



Professionalisierung im NPO-Sektor

**Weitere Themen: Gehaltsstrukturen und Professionalisierung/
Professionalität im Management von NPO/Ambush Marketing –
Bedrohung für das Sponsoring/Verhaltensorientierte Marketing-
Segmentierung/Die Kunst des modernen Campaignings/
Im Interview Wolfgang Strauss, Hauptgeschäftsführer der VBZH**

Wo stehen wir auf dem Weg zur Management Excellence?



Möchten Sie mit wenig Aufwand in Erfahrung bringen

- welchen gegenwärtigen Stand Ihre Organisation auf dem Weg zur Management Excellence hat
- wo Verbesserungspotenziale vorhanden und Entwicklungsbedarf erforderlich sind
- welchen Aufwand Ihre Organisation bis zum Erlangen des NPO-Labels für Management Excellence leisten muss?

Kontaktieren Sie uns, wir unterbreiten Ihnen gerne ein konkretes Angebot für einen „Check-up Management Excellence“.

Von der Corporate zur Cooperative Governance.

Vgl. B'VM, „Schritt für Schritt zur Management Excellence“, 2. Auflage, Bern 2005.

B'VM

Beratergruppe für Verbands-Management
Bern. Linz. Stuttgart. Berlin.

www.bvmberatung.net

Ihre Begleiter auf dem Weg zur Management Excellence.

Editorial



Liebe Förderer, liebe Leserinnen und Leser,

kürzlich konnten wir einen weiteren Meilenstein auf dem Weg zur erfolgreichen **Zukunftssicherung** des VMI setzen: Der Institutsrat hat Herrn **Dr. Hans Lichtsteiner** zum neuen Geschäftsführer des VMI gewählt. Dr. Lichtsteiner wird seine Funktion im Herbst 2006 aufnehmen.

In Sachen **Weiterbildung** dürfen wir erfreulicherweise konstatieren, dass der eindeutig negative Trend in der «Executive Education» der Schweiz, nach dem selbst renommierte Anbieter von Management-Weiterbildungen mit erheblichen Nachfragerückgängen zu kämpfen haben, bislang am VMI völlig vorbei gegangen ist. Die Nachfrage nach unseren Weiterbildungsangeboten ist weiterhin ungebrochen hoch.

Forschungsseitig war das VMI u. a. im Mai Co-Organisator (gemeinsam mit den Professoren Dieter K. Tschudin, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg/D und Herbert Woratschek, Universität Bayreuth/D) des an der Wirtschaftsuniversität Prag durchgeführten, internationalen Doktorandenworkshops «Marktorientiertes Dienstleistungsmanagement».

Nonprofit-Organisationen haben nach wie vor einen starken Bedarf an zunehmender **Professionalisierung**. Daher widmet sich die vorliegende VM-Ausgabe schwerpunktmässig diesem Thema. **Alfred von Gunten** befasst sich in seinem Beitrag auf grundsätzliche Art und Weise mit der «Professionalisierung in Nonprofit-Organisationen». Mit Hilfe der Ergebnisse der VMI-Gehaltsstudie 2006 wird in dem Beitrag von **Robert Purtschert, Georg von Schnurbein und Carmen Bayard** versucht, anhand der Gehaltsstrukturen in schweizerischen NPO Rückschlüsse auf den Stand der Professionalisierung des Nonprofit-Sektors zu ziehen. Des weiteren zeigt **Friedrich W. Köhler** in seinem Artikel «Verhaltensorientierte Marketing-Segmentierung»

Ansatzpunkte für eine segmentspezifische Bearbeitung und Aufschlüsselung gewerkschaftlicher Zielgruppen als Kernaufgabe des Marketing auf, während **Dr. Marcus Stumpf** in seinem Beitrag zum Thema «Ambush Marketing» Gefahren für das Sponsoring von NPO diskutiert. Letztlich beschäftigt sich **Christoph Wiedmer**, Absolvent des ersten VMI-Executive MBA-Studiengangs in NPO-Management, mit der «Kunst des modernen und dynamischen Campaignings». Im Interview äussert sich **Wolfgang Strauss**, Hauptgeschäftsführer der VBZH zur Professionalisierung in NPO. Hinweise zu neueren Publikationen, ein Überblick über Neuigkeiten in und ums VMI sowie Buchbesprechungen sind selbstverständlich auch in dieser VM-Ausgabe enthalten.

Als universitäres Forschungs- und Weiterbildungsinstitut haben wir Karriereentwicklungen unserer Mitarbeitenden zu akzeptieren. Natürlich schmerzt es, wenn man hochkarätige Mitarbeiter ziehen lassen muss, wie unseren langjährigen Office Manager **Thomas Zurkinden**. Das gesamte VMI-Team bedankt sich für seine grossartige Arbeit und wünscht ihm für seine Zukunft alles Gute. Gleichzeitig dürfen wir mitteilen, dass zum 1. Juli 2006 **Christoph Bärlocher** neu als Diplom-Assistent zum VMI-Kernteam hinzu gestossen ist.

Nun aber wünsche ich Ihnen eine spannende und Gewinn bringende Lektüre des VM und verbleibe mit besten Grüssen aus dem VMI

Prof. Dr. Bernd Helmig
Direktor

Inhalt

R. Purtschert/G. von Schnurbein/C. Bayard

Gehaltsstrukturen und Professionalisierung

Professionalisierung, Effizienz oder Qualität sind für NPO längst keine Fremdwörter mehr. Mit Hilfe der Ergebnisse der VMI-Gehaltsstudie 2006 wird in diesem Artikel versucht, anhand der Gehaltsstrukturen Rückschlüsse auf den Stand der Professionalisierung des Nonprofit-Sektors zu ziehen.

6

Alfred von Gunten

Professionalität im Management von NPO

Im diesem Beitrag sollen anhand von drei Praxisfällen die Gefahren von unprofessionellem Verhalten kurz beleuchtet werden. Weiter werden allgemeine Kriterien und Ansätze zur Steigerung der Professionalität aufgezeigt.

20

Marcus Stumpf

Ambush Marketing – Bedrohung für das Sponsoring

Ambush Marketing stellt eine Bedrohung für das Sponsoring von Verbänden und anderen NPO dar. Nebst den Formen und Gefahren des Ambush Marketings werden dem Leser auch Massnahmen zur Abwehr von Ambush Marketing aufgezeigt.

26

Friedrich W. Köhler

Verhaltensorientierte Marketing-Segmentierung

Marketing kann in Gewerkschaften als brachliegendes Potenzial betrachtet werden. Gerade in Zeiten rückläufiger Mitgliederzahlen, kann es notwendig sein, Zielgruppen segmentspezifisch zu bearbeiten.

36

Christoph Wiedmer

Die Kunst des modernen Campaignings

Dieser Beitrag bietet einen Einblick ins moderne Campaigning und gibt Anregungen, wie es durchgeführt werden kann, zeigt aber auch Risiken bei unvorsichtigem Campaigning auf. Zur Veranschaulichung des Campaignings wird abschliessend ein Fallbeispiel aus der Praxis präsentiert.

46

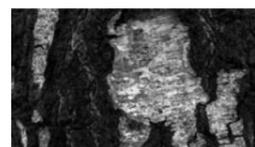
Beat Hunziker

«Agieren statt Reagieren»

Im VM-Interview äussert sich Wolfgang Strauss, Hauptgeschäftsführer der Verbände des Bayerischen Zimmerer- und Holzbaugewerbes VBZH zur Professionalisierung allgemein und zu den Auswirkungen des NPO-Labels bezüglich der Professionalisierung des eigenen Verbandes.

56

Impressum



Oberflächenstrukturen

Redaktion: Beat Hunziker (beat.hunziker@unifr.ch)
Layout: Beat Hunziker/Maxomedia, Bern
Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
 Universität Freiburg/CH
Fotomaterial: Peter Leuenberger, Bern.
Adresse: VMI, Postfach 1559, CH-1701 Freiburg
 Tel. +41 (0)26 300 84 00, Fax +41 (0)26 300 97 55
 www.vmi.ch, info@vmi.ch
Internet:
Jahrgang: 32. Jahrgang
ISBN: 3-909437-14-1
ISSN: 1424-9189



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.

Kurzbeiträge

Arbeitszeitmodelle im ärztlichen Dienst..... 62

Themen

Buchbesprechungen 64

Forschung..... 68

Neuigkeiten..... 70

Agenda 82

Professionalisierung

Gehaltsstrukturen und Professionalisierung

Robert Purtschert/Georg von Schnurbein/Carmen Bayard

Professionalisierung, Effizienz oder Qualität sind für Nonprofit-Organisationen längst keine Fremdwörter mehr. Jedoch fällt es schwer, die Entwicklungsfortschritte auch zu kommunizieren oder gar wissenschaftlich zu messen. Mit Hilfe der Ergebnisse der VMI-Gehaltsstudie 2006 wird in diesem Artikel versucht, anhand der Gehaltsstrukturen Rückschlüsse auf den Stand der Professionalisierung des Nonprofit-Sektors zu ziehen.

Der Begriff der Professionalisierung wird heutzutage in fast allen wirtschaftlichen Fachbereichen und Zusammenhängen verwendet. Sein Ursprung liegt aber in der Entwicklung einer privaten oder ehrenamtlichen Tätigkeit zu einem Beruf (Profession). Eine solche Professionalisierung bedeutet meist eine Steigerung der Effizienz und häufig werden Qualitätsverbesserungen und Standardisierungen erreicht. In Bezug auf Nonprofit-Organisationen (NPO) lassen sich zwei Arten der Professionalisierung unterscheiden, die nicht selten – bewusst oder unbewusst – gleichzeitig ablaufen: Es gibt eine «unechte» Professionalisierung in NPO, die aus der schlichten Übertragung von Instrumenten der profitorientierten Wirtschaft besteht. Diese «Profit-Orientierung» des NPO-Sektors führt zwar zu einer Professionalisierung, jedoch geht dies nicht selten auf Kosten der Mission und des gemeinnützigen Selbstverständnisses. Als zweite Ausprägung gibt es eine «echte» Professionalisierung, deren Ziel eine Adaption von Instrumenten auf die NPO-Wirklichkeit ist. Damit einher geht das Eingeständnis, dass eine professionelle NPO nicht wie ein Wirtschaftsunternehmen funktionieren muss, sondern ihre Mission effizient und effektiv umsetzt.¹

Die Gehaltsstrukturen in NPO können nicht mit denen der Wirtschaft konkurrieren. Aber dies sollte auch nicht das Ziel sein. Vielmehr sollte die Entloh-

nung derart gestaltet sein, dass die Mitarbeitenden zusätzlich zu ihrer intrinsischen Motivation, sich für das Gemeinwohl einzusetzen, eine finanzielle Absicherung erfahren.

Professionalität bei Gehaltsstrukturen beginnt bei einer angemessenen Salärhöhe, einer gewissen Lohnsicherheit durch entsprechende finanzielle Reserven und endet bei einer fairen Behandlung von Überstunden und Weiterbildungsbedürfnissen.

In diesem Beitrag wird anhand der Ergebnisse der VMI-Gehaltsstudie 2006 überprüft, inwieweit die Lohnstrukturen in NPO Hinweise auf eine zunehmende Professionalisierung geben, sei sie nun echt oder unecht.

Vergütung in Nonprofit-Organisationen

Aufgrund der Charakteristika des Dritten Sektors zeichnet sich die Vergütung von Führungskräften in NPO durch diverse Besonderheiten aus. In der Vergangenheit wurden viele Untersuchungen zu den Unterschieden in der Vergütungshöhe durchgeführt. In der Literatur wurden verschiedene Argumente für diese Differenzen diskutiert. Hallock hebt folgende vier Gründe hervor:²

1. Mitarbeitende im Dritten Sektor verdienen weniger, weil es sich um sog. «donating wages» handelt. Die Mitarbeitenden spenden der Organisation quasi die Differenz zwischen dem möglichen Lohn in der Privatwirtschaft und ihrem realen Lohn in der NPO.
2. Als zweite Begründung kann die Theorie des sog. «compensating wage differential» herangezogen werden. Demnach werden tiefere Löhne akzeptiert, weil diese durch andere Annehmlichkeiten (z.B. flexible Arbeitsstunden und stabilere Arbeitssituation) kompensiert werden.

3. Eventuell höhere Löhne im Nonprofit-Bereich können durch die Effizienzlohn-Hypothese erklärt werden. Dabei werden Mitarbeiter, die nur schwer zu beobachten sind, höher bezahlt. Als Folge werden sie sich mehr anstrengen, damit sie ihren Job nicht verlieren und anderswo zu einem tieferen Lohn arbeiten müssen.

4. Lohnunterschiede können von den Charakteristika und Fähigkeiten der Mitarbeiter abhängig sein, die diesen Sektor wählen. Ihre Fähigkeiten sind unter Umständen auf einem niedrigeren Niveau oder sie wären anderswo nützlicher.

Im Gegensatz zu den allgemeinen Mitarbeitern wurde bei Führungskräften nachgewiesen, dass die Gehälter im Vergleich zu Profit-Organisationen tiefer ausfallen.³ Das niedrigere Gehaltsniveau ist in vielen Fällen auf die humanitäre Ausrichtung zurückzuführen. Hohe Gehälter führen zur Kollision mit dem Organisationsverständnis. Führungskräfte mit zu hohen Gehältern erscheinen unglaubwürdig, da dadurch finanzielle Mittel dem eigentlichen Zweck der Organisation entzogen werden.⁴ Mitglieder, freiwillige Helfer und Spender könnten die hohen Gehälter als Verschwendung oder gar Betrug auffassen. Eine weitere Besonderheit stellt somit das öffentliche Interesse an der Vergütung dar. Im Gegensatz zu Unternehmen interessieren sich die Klienten und Förderer für die Entgelthöhe der Manager (Im Profit-Bereich beginnt sich die Gesellschaft erst ab Millionen-Einkommen mit dem Thema auseinanderzusetzen).⁵ NPO und Verbände sind somit stärker auf die öffentliche Legitimation ihrer Vergütungsent-scheide angewiesen. Die Stakeholder (Geldgeber, Mitglieder, Ehrenamtlichen, Medien usw.) fordern, dass sich die Sachziele auch im Vergütungssystem ausdrücken.⁶

Die tieferen Gehaltsniveaus wirken sich in der Folge auch auf die Rekrutierung und Personalerhaltung aus. Es wird schwierig, gute Führungskräfte anzuziehen. Derjenige, der sich trotz Einkommenseinbußen für eine NPO engagiert, verfolgt aber noch andere Interessen. Nicht nur die monetäre Entlohnung, sondern auch der eigene Beitrag für die Gemeinschaft kann durch den hauptamtlichen Mitarbeiter als Nutzen empfunden werden.

Dies stellt die zweite Besonderheit dar. Es wird angenommen, dass die primäre Motivation der Mitarbeiter nicht durch ökonomische, sondern durch sachlogische (moralische, soziale, usw.) Beweggründe zustande kommt. Dies aus dem einfachen Grund, da bei NPO nicht der Gewinn als Hauptziel maximiert werden muss.⁷ NPO wollen im Gegenteil die Nachfrage und Bedürfnisse ihrer Stakeholder befriedigen. In einem solchen Umfeld spielen Führungspersönlichkeiten eine noch wichtigere Rolle. Von hauptamtlichen Mitarbeitern wird neben den fachlichen Qualifikationen oft auch eine Identifizierung mit den Zielen der Organisation verlangt.

Professionalisierung in NPO

NPO sind flexible Organisationen, deren Ursprung häufig in rudimentären, am Sachzweck orientierten Strukturen liegen. Menschen mit gleicher Gesinnung schliessen sich zusammen, um für oder gegen etwas zu kämpfen. Vor allem in den Bereichen Kultur, Umweltschutz, Entwicklungshilfe und soziale Dienste haben sich auf diese Weise in den letzten 30 Jahren viele Bewegungen zu grossen, zum Teil globalen Organisationen entwickelt (z.B. Greenpeace, Medcins sans Frontières). Die Professionalisierung, verstanden als Prozess der Berufsentwicklung, hat mit dieser Entwicklung nur teilweise Schritt halten können. Durch diese Organisationen sind viele neue Berufe entstanden, die jedoch vor allem mit dem Sachzweck verbunden sind (z.B. SozialarbeiterIn, UmweltingenieurIn, etc.). Bezogen auf die Führung dieser Organisationen hat sich aber noch kein einheitliches Berufsbild herausgebildet. Ein Zeichen dafür ist die fehlende Existenz einer Berufsvereinigung der «Verbandsmanager».⁸

Der Stand der Professionalisierung lässt sich an den folgenden Merkmalen festmachen, die jeweils kurz vorgestellt werden.⁹ Diese Entwicklung der Professionalisierung ist in allen Berufsfeldern anzutreffen und demnach eine generelle Entwicklung:

- ♦ Am deutlichsten kann Professionalisierung am Grad der Ausbildung gemessen werden. Mit zunehmender Professionalisierung nimmt die Akademisierung des Berufsbildes zu und damit auch die Spezialisierung.

- ◆ Damit einher geht auch die Schaffung entsprechender Studiengänge oder Weiterbildungsangebote, die auf die besonderen Anforderungen des Berufsbildes zugeschnitten sind.
- ◆ Mit zunehmender Professionalisierung steigt das Gehaltsgefüge und es entwickelt sich eine klare hierarchische Gehaltsstruktur, die durch Berufsbezeichnungen gestützt wird.
- ◆ Zudem wird die Festlegung dieser Gehaltsstrukturen formalisiert und standardisiert.

Unter der Professionalisierung von NPO wird jedoch häufig auch die Entwicklung weg vom «No-Profit» zum «Profit»-Unternehmen verstanden, was ein grundsätzliches Missverständnis der NPO ausdrückt. Dennoch färbt die Privatwirtschaft auf den Dritten Sektor ab, was sich auch in den Gehaltsstrukturen niederschlägt:

- ◆ Durch die Einführung von variablen Lohnanteilen soll die Leistungsbereitschaft gefördert werden. «Die Wirksamkeit derartiger Systeme hängt von der Transparenz der Lohn-Leistungsrelation, von der Spürbarkeit des Zusatzlohns und von einer engen zeitlichen Verknüpfung des Zusatzlohns mit der erbrachten Leistung ab.»¹⁰
- ◆ Die Höhe und Struktur der Gehälter bemisst sich an (privat-)marktüblichen Bedingungen, sofern keine anderen Richtlinien als Vorgabe herangezogen werden.

Einflussfaktoren auf Gehaltsstrukturen

Die Höhe und Zusammensetzung von Gehältern wird von vielen Faktoren beeinflusst. Dabei lassen sich personen-, funktions- und leistungsbezogene Kriterien differenzieren.¹¹ Die Höhe und Struktur des Gehalts werden durch eine Vielzahl dieser Einflussfaktoren bestimmt. Als primäre Einflussgrößen werden in der Literatur die Stelle und der Mitarbeiter aufgeführt. Deren Unterfaktoren wie Aufgabe, Kompetenzen bzw. Alter, Ausbildung und Berufserfahrung determinieren die Vergütung unmittelbar. Als sekundäre Einflussgrößen werden Unternehmensfaktoren wie Grösse, Erfolg, Kultur, Hierarchie usw. genannt. Einen indirekten Einfluss auf das Gehalt übt schliesslich auch die Wirtschaft aus, hier

insbesondere der Arbeitsmarkt, die Konjunktur und die Branche.¹² Mit den leistungsbezogenen Merkmalen wird das Gehalt aufgrund der individuell erbrachten Leistung bestimmt.¹³

Im Rahmen der VMI-Gehaltsstudie 2006 wurde unter anderem der Einfluss dieser Faktoren auf die Gehaltsstrukturen in NPO untersucht. Mit Hilfe einiger dieser Kriterien und Merkmale soll nun untersucht werden, ob sich damit Professionalisierungstendenzen in NPO festmachen lassen und wie diese ausgestaltet sind bzw. zu einer besseren Qualität und Strukturierung und damit letztendlich zu einer höheren Effizienz der Organisation führen sollen.¹⁴

Die Studie im Überblick

Das VMI hat bereits zum dritten Mal nach 1991 und 1999 eine Gehaltsstudie für NPO durchgeführt. Die besonderen Merkmale dieser Studien ist die internationale Ausrichtung auf drei bzw. zwei Länder sowie die Erfassung des gesamten Nonprofit-Sektors. Dadurch können Vergleiche zwischen den Ländern und zwischen einzelnen Branchen gemacht werden.

Rücklaufquote

In einem ersten Schritt wurden 3'927 Personen aus deutschsprachigen NPO angefragt, ob sie an der Studie teilnehmen möchten (Schweiz n=2'546, Deutschland n=927, Österreich n=454). Davon erklärten sich schlussendlich 267 Organisationen bereit, bei der schriftlichen Befragung mitzuwirken. Dies entspricht einer ersten Rücklaufquote von 6.7%. Insgesamt wurden somit 267 Fragebogensets versandt. Davon wurden 209 Sets retourniert, was einer zweiten Rücklaufquote von 78.3% bedeutet. Im Laufe der Dateneingabe wurden 7 Fragebogen aus der Untersuchung ausgeschlossen, da hierzu nur unvollständige Angaben vorlagen. Weitere 6 Fragebogen aus Österreich mussten leider ebenfalls aus der Untersuchung ausgeschlossen werden, da aufgrund der kleinen Anzahl kein aussagekräftiges Datenmaterial für dieses Land zur Verfügung stand. Die verbleibenden 196 verwertbaren Fragebogen beziehen sich demnach nur auf Deutschland und die Schweiz und bilden die Basis des Daten-

		Leitungsebene			Total
		1. Ebene	2. Ebene	3. Ebene	
Position	(Haupt-)Geschäftsführer	181	0	0	181
hauptamtliche Führungskraft	Geschäftsführer 2. Ebene	0	87	0	87
	Abteilungsleiter	0	54	8	62
	Bereichsleiter/Referatsleiter	0	56	9	65
	Sonstige	0	6	9	15
Total		181	203	26	410

Abbildung 1: Beteiligung der hauptamtlichen Führungskräfte nach Positionen und Leitungsebenen (Quelle: Eigene Darstellung)

satzes. Die Daten haben aufgrund der willkürlichen Auswahl und dem teilweise geringen Stichprobenumfang indikative Wirkung.

Untersuchungskreis

Aus den 196 Organisationen des Samples beteiligten sich insgesamt 601 Personen an der Umfrage. 410 Personen entfallen dabei auf die hauptamtlichen Führungskräfte und 191 Personen auf den Vorstand.

Die zahlenmässige Beteiligung der einzelnen Führungskräfte wird in der Abbildung 1 dargestellt. Der Grossteil der befragten Personen sind Hauptgeschäftsführer.

Das Sample

Branchenzugehörigkeit

Im Fragebogen wurde die Branchenzugehörigkeit in Anlehnung an die «International Classification of Nonprofit Organization» (ICNPO)¹⁵ durch eine Einteilung der Organisationen in 11 Obergruppen abgefragt. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wurden die 11 Branchen anschliessend zu 5 Gruppen zusammengefasst. In die Gruppe wirtschaftliche NPO gehen dabei die Branche Entwicklung/Bau- und Wohnungswesen/Beschäftigung und das Tätigkeitsfeld Wirtschafts-/Berufsverbände/Gewerkschaften ein. Kultur/Erholung/Sport wird mit den Branchen Religion, Stiftungs-/Spendenwesen/

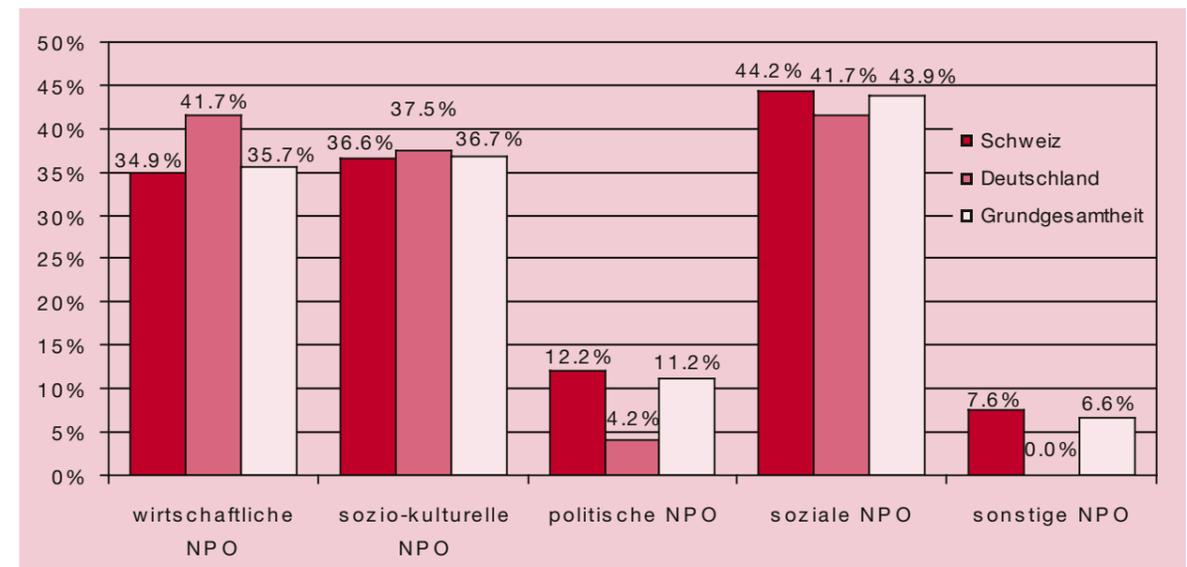


Abbildung 2: Branchenzugehörigkeit der NPO (Quelle: Eigene Darstellung)

Ehrenamtlichkeit und Bildungs-/Forschungswesen zu der Kategorie sozio-kulturelle NPO zusammengefasst. Eine weitere Oberkategorie stellen politische NPO dar, in die neben der Umwelt auch die Branchen Rechtswesen/Bürger- und Verbraucherinteressen/Politik einfließen. Als soziale NPO werden Organisationen aus dem Gesundheitswesen und den sozialen Diensten erfasst. Schliesslich bleiben die internationalen Aktivitäten übrig, die der Kategorie Sonstige NPO zugeteilt werden. Abbildung 2 zeigt, wie sich die Organisationen auf diese fünf Gruppen verteilen.

Budgets

Die Höhe des Budgets variiert nach Grösse der Organisation und nach unterschiedlichen Branchen deutlich. Unter Budget werden alle Mittel verstanden, die der Organisation von öffentlichen oder privaten Geldgebern, sowie von Mitgliedern zur Verfügung gestellt werden. An der Spitze der Statistik liegen Internationale Aktivitäten und das Stiftungs-/Spendenwesen, die ein Budget von 11'070'000 CHF bzw. 12'000'000 CHF verwalten. Wie sich die Branchen zusammengefasst auf die fünf Branchen prozentual über die einzelnen Budgetklassen verteilen, ist der Abbildung 3 zu entnehmen.

Jahresgesamtbezüge im Überblick

In der Studie werden jeweils die Jahresgesamtbezüge in CHF betrachtet. Dadurch können direkte Vergleiche zwischen den beiden Ländern angestellt

werden. Die Jahresgesamtbezüge setzen sich aus dem Jahresgrundgehalt und der variablen Vergütung zusammen. Die wichtigsten Durchschnittswerte sind in Abbildung 4 nach hierarchischen Ebenen zusammengefasst.

Die Jahresgesamtbezüge streuen in der Grundgesamtheit beträchtlich. Besonders interessant ist die Angabe der mittleren 50% der Führungskräfte. Die zentralen 50% der Jahresgesamtbezüge der 1. Ebene streuen zwischen 118'931 CHF und 168'444 CHF. In Deutschland liegen das untere und obere Quartil¹⁷ weiter auseinander, bei 126'492 CHF und 173'459 CHF. Die am stärksten besetzte Gehaltsklasse liegt in der Schweiz auf allen Ebenen bei 100'000 CHF bis 125'000 CHF. In Deutschland liegt die am stärksten besetzte Gehaltsklasse auf der 1. Ebene bei 200'000 CHF bis 250'000 CHF und auf der 2. und 3. Ebene jeweils bei 75'000 CHF bis 100'000 CHF. Es wird deutlich, dass deutsche Hauptgeschäftsführer durchschnittlich mehr verdienen als ihre Berufskollegen aus der Schweiz. Auf der 2. und 3. Ebene zeigt sich das umgekehrte Bild.

Indikatoren der Professionalisierung in NPO

Anhand der zuvor beschriebenen Merkmale soll nun der Stand der Professionalisierung in NPO untersucht werden. Als Grundlage der Analyse dienen dabei die Ergebnisse der VMI-Gehaltsstudie 2006. Obwohl es sich bereits um die dritte VMI-Gehalts-

		Branche				
		wirtschaftliche NPO	sozio-kulturelle NPO	politische NPO	soziale NPO	sonstige NPO
Budget in CHF	bis 200'000	1.5 %	1.5 %	4.5 %	0.0 %	0.0 %
	200'000 - 500'000	9.1 %	7.5 %	4.5 %	11.1 %	0.0 %
	500'000 - 1'000'000	19.7 %	14.9 %	0.0 %	12.3 %	0.0 %
	1'000'000 - 2'000'000	13.6 %	13.4 %	13.6 %	17.3 %	7.7 %
	2'000'000 - 5'000'000	19.7 %	23.9 %	23.3 %	23.5 %	23.1 %
	5'000'000 - 10'000'000	16.7 %	7.5 %	0.0 %	13.6 %	7.7 %
	10'000'000 - 20'000'000	13.6 %	14.9 %	31.8 %	11.1 %	30.8 %
	20'000'000 - 50'000'000	4.5 %	7.5 %	13.6 %	3.7 %	15.4 %
	50'000'000 - 100'000'000	1.5 %	6.0 %	4.5 %	7.4 %	15.4 %
	über 100'000'000	0.0 %	3.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %

Abbildung 3: Budgets der Organisationen nach Branche (Quelle: Eigene Darstellung)

	Schweiz	Deutschland
Grundgesamtheit		
Organisationen	172	24
Führungskräfte	352	58
Vorstandsmitglieder	170	21
Durchschnittliche Jahresgesamtbezüge in CHF		
Führungskräfte der 1. Ebene	150'904	173'947
Führungskräfte der 2. Ebene	124'405	104'115
Führungskräfte der 3. Ebene	101'848	88'770
Durchschnittliches Jahresgrundgehalt in CHF		
Führungskräfte der 1. Ebene	148'104	168'145
Führungskräfte der 2. Ebene	123'072	99'705
Führungskräfte der 3. Ebene	101'848	85'914
Verbreitung der variablen Entlohnung		
Führungskräfte der 1. Ebene	24.8 %	30.0 %
Führungskräfte der 2. Ebene	23.2 %	31.8 %
Führungskräfte der 3. Ebene	0.0 %	50.0 %

Abbildung 4: Gehaltsdaten (Quelle: Eigene Darstellung)

studie handelt, können die einzelnen Studien nicht miteinander verglichen werden, weshalb Zeitreihen-Vergleiche nur unter Vorbehalt für die Analyse verwendet werden können. Daher wird im Folgenden keine Entwicklung der Professionalisierung in NPO aufgezeigt, sondern eine statische Analyse vorgenommen.

Grad der Ausbildung

Wenn sich eine Organisation stärker an Qualitäts- und Effizienzkriterien orientiert, steigen dementsprechend auch die Anforderungen an die Mitarbeitenden auf allen Ebenen, besonders aber im Management, das die Umsetzung dieser Zielvorgaben bewältigen muss. In den Führungsebenen wird daher neben der NPO-spezifischen Sachkenntnis zusätzlich ein entsprechendes Management-Wissen vorausgesetzt. Betrachtet man die Verteilung der höchsten Ausbildungs-Abschlüsse der unterschiedlichen Management-Ebenen, so lässt sich eine eindeutige Übergewichtung von Hochschulabschlüssen feststellen. Über 70% der Haupt-Geschäftsführer verfügen über einen Hochschulabschluss. Davon hat ein Grossteil entweder Wirtschaftswissenschaften (32.7%) oder Rechtswissenschaften (13.1%) studiert, was die Notwendigkeit einer Funktions-

ausbildung unterstreicht. Auf der zweiten Management-Ebene haben immer noch 22.1% der Hochschulabsolventen einen Abschluss in Wirtschaftswissenschaften. Erst auf der 3. Ebene reduziert sich ihr Anteil deutlich. Auf diesen beiden letzten Ebenen liegt der Anteil von Hochschulabschlüssen immer noch weit über 50%, wie sich aus Abbildung 5 ablesen lässt.

Ohne Zweifel ist der hohe Anteil von ausgebildeten Managern ein Zeichen der gestiegenen Anforderungen und der zunehmenden Professionalisierung.

Weiterbildung

Weiterbildung in NPO hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Allein in der Schweiz gibt es mehr als 100 Weiterbildungsangebote, die sich an Manager von NPO allgemein oder in bestimmten Tätigkeitsbereichen (Sport, Kultur, Gesundheitswesen, etc.) wenden.¹⁸ Aus den Ergebnissen der VMI-Gehaltsstudie 2006 lässt sich erkennen, dass die Weiterbildung den NPO wichtig ist. Nahezu zu 100% beteiligen sich die Organisationen an den Weiterbildungskosten. In der Schweiz übernehmen sie in 48.7% der Fälle die Gesamtkosten der Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden.

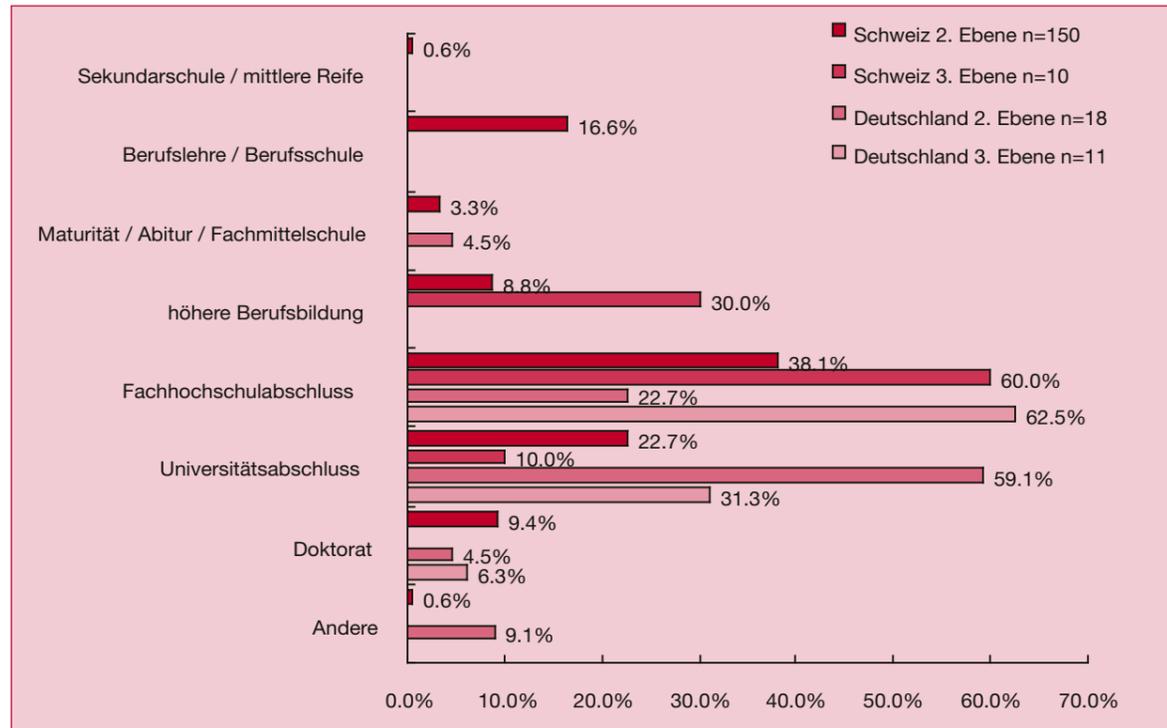


Abbildung 5: Höchster Ausbildungsabschluss des mittleren Managements (Quelle: Eigene Darstellung)

Dabei lässt sich zwischen der ersten und zweiten Leitungsebene kaum ein Unterschied in der Handhabung feststellen. Erst auf der dritten Ebene wird zu 100% angegeben, dass nur ein Teil der Kosten übernommen wird. Zum Vergleich: Laut dem Bundesamt für Statistik liegt die Beteiligungsrate in der Gesamtwirtschaft bei 36-39%.¹⁹ In Deutschland bietet sich ein noch deutlicheres Bild: 89.5% der Befragten gaben an, dass die NPO alle Kosten der Weiterbildung trägt, und im Gegensatz zur Schweiz gaben 100% der Befragten auf 3. Leitungsebene an, dass die Organisation die Kosten zu 100% trägt. Ein Grund hierfür könnte sein, dass viele grosse NPO in Deutschland eigene Weiterbildungsakademien betreiben, deren Kosten von den jeweiligen Organisationen getragen werden.

Über beide Länder hinweg betrachtet hat die letzte Weiterbildung bei 33.1% der Probanden vor mehr als einem Jahr stattgefunden, bei den restlichen 2/3 während des vergangenen Jahres. Die stetige Weiterbildung von Führungskräften legt die Grundlage für eine zunehmende Spezialisierung und Professionalisierung von NPO.

Gehaltsstruktur und Berufsbezeichnungen

Mit einer zunehmenden Professionalisierung bilden sich deutliche hierarchische Strukturen heraus, die sich sowohl in den Gehaltsstrukturen, als auch durch die Berufsbezeichnungen bemerkbar machen. In Abbildung 4 lässt sich ablesen, dass sich die durchschnittlichen Gehälter der einzelnen Führungsebenen deutlich voneinander unterscheiden. (Dass sich dabei auch Branchenunterschiede bemerkbar machen, wird weiter unten näher untersucht.) Im Ländervergleich fällt auf, dass die Hauptgeschäftsführer in der Schweiz durchschnittlich weniger verdienen als ihre Kollegen in Deutschland (150'904 CHF zu 173'947 CHF), dafür dreht sich das Verhältnis auf den beiden nächsten Hierarchieebenen aber um (124'405 CHF zu 104'115 CHF resp. 101'848 CHF zu 88'770 CHF). Die höhere Entlohnung der Hauptgeschäftsführer lässt sich mit der Grösse der Organisationen und des Landes erklären, jedoch bietet dies keine Erklärung für den deutlichen Gehaltsunterschied zwischen den einzelnen Führungsebenen in Deutschland.

Wie bereits erwähnt, existiert bisher keine Berufsvereinigung der Verbandsmanager. Daher fällt es auch schwer, einheitliche Berufsbezeichnungen einzuführen, was eine erhebliche Schwierigkeit bei der Datenerhebung darstellte. Auf den verschiedenen Führungsebenen trifft man diverse Bezeichnungen an. In Deutschland wird die oberste hauptamtliche Führungskraft häufig als Hauptgeschäftsführer bezeichnet. In der Schweiz spricht man stattdessen nur von Geschäftsführer. In Deutschland wird mit Geschäftsführer jene Position angesprochen, die dem Hauptgeschäftsführer direkt unterstellt ist. Neben diesen Begriffen existieren auch andere Bezeichnungen wie Chief Executive Officer (CEO), Direktor, Geschäftsleiter, Vorsitzender der Geschäftsleitung, General- und Zentralsekretär. Um Missverständnisse zu verhindern wurde daher neben der Position auch direkt nach der Leitungsebene gefragt.

In NPO bestehen klare Hierarchieunterschiede bezüglich der Gehaltsstrukturen, jedoch fällt es schwer, anhand der Berufsbezeichnung die Stellung in der Organisation genau zu bestimmen.

Festlegung der Gehälter

Je stärker sich eine Organisation spezialisiert, desto klarer muss die Entlohnung für einzelne Tätigkeiten geregelt werden. Diese Absprachen werden in einem Gehaltsreglement festgehalten, um eine gerechte und transparente Entlohnung zu gewährleisten.

Dadurch werden auch Grundlagen für die Festlegung der Gehälter geschaffen. Wie aus Abbildung 6 ersichtlich ist, hat der Hauptgeschäftsführer in Deutschland bei 69.6% der Organisationen ein Mitbestimmungsrecht. In der Schweiz sind für die Gehaltsfestlegung auch andere Entscheidungsgremien wie Ausschuss und Geschäftsleitung zuständig. Die Kategorie «Andere» fasst folgende Entscheidungsträger zusammen: Aufsichtsrat, Ausschuss, Mandatsleiter, diverse Bereichsleiter, Delegiertenversammlung, Vizepräsident, Drittfirma.

Die Gehälter im Dritten Sektor sind häufig an andere Richtlinien gebunden. In Deutschland wurden bisher viele Mitarbeiter nach Tarifverträgen entlohnt, die an den Bundesangestelltentarif (BAT) angelehnt waren. Der BAT wurde nun zu Jahresbeginn durch den neuen Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst (TVöD) ersetzt. Bei den hauptamtlichen Führungskräften und Managern sind der Vergütung weniger enge Grenzen gesetzt.

Knapp etwas mehr als die Hälfte der Organisationen verfügen über ein Gehaltsreglement. Ein Gehaltsreglement kann durchaus nützlich sein, da es hilft, eine gerechte und konstante Lohnpolitik durchzusetzen.

Das Balkendiagramm (Abbildung 7) zeigt, dass in der Schweiz der Anteil an Organisationen mit einem Reglement höher ausfällt. In Deutschland existieren rechtliche Vorgaben zur Entgeltstruktur.

	Schweiz n=166	Deutschland n=23	Grundgesamtheit n=189
Präsident/Vorsitzender	16.3%	13.0%	15.9%
Vorstand/Stiftungsrat	30.1%	21.7%	29.1%
Hauptgeschäftsführer	53.0%	69.6%	55.0%
Leiter Ausschuss/ Geschäftsführung/Büro	10.2%	0.0%	9.0%
Andere	7.8%	13.0%	8.5%

Abbildung 6: Kompetenz zur Festlegung der Gehälter der hauptamtlichen Führungskräfte (Mehrfachnennungen möglich. Quelle: Eigene Darstellung)

So enthält bereits der Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes detaillierte Vergütungsrichtlinien. Hinsichtlich der eingegangenen 6 Antworten aus Österreich haben 5 Organisationen ein Gehaltsreglement. Bereits in der Gehaltsstudie aus dem Jahr 1999 war in Österreich bei 84.2% ein Gehaltsreglement im Einsatz, währenddessen in der Schweiz und in Deutschland nur 55.6% bzw. 42.9% über ein internes Papier verfügten.

Die Anzahl der Organisationen mit Gehaltsreglement ist mit 50% noch relativ gering und auch im Vergleich mit dem Ergebnis von 1999 muss man davon ausgehen, dass sich hier in den letzten Jahren nicht allzu viel verändert hat.

Variable Entlohnung

Die bisher besprochenen Indikatoren lassen sich in jedem Professionalisierungs-Prozess nachweisen und stellen eine Notwendigkeit der organisationalen Weiterentwicklung dar. Daneben führt die Professionalisierung aber auch zu Entwicklungen, die durch Entlehnung von Instrumenten anderer Branchen entstehen. Für den Dritten Sektor ist hierbei besonders die Einführung von variablen Lohnanteilen zu nennen.

Zunächst stellt sich die Frage, ob der Leistungslohn überhaupt auf den NPO-Sektor übertragbar ist. Für die erfolgreiche Einführung von leistungsorien-

tierten Entgeltsystemen werden in der psychologischen und ökonomischen Literatur folgende zwei Erfolgsbedingungen aufgeführt: die Möglichkeit der zielorientierten Steuerung und die Relevanz extrinsischer Anreize.²⁰

Mit zielorientierter Steuerung ist die Zielsetzung und nachfolgende Überprüfung der Zielerreichung angesprochen. Ziele müssen eindeutig und inhaltlich relevant sein. Die Zielerreichung sollte von der Leistung des Mitarbeiters abhängen und zuverlässig messbar sein.²¹ In Verbänden und Organisationen sind Leistungskriterien für Führungskräfte nur schwer zu definieren. Durch die Sachzieldominanz fällt der Gewinn als Oberziel weg und es gibt kein echtes Kriterium für die Gesamteffizienz. Eine weitere Schwierigkeit stellt die Ziel-Operationalisierung dar. Es handelt sich sehr häufig um rein qualitative Ziele, für deren Erreichung stellvertretende Massgrößen indirekt gemessen werden müssen.²²

Im Hinblick auf die Relevanz extrinsischer Anreize ist festzuhalten, dass variable Entgelte nur dann erfolgreich sind, wenn die extrinsische Motivation als primäre Triebkraft für das Handeln aufgefasst wird. Dies hängt davon ab,²³

ob gewohnheitsmässige Verhaltensweisen eine kleinere Bedeutung als die bewusste Wahlhandlung haben,

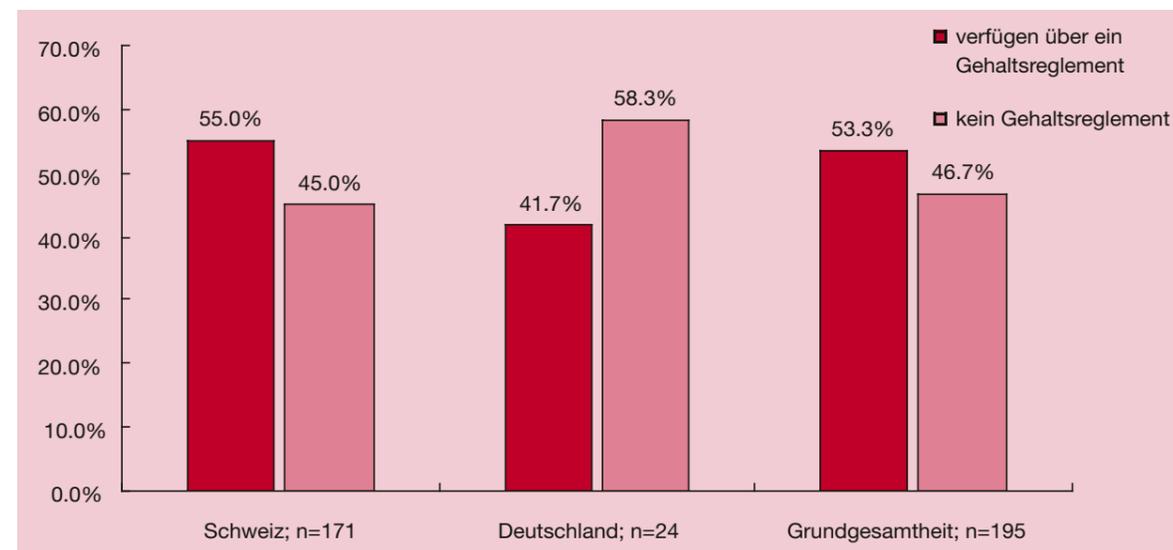


Abbildung 7: Existenz eines Gehaltsreglements nach Land (Quelle: Eigene Darstellung)



♦ wie viel positive Bedeutung eine Person einem leistungsorientierten Entgeltsystem zuschreibt und

♦ ob keine Verdrängungseffekte auftreten. Denn eine Erhöhung der extrinsischen Motivation kann die intrinsische Motivation verdrängen.

Es zeigt sich, dass die genannten Bedingungen von NPO nur bedingt oder gar nicht erfüllt werden.²⁴ Zuletzt können leistungsorientierte Gehälter auch als Gewinnbeteiligung verstanden werden, was dem grundsätzlichen Verbot der Gewinnausschüttung entgegen läuft.²⁵

Die Ergebnisse der Gehaltsstudie belegen die Schwierigkeiten der variablen Entlohnung in NPO: Grundsätzlich haben nur 25% (1. und 2. Ebene) bzw. 30% (3. Ebene) der Führungskräfte überhaupt einen variablen Lohnanteil. Dieser liegt in Deutschland bei durchschnittlich 10–11% der Lohnsumme, in der Schweiz bei unter 7%. Auf zweiter und dritter Leitungsebene fiel die Zufriedenheit mit dem variablen Lohnanteil mit 3.6 bzw. 3.0 (höchster Wert 5) am schlechtesten von allen Lohnbestandteilen aus. Statt also motivierend zu wirken, löst die variable Vergütung eher Unzufriedenheit aus.

Orientierungsmassstab für die Gehälter

Die zunehmende Professionalisierung im Nonprofit Management führt – wie bereits gezeigt – zu einer Akademisierung und Spezialisierung der Führungskräfte. Besonders wenn Manager zuvor Erfahrungen in der Profit-Wirtschaft gesammelt

haben, steigen die Lohnerwartungen an die NPO. Vergleicht man die einzelnen Tätigkeitsbranchen, so lässt sich folgende Tendenz feststellen: Je näher die NPO der Wirtschaft steht, desto eher gleichen die Gehaltsstrukturen jenen der Profit-Unternehmen. Dies zeigt sich zum einen bei der Existenz von variablen Vergütungsbestandteilen und zum anderen bei der Höhe der Gehälter. In wirtschaftlichen NPO (Wirtschafts-/Berufsverbände) geben 28.8% der Hauptgeschäftsführer an, eine variable Vergütung zu erhalten, während nur 20% bzw. 19.4% ihrer Kollegen aus sozialen bzw. sozio-kulturellen NPO ähnliche Lohnstrukturen haben. Auf der zweiten Leitungsebene lässt sich diese Tendenz jedoch nicht mehr feststellen.

Betrachtet man die durchschnittlichen Gehälter der ersten und zweiten Leitungsebene, dann stehen wiederum die wirtschaftlichen NPO jeweils an der Spitze. In Abbildung 8 werden die Jahresgesamtbezüge der ersten und zweiten Leitungsebene der schweizerischen Organisationen aufgeteilt nach einzelnen Branchen aufgeführt (Für Deutschland lassen sich diese Daten nicht vollständig darstellen).

Da eine genaue Bestimmung der Wirtschaftsnähe der Branchen «politische NPO» und «sonstige NPO» nicht möglich ist, lässt sich anhand der Daten lediglich eine Tendenz festhalten. Auch müssten bei einer genaueren Analyse einzelne NPO betrachtet werden, da sich in den einzelnen Branchen zum Teil erhebliche Streuungen ergeben.

	Jahresgesamtbezüge in CHF (Schweiz)			
	1. Leitungsebene		2. Leitungsebene	
	n	arithmetisches Mittel	n	arithmetisches Mittel
wirtschaftliche NPO	53	177'497	58	131'748
sozio-kulturelle NPO	58	142'506	61	119'921
politische NPO	19	148'812	29	126'104
soziale NPO	70	138'533	85	126'248
sonstige NPO	12	163'669	16	114'514

Abbildung 8: Durchschnittliche Jahresgesamtbezüge der Hauptgeschäftsführer in CHF nach Branchen (Quelle: Eigene Darstellung)

Analyse: Gehaltsstrukturen und Professionalisierung

In der Einleitung wurde behauptet, dass sich der Fortschritt in NPO in eine echte und eine unechte Professionalisierung differenzieren lassen. Bei der Betrachtung der einzelnen Indikatoren wurden nun Hinweise für diese Entwicklungen von Professionalisierung in NPO präsentiert. Besonders die Indikatoren einer echten Professionalisierung lassen sich durch die Ergebnisse der VMI-Gehaltsstudie 2006 belegen. Der Grad der Ausbildung und die damit verbundene Akademisierung und Spezialisierung sind deutlich erkennbar. Dies wird durch die Anzahl von Weiterbildungsangeboten und die Häufigkeit der Besuche dieser Angebote unterstützt. Betrachtet man die Gehaltsstrukturen in NPO, dann zeichnen sich klare hierarchische Gehaltsklassen ab, ohne dass sich gleichzeitig eindeutige Berufsbezeichnungen erkennen lassen. Hier finden sich neben Positionsbeschreibungen noch historisch gewachsene oder ideologisch begründete Titel. Für die Festlegung der Gehälter fehlt bei der Hälfte der Organisationen ein internes Gehaltsreglement. Hier besteht nach wie vor noch Professionalisierungsbedarf.

Die Indikatoren der unechten Professionalisierung, also der schlichten Anpassung an Profit-Strukturen, zeichnen ein differenziertes Bild. Zwar wird in knapp einem Viertel der Organisationen ein Teil des Lohnes als variable Vergütung gezahlt, jedoch nicht unbedingt zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Von allen Vergütungsbestandteilen war die Zufrieden-

heit mit der variablen Vergütung am niedrigsten. Der geringe Prozentsatz der variablen Vergütung ist ein Hinweis auf die Schwierigkeit, leistungsbezogenen Lohn auf der Basis qualitativer Leistungsziele gerecht und transparent zu bemessen.

Eine weitere Anlehnung an die Profitwirtschaft lässt sich bei der Höhe der Gehälter erkennen: Je näher eine NPO der Profit-Wirtschaft verbunden ist, desto stärker orientiert sie sich an deren Gehaltsstrukturen. Dieser Zusammenhang lässt sich anhand der Daten aber nur als Tendenz festhalten.

Ausblick

Zusammenfassend weisen die Gehaltsstrukturen in NPO auf eine Professionalisierung des gesamten dritten Sektors hin. Diese Entwicklung trägt zu einer weiteren Steigerung der Effizienz und Effektivität bei. Gleichzeitig dürfen aber auch die Gefahren einer zunehmenden Spezialisierung nicht unter den Tisch fallen gelassen werden. In den amerikanischen Stiftungen hat sich in den letzten Jahrzehnten ein Berufsstand der Stiftungsverwalter entwickelt, der inzwischen deutlich kritisiert wird. Weil mit dem Stiftungserfolg der eigene Beruf zusammenhängt, tendieren die Stiftungsverwalter zur Unterstützung sicherer und klar abschätzbarer Projekte. Damit verlieren die Stiftungen aber ihre Innovationsfähigkeit, die sie eigentlich auszeichnen sollte.²⁶

Solchen negativen Effekten kann nur entgegen gewirkt werden, wenn die Professionalisierung der

NPO nicht als Ziel an sich, sondern als unterstützender Prozess der Organisationsentwicklung verstanden wird, so dass die Ausrichtung auf den Sachzweck stets erhalten bleibt. Dabei helfen klar strukturierte Management-Konzepte, die auch den Ressourcenbereich abdecken und damit der Professionalisierung eine klare Ausrichtung geben.

Fussnoten

¹ Vgl. Schwarz et al. 2005, S. 22.

² Vgl. Hallock 2000, S. 254 ff.

³ Vgl. Caroll et al. 2005, S. 20. In manchen Branchen (z.B. Krankenhäuser) waren die Löhne in NPO sogar höher als in Profit-Unternehmen. Vgl. Ruhm/Borkoski 2000.

⁴ Vgl. Witt/Sturm 1998, S. 303 f.

⁵ Vgl. Oster 1998, S. 208.

⁶ Vgl. Brandl et al. 2004, S. 2.

⁷ Vgl. Brandl et al. 2004, S. 2.

⁸ Vgl. Schloz 1991, S. 36.

⁹ Vgl. Schloz 1991, S. 33.

¹⁰ Vgl. von Eckardstein 2002, S. 327.

¹¹ Vgl. von Eckardstein 1986, S. 248 f.

¹² Vgl. Kappel/Uschatz 1992, S. 59.

¹³ Vgl. Brandl et al. 2004, S. 3 f.

¹⁴ Vgl. Schwarz 2005, S. 264.

¹⁵ Vgl. Salomon./Anheier 1996, S. 7.

¹⁶ Die Bezeichnung der Gruppen erfolgte in Anlehnung an die Klassifikation von privaten NPO von Schwarz et al. 2005, S. 21.

¹⁷ Während der Median eine geordnete Gesamtheit hinsichtlich eines zu analysierenden Merkmals in zwei Hälften teilt, teilen drei Quartile die Gesamtheit in vier gleich grosse Teile. Bei einer der Grösse nach sortierten Datenreihe liegen beim 1. Quartil 25% der Werte unterhalb und 75% oberhalb dieses Wertes. Das 2. Quartil entspricht dem Median. Das 3. Quartil ist derjenige Wert, bei dem 75% der Werte unterhalb und 25% oberhalb dieses Wertes liegen. Aus dem Abstand von Quartilen können auch Aussagen über die Ausbreitung und Form der Häufigkeitsverteilung abgeleitet werden.

¹⁸ Vgl. Stöckli 2006, S. 4.

¹⁹ Vgl. BfS 2004.

²⁰ Vgl. Theuvsen 2005, S. 8 f.

²¹ Vgl. Theuvsen 2001, S. 194 ff.

²² Vgl. Schwarz 2001, S. 72.

²³ Vgl. Theuvsen 2005, S. 9–11; zum Verdrängungseffekt siehe Frey/Osterloh 2000, S. 26 ff.

²⁴ Vgl. Theuvsen 2005, S. 11–14.

²⁵ Vgl. Frumkin/Keating 2001, S. 3.

²⁶ Vgl. Toepler/Feldman 2004, S. 266.

Literatur

Brandl, J., Güttel, W. H., Beisheim, M., von Eckardstein, D., Elsik, W., *Entwicklungsdynamik von Vergütungssystemen in Nonprofit-Organisationen*. Working Paper für den Herbstworkshop der Kommission Personalwesen des Hochschullehrerverbandes für Betriebswirtschaftslehre, Konstanz, 2004, <http://www.uni-konstanz.de/FuF/Verwiss/Klimecki/KomPers/index.html>, (10.10.2005).

Bundesamt für Statistik (Hrsg.), *Weiterbildung in der Schweiz 2003*, Pressemitteilung, 2004.

Caroll, T., Hughes, P., Luksetich, W., *Managers of Nonprofit Organizations Are Rewarded for Performance*, in: *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 16, No 1, 2005, S. 19–41.

Frumkin, P., Keating, E. K., *The Price of Doing Good: Executive Compensation in Nonprofit Organizations*, Working Paper 02-11, 2001.

Hallock, K. F., *Compensation in Nonprofit Organizations*, in: Ferris, G. R. (Hrsg.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 19, 2000, S. 243–294.

Kappel, H., Uschatz, P., *Variable Kaderentlohnung: Erfolg und Leistung honorieren*, Zürich, Verlag industrielle Organisation, 1992.

Oster, S. M., *Executive Compensation in the Nonprofit Sector*, in: *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 8, No 3, 1998, S. 207–221.

Ruhm, Ch. J., Borkoski, C., *Compensation in the Nonprofit Sector*, Working Paper 7562, National Bureau

of Economic Research, Cambridge, Mass., 2000.

Salomon, L. M., Anheier, H. K., *The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1, 1996*. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, No 19, Baltimore, The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1996.

Schloz, H.-W., *Professionalisierung im Verbandsmanagement*, Universität Koblenz, wiss. Arbeit, 1991, n. veröff.

Schwarz, P., *Management-Brevier für Nonprofit-Organisationen: Eine Einführung in die besonderen Probleme und Techniken des Managements von privaten Nonprofit-Organisationen (NPO) unter Einbezug von Beispielen und Parallelen aus dem Bereich der öffentlichen NPO*, 2. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien, Verlag Paul Haupt, 2001.

Schwarz, P., *Organisation in Nonprofit-Organisationen: Grundlagen, Strukturen*, Bern, Stuttgart, Wien, Verlag Paul Haupt, 2005.

Schwarz, P., Purtschert, R., Giroud C., Schauer R., *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen*, 5. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien, Verlag Paul Haupt, 2005.

Stöckli, S., *Marktanalyse der Weiterbildungsangebote für Führungskräfte von Nonprofit-Organisationen*, Bachelorarbeit Univ. Freiburg/CH, Freiburg, 2006, n. veröff.

Theuvsen, L., *Erfolgsbedingungen leistungsorientierter Entgeltsysteme*, in: *Verbands-Management*, 31. Jg., Nr. 1, 2005, S. 6–17.

Theuvsen, L., *Ergebnis- und Marktsteuerung öffentlicher Unternehmen: Eine Analyse aus organisations-theoretischer Sicht*, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, 2001.

Toepler, S., Feldman, M. P., *Foundation Funding and Innovation: An Assessment by Scientists at an American Research University*, in: Rindt, S. et al. (Hrsg.), *Maecenata Jahrbuch 2003*, Berlin, 2004.

von Eckardstein, D., *Entlohnung im Wandel: Zur veränderten Rolle industrieller Entlohnung in personalpolitischen Strategien*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaft-*

liche Forschung, 38. Jg., Nr. 4, 1986, S. 247–269.

von Eckardstein, D., *Personalmanagement in NPOs*, in: Badelt, Ch. (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisationen*, 3. Aufl., Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 2002, S. 309–336.

Witt, D., Sturm, H., *Eigenarten der Personalwirtschaft in Verbänden*, in: Graf Strachwitz, R. (Hrsg.), *Dritter Sektor - Dritte Kraft: Versuch einer Standortbestimmung*, Düsseldorf, RAABE Fachverlag, 1998, S. 291–313.



In diesem Beitrag werden unter anderem Ergebnisse der **Gehaltsstudie 2006** – Vergütung von Führungskräften in Nonprofit-Organisationen, präsentiert. Die Studie wurde vom VMI herausgegeben und ist als 2. Band der VMI-Forschungsreihe erschienen.

Die VMI-Forschungsreihe umfasst aktuelle empirische Untersuchungen und Analysen zum Nonprofit-Sektor, die in unregelmässigen Abständen veröffentlicht werden.

Die vollständige Gehaltsstudie können Sie zum Preis von 200.– CHF (125.– EUR) bzw. als Förderer des VMI zu 160.– CHF (100.– EUR) beziehen.

Die Autoren



Robert Purtschert/robert.purtschert@vmi.ch

Prof. Dr. Robert Purtschert; Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Hochschule St. Gallen (lic. oec. HSG) und der Universität Freiburg/CH (Dr. rer. pol.), 1970/71 Visiting Lecturer für International Business am College für Business Administration, University of Alabama (USA). 1973 bis 1980 Marketingleiter in einem Pharmaunternehmen. Ab 1980 beratend für Unternehmungen und NPO tätig. 1985 Privatdozent an der Universität Freiburg/CH, seit 1993 ausserordentlicher Professor, 1986 - 2000 Geschäftsführer der ehemaligen Forschungsstelle für Verbands- und Genossenschafts-Management (vorerst nebenamtlich). Seit 2001 Direktor des VMI.



Georg von Schnurbein/georg.vonschnurbein@vmi.ch

lic./M.A. in Management Georg von Schnurbein; 1998 bis 2000 Vordiplom in Wirtschaftswissenschaften an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, 2000/01 Erasmus-Stipendium an der Universität Freiburg/CH, 2001-2003 Hauptstudium in Betriebswirtschaftslehre mit Wahlfach Politikwissenschaft an der Universität Freiburg/CH, 2001–2003 Unterassistent am Verbandsmanagement Institut (VMI), dort Koordinator für das internationale Forschungsprojekt «Visions and Roles of Foundations in Europe». Seit 2003 Diplomassistent am VMI. Schwerpunkte: Corporate Governance in Verbänden, Marketing und Stiftungsmanagement.



Carmen Bayard/carmen.bayard@blueemail.ch

lic./M.A. in Management Carmen Bayard; Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Fribourg mit Schwerpunkt Human Resource Management und Accounting. Seit April 06 arbeitet sie bei der Credit Suisse im Bereich Human Resources.

Management

Professionalität im Management von NPO

Alfred von Gunten

Mit zunehmender Komplexität der Führung von Nonprofit-Organisationen wird der Ruf nach Professionalisierung immer deutlicher. Besonders dann, wenn ehrenamtlich Mitarbeitende an ihre Grenzen stossen, die Finanzen in Schieflage geraten oder eine vermehrte Konkurrenzierung im Leistungsangebot mit kommerziellen Betrieben stattfindet. Im folgenden Beitrag soll anhand von drei Praxisfällen kurz beleuchtet werden, welche Gefahren unprofessionelles Verhalten in sich birgen und welche Massnahmen für eine Verbesserung der Situationen eingeleitet wurden. Anschliessend werden allgemeine Kriterien und Ansätze zur Steigerung der Professionalität aufgezeigt.

«Professionalität ist nicht primär eine Frage der Anstellung, sondern der Einstellung!». Diese Aussage hat vor einigen Jahren Alt Bundesrat und UNO-Sonderbeauftragter für Sport, Adolf Ogi, an die leitenden Organe der Schweizer Sportorganisationen zur Reflexion weitergegeben. Es lohnt sich, diesen Gedanken aufzunehmen und den Begriff der Professionalität weiter zu fassen, als er üblicherweise verwendet wird:

Professionalität bedeutet demnach der Wille und die Fähigkeit, Veränderungen im Umfeld der NPO zu analysieren, die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen zu erkennen und in die langfristige Planung aufzunehmen (die richtigen Dinge tun), zielorientiert zu handeln und anspruchsvollen Massstäben (Qualitätsstandards) zu genügen (die Dinge richtig tun).

Dies stellt an das Management und alle Mitarbeitenden hohe Anforderungen, auf ehrenamtlicher und hauptamtlicher Ebene.

Druck zur Professionalisierung

Will eine NPO langfristig ihren Erfolg sichern, muss sie den vielfältigen und sich oft widersprechenden Erwartungen und Bedürfnissen ihrer Anspruchsgruppen und Stakeholder gerecht werden (siehe Abbildung 1). Dabei unterscheiden diese in der Wahrnehmung der Leistungen kaum noch zwischen einer NPO und einem kommerziellen Unternehmen. Mitglieder und Kunden vergleichen zunehmend Preise und Leistungen mit anderen Anbietern. Sponsoren erwarten Spitzenleistungen mit hoher öffentlicher Wirksamkeit. Subventionsgebern müssen unabhängig der Grösse der NPO transparente Zahlen, umfassende Leistungsabrechnungen und Berichte vorgelegt werden. Der Druck zu professionellem Handeln hat eindeutig zugenommen.



Abbildung 1: Anspruchsgruppen eines Sportverbandes (Quelle: Eigene Darstellung)

Anhand der nun folgenden Praxisfälle soll aufgezeigt werden, wie sich unprofessionelles Verhalten stark auf die Entwicklung und den Erfolg der NPO auswirken kann. Zur Wahrung der Vertraulichkeit bleiben die Namen dieser Organisationen unerwähnt, die Fälle wurden leicht verändert. Die jeweiligen Kurzanalysen und Massnahmen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und die Präsentation als Musterlösung.

Fall A: Abhängigkeit von Einzelpersonen

Vor etwas mehr als 20 Jahren wurde die Stiftung «A» zwecks Aufbau und Führung eines Waisenhauses in einem Krisengebiet Afrikas durch ein Schweizer Ehepaar gegründet. Seitdem hat sich das Hilfswerk stetig weiterentwickelt, neue Aufgaben und Betriebe sind dazugekommen. Entsprechend ist auch die Zahl der Mitarbeitenden gestiegen, ebenso der Bedarf an finanziellen Mitteln. Das Fundraising in der Schweiz wurde intensiviert und teilweise professionalisiert. Nachdem seit mehreren Jahren verschiedenen Geschäftsführungen infolge «Kompetenzüberschreitung» und unterschiedlichen Zielvorstellungen gekündigt wurde, hat das Gründerehepaar wiederum die operative Leitung der Stiftung übernommen. Inzwischen wurden weitere Konflikte mit Mitarbeitenden an die Öffentlichkeit getragen und haben dem Image des Hilfswerks in der Schweiz grossen Schaden zugefügt. Der Stiftungsrat ist mittlerweile stark zerstritten, es wird nur noch via Anwälte kommuniziert. Die Spendeneingänge sind merklich zurückgegangen.

Kurzanalyse:

Das Gründerehepaar nimmt seit Bestehen der Stiftung prägenden Einfluss auf die strategische und operative Leitung des Hilfswerks und führt dieses nach eigenen Vorstellungen wie eine Einzelirma. Es fehlt an gegenseitigem Vertrauen und am Willen, die zukünftige Entwicklung breiter abzustützen. Auch konstruktive Beiträge werden als persönliche Angriffe empfunden. Es wird viel Zeit und Energie zur Rechtfertigung der eigenen Positionen aufgewendet, was sich merklich auf die Effektivität

auswirkt. Das weitere Fortbestehen der Stiftung ist ernsthaft gefährdet

Massnahmen:

Es drängt sich eine umfassende Standortbestimmung und Neuausrichtung des Hilfswerks auf. Die strategische und operative Führungsebene muss entflochten und breiter abgestützt werden. Personelle Abhängigkeiten sind unbedingt zu vermeiden. Der gesamte Prozess muss offen und transparent kommuniziert werden.

Fall B: Personelle Überforderung

Der nationale Sportverband B vereinigt 10 Regionalverbände und 95 lokale Clubs in der ganzen Schweiz. Auf Drängen des Zentralvorstandes wurde der Verband vor kurzem restrukturiert mit dem Ziel, neue Aufgaben wahrzunehmen, die Organisation zu straffen und generell die Leistungsfähigkeit zu erhöhen. Die Erwartungen an die Geschäftsführung und die Geschäftsstelle sind in der Folge erheblich gestiegen, nachdem viel über Qualitäts- und Effizienzsteigerung gesprochen wurde. Bereits ein halbes Jahr nach Beginn der Umsetzung der Restrukturierung häufen sich die Reklamationen seitens der Clubs und Regionalverbände. Eine überforderte Geschäftsführung, gereizte Mitarbeitende, eine unausgereifte IT-Lösung und knappe Finanzen bringen den Sportverband in erhebliche Schwierigkeiten.

Kurzanalyse:

Mit der Restrukturierung wurden der Geschäftsstelle Aufgaben übertragen, welche zuvor durch die Regionalverbände wahrgenommen wurden, u.a. die gesamte Wettkampfplanung und – Administration sowie die Nachwuchsförderung. Die Komplexität der Aufgabenstellungen und die Arbeitsmenge wurden deutlich unterschätzt. Statt einer schrittweisen Umsetzung unter Einbezug aller Beteiligten wurden die Aufgaben kurzfristig auf einen Stichtag hin umverteilt. Gepaart mit einer unausgereiften IT-Lösung sowie Mitarbeitenden, welche mangels Zeit nicht richtig in ihr neues Aufgabengebiet eingeführt wurden, lässt die Arbeitsqualität zu wünschen übrig.

Massnahmen:

Eine vertiefte Analyse ist durchzuführen. Gemeinsam mit der Basis sind Lösungsansätze zu suchen, welche innert nützlicher Frist zu einer Verbesserung der Situation führen. Auch heikle Themen wie die Rückdelegation bestimmter Aufgaben, die Neubesetzung von anspruchsvollen Schlüsselstellen sowie die Erhöhung der Mitgliederbeiträge müssen offen diskutiert werden. Die IT-Lösung ist durch neutrale Spezialisten zu überprüfen, entsprechende Massnahmen zur Optimierung sind einzuleiten.

Fall C: Rückläufige Spendeneinnahmen

Trotz grössten Bemühungen schafft es die Sozialinstitution C nicht, die bisherigen Spendeneinnahmen zu halten, obschon von einer hohen Zufriedenheit der Anspruchsgruppen ausgegangen werden kann. Die bestehende Spenderdatenbank, integriert in eine klassische Adressverwaltung, enthält nur wenige Informationen über die Spendergruppen und deren Spendenverhalten. Gezielte Aktionen zur Gewinnung von Neuspendern, u.a. ein Suppentag in mehreren Schweizer Städten, haben zwar Anklang gefunden und einige Barspenden eingebracht. Unter dem Strich haben diese und ähnliche Aktionen jedoch nicht viel mehr als die Selbstkosten gedeckt. Auf Vermittlung eines Vorstandmitgliedes wurden jetzt Benefizkonzerte sowie eine PR-Kampagne in Zusammenarbeit mit einer Marketing-Agentur in die Planung aufgenommen.

Kurzanalyse:

Für das Fundraising besteht weder ein Konzept noch sind die Verantwortlichkeiten verbindlich festgelegt. Der Vorstand beschliesst laufend über Aktionen und Massnahmen, welche durch die Geschäftsführung oder einzelne Vorstandsmitglieder beantragt und ad hoc umgesetzt werden. Die Datenbanklösung erweist sich als wenig effizient und erfüllt die Bedürfnisse der NPO nicht.

Massnahmen:

In Einklang mit den verfügbaren finanziellen Möglichkeiten der NPO: Vertiefte Analyse der Ist-

Situation unter Einbezug der gesamten Leistungserbringung. Erarbeitung eines Fundraising-Konzeptes, Bildung eines organisatorischen Bereiches für die Mittelbeschaffung, Aus- und Weiterbildung der betroffenen Mitarbeitenden, Zusammenarbeit mit einer bewährten Fundraising-Agentur, insbesondere für den Ausbau und den Unterhalt der Spenderdatenbank.

Steigerung der Professionalität

Zur Steigerung der Professionalität sind im Sinne der «Business Excellence» periodisch die Ziele, die Strukturen und Leistungen der NPO zu überprüfen sowie Programme und gezielte Massnahmen zur Weiterentwicklung des Managements und der Mitarbeitenden (Milizer und Profis) vorzusehen.

Als praxiserprobtes Raster für die Ausrichtung der NPO haben sich folgende sieben Erfolgsfaktoren bewährt:¹

- ♦ Zielorientierung (Erarbeitung und Anpassung der Führungsinstrumente)
- ♦ Effizienz-/ Effektivitätsorientierung (evtl. Einführung eines QMS)
- ♦ Zukunftsorientierung
- ♦ Marketing-Orientierung (Klare Positionierung der NPO und ihrer Leistungen, wirkungsvolles Management der Austauschbeziehungen)
- ♦ Innovation

Professionelle Ansprüche an die Mitarbeitenden² der NPO

Wie in anderen Betrieben auch, haben die Mitarbeitenden entscheidenden Einfluss auf die Wahrnehmung und den Erfolg der NPO, wenn auch unter vergleichsweise unterschiedlichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen. Hohen Erwartungen der Anspruchsgruppen stehen meist beschränkte Ressourcen (Mitarbeitende, Finanzen, IT etc.) und ehrenamtliches Wirken gegenüber. Entsprechend ist das NPO-Management gefordert, die Zusammenarbeit aller Mitarbeitenden bestmöglich zu organisieren, sie auf die anspruchsvollen Aufgaben vorzubereiten und ihre Professionalität zu fördern.



Abbildung 2: Professionelle Ansprüche an eine NPO-Führung (Quelle: Eigene Darstellung)

Zur Steigerung der Professionalität müssen Massnahmen und Programme für Milizer und Profis institutionalisiert werden. Dabei ist den unterschiedlichen Rollen und Bedürfnissen dieser beiden Gruppen Rechnung zu tragen. Nachfolgend werden einige Massnahmen aufgeführt, welche sich in der Praxis bewährt haben. Die Auflistung kann selbstverständlich durch weitere gezielte Massnahmen ergänzt werden.

Allgemeine Massnahmen:

- ♦ Erarbeiten bzw. Anpassen der relevanten Führungsinstrumente (Leitbild, Konzepte, Planungsdokumente etc.)
- ♦ Optimale Aufbauorganisation und effizientes Prozessmanagement mit Abstimmung der Aufgaben- und Kompetenzzuweisungen für Milizer und Profis
- ♦ Aufgabenstellungen nach Vorgabe der gültigen Führungsinstrumente

- ♦ Förderung der Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Milizern und Profis Hauptamt
- ♦ Regelmässige Durchführung von Klausurtagungen

Spezifische Massnahmen für Milizer:

- ♦ Erarbeiten von detaillierten Funktionsbeschreibungen im Kontext mit der zu Grunde liegenden Management-Strategie
- ♦ Gute Einführung in das Milizamt
- ♦ Spezifische Aus- und Weiterbildung im Bereich NPO-Management, insbesondere auch zur Förderung des Verständnisses der Rollenteilung zwischen Milizern und Profis
- ♦ Zeitgerechte Information
- ♦ Einführung in bestehende Kommunikationskanäle (z.B. Intranet) für eine effiziente Amtsausführung
- ♦ Entlastung der Milizer von Routinearbeiten

Spezifische Massnahmen für Profis:

- ♦ Erarbeiten von detaillierten Stellenbeschreibungen im Kontext mit der zu Grunde liegenden Management-Strategie
- ♦ Soll-Ist-Vergleiche Anforderungsprofile – Stellenbesetzungen
- ♦ Umfassendes Einführungsprogramm ins Aufgabengebiet
- ♦ Individuelle Zielvereinbarungen
- ♦ Kontinuierliche Aus- und Weiterbildung. Besonderes Augenmerk ist neben den Kernaufgaben der Arbeitstechnik und den IT-Anwenderkenntnissen zu schenken
- ♦ Gezielte Weiterbildung im Projektmanagement
- ♦ Förderung der Teambildung
- ♦ Organisation von Erfahrungsaustausch und Praktika in anderen Betrieben
- ♦ Massnahmen zur allgemeinen Zufriedenheit der Mitarbeitenden (z.B. angemessene Entlohnung und Sozialleistungen für die Hauptamtlichen)
- ♦ Unterstützung des Gleichgewichts zwischen Berufs- und Privatleben (Work Life Balance)

Outsourcing spezifischer Aufgaben und Leistungen

Nicht jede Aufgabe und Leistung muss zwingend durch die NPO selber wahrgenommen bzw. erbracht werden. Die Fokussierung auf das Kerngeschäft ermöglicht den Blick auf sinnvolle und effiziente Outsourcing-Lösungen, z.B. in den Bereichen Fundraising, Personalrekrutierung und IT. Zu beachten ist, dass die ausgelagerten Prozesse mit den übrigen Leistungen der NPO abgestimmt werden, das Management jederzeit seine Führungsrolle wahrnehmen kann. Risiken beim Outsourcing bestehen insbesondere bei der Einbindung der Leistungserbringer (Gefahr der Eigendynamik, losgelöst von der Planung der NPO), bezüglich der Qualität der ausgelagerten Leistungen und der Abhängigkeit von Drittunternehmen. Es lohnt sich, zukünftige Partner eingehend zu prüfen, die genauen (Voll-) Kosten zu evaluieren, Referenzen

einzuholen und beim Vertragsabschluss Ausstiegsklauseln auszuhandeln. Mittlerweile haben sich neben dem klassischen Outsourcing auch Kooperationen mit nahe stehenden Organisationen (z.B. eine enge Zusammenarbeit im IT-Bereich) bewährt. Auf jeden Fall als sehr hilfreich und nützlich hat sich das periodische gemeinsame Treffen mit den wichtigsten externen Lieferanten und Dienstleistern der NPO erwiesen, mit dem Ziel die Kommunikation untereinander zu fördern und Synergien zu nutzen.

Ausblick

Im Sinne des eingangs umschriebenen Verständnisses von Professionalität werden sich in Zukunft NPO noch intensiver mit dem Thema Professionalisierung auseinandersetzen müssen. Die globalen gesellschaftlichen Veränderungen, die zunehmende Kommerzialisierung und Internationalisierung des

Dritten Sektors³ und die daraus resultierenden neuen Konkurrenzsituationen erfordern vollste Aufmerksamkeit und vermehrtes professionelles Handeln.

Fussnoten

¹ Vgl. Helmig/Purtschert 2005, S. 328 ff.

² Gemeint sind hier alle Mitarbeitenden der NPO, Milizler und Profis.

³ Vgl. Helmig/Purtschert 2005, S. 5 ff.

Literaturverzeichnis

Helmig, B./Purtschert, R., *Nonprofit-Management, Beispiele für Best-Practices im Dritten Sektor*, Wiesbaden, 2005.

Anhang zum Autorentext

Arbeitet Ihre NPO professionell?

Auswahl möglicher Kriterien zur Beurteilung der Professionalität	
Kriterien	Mögliche Standards (Beispiele)
Ausrichtung der NPO	Die NPO verfügt über ein Leitbild, welches mit der Basis periodisch abgestimmt wird.
Struktur	Die Verbandsstruktur begünstigt eine hohe Effizienz der NPO.
Planung	Lang-, mittel- und kurzfristige Planung sind institutionalisiert.
Qualitätsmanagement	Zertifizierung erfolgt oder wird angestrebt.
Finanzen	Die NPO verfügt über ausreichend eigene Mittel. Die Finanzperspektiven vermitteln ein positives Bild.
Erscheinungsbild	Einheitliches, erkennbares und konsequent umgesetztes Corporate Design bei allen Schriftlichkeiten der NPO.
Erreichbarkeit	Öffnungszeiten der Geschäftsstelle, telefonische Erreichbarkeit sind auf die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen ausgerichtet.
Dienstleistungsverhalten	Die Mitarbeitenden der NPO zeichnen sich durch eine ausgesprochen hohe Service-Bereitschaft aus.
Schriftlichkeiten	Rechtschreibung, stilsicherer Ausdruck, aussagefähige, zur NPO stimmige Inhalte.
Website	Auf die Anspruchsgruppen zugeschnitten, benutzerfreundlich, aktuell und vollständig. Corporate Design wird umgesetzt.
Geschäftsbericht	Vollständig, transparent und aussagekräftig gemäss Vorgaben Swiss GAAP FER 21.
Vertraulichkeit	Vorgaben zum Schutz der Vertraulichkeit sind schriftlich festgehalten und werden regelmässig überprüft.

Abbildung 3: Auswahl möglicher Kriterien zur Beurteilung der Professionalität (unvollständig, muss branchenspezifisch erweitert bzw. angepasst werden) (Quelle: Eigene Darstellung)

Der Autor



Fredi von Gunten / fredi.vongunten@swisshiking.ch

Fredi von Gunten; Eidg. dipl. Bankfachmann, dipl. Sportmanager VMI/Swiss Olympic. War 15 Jahre bei einer Grossbank als Kaderangestellter in den Bereichen Ausbildung, Planung und Organisation tätig. Von 1992 -1999 Geschäftsführer des Schweizer Alpenclubs SAC, Finanzchef des Internationalen Dachverbandes der Alpinverbände UIAA. Seit 1999 Beratung und Übernahme befristeter Geschäftsführungen von Nonprofit-Organisationen, zurzeit Geschäftsführer der Schweizer Wanderwege SAW sowie Inhaber der NPO Support GmbH in Thun.

Sponsoring

Ambush Marketing – Bedrohung für das Sponsoring

Marcus Stumpf

Mit drei Millionen Besuchern und 30 Milliarden Fernsehzuschauern weltweit ist die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft in Deutschland das Top-Ereignis des Jahres 2006. Da das eigene Budget zur Finanzierung eines solch grossen Events heute in der Regel nicht ausreicht, sind Verbände und andere Nonprofit-Organisation auf die Akquisition finanzstarker externer Partner angewiesen.

Für die veranstaltenden Organisationen stellt daher die möglichst attraktive Vermarktung der von ihnen ausgerichteten Veranstaltungen eine der zentralen Zielsetzungen dar. Im Gegenzug werden den Sponsoren Möglichkeiten zur kommunikativen Nutzung des Anlasses für ihr Unternehmen bzw. ihre Marke eingeräumt, die positive Assoziationen zu dem Ereignis wecken. Lässt sich diese einzigartige Assoziation und infolgedessen der kommunikative Erfolg des Sponsoringengagements aufgrund von Ambush Marketing nicht garantieren, verlieren die Sponsorships unweigerlich an Wert. Die Konsequenz kann ein Rückzug der Unternehmen aus den Sponsorships bzw. zumindest die Forderung nach einer Senkung der Sponsoringgebühren sein, so dass die finanzielle Basis für die veranstaltenden Organisationen in Gefahr gerät.¹

In den letzten zwei Jahrzehnten mündeten gesättigte Märkte sowie eine zunehmende Produkt-homogenität in das Erfordernis einer emotionalen Produktdifferenzierung durch Kommunikationspolitik. Eine Vielzahl von Unternehmen nutzen seither speziell die Möglichkeiten des Sponsoring, um spezifische Ziele der Unternehmenskommunikation zu realisieren (z.B. Aufbau angestrebter Imagewerte, Ansprache ausgewählter Zielgruppen) und um der festzustellenden Reaktanz gegenüber klassischer Mediawerbung auszuweichen. Ungefähr 75 bis 80 Prozent des gesamten Sponsoringvolu-

mens fließt dabei in den Sport, so dass das Sponsoring von Sportereignissen heute als Alltagsercheinung wahrgenommen wird.²

Eine Abhebung von der Konkurrenz sowie die Realisierung einer «Unique Sponsoring Proposition» (USP) durch «klassische» Sponsoringmassnahmen wird jedoch immer problematischer. Insbesondere in äusserst kompetitiven Umfeldern wie den Olympischen Spielen, der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft oder der IAAF Leichtathletik-Weltmeisterschaft hat die starke Zunahme der Anzahl von Unternehmen und Marken im Sponsoring zur Folge, dass die einzelnen Sponsorships zwangsläufig an kommunikativem Wert verlieren.³ Die steigende Wettbewerbsintensität auf dem Sponsoringmarkt führt gleichzeitig zu einem Anstieg der Preise für Sponsorships in bedeutendem Umfang und hat zur Folge, dass nicht mehr für alle am Ereignis interessierten Unternehmen ein offizielles Sponsoringengagement finanzierbar ist.⁴

Schliesslich nimmt die Gestaltung der Sponsoringregelungen, die eigentlich dem Schutz der Rechte offizieller Sponsoren dienen (z.B. Garantie der **Branchenexklusivität**), oftmals Konkurrenten jegliche Möglichkeit, legitim im Rahmen des Events mit der Zielgruppe in Kontakt zu treten und provoziert somit geradezu Aktivitäten des Ambush Marketing. So wird den Fans bei der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2006 die Exklusivität der erworbenen Rechte schon bei der Bestellung der Eintrittskarten vor Augen geführt: Eine Zahlung per Kreditkarte ist nur mit dem Produkt des offiziellen FIFA-Sponsors mastercard möglich.

Begriff und Merkmale des Ambush Marketing

«Ambush» bedeutet bei einer etymologischen Betrachtung des englischen Begriffes «ambush» =



(place) Hinterhalt, (troops etc.) in Hinterhalt liegende Truppen/Guerillas, (attack) Überfall (aus dem Hinterhalt) und des «to ambush» = (aus dem Hinterhalt) überfallen (Collins German Dictionary 1991). In der eher populärwissenschaftlichen Literatur wird Ambush Marketing häufig synonym mit Begriffen wie «Trittbrettfahren», «parasitäres Marketing» oder «Schmarotzer-Marketing» verwendet. Deutlich wird, dass das Phänomen Ambush Marketing zunächst negativ besetzt ist; dies konkretisiert sich in entsprechenden Definitionen bzw. Begriffserläuterungen. Eine frühe wissenschaftliche Definition stammt von McKelvey, der das Phänomen umschreibt als: «... a company's intentional effort to weaken or ambush its competitor's official sponsorship. It does this by engaging in promotions or advertising that trade off the event or property's goodwill and reputation, and that seek to confuse the buying public as to which company really holds official sponsoring rights...»⁵. Von Bortoluzzi Dubach/Frey stammt eine der wenigen deutschsprachigen Definitionen des Begriffs. Sie beschreiben Ambush Marketing als «... das ,unerlaubte

Trittbrettfahren', bei dem ein Aussenseiter von einem Anlass profitiert, ohne selbst Sponsor zu sein»⁶. Nufer verwendet für seine Ausführungen über Ambush Marketing schliesslich folgende Arbeitsdefinition: «Ambush Marketing ist eine Vorgehensweise von Unternehmen, die keine legalisierten oder lediglich unterprivilegierte Vermarktungsrechte an einer gesponserten Veranstaltung besitzen, aber trotzdem dem direkten und indirekten Publikum durch ihre Kommunikationsmassnahmen eine autorisierte Verbindung zu diesem Event signalisieren.»⁷

Es wird deutlich, dass die Ziele des Ambushers weitgehend deckungsgleich mit den Zielen eines offiziellen Sponsors sind.⁸ Für die Unternehmen steht die Stabilisierung bzw. Erhöhung des Bekanntheitsgrades im Mittelpunkt der Aktivitäten sowie der Aufbau bzw. die Verbesserung eines bestimmten Unternehmens- bzw. Markenimages durch den Transfer spezieller Imagedimensionen von der Veranstaltung auf das Unternehmen bzw. seine Marken. Darüber hinaus lässt sich durch ein vermeintliches Sponsorship gesellschaftliche Verantwortung

Branche	Aided Recall (in %)	
	Richtig (offizieller Sponsor)	Falsch (kein offizieller Sponsor)
Sportartikel	83,5 (adidas)	71,1 (Nike)
Softdrinks	78,6 (Coca Cola)	7,5 (Pepsi)
Fast Food	61,6 (McDonald's)	3,5 (Burger King)
Schokoriegel	43,3 (Snickers)	19,1 (Mars)

Abbildung 1: Aided-Recall-Werte bei der Fussball-Weltmeisterschaft 1998 in Frankreich (Quelle: Nufer 2002, S. 81)

demonstrieren und Goodwill für das Unternehmen schaffen. Neben diesen psychologischen Zielen können über Ambush Marketing auch ökonomische Ziele, wie die Steigerung von Absatz und Umsatz, verfolgt werden. Im Vergleich zum Sponsoring kann der Ambusher zur Realisierung seiner Ziele allerdings mit einem erheblich reduzierten finanziellen bzw. personellen Aufwand rechnen, da er entweder keine oder sehr viel geringere Sponsoringgebühren entrichtet.⁹ Jedoch ist die Erreichung der Sponsoringziele bei der Kontaktpflege mit bedeutenden Zielgruppen des Unternehmens sowie bei der Erhöhung der Mitarbeiteridentifikation eingeschränkt.

Zusammenfassend können die wesentlichen **Merkmale des Ambush Marketing** folgendermassen beschrieben werden:¹⁰

- ◆ Ambush Marketing strebt eine bewusste und geplante Assoziation mit einem bestimmten Sponsoringssubjekt (z.B. Sportevent) ohne Übernahme eines offiziellen Sponsorships an.
- ◆ Die Unternehmen bzw. Marken der Ambusher und Sponsoren sind in der Regel Branchenkonkurrenten.
- ◆ Es erfolgt eine Irreführung der Zielgruppe eines Sportevents im Hinblick auf die Verbindung zwischen Sponsoringssubjekt und dem Sponsor bzw. Ambusher.
- ◆ Die Praktiken des Ambush Marketing bewirken eine Verschiebung der Aufmerksamkeit zwischen dem offiziellen Sponsor und dem Ambusher.

Die angestrebten Imagedimensionen werden durch diesen letztgenannten Sachverhalt nicht auf den Sponsor, sondern den Ambusher übertragen. Dadurch hat Ambush Marketing eine Schwächung der kommunikativen Wirkung des offiziellen Sponsorships zur Folge. Diese Annahmen bestätigten sich beispielsweise im Rahmen einer empirischen Untersuchung anlässlich der Fussball-Weltmeisterschaft 1998 in Frankreich. Dort wurde die gestützte Erinnerungswirkung 14- bis 18-jähriger Jugendlicher an offizielle Hauptsponsoren ermittelt (vgl. Abbildung 1). Der hohe Aided-Recall-Wert des Nicht-Sponsors Nike kann bei dieser Untersuchung beispielsweise zu einem grossen Teil als Resultat seiner Ambush-Marketing-Aktivitäten und seiner intensiv kommunizierten Kooperation mit der brasilianischen Nationalmannschaft interpretiert werden.

Untersuchungen dieser Art sind allerdings in ihrer Aussagekraft insbesondere dann eingeschränkt, wenn der Marktführer als Ambusher auftritt:¹¹ Unabhängig vom Ambush Marketing konnte in Befragungen die Tendenz festgestellt werden, dass Konsumenten den Marktführer oftmals als Sponsor identifizieren, selbst wenn dieser in keiner Weise im Rahmen eines Events werblich aufgetreten ist.¹²

Erscheinungsformen des Ambush Marketing

Zur Generierung von kommunikativer Wirkung führen die Ambusher vielfältige und kreative Massnahmen durch. Im Wesentlichen lassen sich folgende Erscheinungsformen des Ambush Marketing unterscheiden:¹³

Ambush Marketing im Rahmen einer Subkategorie eines Sportevents

Diese Form des Ambush Marketing resultiert aus der oftmals vorhandenen Komplexität der unterschiedlichen Sponsoringebenen bzw. -kategorien. Durch eine Überinterpretation der eingeräumten Sponsoringrechte einer preiswerteren untergeordneten Kategorie gewinnen die Ambusher die Aufmerksamkeit der Zuschauer in der Art und Weise, dass sie mit einem direkten Branchenkonkurrenten in der ersten Sponsorenreihe gleichgestellt werden.¹⁴ Dies zeigt das Beispiel des Zustellunternehmens UPS, das seit Jahren zu den Top-Partnern der Olympischen Spiele zählt, in Sydney jedoch machtlos war, als die Eintrittskarten vom Konkurrenzunternehmen TNT verteilt wurden – mit dem Ergebnis, dass ein Grossteil der Bevölkerung TNT mit den Olympischen Spielen in Verbindung brachte. Andere Beispiele finden sich in der Ausrüstung einzelner Sportler durch Unternehmen, die nicht zu den offiziellen Sponsoren zählen; z.B. bescherte Ausstatter Nike bei den Olympischen Winterspielen in Nagano das Sponsoring eines zwar sportlich hoffnungslos unterlegenen schwarzafrikanischen Ski-Langläufers dennoch zahlreiche Fernsehblendungen: Dem vermeintlichen «Exoten» in dieser Sportart war die Medienaufmerksamkeit gewiss.

Ambush Marketing durch Verdeckung der Markenzeichen von Sponsoren

Ambusher können die Unternehmens- oder Markenlogos offizieller Sponsoren «blockieren» (lassen), in dem sie deren Logos verdecken und gegebenenfalls stattdessen ihr eigenes Logo in den

Mittelpunkt stellen. So verdeckte der australische Schwimm-Star Ian Thorpe, der persönlich von Adidas gesponsert wurde, bei einer Medaillen-Verleihung mit einem Handtuch das Logo von Nike, dem offiziellen Ausrüster des australischen Teams, auf seiner Kleidung. Der 100m-Sprinter Linford Christie erhielt 1996 angeblich 1 Mio. Pfund vom Sportartikelhersteller Puma allein dafür, das er in Pressekonferenzen mit Kontaktlinsen auftrat, die unübersehbar das Puma-Logo zeigten.¹⁵

Ambush Marketing durch Programmsponsoring

Die Übernahme des Programmsponsoring eines im Fernsehen übertragenen Sportereignisses lässt sich als Ambush Marketing interpretieren, wenn der Programmsponsor Konkurrent eines offiziellen Sponsors ist.¹⁶ Zwar wird diese Erscheinungsform des Ambush Marketing heutzutage in der Regel durch die Vergabe von Exklusivrechten verhindert, dennoch lassen sich Beispiele dafür benennen. Einer der wohl bekanntesten Fälle auf diesem Gebiet ereignete sich im Rahmen der Olympischen Sommerspiele 1984 in Los Angeles, als Fuji als offizieller Sponsor der Olympischen Spiele fungierte. Kodak war davon unbeeindruckt Programmsponsor der TV-Übertragung im US-Fernsehen. Ebenso geschah es bei der Nordischen Ski-Weltmeisterschaft 2005 in Oberstdorf, als die Erdinger Brauerei Programmsponsor bei ARD und ZDF war und die Brauerei Hasseröder Sponsor der WM selbst.

Ambush Marketing durch Media- und Aussenwerbung

Die zuvor dargestellten Beispiele des Programmsponsoring zeigen, dass sich die Massnahmen des

	rechtlich-gesetzlich zu bewerten	ethisch-moralisch zu bewerten
räumlich begrenzt auf das Sportereignis	z.B. Massnahmen im Rahmen einer Subkategorie eines Sportereignisses	z.B. Verdeckung der Logos offizieller Sponsoren auf der Ausrüstung der Sportler
im Umfeld des Sportereignisses	z.B. Programmsponsoring	z.B. themenbezogene Media- und Aussenwerbung

Abbildung 2: Erscheinungsformen von Massnahmen des Ambush Marketing (Quelle: Eigene Darstellung)



Ambush Marketing nicht auf das Sportevent räumlich beschränken, sondern auch im Rahmen der Media- und Aussenwerbung im Umfeld der Veranstaltung zum Einsatz kommen. Unternehmen nehmen dabei mittels themenbezogener Werbung in ihren Werbekampagnen indirekt auf ein Sportereignis Bezug. Beispielsweise schaltete die Brauerei Warsteiner, die nicht zum Kreis der offiziellen Sponsoren der Fussball-Weltmeisterschaft 1998 in Frankreich gehörte, Anzeigen, in denen mehrfach das Thema «WM» aufgegriffen wurde und «König Fussball» regierte. Durch solche Andeutungen in der TV-Werbung lassen sich Assoziationen zu einem aktuellen Event wecken, wie dies auch das Kreditkartenunternehmen American Express im Vorfeld der Olympischen Winterspiele 1994 in Lillehammer erreichte, als es mit dem griffigen Slogan warb: «If your're travelling to Norway this winter, you'll need a passport but – you don't need a visa.» Als Konsequenz waren 66 Prozent der befragten Konsumenten überzeugt, American Express gehöre zu den offiziellen Sponsoren, obwohl dies das Konkurrenzunternehmen Visa war.¹⁷ In ähnlicher Form kann Ambush Marketing auch in der Aussenwerbung beobachtet werden, beispielsweise bei den Olympischen Sommerspielen 2004 in Athen, als eine griechische Telefongesellschaft, deren Konkurrent nationaler Olympia-Sponsor war, gross-

flächig auf sieben nicht zu übersehenden Fähren im Hafen von Piräus warb. Ebenfalls zu den Olympischen Sommerspielen 2004 in Athen ordnete der Zigarettenhersteller BAT auf einem Plakat fünf Zigaretenschachteln mit jeweils einem Ring so geschickt an, dass es den Anschein hatte, als ob es sich im Zusammenspiel um die Olympischen Ringe handelte.

Zusammenfassend lassen sich zur **Systematisierung** der unterschiedlichen Erscheinungsformen des Ambush Marketing zwei Kriterien heranziehen (vgl. Abbildung 2): Zum einen lassen sich die Massnahmen danach kategorisieren, ob sie räumlich auf das Sportereignis beschränkt sind oder im Umfeld der Veranstaltung durchgeführt werden. Zum anderen ist zu differenzieren, ob die Massnahmen rechtlich-gesetzlich bewertet werden können oder eher nur eine ethisch-moralische Bewertung erfolgen kann.

Bewertung und Abwehr des Ambush Marketing

Nicht nur für die Sponsoren, sondern auch für die veranstaltenden Verbände und Organisationen ist eine rechtliche Absicherung der Sponsorships von entscheidender Bedeutung. Deshalb beschäftigen sich Abteilungen der Veranstalterorganisationen,

wie z.B. die FIFA Marketing AG, fast ausschliesslich mit dem Schutz ihrer offiziellen Partner vor Ambush Marketing durch eigens entworfene weltweite Rechtsschutzprogramme. Allerdings bewegen sich die Erscheinungsformen des Ambush Marketing oft in einer rechtlichen «Grauzone». Nicht alle Massnahmen können pauschal als widerrechtlich qualifiziert werden. Die Grenzen zwischen erlaubtem bzw. nicht-erlaubtem und fairem bzw. unfairem Wettbewerb sind fließend. Deshalb sind bei einer Bewertung des Ambush Marketing sowohl rechtlich-gesetzliche als auch ethisch-moralische Massstäbe anzusetzen.

Bei einer kritischen Auseinandersetzung mit Ambush Marketing aus **rechtlicher bzw. gesetzlicher Sicht** sind neben dem Haus- und dem Persönlichkeitsrecht vor allem folgende Ansatzpunkte in Betracht zu ziehen:¹⁸

- ♦ Das **Markenrecht** bzw. die Bestimmungen spezieller Events ermöglichen der veranstaltenden Organisation im Rahmen von urheberrechtlichen Schutzbestimmungen geistigen Eigentums einen Schutz von Marken, Logos, Signets und Symbolen von Veranstaltungen;¹⁹ so hat sich die FIFA im Rahmen eines umfassenden Schutzprogramms für die Fussball-Weltmeisterschaft 2006 weltweit zahlreiche Marken schützen lassen und den gewerblichen Gebrauch der offiziellen Marken laut den «Richtlinien zur Verwendung der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2006™-Marken» ausdrücklich sich sowie ihren Veranstaltungspartnern vorbehalten. Problematisch ist, dass einige Begriffe oder Symbole nicht ohne weiteres schutzfähig sind, weil ihnen Unterscheidungskraft abgesprochen wird oder weil ein Freihaltebedürfnis vorliegt.

- ♦ Sofern keine Markenrechtsverletzung vorliegt, kommt eine Analyse nach dem **Wettbewerbsrecht** in Frage. Unter dem Aspekt der Werbebehinderung oder der Ausnutzung fremder Werbung kann eine Massnahme des Ambush Marketing unter Umständen eine sittenwidrige Wettbewerbshandlung darstellen. Bei Irreführung der Konsumenten können zudem Unterlassungsansprüche geltend gemacht werden, weil

etwa der Eindruck erweckt wird, der Werbetreibende sei ein offizieller Partner der Veranstaltung. Allerdings muss hier jeweils eine sehr genaue Prüfung des Einzelfalls erfolgen. Insbesondere ist die Absicht der Irreführung zunächst zu beweisen.²⁰ Entsprechende Fälle sind international vereinzelt bereits Gegenstand der Rechtsprechung geworden. In Kanada klagte z.B. die National Hockey League (NHL), die Coca Cola eine Lizenz zu Verwendung der Mannschaftsnamen erteilt hatte, gegen Pepsi, die die Sponsorenrechte an der Fernsehübertragung erworben hatte und damit auch auf ihren Produkten warb. Da allerdings Pepsi einen «Disclaimer» auf ihren Produkten angebracht hatte, dass sie nicht offizieller Sponsor der NHL waren, wies das Gericht die Klage ab.²¹

Die rechtliche Bewertung des Ambush Marketing wird zudem durch eine starke **Ausdifferenzierung der Sponsoringkategorien** erschwert. Dies müsste bei einer kontrollierten Koordination der Sponsoringrechte per se kein Ambush Marketing provozieren. Die Rechte werden jedoch von unterschiedlichen Parteien gehalten bzw. von diesen wiederum weiter veräussert. Konflikte zwischen Unternehmen, die jeweils ein spezielles, an sich legitimes Sponsoringrecht erworben haben, sind somit kaum vermeidbar.²² Dies lässt sich beispielsweise an der Automobilkategorie der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland illustrieren. Der offizielle Sponsor der FIFA war der koreanische Automobilhersteller Hyundai, während der offizielle Sponsor des Deutschen Fussball-Bundes (DFB) Mercedes Benz ist. Diese Automobilmarke wurde bei den Pressekonferenzen der deutschen Nationalmannschaft sichtbar. Schliesslich erwartete Audi, als persönlicher Werbepartner des Präsidenten des Organisationskomitees der WM, Franz Beckenbauer, dass dieser Audi im Umfeld der WM positioniert.

Neben einer rechtlich-gesetzlichen Bewertung lässt sich auch eine Diskussion um die ethisch-moralische Korrektheit bzw. Inkorrektheit des Ambush Marketing führen.²³ Für eine **ethisch-moralische Bewertung** können verschiedene Ethikprinzipien herangezogen werden.²⁴ Nach dem Utilitarismus wird beispielsweise eine Entscheidung als ethisch

OLYMPISCHE ATHLETEN SORGEN FÜR DIE SPANNUNG.
OLYMPISCHE SPONSOREN LIEFERN DIE UNTERSTÜTZUNG.
ZUSAMMEN ERSCHAFFEN SIE DEN TRAUM.

Leider gibt es Unternehmen, die den Eindruck erwecken, olympische Sponsoren zu sein, ohne Lizenzverträge mit dem IOC und dem NOK abgeschlossen zu haben. Indem sie olympische Embleme oder Bilder verwenden oder sich selbst als offizieller Partner der Olympischen Spiele präsentieren, zerstören diese Trittbrettfahrer die Zukunft der Olympischen Spiele. Sie entziehen ihnen die materielle Grundlage.

Nur offizielle Sponsoren der Olympischen Spiele sind berechtigt, die olympischen Symbole und Bilder für ihre Werbung zu verwenden. Diese Sponsoren haben das Recht dazu, indem sie Produkte, Dienstleistungen oder finanzielle Unterstützung liefern und somit helfen, die Olympischen Spiele möglich zu machen.

Mit Hinblick auf die Olympischen Winterspiele 2006 in Turin bitten wir Sie, die Unternehmen zu unterstützen, die offizielle olympische Sponsoren oder Lizenznehmer sind. Vielen Dank.

© 2005 IOC. Photo Getty Images. Alle Rechte vorbehalten.

Weltweite Partner der Olympiade
Coca-Cola, Aon, Allianz, Et, Kodak, Ansovero, E-Stand, Panasonic, ...

Nationale Sponsoren
... ..

Abbildung 3: Anzeigenkampagne des IOC anlässlich der Olympischen Winterspiele 2006 in Turin

korrekt beurteilt, wenn sie für die Mehrheit der Beteiligten den Gesamtnutzen erhöht. Dieser Perspektive folgend kann Ambush Marketing als ehtisch-moralisch korrekt eingestuft werden, da neben den offiziellen Sponsoren auch die Ambusher die Sponsoringrechte nutzen. Anders als im Utilitarismus sind im Rahmen der so genannten Pflichtethik nicht die Konsequenzen der Handlungen des Ambushers entscheidend, sondern seine Absichten. Wird die Absicht verfolgt, die Zuschauer eines Events bezüglich der Sponsoren in die Irre zu führen, ist dieses Verhalten als unethisch zu qualifizieren. Berufet sich der Ambusher jedoch auf seine Pflicht, zugunsten der Stakeholder Wettbewerbsvorteile zu generieren und den Gewinn zu maximieren, ist das Verhalten wiederum als angemessen zu bewerten.

Wie diese Ausführungen zeigen, kann eine abschliessende Be- bzw. Verurteilung des Ambush Marketing nicht generell vorgenommen werden. Die nachfolgend aufgeführten Ansatzpunkte zur Abwehr von Ambush Marketing beziehen sich daher in erster Linie auf die **Prävention von Ambush Marketing**.²⁵

♦ Aufgrund der dargestellten Komplexität der Sponsoringrechte sind eine **Strukturierung der Sponsoringrechte** und eindeutige Verträge mit den beteiligten Sponsoren, Sportlern und deren Verbände notwendig, die dann beispielsweise auch die Ausrüstung und Kleidung des Gesponsorten regeln oder die Verpflichtung zur öffentlichen Verwendung bestimmter Produkte der Sponsoren beinhalten.²⁶

♦ Die veranstaltenden Verbände und Organisationen haben zudem sicher zu stellen, dass die Sponsoren ein «sauberes» Umfeld des Sportevents vorfinden, das nicht von den kommunikativen Aktivitäten der Sponsoren ablenkt. Wie zahlreiche Ambush Marketing-Beispiele zeigen, muss das **Monitoring des Sportereignisses** dabei sowohl die Kontrolle der unmittelbaren Umgebung eines Sportevents betreffen (innerhalb eines Stadions zumeist öffentliche Bereiche, VIP-Lounges, Banden etc.), als auch das weitere Umfeld, worin insbesondere bei Veranstaltungen wie Marathons oder Segelregatten die Herausforderung liegt.²⁷ Dies zeigt ein Beispiel des New York Marathons im Jahre 1997, als zahlreiche Flugzeuge das Wort «Mercedes» in den Himmel «schrieben» und deshalb ein Grossteil der Zuschauer an eine Verbindung zwischen dem deutschen Autohersteller und dem Event dachte. Tatsächlich wurde der Marathon aber von Toyota unterstützt. Um ein «sauberes Umfeld» zu garantieren, wurden daher beispielsweise im Vorfeld der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2002 so genannte Anti-Counterfeiting Committees (ACC) aus Vertretern der FIFA, des nationalen Organisationskomitees sowie der Regierung gebildet. Die FIFA investierte dabei insgesamt 14 Mio. CHF (ca. 9,2 Mio. EUR), um gegen die illegale Verwendung der Markenrechte bei Produkten und Werbung vorzugehen und beschlagnahmte über drei Millionen Artikel im Umfeld der Fussball-Weltmeisterschaft. Eine solch umfassende Abwehr der Erscheinungsformen des Ambush Marketing wird für viele Verbände und Organisationen auf nationaler Ebene jedoch durch finanzielle Grenzen stark erschwert.

♦ Schliesslich sind die veranstaltenden Verbände und Organisationen dazu aufgefordert, durch umfassende **Öffentlichkeitsarbeit** deutlich auf die Stellung von Sponsoren hinzuweisen²⁸ (siehe Abbildung 3), um dadurch die Wirkung von Ambush Marketing zu schmälern. Dies ist vor allem deshalb notwendig, da sich ein grosses Mass an Unwissenheit unter den Zuschauern von Sportevents bezüglich der Rechte und Pflichten offizieller Sponsoren feststellen lässt.³⁰ So zeigte sich in

einer Befragung unter 486 Super-Bowl-Interessierten in den USA im Jahr 1998, dass über 40 Prozent der Befragten inkorrekt Weise davon ausgingen, dass Unternehmen, die während des Super Bowls TV-Werbung schalteten, offizielle Sponsoren des Events seien.³¹ Unter diesen Bedingungen sind die Versuche der «Irrführung» durch die Ambusher erfolgreich und es ist nicht mit einer Verurteilung der Ambusher durch die Zuschauer – und infolgedessen negative Imageauswirkungen – zu rechnen.

Zusammenfassung und Ausblick

Ambush Marketing ist ein relativ neues Phänomen innerhalb des Sponsoring. Es ist dabei schon längst kein rein amerikanisches Problem mehr, sondern überall dort zu erwarten, wo grosse Sponsoringereignisse stattfinden. Die rechtlich-gesetzliche bzw. moralisch-ethische Grauzone, in der sich Ambush Marketing bewegt, bereitet den veranstaltenden Verbänden und Organisationen grosse Probleme, weshalb sie in letzter Zeit ihr Engagement mit einer «eigenen Gesetzgebung» zu verknüpfen versuchen. So verabschiedet die deutsche Legislative exklusiv ein Gesetz zum Schutz der olympischen Symbole und Bezeichnungen, nur um der damaligen Bewerberstadt Leipzig überhaupt die Möglichkeit zu geben, die Olympischen Spiele im Jahre 2012 ausrichten zu dürfen. Andere Veranstalter können nicht auf eine Unterstützung des Gesetzgebers hoffen und müssen sich daher in anderer Form behelfen. Insbesondere in Verbänden und Organisationen im deutschsprachigen Raum stecken Massnahmen zur Abwehr von Ambush Marketing allerdings noch in den Anfängen und sind in Kooperation mit Sponsoren, Medienpartnern sowie den Austragungsstädten von Events zu professionalisieren.

Fussnoten

¹ Vgl. Meenaghan 1996, S. 103; Payne 1998, S. 327; Townley/Harrington/Couchman 1998, S. 334.

² Vgl. Bruhn 2003.

³ Vgl. Sharma 2002.

⁴ Vgl. Tripodi/Sutherland 2000, S. 413; Sharma

2002; Welsh 2002.

⁵ McKelvey 1994, S. 20; ähnliche Definitionen vgl. Meenaghan 1994; Lyberger/McCarthy 2001.

⁶ Bortoluzzi Dubach/Frey 2002, S. 149.

⁷ Nufer 2005, S. 211.

⁸ Vgl. Meenaghan 1994, 1996, 1998, S. 310; zu Sponsoringzielen z.B. Bruhn 2003.

⁹ Vgl. Meenaghan 1996, S. 106; Tripodi/Sutherland 2000, S. 413.

¹⁰ Vgl. Bruhn/Ahlers 2003, S. 273; Sportlink 2003, S. 6 ff.

¹¹ Vgl. Tripodi/Sutherland 2000, S. 415.

¹² Vgl. Pham/Johar 2001.

¹³ Vgl. Crow/Hoek 2003, S. 3 ff.; Meenaghan 1994; 1996; 1998; Lyberger/McCarthy 2001; McDonald/Davidson 2002; Sharma 2002.

¹⁴ Vgl. Meenaghan 1998, S. 311; Lyberger/McCarthy 2001, S. 132.

¹⁵ Für weitere Beispiele vgl. auch Lyberger/McCarthy 2001, S. 132; McDonald/Davidson 2002, S. 23.

¹⁶ Vgl. Meenaghan 1996, S. 106; 1998, S. 310.

¹⁷ Vgl. Falconer 1996; McDonald/Davidson 2002, S. 23.

¹⁸ Vgl. auch Townley/Harrington/Couchman 1998, S. 335.

¹⁹ Vgl. Townley/Harrington/Couchman 1998, S. 337; Kenndall/Curthoys 2001, S. 1; Garrigues 2002.

²⁰ Vgl. Ettore 1993, S. 53 ff.; Townley/Harrington/Couchman 1998, S. 338.

²¹ Vgl. O'Sullivan/Murphy 1998, S. 355 f.

²² Vgl. Meenaghan 1996, S. 104 f.; 1998, S. 308; Townley/Harrington/Couchman 1998, S. 339.

²³ Vgl. O'Sullivan/Murphy 1998, S. 356.

²⁴ Vgl. im Folgenden Meenaghan 1996; Doust 1997; O'Sullivan/Murphy 1998, S. 359 f.

²⁵ Vgl. Bruhn/Ahlers 2003, S. 286 ff.

²⁶ Vgl. O'Sullivan/Murphy 1998, S. 364; Sandler/Shani 1998, S. 381; Garrigues 2002.

²⁷ Vgl. Townley/Harrington/Couchman 1998, S. 343; Garrigues 2002.

²⁸ Vgl. Payne 1998, S. 327 f.; Sandler/Shani 1998, S. 382; Lyberger/McCarthy 2001, S. 136 f.

²⁹ Vgl. Shani/Sandler 1998; Lyberger/McCarthy 2001.

³⁰ Vgl. Lyberger/McCarthy 2001.

Literatur

Bortoluzzi Dubach, E./Frey, H., *Sponsoring. Der Leitfaden für die Praxis*, 3. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien, 2002.

Bruhn, M., *Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz*, 4. Auflage, Wiesbaden, 2003.

Bruhn, M./Ahlers, G. M., *Ambush Marketing – Angriff aus dem Hinterhalt oder intelligentes Marketing?*, in: *GfK-Jahrbuch der Absatz- und Verbraucherwirtschaft* (3/2003), S. 271–294.

Crow, D./Hoek, J., *Ambush Marketing: A Critical Review and Some Practical Advice*, in: *Marketing Bulletin*, No. 14, Article 1, 2003, <http://www.marketing-bulletin.massey.ac.nz> (20. Oktober 2004)

Doust, D., *The Ethics of Ambush Marketing*, in: *Cyber-Journal of Marketing*, 1997, <http://www.ausport.gov.au/fulltext/1997/cjms/v1n3/doust.htm> (20. Februar 2003).

Ettore, B., *Ambush Marketing: Heading them off at the Pass*, in: *Management Review* (3/1993), S. 53–57.

FIFA, *Richtlinien zur Verwendung der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2006™ Marken*, Zürich, 2003.

Falconer, R.H., *Ambush Marketing and How to Avoid it*, in: *Managing Intellectual Property*, Dezember/Januar 1996, <http://www.geocities.com/Athens/Acropolis/5232/ambush.html> (20. Februar 2003).

Garrigues, C., *Simply Smart Advertising*, in: *Brand Strategy* (160/2002), S. 34.

Lyberger, M.R./McCarthy, L., *An Assessment of Consumer Knowledge of, Interest in, and Perceptions of Ambush Marketing Strategies*, in: *Sport Marketing Quarterly* (2/2001), S. 130–137.

Kenndall, C./Curthoys, J., *Ambush Marketing and the Sydney 2000 Games (Indicia and Images) Protec-*

tion Act: A Retrospective, Murdoch University School of Law, 2001.

McDonald, J./Davidson, J., *Avoiding Surprise Results at the Olympic Games*, in: *Managing Intellectual Property* (115/2002), S. 22–27.

McKelvey, S., *Sans Legal Restraint, no Stopping Brash, Creative Ambush Marketers*, in: *Brandweek* (16/1994), S. 20.

Meenaghan, T., *Point of View: Ambush Marketing: Immoral or Imaginative Practice?*, in: *Journal of Advertising Research* (5/1994), S. 77–88.

Meenaghan, T. (1996): *Ambush Marketing – A Threat to Corporate Sponsorship?*, in: *Sloan Management Review* (1/1994), S. 103–113.

Meenaghan, T., *Ambush Marketing: Corporate Strategy and Consumer Reaction*, in: *Psychology & Marketing* (4/1998), S. 305–322.

Nufer, G., *Wirkungen von Sportsponsoring. Empirische Analyse am Beispiel der Fussball-Weltmeisterschaft 1998 in Frankreich unter besonderer Berücksichtigung von Erinnerungswirkungen bei jugendlichen Rezipienten*, Berlin, 2002.

Nufer, G., *Ambush Marketing - Angriff aus dem Hinterhalt oder eine Alternative zum Sportsponsoring?*, in: Horch, H.-D./Hovemann, G./Kaiser, S./Viebahn, K. (Hrsg.): *Perspektiven des Sportmarketing. Besonder-*

heiten, Herausforderungen, Tendenzen, Köln, 2005, S. 209–227.

Pham, M.T./Johar, G.V., *Market Prominence Biases in Sponsor Identification: Processes and Consequentiality*, in: *Psychology & Marketing* (2/2001), S. 123–143.

Sandler, D.M./Shani, D., *Olympic Sponsorship vs. Ambush Marketing: Who Get's the Gold?*, in: *Journal of Advertising Research* (August-September 1998), S. 9–14.

Shani, D./Sandler, D.M., *Ambush Marketing: Is Confusion to Blame for the Flickering of the Flame?*, in: *Psychology & Marketing* (4/1998), S. 367–383.

Sharma, P., *Ambush Marketing*, in: *India Infoline*, 2002, <http://indiainfoline.com/bisc/ambu.html> (11. Januar 2003).

Sportlink, *Guerilla Marketing*, Zürich, 2003.

Townley, S./Harrington, D./Couchman, N., *The Legal and Practical Prevention of Ambush Marketing in Sports*, in: *Psychology & Marketing* (4/1998), S. 333–348.

Tripodi, J.A./Sutherland, M., *Ambush Marketing – An Olympic Event*, in: *The Journal of Brand Management* (8/2000), S. 412–422.

Welsh, J., *Ambush Marketing: What it is and What it isn't*, in: *Pool Online* (19/2002, <http://www.poolonline.com/archive/issue19/iss19fea5.html> (31. Januar 2003).

Der Autor



Marcus Stumpf/stumpf@fuehrungs-akademie.de

Dr. Marcus Stumpf; ehemaliger Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing von Prof. Dr. Manfred Bruhn an der Universität Basel. Seit Anfang 2005 ist er als Wissenschaftlicher Referent an der Führungs-Akademie des Deutschen Sportbundes in Köln tätig. Zudem hat Dr. Marcus Stumpf einen Lehrauftrag für Markenmanagement und Integrierte Kommunikation an der Salzburg University of Applied Sciences und ist als Dozent am Schweizerischen Ausbildungszentrum für Marketing, Werbung und Kommunikation (SAWI) in Biel und Zürich (Dübendorf) tätig.

Gewerkschaften

Verhaltensorientierte Marketing-Segmentierung

Friedrich W. Köhler

Obwohl das nichtkommerzielle Marketing in Theorie und Praxis eine hohe Akzeptanz aufweist, hat es bei der Nonprofit-Institution Gewerkschaft lediglich eine unbewusste Qualität. Vor diesem Hintergrund und der seit Jahren rückläufigen Mitgliederentwicklung erscheint die zielorientierte Nutzung der Marketing-Instrumentarien dringend geboten. Daher werden in den weiteren Ausführungen Ansatzpunkte für eine segmentspezifische Bearbeitung und Aufschlüsselung gewerkschaftlicher Zielgruppen als Kernaufgabe des Marketing herausgearbeitet.

Ein wesentliches Strukturmerkmal von Gewerkschaften ist ihre Sachzieldominanz, da nicht die Gewinnerzielung, sondern die Leistungserstellung im Rahmen des Organisationszwecks im Vordergrund steht.¹ Gleichwohl ist es ein existenzielles Ziel von Gewerkschaften, ihre Beitragseinnahmen zu stabilisieren oder zu steigern. Um dieses ökonomische Ziel zu erreichen, ist der aktuelle Mitglieder-rückgang zu stoppen und/oder in eine positive Entwicklung umzukehren. Dies kann durch eine bessere Befriedigung der Bedürfnisse klar definierter Zielgruppen erreicht werden, die segmentspezifisch zu bearbeiten sind.² Zudem besteht hiermit die Möglichkeit, die insbesondere vor dem Hintergrund rückläufiger Finanzmittel notwendige Ressourceneffizienz zu verbessern.

Da im NPO-Marketing oft andere Reaktionsarten von Zielgruppen angestrebt werden als im Profit-Marketing,³ werden in den weiteren Ausführungen Segmentierungskriterien herangezogen, die diesen Gegebenheiten Rechnung tragen. In diesem Zusammenhang werden die theoretischen Konstrukte Einstellung und Involvement sowie Werte⁴ herangezogen, da diese u.a. Verhaltensänderungen gewerkschaftlicher Zielgruppen determinieren. Da-

mit können segmentspezifische verhaltenorientierte Ziele (Wert- und Einstellungsänderungen) formuliert werden, die im Rahmen einer Ziel-Mittel-Hierarchie eine Operationalisierung höher gelagerter Ziele (Einnahmensteigerung oder -stabilisierung) verkörpern⁵ und die Grundlagen für angestrebte Verhaltensänderungen darstellen.⁶ Für die Überprüfung dieser Ziele wird auf die von der Konsumentenforschung entwickelten Messkonzepte verwiesen.⁷

Einstellungen

Einstellungen haben eine verhaltensantreibende (motivationale Komponente) und eine verhaltenssteuernde (kognitive Komponente) Wirkung und determinieren somit das Verhalten gewerkschaftlicher Zielgruppen.⁸ Allerdings bedingt eine positive Einstellung zu den Gewerkschaften nicht zwingend eine Mitgliedschaft (positives Verhalten) und eine negative Einstellung eines Mitgliedes muss nicht zwangsläufig zu einer Kündigung (negatives Verhalten) führen.⁹ Diese Symmetriefalle verdeutlicht Abbildung 1. Neben diesen Wirkungskomponenten ist das Konstrukt Involvement integraler Bestandteil von Einstellungen und somit eine Schlüsselgröße für die Marketingaktivitäten, da es den Aktivierungsgrad der Adressaten umfasst.¹⁰ Purtschert erläutert das Involvement-Konzept als wichtige Dimension für die Zielgruppen-Segmentierung im NPO-Bereich.¹¹

Wie aus Abbildung 1 hervorgeht, können nach dem Merkmal Marketing-Einsatzbereich mit den Merkmalsausprägungen Innen- und Aussenbereich¹² sowie dem Merkmal Einstellung mit den Merkmalsausprägungen positiv und negativ vier idealtypische Segmente gebildet werden. Als Beispiele für eine Verfeinerung der Zielgruppen-Segmentierung werden für die Segmente 1 und 4 das Involvement und

	Einstellung positiv	Einstellung negativ
Einsatzbereich Innenbereich: Mitglieder	Segment 1: Bekennendes Mitglied Ziel: Mitgliederentwicklung	Segment 2: Mitglied, Potenzielles Nichtmitglied Ziel: Einstellungsänderung, Mitgliederbindung
Einsatzbereich Aussenbereich: Nichtmitglieder	Segment 3: Potenzielles Mitglied Ziel: Mitgliederwerbung	Segment 4: Bekennendes Nichtmitglied Ziel: Einstellungsänderung, Potenzialerschließung

Abbildung 1: Einstellungen gewerkschaftlicher Zielgruppen (Quelle: Eigene Darstellung)

für die Segmente 2 und 3 die affektive und kognitive Einstellungskomponente herangezogen.

Segment 1: Zu dem ersten Segment gehören Mitglieder mit einer positiven Einstellung zu ihrer Gewerkschaft, unabhängig ob sie hoch oder niedrig involviert sind. Wie bereits erwähnt, wird daher eine weitere Aufschlüsselung nach dem Aktivierungsgrad vorgenommen, so dass sich die Subsegmente 1.1 und 1.2 ergeben. Im Hinblick auf die gewerkschaftsspezifische und ökonomische Relevanz wird das Subsegment 1.1 detaillierter behandelt.

Ehrenamtliche Funktionäre

Subsegment 1.1: Diesem Subsegment gehören alle hoch involvierten Mitglieder mit einer positiven Einstellung an. Hierzu gehören die ehrenamtlichen Funktionäre. Diese können zum einen in den gesetzlichen Organen Betriebsrat (betriebsverfassungsrechtliche Interessenvertretung), Jugend- und Auszubildendenvertretung und in der Schwerbehindertenvertretung innerhalb der Betriebe und zum anderen ausserbetrieblich (Wohngebietsvertreter, Seniorenbetreuer) tätig sein. Darüber hinaus wählen die Gewerkschaftsmitglieder eines Betriebes ihre Vertrauensleute als «zweite Säule» neben dem Betriebsrat, die als gewerkschaftliche Interessenvertreter unmittelbare Ansprechpartner auf ehrenamtlicher Basis sind. Das gilt auch für Ausschussmitglieder (Branchenausschuss) und die Delegierten

der Delegiertenversammlung. Ein Ansatzpunkt für Marketingmassnahmen ist, dass sie bei anderen Mitgliedern (Segment 2) und Nichtmitgliedern (Segment 4), eine Veränderung ihrer negativen Einstellung zu Gunsten der Gewerkschaft bewirken können. Zudem können sie Arbeitskolleginnen und -kollegen, die noch nicht Mitglied einer Gewerkschaft sind, jedoch eine positive Einstellung haben (Segment 3), als Mitglieder gewinnen. Daher sind für diesen Personenkreis und insbesondere die ehrenamtlichen Funktionäre Mitgliederentwicklungsmassnahmen durchzuführen, die gewerkschaftsspezifisches Marketingwissen beinhalten. Ziel ist es, ihr gewerkschaftliches Engagement im Hinblick auf eine bedarfsgerechte Mitgliederbetreuung, -beratung und -mobilisierung sowie der Gewinnung neuer Mitglieder zu halten oder zu steigern. Als Ansatzpunkt hierfür und die folgenden Segmente hat Purtschert das Marketing-Instrument «People» mit spezifischen Anreiz-Beitrags-Instrumenten entwickelt, dessen Leistungsfähigkeit den Strukturbesonderheiten des NPO-Bereichs Rechnung trägt.¹³ Zudem bildet dieser Personenkreis einen Kader für hauptamtliche Mitarbeiter.

Da Gewerkschaften sehr stark personenorientiert sind, trägt das Verhalten der Akteure wesentlich zum Gelingen ihrer Transaktionen bei.¹⁴ Vor diesem Hintergrund wird am Beispiel des Subsegments 1.1 (ehrenamtliche Funktionäre) die Notwendigkeit der Nutzung des Marketing-Instruments «People»

mit zwei Aspekten erläutert und visualisiert. Zum einen wird die organisatorische Einbindung der ehrenamtlichen Funktionäre und zum anderen ihre Rolle als Intermediär verdeutlicht.

Die gewerkschaftsspezifische Relevanz der ehrenamtlichen Funktionäre

Die ehrenamtlichen Funktionäre sind als Elemente des Systems Gewerkschaft integraler Bestandteil aller Organe (Subsysteme) und leitender Organisationseinheiten und bedingt durch den basisdemokratischen Willensbildungsprozess sind sie sowohl «Bottom-up»-, als auch «Top-down»-Informations- und Entscheidungsträger.¹⁵ Insofern haben Gewerkschaften neben der Distributionsstruktur («Exekutive») auch eine Kollektionsstruktur («Legislative»), in der Massnahmenvorschläge gesammelt, diskutiert und mehrheitlich entschieden oder an das höchste Organ (Gewerkschaftstag) delegiert werden. Diese zweigleisige «Place»-Struktur veranschaulicht Abbildung 2 in synoptischer Form. Gleichfalls wird damit die Interdependenz der Marketing-Instrumente im Besonderen von «Place» und «People» deutlich.

Wie die Abbildung 2 zeigt, ergeben sich in der Kollektions- und Distributionsstruktur Besonderheiten, welche die basisdemokratische Willensbildung manifestieren. So werden die Delegierten für das höchste Organ direkt von der untersten Ebene gewählt und die Leitung der Geschäftsstellen (Ortsvorstand) wird weder vom Vorstand noch von der

Bezirksleitung bestimmt, sondern von der Delegiertenversammlung.

Die ökonomische Relevanz der ehrenamtlichen Funktionäre

Darüber hinaus sind die ehrenamtlichen organisationsexternen Funktionäre im Rahmen der Leistungsvermittlung als Intermediäre zwischen der Gewerkschaft und ihren Mitgliedern ein überlebensnotwendiger Kontaktträger. Durch ihre Verankerung in den Betrieben sind sie als Multiplikatoren am Willensbildungsprozess beteiligt und gleichermaßen sind sie bei distributionspolitischen Entscheidungen zu berücksichtigen. In diesem Zusammenhang können mit dem Transaktionskostenansatz die Effizienzvorteile der ehrenamtlichen Funktionäre sowohl für die Gewerkschaften, als auch für die Mitglieder herausgearbeitet werden. Dieser Ansatz erklärt die Transaktionskostenreduktion für Produzenten und Konsumenten bei der Einschaltung von Handelsbetrieben.¹⁶ Abbildung 3 zeigt mit einem stark vereinfachten Beispiel die Anzahl von Austauschbeziehungen (Transaktionen) mit und ohne Intermediär, wobei sich die logische Struktur bei Direktkontakten durch multiplikative Verknüpfung und bei der Einschaltung von Intermediären durch additive Verknüpfung der Variablen m und n ergibt.¹⁷

Das 1. Beispiel (Abbildung 4) zeigt die numerische Illustration von Abbildung 3. Analog hierzu sind die weiteren Beispiele zu interpretieren. Beispiel 2

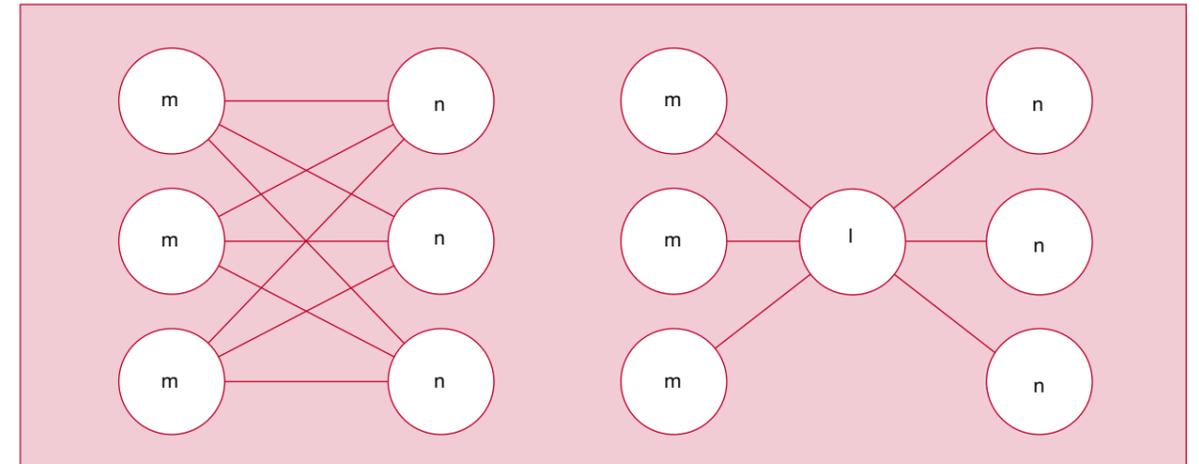


Abbildung 3: Multiplikative versus additive Verknüpfung von Austauschbeziehungen (Quelle: Eigene Darstellung)

veranschaulicht den m*n-Effekt und den m+n-Effekt bei einer Erhöhung der Variablen. Die fundamentale Bedeutung der ehrenamtlichen organisationsexternen Mitarbeiter veranschaulicht ein Vergleich der Beispiele 3 und 4, wobei die Zahl der Mitglieder und der ehrenamtlichen Funktionäre der Grössenordnung der IG Metall entsprechen. In diesem Zusammenhang wird davon ausgegangen, dass die ehrenamtlichen Funktionäre Austauschbeziehungen für drei Leistungsarten¹⁸ unterhalten, die von den hauptamtlichen Funktionären nicht

wahrgenommen werden. Es kann sich hierbei um die folgenden Individualgüter handeln: 1. Dienstleistung (Beratungsleistung), 2. Vertretungsleistung im Betrieb gegenüber Geschäfts-, Personal- oder Abteilungsleitung, 3. Soziale Motivation als Bezugs- und/oder Vertrauensperson (ethisch-ideelle Bedürfnisse).¹⁹ Aus Beispiel 3 wird ersichtlich, was bereits die Einschaltung eines Intermediäres theoretisch bewirkt, während die Prämissen des 4. Beispiels bereits erläutert wurden.

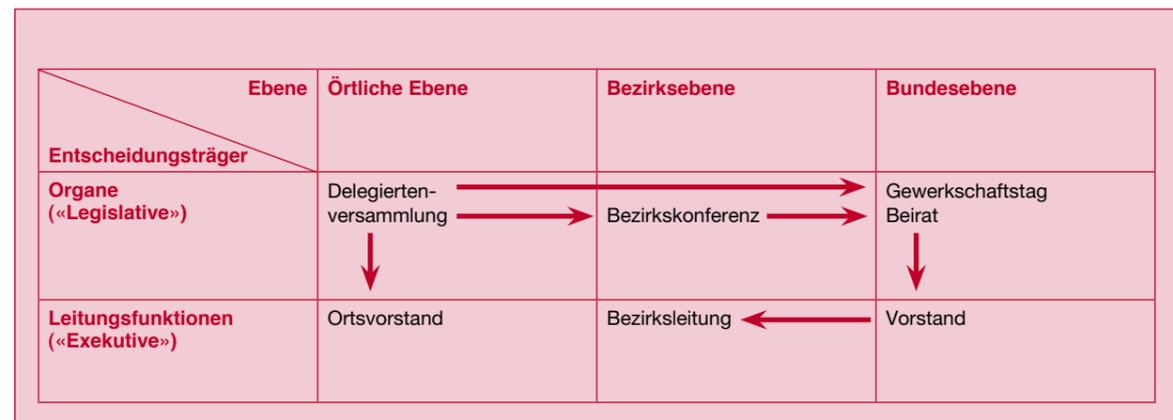


Abbildung 2: Kollektions- und Distributionsstruktur von Gewerkschaften (Quelle: Eigene Darstellung)

Bsp. Nr.	m = Gewerkschaftsleistungen	n = Mitglieder	Transaktionen m*n (ohne Ehrenamtliche)	Transaktionen m*n (mit Ehrenamtlichen)	Transaktionskostensparnis (m*n)-(m+n)
(1)	3	3	9	6	3
(2)	10	1.000	10.000	10.10	8.990
(3)	3	2.400.000	7.200.000	2.400.003	4.799.997
(4)	3	2.400.000	7.200.000	23*)	14.399.974

Abbildung 4: Numerische Illustration der Verknüpfungen (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gumbel 1985, S. 113)

*) Prämisse (idealtypisch): Einschaltung von 120.000 ehrenamtlichen Funktionären, von denen jeder die gleiche Anzahl Mitglieder betreut. Jedes Mitglied nimmt drei Leitungsarten in Anspruch (2.400.000:120.000+3=23).

Diese Beispiele zeigen die Effizienzvorteile, welche die ehrenamtlichen organisationsexternen Mitarbeiter den Gewerkschaften und den Mitgliedern bringen. Zum einen werden für beide Seiten die Kontaktkosten (quantitativer Aspekt) reduziert und zum anderen kommen überhaupt die notwendigen Kontakte für die Mitgliederentwicklung, -bindung (Segment 2) und -gewinnung (Segmente 3 und 4) zustande (qualitativer Aspekt), die von den organisationsinternen Funktionären quantitativ (Beispiel 3) nicht zu bewältigen wären. Ferner senkt das aufgebaute Vertrauensverhältnis zwischen den ehrenamtlichen Funktionären und den Mitgliedern die Transaktionskosten,²⁰ da Economies of scale- und Economies of scope-Effekte, d.h. Mengen- und Verbundvorteile genutzt werden können.

Potenzial für ehrenamtliche Funktionäre

Subsegment 1.2: Diesem Subsegment sind Mitglieder mit einer positiven Einstellung zuzuordnen, die allerdings niedrig involviert sind. Sie nutzen die materiellen (Individual- und Kollektivgüter) und immateriellen Leistungen (Orientierungs-, Schutz- und Entlastungsfunktion) und sind aus Solidaritätsgründen für Kampagnen und Streiks mobilisierungsfähig. Darüber hinaus zeigen sie an einer aktiven Mitarbeit in ehrenamtlichen Funktionen kein Interesse. Im Hinblick auf den schon erwähnten Mitgliederrückgang, bildet diese Kategorie ein Potenzial für ehrenamtliche Funktionäre. Ansatzpunkte hierfür sind gewerkschaftliche Aktionen in den Betrieben und in der Öffentlichkeit, bei denen der Aktivierungsgrad schrittweise von einfachen Helferdiensten bis hin zur Mitorganisation gesteigert werden kann. Um eine solche Verhal-

tensänderung zu erreichen, bieten sich Aktivierungstechniken an.²¹

Mitglieder mit negativer Einstellung (Austrittspotenzial)

Segment 2: Trotz negativer Einstellung zu den Gewerkschaften sind die Personen des Segments 2 weiterhin Mitglied. Die Ursachen können affektiver und/oder kognitiver Natur sein oder es können über das Konstrukt Einstellung hinaus zusätzliche Einflussgrößen (Werte) wirksam werden.²² Vor diesem Hintergrund wird Segment 2 in drei Subsegmente zerlegt, welche diesen Wirkungskomponenten Rechnung tragen. Abbildung 5 vermittelt einen systematischen Überblick der Subsegmente, wobei allerdings die gegenseitige Determiniertheit der Komponenten bei der Marketingplanung zu berücksichtigen ist.

Subsegment 2.1: Dieses Subsegment hat weder eine emotionale Bindung zu den Gewerkschaften, noch weiss sie über ihre Tätigkeitsfelder Bescheid. Allerdings arbeitet diese Gruppe in einem Betrieb mit einem hohen Organisationsgrad. Um nicht als Aussenseiter behandelt zu werden und weil sie Konflikte scheuen, ist dieser Personenkreis der Gewerkschaft beigetreten. Durch Gruppenintegration und Wissensvermittlung kann deren Einstellung beeinflusst werden.

Subsegment 2.2: Dieses Subsegment hat zu den Betriebsratsvertretern der Gewerkschaft ein angespanntes Verhältnis, da diese sich als «Co-Manager» aufspielen, Sanierungspläne abnicken und ihre eigene Karriere im Kopf haben. Da sie damit täglich konfrontiert werden, hat sich bei ihnen eine negative Einstellung verfestigt. Ihre Mitgliedschaft be-

	Negative Einstellung	Subsegment 2.1	Subsegment 2.2	Subsegment 2.3
Komponenten				
affektiv		negativ	negativ	positiv
kognitiv		negativ	positiv	negativ

Abbildung 5: Negative Einstellung versus positives Verhalten (Segment 2) (Quelle: Eigene Darstellung)

gründen sie mit der zentralen Tarifpolitik, der finanziellen Absicherung bei Streiks und der Nutzung von Individualleistungen.

Subsegment 2.3: Dieses Subsegment genießt mit ihrer Mitgliedschaft die Schutz- und Entlastungsfunktion sowie die kollegialen Verbindungen im Betrieb. Allerdings beurteilt sie die Gewerkschaft negativ, da sie letztlich keine soziale Sicherheit und Arbeitsplatzgarantie bieten kann.

Unter Bezugnahme auf die einzelnen Subsegmente können nun Marketingmassnahmen basierend auf einem bereits positiven Verhalten geplant werden, um über eine Einstellungsänderung auch die Mitglieder nachhaltig zu binden. Insbesondere im Rahmen der Kommunikationspolitik – verknüpft mit dem Instrument «People» – können die einzelnen Subsegmente gezielt angesprochen werden. So bieten sich für das Subsegment 2.1 kognitive und emotionale Appelle an, während für Subsegment 2.2 überwiegend kognitive und für Subsegment 2.3 schwerpunktmässig emotionale Appelle verbunden mit den entsprechenden Anreizen in Frage kommen.²³

Nichtmitglieder mit positiver Einstellung (Mitgliederpotenzial)

Segment 3: Die positive Einstellung zu den Gewerkschaften der Personen in Segment 3 spiegelt sich nicht in ihrem Verhalten wider. Mögliche Ursachen wurden bereits bei Segment 2 erläutert, so dass ebenfalls beispielhaft drei Subsegmente gebildet werden, die in Abbildung 6 dargestellt werden.

Subsegment 3.1: Dieses Subsegment schätzt die Orientierungs- und Schutzfunktion, die eine Gewerkschaft bieten kann und beurteilt auch deren Ziele und Aktivitäten positiv. Allerdings haben

Gewerkschaften in deren Familien und Bekanntenkreis einen schlechten Ruf und eine Mitgliedschaft würde sie gesellschaftlich isolieren.

Subsegment 3.2: Dieses Subsegment findet die Tarifpolitik und die Lobbyarbeit der Gewerkschaften gut und profitiert als Arbeitnehmer auch davon, hat aber ein geringes Schutz- und Sicherheitsbedürfnis sowie keine emotionale Bindung zu den Gewerkschaftsmitgliedern in ihrem Betrieb.

Subsegment 3.3: Dieses Subsegment fühlt sich bei den Gewerkschaftsmitgliedern in ihrem Betrieb wohl und setzt sich selbst für soziale Ziele ein, ist allerdings mit der Tarifpolitik und dem Mitgliedsbeitrag nicht einverstanden.

Angesichts der Aufschlüsselung des Segmentes 3 nach den Wirkungskomponenten können nun für die einzelnen Subsegmente unterschiedliche verhaltensorientierte Ziele – basierend auf der bereits positiven Gewerkschaftsbeurteilung – formuliert werden. Demzufolge sind für eine Verhaltensbeeinflussung – analog Segment 2 – verstärkt die gefühlsmässige oder eher die kognitive Komponente im Kommunikationsprozess anzusprechen. Die Interdependenz und gegenseitige Determiniertheit mit dem Marketing-Instrument «People» finden durch den subsegmentspezifischen Einsatz sozio-emotionale Anreize oder durch Sachanreize ihren Niederschlag.²⁴

Nichtmitglieder mit negativer Einstellung

Segment 4: Dieses Segment ist durch eine negative Einstellung zu den Gewerkschaften und dem entsprechenden Verhalten (Nichtmitgliedschaft) geprägt. Gleichwohl können diese Personen im Hinblick auf gewerkschaftsspezifische Themen hoch

	Positive Einstellung	Subsegment 3.1	Subsegment 3.2	Subsegment 3.3
Komponenten				
affektiv		positiv	negativ	positiv
kognitiv		positiv	positiv	negativ

Abbildung 6: Positive Einstellung versus negatives Verhalten (Segment 3) (Quelle: Eigene Darstellung)

involviert sein. Daher wird dieses Segment – analog Segment 1 – nach dem Aktivierungsgrad aufgeteilt. Subsegment 4.1: Dem Subsegment der hoch involvierten Nichtmitglieder mit negativer Einstellung sind diejenigen zuzurechnen, die sich intensiv für Arbeitnehmerinteressen einsetzen. Das sind in erster Linie Betriebsräte, die keiner Gewerkschaft angehören. Weiterhin zählen zu dieser Gruppe Meinungsführer der Arbeitnehmerseite, die gewerkschaftsspezifische Themen besetzen, das Vertrauen ihrer Bezugsgruppe geniessen und als Ansprechpartner gesucht werden. Sie gehören aus ideologischen und/oder persönlichen Gründen keiner Gewerkschaft an und beziehen dementsprechend auch Gegenpositionen. Daher ist bei der Planung von Marketingmassnahmen deren Reaktanz einhergehend mit kognitiven Abwehrmechanismen zu berücksichtigen.²⁵ Damit nicht schon der Versuch einer Annäherung zum Scheitern verurteilt ist, sind Motive und Einstellungen dieser hoch involvierten Nichtmitglieder sensibel zu eruieren.

Subsegment 4.2: Das Subsegment der niedrig involvierten Nichtmitglieder mit negativer Einstellung ist überwiegend in gewerkschaftlich nicht organisierten Betrieben oder solchen mit geringem Organisationsgrad anzutreffen. Sie glauben auf eine Arbeitnehmervertretung verzichten zu können, da sie keinen Vorteil erkennen können. Gleichwohl partizipieren sie an gewerkschaftlichen Leistungen (Beispiele: Tariferhöhung; Lobbyarbeit zum Betriebsverfassungsgesetz) analog den Konsumenten, die sich im Fachhandel beraten lassen und bei einem Discounter kaufen. Ansatzpunkt bietet hier die betriebliche Ebene, wenn Abweichungen vom Flächentarifvertrag zu verhandeln sind. Je stärker hier eine Gewerkschaft im Betrieb verankert ist, desto grösser sind die Chancen die Arbeitnehmerinteressen im Rahmen betrieblicher Bündnisse durchzusetzen. Daher sind für eine Potenzialerschliessung diejenigen Branchen, Standorte, Betriebe und Personengruppen heranzuziehen, bei denen auf Grund externer (schrumpfende Branche) und interner (betriebliche Umstrukturierung) Rahmendaten Bedürfnisse für gewerkschaftliche Leistungen bestehen oder geweckt werden können. Darüber hinaus sind insbesondere für die Potenzia-

lerschliessung wachsende Branchen und Betriebe anzuvisieren. In diesem Zusammenhang sind Lösungsvorschläge (betriebliche Bündnisse) für die Probleme dieser Zielgruppen zu entwickeln und zu kommunizieren.

Da dieses Subsegment von grossen Teilen der Gesamtbevölkerung repräsentiert wird, steht die aus-sengerichtete One-way-Kommunikation (Werbung, PR) im Vordergrund. Ziel ist es zunächst Interesse für Themen zu wecken (Beispiel: Arbeitsmarktpolitik), bei denen auch die Gewerkschaften eigene Positionen einnehmen und die bei niedrig involvierten Nichtmitgliedern auf Grund ihrer persönlichen Betroffenheit Orientierungsreaktionen²⁶ zu den Gewerkschaften auslösen können. Hierzu gehört auch der Aufbau emotionaler Beziehungen.²⁷ Zudem wird dieses Segment von der Öffentlichkeit – wie erwähnt – nicht nur repräsentiert, sondern auch geprägt. Daher muss es u.a. das Ziel von Marketingmassnahmen sein, das Ansehen und die Akzeptanz der Gewerkschaften in der Bevölkerung zu verbessern. In diesem Zusammenhang nimmt das Agenda-Setting eine wichtige Funktion im Rahmen der PR ein, d.h. es sind Themen in das Bewusstsein der Bevölkerung zu rücken, welche die Öffentlichkeit (Public-Agenda), die Politik (Politik-Agenda) und die Medien (Media-Agenda) beschäftigen.²⁸

Da Werte Einstellungen überlagern können²⁹ und somit ebenfalls das Verhalten determinieren, ist auch dieses Konstrukt bei der Segmentierung werkschaftlicher Zielgruppen zu berücksichtigen.

Werte

Werte sind aus drei Gründen komplexer als Einstellungen:³⁰ Werte umfassen ein System von Einstellungen (Objektkomplexität) mit normativer Verbindlichkeit (normative Komplexität) und verbinden den Einzelnen mit seiner Umwelt (soziale Komplexität). Sie werden wesentlich durch die Zugehörigkeit zu einer sozialen Einheit (Beispiel: Gewerkschaft) geprägt, innerhalb der sie weitgehend homogen sind.³¹ Insofern haben Werte für das Marketing der Gewerkschaften eine hohe empirische Relevanz, da ihre Vermittlung zudem eine gewerkschaftsspezifische immaterielle Leistung

Zielgruppen	Segment 1: Industriegesellschaft	Segment 2: Dienstleistungsgesellschaft
Komplexitäts-komponenten		
Objektkomplexität (Verbindung zu vielen Objekten)	Wert Sicherheit für die Objekte: Konflikte (Frieden), Gewerkschaft, Familie, Auto, Krebsvorsorge	Wert Nutzenkalkül für die Objekte: Gewerkschaft (monetäre Aspekte), Beruf (opportunistisches Verhalten)
Normative Komplexität (Verbindung zu Sanktionen)	Bezugsgruppenbindung	Bezugsgruppenemanzipation
Soziale Komplexität (Verbindung zur Umwelt)	Kollektive Identität Solidarität	Individualität Entsolidarisierung

Abbildung 7: Werte gewerkschaftlicher Zielgruppen (Beispiele) (Quelle: Eigene Darstellung)

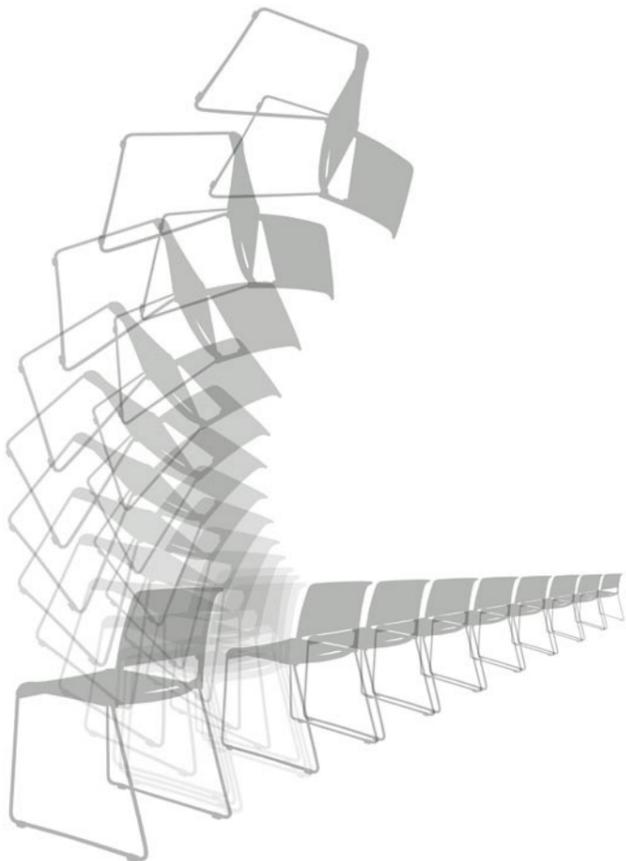
verkörpert. Abbildung 7 veranschaulicht Werte bisheriger und neuer Zielgruppen (Beispiele: Personengruppen Angestellte, Frauen, Jugendliche; IT-Branche). Die Zuordnung zu den Komplexitätskomponenten wurde beispielhaft vorgenommen. Die geschweiften Klammern in Abbildung 7 verdeutlichen in visualisierter Form, dass jedem Wert die drei Komplexitätskomponenten immanent sind.

Wie bereits ausgeführt, sind die Werte innerhalb einer sozialen Einheit weitgehend einheitlich. Dies gilt auch für Gewerkschaften, die eine Wertegemeinschaft verkörpern.³² Vor diesem Hintergrund stecken sie (insbesondere die IG Metall) in dem Dilemma, dass die bisherige Zielgruppe (Industriegesellschaft) rückläufig ist, neue Zielgruppen (Dienstleistungsgesellschaft) allerdings – wie aus Abbildung 7 hervorgeht – ein gegensätzliches Wertesystem aufweisen. Sie wären dann durch heterogene Wertvorstellungen geprägt und hätten mit Identifikationsproblemen zu kämpfen. Daher sind auch die aktuellen Bemühungen der Gewerkschaften, neue Zielgruppen aus dem Dienstleistungssektor mit den bisherigen Instrumentarien zu gewinnen, wenig erfolgreich. Auch ein differenziertes Marketing wäre kurzfristig nicht zielführend, da Werte u.a. die Summe verfestigter gespeicherter Einstellungen beinhalten³³ und nur längerfristig veränderbar sind.

Unter Berücksichtigung dieser Erkenntnisse sind Werteveränderungen zum einen bei neuen Zielgruppen anzustreben und zum anderen müssen die Gewerkschaften ihr eigenes Wertesystem im Hinblick auf den Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft überdenken. Diese verhaltensorientierten Ziele bedingen sich gegenseitig und ihre Realisierung ist bereits in Angriff genommen, wie die folgenden Beispiele zeigen (Beispiel 1: Kontrovers diskutierte Werteveränderung; Beispiel 2: Fundamentalkritisch diskutierte Werteveränderung).

Als Mittel zur Zielerreichung und Ansatzpunkt für Marketingmassnahmen kann der sogenannte Pforzheimer Metall-Tarifabschluss 2004 der IG Metall (Beispiel 1) angeführt werden, der zur Sicherung bestehender und zur Schaffung neuer Arbeitsplätze Abweichungen vom Flächentarifvertrag mit Zustimmung der Tarifparteien ermöglicht. Dieses Pforzheimer Ergebnis war auch ein tief greifender Einschnitt in das gewerkschaftliche Wertesystem, da von Tarifnormen als soziale Schutzfunktion betriebsindividuell (Beispiel: Längere Arbeitszeit bei gleichem Lohn) abgewichen werden kann. Vor diesem Hintergrund wurde er intern kontrovers diskutiert, während er extern als ökonomisch sinnvoll erachtet wurde. Die Gewerkschaften (in diesem Fall die IG Metall) sollten die Chance nutzen, Mitglieder und Nichtmitglieder bei Tarifkonflikten auf betrieblicher Ebene stärker einzubeziehen als es

Wilkhahn



Aline sitzt.

Ob für grosse Konferenzen oder kleine Meetings, der leichte Mehrzweckstuhl Aline sorgt überall für Eleganz und Ordnung. Überdies lässt sich der filigrane Stapelkünstler bis zu 15-mal aufeinander stellen.

www.wilkhahn.ch

bisher auf der kollektiven anonymen Ebene möglich war. Ihnen muss der Nutzenaspekt einer Mitgliedschaft vor Augen geführt und das Bewusstsein geschärft werden, dass es einen Zusammenhang zwischen persönlichem Engagement (Mitgliedschaft) und der Durchsetzungsfähigkeit der Gewerkschaft gemeinsam mit den Arbeitnehmern in einem Betrieb gibt. Bedingt durch ihre persönliche Betroffenheit haben nun der gewerkschaftliche Nutzenaspekt und die Zugehörigkeit zu der betrieblichen Solidargemeinschaft (von der Bezugsgruppenemanzipation zur Bezugsgruppenbindung) eine neue Qualität, die zu einer Werteveränderung führen kann.

Einen Schritt weiter geht der Vorstoss der IG Metall im Bezirk Nordrhein-Westfalen (Beispiel 2), Exklusivleistungen (Nutzenkalkül) in Tarifverträgen nur für Mitglieder zu verankern. Solche Vereinbarungen werden für Arbeitgeber zur Bedingung gemacht, die aus wirtschaftlichen Gründen von Flächentarifverträgen abweichen wollen. In diesem Zusammenhang brach sich allerdings Fundamentalkritik flächendeckend Bahn, da das Prinzip der gewerkschaftlichen Gemeinwohlorientierung verletzt und die Repräsentanz für alle Lohnabhängigen nicht mehr gegeben ist. Diese regionale Strategie ist mit dem bisherigen Wertesystem nicht vereinbar und schlägt sich in heterogenen Wertvorstellungen nieder, die gerade für die soziale Einheit Gewerkschaft zu weiteren Konflikten führen können.

Fazit

Marketing stellt für Gewerkschaften ein brachliegendes Potenzial dar, da die haupt- und ehrenamtlichen Funktionäre die Marketing-Philosophie ideologisch nur ansatzweise oder überhaupt noch nicht verinnerlicht haben. Ihnen muss bewusst gemacht werden, dass Marketing ein Mittel zur Erreichung des Organisationszwecks ist. Gerade für die existenznotwendige Mitgliedergewinnung, -bindung und -entwicklung (ehrenamtliche Funktionäre) ermöglicht der segmentspezifische Einsatz der marketingpolitischen Instrumente eine effektivere und effizientere Ressourcennutzung. Darüber hinaus trägt eine Marketing-Segmentierung dem Trend zur Dezentralisierung und Pluralisierung der Tarifpolitik Rechnung,

da der Instrumentaleinsatz betriebspezifisch zu konzipieren ist. Hierzu gehört der Aufbau betrieblicher Tarifkommissionen («Place») mit der vermehrten Rekrutierung ehrenamtlicher Funktionäre («People»). Ferner ist bei der Aufschlüsselung der Segmente das bisher vernachlässigte Low Involvement-Verhalten der Akteure zu berücksichtigen, dem mit subsegmentspezifischen Massnahmen (Aktivierungstechniken) Rechnung zu tragen ist.

Fussnoten

- ¹ Vgl. Purtschert 2005, S. 44.
- ² Vgl. Purtschert 2005, S. 198.
- ³ Vgl. Purtschert 2005, S. 195.
- ⁴ Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 167–223; Trommsdorff 2002, S. 47–64 und S.149–199.
- ⁵ Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 586.
- ⁶ Vgl. Purtschert 2005, S. 196.
- ⁷ Vgl. Trommsdorff 2002, S. 62–64 (Messung von Involvement), S. 172–178 (Messung von Einstellungen), S. 196–199 (Messung von Werten).
- ⁸ Vgl. Trommsdorff 2002; S. 149–158.
- ⁹ Vgl. Trommsdorff 2002, S. 156–157.
- ¹⁰ Vgl. Trommsdorff 2002, S. 47.
- ¹¹ Vgl. Purtschert 2005, S. 202–206.
- ¹² Vgl. Purtschert 2005, S. 199.
- ¹³ Vgl. Purtschert 2005, S. 296–302 und S. 366–386.
- ¹⁴ Vgl. Purtschert 2005, S. 296.
- ¹⁵ Vgl. Purtschert 2005, S. 374.
- ¹⁶ Vgl. Gümbel 1985, S. 110–120.
- ¹⁷ Vgl. Gümbel 1985, S. 112.
- ¹⁸ Vgl. hierzu auch die Produkttypologie bei Bruhn 2005, S. 43; Purtschert 2005, S. 219–229.

Der Autor



Friedrich Köhler / friedrich.koehler@igmetall.de

Diplom-Kaufmann Friedrich W. Köhler; Jahrgang 1948, seit 1997 Leiter Controlling bei der Industriegewerkschaft Metall in Frankfurt am Main. Von 1978 bis 1996 Vorstandsreferent, Abteilungsleiter und Hauptabteilungsleiter in den Bereichen Marketing-Services, Unternehmensplanung und Controlling bei den Warenhausunternehmen Hertie und Karstadt in Frankfurt am Main und Oberursel. Von 1967 bis 1977 Bundeswehr, Ausbildung im mittelständischen Gross- und Einzelhandel, Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Georg-August-Universität in Göttingen.

¹⁹ Vgl. Purtschert 2005, S. 297.

²⁰ Vgl. Purtschert 2005, S. 115–116.

²¹ Vgl. Purtschert 2005, S. 259–270.

²² Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 171.

²³ Vgl. Purtschert 2005, S. 262–270; vgl. auch Abbildung 91, S. 301–302.

²⁴ Vgl. Purtschert 2005, S. 300–302.

²⁵ Vgl. Purtschert 2005, S. 253 und S. 265; Trommsdorff 2002, S. 128.

²⁶ Vgl. Trommsdorff 2002, S. 241.

²⁷ Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 116; Purtschert 2005, S. 382.

²⁸ Vgl. Purtschert 2005, S. 410–411.

²⁹ Vgl. Trommsdorff 2002, S. 192.

³⁰ Vgl. Trommsdorff 2002, S. 179.

³¹ Vgl. Purtschert 2005, S. 150; Trommsdorff 2002, S. 180.

³² Vgl. Purtschert 2005, S. 382.

³³ Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 168.

Literaturverzeichnis

Bruhn, M., *Marketing für Nonprofit-Organisationen*, Stuttgart 2005.

Gümbel R., *Handel, Markt und Ökonomik*, Wiesbaden 1985.

Kroeber-Riel, W./Weinberg, P., *Konsumentenverhalten*, 7. Aufl., München 1999.

Purtschert, R., *Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen*, 2. ergänzte und aktualisierte Aufl., Bern, Stuttgart, Wien 2005.

Trommsdorff, V., *Konsumentenverhalten*, 4. Aufl., Stuttgart 2002 (6. Aufl. 2005).

Campaigning

Die Kunst des modernen Campaignings

Christoph Wiedmer

Campaigning polarisiert. Politische Organisationen setzen Campaigning in immer umfassender Weise ein. Andere Institutionen, soziale und wirtschaftliche Organisationen und Parteien, die diese Form der Öffentlichkeitsarbeit bisher nicht ausübten, interessieren sich zunehmend dafür. Da herkömmliche, statische Kampagnen in der Reizüberflutung immer weniger wahrgenommen werden, wird in dynamische Prozesse, Campaigning genannt, investiert. Dieser Beitrag bietet einen Einblick ins moderne Campaigning und gibt Anregungen, wie es durchgeführt werden kann. Er zeigt aber auch Risiken auf, die durch unvorsichtiges Campaigning ausgelöst werden können.

Campaigning wird in einem dynamischen Umfeld eingesetzt, dessen Rahmenbedingungen sich laufend ändern und die in einem hohen Masse von den Handlungen einzelner Personen abhängig sind, die vorgängig schwer einzuschätzen sind. Planung und Umsetzung sind oft nicht trennbar, denn Unvorhergesehenes muss ständig in den laufenden Planungsprozess einfließen können. Deswegen ist gutes Campaigning eine Kunst. Sorgfältige Analysen und wissenschaftliche Kenntnisse sind notwendige, aber nicht hinreichende Bedingungen, um Campaigning zum Erfolg zu führen.

Campaigning wurde von den sozialen Bewegungen entwickelt. Es ist an sich nichts Neues. Neu ist, dass es von immer mehr Organisationen angewendet und systematischer und struktureller angegangen wird. Es wird gar, mit unterschiedlicher Prägung allerdings, von Akteuren eingesetzt, die bisher Zielgruppen des Campaignings waren: von Behörden, wirtschaftlichen Verbänden und einzelnen Unternehmungen. Es hat nicht mehr das Anrühige des Arbeitsinstruments einer fundamentalistischen Be-

wegung, der jedes Mittel recht ist, um ihre Ziele durchzusetzen. Campaigning ist salonfähig geworden.

Erklärung der Begriffe

Der Begriff Kampagne leitet sich aus dem lateinischen Wort «campus», also Feld oder Landschaft, ab. Später bezeichnete die Armee ihre Feldzüge als Kampagnen. Die Münsteraner Kommunikationswissenschaftlerin Ulrike Röttgers beschreibt Kampagnen folgendermassen: «Kampagnen sind dramaturgisch angelegte, thematisch begrenzte, zeitlich befristete kommunikative Strategien zur Erzeugung öffentlicher Aufmerksamkeit».¹

Wegen der reduzierten Interaktion mit dem Zielpublikum und der Informationsflut verlieren statische Kampagnen zunehmend an Wirkung. Campaigning ist die Weiterentwicklung dieser Form der Kampagne. Es beschreibt den gesamten Prozess, mit dem ein Ziel unter Einbezug verschiedener, manchmal wechselnder Mittel und Wege in einem sich ändernden Umfeld erreicht werden soll. Das Forschungsinstitut für Politik, Kommunikation und Gesellschaft, gfs.bern, definiert den Begriff als «[...] eine dynamische Form der Steuerung von Veränderungsprozessen mit kommunikativen Mitteln».²

Campaigning bezieht sich immer auf den Prozess. Der Begriff Kampagne wird rückblickend verwendet, wenn der Prozess zu Ende ist.

Bereiche, die früher klar von einander getrennt eingesetzt wurden wie Marketing, Public Relations, Lobbying und politische Aktivitäten, werden im Campaigning wirkungsorientiert eingesetzt und erzeugen mit unterschiedlichen Mitteln und Ressourcen neue Synergien. Im Freiburger Management-Modell weist Purtschert das Campaigning

den Marketing-Einsatzbereichen innerhalb des Nonprofit-Marketings zu.³

Campaigning ist ein Instrument, welches das Potenzial vieler Stakeholder einsetzt. So kann eine Organisation seine Mitglieder via Campaigning mobilisieren und gleichzeitig auch von ihrer Notwendigkeit und Daseinsberechtigung als NPO überzeugen. Spenderinnen und Spender können nicht nur zur Spende animiert werden, sondern auch politisch aktiviert werden, indem zum Beispiel Protestkarten den Fundraisingbriefen beigelegt werden. Unter Umständen können zusätzliche Spenden durch das höhere Profil generiert werden. Andere Organisationen können als Alliierte gewonnen werden. Campaigning setzt nicht nur die eigenen Mittel ein; es spielt mit dem gesamten Umfeld.

Überblick über die Kampagnenformen

Soziale Bewegungen nutzen schon lange verschiedene Formen von Öffentlichkeitsarbeit zur Erreichung ihrer Ziele. Einige Kampagnen sind sehr langfristig angesetzt, wie die Kampagne zur Reduktion der Treibhausgase oder zur Respektierung der Menschenrechte. Andere bilden sich spontan zu einem von den Akteuren als Missstand erlebten Ereignis wie die Bewegung gegen den Bau der Zollfreistrasse in Basel. Wahlkampagnen oder Informationskampagnen zeichnen sich durch statische Kampagnenführung aus. Sie sind einfach planbar, nutzen kaum dynamische Elemente und werden oft ausschliesslich mit kommerziellen Mitteln wie Plakate, Inserate und Fernsehwerbung geführt.

Viele soziale Bewegungen entwickelten sich zu politischen, sozialen und zum Teil wirtschaftlichen NPO. Sie haben die Kampagnen institutionalisiert, professionalisiert und ins Campaigning überführt.

Dynamik und Rollenverteilung in sozialen Bewegungen und Kampagnen

Langfristig angesetzte Kampagnen unterliegen einer ihr eigenen Dynamik. Soll zum Beispiel die Schweizer Bevölkerung für einen Beitritt zur EU gewonnen werden, sind die Kenntnisse der Rollen der Akteure und die Phasen von Bewegungen von strategischer Bedeutung. Moyer unterscheidet vier

Typen von Akteuren:⁴

1. Die Rebellen, die aktivistisch auf einen Missstand hinweisen,
2. die breite Bürgerschaft, welche ein vorher nicht erkanntes Problem als Missstand zu akzeptieren beginnt,
3. die Reformer, welche zur Behebung des Missstandes konkrete Vorschläge einbringen,
4. die Change Agents, die als Veränderungsträger das Problem in einen gesellschaftlichen oder politischen Prozess führen.

Abbildung 1 stellt die von Moyer analysierte Aktivitätsintensität der 4 Typen von Akteuren im Verlaufe von 8 Phasen dar. Während engagierte Bürger schon früh erste Aktivitäten entwickeln (Phase 2), sind es die Rebellen, die mittels Aktionen ein Problem dramatisieren (Phase 3). Gelingt dies, nimmt ein immer grösserer Teil der Bürger das Problem wahr und fordert politische Lösungen. Nun werden Reformer und Veränderungsträger aktiv, erarbeiten Lösungsvorschläge und beginnen mit Lobbying Einfluss zu nehmen. Darauf stellt sich gemäss Moyer ein Erfolg ein und die Aufmerksamkeit nimmt wieder ab.⁵

Bezüglich des Erfolgs ist die Darstellung von Moyer etwas sehr optimistisch. Ob die Ziele erreicht werden können, hängt von vielen Faktoren ab, unter anderem von der Mobilisierung der Öffentlichkeit, von der Macht der Gegenseite und der Genialität des Campaignings.

Eine ähnliche Dynamik wie Moyer stellte Eisner in der Schweizer Umweltbewegung fest. Bis zum Jahre 1973 war der ökologische Diskurs in den Medien und im Parlament ein Randthema. Mit dem Ölschock jenes Jahres, mit der Waldsterbensdebatte ab 1983 sowie mit der Atomkatastrophe in Tschernobyl und der Chemiekatastrophe bei Basel 1986 stieg das Interesse an der Umweltproblematik markant an. Seither ist ein abnehmendes Interesse zu beobachten.⁶

Nicht nur in langfristigen Prozessen, auch bei kurzfristigen und punktuellen Problemkreisen folgt das Interesse der Medien einer ähnlichen Dynamik. Hat ein Problem einen Newswert, greifen die Medien das Thema auf und werden im besten Falle selber aktiv.

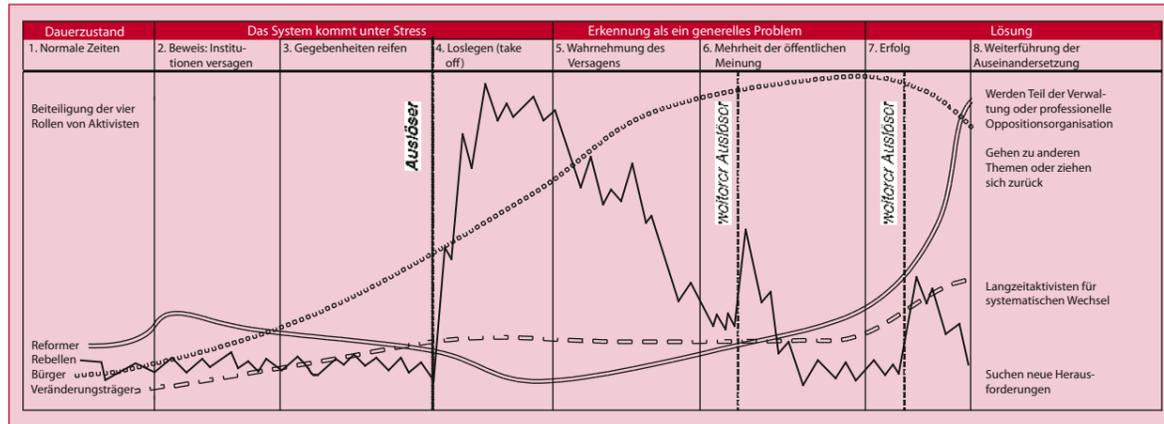


Abbildung 1: Die vier Rollen von Akteuren in sozialen Bewegungen in Bezug zu ihren 8 Phasen (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Moyer, 2001, S. 84f, entwickelt von Tom Atlee)

Ist es aber nicht mehr möglich, weitere Missstände aufzudecken, lässt das Medieninteresse schnell nach. Hat man in diesem Zeitraum keinen Erfolg erreicht oder konnte das Problem nicht auf eine andere Ebene wie zum Beispiel die Verhandlungsebene heben, ist die Kampagne meist verloren.

Strukturen, Prozesse und Ressourcen

Campaigning bedingt klar definierte, aber flexible Strukturen und Abläufe. Der Stellenwert des Campaignings in der Organisation bestimmt, wo es strukturell in die Organisation integriert wird. Wenn er im Vergleich zu den anderen Leistungen der Organisation klein ist, kann das Campaigning einer Stabstelle der Geschäftsleitung oder einem Projekt zugewiesen werden. Definiert sich die Organisation als Kampagnenorganisation im eigentlichen Sinne, ist eine eigenständige Kampagnenabteilung oder eine in die Marketing- oder Kommunikationsabteilung integrierte Unterabteilung zu schaffen.

Um die Schlagkraft des Campaignings zu gewährleisten, sind flache Hierarchien wichtig. Je mehr Hierarchiestufen in einer Entscheidungsfindung involviert werden, desto aufwändiger wird der Prozess und desto kleiner sind die Erfolgchancen. Mit den strategischen Organen werden daher nur die strategischen Ziele und der angestrebte Charakter des Campaignings (wie die Frage nach Konfrontation versus Kooperation oder risikoreich versus risikoarm) diskutiert. Die detaillierte Planung und

Umsetzung wird an die Projektgruppe, die Kampagnenabteilung oder den Kampagnenverantwortlichen delegiert.

Eine besonders geeignete Organisationsform ist die Projektform. Sie hat den Vorteil, vielseitiges Wissen innerhalb der Organisation einsetzen und wichtige Entscheide unter Einbezug der entsprechenden Fachleute fällen zu können. Damit Projektgruppen erfolgreich funktionieren, sind folgende Rahmenbedingungen zu beachten:

- ♦ Die wichtigsten Kenntnisse über Projektmanagement sind den Mitgliedern der Projektgruppe bekannt.
- ♦ Die Formalitäten beschränken sich auf ein Minimum.
- ♦ Die Ziele sind klar festgelegt und zeitlich abgegrenzt.
- ♦ Die Projektgruppe ist möglichst klein.
- ♦ Die Projektgruppe braucht einen grossen Gestaltungsspielraum.
- ♦ Entscheidungswege sind kurz und die Verantwortlichkeiten von Anfang an festgelegt.
- ♦ Sitzungen sind effizient, Aufträge werden verteilt, Abmachungen sind verbindlich und die Umsetzung wird überprüft.
- ♦ Partizipation ist wichtig, doch braucht es einen Hauptverantwortlichen, der bereit ist, Verantwortung zu übernehmen.

- ♦ Ein Monitoring-System überprüft die internen Abläufe und die Wirkung der Aktivitäten gegen aussen und lässt die Erkenntnisse in die rollende Planung einfließen.

Kreative, erfahrene und kompetente Personen bilden eine weitere Bedingung für erfolgreiches Campaigning. Da keine eigenständige Ausbildung existiert, sollen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mittels regelmässiger Weiterbildung und Erfahrungsaustausch neue Kenntnisse aneignen.

Letztlich ist die Bereitstellung der entsprechenden Ressourcen von grosser Wichtigkeit. Diese bestimmen massgeblich die Kampagnenmittel. Während Abstimmungskampagnen insgesamt Millionen von Franken kosten, können lokale und punktuelle Aktivitäten mit viel Freiwilligenarbeit auch fast ohne finanzielle Ressourcen erfolgreich sein.

Planung des Campaignings

Die Projektplanung wird in drei Phasen aufgeteilt: Die Analysephase, die Strategieentwicklung und die operative Entwicklung. Danach folgt die Umsetzung, bei der unter Beizug eines systematischen Monitorings die gewählte Strategie und die operative Umsetzung laufend überprüft und gegebenenfalls abgeändert wird. Abbildung 2 stellt diesen Planungsprozess dar.

Während statische Kampagnen einfach terminiert werden können, ist dynamisches Campaigning schwierig planbar. Sowohl die Strategieentwicklung als auch die operative Entwicklung basiert auf vielen Annahmen, die sich während der Umsetzung als falsch erweisen können. Dabei spielen sowohl das Umfeld als auch die involvierten Akteure und Personen eine einflussreiche Rolle. So kann sich herausstellen, dass der Verursacher viel schneller einlenkt als erwartet, oder aber dass er überhaupt nicht bereit ist, Eingeständnisse einzugehen. Gewisse Aktivitäten können in der Öffentlichkeit eine gegenteilige Reaktion auslösen als beabsichtigt, und eine geschickte Reaktion auf Unvorhergesehenes kann viel schneller zum Ziel führen als die ursprünglich erarbeitete Strategie. Die Planung erfolgt daher rollend.

Analysephase

Zu Beginn jeden Campaignings steht die generelle Zielvorgabe, meist vom strategischen Organ formuliert. Diese bildet die Basis für eine intensive Analysephase, die das gesamte Umfeld, die eigene Organisation und die anderen Akteure erfasst. In der Praxis haben sich die Stärken-Schwächen und die Chancen-Risikoprüfung bewährt. Bei komplexem Zusammenwirken verschiedener Akteure kann die Durchführung einer Stakeholderanalyse hilfreich sein.

Je nach Komplexität lohnt es sich, Analysen in thematische, regionale, politische, wirtschaftliche, juristische und allenfalls zeitliche Bereiche aufzuteilen.⁷ Die Analyse bewertet nicht, sondern liefert die Fakten zur Entwicklung der Strategie.

Strategieentwicklung

Eine Strategie baut auf den drei strategischen Elementen Ziele, Mittel und Wege auf. Zuerst werden die Entscheidungsträger und die Einflusswege identifiziert. Unter Umständen können vertiefende Recherchen zu den Problemen, den Akteuren und deren Rollen neue Erkenntnisse bringen. Darauf folgt eine sorgfältige Auswahl der zur Verfügung stehenden Mittel. Die Wahl der Mittel ist insofern zentral, da diese die Wahrnehmung der Organisation und die Erfolgchancen stark prägen. Unrealistische Ziele wie Boykottaufrufe kleinster Organisationen gegen grosse Firmen werden nicht ernst genommen und haben keine Aussicht auf Erfolg.

Bei aggressiveren Kampagnen müssen bereits bei der Strategieentwicklung juristische Einschätzungen vorgenommen werden, die das Risiko von unerwünschten juristischen Massnahmen der Gegenpartei wie Klagen wegen unlauterem Wettbewerb oder Persönlichkeitsverletzung minimieren.

Operative Entwicklung

In der operativen Entwicklung werden die konkreten Aktivitäten erarbeitet, die einzusetzenden Ressourcen geklärt, die Zwischenziele und die Meilensteine festgelegt, und ein Zeitplan sowie ein Budget erstellt, sofern dies nicht bereits in den Vorgaben festgelegt worden ist. Dabei wird überprüft, ob die strategische Zielsetzung befolgt wird, ob die

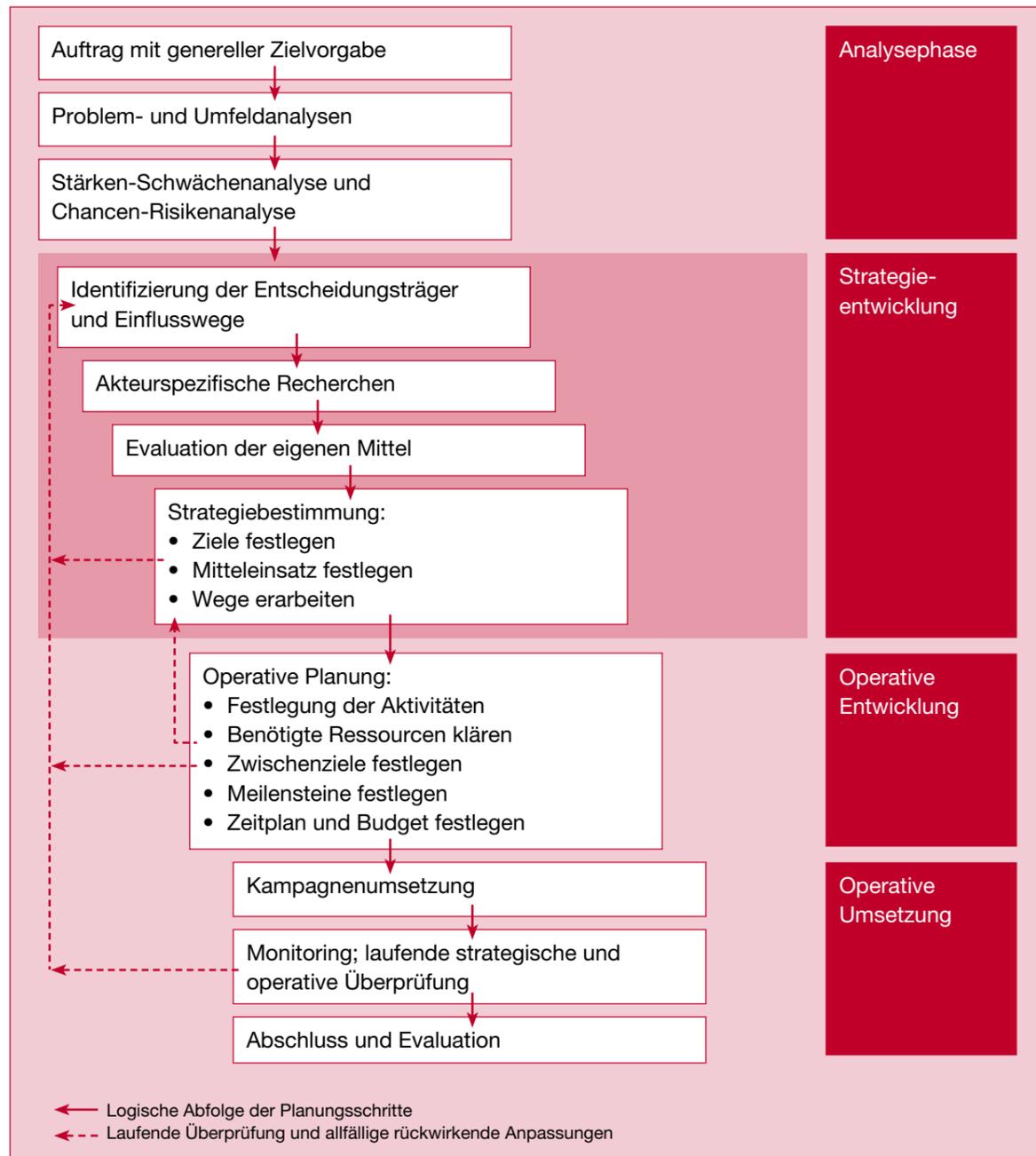


Abbildung 2: Planung einer Kampagne (Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Lattimer, 2000, S. 359)

gewählten Mittel und Wege mit der Organisationskultur und dem Image übereinstimmen und ob die Zielsetzung realistisch ist.

Operative Umsetzung

Die Umsetzung der geplanten Aktivitäten wird mit-

tels eines Monitoring-Systems laufend überprüft. Ein besonderes Augenmerk wird auf deren Wirkungen gelegt. Bei Veränderungen des Umfeldes oder bei unerwarteten Wirkungen können Anpassungen sowohl im strategischen als auch im operativen Bereich unerlässlich werden. Diese ständigen

Interaktionen zwischen Planung und Umsetzung sind typisch für das Campaigning und in Abbildung 2 anhand der Pfeile dargestellt.

Die Kampagneninstrumenten-Batterie

Die Wahl der geeignetsten Mittel zum besten Zeitpunkt und am richtigen Ort erhöht die Erfolgchance einer Kampagne beträchtlich. Oft reichen die vorhandenen Fakten nicht aus, um einen objektiven Entscheid fallen zu können. Der Intuition der direkt Beteiligten bei der Wahl der Mittel muss daher Raum gegeben werden. Die folgende Kampagnen-Instrumenten-Batterie kann als Checkliste während der Planungs- und Umsetzungsphase dienen. Sie lehnt sich an die Marketing-Instrumenten-batterie für NPO des Freiburger Management-Modells an (vgl. Abbildung 3).⁸

Optimierung der Erfolgchancen und Innovation

Bei der Strategieentwicklung eines langfristigen Campaignings helfen folgende Fragestellungen, die Erfolgchancen des Campaignings zu erhöhen:

- ◆ Ist die eigene Organisation die richtige Organisation, ein solches Campaigning durchzuführen?
- ◆ Wurden das Umfeld, die eigene Organisation und die anderen Akteure genügend analysiert?
- ◆ Sind die entsprechenden Strukturen, das Know-how, die geeigneten Personen und die Ressourcen vorhanden?
- ◆ Sind die Ziele der Kampagne klar formuliert? Sind sie erreichbar? Sind der Zeitpunkt und das Umfeld richtig gewählt?
- ◆ Sind die Kompetenzen nach unten delegiert, und

<p>Umfeld nutzen</p> <ul style="list-style-type: none"> Agenda bestimmen (Aktion) Auf gegnerische Agenda und Aktivitäten reagieren (Reaktion) Spezifische Daten nutzen (Tag der Arbeit, Tag der Unabhängigkeit etc.) Gelegenheiten des Umfelds oder des Gegners nutzen Symbolträchtige Orte nutzen Plattformen nutzen (Aktionärsversammlungen, Parteiversammlungen etc.) Räume der Gegenpartei nutzen 	<p>Konfrontieren</p> <ul style="list-style-type: none"> Protestbriefaktionen veranlassen Protestaktivitäten durchführen Cyber-Aktivismus aufbauen Reporte produzieren Flugblätter verteilen Inserat-/Plakatkampagnen Demonstrationen organisieren Streik ausrufen Blockaden durchführen Aktionen gegen Organisationen Aktionen gegen Personen Aktionen gegen Firmen oder Verbände Aktionen gegen Produktionsweisen Aktionen gegen Produkte Aktionen gegen Partner der Gegenpartei Verbandsbeschwerde einreichen Aufsichtsbeschwerde einreichen Anzeigen und Klagen einreichen
<p>Kommunizieren</p> <ul style="list-style-type: none"> Verbandszeitung Newsletter Homepage Pressemitteilungen Pressekonferenzen Individuelle Medienarbeit Fachmedien Beeinflussung der gegnerischen Kommunikation Leserbriefaktionen Ausstellungen 	<p>Überzeugen</p> <ul style="list-style-type: none"> Privatgespräche mit Entscheidungsträgern suchen Öffentliche Gespräche suchen Verhandlungen mit gegnerischen Akteuren führen Beidseitig akzeptierte Vermittler einsetzen Gespräche mit den Partnern der Gegenpartei suchen
<p>Politisieren</p> <ul style="list-style-type: none"> Gesetzesvorschläge erarbeiten Petitionen einreichen Positionen erarbeiten Lobbying im Parlament Lobbying an Konferenzen Präsenz bei den Behörden Allianzen bilden Podiumsgespräche organisieren Politische Foren im Fernsehen, Radio und in den Printmedien nutzen Referenden ergreifen Initiativen ergreifen 	

Abbildung 3: Die Kampagnen-Instrumentenbatterie (Quelle: Eigene Darstellung)

stützt die Geschäftsleitung den Charakter des Campaignings?

- ◆ Sind die Zielpersonen, Zielorganisationen und das Zielpublikum bestimmt?
- ◆ Ist die Botschaft klar und verständlich?
- ◆ Hat das Thema ein Empörungs- oder Emotionalisierungspotenzial?
- ◆ Sind Allianzen möglich?
- ◆ Ist der Einsatz von ungewohnten, überraschenden Mitteln möglich?
- ◆ Können juristische Massnahmen eingesetzt werden?
- ◆ Werden die meist versprechendsten Wege eingeschlagen?
- ◆ Ist die Organisation bereit und in der Lage, auf unvorhergesehene Ereignisse angemessen zu reagieren und diese optimal zu nutzen?
- ◆ Wurde die ganze Breite möglicher Aktivitäten geprüft?

Bei punktuellen und auf kurze Zeit angesetzten Kampagnen dürfen die Ziele nicht zu ambitiös sein. Es lohnt sich daher, folgenden Fragen zusätzlich nachzugehen:

- ◆ Ist das Problem einfach und klar abgrenzbar?
- ◆ Verlangt das Problem keinen grundsätzlichen Richtungswechsel und kann es von der Gegenseite relativ einfach gelöst werden?
- ◆ Hat das Problem einen klaren Verursacher?
- ◆ Können mehrere oder gestufte Auftritte in der Öffentlichkeit kreierte werden, damit der Gegner die Kampagne nicht einfach aussitzen kann?

Einen grossen Einfluss hat die Reaktion der Gegenpartei. So kann zum Beispiel eine Klage zwar kurzfristig die Gegenpartei in grosse Schwierigkeiten bringen. Wird das Verfahren eingestellt oder die Gegenpartei frei gesprochen, hat man die Kampagne unter Umständen verloren. Ein zu aggressives oder zu fundamentalistisches Auftreten kann bei der Bevölkerung einen Solidarisierungseffekt mit dem Opfer auslösen.

Die mit aggressivem Campaigning konfrontierten Unternehmungen haben die Möglichkeit, juristische Massnahmen gegen die Aktivistengruppe

zu ergreifen. Selbst wenn die Erfolgchancen hoch sind, zögern jedoch viele, rechtliche Schritte einzuleiten. McDonalds erlebte in London schmerzhaft, dass das Unternehmen trotz gewonnenen Verfahren gegen die Aktivisten einen enormen Imageverlust in Kauf nehmen musste und letztlich eine Lösung für das Problem erarbeiten musste. Andere Firmen versuchten, eine gegen sie gerichtete Kampagne zu den Produktionsbedingungen auszusitzen wie Nike und Timberland. Auch diese mussten nach enormem Imageschaden handeln.⁹

Überraschende Aktivitäten verunsichern die Gegenpartei und verleiten sie zu Fehlern. Diese können wiederum aufgegriffen werden und geschickt in den weiteren Kampagnenverlauf integriert werden. Bei politischen Kampagnen können unübliche Allianzen, die auf die Spaltung der sonst gemeinsam auftretenden Gegenparteien zielen, erfolgreich sein. Dies zeigte zum Beispiel die Gentech-Moratoriumsinitiative in der Schweiz, die im Herbst 2005 gewonnen wurde. Eine grosse Allianz der Umwelt- und Konsumentenorganisationen mit fast allen Bauernverbänden unterstützte die Initiative. Dass auch konventionelle Bauern die Initiative unterstützten, war wohl ein wichtiger Grund für den Erfolg gewesen.

Fallbeispiel Tropenholzkampagne von Greenpeace Schweiz

Zur Veranschaulichung des Campaignings wird ein Beispiel von Greenpeace vorgestellt. Diese Umweltorganisation führt seit 15 Jahren eine Kampagne zum Schutz der Urwälder. Die Schweizer Sektion verfolgt seit vielen Jahren den Tropenholzimport und recherchiert fortwährend, welche Firmen und Branchen involviert sind. Da für den Frühling 2002 in Den Haag eine wichtige Verhandlungsrunde innerhalb der Biodiversitätskonvention geplant war und Greenpeace International, die Zentrale von Greenpeace, dieser Verhandlungsrunde grosses Gewicht gab, entschied sich Greenpeace Schweiz, im Vorfeld eine Kampagne zum Tropenholzkonsum zu führen.

Planung und Zielsetzung

Die Recherchen zeigten, dass in der Schweiz die Parkett- und die Türenindustrie die Hauptverbrau-

cher von Tropenholz sind, dass aber auch in der Möbelindustrie immer noch Tropenholz eingesetzt wird. Zudem wurde klar, dass die Schweizer Ausserpolitik sich vor allem im Rahmen eines anderen Forums, dem UNFF¹⁰, engagierte, während Greenpeace die Biodiversitätskonvention als das bessere Gremium für den weltweiten Waldschutz erachtet.

In erster Linie wollte Greenpeace Schweiz die Delegation des Bundesamts für Umwelt, Wald und Landschaft¹¹ überzeugen, sich bei den Verhandlungen zur Konferenz der Biodiversitätskonvention für einen verbindlichen Waldschutz einzusetzen. Die Dringlichkeit sollte aufgezeigt werden, indem die Verarbeitung von Tropenholz aus nicht nachhaltiger Quelle skandalisiert wird. Nebenziele waren die Reduktion des Imports von nicht-zertifiziertem Tropenholz, verschiedene Firmen zu überzeugen, auf Hölzer aus Raubbau zu verzichten und einen Vorstoss im Parlament zu unterstützen, der den Bund verpflichtet, in der Verwaltung kein Raubbauholz mehr einzusetzen.

Als Mittel wurden Aktionen bei Holzverarbeitern, Lobbying, aktive Pressearbeit, Nutzung der eigenen Kommunikationsmittel, Engagieren von berühmten

Personen aus Politik und Kultur und sympathische Auftritte der jüngsten Greenpeace-Aktivistinnen und -Aktivisten, den Greenteams, gewählt.

Durchführung

Im Spätsommer 2001 wurden eine grosse Zahl von Firmen im Bereich Holzimport und Holzverarbeitung angeschrieben und aufgefordert, auf Raubbauholz zu verzichten und auf die Verwendung von Holz aus zertifizierter Quelle umzustellen. Erwartungsgemäss trafen nur wenige Antworten ein.

Im November fand ein internationales, technisches Vorbereitungstreffen für die Biodiversitätsverhandlungen statt. Aktivisten konfiszierten im Vorfeld einen tonnenschweren, tropischen Holzstamm bei einem Schweizerischen Furnierhersteller und stellten ihn am 14.11.2001 auf den Bundeshausplatz. Der Schweizer Delegation am Vorbereitungstreffen in Kanada wurde zeitgleich die dazu publizierte Pressemitteilung übergeben. Das Medienecho war gering, da an jenem Tag die Krankenschwestern in vielen Spitälern einen Sitzstreik machten.

Die laufenden Recherchen bei der Holzverarbeitungsindustrie brachte aus strategischer Cam-



paigning-Sicht einen Glücksfall an den Tag: Bei einem grossen Holzverarbeiter konnte Greenpeace Tropenholz dokumentieren, das von zwei kamerunischen Firmen stammte, die kurz vorher in illegale Aktivitäten verwickelt waren. Dies löste eine grosse Dynamik aus: Es weckte das Interesse der Medien, unter anderem der Sendung «Kassensturz» des Schweizer Fernsehens. In dieser Zeit fanden erste Kontakte mit den betroffenen Firmen statt, die aus der Sicht von Greenpeace nicht genügende Resultate zeigten.

Der Medienarbeit folgten Protestaktionen bei grossen Vertretern der Branchen, während Greenpeace International und andere nationale Büros Blockaden von Schiffen mit Holz aus Urwaldzerstörung in europäischen Häfen durchführten. Mit dieser Phase kurz vor den Verhandlungen an der Biodiversitätskonferenz erreichte die Kampagnendynamik den Höhepunkt. Eine geplante Aktion bei einem Schweizer Möbelhaus wurde kurz vor dem Termin gestoppt, weil die Geschäftsleitung im letzten Moment bereit war, einen weit gehenden Verzicht auf Raubbauholz einzugehen.

Die Marketingabteilung nutzte Mailings an den Spenderkreis von Greenpeace und porträtierte berühmte Personen, die sich zu Urwaldschützern bekannten, während die Greenteams eigene Aktivitäten im Vorfeld der Verhandlungen durchführten und sich vor Ort mit den Delegationen traf.

Zielerreichung

Das Hauptziel, den Einfluss auf die Schweizer Delegation zu stärken, wurde nur bedingt erreicht: Die Schweizer Delegation hat sich dank der Öffentlichkeit wohl etwas stärker für den Waldschutz eingesetzt; griffige Instrumente wurden in Den Haag dennoch nicht ergriffen. Ein Rückgang des nicht-zertifizierten Tropenholzkonzums in der Schweiz war nicht nachweisbar. Verschiedene Firmen haben hingegen Absichtserklärungen mit Verzicht auf Raubbauholz unterzeichnet, und mit dem Türenverband und dem WWF wurde ein längerer Verhandlungsprozess eingeleitet, der im Sommer 2004 mit einem richtungweisenden Abkommen abschloss. Der Verband gewann damit den Swiss Award for Business Ethik der Gesprächsplattform

TQM. Ebenfalls in jener Zeit begannen Verhandlungen mit einer Schweizer Firma, welche eine grosse Konzession im Kongo besitzt, die dazu führten, dass voraussichtlich im Juni 2006 diese Firma die FSC-Zertifizierung im Kongo-Regenwald erhält.

Lehren aus der Kampagne

Aus dieser Kampagne zog Greenpeace folgende Lehren:

- ♦ Der Einfluss auf die Schweizer Delegation konnte mit dieser Kampagne etwas vergrössert werden, für einen klaren Richtungswechsel aber dauerte sie zu wenig lang.
- ♦ Der Beitrag des Fernsehens war ein entscheidender Faktor, der die Wirtschaft zu Verhandlungen mit Greenpeace bewegte.
- ♦ Unvorhergesehenes spielte in dieser Kampagne eine grosse Rolle. Hätte Greenpeace bei Schweizer Firmen kein Holz von illegal tätigen Firmen gefunden, wäre keine vergleichbare Dynamik entstanden.
- ♦ Die Haltung der involvierten Persönlichkeiten war wichtig. Hätte es seitens der Wirtschaft keine Personen gegeben, die das Problem ernsthaft angehen wollten, wäre kein Abkommen zustande gekommen.
- ♦ Die Auseinandersetzung mit der Privatwirtschaft half, politischen Druck zu erzeugen. Die besten Erfolge wurden aber in den Verhandlungen mit der Privatwirtschaft selbst erzeugt.
- ♦ Auch die Privatwirtschaft profitierte vom Verhandlungserfolg, was die gewonnene Auszeichnung zeigt.
- ♦ Für einen Durchbruch von zertifiziertem Holz auf dem Markt war dieses Projekt zu kurz. Der Trend in Richtung zertifiziertes Holz hingegen konnte unterstützt werden.

Fussnoten

¹ Röttgers 1998, S. 667.

² gfs.Bern 2006.

³ Vgl. Purtschert 2005, S. 315 ff.

⁴ Vgl. Moyer 2001, S. 21 ff.

⁵ Vgl. Moyer 2001, S. 21 ff.

⁶ Vgl. Eisner 2003, S. 43 ff.

⁷ Vgl. Wiedmer 2005, S. 94.

⁸ Vgl. Purtschert 2005, S.217.

⁹ Vgl. Deegan 2001, S. 25 ff.

¹⁰ UNFF ist das United Nations Forum on Forests, das im Jahre 2000 von der Economic and Social Council of the United Nations (ECOSOC) ins Leben gerufen worden ist.

¹¹ Seit dem 1. Januar 2006 heisst das Amt Bundesamt für Umwelt, BAFU.

Literaturverzeichnis

Deegan, D., *Managing Activism*, London, 2001.

Eisner, M. et al., *Risikodiskurse*, Zürich, 2003.

Lattimer, M., *The Campaigning Handbook*, 2. Auf-

lage, London, 2000.

Moyer, B. et al., *Doing Democracy*, Gabriola Island, 2001.

Purtschert, R., *Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen*, 2. Auflage, Bern, 2005.

Röttger, U., Kampagnen, in: Jarren, O. et al (Hrsg.): *Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft. Ein Handbuch mit Lexikonteil*. Opladen/Wiesbaden, 1998.

Schwarz, P., *Organisation in Nonprofit-Organisationen*, Bern, 2005.

Wiedmer, C., *Entwicklung eines Systems von Managementinstrumenten für den Bruno-Manser-Fonds*, Masterarbeit, Universität Freiburg, nicht veröffentlicht, 2005.

gfs.bern, Campaigning, URL:

[http://www.k-trends.ch/campaigning/index.php\(6.5.2006\)](http://www.k-trends.ch/campaigning/index.php(6.5.2006)).

Der Autor



Christoph Wiedmer / christoph.wiedmer@gfbv.ch

Christoph Wiedmer; bildete sich an der Universität Basel zum Mittelschullehrer in den Fächern Mathematik, Biologie und Geographie aus. Danach begab er sich während mehrerer Jahre auf Wanderschaft und entdeckte dabei die Faszination des Amazonas. Dies war der Anstoss, bei Greenpeace Schweiz die Waldkampagne zu übernehmen. Während 14 Jahren sammelte er Erfahrungen im Campaigning in verschiedenen Projekten und Ländern. Zwischen 2001 und 2005 absolvierte er beim VMI der Universität Freiburg den Executive MBA für NPO. Thema der Masterarbeit war «Entwicklung eines Systems von Managementinstrumenten für den Bruno-Manser-Fonds». Diese bildete die Basis der strategischen Neuausrichtung des Fonds. Am 1. April 2006 übernahm er die Geschäftsleitung der Gesellschaft für bedrohte Völker Schweiz.

Interview

«Agieren statt Reagieren»

Beat Hunziker

Professionalisierung wird in NPO zunehmend ein grundlegendes Thema und dies sowohl im Hinblick auf professionelle Mitarbeiter aber auch im Hinblick auf professionelle Führung und professionelles Management, welches Effizienz-, Effektivitäts- und Qualitätsstandards miteinbezieht. Im Interview mit der VM-Redaktion, äussert sich Wolfgang Strauss, Hauptgeschäftsführer der Verbände des Bayerischen Zimmerer- und Holzbaugewerbes VBZH zur Professionalisierung allgemein wie auch zur Bedeutung der Professionalisierung im eigenen Verband und zu den Auswirkungen des NPO-Labels bezüglich der Professionalisierung des Verbandes.

VM: In wiefern sehen Sie eine Notwendigkeit der Professionalisierung von NPO/Verbänden und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für den NPO-Sektor?

Wolfgang Strauss: Allein die erfolgsorientierte Ausrichtung eines Verbandes erfordert mehr Professionalisierung, wobei Erfolg nicht die Abkehr vom Grundgedanken des NPO-Sektors bedeutet, sondern Erfolg in der Wirkung nach aussen und nach innen. Die Ausrichtung und Tätigkeit eines Verbandes ist, nach meinem Dafürhalten, heute sehr stark von den Innovationszyklen einer Branche geprägt. In unserem Fall stellen wir fest, dass sich die Innovationszyklen und damit die Anpassung an den Markt gegenüber 1975 sehr stark verkürzt haben und eine entsprechende Anpassung des Zimmerer- und Holzbaugewerbes erfordern. Für uns als Verband heisst dies, dass wir die Trends erkennen und unsere Arbeit, sowohl in der Aussens- als auch in der Innenwirkung, dementsprechend auszurichten haben. Agieren anstelle Reagieren ist hier angesagt, das gilt sowohl für die Verbandspolitik als auch für die kollektiven Verbandsleistungen und erst recht für die individuellen Service- und Dienstleistungen. Die stets ansteigende Zahl der Verbandsbeanspruchung, vor allem im Bereich der

individuellen Beratungsleistungen, erfordert Professionalisierung. Unter Professionalisierung verstehe ich die bestmögliche Ausnutzung aller vorhandenen Ressourcen um einerseits bestmöglichst zu arbeiten und andererseits zeitnah wirken zu können. Denn der Kunde/das Mitglied erwartet eine unverzügliche Reaktion.

Der NPO-Sektor ist deshalb gut beraten, sich nicht nur professionell aufzustellen, sondern auch so zu handeln. Die Elemente moderner Unternehmensführung sind dabei eine gute Orientierung. Ehrenamt und Hauptamt tun deshalb Gutes, wenn Sie sich straff organisieren, zielorientiert und zeitnahe Beschlüsse fassen und umsetzen, denn Verbände aber auch andere NPO werden künftig mehr denn je an ihrer Flexibilität, das heisst Professionalität, gemessen werden, als an ihrem Verharren.

VM: Bedeutet Professionalisierung, aus dem Verband ein Unternehmen machen?

Wolfgang Strauss: Mehr Professionalisierung bedeutet eben nicht, aus dem Verband ein Unternehmen zu machen. Dies ergibt sich aus der historischen Aufgabenstellung der Verbände. Dies wiederum heisst nicht, dass Verbände wie Unternehmen sich den Herausforderungen des Marktes stellen und die dadurch gegebenen Chancen nutzen. Denken Sie nur an die Innovationszyklen die eine Branche prägen und die dadurch zwangsläufig sich ergebenden Umstrukturierungen der betrieblichen Organisation und der dadurch gegebenen Ausrichtung auf den Markt. Der Kunde wünscht heute nach dem Motto «Alles aus einer Hand» Komplettleistungen. Wir, als Verbandsorganisation, haben uns dem sich daraus abzeichnenden Prozess zu stellen und mit unserem Wirken entsprechend Signale zu setzen. Dies alles hat parallel zueinander und zum Teil sogar vorausschauend zu geschehen. Professionalität tut hier gut ohne dass der Verband den Charakter eines Unternehmens annimmt.

Bedeutet Professionalisierung eine Abkehr vom Ehrenamt?

Wolfgang Strauss: Verbände die erfolgreich sein wollen, brauchen immer ein Ehrenamt. Das Ehrenamt ist die Verbindung zur Mitgliederbasis. Es gibt dringend erforderliche Impulse für eine erfolgreiche Verbandsarbeit. Zudem glaube ich, dass gerade die Professionalisierung einen gewissen Anreiz schafft, für den Verband geeignete Unternehmer für die ehrenamtliche Tätigkeit zu gewinnen.

VM: NPO stehen zunehmend unter Wettbewerbsdruck, in wie fern betrifft das auch Ihre Organisation?

Wolfgang Strauss: In fachlicher Hinsicht stehen wir als Verbände des Bayerischen Zimmerer- und Holzbaugewerbes nicht im Wettbewerb, aber in der übergreifenden Verbandsarbeit ist ein Wettbewerb spürbar. Organisationen wie die Handwerkskammern oder der Bund der Selbständigen sind hier ernst zu nehmende Konkurrenten, auch wenn sie zum Teil andere Aufgabenstellungen ausweisen. Der Wettbewerbsdruck ergibt sich meines Erachtens aus dem Verhalten der Mitglieder. Die Mitglieder wollen heute für ihren finanziellen Beitrag einen echten Gegenwert. Dies bedeutet, dass wir mit unseren Service- und Dienstleistungen, aber auch mit den kollektiven Verbandsleistungen immer aktuell sein müssen. Die Mitglieder honorieren dies, dadurch ist der Wettbewerbsdruck erträglich. Er muss aber in unseren Köpfen bleiben, damit wir nicht in Lethargie verfallen und nicht vergessen.

VM: Empfinden Sie in Ihrer Organisation ein zunehmendes Bedürfnis nach Qualität, Effizienz, Effektivität und Professionalität?

Wolfgang Strauss: Ja, dieses Empfinden ist gegeben und zwar sowohl von Aussen – also vom Markt her – als auch von Innen und hier von den Mitgliedsunternehmen, denjenigen im Ehrenamt und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der eigenen Verbandsgeschäftsstelle.

VM: Wie messen Sie Effizienz und Effektivität in Ihrem Verband?

Wolfgang Strauss: Effizienz und Effektivität lassen sich bei einem Verband schwerer messen, als bei

einem Unternehmen. Das Unternehmen wird immer seinen erfolgreichen Marktauftritt und die Akzeptanz seiner Produkte und letztendlich auch die Ertragssituation als Messpunkte verstehen können. Für uns bleibt dagegen das Gespräch mit unseren Kunden/Mitgliedern oder eine Mitgliederumfrage sowie die Signale Dritter, um erkennen zu können, ob wir effizient und effektiv arbeiten. Ich persönlich setze sehr stark auf den Dialog mit den Mitgliedsunternehmen. Dazu habe ich die Aktion «Verband vor Ort» im Jahr 2004 ins Leben gerufen. In einem Kalenderjahr besuche ich zwischen 50 und 60 Unternehmen. Bei der Auswahl wird darauf geachtet, dass maximal 10 % ehrenamtlich mit uns verbunden sind. Die Erfolge der Jahre 2004, 2005 und auch die des ersten Halbjahres 2006 zeigen, dass sich die Mitglieder mit unserer Arbeit kritischer auseinandersetzen, sich identifizieren und dass sie es begrüssen auf diese Art und Weise individuellen Kontakt mit dem Verband erleben zu können. Die Auswertung der Gesprächsprotokolle wird in eine Datenbank übertragen, auf diese Art und Weise entstehen Kennwerte, mit der die Effizienz und Effektivität der Verbandsarbeit verfolgt werden kann.

VM: In wiefern sehen Sie eine Notwendigkeit darin, dass eine NPO wie der VBZH professionell geführt wird, sich ständig verbessert und ein Qualitätsmanagement-System hat?

Wolfgang Strauss: Das professionelle Führen und die Anwendung eines Qualitätsmanagement-Systems haben für eine NPO ganz wesentliche Vorteile. Man erkennt auf diese Art und Weise die Schwächen aber auch die Stärken der Organisation. In die tägliche Arbeit und deren Entscheidungsprozesse ist nicht nur die Geschäftsführung einbezogen, sondern jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter. Dadurch werden erforderliche Verbesserungsprozesse initiiert und in unsere Organisation getragen. Die Notwendigkeit des professionellen Arbeitens, der ständige Verbesserungsprozess und die Beachtung des Qualitätsmanagement-Systems ist für uns schon deshalb notwendig, weil wir dadurch unsere Tagesarbeit besser und schneller bewältigen können. Unsere Arbeit wird dadurch angenehmer gestaltet, es wird auch ein Freiraum für notwendige Innovationen geschaffen.



VM: Wie stark hat sich Ihre Organisation bereits vor der Zertifizierung mit Qualitätsmanagement und Management-Excellence auseinandergesetzt?

Wolfgang Strauss: Qualitätsmanagement war immer ein kontinuierlicher Prozess in unserer Verbandsgeschäftsstelle. Nur hat vor der Zertifizierung und der Professionalisierung des Qualitätsmanagements jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter etwas anderes darunter verstanden. Dies war zum Teil kontraproduktiv. In den monatlichen Dienstbesprechungen musste deshalb viel Zeit investiert werden um die Vereinheitlichung bzw. Standardisierung bestimmter Vorgänge zu erreichen. Mit dem zertifizierten Qualitätsmanagement ist dies nun anders. Qualitätsmanagement wird im gleichen Sinne verstanden und Qualitätsmanagement wird nach den beschlossenen Formatvorlagen praktiziert. Als Fazit kann festgestellt werden, es wird in allen Ebenen effektiver gearbeitet.

VM: Welche Gründe waren dafür Ausschlag gebend, dass Sie sich für die Zertifizierung mit dem NPO-Label für Management-Excellence entschieden haben?

Wolfgang Strauss: Ein ganz entscheidender Grund warum wir uns für die Zertifizierung entschieden haben, war auch die Erkenntnis, dass unsere Prozesse und damit unser Qualitätsmanagement-

System einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterliegt und dass von den Auditoren viele Anregungen für die tägliche Verbandsarbeit gegeben werden. Auf diese Art und Weise entsteht Neues oder es wird Vorhandenes als bewährt eingestuft. Ganz wesentlich ist auch, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich stärker mit dem Qualitätsmanagement-System identifizieren und dieses auch am Leben erhalten.

Zum anderen gilt bei uns die Maxime, «das was wir unseren Betrieben empfehlen leben wir vor». So haben wir 1999 die Zertifizierung nach ISO 9001:2000 angegangen und erreicht. Nach einem erfolgreichen Wiederholungsaudit im Jahr 2003 war es dann zwangsläufig, dass neben der Prozessorientierung im Qualitätsmanagement auch die Vorgaben des Freiburger Management-Modell Berücksichtigung finden. Das neu geschaffene NPO-Label für Management-Excellence hat dann den Ausschlag gegeben, auch diese Zertifizierung anzustreben. Dadurch haben die verbandseigenen Prozesse, insbesondere die der Verbandsgremien untereinander und die Entscheidungsfindungen eine besondere Bedeutung erhalten. Wir haben auch festgestellt, dass unsere beiden Zertifizierungsverfahren nicht miteinander konkurrieren, sie ergänzen sich. Dies hat Vorteile für die Verbandsarbeit.

VM: Welche positiven Effekte haben Sie durch die Zertifizierung erfahren? Gab es auch negative Auswirkungen?

Wolfgang Strauss: Wenn ich so richtig darüber nachdenke, gibt es eigentlich keine negativen Auswirkungen. Man gewinnt durch die Zertifizierung, aber auch durch den ständigen Prozess des Qualitätsmanagements nur positive Effekte, die als Lohn der Mühen angesehen werden müssen. Sehr positiv ist dabei, die Verbesserung der Kultur in unserer Geschäftsstelle. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben die Zertifizierungen als eine besondere Anerkennung ihrer Arbeit wahrgenommen und sind stärker bereit, sich in die laufenden Prozesse einzubringen und zu deren Verbesserung beizutragen. Die grösste Herausforderung, ja sogar die grösste Schwierigkeit in der Vorbereitung auf die Zertifizierung war die innerbetriebliche Auseinandersetzung. Es galt eine einheitliche Sprachregelung zu finden und die Notwendigkeit der geforderten Disziplin für die Einhaltung der Prozesse zu vermitteln. Letztendlich kann gesagt werden, dass dies gemeistert und durch die Zertifizierung anerkannt wurde. Es gab keine Negativauswirkungen alle Erkenntnisse sind positiv zu werten.

VM: Was waren die grössten Herausforderungen/Hürden der Vorbereitung der Zertifizierung?

Wolfgang Strauss: Die Zertifizierung haben wir jeweils in mehreren Arbeitsgruppen vorbereitet und dann in Dienst- bzw. Redaktionsbesprechungen insgesamt diskutiert und die Ergebnisse angenommen. Ich bin der Überzeugung, das war der richtige Weg. Die eingeschlagene Vorgehensweise hat dazu beigetragen, dass die Prozesse gemeinsam erarbeitet wurden, dies ist wichtig für die Identifikation aller beteiligten. Erwähnt werden muss hier, dass die Vorbereitung auf die Zertifizierung keine Beeinträchtigung der täglichen Arbeit mit sich brachte. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben sich überdurchschnittlich engagiert. Dies ist besonders lobend zu erwähnen.

VM: Wie wurde/wird in Ihrer Wahrnehmung die Zertifizierung von Ihren Mitgliedern/Kunden wahrgenommen/aufgenommen?

Wolfgang Strauss: Die Zertifizierungen sind in unserem Mitgliederkreis sehr positiv aufgenommen worden, einmal deswegen, weil der Verband dadurch bestimmte Werte vorlebt und zum anderen weil durch eine prozessorientierte Vorgehensweise die Mitglieder unmittelbar die Folgen der Zertifizierung wahrnehmen können. Den Mitglieds-



unternehmen wurde auch sehr deutlich, dass ihre Anregungen und ihre Kritik wahrgenommen und umgesetzt werden.

VM: Haben sich Ihrer Ansicht nach die Anforderungen der Umwelt an Ihre Organisation in den vergangenen Jahren/Jahrzehnten verändert?

Wolfgang Strauss: Die Anforderungen an unsere Verbandsorganisation haben sich in den letzten drei Jahrzehnten ganz gravierend geändert. Während in den 70er Jahren die kollektiven Verbandsleistungen einen Anteil von etwa 90% an der gesamten Verbandsarbeit ausmachten, hatten sie in den 80er Jahren nur noch einen Anteil von 50% und in den 90er Jahren bis jetzt nur einen Anteil von 10%. Daraus wird ersichtlich, dass der Wechsel der Anforderungen und der Aufgabenstellung unsere Organisation gefordert hat. Heute sind 90% aller Verbandsleistungen, die gewährt werden, betriebsindividuell zuzuordnen. Durch diese Beratungsleistungen erkennen die Mitglieder den Vorteil ihrer Innungs-/Verbandsmitgliedschaft. Der Nutzen daraus wird ihnen unmittelbar deutlich und wir als Verbände haben den Vorteil, dass wir die Sorgen und Nöte unserer Mitglieder ständig wahrnehmen. Dieser Prozess ist wiederum wichtig für die Ausrichtung der Verbandspolitik und die Aktualisierung der Dienst- und Serviceleistungsangebote.

VM: Haben sich personelle oder strukturelle Änderungen durch die Zertifizierung ergeben?

Wolfgang Strauss: Personelle Änderungen haben sich keine ergeben. Die strukturellen Änderungen,

die auf die Zertifizierung zurückzuführen sind, werden in den Zuständigkeiten und der Abwicklung der Prozesse deutlich wahrnehmbar.

VM: Wie sehen Sie die Zukunft? Wird die Entwicklung in Richtung Professionalisierung der NPO anhalten?

Wolfgang Strauss: Ich bin der Auffassung, dass sich die Professionalisierung in den NPO weiter entwickeln wird und sich deshalb diesen Organisationen zwangsläufig die Chance bietet, rationeller und auch ressourcenschonender zu arbeiten.

VM: Wie sieht es diesbezüglich in Ihrer Organisation aus? Haben Sie weitere Massnahmen und Schritte geplant, Ihre Organisation weiter voranzutreiben, was Qualität/Effizienz/Effektivität und professionelles Management anbelangt?

Wolfgang Strauss: Wir sind durch die ständigen Verbesserungsprozesse dabei, Massnahmen einzuleiten die es uns ermöglichen, die Qualität, Effizienz und Effektivität messbar zu machen und auch zu steigern. Ich glaube dies ist wichtig, weil diese in der Wirtschaft und auch in der Branche des Zimmerer- und Holzbaugewerbes unabdingbare Voraussetzungen auch die Berufsorganisation des Zimmerer- und Holzbaugewebes erreichen und dort entsprechend gelebt werden müssen. Wie gesagt, es ist ein kontinuierlicher Prozess, der zielorientiert vorstatten geht und der durch jährlich festgelegte Zwischenziele bis zum nächsten Nachaudit verfolgt wird. Hierbei ist die Bewertung der Auditoren für mich ein entsprechendes Panel, wobei die Aussagen der Mitglieder und dritter Personen die entgeltliche Bewertung zulassen.

VM: Wie sehen Sie die Entwicklung im Nonprofit-Sektor allgemein, welche Bereiche der NPO müssen noch stärker professionalisiert werden?

Wolfgang Strauss: Der Nonprofit-Sektor wird sich bedarfsgerecht entwickeln, dabei wird sich vor allen Dingen die Forderung nach Erhöhung des Anteils der individuellen Service- und Dienstleistungen stärker niederschlagen und auch die Arbeit eines Verbandes ganz entscheidend prägen. Auf Grund dieser Gegebenheit muss, nach meinem Dafürhalten, die Beantwortung von allgemeinen Fragen noch stärker professionalisiert und zum Teil im Verbund mit anderen Verbänden erledigt werden. Dies sind wir unseren Mitgliedern schuldig, da gerade die sogenannten 08/15 Fragen enorm viel Zeit und Personaleinsatz beanspruchen und dafür am wenigsten honoriert werden. Es muss deshalb mehr als bisher überlegt werden, ob die gleichgelagerten Verbände oder auch Verbände unterschiedlicher Branchen zur Bewältigung dieser all-

gemeinen, ja globalen Auskünfte zusammenarbeiten können, um dadurch frei werdende Ressourcen im Personalbereich anderweitig einsetzen zu können. Dieser Prozess muss vorangetrieben werden. Er ist meines Erachtens auch ein Zeichen dafür, dass Sinn und Zweck der Professionalisierung verstanden wurden und auch gelebt werden.

Im Interview



Wolfgang Strauss / wstrauss@zimmerer-bayern.com

Wolfgang Strauss; Hauptgeschäftsführer des Verbands der Zimmerer- und Holzbaunternehmen in Bayern e.V.; ehrenamtliche Tätigkeiten auf Landes-, Bundes- und europäischer Ebene, z.B. als Vizepräsident der Akademie des Zimmererhandwerks, als Vorsitzender des Bau- und Marketingzentrums und als Landessozialrichter.

Krankenhaus-Management

Auswirkungen verschiedener Arbeitszeitmodelle im ärztlichen Dienst

In der aktuellen gesundheitspolitischen Debatte um verbesserte Arbeitsbedingungen im Krankenhaus wird auch die Fragestellung nach den Auswirkungen verschiedener Arbeitszeitmodelle im ärztlichen Dienst zunehmend thematisiert. Auslöser der Debatte ist ein Urteil des Europäischen Gerichtshofes, nach dem der Bereitschaftsdienst der Ärzte nicht mehr als Ruhezeit, sondern fortan als Arbeitszeit zu werten ist. Dieses Urteil machte in Deutschland wie in vielen anderen europäischen Ländern eine Änderung des Arbeitszeitgesetzes notwendig, welches weitgehende Änderungen im Krankenhausesektor vorsieht.

Aufgrund der derzeitigen Wirtschaftslage, des für das Krankenhaus immer grösser werdenden Drucks durch gedeckelte Budgets bei gleichzeitig steigenden Kosten, der Umstellung der Krankenhausfinanzierung auf krankheitsartenspezifische Fallpauschalen (Diagnosis Related Groups) für die Krankenhausleistung sowie weiterer neuer Rahmenbedingungen wie das neue Arbeitszeitgesetz, ergibt sich ein zunehmender Wettbewerbsdruck innerhalb des Krankenhausesektors. Dadurch wird das Management der Krankenhäuser mit neuen betriebswirtschaftlichen Herausforderungen konfrontiert. Dieser Strukturwandel führt dazu, dass die Krankenhäuser immer mehr den Charakter eines Wirtschaftsbetriebes erhalten und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit, welche sich längst nicht mehr nur aus finanziellen Grössen zusammensetzt, sondern immer häufiger durch Qualitätsfaktoren beeinflusst wird, einen besonderen Stellenwert einnimmt.

Die Qualität wird im Dienstleistungsbereich im allgemeinen, aber besonders im Gesundheitswesen im hohen Masse von den Mitarbeitern beeinflusst, da diese ihre Leistung direkt am Patienten erbringen. Folglich sind die Krankenhäuser gerade in Krisenzeiten auf motivierte, zufriedene und engagierte Mitarbeiter angewiesen.

Verbesserte Arbeitsbedingungen

Seit dem 1. Januar 2004 gilt in Deutschland ein neues Arbeitszeitgesetz, welches unter anderem

weitgehende Änderungen im Krankenhausesektor vorsieht. Ziel des neuen Arbeitszeitgesetzes ist es, eine qualitativ hochwertige Patientenversorgung zu garantieren und die Arbeitsbedingungen der Krankenhausärzte zu verbessern.

So wird in einer aktuellen Studie aufgezeigt, dass in vielen deutschen Krankenhäusern eine hohe Unzufriedenheit bei den Ärzten aufgrund ihrer Arbeitsbedingungen vorherrscht. Um eine optimale Patientenversorgung zu gewährleisten ist schliesslich eine Rund-um-die-Uhr-Versorgung mit Schicht-, Nacht- und Wochenenddienst unumgänglich. Dies führt häufig zu der Problematik, dass ein erhebliches Mass der ärztlichen Patientenversorgung auf unbezahlter Mehrarbeit basiert. So müssen die Ärzte häufig direkt im Anschluss an ihre reguläre Arbeitszeit Bereitschaftsdienste übernehmen, wodurch 36 Stundendienste und dadurch übermüdete Ärzte häufig anzutreffen sind. Nicht selten wird bei der derzeitigen Arbeitszeitorganisation der Ärzte gegen die gesetzlichen Bestimmungen verstossen, welches in einem direkten Widerspruch zu einer sicheren, qualitativ hochwertigen Patientenversorgung steht.

Bislang wird das neue Gesetz nur in einigen Krankenhäusern umgesetzt. Die zögerliche Umsetzung resultiert einerseits aus dem möglicherweise zusätzlichen Personal- und Finanzbedarf, der sich bei einer Umsetzung ergibt und andererseits aus der bestehenden Angst bewährte Strukturen aufzugeben.

Untersuchung

Vor diesem Hintergrund ist es nun von besonderer Relevanz die Auswirkungen verschiedener Arbeitszeitmodelle im ärztlichen Dienst zu untersuchen. Dabei soll insbesondere die Fragestellung berücksichtigt werden, ob und in welchem Masse die Zufriedenheit der Ärzte durch bestimmte Arbeitszeitmodelle beeinflusst wird und diese sich wiederum auf das strategische Ziel der Wettbewerbsfähigkeit und somit der Business Performance des Krankenhauses auswirkt.

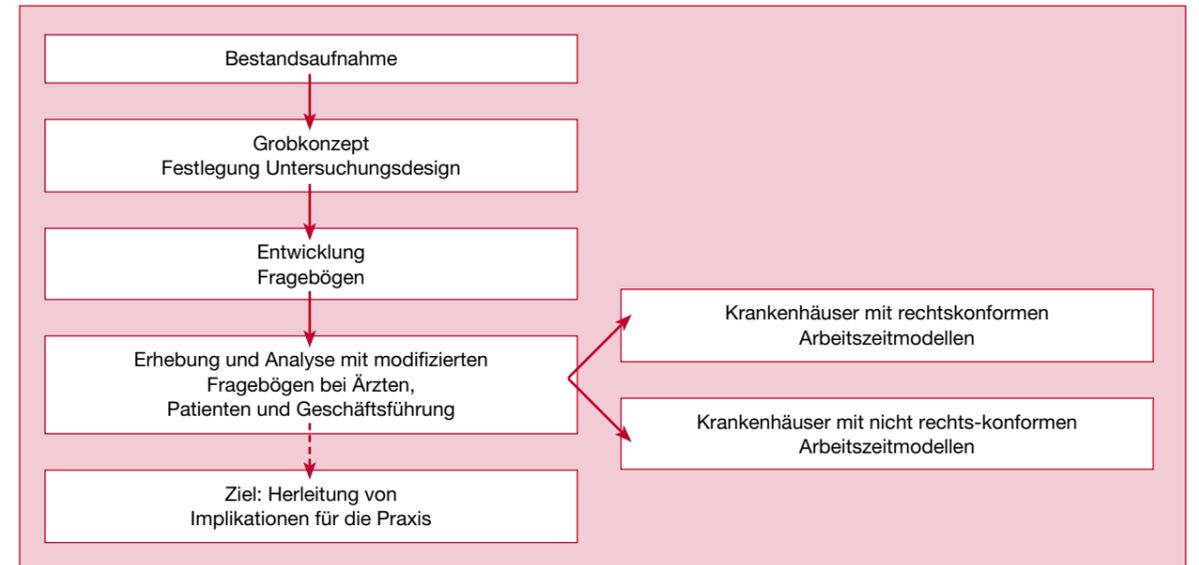


Abbildung 1: Skizzierung der empirischen Erhebung (Quelle: Eigene Darstellung)

Zur Untersuchung der vorliegenden Fragestellung wurde zunächst mit Hilfe einer umfangreichen Literaturlauswertung ein Grobkonzept erarbeitet. Dabei wurden die zu untersuchenden Konstrukte aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet und das Untersuchungsdesign festgelegt. Schliesslich sollen mit Hilfe einer empirischen Erhebung einerseits Krankenhäuser untersucht werden, die bereits das neue Arbeitszeitgesetz in Form modifizierter Arbeitszeitmodelle umsetzen. Andererseits werden auch solche Spitäler in die Analyse einbezogen, die noch an Arbeitszeitmodellen festhalten, welche nicht der neuen Rechtsprechung entsprechen. Da ein grosses Interesse der Probanden aufgrund der grossen Aktualität der Thematik vermutet werden konnte und eine gute systematische Anordnung der Fragen möglich war, erschien eine Befragung mit Hilfe von Fragebögen in schriftlicher Form am besten geeignet. Neben der Gruppe der Ärzte sollen auch die jeweiligen Patienten und Geschäftsführungen zu den Auswirkungen verschiedener Arbeitszeitmodelle im ärztlichen Dienst befragt werden.

Aufbauend auf dem erarbeiteten Grobkonzept erfolgte, basierend auf einer Literaturlauswertung sowie auf eigenen konzeptionellen Überlegungen, die Entwicklung erster Fragebögen. Diese wurden

in den jeweiligen Befragungsgruppen einem Pretest unterzogen und anschliessend modifiziert. Nach Abschluss der derzeitigen Datenerhebung soll eine qualitative Analyse mit dem Ziel der Beantwortung der vorliegenden Fragestellung erfolgen. Schliesslich sollen auf Basis der Untersuchungsergebnisse Handlungsempfehlungen hinsichtlich der konkreten Umsetzung und Gestaltung der Arbeitszeitmodelle nach dem neuen Arbeitszeitgesetz für die Praxis hergeleitet werden.

Kirstin Baltzer

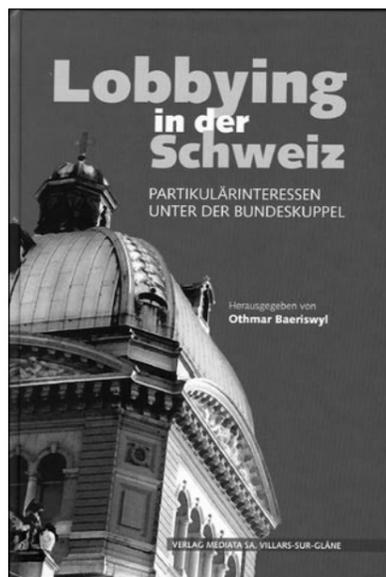
Dissertationsprojekte am VMI und am Lehrstuhl für Nonprofit-Management und Marketing

In den Ausgaben des VM werden jeweils aktuelle Dissertationsprojekte am VMI und am Lehrstuhl für Nonprofit-Management und Marketing kurz erläutert. In der aktuellen Ausgabe wird das Dissertationsprojekt von Kirstin Baltzer erläutert. Sie ist externe Doktorandin bei Professor Bernd Helmig am Lehrstuhl für Nonprofit-Management und Marketing.

Kontakt: kirstin.baltzer@gmx.de

Lobbying

Lobbying in der Schweiz



Baeriswyl, Othmar (Hrsg.), Lobbying in der Schweiz, Mediat: Villars-sur-Glâne, 2005.

ISBN: 2-8399-0107-2

V☆☆☆

Keiner will es zugeben (weshalb man es auch häufig lieber hinter dem Decknamen «public affairs» versteckt) – aber fast alle tun es: Lobbying.

Die Bedeutung des Wortes Lobbying stammt wohl vom lateinischen «labium» ab, was mit «Vorhalle» übersetzt werden kann. Lobbying wird deshalb häufig auch mit dem Bild der in der Vorhalle des Parlaments auf Politiker wartenden Interessenvertreter in Verbindung gebracht.

Was aber unter Lobbying zu verstehen ist und wie Lobbying speziell in der Schweiz betrieben wird, darüber gibt das von Othmar Baeriswyl herausgegebene Buch Auskunft. Dabei steht nicht die wissenschaftlich exakte Auseinandersetzung mit dem Thema im Vordergrund, sondern die Lichtung des Schleiers der Unwissenheit, der bei der Diskussion um das Lobbying immer noch häufig vorherrscht.

Dies kommt auch in der Auswahl der Autoren zum Ausdruck, die überwiegend in den Bereichen Politik und Lobbying praktisch tätig sind.

Zu Beginn des Buches werden dem Leser zunächst anhand zweier Beiträge die theoretischen Grundlagen des Lobbying nähergebracht. Diese Grundlagen werden jedoch stets im Hinblick auf die Schweiz und dessen politischen Systems erklärt (bspw. Berufslobbying versus Milizlobbying). In diesem Rahmen wird auch das Lobbying-Planungssystem nach Purtschert kurz skizziert. In einem weiteren Beitrag wird dann auf die zentrale Rolle des Lobbying im politischen Prozess und dem daraus resultierenden Zwang zur Professionalisierung des Lobbying eingegangen. Insbesondere für Wirtschaftsverbände von Interesse ist der vierte Beitrag, der sich speziell dem Lobbying für Wirtschaftsverbände widmet. Für ein erfolgreiches Lobbying wird dabei auf ein grosses und funktionierendes Netzwerk sowie auf das Vorhandensein systematischer Prozesse zur Wissenserarbeitung, Meinungsbildung und Zielformulierung verwiesen. Sehr interessant ist auch der Beitrag von Christa Markwalder, die den Einfluss des Lobbyings auf politische Entscheidungen aus Sicht einer Parlamentarierin schildert. Der Beitrag «Lobbyisten im Ratssaal» richtet den Blick dann auf die Interessenbindung der Parlamentarier. Hierbei werden empirische Ergebnisse präsentiert, die darlegen, wie stark interessegebunden die eidgenössischen Ratsmitglieder sind und wodurch diese intensiven Verbindungen zustande kommen. Im letzten Beitrag wird noch kurz auf die Qualifikationsanforderungen an Personen, die Lobbying professionell praktizieren wollen, eingegangen.

Insgesamt kann dieses Buch als Einstieg in das Thema «Lobbying» und als Vertiefung in das Thema «Lobbying in der Schweiz» gesehen werden. Aufgrund der sehr stark praxisbezogenen Beiträge ist dieses Buch für sämtliche Interessen vertretende Organisationen geeignet.

Alexander Graf

Fundraising

Ego oder Öko?
Spenden an Umweltschutzorganisationen

Felbinger, Doris, Ego oder Öko? Spenden an Umweltschutzorganisationen, Berlin: Logos Verlag, 2005

ISBN: 3-8325-1067-2

I☆☆

Die Dissertation welche an der Technischen Universität Berlin verfasst wurde, beschäftigt sich mit der Frage weshalb Menschen Geld und Zeit für den Umweltschutz spenden. Da das Spendenverhalten nicht ausschliesslich durch das ökonomische Grundprinzip der Eigennutzenmaximierung erklärt werden kann, stützt sich diese Arbeit auf Erkenntnisse unterschiedlicher Disziplinen und Forschungsbereiche, wie es in der NPO-Forschung üblicherweise der Fall ist. Dies wird denn auch in Kapitel 2 verdeutlicht, wo ein guter Überblick über Definitionen des Spendenbegriffs aus der Sicht von verschiedenen Disziplinen gegeben wird. Die unterschiedlichen Spendenformen und ihre finanzielle Bedeutung werden Anhand der vier grössten Umwelt- und Naturschutzorganisationen in Deutschland aufgezeigt. In Kapitel 3 wird zuerst

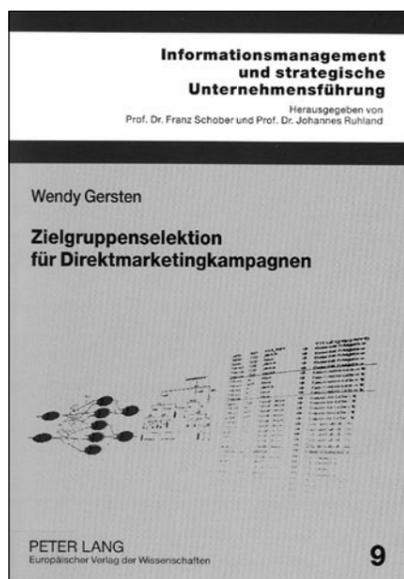
ein kurzer, ausschnittartiger Einblick über die Umwelt- und Naturschutzorganisationen aus der Sicht der NPO-Forschung gegeben und auf ihre gesellschaftliche und volkswirtschaftliche Bedeutung hingewiesen. Anschliessend werden in Kapitel 2 soziodemografische Erkenntnisse über die Spenderprofile dargestellt, wobei die Unterscheidung zwischen Spenden an NPO im Allgemeinen und an Umweltorganisationen im Speziellen nicht klar herausgearbeitet wird. In Kapitel 4 werden ökonomische Erklärungsansätze betrachtet und untersucht, inwiefern damit erklärt werden kann, weshalb rationale Individuen spenden. Dabei werden Grenzen und Kritikpunkte aufgezeigt, welche den ökonomischen Erklärungsansätzen zugrunde liegen. Im Kapitel 5 werden zuerst Erkenntnisse aus der Fundraising-Forschung diskutiert. Obwohl die zentrale Bedeutung der Kenntnis der Spendermotive kaum bestritten wird, wurden diese bis anhin kaum empirisch untersucht. Des Weiteren werden Kategorisierungen von Spendenmotiven dargestellt, wobei insbesondere bei den immateriellen Motiven Zuordnungsprobleme ersichtlich werden. Abgeleitet aus den Spendermotiven erstellt Felbinger ein spezifisches Motivbündel für die Umweltorganisationen. Im abschliessenden Kapitel werden die Organisationen als Bindeglied zwischen Spendenbeitrag und Spendenempfänger genauer betrachtet und die Bedeutung und Funktion der Organisationen im Spendenprozess analysiert.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Spendenentscheidungen meist auf einem sehr komplexen Motivbündel basieren und weder rein altruistischer noch rein egoistischer Natur sind. Dies wurde unter anderem durch das akribische Zusammentragen der verschiedenen interdisziplinären Theorien der Spendermotivation herausgearbeitet. Leider fällt der Erkenntnisgewinn – insbesondere im Hinblick auf Implikationen für die Spendenpraxis – eher bescheiden aus.

Beat Hunziker

Marketing

Zielgruppenselektion für Direktmarketingkampagnen



Gersten, Wendy: Zielgruppenselektion für Direktmarketingkampagnen, Frankfurt/Main: Peter Lang, 2004.

ISBN: 3-631-54157-0

I ☆☆

Kaum ein Marketing-Bereich hat in den letzten Jahren ein grösseres Wachstum gesehen, als das Direktmarketing. Begünstigt durch die Wandlung der Gesellschaft hin zum Individualismus, durch neue technische Möglichkeiten und die Überreizung in den klassischen Medien machen Marketinginstrumente mit direkter, individueller Kundenansprache bereits 21% des gesamten Werbemarktes aus. Für Nonprofit-Organisationen (NPO) sind Direct-Mails das Fundraising-Instrument Nr. 1!

Die Erforschung des Direktmarketing hat sich in der Vergangenheit vor allem auf die Gestaltung und Verwendung von Direkt-Mails konzentriert, doch gefördert durch die neuen Informations-Technologien werden seit dem Anfang der 1990er Jahre unter

Begriffen wie Data Mining oder Data Warehouse die dem Direktmarketing zugrunde gelegten Datenbanken in den Mittelpunkt der Forschung gestellt.

Der entscheidende Vorteil von Direktmarketing gegenüber den klassischen Medien ist die gezielte Kundenansprache. Die Frage ist jedoch immer, wie man die Zielgruppe am besten eingrenzen kann, um die Streuverluste möglichst gering zu halten. Dabei bedient man sich so genannter Scoringmodelle, die anhand von bestehenden Rückläufen («Lernfällen») die Zielgruppenselektion berechnen.

Das vorliegende Buch grenzt diese Problemstellung weiter ein und untersucht, wie man eine Zielgruppenselektion vornehmen kann, wenn man keine bestehenden Datensätze hat, zum Beispiel bei Kundenneuansprachen oder neuen Produkten.

Dazu wird zunächst eine ausführliche theoretische Grundlage zu Direktmarketing und Data Mining gelegt, die das Verständnis der beiden Begriffe und Ansätze anschaulich darlegt. Als nächstes werden bestehende Scoringmodelle des Data Mining und die entsprechenden statistischen Grundlagen dargestellt.

Die Entwicklung des eigenen Scoringmodells erfolgt anhand von Experimenten aus der Automobilbranche, die aufzeigen, wie man mittels halbüberwachtem Lernen, Variablentransformation und Analogieschluss geeignete Hilfsdatenbestände auswählt und damit die fehlenden Lernfälle ersetzen kann.

Mit diesem Scoringmodell wird eine wichtige Forschungslücke geschlossen, denn die erfolgreiche Neugewinnung von Kunden wird immer wichtiger, da die Markentreue stetig sinkt. Die Erläuterungen und Entwicklung des Modells sind ohne statistische Vorkenntnisse nur schwer zu verstehen und die amerikanische Zitierweise erschwert den Lesefluss. Daher ist dieses Buch vor allem für Forscher und Fachleute interessant, für die Data Mining und Scoringmodelle ein sicheres Terrain sind.

Da sich immer mehr NPO über Spenden finanzieren und gleichzeitig der Spendenmarkt stagniert, sind Massnahmen für ein (noch) effizienteres Direkt Marketing gefragter denn je. Jedoch bedingt es für die Umsetzung fachlicher Unterstützung und eine ausreichend grosse Datenbank, denn die Qualität des Modells steigt mit der Anzahl der verwendeten Datensätze. Es wäre daher wünschenswert, wenn das vorliegende Modell für NPO angepasst und anwendbar gemacht werden würde.

Georg von Schnurbein

Bewertung

- V = Verbände
- G = Genossenschaften
- S = Stiftungen
- N = NPO Allgemein
- I = Spezielle Interessen

- ☆☆☆☆ = ausgezeichnet
- ☆☆☆ = empfehlenswert
- ☆☆ = lesenswert
- ☆ = nicht zu empfehlen



Professor Dr. Bernd Helmig**Publikationen**

Egger, P./Helmig, B./Purtschert, R. (Hrsg.), *Stiftung und Gesellschaft*, Basel u. a. 2006.

Helmig, B./Graf, A., *Erfolgsfaktoren von Verbänden – dargestellt am Beispiel schweizerischer Wirtschaftsverbände*, in: Schmidt-Trenz, H.-J./Stober, R. (Hrsg.): *Jahrbuch für Recht und Ökonomik des Dritten Sektors*, Baden-Baden, 2006.

Helmig, B./Graf, A., *Die Bedeutung des Kundenmanagements im Krankenhaussektor*, erscheint in: Busse, R./Gericke, C./Schreyögg, J. (Hrsg.): *Management im Gesundheitswesen*, Berlin, 2006.

Helmig, B./Hunziker, B., *Moral Hazard und Betrug im Sozialversicherungssystem aus ökonomischer Perspektive*, in: *Schweizerische Zeitschrift für Sozialversicherung und berufliche Vorsorge*, Band 50, Heft 3, 2006, S. 171–189.

Helmig, B./Hyndman, N./Jegers, M./Lapsley, I. (Hrsg.), *On the Challenges of Managing Nonprofit Organizations*, Beiheft, *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, Baden-Baden 2006.

Helmig, B./Purtschert, R. (Hrsg.), *Nonprofit-Management – Best Practices im Dritten Sektor*, Wiesbaden, 2. Aufl. 2006.

Vortragstätigkeit/Wissenschaftlicher Workshop

Im Rahmen des «zweiten Stiftergesprächs», einer Veranstaltung, die vom Verein der Vergabestiftungen in der Schweiz «SwissFoundations» veranstaltet wurde, und die am 20. Juni 2006 in Zürich stattfand, hielt Professor Dr. Bernd Helmig einen Vortrag mit dem Titel «**Zwischen Philanthropie und Unternehmertum – Motive und Ziele heutiger Stifter**». Anschliessend nahm Herr Helmig an einer Podiumsdiskussion teil.

Professor Dr. Bernd Helmig fungierte vom 3. bis 6. Mai 2006 als Co-Organisator (gemeinsam mit den Professoren Dres. Dieter K. Tscheulin, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg/D und Herbert Woratschek, Universität Bayreuth/D) des dieses Jahr an der Wirtschaftsuniversität Prag durchgeführten, internationalen Doktorandenworkshops «Marktorientiertes Dienstleistungsmanagement».

Professor Dr. Robert Purtschert**Publikationen**

Purtschert, R./Beccarelli, C./Notter, T. (Hrsg.), *LegateMarketing, Theorie und Praxis im Fundraising aus rechtlicher und ökonomischer Sicht*, Bern 2006.

Purtschert, R., *Faszination Genossenschaft*, in: *ZfG*, Jg. 56, Nr. 3/2006.

Egger, P./Helmig, B./Purtschert, R. (Hrsg.), *Stiftung und Gesellschaft*, Basel u. a. 2006.

Vortragstätigkeit

Am 28. Februar 2006 führte Professor Purtschert ein Coachinggespräch mit der Epilepsie-Stiftung über **Fundraising-Fragen**.

Am 16. März hielt Professor Purtschert ein Referat zum Thema «**Das Schweizer Genossenschaftswesen zwischen Bedeutungsverlust und wirtschaftlicher Dynamik**» am 7. Colloquium für NPO-Forscher in Fribourg.

Am 7./8. April moderierte Professor Purtschert mit Doktor Charles Giroud ein **Strategie-Workshop** von Pro Senectute Schweiz. Es wird ein wegweisendes innovatives Projekt entwickelt.

Am 18. April führte Professor Purtschert ein Interview mit dem Direktionspräsidenten des Migros-Genossenschafts-Bundes, Herrn Herbert Bolliger, zu Fragen der **Genossenschaft und Genossenschaftsentwicklung**.

Am 24. Mai wurde in der Basler Zeitung ein Interview mit Professor Purtschert zum Thema «**Das Dauerproblem der Dachverbände**» veröffentlicht. Dies im Zusammenhang mit den Diskussionen bei economiesuisse.

Professor Dr. Peter Schwarz**Publikation**

Schwarz, P., *Management-Prozesse und -Systeme in Nonprofit-Organisationen: Entscheidung, Steuerung, Planung*, 1. Auflage, Verlag Haupt, Bern; Stuttgart; Wien, 2006.

E.M.A. Georg von Schnurbein**Vortragstätigkeit**

Am 7. Colloquium der NPO-Forscher in Fribourg vom 15.-17. März 2006 hielt Georg von Schnurbein ein Referat zum Thema «**Dienstleistungen jenseits von Marktdruck und Rechenschaftspflicht – Die Risikokompetenz von Förderstiftungen**»

An der Weltkonferenz der International Society for Third Sector Research (ISTR) vom 09.–12. Juli 2006 in Bangkok referierte Georg von Schnurbein zum Thema «**Nonprofit Governance in Trade Associations and Unions**»

Am 26. Juni nahm Georg von Schnurbein an einem Brainstorming für die Stiftung Schnyder von Wartensee in Bern teil.

E.M.A. Patricia Lauper**Vortragstätigkeit**

Am internationalen Doktorandenworkshop in Prag hat Patricia Lauper einen Vortrag über ihre Dissertation zum Thema «**Cause Related Marketing**» gehalten.

Dr. Silke Michalski**Vortragstätigkeit**

An der 35th EMAC (European Marketing Academy Conference), die vom 23.–26. Mai in Athen/Griechenland stattfand, präsentierte Dr. Silke Michalski gemeinsam mit Dr. Uta Jüttner/Cranfield University/UK und Volker Schmidt/CSS Luzern Forschungsergebnisse zum Thema «**The Managerial Implications of Relationship Ending Processes – Bridging the Gap between Research and Practice**».

E.M.A. Beat Hunziker**Publikation**

Helmig, B./Hunziker, B., *Moral Hazard und Betrug im Sozialversicherungssystem aus ökonomischer Perspektive*, in: *Schweizerische Zeitschrift für Sozialversicherung und berufliche Vorsorge*, Band 50, Heft 3/2006, S. 171–189.

Vortragstätigkeit

Am internationalen Doktorandencolloquium in Prag hat Beat Hunziker einen Vortrag über sein Dissertationsprojekt «**Wechselverhalten von Spendern**» gehalten.

Neuigkeiten von unseren Absolventen und Dozierenden

Swiss Baltic Net Price

Der Gründer des VMI, Professor Dr. Dr. h.c. **Ernst-Bernd Blümle**, wurde am 23. Juni 2006 für seine Vernetzungsarbeit Schweiz-Litauen und für die Betreuung baltischer Studierender und junger Forscher an der Universität Fribourg, mit dem Swiss Baltic Net Price ausgezeichnet. Das VMI gratuliert Professor Blümle recht herzlich zu dieser Ehrung.

Publikation

Anfang dieses Jahres ist das Buch «Einführung in die Betriebswirtschaftslehre» von Hans Vettinger erschienen. Hans Vettinger ist Professor an der Fachhochschule Ostschweiz und Dozent des VMI. Zu dieser Publikation gratuliert das VMI recht herzlich.

Interview mit Verbands-Spezialist

Dr. **Charles Giroud**, VMI-Dozent und Mitautor des Freiburger Management-Modell, wurde am 16. Mai 2006 als Experte zur Fusion vom Deutschen Sportbund und dem Nationalen Olympischen Komitee für Deutschland befragt.

Neuer Geschäftsführer

Jean-Marc Fries war während seines Studiums der Wirtschaftswissenschaften Unterassistent am VMI. Ende April 2006 trat er nun die Nachfolge des Geschäftsführers der TCS Sektion Bern und des Landesteils Bern-Mittelland an. Wir wünschen Herrn Fries viel Erfolg bei dieser neuen Herausforderung.

Wahl zur Zentralsekretärin

Franziska Peterhans Schmid, eine vom VMI diplomierte NPO-Managerin, wird neue Zentralsekretärin des Dachverbandes Schweizer Lehrerinnen und Lehrer LCH. Die LCH-Delegiertenversammlung vom 10. Juni in Zürich wählte die 47-jährige Badenerin einstimmig. Das VMI wünscht Frau Peterhans Schmid viel Erfolg bei dieser neuen Herausforderung.



Wir heissen unsere neuen Förderer ganz herzlich willkommen

Wir begrüßen ganz herzlich unsere neuen Förderer in unserer Wissens- und Erfahrungsgemeinschaft von Praktikern, Beratern, Professoren und spezialisierten Universitätsinstituten.

Münzel Guido, Bern

FEG Schweiz, Freie Evangelische Gemeinden in der Schweiz, Pfäffikon

Schweizerische Epilepsie-Stiftung, Zürich

Pro Longo Mai, Basel

Meyer Stiftungsmanagement, Zürich

Kantonsspital Graubünden, Chur

Tuor Rudolf, Luzern

Verband Schweizerischer Schreinermeister & Möbelfabrikanten VSSM, Zürich

Schweizerisches Rotes Kreuz Kanton St. Gallen, St. Gallen

AC-Treuhand AG, Zürich

Wycliffe Schweiz, Biel

Vier Pfoten, Stiftung für Tierschutz, Zürich

Heime Kriens, Kriens

Diabetesgesellschaft Region Basel, Basel

Das VMI im Spiegel der Presse

In der **NZZ** vom 22. Juni 2006 ist ein Beitrag über die Stifterstudie Schweiz erschienen, welche am VMI durchgeführt wurde.

Die Zeitschrift **Stiftung&Sponsoring** hat in der Ausgabe 3/2006 eine Besprechung der Gehaltsstudie 2006 abgebildet.

In der **HandelsZeitung** vom 1. März 2006 ist ein Beitrag von Andrea Haid über Akkreditierung mit dem Titel «Scheinbar unumgänglich» erschienen.

In den **Freiburger Nachrichten** vom 27. April 2006 ist ein Beitrag zur Gehaltsstudie 2006 erschienen.

Am 25. April 2006 ist in der Zeitung **Der Bund** ein Beitrag zur Gehaltsstudie 2006 veröffentlicht worden.

Professor Dr. Bernd Helmig äusserte sich in der Zeitschrift **SKO Leader** 3/2006 über die Gehaltsstudie 202006.

Im **Verbändereport** 3/2006 wurde über das 7. Internationale Colloquium der NPO-Forscher in Fribourg berichtet.

Im **Newsletter der Führungsakademie Deutscher Sportbund** berichtete Thomas Zurkinden über die Fortbildung im Sportmanagement mittels SOMIT.

Im **HSG Alumni Magazin alma** wurde das Buch **Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen** vorgestellt.

News vom VMI-Team

Wie in anderen Organisationen auch gibt es regelmässige Veränderungen beim Personal. Gerade in kleinen und mittelgrossen Dienstleistungsorganisationen steht und fällt die Qualität der Arbeit praktisch im Verhältnis «1:1» mit der Qualität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Umso mehr



schmerzt es, wenn man hochkarätige Mitarbeiter ziehen lassen muss. Auf eigenen Wunsch hat per 31. Juli 2006 unser langjähriger Office Manager **Thomas Zurkinden** das VMI verlassen, um sich nach einer neuen beruflichen Herausforderung ausserhalb

des universitären Umfelds umzusehen. Das gesamte VMI-Team bedankt sich für seine grossartige Arbeit und wünscht ihm für seine Zukunft alles Gute. Gleichzeitig dürfen wir mitteilen, dass zum 1. Juli 2006 **Christoph Bärlocher** neu als Diplom-



Assistent zum VMI-Kernteam hinzu gestossen ist. Er fungiert seither als Koordinator des Johns Hopkins Projects (vgl. den Beitrag hierzu von Georg von Schnurbein in VM 1/2006, S. 32–37) und als Produktmanager unseres «e-learning-tools» SOMIT (Sport Organization Interactive Teaching and Learning).

ZfgG – Schwerpunktheft 2006

Im Juni ist das Schwerpunktheft 2006 der ZfgG erschienen. Der Band 2/2006 widmet sich ausschliesslich dem Thema «Wachstum und Wettbewerb» und diskutiert Potenziale und Wachstumsmöglichkeiten der Genossenschaften.

Neuerscheinungen am VMI



Durch die grosszügige Unterstützung unserer Förderer, wird es uns auch in Zukunft möglich sein, Grundlagenforschung für die Praxis zu betreiben.

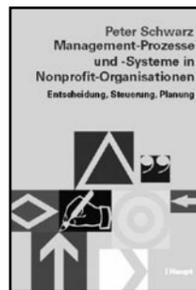
So erscheint im Oktober dieses Jahres der auf neuesten Erkenntnissen im Legate-Marketing basierende Ergänzungsband:

Purtschert, R./Beccarelli, C./Notter T. B., *Legate-Marketing, Theorie und Praxis im Fundraising aus rechtlicher und ökonomischer Sicht*, Haupt Verlag, Bern; Stuttgart; Wien, 2006. ISBN: 3-258-07099-7.

Bereits erschienen und am VMI erhältlich ist der Vertiefungsband:

Schwarz, P., *Management-Prozesse und -Systeme in Nonprofit-Organisationen: Entscheidung, Steuerung, Planung*, 1. Auflage, Verlag Haupt, Bern; Stuttgart; Wien, 2006.

Neuaufgabe



Ende August dieses Jahres wird der Herausgeberband von den Professoren Bernd Helmig und Robert Purtschert in zweiter Auflage erscheinen.

Die 2. Auflage wurde aktualisiert und um einen Beitrag zum Erfolgreichen Gewerkschaftsmanagement am Beispiel des Gewerkschaftsverbands Angestellte Schweiz – VSAM erweitert.

Informationen zum Buch erhalten Sie unter www.nonprofit-management.biz, wo es auch online erhältlich ist. Der Ladenpreis beträgt CHF 81.–, für unsere Förderer ist das Buch zum Sonderpreis von CHF 68.– (EUR 44.90) erhältlich.

Nonprofit-Management – Beispiele für Best Practices im Dritten Sektor, 2., akt. u. erw. Aufl. 2006. Ca. 380 S. ISBN: 3-8349-0274-8

Neuerscheinung



Im September diesen Jahres wird der Herausgeberband *Stiftung und Gesellschaft* erscheinen. Mit dem 3. Band der *Foundation Governance* soll das Verständnis für die gesellschaftliche Verantwortung und Bedeutung von Stiftungen gefördert werden.

Egger, P./Helmig, B./Purtschert, R. (Hrsg.), *Stiftung und Gesellschaft. Eine komparative Analyse des Stiftungsstandortes Schweiz - Deutschland, Liechtenstein, Österreich, USA*, 2006.

ISBN: 3-7190-2606-X

Ehrendoktorat der Universität Linz



Am 4. April 2006 fand an der Johannes Kepler Universität Linz/Österreich die feierliche Verleihung der Würde eines Ehrendoktors der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an Herrn **Prof. Dr. Dietrich Budäus**, Universität Hamburg, aufgrund seiner herausragenden wissenschaftlichen Leistungen auf dem Gebiet des Public Management sowie an Herrn **Prof. Dr. Dr. h.c. Norbert Thom**, Universität Bern, aufgrund seiner herausragenden wissenschaftlichen Leistungen auf dem Gebiet Organisation und Personalmanagement statt. Im Rahmen des feierlichen Promotionsaktes referierten die beiden Geehrten in ihren Festvorträgen zu den Themen «Verwaltungsreform zwischen Bürokratiemodell und Institutionenökonomie» (Prof. Budäus) sowie «Entwicklungslinien in der Organisationsarbeit. Ein Beitrag zum Berufsbild des Organisators» (Prof. Thom). Die Laudationes hielt **Prof. Dr. Reinbert Schauer**, u. a. auch Präsident des VMI-Institutsrats. Beide Geehrten publizierten mehrfach im VM, Prof. Thom ist seit vielen Jahren regelmässig für das VMI als Dozent im Diplom-Lehrgang Verbands-/NPO-Management tätig.

Forschungs-Workshop

Doktorandenkolloquium in Prag

Vom 3. bis zum 6. Mai hat das internationale Doktorandenkolloquium in Prag zum Thema «Marktorientiertes Dienstleistungsmanagement» stattgefunden. Dieses jährlich stattfindende Kolloquium wird gemeinsam veranstaltet von Professor Dr. Woratschek (Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement an der Universität Bayreuth), Professor Dr. Tschulin (Lehrstuhl für BWL II – Marketing und Gesundheitsmanagement an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg), Professor Dr. Davoine (Chaire Ressources Humaines et Organisation an der Universität Fribourg) sowie Professor Dr. Helmig (Verbandsmanagement Institut und Lehrstuhl für Nonprofit-Management und Marketing an der Universität Fribourg).

Das Kolloquium hat 2006 bereits zum sechsten Mal stattgefunden. Während des dreitägigen Kolloquiums präsentieren die wissenschaftlichen Mitarbeiter der unterschiedlichen Lehrstühle ihre Forschungsprojekte, wobei es sich bei den vortragenden Doktoranden meist um die eigene Dissertation handelt.

Zielsetzung des Kolloquiums ist das Vorantreiben der Forschungsprojekte der Nachwuchswissenschaftler durch kritische Anregungen und konstruktive Kritik der anwesenden Teilnehmer. Die Unterassistenten, Assistenten, Habilitanden und Professoren können Einblicke über die eigene Forschung hinaus gewinnen und insbesondere die Vortragenden können durch die methodischen und inhaltlichen Kritikpunkte wertvolle Inputs für die weiteren Arbeitsschritte der eigenen Forschung gewinnen.

Auch das diesjährige Kolloquium war durch einen regen wissenschaftlichen Austausch während den vorgesehenen Diskussionsforen und zwischen den Vorträgen geprägt und kann wohl für sämtliche Teilnehmer als voller Erfolg betrachtet werden.

Comparative Nonprofit Sector Project

**Aktuelle Neuigkeiten zum Projekt
«Der Dritte Sektor der Schweiz»**



Im Bild v.l.n.r.: Christoph Bärlocher, Dr. Wojtek Sokolowski, Georg von Schnurbein, Prof. Dr. Lester Salamon, Eileen Harel, Mimi Bilzor

Kooperation mit Johns Hopkins University

Vom 04.–06. April 2006 trafen Christoph Bärlocher und Georg von Schnurbein das internationale Projekt-Team des «Comparative Nonprofit Sector Projects» am Center for Civil Society Studies (CCSS) der Johns Hopkins University in Baltimore, USA. Unter der Leitung von Prof. Dr. Lester Salamon wurden sie in die Methodik und Datenerhebung des Projektes eingeführt. Ausserdem wurden erste Befunde zur Länderstudie Schweiz diskutiert und für die weitere Kooperation ein gemeinsamer Zeitplan bis Mitte 2008 festgelegt.

Projektbeirat gebildet

Zur Qualitätskontrolle der Schweizer Länderstudie wurde ein ehrenamtlicher Forschungsbeirat zusammengestellt, welcher aus 5 bis 8 führenden Vertretern des Dritten Sektors besteht. Ziel des Beirates ist ein regelmässiger Austausch, um die Verknüpfung des Projektes mit der Praxis sicherzustellen. Dazu sind jährliche Treffen des gesamten Beirates geplant, bei welchen die Ergebnisse der einzelnen Projektphasen präsentiert werden.

Mitglieder des Beirats sind:

Frau **Dr. Martina Ziegerer**, Geschäftsleiterin der Stiftung ZEWO

Herr **Dr. h.c. Franz Marty**, Verwaltungsratspräsident der Raiffeisen-Gruppe

Herr **Prof. Dr. Ernst Buschor**, Vorsitzender des Kuratoriums der Bertelsmann-Stiftung

Herr **Philippe Küttel**, Direktor Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung beim Bundesamt für Statistik

Herr **Jürg Krummenacher**, Direktor der Caritas Schweiz

Herr **Marco Blatter**, CEO der Swiss Olympic Association

Herr **Dr. Herbert Ammann**, Geschäftsführer der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft

Herr **Dr. Beat von Wartburg**, Präsident Swiss-Foundations

NPO-Label

Neue 5er-Skala zur Bewertung

Die SQS Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme und das VMI Verbandsmanagement Institut der Universität Freiburg/Schweiz machen auf eine Weiterentwicklung der offiziellen Bewertungsskala aufmerksam.

Jede Frage der Checkliste wird im Assessment ab sofort gemäss dem folgenden Massstab bewertet.

Diese Bewertungsskala lehnt sich an den im Prozessmanagement häufig zitierten und angewandten DENIM-Regelkreis an.

Grundvoraussetzung für die Verleihung des Labels ist weiterhin das Erreichen des Reifegrades 3 in jeder für die NPO relevanten Frage.

Reifegrad	Leistungs-niveau	Erläuterungen
1	«Plan»	Relevante Massnahmen/Aktivitäten sind geplant
2	«Do»	Relevante Massnahmen/Aktivitäten wurden geplant und werden umgesetzt
3	«Check»	Relevante Massnahmen/Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und überprüft worden
4	«Act»	Relevante Massnahmen/Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen überprüft und entsprechend angepasst worden
5	«Eczellence»	Relevante Massnahmen/Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen und Benchmarking-Daten überprüft, entsprechend angepasst und in die Organisation integriert worden

7. Internationales NPO Colloquium

Nonprofit-Organisationen und Märkte

Der Sektor der Nonprofit Organisationen ist nicht nur weltweit auf Wachstumskurs, sondern er ist u. a. auch durch eine zunehmende Ökonomisierung, Kommerzialisierung und Internationalisierung gekennzeichnet. Aus diesem Grund befasste sich das vom Verbandsmanagement Institut (VMI) organisierte 7. Internationale Colloquium der NPO-Forscher, das vom 16. bis 17. März in Fribourg stattgefunden hat, mit dem Schwerpunktthema: «Nonprofit-Organisationen und Märkte».

NPO sind in vielerlei Hinsicht verschieden zu Profit orientierten Unternehmen. Gemein haben sie jedoch die Ressourcenbeschränkung, welche die Organisationen zu erhöhter Wirtschaftlichkeit und verstärkter Effizienz und Effektivität zwingt.

Die Veranstalter des siebten Colloquiums der NPO-Forscher sahen denn auch eine Notwendigkeit in der Diskussion der Problematik bei der Interaktion zwischen Markt und NPO. Deshalb wurden Überlegungen für verschiedene Wissenschaftsdisziplinen zu den folgenden Fragen gestellt und diskutiert.

- Inwieweit können (dürfen) sich Marktmechanismen entwickeln, ohne dass dadurch das Wesen einer NPO gefährdet bzw. aufgegeben wird?
- Wie viel Kollektivgüter müssen NPO notwendigerweise erstellen und wie viel Individualgüterproduktion ist denkbar, ohne sich selbst als NPO aufzugeben?
- Welche Auswirkungen haben zunehmende Ökonomisierung und Kommerzialisierung des Dritten Sektors auf das Verhältnis zwischen Staat, Markt und Bürgergesellschaft?
- Welche Auswirkungen hat die zunehmende Internationalisierung des Dritten Sektors auf die Tätigkeiten von NPO?

Daneben drängten sich Themen auf, die eher auf einzelwissenschaftliche Aspekte der NPO abzielen. Hierzu gehören beispielsweise:

- Volks- und betriebswirtschaftliche Aspekte, wie z.B. Fragestellungen des NPO-Marketing (z.B.

Fundraising), des NPO-Controlling (Performance Measurement, Balanced Scorecard), der NPO-Organisation (Nonprofit Governance) oder des NPO-Finanzmanagement;

- politik- und sozialwissenschaftliche Aspekte sowie
- philosophische und philanthropische Aspekte.

Am diesjährigen Colloquium, das im neuen Universitätsgebäude Pérolles II stattfand, nahmen 90 Wissenschaftler – unter Ihnen auch der Mitbegründer des VMI und des Colloquiums, Prof. Dr. Dr. h. c. Ernst-Bernd Blümle – teil. Neben 18 Präsentationen in Parallel-Sessions, die im Vorfeld aus mehr als doppelt so viel eingereichten Arbeiten im Rahmen eines Review-Prozesses ausgewählt wurden, traten drei eingeladene Hauptreferenten zur Thematik des Colloquiums auf. Als «Keynote Speaker» sprach Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Bruno S. Frey (Universität Zürich) zu dem Thema «Was For-Profit- von Non-Profit-Unternehmen lernen können». Zum Abschluss der zweitägigen Veranstaltung wurden drei Vorträge mit anschliessender Diskussion zum Genossenschaftswesen der Länder Schweiz, Deutschland und Österreich gehalten.

Das Colloquium, welches vor 12 Jahren in Fribourg zum ersten Mal stattgefunden hat, wird veranstaltet durch das Verbandsmanagement Institut (VMI) der Universität Fribourg (Prof. Dr. Bernd Helmig und Prof. Dr. Robert Purtschert), durch das Institut für Dienstleistungsökonomik der Technischen Universität München-Freising (Prof. Dr. Dieter Witt) und durch das Institut für Betriebswirtschaftslehre der Johannes Kepler Universität Linz (Prof. Dr. Reinbert Schauer). Die alle zwei Jahre stattfindende Tagung findet im Turnus jeweils in einem der drei Länder der Veranstalter statt und wurde in diesem Jahr bereits zum dritten Mal in Fribourg durchgeführt.

Beat Hunziker

Personelles

Neues aus dem Institutsrat

Der Institutsrat bildet das Bindeglied zwischen Fakultät und Institut. Zudem soll durch den Institutsrat auch eine Verbindung zum Nonprofit-Sektor geschaffen werden. Er ist das oberste Führungs- und Aufsichtsorgan des Institutes, weshalb Wissenschaft und Praxis gleichgewichtig vertreten sein sollen. Aus diesem Grund ist es dem VMI stets ein Anliegen, dass verschiedene Nonprofit-Organisationen im Institutsrat vertreten sind. Seit letztem Jahr gab es einige personelle Veränderungen.

Der langjährige Vizepräsident des Institutsrates, Herr Fürsprecher Hubert Bucher, ist zum Jahreswechsel auf eigenen Wunsch zurückgetreten.

Aus zeitlichen Gründen ist der derzeitige Dekan der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät, Prof. Dr. Andreas Meier, aus dem Gremium ausgeschieden.

Beide Mitglieder haben sich mit ihrem grossen Engagement stets um die langfristige Ausrichtung und strategische Kontinuität des Institutes verdient gemacht. Der Präsident des Institutsrates und die Direktoren des VMI danken beiden für die grosse Einsatzbereitschaft und die gute Zusammenarbeit in den vergangenen Jahren.

Während Prof. Dr. Reinbert Schauer als Präsident für weitere vier Jahre einstimmig bestätigt worden ist, wurde Prof. Dr. Martin Wallmeier, Ordinarius für Rechnungswesen und Finanzmanagement an der Universität Freiburg/CH, einstimmig zum neuen Vizepräsidenten gewählt.

Als Nachfolgerin von Herrn Bucher wurde Frau Doris Fischer-Taeschler in den Institutsrat aufgenommen. Sie ist Geschäftsführerin der Schweizerischen Diabetesgesellschaft, Grossrätin im Kanton Aargau und Absolventin des Executive MBA in NPO-Management des VMI.

Anstelle von Prof. Meier ist seit dem 31. Juli 2006 neu Prof. Dr. Eric Davoine, Ordinarius für Personal und Organisation an der Universität Freiburg/CH, Mitglied des Institutsrates.

Das VMI dankt an dieser Stelle allen Mitgliedern des Institutsrates für ihr Engagement und das Interesse an der strategischen Weiterentwicklung des Institutes.

Die Mitglieder des Institutsrates:

Prof. Dr. Reinbert Schauer (Präsident)

Institut für Betriebswirtschaftslehre der gewirtschaftlichen Unternehmen (IBGU), Johannes-Kepler-Universität Linz

Prof. Dr. Martin Wallmeier (Vizepräsident)

Ordinarius der Universität Freiburg/CH

Prof. Dr. Ernst Buschor

Vorsitzender des Kuratoriums der Bertelsmann Stiftung

Prof. Dr. Eric Davoine

Ordinarius der Universität Freiburg/CH

Doris Fischer-Taeschler, Executive MBA in NPO-Management

Geschäftsführerin der Schweizerischen Diabetes-Gesellschaft

Dr. Christian Hofer

Direktor der Wirtschaftskammer Oberösterreich

Prof. Dr. Jacques Pasquier

Ordinarius der Universität Freiburg/CH

Georg von Schnurbein, lic./MA in Management

Vertreter des akademischen Mittelbaus

Netzwerk

Das Netzwerk der VMI-Förderer und Lehrgangsabsolvent(inn)en

Netzwerke können helfen, das Risiko kritischer Entscheidungen zu vermindern. Neben der fachlichen Wissensvermittlung dienen berufsbegleitende Weiterbildungen durchaus auch zum Ausbau von vorhandenen Netzwerken. Das Verbandsmanagement Institut (VMI) der Universität Freiburg/Schweiz hat sich in den letzten 30 Jahren zu einem Dreh- und Angelpunkt solcher beruflichen Kontakte im Bereich des Nonprofit-Management entwickelt. Eine kürzlich aufgeschaltete, extern zugängliche Online-Absolvent(inn)en-Datenbank trägt nachweislich zur Förderung der Kommunikation unter den Ehemaligen bei.

In nahezu jeder Lebenssituation lässt sich feststellen, wie wichtig es ist, sich bei Zeiten ein gutes Netzwerk aufzubauen und dieses zu pflegen. In der Vergangenheit spielten in der Schweiz häufig Militärbekanntschaften eine grosse Rolle, wenn es darum ging, sich gegenseitig privat oder beruflich zu unterstützen. Heute greifen sowohl Männer als auch Frauen u. a. gerne auf Verbindungen zurück, die sie zu Studienzeiten oder auch im Rahmen einer berufsbegleitenden Weiterbildung geknüpft haben.

Dies bestätigen die Erfahrungen des VMI. Im Verlauf der verschiedenen Diplom-Lehrgänge, des Executive Masterstudiengangs (Executive MBA in NPO-Management), aber auch während der einwöchigen Lehrgänge für Führungskräfte aus dem Nonprofit-Bereich sind in den letzten Jahren nicht nur Organisationshandbücher, Marketing-Konzepte und andere hilfreiche Führungsinstrumente entstanden, sondern auch bleibende kollegiale und freundschaftliche Verbindungen.

Ein einflussreiches Netzwerk mit Antennen von Berlin über Zürich bis Wien und Bozen

Während der letzten 30 Jahre ist so ein einflussreiches Nonprofit-Netzwerk entstanden, welches sich über den gesamten deutschsprachigen Raum erstreckt. Ehemalige Teilnehmerinnen und Teil-

nehmer bestätigen dem VMI immer wieder, wie wichtig ihnen der Kontakt zu anderen Absolvent(inn)en ist.

Einige Interessierte haben sich dabei selbst organisiert. So gibt es beispielsweise in Luzern und Zürich lokale Gruppen, die sich regelmässig treffen. Andere Ehemalige organisieren einmal im Jahr rotierend ein Treffen mit ihrem Abschlussjahrgang. Ein besonders aktiver Abschlussjahrgang ist der des Diplom-Lehrgangs Verbands-/NPO-Management 14 (2000/2001). Die letzte Veranstaltung wurde in Freiburg im Breisgau abgehalten. Dies ist aber nur ein Beispiel von vielen. Ob es klappt, solch eine Gruppe nach Jahren noch zusammen zu halten, steht und fällt meist mit dem Engagement von ein oder zwei Personen, die sich der Organisation von Treffen annehmen. Gibt es in einem Jahrgang keine solchen «geborenen Organisator(inn)en», wird es schwierig, auch wenn am Abschlussabend alle Diplomierten lautstark verkünden, dass «man sich unbedingt wieder sehen müsse». Oft macht die knappe Ressource «Zeit» der Umsetzung dieses Vorhabens jedoch einen Strich durch die Rechnung.

Tools zur Förderung der Kommunikation unter den Lehrgangsabsolvent(inn)en

Aus diesem Grund hat das VMI schon früh begonnen, Veranstaltungen zu organisieren, die den Absolvent(inn)en der Lehrgänge Möglichkeiten zum Networking bieten. Heute sehen sich die Lehrgangs- und MBA-Absolvent(inn)en vor allem beim Internationalen Verbände-Forum, einer jährlich stattfindenden Tagung für Führungskräfte aus Nonprofit-Organisationen. So waren in diesem Jahr 25% der Teilnehmenden «dipl. NPO-ManagerInnen (VMI)».

Auf Wunsch der Ehemaligen wurden in der Vergangenheit auch mehrere Absolvent(inn)enverzeichnisse erstellt. Das Problem solcher Adressdokumentationen ist allerdings, dass sie bereits veraltet sind, wenn sie aus dem Druck kommen.

Hinzu kommt, dass ein solches Verzeichnis mit Adressen von wichtigen Führungspersonlichkeiten aus Datenschutzgründen nur intern nutzbar ist.

Eine Befragung von Ehemaligen des VMI hat jedoch ergeben, dass das Interesse der Absolvent(inn)en neben dem Auffinden von ehemaligen Studienkolleg(inn)en vor allem daran liegt, Externen zu zeigen, dass sie das Diplom bzw. den Masterabschluss erworben haben.

Diese Gründe haben das VMI dazu bewogen, mit Zustimmung der Ehemaligen auf der VMI-Homepage (www.vmi.ch) ein Online-Absolvent(inn)en-Verzeichnis aufzuschalten.

Gesucht: Führungskraft zum Aufbau des Qualitätsmanagements in einer Nonprofit-Organisation

Die Absolvent(inn)endatenbank des VMI ist nun seit einem halben Jahr online. Gespeichert sind Informationen aller Absolventinnen und Absolventen, die am VMI einen Diplom-Lehrgang bzw. den Executive MBA in NPO-Management abgeschlossen haben, die ihr Einverständnis zur Speicherung gegeben haben und deren Daten dem VMI noch bekannt sind. Durch verschiedene Suchfunktionen ist es u. a. möglich, abzurufen, welche Organisationen z. B. aus Berlin Mitarbeitende geschickt haben und wer welche Diplomarbeit/Masterarbeit verfasst hat. Potentielle Arbeitgeber(innen) können so direkt nach Personal mit profunder Kenntnis des «Freiburger Management-Modells für NPO» suchen. So ist es beispielsweise möglich herauszufinden, wer sich in seiner Organisation um den Aufbau eines Qualitätsmanagements gekümmert hat. Ausserdem können Diplomierte, die sich beruflich neu orientieren wollen, direkt auf andere Absolvent(inn)en zugehen und gezielt Organisationen ansprechen, die ihre Mitarbeiter beim VMI ausbilden lassen.

Online-Absolvent(inn)en-Datenbank scheinbar schon lange ein Bedürfnis

Die Resonanz auf die Schaltung der Datenbank war sehr positiv: Von 580 Absolvent(inn)en, die per Brief auf die Neuerung hingewiesen wurden und um Aktualisierung ihres Datensatzes gebeten wur-

den, haben 160 geantwortet. Dies entspricht einem Rücklauf von 27%. Aus vielen Rückmeldungen geht hervor, dass man auf solch eine Möglichkeit nur gewartet hatte.

Inzwischen hat sich die Existenz des Online-Verzeichnisses herumgesprochen: Führungskräfte, die mit einem Management-Problem konfrontiert sind oder eine Kooperation mit einer anderen Organisation anstreben, nutzen das Tool, um herauszufinden, mit wem man sich in dieser Angelegenheit beraten könnte. Vielleicht wurde ja eben über dieses Thema schon eine Diplomarbeit verfasst...

Aus Gesprächen mit Lehrgangsinteressent(inn)en geht hervor, dass diese häufig die Datenbank konsultieren, bevor Sie sich definitiv anmelden. Nicht selten entdecken sie im Verzeichnis den Namen eines Mitarbeitenden, dessen unabhängige Meinung sie zu der Weiterbildung einholen können.

Auch Headhunter beziehen den VMI-Link seit Kurzem in ihre Recherchen nach qualifizierten NPO-Manager(inn)en mit ein.

Seit Schaltung der Online-Datenbank hat der Zugriff auf die auch vorher vergleichsweise gut besuchte Homepage des VMI merklich zugenommen – ein Trend, der sich sicherlich auch in der Zukunft manifestieren wird...

Andrea Haid

Andrea Haid ist Produktmanagerin am VMI und hat den ersten Executive MBA in NPO-Management absolviert. Ihre Masterarbeit hat Sie zum Thema «Alumni-Organisationen an Universitäten» verfasst.

Kontakt: andrea.haid@vmi.ch

Internationales Verbände-Forum

Erfolgsfaktoren & Turnaround-Management treffen den Puls der Zeit

Mit einem lachenden und einem weinenden Auge befanden sich die Veranstalter des XXXVII. Internationalen Verbände-Forums bereits Ende Januar 2006 in der Situation, dass alle zur Verfügung stehenden 60 Plätze vergeben waren. Insbesondere gegenüber langjährigen VMI-Freunden und -Förderern fiel es schwer, zusätzliche Anmeldungen abzulehnen.

Das Internationale Verbände-Forum, welches vom 5.–8. März 2006 in Arosa stattfand, war damit zum zweiten Mal in Folge ausgebucht. Die Gründe hierfür sind offensichtlich vielfältiger Natur. Nach den Rückmeldungen der Teilnehmenden ist die Veranstaltung im Kreise der Verbands- und NPO-Managerinnen einerseits zu einem eminent wichtigen Treffpunkt geworden, zu einem Ort, an dem man neue fruchtbare Kontakte knüpft und alte pflegt.

Andererseits erhalten die Forumsbesucherinnen und -besucher ständig neuen und hochaktuellen fachlichen Input auf höchstem Niveau – eine Mischung, die offensichtlich Zugkraft hat. Insofern kommt der jeweiligen Programmgestaltung eine zentrale Bedeutung zu. Die Themen scheinen den Puls der Zeit getroffen zu haben. Die 15 Vorträge, gehalten von Professoren und Praktiker(inn)en aus dem gesamten deutschsprachigen Raum, beschäftigten sich insbesondere mit den Faktoren, die für eine erfolgreicher Arbeit in Verbänden und anderen Nonprofit-Organisationen ausschlaggebend sein können, sowie dem Schwerpunktthema Turnaround-Management.

Faktoren erfolgreicher Verbandsarbeit

Walter J. Zürcher vom Verband der Schweizerischen Schreinermeister und Möbelfabrikanten referierte mit seinem bayerischen Kollegen, Dr. Christian Wenzler, über das **Branchenmarketing**. Ein Musterbeispiel grenzüberschreitender Zusammenarbeit! Die beiden vertreten die Auffassung, dass das Branchenmarketing in Wirtschaftsverbänden als Teil der Lobbyarbeit angesehen werden

kann. Im Vordergrund steht dabei die Imagebildung der Branche.

Mag. Hans Staudinger, Direktor der Kammer der Architekten und Ingenieurkonsulenten für Wien, Niederösterreich und Burgenland sowie Direktor der Arch+Ing Akademie sprach über **Dienstleistungen** als stabilisierender Faktor der Verbandsarbeit. «Strukturelle Verbandsschwächen und inhomogene politische Konstellationen können durch nutzenstiftende Dienstleistungen (teilweise) egalisiert werden.» Dienstleistungen sind Mittel zur Entwicklung und Festigung strategischer Erfolgspositionen und legitimieren den Verband.

Der Erfolg einer Organisation ist immer eng verknüpft mit den Personen, von denen sie geführt wird und damit nicht zu letzt auch mit dem Auftreten der einzelnen Führungskräfte. Eindrücklich führte Frau Antoinette Anderegg dem Publikum vor Augen, welche Wirkung bzw. Auswirkung **non-verbale Kommunikation** in Form von Körper- und Kleidersprache haben kann.

Als ein «strategisches Kommunikationsinstrument» betrachtet Prof. Dr. Arnold Hermanns, Lehrstuhlinhaber an der Universität der Bundeswehr in München, das **Sponsoring**. Er erklärte, wie das Sponsoringmanagement in Unternehmen funktioniert.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor eines Verbandes ist natürlich auch die Ausgestaltung der **Mitgliedschaft**. Am Beispiel der Erfolgsgeschichte der Schweizer Raiffeisen-Gruppe erläuterte Dr. Pierin Vincenz, welche Leistungen für Mitglieder vorstellbar sind und wie ein entsprechendes Angebot zu einer sehr starken Kundenbindung führen kann.

Eine weitere Erfolgsgeschichte erzählte Dr. Georg Mayr, Landesobmann und Präsident der Südtiroler Bauernbundes. Die Zuhörerschaft staunte nicht schlecht, als sie hörte, dass zahlreiche Studierende, Arbeitslose, aber auch Führungskräfte aus dem In- und Ausland nach Südtirol kommen, um dort mehrerer Monate auf Bergbauernhöfen **Freiwilligenarbeit** zu leisten.

Auf Wunsch der Teilnehmenden des im vorangegangenen Jahr durchgeführten Verbände-Forums wurden zudem zwei Referate angeboten, die sich mit **Verbandszeitschriften** beschäftigten. Der Kommunikations- und Medienwissenschaftler Patrick Pons, bei der Firma Walker Management verantwortlich für verschiedenen Fach- und Verbandszeitschriften, hat in der Praxis die Erfahrung gemacht, je grösser der Verband ist, um so stärker richtet sich die Verbandszeitschrift an die allgemeine Öffentlichkeit.

Im Gegensatz zu Herrn Pons ist Dipl. Ing. Urs Meier, Geschäftsführer der Schweizerischen Kaderorganisation SKO, der Meinung, dass eine Verbandszeitschrift lieber nicht fremd vergeben, sondern in Eigenregie produziert werden sollte. Das Verbandsmagazin zählt für ihn zum Flaggsschiff des Verbandes. Die Erstellung sei eine Kernkompetenz und eine solche sollte nicht aus der Hand geben werden. Zu einem erfolgreichen Turnaround gehört es daher auch, in das Verbandsmagazin zu investieren.

Turnaround-Management – der Weg aus der Krise

Über das Thema Turnaround sprachen noch drei weitere Referenten. Der Zyklus begann mit dem Aufspannen eines theoretischen Bezugsrahmens von Dr. Wolfgang Eckert, der 10 Jahre als Turnaround-Manager tätig war. Er bezeichnete das Turnaround-Management als «marathongleichen Zehnkampf». Es gelte, ein solches Vorhaben systematisch anzugehen und bei der Umsetzung einen langen Atem zu beweisen. Andreas Hugi referierte zum Turnaround-Management, aus **Sicht eines Verbandes**. Als Generalsekretär des gesamtschweizerischen Ingenieurverbandes Swiss Engineering STV hat er eine Situation erlebt, in der eine strategische Neupositionierung unumgänglich war. Jürg Krummenacher, Direktor der Caritas Schweiz, referierte als Vertreter der **sozialen Institutionen**, welche den Gedanken an einen möglicherweise anstehenden Turnaround auch nicht einfach verdrängen dürften. Er erklärte, dass Turnaround-Situationen nicht nur aus Ertragsproblemen resultieren, sondern auch durch zu starkes Wachstum bedingt sein können.

Forschung am VMI/Lehrstuhl für Nonprofit-Management

Grossen Anklang fanden auch die beiden Referate, in welchen über die aktuelle Forschung des VMI berichtet wurde.

Prof. Dr. Bernd Helmig berichtete über das **Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project**. Ziel des Projektes ist die weltweite, komparative Erfassung des Nonprofit-Sektors. Bisher sind 38 Länder erfasst. Ziel ist es, einen vollständigen Überblick über die Rolle und die Bedeutung des Dritten Sektors in der Schweiz zu geben, sowie den Sektor quantitativ und qualitativ zu erfassen. Das Projekt wird unterstützt durch das Bundesamt für Statistik und die Gebert Rütli Stiftung (Basel). Die Teilnehmenden bekundeten grosses Interesse an den Forschungsergebnissen und baten darum, «beim nächsten Mal mindestens eine Stunde» dafür zu veranschlagen.

Den zweiten Vortrag dieser Sequenz hielt Alexander Graf, Diplomassistent am Lehrstuhl für Nonprofit-Management und Marketing der Universität Freiburg/CH und gleichzeitig Research Associate am VMI. Er beschäftigt sich im Rahmen seiner Doktorarbeit mit der **Erfolgsmessung in Verbänden** und präsentierte aktuelle Ergebnisse einer schriftlichen Befragung.

Positive Bilanz und Vorbereitungen für 2007

Bei der abschliessenden Feedbackrunde zum Abschluss der Veranstaltung sowie bei der schriftlichen Evaluation des Forums zogen die Anwesenden eine überaus positive Bilanz des diesjährigen Events. Das VMI freut sich sehr darüber, dass 100% der Personen, die einen Fragebogen abgegeben hatten, mit der Tagung insgesamt «sehr zufrieden» oder «zufrieden» waren. Die letztjährige Gesamtzufriedenheit von 97% konnte damit nochmals übertroffen werden.

Über die Fragebögen und E-mails wurden zudem wiederum zahlreiche Vorschläge für den Tagungsort und das Programm 2007 eingebracht. Das nächste Verbände-Forum wird vom **4.–7. März 2007 in Davos stattfinden**.

Andrea Haid

10. bis 15. September 2006

**Executive MBA in NPO-Management II,
Studienteil 3, Modul 1**
Sigriswil/CH

17. bis 22. September 2006

Diplom-Lehrgang Fundraising VIII, Modul 1
Kandersteg/CH

15. bis 20. Oktober 2006
(ausgebucht)

Spezial-Lehrgang Marketing
Saanenmöser/CH

19. bis 24. November 2006

**Diplom-Lehrgang Verbands-/
NPO-Management XX, Modul 1**
Sigriswil/CH

11. bis 16. Februar 2007

Basis-Lehrgang NPO-Management
o. O./CH

4. bis 7. März 2007

Internationales Verbände-Forum
Davos/CH

SOMIT

SOMIT (Sport Organisation Management Interactive Teaching & Learning) ist ein internetbasierter Lehrgang in deutscher und französischer Sprache, der Managementwissen für Sport-Organisationen vermittelt. Der Lehrgang SOMIT ist didaktisch interaktiv aufgebaut, indem er die aktive Teilnahme der Studentinnen und Studenten an Sport-Management- Aufgaben und Problemlösungsprozessen anregt. Anhand integrierter Tests und Fallstudien können die Studierenden das vermittelte Wissen anwenden und so den eigenen Lernfortschritt überprüfen.



Thema: Management von Sport-Organisationen (wie z.B. Clubs; Vereine; lokale, nationale und internationale Verbände; Organisationskomitees von Sportveranstaltungen). Dabei wird Gewicht auf die spezifischen Managementprobleme von Nonprofit-Organisationen (NPO) gelegt, da der Grossteil der Sportakteure in der Schweiz dieser Kategorie angehört.

Demonstration: <http://www.somit.ch> (Benutzername «demosomit», Passwort «demosomit»)

Kontakt: Christoph Bärlocher, christoph.baerlocher@unifr.ch
+41 (0)26 300 84 00, www.vmi.ch

Die aktuellsten Informationen zu unserem Weiterbildungsangebot finden Sie im Internet unter www.vmi.ch oder rufen Sie uns an unter +41 (0)26/300 84 00. Gerne geben wir Ihnen weitere Informationen.

Wir bringen Ihre Ideen zum Ausdruck.

Ob Druckaufträge, Plakate, Werbeartikel, Versand-Organisation oder Direct Mailings, wir bieten umfassende Produktionsleistungen in Ihrem Umfeld. Für Arbeitsbeispiele, Preise und Leistungen verschaffen Sie sich am besten hier einen ersten Eindruck: www.outbox.ch

outbòx

Dorngasse 12 | 3000 Bern 23 | **Fon** 031 370 01 31 | **Fax** 031 370 01 35 | inbox@outbox.ch

