

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/14

Gmür, Markus

## Die Verteilung von Macht und Einfluss in Verbänden

Verbands-Management, 40. Jahrgang, Ausgabe 1 (2014), S. 25-33.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI) [www.vmi.ch](http://www.vmi.ch),  
Universität Freiburg/CH  
Redaktion: Irene Weber  
Layout: Irene Weber / Paulusdruckerei, Freiburg/CH  
Fotomaterial: Lizenz: morgueFile Free License  
ISBN: 3-909437-39-7  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



**UNI  
FR**  
UNIVERSITÉ DE FRIBOURG  
UNIVERSITÄT FREIBURG

## Forschungsbeitrag

# Die Verteilung von Macht und Einfluss in Verbänden

Markus Gmür

Verbände sind in ihrer Leitung durch ein Nebeneinander von Ehren- und Hauptamt, also von Präzidentenschaft und Management geprägt. Diese Konstellation führt zu einer Verteilung von Macht und Einfluss, die sehr unterschiedlich ausfallen kann. In diesem Beitrag wird am Beispiel von Schweizer und internationalen Verbänden gezeigt, durch welche Faktoren sich die Machtverteilung erklären lässt. Die Grösse des Verbands und der Angestelltenstatus der Geschäftsführer erweisen sich als die wichtigsten Erklärungsfaktoren; diese sind aber auch mit einer ungleichen Verteilung von Männern und Frauen in den Geschäftsleitungspositionen verbunden. Zudem zeigen sich im Vergleich von Wirtschafts- und Berufsverbänden auf der einen Seite sowie Gesundheitsorganisationen auf der anderen auch Sektorenunterschiede.

In einem demokratischen Gemeinwesen bereitet die Idee von Macht und Herrschaft und die damit verbundene Vorstellung von Ungleichheit bei den meisten Menschen Unbehagen. Das gilt in Staaten und Kommunen genauso wie in Vereinen, Verbänden und Genossenschaften. Macht in den Händen Einzelner wird als eine Gefahr für die Allgemeinheit angesehen. Allenfalls darf sie sich in den Händen einer breiten Bevölkerungs- bzw. Mitgliederbasis befinden. So formuliert es beispielsweise das deutsche Grundgesetz in Art. 20(2): «Die Staatsgewalt geht vom Volke aus.»<sup>1</sup> Entsprechend sieht auch das Privatrecht für Personengesellschaften vor, dass die Einflussnahme durch die Gemeinschaft der Mitglieder gewährleistet ist.

Dieser vorherrschenden Idealvorstellung steht die Wirklichkeit von komplexen Organisationen gegenüber. Je grösser und älter ein Verband oder eine andere Organisation ist, umso häufiger werden Entscheidungen von Einzelpersonen oder von kleinen Personengruppen vorbereitet und gefällt. Eine solche Entwicklung ist für das operative Alltagsgeschäft eine

notwendige Voraussetzung für Effizienz und Qualität. Wenn sie darüber hinausgeht und auch Grundsatzentscheidungen erfasst, dann verändert sich damit das Herrschaftsprinzip einer solchen Organisation: Was anfänglich als Basisbewegung vor allem demokratisch geprägt ist, kann sich im weiteren Verlauf zur *Oligarchie* entwickeln.



Lizenz: morgueFile Free License

## Macht- und Einflusstrukturen in NPO

Mit dem Begriff der Oligarchie wird seit den grundlegenden Untersuchungen von Robert Michels (1911) die Konzentration von Macht und Einfluss in den Händen einer kleinen Gruppe beschrieben. Michels, der sich in seinen Studien vor allem auf Gewerkschaften und Parteien bezog, identifizierte drei wesentliche Faktoren, die eine Oligarchiebildung in Verbänden und sozialen Bewegungen begünstigten: (1) die zunehmende *Komplexität der Leitungsaufgabe* in wachsenden Organisationen, (2) Unterschiede in der *individuellen Befähigung* (z.B. Intelligenz oder Sozialkompetenz) und im *individuellen Geltungsanspruch* von Menschen, welche zu einem Herausschälen weniger Führungspersonen führt, die einer – wie Michels schreibt – Inkompetenz der Masse gegenüberstehen, und schliesslich (3) ein massenpsychologisch begründetes Bedürfnis nach Führung und Verehrung, in Verbindung mit der Angst, sich als Individuum im öffentlichen Raum zu exponieren.<sup>2</sup>

Es lassen sich gleich mehrere Varianten einer Oligarchie unterscheiden, und die folgende Liste ist auch noch erweiterbar:

- ♦ *Expertokratie*: Bei diesem Typus werden Entscheidungen nach Fachexpertise getroffen. Wer die fachlichen Voraussetzungen nicht erfüllt, ordnet sich unter. Eine Neigung zur Expertokratie besteht vor allem da, wo Profession (z.B. Anwälte, Ärzte, Architekten oder Geistliche) eine tragende Rolle spielen. Es kommt leicht zu einer Unterscheidung von «Profis» und «Laien», wobei sich Letztere den Positionen der professionellen Kerngruppe unterordnen.
- ♦ *Bürokratie*: Organisationen zeigen mit zunehmendem Alter und wachsender Grösse eine Tendenz dahingehend, dass der Entscheidungsfindung formalen Strukturen und Prozessvorgaben der Vorrang gegenüber Themen oder Beteiligungsanliegen gegeben wird. Legitimiert wird das beispielsweise mit einer höheren Effizienz, einer gesteigerten Dienstleistungsqualität oder verbesserter Transparenz. Wem in diesen formalen Strukturen und Prozessen eine bestimmte Funktion zugewiesen ist, bekommt dadurch die Chance zur Einflussnahme. Aus Unsicherheit über die Regeln ordnen sich die übrigen Mitglieder in der Organisation unter.

♦ *Meritokratie*: Diese Variante der Oligarchie ist das Ergebnis einer zunehmenden generellen Leistungs- und Erfolgsorientierung in der Gesellschaft, die auch den Nonprofit-Sektor erfasst hat. Einfluss erlangt, wer erfolgreich war, wer die Organisation in den Augen der Mitglieder vorangebracht hat oder wer ihr zusätzliche finanzielle Mittel in Aussicht stellen kann. Unter den Bedingungen der Meritokratie «gibt der Erfolg Recht» und «der Zweck heiligt Mittel». Einflussmöglichkeiten werden an Verdienste gekoppelt, und in der Leitung sollen sich die Personen zusammenfinden, die glaubwürdig Erfolg versprechen.

Auch wenn die Bezeichnungen im Alltagsverständnis meistens negativ konnotiert sind, sollen sie hier nur beschreibend und nicht wertend verstanden werden. Die Herausbildung einer Oligarchie kann dazu beitragen, dass eine Organisation ihre Ziele besser als bisher erreichen und ihre Werte zuverlässiger als bisher erhalten kann. Eine Oligarchisierung kann aber unter Umständen auch beides gefährden. Entscheidend ist aber, dass sich damit die Frage der Macht stellt, und meistens ist es im Verband eine Frage von Macht und Einfluss der hauptamtlichen und der ehrenamtlichen Leitung. Worauf diese beruhen kann, wird im folgenden Abschnitt gezeigt.

## Quellen der Macht in NPO

Verbände und andere NPO sind nicht nur produktive Systeme, sondern sie lassen sich auch als mikropolitische Arenen beschreiben.<sup>3</sup> In diesen Arenen bewegen sich Gruppen und Einzelpersonen mit bestimmten Interessen, die sie – in den meisten Fällen mit dem Anspruch, damit der Organisation zu dienen – verfolgen. Dabei treffen sie auf andere Personen oder Gruppen, die offenkundig oder vermutet andere Interessen verfolgen. In der Auseinandersetzung werden die verschiedenen Akteure versuchen, ihre Interessen gegenüber anderen durchzusetzen und zu diesem Zweck Machtmittel einsetzen.

«Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.»<sup>4</sup> Ausgehend von dieser klassischen Definition, wie sie Max Weber formuliert hat, finden sich zahlreiche Ansätze mit dem Ziel, mögliche Quel-

len der Macht umfassend und sinnvoll gegliedert darzustellen. Häufig findet sich dabei eine Unterscheidung zwischen persönlicher und positionaler Macht. Erstere ist an die Person geknüpft (z.B. Fachwissen oder ein soziales Netzwerk) und bleibt ihr in der Regel erhalten, auch wenn sie die Funktion wechselt oder gar die Organisation verlässt. Über positionale Macht verfügt eine Person hingegen nur so lange, wie sie eine bestimmte Position in der Organisation innehat (z.B. Insiderwissen oder disziplinarische Gewalt), kann sie dafür aber auch weitgehend unabhängig von ihren persönlichen Fähigkeiten mit der Übernahme einer Funktion bekommen.

Bradshaw (1998) hat diese wichtige Unterscheidung zwischen personalen und positionalen Machtquellen erweitert. Sie unterscheidet zwischen offensichtlichen und verdeckten Machtquellen,<sup>5</sup> die offensichtlich und damit auch für die Gegenspieler leicht erkennbar sind, und solchen, die verdeckt sind, indem sie sich die kulturellen Normen und Werte der Organisation und ihres gesellschaftlichen Umfelds zunutze machen (vgl. Tabelle 1).

Der wesentliche Beitrag von Bradshaw (1998) besteht vor allem darin, dass sie aufgezeigt hat, welche Potenziale in den Strukturen und Prozessen einer Or-

ganisation sowie den kulturell verankerten Normen und Werten für die Machtausübung liegen. Dadurch, dass sie das Denken und Handeln von Organisationsmitgliedern lenken, ohne dass diese sich darüber immer im Klaren wären, können sie von Einzelnen instrumentalisiert werden. Das zeigen die Einflussquellen im rechten unteren Feld der Tabelle 1: Der Ausgang von Verhandlungen über strittige Entscheidungsvorlagen lässt sich dadurch beeinflussen, an welcher Stelle einer Tagesordnung sie platziert werden, Diskussionen lassen sich durch gezielte Etikettierungen oder Assoziationen beenden oder neu anfachen und Routinen oder Rituale können zur Unterstützung oder Desavouierung bestimmter Positionen in einem Meinungsstreit eingesetzt werden. Schliesslich ist aber auch die persönliche Fähigkeit, sich von solchen Strukturen zu lösen, wo andere noch daran festhalten, ein Ansatzpunkt zur Einflussnahme, wie das linke untere Feld in dieser Tabelle zeigt: Das Individuum eröffnet sich damit neue Sichtweisen, die ein Impuls zum eigenen Handeln, vor allem aber auch ein Mittel zur Irritation von Gegenspielern sein können. Diese werden in ihrem Bestreben aufgehalten oder zu Fehlern verleitet, was dem Individuum Vorteile in der Auseinandersetzung verschafft.

|                                        | Die Quelle des Einflusses ist geknüpft an ...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        | die Person                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | die eingenommene Position                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Offensichtliche Quellen des Einflusses | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachexpertise, die von anderen Mitgliedern als wichtig angesehen wird.</li> <li>• Vertrauen, das einer Person aufgrund ihrer persönlichen Eigenschaften entgegen gebracht wird.</li> <li>• Sanktionsmittel (z.B. Lob und Tadel, eigene finanzielle Mittel).</li> <li>• Persönliches Netzwerk zu wichtigen Stakeholdern.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wichtigkeit, Sichtbarkeit und die damit verbundene Aufmerksamkeit, die dem Aufgabenbereich zugesprochen wird.</li> <li>• Kontrolle über begehrte Ressourcen der Organisation (z.B. finanzielle Mittel, Informationen).</li> <li>• Kontaktnetzwerk in der Organisation sowie zu wichtigen Stakeholdern im Zusammenhang mit dem eigenen Aufgabenbereich.</li> <li>• Möglichkeit zur Koalitionsbildung in Entscheidungsprozessen.</li> <li>• Unberechenbarkeit aufgrund von Aufgabenbereichen mit erheblichen Entscheidungsfreiräumen.</li> </ul> |
| Verdeckte Quellen des Einflusses       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Authentizität und kritische Wachsamkeit.</li> <li>• Kritisches Bewusstsein über soziale, politische oder ökonomische Widersprüche.</li> <li>• Skeptizismus gegenüber dominanten Diskursen, Praktiken und Disziplinierungsmechanismen.</li> <li>• Praktizierter ziviler Ungehorsam.</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltung der Agenda und der Beteiligung in Entscheidungsprozessen (z.B.: Was wird zuerst und was zuletzt behandelt? Wer wird woran beteiligt?).</li> <li>• Besetzen von Begriffen, Symbolen, Ritualen oder Werten (z.B.: Was wird als ‚nicht verhandelbar‘, ‚unvereinbar‘ oder ‚überlebenswichtig‘ erklärt?).</li> <li>• Besetzung oder Veränderung organisationaler Routinen und Traditionen.</li> </ul>                                                                                                                                    |

Tabelle 1: Quellen von Macht und Einfluss in einer Organisation (in Anlehnung an Bradshaw 1998)

## Empirische Forschungsergebnisse zu Macht und Einfluss im Verband

Empirische Studien zur Ausprägung von internen Machtstrukturen in Verbänden und anderen Nonprofit-Organisationen sind selten. Die wesentlichen Gründe dafür liegen wohl darin, dass (a) Organisationen für Untersuchungen zu ihren internen Machtbeziehungen wenig offen sind und (b) diese Machtstrukturen für den Forscher auch schwierig messbar sind.

Die umfangreichste Studie wurde von Murray (1992) auf Basis einer schriftlichen Befragung der Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer von 417 kanadischen NPO realisiert. Deren mittleres Jahresbudget belief sich auf knapp 900 000 \$, sie beschäftigten im Durchschnitt neun Mitarbeitende, und sie stützten sich auf 50 Freiwillige und Ehrenamtliche ab. Im ersten Schritt ermittelten die Forscher die Machtverteilung im obersten Leitungsorgan und gelangten zu einer Unterteilung in fünf verschiedene Typen:

- ♦ *Typ 1: Leitung wird durch die Geschäftsführung dominiert.* Deren wichtigste Machtbasis sind Fachexpertise und Berufserfahrung. Das ehrenamtliche Leitungsorgan ist überwiegend passiv, und die Sitzungen haben einen rituellen Charakter. Fast 50 % der befragten Geschäftsführer nahmen sich selbst in ihrer NPO in einer solchen Konstellation wahr, während 17 % das als überhaupt nicht gegeben ansahen.
- ♦ *Typ 2: Leitung wird durch die Präsidentschaft dominiert.* Deren Einfluss baut typischerweise auf persönlichem Charisma oder einem starken sozialen Netzwerk auf.

Aus diesem Netzwerk erfolgen im Normalfall auch Nachbesetzungen im ehrenamtlichen Leitungsgremium. In rund 10 % der NPO erkannten die Geschäftsführer dieses Muster, 61 % schlossen es aus.

- ♦ *Typ 3: Geteilte Leitung.* Hier überwiegt im Leitungsgremium das Streben nach breitem Konsens und demokratischer Entscheidungsfindung. Sie geht in der Regel mit einer starken Orientierung an den Zielen und Grundsätzen der Organisation einher, der sich individuelle Interessen stets unterordnen sollen. Etwa 43 % der Geschäftsführer sahen hier eine grosse Übereinstimmung mit ihrer Organisation. 12 % sahen überhaupt keine Übereinstimmung.
- ♦ *Typ 4: Fragmentierte Leitung.* Bei diesem Typus gibt es keine eindeutige Dominanz. Stattdessen ist das Leitungsgremium in zwei oder mehr Gruppen geteilt, die um Einfluss ringen. Von den Befragten ordneten 2 % ihre Organisation diesem Muster zu, 74 % schlossen es aus.
- ♦ *Typ 5: Leitung ohne Machtzentrum.* Im Gegensatz zur fragmentierten Leitung gibt es überhaupt keine klare Machtkonstellation. Rollen und Verantwortlichkeiten sind unklar, und die Entscheidungsprozesse sind durch Zielunklarheit und kollektive Unsicherheit gekennzeichnet. Stattdessen werden häufig bestehende Entscheidungen und Routinen aufrechterhalten. In 3 % der NPO wurden diese Merkmale bestätigt, in 66 % völlig ausgeschlossen.

Die Forscher konnten feststellen, dass eine Dominanz der Geschäftsführung mit deren Erfahrung in der Or-



Lizenz: morgueFile Free License

ganisation und in der Position zusammenhing und sich offensichtlich leichter in Leitungsgremien mit einem geringen Frauenanteil herausbildete. Je geringer die Erfahrungen, umso grösser die Wahrscheinlichkeit, dass das Leitungsgremium fragmentiert oder ohne Machtzentrum ist. Wurde die ehrenamtliche Leitung vor allem unter dem Gesichtspunkt ihrer externen Vernetzung zusammengestellt, war das mit einer Dominanz der Geschäftsführung oder der Präsidentschaft verbunden, jedoch viel seltener mit einer geteilten oder fragmentierten Leitung. Die Präsidenten dominierten häufiger, wenn die Organisation sich weniger als Service- und mehr Interessenverband definierte und die Kontaktpflege nach aussen als besonders wichtig angesehen wurde. Interessant war auch dass ein höheres Durchschnittsalter im Leitungsgremium häufiger mit dominanten Präsidenten oder einem fehlenden Machtzentrum einhergingen. Jüngere Leitungsgremien zeigten überdurchschnittlich häufig das Muster der geteilten Macht. Gleiches galt für Gremien mit einem hohen Frauenanteil, und das Muster trat häufiger auf bei grösseren Organisationen und solchen mit einer geringer Bedeutung der Interessensvermittlung. Schliesslich zeigten auch ausgeprägte Interessenverbände überdurchschnittlich häufig ein Leitungsmuster ohne Machtzentrum.

Welche Effekte die Machtkonstellation für eine NPO hat, wurde in der Untersuchung von Murray et al. (1992) ebenfalls untersucht. Aus Sicht der befragten Geschäftsführer wurden die Effektivität des Leitungsgremiums überdurchschnittlich eingeschätzt, wenn sie selbst dominierten oder wenn die Macht geteilt war, und unterdurchschnittlich bei Dominanz der Präsidenten oder, noch deutlicher, bei einem fragmentierten oder fehlenden Machtzentrum. Auffällig war zudem, dass die NPO, in denen die Präsidentschaft dominierte, am häufigsten ein Budgetwachstum, aber gleichzeitig auch Budgetdefizite zu verzeichnen hatten.

In einer weiteren Studie (Iecovich & Bar-Nor 2007) bei 66 israelischen NPO gaben 41 % der befragten Geschäftsführer an, dass sie dominierten, in 36 % der Fälle sahen sie den Präsidenten oder die Präsidentin in der stärkeren Rolle, und bei den restlichen 23 % nahmen sie sich als gleich stark wahr. Es bestätigten sich eine Reihe von Zusammenhängen, die schon in der kanadischen Studie in ähnlicher Weise festgestellt

wurde: Die Geschäftsführung dominierte häufiger bei älteren und grösseren Organisationen, bei einem jüngeren Leitungsgremium, insbesondere bei einem hohen Frauenanteil. Ausserdem ging die Dominanz der Geschäftsführung mit einer schriftlich fixierten Geschäftsordnung einher.

## Datenbasis und Untersuchungsmethodik

Im Sommer 2010 wurden im Rahmen einer schriftlichen Befragung von Schweizer Verbänden über Konfliktursachen und -ausprägung in der Verbandsleitung auch Informationen über die Verteilung von Macht und Einfluss erhoben. An dieser Befragung beteiligten sich insgesamt 102 Präsidenten und 148 Geschäftsführer, wobei bei 102 Verbänden Antworten sowohl aus dem Haupt- als auch dem Ehrenamt vorlagen.<sup>6</sup> Unter den teilnehmenden Präsidenten waren 76 % männlich, bei den Geschäftsführern waren es 64 %. Das mittlere Alter (Median) der Befragten lag bei 53 bzw. 52 Jahren.

Die Verteilung von Macht und Einfluss im Verhältnis der haupt- und ehrenamtlichen Leitung wurden anhand verschiedener Fragen erhoben:

- ♦ Anhand von elf typischen Leitungsaufgaben im Verband (z.B. Statuten anpassen, strategische Entscheidungen ausarbeiten, finanzielle Mittel beschaffen oder Personal einstellen) wurden die Teilnehmer gefragt, wie der Einfluss zwischen Geschäftsleitung und Präsidentschaft aus ihrer Sicht verteilt ist. Dazu wurde eine Skala von 0 bis 100 % vorgegeben, auf der die Befragten beliebig ein Kreuz setzen konnten.
- ♦ Die Teilnehmer wurden zudem in zwei Einzelfragen offen auf das wahrgenommene Machtgleichgewicht zwischen haupt- und ehrenamtlicher Leitung angesprochen («Wen erachten Sie in Ihrer Zusammenarbeit als dominierend?» und «Wer prägt Ihrer Ansicht nach den Verband entscheidend?») und konnten entweder eine der beiden Personen wählen oder sie in gleichem Masse als dominierend bezeichnen.

Neben diesen Fragen zur Machtverteilung wurden eine Reihe von Informationen über die Personen mit ihrem fachlichen Hintergrund, über die Leitungsaufgabe sowie über die Organisation (z.B. Jahresumsatz, Mitarbeiterzahl, Aktivitätsbereich) erhoben.

### Die Machtverteilung in der Leitung von Schweizer Verbänden

Die Aufgabenverteilung in den elf Leitungsbereichen wurde in einem ersten Schritt faktor-analytisch untersucht (vgl. Tabelle 2).<sup>7</sup> Die Analyse zeigt, dass die Verteilung des Einflusses je nachdem, ob es sich um Grundsatzfragen über Ziele und Strategien oder um die Zuständigkeiten für die Aussenbeziehungen handelt, unterschiedlich ausfällt. Noch einmal anders werden die Beziehung zu den Verbandsmitgliedern sowie das operative Tagesgeschäft im Verhältnis von Haupt- und Ehrenamt geregelt.

Das grösste Gewicht haben die Geschäftsführer/innen im Tagesgeschäft sowie bei Personal-, Finanz- und Marketingentscheidungen mit einem relativen Einfluss von jeweils über 60 %. Auf der anderen Seite haben die Präsidentinnen und Präsidenten ein Einflussübergewicht als Ansprechpartner für externe Stakeholder. Bei den anderen Aufgabenbereichen ergibt sich über alle Organisationen hinweg eine mehr oder weniger ausgewogene Verteilung. Dabei darf nicht vergessen werden, dass es Unterschiede zwischen den Organisationen und den Befragten ein und derselben Organisation gibt.

Es erstaunt sicher nicht, dass die Befragten Geschäftsführer und Präsidenten sich im Durchschnitt immer als etwas einflussreicher wahrnahmen, als die jeweilige Gegenseite. Das lässt sich darauf zurückfüh-

ren, dass die Selbsteinschätzung zur Aufrechterhaltung eines positiven Selbstwertgefühls höher ausfällt als die Fremdeinschätzung. Interessant ist hier vor allem, bei welchen Aufgaben die Abweichungen am höchsten ausfallen: Mit 16 % am grössten ist die Differenz beim Einfluss auf strategische Entscheidungen; ebenfalls über 10 % liegt sie bei der grundsätzlichen Festlegung des Leistungsprogramms der NPO sowie beim Agendasetting. Viel geringer sind die Unterschiede beim Marketing- und dem Ressourcenmanagement. Betrachtet man nur die Antworten der Geschäftsleiter, so zeigen sich auch nur geringe Unterschiede zwischen denjenigen Verbänden, wo auch noch ein Fragebogen von der Präsidentschaft vorlag, und denjenigen, wo nur die Geschäftsführung geantwortet hatte: Die Werte fallen zwar bei den «Alleinantwortern» fast durchgehend um 2-3 % höher aus, jedoch ist dieser Abstand statistisch nicht signifikant.

Betrachtet man die Verteilung des Einflusses im Mittelwert über alle elf Leitungsaufgaben hinweg, so findet man bei den Verbänden, die an der Untersuchung teilgenommen haben, eine grosse Bandbreite (vgl. Abbildung 1): Am linken Ende stehen rund 10 % der Verbände, in denen das Präsidium ein mindestens doppelt so hohes Gewicht im Vergleich zur Geschäftsführung hat, am rechten Ende findet man fast 10 %, wo die Geschäftsführung ein Gewicht 80 % oder mehr hat. Dass die dunklen Säulen ihren Schwerpunkt wei-

| Leitungsaufgaben 1-11:                      | Alle Verbände                                  | Nur Verbände mit zwei Antwortenden:   |                                   |            |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|------------|
|                                             | aus Sicht der Geschäftsleiter (N= 122 bis 143) | aus Sicht der Geschäftsleiter (N= 99) | aus Sicht der Präsidenten (N= 99) | Abweichung |
| <b>Grundsatzentscheidungen</b> (Faktor 1)   |                                                |                                       |                                   |            |
| 1 Strategische Entscheidungen               | 48%                                            | 48%                                   | 32%                               | +16%       |
| 2 Änderungen von Statuten oder Leitbild     | 50%                                            | 48%                                   | 40%                               | + 8%       |
| 3 Grundsätze zum Leistungsprogramm          | 55%                                            | 53%                                   | 42%                               | +11%       |
| 4 Festsetzung der Traktanden                | 63%                                            | 61%                                   | 50%                               | +11%       |
| <b>Aussenbeziehungen</b> (Faktor 2)         |                                                |                                       |                                   |            |
| 5 Ansprechpartner externe Stakeholder       | 41%                                            | 38%                                   | 36%                               | + 2%       |
| 6 Ansprechpartner Medien                    | 55%                                            | 52%                                   | 47%                               | + 5%       |
| 7 Finanzielle Mittelbeschaffung             | 73%                                            | 69%                                   | 62%                               | + 7%       |
| 8 Marketingaktivitäten                      | 76%                                            | 73%                                   | 69%                               | + 4%       |
| 9 Personalentscheidungen                    | 79%                                            | 78%                                   | 70%                               | + 8%       |
| <b>10 Repräsentation für die Mitglieder</b> | 55%                                            | 53%                                   | 45%                               | + 8%       |
| <b>11 Operatives Tagesgeschäft</b>          | 93%                                            | 93%                                   | 89%                               | + 4%       |

Tabelle 2: Einflussgewicht der Geschäftsleiter/innen im Verband

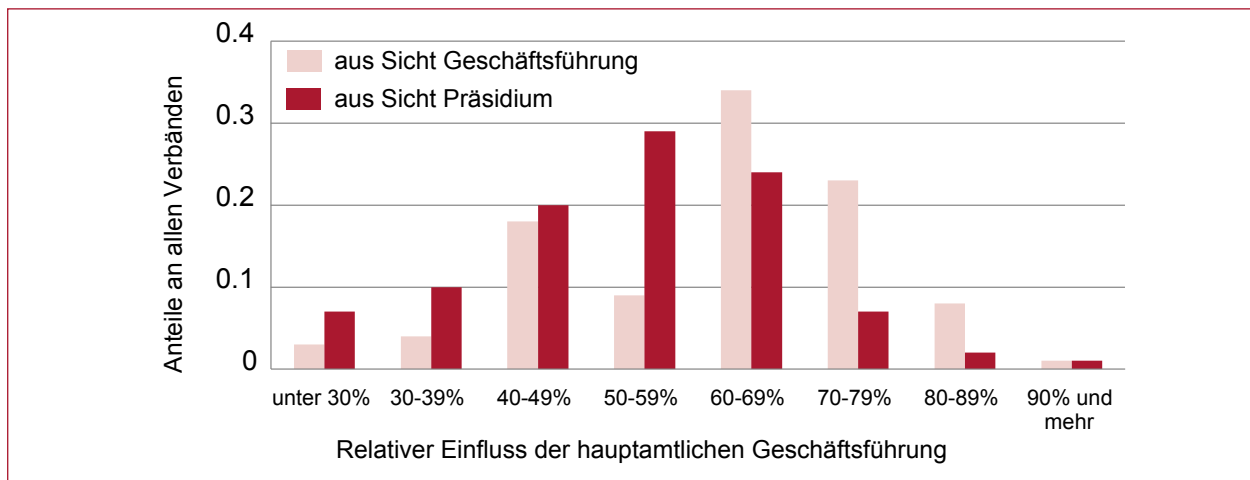


Abbildung 1: Einfluss der Geschäftsleiter/innen in den befragten Verbänden als Mittelwert der elf Leitungsaufgaben (N=99)

ter links haben als die hellen, ist wiederum darauf zurückzuführen, dass die befragten Geschäftsleiter ihren Einfluss um rund 5-10 % höher einschätzen als ihre Präsidentinnen und Präsidenten.

Der relative Einfluss der Geschäftsleiter ist auch in den Schweizer Verbänden deutlich mit der Grösse der Organisation verbunden. Der Korrelationskoeffizient von  $r=0.30$  zeigt einen mittelgrossen positiven Zusammenhang und ist statistisch signifikant. In der grösseren Hälfte der Verbände mit einem Budget von über 1 Mio. CHF pro Jahr beträgt aus Sicht der befragten Geschäftsleiter ihr Einflussgewicht in Relation zu den Präsidenten 67 % zu 33 %; bei den kleineren Verbänden hingegen 58 % zu 42 %. Vergleicht man zudem die beiden grössten Teilgruppen der Wirtschafts- und Ge-

sundheitsverbände miteinander, zeigt sich, dass die Präsidenten der Wirtschaftsverbände ihre Rolle als signifikant wichtiger einschätzen als ihre Kollegen im Gesundheitsbereich.

Die Antworten auf die direkte Frage, wer in der Beziehung zwischen Präsident/in und Geschäftsleiter/in grösseren Einfluss hat, zeigt Tabelle 3. 55 % der Geschäftsführer/innen und 60 % der Präsidenten und Präsidentinnen sahen sich in einer Konstellation, wo beide Personen gleich stark sind. Während sich bei den Präsidenten 30 % als dominierend ansahen, waren es bei den Geschäftsführern 25 %. Bei 15 % der Verbände bestätigten beide Befragten ein asymmetrisches Verhältnis. In vier Fällen bezeichneten sich beide Befragte etwas überraschend entweder als stärker oder

|                                               |               | Geschäftsführer(in) sieht sich insgesamt als ... |           |           |
|-----------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------|-----------|-----------|
|                                               |               | stärker                                          | gleich    | schwächer |
| Präsident(in) erachtet sich insgesamt als ... | stärker       | 3                                                | 15        | 12        |
|                                               | gleich        | 18                                               | 37        | 7         |
|                                               | schwächer     | 3                                                | 5         | 1         |
|                                               | keine Angaben | 10                                               | 26        | 10        |
| Anteil an allen Verbänden                     |               | 25 %                                             | 55 %      | 20 %      |
| Budget in CHF (Median)                        |               | 550'000                                          | 1'080'000 | 386'000   |
| Anteil GF weiblich                            |               | 30 %                                             | 30 %      | 50 %      |

Tabelle 3: Einflussgewichte im Verhältnis von Geschäftsführung und Präsidenschaft. Die Tabellenwerte stehen jeweils für die Anzahl der befragten Verbände.



| Jährliches Budget des Verbandes: | Wer prägt Ihrer Ansicht nach den Verband entscheidend? |              |              | Anteil der weiblichen Geschäftsführer(in) (GF) | Anteil der Verbände mit GF im Mandat |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------|--------------|------------------------------------------------|--------------------------------------|
|                                  | Geschäftsführer(in)                                    | beide gleich | Präsident/in |                                                |                                      |
| 10 Mio. und mehr CHF             | 60 %                                                   | 40 %         | -            | -                                              | -                                    |
| 2,5 bis 9,9 Mio. CHF             | 30 %                                                   | 60 %         | 10 %         | 20 %                                           | -                                    |
| 1,0 bis 2,4 Mio. CHF             | 35 %                                                   | 55 %         | 10 %         | 35 %                                           | 15 %                                 |
| 0,3 bis 0,9 Mio. CHF             | 40 %                                                   | 30 %         | 30 %         | 45 %                                           | 35 %                                 |
| weniger als 0,3 Mio. CHF         | 40 %                                                   | 30 %         | 30 %         | 50 %                                           | 75 %                                 |

Tabelle 4: Das Verhältnis von Geschäftsführung und Präsidentschaft nach Verbandsgrösse (gerundete Prozentwerte)

als schwächer. Die Tabelle zeigt im unteren Teil auch, dass eine asymmetrische Konstellation bei kleineren Verbänden wahrscheinlicher ist als in grösseren Verbänden, was man an der mittleren Budgetsumme in den drei Spalten ablesen kann. Schliesslich sahen sich weibliche Geschäftsführer überdurchschnittlich häufig in einer schwächeren Position befindlich als ihre männlichen Kollegen.

Die Bedeutung der Organisationsgrösse für die Machtkonstellation im Verband wird aus Tabelle 4 im Detail ersichtlich: In den kleinen Verbänden mit einem jährlichen Budget von weniger als 1 Mio. CHF kommt es überdurchschnittlich häufig vor, dass sich die Präsidenten in der stärksten Position befinden. Das hängt wohl auch damit zusammen, dass die Geschäftsleitungsaufgabe in einem Mandatsverhältnis ausgeübt wird. Mit zunehmender Grösse wandert das Einflussgewicht von der Präsidentschaft zur Geschäftsleitung. Es fällt auf, dass mit zunehmender Organisationsgrösse und zunehmendem hauptamtlichem Einfluss der Frauenanteil in der Geschäftsführung geringer wird.

## Schlussfolgerungen

Der Blick in die Machtverteilung zwischen haupt- und ehrenamtlicher Leitung zeigt sowohl eine grosse Vielfalt, als auch eine eindeutige Tendenz: Soweit sich Unterschiede in der Machtbalance erklären lassen, sind sie vor allem auf Grössenunterschiede zurückzuführen. Welche Machtquellen dabei vorrangig genutzt werden, ist in Befragungsstudien kaum zu eruieren. Es ist allerdings davon auszugehen, dass die ehrenamtliche Leitung ihren Einfluss in den meisten Fällen vor allem auf persönlichen Quellen aufbauen wird. Die hauptamtli-

che Leitung hat hingegen mehrere Optionen in den positionalen Machtquellen, und diese wachsen gegenüber dem Ehrenamt mit Grösse und der damit verbundenen Komplexität der Verbandsorganisation. Allerdings wäre es ein Irrtum zu glauben, dass sich aus einer Verschiebung des Machtgleichgewichts hin zum Hauptamt automatisch eine stärkere Position der Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen ableiten lässt. Im selben Masse wie sich das Gewicht vom Ehrenamt zum Hauptamt verschiebt, so verlagert es sich durch die Tendenz zur bürokratischen, expertokratischen oder meritokratischen Oligarchiebildung von der Verbandsspitze zu den Untereinheiten. Was die Geschäftsleitung von der ehrenamtlichen Präsidentschaft übernimmt, gibt sie zu einem grossen Teil weiter an die nächsten hierarchischen Ebenen – zumindest dann, wenn sie die Effektivität und Effizienz der Organisation nicht aufs Spiel setzen will.

## Fussnoten

- <sup>1</sup> Im österreichischen Bundesverfassungsgesetz wurde für Art. 1 eine noch vorsichtigere Formulierung gewählt: «Österreich ist eine demokratische Republik. Ihr Recht geht vom Volk aus.» Und in der Schweizer Bundesverfassung findet sich der Machtbegriff seit jeher nur in der Präambel: «Im Namen Gottes des Allmächtigen!»
- <sup>2</sup> Die Oligarchisierungsthese ist bis in die jüngste Zeit immer wieder aufgegriffen worden, wie beispielsweise die Studien von Voss & Sherman (2000) zu amerikanischen Gewerkschaften, Borkman (2006) zu den Anonymen Alkoholikern oder Konicny (2009) zu Wikipedia zeigen.
- <sup>3</sup> Lichtsteiner & Gmür (2013), S. 45ff.
- <sup>4</sup> Weber (1922), S. 28. Während nach dieser Definition mit dem Begriff der Macht die Möglichkeit zur Einflussnahme bezeichnet wird, wird der Begriff Einfluss verwendet, um die tatsächlich erfolgte Beeinflussung zu benennen.

- <sup>5</sup> Im englischen Text von Bradshaw (1988) werden die offenen Quellen als «surfacial-personal» und «surfacial-structural» bezeichnet, die verdeckten Quellen als «deep-personal» und «deep-cultural».
- <sup>6</sup> Vgl. zu detaillierteren Informationen Bürgisser (2011), S. 155ff. Da nicht alle Fragebögen vollständig ausgefüllt wurden, ergeben sich bei den nachfolgenden Auswertungen teilweise niedrigere Fallzahlen.
- <sup>7</sup> Das statistische Verfahren der Faktoranalyse lässt sich dazu nutzen, übergreifende Muster in der Aufgabenverteilung aufzufinden. Diejenigen Aufgaben, die dem selben Faktor zugeordnet werden können, werden in ähnlicher Weise verteilt; Items, die verschiedenen Faktoren zugeordnet werden, werden entsprechend unterschiedlich verteilt.

## Literatur

- Borkman, T. (2006). Sharing Experience, Conveying Hope: Egalitarian Relations as the Essential Method of Alcoholics Anonymous. *Nonprofit Management and Leadership*, 17(2), S. 145-161.
- Bradshaw, P. (1998). Power as Dynamic Tension and its Implications for Radical Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(2), S. 121-143.
- Bürgisser, S. (2011). *Konflikte zwischen Vorstand und Geschäftsführer in Nonprofit-Organisationen: Eine dyadische Analyse*. Dissertation. Universität Freiburg/CH.

- Iecovich, E. & Bar-Mor, H. (2007). Relationships between Chairpersons and CEOs in Nonprofit Organizations. *Administration in Social Work*, 31(4), S. 21-40.
- Konieczny, P. (2009). Governance, Organization, and Democracy on the Internet: The Iron Law and the Evolution of Wikipedia. *Sociological Forum*, 24(1), S. 162-192.
- Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2013). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (7., neu bearbeitete Auflage). Bern, Stuttgart und Wien: Haupt.
- Michels, R. (1911). *Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie. Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens*. Leipzig: Klinkhardt.
- Murray, V., Bradshaw, P. & Wolpin, J. (1992). Power in Around Nonprofit Boards: A Neglected Dimension of Governance. *Nonprofit Management and Leadership*, 3(2), S. 165-181.
- Sölter, A. (1976). *Der Verbandsmanager*. Köln: Otto Schmidt Verlag.
- Voss, K. & Sherman, R. (2000). Breaking the Iron Law of Oligarchy: Union Revitalization in the American Labor Movement. *American Journal of Sociology*, 106(2), S. 303-349.
- Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie*. Tübingen: Mohr.

## Der Autor



Anzeige

### Markus Gmür/markus.gmuer@vmi.ch

Markus Gmür, Prof. Dr., lic. oec. HSG, 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.