



Basisdemokratie

- ▶ Interview: «Die Basis fasst Entscheide differenziert und weitsichtig»
- ▶ 1700 Strategen entwickeln die Raiffeisen-Strategie
- ▶ Zukunftsmodell Beteiligungskultur!
- ▶ Wie Schweizer Verbände den Röstigraben überbrücken
- ▶ Masse mit Klasse in der Mitgliedergewinnung

Weitere Themen:

- ▶ Erfolgreiche Führungskräfte – Generelles und Spezifisches
- ▶ Die Bildung finanzieller Reserven in spendensammelnden Organisationen
- ▶ Integriertes Denken als entscheidender Faktor



Mitglieder (ein)binden.

Durch klare Strukturen, eindeutige Aufgabenteilung und sinnvolle Information Betroffene zu Beteiligten machen.

Wir helfen Ihnen dabei.

www.bvemberatung.net

B'VM
gut beraten

Editorial



Liebe Förderer, liebe Leserinnen und Leser

Gemäss dem Handwörterbuch der deutschen Rechtsgeschichte bedeutet Landsgemeinde «die verfassungsmässige, unter feierlichem Zeremoniell abgehaltene Versammlung der stimmbfähigen Bürger schweizerischer Gemeinwesen». Ein Blick in die Verfassung des Kantons Appenzell I.Rh. vom 24. Wintermonat 1872 zeigt bereits im ersten Artikel, dass die Landsgemeinde die zentrale Institution in unserem kleinen Kanton ist:

Abs. 1: «Die Verfassung ist diejenige eines Volksstaates und Bundesgliedes der schweizerischen Eidgenossenschaft. Die Staatsgewalt ruht wesentlich im Volke und wird von demselben an der Landsgemeinde ausgeübt.»

Abs. 2: «Das Volk gibt sich seine Verfassung, entscheidet über Annahme oder Verwerfung der Gesetze und nimmt die der Landsgemeinde zustehenden Wahlen vor.»

Sämtliche hier angeführten Bestimmungen – dass die Staatsgewalt wesentlich im Volke ruht und dass das Volk sich seine Verfassung gibt, über Gesetze entscheidet und die ihm zustehenden Wahlen vornimmt – gelten ohne Wenn und Aber auch für die übrigen Kantone, für die Schweiz als Ganzes sowie für mehrere weitere Demokratien weltweit.

Aber was unterscheidet die Landsgemeindedemokratie von Appenzell I.Rh. von anderen Demokratien und wodurch zeichnet sie sich als Basisdemokratie aus? Es sind mehrere Elemente. Die Definition «verfassungsmässig abgehaltene Versammlung der Stimmberechtigten» allein genügt meines Erachtens nicht als Kriterium. Dass man einmal im Jahr zusammenkommt und Beschlüsse fasst, ist im kleineren Gemeinwesen nichts Aussergewöhnliches. Entscheidend sind andere Kriterien, allen voran die Möglichkeit für sämtliche anwesenden Stimmberechtigten, bei Sachvorlagen das Wort zu ergreifen, um in freier Rede für

oder gegen eine Vorlage zu votieren und damit möglichst viele Stimmberechtigte von ihren Argumenten zu überzeugen.

Doch was nützt den Stimmberechtigten das Recht, über Gesetze abstimmen zu dürfen, wenn diese Möglichkeit unterlaufen wird, indem Regierung und Grosser Rat über wichtige Fragen vorwiegend auf Verordnungsstufe oder gar auf Stufe Standeskommissionsbeschluss legislieren. Das kam bis gegen die Mitte des 20. Jahrhunderts immer wieder vor. Diese Klippe wurde im Laufe der Zeit erkannt und als Korrektiv das Initiativrecht rigoros angepasst. «Althergebracht» ist hingegen das obligatorische Gesetzesreferendum. Konkret heisst das: jede Gesetzesänderung – und sei sie lediglich redaktioneller Natur – muss zwingend der Landsgemeinde vorgelegt werden, und eine einzige Unterschrift genügt, um «die Abänderung der Verfassung sowie den Erlass, die Abänderung oder die Aufhebung von Gesetzen» zu beantragen. Mit anderen Worten: Jede und jeder einzelne Stimmberechtigte kann unmittelbar und «direkt» auf die Gesetzgebung Einfluss nehmen. Das ist wahre Basisdemokratie! In diesem Zusammenhang überrascht es nicht, dass auch freie Finanzbeschlüsse von wenigstens 1 000 000 Franken dem obligatorischen Referendum unterstellt sind.

Und noch etwas gehört zwingend zur Landsgemeinde: das feierliche Zeremoniell. Dieses spricht buchstäblich alle Sinne an. Deshalb mein guter Rat: Besuchen und erleben Sie die Innerrhoder Landsgemeinde vor Ort – das nächste Mal am 24. April 2016. Die eindrücklichen Bilder in diesem Heft geben Ihnen einen guten Vorgeschmack.

R. Inauen

Roland Inauen
Regierender Landammann Appenzell Innerrhoden

Albert Rösti

«Die Basis fasst Entscheide differenziert und weitsichtig»

Die Basisdemokratie stellt eine tragende Säule in der Schweizer Politik dar. Entsprechend kommt in der Entscheidungsfindung den Informationskampagnen eine zentrale Rolle zu, um verschiedene Diskussionspunkte zu erörtern und damit zur optimalen Lösung zu gelangen. Albert Rösti, Wahlkampfleiter der SVP, äussert sich zu der Bedeutung eines basisdemokratischen Verständnisses und dessen Umsetzung in der eigenen Partei.

6

Hilmar Gernet und Michael Federer

1700 Strategen entwickeln die Raiffeisen-Strategie

Genossenschaften aller Art – sei es die Eidgenossenschaft, sei es ein Unternehmen – müssen immer wieder das Selbst ihrer Selbst-Hilfe-Organisation bestimmen. Idealerweise wird in einem genossenschaftlich organisierten Unternehmen das Grundverständnis von Werten und Strategien mittels eines partizipativen Prozesses ausgehandelt. Diese Selbst-Bestimmung schliesst Raiffeisen Schweiz derzeit ab.

9

Sasa Raber

Zukunftsmodell Beteiligungskultur!

Die Piratenpartei nutzt neue digitale Technologien, um die Mitbestimmungsmöglichkeiten jedes Einzelnen zu stärken und so die gelebte Demokratie zu gestalten. Unabhängig vom Nutzungsort – ob Partei, Unternehmen oder NPO – können diverse Open-Source-Programme helfen, Entscheidungs- und Organisationsprozesse zu optimieren und an das digitale Zeitalter anzupassen. Langfristig lohnt sich die Implementierung solcher Tools, um mehr Partizipation zu ermöglichen und um auf diese Weise zu optimalen Arbeitsergebnissen zu gelangen.

14

Eva Thomi und Markus Gmür

Wie Schweizer Verbände den Röstigraben überbrücken

National und überregional tätige Verbände in der Schweiz müssen sich traditionell mit der Herausforderung der Mehrsprachigkeit insbesondere im Verhältnis zwischen deutsch- und französischsprachigen Mitarbeitenden auseinandersetzen. Diese Studie zeigt, dass neben der geografischen Lage des Hauptsitzes der interne Sprachgebrauch und die Französischkompetenz der Deutschschweizer Beschäftigten bedeutsam sind, nicht jedoch die Grösse und Zusammensetzung des Verbands.

20

Udo Michel und Markus Gmür

Masse mit Klasse in der Mitgliedergewinnung

Interessenverbände müssen immer wieder neue Mitglieder anziehen. Um gross und gewichtig zu erscheinen, sind sie aber auch darauf angewiesen, dass ihre Mitglieder aktiv und engagiert sind. Diese Studie legt dar, dass Mitglieder, die über enge persönliche Kontakte oder durch Angestellte der Organisation geworben wurden oder eigeninitiativ eingetreten sind, sich häufiger engagieren als Mitglieder, die von anderen Mitgliedern oder über Standaktionen zum Beitritt bewegt wurden.

28

Norbert Thom

Erfolgreiche Führungskräfte – Generelles und Spezifisches

Über die Anforderungen an Führungskräfte wird seit Menschengedenken nachgedacht. Das Thema hat auch in der modernen Fachliteratur und bei der praktischen Problembewältigung nicht an Aktualität verloren. Es können vier generelle Eigenschaften einer erfolgreichen Führungskraft identifiziert werden, die in einer Mindestausprägung vorhanden sein müssen. Zudem stellt der NPO-Kontext besondere Anforderungen an die Fähigkeiten einer Führungsperson.

37

Markus Gmür und Martina Ziegerer

Die Bildung finanzieller Reserven in spendensammelnden Organisationen

Mit dem gezielten Aufbau von frei verfügbarem Organisationskapital können NPO verschiedene Ziele verfolgen. Vorliegende Studie zeigt am Beispiel von rund 400 Hilfswerken, dass sich die Höhe von Reserven teilweise durch Risikoüberlegungen auf der Einnahmenseite erklären lässt: Je grösser für ein Hilfswerk die Abhängigkeit von einzelnen Einnahmequellen ist und je stärker die Einnahmeschwankungen ausfallen, umso höher ist auch das Organisationskapital. Darüber hinaus tragen Grösse, Alter und Tätigkeitsbereich der Organisation zur Erklärung ihrer Reserven bei, nicht aber die Rechtsform.

44

Peter Buss, Charles Giroud und Hans Walker

Integriertes Denken als entscheidender Faktor

Sie arbeiten nach dem Freiburger Management-Modell bereits seit über 25 Jahren: Dr. Charles Giroud, Dr. Peter Buss und Hans Walker ziehen in einem Interview ein persönliches Fazit über ihre Beratungstätigkeit im Dritten Sektor. Management-Systeme zeigen sich heute wesentlich professioneller und umfassender, nicht zuletzt aufgrund der rasanten digitalen Entwicklungen. Das Aufzeigen des Mitgliedernutzens sowie die individuelle Mitgliederbetreuung werden in Zukunft grosse Herausforderungen sein, wollen sich NPO auch künftig als gesellschaftlich unverzichtbar legitimieren.

53

Buchbesprechungen

57

Vorträge, Publikationen und Neuigkeiten

61

Agenda

66

Impressum

Redaktion: Remo Aeschbacher
(remo.aeschbacher@vmi.ch)

Layout: Irene Weber/Remo Aeschbacher
Paulusdruckerei Freiburg/CH

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH

Fotomaterial: Thema: Landsgemeinde im Kanton
Appenzell Innerrhoden
Zusätzliches Bildmaterial: Raiffeisen/
pixelio.de

Adresse: VMI, Postfach 1559, CH-1701 Freiburg
Tel. +41 (0)26 300 84 00
Fax +41 (0)26 300 97 55

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

Jahrgang: 41. Jahrgang

ISBN: 3-909437-44-3

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.

Interview

«Die Basis fasst Entscheide differenziert und weitsichtig»

Albert Rösti

Die Basisdemokratie stellt eine tragende Säule in der Schweizer Politik dar. Das Volk kann mittels Abstimmungen direkt auf die Politik Einfluss nehmen und den Willen der Mehrheit abbilden. Entsprechend kommt in der Entscheidungsfindung den Informationskampagnen eine zentrale Rolle zu, um verschiedene Diskussionspunkte zu erörtern und damit zur optimalen Lösung zu gelangen. Funktionierende Informations- und Kommunikationswege sind Voraussetzung für basisdemokratische Entscheide. Albert Rösti, Wahlkampfleiter der Schweizerischen Volkspartei (SVP), äussert sich zu der Bedeutung eines basisdemokratischen Verständnisses und dessen Umsetzung in der eigenen Partei.

VM: Ihre Partei betont immer sehr stark die Vorteile und Notwendigkeit der Basisdemokratie. Was kann die Basis besser als deren Vertreter, die Politiker?

Albert Rösti: Die Basisdemokratie, wie sie die Schweiz kennt, ist die ideale Form, um den Willen der Mehrheit des Volkes abzubilden. Politiker sind zwar als Vertreter des Volkes gewählt, sind aber in der einen oder anderen Form beeinflusst durch einzelne Gruppen oder persönliche Interessen wie zum Beispiel dem Ziel, selber einmal in Brüssel zu politisieren. Der Entscheid der Basis, erfragt durch eine Volksabstimmung, ist demgegenüber viel breiter abgestützt. Und letztlich ist es die Basis, welche die Folgen der Entscheide tragen muss, also ist es auch richtig, dass sie den Entscheid treffen kann und die Mehrheit entscheidet. Dass die so gefassten Entscheide durchaus differenziert und weitsichtig ausfallen und nicht egoistische Bauchentscheide sind, zeigt beispielsweise die Ablehnung der Initiative «6 Wochen Ferien für alle».

Wie wichtig sind in einem basisdemokratischen Prozess die vorgängigen Wahl- und Abstimmungskampagnen?

Sie sind ein wichtiger Teil der Information und dienen auch dazu, auf relevante Vorlagen aufmerksam zu machen. Mit den Kampagnen können Positionen und Argumente dargelegt werden, die in der Diskussion dann erörtert werden und die zur Entscheidungsfindung der einzelnen Stimmbürgerinnen und Stimmbürger führen. Besonders wichtig ist dies bei Argumenten, die nicht dem Mainstream entsprechen und daher Gefahr laufen, totgeschwiegen zu werden. Die Wichtigkeit von Kampagnen hat zugenommen, seit es in der Schweiz offiziell keine Parteipresse mehr gibt und damit die Wahrscheinlichkeit gewachsen ist, dass in den Medien nicht das ganze Spektrum an Argumenten abgebildet wird.

Ist es in einer Zeit, die geprägt ist von Schnellebigkeit und immer komplexer werdenden Themen, überhaupt noch möglich, basisdemokratische Prinzipien zu leben?

Durchaus. An die Urne kommen ja grösstenteils gewichtige Themen, über die schon lange in der einen oder anderen Form diskutiert wird. Zudem sind die Stimmbürgerinnen und Stimmbürger in der Lage, auch komplexe Themen zu verstehen, sich darüber eine Meinung zu bilden und dann einen differenzierten Entscheid zu fällen. Die Befragungen nach den Abstimmungen zeigen jeweils, dass sich das Stimmvolk intensiv mit der jeweiligen Materie und den Argumenten befasst. Mich ärgern Aussagen, wonach ein Entscheid nur aufgrund von Bauchgefühlen anstatt aufgrund von Fakten entstanden sei. Ich erinnere hier an die Masseneinwanderungsinitiative respektive die Epop-Initiative, die dasselbe Problem zum Inhalt hatten, aber unterschiedliche Lösungen boten und deshalb auch zu unterschiedlichen Resultaten führten.

Mit der Abspaltung der Bürgerlich-Demokratischen Partei (BDP) gab es auch in der SVP Momente, wo ba-

sisdemokratische Prozesse an Grenzen stiessen. Wo oder wann funktioniert die Basisdemokratie nicht mehr? In welchen Bereichen macht ein Festhalten an basisdemokratischen Prinzipien Sinn, wo oder wann sollten Entscheide eher autoritär gefällt werden?

Die Basisdemokratie funktioniert dann nicht mehr, wenn getroffene Abmachungen plötzlich nicht mehr gelten, wenn Abläufe und Entscheide hintertrieben werden und wenn versucht wird, mittels Schaffung von «faits accomplis» oder mittels Druck Entscheide in die gewünschte Richtung zu lenken. Dies mussten wir leider bei der Gründung der BDP mehrfach erleben. Aber nicht nur in der Partei, sondern auch in der Schweiz stösst die Basisdemokratie leider an ihre Grenzen, wenn Entscheide nicht akzeptiert werden und wenn versucht wird, sie auszuhebeln. Ein Beispiel ist die angenommene Ausschaffungsinitiative respektive der abgelehnte entsprechende Gegenvorschlag: Das nun vorliegende Gesetz enthält die Härtefallklausel, die die Initiative ausdrücklich nicht vorsah und die jedoch im Gegenvorschlag enthalten war. Der Respekt vor Volksentscheiden muss unbedingt wieder wachsen.

Autoritäre Entscheide hingegen können höchstens in akuten Krisen wie im Kriegsfall sinnvoll sein. Wichtig ist dabei aber, dass eine solche Entscheidungsfindung auch gesetzlich respektive durch Organisationsreglemente legitimiert ist – es darf nicht sein, dass ein autoritärer Weg gewählt wird, nur um das Volk oder ein Gremium zu umgehen.

Sie waren selber lange Zeit Geschäftsführer eines grossen Branchenverbands. Wie wichtig war in diesem Umfeld die Basisdemokratie für Sie?

Sehr wichtig. Ich war in diversen Gremien unterschiedlicher Zusammensetzung tätig, in denen die Entscheide basisdemokratisch gefällt wurden. Diese Methode hat sich bewährt, da die Teilnehmer oft unterschiedliche Sichtweisen einbrachten, und sich die optimale Lösung dann in der Diskussion herauskristallisierte. Ich machte die Erfahrung, dass solche Beschlüsse dann auch eine hohe Akzeptanz genossen. Im Unterschied zum Staat hat man aber in einem Verband nicht die Grundgesamtheit aller Interessenvertreter beisammen, sondern lediglich die «freiwilligen» Mitglieder. Gerade in einem Branchenverband



Albert Rösti, Wahlkampfleiter der SVP

kann dies bedeuten, dass «Nicht-Mitglieder» Beschlüsse des Verbands im Interesse der Branche nicht mittragen, weil sie als «Trittbrettfahrer» von einem Ausscheren profitieren. Dies begrenzt die Möglichkeit der Arbeit in einem Verband.

Welche (kulturellen) Voraussetzungen braucht es, damit die Basisdemokratie in einem Verband funktioniert?

In der Schweiz haben basisdemokratische Entscheide eine lange historische Tradition. Dies spürt man überall, auch in der Verbandsarbeit. Die Fähigkeit, zuzuhören und sich auf die Argumente der anderen einzulassen ist ebenso gegeben wie eine gute Diskussionskultur. Auch die Bereitschaft, den gefassten Entscheid zu respektieren und umzusetzen. Dies gilt aber nicht nur in einem Verband, sondern besonders auch in der Politik (vergleiche aber auch Trittbrettfahrertum in vorangehender Frage)!

Das Internet sowie die Social Media bieten heute technisch gesehen viele Möglichkeiten, den Mitgliedern mehr Mitsprache und Mitwirkung zu bieten. Sehen Sie Gründe, warum Verbände diese Instrumente nur bedingt nutzen?

Ein Grund dürfte sein, dass die gewachsenen Strukturen der Verbände eher auf traditionelle Versammlungen in den Sektionen angelegt sind. Weiter haben

nach wie vor nicht alle Verbandsmitglieder einen Internet-Anschluss, und Social Media sind nicht überall akzeptiert, sodass ein Teil der Mitglieder von der Mitwirkung de facto ausgeschlossen würde, wenn dies sich immer stärker in Richtung Internet verschieben würde. Und schliesslich birgt der digitale Weg auch die Gefahr von zu starker Reduktion auf «likes» und ein grosses Potenzial für Missverständnisse, da Zwischentöne und Differenzierungen, wie sie in einer Versammlung möglich sind, fehlen.

Wird das Bedürfnis nach Basisdemokratie und Mitwirkung in Parteien respektive Verbänden eher zu- oder abnehmen? Und was empfehlen Sie Verbänden, um sich entsprechend optimal aufzustellen?

Ich habe den Eindruck, dass sich das Bedürfnis letztlich kaum verändern wird. Die Basisdemokratie hat Tradition, und die Menschen wollen mitbestimmen. Dies zeigen auch die Stimmbeteiligungen und im Gegenzug die Wahlbeteiligung, die tiefer ist als im Ausland. Die Menschen verlassen sich auf ihr Mitbestimmungsrecht. Auch in den Verbänden und Parteien wollen die Mitglieder mitwirken. Auch wenn sie sich vielleicht nicht mehr so langfristig verpflichten mögen wie früher, sind sie doch bereit, mitzuarbeiten und mitzubestimmen. Zentral ist aber eine effiziente Organisationsstruktur und funktionierende Informations- und Kommunikationswege von der Spitze bis zur Basis und zurück.

Der Interviewpartner



Albert Rösti/albert.roesti@parl.ch

Dr. Albert Rösti wurde 2011 in den Nationalrat gewählt und ist Mitglied in der Kommission für Umwelt, Raumplanung und Energie (UREK). Seit 2015 fungiert er als Wahlkampfleiter der SVP für die Deutschschweiz. Zudem ist er Gemeindepräsident von Uetendorf und führt eine eigene GmbH in den Bereichen Public Affairs und Projektmanagement.

Praxisbericht

1700 Strategen entwickeln die Raiffeisen-Strategie

Hilmar Gernet und Michael Federer

Genossenschaften aller Art – sei es die Eidgenossenschaft, sei es ein Unternehmen – müssen immer wieder das Selbst ihrer Selbst-Hilfe-Organisation bestimmen. Dies ist im Kleinstaat Schweiz geradezu existentiell und muss von jeder Generation in einem anspruchsvollen politisch-gesellschaftlichen Diskussions- und Aushandlungsprozess, oft unter politischem Ächzen und Stöhnen, geleistet werden. Idealerweise wird in einem genossenschaftlich organisierten Unternehmen das Grundverständnis von Werten und Strategien mittels eines partizipativen Prozesses ausgehandelt. Diese Selbst-Bestimmung schliesst Raiffeisen Schweiz derzeit ab. In einem schweizweit bisher einzigartigen Prozess wurde in den letzten drei Jahren die Grundstrategie zukunftsweisend definiert. Im September 2015 wird das Projekt «Dialog Raiffeisen» abgeschlossen, zu dessen Umsetzung 1700 Führungskräfte und 10 000 Mitarbeitende der Gruppe mitwirkten.

Wie entwickelt eine Genossenschaft ihre Werte?

Unternehmerische Strategiearbeit ist ein komplexer Prozess mit viel Fixem und noch mehr Variablem. Getrieben wird die Strategie durch eine ungewisse Zukunft in allen möglichen Entwicklungsvarianten, die Orientierungswissen erfordert. Ein innovationsstarkes Unternehmen schafft sich dieses Wissen und verankert es möglichst tief bei den Mitarbeitenden, um für jede mögliche Zukunft gewappnet zu sein. Für eine Genossenschaft bilden sowohl die Mitarbeitenden als auch die Mitglieder (Genossenschafter/-innen) das wesentliche Kapital der Unternehmung. Die Mitarbeitenden verkörpern die Werte der Gruppe und übersetzen die Strategie täglich ins Operative. Die Mitglieder sind die Basis des wirtschaftlichen Erfolgspotenzials.

Der Gedanke des gemeinschaftlichen Vorankommens prägt die unternehmerische Leistung von Genossenschaften. Genossenschaftliche Selbst- und Mit-

bestimmung hat als Kulturelement wesentlich dazu beigetragen, dass Genossenschaftsunternehmen nirgendwo wirtschaftlich so erfolgreich sind wie in der Schweiz. Die Erwartungen von Bürgern und Arbeitnehmern an die genossenschaftliche Willensfindung erfassen nicht nur das Unternehmensziel als solches, sondern immer auch soziale Nachhaltigkeit, Mitbestimmung und aktive Teilhabe. Einerseits übersetzen sich Lern- und Willensbildungsprozesse in einen aufwändigen Integrationsprozess, der vom respektvoll direktdemokratischen Umgang miteinander geprägt ist, in dem Hierarchien zwar vorhanden sind, aber zu Gunsten der Willensfindung so weit wie möglich eingeebnet werden. Andererseits wird und wurde in dieser Art der Willensfindung auch immer *Crowd-Sourcing* betrieben, also die Intelligenz der Gruppe genutzt.

Ein modernes Unternehmen muss Werte spiegeln und pflegen können, auch wenn ihr Einfluss auf den betriebswirtschaftlichen Unternehmenserfolg offensichtlich nur schwer messbar ist. Die Genossenschaft als Selbsthilfe-Vereinigung mit ihren demokratischen Partizipations- und Entscheidungsstrukturen basiert auf den Prinzipien der Nähe und Dezentralität. Die Handlungs- und Entscheidungsfreiheit vor Ort zielt auf Flexibilität ab, also die Fähigkeit, in sich ergebenden Konstellationen situativ, schnell, sachgerecht und verantwortlich zu agieren. Deshalb muss der Wertekanon für jedes Glied der Gruppe lesbar/verständlich, lebbar und entwicklungsfähig bleiben. Jeder absolute Gültigkeitsanspruch widerspricht dem genossenschaftlichen Selbstverständnis und seiner DNA fundamental.

Genossenschaftlicher Strategie-Prozess, eine Herkules-Übung

Um all diesen Anforderungen gerecht zu werden, hat sich Raiffeisen deshalb 2010 zu einem einzigartigen Vorgehen entschlossen: Die Erarbeitung einer voll-

kommen neuen Grundstrategie der Gruppe durch Dialog. Zu diesem Zeitpunkt hatte sich die Zahl der Mitarbeitenden in der Raiffeisen-Gruppe seit 2000 auf rund 10 000 verdoppelt. Die Anzahl der Kunden war um 800 000 auf 3,7 Millionen gewachsen, und 600 000 neue Mitglieder summierten sich auf 1,8 Millionen Genossenschafter/-innen. Der Entscheid gegen eine aus der Zentrale oder von Oben verordnete Strategie bedeutete, das Engagement und das breite persönliche Wissen der Mitarbeitenden in einen kreativen Prozess zu überführen. Raiffeisen ging es um einen systematischen Dialog, der nicht nur Ideen und Erfahrungswissen der Mitarbeitenden integrierte, sondern immer wieder auch den Erwartungen der vielen Beteiligten entsprach. Dafür braucht die Organisation eine von allen Mitarbeitenden geteilte Wertebasis, die sich auch bei markanten Änderungen der gesellschaftlichen, politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen als nachhaltig erweist.

In vier Projektphasen sollten die Inhalte erarbeitet und die Vernetzung der verschiedenen Fachbereiche gesichert werden. Eine ganze Organisation (von der einzelnen Raiffeisenbank bis zu den Stäben) musste sich auf diese Logik einstellen. Dieses äusserst dynamische Setting hatte zur Folge, dass die Schnittstellen praktisch in jeder Phase des Projekts neu ver- und ausgehandelt werden mussten. Aber es waren diese Diskussionen, die die Beteiligten in ihrem jeweiligen Selbstverständnis in und für die Organisation weiter brachten.

Der Prozess zur Erarbeitung und Verankerung der Grundstrategie unterschied vier Phasen:

1. die Ausarbeitung,
2. die Diskussion,
3. die Finalisierung sowie
4. die Verankerung.

Prozessual trennte man die Dialogebene (Wertedebatte) von der instrumentalen und strukturellen Ebene. In der Ausarbeitungsphase wurde auf Basis der bestehenden Stossrichtung eine Diskussionsgrundlage für die erste Dialog-Veranstaltung geschaffen, zu der Strategie- und Bankenexperten Leitplankenthemen beisteuerten (z. B. Produktivität, Vertrieb). Alle Zwischenschritte der Strategieentwicklung hatten ihren Gestaltungskern in verschiedenen Dialogforen in den Jahren 2012, 2013 und 2014, in denen die (Zwischen-) Ergebnisse von den Mitarbeitenden oder geeigneten Gremien rückgekoppelt und gebündelt wurden. Jedes Forum bildete so die Grundlage für den nächsten qualitativen Schritt.

Unter der Marke Raiffeisen firmieren in der Schweiz knapp 300 eigenverantwortliche Banken, die sich bezüglich Betriebsgrösse, Kundenportfolio oder Tätigkeitsgebiet stark unterscheiden. Immer wieder zeigte der Prozess auf, dass die Raiffeisen-Zentrale den Handlungs- und Entscheidungsspielraum der Banken vor Ort nicht ohne Not einengen darf. Verordnung oder Diktat von Oben ist nicht Teil der Genos-



Foto: Raiffeisen

Dialog 2014: Intensive Diskussionen in Themen-Gruppen zu klaren Fragestellungen

senschaftskultur. So musste es gelingen, einen hochgradig iterativen Prozess, der, trotz aller Systematik, immer wieder Unvorhergesehenes zu managen vermochte (inhaltlich, logistisch, dreisprachig). Zudem musste man mit dem wohl grössten Risiko adäquat umgehen: Bei Mitarbeitenden, die sich als Inputgeber nicht ausreichend berücksichtigt und respektiert fühlen, entsteht Frust. Wertschätzung und Vertrauen in den Arbeitgeber stehen auf dem Spiel oder können zumindest Schaden nehmen.

Dialog geht in die Verlängerung

Weil sich die Raiffeisenbanken über ihre klare genossenschaftliche Werteorientierung deutlich von ihren Mitbewerbern unterscheiden, wurde für die Werte ein eigenständiger Projektstream aufgesetzt. Als Grundlage wurden 22 Dokumente von und über Raiffeisen analysiert und 230 Werte identifiziert. Aus unterschiedlichen Workshop-Diskussionen mit der Geschäftsleitung und den Bereichsleitern destillierten sich schliesslich vier Kernwerte heraus:

- ♦ Glaubwürdigkeit,
- ♦ Nachhaltigkeit,
- ♦ Nähe und
- ♦ lokales Unternehmertum bzw. unternehmerisches Handeln vor Ort.

Nicht weniger als 1700 Führungskräfte setzten sich in zehn identischen Grossgruppen-Workshops mit den einzelnen Themen für die Grundstrategie auseinander. Das Ergebnis waren 3000 Kommentare, Anregungen, Richtigstellungen und Ergänzungen zu den einzelnen Kernwerten und ihren (un-)möglichen Umsetzungen. Jeder einzelne Input wurde geprüft und bewertet. Die Geschäftsleitung befand aufgrund der Eingaben, dass die Grundstrategie nochmals gründlich und mit genügend Zeit diskutiert werden müsse und beschloss, dem Prozess mehr Zeit zu geben. Die gesamte Strategie-Konzeption wurde aufgrund der ersten Erfahrungen so bereits kurz nach dem Start um ein gutes Jahr verlängert. Die Flexibilität der Raiffeisen-Organisation wurde durch das Projekt getestet. Es stellte sich nicht zuletzt als anspruchsvoll heraus, den Stakeholder-gerechten Spannungsbogen über die ganze Zeitdauer aufrecht zu erhalten. Schliesslich heisst Dialog auch, den Prozess in drei Sprachen zu führen. Es kam zu Missverständnissen aufgrund von Übersetzungen.

Der grosse Aufwand, die Projekt-Komplexität zu bewältigen, hat sich gelohnt: Die grossen Foren brachten Aspekte auf, die weder durch das Projektteam noch durch die vorbereitenden Spezialisten vorgedacht worden waren. Arbeitsgruppen vertieften wichtige operative Themen, um auf Wunsch der Geschäftsleitung bereits im Prozess konkrete Ergebnisse erarbeiten zu können. Dazu gehörte z. B. den erarbeiteten Kernwerten konkrete Handlungsweisen zuzuordnen. Aber auch das Mitgliedschaftsmodell der Zukunft wurde diskutiert, oder die Anforderungen an die Bankleiter der nächsten Generation. Operative Themen wurden zu Handlungsfeldern verdichtet und in die ordentlichen Führungsprozesse und in die Verantwortung der Fachbereiche «eingelagert».

Ein Axiom des Strategieprozesses war von Anfang an, dass alle Banken sich zu allen Themen äussern können sollen. Qualitätsfaktoren einer solchen dialogbasierten Strategie sind Interdisziplinarität im Methodenmix, möglichst vollständige Integration der Entscheidungsträger in die wesentlichen Entscheidungsstufen, geschlossene Feedback-Kreisläufe für alle Phasen und Inputs der Interessierten sowie die Anpassungsfähigkeit des Projekts an neue Entwicklungen, die sich aus den erarbeiteten Inhalten ergaben. Schliesslich ist die vollständige Transparenz über Methoden, Ziel, Vorgehen und Verarbeitung wesentlich für den Erfolg des Projekts, der nicht einfach in der Erarbeitung der Grundstrategie besteht, sondern sich an der Anwendbarkeit der Inhalte und Werte durch jede(n) einzelne(n) Mitarbeiter/-in mit dem Kunden bewähren muss.

Ein weiterer Effekt ist die Entwicklung und Pflege der Verhandlungskultur, eines Grundprinzips der Genossenschaft. Durch die zahlreichen Workshops und die genaue Taktung der Ergebnisproduktion, die Protokollierung der Inputs, der Kritik und der Ergänzungs- und Verbesserungsvorschläge wird die Dialogkompetenz in der ganzen Unternehmensgruppe gestärkt: Der Einzelne lernt in und durch die Gruppe, wie bessere inhaltliche Ergebnisse erzielt werden können.

Die Geschäftsleitung konnte im Februar 2013 die Version 1 der Grundstrategie entgegennehmen. Damit endete die Diskussionsphase und die Phase der Finalisierung begann.



Foto: Raiffeisen

Über den nächsten Schritt, einen Workshop mit sämtlichen Mitarbeitenden aller Banken am 26. September 2015 in Basel, wurde in jeder Dialog-Runde abgestimmt. Resultat: eine überwältigende Mehrheit ist dafür.

Finalisierung: Kontroverse Themen werden ausdiskutiert

Die «Version 1» sollte an einem ausserordentlichen Präsidenten- und Bankleiterforum mit den Banken evaluiert werden. Zur gezielten Vorbereitung dieser Foren wurde eine Online-Umfrage durchgeführt. 1700 Kommentare ergaben 68 unkritische Themen und 33 kontroverse Abschnitte im Strategietext. Damit standen nach der «ersten Runde» siebzig Prozent der Strategieinhalte bereits fest.

Die verbliebenen 33 Abschnitte wurden in ausserordentlichen Bankleiterforen diskutiert. Die Teilnehmer arbeiteten an verschiedenen Tischen zu verschiedenen Themen aufgrund einer Prioritäteneingabe, die per iPad abgegeben wurde. Die Kommentare zu den Abschnitten der priorisierten Themen sind mittels eines *Swarmworks-Online-Tools* erfasst und festgehalten worden. Zudem konnte man Kommentare zu anderen Themen in einem elektronischen Themenspeicher erfassen. Dank der technologischen Unterstützung war es möglich, komplexe, interaktive Integrationsprozesse mit vielen Beteiligten abzubilden und zu verdichten.

Das Ergebnis waren 600 Kommentare zu 27 Abschnitten, die entweder direkt in die zweite Version der Grundstrategie eingearbeitet werden konnten, oder als Einzelvoten, Wiederholungen oder in sich widersprüchliche Aussagen zur Kenntnis kamen. Übrig blieben 1100 Kommentare zu 6 Abschnitten der Grundstrategie und zu übergreifenden Themen, die nochmals intensiv durch die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat der Raiffeisen-Gruppe diskutiert wurden, bevor sie ebenfalls in die Grundstrategie eingingen.

Der Verwaltungsrat setzte am 29. Januar 2014 «Version 2» in Kraft. Aufgrund von kritischen Rückmeldungen der Regionalverbandspräsidenten wur-

den vier Artikel zur Grundstrategie in Abstimmung mit den Regionalverbandspräsidenten und dem Verwaltungsratspräsident von Raiffeisen Schweiz noch einmal angepasst und im Zirkularbeschluss als «Version 3» endgültig in Kraft gesetzt.

Verankerung: Raiffeisen geht neue (Wander-)Wege

Unter dem Titel «gemeinsam Zukunft schaffen» startet die Verankerungsphase der neuen Strategie. Beim Dialog 2014 kommen in Luzern rund 600 Teilnehmende der über 300 Raiffeisenbanken zusammen, um die neue Grundstrategie operabel zu machen. Nun steht nicht mehr das Ob, sondern das Wie im Vordergrund. Da die Bankleitenden und Verwaltungsräte mit der neuen Grundstrategie auf der Basis des neu definierten bzw. angepassten Wertekanons arbeiteten, begannen sie selbst bereits mit der Verankerung. Bei den Mitarbeitenden sollten die neue Grundstrategie und die Werte mit einer gemeinsamen Team-Wanderung verankert werden. Auf dem «Raiffeisen Weg», an zehn Stationen, sollten sie die Grundstrategie («Raiffeisen Weg») miteinander diskutieren. Der Weg konnte von jeder Bank in der lokalen Umgebung unter die Füsse genommen werden. Über eine *Augmented Reality App* wurden bei den zehn virtuellen Stationen die zehn wichtigsten Botschaften der Grundstrategie beredet, erlebt und in die reale Welt vor Ort übersetzt. Diese Wanderungen fanden vom Sommer 2014 bis zum Sommer 2015 statt.

Der Raiffeisen-Dialog, dieses einzigartige «Selbst-Hilfe»-Strategieprojekt, wurde am 26. September 2015 in Basel mit einer ebenso einzigartigen Veranstaltung abgeschlossen. Dabei sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Raiffeisen zusammengekommen, um den eigenen Beitrag zum Erfolg der gesamten Gruppe in Gross-Workshops zu diskutieren. Die Arbeit in der

und für die Raiffeisen-Genossenschaft soll so auch physisch – etwa durch einen gemeinsam als *Lip Dub* inszenierten Raiffeisen-Song erfahrbar werden. Und am Abend gibt es selbstverständlich ein Fest. In freund-eidgenössischer Manier werden die einzelnen Raiffeisen-Regionalverbände ihre regionale Kultur und Kulinarik präsentieren.

Genossenschaft, das Partizipationsmodell der Zukunft

Es ist der vorläufige Schlusspunkt eines noch nie dagewesenen intensiven Zusammenspiels aus Vertiefung und Erweiterung, aus Gruppenprozessen, Interaktivität und Verhandlungen zur neuen Strategie und zu den Werten von Raiffeisen Schweiz. Die Raiffeisen-Strategie ist damit mehr als strategische Unternehmensentwicklung, sie ist ein hochkomplexer Verständigungsprozess, mit dem sich die Raiffeisen-Gruppe dialogfähig mit der Zukunft und für die Zukunft macht.

Entstanden ist eine Strategie, die die Mitarbeitenden nicht einfach akzeptieren, um sie im alltägliche Geschäftsleben zu ignorieren, sondern die sie nun täglich in die konkrete Realität übersetzen können, weil sie von Anfang bis Ende in den Prozess integriert waren und diesen mitgestalten konnten. Für einmal trifft tatsächlich zu, dass Betroffene von A bis Z auch Beteiligte waren und bleiben.

Der zum Teil aufwändige und anforderungsreiche Weg hat von allen Beteiligten sehr viel gefordert, aber die Organisation auch als lernendes Netzwerk entwickelt: Es wurden nicht einfach Strategieziele geschaffen, sondern Orientierungswissen verankert, ganz grundlegend das Bewusstsein für die Genossenschaft und die spezifischen Werte geschaffen, Konsensorientierung und Dialogkompetenzen geschult.

Für die Zukunft ist zu erwarten, dass genossenschaftliche Prinzipien – Partizipation, Kooperation und Selbsthilfe – in der Wirtschaft (Wirtschaftsdemokratie) eine wichtige Rolle für eine dynamisch-stabile Gesellschaft spielen werden. Es sind die Bürger, auch die Unternehmensbürger, die in ihren Eigenschaften als Unternehmer, Arbeitnehmer, Familienmitglieder oder Konsumenten Nachhaltigkeit, Nähe und Partizipation in und von der Wirtschaft einfordern.

Damit steigen auch die Anforderungen an Gross-Genossenschaften, ihre Kernwerte, die sie von anderen Unternehmensformen differenzieren, auch tatsächlich und glaubwürdig unternehmerisch zu leben. Eine nächste Stufe im genossenschaftlichen Entwicklungsprozess von Raiffeisen wird sein, die Partizipation der Mitglieder (Genossenschafter) in den Regionen zu stärken und allenfalls zu erweitern. Dazu aber braucht es keinen zentral gesteuerten Prozess, sondern Inspiration und Innovation der Banken vor Ort.

Die Autoren



Hilmar Gernet/hilmar.gernet@raiffeisen.ch

Dr. Hilmar Gernet ist Leiter des Bereichs Kommunikation & Politik bei Raiffeisen Schweiz. Der promovierte Historiker zeichnet damit bei Raiffeisen für die interne und externe Kommunikation sowie die politische und gesellschaftliche Interessenvertretung verantwortlich.



Michael Federer/michael.federer@raiffeisen.ch

Michael Federer ist Leiter Human Resources Management bei Raiffeisen. Er ist verantwortlich für die Entwicklung und Umsetzung der gruppenweiten HRM-Strategie von Raiffeisen und ist Vorstandsmitglied im Arbeitgeberverband der Banken.

Praxisbeitrag

Zukunftsmodell Beteiligungs-kultur!

Sasa Raber

Die Piratenpartei nutzt neue digitale Technologien, um die Mitbestimmungsmöglichkeiten jedes Einzelnen zu stärken und so die gelebte Demokratie zu gestalten. Im Anschluss an ein Referat am Internationalen Verbände-Forum 2014 zum Thema «Basisdemokratie via Internet» werden in diesem Beitrag diverse Werkzeuge der Partizipation innerhalb der Piratenpartei und die Idee der liquiden Demokratie (Liquid Democracy) vorgestellt. Unabhängig vom Nutzungsort – ob Unternehmen oder NPO – können diverse Open-Source-Programme helfen, Entscheidungs- und Organisationsprozesse zu optimieren und an das digitale Zeitalter anzupassen.

Für eine erfolgreiche Partizipationsstruktur ist das Schaffen von Transparenz zentral. Um ein umfassendes Bild der Gesamtsituation zu erhalten, müssen alle relevanten Informationen möglichst nachvollziehbar zur Verfügung gestellt werden. Insbesondere für grosse Organisationen ist es daher sinnvoll, dauerhaft oder zumindest zeitweise ein Anwendungsmanagement in enger Zusammenarbeit mit der Personalentwicklung zu implementieren. Aber auch in kleinen NPO, die auf ehrenamtlicher Arbeit basieren, finden sich häufig interessierte Menschen, die sich gerne an der Umsetzung beteiligen. Fördern Sie dieses Engagement und nutzen Sie die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeitenden. Manchmal reichen auch schon einige kleine Veränderungen aus, um Grosses zu bewirken. Ab einer bestimmten Organisationsgrösse ist es allerdings keinem Ehrenamtler mehr zuzutrauen, diese Aufgabe unentgeltlich zu stemmen. In diesem Fall sollten, dem Umfang entsprechend, neue Arbeitsressourcen geschaffen werden.

Beteiligungswege innerhalb der Piratenpartei

Die in der Piratenpartei eingesetzten Programme zur Entscheidungsfindung sind unabhängig voneinander

nutzbar, unterliegen alle einer freien Lizenz und sind somit für Ihre Organisation frei zugänglich. Jedes Einzelne erfüllt dabei unterschiedliche Aufgaben und Zwecke.

Folgende Werkzeuge werden im Anschluss veranschaulicht: 1. Mailinglisten, 2. Mumble, 3. Pads, 4. das Wiki sowie 5. LiquidFeedback.

1. Mailinglisten

Mailinglisten sind Mailverteiltern prinzipiell sehr ähnlich. Nutzerinnen und Nutzer können sich in diesen Mailinglisten nach Bedarf ein- und austragen. Der grosse Unterschied zu gängigen Pressemailverteiltern oder Newsletter-Abos besteht darin, dass hier keine einseitige Kommunikation herrscht. Nutzerinnen und Nutzer erhalten die Möglichkeit, zeitgleich Abläufe nachzuvollziehen. Diese Sichtbarkeit der Abläufe ermöglicht es allen Beteiligten, entweder relevante Informationen sofort zu erhalten oder Feedback dort zu platzieren, wo es benötigt wird.

Um zu vermeiden, dass Diskussionen ausufern, oder sich Personen zum Thema melden, deren Feedback an dieser Stelle nicht sinnvoll ist oder den Rahmen sprengt, empfiehlt es sich, diese Listen moderieren zu lassen. Die Aufgabe des Moderators oder der Moderatorin besteht vorwiegend darin, einen Blick auf ausufernde Diskussionen oder gar Beleidigungen und Verleumdungen zu haben und diese ggf. schnell zu unterbinden und weitere Konsequenzen einzuleiten.

Der Hauptnutzen von Mailinglisten besteht darin, dass sich beliebig viele Organisationseinheiten auf einen Schlag informieren lassen. Zum Sommerfest zum Beispiel laden Sie die gesamte Organisation ein und nutzen dafür die neue Info-Mailingliste, um alle (ehrenamtlichen) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer Mail zu erreichen. Die Mail für den Aufbau des Festes erhalten nur die Helferinnen und Helfer über die separat eingerichtete Organisatoren-Mailingliste. Zudem verhindern Mailinglisten, dass Nachrichten

übersehen werden, da Informationen nur an Personen geschickt werden, für die diese auch wirklich relevant sind. Sie können gezielt Diskussionen anstoßen und Feedback einfordern. In Ihre Organisationsabläufe eingebunden sparen Ihnen Mailinglisten viele langwierige Meetings, also Ressourcen wie Arbeitszeit und Reisekosten.

Das klingt einfach? Ist es auch! Im Netz lassen sich diverse Anbieter dazu finden oder fragen Sie Ihre IT-Abteilung.

2. Mumble

Eine rein schriftliche Kommunikation kann bekanntlich zu ungewollten Missverständnissen führen, beispielsweise wenn wir unsere potenziellen Adressaten nicht kennen oder uns unklar ausgedrückt haben. Daher sind Mailinglisten nicht allein die Lösung zur Optimierung dezentral organisierter Arbeits- und Entscheidungsprozesse.

An dieser Stelle wird das Mumble wichtig. Insbesondere für Vorstands- und Arbeitssitzungen ist diese freie Sprachkonferenzsoftware sinnvoll, da sie es ermöglicht, eine Vielzahl an geschlossenen und offenen Kommunikationsräumen bereitzustellen. In diesen virtuellen Räumen können sich zu abgesprochenen Zeiten bestimmte Personenkreise einfinden. Somit bietet dieses Programm die Möglichkeit, Veranstaltungen online abzuhalten. Auch hier sparen Sie Ressourcen und gewinnen Transparenz, Nachvollziehbarkeit und

das Feedback relevanter Personenkreise, deren Anwesenheit in einem gewöhnlichen Meeting den Rahmen sprengen würde. In dieser Form veranstaltete die Piratenpartei u. a. erfolgreich eine Podiumsdiskussion mit dem damaligen Umweltminister und jetzigem Chef des Bundeskanzleramtes, Peter Altmaier.

Es gab dazu am Veranstaltungstag einen geschlossenen Raum mit dem Namen «Podium». Dort fanden sich nur die auf dem virtuellen Podium sitzenden Personen und der Moderator ein. Für die anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmer war dieser Raum geschlossen. Darunter wurde der Raum «Saalmikro» eingerichtet. Dieser Raum kam immer dann zum Einsatz, wenn das Publikum Fragen hatte, befragt oder aktiv mit eingebunden wurde. Für alle anwesenden Besucherinnen und Besucher der Veranstaltung gab es einen dritten Raum: «Zuhörer». Die Zuhörerschaft hatte, wie der Name impliziert, allein das Recht, in diesem Raum der Podiumsdiskussion zuzuhören – selbstgesteuert zur Diskussion beizutragen war in diesem Raum nicht möglich.

Dieses Medium bietet vielfältige Einsatzmöglichkeiten, um sowohl Betriebsabläufe zu dezentralisieren als auch die Öffentlichkeitsarbeit mit einzubinden.

3. Pads

Das Piratenpad ist ein Dienst der Piratenpartei Deutschland und basiert auf der Software Etherpad. Etherpad ist eine Spezialsoftware für die gemeinsame

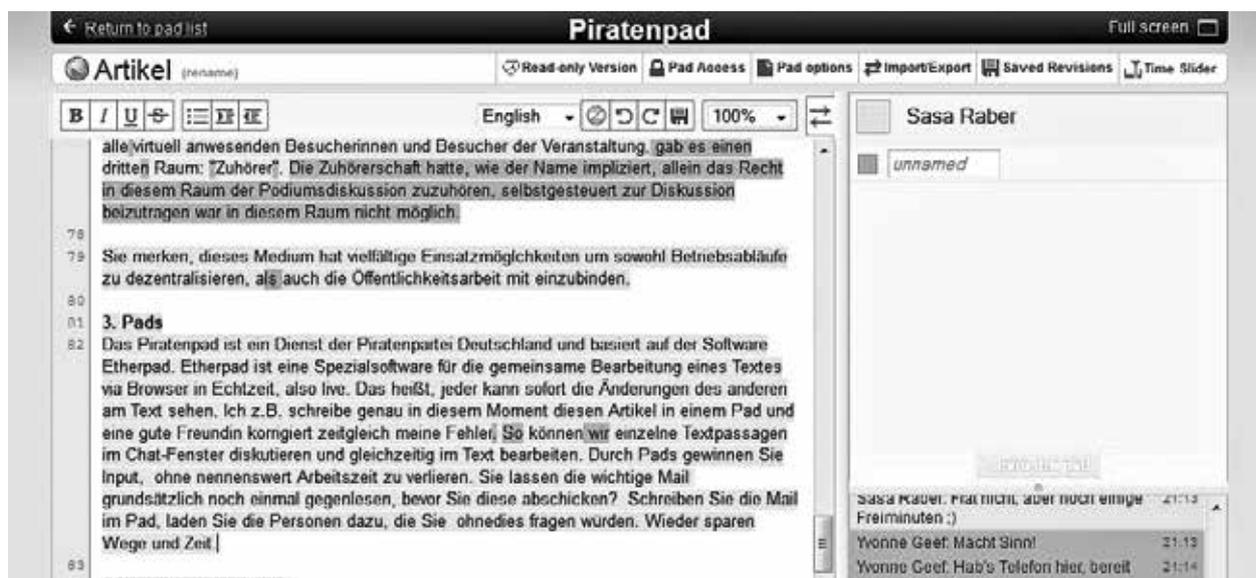


Abbildung 1: Das Piratenpad ermöglicht die Darstellung von gemeinsamen Bearbeitungen in Echtzeit

Bearbeitung eines Textes via Browser in Echtzeit, also live. Das heisst, jeder kann sofort die Änderungen des anderen am Text sehen. Ich z. B. schreibe genau in diesem Moment diesen Artikel in einem Pad und eine gute Freundin korrigiert zeitgleich meine Fehler. So können wir einzelne Textpassagen im Chat-Fenster diskutieren und gleichzeitig im Text bearbeiten.

Durch Pads gewinnen Sie Input, ohne nennenswert Arbeitszeit zu verlieren. Sie lassen eine wichtige Mail grundsätzlich noch einmal gelesen, bevor Sie diese abschicken? Schreiben Sie einfach zukünftig die Mail in einem Pad und laden zeitgleich die Personen dazu ein, die Sie bislang auch schon um Korrektur und Feedback gebeten haben. Lange Mailwechsel mit korrigierten Textfassungen werden zukünftig wegfallen.

4. Das Wiki

Die offizielle Informations- und Kommunikationsplattform der Piratenpartei ist das sogenannte Wiki. Dies ist vom Prinzip her angelehnt an die bekannte Wikipedia. Gehen Sie einfach mal auf die Seite <http://wiki.piratenpartei.de/Hauptseite> und schauen sich ein wenig um. Auf einem Wiki können unterschiedliche Seiten eingerichtet und kategorisiert werden, um sämtliche relevanten Informationen aufzuschalten. Auch Dateien und grössere Anhänge können verlinkt und individuelle Benutzerkonten eingerichtet werden. Schliesslich lassen sich auch unterschiedliche Themen auf den jeweiligen Diskussionsseiten besprechen. Dies kann z. B. der Fall sein, wenn ein Protokoll einer Vorstandssitzung dort hinterlegt wurde, ein Teilnehmer aber mit einer bestimmten Aussage in dem Dokument nicht einverstanden ist. Diese Stelle kann er kommentieren oder sogar ändern, je nachdem, welche Regeln sich der Vorstand dafür gegeben hat. Änderungen werden, ähnlich wie beim Etherpad, in einer jederzeit nachvollziehbaren Historie dokumentiert. Ein weiteres Feature ist der auf der Startseite zu findende Kalender. Dort können alle wichtigen Termine, die in nächster Zeit anstehen, hinterlegt werden.

Es gibt bereits einige Unternehmen, die erfolgreich mit einer Wiki-basierten Plattform als zentralen Informationsknotenpunkt arbeiten. Auch dieses Instrument hilft dabei, Informationen nachvollziehbar und transparent darzustellen und einem grossen Personenkreis mit wenig Aufwand zur Verfügung zu stellen.

5. LiquidFeedback

Eine erste Version des «LiquidFeedback» wurde im April 2010 durch den Public Software Group e. V. veröffentlicht. Sie dient der politischen Meinungsbildung und Entscheidungsfindung basierend auf der Idee der flüssigen Demokratie – Liquid Democracy, die später näher betrachtet wird. Aber nicht nur Parteien, auch Vereine, Initiativen und andere Organisationen können dies zur Entscheidungsfindung nutzen.

Im LiquidFeedback können alle registrierten und verifizierten Nutzerinnen und Nutzer zu unterschiedlichen Bereichen und Themenfeldern sogenannte «Initiativen» einreichen, die anschliessend vier Phasen bis zur endgültigen Abstimmung durchlaufen. Was LiquidFeedback aber erst zu einem Tool basierend auf Liquid Democracy macht, ist die Möglichkeit, entscheiden zu können, ob ich mich selbst mit dem Thema befasse und abstimme oder ob ich meine Stimme einer Person delegiere, die in dem Bereich versierter ist. Bei Letzterem kann ich aber jederzeit nachvollziehen, was diese Person mit meiner Stimme macht und ihr diese auch wieder entziehen. Es liegt in meiner Hand!

Ein Praxisbeispiel: Sie wollen Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darüber abstimmen lassen, unter welchem Motto das kommende Sommerfest stattfinden soll. Sie haben ihren eigenen Vorschlag bereits ins LiquidFeedback eingestellt und ihre Belegschaft darüber via Mailingliste informiert. Alle angemeldeten Userinnen und User sind nun befähigt, selbst Vorschläge zu unterbreiten. Es kann aber auch einfach nur

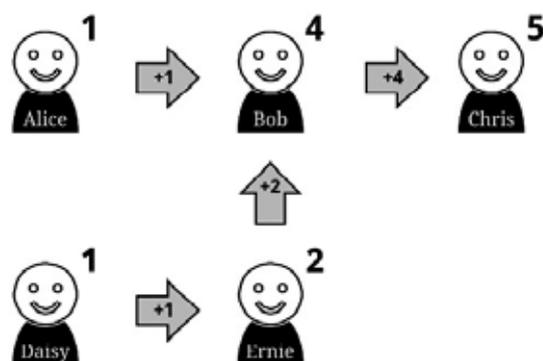


Abbildung 2: Im LiquidFeedback stimmen Teilnehmende selbst über ein Thema ab oder delegieren ihre Stimme an eine versierte Person

Interesse an einer Initiative angemeldet werden, damit die präferierte Initiative das Quorum erreicht oder das Thema wird an eine vertrauenswürdige Person delegiert.

Was passiert, wenn ich meinen Vorschlag für einen Projektplan ins LiquidFeedback eingestellt habe? Jede Initiative, inkl. der Gegen-Initiativen, durchläuft dann vier Phasen:

1. Phase: Filter

Es gibt die Möglichkeit, als Schutz vor zu vielen oder nicht zielführenden Initiativen, ein Quorum zu vergeben. Dann muss ich z. B. mit meinem Vorschlag zum Sommerfest erst einmal 10 % aller angemeldeten Nutzerinnen und Nutzer überzeugen, sich für meine Idee zu interessieren (das Interesse kann bei jeder Initiative via Mausklick bekundet werden), damit ich überhaupt in die nächste Phase komme und letztlich über meine Initiative abgestimmt werden kann.

2. Phase: Diskussion

In dieser Phase können keine weiteren Initiativen mehr eingestellt werden. Über alle Vorschläge, die das Quorum erreicht haben, kann nun diskutiert und Änderungsvorschläge eingearbeitet werden.

3. Phase: Freeze

In dieser Phase sind, für den jeweils gewählten Zeitraum, alle Initiativen «eingefroren» und können nicht mehr geändert werden. Alle finalen Fassungen der Vorschläge zum Sommerfest können in Ruhe angeschaut werden, bevor es in die letzte Phase geht.

4. Phase: Vote

In der vierten Phase folgt die endgültige Abstimmung. Ich habe nun die Möglichkeit, einem oder mehreren Vorschlägen meine Zustimmung zu geben. Des Weiteren kann ich die jeweiligen «Ja»- und «Nein»-Stimmen durch eine zuvor bestimmte Reihenfolge gewichten. Der Vorschlag mit den prozentual meisten «Ja»-Stimmen gewinnt.

Politischer Vorreiter in Sachen Liquid Democracy ist dabei der Landkreis Friesland. Auf der Seite <https://www.liquid-friesland.de/lf/> können Bürgerinnen und Bürger des Landkreises, die das 16. Lebensjahr vollendet haben, seit 2012 Initiativen einreichen und sich aktiv an der Kommunalpolitik beteiligen.

Liquid Democracy – eine alte Idee neu aufgegriffen

Das eben vorgestellte Programm LiquidFeedback basiert auf einer über 100 Jahre alten Idee der flüssigen Demokratie – Liquid Democracy. Die ersten Ansätze entstanden bereits anfangs des 20. Jahrhunderts. Den Grundstein legte der amerikanische Aktivist William S. U'Ren. Seine Theorie blieb aber bis in die jüngste Zeit nahezu unbeachtet, da die technischen Mittel zu deren Erprobung noch nicht vorstellbar waren. Erst die digitale Vernetzung machte es überhaupt erst möglich, die Mischung aus repräsentativer und direkter Demokratie praktisch umzusetzen.

Die Idee, sowohl selbst abstimmen zu können als auch die Expertise anderer flexibel und nachvollziehbar nutzen zu können, ist nicht allein im politischen Kontext attraktiv. Sie unterstützt intelligente Entscheidungsprozesse in diversen Bereichen wie zum Beispiel Parteien, Unternehmen, NPO, Schulen und Gewerkschaften. Dabei werden Top-Down-Prozesse, in denen die Führungsetage von oben nach unten Entscheidungen ohne nennenswerte Einflussmöglichkeiten der Arbeitskräfte vorgibt, durch anpassungsfähige Netzwerke ersetzt. Die völlig neuen Informationswege fördern einerseits die Teilhabe und setzen andererseits grosse Kreativität frei. Durch die Stärkung von Experten ergeben sich dabei qualitativ bessere Entscheidungen als bei einer reinen Basisdemokratie.

Projektfindung – Ein Praxisbeispiel

Sie stehen in der Führungsetage vor der Aufgabe, die Projektplanung für das kommende Jahr zu gestalten? Vermutlich treffen Sie diese Entscheidungen bislang eher im kleineren Kreis auf Managementebene und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ehrenamtlichen Helferinnen und Helfer werden wenig bis gar nicht in diese Prozesse mit eingebunden. Doch die wunderbare Welt des World Wide Web ebnet auch für sehr grosse NPO den Weg, alle Beteiligten miteinzubeziehen.

Schauen wir uns an, wie so ein Entscheidungsprozess konkret in der Praxis und mit den bereits genannten Kommunikationswerkzeugen aussehen könnte. Ziel ist es, thematische Schwerpunkte für das kommende Jahr zu finden und festzulegen:

1. Die Führungsetage stösst auf der Mailingliste das Thema Projektplanung für das Jahr 2015 an und for-

dert auf, Vorschläge zu machen. Es wird rege diskutiert.

2. Es bilden sich Positionen heraus, die gemeinsam oder einzeln ein Pad eröffnen, um dort ihren Vorschlag auszuformulieren und zu begründen.
3. Punkte, bei denen sich gemeinsame Initiatoren nicht einig werden, werden in kurzen Sitzungen im Mumble ausdiskutiert.
4. Die im Pad ausformulierten und im Mumble diskutierten Vorschläge werden anschliessend im LiquidFeedback zur Abstimmung gestellt.
5. Der Vorschlag, der die meiste Zustimmung erhält, wird umgesetzt und ins Wiki gestellt, um diese Information allen zur Verfügung zu stellen.
6. Zu guter Letzt werden noch alle via Mailingliste über den neuen Projektplan für das kommende Jahr informiert.

So ähnlich könnten Entscheidungsprozesse künftig auch bei Ihnen aussehen.

Was hat eine Organisation davon – ausser Mehrarbeit?

Auf den ersten Blick sieht dies nach massiver Mehrarbeit aus. Obwohl die Programme in der Anschaffung keine Kosten verursachen, benötigen die Implementierung und Betreuung diverser Tools sowie die Einarbeitung aller Beteiligten Zeit und Geld. Langfristig aber überwiegen die Vorteile. Mit Blick auf den Arbeitsmarkt der Zukunft ist es unumgänglich, die meist eher konservativen Entscheidungsstrukturen aufzubrechen und mehr Partizipation zu ermöglichen. Dies führt durch die maximal mögliche Bündelung

der Fachexpertisen der jeweiligen Organisationseinheiten zu optimalen Arbeitsergebnissen. Und das ohne den immensen Zeitaufwand, der mit Meetings und Konferenzen verbunden ist.

Aktuell ist zu beobachten, dass sich vor allem junge Personen immer weiter von Politik und somit auch von gesellschaftspolitischen Diskursen abwenden. Dies liegt unter anderem daran, dass sie keine Lust auf verkrustete Strukturen haben. Sie möchten nicht jahrelang am Infostand stehen und Flyer verteilen, bis sie sich vielleicht irgendwann dazu hochgearbeitet haben, bei z. B. bundespolitischen Themen mitreden zu dürfen. Die Generation der sogenannten «Digital Natives», zu der auch ich gehöre, ist es gewohnt, immer und überall online zu sein und ihre Meinung zu allem darzulegen. Die digitale Welt ist nicht irgendein virtuelles Konstrukt, sondern permanenter Teil unseres realen Lebens. Es soll selbstverständlich sein, dass ich nach meiner Meinung gefragt werde! Die Klage über mangelnden Nachwuchs ist in nahezu allen Parteien, aber auch in vielen Vereinen und anderen Organisationen zu hören. Doch was tun Sie aktiv, um Ihr Arbeitsumfeld für junge Menschen attraktiv zu halten und an das digitale Zeitalter anzupassen, insbesondere, wenn Sie auf ehrenamtliche Hilfe angewiesen sind?

Die Debatte darüber, wie Liquid Democracy ausgestaltet und implementiert werden kann, steht gerade noch am Anfang. Sie sollte geführt werden unter Beteiligung aller politischen Richtungen sowie nicht-politischer Organisationen. Verpassen Sie nicht den Anschluss und tragen Sie aktiv dazu bei, unsere pluralistische Gesellschaft nicht nur am Leben zu erhalten, sondern zu beflügeln!

Die Autorin



Sasa Raber/sasaraber@googlemail.com

Sasa Raber war bis Ende 2014 Teil des Landesvorstandes der Piratenpartei Nordrhein-Westfalen und arbeitete im Landtag als persönliche Mitarbeiterin eines Abgeordneten. Im Anschluss an ihr Wirtschaftsstudium an der Fachhochschule Münster arbeitete sie überwiegend im Personal- und Projektmanagement und macht seit 2012 aktiv Politik. Ihre Schwerpunkte dabei sind u. a. die Weiterentwicklung der repräsentativen Demokratie im digitalen Zeitalter und mehr Partizipationsmöglichkeiten.



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.



Nutzen und Mehrwert einer Zertifizierung

- Beglaubigen eines dokumentierten Managementsystems auf der Grundlage des FMM – das im gesamten deutschsprachigen Raum am weitesten entwickelte Modell für NPO
- Benchmark mit Labelträgern aus deutschsprachigen Ländern und Regionen
- Vertrauen erhalten von Stakeholdern und der Öffentlichkeit
- Trumpf bei Verhandlungen mit Leistungsauftraggebern und in Vergabe- und Subventionsverfahren
- SQS-Zertifikate sind anerkannt und stehen für unabhängige, professionelle Zertifizierungsarbeit

Forschungsbeitrag

Wie Schweizer Verbände den Röstigraben überbrücken

Eva Thomi und Markus Gmür

National und überregional tätige Verbände in der Schweiz müssen sich traditionell mit der Herausforderung der Mehrsprachigkeit insbesondere im Verhältnis zwischen deutsch- und französischsprachigen Mitarbeitenden auseinandersetzen. Erstmals liefert eine Befragung von über 40 Verbänden Hinweise darauf, wie gross diese Herausforderung eingeschätzt wird und wie sich Verbände mit einer reibungslosen Zusammenarbeit zwischen den Sprachgruppen von denjenigen unterscheiden, die von grösseren Schwierigkeiten berichten. Die Studie zeigt, dass neben der geografischen Lage des Hauptsitzes im Umkreis der Sprachgrenze der interne Sprachgebrauch und die Französischkompetenz der Deutschschweizer Beschäftigten bedeutsam sind, nicht jedoch die Grösse und Zusammensetzung des Verbands. Ausserdem bringt die Studie Wahrnehmungsunterschiede zwischen männlichen und weiblichen sowie deutsch- und französischsprachigen Führungskräften zu Tage.¹

«Les Suisses s'entendent bien parce qu'ils ne se comprennent pas.»² Diese Redewendung wird u. a. gleich einer ganzen Reihe von Bundesräten zugeschrieben: Max Petitpierre (im Amt 1945-1961), Georges-André Chevallaz (1974-1983) und Jean-Pascal Delamuraz (1984-1998)³, und sie wird bis heute gern bemüht, wenn die widersprüchlichen Herausforderungen des vielsprachigen politischen Systems der Schweiz zur Sprache gebracht werden sollen: ein kulturell vielfältiges System zu lenken, und das ohne den Anspruch, dass sich die Beteiligten darüber auch wirklich und vollumfänglich verständigen. Während sich ein Staatswesen durchaus emergent und ohne zentralen Steuerungsanspruch entwickeln kann, sind Verbände zielorientierte Organisationen und erfordern als solche, dass Prioritäten und Vorgehensweisen verhandelt und abgestimmt werden. Dieses Erfordernis wird umso grösser, je stärker der unternehmerische Aspekt

als Dienstleister gegenüber dem traditionellen Aspekt der Austauschplattform wird.

Es ist also davon auszugehen, dass sich jede gesamtschweizerisch tätige NPO zwangsläufig mit der Mehrsprachigkeit auseinandersetzen muss: Definitiv erforderlich ist das im Verhältnis zwischen deutsch- und französischsprachigen Mitgliedern und Mitarbeitenden; gut beraten ist ein Verband, wenn er sich darüber hinaus auch über die italienischsprachige, ggf. auch die rätoromanische und – nicht zu vergessen ob ihrer zunehmenden Bedeutung – eingewanderte Basis im Klaren ist.⁴ Der Fokus in der vorliegenden Studie ist allerdings auf den Röstigraben gerichtet.

Zum Umgang mit der Mehrsprachigkeit in der Schweiz

Mehrsprachigkeit in Politik und Verbandswelt gilt als ein traditionelles Wesensmerkmal der Schweiz. Das war allerdings nicht immer so: Bis 1798 lag die Regierungsgewalt ausschliesslich bei den deutschsprachigen Ständen, und Anderssprachige galten als Untertanen.⁵ Erst im Zuge der französischen Besatzung und der darauffolgenden Herausbildung des modernen Bundesstaates verlagerte sich das Gewicht zu einer kulturellen Mitte hin – dies mit dem Erfordernis, einen gemeinsam gangbaren Weg zu finden. Gegenüber der prinzipiell vergleichbaren Situation in anderen Ländern oder Regionen mit sprachlich heterogener Gesellschaft (z. B. Kanada, Belgien oder Südtirol) wird die Situation in der Schweiz dadurch verschärft, dass in der quantitativ dominierenden deutschen Schweiz ein Nebeneinander von Schriftsprache und regionalen Dialekten besteht, und eben diese Dialekte im persönlichen Umgang präferiert werden. Auf der französischsprachigen Seite führt das dazu, dass ein Teil der Bevölkerung (v. a. während der Schulzeit) die Schriftsprache erlernt hat, sich aber kaum im Dialekt verständigen kann, während ein anderer Teil im privaten oder beruflichen Umfeld einen Dialekt kennt,

die Schriftsprache aber nur eingeschränkt beherrscht. Zwar existieren auch in der französischsprachigen Schweiz Dialekte («Patois» genannt); diese wurden jedoch im Zuge der Industrialisierung und mit dem Ausbau des staatlichen Bildungssystems vor allem in den protestantischen Kantonen (Genf, Waadt und Neuenburg) und entsprechend der Entwicklung in Frankreich marginalisiert. Demgegenüber gibt es in der deutschsprachigen Schweiz (ähnlich wie in Süddeutschland) nach wie vor eine hohe Wertschätzung für den regionalen Dialekt bis in die Eliten von Politik und Wirtschaft hinein.

Gleich zwei nationale Forschungsprogramme zu «Kulturelle Vielfalt und nationale Identität» (NFP21 ab 1985) und «Sprachenvielfalt und Sprachkompetenz» (NFP56 ab 2005) mit insgesamt 76 Teilprojekten widmeten sich der Mehrsprachigkeit in der Schweiz. In diesem Rahmen zeigten Lüdi et al. (1994) in einer Analyse der Tagespresse, dass in der Romandie eine polemische Tendenz erkennbar ist, in der Deutschschweiz hingegen eher Indifferenz oder gar Herablassung in der Auseinandersetzung mit dem «Röstigraben» festzustellen ist.⁶ Windisch et al. (1994) fanden in einer Befragung von Parlamentariern in den beiden zweisprachigen Kantonen Freiburg und Wallis das Hindernis der Dialektnutzung bestätigt: Auf Seite der französischsprachigen Befragten steht die Forderung nach Nutzung der deutschen Schriftsprache und die Weigerung, Dialekte als eigenständige Sprache anzuerkennen. Ihr gegenüber steht auf deutschsprachiger Seite die Forderung nach eben dieser Anerkennung und das Unverständnis über die Kommunikationsprobleme bei der Dialektnutzung. Dieser Befund ist auch vor dem Hintergrund der Befragung junger Schweizer (in der militärischen Grundausbildung) zu sehen, die ergab, dass rund 2/3

unter ihnen explizit ungerne Schriftdeutsch sprechen.⁷ Das steht auch damit in Verbindung, dass der Gebrauch der Schriftsprache nicht nur in der militärischen Ausbildung mit dem Formalitätsgrad steigt: Schriftdeutsch bekommt so den Charakter einer Übungs- und Anordnungssprache, während die kollegiale Verständigung im Dialekt erfolgt, wie das eine Studie zu einer deutsch-italienischsprachigen Brigade zeigt.⁸ In dieser Konstellation hängt die Dominanz der deutschen Sprache wohl auch damit zusammen, dass die italienischsprachigen Offiziere höhere Kompetenzen in Deutsch mitbringen als die deutschsprachigen Offiziere in Italienisch. Eine weitere Studie von Berthele & Wittlin (2013) untersuchte die Praxis der rezeptiven Mehrsprachigkeit in der militärischen Ausbildung, wonach Vorgesetzte nach Möglichkeit die Sprache der jeweiligen Untergebenen anwenden.

Im Verhältnis zwischen Deutsch- und Französischsprachigen stellt sich zumindest in der unmittelbaren Umgebung des Röstigrabens die Situation anders dar: Meune (2011) hat 962 deutsch- und französischsprachige Gemeinderäte in den Kantonen Bern, Freiburg und Wallis zur Mehrsprachigkeit befragt. Hier zeigt sich, dass die Deutschschweizer als Gruppe eine höhere Kompetenz in Französisch aufweisen als die Romands in Deutsch. Dies gilt unabhängig davon, ob sie (im Kanton Bern) in der Mehrheit oder (in den Kantonen Freiburg und Wallis) in der Minderheit sind. Allerdings ist umgekehrt die Kompetenz der französischsprachigen Bewohner, den deutschsprachigen Dialekt zu verstehen, in Bern viel höher als in Freiburg und dort wiederum deutlich höher als im Wallis. Die französischsprachigen Befragten bezeichnen den Dialekt als wesentliches «obstacle de rapprochement» (S. 126), und seinen

Foto: Kanton Appenzell Innerrhoden



Häufigste Merkmale der teilnehmenden Organisationen		Anzahl (N = 42)
Tätigkeitsbereich	Kultur und Freizeit	44 %
	Soziales und Gesundheit (Inland)	24 %
	Humanitäre Auslandshilfe	22 %
	andere	10 %
Grösse der Organisation	mehr als 200 Mitarbeitende	9 %
	50 bis 200 Mitarbeitende	27 %
	20 bis 49 Mitarbeitende	31 %
	weniger als 20 Mitarbeitende	33 %
Standort der Verbandszentrale (inklusive der jeweiligen Agglomerationen)	Bern	39 %
	Zürich	24 %
	Biel/Bienne	14 %
	Lausanne	5 %
	Luzern	5 %
andere	13 %	
Anteil deutschsprachiger Mitarbeitender	über 90 %	12 %
	75 bis 90 %	57 %
	50 bis 75 %	24 %
	unter 50 %	7 %

Tabelle 1: Merkmale der teilnehmenden Organisationen

Gebrauch als Unhöflichkeit oder gar Kommunikationsverweigerung. Die Deutschsprachigen können diese Wahrnehmung ihrerseits nicht nachvollziehen, denn man verfüge ja stets über die beiden Ausweichmöglichkeiten der deutschen und französischen Schriftsprache.

Die englische Sprache im Sinne eines neutralen Begegnungsfelds wird mit Ausnahme international tätiger Unternehmen und NGO noch nicht als akzeptable Ausweichmöglichkeit angesehen. Allerdings haben Lüdi & Werlen (2005) festgestellt, dass die englische Sprache in der Arbeitswelt sämtlicher Schweizer Landesteile erheblich an Bedeutung gewinnt; dies geht aber auf Kosten der jeweiligen anderen Landessprachen, während die eigene Landessprache ebenfalls stärker verwendet wird. Zur selben Zeit berichtete jedes dritte Unternehmen in einer Studie mit über 2100 Schweizer Betrieben, dass sprachbedingte Probleme auftraten, die zu Missverständnissen, Konflikten oder einer Verlangsamung interner Arbeitsprozesse führten.⁹

Befragung von Schweizer Verbänden

Im Mai 2014 wurden 72 Verbände aus dem gesamten Spektrum des Schweizer NPO-Sektors angeschrieben und zur Teilnahme an einer Online-Befragung in Deutsch oder Französisch eingeladen. Die gezielt aus-

gewählten Organisationen verfolgten auf nationaler oder kantonaler Ebene Aktivitäten sowohl im deutsch- als auch französischsprachigen Landesteil. Bei 51 Organisationen überwog augenscheinlich die deutschsprachige Seite und bei 21 Organisationen die französischsprachige.¹⁰ Von den angeschriebenen Personen wurden Fragebögen von 42 Organisationen nahezu vollständig ausgefüllt, was einer bereinigten Rücklaufquote von 58 % entspricht. 69 % gaben als Muttersprache Deutsch an, 29 % Französisch und eine Person Italienisch. 80 % der Befragten waren Geschäftsführer(innen) oder Präsident(inn)en ihres Verbandes (vgl. zu den Organisationen Tabelle 1).

Der Fragebogen umfasste mehrere Fragen zur Person (i. d. R. wurde ein haupt- oder ehrenamtliches Leitungsmitglied persönlich angeschrieben) zu ihren Fähigkeiten, Wahrnehmungen und Einstellungen im Zusammenhang mit der Mehrsprachigkeit im eigenen Verband. Eine weitere Reihe von Fragen bezog sich auf den Umgang mit Mehrsprachigkeit im Verband, darunter auch die geografische Ansiedlung der Zentrale.¹¹

Mehrsprachigkeit aus Sicht der Leitung

Aus 32 Organisationen lagen Antworten der haupt- oder ehrenamtlichen Leitung vor (die übrigen zehn Fragebögen wurden von Mitarbeitenden für ihre Or-

ganisation ausgefüllt). Darunter waren 78 % Männer und 22 % Frauen, 66 % deutsch-, 31 % französisch- und eine Person italienischsprachig (diese Person arbeitet aber seit längerer Zeit in der deutschsprachigen Schweiz). Die Teilnehmer sollten in drei Items auf einer 10-stufigen Skala einstufen, wie gut sie die jeweils andere Landessprache beherrschen: 44 % ordneten sich mindestens auf Stufe 8 ein, weitere 37 % zwischen Stufe 5 und 8, und die übrigen 19 % darunter.

Befragt danach, wie sie ihre Akzeptanz bei der jeweils anderen im Vergleich zur eigenen Sprachgruppe innerhalb der Organisation einschätzten, sahen 53 % überhaupt keinen Unterschied, 25 % nur geringe und 23 % deutliche Unterschiede. Diese Einschätzung korrespondierte sehr stark (Rangkorrelation von $r = +.54$) mit der Überzeugung, wie reibungslos überhaupt die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden verschiedener Sprachgruppen ist: Wer sich wenig akzeptiert fühlt, beobachtet auch grundsätzliche Kooperationsprobleme, und wer keine Probleme über die Sprachgrenzen hinweg wahrnimmt, fühlt sich da auch persönlich akzeptiert. Unterschiede zeigten sich nach der Muttersprache: Während die 10 französischsprachigen Führungskräfte kaum Akzeptanzprobleme bekundeten (Mittelwert von 5,6 auf einer Skala von 1 bis 6), fiel der Wert bei den 21 Deutschsprachigen deutlich niedriger aus (Mittelwert von 4,8). Bemerkenswert ist dabei aber, dass die beiden Befragtengruppen sich nicht in der Frage unterschieden, in welchem Ausmass sie Kooperationsprobleme in der Organisation beobachten. Die Verknüpfung zwischen

genereller Lage und eigener Situation findet sich nur bei den deutschsprachigen Führungskräften, nicht aber bei den französischsprachigen. Ebenso ist sie bei den Frauen ausgeprägter als bei den Männern. Tabelle 2 zeigt die wichtigsten Befunde im Überblick (aufgrund der geringen Fallzahl ist eine Aufteilung nach deutsch- und französischsprachigen Frauen nicht sinnvoll möglich).

Trotz der geringen Fallzahl deuten die Befunde an, dass die Wahrnehmung von Herausforderungen, die mit der Mehrsprachigkeit verbunden sind, stark von Merkmalen der Leitungspersonen abhängt: Frauen schätzen ihre Fremdsprachenfähigkeiten höher ein, fühlen sich aber trotzdem weniger durch die anderssprachigen Mitarbeitenden akzeptiert und sehen das stärker als Ausdruck eines generellen Kommunikationsproblems an als dies Männer in vergleichbarer Situation tun. Eine ähnliche Schieflage besteht im Sprachgruppenvergleich: Die französischsprachigen Führungskräfte schätzen ihre Fremdsprachenkompetenz niedriger ein, betrachten sich aber dennoch in höherem Masse als akzeptiert und sehen als Gruppe keinen Zusammenhang zwischen ihrer allenfalls persönlichen und der organisationalen Herausforderung.

Der Umgang mit Mehrsprachigkeit in den Verbänden

Um die Qualität der Zusammenarbeit zwischen deutsch- und französischsprachigen Mitarbeitenden im Verband zu erfassen, wurde ein Index aus neun Einzelfragen (Cronbach alpha = .90) auf einer Skala

	Deutschsprachig (16 Männer & 5 Frauen)		Französischsprachig (8 Männer & 2 Frauen)	
Männer (N = 24)	Kompetenz in der anderen Sprache	7,1	Kompetenz in der anderen Sprache	6,4
	Akzeptanz durch anderssprachige Mitarbeitende	5,0	Akzeptanz durch anderssprachige Mitarbeitende	5,9
	Qualität der Kooperation in der NPO	4,7	Qualität der Kooperation in der NPO	4,5
	Rangkorrelation von Akzeptanz und genereller Kooperationsqualität	+.67*	Rangkorrelation von Akzeptanz und genereller Kooperationsqualität	-.25
Frauen (N = 7)	Kompetenz in der anderen Sprache		7,5	
	Akzeptanz durch anderssprachige Mitarbeitende		4,3	
	Qualität der Kooperation in der NPO		4,4	
	Rangkorrelation von Akzeptanz und genereller Kooperationsqualität		+.97*	

* = statistisch signifikant ($p < .01$)

Tabelle 2: Einschätzungen der haupt- und ehrenamtlichen Führungskräfte

Einflussfaktoren	Rangkorrelation (Spearman Rho)	Statistische Signifikanz
Grösse des Verbands (Anzahl Mitarbeitende)	- .07	nicht signifikant
Zahlenverhältnis zwischen deutsch- und französischsprachigen Mitarbeitenden	- .08	nicht signifikant
Sprachkompetenzen der Mitarbeitenden:		
- Schweizerdeutsch der Französischsprachigen	+ .11	nicht signifikant
- Französisch der Deutschsprachigen	+ .37	< .05
Verwendung von Schweizerdeutsch in gemischten Teams	- .33	< .05
Regelungen zum Sprachgebrauch im Verband	- .08	nicht signifikant
Beachtung kultureller Unterschiede im Verband	- .03	nicht signifikant
Sektor: Humanitäre Hilfe Ausland N = 9 Kultur und Freizeit N = 18 Soziales und Gesundheit Inland N = 10	Mittelwert 5,0 (Median) 4,8 4,0	nicht signifikant

Tabelle 3: Einflussfaktoren der Kooperationsqualität zwischen den Sprachgruppen

von 1-6 gebildet, wobei ein höherer Wert für eine bessere Qualität steht. Bei den 42 Verbänden betrug der Mittelwert 4,6; bei 31 % der Verbände lag er über 5,0 und bei 21 % unter einem Wert von 4,0, wobei das Spektrum von 2,4 bis 6,0 reicht.

Mit welchen Faktoren die Kooperationsqualität in den Augen der Befragten zusammenhängt, zeigt Tabelle 3 im Überblick: Bedeutsam erscheinen hier zwei Faktoren: Die Französischkenntnisse der deutschsprachigen Mitarbeitenden und das Vermeiden von Schweizerdeutsch bei Besprechungen in gemischten Gruppen. Demgegenüber sind die Grösse und die Zusammensetzung des Verbands nach Sprachgruppen nicht erheblich. Auch der Unterschied zwischen den im Ausland tätigen Hilfswerken und sozialen NPO im Inland ist bei der kleinen Fallzahl statistisch nicht sicher.

Eine besondere Bedeutung für den Umgang mit Mehrsprachigkeit könnte dem Hauptsitz des Verbandes zukommen. Zur Verdeutlichung wurden die Verbände in fünf Gruppen unterteilt (vgl. Tabelle 4). Die geringen Fallzahlen lassen zwar nur Tendenzaussagen zu, die Befunde können aber zur Einordnung und als Diskussionsgrundlage hilfreich sein: Je weiter die Organisation auf deutscher Seite vom Röstigraben entfernt ist, umso höher sind die Deutschkenntnisse der französischsprachigen Mitarbeitenden. Die besonders niedrigen Werte für die Bundesstadt Bern fallen dabei auf. Möglicherweise wird dort in besonderem Masse in Anspruch genommen, die eigene Muttersprache verwenden zu dürfen. Interessant erscheint auch der

Befund, dass deutschsprachige Mitarbeitende auf ihren Dialekt in gemischten Teams umso eher verzichten, je weiter sie von der Sprachgrenze entfernt sind, wohingegen der Gebrauch des Schweizerdeutsch in der zweisprachigen Stadt Biel/Bienne am wahrscheinlichsten ist. Ansonsten zeigen sich auf deutschsprachiger Seite kaum Unterschiede in der Sensibilisierung für Mehrsprachigkeit, während diese bei den drei Verbänden in der Romandie deutlich niedriger ausfällt; das hängt aber wohl auch damit zusammen, dass der Anteil der deutschsprachigen Mitarbeitenden sehr gering ist. Abschliessend sind die Unterschiede in der Kooperationsqualität hervorzuheben: Sowohl auf der Sprachgrenze als auch in den Zürcher Verbänden wird die Mehrsprachigkeit als Herausforderung erkannt, während dies insbesondere in der Romandie sowie ausserhalb der grossen politischen und wirtschaftlichen Zentren in der Deutschschweiz kaum der Fall ist.

Fazit und Empfehlungen

Zwei Einschränkungen sind in Bezug auf diese Studie vorzuschicken: Erstens gibt sie vor allem eine Sicht aus deutschsprachiger Warte wieder, auch wenn alle Anstrengungen unternommen wurden, auch der französischsprachigen Perspektive Raum zu geben. Zweitens muss klar sein, dass die relativ geringe Zahl der untersuchten Verbände angesichts ihrer grossen Vielfalt keinen Anspruch auf Repräsentativität und statistische Sicherheit erheben kann. Die Studie ist aber überhaupt die erste ihrer Art im Dritten Sektor,

Merkmale (mit Median)	Romandie Lausanne u. a. N = 3	Biel N = 6	Bern N = 16	Zürich N = 10	Zentral- schweiz Luzern u. a. N = 5
Anteil deutschsprachiger Mitarbeitenden	10 %	83 %	90 %	90 %	85 %
Sprachkompetenzen der Mitarbeitenden:					
– Schweizerdeutsch der Französischsprachigen	1,5	3,0	1,5	2,8	3,5
– Französisch der Deutschsprachigen (6 = sehr gut / 1 = sehr schlecht)	6,0	5,5	4,5	3,8	4,5
Verwendung von Schweizerdeutsch in gemischten Teams	1,0	3,0	2,1	2,1	1,5
Regelungen zum Sprachgebrauch im Verband	1,0	3,0	2,8	3,4	4,4
Beachtung kultureller Unterschiede im Verband (6 = sehr ausgeprägt / 1 = nicht vorhanden)	2,8	3,6	4,6	4,3	4,5
Qualität der Kooperation zwischen den Sprachgruppen (6 = sehr hoch / 1 = sehr niedrig)	5,3	4,3	5,0	4,3	5,3

Tabelle 4: Bedeutung des Hauptsitzes im Umgang mit Mehrsprachigkeit

und sie liefert Anhaltspunkte für die Einordnung und Reflexion im Verband: einmal für die Standortfrage für die Geschäftsstelle und ausserdem für die Personalauswahl und -schulung von Führungskräften und Mitarbeitenden.

Was die Standortwahl betrifft, so ergab die vorliegende Studie keine Anhaltspunkte für einen prinzipiellen Vorteil für eine zweisprachige Stadt wie Biel/Bienne, wenn man als Beurteilungskriterium die wahrgenommene Kooperationsqualität heranzieht. Man könnte die These wagen, dass Bern, nur wenige Kilometer vom Röstigraben entfernt und historisch eng mit der französischsprachigen Schweiz verknüpft, günstige Voraussetzungen für ein Miteinander mit sich bringt. Das zeigt sich auch darin, dass sich Kunden in vielen Berner Geschäften ohne Weiteres auf Französisch beraten lassen können. Dabei müssen die Dominanzverhältnisse nicht immer wieder neu verhandelt werden, wie das vielleicht in einer zweisprachigen Stadt eher der Fall ist. Eine zweisprachige Stadt wie Biel bietet zwar beste Rekrutierungsbedingungen für mehrsprachige Mitarbeitende; den Romands ist sie allerdings etwas «zu deutsch», und den Deutschschweizern «zu französisch». Demgegenüber scheint der Vorteil von weiter entfernten Standorten darin zu bestehen, dass hier klare Verhältnisse signalisiert werden: Lausanne ist eben

französisch, und Luzern eben deutsch. Nur im Fall von Zürich ist diese Eindeutigkeit auch mit einem entsprechenden Anspruch der wirtschaftlichen Führungsposition verbunden, was zusätzliche Spannungen mit sich bringt. Ob sich im Fall von Genf eine ähnliche Tendenz zeigt, kann die Studie nicht beantworten, denn nur eine einzige der befragten Organisationen hatte ihren Hauptsitz in dieser Stadt (und dies paritätisch geteilt mit Zürich).

Die abschliessenden Handlungsempfehlungen für das Management von mehrsprachigen Verbänden leiten sich nicht nur aus den eben präsentierten Untersuchungsergebnissen ab, sondern sie speisen sich auch aus Erkenntnissen, die vorbereitend in mehreren Interviews mit Geschäftsführern gewonnen werden konnten, und geben nicht zuletzt auch eigene Erfahrungen der Autoren wieder:

- ♦ Streben Sie danach, Mehrsprachigkeit auf allen Hierarchiestufen zu verankern, aber vermeiden Sie artifizielle Quotenlösungen. Lassen Sie einen Sitz im Vorstand, der für die Romandie vorgesehen ist, lieber frei, als dass Sie ihn mit einer deutschsprachigen Person, die etwas Französisch gelernt hat, besetzen.
- ♦ Was in der deutschsprachigen Schweiz funktioniert, muss nicht automatisch auch in der Romandie funktionieren. Denken Sie bei der Einführung von Rege-

lungen weniger in der Kategorie des wörtlichen Übersetzens, sondern praktizieren Sie eher ein sinn-gemässes Übertragen, und seien Sie tolerant gegen-über entsprechenden Forderungen von französisch-sprachiger Seite.

- ♣ Seien Sie sich bewusst, dass die Vertreter der Minderheitssprache mehr Aufmerksamkeit verlangen. Gehen Sie nicht davon aus, dass ein gesamtschweizerisches Projekt, in Zürich präsentiert, gleich auf einhellige Begeisterung auf französischsprachiger Seite treffen wird. Nehmen Sie sich Zeit zur Vorabdiskussion und reisen Sie zu diesem Zweck in die Romandie. Das lohnt sich nicht nur aus kulinarischen Gründen.
- ♣ Bilden Sie nach Möglichkeit mehrsprachige Teams und setzen Sie darauf, dass der dazu nötige Mehraufwand für die Problemerkörterung sich in einer reibungsloseren Umsetzung der Lösungsideen niederschlagen wird.
- ♣ Vergessen Sie nicht, dass Sprachgebrauch und Macht miteinander verbunden sind: Sie können mit der Sprachwahl andere Personen ebenso einschliessen wie ausschliessen.
- ♣ Scheuen Sie sich nicht, die Sprachenproblematik zu thematisieren, wenn Sie in einer Sitzung Missverständnisse wahrnehmen. Begehen Sie aber nicht den Fehler, die Schuld dafür an kulturelle Unterschiede zu adressieren und dazu auch noch eine Überlegenheitsmiene aufzusetzen.
- ♣ Bevorzugen Sie in Zusammenkünften über Sprachgrenzen hinaus das Schriftdeutsche gegenüber dem Dialekt, wenn Sie nicht davon ausgehen können, dass letzterer ebenso gut verstanden wird.
- ♣ Denken Sie aber auch an Ihr eigenes Wohlbefinden bei der Sprachwahl. Das ist auch im interkulturellen Austausch mit der eigenen Authentizität und Überzeugungskraft verbunden. Mühen Sie sich nicht auf Französisch ab, wenn Sie es zu wenig beherrschen – es sei denn, Sie tun es explizit zu Lernzwecken und der Kontext lädt dazu auch ein. Seien Sie insbesondere vorsichtig im Einsatz vermeintlicher «Bonmots» in einer unzureichend beherrschten Sprache.
- ♣ Werden Sie Romand(e) und sehen Sie die Welt mit den Augen eines Mannes; dann machen Sie sich gleich weniger Sorgen um Verständigungsprobleme und die eigene Akzeptanz im Verband.

♣ Si vous êtes un Romand ou une Romande: Merci d'essayer de comprendre notre dialecte. Cela serait une excellente contribution de votre part pour mieux gérer les problèmes autour le Röstigraben – et nous vous aiderons volontiers à nous comprendre.

Einige Anregungen sind mit einem Augenzwinkern versehen, denn ein gedeihliches Miteinander zwischen deutschsprachiger Schweiz und Romandie erfordert sicher dreierlei: Sachlichkeit in den Entscheidungen sowie freundlichen Pragmatismus und eine Portion Humor im Vorgehen.

Fussnoten

- ¹ Dieser Text beruht in weiten Teilen auf der Master-Thesis «Zusammenarbeiten – über den Röstigraben hinaus» im Executive MBA für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH, die von Eva Thomi verfasst und von Markus Gmür betreut wurde.
- ² Es handelt sich dabei um ein Wortspiel mit den beiden französischen Entsprechungen *s'entendre* und *se comprendre* des deutschen Wortes verstehen. Der Satz besagt in etwa: «Die Schweizer kommen gut miteinander aus, weil sie sich nicht in einer gemeinsamen Sprache verständigen können.»
- ³ Büchi 2000, S. 290; Altermatt 2008, S. 301.
- ⁴ Die positiven Aspekte kultureller Diversität in Verbänden wurden an dieser Stelle vor zwei Jahren ausführlich beleuchtet (vgl. Gmür 2013).
- ⁵ Jurt 2008, S. 211.
- ⁶ Lüdi 1994, S. 12 und S. 43f.
- ⁷ Schläpfer et al. 1991.
- ⁸ Kreis & Lüdi 2009.
- ⁹ Andres et al. 2005.
- ¹⁰ Aufgrund des beruflichen Hintergrunds der Erstautorin als Geschäftsführerin der Schweizerischen Bibelgesellschaft wurden zudem 36 Organisationen mit einem christlichen Bezug ausgewählt und anschliessend dieselbe Anzahl an NPO ohne einen solchen Bezug aus dem persönlichen Netzwerk hinzugefügt. Das erklärt die hohe Rücklaufquote von 85 %; allerdings brachen 13 Teilneh-

Das Wichtigste in Kürze

Die Qualität der Interaktionen zwischen Deutsch- und Westschweizern in einer NPO wird dann am ehesten positiv wahrgenommen, wenn die deutschsprachigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Französischkenntnisse aufweisen. In sprachlich gemischten Gruppen sollte hingegen Mundart in Besprechungen wenn immer möglich vermieden werden.

mer den Online-Fragebogen ab. Weitere Fragebögen wurden ausgeklammert, da die Organisationen in ihrer Mitarbeitendenzusammensetzung sprachlich homogen sind. Der Rücklauf bei den christlichen Organisationen betrug 55 %, bei den übrigen NPO 63 %.

¹¹ Die meisten der untersuchten Konstrukte wurden Likert-skaliert über 3-4 Items erhoben und anschliessend in einer Faktor- und Reliabilitätsanalyse überprüft.

Literatur

Altermatt, B. (2008). Föderal-territoriale Sprachenvielfalt in der Schweiz. In: Lüdi, G., Seelmann, K., Sitter-Liver, B. (Hrsg.), *Sprachenvielfalt und Kulturfrieden* (S. 298-315). Freiburg/CH.

Andres, M., Korn, K., Barjak, F., Glas, A., Leukens, A. & Niederer, R. (2005). *Fremdsprachen in Schweizer Betrieben. Eine Studie zur Verwendung von Fremdsprachen in der Schweizer Wirtschaft und deren Ansichten zu Sprachenpolitik und schulischer Fremdsprachenausbildung*. SDW 2005-03 des Instituts für interdisziplinäre Wirtschafts- und Sozialforschung (IWS), Fachhochschule Nordwestschweiz. Olten.

Berthele, R. & Wittlin, G. (2013). Receptive Multilingualism in the Swiss Army. *International Journal of Multilingualism*, 10(2), S. 181-195.

Büchi, C. (2000). *Röstigraben: Das Verhältnis zwischen deutscher und französischer Schweiz. Geschichte und Perspektiven*. Zürich.

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

Jurt, J. (2008). Globalisierung und sprachlich-kulturelle Vielfalt. In: Lüdi, G., Seelmann, K., Sitter-Liver, B. (Hrsg.), *Sprachenvielfalt und Kulturfrieden* (S. 210-219). Freiburg/CH.

Kreis, G. & Lüdi, G. (2009). *Sprachgebrauch und Umgang mit Mehrsprachigkeit in der Schweizer Armee (am Beispiel einer mehrsprachigen Brigade)*. Schweizerischer Nationalfonds SNF. URL: www.nfp56.ch/d_projekt.cfm?Projects.Command=download&file=11_05_2009_10_03_22-Schlussbericht_Kreis.pdf&name=Schlussbericht_Kreis.pdf.

Lüdi, G., Py, B., de Pietro, J.-F., Franceschini, R., Matthey, M., Oesch-Serra, C. & Quiroga-Blaser, C. (1994). *Fremdsprachig im eigenen Land: Wenn Binnenwanderer in der Schweiz das Sprachgebiet wechseln und wie sie darüber reden*. Basel und Frankfurt am Main.

Lüdi, G. & Werlen, Y. (2005). *Sprachenlandschaft in der Schweiz*. Bundesamt für Statistik, Eidgenössische Volkszählung 2000.

Meune, M. (2011). *Au-delà du Röstigraben: Langues, minorités et identités dans les cantons suisses bilingues*. Chêne-Bourg/Genève.

Schläpfer, R., Gutzwiller, J. & Schmid, B. (1991). *Das Spannungsfeld zwischen Mundart und Standardsprache in der deutschen Schweiz. Spracheinstellungen junger Deutsch- und Welschschweizer. Eine Auswertung der Pädagogischen Rekrutenprüfungen*. Aarau und Frankfurt am Main.

Thomi, E. (2014). *Zusammenarbeiten – über den Röstigraben hinaus!* Master-Thesis. Universität Freiburg/CH.

Windisch, U., Froidevaux, D., Maeder, D., Gasser, A., Schnidrig, K., Meyer, J.-P., Brohy, C., Widmer Chachereau, C. & Kuonen, M. (1994). *Alltagsbeziehungen zwischen Romands und Deutschschweizern. Am Beispiel der zweisprachigen Kantone Freiburg und Wallis, Band II*. Basel und Frankfurt am Main.

Die Autoren



Eva Thomi/eva.thomi@die-bibel.ch

Eva Thomi ist seit 1994 bei der Schweizerischen Bibelgesellschaft tätig, wo sie bis zu ihrer Wahl als Geschäftsführerin im Jahre 2008 die kaufmännische Leitung innehatte. Im Rahmen des Weltbundes der Bibelgesellschaften ist sie in unterschiedlichsten, internationalen Gremien engagiert. Ehrenamtlich aktiv ist sie im kirchlichen Bereich, u. a. als Synodale der Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn. Ihre Weiterbildungen absolvierte sie zu einem guten Teil am VMI der Universität Freiburg/CH, wo sie 2014 den Executive MBA in NPO-Management erlangte.



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. Seit 2015 ist er ausserdem Vize-Rektor der Universität Freiburg/CH für die Bereiche Weiterbildung, Alumni und Fundraising.

Forschungsbeitrag

Masse mit Klasse in der Mitgliedergewinnung

Udo Michel und Markus Gmür

Interessenverbände sind mit auseinanderlaufenden Herausforderungen konfrontiert, die eine zentrale strategische Herausforderung darstellen: Sie müssen immer wieder neue Mitglieder anziehen, um gross und gewichtig zu erscheinen, sind aber auch darauf angewiesen, dass ihre Mitglieder aktiv und engagiert sind. Ersteres erfordert eine quantitative, zweiteres eher eine qualitative Optimierung der Mitgliederwerbung. Die vorliegende Studie untersucht am Beispiel einer Schweizer Arbeitnehmerorganisation, welcher Zusammenhang zwischen dem Rekrutierungsweg neuer Mitglieder und deren späterer Bereitschaft zum Engagement für den Verband besteht. Es zeigt sich, dass Mitglieder, die über enge persönliche Kontakte durch Angestellte der Organisation geworben wurden oder eigeninitiativ eingetreten sind, sich häufiger engagieren als Mitglieder, die von anderen Mitgliedern oder über Standaktionen zum Beitritt bewegt wurden. Das hat wichtige Konsequenzen für die Strategisierung bei der Mitgliedergewinnung.¹

«Solange eine Organisation besteht und funktioniert, muss sie die dreifache Aufgabe erfüllen, Mitglieder zu gewinnen, sie zum Bleiben zu veranlassen und dafür zu sorgen, dass sie ihre Rolle spielen.» Feinsinnig hat Renate Mayntz in

ihrem Standardwerk «Soziologie der Organisation» von 1963 die wesentlichen Herausforderungen für jede Managerin und jeden Manager bezeichnet.² Für Gewerkschaften und andere Arbeitnehmerorganisationen in den spätindustriellen Gesellschaften weist das Zitat auf eine akute Problemlage hin: Mitgliederschwund, Machtverlust, sinkender Einfluss auf politische Entscheidungsprozesse und fehlende Mobilisierungskraft sind oft gestellte Diagnosen. Die Ursachen werden zum einen in veränderten wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen, zum anderen im Zusammenhang mit dem Wertewandel gesehen: Traditionell hoch organisierte industrielle Branchen haben gegenüber dem Finanz- und Dienstleistungssektor mit geringerem Organisationsgrad an Bedeutung verloren, und die Zunahme der Teilzeitbeschäftigung ging ebenfalls mit einer sinkenden Mitgliedschaft in Gewerkschaften einher. Zudem organisierte sich die Arbeitnehmerschaft traditionell im nationalen Kontext und im Rahmen des nationalstaatlichen Arbeitsrechts; die wirtschaftliche Globalisierung und der schrittweise Rückzug der Nationalstaaten aus der Arbeitnehmerschutzgesetzgebung haben die Gewerkschaften ebenfalls geschwächt. Auf der anderen Seite haben die Individualisierung, die Pluralisierung von Lebensentwürfen und Berufsbiografien zur Ero-



Foto: Kanton Appenzel Innerrhoden

sion des traditionellen gewerkschaftlichen Modells geführt, das auf einen homogenen männlichen Mitgliederbestand mit einem kollektiven (Klassen-) Bewusstsein ausgerichtet war.³

Inzwischen haben Gewerkschaften auf diese Entwicklungen reagiert, indem sie sich in zunehmendem Masse nicht nur als Verband zur Durchsetzung und Sicherung von Kollektivinteressen, sondern als soziale Bewegung und als Dienstleistungsorganisation für ausdifferenzierte Individualinteressen einer heterogenen Arbeitnehmerschaft begreifen.⁴ Dass dabei die Attraktivität für neue Mitglieder und die Art ihrer Rekrutierung eine besondere Rolle spielt, lässt die Studie von Oesch (2012) zur Mitgliederentwicklung bei Schweizer Gewerkschaften erwarten: Demnach unterscheiden sich die wachsenden von den schrumpfenden Arbeitnehmerorganisationen nicht etwa durch höhere bzw. niedrigere Bindungs- und Austrittsraten, sondern darin, wie gut es ihnen gelungen ist, neue Mitglieder zu gewinnen. Allerdings kann diese Studie keine Aussage darüber machen, worin denn die Unterschiede in der Rekrutierung zwischen den betrachteten Organisationen bestanden und welche Zusammenhänge zwischen bestimmten Arten der Mitgliederrekrutierung und dem Erfolg einer Gewerkschaft vorhanden waren. Diese Frage steht im Mittelpunkt der vorliegenden Untersuchung.

Mitgliederrekrutierung und Mobilisierungskraft

Die Erklärung der Mobilisierungskraft von Gewerkschaften wurde bereits in zahlreichen Studien aus verschiedenen Ländern untersucht. Allein die Meta-Analyse von Monnot et al. (2011) beruht auf 108 Studien zwischen 1980 und 2010 und zeigt vor allem die Bedeutung der grundsätzlichen Einstellung gegenüber gewerkschaftlicher Aktivität, der Arbeitsplatzsicherheit und des Commitments gegenüber der Arbeitgeber- und der Gewerkschaftsorganisation. Deren Zusammenhang mit der Mitgliederrekrutierung hat dagegen kaum Beachtung gefunden.

Aus der Perspektive der ökonomischen *Theorie des kollektiven Handelns* von Olsen (1965) ist die Situation von Organisationen ohne Zwangsmitgliedschaft, die Kollektivleistungen erbringen, grundsätzlich prekär: Sie sind der ständigen Gefahr des Trittbrettfahrens passiver Mitglieder oder gar mitprofitierender Nicht-

mitglieder ausgesetzt. Dem können sie nur entgehen, wenn es gelingt, selektive ökonomische Anreize zu setzen oder soziale Kontrolle wirksam werden zu lassen. Unter diesem Gesichtspunkt ist die Anwerbung über enge Freunde oder Familienmitglieder ein aussichtsreicherer Rekrutierungsweg als die Werbung über Standaktionen, anonyme Werber(innen) oder der Beitritt aus Eigeninitiative. Opp (2009) erweitert die enge Nutzenperspektive von Olsen um den Aspekt der *Selbstwirksamkeitsüberzeugung*: Je höher man den eigenen Einfluss auf ein gemeinschaftliches Geschehen einschätzt, umso eher sieht man einen Vorteil im Engagement. Entscheidend ist nun die Tendenz zur Überschätzung des eigenen Einflusses in grossen Gruppen.⁵ Es könnte nun vermutet werden, dass Personen, die aus eigener Initiative Mitglied werden, sich durch eine überdurchschnittliche Wirksamkeitsüberzeugung auszeichnen; dies insbesondere im Vergleich zu Personen, die von Dritten zum Beitritt bewogen wurden.

Neben dieser ausgeprägt egoistischen Sichtweise hat sich mit der *Social Custom Theorie*⁶ bzw. der *Theorie des Sozialen Tauschs*⁷ auch ein Ansatz etabliert, der die soziale Anerkennung in den Mittelpunkt der Frage um das individuelle Engagement rückt: Die wahrgenommene Anerkennung für Mitgliedschaft und Engagement ist umso höher, je mehr Personen involviert sind, zu denen auch in anderem Kontext (z. B. Freundeskreis oder Arbeitsplatz) ein Kontakt besteht. Deshalb spielt der Organisationsgrad einer Gewerkschaft im Betrieb eine wichtige Rolle: Sie stärkt nicht nur das kollektive Gewicht, sondern auch die individuelle Motivation zur Interessendurchsetzung.⁸ Aus diesem Grund dürfte die erfolgreiche Anwerbung im Betrieb durch offizielle Gewerkschaftsvertreter oder andere Mitglieder mit einer erhöhten Wahrscheinlichkeit für individuelles Engagement korrespondieren – insbesondere im Vergleich zur Anwerbung im öffentlichen Raum.

Zusammengefasst ergeben sich aus diesen Vorarbeiten verschiedene Argumente dafür, dass die Rekrutierung am Arbeitsplatz oder über bereits anderweitig bestehende persönliche Kontakte und eingeschränkt auch der Beitritt aus Eigeninitiative bessere Voraussetzungen für ein starkes Engagement der neuen Mitglieder bieten. Standaktionen im öffentlichen Raum weisen unter diesem Gesichtspunkt

Defizite bei der Einbindung der Neumitglieder auf, was problematisch ist, wenn eine Arbeitnehmerorganisation gezielt engagierte Mitglieder sucht.

Befragungsmethode und Datenbasis

Vorliegende empirische Studie wurde im April 2014 als Telefoninterview bei 805 Mitgliedern der Gewerkschaft Unia durchgeführt. Die Gespräche wurden in Deutsch, Französisch, Italienisch oder Portugiesisch geführt. Für die vorliegende Analyse wurden die Daten von 383 befragten Mitgliedern ausgewählt, die zwischen Januar 2010 und Februar 2014 eingetreten sind. Die Auswahl unter den rund 200 000 Gewerkschaftsmitgliedern erfolgte über geschichtete Zufallsstichproben, gegliedert nach Rekrutierungswegen und nach Engagement. Die Stichprobengrösse variiert in den nachfolgenden Analysen, da nicht von allen Befragten vollständige Angaben vorliegen.

Die Bereitschaft zum Engagement der Befragten in der Gewerkschaft wurde über zwei verschiedene Guttman-Skalen zur Einbindung und zu den Aktivitäten gemessen (vgl. Tabelle 1).⁹ Zwischen den beiden Skalen besteht bei den 383 Befragten eine mittelstarke und statistisch signifikante Rangkorrelation (Kendall $\tau = +.25$).

Bei *Mitgliederrekrutierung* wurden drei Arten des Beitritts unterschieden: 1) Beitritt aus Eigeninitiative, 2) Beitritt nach persönlicher Ansprache (a) durch ein anderes Mitglied, (b) durch jemanden aus dem persönlichen Umfeld, (c) durch einen Kollegen am Arbeitsplatz und 3) Beitritt nach Ansprache bei einer Standaktion im öffentlichen Raum. Die Zuordnung erfolgte aufgrund der persönlichen Auskunft der Befragten. Demnach sind von den Befragten 22 % aus eigener Initiative beigetreten, 13 % nach Werbung

durch ein anderes Mitglied, 17 % nach Werbung aus dem persönlichen Bekanntenkreis und je 24 % nach Werbung durch Unia-Angestellte am Arbeitsplatz bzw. als Ergebnis einer Standaktion.¹⁰ Dabei zeigen sich zum Teil Besonderheiten bei einzelnen Nationalitäten bzw. Sprachengruppen: Über 60 % der deutschsprachigen Befragten wurden bei einer Standaktion geworben. Das ist einerseits darauf zurückzuführen, dass diese Werbemethode fast nur in der Deutschschweiz praktiziert wird und andererseits, dass es in der geschichteten Stichprobe eine Mindestquote für Standaktionen gab. Bei den italienisch- oder französischsprachigen Befragten traten nach eigener Auskunft zu 30 % eigeninitiativ ein und wurden zu 35 % am Arbeitsplatz geworben; bei 12 % wurden familiäre Bezüge genannt. Befragte portugiesischer oder spanischer Herkunft gaben hingegen zu 40 % an, durch Familienangehörige geworben worden zu sein.

Auch in Bezug auf das Engagement sind die Unterschiede zwischen den Kulturregionen ausgeprägt: Der Anteil der Aktivisten ist unter spanisch-, portugiesisch- und italienischsprachigen Befragten mit über 25 % weit höher als unter den deutschsprachigen Befragten mit rund 8 %. Im Bereich von 12 % bewegen sich Französischsprachige und Personen aus Osteuropa.

Bei der nachfolgend präsentierten Analyse wurden weitere mögliche Einflussfaktoren ebenfalls miteinbezogen: Alter und Geschlecht, formale Bildung und berufliche Position. 66 % der Befragten waren Männer, das Durchschnittsalter im Bereich von 16 bis 65 betrug 34 Jahre; 8 % der Befragten hatten ein Hochschulstudium und weitere 12 % Absolventen einer Fach- oder Mittelschule; 6 % bekleideten eine Kaderposition. Die Befragten waren zu ähnlichen Teilen in

Partizipation (in Anlehnung an Arnstein 1969)			Engagement		
0	keine Informationen erhalten oder erhaltene Informationen nicht verstanden	36 %	0	kein Engagement (nur Bezahlung des Mitgliederbeitrags)	50 %
1	Informationen bewusst erhalten	44 %	1	engagiert als Kontaktperson (informiert die Organisation über mögliche Neumitglieder oder Entwicklungen im Betrieb)	9 %
2	an Veranstaltungen teilgenommen	11 %	2	engagiert als Supporter(in) (nimmt gelegentlich an Aktionen teil)	25 %
3	Mitglied einer Betriebsgruppe oder in einem anderen Gremium	9 %	3	engagiert als Aktivist(in) (beteiligt sich aktiv an der Organisation und Durchführung von Aktionen)	16 %

Tabelle 1: Stufen der Mitgliederaktivität und ihre Verteilung unter den 383 Befragten

den Branchen Bau, Gewerbe, Industrie und Tertiärsektor tätig. Schliesslich wurden sie auch nach ihren wichtigsten Beitritts- und Verbleibgründen befragt; dabei standen die Unterscheidung zwischen Kollektiv- und Individualnutzen aus der Mitgliedschaft und die Zufriedenheit mit den entsprechenden Leistungen der Organisation im Vordergrund:

- ♦ Der Kollektivnutzen umfasst die Verwirklichung von Gerechtigkeit und Solidarität, die Stärke der Gewerkschaft und der Schutz, den sie bietet, sowie politische Kampagnen und Aktionen (gebildet aus 4 items, $\alpha = .69$)
- ♦ Der Individualnutzen resultiert aus Verbesserungen am eigenen Arbeitsplatz, Weiterbildungs- und Beratungsangeboten, Anhaltspunkten für eigenes Engagement, Beziehungen zu und gegenseitiger Bestärkung zwischen Kollegen und materiellen Vergünstigungen im Zusammenhang mit der Mitgliedschaft in der Gewerkschaft (gebildet aus 9 items, $\alpha = .89$).

Es zeigten sich vor allem bei den ursprünglichen Erwartungen an die Individualleistungen Unterschiede zwischen den verschiedenen Kulturgruppen: Sowohl bei Schweizern wie Nicht-Schweizern sind sie bei den Italienischsprachigen (sowie Spaniern und Portugiesen) am höchsten und bei den Deutschsprachigen am niedrigsten, während sich die Französischsprachigen

und Osteuropäern in der Mitte bewegen. Bei der Frage nach den Gründen für den Verbleib in der Gewerkschaft zeigen sich diese Unterschiede allerdings nicht. Mit zunehmendem Bildungsniveau fällt auch die Erwartungen an die Individualleistung, und dies unabhängig von Nationalität oder Sprachgruppe.

Zusammenhänge zwischen Rekrutierung und Engagement/Partizipation

Abbildung 1 zeigt, dass das Aktivitätsniveau der Mitglieder sich unterscheidet, je nachdem auf welchem Weg sie der Organisation beitraten. Betrachtet man die Gruppe der Aktivisten, die 16 % Befragten ausmachen, so sieht man, dass auffallend viele über einen familiären Kontakt Mitglied wurden; eine ähnlich grosse Gruppe der Aktivisten wurde am Arbeitsplatz geworben.

Die Eigeninitiative als Beitrittsweg wird wichtig, wenn man die Aktivisten zusammen mit den Supportern betrachtet. Die Werbung über ein anderes Mitglied oder über den Stand im öffentlichen Raum korrespondieren hingegen mit niedrigeren Aktivitätslevels: Fast 60 % der so geworbenen Mitglieder zeigen kaum Bereitschaft zum Engagement (Engagementlevel 0), und auch der Partizipationsgrad liegt nur wenig über 50 %.

Um besser zu verstehen, welche sonstigen Faktoren die Unterschiede im Aktivitätslevel der Mitglieder erklären können, wurden verschiedene Regressions-

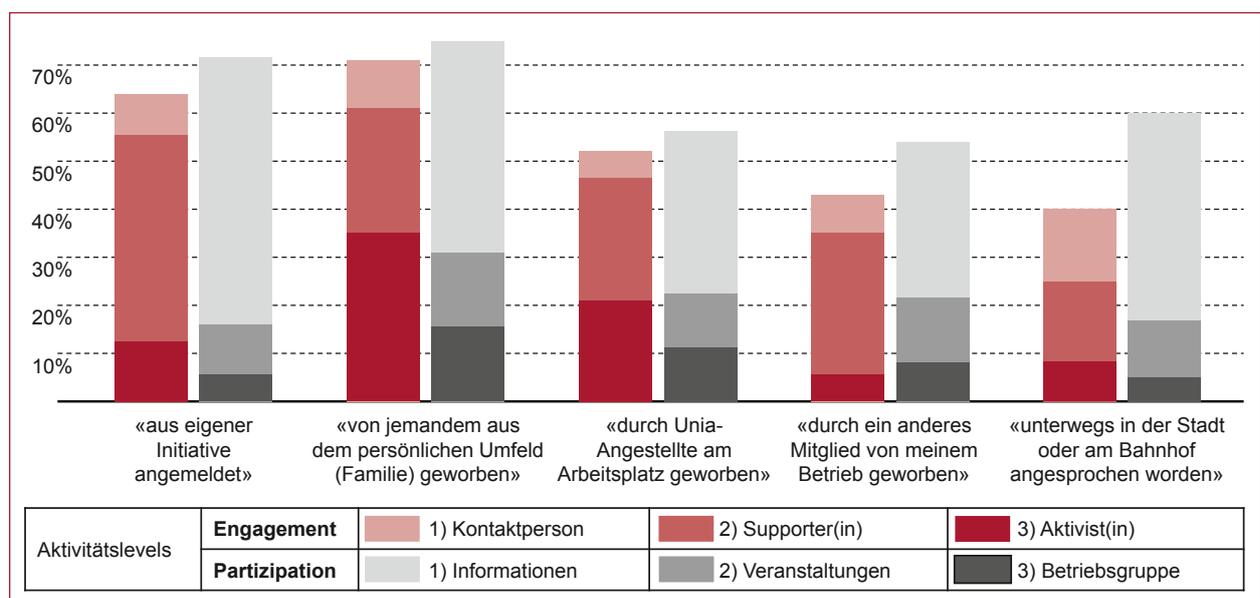


Abbildung 1: Aktivitätslevels nach Rekrutierungsweg (N = 383)

analysen durchgeführt. Die Ergebnisse sind in Tabelle 2 zusammengefasst. Von links nach rechts wurden zuerst alle Aktivitätslevels abgestuft betrachtet (wobei angenommen wird, dass sich die Stufen intervallskalieren lassen); anschliessend wurden mehrere logistische Regressionen für Paarvergleiche zwischen Teilgruppen durchgeführt. Sie zeigen, dass die Analyse ganz links eine gute Zusammenfassung liefert, aber dass je nach Grenzziehung jeweils andere Faktoren erklärungskräftig sind.

Die Analyse ergibt, dass Unterschiede nach Sprache oder Nationalität weitgehend verschwinden, sobald andere Faktoren miteinbezogen werden; nur für die französischsprachigen Befragten (ganz überwiegend Schweizer Nationalität) ergibt sich ein leicht unterdurchschnittliches Aktivitätslevel im Vergleich etwa zu Deutschsprachigen sowie Personen süd- und osteuropäischer Herkunft. Alter und Geschlecht liefern keine Erklärung für Unterschiede in der Aktivität, ebenso wenig der Ausbildungshintergrund, der Beschäfti-

gungsgrad (Vollzeit oder Teilzeit) oder die hierarchische Position (Kaderposition oder nicht).

Folgende Faktoren scheinen dagegen eine Bedeutung dafür zu haben, ob ein Mitglied der Gewerkschaft Unia, das in den vergangenen vier Jahren beigetreten ist, in der Zwischenzeit mehr oder weniger aktiv geworden ist:

- ♦ Die familiäre Prägung spielt für die Aktivität eine Rolle: Wer gewerkschaftlich organisierte Eltern hatte (das trifft für 23 % der Befragten zu), engagiert sich eher als Kontaktperson oder Supporter(in), als dies Mitglieder ohne entsprechende Vorgeschichte tun. Auf der höchsten Stufe der Aktivist(inn)en, zeigt sich allerdings kein Zusammenhang.
- ♦ Gewerkschaftsmitglieder im Industriesektor sind zwar im Mittel nicht aktiver als ihre Kollegen in den übrigen Branchen (Bau, Gewerbe oder Dienstleistungssektor). Bei ihnen sind jedoch viele der aktivitätsbeeinflussenden Faktoren (Familie, Sprache, Nutzen, Partizipation und Rekrutierungsweg) un-

Erklärt wird:	Engagementstufen 0 bis 3	Warum mindestens Kontaktperson?	Warum mindestens Supporter(in)?	Warum Aktivist(in)? Basis: alle Befragten	Warum Aktivist(in)? Basis: alle Aktiven Stufen 1-3	Warum Aktivist(in)? statt nur Supporter(in)
Analysemethode:	Multilineare Regression	Logistische Regressionen (angezeigt werden nur signifikante Zusammenhänge)				
Einflussfaktoren:						
Eltern waren auch Gewerkschafter ja=1	+ .11 **	pos **	pos **			
Branche: Industrie ja=1	+ .11 **	pos **		pos **	pos *	pos **
Französischsprachig ja=1	- .10 *	neg *				
Kollektivnutzen als Beitrittsgrund	+ .19 ***	pos ***	pos ***			
Individualnutzen als Beitrittsgrund	+ .28 ****	pos ****	pos ***			
Individualnutzen wichtiger seit Beitritt	+ .11 *	pos *		pos **		
Zufriedenheit mit Serviceleistungen Unia	- .13 **	neg **	neg **			
Partizipation an Veranstaltungen oder in einer Betriebsgruppe ja=1	+ .23 ****	pos ***	pos ***	pos ***	pos **	pos **
Rekrutierungsweg über:						
– Eigeninitiative ja=1	+ .23 ****	pos ****	pos ****			
– Persönliche Bekannte/Familie ja=1	+ .16 ***	pos *	pos ***	pos **	pos *	
– Unia-Angestellte am Arbeitsplatz ja=1	+ .14 **		pos **	pos *	pos **	pos *
Erklärte Varianz (R ² bzw. Anteil richtig vorhergesagter Fälle für «zutreffend» / «nicht zutreffend»)	.29	76/67 %	70/79 %	20/97 %	33/84 %	46/78 %

Anmerkungen: pos = statistisch positiver Zusammenhang / neg = statistisch negativer Zusammenhang
 Statistische Signifikanzniveaus: **** = p(t) < .001 / *** = p(t) < .01 / ** = p(t) < .05 / * = p(t) < .10

Tabelle 2: Regressionsanalyse zur Erklärung mitgliedschaftlicher Aktivität (N = 292)

günstiger ausgeprägt als in den übrigen Sektoren. So betrachtet zeigen sie sowohl in der Rolle als Kontaktpersonen als auch als Aktivist:innen ein deutlich höheres Aktivitätslevel als zu erwarten wäre. Wahrscheinlich spielt hier die in der Befragung nicht kontrollierte Organisationsgrösse mit eine Rolle.

- ♦ Mitglieder, die von Beginn an höhere Erwartungen (sowohl bezüglich dem Individual- als auch dem Kollektivnutzen) gegenüber der Gewerkschaft mitbrachten und deren Erwartungen danach nicht enttäuscht, sondern noch gesteigert wurden, sind aktiver als solche mit geringeren Erwartungen. Der negative Koeffizient beim Faktor Zufriedenheit zeigt allerdings auch, dass diese aktiven Mitglieder auch vergleichsweise kritischer sind, was die Erfüllung der gestellten Erwartungen betrifft. Wiederum kann das höchste Engagementlevel damit nur unzureichend erklärt werden.
- ♦ Die Wahrnehmungen von Individual- und Kollektivnutzen korrespondieren beide mit dem Engagement, aber der Zusammenhang zum Individualnutzen ist durchgängig stärker als zum Kollektivnutzen.
- ♦ Dass der Grad des Engagements mit dem Ausmass der Partizipation verknüpft ist, bleibt auch unter Berücksichtigung aller anderen Einflussfaktoren erhalten.

Schliesslich erweist sich auch die *Rekrutierung* als entscheidend für die spätere Aktivität, und ihr Einfluss zeigt sich durchgängig auf allen Stufen:

- ♦ Wer aus eigener Initiative beiträgt, betätigt sich überdurchschnittlich häufig als Kontaktperson oder als Supporter(in); unter den Aktivist:innen ist diese Gruppe aber nicht häufiger anzutreffen.
- ♦ Am häufigsten aktiv, und dies auf allen Ebenen, werden diejenigen Mitglieder, die entweder durch enge persönliche Kontakte oder am Arbeitsplatz durch Mitarbeiter:innen der Gewerkschaft angeworben wurden.
- ♦ Demgegenüber ist das Engagement bei Personen, die durch andere Unia-Mitglieder oder bei öffentlichen Standaktionen angeworben wurden, deutlich geringer. Über diese Wege kann die Gewerkschaft zwar ihre Mitgliederzahl stabil halten oder sogar steigern, will sie jedoch auch an Mobilisierungskraft für Aktionen zulegen, muss sie hier noch zusätzliche Anstrengungen unternehmen.



Drehstuhl ON. Die neue Form des Sitzens.

ON von Wilkhahn setzt neue Massstäbe in Sachen Design und Ergonomie. Mit seiner weltweit patentierten Trimension fördert er aktiv die Bewegungen des Körpers im Sitzen. Und steigert so nachweislich das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit bei der Arbeit. Alles über ON finden Sie unter wilkhahn.ch/on





Foto: Kanton Appenzell Innerrhoden

Mit den in dieser Studie geprüften Faktoren lassen sich Unterschiede im Engagement der Mitglieder für die Gewerkschaft zu 29 % erklären, was ein guter Wert ist, wenn man bedenkt, wie komplex das Zustandekommen von individuellen Entscheidungen über persönliches Engagement sind. Die Teilgruppenvergleiche zeigen, dass sich insbesondere die Beweggründe der Kontaktpersonen und Supporter(innen) recht treffend erklären lassen. In Bezug auf die kleine Gruppe der Aktivist(inn)en ist das bedeutend schwerer, wie das in Tabelle 2 die unterste Datenzeile (ab der drittletzten Spalte) verdeutlicht: Warum jemand nicht Aktivist(in) ist, kann mit 97%iger Sicherheit mit den untersuchten Faktoren erklärt werden; umgekehrt gelingt das nur mit 20%iger Sicherheit. Grenzt man die Vergleichsgruppen ein (vorletzte und letzte Spalte), dann wird die Treffsicherheit höher. Allerdings bleiben nur noch wenige Vorhersagefaktoren übrig, darunter die Anwerbung am Arbeitsplatz, mit Einschränkungen auch die Werbung über persönliche Kontakte.

Fazit und Handlungsempfehlungen

Individuelles Engagement wurzelt in Selbstkontrolle, in persönlicher oder in organisatorischer Verbindlichkeit, wie sie zum Zeitpunkt des Beitritts bestehen. Der Einsatz über den unmittelbaren persönlichen Nutzen hinaus für ein Gemeinwesen, wie es eine mitgliederschaftliche Organisation darstellt, beruht auf solchen Verbindlichkeiten: vor sich selbst, vor engen persönlichen Beziehungen oder vor einer Organisation, die sich durch ihre Beschäftigte um ein Mitglied bemüht

hat. Das lässt sich aus den drei Rekrutierungswegen ablesen, die mit einem erhöhten Engagementlevel verbunden sind. Die beiden verbleibenden Massnahmen der Mitgliederwerbung, welche für die Organisation direkt deutlich weniger Aufwand erfordern, fallen demgegenüber zurück: Wenn eine Organisation ihre eigenen Mitglieder dazu motiviert, Kollegen anzuwerben, und dies gegebenenfalls auch incentiviert, kann sie damit durchaus Wachstum erzeugen und ihre bestehenden Mitglieder zu einem ausserordentlichen Einsatz bewegen. Möglicherweise aber, so liesse sich das vorsichtig aus den Untersuchungsergebnissen schliessen, tritt der gewünschte Effekt nicht bei den Geworbenen ein: Die Verbindlichkeit durch einen Kontakt von Mitglied zu Mitglied ist eher gering; sie wird noch gemindert, wenn das neu geworbene Mitglied den Eindruck hat, nicht seiner selbst wegen, sondern wegen einer in Aussicht gestellten Prämie geworben worden zu sein. Und auch die Werbung durch eine Drittorganisation im öffentlichen Raum schafft zu wenig Verbindlichkeit, auch wenn sie aus Sicht der Organisationsleitung ebenso wie ein Anreizsystem einfacher zu bewerkstelligen ist als persönliche Ansprache oder die Förderung von Kontaktaufnahmen über persönliche Beziehungen. Es wäre zu prüfen, ob die durch diese weniger verbindlichen Wege gewonnenen Mitglieder durch weitere Kontakte nach dem Eintritt stärker an die Organisation gebunden werden könnten. Der damit verbundene Aufwand liesse sich in Anbetracht der sonstigen Vorteile dieser Wege durchaus rechtfertigen.

Folgende Empfehlungen lassen sich aus den Studienergebnissen ableiten:

1. Eine Organisation, die nach Wachstum strebt oder die Mitgliederzahl zumindest konstant halten will, kann dies auf verschiedenen Wegen erreichen, gegebenenfalls auch über ein Anreizmodell für ihre bestehenden Mitglieder, neue Mitglieder zu werben, oder über Werbung im öffentlichen Raum. Will sie aber nicht nur zahlende, sondern auch engagierte Neumitglieder gewinnen, muss sie entweder in der Wahl der Rekrutierungswege selektiver vorgehen oder die weniger aufwändigen aber unverbindlicheren Rekrutierungen durch Massnahmen nach der Gewinnung ergänzen.
2. Je stärker sich die Angestellten einer Mitgliederorganisation – im Fall einer Arbeitnehmerorganisation etwa die Gewerkschaftssekretäre – selbst in der Mitgliederwerbung engagieren, umso grösser ist auch die Chance, engagierte Neumitglieder zu gewinnen. Die Organisation sollte ihrer Mitgliederwerbung in diesem Sinne Gewicht verleihen! Das kann auch bedeuten, dass bei Rekrutierungsformen, wo es zu keinem persönlichen Kontakt zwischen Organisation und Mitglied gekommen ist, dieser noch nachzuholen oder zumindest zu kompensieren wäre.
3. Hinweise, in welche Richtung solche weiteren Massnahmen gehen können, ergeben sich aus dem starken Einfluss der Wahrnehmung von Kollektiv- und Individualnutzen. Können diese den Neumitgliedern, vielleicht kombiniert mit dem Bestreben, einen intensiveren persönlichen Kontakt in die Organisation hinein aufzubauen, stärker vermittelt werden, kann das durch den Rekrutierungsweg bedingte Defizit an Bereitschaft zum Engagement kompensiert werden. So kann sowohl Masse als auch Klasse erreicht werden.
4. Auch wenn die Mitgliederwerbung über familiäre oder Freundschaftsnetzwerke unter Arbeitnehmern aus dem südeuropäischen Raum eine wichtigere Rolle spielt als nördlich der Alpen, so ist ihr Effekt für die Bereitschaft zum Engagement stets derselbe. Je besser es einer Mitgliedervereinigung gelingt, einen familiären Charakter zu entwickeln und ein entsprechendes Verständnis in ihrer Mitgliederbasis zu verankern, umso grösser sind auch die Chancen, dass die Mitglieder sich auch individuell für das Ganze engagieren!

5. Damit Neumitglieder aus eigener Initiative beitreten, müssen attraktive Rollenmodelle vorhanden und in der Öffentlichkeit bekannt sein. Jede Organisation muss sich die Frage stellen, wofür ihre Exponenten stehen und in welchem Ausmass sie mit einem persönlichen Engagement für allgemein anerkannte Ziele in Verbindung gebracht werden.

Dass der individuelle Nutzen für das gewerkschaftliche Engagement der Mitglieder wichtiger ist als die wahrgenommene Bedeutung, die sie der Gewerkschaft und ihrer politischen, sozialen und wirtschaftlichen Mission zusprechen, macht auch deutlich, auf welchem schmalen Grat eine Arbeitnehmerorganisation wie wohl jeder Verband geht: auf der einen Seite das gemeinsame Interesse als Kern der Identität betonen und gleichzeitig den individuellen Gewinn daraus im Bewusstsein der Mitglieder halten.

Fussnoten

- ¹ Dieser Text beruht in wesentlichen Teilen auf der Master-Thesis «Methoden der Mitgliederwerbung und ihr Einfluss auf die Aktivierung» im Executive MBA für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH, die von Udo Michel verfasst und von Markus Gmür betreut wurde.
- ² Mayntz 1963, S. 112.
- ³ Vgl. Frerichs & Pohl 2004; Fichter et al. 2004.
- ⁴ Vgl. Rehder 2008; Pernicka & Stern 2011.
- ⁵ Olsen (1965) sah das nicht vor, denn er ging von vollständiger Information aus.
- ⁶ Vgl. Booth 1985; Goerke & Pannenberg 2004.
- ⁷ Vgl. Pyhel 2008.
- ⁸ Vgl. Goerke & Pannenberg 2004, S. 486.
- ⁹ Guttman-Skalen erfassen Einstellungsstrukturen über mehrere Items. Im Gegensatz zu den weiter verbreiteten Likert-Skalen sind die Items nicht gleichrangig, sondern stufenartig angeordnet: Der Skalenwert ergibt sich aus dem höchstrangierten Item, dem zugestimmt wurde, und das unabhängig davon, welchen niedrigeren Items ebenfalls zugestimmt wurde.
- ¹⁰ Die Angaben stimmten bei vier der fünf Kategorien zu 90 % mit den Eintragungen in der Mitgliederdatenbank zum Zeitpunkt des Eintritts überein. Von den Personen, die sich als «eigeninitiativ beigetreten» bezeichneten, stimmte dies nur in 15 % der Fälle mit dem Datenbankeintrag überein; die meisten waren dort als «von Dritten geworben» registriert. Dieser Befund lässt sich sehr verschieden interpretieren: Er kann entweder als Ausdruck des Bemühens um eine positive Selbstdarstellung betrachtet werden, oder aber als Ergebnis einer Vergünstigung, die bestehende Mitglieder für die Neumitgliederwerbung erhalten.

Das Wichtigste in Kürze

Aktiv engagierte Mitglieder für Interessenverbände gewinnt man vorzugsweise über enge persönliche Kontakte. Jene mit höheren Erwartungen an den Individual- und Kollektivnutzen ihrer Mitgliedschaft werden zu engagierteren Mitglieder der NPO, sofern sich diese Erwartungen auch tatsächlich erfüllen.

Literatur

Arnstein, S. R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), S. 216-224.

Booth, A. L. (1985). The Free Rider Problem and a Social Custom Model of Trade Union Membership. *Quarterly Journal of Economics*, 100(1), S. 253-261.

Fichter, M., Zeuner, B. & Gerster, J. (2004). *Zukunft der Gewerkschaften. Arbeitspapier 44, Teil II*. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Frerichs, P. & Pohl, W. (2004). *Zukunft der Gewerkschaften. Arbeitspapier 44, Teil I*. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Goerke, L. & Rannenber, M. (2004). Norm-Based Trade Union Membership: Evidence for Germany. *German Economic Review*, 5(4), S. 481-504.

Mayntz, R. (1963). *Soziologie der Organisation*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Michel, U. (2014). *Methoden der Mitgliedergewinnung und ihr Einfluss auf die Aktivierung: Untersucht am Beispiel der Gewerkschaft Unia*. Master-Thesis, Universität Freiburg/CH.

Monnot, M. J., Wagner, S. & Beehr, T. A. (2011). A Contingency Model of Union Commitment and Participation: Meta-Analysis

of the Antecedents of Militant and Nonmilitant Activities. *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), S. 1127-1146.

Oesch, D. (2012). Recruitment, Retention and Exits from Union Membership: An Analysis of Member Flows in Swiss Union Locals. *British Journal of Industrial Relations*, 50(2), S. 287-307.

Olsen, M. L. (1965). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge MA: Harvard University Press.

Opp, K.-D. (2009). *Theories of Political Protest and Social Movements. A Multidisciplinary Introduction*. London: Routledge.

Pernicka, S. & Stern, S. (2011). Von der Sozialpartnergewerkschaft zur Bewegungsorganisation? Mitgliedergewinnungsstrategien österreichischer Gewerkschaften. *Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft*, 40(4), S. 335-355.

Pyhel, J. (2008). *Gewerkschaftliche Mitgliedschaftsloyalität: Eine empirische Analyse der IG Metall-Mitgliederbindung in der Fahrzeugindustrie und im Maschinenbau*. Dissertation Universität Kassel.

Rehder, B. (2008). Revitalisierung der Gewerkschaften? Die Grundlagen amerikanischer Organisierungserfolge und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse. *Berliner Journal für Soziologie*, 18(3), S. 432-456.

Die Autoren



Udo Michel/udo.michel@unia.ch

Udo Michel ist seit 2006 Geschäftsleiter der Region Berner Oberland bei der Gewerkschaft Unia. Er ist zudem in der Gesamtorganisation verantwortlich für die Langzeitpflegebranche und leitet ein nationales Projekt zur Mitgliederbindung- und Rückholung. 2014 erlangte er einen Executive Master of Business Administration (EMBA) in NPO-Management am VMI der Universität Freiburg/CH.



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. Seit 2015 ist er ausserdem Vize-Rektor der Universität Freiburg/CH für die Bereiche Weiterbildung, Alumni und Fundraising.

Praxisbeitrag

Erfolgreiche Führungskräfte – Generelles und Spezifisches

Norbert Thom

Über die Anforderungen an Führungskräfte (FK) wird seit Menschengedenken nachgedacht. Das Thema hat auch in der modernen Fachliteratur und bei der praktischen Problembewältigung nicht an Aktualität verloren. Der nachstehende Beitrag basiert auf Referaten, welche der Verfasser seit Jahrzehnten in der VMI-Führungskräfte-Weiterbildung halten konnte. Daran schloss sich jeweils eine anregende Diskussion mit den Weiterzubildenden aus Verbänden und NPO an. Angesichts des begrenzten Umfangs können nur einige Kerngedanken festgehalten werden. Der Verfasser geht dabei wie folgt vor: Nach der Klärung der Führungsverantwortung werden Eigenschaften und Verhaltensweisen von FK hervorgehoben, die möglichst eine generelle Gültigkeit in der gegenwärtigen Führungslandschaft in Anspruch nehmen können. Es folgen Relativierungen in Abhängigkeit von der Führungssituation. Weiterhin wendet sich der Beitrag einigen Besonderheiten in NPO-Führungssituationen zu, wie sie in den letzten Jahren u. a. in dieser Fachzeitschrift und in VMI-Weiterbildungskursen diskutiert wurden. Die Abschlussfrage lautet: Ist Führung lernbar?

Führungserfolg und Führungsverantwortung

Der Führungserfolg lässt sich relativ einfach in genereller Form umschreiben. Es geht immer um Lokomotion und Kohäsion. Mit der Lokomotion ist die Zielerreichung, das Zubewegen auf den Punkt der Zielerfüllung gemeint. Die FK hat die zu führenden Mitglieder der jeweils relevanten Organisationseinheit so auszurichten, dass die angestrebten Ziele erreicht werden. Dabei sind die Ziele in NPO und Forprofit-Organisationen inhaltlich sehr unterschiedlich. Je nach hierarchischer Einordnung der betrachteten Führungsgruppe können es strategische oder sehr operative Ziele sein. Mit Kohäsion ist der innere Zusammenhalt der geführten Personen gemeint. Unter-

stützen sie sich gegenseitig, bündeln sie ihre Kräfte (Kompetenzen, Fähigkeiten), sind sie motiviert, mit Engagement die Zielsetzungen zu realisieren, vereint im gegenseitigen Respekt und Vertrauen?

Wertet man die Statuten von Verbänden für FK aus¹, so finden sich durchwegs zwei Aspekte, die überall diesem Personenkreis zugeschrieben werden: Die Übernahme von Eigeninitiative (mithin keineswegs nur das Warten auf Vorgaben oder gar Befehlen von «oben», also seitens einer höheren Instanz) sowie die Wahrnehmung von Verantwortung.

Von der speziellen Verantwortung für FK soll im Weiteren die Rede sein.

Ein Wesensmerkmal jeder FK besteht darin, dass sie nicht nur – wie jede mündige Person – Ausführungsverantwortung für das eigene Tun zu übernehmen hat, sondern auch die Führungsverantwortung für die zugeordneten Personen. Hier hat sich ein Kanon herausgebildet, der von vielen Vertretern der Managementlehre geteilt wird.²

♦ Eine FK hat zunächst eine **Zielsetzungsverantwortung**. Sie steht im unmittelbaren Zusammenhang mit der oben erwähnten Lokomotionsfunktion. Es sind Ziele (anstrebare Zustände) zu klären und festzulegen. Die Festlegung kann im Kontinuum von autoritärer Zielvorgabe bis hin zur einvernehmlichen Zielvereinbarung erfolgen. Am Ende stehen jedoch verbindliche Ziele, welche das gemeinsame Handeln leiten. Die Managementlehre hat in den letzten sechs Jahrzehnten das Konzept des *Managements by Objectives* (MbO) konkretisiert und verfeinert. Es kann auch zur Führungsverantwortung gehören, unerreichbare Ziele rechtzeitig zu revidieren. Dies ist jedoch der Ausnahmefall.

♦ Als nächste Komponente der Führungsverantwortung ist die **Organisationsverantwortung** anzusprechen. Die FK hat zu klären, welche Spielregeln bei der Arbeitsteilung und Koordination in der Aufgabenerfüllung von den Gruppenmitgliedern zu be-

achten sind. Im Kern geht es um die Festlegung der Aufgaben, Kompetenzen (Befugnisse, Entscheidungsrechte) und Verantwortung. Dieser Dreiklang (AKV) ist sorgfältig abzustimmen. So hat z. B. niemand für etwas Verantwortung zu tragen, für das er bei der Erfüllung seiner Aufgaben keine Kompetenzen erhielt. Die FK klärt nicht nur die AKV im zugeordneten Kreis der Unterstellten, sondern auch gegenüber ihrer übergeordneten Instanz.

- ♦ Im nächsten Schritt hat die FK die **Informationsverantwortung** zu präzisieren. Sie muss sich darüber im Klaren sein, worüber sie die anvertrauten Personen zu informieren hat (z. B. über alles, was zur Zielerreichung relevant ist; eine veränderte Ausgangslage etc.) und worüber sie von den Mitarbeitenden informiert werden will. Es geht folglich um aktive (ich informiere) und passive (ich werde informiert) Informationsprozesse. Diese sind in transparenter Weise zu organisieren (z. B. Meldewege, Inhalte, Formen, Anlässe, Rhythmen).
- ♦ Konsens herrscht auch darüber, dass die **Kontrollverantwortung** ein Kernelement der Führungsverantwortung ist. Die FK hat in einem Soll-Ist-Vergleich zu prüfen, ob die festgelegten Ziele erreicht (Ergebniskontrolle), ob dabei die relevanten Verfahren, Prozeduren, Normen beachtet wurden (Verfahrenskontrolle) und die Geführten die Verhaltensgrundsätze aus dem Leitbild und speziellen Verhaltenskodizes respektiert haben (Verhaltenskontrolle). Damit schliesst sich der Kreis der Kernelemente, die in unserem Rechtsraum auch Gegenstand eines Haftungsprozesses werden könnten.

- ♦ Über das Ausmass der **Förderungsverantwortung** lässt sich streiten. Mindestens müssen die geführten Personen so instruiert werden, dass sie ihre Aufgaben mit den notwendigen Fachkompetenzen (Fähigkeiten) erfüllen können. Im weiten Sinne ist hier der von den FK beeinflussbare Teil der Personalentwicklung gemeint. Dazu gehören z. B. die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden, ihre Laufbahnplanung (inkl. Stellvertretungen und Nachfolgen) und die dafür notwendigen Informationsgrundlagen (z. B. Mitarbeitendengespräche, Anforderungsprofile, Kenntnisse des Weiterbildungsmarktes). Die Mitarbeitenden sollen in der Lage und motiviert sein, die Ziele zu erreichen. Ohne Förderungsverantwortung ist die eingangs genannte Kohäsionsfunktion nicht erfüllbar. Für den Verfasser ist der Umfang der de facto wahrgenommenen Förderungsverantwortung ein erstrangiges Merkmal zur Beurteilung der Qualität einer FK.

Generelle Merkmale von Führungskräften – ein Einteilungsversuch

Die Fachliteratur – sowohl in wissenschaftlichen Publikationen als auch in zahlreichen Ratgebern – ist voll von Fähigkeiten, Kompetenzen und Verhaltensweisen, die eine erfolgreiche FK auszeichnen. Angesichts dieser (Über-)Fülle bietet sich eine Komplexitätsreduktion an. Aufgrund seiner Literaturkenntnisse³ und seiner eigenen Führungserfahrungen (z. B. in NPO mindestens seit 1980, in schweizerischen Verwaltungsräten seit 1995) versucht der Verfasser den Merkmalskatalog auf vier Hauptanforderungen für erfolgreiche FK zu reduzieren.



Foto: Stephanie Hofschlaeger / pixelio.de

Eine Führungsperson übernimmt neben der Ausführungsverantwortung für das eigene Tun auch Führungsverantwortung für die zugeordneten Personen.

Steuerung sozialer Prozesse

Führung ist ein sozialer Interaktionsprozess. Dies ist unmittelbar einleuchtend, wenn man sich auf die zwei Hauptfunktionen der Lokomotion und Kohäsion zurückbesinnt. Um diesen Interaktionsprozess wirksam zu steuern, sind bestimmte Fähigkeiten erforderlich.

Hierzu gehört sicherlich die unmittelbare Kontaktfähigkeit. Eine rein virtuelle Kontaktaufnahme über elektronische Medien genügt nicht. Die erfolgreiche FK muss direkt auf ihre Mitarbeitenden zugehen, ihnen Ziele und Gründe des eigenen Verhaltens offenlegen und ihnen auf Wunsch auch Beratung und Coaching anbieten. Des Weiteren sollte sie kooperationsfähig sein sowie die Meinungen und Ideen von Nachgeordneten aufgreifen, würdigen und in den Entscheidungsprozess integrieren. Die Integrationsfähigkeit ist auch deshalb wichtig, weil sie dazu beiträgt, frühzeitig Konflikte zu erkennen und zu lösen. Konflikte sind in jedem Sozialsystem allgegenwärtig und im besten Falle produktiv nutzbar. Weiterhin gehören zur Steuerung sozialer Prozesse die Team- und Kommunikationsfähigkeit. Die Teamfähigkeit leitet sich aus der Kohäsionsfunktion her und die Kommunikationsfähigkeit aus der aktiven und passiven Informationsverantwortung.

Systematisches Denken und Handeln

Von einer FK ist zu erwarten, dass sie Gemeinsamkeiten in unterschiedlichen Sachverhalten erkennt. Dazu sind analytisches Denken und eine gewisse Abstraktionsfähigkeit erforderlich. Wenn vorhandene Daten in neuartiger Weise kombiniert werden, ist eine erste Stufe der Kreativität gegeben. Herausragende FK beginnen damit einen Innovations- oder Wandlungsprozess, der immer auch das Eingehen kalkulierbarer Risiken voraussetzt. Auf jeden Fall wird von einer FK erwartet, dass sie nach allen informatorischen Voraktivitäten schliesslich Entscheidungen trifft. In diese Merkmalskategorie (systematisches Denken und Handeln) fallen auch die Problemlösungs-, Planungs- und Organisationsfähigkeiten. Bei der Planung geht es um die geistige Vorwegnahme zukünftiger Zustände (z. B. in verschiedenen Szenarien). Nicht alles ist hier rational erfassbar. Auch Intuition und Emotionalität haben bei der Problemlösung ihren Stellenwert als Ergänzung zur Rationalität.⁴ Das Organisieren

wurde bei der Führungsverantwortung schon angesprochen. Die FK muss aus übergeordneten Zielen Regeln für die Aufgabenteilung und Koordination der zu führenden Gruppe ableiten. Organisatorische Regeln müssen immer der Zielerreichung dienen und dürfen niemals ein Selbstzweck werden. Zur Organisation gehören auch Delegationsprozesse. Bei ihnen ist das oben erwähnte AKV-Prinzip stets zu beachten.

Aktivität/Energie

Bei einer erfolgreichen FK bleiben der eigene Arbeitsantrieb und die Selbstmotivation auch bei schwierigen und komplexen Aufgabenstellungen konstant. Im besten Fall steigern sie sich sogar, weil die Eigenverantwortung durch solche Konstellationen besonders herausgefordert wird. Eine echte FK (der formale Titel als Leiter/Geschäftsführer/Teamleader etc. genügt nicht) zeichnet sich durch eine hohe Selbstständigkeit aus. Sie schöpft folglich ihren Kompetenzrahmen voll aus und neigt nicht zur Redelelegation an die höhere Instanz. Am besten werden die übertragenen Aufgaben ohne Druck durch andere Organisationsmitglieder verrichtet, und die FK kann sich selbst neue Ziele setzen und daraus Aufgaben ableiten. Besonders anerkennenswert ist es, wenn die FK dabei neue Wege erkundet sowie bessere Verfahren erlernt und implementiert. Um Ziele zu erreichen, braucht es Durchsetzungsfähigkeit. Damit ist keine Ellbogenmentalität gemeint. Aber die vereinbarten Ziele dürfen nicht aus dem Auge verloren werden und die eigenen Standpunkte sind gegen Widerstände zu verteidigen. Letztere tauchen insbesondere bei Wandlungs- und Innovationsprozessen auf. Aus der Eigeninitiative und Flexibilität im Vorgehen können unkonventionelle Problemlösungen entstehen. Alles in allem braucht eine FK viel Energie⁵, um die Lokomotionsfunktion zu erfüllen, ganz besonders wenn die Pfade der Routine verlassen werden.

Ausdrucksvermögen

Führungsarbeit besteht überwiegend aus Kommunikation. Die Schätzungen – auch auf der Basis empirischer Untersuchungen – reichen hier bis zu 80 Prozent vom gesamten Arbeitsvolumen. Ohne Kommunikation können weder die Lokomotions- noch die Kohäsionsfunktion erfüllt werden. Daher ist es wenig erstaunlich, dass das Ausdrucksvermögen in Wort und



Foto: Stephanie Hofschlaeger / pixelio.de

Eine erfolgreiche Führungskraft sorgt dafür, dass Ziele erreicht werden und stärkt den inneren Zusammenhalt

Schrift wesentlich zum Erfolg einer FK beiträgt. Dabei geht es in den allermeisten Fällen nicht um rhetorische und stilistische Brillanz. Die Botschaften müssen unmissverständlich vom Sender zum Empfänger gelangen und umgekehrt. Die Kommunikation vollzieht sich auf verschiedenen Sprachebenen. Sie kann z. B. in einer Fachsprache, in einem Dialekt oder in der Hochsprache erfolgen. Wichtig ist nur, dass ein gemeinsamer Zeichenvorrat aufgebaut wird, der zu gegenseitigem Verständnis der Bedeutungsinhalte führt. Immer wieder ist im Führungsalltag das Bonmot zu widerlegen: «Die Normalform der Kommunikation ist das Missverständnis.» Gelingt es einer FK, durch ihr Wort die Geführten zu überzeugen, so sind diese oftmals auch bereit, Anregungen bzw. Lösungsvorschläge dieser Person (unabhängig von ihrer formalen Machtausstattung) zu übernehmen und ihren Rat zu suchen.

Situationsgerechte Relativierung

Die vier genannten Merkmalkategorien haben in verschiedenen Situationen (d. h. nicht zuletzt auch in unterschiedlichen National-, Sektor- und Unternehmenskulturen) ein abweichendes Gewicht für den Erfolg einer FK. Ebenso hat jede Berufslaufbahn ihre Besonderheiten. Ein Bauführer oder Polizeikommandant wird anders zu führen haben als ein Hochschullehrer oder der Geschäftsführer eines Wirtschaftsverbandes.

Auch die hierarchische Stellung einer FK hat Auswirkungen auf den Stellenwert einzelner Merkmale. Generell nimmt mit zunehmender Hierarchiestufe in grossen Institutionen der Anteil fachlicher Aufgaben

ab und die reine Führungstätigkeit nimmt zu. Unterschiede ergeben sich weiterhin daraus, ob sich eine Institution im Krisenmodus befindet oder im Normallauf ihrer Geschäfte.

Alle exemplarisch genannten Situationsausprägungen führen zu einer unterschiedlichen Gewichtung einzelner Führungsmerkmale für den Erfolg. Der Verfasser hält jedoch die These aufrecht, dass alle vier erwähnten Merkmalkategorien eine Mindestausprägung haben müssen, damit eine FK auf Dauer die Lokomotions- und Kohäsionsfunktion in ihrem Führungssetting erfüllt.

Der Merkmalkatalog kann selbstverständlich erweitert werden. Gemäss dem Zeitgeist tauchen in den Fachpublikationen stets neue Begriffe und Konzepte auf (z. B. emotionale Intelligenz, Fähigkeit zum Chaosmanagement, Ambiguitätstoleranz usw.). Diese sind im Einzelfall zu prüfen, auf ihre Kernaussage zu reduzieren, unter die vier genannten Hauptkategorien zu subsumieren oder als neues Merkmal (möglicherweise nur in bestimmten Konstellationen gültig) zu ergänzen.

Auf einige ausgewählte Besonderheiten der Führungssituation in NPO wird im Weiteren eingegangen.

Einige Besonderheiten für Führungskräfte in NPO und Verbänden

Als Betriebswirtschaftsprofessor lernt man in einem langen Forscherleben, verschiedene Betriebstypen immer sorgfältiger zu unterscheiden. So sind NPO und Verbände gewiss nicht mit einem eigentümergeführten Familienunternehmen kleinerer oder mittlerer Grösse oder einem Bundesamt der Eidgenossenschaft vergleichbar. Die NPO-Welt weist in sich selbst einen grossen Variantenreichtum auf. Dennoch scheint es einige generelle Besonderheiten zu geben, wenn man die Fachliteratur liest und sich an eigene Erfahrungen im NPO-Milieu erinnert.

Immer wieder ist vom Spannungsfeld zwischen ehren- und hauptamtlichen Akteuren die Rede.⁶ Ehrenamtliche Vorstandsmitglieder und Präsidenten haben andere Präferenzen und Informationsstände als hauptamtliche Geschäftsführer. Hier sind mit einer Governance-Ordnung die AKV der Beteiligten zu klären. Das vom VMI bevorzugte Konzept der kooperativen Interaktion erscheint mir vernünftig sowie in unserem Kultur- und Rechtsraum angemessen. Für die beteiligten Akteure bedeutet dies, dass an die Konfliktaustra-

gungs- und Kommunikationsfähigkeit besonders hohe Anforderungen zu stellen sind. Es besteht wenig Raum für autoritäre «Basta-Entscheide», die in einem vom Hundert-Prozent-Eigentümer geführten Kleinunternehmen durchaus denkbar und vorfindbar sind. Der Präsident eines Verbandes kann sich auch anbieten, für den Geschäftsführer eine Coach- und Beraterfunktion neben den rein statutarischen Rollen zu übernehmen. Dies setzt voraus, dass er über breite Machtgrundlagen verfügt. Neben der formalen Macht (legitimate power) sollte er in diesem Fall auch über Persönlichkeits- (referent power) und Fachkompetenz (expert power) verfügen.

Jüngere Untersuchungen zum Ausbau des Managementinstrumentariums in Verbänden und NPO⁷ zeigen, dass Personalentwicklungskonzepte (inkl. Nachfolgeplanungen) noch unterentwickelt sind. Dies ist ein schwerer Mangel. Er zeigt zunächst, dass die Förderungsverantwortung als Teil der Führungsverantwortung nicht adäquat wahrgenommen wird. Weiterhin wird ein Defizit an konzeptioneller Kompetenz offensichtlich. Die Personalentwicklung (PE) ist heute sowohl nach der Anzahl der Fachpublikationen als auch gemäss der Einschätzung von Personalleitungspersonen die Königsdisziplin im modernen Personalmanagement. Mit der PE werden Mitarbeitende und FK in die Lage versetzt, ihre heutigen und zukünftigen Aufgaben mit den adäquaten Kompetenzen (z. B.

Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen) zu erfüllen. Es werden den Geführten Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt, beispielsweise ob eine Führungs-, Fach- oder Projektlaufbahn den Eignungen und Neigungen entspricht. Dazu kann auch eine Stellvertretungsposition oder eine Nachfolgeregelung gehören. Schliesslich sind Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten auszuloten und konkrete Vereinbarungen zu treffen (in formellen Mitarbeitendengesprächen), mit welcher Zielsetzung z. B. eine Weiterbildung zu absolvieren und welcher Nutzen dabei sowohl für die Arbeitgeber- als auch die Arbeitnehmerseite zu generieren ist. PE hat eine bedeutende Anreizfunktion. Sie erlaubt die Übernahme anspruchsvollerer Aufgaben und kann damit gleichzeitig zu einer Gehaltssteigerung beitragen. Wenn NPO die PE vernachlässigen, haben sie sicherlich einen Nachteil hinsichtlich ihrer Attraktivität als Arbeitgeberinnen.

Viele NPO und Verbände nähern sich in ihrem Lebenszyklus der Reifephase oder haben diese gar schon überschritten. Bürokratisierungstendenzen schleichen sich ein. In diesem Fall sind Revitalisierungsmassnahmen angesagt. In der Managementliteratur spricht man von Wandlungs- und Innovationsprozessen. Manchmal ertönt auch der Ruf: Mehr Unternehmertum wagen!⁸ In der Tat können NPO und Verbände hier auf einen reichhaltigen Erfahrungsschatz aus anderen Betriebstypen zurückgreifen und ihn für die ei-

Das Wichtigste in Kürze

Die Aufgaben einer erfolgreichen Führungskraft bestehen zum einen aus der Lokomotionsfunktion, dem Zubeugen eines Systems auf die Zielerfüllung, und zum anderen aus der Kohäsionsfunktion, der Stärkung des inneren Zusammenhalts. Vier generelle Eigenschaften sollte eine Führungskraft auszeichnen:

1. Kontakt- und Integrationsfähigkeit, um soziale Interaktionsprozesse zu steuern,
2. systematisches Denken, um Gemeinsamkeiten in unterschiedlichen Sachverhalten zu erkennen und mithilfe vorhandener Daten Innovationsprozesse anzuregen;
3. einen konstanten Arbeitsantrieb, um komplexe Aufgaben selbstständig zu lösen und um Ziele konsequent zu verfolgen und
4. Ausdrucksvermögen, um das gegenseitige Verständnis zu gewährleisten.

Der NPO-Kontext stellt besondere Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit von Führungskräften, da diese oft im Kontakt mit Haupt- und Ehrenamtlichen stehen und einen Interessensausgleich herbeiführen müssen. Kompetenzen bezüglich Personalentwicklung sind in vielen NPO noch unterentwickelt, was die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber erschwert. Schliesslich befinden sich viele NPO in oder bereits über der Reifephase, was bedeutet, dass vermehrt Erneuerungsprozesse eingeleitet werden müssen.

genen Bedürfnisse modifizieren. Echtes Unternehmertum wie in einem privatwirtschaftlichen Unternehmen ist kaum realisierbar. Aber immer wieder haben sich die verantwortlichen FK folgende Fragen zu stellen:

- ♣ Erfüllen wir noch den eigentlichen Zweck unserer Institution?
- ♣ Haben wir eine Vision für die zukünftige Entwicklung oder wursteln wir uns nur von einem Budget zum nachfolgenden durch?
- ♣ Sind grössere oder kleinere Veränderungen bei unseren Dienstleistungen (Produkten), internen Prozessen (Verfahren) oder im Humanbereich unserer Institution angesagt?
- ♣ Welche Aktivitäten sind auf den Prüfstand zu stellen, zu hinterfragen und ggf. abzuschaffen?

Zur Beantwortung dieser Fragen steht ein umfangreiches Instrumentarium zur Verfügung: Es reicht vom Ideenmanagement, dem Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) gemäss der Kaizen-Philosophie bis hin zu radikalen Umstrukturierungen entsprechend dem Konzept des Reengineering.⁹ Das Konzept der Organisationsentwicklung basiert auf dem Gedanken des kollektiven Lernens und der Partizipation der Betroffenen. Wenn möglich, ist diesem Konzept in NPO und Verbänden den Vorzug zu geben. Es sind jedoch Krisensituationen denkbar, in denen ein hartes Eingreifen, ein «Turn around» nach der Methodik des Reengineering¹⁰ unvermeidlich sind. Idealerweise sollte in der Kultur einer Institution verankert sein, dass die oben genannten Fragen regelmässig gestellt und beantwortet werden. Wenn dies kulturell selbstverständlich geworden ist, verbessern sich die Überlebens- und Erfolgchancen einer Institution. Die eigentlichen «Kulturschaffenden» sind die FK. Sie sind die Promotoren des fortlaufenden Erneuerungsprozesses.

Fazit und Ausblick

Der Verfasser geht von generell gültigen Erkenntnissen zur Führungsverantwortung sowie von Merkmalen erfolgreicher FK in einem abgegrenzten Kulturkreis und Rechtsraum aus. Diese Merkmale müssen in einer Mindestausprägung vorhanden sein. Sie sind jedoch situationsabhängig unterschiedlich zu gewichten, um in einer bestimmten Führungskonstellation zum Erfolg (Zielerreichung und Gruppenzusammen-

halt) beizutragen. Auf einige Besonderheiten in der Führungslandschaft von NPO und Verbänden wurde exemplarisch hingewiesen. Stellt sich abschliessend die Frage, wie erfolgsförderliche Merkmale erworben werden können?

Wird die erfolgreiche FK überspitzt gesagt geboren oder gemacht? Es liegen keine gesicherten Erkenntnisse über das Ausmass der Wurzeln und Anlagen für gute Führung vor. Hingegen darf es als gesichert gelten, «dass Fähigkeiten und Verhaltensweisen in der Führung entwickelt werden können und nicht ausschliesslich genetisch bedingt sind»¹¹. Es seien einige Thesen zur Identifizierung und Entwicklung erfolgreicher FK gewagt:

1. Die Fähigkeit zur Steuerung sozialer Prozesse wird wesentlich in frühen Sozialisationsphasen (Elternhaus, erste Erlebnisse in menschlichen Gemeinschaften) vorgeprägt. Diese Kompetenz ist nicht ausschliesslich durch spätere Schulung erwerbbar.
2. Systematisches Denken und Handeln können hingegen in weit höherem Masse mit einer effizienten Führungsschulung eingeübt werden.
3. Aktivität und Energie müssen in erheblichem Masse bereits durch die Anlagen einer FK geprägt sein. Starke Selbstmotivation (Willenskraft) kann sie steigern.
4. Das Ausdrucksvermögen ist dagegen durch systematisches Training deutlich verbesserbar.

Der gezielten Auswahl kommt in Verbindung mit einer systematischen Personalentwicklung für die Wirksamkeit von FK grösste Bedeutung zu.

Fussnoten

¹ Thom 1995.

² Vgl. Thom 1990, und die dort genannte Literatur.

³ Thom 2012.

⁴ Thom 2015a.

⁵ Vgl. auch Bruch 2012.

⁶ Walser 2014.

⁷ Thommen & Giroud 2008.

⁸ Hein 2015.

⁹ Vgl. im Einzelnen Thom 2015b.

¹⁰ Thom 2015b.

¹¹ Schmidt-Huber & Tippelt 2014, S. 5.

Literatur

Bruch, H. (2012). Handeln von Leadern – Energie, Fokus und Willenskraft erfolgreicher Führungskräfte. In: Bruch, H. et al. (Hrsg.), *Leadership – Best Practice und Trends* (S. 13-24). Wiesbaden: Springer Gabler.

Hein, G. (2014). Mehr Unternehmertum wagen! *Verbands-Management VM*, 2, S. 16-22.

Schmidt-Huber, M. & Tippelt, R. (2014). *Auf der Suche nach Wurzeln guter Führung. Born to be a Leader?* München: Roman Herzog Institut.

Thom, N. (1990). Was bedeutet «Verantwortung tragen» in einer Institution? *Verbands-Management VM*, 2, S. 6-12.

Thom, N. (1995). Interessenvertretungen und Verbände der Führungskräfte. In: Kieser, A. et al. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (2. Auflage, S. 1214-1225), Stuttgart: C.E. Poeschel.

Thom, N. (2012). Führungskräfte anforderungsgerecht ausbilden. Generelle Erkenntnisse und Besonderheiten im öffentlichen Sektor. In: Steiner, R. & Ritz, A. (Hrsg.), *Personal führen und Organisationen gestalten* (S. 251-262). Bern u. a.: Haupt.

Thom, N. (2015a). Stellenwert und Grenzen der Emotionalität im unternehmerischen Spitzenorgan. Beobachtungen eines Hochschullehrers und Verwaltungsrates. In: Fröse, M.W. et al. (Hrsg.), *Emotion und Intuition in Führung und Organisation* (S. 219-231). Wiesbaden: Springer Gabler.

Thom, N. (2015b). Konzentration auf den Unternehmenszweck. Organisationale Entrümpelung im Einklang mit Strategie und Personal. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 1, S. 4-9.

Thommen, S. & Giroud, P. (2008). Verbände zwischen Management-Anspruch und -Realität. *Verbands-Management VM*, 3, S. 36-41.

Walser, K. (2014). Spannungen und Konflikte in der Führung einer NPO. *Verbands-Management VM*, 1, S. 34-39.

Der Autor

Norbert Thom/norbert.thom@bluewin.ch



Norbert Thom, Professor em. Dr., Prof.h.c. et Dr.h.c.mult., emeritierter Professor für Organisation und Personal der Universität Bern (www.iop.unibe.ch), langjährige Führungserfahrung in Verbänden und Verwaltungsräten.

Dieses

Crowdfunding

hatte sich Stifter Heinz H. aus L. irgendwie anders vorgestellt ...



Mit dem Fundraiser-Magazin wäre das nicht passiert.

Denn das Branchenmagazin für Sozialmarketing, Spenden und Stiftungen erklärt, **worauf es wirklich ankommt beim Fundraising**. Konkrete Best-Practice-Beispiele, Erfahrungsberichte, Trends, Analysen sowie praktisches Orientierungswissen liefern immer wieder neue Impulse für eine nachhaltige und erfolgreiche Mittel-Akquise. (Reichliche Ernte garantiert!)



Hier reinlesen & bestellen: www.fundraiser-magazin.de

Fundraiser
magazin

Fundraiser-Magazin: Fachlektüre, die Spaß macht.

Forschungsbeitrag

Die Bildung finanzieller Reserven in spendensammelnden Organisationen

Markus Gmür und Martina Ziegerer

Mit dem gezielten Aufbau von frei verfügbarem Organisationskapital können NPO verschiedene Ziele verfolgen: Sie sichern sich gegen unvorhergesehene Einnahmenverluste ab, vermindern die Abhängigkeit von einzelnen Finanzierungsquellen oder eröffnen sich flexible Handlungsmöglichkeiten oder Wachstumspotenziale. Daneben gibt es auch ungeplante Gründe für eine Veränderung des Organisations- und des zweckgebundenen Fondskapitals. Am Beispiel von rund 400 Schweizer Hilfswerken wird gezeigt, dass sich die Höhe von Reserven teilweise durch Risikoüberlegungen auf der Einnahmenseite erklären lässt: Je grösser für ein Hilfswerk die Abhängigkeit von einzelnen Einnahmequellen ist und je stärker die Einnahmeschwankungen ausfallen, umso höher ist auch das Organisationskapital. Die Abhängigkeit von privaten Spenden und Beiträgen der öffentlichen Hand wirken sich dabei sehr unterschiedlich aus. Über diese Risikofaktoren hinaus tragen auch Grösse, Alter und Tätigkeitsbereich der Organisation zur Erklärung ihrer Reserven bei, nicht aber die Rechtsform. Die Analyse bietet für Organisationen Anhaltspunkte und Vergleichswerte zur Festsetzung ihrer Reservenziele.

Wirtschaftsbetriebe sind ohne finanzielle Sicherheitsreserven kaum denkbar. Aktiengesellschaften und GmbHs müssen ein Mindestkapital nachweisen können, um geschäftsfähig zu sein, und auch Personengesellschaften haben ohne finanzielle Rücklagen nur beschränkte Entwicklungsmöglichkeiten. Für Non-profit-Organisationen in der Rechtsform des Vereins, der Genossenschaft oder der Stiftung sind solche Sicherheiten nicht gesetzlich geregelt. In der Praxis verlangt die Aufsichtsbehörde bei Stiftungen jedoch ein Anfangskapital.¹ Ansonsten entscheidet das Management einer NPO im Rahmen von Statuten- und Satzungsregeln weitgehend frei darüber, in welchem Umfang es gezielt Rücklagen im Organisationskapital

bildet und wie schnell es das zweckgebundene Fondskapital für den vorbestimmten Zweck einsetzt. Dabei wird es verschiedene Überlegungen einbeziehen (vgl. Tabelle 1): Welche künftigen Verpflichtungen haben wir aufgrund der abgegebenen Versprechen? Wie nachhaltig sind unsere Leistungen ausgerichtet und finanzierbar? Müssen wir mit Einnahmerückgängen rechnen? Könnten unvorhergesehene Ereignisse mit zusätzlichen Ausgaben verbunden sein? In welchem Umfang tolerieren unsere Mitglieder, Spender oder die öffentliche Hand, dass wir Reserven anlegen? Wie schnell wollen wir verfügbare Mittel für ihren unmittelbaren Zweck bzw. den Organisationszweck einsetzen? Aber auch der persönliche Stolz eines Vereinsvorstands, der vor versammelter Mitgliedsbasis von einem nicht übertriebenen, aber auch nicht unerheblichen Vermögenszuwachs berichten kann, mag hier eine Rolle spielen, auch wenn das bislang nicht empirisch untersucht wurde.²

Abgesehen von gezielten Veränderungen im Reservenbestand gibt es auch Gründe für einen ungeplanten Zuwachs: Dazu zählen beispielsweise unerwartete Legate, ein erhöhter Spendeneingang nach Umwelt- oder sozialen Katastrophen («Tsunami-Effekt») oder fehlende Verwendungsmöglichkeiten für zweckbestimmte Gelder. Schliesslich kann das Kapital einer Organisation auch bei fehlenden Reservenzielen und einem passiven Management schleichend wachsen.

Die Forschung hat sich bislang nur vereinzelt mit der Reservenbildung in NPO und den Erklärungsfaktoren für höhere oder niedrigere Reserven beschäftigt.³ Im Unterschied zu Wirtschaftsunternehmen spielt die Eigenkapitalquote für die Kapitalrentabilität auch keine Rolle. Studien gibt es allerdings zum Zusammenhang zwischen den Eigenkapitalreserven und der langfristigen Bestandssicherung, was für das Risikomanagement in NPO von Bedeutung ist.

	mit Bezug auf die Organisation	mit Bezug auf die Ressourcen	mit Bezug auf die Leistungen	mit Bezug auf die Legitimität
Ziele für Reserven-aufbau	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Liquiditätsengpässe und Überschuldung vermeiden ♦ Bei Bedarf Vorauszahlungen leisten können ♦ Sachanlagen selbst finanzieren können ♦ Spielräume für Innovationen und Reorganisationsmassnahmen erreichen ♦ Beschäftigungssicherheit und -attraktivität erreichen 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Einnahmenrisiken absichern: <ul style="list-style-type: none"> – Mitgliederschwind – Spendenrückgang – Kündigung von Leistungsverträgen ♦ Unerwartete Vermögensverluste absichern (z. B. Wertschwankungen von Finanzanlagen) ♦ Abhängigkeit von einzelnen Geldgebern reduzieren ♦ Regelmässige Einnahmen aus Finanzanlagen generieren 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Eine Wachstums- und Investitionsstrategie verfolgen ♦ Für unvorhergesehene Bedürfnisse neue Angebote entwickeln können ♦ Projekte ermöglichen, die durch zweckgebunden beschaffte Mittel nicht finanziert werden könnten ♦ Sofortige Nothilfe leisten können bzw. abgegebene Versprechen einlösen können ♦ Nachhaltige und langfristig ausgerichtete Hilfe leisten können 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Langfristige Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit der Geschäftsleitung signalisieren gegenüber: <ul style="list-style-type: none"> – der Mitgliederbasis – den Unterstützern – den Auftraggebern – den Kooperationspartnern ♦ Den Willen von Legatären respektieren und dennoch flexibel agieren können
Ziele für Reserven-abbau	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Finanzielle Engpässe überbrücken ♦ Bewusstsein für die Marktabhängigkeit in der Organisation wach halten 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Druck zu effizienter Mittelbeschaffung erhalten/erhöhen ♦ Vermeiden, dass bisherige Geldgeber die Organisation als zu wohlhabend ansehen und ihr Engagement reduzieren ♦ Wertschwankungen bei den Finanzanlagen ausgleichen 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Steigenden Hilfsbedarf abdecken ♦ Neue Angebote entwickeln und umsetzen ♦ Geplante Investitionen tätigen ♦ Druck zu Fokussierung und Prioritätensetzung erhalten ♦ Keine Begehrlichkeiten wecken, die nicht dem Organisationszweck entsprechen 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Erwartungen von Mitgliedern, privaten Spendern oder öffentlicher Hand entsprechen

Tabelle 1: Einflussfaktoren der gezielten Reservenbildung⁴

Reservenbildung und Risikokalkül

Auf Basis der Finanzdaten von spendensammelnden Organisationen in den USA aus den 1980er Jahren haben Tuckman & Chang (1991) einen Index zur Messung des finanzwirtschaftlichen Risikos («financial vulnerability») von NPO entwickelt, der sich in der Zwischenzeit zum Standard für die nachfolgende Forschung entwickelt hat. Die finanzielle Risikolage ergibt sich demnach aus vier Faktoren:

- (1) die Höhe des Eigenkapitals als Differenz (oder Quotient) aus Vermögen und Schulden,
- (2) die Einkommenskonzentration als Summe der quadrierten %-Anteile der verschiedenen Einkommensquellen,
- (3) die Höhe der administrativen Aufwände als Puffer gegenüber unerwarteten Einkommensausfällen und
- (4) der Überschuss von Einnahmen über Ausgaben eines Geschäftsjahres.⁵

Es lässt sich zeigen, dass sich alle vier Indikatoren in ähnlicher Weise zur Prognose der Überlebenswahrscheinlichkeit von NPO eignen,⁶ auch wenn die Korrelation zwischen den Indikatoren eher niedrig ist.⁷ Hingegen findet eine jüngere britische Studie wiederum keine Belege für die Nützlichkeit des Index zur Vorhersage von Eigenkapitalveränderungen.⁸ Hodge & Piccolo (2005) zeigen zudem, dass das finanzielle Risiko von NPO auch noch mit den Anteilen privater und öffentlicher Finanzierungsquellen zusammenhängt: Je höher der private Finanzierungsanteil ist, umso geringer die Vulnerabilität. Wer sich privat finanziert, tut dies in der Regel über mehrere verschiedene Geldgeber und hat meistens Fundraisingkosten (als Teil des gesamten administrativen Aufwands).

Einnahmeschwankungen als Risikofaktor bilden den Ausgangspunkt in zwei nordamerikanischen Studien: Fisman & Hubbard (2003) weisen nach, dass in

denjenigen Bereichen des NPO-Sektors, in denen die Organisationen grösseren Einnahmeschwankungen ausgesetzt sind, auch die finanziellen Reserven höher sind. Carroll & Slater (2009) konnten auf die öffentlichen Daten von fast 300 000 US-amerikanischen NPO über einen Zeitraum von bis zu 13 Jahren zurückgreifen. Bei einer Erklärungskraft von 33 % für das gesamte Modell zeigt die Analyse, dass folgende Faktoren (mit absteigendem Signifikanzniveau) entscheidend sind: Einnahmeschwankungen sind umso höher, (a) je geringer das Vermögenswachstum einer Organisation im Untersuchungszeitraum war, (b) je kleiner sie ist, (c) je höher ihre Abhängigkeit vom privaten Spendenmarkt ist und (d) je höher ihre Einnahmenkonzentration ist. Auf derselben Datenbasis ermittelt Calabrese (2012) einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Einnahmenkonzentration als Indikator für finanzwirtschaftliche Risiken und der Höhe des freien Eigenkapitals. Er findet ausserdem einen eindeutig negativen Zusammenhang zwischen dem Anteil öffentlicher Gelder an den Gesamteinnahmen und der Reservenbildung (Calabrese 2013). Das letztgenannte Ergebnis wird darauf zurückgeführt, dass öffentlich-rechtliche Geldgeber Rücklagen kritischer beurteilen als private Spender und eher darauf drängen, dass ein Hilfswerk finanzielle Polster abbauen, bevor sie mit Steuergeldern unterstützt werden. Dieser Einfluss führt zudem gemäss der nordamerikanischen Untersuchungen von Fisman & Hubbard (2005) auch zu einer gedämpften Entwicklung bei den Managergehältern.

Während die meisten Forscher davon ausgehen, dass sich eine hohe Einnahmenkonzentration ungünstig auf eine NPO auswirkt, haben Foster & Fine (2005) am Beispiel grosser Organisationen und später auch noch Chikoto & Neely (2014) für ein repräsentatives Sample in den USA gezeigt, dass sich zumindest für das Organisationswachstum eine ausgeprägte Konzentration positiv auswirkt. Allerdings ist aus Risikoüberlegungen zu erwarten, dass Organisationen mit einer geringen Diversifikation auf der Einnahmenseite eher dazu neigen werden, frei verfügbares Organisationskapital aufzubauen.

Fasst man die bisherigen empirischen Ergebnisse aus dem nordamerikanischen Raum zusammen, so ist mit Blick auf Schweizer Hilfswerke zu erwarten, dass

- ♦ Organisationen mit höheren Schwankungen auf der Einnahmenseite über grössere Reserven verfügen als solche mit einer stabilen Einnahmeseite;
- ♦ Organisationen mit einer diversifizierten Einnahmenstruktur geringere Reserven aufweisen als solche mit einer hohen Abhängigkeit von wenigen Einnahmequellen;
- ♦ Organisationen über umso grössere Reserven verfügen, je stärker sie sich über private Spenden finanzieren (aufgrund von Risikoüberlegungen insbesondere bei Kleinspenden aus dem Massenmarkt⁹);
- ♦ Organisationen aufgrund des Handlungsdrucks von Geldgebern umso weniger Reserven haben, je mehr sie von staatlichen Geldgebern abhängig sind.

Es ist zu erwarten, dass auch Alter und Grösse einer Organisation einen Einfluss auf die Reservenbildung haben werden: Kleinere Organisationen haben geringere Spielräume, um sich gegen unerwartete Entwicklungen in ihrem Umfeld abzusichern und einen internen Ausgleich zwischen verschiedenen Aktivitätsfeldern vorzunehmen. Da sie zudem eher jünger sind, verfügen sie auch kaum über dieselbe gesellschaftliche Legitimität, die sie vor einem Umgang im Krisenfall bewahren könnte.¹⁰ Unterschiede können sich zudem aus der Rechtsform ergeben, denn bei Stiftungen ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass sie von vorne herein mit einem grösseren Kapitalstock errichtet wurden.

Schliesslich sind auch Unterschiede nach Aktivitätsbereich festzustellen, z. B. Besonderheiten bei Organisationen in den Bereichen internationales humanitäres Engagement, Gesundheit, Soziales oder Natur- und Heimatschutz und stationären Einrichtungen mit Kapitalbindung wie z. B. Wohnheime oder Werkstätten.

Datenbasis und Untersuchungsmodell

Die Studie beruht auf Daten der Stiftung Zewo aus dem Jahr 2013 über spendensammelnde Organisationen in der Schweiz. Bei der Zewo handelt es sich um die schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige, Spenden sammelnde Organisationen. Sie setzt sich für die Förderung von Transparenz und Lauterkeit im Spendenwesen ein und prüft gemeinnützige Organisationen auf den gewissenhaften Umgang mit Spendengeldern. Hilfswerken, die ihre An-

forderungen erfüllen, verleiht die Zewo ein Gütesiegel. Die rund 500 Organisationen, die gegenwärtig das Gütesiegel tragen, vereinigen geschätzte 65 % des gesamten Spendenaufkommens in der Schweiz (Zewo 2014). Die Zewo führt in regelmässigen Abständen Befragungen bei den zertifizierten Organisationen zu Einnahmen und Ausgaben sowie dem Kapitalbestand durch. An der schriftlichen Befragung im Sommer 2014 nahmen 372 Organisationen aus der internationalen Entwicklungszusammenarbeit, aus dem Gesundheitswesen, dem Sozialbereich sowie Umweltverbände teil (Zewo 2015). Einen Überblick über die erfassten Organisationen und ihre Diversität gibt Tabelle 2.

Die Ermittlung der finanziellen Reserven aus der Bilanz kann entweder aktiven- oder passivenseitig erfolgen. Auf der Aktivseite ermittelt man die Reserven aus den liquiden Mitteln und Wertschriften, ggf. ergänzt man diese Summe durch das Immobilienvermögen abzüglich des rückzahlbaren Fremdkapitals.¹¹

Ermittelt man die Reserven von der Passivseite der Bilanz her, so ergeben sie sich aus dem Organisationskapital. Dabei spielt es keine Rolle, ob das Organi-

sationskapital als frei verfügbar bezeichnet ist oder von der Organisation selber für einen bestimmten Zweck designiert wurde. Innerhalb des Organisationskapitals kann die Organisation die Zweckbestimmung jederzeit selbst ändern. In Übereinstimmung mit den aktuellen Rechnungslegungsnormen von Swiss GAAP FER 21 wird das zweckbestimmte Fondskapital, dessen Zweckbestimmung durch Dritte oder bereits mit dem Sammlungsaufwurf eingeschränkt wurde, im Weiteren grundsätzlich ausgeklammert.

Erklärt werden soll die Reservenquote der Organisation. Sie wird in der Anzahl Monate ausgedrückt, für die das Organisationskapital die Ausgaben für den laufenden Geschäftsbetrieb deckt.¹²

$$\text{Reservenquote} = \frac{\text{Organisationskapital}}{\text{Gesamtausgaben eines Jahres}} \times 12 \text{ Monate}$$

Im Zentrum der Erklärungsfaktoren steht das Einnahmenrisiko der Organisation. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass ein Hilfswerk eher die Ausgaben als die Einnahmen kontrollieren und veränderten Bedingungen anpassen kann und dass die Einnahmen im Zeitverlauf Schwankungen unterliegen, die von

Organisationsmerkmale		Anzahl	in %
Sektor	Humanitäre Hilfe im Ausland	92	22 %
	Soziale Hilfe im Inland	136	32 %
	Gesundheit, Sucht oder Behinderung im Inland	131	31 %
	Stationäre Einrichtungen im Inland	45	11 %
	Natur-, Umwelt-, Arten- oder Heimatschutz	17	4 %
Rechtsform	Verein	298	71 %
	Stiftung	119	28 %
	andere	4	1 %
Alter	gegründet vor 1914	57	15 %
	gegründet zwischen 1914 und 1945	63	16 %
	gegründet zwischen 1946 und 1970	94	24 %
	gegründet zwischen 1971 und 1989	94	24 %
	gegründet ab 1990	75	20 %
Einnahmen in 2013	über 20 Mio. sfr.	37	9 %
	zwischen 5 bis 20 Mio. sfr.	101	24 %
	zwischen 1 und 5 Mio. sfr.	138	33 %
	weniger als 1 Mio. sfr.	145	34 %
Einnahmenanteil aus Spenden in 2013	über 90 % Spendenanteil	82	20 %
	zwischen 50 und 90 % Spendenanteil	92	22 %
	zwischen 10 und 50 % Spendenanteil	148	35 %
	weniger als 10 % Spendenanteil	99	23 %
Einnahmen aus öffentlichen Geldern in 2013	über 80 % öffentliche Gelder	26	6 %
	zwischen 50 und 80 % öffentliche Gelder	73	18 %
	zwischen 20 und 50 % öffentliche Gelder	108	26 %
	weniger als 20 % öffentliche Gelder	102	24 %
	gar keine öffentlichen Gelder	111	26 %

Tabelle 2: Datenbasis der vorliegenden Untersuchung (421 Organisationen)

der Organisation nur beschränkt beeinflusst werden können. Auf der Ausgabenseite gehen viele Hilfswerke langfristige – zumindest moralische – Verpflichtungen ein. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie in der Regel planbar sind. Für rechtliche Verpflichtungen kann ein Hilfswerk zudem Rückstellungen bilden. Diese zählen jedoch nicht zum Organisationskapital und den Reserven.

Das Einnahmenrisiko errechnet sich aus den Schwankungen in den wichtigsten Einnahmequellen während den Geschäftsjahren 2010 bis 2013.¹³ Dazu wurden die Einnahmen der Organisationen, ausgehend von der Zewo-Methodik, in vier Gruppen gegliedert:

- Q1: Einnahmen aus Privatspenden (Klein- und Grossspenden, Legate, Mitglieder- und Gönnerbeiträge, Patenschaften sowie von speziellen Anlässen). Sie machen rund 23 % der Einnahmen von Zewo-zertifizierten Organisationen in der Schweiz aus.
- Q2: Einnahmen aus institutionellen Spenden von Kirchen, Vergabestiftungen und anderen NPO, Glückskette, Unternehmen (ohne Sponsoring) und öffentlich-rechtlichen Gebietskörperschaften (ohne Gelder aus Leistungsaufträgen). 10 % der Einnahmen sind dieser Kategorie zuzuordnen.
- Q3: Entgelte aus erbrachten Leistungen für Privatpersonen, Unternehmen (inklusive Sponsoring) oder andere Organisationen sowie Leistungserstattungen von Sozialversicherungen. Durchschnittlich 26 % der Einnahmen sind hier zuzuordnen.
- Q4: Beiträge der öffentlichen Hand im Rahmen von Leistungsaufträgen machen knapp über 40 % der Einnahmen der Zewo-zertifizierten Organisationen im Jahr 2013 aus.¹⁴

Für jede Einnahmenquelle wurden die Schwankungen aus den vergangenen vier Geschäftsjahren berechnet, soweit dazu Daten verfügbar waren. Eine Berechnung kam zustande, wenn neben 2013 zumindest ein weiterer Vergleichswert aus einem der drei Vorjahre vorlag. Die Berechnung für jede einzelne Einnahmekategorie erfolgte jeweils über den Mittelwert und die Standardabweichung. Für die Berechnung des Einnahmenrisikos einer Kategorie wurden die Schwankungen mit dem Anteil an den Gesamteinnahmen in 2013 multipliziert. Für die Berechnung des

gesamten Einnahmenrisikos für ein Hilfswerk wurde ein gewichtetes Mittel aus den Risiken für die vier Kategorien gebildet.

$$\text{Einnahmenschwankung (Q1-4)} = \frac{\text{Standardabweichung der jährlichen Einnahmen aus 2010 bis 2013}}{\text{Mittelwert der jährlichen Einnahmen aus 2010 bis 2013}}$$

$$\text{Einnahmenrisiko (Q1-4)} = \text{Einnahmenschwankung} \times \text{Anteil an Gesamteinnahmen 2013}$$

$$\text{Einnahmenrisiko} = \sum_{Q=1}^4 \text{Einnahmenrisiko (Q)} \times \text{Anteil an Gesamteinnahmen (der Organisation)}$$

Die Konzentration (vs. Diversität) der Einnahmen wird als Summe der quadrierten Einnahmeanteile von Q1 bis Q4 berechnet. Je näher der Wert bei 1 liegt, umso höher ist die Konzentration; je tiefer er ist, umso stärker ist die Diversität auf der Einnahmenseite:

$$\text{Einnahmenkonzentration} = \sum_{Q=1}^4 [\text{Anteil an Gesamteinnahmen (Q)}]^2 \text{ (der Organisation)}$$

Tabelle 3 gibt einen Überblick über die Reservenquoten, die Einnahmenrisiken und die Einnahmenkonzentration. Ein mittleres Schweizer Hilfswerk verfügt über ein Eigenkapital von etwas mehr als einem halben Geschäftsjahr (6,6 Monate). Ausgehend vom Mittelwert zeigt sich, dass für Hilfswerke die Privatspenden die wichtigste finanzielle Risikoquelle darstellen.

Neben diesem Risikofaktor werden eine Reihe von Kontrollvariablen berücksichtigt, bei denen davon auszugehen ist, dass sie ebenfalls einen Einfluss auf die Reservenbildung haben könnten: die Organisationsgrösse (gemessen an den Gesamteinnahmen in 2013), das Organisationsalter in Jahren, die Rechtsform und der Aktivitätsbereich (z. B. Gesundheit oder Soziales).¹⁵

Statistische Zusammenhänge zur Reservenquote

In einem ersten Schritt wird untersucht, ob es einfache statistische Zusammenhänge zwischen der Höhe des Organisationskapitals und den vermuteten Erklärungsfaktoren gibt.¹⁶ Wie erwartet zeigt sich ein negativer Zusammenhang zur Organisationsgrösse: Während sich die Reservenquote bei den grossen und mittelgrossen NPO im Mittel knapp unter einem halben Jahr bewegt, beträgt sie bei den kleinen Organisationen mit weniger als 1 Mio. Gesamteinnahmen

Finanzierungsmerkmale	10 %	25 %	Median 50 %	75 %	90 %
Reservenquote	1,2 Mt.	2,9 Mt.	6,6 Mt.	14,9 Mt.	28,1 Mt.
Einnahmenrisiko (der Organisation)	0,016	0,033	0,070	0,136	0,243
– Einnahmenrisiko Privatspenden	0,007	0,020	0,057	0,123	0,246
– Einnahmenrisiko Institutionenspenden	0,004	0,013	0,035	0,098	0,193
– Einnahmenrisiko aus erbrachten Leistungen	0,004	0,011	0,029	0,065	0,160
– Einnahmenrisiko Öffentliche Hand	0,003	0,014	0,033	0,098	0,196
Einnahmenkonzentration (der Organisation)	0,337	0,398	0,492	0,638	0,849

Anmerkung: Jede Spalte zeigt den Wert an, den X % unterschreiten und (100-X) % überschreiten.

Tabelle 3: Einnahmenstruktur Schweizer Hilfswerke mit ZEWO-Label (N = 421)

12 Monate. Demgegenüber wächst die Reservenhöhe deutlich mit dem Alter der Organisation. Eine deutliche Grenze ist beim Gründungsjahr 1970 feststellbar: Ältere Organisationen weisen im Mittel Reserven von 8,8 Monaten auf, jüngere Organisation nur 4,6 Monate, wobei sich innerhalb der beiden Gruppen kein klarer Zusammenhang mehr zeigt. Unterschiede zeigen sich auch beim Vergleich der Sektoren. Hier fällt insbesondere auf, dass Organisationen, die in der humanitären Auslandshilfe tätig sind, über unterdurchschnittliche Reserven verfügen. Bei den sozialen Organisationen sind sie deutlich höher, was damit zusammenhängt, dass sich in diesem Sektor auch die meisten kleinen Organisationen befinden. Auf den ersten Blick zeigen sich keine Unterschiede im Rechtsformvergleich, und entgegen der Erwartung ist der statistische Zusammenhang zwischen der Höhe der Sachanlagen und dem Organisationskapital statistisch negativ. Dem entspricht auch die Feststellung, dass stationäre Einrichtungen (Wohnheime oder Werkstätten) im Vergleich zu den Verbänden eher niedrigere als höhere Reserven aufweisen – dies aber nur, solange man unberücksichtigt lässt, dass sie in finanzieller Hinsicht häufig zu den grössten Hilfswerken zählen.

Integriert man alle Erklärungsfaktoren in einem Modell, so lassen sich die Unterschiede in den Reserven (ohne Berücksichtigung des zweckgebundenen Fondskapitals) zu 38 % aus dem Zusammenspiel von vier Faktoren erklären (vgl. Tabelle 4):

1. *Alter und Grösse der Organisation*, wobei ersteres erhöhend und letzteres senkend wirken. Demnach finden sich die grössten Reservenquoten bei kleinen, aber traditionsreichen Organisationen, die niedrigsten Reserven hingegen bei grossen, aber relativ jungen Hilfswerken.¹⁷

2. *Tätigkeitsbereich der Organisation*: Organisationen in der internationalen humanitären Hilfe arbeiten (ceteris paribus) mit unterdurchschnittlichen Reserven. Hingegen fallen sie bei stationären Einrichtungen, die sich unter den grössten Organisationen befinden, eher hoch aus, was sich wohl mit der Kapitalbindung in Sachanlagen erklären lässt.

3. *Einnahmenmix der Organisation*: Ausgeprägt staatlich finanzierte Hilfswerke weisen unterdurchschnittliche Reservenquoten auf. Organisationen, die sich vor allem über Spenden von Privatpersonen finanzieren, verfügen dagegen über überdurchschnittlich hohe Reserven. Die Einnahmenkonzentration spielt keine entscheidende Rolle.

4. *Risikolage*: Ein Zusammenhang besteht wie erwartet in Bezug auf die Schwankungen bei den Spenden von Privatpersonen. Je stärker sich die Einnahmen aus Privatspenden in den letzten drei Jahren veränderten, umso höher – unter sonst gleichen Voraussetzungen – sind die Reserven. Für Veränderungen bei den übrigen Einnahmequellen zeigt sich dieser Effekt nicht.

Fasst man alle Faktoren zusammen, hinter denen mögliche Risikoüberlegungen stehen (Abhängigkeit von Spendenmarkt und öffentlichen Geldgebern, Einnahmenschwankungen, die eigene Grösse) und entfernt man die übrigen Erklärungsfaktoren, so reduziert sich die erklärte Varianz im Modell von 38 % auf 23 %.

Fazit

Die in der vorliegenden Studie ermittelten Zusammenhänge bestätigen weitgehend die Erkenntnisse der Vorgängerstudie von Neubert (2007) auf Basis

von Daten aus dem Jahr 2004. Sie zeigt aber, dass es vor allem die Unsicherheit über Entwicklungen im Massenspendenmarkt sind, die zu überdurchschnittlichen Reserven führen. Veränderungen in den anderen Einkommensquellen scheinen jedoch kaum zu beunruhigen. Das könnte damit erklärt werden, dass die Hilfswerke andere NPO, staatliche Einrichtungen, institutionelle Spender oder Klienten, die Erträge aus erbrachten Leistungen generieren, als eher kontrollierbar beurteilen.

Während Faktoren in plausiblen Zusammenhang mit Risikoüberlegungen knapp ein Viertel der Unterschiede in der Reservenbildung erklären, lässt sich nur ein Teil der verbleibenden drei Viertel aufklären: Humanitäre Organisationen arbeiten mit knapperen Reserven als die im Inland tätigen NPO; Wohnheime und Werkstätten binden eher Organisationskapital in Sachanlagen. Durchgängig zeigt sich ein Zusammenhang zwischen dem Organisationsalter und der Reservenquote, und darüber hinaus bleiben weitere 62 % der Varianz unerklärt. Hinter der Reservenbildung stehen trotz anhaltendem Professionalisierungs- und Effizienzdruck am Ende Sachverhalte, die sich in mehr als einer Hinsicht als «individuell» bezeichnen lassen. So lässt sich entweder der Schluss ziehen, dass Reserven oft aus unvorhergesehenen Einnahmen entstehen

und Hilfswerke ihren Reservebestand in vielen Fällen nur in lockerem Zusammenhang mit systematischen Risikoabwägungen fällen, oder dass die Risikosituationen der Organisationen so spezifisch sind, dass sich daraus kein sektorenübergreifendes Muster erkennen lässt.

Fussnoten

- ¹ Nach der Praxis der Eidgenössischen Stiftungsaufsicht soll das Anfangskapital (Netto-Barvermögen) für eine Stiftung mindestens CHF 50 000 betragen (Verwaltungspraxis der Bundesbehörden, VPB 52 Nr. 57).
- ² Blümle & Schauer 2004, S. 40.
- ³ Eine Ausnahme bildet die Studie von Neubert (2007), die wie die hier vorgestellte Untersuchung bei Zewo-zertifizierten Hilfswerken durchgeführt wurde.
- ⁴ Vgl. dazu auch Neubert 2007, S. 117-122.
- ⁵ Dayson (2013) diskutiert die Anwendbarkeit auf britische Organisation; Tevel et al. (2014) zeigen für israelische NPO, dass der Administrationskostenanteil und die Einkommenskonzentration als Indikatoren die grösste Stabilität über die Zeit aufweisen.
- ⁶ Sowohl die Autoren der Studie von Tuckman & Chang (1991) als auch in der Folge Greenlee & Trussel (2000) sowie Trussel (2002) schätzen auf der Grundlage ihrer Daten die Grenze, ab der eine Organisation als vulnerabel i. e. S. zu bezeichnen ist.
- ⁷ Die Korrelationen zwischen den Indikatoren fallen insbesondere bei Kulturorganisationen deutlich geringer aus (Hager 2001) als im Durchschnitt aller spendensammelnden Organisationen (Trussel 2002).

Erklärungsfaktoren		Std. Beta Koeffizient	Statistische Signifikanz
1) Alter und Grösse der Organisation	Gesamteinnahmen (logarithmiert)	- .20	< .001
	Alter (logarithmiert)	+ .29	< .001
2) Tätigkeitsbereich der Organisation	Humanitäre Hilfe im Ausland	- .21	< .001
	Stationäre Einrichtung (Wohnheim, Werkstätte) <i>Keine Abweichungen für NPO in den Bereichen Gesundheit, Soziales, Natur- und Heimatschutz</i>	+ .18	< .001
3) Einnahmenmix der Organisation	Anteil Einnahmen von der öffentlichen Hand	- .13	.025
	Anteil Einnahmen von Privatspenden <i>Keine Abweichungen für institutionelle Spenden oder für Einnahmen aus erbrachten Leistungen und keine Abweichungen bei höherer oder niedriger Einnahmenkonzentration</i>	+ .35	< .001
4) Risikolage	Einnahmenrisiko bei Privatspenden <i>Keine Abweichungen für Einnahmerisiken</i>	+ .16	.003
Erklärungskraft des Modells		38 % erklärte Varianz (F = 26,064) bei 303 Organisationen mit vollständigen Daten in der Analyse	

Tabelle 4: Regressionsmodell zur Erklärung der Reservenquote (logarithmiert)

Das Wichtigste in Kürze

Ausser Stiftungen, die ein bestimmtes Anfangskapital vorweisen müssen, haben NPO keine Vorschriften betreffend Höhe und Verwendung von Rücklagen. Eine hohe Reservenquote lässt sich durch Einnahmeschwankungen, Abhängigkeit von wenigen Einnahmequellen oder die Finanzierung durch Privatspenden begründen. Vorliegende Untersuchung zeigt, dass auch kleinere und ältere Organisationen tendenziell höhere Reserven aufweisen. Weiter neigen Organisationen, die auf Kleinspenden aus dem Massenmarkt angewiesen sind, aber auch stationäre Einrichtungen, die ihr Kapital häufig in Form von Sachanlagen binden, zur Reservenbildung. Organisationen aus der internationalen humanitären Hilfe und staatlich finanzierte Hilfswerke hingegen weisen unterdurchschnittliche Reservequoten auf.

⁸ Andrés-Alonso et al. 2015.

⁹ Zum Massenmarkt zählen Einnahmen aus kleinen Einzelspenden, Mitglieder- und Gönnerbeiträgen sowie Patenschaften gemäss Zewo. Dagegen werden Grossspenden und Legate sowie institutionelle Spenden zum Beziehungsmarkt gezählt (Zewo 2015, S. 38).

¹⁰ Zur Legitimitätsdiskussion um NPO vgl. Gmür 2010.

¹¹ Neubert 2007, S. 112-114.

¹² Ausgeklammert bleibt das zweckgebundene Fondskapital, das im Durchschnitt der Stichprobe rund 38 % des Eigenkapitals entspricht. Wird das zweckgebundene Fondskapital zum Eigenkapital addiert, ergibt sich daraus die Reservenquote 2 (vgl. Zewo 2015, S. 41).

¹³ Neubert (2007, S. 129) arbeitet in seiner Untersuchung mit einem vergleichbaren Ertragsindex, der allerdings nicht nach verschiedenen Einnahmequellen differenziert.

¹⁴ Die %-Angaben zu den vier Einnahmenkategorien beruhen auf den Datenerhebungen der Zewo (2014, 2015).

¹⁵ Weitere Faktoren, die im Rahmen dieser Studie nicht berücksichtigt werden konnten, diskutiert Neubert (2007, S. 126-155) im Zusammenhang mit seiner eigenen Studie.

¹⁶ Die folgende Tabelle zeigt die einzelnen Korrelationen (Koeffizient nach Pearson) zwischen der Reservenquote 1 und ausgewählten Faktoren in der Einzelbetrachtung:

Einflussfaktor		Korrelation (Pearson)	Statistische Signifikanz
Grösse der Organisation	Gesamteinnahmen (logarithmiert)	- .37	< .001
Alter	in Jahren	+ .12	.035
Themenbereich	Humanitäre Hilfe im Ausland	- .14	.008
	Soziale Hilfe im Inland	+ .16	.002
Einnahmenstruktur	Anteil Spenden an den Gesamteinnahmen	+ .30	< .001
	Anteil Privatspenden	+ .34	< .001
	Anteil der institutionellen Spenden	- .08	n.s.
	Anteil der Gelder der öffentlichen Hand	- .29	< .001
Einnahmenrisiken	Konzentration der Einnahmequellen	+ .22	< .001
	Insgesamt (nach Quellen gewichtet)	+ .18	.001
	nur Privatspenden	+ .38	< .001
	nur Institutionelle Spenden	+ .20	< .001
	nur Gelder der öffentlichen Hand	- .13	.027

¹⁷ Auch ein kleiner Unterschied von Stiftungen im Vergleich zu Vereinen tritt hervor, wenn alle Faktoren zusammen betrachtet werden; er spielt aber insgesamt eine untergeordnete Rolle und bietet keine zusätzliche Erklärungskraft für die Varianz.

Literatur

Andrés-Alonso, P. de, Garcia-Rodriguez, I. & Romero-Merino, M. E. (2015). The Danger of Assessing the Financial Vulnerability of Nonprofits Using Traditional Measures. *Nonprofit Management and Leadership*, 25(4), S. 371-382.

Blümle, E.-B. & Schauer, R. (2004). Wie viel Organisationskapital brauchen NPO? *Verbands-Management*, 30(1), S. 38-41.

Calabrese, T. D. (2012). The Accumulation of Nonprofit Profits: A Dynamic Analysis. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(2), S. 300-324.

Calabrese, T. D. (2013). Running on Empty: The Operating Reserves of U.S. Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 23(3), S. 281-302.

Carroll, D. A. & Stater, K. J. (2009). Revenue Diversification in Nonprofit Organizations: Does It Lead to Financial Stability? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), S. 947-966.

Chikoto, G. L. & Neely, D. G. (2014). Building Nonprofit Financial Capacity: The Impact of Revenue Concentration and Overhead Costs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(3), S. 570-588.

Dayson, C. (2013). Understanding Financial Vulnerability in UK Third Sector Organisations: Methodological Considerations and Applications for Policy, Practice and Research. *Voluntary Sector Review*, 4(1), S. 19-38.

Fisman, R. & Hubbard, R. G. (2003). The Role of Nonprofit Endowments. In: Glaeser, E. L. (Hrsg.), *The Governance of Not-for-profit Organizations* (S. 217-233). Chicago.

Fisman, R. & Hubbard, R. G. (2005). Precautionary Savings and the Governance of Nonprofit Organizations. *Journal of Public Economics*, 89(11-12), S. 2231-2243.

Foster, W. & Fine, G. (2007). How Nonprofits Get Really Big. *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), S. 46-45.

Frumkin, P. & Keating, E. K. (2011). Diversification Reconsidered The Risks and Rewards of Revenue Concentration. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2(2), S. 151-164.

Gmür, M. (2010). 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* (S. 43-54). Linz.

Greenlee, J. S. & Trussel, J. M. (2000). Predicting the Financial Vulnerability of Charitable Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(2), S. 199-210.

Hager, M. A. (2001). Financial Vulnerability among Arts Organizations: A Test of the Tuckman-Chang Measures. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(2), S. 376-392.

Hodge, M. M. & Piccolo, R. E. (2005). Funding Source, Board Involvement Techniques, and Financial Vulnerability in Nonprofit Organizations: A Test of Resource Dependence. *Nonprofit Management and Leadership*, 16(2), S. 171-190.

Neubert, L. (2007). *Finanzmanagement von Nonprofit-Organisationen: Höhe und Anlage des Finanzvermögens von spendensammelnden Schweizer NPO*. Zürich.

Tevel, E., Katz, H. & Brock, D. M. (2014). Nonprofit Financial Vulnerability: Testing Competing Models, Recommended Improvements, and Implications. *Voluntas*. Online veröffentlicht am 15.10.2014.

Trussel, J. M. (2002). Revisiting the Prediction of Financial Vulnerability. *Nonprofit Management and Leadership*, 13(1), S. 17-31.

Tuckman, H. P. & Chang, C. F. (1991). A Methodology for Measuring the Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20(4), S. 445-460.

Zewo (2014). *Zum siebten Mal mehr Spenden für Hilfswerke: Ergebnisse Spendenstatistik 2013*. Zürich. Download von www.zewo.ch/Dokumente/Zewoforum-2014/Zewoforum-314-Zum-siebten-Mal-mehr-Spenden.

Zewo (2015). *Kennzahlen und Benchmarks für gemeinnützige Nonprofit-Organisationen*. Zewo-Schriften 01/2015. Zürich.

Die Autoren



Markus Gmür/markus.gmuer@vmi.ch

Prof. Dr. Markus Gmür ist seit Oktober 2008 Direktor Forschung des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management sowie akademischer Leiter des Executive MBA für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH. Seit 2015 ist er ausserdem Vize-Rektor der Universität Freiburg/CH für die Bereiche Weiterbildung, Alumni und Fundraising.



Martina Ziegerer/ziegerer@zewo.ch

Martina Ziegerer, Dr. oec. HSG, ist Geschäftsleiterin der Stiftung Zewo und Präsidentin des International Committee on Fundraising Organizations (ICFO). Vor ihrem Wechsel in den Non-Profit Bereich arbeitete sie in der Finanzwirtschaft, wo sie in den Bereichen Unternehmensentwicklung, Marketing und Corporate Finance in der Schweiz und international tätig war.



NonproCons

Neue Wege für Nonprofit-Organisationen

NonproCons ist für alle Nonprofit-Organisationen ein kompetenter und vertrauensvoller Partner in den zentralen Fragen des Managements und der Finanzierung der Organisation – von der Beratung bis zur praktischen Umsetzung.

Eine grosse Arbeitnehmerorganisation muss sich neu erfinden. Die Branche steht unter starkem öffentlichen Druck und die Restrukturierungsprozesse wirken sich massiv auf die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus. Was brauchen die Mitglieder jetzt? Welches sind die wichtigen Ziele und Aufgaben des Verbandes für die Zukunft, wie sind Ressourcen optimal einzusetzen? NonproCons begleitet den Verband in dieser lebenswichtigen Phase der Neuorientierung.



Fundraising & Sponsoring Management Consulting

NonproCons

Rittergasse 35 • 4051 Basel
Telefon +41 61 278 93 93

www.nonprocons.ch



Interview

Integriertes Denken als entscheidender Faktor

Peter Buss, Charles Giroud und Hans Walker

Sie arbeiten nach dem Freiburger Management-Modell bereits seit über 25 Jahren: Dr. Charles Giroud, Dr. Peter Buss und Hans Walker ziehen in einem Interview ein persönliches Fazit über ihre Beratungstätigkeit im Dritten Sektor und wagen einen Blick in die Zukunft. Einig sind sich die drei Spezialisten dabei, dass die Management-Systeme heute wesentlich professioneller und umfassender geworden sind, nicht zuletzt aufgrund der rasanten Entwicklungen im Bereich Datenverarbeitung wie der digitalen Kommunikation. Das Aufzeigen des Mitgliedernutzens sowie die individuelle Mitgliederbetreuung werden in Zukunft grosse Herausforderungen sein, wollen sich NPO auch künftig als gesellschaftlich unverzichtbar legitimieren.

Was hat Sie vor gut 25 Jahren dazu bewogen, als Pioniere in die Beratung von NPO einzusteigen?

Giroud: Durch mein Betriebswirtschaftsstudium an der Universität Freiburg/CH bin ich Ende der 70er Jahre mit der damals noch jungen Forschungsstelle für Verbands- und Genossenschafts-Management in Kontakt gekommen. Schliesslich bin ich 1980 als Doktorand und Mitarbeiter in einem Projekt des Nationalfonds vom heutigen VMI engagiert worden und hatte das Glück, täglich im unmittelbaren Kontakt von den Gründern Prof. Dr. Dr. h.c. Ernst-Bernd Blümle, Prof. Dr. Peter Schwarz und Prof. Dr. Robert Purtschert lernen zu können. Dass sie mir 1983 die Chance gegeben haben, bei der Gründung der B'VM dabei zu sein und die Verantwortung als Geschäftsführer übernehmen zu dürfen, war eine glückliche Fügung des Lebens, für die ich ausserordentlich dankbar bin.

Buss: Mein Weg in die NPO-Beratung begann als junger Rechtsanwalt. Damals führte ich die Sekretariate einer kantonalen Partei und von zwei recht grossen gemeinnützigen Organisationen. Mit den vielen Kontakten, die sich daraus ergaben, erkannte ich rasch den

erheblichen Beratungsbedarf in der Branche. Diese Chance wollte ich wahrnehmen – und neue Wege beschreiten. Kam hinzu, dass ich eine Firma beraten habe, die als Dienstleisterin im Fundraising tätig war – und Konkurs ging. Da dachte ich: Das kann ich besser. So gründete ich zusammen mit meinem Partner Arthur Zobrist die NonproCons AG. Wir waren ziemliche Exoten damals. Doch der Erfolg gab uns Recht. Wichtig war für mich die solide Ausbildung beim VMI. Bereits die ersten Kurse haben mich enorm motiviert, und von Peter Schwarz und Robert Purtschert konnte ich viel profitieren.

Walker: Auch bei mir spielte die NPO-spezifische Ausbildung für meine Beratertätigkeiten eine wichtige Rolle. Als damaliger Direktor des Gewerbeverbandes des Kantons Luzern sah ich mich konfrontiert mit zahlreichen Problemstellungen dieses 100-jährigen Verbandes mit 8000 Firmenmitgliedern, rund 40 Berufsverbänden und ca. 30 Gewerbevereinen. Eine Professionalisierung und Ausrichtung auf die Zukunft dieses Verbandes war unumgänglich. Als Verantwortlicher suchte ich nach einer entsprechenden Weiterbildung, welche mir die Grundlagen für die Entwicklung des Luzerner Gewerbeverbandes aufzeigte und so wurde ich beim VMI fündig.

NonproCons, Basel



Dr. Peter Buss

B'VM, Bern



Dr. Charles Giroud

Was waren die Hauptthemen der Projekte, mit denen Sie sich in dieser Phase beschäftigt haben?

Buss: In der Anfangsphase standen bei mir die Themen Geschäftsführung/Administration, Organisationsentwicklung und Mittelbeschaffung im Vordergrund.

Giroud: Bei mir haben insbesondere zwei Themen stark dominiert: Es waren zum einen Effizienzanalysen, die in der Regel die jeweiligen NPO als Ganzes im Fokus hatten, und zum andern die Erarbeitung von Mitglieder- und Verbands-Leitbildern.

Bereits zu dieser Zeit gab es schon erste Fusionen. So konnten wir beispielsweise die Fusion des Verbandes der Züchter des Edelschweins mit dem Verband der Züchter des veredelten Landschweines begleiten.

Walker: Zu meiner Anfangszeit war vor allem die Erarbeitung von Führungsinstrumenten zentral: Beispielsweise die Entwicklung von Strategien, der Aufbau von Aktivitätenprogrammen und finanziellen Planungsinstrumenten oder die Umsetzung von NPO-Kommunikationskonzepten. Aber auch das Umdenken hin zu Dienstleistungsorganisationen sowie die Förderung von professionell agierenden Hauptamtlichen waren bereits wichtige Themenstellungen für NPO.

Was hat sich bezüglich Beratungsthemen in den letzten 25 Jahren verändert?

Walker: Die vorher erwähnten Führungsinstrumente zogen neue Themen nach sich: So musste ein systematisches Mitgliedermarketing betrieben und neue Finanzierungsmöglichkeiten geschaffen werden.

Neben der Förderung von Hauptamtlichen wurde auch die Ausbildung von Ehrenamtlichen erforderlich. Wesentlich waren selbstverständlich auch die rasanten Fortschritte in der elektronischen Kommunikation, an die sich NPO anzupassen hatten.

Buss: Diese digitale Entwicklung gilt in meinen Augen als markanteste Veränderung. Diese beeinflusst nicht nur das Marketing und die Kommunikation, sondern auch die Formen der internen und externen Kooperation der gesamten Organisation. Menschen arbeiten heute völlig anders zusammen als vor 25 Jahren!

Giroud: Das kann ich nur bestätigen. Die neuen Kommunikationsinstrumente haben unseren Alltag generell beschleunigt. Offerten werden kurzfristiger angefragt, Entscheidungen fallen schneller, Projekte – auch unter Beachtung partizipativer Meinungs- und Willensbildungsprozesse – müssen schneller zum Abschluss kommen. Vor diesem Hintergrund entstanden in den letzten 25 Jahren neue Themen: Besonders hervorzuheben ist die Entwicklung integrierter Management-Systeme, gestützt durch ein Qualitäts-Management-System (z. B. NPO-Label). Zu erwähnen sind aber auch die zunehmende Bedeutung des Marketing-Managements, das ausgeprägte Prozessdenken in Organisationsfragen und das Risiko-Management.

Im Unterschied zu den Anfängen ist heute das Denken sehr viel integrierter: Leitbilder münden in Mehrjahresplanungen, die letztlich wieder Vorgabe für die Jahresplanung sind. Dass die langfristigen Ziele auch sehr viel stärker mit den vorhandenen Ressourcen in Einklang gebracht werden, stärkt die Wirkung dieser Führungsinstrumente massgeblich.

Wie schätzen Sie die Professionalisierung des Sektors heute ein?

Giroud: Verbände und NPO haben – wenn auch zu Unrecht – immer noch ein etwas verstaubtes Image. Dadurch, dass wir regelmässig auch mit Wirtschaftsverbänden und ihren Mitgliedsunternehmen zu tun haben, bin ich überzeugt, dass sich Verbände und NPO in keiner Weise verstecken müssen. Es gibt im Bereich der NPO-Wirtschaft ebenso viele gute, zukunftsorientierte und professionell geführte Organisationen wie in der PO-Wirtschaft.

Die Professionalisierung hat ganz eindeutig zugenommen. Diese Entwicklung wird in den nächsten Jahren weitergehen.

Walker: Auch ich bin der Meinung, dass die Professionalisierung dieses Sektors auf einem hohen Niveau steht. Sehr viele NPO haben den Professionalisierungsschritt vollzogen, und wer diesen verpasst hat, mischt heutzutage nicht mehr mit. Vor allem an den operativen Schaltstellen finden wir Fachpersonen mit expliziten NPO-Ausbildungen. Im Gegenzug dazu gibt es Situationen, in welchen die Mitglieder dieser Entwicklung bereits wieder skeptisch gegenüberstehen.

Buss: Meines Erachtens tut sich eine Schere auf: Auf der einen Seite gibt es immer mehr wirklich gut geführte NPO mit einem hohen Professionalisierungsgrad auf der operativen Ebene. Die zahlreichen Weiterbildungsmöglichkeiten, die es inzwischen gibt, sind gewiss eine Ursache hierfür. Auf der anderen Seite nehmen aber auch die NPO zu, die sich eine solche Professionalisierung weder leisten können noch wollen, ja ganz bewusst ablehnen, weil das so viel kostet. Professionalisierung wird da einfach mit Mehrkosten verwechselt und nicht als das verstanden, was es im Grunde ist: Gute Arbeit. Und eine solche darf auch von Ehrenamtlichen und Freiwilligen verlangt werden.

Haben sich die Rollen respektive das Zusammenwirken von Haupt- und Ehrenamt verändert?

Giroud: Die Schnittstelle zwischen Ehrenamt und Hauptamt stellt nach wie vor eine der grössten Herausforderungen für alle Beteiligten dar. Die Thematik hat aber neue Facetten erhalten: Die Aufgaben- und Kompetenzteilung unter Beachtung der Trennung des Strategischen vom Operativen, die zunehmende Verantwortung und die Haftung, die immer knapper werdenden Ressourcen des Ehrenamtes und der zunehmende Druck auf Teil- bzw. Vollentlastung mit entsprechender Entschädigung (Peter Schwarz bezeichnete sie als «Profi-Milizer»).

Buss: Es ist tatsächlich nach wie vor schwierig, motivierte und zeitlich verfügbare Ehrenamtsträger für die oberste Führungsebene zu finden, die auch das notwendige Know-how mitbringen. Viele ehrenamtli-

Hans Walker AG, Sursee



Hans Walker

che Entscheidungsträger sind keine wirklichen Gesprächspartner der professionellen Führungsorgane. Ich fürchte, dieses Manko bekommt man wohl nie weg, es ist sozusagen systemimmanent.

Walker: Der Einfluss der Hauptamtlichen hat in den letzten Jahren klar zugenommen. Möglicherweise sehen dies Ehrenamtliche nicht mehr überall gerne und möchten ein professionelles wieder durch ein rein administratives Management eintauschen. Hier könnte für die Zukunft eine Herausforderung auf NPO zukommen.

Wo sehen Sie weitere zukünftige Herausforderungen für Verbände?

Walker: Das zunehmend fordernde Verhalten der Mitglieder, die schwindende Solidarität in der Gesellschaft und deren neue Formen sowie das Selbstverständnis der nachfolgenden Generation sind sehr anspruchsvolle Herausforderungen. Zudem beobachte ich, dass immer öfter nach alternativen Strukturen und Rechtsformen gesucht wird, die weniger schwerfällige Entscheidungswege und Mitspracherechte beinhalten.

Giroud: Die ansteigende Atomisierung der Interessen in unserer Gesellschaft hinterlässt innerhalb der Verbände und NPO ihre Spuren. Damit umzugehen, immer wieder einen vernünftigen Interessensausgleich zu schaffen und doch alle bei der Stange zu halten, wird eine der grossen Aufgaben der Zukunft sein. Zudem haben sich Verbände und NPO in den vergangenen Jahren immer mehr zu Dienstleistern für ihre Mitglieder (und Nichtmitglieder) entwickelt. Diese

Entwicklung ist positiv zu werten, rückt aber Fragen des Mitgliedernutzens und der Mitgliederbindung in den Fokus. Damit verbunden ist schliesslich die Frage nach der Balance zwischen Individualgütern bzw. Individualnutzen und Kollektivgütern bzw. Kollektivnutzen. Schliesslich ist zu erwähnen, dass Verbände und NPO ganz besonders darauf achten müssen, dass ihre Strukturen von der Schnelligkeit unserer Zeit nicht überholt werden.

Buss: Durch die Dienstleistungsorientierung müssen die Verbände in der Tat jeden Tag beweisen, dass sie für ihre Mitglieder etwas Positives bewirken, dass es sie braucht, dass es ohne sie nicht geht. Die sich dauernd verändernden Rahmenbedingungen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft machen dies nicht einfach. Elastizität ist notwendig, inhaltlich, organisatorisch und strukturell. Auch muss ein Weg gefunden werden, um die rasante Entwicklung der digitalen Kommunikation für sich zu nutzen. Das ist mit hohen Kosten verbunden und setzt einen internen Kulturwandel voraus.

Wird sich vor diesem Hintergrund das Management von NPO und PO auch künftig unterscheiden, und

braucht es entsprechend noch spezifische Managementberatung?

Buss: Davon bin ich fest überzeugt. Es gibt zahlreiche Managementfragen, die in der NPO-Welt anders beantwortet werden als bei den PO. Und es gibt solche, die in der PO-Welt gar nicht vorkommen (z. B. Mitgliedermarketing und Mittelbeschaffung).

Walker: In unserem Kulturkreis wird es immer Organisationsmodelle geben müssen, welche unterschiedliche Ansätze und Formen von NPO und PO aufweisen. Die Managementberatung wird deshalb auch in Zukunft einen hohen Stellenwert haben, um sich die Frage zu stellen, welche Prozesse und Modelle künftig gefragt und notwendig sind.

Giroud: Es ist wichtig, dass Beraterinnen und Berater dieses spezifische Wissen mitbringen und einschlägige Erfahrung aufweisen. Umso wertvoller ist es für mich und meine Kolleginnen und Kollegen, Geschäftsstellen von Verbänden und Stiftungen führen und entwickeln zu können, damit uns der für die Beratung unabdingbare direkte Bezug zur Praxis immer gewährleistet bleibt.

Die Interviewpartner



Peter Buss/peter.buss@nonprocons.ch

Dr. Peter Buss, Advokat, dipl. NPO-Manager VMI und Fundraiser BR Swissfundraising, ist Gründer und CEO der NonproCons AG in Basel. Mit über 20 Jahre Berufserfahrung, über 500 Beratungsmandaten und dem Aufbau von digitalen Start-ups (www.stiftungschweiz.ch; www.easy.ch; www.helpcards.ch) wird er auch als Autor, Referent und Dozent geschätzt.



Charles Giroud/charles.giroud@bvmbberatung.net

Dr. Charles Giroud, Co-Autor des FMM sowie Hauptdozent im Diplom-Lehrgang VMI. Seit 1983 ist er Berater und Partner in der B'VM und lernte seither die NPO-Welt in allen Facetten kennen: Als Präsident, als Vorstandsmitglied und als Geschäftsführer in verschiedenen Verbänden sowie als Berater im gesamten deutschsprachigen Raum.



Hans Walker/hans.walker@hanswalker.ch

Hans Walker, Jurist und Absolvent des ersten Diplom-Lehrgangs NPO-Management VMI, gründete 1989 die WALKER Management AG. 2014 wurde die Firma langjährigen GL-Mitgliedern übergeben. Hans Walker ist heute Präsident der Präsidentenkonferenz der KESB und SoBZ im Kanton Luzern und führt seit anfangs 2015 die Firma Hans Walker AG.

Neue Fachempfehlung Rechnungswesen für NPO (FER 21)



Daniel Zöbeli, Daniela Schmitz, Rechnungslegung für Nonprofit-Organisationen – Ein praktischer Kommentar zum neuen Swiss GAAP FER 21, 2. Auflage, Orell Füssli Verlag, Zürich, 2015, 177 Seiten.

☆☆☆

Per 1.1.2016 tritt die Neufassung von «Swiss GAAP FER 21 – Rechnungslegung für gemeinnützige Nonprofit-Organisationen» in Kraft. Diese 2002 erstmals vorgelegte und 2007 nur geringfügig geänderte Fachempfehlung wurde im Jahr 2014 im Hinblick auf die seit 2013 geltenden organisationsrechtlichen Vorschriften wesentlich überarbeitet und erstreckt sich nun auf alle (nicht nur soziale) gemeinnützigen Nonprofit-Organisationen. Mit dieser Fachempfehlung wird eine Erhöhung der Aussagekraft und Vergleichbarkeit der Berichterstattung dieser Organisationen in der Jahresrechnung (im Einzelabschluss wie in der konsolidierten Rechnung eines NPO-Verbunds) angestrebt. Eine frühzeitigere Anwendung ist denkbar, um eine gleichzeitige Erstanwendung mit den Vorschriften des neuen Rechnungslegungsrechts zu ermöglichen.

Rechtzeitig vor Wirksamwerden dieser Fachempfehlung legen Daniel Zöbeli und Daniela Schmitz vom Institut für Management und Innovation (IMI) der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) eine praxisnahe Anleitung zur Anwendung von FER 21 vor. Sie erläutert die Grundsätze der ordnungsmässigen Rechnungslegung und kommentiert die wesentlichen Elemente der Jahresrechnung, bestehend aus

- ♦ Bilanz
- ♦ Rechnung über die Veränderung des Kapitals
- ♦ Betriebsrechnung
- ♦ Geldflussrechnung und
- ♦ Anhang zur Jahresrechnung

des Leistungsberichts (als Teil des Geschäftsberichts) und der Konzernrechnung. Die Kommentierung wird durch zahlreiche Beispiele aus aktuellen Jahresrechnungen ergänzt und zeigt damit anschaulich auf, wie einzelne Details der Fachempfehlung in der NPO-Praxis umgesetzt und interpretiert werden können.

Der Kommentar verweist durchgängig auf einzelne Bestimmungen von FER 21 sowie auf andere Fachempfehlungen aus dem Regelwerk von Swiss GAAP FER. Für deren genauere Analyse kommt man nicht umhin, sich den Originaltext dieses Regelwerks von der Stiftung für Fachempfehlungen zur Rechnungslegung Swiss GAAP FER (<http://www.fer.ch>) zu besorgen, um Fehlinterpretationen vorzubeugen. Der Text der Fachempfehlungen ist nicht frei zugänglich, sondern muss gegen Entgelt von der Stiftung erworben werden.

Bewertung

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

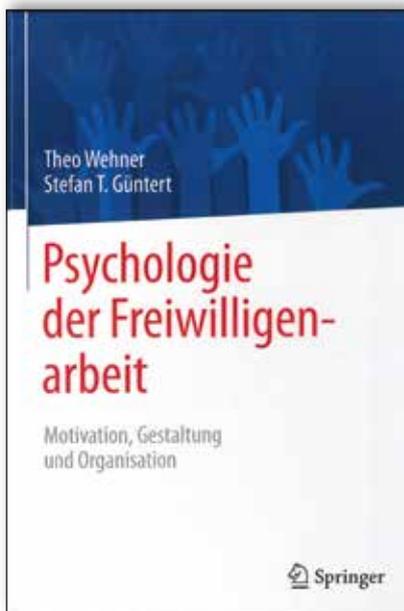
So lässt ein Blick in dieses Regelwerk erst den Unterschied zwischen Geschäftsbericht, Jahresbericht und Jahresrechnung sowie Konzernrechnung erkennen (FER Rahmenkonzept, Ziffer 7). Deren struktureller Zusammenhang kommt in der Gliederung des vorliegenden Kommentars nicht zum Ausdruck (dem Kapitel 3: «Jahresbericht» folgt kommentarlos das Kapitel 4: «Bilanz»; es wird nicht deutlich, dass damit schon ein Teil der «Jahresrechnung» angesprochen ist). Wünschenswert wäre es auch gewesen, den rechnungstheoretischen Hintergrund der einzelnen Teile der Jahresrechnung (im Einzelabschluss wie im konsolidierten Abschluss) in kurzer Form darzulegen, um deren Informa-

tionsgehalt und Aussagekraft zu erläutern. Der Verweis auf die relevante betriebswirtschaftliche Fachliteratur ist im Literaturverzeichnis leider nicht vollständig, VMI-Publikationen scheinen nicht auf.

Das Buch ist somit ein instruktiver Praxisleitfaden für die Ausgestaltung der Rechnungslegung von gemeinnützigen Nonprofit-Organisationen. Ohne den Originaltext von Swiss GAAP FER 21 wird man jedoch nicht auskommen können. Die vielen Beispiele aus bisher veröffentlichten FER 21-Jahresrechnungen wirken dafür sehr anschaulich und sind für die Praxis ohne Zweifel hilfreich.

Reinbert Schauer

Bereitschaft zu freiwilligem Engagement



Theo Wehner, Stefan T. Güntert (Hrsg.), Psychologie der Freiwilligenarbeit – Motivation, Gestaltung und Organisation, Springer Verlag Berlin Heidelberg, 2015, 291 Seiten.

N ☆☆☆☆

Freiwilliges und ehrenamtliches Engagement ist für die meisten Nonprofit-Organisationen ein tragender Pfeiler. Viele Organisationen werden gar nur von ehrenamtlichen Personen geführt, beispielsweise kleine lokale Vereine ohne finanziellen Spielraum, um hauptamtliche Mitarbeitende anzustellen.

Doch warum ist jemand bereit, seine Freizeit im Rahmen einer freiwilligen und ehrenamtlichen Tätigkeit zu verbringen? Theo Wehner und Stefan T. Güntert des Instituts für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich liefern mit vorliegendem Sammelband einen sehr guten Einblick in diese komplexe Frage.

Das Buch umfasst 15 theoretische und empirische Texte, welche alle auf einer gemeinsamen theoretischen Basis beruhen und sich in vier Teile gliedern: (1) Freiwilligkeit als Arbeitstätigkeit, (2) Motivation, (3) Gestaltung und Organisation sowie (4) gesellschaftlicher Kontext. Die langjährige enge Zusammenarbeit der Autoren lässt das Buch als Gesamtwerk mit einem klar ersichtlichen roten Faden erscheinen, obwohl die Beiträge in sich geschlossen und eigenständig sind. So wird der theoretische Grundlagenbeitrag stets in einen Kontext gesetzt, mit neuen Theorieelementen er-

gänzt und auch im Rahmen empirischer Studien direkt angewendet.

Im Unterschied zu den Forschungsarbeiten des VMI – mit einem Management-Fokus und häufig einer institutionellen Sichtweise – befasst sich das Buch, mit den psychologischen Aspekten der Freiwilligenarbeit. Im Vordergrund stehen die persönlichen Motive der Freiwilligen und Ehrenamtlichen und deren Unterschiede je nach organisatorischem und gesellschaftlichem Kontext. Der dem Buch zugrundeliegende theoretische Ansatz weist viele Analogien zum Member-Value-Konzept des VMI auf: Freiwilligenarbeit wird «multifunktional» verstanden, d. h., dass freiwillige Tätigkeit potenziell eine Vielzahl unterschiedlicher Bedürfnisse befriedigen kann und damit nicht in erster Linie eine Bürde für den Einzelnen darstellt, sondern vielmehr einen Nutzen generiert.

Obwohl die verschiedenen Beiträge eng miteinander zusammenhängen, ist es problemlos möglich, einzelne Texte herauszugreifen. Das Stichwortverzeichnis gewährt einen raschen Zugang zu den interessierenden Themengebieten. Auch die Gestaltung bietet durch das

zweispaltige Layout mit Boxen, Grafiken, kurzen Kapitelüberschriften und Hervorhebungen in fetter Schrift einen raschen Einblick in den jeweiligen Text.

Das Buch ist für Wissenschaftler und Praktiker gleichermaßen von Interesse. Denjenigen Lesern mit einem kleineren wissenschaftlichen Hintergrund ist am Ende des Buches ein eigenes Kapitel gewidmet, in dem die verwendeten statistischen und methodischen Begriffe auf eine einfach verständliche Art erläutert werden. Die empirischen Studien beziehen sich vorwiegend auf die Schweiz und Deutschland und vermitteln einen guten Einblick in die aktuellen Motive und Einstellungen von Ehrenamtlichen und Freiwilligen. Konkrete Praxisimplikationen, wie Nonprofit-Organisationen direkt die Motivation zu freiwilligem Engagement fördern können, sind jedoch rar. Die einzelnen Beiträge liefern dennoch gute Inputs, in welche Richtung gegangen werden sollte, um Ehrenamtliche und Freiwillige auch weiterhin zur aktiven Mitwirkung zu gewinnen.

Peter Suter

Anzeige

www.saint-paul.ch

Am Ende bleibt der gute (Ein)Druck.

Weil unsere 97 Mitarbeiter absolut genial sind!

 **Saint-Paul**
Imprimerie Druckerei

Ein Unternehmen der Gruppe Saint-Paul

47. Internationales Verbände-Forum vom 6. bis 9. März 2016 in Davos



Stefan Schlumpf © Destination Davos

Sonntagabend	Gibt es das Zauberbergklima? Matthias Gröbner (Absolvent des Förderprogramms SAMDplus, Davos)
Montag	Arbeitswelt in Bewegung Dr. Anne-Sophie Tombeil (Fraunhofer IAO) Employer Branding: Wie man potenzielle Talente gewinnt Alexander Senn (Swisscom) Im Spannungsfeld von dienstlichem Pflichtethos und privater Lebenserfüllung Präses i.R. Dr. Nikolaus Schneider Which Way to Happiness? – Wege zu mehr Lebensqualität in Zeiten der Dauerüberforderung Dr. Dieter Brecheis (Dr. Brecheis Management)
Dienstag	Social Entrepreneurship als Herausforderung für den NPO-Sektor? Prof. Dr. Markus Gmür & Philipp Erpf (VMI) Von der Vertrauenskrise zur «Reform für Vertrauen» Alexander Möller (ADAC) Governance-Massnahmen nach dem Schmiergeld-Skandal Alexander Koch (FIFA) Management im Wandel der Zeit Kurzreferate mit anschliessender Podiumsdiskussion Prof. em. Dr. Norbert Thom (Universität Bern) Prof. em. Dr. Robert Purtschert (Universität Freiburg/CH)
Mittwoch	Der Gewinn einer integrierten Ergebnis- und Wirkungsmessung Matthias Bütikofer (Schweizerischer Zentralverein für das Blindenwesen SZB) Mit Humor den Führungsalltag meistern! Eva Ullmann (Deutsches Institut für Humor)

Reservieren Sie frühzeitig einen der 60 begehrten Plätze!

Verbandsmanagement Institut (VMI)

Tel.: +41 (0)26 300 84 00

Fax: +41 (0)26 300 97 55

info@vmi.ch, www.vmi.ch

Aktuelles aus dem VMI

Markus Gmür

Vorträge

Im Rahmen des B'VM-Fachgesprächs am 26. August hielt Markus Gmür einen Vortrag vor 140 Zuhörern zum Thema «**Member-Value-Optimierung in Verbänden**».

Bei der 1. ERFA-Tagung für Finanzverantwortliche in Nottwil hielt er einen Vortrag zur **Erfolgsmessung in NPO des Sozial- und Gesundheitssektors** und moderierte die abschliessende Podiumsdiskussion mit Praxisvertretern.

Am 28. September leitete er einen **Workshop der Geschäftsleitung der SQS zum Thema «Marketing»**.

Zum Thema «**Member Value**» hielt er am 30. September in Bonn im Rahmen des B'VM-Kundenanlasses ein Referat.

Publikationen

Lichtsteiner, H. (2015). **Gerne Verantwortung übernehmen**. *Die Presse*, 11.09.2015, S. 6.

Lichtsteiner, H. (2015). **Weitergedacht zum Thema Ämterfusion**. *OrganisationsEntwicklung*, 4/15.

Hans Lichtsteiner

Vorträge

Am 1. Juli moderierte Hans Lichtsteiner einen Workshop der Mitgliedsverbände zum Thema «**Weiterbildung im Sportbereich**» bei Swiss Olympic Association.

Am 11. August leitete er bei der Stiftung GAD eine Kadertagung zum Thema «**Implementierung von Innovationsmanagement**».

Beim Schweizerischen Verpackungsinstitut in Wädenswil referierte er am 25. August zum Thema «**Moderne Verbandsführung**».

Am 27. August hielt er vor dem Vorstand von swisstaffing ein Referat zum Thema «**Das Mitglied im Mittelpunkt der Aktivitäten von swisstaffing**».

Im Rahmen einer Veranstaltung der Pro Senectute Kanton Aargau am 3. September hielt er an der Fachhochschule Nordwestschweiz ein Referat zum Thema «**Herausforderung der Zukunft für Verbände**».

Am 16. September referierte er in Bern zum Thema «**Moderne Verbandskommunikation**».

Remo Aeschbacher

Vortrag

Anlässlich des Sommerapéros von StiftungSchweiz.ch präsentierte Remo Aeschbacher **Ergebnisse der Vollerhebung der Stiftungszwecke schweizerischer klassischer Stiftungen**.

Philipp Erpf

Vortrag

Am 18. August hielt Philipp Erpf für eine Studentendelegation der Hanyang University aus Südkorea einen Vortrag zum **Schweizer Nonprofit-Sektor**.

Peter Suter

Vortrag

An der 14. Konferenz der Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer der wohnbaugenossenschaft schweiz präsentierte Peter Suter erste **Ergebnisse der Member-Value-Studie**.

Neuigkeiten aus dem VMI



Irene Weber kehrt nach vier Jahren am VMI zurück in ihr angestammtes Berufsfeld und übernimmt den Bereich **Entwicklungsprojekte im Blinden- und Behindertenzentrum Bern**. Sie war **zwei Jahre Redakteurin des VM**, hat den VMI-Diplom-Lehrgang

betreut und war intern verantwortlich für das Qualitätsmanagement. Wir danken Irene Weber für ihren hervorragenden Einsatz und den Beitrag zum Erfolg des VMI und wünschen ihr für die Zukunft alles Gute.

Neuigkeiten unserer Absolventen

Ernennung zur Geschäftsleiterin

Petra Schmitt, Absolventin des Diplom-Lehrgangs 2012, übernahm per 1. September 2015 die Geschäftsleitung von Eff-Zett, dem Fachzentrum der Frauenzentrale Zug. Zu diesem Karriereschritt gratulieren wir und wünschen Frau Schmitt viel Erfolg für die Zukunft.

Positionswechsel zum stv. Hauptgeschäftsführer

Ulrich Brehmer, der den aktuell laufenden Diplom-Lehrgang abschliesst, wurde vom Plenum der Hamburger Handelskammer zum Stellvertreter des Hauptgeschäftsführers Prof. Hans-Jörg Schmidt-Trenz ernannt. Für die Wahrnehmung der verantwortungsvollen Aufgaben wünschen wir ihm viel Freude und gratulieren herzlich zu der neuen Position.

Ernennung zum stv. Direktor

Der Vorstand der Lungenliga Schweiz beförderte Dr. Philippe Giroud per 1. Oktober 2015 zum stv. Direktor. Das VMI-Team gratuliert zur Ernennung und wünscht ihm viel Erfolg bei der Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen.

VMI
Förderer werden

VERBANDS-MANAGEMENT INSTITUT (VMI)
UNIVERSITÄT FREIBURG/SCHWEIZ

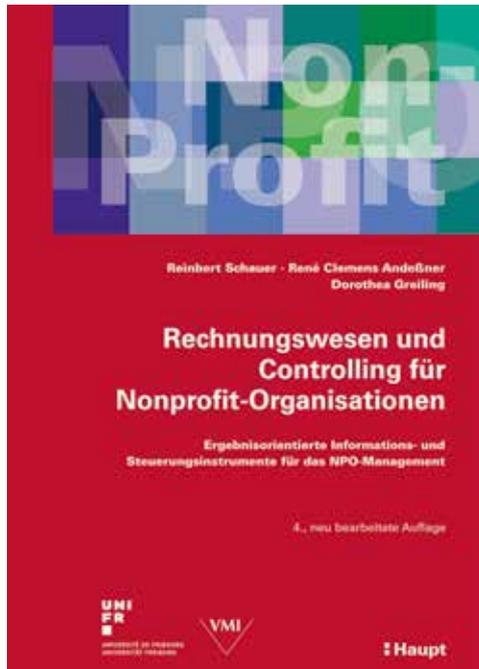
VMI / Kompetenz in Nonprofit-Management
Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/Schweiz

Wir heissen unsere neuen Förderer ganz herzlich willkommen

**Amnesty International – Schweizer Sektion,
CH-3001 Bern**

Neuerscheinung

Rechnungswesen und Controlling für Nonprofit-Organisationen



Reinbert Schauer, René Clemens Andessner, Dorothea Greiling, Rechnungswesen und Controlling für Nonprofit-Organisationen – Ergebnisorientierte Informations- und Steuerungsinstrumente für das NPO-Management, 4., neu bearbeitete Auflage, Bern, Haupt Verlag, 2015, 425 Seiten.

Der FMM-Band «Rechnungswesen und Controlling für Nonprofit-Organisationen» ist in der überarbeiteten und aktualisierten 4. Auflage erschienen.

Das Rechnungswesen von Verbänden und anderen Nonprofit-Organisationen (NPO) muss als ein Informationssystem angesehen werden, das die Planung des NPO-Geschehens, seine Steuerung im Zeitablauf und die Darstellung des Erreichten, soweit es sich in Zahlen fassen lässt, gegenüber allen an der Nonprofit-Organisation Interessierten gewährleisten soll.

Die Grundlage des Buches bildet eine integrierte Rechnungs-Konzeption von Finanzierungsrechnung, Bilanz und Ergebnisrechnungen, die in Übereinstimmung mit dem Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen entwickelt wurde. Das

Buch richtet sich an Führungskräfte und deren Mitarbeitende, die sich in einem Verband oder Verein der Wirtschaft (Kammern, Innungen), der Arbeitnehmervertretungen (Gewerkschaften), der sozialen Wohlfahrt (Hilfswerke), der Kirchen, des Sports, der Freizeit, der Kultur oder in einer anderen mitgliedschaftlich-strukturierten oder vorwiegend aus Spenden bzw. staatlichen Zuschüssen finanzierten Nonprofit-Organisation mit Fragen des Rechnungswesens und des Controllings befassen. Es dient als Vertiefungsband zum Grundkonzept des Freiburger Management-Modells für Nonprofit-Organisationen.

Die Leserin bzw. der Leser soll mit den Leistungsanforderungen an ein modernes Rechnungswesen sowie mit den wesentlichsten Instrumenten des Controllings vertraut gemacht werden und insbesondere:

- ♦ die Grundkonzeption eines integrierten Rechnungswesens als Informations- und Steuerungsinstrument für die Führung in NPO verstehen;
- ♦ die Struktur von Finanzierungsrechnung, Bestandesrechnung (Bilanz) und Ergebnisrechnungen (Erfolgsrechnungen) zur Dokumentation, zur Planung und zur Überwachung des NPO-Geschehens kennen;
- ♦ die verschiedenen Formen einer Kosten- und Leistungsrechnung und der darauf aufbauenden Kennzahlenrechnungen beurteilen können;
- ♦ die Ansatzpunkte für ein Controlling auf strategischer und operativer NPO-Ebene planen können, um die eigene Arbeit effizienter und effektiver zu gestalten.

In der 4. Auflage wurden die Abschnitte über das strategische und operative Controlling sowie Performance Management und Performance Reporting neu verfasst, alle übrigen Kapitel wurden überarbeitet und aktualisiert. Das neue Rechnungslegungsrecht (RLR) in der Schweiz wurde ebenso berücksichtigt wie die überarbeitete Fassung der Fachempfehlungen zur Rechnungslegung für gemeinnützige NPO (FER 21). Fünf weitgehend neue Fallstudien geben Einblick in die Praxis des Rechnungswesens und Controllings.

Studentendelegation Südkorea

Elitestudierende aus Südkorea informieren sich am VMI

Studierende der Universität Hanyang aus Südkorea besuchten das VMI, um die Philanthropie in der Schweiz besser zu verstehen.

Am 18. August besuchten Studierende der Hanyang Universität das VMI in Freiburg/CH.

Der Austausch fand im Rahmen des Intensivkurses «Global Intensive Course on Corporate Social Responsibility & Philanthropy» statt, der von der Swiss Philanthropy Academy organisiert wurde. Diese wurde 2014 mit dem Ziel des Know-how-Transfers der Themen Corporate Social Responsibility (CSR) sowie Philanthropie nach Südost-Asien gegründet. Sie greift dabei auf

etablierte Know-how-Träger zurück wie das VMI, das Europa-Institut der Universität Zürich, Credit Suisse, Swiss Re oder Novartis. Entsprechend der Philosophie von CSR wurden die Präsentation und Vorträge unentgeltlich gehalten. Dies stellte einen massgeblichen Faktor für die Realisierbarkeit des Besuchs und Austauschs der Delegation dar. Prof. Dr. Markus Gmür präsentierte das VMI mit den im Dritten Sektor liegenden Forschungs- und Wirkungsschwerpunkten. Danach hielt Philipp Erpf einen Vortrag zum Schweizer Nonprofit-Sektor. Das VMI konnte sich damit international als Kompetenzzentrum und Anlaufstelle für NPO-Themen positionieren.

Philipp Erpf



Studierende der Universität Hanyang (Südkorea) am VMI, begleitet von Ronald Biehler und Dr. Robert Buff

11. Doktorandencolloquium

Austausch zu aktuellen Forschungsprojekten in Linz und Fribourg

Das 11. Doktorandencolloquium Fribourg-Linz war geprägt von spannenden Vorträgen, angeregten Diskussionen und einer freundschaftlichen Atmosphäre.

Vom 31. August bis zum 1. September 2015 fand an der Universität Freiburg/CH das Doktorandencolloquium Fribourg-Linz statt. Seit mehr als 25 Jahren findet jeweils alternierend zum Internationalen NPO-Forschungscolloquium das Doktorandenseminar des Instituts für Public und Nonprofit Management sowie

dem Institut für Management Accounting der Johannes Kepler Universität Linz zusammen mit dem Verbandsmanagement Institut (VMI) der Universität Freiburg/CH statt. An diesem Kolloquium haben die Doktorierenden die Möglichkeit, ihre Dissertationsprojekte einem wohlwollenden, aber auch kritischen Publikum zu präsentieren und diese zu diskutieren. Seitens der Linzer Gäste nahmen dieses Jahr Frau Prof. Dorothea Greiling und Prof. René Andessner sowie die drei Assistentinnen Nicole Kamptner, Judith

Frei und Marietta Hainzer am Kolloquium teil. Das Forschungsprojekt von Nicole Kamptner beschäftigt sich mit «Clinical Pathways», d. h. mit einem formalisierten Prozessmanagement für die Diagnose und Behandlung von spezifischen Krankheits- und Unfallbildern. Ziel der Einführung solcher «klinischen Pfade» ist eine möglichst effiziente und gleichzeitig qualitativ gute Behandlung von Patienten, was wiederum zu Kosteneinsparungen führen soll. Mit der Standardisierung von Abläufen wird Ärzten und Pflegenden einen festen Rahmen mit klaren Handlungsanweisungen gegeben. Dies kann zu einer größeren Sicherheit für die Beteiligten führen, aber auch zu einer Minimierung der Autonomie. Das Thema ist angesichts des stetig zunehmenden Kostendrucks im Gesundheitswesen hoch aktuell und aufgrund der kurz bevorstehenden Einführung solcher Clinical Pathways in einer Spitalgruppe in Oberösterreich ein brisantes Forschungsfeld.

Mit einer ebenfalls dem Kostendruck ausgesetzten Institution beschäftigt sich Judith Frei. Sie untersucht den Ansatz des «Intellectual Capital Reportings (ICR)» an Universitäten und Hochschulen. Beim ICR handelt es sich um eine Wissensbilanz, in der versucht wird, den intellektuellen Output einer Universität oder Hochschule zu messen (z. B. Anzahl Vorlesungen, wissenschaftliche Vernetzung der Professoren, Anzahl Publikationen und Kongressteilnahmen etc.). Im Grunde geht es bei ihrer Forschung um eine Erfolgsmessung im Bildungsbereich, die seitens Gesetzgeber verlangt wird und darum, wie diese als Instrument einer ergebnisorientierten Steuerung eingesetzt werden kann. In der Diskussion wurde intensiv besprochen, wie ein ICR konkret aussehen könnte und ob eine Bilanzierung der Wissensleistung überhaupt

seitens der Professorenschaft erwünscht ist oder bloss als Legitimationsinstrument gegenüber der öffentlichen Hand dient.

In eine andere Richtung geht die Arbeit von Marietta Hainzer. Sie untersucht, inwiefern Crowdfunding als (ergänzende) Möglichkeit der Ressourcenbeschaffung für entwicklungspolitische Organisationen dient und von welchen Faktoren der Erfolg von Crowdfunding-Projekten abhängt. Bislang spielen Online-Spenden und Crowdfunding insgesamt eine untergeordnete Rolle im Finanzierungsmix von Nonprofit-Organisationen. Entsprechend ist mit der Thematik auch die Frage nach dem (zukünftigen) Potenzial von Crowdfunding verbunden und wie dieses zum Erfolg führen kann.

Vom VMI waren neben Prof. Markus Gmür und Prof. Hans Lichtsteiner die drei Diplomassistenten Remo Aeschbacher, Philipp Erpf und Peter Suter mit dabei. Ihre Forschungsfelder befassen sich mit dem Einfluss von Personalfluktuationen zwischen Profit-, Nonprofit- und öffentlich-rechtlichen Arbeitsmärkten auf die individuelle Wahrnehmung von Arbeitsbedingungen, Social Entrepreneurship und Member Value in Wohnbaugenossenschaften.

Neben dem wissenschaftlichen Austausch bot das Doktorandencolloquium auch Gelegenheit, bei gutem Essen und einem Ausflug in die Region Gruyère die jahrelangen guten Beziehungen zwischen dem Schweizer und den österreichischen Instituten zu pflegen. Bevor jedoch das nächste Doktorandencolloquium 2017 in Linz stattfindet, wird man sich am 21. und 22. April 2016 beim Internationalen NPO-Forschungscolloquium an der Universität Göttingen/D wiedersehen.

Peter Suter



Die zwei befreundeten Forschungsinstitute der Johannes Kepler Universität Linz zu Besuch am VMI

15. bis 20. November 2015	Diplom-Lehrgang (erstes Modul) Lehrgangsleitung: Prof. Dr. Hans Lichtsteiner
6. bis 9. März 2016	Internationales Verbände-Forum Lehrgangsleitung: Prof. Dr. Hans Lichtsteiner und Prof. Dr. Markus Gmür
13. bis 18. März 2016	Zertifikats-Lehrgang Fundraising (Modul 1) Lehrgangsleitung: Prof. Dr. Hans Lichtsteiner
24. bis 29. April 2016	Intensiv-Lehrgang Marketing in NPO Lehrgangsleitung: Prof. Dr. Hans Lichtsteiner
30. und 31. Mai 2016	Intensiv-Lehrgang Wege zu Management Excellence Lehrgangsleitung: Prof. Dr. Hans Lichtsteiner
5. bis 10. Juni 2016	Intensiv-Lehrgang Freiburger Management-Modell für NPO Lehrgangsleitung: Dr. Kurt Walser

Zertifikats-Lehrgang Fundraising



«Dank der erlernten und angewendeten Fundraising-Massnahmen konnten wir die Spendeneinnahmen im 1. Halbjahr bereits um 11 % steigern.»

Der Inhalt

Der Zertifikats-Lehrgang Fundraising VMI eignet sich für einen systematischen Einstieg in die Grundkonzeption eines in die Gesamtführung integrierten Fundraisings. In zwei einwöchigen Modulen und einer individuellen, begleiteten Projektarbeit

- erlangen Sie die Fähigkeit, ein Fundraising-Konzept für Ihre Organisation zu erstellen und operative Fundraising-Planungstätigkeiten vorzunehmen;
- lernen Sie die wichtigsten Fundraising-Instrumente kennen und können diese auch anwenden;
- werden Sie mit den zentralen Fragen der Ethik und rechtlichen Problemen im Zusammenhang mit Fundraising vertraut.

Die Zielgruppe

Der Lehrgang eignet sich für:

- Fundraising-Verantwortliche, welche diese Funktion neu übernommen haben oder demnächst übernehmen werden;
- Geschäftsführende, die mit der Konzepterarbeitung von Mittelbeschaffungs-Aktionen betraut sind;
- Fundraising-Stabsleute, deren Stellvertretende oder Assistierende.

Datum

- Modul 1: 13. - 18. März 2016, Schwarzsee/CH
- Modul 2: 28. August - 2. September 2016, Schwarzsee/CH

Weitere Informationen zum VMI-Weiterbildungsangebot finden Sie unter www.vmi.ch oder kontaktieren Sie uns direkt unter **+41 (0)26 300 84 00** oder info@vmi.ch



WALKER Management AG –
das Kompetenzzentrum für NPO in der Schweiz

Fitnesskur für Ihre Organisation?

Wie schlank sind Ihre Prozesse und Strukturen?
Wie ticken Ihre Stakeholder?
Tun Sie das Richtige richtig?

Wir messen den BMI Ihrer Organisation, fundiert, kompetent und unverbindlich. Sie entscheiden danach, mit uns durchzustarten!

WALKER Management AG

Beratung und Coaching, Analysen, Konzeption und Umsetzung, Projektmanagement und Organisationsentwicklung. Wir beraten Sie fundiert und mit langjähriger Erfahrung, da wo Sie es brauchen. Individuell und persönlich.



