

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/14

Walser, Kurt

## Spannungen und Konflikte in der Führung einer NPO

Verbands-Management, 40. Jahrgang, Ausgabe 1 (2014), S. 34-39.

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

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

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



**UNI  
FR**  
UNIVERSITÉ DE FRIBOURG  
UNIVERSITÄT FREIBURG

## Fachbeitrag

# Spannungen und Konflikte in der Führung einer NPO

Kurt Walser

Eine NPO wird von verschiedenen Führungsebenen geleitet, einerseits von einem ehrenamtlichen Vorstand, andererseits von einer hauptamtlichen Geschäftsführung. Die Letztverantwortung kann zwischen strategischen und operativen Tätigkeitsbereichen nicht eindeutig getrennt werden. Dieses Verhältnis birgt ein Spannungspotenzial. Umso wichtiger ist die Definition von Normen über die jeweilige Teilverantwortung sowie über die gemeinsame Oberverantwortung. Schlussendlich hängt es von beiden Ebenen ab, insbesondere auch vom Verhältnis zwischen Haupt- und Ehrenamt, wie eine NPO agiert.

Ein prominenter, langjähriger und bewährter Verbandsdirektor vertraute dem Verfasser dieses Beitrags jüngst Folgendes an: «Weisst Du, ich erkläre jedem neu gewählten Verbandspräsidenten zuerst einmal, dass es mir völlig egal ist, wer unter mir Präsident ist.» Auf meine erstaunte Frage, wie denn der so Angesprochene auf die anmassende Äusserung reagiere, erwiderte er: «Natürlich zunächst ungehalten. Aber das gibt mir die einmalige Gelegenheit, ihm meine persönliche Einstellung zum Verhältnis zwischen uns zu erklären. Wir machen nämlich in der Geschäftsstelle grundsätzlich alles, und alles genau so, wie es der Präsident für die Ausübung seines anspruchsvollen Amtes haben möchte.»

Zugegeben, ein origineller und in seiner Art wohl auch erfolgreicher Klärungsansatz. Er nimmt viele Elemente und Faktoren auf, welche das besonders geartete Verhältnis zwischen dem Präsidenten bzw. der Präsidentin und dem Geschäftsführer bzw. der Geschäftsführerin einer NPO beeinflussen. Die NPO-Praxis bestätigt immer wieder aufs Neue, dass dieses Verhältnis nicht nur von persönlichen, sondern auch von strukturellen Faktoren und Spannungspotenzialen geprägt wird. Dass persönliche Unverträglichkeiten in allen möglichen zwischenmenschlichen Beziehungen

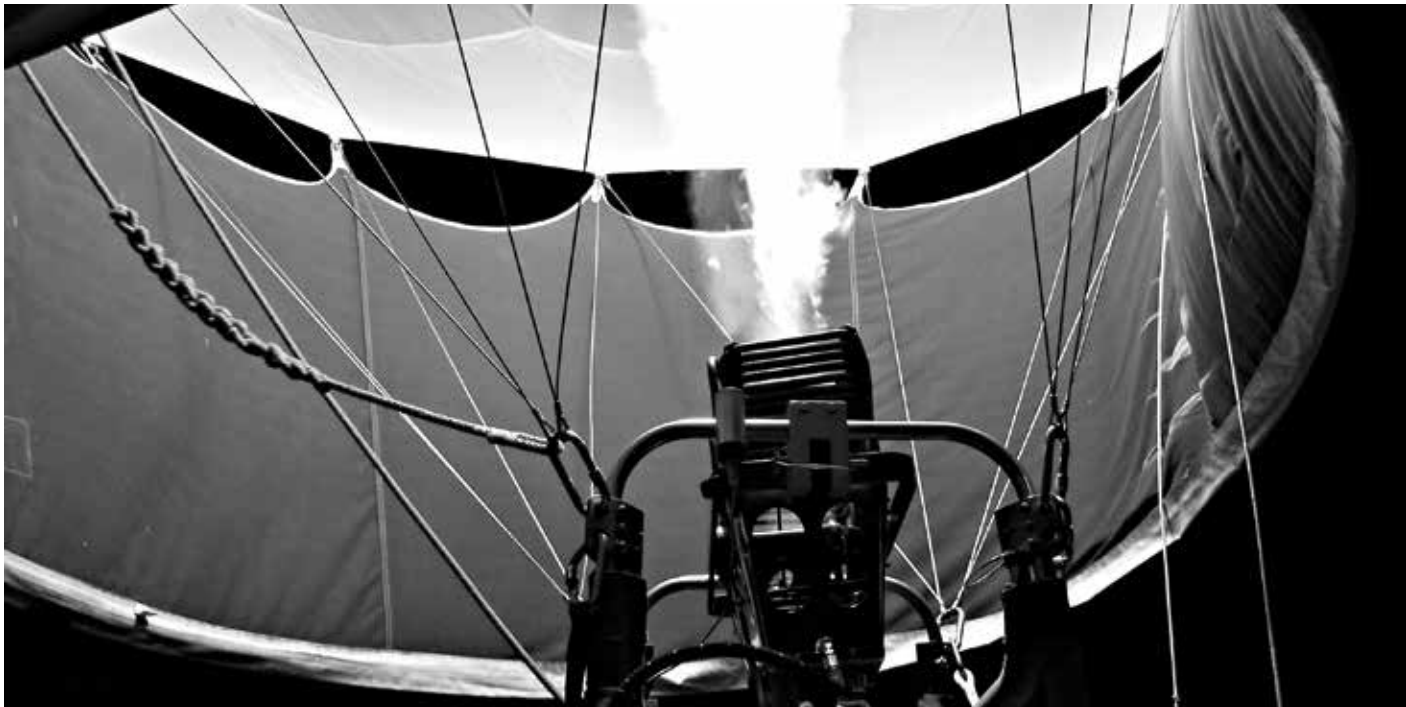
vorkommen, bedarf hier keiner weiteren Erläuterung; von Interesse sind indessen die strukturell bedingten Spannungen, welche aufgrund NPO-spezifischer Umstände zwischen Präsident/in und Geschäftsführer/in entstehen können.

## Oberverantwortung von Ehrenamt und hauptamtlicher Geschäftsführung

Anders als in einem privatwirtschaftlichen Unternehmen lässt sich in einer NPO, welche durch einen ehrenamtlichen Vorstand und eine hauptamtliche Geschäftsführung geleitet wird, die Letztverantwortung zwischen strategischen und operativen Tätigkeitsbereichen kaum klar und eindeutig zwischen den verschiedenen Führungsebenen trennen:

- ♦ In einem Mitgliederverband werden sich fallweise die Mitglieder- oder die Delegiertenversammlung in die Debatte um strategische Führungsfragen einmischen, auch wenn letztere klar dem Pflichtenheft des ehrenamtlichen Vorstands zugeordnet sind.
- ♦ Auch wenn die operativen Geschäfte der hauptamtlichen Verbandsdirektion zugewiesen sind, gibt es immer wieder Fälle, in denen Ehrenamtliche im Vorstand aufgrund ihrer speziellen Legitimation erfolgreich erwirken, in einer besonderen Sachlage mitreden zu können.
- ♦ Umgekehrt mangelt es in ehrenamtlichen Vorständen bei der Debatte um strategische Fragen oft am erforderlichen Sachwissen. Daher wird die Geschäftsführung beratend beigezogen; ihr entscheidungsvorbereitendes «Staffwork» ist unerlässlich.

Das Freiburger Management-Modell geht von einer grundsätzlich unteilbaren, gemeinsamen Oberverantwortung der ehren- und der hauptamtlichen Führungsorgane für eine NPO aus.<sup>1</sup> Diese Oberverantwortung stellt beide Seiten vor anspruchsvolle Herausforderungen. Wie Peter Schwarz ausführlich dar-



Lizenz: morgueFile Free License – Fotograf: Michael Summerville

gelegt hat,<sup>2</sup> trifft man in der Praxis einerseits Organisationen an, welche – unabhängig vom Wortlaut der statutarischen Festlegung – klar von ehrenamtlichen Gremien geführt werden, und in denen der hauptamtlichen Geschäftsführung weitgehend zudienende Funktionen zukommen. Auf der Gegenseite gibt es NPO, welche von einem hauptamtlichen Geschäftsführer dominiert werden, und in denen der Vorstand lediglich vorbereitete Beschlüsse «abnickt». Beide Tendenzen sind fragwürdig und entsprechen nicht dem Konzept einer kooperativen Führung (Cooperative Governance) – wie es Schwarz genannt hat<sup>3</sup> – bzw. demjenigen der Kooperativen Interaktion resp. Nonprofit Governance, wie sie im Freiburger Management-Modell beschrieben wird.<sup>4</sup>

In diesem Zusammenhang gilt es ferner zu beachten, dass im konkreten Fall die Aufgabenteilung zwischen Haupt- und Ehrenamt auch von der strategischen Positionierung einer NPO abhängig sein kann. Markus Gmür hat diesen Zusammenhang ausführlich analysiert und anschaulich beschrieben, wie die Aufgabenwahrnehmung bei einer missions- oder reputationsorientierten NPO-Strategie eher auf das Ehrenamt ausgerichtet sein dürfte, während bei einer markt- oder strukturorientierten strategischen Ausrichtung

der Löwenanteil der Aufgaben wohl dem Hauptamt zukommt.<sup>5</sup>

Die Konzipierung und Ausarbeitung einer Cooperative Governance oder Nonprofit Governance für eine NPO stellt im Einzelfall eine anspruchsvolle Aufgabe dar. Es geht um die Aufstellung von Normen, welche festlegen, wie die ehren- und die hauptamtlichen Leitungsgremien ihre eigenen Teilverantwortungen sowie ihre gemeinsame Oberverantwortung für die NPO wahrnehmen sollen. Es versteht sich, dass ein solches Regelwerk nicht nur sorgfältig erarbeitet, sondern in der Praxis auch «gelebt» werden muss, was oft nicht minder anspruchsvoll ist.

### Die Funktion des ehrenamtlichen Präsidenten

Die Stellung und der Aufgabenkreis des Präsidenten bzw. der Präsidentin werden in den Statuten einer NPO nur selten erwähnt und noch seltener im Detail präzisiert. – «Pointiert ausgedrückt, machen Präsidenten oftmals das, was sie ihre Vorstandskollegen und die Geschäftsführung tun lassen.»<sup>6</sup>

In der Praxis begegnet man tatsächlich Präsidenten, welche «ihre» NPO wie ein privates Unternehmen

führen. Der Vorstand ist entweder damit zufrieden, oder er wagt es kaum, Beschlüsse zu hinterfragen, welche der Präsident einsam fasst oder fallweise dem Vorstand vorlegt. Die Geschäftsstelle vollzieht die Weisungen, welche ihr der Präsident direkt vorgibt, und verwaltet die NPO. Es liegt auf der Hand, dass in einer solchen Konstellation die Oberleitung der NPO faktisch allein dem Präsidenten obliegt.

Auf der anderen Seite gibt es auch NPO – allerdings deutlich seltener –, deren Präsident intern und extern kaum zu spüren ist. Er ist froh, möglichst wenig von den NPO-Geschäften behelligt zu werden, er ist nie in der Geschäftsstelle anzutreffen, er tritt nur selten in der Öffentlichkeit in Erscheinung, und er beschränkt seine Rolle im Vorstand auf diejenige des *Primus inter pares*. Es ist klar, dass dem Geschäftsführer oder der Geschäftsführerin in einer solchen Konstellation sowohl nach innen wie nach aussen eine dominante Funktion zukommt.

Zwischen diesen zugegebenermassen extremen Ausprägungen der ehrenamtlichen Präsidialfunktion dürften in der Praxis folgende Aufgaben zum typischen Tätigkeitsbereich des Präsidenten bzw. der Präsidentin einer NPO gehören:

- ♦ Der Präsident führt den Vorstand, und zwar aktiv, nicht nur als *Primus inter pares*. Er ist dafür verantwortlich, dass der Vorstand die ihm statutarisch und in der Nonprofit Governance zugeordneten Aufgaben wahrnimmt. An den Vorstandssitzungen ist er über die zu beratenden Geschäfte vorinformiert, er sorgt für eine umfassende Meinungsbildung, indem er seine Vorstandskollegen zu (kontroversen) Stellungnahmen herausfordert.
- ♦ Aufgrund seiner ehrenamtlichen Legitimation ist der Präsident oberster Repräsentant der NPO nach aussen. Das bedeutet nicht, dass er möglichst zahlreiche Repräsentationsaufgaben persönlich übernehmen muss, wohl aber, dass er dafür sorgt, dass die NPO nach aussen immer wirksam vertreten wird. In wirklich wichtigen Fällen kommt er natürlich nicht darum herum, selber Präsenz nach aussen zu zeigen.
- ♦ In mitgliedschaftlich organisierten NPO (Verbände oder Genossenschaften) verkörpert der Präsident

ferner das Bindeglied zwischen der NPO-Führung und der Mitgliederbasis. Im Gegensatz zu den Hauptamtlichen gilt der Präsident in der Regel für die Mitglieder als «Einer der Ihren», der ihre Anliegen besonders gut versteht, und der im Bedarfsfall auch persönlich zur Verfügung steht, wenn es darum geht, ein Mitgliederanliegen bei der Verbandsleitung anzubringen.

- ♦ Der Präsident ist ferner auch Bindeglied zwischen dem Vorstand in seiner Eigenschaft als statutarisch verantwortliches oberstes Führungsorgan der NPO und der hauptamtlichen Geschäftsführung. Er vermittelt bei gegenseitigen Verständigungsproblemen und in Fällen aufkeimender Konflikte zwischen dem Vorstand, anderen ehrenamtlichen Gremien und der Geschäftsstelle.
- ♦ Eine ganz wichtige Aufgabe des Präsidenten besteht schliesslich darin, den hauptamtlichen Geschäftsführer oder Direktor der NPO in seinem funktionalen Aufgabenbereich, den der Geschäftsführer gegenüber dem Vorstand selber verantworten muss, zu beraten bzw. zu coachen. In dieser Eigenschaft begegnet der Präsident dem Geschäftsführer somit nicht als Vorgesetzter, sondern als Sparringpartner und Ratgeber.<sup>7</sup>

### Wem ist der hauptamtliche Geschäftsführer unterstellt?

In der Mehrzahl der schweizerischen NPO wird der Geschäftsführer zwar vom ehrenamtlichen Vorstand gewählt, dann aber – arbeitsvertraglich oder im Rahmen seiner Stellenbeschreibung – dem Präsidenten unterstellt. Die Frage, ob das die einzige vernünftige Lösung ist, darf zu Recht aufgeworfen werden.<sup>8</sup> Wenn man nämlich in Erwägung zieht,

- ♦ dass das Verhältnis zwischen Präsident und Geschäftsführer im konkreten Fall irgendwelchen personellen Zufälligkeiten ausgesetzt sein kann,
- ♦ dass ein umfassender, auf die gesamte Führungsstruktur der NPO ausgedehnter Vorgesetztenstatus des Präsidenten im Lichte einer Cooperative oder Nonprofit Governance problematisch sein kann,

so drängen sich bezüglich Unterstellung des Geschäftsführers zusätzliche Überlegungen auf.

Schwarz plädiert aus folgenden Gründen für eine Unterstellung des Geschäftsführers unter den Vorstand und beruft sich dabei auch auf amerikanische Literaturstellen:<sup>9</sup>

- ♦ Die Umsetzung einer klaren Aufgabenteilung zwischen Vorstand und Geschäftsführung im Sinne einer wohlverstandenen Cooperative Governance setzt voraus, dass dem Präsidenten, welcher in erster Linie für die Leitung des ehrenamtlichen Vorstands zuständig ist, kompetenzmässig nicht auch die «Oberleitung» der Geschäftsstelle und somit auch kein persönliches Weisungsrecht gegenüber dem hauptamtlichen Geschäftsführer eingeräumt wird.
- ♦ Die Oberleitungsfunktion einer NPO steht konzeptionell dem Vorstand als kollegiales Führungsorgan im Rahmen seiner strategischen Verantwortung zu. Eine Delegation der Oberleitung an eine einzelne Person widerspricht ferner auch dem Konzept der gemeinsamen Oberverantwortung von Ehrenamt und hauptamtlicher Geschäftsführung.

Schwarz ist im Übrigen dezidiert der Meinung, dass eine Unterstellung des Geschäftsführers unter den Vorstand keineswegs bedeutet, dass der Präsident dem Geschäftsführer gegenüber keine Coaching-Aufgabe wahrnehmen soll. Umgekehrt ist es auch selbstverständlich, dass der Geschäftsführer den Präsidenten in allen Belangen tatkräftig zu unterstützen hat.

Es ist schwierig, darüber zu befinden, welches Unterstellungsverhältnis im Einzelfall und unabhängig von der jeweiligen NPO-Tradition gewählt werden soll. Falls der Vorstand zum Schluss kommt, dass es im Sinne der Nonprofit Governance zweckmässig ist, den Geschäftsführer künftig dem Vorstand zu unterstellen, so sollte für die Realisierung dieses Entscheids jedenfalls ein passender Zeitpunkt ausgewählt werden. Ungünstig wäre es beispielsweise, eine Neuunterstellung ausgerechnet nach einem Konfliktfall infolge unterschiedlicher Auffassungen zwischen Präsident und Geschäftsführer oder kurz vor der Wahl eines neuen Präsidenten in die Tat umzusetzen.

Anzeige



**Saint-Paul**  
Imprimerie Druckerei

**DONNEZ DE L'ÉCLAT  
À VOS COULEURS**

**VERLEIHEN SIE  
IHREN FARBEN GLANZ**

Bd de Pérolles 38  
Case postale 256  
1705 Fribourg  
026 426 44 55  
imprimerie@saint-paul.ch





Lizenz: morgueFile Free License

### Der institutionalisierte Dialog zwischen Präsident und Geschäftsführer

Wie immer auch die Unterstellung des Geschäftsführers geregelt ist, zwischen Präsident und Geschäftsführer finden fast zwangsläufig periodische Gespräche statt, welche bevorstehende Vorstandssitzungen oder Mitgliederversammlungen, Traktandenlisten, zu beratende Geschäfte, anstehende Pendenzen, Vertretungs- und Repräsentationspflichten, besondere Mitgliederanliegen usw. zum Gegenstand haben. Es empfiehlt sich, diese Dialoge nicht nur ad hoc, sondern standardmässig auf Fragestellungen auszuweiten, welche im Bereich der persönlichen Coachingaufgabe des Präsidenten und im Bereich der Unterstützung des Präsidenten durch den Geschäftsführer anfallen. Das hat zur Folge, dass wichtige Themen rechtzeitig zur Sprache gelangen, die sonst im Eifer des Tagesgeschäfts beidseits als «nicht dringlich» qualifiziert und beiseite gelassen werden, bis es allenfalls zu spät ist.

Beispiele:

- ♦ Aktuelle Führungsprobleme in der Geschäftsstelle (z.B. Zwiste zwischen Bereichsleitern, Massnahmen gegenüber schwierigen Mitarbeitenden)
- ♦ Aktuelle und künftige Stellenbesetzungen in der Geschäftsstelle (z.B. neue Anforderungsprofile für Stellenausschreibungen)
- ♦ Spannungen zwischen Ehrenamtlichen und Mitarbeitenden der Geschäftsstelle (z.B. unterschiedliche Auffassungen zwischen einem Kommissionspräsidenten und dem hauptamtlichen Kommissionssekretär)
- ♦ Spannungen mit Geschäftsführern oder Präsidenten benachbarter Branchenverbände
- ♦ «Politischer Dialog» (z.B. Aufbau und Pflege des politischen Beziehungsnetzes, vertraulicher Informationsaustausch)
- ♦ «Strategischer Dialog» (z.B. Stand der Umsetzung strategischer Ziele und Massnahmen, Entwicklung von Ideen im Hinblick auf einen gemeinsamen strategischen Workshop mit Vorstand und Geschäftsleitung)

## Ist eine NPO so gut wie ihr Vorstand oder so gut wie ihre Geschäftsführung?

Die verschiedenen Bonmots, die zu dieser Frage kursieren – oder auch zur Frage, ob dem Präsidenten oder dem Geschäftsführer die wichtigere Bedeutung für eine NPO zukomme –, drücken auf pointierte Art und Weise Befindlichkeiten aus, welche auf aktuelle Situationen oder persönliche Erfahrungen Bezug nehmen. Allgemeingültigkeit können sie jedenfalls nicht beanspruchen.

Der Verfasser dieses Beitrags erinnert sich, dass Professor Ernst-Bernd Blümle, der Gründer des VMI, sich an einer Veranstaltung in den neunziger Jahren einmal mündlich etwa so ausgedrückt hat: «Im Innenverhältnis einer NPO zählt das Image des Vorstands mehr als dasjenige der Geschäftsstelle. Das bedeutet, dass eine tüchtige Geschäftsstelle ein negatives Image des Vorstands nicht wirklich kompensieren kann.»

Im Übrigen darf indessen Schwarz beigepflichtet werden, der das delicate Verhältnis wie folgt zusammenfasst: «Ein Verband ist so gut wie seine Geschäftsführung und deren Beziehung zum Verbandspräsidenten.»<sup>10</sup> – Damit ist wohl auch die einleitende Pointe zu diesem Beitrag an den richtigen Platz gerückt.

## Fussnoten

- <sup>1</sup> Lichtsteiner et al. 2013, S. 241f.
- <sup>2</sup> Schwarz 2005, S. 212ff.
- <sup>3</sup> Schwarz 2005, S. 222.
- <sup>4</sup> Lichtsteiner et al. 2013, S. 102.
- <sup>5</sup> Schwarz 2005, S. 215.
- <sup>6</sup> Gmür 2011, S. 6ff.
- <sup>7</sup> Schwarz (2005, S. 105) weist auf ein Charakteristikum höher entwickelter Führungskulturen hin, wie sie allgemein für selbststeuernde Organisationseinheiten typisch sind: Kluge Vorgesetzte nehmen sich trotz ihrer formalen Weisungskompetenz in Führungssituationen oft auf die Funktion eines Beraters oder Coaches zurück.
- <sup>8</sup> In den österreichischen Fachverbänden, welche sowohl auf Bundes- als auch auf Landesebene Teil des österreichischen Kammerwesens bilden, besteht in dem Sinne eine Doppelunterstellung, als die Verbandsgeschäftsführer durch die Kammer angestellt und besoldet werden. Dienstrechtlich sind sie dem Generalsekretär bzw. dem Direktor der Kammer unterstellt, einsatzmässig und fachlich sind sie jedoch ihrem Verbandsvorstand verantwortlich. Ihre Bestellung erfolgt einvernehmlich zwischen der Kammer und dem Verbandsvorstand bzw. dessen Präsidenten.
- <sup>9</sup> Schwarz 2005, S. 217.
- <sup>10</sup> Schwarz 2005, S. 215f.

## Literatur

- Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, Charles & Schauer, R. (2013). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (7., neu bearbeitete Auflage). Bern, Stuttgart und Wien: Haupt.
- Gmür, M. (2013). Strategisches Human Resource Management (HRM) in Nonprofit-Organisationen. *VM*, 2/2011, S. 6ff.
- Schwarz, P. (2005). *Organisation in Nonprofit-Organisationen – Grundlagen, Strukturen* (1. Auflage). Bern, Stuttgart und Wien.

## Der Autor



### Kurt Walser/kwalser@bluewin.ch

Dr. oec. Kurt Walser, Studium an der Hochschule St. Gallen, Fachrichtung Betriebswirtschaft; Promotion 1978. Zwischen 1975 und 1979 bei IBM Schweiz in Lausanne und Zürich. 1979 – 1984 Abteilungsleiter beim Schweizerischen Verband Graphischer Unternehmen, Zürich (heute: Viscom). 1984 – 1989 Direktor des Verbands des Schweizerischen Baumaterial-Handels, Zürich. 1989 – 2002 Generalsekretär und Leiter der Geschäftsstelle des Schweizerischen Baumeisterverbandes, Zürich. 2002 – 2003 Organisationsberater und Geschäftsführer am Institut für Föderalismus an der Universität Freiburg/CH. 2004 – 2013 Delegierter für Public Affairs in der Telekom-Branche, Zürich/Bern. Heute selbständiger Berater für politische Kommunikation. Seit 2005 Dozent am VMI Freiburg/CH.