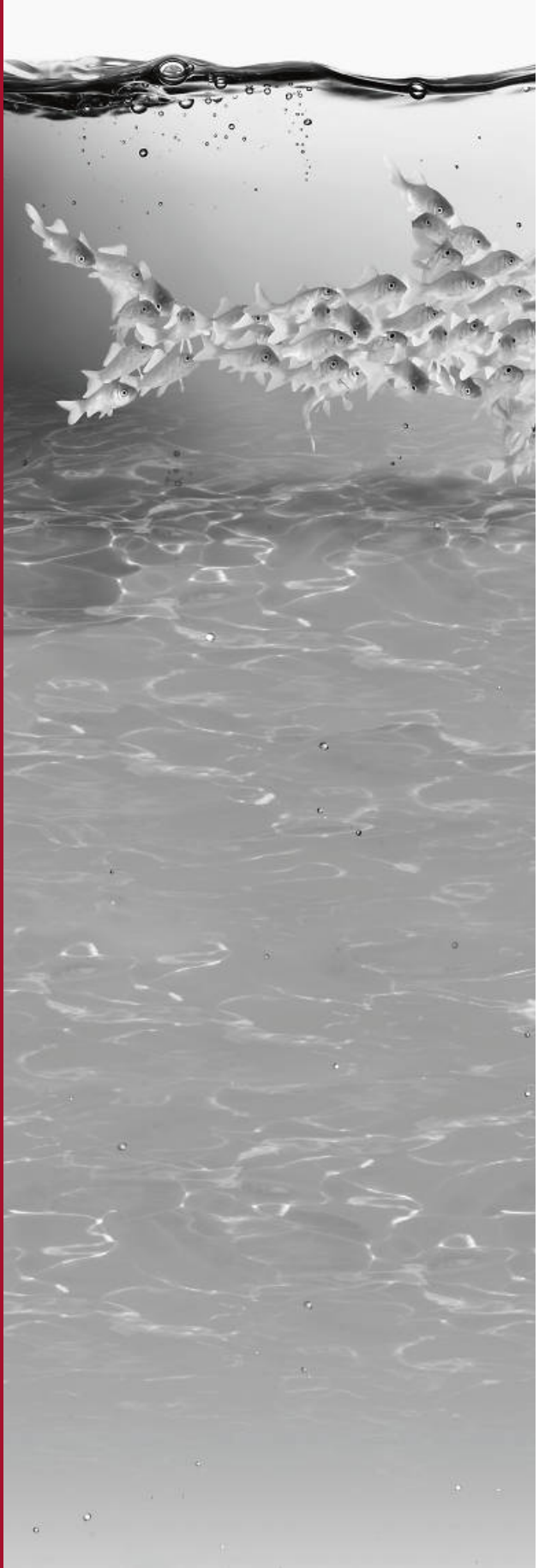


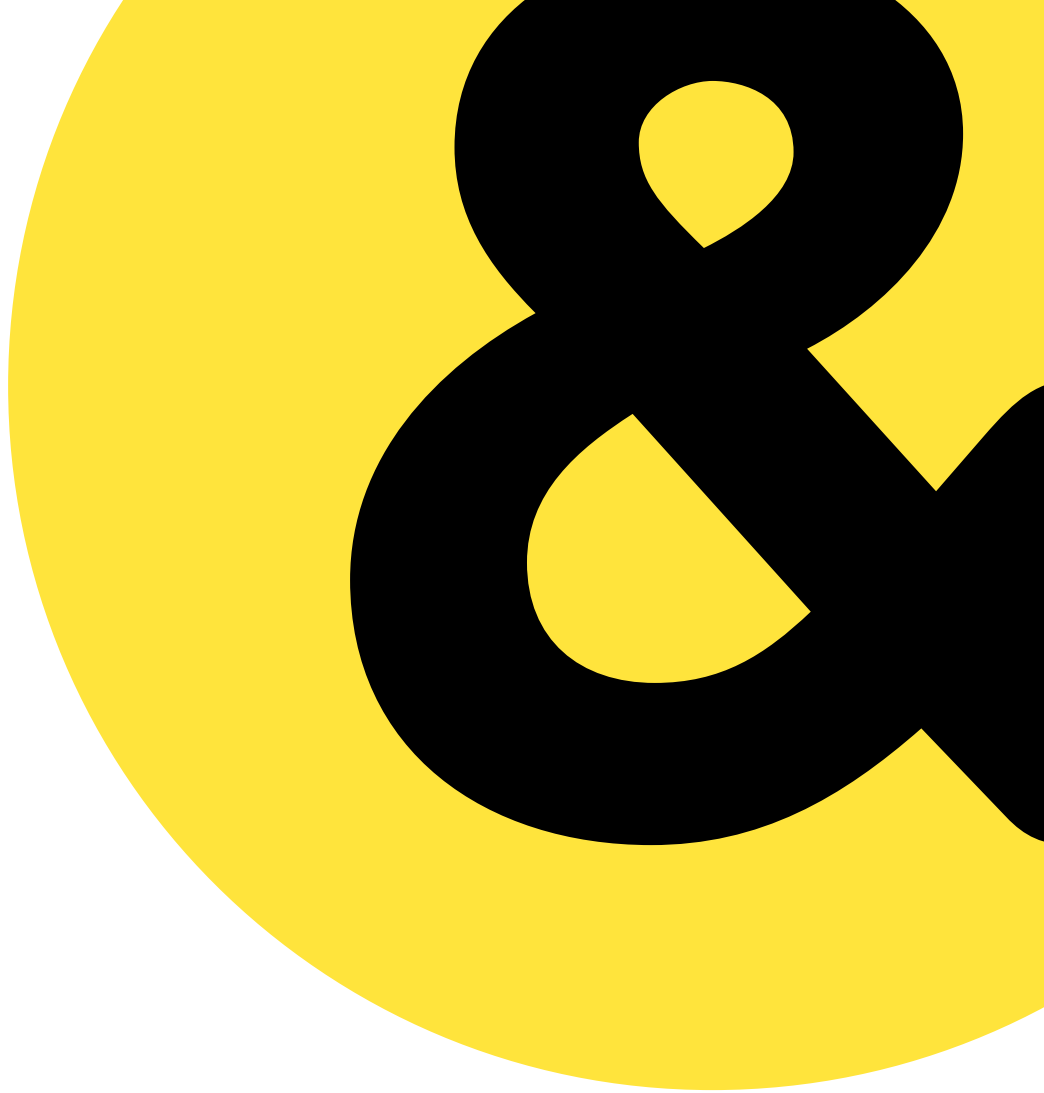


Besser miteinander statt gegeneinander?

- ▶ Konkurrenz, Kooperation oder Ignoranz als strategische Optionen
- ▶ Durch Kooperation zum Erfolg
- ▶ Fusion von operativen Stiftungen
- ▶ Fusion als Antwort auf Existenzbedrohungen
- ▶ Compétition ou coopération? Développer un système de sens commun

Weiteres Thema:

- ▶ Metaphern als Hilfsmittel in der Organisationsanalyse



Drum prüfe, wer sich bindet.

Kooperationen sind eine interessante Ressource zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung, sofern sie auf einer strategischen Zielsetzung und einer sorgfältigen Analyse basieren.

Wir unterstützen Sie dabei als unabhängige Externe mit unserem Wissen und unserer Erfahrung.

www.bvmberatung.net

BVM
gut beraten

Editorial

Liebe Förderer, liebe Leserinnen und Leser

Am diesjährigen Verbände-Forum in St. Moritz stand der Umgang mit Herausforderungen der Konkurrenz und Kooperation im Fokus mehrerer Vorträge und Praxisbeispiele sowie der anschliessenden Podiumsdiskussion. Der Dritte Sektor unterscheidet sich traditionell von der Marktwirtschaft, wo Wettbewerb geradezu selbstverständlich ist – abgesehen von seltenen und meist nur vorübergehenden Kartellen und Monopolen. Heute sehen sich NPO aber immer häufiger Konkurrenzsituationen ausgesetzt: Staatliche Stellen überprüfen und kürzen ihre finanziellen Engagements für Gesundheit, Soziales oder Kultur; Subventionen und Leistungsverträge sollen nicht mehr nach Bewährung, sondern in wiederholten offenen Ausschreibungen vergeben werden. Spenderinnen und Spender von Zeit und Geld emanzipieren sich aus traditionellen Milieus; sie variieren und befristen ihre Unterstützung, ohne sich längerfristig binden zu wollen. Arbeitsmärkte werden horizontal durchlässig; dadurch werden NPOs einerseits für Berufswechsler von staatlichen Stellen oder der Privatwirtschaft attraktiv, müssen sich aber auch gegenüber ihren eigenen Beschäftigten an den nicht selten attraktiveren Arbeitsbedingungen der anderen Sektoren messen lassen. Das sind nur wenige Beispiele, stellvertretend für eine ganz Fülle von wettbewerbsverschärfenden Entwicklungen.

Verbände und andere NPO können sich diesen Veränderungen verschliessen und auf die eigenen Stärken vertrauen, sie können Kooperationen eingehen, um den äusseren Druck zu vermindern, oder sie können den Druck selbst verstärken, indem sie in bewusste Konkurrenz zu ihren Wettbewerbern treten. Welchen Weg eine NPO einschlägt, ergibt sich aus den

äusseren Bedingungen, ist aber auch Ausdruck ihrer Organisationskultur: Sind wir selbstbewusst oder gar aggressiv, oder lieber nachgiebig und defensiv? Vor allem ist es eine wichtige Managemententscheidung. Kooperationen einzugehen ist eine Option, die vielerorts und mit langjähriger Erfahrung praktiziert wird. Gegen andere NPOs zu konkurrieren, und das nicht nur, weil man von aussen dazu gezwungen wird, ist noch eher selten anzutreffen.

Mein Kollege Christoph Badelt, früherer Universitätsrektor und Gründer des NPO-Instituts der WU Wien, hat am Verbände-Forum eine These aufgestellt: NPO haben aufgrund ihres Selbstverständnisses grosse Mühe mit der Vorstellung offener und aktiver Konkurrenz. Sie haben sich der gesellschaftlichen Integration verschrieben, oder sie grenzen sich bewusst gegenüber einem marktwirtschaftlichen Weltbild ab. Da sie gleichzeitig aber alles dafür tun, sich auf ewig zu erhalten und sich immer wieder neue Betätigungsfelder suchen, wenn die bisherigen erschöpft sind, sollten sie, so Badelt, aber auch offen dazu stehen, dass sie mehr als die Kristallisation puren Altruismus' seien. Er forderte die anwesenden Vertreterinnen und Vertreter aus dem Dritten Sektor dazu auf, sich entschiedener als bisher Wettbewerbslagen zu stellen.

Wer dies tun will, dem möge dieses Heft mit seinen Beiträgen aus Forschung und Praxis die eine oder andere nützliche Anregung vermitteln.



Prof. Dr. Markus Gmür
Direktor Verbandsmanagement Institut



Markus Gmür

NPO zwischen Ignoranz, Konkurrenz und Kooperation

Verbände und andere NPO haben mehrere Optionen im Umgang mit anderen Organisationen, die ihnen in der Ressourcenbeschaffung oder der Leistungserbringung in die Quere kommen: Sie können sich erstens für Konkurrenz entscheiden und dazu eine passende Wettbewerbsposition suchen. Sie können zweitens die Option der Kooperation wählen und sich mit anderen Organisationen verbinden. Eine dritte Alternative ist die Ignoranz und sich nur auf die eigene Mission konzentrieren.

6

Lars Funk

Gemeinsam statt einsam: Durch Kooperation zum Erfolg

Fragt man Verbandsmanager nach den aktuell grössten Herausforderungen für ihre Organisation, so gehören eine sich immer schneller ändernde Erwartungshaltung der Mitglieder, steigende Konkurrenz und begrenzte Finanzen zu den am häufigsten genannten Antworten. Um auf diese Herausforderungen zu reagieren, bieten sich für Verbände unter anderem Kooperationen an. Dabei können diese Kooperationsformen unterschiedlich ausgestaltet sein, je nach Bedarf.

16

Pius Bernet

Fusion von zwei operativen Stiftungen

Die Schweizer Paraplegiker-Stiftung (SPS) in Nottwil hat im Mai 2018 die Stiftung «Fondation pour les Téléthèses» kurz FST genannt, mit Sitz in Neuenburg, mittels Absorptionsfusion übernommen. Warum integriert eine Stiftung eine von ihr mitgegründete Stiftung nach 35 Jahren und wie wurde das Projekt realisiert und welche Hürden mussten dabei genommen werden? Der Bericht gibt die Hintergründe und gemachten Erfahrungen wieder.

22

Martin Schunk

Fusionen: Alternative für existenzbedrohte Stiftungen?

Für gemeinnützige Stiftungen können Fusionen oder Zusammenschlüsse von wachsender Bedeutung sein. Da besonders kleine Stiftungen von der Niedrigzinsphase betroffen sind, können sie ihre Attraktivität für Sponsoren und Geldgeber durch eine Fusion mit einer anderen Stiftung steigern. Auch können Fusionen eine Alternative für existenzbedrohte Stiftungen darstellen. Voraussetzung ist, dass sich die Zwecke der beiden Stiftungen im Grunde ähneln, zudem sollte im Vorfeld Bedarfsprüfung durchgeführt werden.

30

Michaël Gonin et Philipp Erpf

Compétition ou coopération? Développer un système de sens commun

Alors qu'une logique de marché et donc de concurrence commence à gagner le tiers secteur, il s'agit de développer de nouvelles manières d'interagir avec des partenaires aux visions partiellement divergentes. Nous suggérons ici que de telles collaborations vont au-delà des définitions formelles et requièrent la construction d'une compréhension commune du contexte et de l'objectif de la collaboration.

37

Jacqueline Schneider

Erfolgspotenziale der Kooperation

Kooperationen im direkten Umfeld und auch über Sektorgrenzen hinweg sind ein wichtiges Erfolgspotenzial für die Zielerreichung von Interessenverbänden und Dienstleistungsorganisationen in politisch sensiblen Feldern. Jacqueline Schneider, Geschäftsführerin der Frauenzentrale St. Gallen, hat das erkannt. Das Interview mit ihr führte Luisa Wagenhöfer während des 50. Internationalen Verbände-Forums im Januar 2019 in St. Moritz.

42

Markus Gmür

Bilder der Organisation und ihre Bedeutung für NPO

In diesem Beitrag werden in Anlehnung an den Ansatz «Images of Organization» von Gareth Morgan zehn verschiedene Blickwinkel für die Analyse von Organisationsproblemen und mögliche Lösungsansätze eingeführt: Demnach lassen sich Organisationen sowohl als Maschinen, als auch als Organismen oder Gehirne, als Kulturen, psychische Gefängnisse und Prozessepisoden, als Marktplätze oder Theaterbühnen, als politische Arenen oder Herrschaftsinstrumente begreifen.

44

Buchbesprechungen 54

Vorträge, Publikationen und Neuigkeiten 58

Agenda 62

Impressum

Redaktion: Luisa Wagenhöfer
(redaktion@vmi.ch)

Layout: Luisa Wagenhöfer
Paulusdruckerei Freiburg/CH

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH

Fotomaterial: Thema «Konkurrenz»: istockphoto.com

Adresse: VMI, Bd de Pérolles 90,
CH-1700 Freiburg
Tel. +41 (0)26 300 84 00
Fax +41 (0)26 300 97 55

Internet: www.vmi.ch, info@vmi.ch

Jahrgang: 45. Jahrgang

ISBN: 978-3-909437-54-2

ISSN: 1424-9189

**UNI
FR**
UNIVERSITÉ DE Fribourg
UNIVERSITÄT FREIBURG

VMI

Das VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November. Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.

Forschungsbeitrag

NPO zwischen Ignoranz, Konkurrenz und Kooperation

Markus Gmür

Verbände und andere NPO haben mehrere Optionen im Umgang mit anderen Organisationen, die ihnen in der Ressourcenbeschaffung oder der Leistungserbringung in die Quere kommen: Sie können sich erstens für Konkurrenz entscheiden und dazu eine Wettbewerbsposition suchen, die sie in den Augen ihrer Stakeholder besonders attraktiv erscheinen lässt. Sie können zweitens die Option der Kooperation wählen und sich mit anderen Organisationen verbinden oder gar mit ihnen verschmelzen. Eine dritte Alternative ist die Ignoranz, die im Wesentlichen darin besteht, sich nur auf die eigene Mission und die Zielgruppen zu konzentrieren und sich dabei nicht von den Aktivitäten anderer Organisationen beeinflussen zu lassen. Jede dieser drei Optionen hat spezifische Voraussetzungen und das ist mit Vor- und Nachteilen verbunden. Diese werden im vorliegenden Beitrag aus einer Managementperspektive skizziert. Die abschliessende Empfehlung lautet, dass eine NPO in jeder Konstellation über die ihr zur Verfügung stehenden Alternativen Klarheit erlangen und auf dieser Grundlage eine selektive Entscheidung treffen sollte.

«Eigentlich waren wir mit uns allein ganz zufrieden – und dann war da plötzlich noch jemand anders da!» Eine solche Erfahrung haben die meisten Menschen mindestens einmal in ihrem Leben gemacht, nämlich als Kleinkinder, denen die Eltern eines Tages – übermüdet, aber glücklich – ein kleines Bündel unter die Nase gehalten haben, das sie nun als ihr Brüderlein oder Schwesterlein annehmen sollten. Überraschung und Skepsis oder auch Freude und Neugier, vielleicht auch einmal Widerwille und Panik sind ebenso denkbar wie beobachtbare Reaktionen. Was aus einer solchen neuen Konstellation in der Folge wird, kann zu Beginn auch kaum jemand voraussagen.

Wenn Organisationen unvermutet aufeinandertreffen, die sich zuvor nicht begegnet sind, ist das für

die Mitglieder zwar nicht dieselbe existenzielle Herausforderung wie für ein Kleinkind, zumal man ein Individuum im frühen Entwicklungsstadium nicht einfach mit einem Kollektiv erwachsener Menschen gleichsetzen kann. Wer als Organisationsmitglied einen solchen Entdeckungs- und Reaktionsprozess einmal selbst erfahren hat, wird aber bei genauerer Betrachtung vielleicht die eine oder andere Parallele entdecken. In diesem Beitrag soll es aber nicht um die tiefenpsychologische Deutung von interorganisationalen Begegnungen gehen, sondern ein Überblick über organisationale Antworten vermittelt werden, die sich in der Managementforschung über den Umgang mit organisationalem Nebeneinander finden.

Organisationales Nebeneinander im Dritten Sektor

Dass NPO sich gegenseitig ins Gehege kommen und sich für Konkurrenz oder Kooperation entscheiden müssen, ist aus ökonomischer Perspektive nicht selbstverständlich. Gemäss der Theorie des Marktversagens füllen Organisationen des Dritten Sektors mit ihrem Leistungsangebot Lücken, die nicht durch wirtschaftliches Gewinnstreben gefüllt werden können, etwa weil die Zielgruppen nicht ausreichend zahlungswillig oder -fähig sind, weil es eine Informationssymmetrie und Vertrauensprobleme zwischen den Vertragsparteien gibt oder weil der Kollektivgutcharakter der Organisationsleistungen eine verlässliche Marktpreisbildung erschwert.¹ Die Theorie des Staatsversagens ergänzt diese Erklärung durch den Hinweis, dass staatliches Handeln einen fehlenden Markt nur dann kompensieren kann, wenn es dazu einen entsprechenden politischen Willen gibt, was in der Demokratie vor allem entsprechende politische Mehrheiten voraussetzt.² Der freie Raum zwischen staatlicher Steuerung und marktwirtschaftlicher Aktivität verbleibt Verbänden und anderen NPO, soweit sie nicht gezielt in Konkurrenz zu staatlicher Autorität und privatwirtschaft-

lichem Gewinnstreben treten. Innerhalb des freien Raums gibt es unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten kaum Anlass, dass Organisationen zueinander in Konkurrenz treten, weil es primär um das Ausfüllen von Lücken geht. Wenn eine Lücke bereits von einer Organisation geschlossen wurde, fehlt der ökonomische Anlass für eine weitere Organisation, ebenfalls an derselben Stelle aktiv zu werden. Ausnahmen bestehen da, wo es wertgetriebene, abweichende Ansichten darüber gibt, wie eine Leistung erbracht werden soll, etwa in der historischen Konkurrenz zwischen christlichen und sozialistischen Gewerkschaften, Freizeitvereinen und Hilfswerken. Ausserdem ist festzuhalten, dass eine ökonomische Betrachtung zu einem idealtypischen Bild führt, das immer nur einen Ausschnitt der empirischen Realität repräsentiert.

Grundsätzlich anders stellt sich die Ausgangslage dar, wenn man das organisationale Nebeneinander aus der Perspektive des Ressourcenmanagements betrachtet.³ Hier stehen NPO in mehrerlei Hinsicht in Konkurrenz zueinander. Hervorzuheben sind insbesondere die folgenden Ressourcen:

- *Finanzmittel:* Je nach Finanzierungsmix konkurrieren NPO auf Spendenmärkten um Zuwendungen von Privatpersonen oder institutionellen Geldgebern, oder sie stehen im Wettbewerb um Subventionen oder Leistungsverträge der öffentlichen Hand.
- *Ehrenamtliche und freiwillige Helfer:* Nicht nur finanzielle sondern auch zeitliche Budgetrestriktionen können NPOs eine Wettbewerbslage bewusst machen. Die Konkurrenten können sowohl innerhalb eines Sektors (z. B. zwischen Hilfswerken) als auch zwischen Sektoren (z. B. zwischen Einsatzmöglichkeiten für Gesundheits- bzw. Umweltbelange) spürbar werden.
- *Mitglieder:* Bei der Gewinnung von Mitgliedern bestehen ebenfalls Wettbewerbssituationen, ganz unmittelbar z. B. zwischen Kirchen oder Gewerkschaften unterschiedlicher ideologischer Verankerung bzw. gegenüber Berufsverbänden; aber auch Kultur-, Sport- und Freizeitvereine können lokal Konkurrenzlagen wahrnehmen, wenn ihre Zielgruppen sich wegen Zeitknappheit zugunsten anderer Mitgliedschaften gegen einen Eintritt entscheiden oder austreten.
- *Politische und mediale Aufmerksamkeit:* Sie spielt für Interessenverbände eine wesentliche Rolle. Oftmals stehen hier verschiedene Organisationen in einer direkten Gegnerschaft zueinander.





Abbildung 1: Eindimensionale Typologie

Solche Konkurrenzlagen können für eine NPO ab dem Zeitpunkt der eigenen Gründung bestehen, oder sie bauen sich erst später durch das Aufkommen anderer Organisationen auf. Aber auch die Entscheidung, den eigenen Wirkungskreis zu erweitern, sein Leistungsspektrum zu verbreitern oder den Finanzierungsmix zu verändern, können erst dazu führen, dass man anderen Organisationen in die Quere kommt. Wenn ein blosses Nebeneinander zwischen Organisationen aufgrund einer spürbaren Ressourcenknappheit offensichtlich wird, muss sich das Management darüber klar werden, wie es sich zu den anderen stellen will, d. h. eine strategische Opti-

on zwischen Ignoranz, Konkurrenz und Kooperation wählen.

Strategische Optionen im Überblick

Die strategischen Optionen für eine Reaktion auf organisationales Nebeneinander lassen sich zwischen den Polen ausgeprägter Konkurrenz auf der einen Seite und ebenso ausgeprägter Kooperation auf der anderen abbilden (vgl. Abbildung 1). Dazwischen steht die Entscheidung für eine friedliche Koexistenz. Diese kann von schlichter Ignoranz bis zu einem bewussten Umgang miteinander, der durch gegenseitigen Respekt gekennzeichnet ist, reichen.



Projektkooperationen sind ein erster Schritt zu einer Annäherung zwischen NPO. Dazu zählen hier sowohl ein koordiniertes Handeln in der Leistungserbringung, das Zusammenlegen oder gemeinsame Auslagern administrativer Funktionen, als auch eine abgestimmte Ressourcenbeschaffung. Kennzeichnend ist, dass nur ausgewählte Bereiche der organisationalen Aktivität kooperativ erfolgen, während in den übrigen Bereichen die Unabhängigkeit gewahrt wird. Die Verbandsbildung wird als weitergehende Kooperationsform eingeordnet, weil die NPO zwar weiterhin im Kern unabhängig bleiben, aber sich ein gemeinsames Dach geben, unter dem sie gemeinsame Ziele verfolgen und ihr Verhalten koordinieren. Als äusserste Form der Kooperation ist schliesslich das Verschmelzen der Organisationen anzusehen, indem es zu einer einseitigen Übernahme des einen Partners durch den anderen oder zu einer Fusion unter Gleichen kommt. Zur anderen Seite hin betonen NPO ihre Konkurrenzlage, indem sie sich in den Augen ihrer Mitglieder, Klienten, Sponsoren oder anderer Stakeholder profilieren. Leistungsdifferenzierung bedeutet nur, dass die Organisation ihre Position im betreffenden Markt gegenüber anderen Organisationen bewusst bezieht oder verlagert, um sich in eine vorteilhafte Lage zu bringen. In ihrer Steigerung kann die Positionierung darauf abzielen, die anderen Organisationen zurückzudrängen oder gar zu vernichten. Die beiden Extrempole der Konkurrenz und Kooperation

haben gemeinsam, dass nach ihrer Vollendung aus dem organisationalen Nebeneinander wieder das Alleinsein steht.

Eine Beziehung kann auch durch eine Mischung von Konkurrenz und Kooperation gekennzeichnet sein, wie sich das am Beispiel der Verbandsbildung zeigen lässt (vgl. Abbildung 2): Der Entschluss, einen Verband zu gründen oder ihm beizutreten, ist erst einmal ein kooperativer Akt. Innerhalb des Verbands können sich die Mitgliedsorganisationen aber untereinander mehr oder weniger Konkurrenz erleben. «Lauter gute Freunde!» charakterisiert eine Konstellation, wo jede Aktivität eines Mitglieds einen Nutzen für die übrigen Mitglieder erzeugt. Das wäre z. B. der Fall, wenn der Verband einen Informations- und Erfahrungsaustausch fördert, der jeden Informationsempfänger stärkt, ohne dass der Informationsgeber damit seine eigenen Chancen zur Zielerreichung reduziert. In der Konstellation «Trau schau wem!» können die Mitglieder zwar einerseits profitieren, müssen aber damit rechnen, dass ihre Beiträge gegebenenfalls zu ihrem Nachteil von anderen Mitgliedern genutzt werden. Ein «Gefangenendilemma» ist schliesslich durch eine hohe Wettbewerbsintensität gekennzeichnet, bei der jeder Vorteil des einen Mitglieds zu Lasten eines anderen geht, ein kooperatives Verhalten aufwändig und wenig ertragreich ist und ausserdem keine persönliche Vertrauensbasis besteht.⁴ Während im Bereich des Sozialen, der Gesundheit oder der Kultur

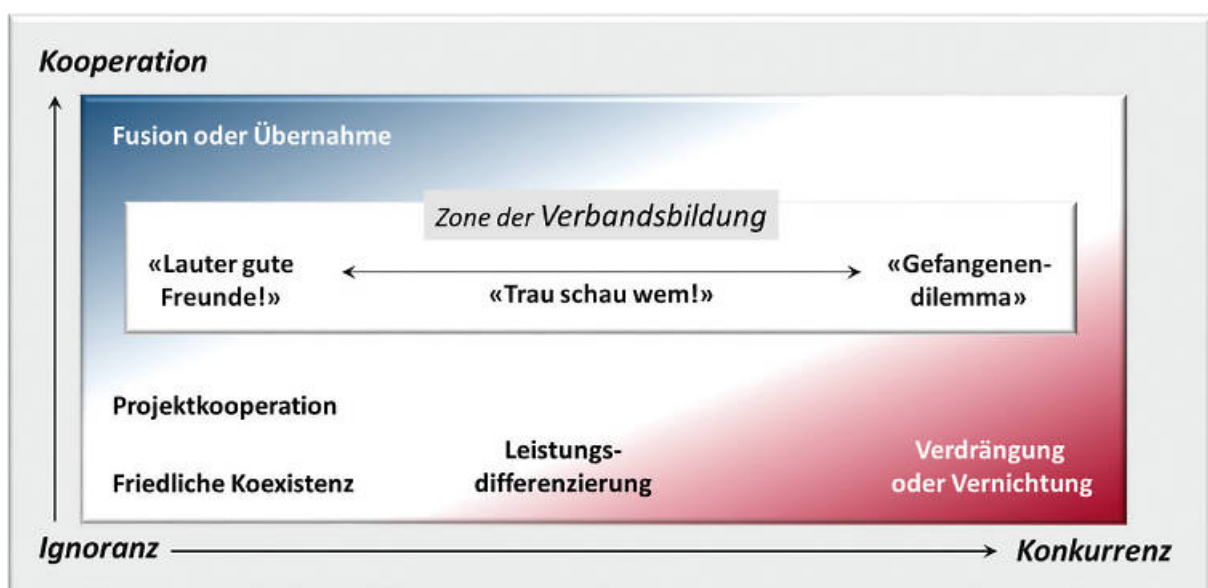


Abbildung 2: Zweidimensionale Typologie

Verbände eher durch eine geringere interne Konkurrenz charakterisiert sein dürften, ist für Branchenverbände eher eine Lage weiter rechts zu erwarten.

Im nächsten Schritt werden nun die wesentlichen strategischen Optionen nacheinander etwas näher betrachtet. Der Fokus liegt dabei auf den Voraussetzungen für die jeweilige Option sowie ihre Vor- und Nachteile.

Option 1 – Ignoranz

Ignoranz bedeutet im vorliegenden Zusammenhang, dass eine NPO sich in ihrer Leistungserbringung oder Ressourcenbeschaffung unabhängig von anderen Organisationen im selben Feld breit macht, sich also so verhält, als wäre sie allein ihren Klienten bzw. Sponsoren verpflichtet. Der Vorteil einer solchen Strategie liegt darin, dass sich die NPO allein auf ihre Mission und die ihr dazu zur Verfügung stehenden Möglichkeiten konzentriert, dass sie durch ihr Anliegen bewegt wird. Sie benötigt keine Energien für taktische Manöver gegenüber konkurrierenden Organisationen und sie muss keine Kompromisse gegenüber den Anliegen von Kooperationspartnern eingehen. Ein wesentlicher Nachteil von Ignoranz besteht darin, dass die Organisation die Chance vergibt, von anderen Organisationen, die in einer vergleichbaren Lage agieren, zu lernen. Wettbewerber zur Kenntnis zu nehmen, kann ausserdem ein Leistungsanstoss sein und vermindert die latente Gefahr, in organisationale Trägheit oder Lethargie zu verfallen.

Ignoranz im organisationalen Nebeneinander muss sich eine NPO allerdings erst leisten können. Ob sie das kann, hängt von ihrer Legitimationsbasis gegenüber Klienten und Sponsoren ab. Vier wesentliche Legitimationsgrundlagen sind zu unterscheiden:⁵

- Die direkte Zwecklegitimierung einer Eigenleistungs-NPO beruht auch ihrer Fähigkeit, für die relevanten Zielgruppen einen Nutzen zu stiften, den sie nicht anderweitig erhalten: Die NPO erzeugt als Verband einen unmittelbaren Member Value⁶ und schützt sich damit vor Abwanderung. Gefährdet ist diese Basis vor allem bei veränderten Präferenzen der Nutzer.
- Die indirekte Zwecklegitimierung ist typisch für Fremdleistungs-NPO, deren Ressourcengeber nicht identisch mit den Adressaten des Leistungsangebots sind. Effektivitäts- und Wirkungsnachweise in den Zielfeldern spielen eine wichtige Rolle. Das Risiko eines Legitimitätsverlusts besteht hier ebenfalls bei veränderten Präferenzen, aber auch im Ausbleiben steigender Wirksamkeitserwartungen.
- Die Wertlegitimierung unterscheidet sich von den beiden erstgenannten Legitimierungsbasen dadurch, dass die NPO ihre Unterstützung nicht für die Ergebnisse ihrer Arbeit, sondern für die Art und Weise der Leistungserstellung erhält. Die Stakeholder nehmen dabei Bezug auf die Werte und die Arbeitsweisen der Organisation, wenn diese beispielsweise durch Hilfsbereitschaft, Solidarität, Integrität, aber auch durch Al-



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



truismus oder Opferbereitschaft gekennzeichnet sind. Hauptrisiko sind hier offensichtliche Verstöße gegen die eigene Wertebasis, wenn sie in der Öffentlichkeit bekannt werden.

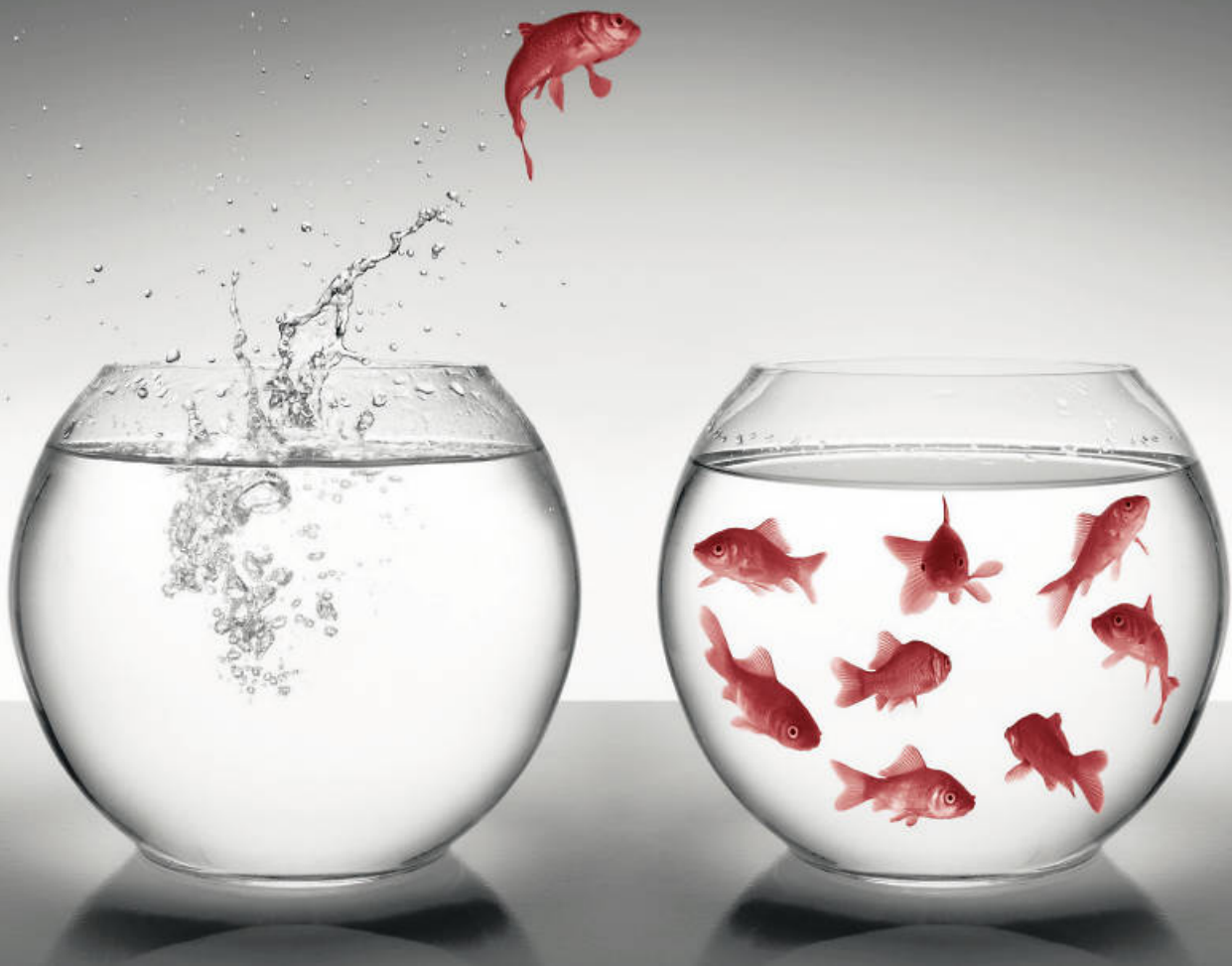
- Die Traditionslegitimierung ist schliesslich das Ergebnis eines in aller Regel mehrjährigen Institutionalisierungsprozesses, bei dem eine Organisation mit ihren Aktivitäten zu einem festen Bestandteil der gesellschaftlichen Realität wird. Die Organisation ist für ihre relevanten Stakeholder aus dem Alltag nicht mehr wegzudenken; schon die Vorstellung ihres Verschwindens löst Angst oder Sorge aus. Gefährdet ist diese Legitimitätsbasis, wenn der unvermutete Tatsachenbeweis erfolgt und die Organisation gar nicht so unersetzlich erscheint, wie zuvor angenommen wurde.

Ignoranz ist eine Option, wenn eine NPO sich ihrer Legitimierungsbasis – worauf sie auch immer beruhen mag – sicher sein kann. Dann kann sie es sich unter Umständen sogar leisten, nicht von anderen, konkurrierenden Organisationen lernen zu müssen. Wenn die Legitimationsbasis allerdings unvorbereitet verloren geht, kann es für einen Anpassungsprozess oder Kooperationsofferten zu spät sein.

Option 2 – Konkurrenz

In Konkurrenz zu treten bedeutet im organisationalen Nebeneinander, sich nicht nur zur eigenen Mission, zu den Leistungsempfängern bzw. zu den Sponsoren zu bekennen, sondern sich gegenüber anderen Organisationen zu positionieren. Das hat zur Folge, dass ein Teil der verfügbaren Ressourcen für die Positionierung und die dazugehörigen Marketingaktivitäten aufgewendet werden muss; dieser wird damit dem Kernanliegen der Organisation entzogen. Die Aufmerksamkeit richtet sich vermehrt auf den Wettbewerb und wird von der Leistungserbringung für die Zielgruppen abgezogen. Diesem Nachteil steht die Chance gegenüber, dass die Organisation durch die Provokation der Konkurrenz motiviert wird, ihr Leistungsangebot und die eigenen Prozesse kritisch zu hinterfragen, Prioritäten zu überprüfen (oder überhaupt erst einmal zu setzen) und sich weiterzuentwickeln.

Organisationen nehmen die Option der Konkurrenz wahr, indem sie erstens eine Haltung zu Wettbewerbern einnehmen, was sich anhand des Konzepts von Miles & Snow zeigen lässt. Zweitens entscheiden sie sich dafür, über welche Merkmale sie sich von ihren Wettbewerbern abheben, was sich anhand des



Konzepts von Porter (1985) einordnen lässt. Drittens setzt eine solche Positionierung voraus, dass die NPO ein Mindestmass an Aggressivität im Wettbewerb aufweist, eine von fünf Komponenten einer unternehmerischen Führung.⁷

Miles & Snow (1978) haben in ihrem Konzept zum Strategischen Management herausgearbeitet, dass Wettbewerber zwei grundlegende Alternativen zur strategischen Positionierung haben: als Verteidiger («Defender») oder als Sucher («Prospector»)⁸. Verteidiger richten ihre Anstrengungen darauf, bestehende Positionen in der Leistungserbringung bzw. auf den Ressourcenmärkten zu halten. Sie wehren den Veränderungsdruck so lange wie möglich ab und versuchen andere Organisationen daran zu hindern, sich ihrerseits als Konkurrenten zu etablieren. Sucher prüfen fortlaufend aktuelle Entwicklungen im Umfeld, greifen Veränderungen auf und versuchen, neue Chancen als erste unter den Wettbewerbern zu ihrem Vorteil zu nutzen. Wie die Autoren zeigen, muss jede Organisation eine klare strategische Entscheidung in die eine oder andere Richtung treffen, zumal diese auch mit unterschiedlichen strukturellen Merkmalen verbunden sind.⁹

Porter (1985) geht in seiner Typologie generischer Strategien vom ökonomischen Problem aus, dass eine Organisation ihre Leistungen innerhalb eines Kosten-

rahmens bereitstellen muss, der zum einen durch die Zahlungsfähigkeit und -bereitschaft der Zielgruppen, zum anderen durch den Kostenrahmen der Konkurrenten bestimmt wird. Sie kann nun entweder ihre Kosten minimieren (Strategie der Kostenführung), ihre Leistung so aufwerten, dass damit ein höherer Preis zu erzielen ist (Strategie der Differenzierung), oder sich auf eine Marktnische konzentrieren, in der die Organisation konkurrenzlos ist. Eine Aufwertung kann beispielsweise in einer besonders hohen Qualität der Leistung bestehen oder in ihrem Innovationsgehalt. Im Ressourcenmanagement bedeutet eine Kostenführerstrategie, dass die NPO sicherstellt, dass Spenden bzw. Arbeitsleistungen ausschliesslich dem primären Organisationszweck zukommen und keine Administrations- oder reine Marketingkosten entstehen.¹⁰

Eine Differenzierung im Sinne des Konzepts von Porter erfolgt in erster Linie über die Ausgestaltung der Leistungen. Sie kann sich aber auch auf die Wahrnehmung als Institution in den Augen der Mitglieder, Klienten oder Sponsoren beziehen. Abbildung 3 zeigt auf Basis einer Studie von Voeth & Herbst (2008), wie sich NPO in ihrem institutionellen Image profilieren können: Demnach können sich Organisation weitgehend unabhängig vom Bereich, in dem sie tätig sind, als besonders menschlich, zuverlässig, kultiviert, zuverlässig oder temperamentvoll positionieren und da-

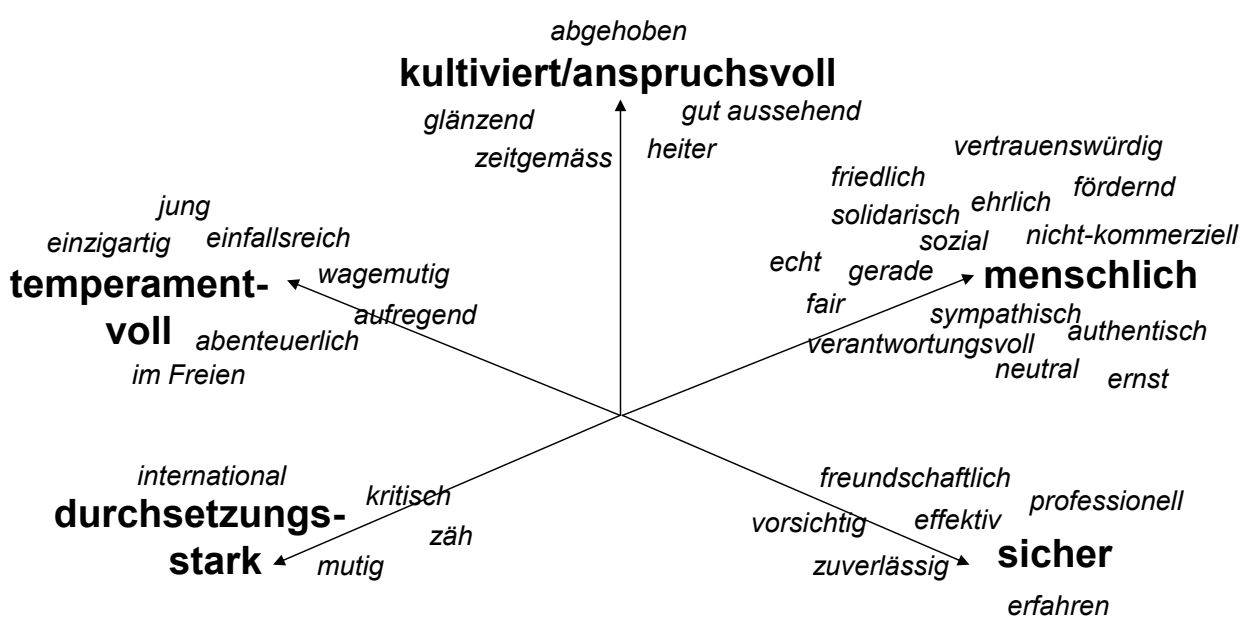


Abbildung 3: Differenzierung über NPO-Markenprofilierung in Deutschland (Voeth & Herbst, 2008)

mit gegenüber ihren Konkurrenten mit einem weniger profilierten Image abheben. Es ist ein Merkmal organisationaler Aggressivität, in welchem Masse eine NPO die Möglichkeit, sich im Wettbewerb zu differenzieren, dazu nutzt, andere Organisationen zurückzudrängen. In der Managementforschung wird sie als Teil einer unternehmerischen Orientierung verstanden, neben Innovation und Proaktivität, Risikobereitschaft und Autonomie.¹¹ Diese Aggressivität drückt sich als Selbstbewusstsein in der Verfolgung der eigenen Ziele und Interessen aus und in der Neigung, auf externen Druck eher angreifend als zurückziehend zu reagieren.

Option 3 – Kooperation

Anlässe für Kooperationen sind vielfältig. Sie sind ein Weg, um zu wachsen und damit stärkeren Einfluss zu gewinnen; sie können eine Reaktion auf eine schwache oder schwindende Marktposition sein; sie können dadurch motiviert sein, Kosten zu sparen; sie erlauben einer Organisation, sich ein breites Leistungsspektrum im Zusammengehen mit einer anderen Organisation zu bereinigen und sich auf die eigenen Kernkompetenzen zu konzentrieren. Kooperationen sind aber auch eine Option, um eine bestehende oder erwartete Konkurrenzsituation abzuweichen oder im Fall einer Fusion ganz zu bereinigen. Somit bieten Kooperationsbeziehungen eine ganze Reihe von Chancen für eine NPO, sind aber auf der anderen Seite mit der Herausforderung verbunden, sich anzupassen und damit die eigene Mission, die Wertebasis und die vertrauten Strukturen und Prozesse auf den Prüfstand zu stellen.

Anders als im Fall von Ignoranz und Konkurrenz, sind Kooperationsbeziehungen zwischen NPO ein bereits häufig untersuchter Aspekt in der NPO-Managementforschung. Mehrere Studien haben sich mit der Frage beschäftigt, unter welchen Voraussetzungen NPO eine grössere oder geringere Neigung haben, Kooperationsbeziehungen einzugehen: Zentrale Voraussetzung für Kooperationen ist eine intakte Vertrauensbasis zwischen den Partnerorganisationen bzw. laufende Bemühungen zur Bestätigung des Vertrauensvorschlusses.¹² Partnerschaften werden wahrscheinlicher, wenn Leitungspersonen bereits anderweitig sozial vernetzt sind.¹³ Dieser Befund bestätigt die vorgenannte These, denn ein gemeinsamer Erfahrungshintergrund zwischen Entscheidungsträgern ist eine

günstige Voraussetzung, um Vertrauen aufzubauen. Generell findet man eine Tendenz zur organisationalen Homophilie: Je ähnlicher sich zwei Organisationen sind, umso grösser ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass sie eine Kooperation eingehen; diese Ähnlichkeit kann sich auf die Mission der NPO, auf ihren Status, aber auch die Finanzierungsstruktur beziehen.¹⁴ Allerdings variiert die Bereitschaft, mit anderen NPO zu kooperieren, auch mit der eigenen Finanzierungsstruktur: NPO, die ihre Finanzmittel vor allem aus staatlichen Quellen beziehen, sind offener für eine Kooperation als Organisationen, die sich stärker über Marktleistungen finanzieren.¹⁵ Schliesslich lässt sich auch zeigen, dass ein höherer Anteil von Frauen in der Leitung einer NPO auch mit einer erhöhten generellen Kooperationsbereitschaft verbunden ist.¹⁶

Für die erfolgreiche Realisierung einer Kooperationsstrategie ist jedoch nicht nur das Zustandekommen sondern auch die Stabilität von Bedeutung, insbesondere da, wo sie nicht durch Fusion oder Übernahme endgültig ist, sondern auch wieder gelöst werden kann. Die Stabilität einer Kooperation kann auf mehreren Bindekräften beruhen, die sich mit dem Konzept des organisationalen Commitments nach Allen & Meyer (1990) beschreiben lässt. Die beiden Forscher unterscheiden drei Arten des Commitment:

- *Kalkulatives Commitment* (im englischen Original: «continuance commitment») ist das Ergebnis eines rationalen Kosten-Nutzen-Vergleichs. Abgewogen werden die Vor- und Nachteile der Kooperations-treue im Vergleich zu den zu erwartenden Vor- und Nachteilen eines Wechsels. Dieses Commitment wird durch das Auftauchen neuer Optionen gefährdet.
- *Affektives Commitment* beruht auf positiven Emotionen wie Freude, Stolz, Zuneigung oder Dankbarkeit, die sich mit der Kooperationserfahrung verbinden. Vergleiche mit alternativen Entscheidungen stehen dabei im Hintergrund. Hingegen können enttäuschte Erwartungen oder unerwartete Irritationen dieses Commitment gefährden.
- *Normatives Commitment* resultiert daraus, dass eine moralische Bindung besteht und ein Ausstieg aus der Kooperation mit Schuldgefühlen verbunden wäre. Dieses Commitment ist an Normen und Werte geknüpft und dann gefährdet, wenn ein Kooperationspartner gegen diese verstösst.

Auch wenn die Theorie des organisationalen Commitments für die Beschreibung der Verpflichtung eines Individuums gegenüber einer Organisation entwickelt wurde, lässt sie sich zumindest heuristisch auch für eine Analyse von Beziehungen zwischen Organisationen und einem gemeinsamen Kooperationskonstrukt verwenden. Kooperationen sollten dahingehend geprüft werden, welche Bindungskräfte im Vordergrund stehen und ob sie gegen die jeweils spezifischen Gefährdungen geschützt sind.

Schlussfolgerung

Eine NPO im organisationalen Nebeneinander zu positionieren ist eine wichtige Führungsaufgabe. In Auseinandersetzung mit relevanten Wettbewerbern sollte eine NPO eine klare Entscheidung im Dreieck zwischen Ignoranz, Konkurrenz und Kooperation finden:

- *Ignoranz* muss man sich leisten können: Verfügt Ihre Organisation über eine starke und stabile Legitimationsbasis gegenüber Ihren Mitgliedern, Sponsoren oder Auftraggebern?
- *Konkurrenz* erfordert einerseits eine Differenzierungsgrundlage (Strategie und Image) und andererseits die organisationale Energie (Aggressivität), sich gegenüber Wettbewerbern und andere äussere Herausforderungen zur Wehr zu setzen. Kennt Ihre Organisation ihre Möglichkeiten zur Positionierung, und hat sie die Kraft, diese auch einzunehmen?
- *Kooperation* beruht auf einer ganzen Reihe von Voraussetzungen, unter denen eine intakte Vertrauensbeziehung besondere Bedeutung hat. Daneben sind das Bewusstsein über Kooperationsvorteile und verschiedene institutionelle Rahmenbedingungen auf Seiten der Partner relevant. Hat Ihre Organisation günstige Voraussetzungen, um eine Kooperation einzugehen, und ist sie in der Lage, diese auch auf Dauer zu erhalten?

Die passende Option zu wählen erfordert ein klares Bild über das Umfeld, in dem sich die Organisation bewegt, und in gleichem Masse auch Klarheit über die Organisation und ihren kulturellen Kern.

Fussnoten

- ¹ Vgl. dazu Ben-Ner & Gui (2003) und Hansmann (1980).
- ² Vgl. Weisbrod (1988).
- ³ Vgl. Lichtsteiner et al. (2015).
- ⁴ Das Gefangenendilemma ist ein Konzept der Spieltheorie, vgl. Rieck (2015).
- ⁵ Vgl. Gmür (2010b), aufbauend auf Suchman (1995).
- ⁶ Vgl. Gmür (2015).
- ⁷ Vgl. zum Überblick zur Forschung über unternehmerische Orientierung im NPO-Sektor Gmür & Erpf (2017).
- ⁸ Dazwischen siedeln die Autoren noch die Analyzer-Strategie an, die sich aus der Kombination der beiden anderen Muster ergibt, aber allenfalls für grosse Organisationen mit unabhängig voneinander angebotenen Leistungsbereichen. Mit dem Begriff des Reaktor bezeichnen sie ausserdem Organisationen, die auf eine Profilierung verzichten und sich der Marktentwicklung fortlaufend anpassen.
- ⁹ Vgl. als Beispiel für eine empirische Studie aus dem nordamerikanischen NPO-Sektor Brown & Iverson (2004).
- ¹⁰ Vgl. als Beispiel für eine empirische Studie aus dem australischen Bildungssektor Mazzarol & Soutar (2008).
- ¹¹ Vgl. Gmür & Erpf (2017).
- ¹² Vgl. Lee et al. (2012) und Bunger (2013).
- ¹³ Vgl. Shaffer (2000).
- ¹⁴ Vgl. Atouba & Shumate (2015), Willems et al. (2015), Chen & Graddy (2010).
- ¹⁵ Vgl. AbouAssi et al. (2016) sowie ähnlich Jang & Feiock (2007).
- ¹⁶ Vgl. AbouAssi et al. (2016).

Literatur

- About Assi, K., Makhlouf, N. & Whalen, P. (2016). NGOs' Resource Capacity Antecedents for Partnerships. *Nonprofit Management & Leadership* 26(4), S. 435-451.
- 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.
- Atouba, Y. C. & Shumate, M. (2015). International Nonprofit Collaboration: Examining the Role of Homophily. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 44(3), S. 587-608.
- Ben-Ner, A. & Gui, B. (2003). The Theory of Nonprofit Organizations Revisited. In: Anheier, H. & Ben-Ner, A. (Eds.): *The Study of the Nonprofit Enterprise: Theories and Approaches*. New York: Kluwer, S. 3-26.
- Brown, W.A. & Iverson, J.O. (2004). Exploring Strategy and Board Structure in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 33(3), S. 377-400.
- Bunger, A. C. (2013). Administrative Coordination in Nonprofit Human Service Delivery Networks: The Role of Competition and Trust. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 42(6), S. 1155-1175.
- Chen, B. & Graddy, E. A. (2010). The Effectiveness of Nonprofit Lead-Organization Networks for Social Service Delivery. *Nonprofit Management & Leadership* 20(4), S. 405-422.
- Gmür, M. (2010a). Strategien für Nonprofit-Organisationen – eine Typologie. *Verbands-Management* 36(1), S. 6-17.
- Gmür, M. (2010b). Effektivität und Legitimität – in Nonprofit-Organisationen ein Widerspruch? In: Theuvsen, L., Schauer, R. & Gmür, M. (Hrsg.): *Stakeholder-Management in Nonprofit-Organisationen: Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und praktische Ausgestaltungen*. Linz: Trauner, S. 43-54.
- Gmür, M. (2015). Member Value Optimierung im Verband. *Verbands-Management* 41(1), S. 6-11.
- Gmür, M. & Erpf, P. (2017). Unternehmerische Organisationen im Dritten Sektor. *Verbands-Management* 43(2), S. 41-50.
- Hansmann, H. B. (1980). The Role of Nonprofit Enterprise. *Yale Law Journal* 89(5), S. 835-898.
- Jang, H. S. & Feiock, R. C. (2007). Public versus Private Funding of Nonprofit Organizations: Implications for Collaboration. *Public Performance and Management Review* 31(2), S. 174-190.
- Lee, H.-W., Robertson, P. J., Lewis, L., Sloane, D., Galloway-Gilliam, L. & Nomachi, J. (2012). Trust in a Cross-Sectoral Interorganizational Network: An Empirical Investigation of Antecedents. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41(4), S. 609-631.
- Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2015). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (8. Auflage). Bern: Paul Haupt Verlag.
- Mazzarol, T. W. & Soutar, G. N. (2008). Strategy Matters: Strategic Positioning and Performance in the Education Services Sector. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 13(2), S. 141-151.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill (Deutsche Ausgabe: Unternehmensstrategien, Hamburg 1986).
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press (Deutsche Ausgabe: Wettbewerbsvorteile. Frankfurt am Main 1995).
- Rieck, C. (2015). *Spieltheorie. Eine Einführung*. Eschborn: Christian Rieck Verlag.
- Shaffer, M. B. (2000). Coalition Work among Environmental Groups. *Research in Social Movements, Conflicts and Change* 22, S. 111-126.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review* 20(3), S. 571-610.
- Voeth, M. & Herbst, U. (2008). The Concept of Brand Personality as an Instrument for Advanced Nonprofit Branding: An Empirical Analysis. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing* 19(1), S. 71-97.
- Weisbrod, B. A. (1988). *The Nonprofit Economy*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Willems, J., Van Puyvelde, S., Jegers, M., Vantilborgh, T., Bidee, J. & Pepermans, R. (2015). Exploring Board Interlocking Behaviour between Nonprofit Organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics* 86(1), S. 73-88.

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.

Praxisbeitrag

Gemeinsam statt einsam: Durch Kooperation zum Erfolg

Lars Funk

Fragt man Verbandsmanager nach den aktuell grössten Herausforderungen für ihre Organisation, so gehören eine sich immer schneller ändernde Erwartungshaltung der Mitglieder, steigende Konkurrenz und begrenzte Finanzen zu den am häufigsten genannten Antworten. Um auf diese Herausforderungen zu reagieren, bieten sich für Verbände unter anderem Kooperationen an. Dabei können diese Kooperationsformen unterschiedlich ausgestaltet sein, je nach Bedarf: Lobbying durch Interessensverbände ist ein gutes Beispiel, wie die Bedürfnisse einer Branche gemeinsam vertreten werden. Auch Förderprojekte haben zum Ziel, dass sich die Akteure vernetzen, voneinander lernen und Synergiepotenzial sinnvoll nutzen. Bei Dienstleistungen an Mitglieder kann es sich für Verbände anbieten, zu kooperieren, wenn beispielsweise die finanziellen Mittel fehlen. Unabdingbar ist jedoch, dass für Kooperationen geeignete Voraussetzungen geschaffen werden. Dazu gehören die Pflege eines Netzwerks und eine strategische, systematische Herangehensweise.

In ihren Leitbildern und Statuten haben Verbände den Willen zur Kooperation oft fest verankert. Meist bleibt es jedoch bei allgemeinen und unverbindlichen Formulierungen, die wenig Auswirkung auf Jahrespläne und auf das Tagesgeschäft der Organisation haben. Damit werden oft erhebliche Potentiale verschenkt: Bündnisse ermöglichen es, Ziele zu erreichen, die Einzelne nicht erreichen können. Kooperationen können auf ganz unterschiedlichen Gebieten sinnvoll sein und sogar mit konkurrierenden Organisationen einen Mehrwert verschaffen, wenn sie sorgfältig vorbereitet und systematisch umgesetzt werden.

Lobbying – Paradedisziplin für Verbandskooperationen

Dass alleine meist gar nichts geht, liegt beim Lobbying auf der Hand. Viele sogenannte Interessenverbände wurden ausschliesslich für den Zweck gegründet, die Interessen einer Gemeinschaft (z. B. einer Branche) gegenüber der Politik und der Öffentlichkeit zu vertreten und auf diese Weise politisch Einfluss zu nehmen. Ein wichtiger Schritt, der jedoch noch lange nicht ausreicht, um tatsächlich Gesetzesänderungen o.ä. herbeizuführen. Verbände mit politischen Ambitionen sind gut beraten, frühzeitig weitere Verbündete zu suchen und dann abgestimmt gegenüber der Politik aufzutreten. Dies wird sofort ersichtlich, wenn man den Prozess aus Sicht eines Politikers betrachtet: zu den sogenannten Vernehmlassungsverfahren im Rahmen von Gesetzgebungsverfahren erscheinen nicht selten 30 oder 50 Verbände, die alle versuchen, detailliert ihre im jeweiligen Verband sorgfältig abgestimmten Positionen zu erläutern. Selten sagen dann zwei Verbände genau das Gleiche; in der Regel unterscheiden sich die Positionen, und selbst für Fachleute ist es eine schwierige und häufig sogar unmögliche Aufgabe, die unterschiedlichen Positionierungen in der Kürze der zur Verfügung stehenden Zeit nachzuvollziehen und zu bewerten. Klar im Vorteil sind hier die Verbände, die sich im Vorfeld abgestimmt haben und dann eine gemeinsame Position vertreten können. Ein solches Vorgehen wäre in der Praxis viel öfter möglich, als sich das viele Verbandsvertreter vorstellen können. Man muss sich nicht einmal in allen Punkten einig sein, in einer gemeinsamen Stellungnahme können auch nur die Punkte aufgeführt werden, zu denen man Einigkeit erzielen konnte. Darüber hinaus steht es ja jedem Verband frei, weitere Positionen – auch allein – zu vertreten. Welche Positionen dann jedoch die grössten Chancen auf eine Umsetzung haben, liegt auf der Hand.

Häufig unterschätzt wird in diesem Zusammenhang die Dauer von Gesetzgebungsverfahren, die sich meist über mehrere Jahre erstrecken. Genug Zeit also, Verbündete zu suchen und gemeinsame Positionen zu entwickeln. Und bei bestimmten Themen kann es sogar sinnvoll sein, eine Zusammenarbeit auf Dauer anzulegen: In Deutschland haben sich beispielsweise sechs Wirtschaftsverbände zu einem Bündnis «Energieintensive Energien in Deutschland» zusammengeschlossen. Jeder dieser Verbände wäre für sich genommen zu klein, um die Bedeutung des Themas für den Wirtschaftsstandort Deutschland glaubhaft vertreten zu können. Gemeinsam vertritt man jedoch die Interessen von sechs Branchen mit insgesamt fast einer Million Beschäftigten, und hat damit eine ganz andere Ausgangsposition für politische Einflussnahme.

Ein gutes Beispiel für eine dauerhaft angelegte Kooperationen zur politischen Einflussnahme ist alliance F in der Schweiz. Bereits 1900 als «Bund Schweizerischer Frauenorganisationen» gegründet, finden sich unter dem Dach von alliance F heute rund 150 Organisationen wieder, die sich alle gemeinsam für die wirtschaftliche Selbstständigkeit und Gleichstellung der Frauen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft einsetzen. Als Interessensvertretung für Gleichstellungsanliegen, profitiert alliance F einerseits aus der guten Vernetzung im Parlament, wie auch aus der überparteilichen Zusammensetzung. Unter ihrem Dach befinden sich von links bis rechts Politische Parteien. Alliance F hat vergangenes Jahr, mithilfe ihrer Mitgliederorganisationen und weiterer Partnerinnen, wirkungsvoll dazu beigetragen, dass zwei Frauen mehr in den Bundesrat gewählt wurden.

Ein jüngeres Beispiel für politische Kooperation ist das Nationale MINT Forum in Deutschland. Dort setzen sich insgesamt 30 Verbände, Stiftungen und Wissenschaftseinrichtungen gemeinsam für eine bessere Bildung in den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik (MINT) entlang der gesamten Bildungskette ein. 2012 wurde das Nationale MINT Forum zunächst als loser Zusammenschluss ohne eigene Rechtsform gegründet, die Geschäftsstelle wurde in dieser Phase von einem der 30 Kooperationspartner geführt. 2016 wurde dann ein eigener Verein gegründet, und der Geschäftsbetrieb wurde mit zwei hauptamtlich Beschäftigten weiter professionalisiert. Highlight ist der Nationale MINT-

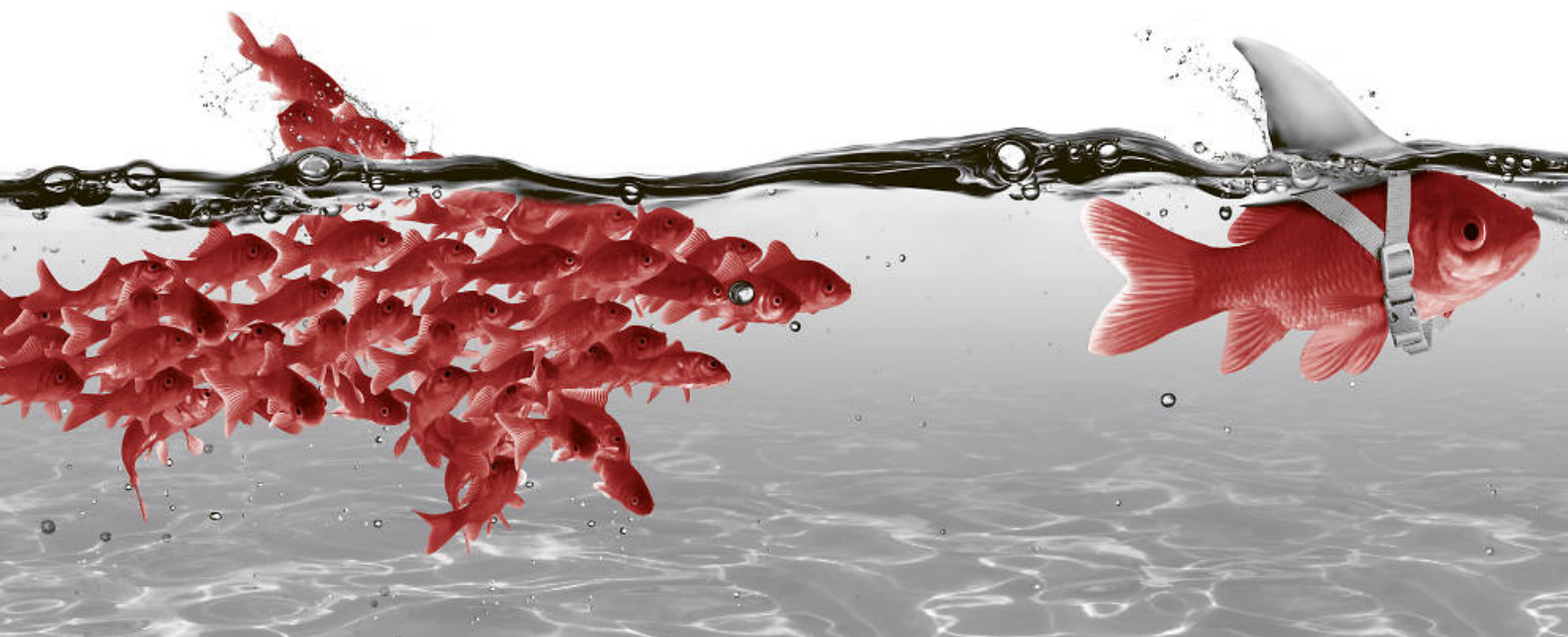
Gipfel, der seit 2013 jährlich durchgeführt wird und höchste Aufmerksamkeit auf politischer Ebene genießt. Neben zahlreichen Ministern und Abgeordneten hat hier auch die Bundeskanzlerin schon persönlich teilgenommen – politische Aufmerksamkeit also, die eine Organisation allein kaum erreichen kann.

Förderprojekte – ohne Kooperation geht es meist nicht

Auch im Bereich der Förderprojekte geht es in der Regel nicht ohne Kooperation. Geldgeber wirken schon seit längerer Zeit bei der Vergabe von Fördermitteln darauf hin, dass sich die Akteure vernetzen, voneinander lernen und Synergiepotentiale sinnvoll nutzen. Diese Ziele verfolgen öffentliche Geldgeber ebenso wie Förderstiftungen. Sie erwarten sich davon – zurecht – eine stärkere Wirkung ihrer eingesetzten Gelder. «Betroffene» Verbände gehen unterschiedlich mit diesen Anforderungen der Geldgeber um. Gut aufgestellt sind diejenigen, die bereits auf ein gut gepflegtes Netzwerk zurückgreifen können und sich so bereits vor der Antragstellung geeignete Partner für einen gemeinsamen Projektvorschlag aussuchen. Der Antrag kann dann gleich gemeinsam gestellt werden, wodurch die Chancen auf einen positiven Förderbescheid in der Regel erheblich steigen.

Die Instrumente, die Geldgeber aktiv zur Vernetzung ihrer geförderten Akteure einsetzen, sind sehr vielfältig und reichen von Arbeitsgruppen zum zwanglosen Erfahrungsaustausch bis zur vertraglichen Verpflichtung zur Zusammenarbeit. Nicht selten ist dabei das Phänomen zu beobachten, dass diese Massnahmen von den geförderten Verbänden zunächst einmal durchaus als Zwang wahrgenommen werden («wenn wir sonst das Geld nicht kriegen, machen wir es halt...»), im Laufe der Zeit dann jedoch der Mehrwert der Kooperation sichtbar wird. Nicht selten wird die Zusammenarbeit dann auch über das aktuelle Förderprojekt hinaus fortgeführt.

Die Stiftung Mercator in Deutschland hat in den vergangenen Jahren gute Erfahrung damit gesammelt, Verbände, NGOs, Politik und Wissenschaft zu sogenannten Round-Table-Gesprächen einzuladen. Dabei wird immer wieder festgestellt, dass sich die Akteure häufig nicht kennen, jedoch sehr von einem gemeinsamen Erfahrungsaustausch profitieren können. Das moderierte Format der Stiftung wird gerne genutzt



und ist so beliebt, dass die Round-Table-Gespräche mittlerweile regelmässig stattfinden und so zum festen Bestandteil der Förderaktivitäten geworden sind.

Gemeinsame Dienstleistungen

Deutlich schwieriger wird es, wenn es um gemeinsame Dienstleistungen z. B. für Mitglieder geht. Ist der Nutzen von Kooperationen bei den bisher genannten Beispielen aus den Bereichen Lobbying und Projektförderung offensichtlich, so ist das Thema im Bereich der Dienstleistungserbringung von Verbänden wesentlich differenzierter zu betrachten. Zunächst einmal befinden sich Verbände hier in der Regel in einem direkten Konkurrenzverhältnis um Mitglieder, man umwirbt schliesslich die gleichen Personen oder Organisationen und möchte diese von den Vorteilen einer Mitgliedschaft im eigenen Verband überzeugen. Auf den ersten Blick kein Feld für Kooperationen, im Gegenteil, man möchte sich ja vom Wettbewerb absetzen und besser sein. Dennoch lassen sich auch in diesem Bereich immer mehr Verbände auf Kooperationen ein. Woran liegt das?

Der «Druck von aussen» wird auch für Verbände immer grösser. Das wurde noch einmal deutlich bei einer Umfrage, die B'VM 2018 unter 80 Verbandsvertretern im gesamten deutschsprachigen Raum durchgeführt hat: Veränderungen kommen immer schneller und werden zunehmend komplexer, man denke nur an geänderte gesellschaftliche Gewohnheiten aufgrund der Digitalisierung. Auch die Erwartungen der Mitglieder an ihre Verbände steigen stetig. Verbände müssen auf diese Veränderungen reagieren, wenn sie langfristig überleben wollen. Sie sind mit der Situation jedoch häufig überfordert. Als grösster Engpass erweisen sich dabei meist die fehlenden finanziellen Mittel,

um gute Ideen umzusetzen. Aus dieser Situation heraus macht es sehr viel Sinn, über gemeinsame Aktivitäten auch mit der (vermeintlichen) Konkurrenz nachzudenken: Eine gemeinsame, grosse Veranstaltung erzeugt in der Regel mehr öffentliche Wahrnehmung und hinterlässt einen positiveren Eindruck bei den Teilnehmenden als viele kleine Veranstaltungen. Das gleiche gilt für eine gemeinsame Mitgliederzeitschrift. Komplizierter wird es, wenn z. B. gemeinsame Beratungsangebote geschaffen werden sollen. Hier erweist es sich oft als sinnvoll, externe Unterstützung hinzuzuziehen. Schliesslich handelt es sich um einen Prozess, der für die Beteiligten in der Regel neu und deshalb möglicherweise auch riskant ist. Ein erfahrener Berater kann hier sicher durch den Prozess führen und helfen, die Stolpersteine aus dem Weg zu räumen.

Ein gutes Beispiel für eine gelungene Kooperation im Dienstleistungsbereich ist die Zusammenarbeit der Schweizerischen Gesellschaft für Cystische Fibrose (CFCH) mit «Inclusion Handicap»: Die CFCH verfügt als relativ kleine Fachgesellschaft nicht über ausreichend Ressourcen, um ihren Mitgliedern eine eigene Rechtsberatung anbieten zu können. Inclusion Handicap dagegen hat einen eigenen Rechtsdienst, der auf Basis einer Kooperationsvereinbarung nun auch den CFCH-Mitgliedern niederschwellig zur Verfügung steht. Eine klassische Win-Win-Situation: Für den einen Partner der privilegierte Zugang zur Rechtsberatung für Mitglieder, für den anderen Partner eine verlässliche Einnahmequelle zur Mitfinanzierung der eigenen Dienstleistungen.

Auch beim Aufbau digitaler Angebote kooperieren Verbände immer häufiger miteinander, um sich die - meist erheblichen - Investitionen teilen zu können. Zunächst einmal ist die Versuchung gross, es al-

leine zu probieren und sich dann mit einem besonders guten und innovativen Angebot von allen anderen abzusetzen. Spätestens im Laufe des Projektes wird dann jedoch schnell klar, dass ein solches Vorgehen die vorhandenen Ressourcen des Verbandes bei weitem übersteigen würde und ein Umdenken erforderlich ist. «Gemeinsam statt einsam» kann hier durchaus überlebenswichtig sein.

Strategische Ansätze für Kooperationen

Kooperationen fallen nicht vom Himmel: Eine kontinuierliche und vor allem systematische Netzwerkpflge ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, um im entscheidenden Moment kooperieren zu können. Obwohl der Wille zur Kooperation häufig in den strategischen Instrumenten wie Statuten und Leitbildern fest verankert ist («Zur Erreichung unserer Ziele suchen wir auch aktiv die Kooperation mit anderen Organisationen ...»), finden sich in den konkreten Jahresplänen häufig keine systematischen Ansätze zu diesem Punkt. Entsprechend findet ein systematischer und geplanter Netzwerkaufbau im Tagesgeschäft häufig nicht statt. Um die doch erheblichen Potentiale nicht einfach ungenutzt liegen zu lassen, kann es sinnvoll sein, externe Unterstützung hinzuzuziehen. Am Anfang steht in der Regel eine Umfeldanalyse, bei der die im unmittelbaren Umfeld des Verbandes tätigen Organisationen erfasst und in einer Stakeholdermatrix (Abbildung 1) zusammengetragen werden. Verbände, die dies be-

reits getan haben, waren häufig überrascht, wie viele Organisationen dies tatsächlich sind.

In einem zweiten Schritt geht es dann darum, die gefunden Organisationen bzgl. ihres Kooperationspotentials zu bewerten. Dies kann beispielsweise anhand der Kriterien «Grösse und Einfluss» sowie «Überschneidungsgrad mit den eigenen Organisationszielen» geschehen (siehe Abbildung 2 auf der folgenden Seite). Die so priorisierten Ergebnisse fliessen dann in einen konkreten Marketingplan. In einem weiteren Schritt erfolgt anschliessend die Kontaktaufnahme mit potentiellen Partnern.

Werden Kooperationen wie beschrieben strategisch vorbereitet und systematisch umgesetzt, können sie eine bedeutende zusätzliche Ressource für die Organisation darstellen. Neue Dienstleistungen müssen dann nicht mehr vollständig durch eigenes Personal und eigene Finanzen erbracht werden, vielmehr können solche Ressourcen durch sorgfältig ausgesuchte Partner ersetzt werden (siehe auch die Tabelle S. 21).

Fusionen

Eher selten münden Kooperationen sogar in einem Zusammenschluss der einzelnen Organisationen, wobei die Partner ihre rechtliche Eigenständigkeit aufgeben. Insgesamt hat die Anzahl an Verbandsfusionen in den letzten Jahren ständig zugenommen, die Gründe sind vielfältig. Häufig geht der Druck von den Mitgliedern aus, die sich von einer Fusion gleichartiger Verbände entweder Kosteneinsparungen oder bessere

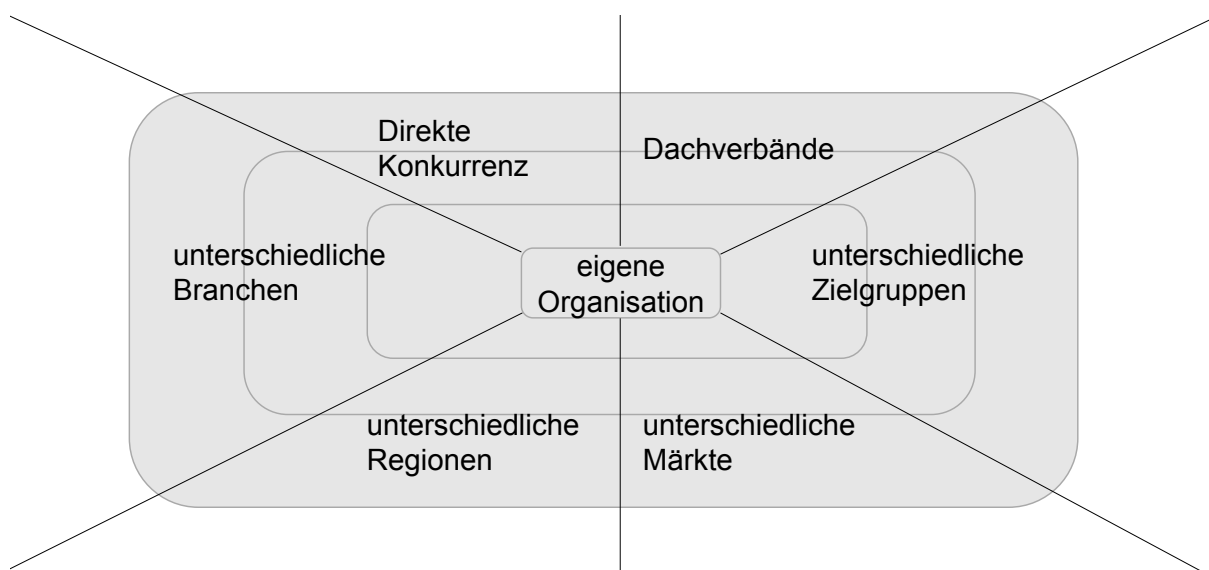


Abbildung 1: Schematischer Aufbau einer Stakeholder-Matrix

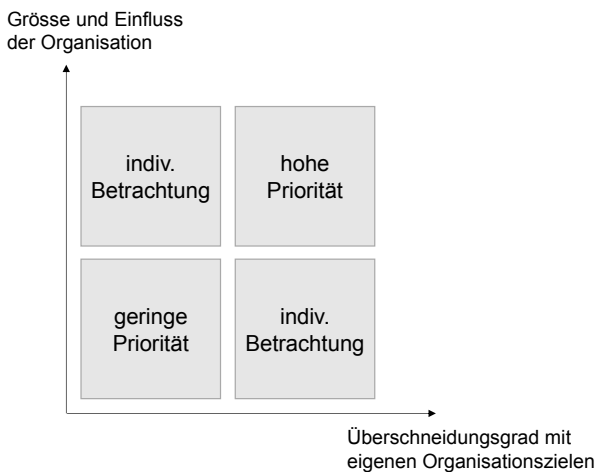


Abbildung 2: Priorisierung potentieller Kooperationspartner

Angebote versprechen. Der fusionierte Verband kann dann idealerweise Dinge tun, die sich die einzelnen Verbände nicht leisten konnten. Ebenso ist es denkbar, durch eine Fusion eine höhere Repräsentativität und damit mehr Gewicht in der Interessenvertretung zu bekommen. Schwieriger ist es hingegen, wenn die Fusion aus reinem Machtstreben des Führungspersonals betrieben wird. Fusionsprozesse, die mit diesem Motiv betrieben werden, scheitern häufig schon daran, alle betroffenen Kreise von der Sinnhaftigkeit der Fusion zu überzeugen.

Fusionen sind äusserst komplexe Vorgänge und mit zahlreichen Risiken behaftet. Sie müssen entsprechend präzise vorbereitet werden. Die zu involvierenden Anspruchsgruppen sind zahlreich (Mitglieder, Ehrenamt, Hauptamt ...) und haben bei einer Fusion häufig sehr unterschiedliche Interessen. Insofern ist bei einem Fusionsprozess auch mit zahlreichen und teils erheblichen Widerständen zu rechnen. Hauptamtliche sorgen sich in erster Linie um den Erhalt ihres Arbeitsplatzes und ihren zukünftigen Dienstort. Auch Ehrenamtliche denken entsprechend an das Fortbestehen ihres Amtes und an ggf. schwindende Autonomie. Mitglieder hingegen bewerten solche Zusammenschlüsse eher nüchtern aus Kosten- und Nutzenüberlegungen.

Erfolgsentscheidend ist es, die Sorgen und Erwartungen aller Anspruchsgruppen sorgfältig zu eruieren und im Prozess zu berücksichtigen. In der Regel lau-

fen solche Prozesse über mehrere Jahre und werden aufgrund ihrer Komplexität und Einzigartigkeit extern begleitet. Es liegt auf der Hand, dass der Kommunikation in Fusionsprozessen eine ganz besondere Bedeutung zukommt. Aber auch wenn alle rationalen Überlegungen eindeutig für eine Fusion sprechen, kann dies aus unterschiedlichsten Gründen scheitern: Es gibt Geschichten aus der Vergangenheit, die möglicherweise schon Jahrzehnte zurückliegen aber eine vermeintlich unüberbrückbare emotionale Hürde bilden. Auch eine ungleiche finanzielle Ausstattung der beteiligten Verbände kann zu einem unüberbrückbaren Widerstand werden.

Beispielhaft für eine gelungene Verbandsfusion kann hier der Zusammenschluss von insgesamt vier Verbänden aus dem dt. Strom-, Gas- und Wassermarkt genannt werden, die sich zum Bundesverband Energie- und Wasserwirtschaft zusammengeschlossen haben. Ausgelöst wurde diese Fusion durch die Liberalisierung des Energiemarktes in Deutschland: Die vier Verbände sahen sich plötzlich völlig veränderten Rahmenbedingungen ausgesetzt. Und dies nicht nur auf politischer Seite, sondern auch – und gerade – auf Seiten der Mitglieder. Viele Unternehmen fusionierten, häufig übergreifend über die bis zu diesem Zeitpunkt geltenden Marktgrenzen für die einzelnen Energieträger hinweg. Die vier Verbände trafen damals eine sehr weitgehende Entscheidung. Durch ihre Fusion passeten sie sich den veränderten Marktbedingungen an, mit allen Konsequenzen. Heute steht der BDEW für die gesamte Energiebranche; zu seinen Mitgliedern zählen kommunale und private Unternehmen jeder Grösse. Es ist leicht nachzuvollziehen, dass die Meinungsbildung in einem solchen Verband wesentlich anspruchsvoller und komplexer geworden ist. Gerade dies verschafft dem BDEW jedoch einen enormen Legitimitätsgewinn, so dass er sich als rundum anerkannter und einflussreicher Partner der Politik etablieren konnte.

Fazit

Kooperationen bieten grosses Potential und können eine bedeutende zusätzliche Ressource für Verbände darstellen. Obwohl es bereits zahlreiche Erfolgsbeispiele für gelungene Kooperationen auf unterschiedlichen Gebieten des Verbandsmanagements gibt, wer-

Tabelle: Ressourcen einer Nonprofit-Organisation (nach: Lichtsteiner et al. 2015)

Human Resources	Finanzmittel	Sachmittel	Kooperationen
• Hauptamtliche • Ehrenamtliche • Mitglieder	• Beiträge • Spenden • Entgelte	• Gebäude • Hard- und Software	• Dachverbände (national und international) • Arbeitsgemeinschaften • Indiv. Kooperationspartner
Ziel: Menschen zur Teilnahme und zur Mitwirkung in festgelegten Aufgabefeldern motivieren	Ziel: Die für die Aufgabenerfüllung erforderlichen Finanzmittel bei Mitgliedern und auf Märkten beschaffen und effizient verwalten	Ziel: Die für die Aufgabenerfüllung erforderlichen Sachmittel kostengünstig beschaffen, effizient einsetzen und verwalten	Ziel: Zusammen mit anderen Organisationen gleiche Interessen und gleiche Teilaufgaben effektiver und effizienter bearbeiten

den diese immer noch viel zu selten strategisch geplant und systematisch betrieben. Häufig gibt es auch Vorbehalte, mit der vermeintlichen Konkurrenz zu kooperieren. In Zeiten, in denen der Druck von Seiten der Mitglieder und von aussen immer grösser wird und Verbände mit ihren begrenzten Ressourcen immer mehr Leistungen erbringen sollen, führt jedoch häufig kein Weg an Kooperationen vorbei. Verbände sollten dieses Potential nutzen.

Literatur

- Falk, F. (2018). Das Große Ganze, *Verbändereport* 5/2018, S. 24-29.
- Gitz, C. (2007). Kooperationen von Verbänden und weiteren NPO, *Verbandsmanagement* 33(2), S. 22-29.
- Koch, H. (2015). Strategische Allianzen, *Verbändereport* 3/2015, S. 16-22.
- Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2015). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen*. 8. Auflage, Haupt-Verlag, Bern.
- Lichtsteiner, H. & Purtschert, R. (2014). *Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen*. 3. Auflage, Haupt-Verlag, Bern
- Schroeder, W. & Weßels, B. (2017). *Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland*. 2. Auflage, Springer VS, Wiesbaden.
- Schwarz, P. (2007) *Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen durch Kooperationen*. *Verbandsmanagement* 33(2), S. 16-21.
- Von Winter, T. & Willems, U. (2007). *Interessenverbände in Deutschland*. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Der Autor



Lars Funk / lars.funk@bvmbberatung.net

Lars Funk studierte Maschinenbau an der Fachhochschule Bochum. Er war insgesamt 23 Jahre in verschiedenen Positionen für den Verein Deutscher Ingenieure (VDI) tätig und dort zuletzt innerhalb der Geschäftsleitung für den Bereich Berufs- und Bildungspolitik verantwortlich. Seit 2018 ist er für die Beratergruppe für Verbands-Management (B'VM) in Köln tätig. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind Strategieberatung und Organisationsentwicklung.

Praxisbeitrag

Fusion von zwei operativen Stiftungen

Pius Bernet

Die Schweizer Paraplegiker-Stiftung (SPS) in Nottwil hat im Mai 2018 die Stiftung «Fondation pour les Téléthèses» kurz FST genannt, mit Sitz in Neuenburg, mittels Absorptionsfusion übernommen. Die FST wurde durch die SPS und die Schweizerische Stiftung für das cerebral gelähmte Kind (cerebral) zu Beginn der PC-Revolution 1983 gegründet. Durch Managementfehler kam es bei der Fondation pour les Téléthèses zu einer Überschuldung. Daraufhin wurde die Absorptionsfusion beschlossen, durch die beispielsweise die Versorgung resp. Aufrechterhaltung der Entwicklung neuer elektronischer Hilfsmittel weiter finanziert werden konnte. Eine wichtige Erkenntnis aus dem Fusionsprozess ist, dass bei Fusionen operative Grundsätze immer schriftlich vereinbart werden sollten und ein besonderes Augenmerk auf die Anpassung oder gar vollständige Neudefinition der Stiftungsstatuten gerichtet werden sollte.

Auch NPO müssen sich laufend an veränderte Rahmenbedingungen ausrichten. Insbesondere bei leistungserbringenden NPO mit Leistungsverträgen resp. Tarifregulierungen gehört es zum Alltag, die Leistungserstellungsprozesse und die Kostenstruktur den Vorgaben und Tarifen laufend anzupassen. Auch NPO unterstehen in ihrer Leistungserbringung der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere der Skaleneffekte (economies of scale), der Dichtevorteile (economies of density) sowie der Verbundvorteile (economies of scope). Daraus ergibt sich ein zu beobachtender stetig steigender Konzentrationsprozess bei NPO mit gleichen Leistungsfeldern z. B. bei Spitex, Pflegeheimen, Spitälern, Auslandhilfe. Fusionen von leistungserbringenden Stiftungen werden darum immer mehr zu beobachten sein, auch getrieben durch die Kostensenkungsbemühungen der öffentlichen Hand. Bei der Gestaltung des Fusionsgesetzes (FusG) wurden die zukünftigen Bedürfnisse des NPO-Sektors offensicht-

lich nicht in genügendem Mass berücksichtigt, so dass sich zuerst eine Praxis bei der kantonalen wie bei der eidgenössischen Stiftungsaufsicht sowie bei den Handelsregisterämtern entwickeln muss. Diese Aussage basiert auf den gemachten Erfahrungen aus dem nachfolgenden Bericht der Fusion zweier Stiftungen, welche sich um Menschen mit Behinderungen kümmern.

Grundlagen für Stiftungsfusionen

Das FusG (siehe fusg.ch) regelt die Anpassung der rechtlichen Strukturen verschiedener Rechtsträger im Zusammenhang mit Fusion, Spaltung, Umwandlung und Vermögensübertragung. Damit ist das FusG zentrale Rechtsquelle für Transaktionen, unabhängig der Rechtsform.

Ausnahmen davon sind kirchliche und öffentlich-rechtliche Stiftungen. Da das Gesetz keine Definition der kirchlichen Stiftung enthält, geht der Gesetzgeber davon aus, dass bei Vorliegen einer ausschliesslich kirchlichen Zwecksetzung mit organischer Verbindung zur entsprechenden Religionsgemeinschaft, die Aufsicht der betreffenden Religionsgemeinschaft unterstellt ist. Somit sind kirchliche Stiftungen weder im Handelsregister eingetragen noch einer kantonalen oder der eidgenössischen Stiftungsaufsicht unterstellt. Von einer öffentlich-rechtlichen Stiftung spricht man, wenn ein Gemeinwesen z. B. ein Kanton Stifter ist. Der Stifter kann in diesem Fall über die Stiftung verfügen, d. h. jederzeit die Statuten ändern oder die Stiftung direkt aufheben.

Im FusG werden alle Arten von Fusionen, sei es horizontal, vertikal, innerhalb von Konzernen, mit ausländischen Gesellschaften, sachbezogen wie Sanierung, oder aufgrund Abfindung, Abspaltungen und Aufspaltungen geregelt. Ebenfalls beinhaltet das Gesetz die Umwandlung von Rechtsformen, Vermögensübertragungen (inner- und ausserhalb von Konzernen), grenzüberschreitenden Transaktionen und Transaktionen mit Instituten des öffentlichen Rechts.

Für privatrechtliche Stiftungen sind neben dem FusG zudem die einschlägigen Artikel des ZGBs sowie die Verordnungen der zuständigen Handelsregister sowie der kantonalen resp. eidg. Stiftungsaufsicht anwendbar.

«Konsolidierungsmöglichkeiten» bei privatrechtlichen Stiftungen

Unter «Konsolidierung» ist im NPO-Sektor die Veränderung von bestehenden Strukturen zu verstehen, bestenfalls durch Zusammenführung von Mitteln, um hierdurch die Wirkung der Mittel zu steigern und die Zweckverfolgung effizienter zu gestalten. Unter «Auflösung» ist die Aufhebung einer Stiftung mittels Verfügung der Stiftungsaufsicht zu verstehen. Dies erfolgt auf Antrag des Stiftungsrats oder aus aufsichtsrechtlicher Pflichterfüllung, wenn der statutarische Zweck unerreichbar, widerrechtlich oder unsittlich geworden ist und eine Änderung der Stiftungsurkunde nicht zielführend wäre (Art. 88 ZGB). Von «Fusion» spricht man, analog des profitorientierten (PO) Sektors, wenn eine wirtschaftliche und rechtliche Zusammenlegung zweier Stiftungen mit gleichen oder ähnlichen Zweckbestimmungen (Art. 86 ZGB) entweder in Form einer Absorptionsfusion oder einer Kombinationsfusion (FusG Art. 78) nur zwischen Stiftungen möglich) erfolgen soll. Wichtig ist die Feststellung, dass eine privatrechtliche Stiftung nicht mit einer Organisation mit einer anderen Rechtsform fusioniert werden kann. Von einer «Vermögensübertragung» spricht man, wenn die Übertragung eines Teils oder eines ganzen Stiftungsvermögens auf einen anderen Rechtsträger im Wege der Universalsukzession übertragen wird. Gemäss FusG Art. 86 ist dies auch zwischen diversen Rechtsformen möglich. Von «Kooperation» spricht man, wenn zwei oder mehrere NPOs, seien es Stiftungen, Vereine, gemeinnützige AGs oder staatliche Institutionen zur Optimierung der Zweckerfüllungen und somit zur Erzielung von stärkerer Wirkung durch gemeinsames Handeln Zusammenarbeitsverträge (gemäss OR) abschliessen.

Einschränkungen der Anpassungsmöglichkeit des Zweckartikels bei Stiftungen

Eine Statutenänderung kann bei der Aufsichtsbehörde beantragt werden, wenn an Organisation und Zweck Änderungen vorgenommen werden sollen (Art. 85, 86, 86a und 86b ZGB). Im vorliegenden Fall basiert jedoch die Anpassung der Statuten der übernehmenden Gesellschaft nicht nach Art. 86a ZGB, sondern nach Art. 78 Abs. 2 FusG in Verbindung mit Art. 86b ZGB.

Seit 2006 hat der Stifter das Recht, selber alle 10 Jahre den Stiftungszweck nach Art. 86a ZGB zu ändern, falls in der Urkunde ein entsprechender Vorbehalt gemacht wurde und die Stiftungsgründung 2006 oder jünger ist. Zweckänderungen unterliegen jedoch dem anspruchsvollen Nachweis, dass die Destinatärsrechte nicht tangiert werden. Die Stiftungsaufsicht weist nach der Genehmigung des Handelsregister entsprechend an. Soll eine Stiftung, welche bis dato nur deren Erträge für den Stiftungszweck verwenden darf, im Lauf ihres Bestehens vom Vermögenserhalt auf Verbrauch (Abbau des Grundvermögens) umgestellt werden, könnte es sich je nach Fall um eine Organisationsänderung nach Art. 85 ZGB handeln. Es empfiehlt sich, rechtzeitig eine Vorabklärung bei der Eidg. Stiftungsaufsicht für eine solche Umstellung einzureichen.

FST wird zum Sanierungsfall

Die 1983 gegründete Stiftung für elektronische Hilfsmittel (Fondation Suisse pour les Téléthèses, kurz FST genannt) hat zum Ziel, elektronische Hilfsmittel für Menschen mit Einschränkungen zu entwickeln und zugänglich zu machen. Die Versorgung für elektronische Hilfsmittel erfolgt im Rahmen des IVG (Invalidengesetzes). Die IV-Stellen des BSVs erstellen die Kostengutsprachen. Die Leistungsverträge zwischen dem BSV und der FST wurden 2011 mit dem Wechsel zu einem Fallpauschalen-Regime angepasst und 2014 wurden die Leistungsverträge durch eine allgemein gültige Tarifverordnung des BSV (Einführung Kostenersatz pro geleistete Stunde) ersetzt.

Das Management der FST reagierte ungenügend auf die neuen Rahmenbedingungen, und anstelle der Optimierung von Prozessen und Kostenstrukturen auf die tieferen Abgeltungen wurde der Rechtsweg eingeschlagen. Dies führte sehr schnell zu einer Überschuldung der FST (31.12.2014), so dass die Eidg.

Stiftungsaufsicht einen Verwalter (Kommissar) bestellen musste. Das Ziel der Stiftungsaufsicht war, die Versorgung mit elektronischen Hilfsmitteln von jährlich fast 1000 Menschen mit Behinderungen aufrecht zu erhalten, jedoch unter den neuen Rahmenbedingungen des BSV. Die vorgeschlagenen Sanierungsmassnahmen des Kommissars waren:

1. Liquiditätszuführung zur Aufrechterhaltung der Versorgung mittels zusätzlichen à fonds perdu Beiträgen der Gründer und zusätzlichen Spendeneinnahmen;
2. Forderungsverzichte der Gläubiger, u. a. BSV, Banken, Kanton Neuenburg;
3. Gründerstiftungen zwecks Bilanzsanierung;
4. Operative Zusammenlegung der beiden grossen nationalen Versorger (FST und Active Communication), um mittels Skalierungseffekte, Prozessoptimierungen und Abbau von Overhead die Kostenvorgaben des BSV erreichen zu können;
5. Reorganisation der Entwicklungsabteilung der FST und Sicherstellung der Entwicklungskosten durch eine vorschüssige Finanzierung ausschliesslich durch Spenden.

Erfolgreiche Erhaltung der Versorgung von elektronischen Hilfsmitteln in der Schweiz

2015 sicherte die Schweizer Paraplegiker-Stiftung und ein namhafter Spender aus der Westschweiz die notwendige Liquidität zu, um den Betrieb der FST bis zu einer nachhaltigen Lösung aufrecht zu erhalten. Aufgrund der vielen Stakeholder dauerte es bis zum Sommer 2016, bis eine Grundsatzerklärung zwischen den involvierten Parteien abgeschlossen werden konnte. Dabei kam dem Management der Active Communication AG (AC) und der Schweizer Paraplegiker-Stiftung (SPS) als einer der zwei Gründer der FST eine Schlüsselfunktion zu. Einerseits musste sich das Management der AC dazu durchringen, die Selbstständigkeit aufzugeben und die Verantwortung für die Integration der Versorgungsprozesse der FST zu übernehmen, und andererseits musste die SPS nach den Gesprächen mit den übrigen Betroffenenorganisationen cerebral, MS und pro infirmis sich bereit erklären, die notwendigen Finanzmittel grossmehrheitlich sowie die notwendigen Managementkapazitäten zur Begleitung des

Sanierungsprozesses bereit zu stellen. Aufgrund der Erkenntnis, dass FST inskünftig zu klein ist, um überleben zu können, wurden folgende Szenarien erwogen:

- Konkurs der FST: Allfällige Versorgung der FST-Kunden wird der AC überlassen mit der Konsequenz, dass sämtliches Know-how verloren geht und die Versorgung unterbrochen wird;
- Konkurs der FST: Bildung einer neuen Auffanggesellschaft resp. Vermögensübertrag aus Konkurs an die AC, mit der gleichen Konsequenz, wobei Akten aus dem Konkurs übernommen werden könnten;
- Nachlassstundung der FST: Vermögensübertrag an AC aus Nachlassstundung mit der gleichen Konsequenz;
- Stille Sanierung mit Sanierungsbeiträgen der wichtigsten Stakeholder und Formierung einer nationalen Versorgungseinheit, d. h. Zusammenlegung der operativen Versorgung von FST und AC, unter dem Management der AC, mit der Konsequenz, dass die Versorgung aufrecht erhalten und das Know-how gesichert werden kann.

Bei allen Involvierten hatte die unterbrochslose Weiterführung der Versorgung der Menschen mit Behinderungen mit elektronischen Hilfsmitteln oberste Priorität. Dies war nur möglich, wenn die ausgewiesenen Versorgungsspezialisten der FST in die zukünftige Lösung übernommen und gehalten werden können. Dies führte zum Beschluss einer stillen Sanierung, welche in folgenden Schritten vollzogen wurde:

2016 konnte der erfolgreiche Abschluss Bilanzsanierung der FST mit Hilfe von Gläubigern, Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) und Gründern verzeichnet werden. Dank der Finanzierung der SPS übernimmt die FST per Ende 2016 die gemeinnützige Active Communication AG als Tochtergesellschaft und legt ihr Versorgungsgeschäft mittels Vermögensübertrag (Betriebsspaltung / Sacheinlage) in die neue Tochtergesellschaft ein. Das Management der AC übernimmt die Gesamtleitung und zeichnet für den Integrationsprozess verantwortlich. Die FST übernimmt per Ende 2016 zusätzlich noch Active Solutions AG (AS) für die Versorgung von elektronischen Hilfsmitteln von nicht-tarifierten Versorgungszwecken zur Verbesserung der Ertragslage.

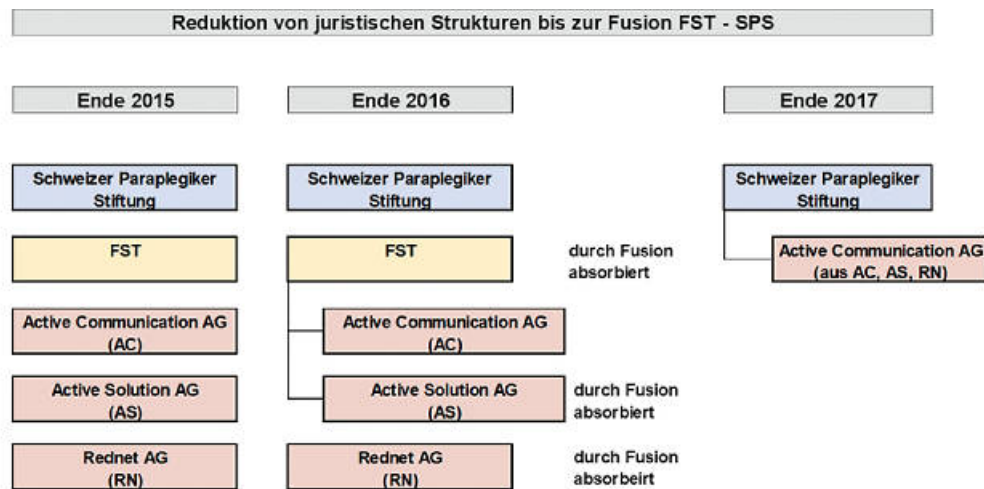


Abbildung 1: Aufhebung von drei juristischen Einheiten mittels Fusionen

Im ersten Betriebsjahr 2017 zeigte sich sehr schnell, dass die R&D Abteilung der FST für die Neuentwicklung von Hilfsmitteln nicht nachhaltig mit Spenden finanziert werden kann. Zudem müssen die kosten-treibenden juristischen Strukturen reduziert werden. Die Schweizer Paraplegiker-Stiftung erklärt sich in Abstimmung mit den übrigen Betroffenen-Organisationen (MS, cerebral, pro infirmis) bereit, die Versorgung sowie die Aufrechterhaltung der Entwicklung von neuen elektronischen Hilfsmitteln langfristig zu finanzieren. Dabei soll die FST durch Fusion mit der SPS absorbiert, die R&D Entwicklung der FST in das SPS Innovationszentrum für assistive Technologien (IAT) überführt und zusätzlich die AC operativ mit einer Hilfsmittel-Handelsgesellschaft zusätzlich verstärkt werden. Die Meilensteine waren:

- Fusion FST-SPS per 31.08.2017; Überführung der R&D Abteilung FST in die IAT der SPS;
- Kauf Rednet AG (RN) per 1.11.2017; internationale Hilfsmittelversorgung und Zugang zu weltweiten Hilfsmittel-Produzenten;
- Zusammenlegung von drei operativen Gesellschaften AC, AS, RN in die neue AC;
- per 31.12.2017 dreifache horizontale Fusion unter dem Dach der SPS (HR-Eintrag im Mai 2018 nach Genehmigung der Fusion FST-SPS).

Nun ist 2018 die Versorgung von elektronischen Hilfsmitteln in der Schweiz dank der erreichten Skaleneffekte, Prozessoptimierungen und Abbau von juristischen Strukturen auf Break-even und unter dem Dach der Schweizer Paraplegiker-Stiftung nun langfristig sichergestellt. Die Entwicklung von neuen Hilfsmitteln

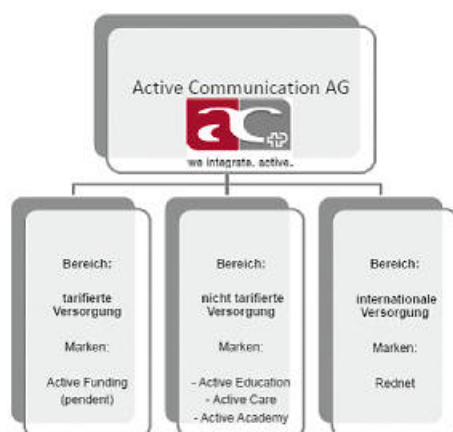


Abbildung 2: Organigramm und Standorte der Active Communication AG

Tabelle: Die einzelnen Schritte der Fusion

Juni 2016	Grundsatzentscheid Stiftungsrat FST und SPS aus wirtschaftlichen Gründen die Fusion anzustreben
Juli 2017	Administrative und operationale Vorarbeiten für die Erstellung des Fusionsgesuchs, Einbezug aller Stakeholder
August 2017	- Vorprüfungsgesuch an Eidg. Stiftungsaufsicht (ESA) - Zwischenabschluss 31.8.2017 ist Fusionsstichtag
September 2017	- Zwischenabschluss FST (untergehende Stiftung) und SPS (übernehmende Stiftung) durch Revisionsgesellschaft geprüft - Fusionsbilanz und -bericht erstellt - Personal beider Stiftungen gemäss FusG über geplante Fusion informiert (vor Beschluss der Fusion) - Einholung Einverständnis Mitgründer der FST für Fusion
Oktober 2017	- Genehmigung Fusionsvertrag durch die beiden Stiftungsräte - Antrag an ESA zur Genehmigung der Fusion, vorbehältlich dass Stiftungsstatuten der SPS um den Zweckartikel der FST erweitert werden, so dass die Destinatärsrechte gewahrt bleiben
November 2017	- Anpassung Zweckartikel der SPS mit ESA vereinbart - Erweiterter Zweckartikel SPS durch Stiftungsrat beschlossen - Eingabe an das ESA Genehmigung Anpassung Zweckartikel
Dezember 2017	ESA genehmigt Zweckartikel und verlangt, dass Fusionsvertrag formell nochmals mit aktualisierten Statuten unterschrieben wird
Januar 2018	Zweckartikeländerung der SPS wird nach 30-tägiger Wartefrist ins HR eingetragen
Februar 2018	Genehmigung des aktualisierten Fusionsvertrags durch beide Stiftungsräte, nochmalige Eingabe Fusionsgesuch an ESA
April 2018	Genehmigung der Fusion durch ESA, Publikation der Fusion
Mai 2018	- Eintrag der Fusion nach 30-tägiger Wartefrist nach Aktivbestätigung des Eidg. Verwaltungsgerichts, dass keine Klage eingegangen ist durch Anweisung des ESA - Lösung der FST im HR durch Anweisung des ESA - Genehmigung der konsolidierten Jahresrechnung 2017 der Schweizer Paraplegiker-Gruppe inkl. Fusion FST per 31.8.2017
Juni 2018	Prüfung und Bestätigung ordentlicher Vollzug der Fusion durch Revisionsstelle und Berichterstattung an Stiftungsaufsicht

wird gemäss der Zweckbestimmung der Statuten der FST im SPS-eigenen Innovationszentrum IAT weitergeführt. Abbildung 1 (S. 25) zeigt die Aufhebung von drei juristischen Einheiten mittels Fusionen, was zur erfolgreichen Neuorganisation der Versorgung von elektronischen Hilfsmitteln in der Schweiz führte.

Die auf 2018 formierte gemeinnützige Aktiengesellschaft Active Communication AG, Steinhausen, nun 100 % Tochtergesellschaft der Schweizer Paraple-

giker-Stiftung, versorgt 2018 schweizweit mit 30 Mitarbeitenden an 15 Standorten rund 1800 Menschen mit Beeinträchtigungen mit rund 4500 Hilfsmitteln (siehe Abbildung 2 auf S. 25).

Die Gliederung und der Inhalt des Fusionsvertrags orientieren sich an der jeweiligen speziellen Situation der beiden Fusionspartner und des Umfeldes. Im vorliegenden Fall wurde aufgrund der Vorprüfung mit der Stiftungsaufsicht folgender Inhalt vereinbart:

1. Ausgangslage, Zweck und Folgen der Fusion
2. Beteiligte Stiftungen mit Zweckartikel
3. Fusion nach Art. 78 ff FusG: Absorptionsfusion; Wahrung Destinatärsrechte, Zeitpunkt der Wirkung, Prüfbericht Revision; Orientierung der Kunden und Destinatäre, Gläubigerschutz, Arbeitnehmerschutz Art. 85 Abs. 1 FusG, Bestätigung BSV (Kostenträger)
4. Fusionsbeschluss Art. 79 Abs. 1 FusG
5. Vollzug und Kontrolle der erfolgten Fusion
6. Gerichtsstand / anwendbares Recht
7. Schlussbestimmungen: Zustimmungen der Parteien, Handelsregisteranmeldung durch ESA (Art. 83 Abs. 3 FusG) Rechtswirksamkeit, Geschäftsunterlagen, Kosten, Ausfertigungen

Dazu kam eine umfassende Liste von Beilagen wie Einverständniserklärungen der Mitgründerin der FST und anderen Stakeholdern, Protollauszüge aus den Stiftungsratssitzungen, Bericht des Fusionsprüfers

mit Fusionsbilanz, Informationsschreiben an die Mitarbeitenden beider Stiftungen, Bestätigung des Leistungsauftraggebers, Jahresberichte per Fusionszeitpunkt, neue, erweiterte Statuten der übernehmenden Stiftung.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Die gemachten Erfahrungen können wie folgt zusammengefasst werden:

- Die Wahl der stillen Sanierung der FST mit anschliessender Fusion war richtig. Das Ziel, die Versorgung jederzeit sicherzustellen, wurde erreicht. Das qualifizierte Beraterpersonal, wenigstens für die kritische Zeit der Integrationsprozesse, konnte gehalten werden.
- Die mündliche und alsdann schriftliche Abstimmung zwischen allen Stakeholdern und das Einräumen von genügend Zeit für die Meinungsbildung in den diversen Gremien braucht viel Zeit



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



und ist Grundlage für eine friktionslose Umsetzung. Auch die Mitgründer (falls nicht verstorben) sind einzubeziehen und müssen ihr Einverständnis geben.

- Zu Beginn der Planungsphase vor Fusion sollten bereits die wichtigsten operativen Grundsätze nach Fusion schriftlich vereinbart werden: Besetzung strategischer und operativer Gremien, zukünftiges Organisationsreglement und Kompetenz-Ordnung, ERP- und CRM-Migrationen, Harmonisierung der Löhne, Spesenregelungen, PK-Pläne und Anstellungsbedingungen etc.
- Grösstes Augenmerk ist auf die Anpassung resp. Ergänzung oder vollständige Neudefinition der Stiftungsstatuten zu richten, damit der Stifterwille der untergehenden Stiftung resp. der Destinatärsrechte gewahrt bleiben. Dabei ist mit der Stiftungsaufsicht der Wortlaut präzise abzusprechen, bevor die Fusionsakten erstellt werden. Die Zweckänderungen von Stiftungsstatuten dürfen nur alle 10 Jahre erfolgen. Diese Auflage konnte glücklicherweise erfüllt werden (letzte Anpassung 11 Jahre zuvor).
- Zusammenarbeit mit Stiftungsaufsicht und gegenseitige Abstimmung ist zentral für die Einhaltung des Fahrplans. Dabei kann (muss) das ESA auf mündliche oder schriftliche Aussagen zurückkommen (können), nachdem die Unterlagen eingereicht sind. Die zweimalige Unterzeichnung des Fusionsvertrags aufgrund formeller Anpassungen wäre vermeidbar gewesen.
- Staatliche Leistungsvertragsgeber (Kostenträger) sind ab Projektstart einzubeziehen. Das Einverständnis des Transfers der Leistungsverträge auf die neue Stiftung ist sicherzustellen und ist ein sehr wichtiger Bestandteil der Fusionsunterlagen. Damit muss der Businessplan der fusionierten Stiftungen entsprechend untermauert werden können.
- Betriebszusammenlegungen (Wechsel von Arbeitsprozessen, IT-Systemen, Firmennamen u. a.) verbunden mit Rationalisierungen (Abbau von administrativen Funktionen) sind anspruchsvoll und führen zu einer grossen Überbelastung des Kaders. Eine Entschärfung dieser Überbelastung durch gestaffelte Umstellung, guter Planung und stufengerechter laufender Informationen ist sehr wichtig. Dazu sind auch die unterschiedlichen Kulturen mittels geeigneter Massnahmen zusammenzuführen.
- Die Trennung von Mitarbeitenden schlägt auf die Moral der Verbliebenen. Die übernehmende Organisation muss mit Taktgefühl integrieren. Trotzdem sind ungewünschte Abgänge resp. Know-how-Verluste nicht immer vermeidbar, weil Mitarbeitende die Veränderungen zum Anlass für eine persönliche Neuorientierung nehmen.
- Die Wartefristen zwischen Entscheid der Stiftungsaufsicht und dem Eintrag ins Handelsregister sind in der Terminplanung grosszügig zu berücksichtigen.

- Die Revision testiert den Jahresabschluss ohne Vorbehalt erst, wenn die Fusion im Handelsregister eingetragen ist, d. h. nicht aufgrund von Verträgen oder Bewilligungen der Stiftungsaufsicht.

Intrinsische Motivation erleichtert Fusionen zwischen operativen Stiftungen

Das beschriebene Projekt wurde von allen Amtsstellen und von den involvierten Organen der diversen Stif-

tungen mit grossem Engagement und Wohlwollen unterstützt. Aus Sicht des Projektleiters war dies auch vor allem auf die Tatsache zurückzuführen, dass der gemeinnützige Charakter der involvierten Stiftungen sowie die Zielsetzung, unter neuen betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen die Versorgung von elektronischen Hilfsmitteln in der Schweiz aufrecht zu erhalten, dazu führte, dass alle ihren Beitrag dazu gerne leisteten und somit zum Gelingen des Projektes beigetragen haben. Herzlichen Dank!

Der Autor



Pius Bernet / pius.bernet@ssbl.ch

Pius Bernet (Jg. 1957) ist seit Juli 2018 Direktor der Stiftung für Schwerbehinderte Luzern SSBL, eine soziale Institution, welche an 11 Standorten im Kanton Luzern mit 560 Vollzeitstellen 310 Menschen mit mehrfachen geistigen und körperlichen Beeinträchtigungen betreut und zusätzlich rund 50 Tagesbeschäftigungsplätze anbietet.

Er ist VR-Präsident der Active Communication AG, Verwaltungsrat der Zentrum Eymatt AG (Pflegeheim), Präsident des NPO Finanzforums sowie Mitglied der Fachkommission Swiss GAAP FER. Er arbeitete neun Jahre lang als Finanzchef der Schweizer Paraplegiker-Stiftung (SPS) und über 20 Jahre in diversen CFO-Positionen in der internationalen Fertigungsindustrie. Als Finanzchef der SPS war er Projektverantwortlicher für die Fusion der FST mit der SPS. Er ist ausgebildeter Betriebsökonom FH, dipl. Controller SIB, dipl. NPO Manager VMI und hat einen MBA in Nonprofit-Management der Universität Freiburg/CH. Bernet ist verheiratet und hat vier Kinder. Er wohnt in Egolzwil, Kanton Luzern.

verbandsberatung.ch



*«Gerne begleiten wir Sie
bei Ihrem nächsten Projekt»*

Kontaktieren Sie uns unter:
Mail: info@verbandsberatung.ch
Tel.: 079 / 299 11 24

Dieter Brecheis Christine Lanner Hans Lichtsteiner

Forschungsbeitrag

Fusionen: Alternative für existenzbedrohte Stiftungen?

Martin Schunk

Mergers and Acquisitions, Fusionen und Zusammenschlüsse: Begriffe die uns regelmässig bei der Durchsicht von Wirtschaftsmagazinen begegnen. Auch für gemeinnützige Stiftungen können Fusionen oder Zusammenschlüsse von wachsender Bedeutung sein. Da besonders kleine Stiftungen von der Niedrigzinsphase betroffen sind, können sie ihre Attraktivität für Sponsoren und Geldgeber durch eine Fusion mit einer anderen Stiftung steigern. Auch können Fusionen eine Alternative für existenzbedrohte Stiftungen darstellen. Voraussetzung für einen Zusammenschluss ist, dass sich die Zwecke der beiden Stiftungen im Grunde ähneln. Weiterhin sollte im Vorfeld eine Bedarfsprüfung durchgeführt werden, um die günstigste Kooperationsform zu ermitteln.

Der Anglizismus *Mergers and Acquisitions* (M&A) mutet kompliziert an; auch auf den zweiten Blick. Er kommt vor allem im gewerblichen Bereich vor und bewegt sich wellenförmig. Sein zyklisches Auftreten hat, insbesondere in den USA, seit Ende des 19. Jahrhunderts zu sechs sog. M&A-Wellen geführt. Es existiert kein deutschsprachiges Äquivalent für das Begriffspaar. Generell spricht man von Unternehmenszusammenschlüssen und -käufen.

Der Begriff bezieht sich in seinem Kern, der Bezeichnung entsprechend, auf Zusammenschlüsse bzw. Verschmelzungen sowie Akquisitionen bzw. Käufe und Verkäufe von Unternehmen. Im weiteren Sinne werden auch andere Kooperationsformen wie strategische Allianzen und Joint Ventures unter dem Terminus subsumiert. Mergers and Acquisitions stellen allerdings kein allgemeingültiges Synonym für Unternehmenskooperationen dar; sie bilden nach ihrem Grundverständnis vielmehr die letzte und engste Form der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen.

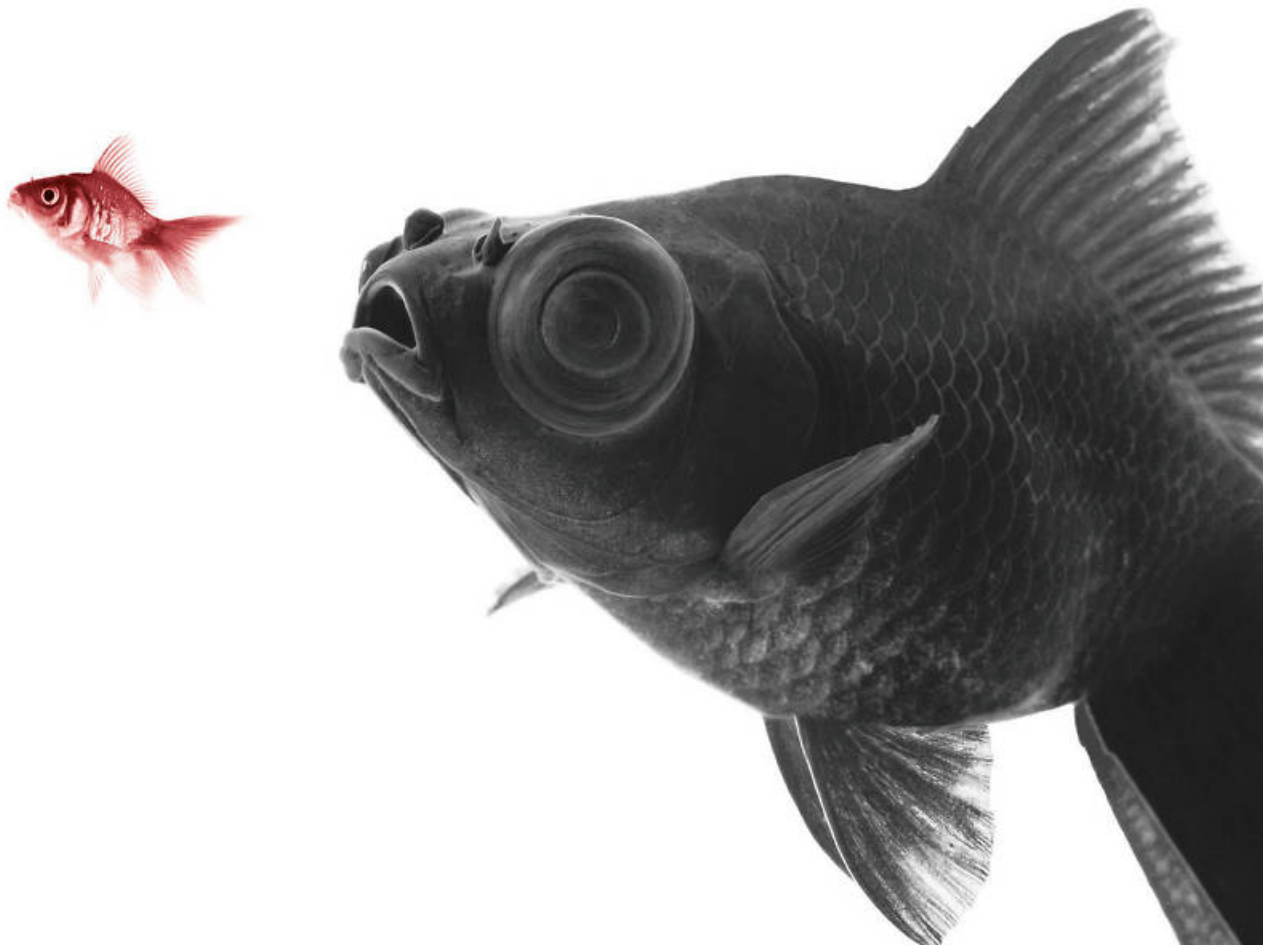
Die Internationalisierung der Wirtschaft hat dazu geführt, dass der M&A-Ablauf in Deutschland von

der anglo-amerikanischen Praxis diktiert wird. Im Vorfeld sollte stets geprüft werden, ob das strategische Ziel auch mit geringeren Mitteln, etwa weniger bindungsintensiven Kooperationen wie Joint Ventures, erreicht werden kann. Der Prozess selbst verläuft dann schrittweise von der Planungs- über die Durchführungs- bis zur Integrations- bzw. Implementierungsphase.

Bedeutung von Mergers and Acquisitions im Nonprofit-Sektor

Ein Hauptgrund für Mergers & Acquisitions liegt im zeitsparenden, anorganischen Wachstum durch Zukauf oder Zusammenschluss mit branchengleichen oder -verwandten Unternehmen. Diese Motivation gilt auch für den Nonprofit-Sektor. Es können in kurzer Zeit gemeinnützige Tätigkeitsfelder (z. B. soziale Dienstleistungen im Zweckbetrieb oder Geschäftsfelder im wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb) erweitert oder neu erschlossen werden. Darüber hinaus führt ein breiterer Marktauftritt regelmässig zu Vorteilen im Fundraising und bei der Gewinnung von Ehrenamtlichen.

Viele Vertreter/innen gemeinnütziger Organisationen befürchten, dass sie ihre Werte im Transformationsprozess zur Sozialwirtschaft verlieren könnten. Oltmann formuliert dies in seiner Rezension des Buches «Sozialwirtschaft und soziale Arbeit im Wohlfahrtsverband» von Brinkmann wie folgt: «Die Sorge um und die Verantwortung für die Schwächsten in unserer Gesellschaft sollte ziel- und handlungsleitend für die Soziale Arbeit sein und nicht mainstream-orientierte und effekthaschende Rechenexempel.»¹ Eines darf an dieser Stelle allerdings nicht vergessen werden: Gemeinwohlorientierung und betriebswirtschaftliche Optimierung stellen nicht zwangsläufig einen Widerspruch dar, ganz im Gegenteil: Betriebswirtschaftlich effiziente gemeinnützige Organisationen können sogar in höherem Masse



nach innen (z. B. faire Entlohnung des Personals) sowie nach aussen (Förderung der Wohlfahrtspflege) missionsentsprechend und selbstbewusst agieren. Ein Optimierungswerkzeug können Mergers and Acquisitions bilden.

Bedeutung für Stiftungen

Die anhaltende Niedrigzinsphase trifft insbesondere kleine Stiftungen. Ursächlich hierfür ist, dass die durchschnittlichen Renditen dem Stiftungsvermögen bergauf wie bergab folgen: «Grosses Geld macht grosses Geld.» Dies liegt weniger an der weitreichenderen Risikobereitschaft vermögender Stiftungen, als vielmehr an der Professionalität ihrer Vermögensverwaltung und der Möglichkeit zu diversifizierten Anlagestrategien.² Für die über 70 % der deutschen rechtsfähigen Stiftungen mit einem Kapital unter 1 000 000 Euro könnten M&As also eine Option darstellen.³ Hüttemann und Rawert weisen in ihrem Aufsatz über «Die notleidende Stiftung»⁴ zwar zu Recht daraufhin, dass die Vereinigung zweier sehr kleiner Stiftungen (z. B. jeweils 100 000 Euro Grundstockvermögen) wohl noch nicht direkt zu den angesprochenen Grösseneffekten führt, und sich eine nachhaltige Zweckerfüllung aus den Erträgen weiterhin schwierig gestaltet. Sie zeigen aber auch hier indirekte Vorteile wie den Anstieg der Attraktivität für künftige Zustifter und weitere Geldgeber (Spender, Sponsoren) auf.

Rechtliche Besonderheiten von Zusammenschlüssen im deutschen Stiftungsrecht

Bei Verschmelzungen im Sinne des Umwandlungsgesetzes geht das gesamte Vermögen im Wege der Gesamtrechtsnachfolge auf einen bereits bestehenden oder aufgrund der Verschmelzung neu gegründeten Rechtsträger über. Für gemeinnützige Organisationen sieht das deutsche Umwandlungsgesetz lediglich die Verschmelzung von Kapitalgesellschaften auf eine andere Kapitalgesellschaft sowie von rechtsfähigen Vereinen auf einen anderen rechtsfähigen Verein oder eine andere Kapitalgesellschaft vor.

Zusammenlegung oder Zulegung

Rechtsfähige Stiftungen sind modisch stilfest, denn ihr «Rechtskleid» ist angesichts des Ewigkeitsgedankens – auf dem die Rechtsform beruht – immer en vogue. Das Umwandlungsgesetz (§ 3 UmwG) sieht Stiftungen daher und aufgrund des Fehlens von Anteilseignern oder Mitgliedern nicht als verschmelzungsfähigen Rechtsträger an. Eine Verschmelzung von Stiftungen kann indessen in Form der Zu- und Zusammenlegung erfolgen. So ist es möglich, dass mehrere Stiftungen mit ähnlicher Zwecksetzung unter Erlöschen ihrer Rechtspersönlichkeit auf eine neu entstehende Stiftung überführt

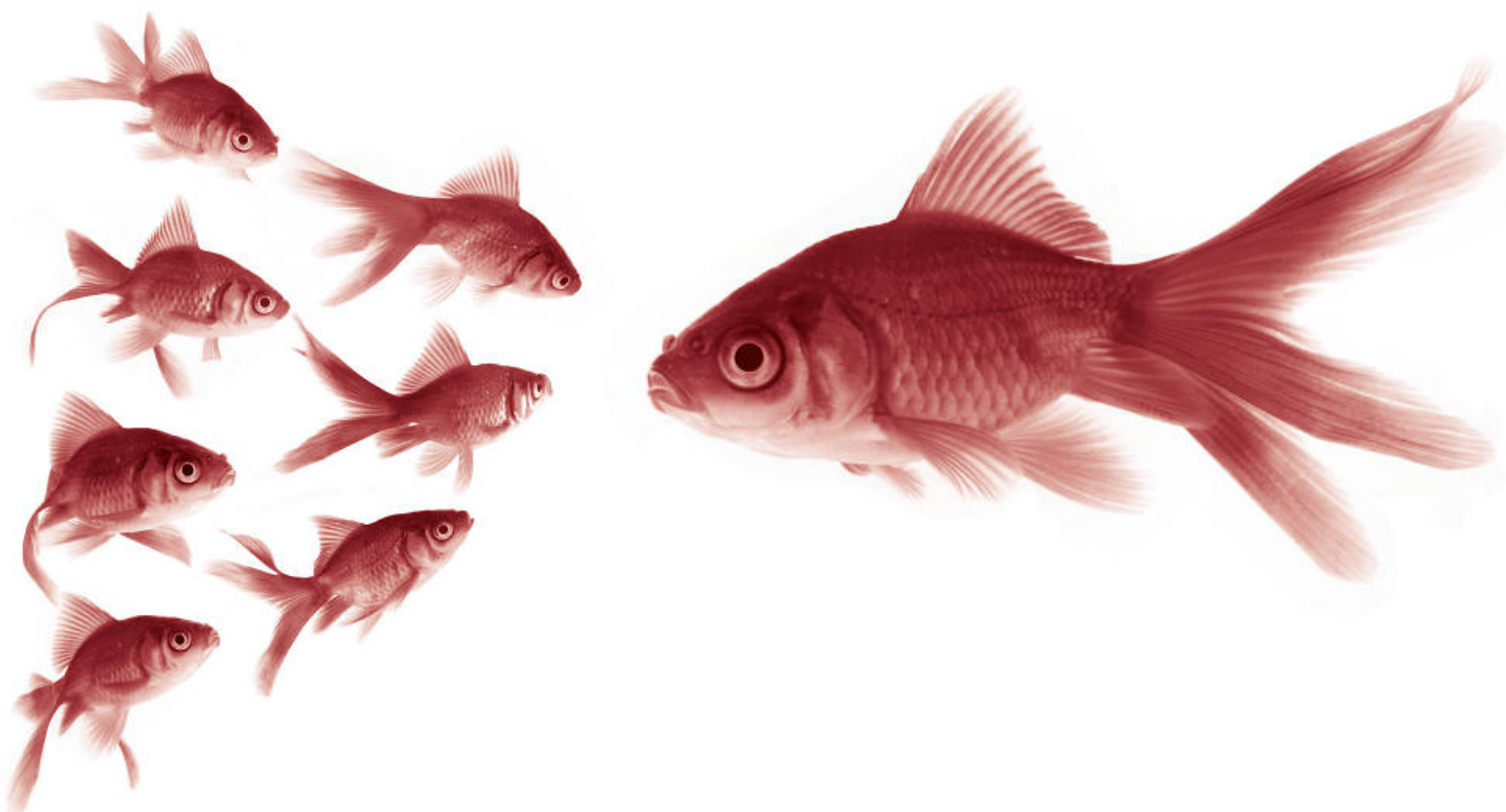
werden (Zusammenlegung) oder eine oder mehrere Stiftungen unter Erlöschen ihrer Rechtspersönlichkeit auf eine bestehende und fortbestehende Stiftung überführt werden (Zulegung).

Als Rechtsgrundlage für Stiftungen und Stiftungsbehörden kommen hierzu die Bestimmungen des Bundesstiftungsrechts (§§ 80 bis 88 BGB) und die insoweit stark divergierenden Landesstiftungsgesetze in Betracht. Bislang greifen Stiftungen und Stiftungsbehörden noch verhältnismässig selten zur Zu- und Zusammenlegung. «Angesichts der positiven Ergebnisse, die in der Praxis mit einer Zu- oder Zusammenlegung für die beteiligten Stiftungen erreicht werden können, sollte diese Möglichkeit gerade dann grössere Beachtung finden, wenn eine oder mehrere Stiftungen für sich alleine nicht (mehr) in der Lage sind, eine nachhaltige Zweckverwirklichung zu gewährleisten», gibt Dr. Dirk Schauer (Rechtsanwalt bei CMS Hasche Sigle), der sich mit der Thematik in seiner Doktorarbeit⁵ befasst hat, zu bedenken. Er weist fortführend darauf hin, dass «die gegenwärtige Rechtslage ohne einheitliche bundesgesetzliche Regelung und ohne geordnete Gesamtrechtsnachfolge reformbedürftig ist». Diese Punkte sind unter anderem Gegenstand einer Bund-Länder-Arbeitsgruppe zur Reform des Stiftungsrechts.

Bund-Länder-Arbeitsgruppe Stiftungsrecht

Der Bericht der Bund-Länder-Arbeitsgruppe *Stiftungsrecht* vom 9. September 2016 betonte u. a. das wachsende Bedürfnis von Stiftungen nach Fusionen und Zusammenführungen und die diesbezüglich unbefriedigende Rechtslage im Moment. Die Arbeitsgruppe schlägt eine umfangreiche bundesgesetzliche Regelung in Anlehnung an die Bestimmungen des UmwG und des Schweizer Fusionsgesetzes⁶ vor, die auch eine Gesamtrechtsnachfolge ermöglichen soll.⁷ Weitere Schwerpunkte der Reform bilden Regelungen zu Zweck- und anderen Satzungsänderungen sowie zur Auflösung und Aufhebung von Stiftungen.

Am 4. und 5. April 2017 führte die Arbeitsgruppe eine Anhörung zu ihrem Bericht durch, an der Vertreter der Verbände von Stiftern und Stiftungen, der Kirchen und der Rechtswissenschaft teilnahmen. Vor und nach der Anhörung wurden der Arbeitsgruppe von den Verbänden, Kirchen und Wissenschaftlern zahlreiche schriftliche Stellungnahmen zu dem Bericht übermittelt. Auf der Grundlage des Berichts, der Anhörung und der eingegangenen Stellungnahmen veröffentlichte die Arbeitsgruppe am 27. Februar 2018 einen Diskussionsentwurf zur Neufassung des Stiftungsrechts der §§ 80 ff. BGB.



Die Zulegung und die Zusammenlegung von Stiftungen, die bisher besondere Formen der Auflösung und Aufhebung der Stiftung sind, werden – dem Diskussionsentwurf zufolge⁸ – künftig als eigenständige Verfahren zur Vermögensübertragung zwischen Stiftungen ausgestaltet. Eine Liquidation der Stiftung, deren Vermögen übertragen werden soll, ist dabei nicht erforderlich. Zulegung und Zusammenlegung werden so ausgestaltet, dass nach der Übertragung des Vermögens einer Stiftung (übertragende Stiftung) auf eine andere Stiftung (übernehmende Stiftung) das übertragene Stiftungsvermögen in der aufnehmenden Stiftung weiterhin der Erfüllung des im Wesentlichen gleichen Zwecks dient wie bei der übertragenden Stiftung. Die neuen Vorschriften über die Zulegung und Zusammenlegung orientieren sich an den Vorschriften zu Verschmelzungen im Umwandlungsgesetz. Anders als Umwandlungen nach dem Umwandlungsgesetz sind Zulegungen oder Zusammenlegungen von Stiftungen nur möglich, wenn bei den beteiligten Stiftungen die in den §§ 86 und 86a BGB-neu geregelten inhaltlichen Voraussetzungen vorliegen.

Eine Stiftung kann einer anderen Stiftung laut § 86 BGB-neu nur zugelegt werden, wenn sich die Verhältnisse für die Stiftung wesentlich verändert haben und sie durch Änderung der Satzung nicht an die veränderten Verhältnisse angepasst werden kann. Darüber hinaus muss der Zweck der übertragenden Stiftung im Wesentlichen dem Zweck der übernehmenden Stiftung entsprechen. Dies gewährleistet, dass die von den Stiftern der übertragenden Stiftung geschaffene Zweck-Vermögens-Bindung bei der übernehmenden Stiftung erhalten bleibt. Dasselbe gilt für die Zusammenlegung von zwei oder mehreren Stiftungen zu einer neuen Stiftung (§ 86a BGB-neu).

Die Innenministerkonferenz hat in ihrer Sitzung vom 6. bis 8. Juni 2018 das Justizministerium ersucht, gemäss dem von der Bund-Länder-Arbeitsgruppe vorgelegten Diskussionsentwurf einen Gesetzesentwurf zu erarbeiten.

Verlauf eines M&A-Prozesses und Impact Due Diligence

In der Vorphase von Mergers and Acquisitions sollte eine Bedarfsprüfung durchgeführt werden, um die günstigste Kooperationsform zu ermitteln. In vielen Fällen können die angestrebten Ziele auch mit milde-

ren Mitteln, etwa durch die Auslagerung auf gemeinsame Betriebsgesellschaften, erreicht werden.

Der M&A-Prozess selbst beginnt mit der Suche nach geeigneten Unternehmen (hier Stiftungen). Im Anschluss erfolgt die Evaluation potenzieller Zielgesellschaften (*Due Diligence*), gefolgt von Verhandlungen mit dem Management der ausgewählten Organisation. Der Vorgang wird von Unternehmensberatern, Steuerberatern, Anwaltskanzleien, Wirtschaftsprüfern oder Investmentbanken begleitet.⁹

Impact Due Diligence als Besonderheit für gemeinnützige Organisationen

Due Diligence (DD) bezeichnet eine mit «gebotener Sorgfalt» durchgeführte Risikoprüfung, die grundsätzlich durch den Käufer im Rahmen von M&A-Transaktionen erfolgt.

Neben vergangenheitsbezogenen Prüfungen wie der Financial Due Diligence (Analyse der Ertragskraft), Tax Due Diligence (Analyse der steuerlichen Risiken) und Legal Due Diligence (Analyse zu rechtlichen Themen) werden in den letzten Jahren auch Analysen zur Zukunftsfähigkeit umgesetzt. Hier kommt insbesondere die Commercial Due Diligence in Betracht, die eine auf die Zukunft gerichtete Geschäftsmodell-, Kunden- und Wettbewerbsanalyse durchführt.¹⁰

Gemeinnützige Organisationen verfolgen mit ihren gemeinwohldienlichen Satzungszwecken nicht in erster Linie eine Gewinnmaximierungs-Strategie, sondern sie intendieren eine grössere Projektwirkung für die Allgemeinheit. Förderinitiativen wie etwa die Skala-Initiative der Unternehmerin Susanne Klatten nehmen diesen Gedanken auf und statuieren ihn als Maxime für die Gewährung von Unterstützungsleistungen. Aber nicht nur Mäzene und Förderstiftungen achten auf die Wirkung und deren transparente Darstellung. Auch Behörden und Unternehmen sowie andere externe Stakeholder wie Politik und Medien setzen eine Wirkungsmessung zunehmend voraus.

Angesichts der Wichtigkeit der Wirkungsorientierung muss diese auch in einem eigenen zukunftsgerichteten Prüfungsprozess berücksichtigt werden: einer *Impact Due Diligence*. Hier steht die Frage im Vordergrund, ob nach dem Zusammenschluss die bisherigen Wirkungsziele der beteiligten Stiftungen aufrechterhalten und erwartungsgemäss auch optimiert

werden können. Die reine Zusammenlegung der bisherigen Ressourcen hat nicht automatisch zur Folge, dass sich auch die Wirkung der gemeinnützigen Projekte in gleicher Weise erhöht. Darüber hinaus kann auch ein laufendes Projekt diesbezüglich bewertet werden. Am Ende der Prüfung sollte ein *Impact Parameter* ermittelt werden. Dieser liegt zwischen 0 und 1. Er erfüllt zwei Zwecke: Zum einen erlaubt er die Einschätzung des geplanten bzw. laufenden Kooperationsprojektes in toto; zum anderen erweitert er die Perspektive der einzelnen Kooperationspartner.

Zusammenfassung

Mergers and Acquisitions erweitern, als engste und letzte Form der Kooperation, auch für Nonprofit-Organisationen die Handlungsoptionen. Neben dem schnellen, anorganischen Wachstum von gemeinnützigen und gewerblichen Tätigkeitsfeldern bilden sie insbesondere für existenzbedrohte Stiftungen eine Alternative.

Die deutschen Stiftungsaufsichtsbehörden haben von der Möglichkeit zur Zu- und Zusammenlegung von Stiftungen in der Vergangenheit jedoch wenig Gebrauch gemacht. Dies liegt nicht zuletzt an der diesbezüglich uneinheitlichen Rechtslage, deren Reformbedürftigkeit folgerichtig im Moment auf Bund-Länder-Ebene diskutiert wird. Im Rahmen der Risikoprüfung (Due Diligence) sollte bei Beteiligung gemeinnütziger Organisationen zusätzlich eine *Impact Due Diligence* hinsichtlich der künftigen Wirkung der gemeinnützigen Zielsetzungen durchgeführt werden.

Fussnoten

- ¹ Frank-Peter Oltmann. Rezension vom 18.07.2014 zu: Volker Brinkmann (Hrsg.): Sozialwirtschaft und soziale Arbeit im Wohlfahrtsverband. Tradition, Ökonomisierung und Professionalisierung, Münster 2014.
- ² Hierzu Thomas Piketty, Das Kapital im 21. Jahrhundert, Kapitel 12, München 2016.
- ³ Näher zu Stiftungen und Stiftungskapital: Bundesverband deutscher Stiftungen, Statistik Stiftungskapital, http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Forschung_und_Statistik/Statistik_2016/Stiftungskapital_2015.pdf.
- ⁴ Hüttemann/Rawert, Die notleidende Stiftung, ZIP, Heft 45 2013.
- ⁵ Dirk Schauer, Dissertation, Zu- und Zusammenlegung von rechtsfähigen Stiftungen, Hamburg 2017.
- ⁶ Vgl. Beitrag von Pius Bernet in derselben Ausgabe, S. 22-29.
- ⁷ Zur Stiftungsrechtsreform auch Burgard, ZStV 2016, 81; Gantenbrink/Plottek, ZStV 2017, 211; Neuhoß, ZStV 2017, 217; Sachs, ZStV 2017, 198; Strachwitz, ZStV 2017, 161; Winkler, ZStV 2017, 165.
- ⁸ Anlage zum Zweiten Bericht der Bund-Länder-Arbeitsgruppe «Stiftungsrecht» vom 27. Februar 2018, S. 23.
- ⁹ Vgl. Wolfgang Meyer-Sparenberg, Beck'sches M&A-Handbuch: Planung, Gestaltung, Sonderformen, regulatorische Rahmenbedingungen, Kapitel 1 § 1, 1. Aufl., München 2017.
- ¹⁰ Näher hierzu Ralph Niederdenk, Commercial Due Diligence - Die Königsdisziplin, 1. Aufl., Freiburg 2017.

Der Autor



Martin Schunk / m.schunk@kooperationsinstitut.de

Dr. Martin Schunk hat zu Kooperationen im Nonprofit-Bereich promoviert und beschäftigt sich weiterhin wissenschaftlich mit dieser Thematik. Er leitet das «Institut für Kooperationen im Nonprofit-Bereich» in Leipzig und arbeitet als Dozent im Public und Nonprofit Management für die IUBH. Als Unternehmensberater ist er auf die ganzheitliche Beratung von Nonprofit-Organisationen und Kultureinrichtungen sowie die Kooperations- und M&A-Beratung spezialisiert.

**SQS**

Schweizerische Vereinigung
für Qualitäts- und Management-
Systeme (SQS)

Bernstrasse 103
3052 Zollikofen
Schweiz

T +41 58 710 35 35
F +41 58 710 35 45
www.sqs.ch

NPO-Label

Management Excellence für Non-Profit-Organisationen

*Wissenschaftlich fundiertes Bewertungsverfahren auf der Basis
des Freiburger Management-Modells FMM*

Das NPO-Label zeichnet diejenigen Non-Profit-Organisationen aus, die ihr Management nach dem State of the Art des heute verfügbaren Management-Wissens organisiert und implementiert haben.



neu zertifiziert:
zeKa.
zentren
körperbehinderte
aargau



La chronique

Compétition ou coopération? Développer un système de sens commun¹

Michaël Gonin et Philipp Erpf

Alors qu'une logique de marché et donc de concurrence commence à gagner le tiers secteur, il s'agit de développer de nouvelles manières d'interagir avec des partenaires aux visions partiellement divergentes. Nous suggérons ici que de telles collaborations vont au-delà des définitions formelles et requièrent la construction d'une compréhension commune du contexte et de l'objectif de la collaboration. Une telle construction nécessite la capacité de se positionner soi-même clairement dans un univers mouvant et de développer un langage commun entre partenaires impliqués dans un projet ou une collaboration.

Toute décision demande une interprétation du contexte et des enjeux en fonction des objectifs poursuivis et des valeurs choisies. Entre autres, il s'agit d'interpréter et d'évaluer le contexte ainsi que les autres acteurs impliqués à la lumière de notre propre vision du monde afin de pouvoir porter un jugement et ainsi décider de la meilleure option à suivre. Ce processus d'interprétation permet de *dégager le sens* à son propre rôle dans la situation, à celui de l'autre (qui est-il pour moi?) et au contexte (quels facteurs prendre en compte? quels objectifs poursuivre dans cette situation?).

Ainsi, avant même de pouvoir se positionner soi-même, de catégoriser les autres, d'évaluer un contexte et de prendre une décision, il est nécessaire de *développer des processus individuels et collectifs de création et de communication d'un sens commun*.

La création du sens et le système de sens

La *création de sens* est le processus par lequel un individu ou une organisation cherche à confronter une situation, un événement ou un autre acteur à sa propre compréhension du monde afin de pouvoir lui donner du sens.²

Par le passé, l'appartenance à un secteur spécifique impliquait souvent que l'on partageait, avec les autres acteurs du secteur, une vision commune du monde ainsi qu'une manière de raisonner et d'interagir spécifique au secteur. L'état, le monde économique et le tiers secteur ont ainsi chacun développé leurs logiques propres, leurs langages particuliers ainsi que leurs manières d'interagir spécifiques. Nous proposons de nommer un tel ensemble cohérent un *système de sens*. Ces systèmes de sens sont transmis au sein d'institutions spécifiques (p.ex. les écoles de management, les facultés de sciences sociales ou celles de sciences politiques) puis renforcés par les interactions au sein d'un secteur. Ils permettent aux acteurs d'un système d'interpréter la plupart des situations qu'ils rencontrent et donc d'y apporter une réponse en cohérence avec leur compréhension du monde.

De plus, un système de sens ne clarifie pas seulement une manière particulière de penser à l'interne, mais expose également les différences avec la manière de voir et de penser des autres systèmes de sens. Par exemple, les tenants des économies alternatives, comme leur nom l'indique, développent souvent un système de sens en contraste avec le système existant. De même, capitalisme et communisme se sont souvent opposés l'un à l'autre, rendant impossible l'intégration d'éléments de l'autre dans son propre système.

L'hybridité et les nouveaux systèmes de sens

L'hybridisation des logiques dans les divers secteurs³ ébranle néanmoins fortement ces systèmes de sens établis et cloisonnés. Les entrepreneurs sociaux notamment, qui se positionnent à cheval entre deux secteurs et donc deux systèmes de sens, remettent en question tant le système de sens de l'économie que celui du tiers secteur en combinant des éléments que chacun de ces systèmes considèrerait comme inconcilia-

bles (notamment la logique économique de compétition avec les objectifs sociaux et de coopération).

Face à cette réalité, il s'agit de créer de nouveaux systèmes de sens qui dépassent les frontières habituelles des secteurs. Entre autres, face à l'affaiblissement des critères formels qui définissaient auparavant les secteurs (notamment les formes juridiques et les finalités lucratives / non lucratives), il s'agit de redéfinir ce qu'est exactement le tiers secteur. En lien avec la notion de sens développée dans cet article, nous proposons que le tiers secteur soit moins défini par des critères structurels formels que par un état d'esprit et un système de valeurs.

Dans ce nouveau système de sens, ce n'est pas l'appartenance formelle d'un acteur à un secteur qui permet en premier lieu de le comprendre / d'en faire sens, mais plutôt sa manière de penser et de raisonner sur certains points caractéristiques de l'état d'esprit du tiers secteur. *C'est cet état d'esprit, plutôt que les frontières formelles du secteur, qui doit être soutenu et défendu par le tiers secteur.* Celui-ci peut se trouver dans des projets ou acteurs venant d'horizons très divers et appartenant à de nombreux réseaux différents.

L'illustration suivante permet de visualiser cette nouvelle approche. Auparavant chaque secteur, ici celui de l'économie et celui du tiers-secteur, avait un système de sens unique et homogène (illustré ici par le fait que chaque élément au sein d'un système de sens partage tant la forme que la couleur). Les acteurs hybrides par contre croisent ces deux mondes en re-

prenant la forme d'un des secteurs et la couleur de l'autre. Leur système de sens recherche en effet moins une homogénéité complète qu'une hybridité fonctionnelle qui permet de collaborer avec des acteurs des deux secteurs, pour autant qu'ils aient au moins une caractéristique essentielle en commun (dans notre illustration, soit la forme, soit la couleur). Ces collaborations sont représentées dans le graphique par des lignes traitillées. Les caractéristiques divergentes, pour autant qu'elles ne détériorent pas la collaboration, sont ignorées ou minimisées par les acteurs.

Pour que de telles collaborations puissent voir le jour, les acteurs des secteurs traditionnels doivent également adapter leur système de sens pour y inclure la possibilité de collaborer avec des partenaires qui ne partagent pas tous les éléments de leur système de sens d'origine, mais uniquement les caractéristiques essentielles à la collaboration sur un point précis. Une telle adaptation peut être facilitée par un processus de *transmission de sens*. La transmission de sens décrit le processus par lequel un acteur partage avec d'autres certains éléments de son système de sens afin de construire une compréhension commune de certains points essentiels à la collaboration: en d'autres termes, construire un système de sens (partiellement) commun. Il s'ensuit un processus de co-crédation de sens propre à la collaboration qui définira une manière commune d'interpréter les éléments essentiels à l'identité et à la collaboration des acteurs impliqués.

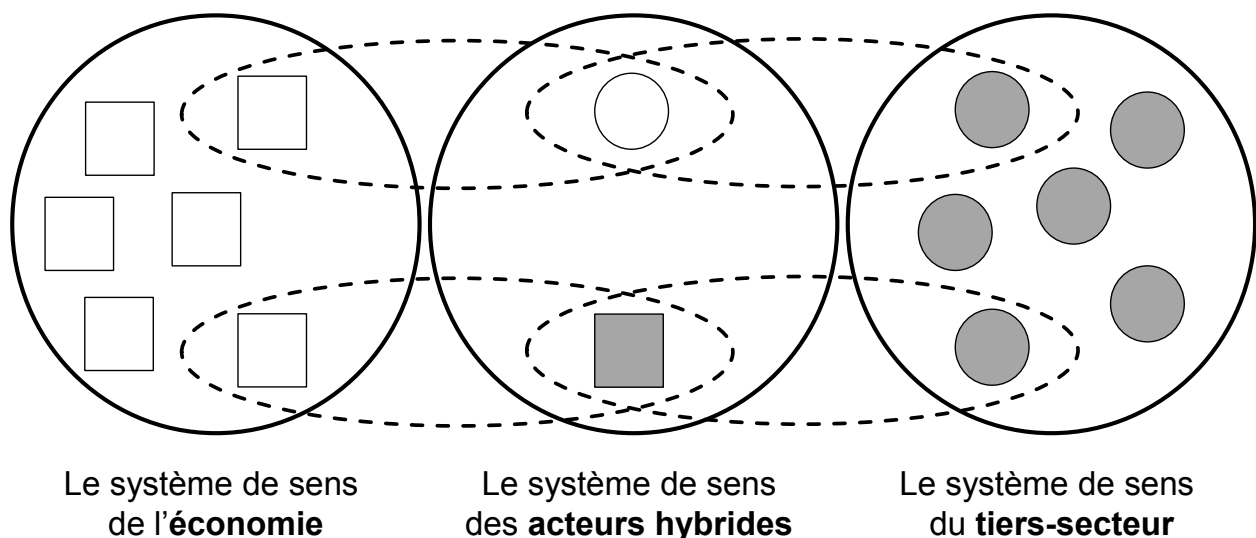


Illustration: Visualisation de la nouvelle approche



Schweizerische Vereinigung
für Qualitäts- und Management-
Systeme (SQS)

Bernstrasse 103
3052 Zollikofen
Schweiz

T +41 58 710 35 35
F +41 58 710 35 45
www.sqs.ch

NPO-Label

Management Excellence für Non-Profit-Organisationen

*Wissenschaftlich fundiertes Bewertungsverfahren auf der Basis
des Freiburger Management-Modells FMM*

Das NPO-Label zeichnet diejenigen Non-Profit-Organisationen aus, die ihr Management nach dem State of the Art des heute verfügbaren Management-Wissens organisiert und implementiert haben.



neu zertifiziert:

LUNGENLIGA SCHWEIZ
LIGUE PULMONAIRE SUISSE
LEGA POLMONARE SVIZZERA
LIA PULMUNARA SVIZRA



Création et transmission de sens dans la pratique

Cette co-création et transmission de sens est essentielle dans une organisation. Comme indiqué en introduction, elle permet la prise de décision ainsi que l'explication et l'argumentation d'une décision ou vision à d'autres. Ceci permet ensuite un positionnement clair de l'organisation face aux collaborateurs et aux autres parties prenantes. Finalement, la transmission d'un sens partagé permet aux collaborateurs une identification accrue à l'organisation ou au projet – ce qui augmente leur motivation. Le sens perçu par les autres a un effet bien plus marquant sur notre positionnement que le contenu objectif de notre politique de communication.

La définition d'une vision ainsi que sa communication représentent, depuis plusieurs années, une partie importante du travail des leaders de NPO. La création d'un sens commun, plus profonde que la simple transmission d'une vision, exige néanmoins de nouvelles capacités ainsi qu'une nouvelle méthodologie. Nous proposons ici une telle méthodologie en cinq étapes qui découle des modèles de Gioia & Chittipeddi (1991) ainsi que de Sharma & Good (2013), que nous illustrons avec les notions de coopération et compétition.

1. *Création de sens:* Il s'agit avant tout, pour le leader d'une ONG, de définir le sens d'une organisation ou d'une situation dans son propre cadre de référence. Par exemple: En quoi la vision de l'organisation fait-elle «sens» dans un système de sens plus large? Comment l'organisation devrait-elle concevoir les notions de collaboration et de coopération dans son contexte spécifique?
2. *Développement d'un système de sens commun:* Le système de sens doit ensuite être partagé avec l'ensemble des membres de l'organisation qui le réinterpréteront puis l'appliqueront dans le quotidien des affaires. Ce sont ainsi ces membres qui vivront les dynamiques de 'collaboration' et de 'compétition'. Ce faisant, ils en renforceront ou transformeront le sens initial. Le système de sens est ainsi souvent davantage marqué par la pratique que par des définitions dans des documents formels.
3. *Transmission de sens:* Une fois le système de sens internalisé, il s'agit de le transmettre à l'extérieur, notamment aux financeurs et aux parties prenantes de l'organisation. Il est en effet préférable que



AT Der smarte Allrounder

Mit dem AT sitzen Sie der Zeit voraus! Dank der praktischen Gewichtseinstellung sitzen Sie so, wie Ihr Körper will und kann. Zudem sorgt die selbstzentrierende Aufhängung der Sitzschale dafür, dass Sie in jeder Bewegung im sicheren Gleichgewicht sind. Auf AT zu sitzen fühlt sich auf Anhieb ausgesprochen natürlich und gut an.

ceux-ci adoptent notre système de sens plutôt qu'ils nous évaluent sur la base de leur propre système de sens. Le développement d'un système de sens (partiellement) commun permettra de plus d'avancer rapidement sur des projets communs sans avoir à redéfinir les modalités en permanence. Une telle transmission est d'autant plus efficace que nous comprenons suffisamment le système de sens de notre partenaire pour co-construire ce sens commun. Typiquement, dans les collaborations de type business-NPO, il s'agit de développer une compréhension commune des questions telles que la recherche et la distribution d'éventuels bénéfices financiers (ou leur réinvestissement social) ou la collaboration avec d'autres partenaires.

4. *Construction du réseau*: Un positionnement clair autour d'un système de sens bien défini permet également une extension relativement aisée des collaborations tout en assurant une unité dans l'équipe de collaboration autour d'une compréhension commune des objectifs et des méthodes de collaboration.⁴ Le système de sens n'a pas besoin d'être commun sur l'ensemble des activités et visions de chacun des partenaires. Au contraire, une définition précise des éléments essentiels à la collaboration, couplée à un accord concernant la liste des éléments laissés à la libre interprétation des partenaires, permet de se focaliser sur la vision partagée plutôt que sur les différences.
5. *Création réflexive de sens*: Finalement, comme indiqué au point 2, le sens se construit et se transmet avant tout dans la pratique. Il s'agit donc de régulièrement se remettre explicitement en question et de réadapter, le cas échéant, sa pratique (respectivement son système de sens), tant au niveau de l'organisation qu'au niveau des réseaux d'acteurs.

Conclusion

En conclusion, dans un univers changeant, le recentrement sur des systèmes de sens (partiellement) communs permet un positionnement clair et des collaborations avec de nombreux acteurs au-delà des conceptions que chacun peut avoir sur les notions de responsabilité sociale des entreprises, volontariat d'entreprise, entrepreneuriat social, New Public Ma-

nagement ou professionnalisation des NPO. De plus, il permet de sauvegarder et valoriser l'état d'esprit spécifique du tiers secteur dans un contexte où les frontières formelles s'érodent.

Ce recentrement nécessite néanmoins pour chaque organisation de développer des systèmes de sens certes cohérents, mais parfois multiples et complémentaires afin de naviguer dans divers réseaux en parallèle sans pour autant perdre de vue ses propres objectifs et son positionnement spécifique. Les leaders doivent faire preuve de capacités réflexives aiguës sur le sens de leurs activités ainsi que d'une capacité à interagir avec des partenaires dont les systèmes de sens divergent (partiellement) du leur pour co-crée des systèmes communs au-delà des catégories formelles qui ont prévalu jusqu'à ces dernières années.

Note

¹ Cet article est une version adaptée de l'article paru en allemand sous: Gonin, Michaël & Erpf, Philipp, «Sinnfindung und Sinngebung jenseits von Sektorendenken», dans *Wohin entwickelt sich der Dritte Sektor. Konzeptionelle und empirische Beiträge aus der Forschung*, sous dir. Markus Gmür et al., Fribourg, Verbandsmanagement Institut VMI, 2018, p. 135-140. Nous remercions Susanne Sigrist pour la relecture attentive de l'article.

² cf. Sonenshein 2007; Weick 1995.

³ cf. Gonin, 2017.

⁴ cf. Drayton & Budinich 2010.

Bibliographie

- Drayton, B. & Budinich, V. (2010). A New Alliance for Global Change. *Harvard Business Review* 88 (9), S.56–64.
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal* 12 (6), p. 433.
- Gonin, M. (2017). L'hybridité: Nouvelle mode ou transformation radicale? *VM – Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management* 43 (3) p. 31-34.
- Sharma, G. & Good, D. (2013). The Work of Middle Managers: Sensemaking and Sensegiving for Creating Positive Social Change. *The Journal of Applied Behavioral Science* 49 (1), p. 95–122. <https://doi.org/10.1177/0021886312471375>.
- Sonenshein, S. (2007). The Role of Construction, Intuition, and Justification in Responding to Ethical Issues at Work. The Sense-making-Intuition Model. *Academy of Management Review* 32 (4), S. 1022–1040.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. London: Sage.

Das Wichtigste in Kürze

Weg von abgrenzenden und konkurrenzfördernden Sektorengrenzen, hin zu sektorenübergreifenden Kooperationen. Dieser Beitrag führt die Begriffe Sinnfindung, Sinngebung und Sinnwelt ein und schlägt damit vor, dass das starre Denken in Sektorenlogiken ergänzt oder gar ersetzt werden kann, ohne aber den Geist des Dritten Sektors aufzugeben. Das Verständnis von sektorenübergreifenden Netzwerken, Zusammenschlüssen und Projekten wird über gemeinsame Sinnfindungsprozesse beschrieben. Daraus lassen sich konkrete Praxisimplikationen für die Zusammenarbeit der Akteure verschiedener Sektoren ableiten, die in einem fünfstufigen Ablauf beschrieben werden.

1. *Sinnstiftung*: Für den Leiter einer NPO geht es in erster Linie darum, die Bedeutung einer Organisation oder einer Situation im eigenen Bezugssystem zu definieren.
2. *Entwicklung eines gemeinsamen Bedeutungssystems*: Das Bedeutungssystem muss mit allen Mitgliedern der Organisation geteilt werden, die es anwenden, neu interpretieren und im Geschäftsalltag in die Praxis umsetzen.
3. *Übertragung von Bedeutung*: Sobald das Sinnsystem internalisiert ist, wird es nach aussen vermittelt, insbesondere an Geldgeber und andere Stakeholder der Organisation.
4. *Aufbau des Netzwerks*: Eine klare Positionierung um ein klar definiertes Bedeutungssystem ermöglicht auch eine relativ einfache Erweiterung der Zusammenarbeit und fördert gleichzeitig das Zusammengehörigkeitsgefühl durch ein gemeinsames Verständnis der Ziele und Methoden
5. *Reflektierende Sinnbildung*: Letztlich muss regelmässig die Sinnwelt mit der Praxis verglichen und gegebenenfalls die Sinnwelt und/oder die angewandten Praktiken angepasst werden.

Die Autoren



Michaël Gonin / michael@gonin.ch

Dr. Michaël Gonin ist Dozent, Berater und Experte 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. Léger.



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.

Vier Fragen an...

Jacqueline Schneider von der Frauenzentrale St. Gallen über Erfolgspotenziale der Kooperation

Kooperationen im direkten Umfeld und auch über Sektorgrenzen hinweg sind ein wichtiges Erfolgspotenzial für die Zielerreichung von Interessenverbänden und Dienstleistungsorganisationen in politisch sensiblen Feldern. Jacqueline Schneider, Geschäftsführerin der Frauenzentrale St. Gallen, hat das erkannt. Das Interview mit ihr führte Luisa Wagenhöfer während des 50. Internationalen Verbände-Forums im Januar 2019 in St. Moritz.

Für welche Bereiche der Frauenzentrale St. Gallen bieten sich Kooperationen an?

Die Frauenzentrale hat zwei Standbeine. Zum einen führen wir unter der Trägerschaft des Vereines fünf Beratungsstellen. Zudem engagieren wir uns als Verein für die effektive Gleichstellung von Frauen und Männern, in Beruf, Familie und Politik. In beiden Bereichen

haben wir kleinere und grössere Kooperationen. So gibt es beispielsweise Partnerorganisationen mit welchen wir für bestimmte Projekte, Themen, Veranstaltungen und das politische Lobbying gemeinsam auftreten, oder von den gegenseitigen Netzwerken profitieren.

Auf welchen Erfolgsfaktoren beruht für die Frauenzentrale St. Gallen eine erfolgreiche Kooperation?

Für unsere Organisation ist wichtig, dass alle Beteiligten gewinnen in einer Kooperation. Gleichzeitig muss man sich aber auch alleine weiterentwickeln können. Kooperationen entstehen nicht von heute auf morgen. Es braucht Zeit, Vertrauen, Klarheit, Offenheit und Transparenz. Ich darf sagen, dass wenn alle sich an diese Grundsätze halten, eine Kooperationen eine grosse Aussenwirkung haben kann, gleichzeitig aber auch hilft sich intern klar zu





positionieren, weil man sich Fragen wie: *was machen wir? Wo wollen wir hin und was ist uns wichtig?* immer wieder stellen muss.

Welches sind die Fallstricke? Gab oder gibt es Momente, in denen Sie die Kooperation am liebsten aufgelöst hätten?

Ich denke es kann einem zum Verhängnis werden, wenn man zu viel auf einmal will. Hier helfen sicher ein regelmässiger Austausch und schriftliche Vereinbarungen oder ein gemeinsames Positionspapier. Glücklicherweise standen wir noch nicht vor der Frage einer Auflösung. Das liegt sicher daran, dass eine vertiefte Zusammenarbeit sehr genau geprüft und abgewogen wird, bevor wir sie eingehen.

Welche Empfehlungen würden Sie anderen Organisationen geben?

Persönlich bin ich überzeugt, dass in den nächsten Jahren eine Marktbereinigung im NPO Sektor passieren wird. Zu viele Organisationen «bewirtschaften» heute dieselben Anspruchs- und Zielgruppen. Es lohnt sich darum, mit offenen Augen im Umfeld unterwegs zu sein. Wer bewegt sich auf dem gleichen Feld mit ähnlichen Themen? Wer beschäftigt sich mit gleichen Fragestellungen? Aber auch wo und warum bekunden wir Mühe? Wir haben die sehr positive Erfahrung gemacht, dass auch ein Marktkonkurrent ein Kooperationspartner werden kann. Wie schon erwähnt, muss eine Kooperation gewinnbringend für beide Seiten sein.

Die Interviewpartnerin



Jacqueline Schneider / jacqueline.schneider@fzsg.ch

Jacqueline Schneider ist seit 2017 alleinige Geschäftsführerin der Frauenzentrale St. Gallen und leitet die Geschäftsstelle und die Beratungsstellen der Frauenzentrale. Sie absolvierte ihre Grundausbildung in der Gastronomie mit einer Weiterbildung als Hauswirtschaftsleiterin. 2016 schloss sie den Diplomlehrgang *Verbands-/NPO-Management* des VMI ab. Mit viel Leidenschaft in verschiedenen Verbänden und Vereinen und Funktionen aktiv, aktuell noch als Vizepräsidentin der Aidshilfe St. Gallen/Appenzell. Daneben war sie, 9 Jahre Gemeinderatstätigkeit in Goldach, mit den Schwerpunktthemen: Jugend, Bildung, Migration und Gleichstellung und drei Jahre als Kantonsratstätigkeit für den Wahlkreis Rorschach, mit den Schwerpunktthemen: Bildung, Migration und Gleichstellung politisch tätig.

Forschungsbeitrag

Bilder der Organisation und ihre Bedeutung für NPO

Markus Gmür

In diesem Beitrag werden in Anlehnung an den Ansatz «Images of Organization» von Gareth Morgan zehn verschiedene Blickwinkel für die Analyse von Organisationsproblemen und mögliche Lösungsansätze eingeführt: Demnach lassen sich Organisationen sowohl als Maschinen als auch als Organismen oder Gehirne, als Kulturen, psychische Gefängnisse und Prozessepisoden, als Marktplätze oder Theaterbühnen, als politische Arenen oder Herrschaftsinstrumente begreifen. Jede Perspektive kann zu einem umfassenden und differenzierten Problemverständnis beitragen, denn kaum ein Problem hat nur eine einzige Ursache. Die Fähigkeit, eine Problemstellung nicht nur von einem einzigen sondern gleich von mehreren Ausgangspunkten aus anzugehen, ist eine wichtige Managementkompetenz an der Spitze von Nonprofit-Organisationen.

Im Jahr 1986 erschien ein damals völlig neuartiges Lehrbuch zur Organisationsforschung unter dem Titel «Images of Organization» von Gareth Morgan. Der Verfasser entfaltet darin eine Organisationslehre, die von der Einsicht ausgeht, dass eine Organisation etwas ist, das sich im Kern unseren fünf Sinnen entzieht: Sie sind nicht zu sehen, zu hören, zu riechen, zu schmecken oder zu ertasten. Allenfalls können wir uns mit Rückgriff auf einige ihrer Repräsentationen (z. B. Gebäude, Dokumente, Aussagen oder Verhaltensmuster von Mitgliedern usw.) ein Bild von ihnen machen – was wir auch fortlaufend tun. Wir schliessen von der Architektur der Geschäftsstelle auf die Grösse und den Einfluss eines Verbands, von seinem Organigramm darauf, wer wieviel zu sagen hat, von der Ansprache im Empfangsbereich auf die Arbeitsatmosphäre oder von der Kleidung der Mitarbeitenden auf die Professionalität. Oft reicht ein erster Eindruck von einer einzigen Repräsentation, damit wir überzeugt sind, die Organisation als Ganzes erfasst zu haben.

Dabei können wir gar nicht erkennen, wie repräsentativ der einzelne Eindruck für das Ganze ist.

Die Organisationsanalyse als Beobachtungsübung

Wir bewegen uns gewissermassen wie Blinde durch die Welt der Organisationen, die auf ihren Tastsinn angewiesen sind, um sich zurechtzufinden. Verbildlichen lässt sich dies mit einem Gleichnis aus dem ostasiatischen Raum, das der amerikanische Dichter John Godfrey Saxe (1816-1887) in seinem Gedicht «The Blind Men and the Elephant» paraphrasiert hat und das schon mehrfach gezeichnet wurde (vgl. Abbildung 1).¹

In dem Gleichnis trifft eine Gruppe von sechs blinden Weisen erstmals auf einen Elefanten. Jeder berührt ihn an einem anderen Körperteil und glaubt, damit das gesamte Tier erfasst zu haben, indem er seine Wahrnehmung mit früheren Erfahrungen abgleicht. Weil sich Keiner die Beschränktheit seiner eigenen Wahrnehmung eingesteht, geraten sie in Streit miteinander. Von aussen betrachtet gibt die Gruppe der sechs Forscher ein ziemlich jämmerliches Bild ab, und es bleibt nur zu hoffen, dass nicht einer von ihnen am Tier sein Leben lässt.

Organisationsforscher, Manager oder Berater agieren ähnlich wie die Blinden in dem Gleichnis, weil ihre Wahrnehmung durch den persönlichen Standpunkt oftmals stark eingeschränkt ist:

- Sie bewegen sich nur in einem begrenzten Raum, der selten die ganze Organisation repräsentiert, und viele Informationen werden vor ihnen verborgen oder sie bekommen sie gefiltert von Dritten.
- Ihr Blick ist durch ihren Ausbildungshintergrund einerseits geschärft, aber wie bei einer Brille nur meist für einen bestimmten Distanzbereich: Ein Jurist sieht bei einem akuten Konflikt mit einem Mitarbeiter etwas anderes als ein Ökonom, ein

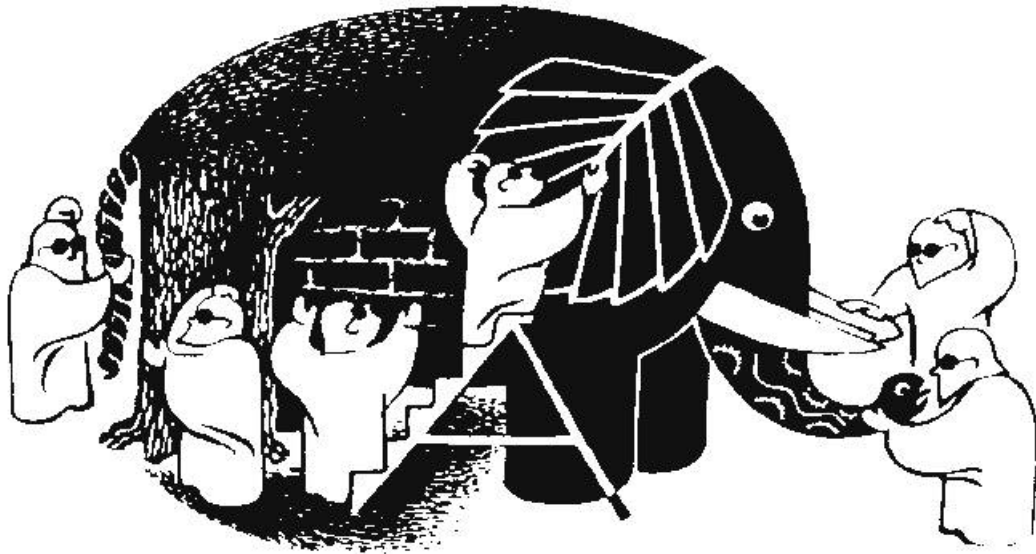


Abbildung 1: Die Illusion, der Betrachter könne das ganze System «von aussen» betrachten (Westerlund & Sjöstrand 1981, S. 48)

Pädagoge oder ein Ingenieur. Um im Bild zu bleiben: Gleitsichtbrillen existieren zwar, aber sie sind anstrengend zu tragen.

- In der Überzeugung der eigenen Kompetenz gibt es eine Neigung, die eigene Sichtweise (die eigene Methode, das eigene Paradigma) als die richtige anzusehen und andere Sichtweisen als weniger helllichtig und weniger geeignet zur Problemlösung abzulehnen. Daran hängt das persönliche Selbstwertgefühl.

Gareth Morgan unterscheidet in seinem Lehrbuch acht Perspektiven, die er jeweils einem bildhaften Begriff zuordnet. Die Auswahl resultiert zum einen aus einer historischen Abfolge von Referenzmodellen in der Management- und Organisationslehre vom Beginn des 20. Jahrhunderts bis in die 1960er Jahre (z. B. Maschine > Organismus > Gehirn). Zum anderen folgt Morgan einer Systematisierung sozialwissenschaftlicher Paradigmen zwischen Subjektivismus und Objektivismus bzw. natürlicher Ordnung und radikaler Veränderung.² In der Folge finden sich immer wieder vereinzelte Vorschläge, die Bildersammlung noch zu erweitern.³

Zehn Bilder der Organisation

Für die Einführung im vorliegenden Beitrag wurde der ursprüngliche Ansatz von Gareth Morgan um zwei Metaphern ergänzt, von denen die eine beson-

ders einflussreich (Marktplatz) und die andere intensiv ausgearbeitet ist (Theaterbühne). Eine Übersicht zeigt Abbildung 2.

Die *Organisation als Maschine* ist in der Geschichte der wissenschaftlichen Managementlehre die älteste Metapher. Sie ist in Auseinandersetzung mit rasch wachsenden Industrie- und Verwaltungsbetrieben entstanden. Sie steht für den Glauben, dass komplexe soziale Systeme auf Ziele ausgerichtet werden können, dass es immer einen effizientesten Weg zur Zielerreichung gibt und dass alle Mitarbeiter und weitere Beteiligten dazu gebracht werden können, diesen Weg zu gehen. In diesem Bild kommt eine Rationalitäts- und Machbarkeitsüberzeugung zum Ausdruck, die auch noch heute das Selbstverständnis vieler Führungskräfte auch im NPO-Sektor prägt. Organisationsprobleme werden auf ungenügende oder fehlerhafte Pläne, Strukturen und Prozesse zurückgeführt. Funktionsdiagramme, Prozessbeschreibungen, Planungs- und Ergebnisdokumentationen, aber auch die Balanced Scorecard werden aus dieser Perspektive als nützliche Instrumente zur Rationalitätssicherung angesehen. Die Pioniere dieses Ansatzes hatten oft einen ingenieurwissenschaftlichen Hintergrund. Parallelen bestanden auch zu militärischem Denken, das mit einer noch viel älteren Ideengeschichte ebenfalls auf die Kontrolle komplexer sozialer Systeme ausgerichtet ist. Dort spielt die Kontrolle von Angst durch unbedingte Disziplin eine Rolle, die in der Maschinenmetapher

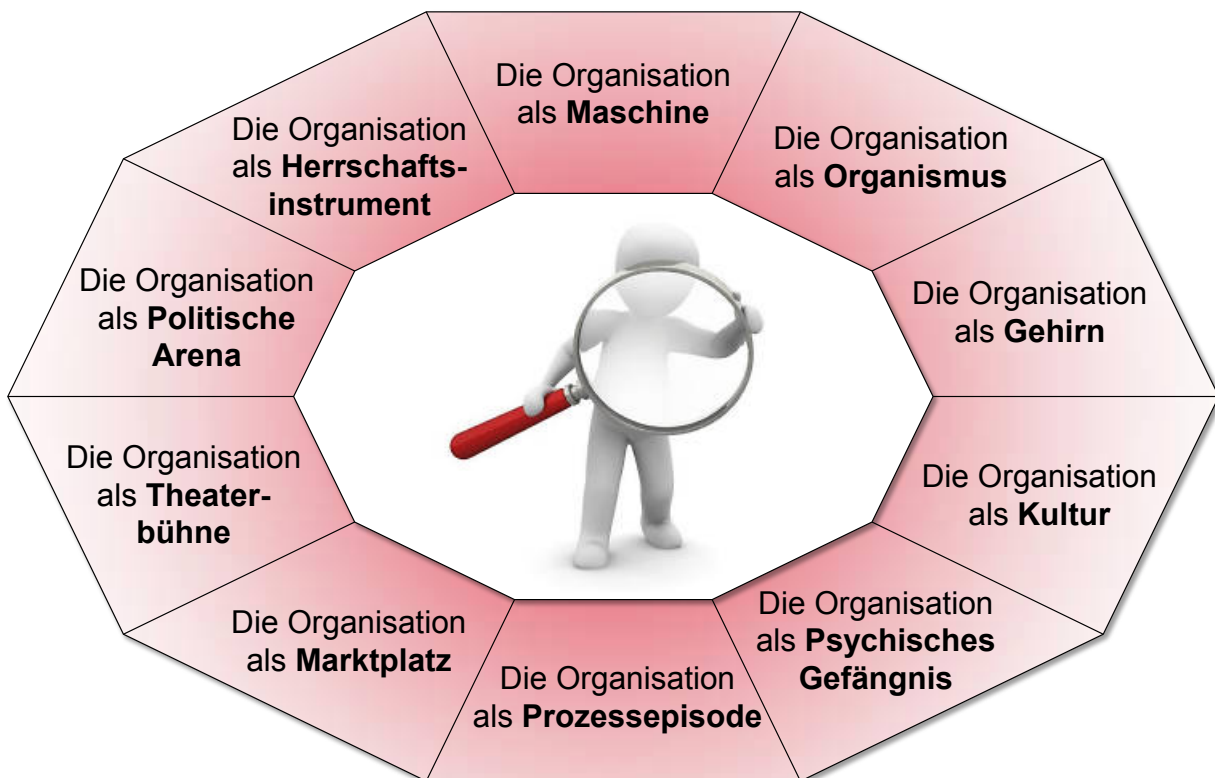


Abbildung 2: Bilder der Organisation im Überblick (vgl. Morgan 1986, erweitert)

ausgeklammert wird (vgl. die Organisation als psychisches Gefängnis). Die Organisation als Maschine ist die Standardperspektive eines professionellen Managements, und letztlich beruht auch das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen⁴ in seinen wesentlichen Teilen auf dieser Perspektive. Alle nachfolgenden Bilder sind als Ergänzungen oder Kontrapunkte dieser Metapher zu verstehen.

Die *Organisation als Organismus* folgt in der historischen Entwicklung der Managementlehre auf die Maschinenmetapher. An Stelle der ingenieurwissenschaftlichen Perspektive tritt eine natur- und sozialwissenschaftliche. Organismen besitzen zwar in ihrer genetischen Programmierung ähnlich wie Maschinen einen Bauplan, aber sie besitzen ein Eigenleben, und ihr Verhalten ist nicht vollständig determiniert. Sie reagieren auf Umweltreize, und die Reaktionen sind das Ergebnis eines ebenfalls nicht determinierten Zusammenspiels ihrer Organe. Übertragen auf Verbände und andere NPO verlagert sich der Fokus von Strukturen und Plänen zum einen auf die Frage der Umweltabhängigkeit und -anpassung und zum anderen auf das

organische Zusammenspiel im Innern. Wesentliche Umweltaspekte sind Interessengruppen, Ressourcenquellen, Institutionen, Kooperationspartner und konkurrierende Organisationen. Die Einflussnahme aus der Umwelt prägt die Erscheinung und die Funktionsweise der Organisation auch über die bewussten Eingriffe des Managements hinaus. Das Innenleben der Organisation, also das Zusammenspiel seiner Organe (im quasi biologischen und nicht juristischen Sinne!) vollzieht sich entlang der angelegten Struktur, sozusagen den Nerven- und Blutbahnen entlang. Es besitzt aber wiederum ein Eigenleben, dem die Eigenwilligkeit der Mitglieder einer Organisation entspricht. Diese lässt sich nur beschränkt durch die Leitung steuern, und die Begrenztheit managerialer Steuerungsfähigkeit ist eine wesentliche Erkenntnis dieser Metapher.

Die *Organisation als Gehirn* ist eine Vorstellung, die ein unmittelbares Ergebnis der Hirnforschung ist. Die Erkenntnis, dass das menschliche Gehirn sich in seinem Aufbau grundlegend von der traditionellen Maschinenvorstellung abhebt und dabei jeder Maschine an Effizienz und Effektivität überlegen ist, hat auch dazu

geführt, maschinenhafte Managementvorstellungen in Zweifel zu ziehen: Netzwerkartige Strukturen könnten traditionellen Hierarchien überlegen sein und Redundanzen mehr als nur Ressourcenverschwendung. Diese Metapher hat Überlegungen, wie Organisationen in Auseinandersetzung mit komplexen Aufgabenstellungen zu erfolgreichen Entscheidungen gelangen, wesentlich geprägt. Und Organisationsdefizite beispielsweise im Wissensmanagement könnten daraus resultieren, dass wichtige Prinzipien, welche die Basis für die zerebrale Problemlösungsfähigkeit eines Menschen sind, in der Organisation verletzt werden.

Die *Organisation als Kultur* sieht Verbände und andere NPO als ein Gebilde an, dass, abgesehen von der formalen Struktur, durch eine Vielzahl von informellen Strukturen geprägt ist: geteilte Verhaltensnormen und Werte, eine gemeinsame Sprache mit organisationsspezifischen Begriffen und Bedeutungen, Symbole, Mythen, also prägende Ereignisse in der Organisationsgeschichte usw. Im Gegensatz zu formalen Strukturen haben sich die informellen Kulturmerkmale für die Mitglieder oft unbewusst entwickelt. Sie können die formale Struktur unterstützen, beeinflussen den Sozialisationsprozess von Neueinsteigern und stärken die Integrationskraft der Organisation. Sie können die formale Struktur aber auch

konterkarieren: eine offene Diskussionskultur, die Hierarchien umgeht; eine Subkulturbildung, die ein gedeihliches Zusammenarbeiten untergräbt; ein weit verbreiteter fachlicher Dünkel, an dem die von der Leitung angestrebte Kundenorientierung scheitert. In solchen Fällen wird die Organisationskultur oftmals als Problem wahrgenommen – zumindest vom Standpunkt der Leitung. Kulturentwicklung ist nicht selten ein Managementziel; auch im günstigsten Fall ist sie schwer zu steuern und benötigt viel Zeit.

Die *Organisation als Psychisches Gefängnis* beleuchtet wie die Kulturmetapher oftmals schwer greifbare Aspekte, deren Ursache allerdings nicht in der Gruppe, sondern im Individuum zu suchen ist. Diese Perspektive stellt die Vorstellung von Rationalität radikal in Frage. Dreh- und Angelpunkt ist dabei die Angst, wobei der Begriff im weitesten Sinne zu verstehen ist: Angst vor einer äusseren Bedrohung, Angst vor persönlichem Versagen oder vor Zurücksetzung, Angst als Ergebnis eines fehlenden Grundvertrauens, psychische Störungen als Ergebnis von Angst und weitere Formen. Angst beeinflusst individuelles Verhalten von Personen. Wenn diese Personen einflussreiche Positionen besetzen, wirkt sich ihre Angst auf die ganze Organisation aus. Wenn eine grössere Zahl von Personen eine Angst teilt, hat das einen ähnlichen Effekt.



Tabelle: Perspektiven der Organisationsanalyse

Bilder der Organisation	Beurteilungskriterien für gutes Funktionieren	Beispiele relevanter Repräsentationen für eine Problemanalyse in einer NPO
Maschine	Rationalität, Effizienz und Effektivität	• Organigramm, Funktionsdiagramm • Planungs- und Ergebnisdokumentation • Qualitätssicherung
Organismus	Inneres Gleichgewicht und Anpassungsfähigkeit	• Engagement von Mitgliedern, Mitarbeitern • Intensiver Dialog mit Bezugsgruppen • Strategische Analyse und interne Diskussion
Gehirn	Problemlösungs- und Lernfähigkeit	• Wechselnde bereichsübergreifende Projektgruppen und offene Diskussionskultur • Systematisches Wissensmanagement
Kultur	Stabilität und innere Integrationskraft	• Klarheit über Mission und Grundsätze • Verankerung und Bindungskraft organisationaler Werte
Psychisches Gefängnis	Fähigkeit zur Reflexion und Ausbrechen aus überkommenen Routinen	• Selbstkritischer interne Reflexion • Offenheit und Dialogbereitschaft gegenüber kritischen Anliegen aus dem Umfeld
Prozessepisode	Ungehinderte Entwicklung	• Organisationaler Lebenszyklus • Dialektischer Diskurs in der Organisation • Unternehmerische Dynamik
Marktplatz	Attraktivität, Effizienz	• Interne Leistungs- und Projektvereinbarungen • Good Governance Regeln • Werbung für Mitarbeiter, Ehrenamtliche
Theaterbühne	Überzeugungskraft gegenüber Bezugsgruppen	• Rollenverhalten von Mitgliedern, Ehrenamtlichen, Mitarbeitern • Aussendarstellung der Organisation
Politische Arena	Transparenz im mikropolitischen Wettbewerb	• Mikropolitischer Ordnungsrahmen • Individuelle Strategien und Taktiken der Interessenverfolgung
Herrschaftsinstrument	Keine unberechtigte Ausbeutung abhängiger Gruppen	• Abhängigkeitsverhältnisse • Kontrollmechanismen (Governance) • Einsprachewege bei Leitungsentscheidungen

Zur Illustration seien zwei Beispielstudien erwähnt: Janis (1982) hat politische Fehlentscheidungen der Beraterstäbe US-amerikanischer Präsidenten analysiert und das Konzept des Groupthink eingeführt: die Entwicklungsphase einer Gruppe, die unter Erfolgsdruck in komplexen Situationen Risiken ignoriert oder verdrängt. Kets de Vries und Miller (1984) haben herausgearbeitet, wie sich paranoide, schizoide oder depressive Störungen in der Führung auf Strukturen und Strategien von Organisationen auswirken. Für eine erfolgreiche Organisationsentwicklung ist es von grosser Bedeutung, gerade in schwierigen Übergangsphasen solche Einflüsse zu erkennen und bewusst zu machen, so dass man ihre negativen Effekte eindämmen kann.

Die *Organisation als Prozessepisode* ist ebenfalls eine Perspektive, die eine zentrale Annahme der Managementlehre grundlegend in Frage stellt: Ist eine Organisation überhaupt ein stabiles Gebilde oder nicht eher eine Episode in einem fortlaufenden Prozess?⁵ Morgan nimmt bei dieser Metapher auf die These von Heraklit Bezug, wonach man nie zweimal in denselben Fluss steigen könne. Die Konsequenz für Forschung und Praxis wäre, in der Erkenntnisgewinnung und Problemlösung nicht nach strukturellen Ursachen, sondern nach Entwicklungsmustern zu suchen, Treiber und Trends zu identifizieren und in diese Entwicklung einzugreifen. Anhaltspunkte zum Verständnis von Entwicklungen können beispielsweise (a) ein Lebenszyklusmodell bieten, (b) die Theorie der evolutionären Entwicklung

als wiederholte Abfolge von Variation, Selektion und Retention, die Theorie der schöpferischen Zerstörung, die auf den Volkswirtschaftler Schumpeter zurückgeht und Zyklen unternehmerischer Innovationen beschreibt, (d) der zweite Hauptsatz der Thermodynamik, wonach ein System stets von einem höheren zu einem niedrigerem Energiezustand strebt, oder (e) die Idee der dialektischen Entwicklung: Eine Initiative ist als These zu verstehen, die eine Gegenreaktion (Antithese) erzeugt, worauf es zu einer Auseinandersetzung kommt, die günstigstenfalls in eine Synthese mündet, die ihrerseits als neue These eine Antithese provoziert.

Die *Organisation als Marktplatz* steht für den ökonomischen Blickwinkel. Ein Verband oder eine andere NPO ist ein Ort, an dem Menschen zusammenkommen, die etwas Nützliches anbieten und sich im Gegenzug etwas anderes Nützliches erhoffen: Angeboten werden beispielsweise Führungs- und Fachkompetenzen in der Hoffnung auf eine erfüllende Arbeit und berufliche Aufstiegschancen; angeboten wird freiwilliges Engagement in der Hoffnung darauf, gemeinschaftlich etwas zu bewegen oder persönliche Probleme besser in den Griff zu bekommen; angeboten werden Spendengelder in der Erwartung, dass damit professionelle Hilfe für Dritte geleistet wird und man als Spender das Gefühl hat, etwas Gutes getan zu haben. Das Regelwerk einer Organisation sorgt nicht nur für zuverlässige

ge Prozesse, sondern es steckt auch den Marktplatz ab und gibt ein paar Verhandlungsregeln vor. Im besten Fall sorgt es für Attraktivität und Effizienz. Aus der Marktperspektive hängt das Funktionieren einer Organisation davon ab, ob sie genügend Spielraum lässt, damit sich Angebot und Nachfrage treffen und es zu zufriedenstellenden Vereinbarungen kommt. Die Perspektive macht einerseits deutlich, dass hierarchischer Planung und Kontrolle Grenzen gesetzt sind, wenn eine Organisation ihren Daseinszweck erfüllen soll. Andererseits ist aber auch ein Minimum an Regeln notwendig, damit ein Mindestmass an Vertrauen entsteht und der individuellen Vorteilssuche auf Kosten des Organisationsziels ein Riegel vorgeschoben ist.

Die *Organisation als Theaterbühne* lenkt den Blick auf das Zusammenspiel zwischen dem organisationalen Rahmen und den Aktivitätsspielräumen für die Akteure darin. Organisationen stellen sich ihren Klienten, Geldgebern oder Aufsichtsbehörden in einer Reihe von Inszenierungen vor. Das gelingt ihnen mehr oder weniger erfolgreich und wird mit entsprechendem Applaus beantwortet. Dabei steht immer die Frage im Raum, wieviel der Inszenierung echt und authentisch ist. Ambivalent sind die Wirkungen von Stücken, bei denen das Publikum miteingeschlossen wird. Je nach Intendanz erhalten im Spielprogramm bestimmte Formate ein grösseres oder kleineres

Fournisseur officiel de la
Fête des Vignerons 2019

On peut faire mieux pour booster votre communication

Régie publicitaire et
imprimeries réunies
sous le même toit

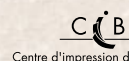
www.media-f.ch

media 



 Saint-Paul
Imprimerie Druckerel

 glasson
primebulle

 CIB
Centre d'impression de la Broye

 montreux
press

 multiprint

Gewicht: Dramen, Komödien, Rührstücke können auch die Leistungserbringung, die Interessenvertretung oder das Fundraising prägen. Die Überzeugungskraft hängt dabei nicht nur an der Regiearbeit (durch das Management), sondern auch an den schauspielerischen Fähigkeiten der Rollenträger. Diese agieren im Rahmen ihres Skripts und testen dessen Grenzen fortlaufend aus, und sie folgen dabei ihren ganz persönlichen Vorstellungen und professionellen Auffassungen. Die Leitung eines Theaters und eines Verbands muss dabei darauf achten, einerseits dem einzelnen Akteur genügend Freiraum zur Entfaltung zu lassen, und andererseits eine Schädigung der organisationalen Reputation zu verhindern. Der besondere Reiz der Theatermetapher liegt darin, dass Strukturen und Prozesse der Organisation sowie das individuelle Auftreten und die Ansprüche der verschiedenen Personen soweit relativiert werden, dass sie quasi spielerisch zur Diskussion gestellt und reflektiert werden können. Lösungsansätze nutzen die Metapher, indem sie das Regelwerk einer Organisation und das individuelle Verhalten als künstlerische Akte mit Gestaltungsfreiheit einsetzen. Diese Freiheit hat durchaus

(gesetzliche) Grenzen – im Verband wie im Theater – innerhalb derer aber ein lustvolles und kreatives Spiel wichtig für den Organisationserfolg ist.

Die *Organisation als Politische Arena* ist eine Perspektive, in der Individuen oder Gruppen mit ihren Interessen und Bemühungen, diese durchzusetzen im Mittelpunkt stehen. Es geht um Macht und die Möglichkeiten, sie einzusetzen. Rationalität spielt hier wiederum eine wichtige Rolle, aber es geht nicht um die Rationalität der Organisationen, sondern ähnlich wie im Marktplatz um die Rationalität jedes einzelnen Akteurs. Die Organisation ist, wenn man diesen Ansatz konsequent bis zum Ende durchdenkt, ein Ergebnis von Aushandlungsprozessen. Ob dieses Ergebnis zu rationalen Organisationsentscheidungen führt, ist ungewiss. Wenn eine NPO ein Problem zu lösen hat, empfiehlt sich zu untersuchen, ob es einflussreiche Personen oder Gruppen gibt, die von dieser Problemlage profitieren. Möglicherweise behindert auch ein ungeeigneter Ordnungsrahmen, wie z. B. basisdemokratische oder bürokratische Normen, eine Problemlösung. Generell kann man davon ausgehen, dass eine Transparenz über Partialinteressen und Machtmittel



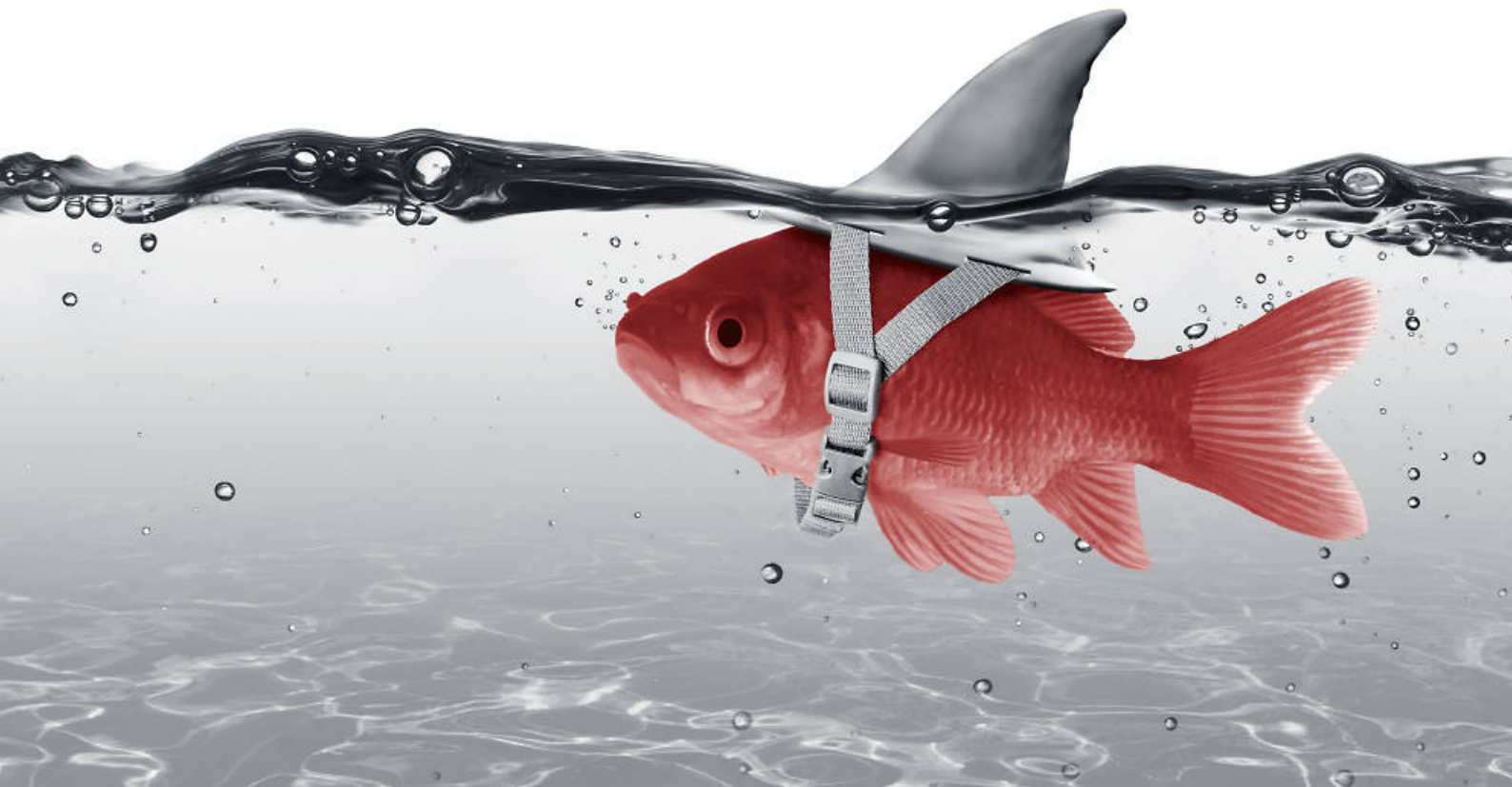
dazu beiträgt, negative Folgen für die Entwicklung der Organisation einzudämmen; im Einzelfall wäre zu prüfen, wie die Zusammensetzung der Akteure verändert oder wie Macht mit Gegenmacht begegnet werden kann.

Die *Organisation als Herrschaftsinstrument* greift ebenfalls den Aspekt der Macht auf, diesmal aber als einseitige strukturelle Abhängigkeit. Herrschaftsverhältnisse teilen die Welt in Herrschende und Untertanen: Die einen können sich darauf verlassen, ihre Ziele und Interessen durchzusetzen, und die anderen befinden sich in einer Abhängigkeit, in der sie Vorgaben erfüllen müssen, um ihre eigenen Bedürfnisse wenigstens teilweise erfüllen zu können. Organisationen sind aus dieser Perspektive Hilfsmittel zur Ausübung von Herrschaft, die ihrerseits durchaus legitimiert sein kann: Krankenhäuser werden zu Instrumenten für die Herrschaft von Ärzten über Kranke, Universitäten für Professoren über Studierende, Kirchen für Priester über Gläubige und viele andere Organisationen für das Management über die sonstigen Angestellten. Stärker als jedes andere Bild stellt dieser Ansatz vertraute Annahmen über die wichtige Rolle der Führung für die organisationale Zielerreichung in Frage. Aber auch selbstverwaltete Betriebe können als Gegenentwurf zu traditionellen hierarchischen Organisationen zu einem Herrschaftsinstrument mutieren: als Herrschaft der blossen Mehrheit über eine möglicherweise fachkundige Minderheit. Herrschaftsstrukturen lassen sich, wenn sie die organisationalen Ziele und Werte gefährden, immerhin schwächen, indem man Einsprachen oder andere Formen des Protests ermöglicht. Oder man wagt gleich die Revolution.

Fazit: Anleitung zur multiperspektivischen Organisationsanalyse

Jedes der skizzierten Bilder eröffnet Einsichten in die Funktionsweise einer Organisation und in das Handeln ihrer Mitglieder, und es kann Erklärungen für Organisationsprobleme und mögliche Lösungsansätze bieten. Vor allem zeigt es, dass eine wirksame Problemlösung voraussetzt, dass das Problem auch richtig definiert wurde. Je komplexer die Problemlage ist, umso mehr Bilder sind erforderlich, um es vollumfänglich zu begreifen. Die nachfolgenden Hinweise sollen helfen, Organisationsprobleme mit Hilfe des hier skizzierten Ansatzes erfolgversprechend zu lösen:

1. Bilden Sie ein Projektteam, von dem Sie erwarten können, dass die Mitglieder aufgrund ihres jeweiligen Erfahrungshintergrunds zusammen alle wesentlichen Perspektiven abdecken können. Achten Sie auch darauf ob sich die Mitglieder trotz ihrer Heterogenität miteinander gut vertragen werden.
2. Analysieren Sie ein Problem ruhig aus der ihnen am besten vertrauten Perspektive und suchen Sie nach einem dazu passenden Lösungsansatz.
3. Ordnen Sie Ihre Überlegungen in dem Spektrum der Organisationsbilder (Abbildung 2) ein. Es ist durchaus möglich, dass Sie mit Ihren Überlegungen bereits mehr als nur ein einziges Bild abdecken.
4. Nehmen Sie nun gezielt weitere Standpunkte ein, die Ihre bisherigen Überlegungen erweitern. Scheuen Sie sich nicht, auch einmal ein Gedankenexperiment zu wagen, das auf den ersten Blick Ihren Grundüberzeugungen widerspricht oder sie gar beleidigt («Was wäre, wenn vielleicht doch ...»). Sollte Ihnen ein solcher Perspektivenwechsel schwerfallen, beziehen Sie weitere Personen in die Problemanalyse mit ein und statten Sie diese mit genügend Vertrauensvorschuss aus.
5. Halten Sie die Ergebnisse Ihrer Überlegungen in einer tabellarischen Übersicht (vgl. die Tabelle in diesem Beitrag) fest. Sie sollte sowohl Problemursachen zeigen, als auch mögliche Ansätze zu Ihrer Lösung. Das hilft, mögliche Widersprüche zwischen den Perspektiven klar zu erkennen und in der Folge näher untersuchen zu können.
6. Evaluieren Sie die Gültigkeit und Zuverlässigkeit der verschiedenen Diagnosen und bringen Sie sie in eine Reihenfolge von bedeutsamen bis nachrangigen Aspekten. Nicht jedes Bild ist im konkreten Einzelfall von gleicher Relevanz.
7. Grenzen Sie die Lösungsansätze ein. Suchen Sie nach Wegen, die es erlauben, gleich mehrere Ursachen mit wenigen Massnahmen anzugehen.
8. Prüfen Sie, ob der nun ins Auge gefasste Weg dazu führen könnte, dass es aus einer anderen Perspektive zu unerwünschten Nebeneffekten kommen könnte, die Ihren Problemlösungserfolg gefährden. Wenn das der Fall ist, sollten Sie in kleineren Schritten vorgehen und Vorkehrungen treffen, wie Sie solche Nebeneffekte unterbinden können.



9. Wenn Sie mit der gewählten Lösung das Kernproblem in den Griff bekommen haben, prüfen Sie, ob die verbliebenen Problemursachen noch einer gesonderten Behandlung bedürfen, und gehen Sie diese gegebenenfalls zeitversetzt an.
10. Bedanken Sie sich bei allen Mitstreitern, auch wenn Sie nicht vollständig überblicken können, welchen Beitrag jede oder jeder Einzelne geleistet hat. Auch das ist eine multiperspektivische Herausforderung.

Die ersten fünf Schritte führen dazu, dass sich der Blickwinkel im Umgang mit der Problemstellung weitet. Die Herangehensweise folgt der Idee der multiperspektivischen Analyse. Um handlungsfähig zu werden, ist es aber in aller Regel nötig, sich dann, wenn man sich einen Überblick verschafft hat, wieder zu fokussieren. Dafür stehen die nachfolgenden Schritte 6 bis 8. Am Ende empfiehlt sich, nochmals den Blick zu weiten, bevor man das Projekt abschliesst. Dafür stehen die beiden abschliessenden Schritte 9 und 10. Viel Erfolg!

Das besprochene Buch im Original:

Gareth Morgan

Bilder der Organisation. Sonderausgabe

Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2018

620 Seiten

ISBN 978-3-7910-4169-8



Fussnoten

- ¹ Vgl. Saxe 1872.
- ² Vgl. Morgan 1980.
- ³ Dazu zählen die Theater-Metapher (Mangham & Overington 1987), die Jazz-Metapher (Zack 2000), die Virus- vs. Moden-Metapher zur Beschreibung von Informationsflüssen (Røvik 2011), die Metapher des Gravitationsfelds (Gelís-Filho 2012), die Metapher der Schlaflosigkeit (Schoeneborn et al. 2013) und die Erweiterung der Prozessmetapher (Schoeneborn et al. 2016). Weitere Vorschläge sind im Sammelband von Oswick & Grant 1996 sowie in einer Sonderausgabe der Zeitschrift *Human Relations* 69/4 (Örtenblad et al. 2016) versammelt. Kritische Perspektiven zum Metaphernansatz finden sich bei Schoeneborn et al. 2013.
- ⁴ Vgl. Lichtsteiner et al. 2015.
- ⁵ Dass es kulturelle Unterschiede in der Auffassung von Organisation als Struktur oder Prozess gibt, zeigt der Vergleich der Entwicklungslinien in der deutsch- und der französischsprachigen Organisationsforschung (Gmür 1999).

Literatur

- Gelis-Filho, A. (2012). Organizations as Discursive Gravitational Fields. *Journal of Organizational Change Management*, 25(2), S. 236-250.
- Gmür, M. (1999). Organisation in Deutschland - organiser à la française. *Die Unternehmung*, 53(3), S. 193-212.
- Gmür, M. (2012). Was treibt eine Organisation an? Grundriss einer Typologie organisationaler Kräfte. *Verbands-Management*, 38(1), S. 28-35.
- Grant, D. & Oswick, C. (1996): *Organization and Metaphor*. London: Sage.
- Janis, I. I. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. Boston, Houghton Mifflin.
- Kets de Vries, M. & Miller, D. (1984). *The Neurotic Organization: Diagnosing and Revitalizing Unhealthy Companies*. New York: Harper Business.

Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2015). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen*. 8. Auflage. Bern: Haupt.

Mangham, I. L. & Overington, M. A. (1987). *Organizations as Theatre: A Social Psychology of Dramatic Appearances*. Chichester NY: Wiley.

Morgan, G. (1980). Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly* 25(4), S. 605-622.

Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Newbury Park: Sage. [Aktuelle deutsche Ausgabe von 2018: *Bilder der Organisation*. Stuttgart: Schäffer Poeschel].

Örtenblad, A. Putnam, L. L. & Trehan, K. (2016). Beyond Morgan's Eight Metaphors: Adding to and Developing Organization Theory. *Human Relations*, 69(4), S. 875-889.

Røvik, K. A. (2011). From Fashion to Virus: An Alternative Theory of Organizations' Handling of Management Ideas. *Organization Studies*, 32(5), S. 631-653.

Saxe, J. G. (1872). *The Blind Men and the Elephant*. Abgerufen am 18.06.2018 bei https://en.wikisource.org/wiki/The_poems_of_John_Godfrey_Saxe/The_Blind_Men_and_the_Elephant.

Schoeneborn, D., Blaschke, S. & Kaufmann, I. M. (2013). Recontextualizing Anthropomorphic Metaphors in Organization Studies: The Pathology of Organizational Insomnia. *Journal of Management Inquiry*, 22(4), S. 435-450.

Schoeneborn, D., Vásquez, C. & Cornelissen, J. (2016). Imagining Organization through Metaphor and Metonymy: Unpacking the Process-Entity Paradox. *Human Relations*, 69(4), S. 915-944.

Westerlund, G. & Sjöstrand, S.-E. (1981). *Organisationsmythen*. Stuttgart: Klett-Cotta. [Schwedische Originalausgabe von 1975: *Organisationsmyther*. Stockholm: Norstedt & Söners].

Zack, M. H. (2000): Jazz Improvisation and Organizing: Once More from the Top. *Organization Science* 11(2), S. 227-234.

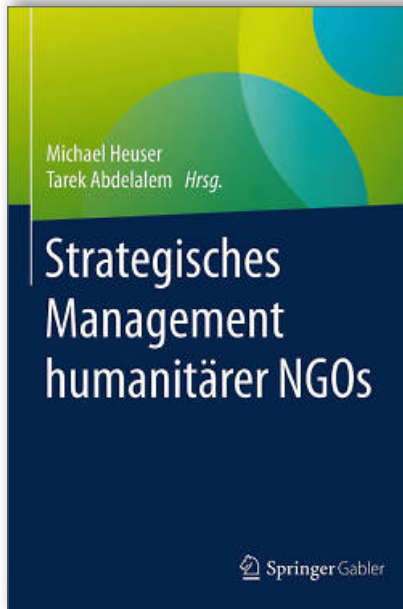
Der Autor



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.

Strategisches Management humanitärer NGOs



**Michael Heuser und Tarek Abdelalem (Hrsg.),
Strategisches Management humanitärer NGOs.
Springer Gabler, 2018, 271 Seiten.**

N ☆☆☆

Bis heute sind Strukturen und Prozesse im Strategischen Management von Nonprofit-Organisationen ein wenig entwickeltes Forschungsgebiet, und gerade zu der kleinen Gruppe der global agierenden Hilfswerke gibt es über vereinzelte Fallstudien hinaus kaum wissenschaftliche Veröffentlichungen. Deshalb erweckt der eben veröffentlichte Titel grosse Erwartungen, die der nachfolgende Buchinhalt allerdings nur sehr eingeschränkt erfüllt.

Es handelt sich bei diesem Buch um eine Textsammlung, die sich aus wenigen wissenschaftlichen Aufsätzen, einigen Praxisbeiträgen von Experten und mehreren Portraits ausgewählter Hilfswerke zusammensetzt. Ausgangspunkt bildet ein Gespräch, das einer der beiden Herausgeber mit dem Gründer eines islamischen Hilfswerks geführt hat. Warum der Text in englischer Sprache abgedruckt wurde, ist nicht leicht nachvollziehbar. Englisch ist weder die Muttersprache des einen, noch des anderen Gesprächspart-

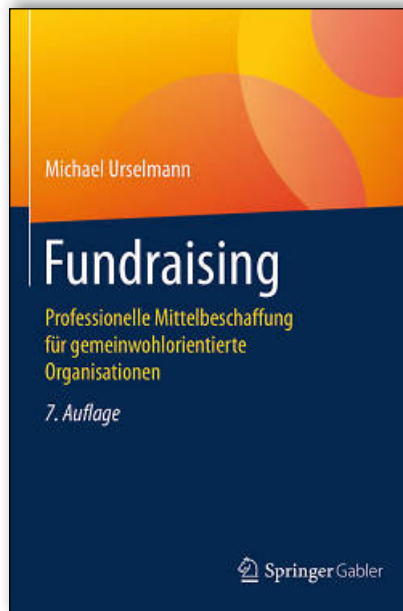
ners, wodurch der eher holprige Text eher schwer verständlich ist. Bodo von Börries gibt zum Einstieg der nachfolgenden Textsammlung einen informativen Abriss über die Entwicklungsgeschichte humanitärer Organisationen in Deutschland und setzt zu einer Typologie der NGOs an. In der Folge findet man eine Reihe von Beiträgen von Vertretern verschiedener Entwicklungshilfe Organisationen, wie Islamic Relief, World Vision, Oxfam, Plan International, Handicap International oder Help – Hilfe zur Selbsthilfe.

Einige der Beiträge beschäftigen sich mit gängigen Managementfragen, die sie eher oberflächlich und plakativ behandeln. Andere geben einen Einblick in die Managementpraxis der Organisationen und kleiden sie teilweise in einen konzeptionellen Rahmen oder leiten daraus allgemeine Praxisempfehlungen ab. Zu den interessantesten zählt etwa der Beitrag von Christoph Waffenschmidt und Kathrin Sommer, die zeigen, wie die Strategieentwicklung bei World Vision Deutschland erfolgt, oder der der Aufsatz von Meike Röttger und Claudia Ulferts über die Erfahrungen ihrer Organisation im Katastropheneinsatz während eines Taifuns auf den Philippinen. Nicht in jedem Beitrag erschliesst sich der spezifische Bezug zu NGOs, so z. B. bei einer juristischen Abhandlung über die Kontroll- und Rechenschaftspflichten der Leitung gemeinnütziger Körperschaften nach deutschem Recht oder beim Überblick über die Bestrebungen der Justiz in den 16 deutschen Bundesländern, Transparenz über Geldzuweisungen an gemeinnützige Organisationen zu erreichen.

Gegen Ende glaubt man dann aber zu verstehen, welche Motivation hinter diesem Sammelband steht: Michael Heuser skizziert nämlich in einem eigenen Beitrag «Konzeptionelle Ansätze einer humanitären NGO-Akademie in Deutschland». Man kann gespannt sein, wie sich diese Pläne entwickeln. Mit diesem Buch wurden offensichtlich eine erste konzeptionelle Grundlage und ein Praxisnetzwerk geschaffen, auf denen sich weiter aufbauen lässt. Wer allerdings mehr über die Kunst des Strategischen Managements für internationale Hilfswerke erfahren will, der wird hier nur eingeschränkt fündig.

Markus Gmür

Professionelle Mittelbeschaffung für gemeinwohlorientierte Organisationen



Michael Urselmann, Fundraising - Professionelle Mittelbeschaffung für gemeinwohlorientierte Organisationen, 7. Auflage, Springer Gabler, 2018, 612 Seiten.

☆☆☆

Das Buch Fundraising von Michael Urselmann ist in seiner 7. Auflage stark überarbeitet und hinsichtlich dem Thema Online-Fundraising erweiterte worden. Das 612 Seiten starke Werk ist 2018 beim Springer Gabler Verlag erschienen.

Das Fachbuch gliedert sich anhand der Fundraising-Ressourcen resp. Zielgruppen in die Hauptkapitel Privatpersonen, Unternehmen, Stiftungen, Öffentliche Institutionen, fährt mit dem Management-Teil fort und schliesst mit einem sog. Serviceteil ab, der weiterführende Informationsquellen listet.

Die Methoden, abgeglichen auf jede Zielgruppe, sind mit 300 Beispielen und ebenso vielen Abbildungen und Tabellen nachvollziehbar illustriert. Der Autor greift dabei auf die Erfahrung von 31 Praxisexperten zurück. Damit vermittelt der Verfasser auch langjährigen Fundraisern aktuellste Erkenntnisse und vermag

durch seine präzise aber gut nachvollziehbare Schreibe die Newcomer unter den Fundraisern zu befähigen.

Der Hauptteil des Praxisbuches gilt den Methoden rund um das Privatfundraising, gefolgt von Arbeitsweisen im Corporate Fundraising. Eher knapp gehalten sind die Ausführungen zur Mittelbeschaffung bei Stiftungen und öffentlichen Institutionen.

Was hingegen überzeugt, ist der stringente Aufbau des Buches sowie der einzelnen Kapitel.

50 Seiten widmen sich dem Online-Fundraising mit einer Vielzahl beschriebener Tools und Strategien. Spendenplattformen, Crowdfunding, Suchmaschinenmarketing u.a.m. werden mit Beispielen dargestellt. Aspekte zum Online-Marketing schliessen das Thema.

Und wer's mal ganz eilig hat, findet am Ende jedes Kapitels ein «Fazit der Ausführungen».

Wie vom Freiburger Management Modell FMM bekannt, ordnet Urselmann im Kapitel 6 die Handlungsweisen im Fundraising: Analyse, Planung, Controlling, Qualität, Organisation und Führung. Ein förderlicher Teil, immer mal wieder mit gedanklicher Distanz zwischen strategischer und operativer Ebene zu wechseln.

Mit dem Buch Fundraising werden aktuelles Fachwissen und erprobte Anwendungen umfassend dargestellt. Gekonnt heruntergebrochen in klar umrissene Arbeitsthemen, unterstützt das Werk die Zielsetzung, das Fundraising seiner Organisation weiter zu vertiefen oder auszubauen.

Guido Frei

Bewertung

- V = Verbände
- G = Genossenschaften
- S = Stiftungen
- N = NPO Allgemein
- I = Spezielle Interessen
- ☆☆☆☆ = ausgezeichnet
- ☆☆☆ = empfehlenswert
- ☆☆ = lesenswert
- ☆ = nicht zu empfehlen

Handbuch NGO-Kommunikation



**Nadine Remus & Lars Rademacher (Hrsg.),
Handbuch NGO-Kommunikation.
Wiesbaden: Springer VS, 2018, 540 Seiten.**

N ☆☆☆

Kommunikation zählt zu den zentralen Aufgaben einer NPO. So werden etwa Verbände mit ihrer Interessenvertretung auch als Kommunikationsorganisationen oder sogar -dienstleister bezeichnet.¹ Dieser Umstand trifft ebenfalls auf NGOs zu, welche heute etablierte Akteure der öffentlichen Diskussion darstellen. Doch wie gestaltet sich ihre Kommunikation überhaupt? Das «Handbuch NGO-Kommunikation», herausgegeben von Nadine Remus und Lars Rademacher, verfolgt das Ziel, einen Überblick über den aktuellen Wissensstand in diesem Bereich zu geben. Besagte Thematik wird aus interdisziplinärer und internationaler Sicht beleuchtet, wobei sowohl Wissenschaftler wie auch Praktiker zu Wort kommen.

Das 540 Seiten starke Werk ist in sechs Abschnitte untergliedert, welche die Einzelbeiträge thematisch einordnen. Der erste Abschnitt ist dabei der NGO selbst und ihrer aktuellen Bedeutung resp. dem Zu-

sammenspiel mit ihrem Umfeld gewidmet. Anschließend wird auf die Funktionsweise der NGO-Kommunikation näher eingegangen: Kampagnenarbeit, Lobbying oder Pressearbeit finden hier u. a. Erwähnung. Der dritte Abschnitt beschäftigt sich mit dem Thema Markenführung, worauf mehrere Beiträge zum Einsatz sozialer Medien durch NGOs folgen. Dabei wird nicht nur die Sender-Seite betrachtet (Welche Entwicklungen/Trends gibt es?), sondern auch ein Blick auf die Rezipienten geworfen (Welche Ansprüche haben Nutzer an den Web-Auftritt von NGOs?). Der fünfte Abschnitt ist besonderen Organisationstypen und Situationen gewidmet – sei es der Kommunikation in einer Krise, im Sport- oder einem internationalen Kontext – bevor letztlich ein Methodenkapitel das Buch abschliesst. Hier werden verschiedene Forschungsmethoden (z. B. diskursanalytische oder ethnographische Ansätze) dargestellt, die sich in diesem Feld bewährt haben.

Grundsätzlich handelt es sich bei diesem Handbuch zwar um eine wissenschaftliche Lektüre. Aufgrund des hohen Praxisbezugs können ihm allerdings auch Praktiker aus den verschiedensten Organisationstypen etwas abgewinnen. Die Beiträge beleuchten viele unterschiedliche Facetten der NGO-Kommunikation. Orientierung bieten dabei die nützlichen Zusammenfassungen zu Beginn jedes Kapitels. Das Handbuch empfiehlt sich schlussfolgernd all jenen, die sich mit Kommunikationsfragen intermediärer Organisationen befassen und sich gerne ein fundiertes Hintergrundwissen aneignen möchten.

Nathalie C. Maring

¹ Vgl. hierzu: Szyszka, P., Schütte, D. & Urbahn, K. (2009). *Public Relations in Deutschland. Eine empirische Studie zum Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit (Forschungsfeld Kommunikation, Bd. 23)*. Konstanz: UVK. / von Velsen-Zerweck, B. (2011). *Kommunikation von Verbänden – Grundlagen, Elemente, Entwicklungen*. In: Heilmair, A., Russ, Y., Sturm, H. & Zitzmann, T. (Hrsg.). *Perspektiven des Verbandsmanagements (Festschrift für Dieter Witt zum 70. Geburtstag)*. Wiesbaden: Gabler, S. 149-165.

Sozialwirtschaft – Handbuch für Wissenschaft und Praxis



Klaus Grunwald und Andreas Langer (Hrsg.), Sozialwirtschaft – Handbuch für Wissenschaft und Praxis, 5. Auflage, Baden-Baden: Nomos, 2018, 935 Seiten.

☆☆☆

Die Digitalisierung hat die Bücherlandschaft und das Nutzungsverhalten gegenüber gedrucktem Papier stark verändert, und kurze Beiträge im Netz lassen lange Texte zwischen zwei Buchdeckeln obsolet werden – so könnte man denken. Dass dieser Prozess aber noch nicht abgeschlossen ist, zeigt sich immer dann, wenn ein renommierter Verlag Anlass sieht, ein umfangreiches Fachbuch mit rund 60 Fachbeiträgen auf fast 1000 Seiten zu drucken. Im vorliegenden Fall handelt es sich allerdings um eine Neuauflage eines Lehrwerks, das erstmals vor über 20 Jahren erschienen ist und seither in mehreren Auflagen aktualisiert und ergänzt wurde; die nun 5. Auflage wurde von einem neuen Herausberteam übernommen, das Konzept aber in der bewährten Form weitergeführt.

Die Beiträge sind nach einer Einleitung in fünf grosse Blöcke gegliedert. Im ersten Block werden die

wirtschaftliche, politische und rechtliche Rahmenbedingungen (aus deutscher Perspektive) für die Sozialwirtschaft dargestellt. Danach folgt eine institutionelle Erörterung der sozialwirtschaftlichen Organisationen und ihrem Umfeld (Spitzenverbände der Wohlfahrt, Banken, Beratungsunternehmen). Ein Drittel des gesamten Buchs nehmen anschliessend Managementaspekte ein. Hier werden die wesentlichen betriebswirtschaftlichen Funktionen nacheinander behandelt. Die Beiträge sind informativ und aktuell. Leider fehlt es aber an den notwendigen Querbezügen, die für eine ganzheitliche Erfassung der Führungs- und Managementaufgaben wichtig wären. Sozialwirtschaftliche Kooperationsstrukturen werden in einem eigenen Block dargestellt und tragen dem Umstand Rechnung, dass sozialwirtschaftliche Wirkungen heute kaum noch ohne vielfältige Kooperationen zu erzielen sind. Der letzte Themenblock diskutiert eine Reihe von Trends, mit denen die Sozialwirtschaft konfrontiert ist: De-Institutionalisierung und Personenzentrierung, veränderte Professionalisierungsvorstellungen, Perspektiven sozialer Investitionsmodelle, Digitalisierung, Hybridisierung und Effekte der ökologischen Nachhaltigkeitsdebatte.

Als Basisliteratur für ein Studium der Sozialwirtschaftslehre erfüllt dieses Kompendium seinen Zweck sehr gut. Die inhaltliche Systematik und die zahlreichen Literaturhinweise in jedem der 60 Beiträge stellen eine hilfreiche Ressource, um sich das Fachgebiet in seiner ganzen Breite zu erarbeiten. Ob es auch noch den Praktiker ansprechen wird, erscheint allerdings fraglich. Eine didaktische Leitidee dafür ist nicht zu erkennen, allerdings auch im Konzept eines Herausgeberbands, der über 50 verschiedene Autoren (-paare) unter einen Hut bringen muss, nur schwer zu realisieren. Im Zuge der Digitalisierung steht Lernenden, die sich ausserhalb von Bildungsinstitutionen und Studienlehrgängen auf einen aktuellen Kenntnisstand bringen wollen, inzwischen eine Fülle von leichter wiegenden und bekömmlichen Informationsquellen offen.

Markus Gmür

Aktuelles aus dem VMI

Vorträge

Anlässlich des Impulse Summit der Universität St. Gallen vom 30. bis 31. Oktober hielt Urs Bumbacher einen Vortrag zum Thema **Sports Organizations Between Profit Claims and Nonprofit Structures**.

Vom 12. bis 16. November 2018 leitete Philipp Erpf bei der Feuerwehr Oberösterreich einen Intensiv-Lehrgang zum **Freiburger Management-Modell für NPO**.

Markus Gmür hielt im Rahmen des 50. Internationalen Verbändeforums in St. Moritz (27. bis 30. Januar 2019) ein Referat zum Thema **Erfolgsfaktoren von Konkurrenz und Kooperation – Stand der Managementforschung**.

Am 5. Februar 2019 sprach Markus Gmür zu **Partizipation in Organisationen** im Rahmen eines Mitarbeiterworkshops der Pädagogischen Hochschule Fribourg/Freiburg.

Zum Thema **Haupt- oder Nebenamt – Ein Blick auf Wohnbaugenossenschaften** im Rahmen des Workshops «Energiegenossenschaften in der Schweiz – Wo stehen sie, wo geht es hin?» sprach Markus Gmür am 19. Februar 2019 an der ETH Zürich.

Am 20. bis 21. Februar leitete Hans Lichtsteiner anlässlich der Didacta in Köln einen zweitägigen Workshop für Vorstände und Geschäftsführer Deutscher Auslandsschulen mit dem Ziel, die **Professionalität und Managementkompetenz an den Schulen zu steigern**.

Im Rahmen des Wissenschaftlichen COST-Workshops vom 27. Februar bis 1. März 2019 an der Fachhochschule Frankfurt am Main referierte Markus Gmür zu **Entrepreneurial Orientation and Performance of Swiss Social Enterprises in Social and Health Services**.

Markus Gmür hielt einen Vortrag zu **Professionellem Management von ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern und anderen ehrenamtlichen Funktionären** im Rahmen der Jahrestagung von Swiss Sailing am 16. März 2019 in Bern.

Vom 25. bis 26. März. moderierte Hans Lichtsteiner eine Veranstaltung des Österreichischen Roten Kreuzes in St. Gilgen zu den Themen **Innovations- und Wissensmanagement**. Am Workshop nahmen 34 Teilnehmer aus Österreich, Bayern und dem Südtirol teil.

Publikationen

Erpf, P., Ripper, M. J. & Castignetti, M. (2019): **Understanding Social Entrepreneurship Based on Self-Evaluations of Organizational Leaders – Insights from an International Survey**. Journal of Social Entrepreneurship, online first.

Gmür, M. (2018). **Solidarische Verantwortung statt Individualismus und Konkurrenz**, Interview zum Wesen von Genossenschaften. AUTOINSIDE 12/2018, S. 36-37.

Gmür, M. (2019). **Strategisches Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen**, PersonalQuarterly 1/2019, S. 20-26.

Gmür, M. & Thommen, J.-P. (2019). **Human Resource Management: Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement**. 5. aktualisierte und erweiterte Auflage. Zürich: Versus-Verlag.

Neuigkeiten aus dem VMI



Hans Lichtsteiner wurde in den Sportrat des Fürstentums Liechtenstein für die Jahre 2019 bis 2022 bestellt. Der Sportrat besteht aus fünf Mitgliedern und ersetzt die bisherige Sportkommission, welche im Rahmen der Reorganisation der Sportstrukturen mit der Abänderung des Sportgesetzes abgeschafft wurde. Als Vorsitzende des Sportrates wurde Hanni Weirather-Wenzel bestellt. Neben Hans Lichtsteiner sind die weiteren Mitglieder des Sportrates Sarah Frick, Hansjörg Lingg und Georges Lüchinger. Zu dieser neuen Aufgabe wünschen wir alles Gute!

Peter Suter, ehemaliger VMI-Diplomassistent und Doktorand, erhielt für seinen Artikel in der Fachzeitschrift VOLUNTAS den IGA-Forschungspreis 2018. Wir freuen uns über diesen Erfolg und gratulieren ihm herzlich!



In seiner Sitzung vom 20. März 2019 hat der Institutsrat des VMI **Dr. Charles Giroud** einstimmig zum neuen Präsidenten gewählt. Er tritt ab dem 1. Juli 2019 eine vierjährige Amtszeit an. Charles Giroud ist dem VMI seit vielen Jahren eng verbunden. Nach seinem Studium arbeitete er bei Prof. Dr. Ernst-Bernd Blümle als wissenschaftlicher Mitarbeiter und promovierte zum Dr. rer. pol. Anschliessend baute er ab 1983 die B'VM Beratergruppe für Verbands-Management als Geschäftsführer auf und erwarb sich seither eine umfassende 36-jährige Beratungserfahrung, ergänzt durch haupt- und ehrenamtliche Tätigkeiten für verschiedene Verbände. 2018 trat er von seinen operativen Leitungsfunktionen innerhalb der B'VM zurück und fungiert dort noch als ihr Verwaltungsratspräsident. Wir freuen uns, mit Charles Giroud nicht nur einen herausragenden Experten, sondern auch langjährigen Förderer und Begleiter für die Spitze unseres Instituts gewonnen zu haben!

Wir heissen unsere neuen Förderer ganz herzlich willkommen

Stiftung Antidoping Schweiz
CH - 3007 Bern

Baumberger Rechtsanwälte
CH - 8004 Winterthur

lebens-begleitung.ch
CH - 5116 Schinznach-Bad

VMI

Förderer werden



VMI Kompetent in Nonprofit-Management
Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH

50. Internationales Verbände-Forum 2019

Luisa Wagenhöfer und Nathalie C. Maring

Das Verbändeforum feiert Jubiläum! Ende Januar fand es bereits zum 50. Mal statt – dem feierlichen Anlass entsprechend im Belle Epoque-Hotel Reine Victoria in St. Moritz. Über 60 VertreterInnen der Verbands- und NPO-Welt aus Deutschland, Österreich, Südtirol und der Schweiz tagten vom 27. bis 30. Januar zum Thema «Konkurrenz und Kooperation».

Den Beginn am Montagmorgen machte Prof. Dr. Günter Müller-Stewens mit seinem Vortrag über strategische Führung 3.0. Anschliessend widmete sich Dr. Karin Stuhlmann dem Thema Präsidiumswahlen in Verbänden und Genossenschaften.

Das heurige Verbände-Forum hielt zudem eine Neuerung am Montagnachmittag bereit. Die Teilnehmenden konnten sich in drei Parallel-Sessions zu den Themen «Kultur und Führung von sozialen Organisationen», «Corporate Volunteering aus NPO-Sicht» und «Member Value in einem Wirtschaftsverband» informieren und in Kleingruppen diskutieren.

Den Abschluss des Tages bildete der traditionelle Ausflug. Mit Fackeln und in bester Stimmung wanderten die Forumsteilnehmenden zur Alphütte Clavadatsch, wo sie mit Bündner Spezialitäten verwöhnt wurden.

Mit Inputs aus der NPO-Forschung und -Praxis sowie im Rahmen einer Podiumsdiskussion wurde am Dienstag der Frage «Besser kooperieren als konkurrieren?» nachgegangen. Markus Gmür machte deutlich, dass sich NPO in verschiedensten Konkurrenzsituationen (z. B. im Hinblick auf Mitglieder) wiederfinden. Dabei ist wichtig, eine klare Position (Ignoranz, Konkurrenz oder Kooperation, Details siehe den Beitrag auf S. 6 in dieser Ausgabe) zu beziehen sowie diese Entscheidung selbstbewusst zu vertreten. Am Nachmittag diskutierten Jacqueline Schneider (Frauenzentrale St. Gallen), Markus Gerber (Stiftung Battenberg) und Erik Grossenbacher (SBK) mit Philipp Erpf und Markus Gmür über ihre Erfahrungen mit Konkurrenz und Kooperationen in der Praxis. Auch am Mittwochmorgen gab es nochmal spannende Inputs. So verdeutlichte Dr. Janine Händel, Geschäftsführerin der Roger Federer Foundation, die Bedeutung, Impact statt reinem Output oder Outcome zu generieren. Prof. Dr. Edy Portmann und Dr. Martina Schott zeigten auf, dass alle Veränderungsprozesse – sei es die digitale Transformation in intelligenten Städten der Zukunft oder die Erneuerung eines Rudervereins – aktiv angegangen werden müssen.



Hubert Bucher, ein Freund und Förderer des VMI ist tot



Hubert Bucher, ehemaliger Generalsekretär (heute CEO) des Schweizerischen Roten Kreuzes besuchte anfangs der 90er Jahre den dritten Diplomlehrgang für Verbands- und NPO-Management. Als Fürsprecher (ein iuristischer akademischer Titel, den nur die Universität Bern verlieh) war er interessiert, zusätzliches Management-Wissen für NPO zu erwerben. Aus Überzeugung sandte er eine ganze Anzahl Führungskräfte des SRK an unsere Lehrgänge. Als das VMI offizielles Institut der Universität wurde, war Hubert Bucher bereit im neu geschaffenen Institutsrat als Vertreter der NPO-Praxis mitzuwirken. Seine gehaltvollen, ganz der Sache verpflichteten Voten sind mir in bester Erinnerung. Er war später auch bereit, das Amt des Vizepräsidenten zu übernehmen. Mit dem damaligen Präsidenten, Prof. Dr. Reinbert Schauer bildete er ein starkes, sich positiv ergänzendes Führungsteam. Wir sind Hubert Bucher sehr dankbar für sein ehrenamtliches Wirken im VMI.

In stillem Gedenken für das ganze VMI-Team
Prof. em. Robert Purtschert

27. bis 28. Mai 2019	Intensiv-Lehrgang (IL) Wege zu Management Excellence; Lehrgangsleitung: Dr. Philipp Erpf
16. bis 21. Juni 2019	Intensiv-Lehrgang (IL) Freiburger Management Modell für NPO; Lehrgangsleitung: Dr. Charles Giroud
15. bis 20. September 2019	Intensiv-Lehrgang (IL) Organisation in NPO; Lehrgangsleitung: Dr. Melchior Etlin
13. bis 18. Oktober 2019	Intensiv-Lehrgang (IL) Strategie in NPO; Lehrgangsleitung: Dr. Philipp Erpf
17. November 2019 bis 6. November 2020	Diplomlehrgang (DAS) Verbands-/NPO-Management (4 Module); Lehrgangsleitung: Dr. Philipp Erpf

INTENSIV-LEHRGANG DAS FREIBURGER MANAGEMENT-MODELL FÜR NPO



INHALT:

Der Intensiv-Lehrgang Freiburger Management-Modell für NPO eignet sich für einen systematischen und schnellen Einstieg in das Management von Nonprofit-Organisationen. In intensiven fünf Tagen ...

- ... erhalten Sie einen Einblick in den Aufbau, die Systematik und Logik des Freiburger Management-Modells für NPO;
- ... lernen Sie die wichtigsten Techniken des NPO-Managements in Form eines übersichtlichen Konzepts kennen und erarbeiten sich in kurzer Zeit ein spezifisches Wissen;
- ... sind Sie optimal für einen Besuch des Diplom-Lehrgangs Verbands-/NPO-Management sowie für weitere Intensiv-Lehrgänge vorbereitet.

DIE ZIELGRUPPE:

Der Lehrgang eignet sich für Geschäftsführende, die neu in einer NPO tätig sind sowie Kaderpersonen und Nachwuchsführungskräfte, Assistenten und Mitarbeitende, Ehrenamtliche, Funktionäre und Milizer/-innen aller Art

NÄCHSTER TERMIN:

16. bis 21. Juni 2019 in Saanenmöser

WEITERE INFORMATIONEN:

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



Kompetent in Nonprofit-Management
Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH



**Für unsere Förderer gibt es das VM
jetzt auch als Download:**



nonprofit but management.

