

Erfolgreiche Einführung von Personalinstrumenten

Sebastian Noll/Claus Philippi

Nachhaltige Personalführungskonzepte zeichnen sich durch ihre Dialogorientierung aus – die Praxisrelevanz dieser Aussage wird durch internationale Umfrageergebnisse des renommierten Gallup-Instituts bestätigt. Allerdings ist bei der Einführung entsprechender Instrumente stets auf die spezifische Organisationsmission zu achten und das mittlere Management als wichtiger Reformpromotor einzubinden.

Nonprofit-Organisationen (NPO) werden in hohem Masse durch die Leistung und die Zufriedenheit ihrer hauptamtlichen Mitarbeitenden geprägt. Die zentrale Stellung des Faktors Personal in der Praxis steht im Gegensatz zu seiner Nebenrolle in der bisherigen Dritte-Sektor-Forschung. Ist die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit NPO im Unterschied zur allgemeinen Betriebswirtschaftslehre für sich genommen schon sehr ausbaufähig, so trifft dies auf Einzelaspekte innerhalb des Dritten Sektors in verstärktem Masse zu: Es sind nur wenige Untersuchungen zur Führung von Personal in diesem Sektor vorhanden. Aus diesem Grund ist auch der gegenwärtige Praxisstand des Human Resource Management in der NPO-Welt nur schwerlich zu beurteilen. «Zum Teil ist hier noch ein Bedarf an Professionalisierung zu konstatieren, eine Aussage, die allerdings stärker auf Einzelbeobachtungen als auf umfassender empirischer Forschung beruht.»¹ Die Forschungslücken werden durch Faktoren wie die Vielfalt der Organisationen hinsichtlich ihrer Grösse oder ihrer Tätigkeitsschwerpunkte zusätzlich verstärkt.

Nachfolgend steht die Fragestellung im Blickfeld, welche Bedingungen für die Implementierung moderner Personalinstrumente grundsätzlich erfüllt sein müssen: Auf eher kultureller Ebene ist die spezifische Charakteristik von NPO bei der Übertra-

gung betriebswirtschaftlicher Instrumente zu thematisieren. Auf mikropolitischer Ebene müssen Führungskonzepte auch eingeführt und getragen werden – eine Aufgabe für die Ebene des mittleren Managements, das anschliessend betrachtet wird. Bevor aber auf diese zwei Einführungsdimensionen näher eingegangen wird, soll mit dem Freiburger Management-Modell (FMM) eine mögliche Quelle von Personalführungsinstrumenten vorgestellt werden. Die Ergebnisse einer internationalen Untersuchung über geeignete Personalführung bestätigen die Aktualität der Personalkomponenten des FMM. Schliesslich sind die dafür am besten geeigneten Instrumente einer genaueren Betrachtung zu unterziehen.

Verortung des Personalfaktors im Freiburger Management-Modell

Nach dem Motto «Nonprofit but management» ist es ein Hauptanliegen des Freiburger Management-Modells, die aus der privatwirtschaftlichen Managementlehre stammenden Systematiken und Instrumente auf den NPO-Bereich zu übertragen, dabei aber stets dessen spezifische Eigenschaften – beispielsweise die Sachzieldominananz – zu beachten und zu integrieren. Dabei wird die gesamte Palette von Managementaufgaben abgedeckt, von Innovation über Entscheidung, Organisation und Steuerung bis zur hier im Blickpunkt stehenden Personalführung. Die Aufgaben sind feiner strukturiert eingefasst in drei grosse Management-Bereiche: dem System-, dem Marketing- sowie dem Ressourcen-Management.

Alle in irgendeiner Form in einer NPO tätigen Personen sind in die Gesamtsystematik des FMM involviert: unterschieden wird zwischen Mitgliedern der NPO, Ehrenamtlichen, freiwilligen Helfern so-

wie hauptamtlichen Mitarbeitenden. Im Ressourcen-Management werden bezogen auf den Faktor Personal Wege beschrieben, wie diese verschiedenen Gruppen zur optimalen Bewältigung ihrer Aufgaben angehalten werden können. In diesem Managementsegment stellt sich also «die Frage: Welche Ressourcen benötigen wir in welcher Quantität, Qualität und zeitlichen Dauer, um unsere Aufgaben erfüllen zu können?»² Darauf formuliert das FMM für jede Gruppe spezifische Antworten in Form ausgefeilter Instrumentarien, so beispielsweise unter dem Label Cooperative Governance für die NPO-Führungsarbeit durch die ehrenamtliche Seite, die die NPO strategisch führt.³ Zum anderen werden beispielsweise zur besseren Einbindung und Motivationssteigerung für freiwillige Helfer Zielvereinbarungen oder Supervisions-Veranstaltungen nahegelegt.

Hier im Zentrum stehen allerdings die Hauptamtlichen – die Profis in der Sprache des FMM. Im Rahmen des Human Resource Management sind von jeder «grösseren» NPO, die Hauptamtliche beschäftigt, Aufgaben wahrzunehmen wie die Rekrutierung oder die Entwicklung und Verwaltung des Personalkörpers. Diese Personalaspekte werden als Bestandteile des Ressourcen-Managements behandelt. Der Themenbereich der Personalführung ist hingegen in das System-Management eingegliedert, da sich dieser Sektor innerhalb des FMM mit Steuerungsfragen, also mit dem konkreten «Funktionieren» von NPO befasst. Ressourcen- und Marketing-Management schaffen dagegen die Voraussetzungen für die Leistungserbringung bzw. sorgen für die Ausrichtung auf interne und externe Mitglieder oder Klienten. Die folgende Abbildung veranschaulicht die Zuordnung von Personalthemen zu unterschiedlichen Managementbereichen.

Elemente der Personalführung im Freiburger Management-Modell

Führung wird also als ein zentraler Managementbaustein verstanden. Das FMM versteht unter dem Begriff Führung «eine kommunikative Interaktion zwischen vorgesetzten und nachgeordneten Stellen (Instanzen) mit dem Zweck, die Einstellungen, Verhaltensweisen und Handlungen der Mitarbeiten-

den (Milizer, freiwillige Helfer, Angestellte) auf die Erreichung von Zielen und die Erfüllung der übertragenen Aufgaben auszurichten.»⁴ Die Erhöhung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden und ihrer Zufriedenheit sind zwei interdependente Ansatzpunkte einer gelungenen Führungsarbeit. Ein erhöhter Leistungswille der Organisationsmitarbeiter zum einen kann beispielsweise mit der Offenheit der Führungskader für Verbesserungsvorschläge aus dem Mitarbeiterkreis erreicht werden. Zwingend gehören dazu die Diskussion dieser Vorschläge und vor allem ihre tatsächliche Implementierung bei entsprechender Geeignetheit. Dieses Verhalten schafft Motivation und beflügelt zusätzlich die Innovationsbereitschaft. Zum anderen ist als Ergänzung zu dieser leistungsbezogenen Führung die Sicherung bzw. Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit ein Merkmal gelungener Führung. Dieser Erfolgsfaktor ist besonders bei den NPO als Dienstleistungsorganisationen entscheidend. Das Instrument der Mitarbeitergespräche ist eine geeignete Möglichkeit zur Steigerung der Motivation, auf das später noch eingegangen werden wird.

Neben den Zielsetzungen und Instrumentarien ist die Führungskraft selbst ein entscheidender Erfolgsfaktor einer gelungenen Führung. Ihr Führungsstil als «zeitlich überdauernde, in Bezug auf bestimmte Situationen konsistente Art und Weise des Führungsverhaltens»⁵ ist dabei ausschlaggebend. Führungsstile können grundsätzlich eine beträchtliche Bandbreite aufweisen, von eher leistungsorientiert bis eher mitarbeiterorientiert. Das FMM befürwortet nicht einen speziellen Stil, der dann stets durchzuhalten wäre. Vielmehr wird ein situativer Führungsstil präferiert, der sich einerseits an den Bedürfnissen des jeweiligen Geführten, andererseits an der jeweiligen Sachlage ausrichtet. Ein situativer und damit flexibler Führungsstil stellt im Gegensatz zu einem konstanten Führungsverhalten erhöhte Ansprüche an die Fähigkeiten eines Vorgesetzten. Darüber hinaus hat die Persönlichkeit der Führungskraft eine hohe Bedeutung. Die persönliche Ausstrahlung, das Charisma der Führungskraft ist methodisch zwar schwer fassbar, wo vorhanden aber für die Beziehungsgestaltung sehr bedeutsam.



Abbildung 1: Freiburger Management-Modell für NPO: Inhaltliche Gliederung / Ordnungsraster im Überblick (Quelle: Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer 2005, S. 72; optisch leicht abgewandelt)

Die Ergebnisse der Gallup-Studie

In der nicht NPO-orientierten, «herkömmlichen» Betriebswirtschaftslehre spielt die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Personalthemen als einem zentralen Faktor für den Unternehmenserfolg seit langem eine wichtige Rolle. Die Aufarbeitung der Thematik im NPO-Sektor ist hingegen quantitativ eher als Randthema zu bezeichnen, die fundierte Einfassung in das Freiburger Management-Modell stellt hier eine Ausnahme dar.

Aber nicht nur in universitärem Bereich, auch privatwirtschaftliche Unternehmungen setzen sich

mit diesen Themen auseinander. Das renommierte amerikanische Forschungs- und Umfrageinstitut Gallup Organization führt seit mehreren Jahrzehnten Studien zu unterschiedlichsten Aspekten der Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterführung durch. Ein Projektteam unternahm deshalb unlängst den Versuch, die Essenz aus in jahrzehntelanger Forschung erzielten Ergebnissen zu generieren. Ziel war es, die Fragen zu finden, die von den engagiertesten und qualitativ am besten arbeitenden Beschäftigten mit einer hohen Zustimmung beantwortet wurden, während die restlichen Mitarbeitenden ein negatives Votum abgaben. Die fol-



genden Fragen zählen zu den Spitzenreitern in der weltweit grössten Langzeitstudie des Instituts:

1. Weiss ich, was bei der Arbeit von mir erwartet wird?
2. Habe ich die Materialien und Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen?
3. Habe ich bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann?
4. Habe ich in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung und Lob bekommen?
5. Interessiert sich mein/e Vorgesetzte/r oder eine andere Person bei der Arbeit für mich als Mensch?
6. Gibt es bei der Arbeit jemanden, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert?

Die Fragen verdeutlichen «jene Kernelemente, die unverzichtbar sind, will das Unternehmen erstklassige Mitarbeiter gewinnen, an sich binden und produktiv beschäftigen.»⁶ Sie wurden von Mitarbeitenden in hervorragenden Teams mit hoher Leistung, hohem Gewinn und gleichzeitig hoher Kundenzufriedenheit – im Gegensatz zu Teams mit mittleren und schlechten Ergebnissen – zustimmend beantwortet. Diese Fragen unterstreichen die Relevanz

einer unmittelbaren und kontinuierlichen Personalführung. Damit bestätigen sich die grundlegenden Personalkomponenten des FMM, die auf eine Erhöhung der Leistungsbereitschaft und der Mitarbeiterzufriedenheit ausgerichtet sind. Auch der situative und an den Bedürfnissen des jeweiligen Mitarbeitenden ausgerichtete Führungsstil des FMM wird von der Gallup-Studie durch die Betonung einer kontinuierlichen Kommunikation zwischen beiden Ebenen untermauert.

Die Abhängigkeit von Organisationen von ihrem Umfeld

Nachdem durch die Ergebnisse der Gallup-Studie der Charakter der im FMM vertretenen Ansätze bestätigt wird, sind die Konzessionen einer Umsetzung in NPO zu prüfen. Zu fragen ist, ob eine Übernahme privatwirtschaftlicher Erfahrungen in die Personalpolitik von NPO problemlos möglich ist? Oder gibt es vielmehr Rahmenbedingungen, die es bei der Einführung moderner Personalinstrumente wie bei Reformen insgesamt in diesem Sektor zu beachten gilt?

Ein entscheidender Unterschied zwischen beiden Organisationstypen liegt in ihrem unterschiedli-

chen Zielverständnis. NPO verfolgen Sachziele, die meist von den Mitgliedern in Satzungen festgelegt werden. Privatunternehmen sind hingegen idealtypisch nur am Ziel der Gewinnmaximierung ausgerichtet, ein formales Ziel, das prinzipiell Flexibilität bei der Herstellung von Produkten und Dienstleistungen bereithält und deren Austauschbarkeit bedeuten kann, solange an der Gewinnorientierung festgehalten wird. NPO stehen hier also «im Gegensatz zur Formalzieldomianz bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen»⁷.

Einheitlicher Hintergrund der Sach- oder Formalzieldomianz ist die Abhängigkeit jeder Organisation von ihrer Umwelt. Die Theorie des Neo-Institutionalismus betont die Absicherung der eigenen Legitimität als treibende Kraft von Organisationshandeln.⁸ Ohne diese wäre die Versorgung mit für die Organisation notwendigen Ressourcen (Personal, Finanzen) gefährdet. «Organizational legitimacy refers to the degree of cultural support for an organization.»⁹ Als institutionalisiert kann eine Organisation nach dieser Auffassung bezeichnet werden, sofern sie den von extern gesetzten Erwartungen und Regeln durch eigenes Handeln entspricht. Der Umwelteinfluss ist aber nicht nur im täglichen Handeln von Organisationen spürbar, auch nicht-alltägliche Wandlungs- und Reformprozesse sind von Erwartungen des Legitimität bietenden Umfeldes beeinflusst. Für den Privatsektor spiegelt sich das Mass an Legitimität gemäss der Sachzieldomianz

im Gewinn wieder, den ihm seine Produkte beschere. Treten an dieser Stelle Schwierigkeiten auf, versuchen Unternehmen in verschiedenster Weise darauf zu reagieren, entweder durch die Umgestaltung ihrer Produkte oder durch Reformen, beispielsweise zur Steigerung ihrer Effizienz oder Effektivität. Auch die Aufnahme von neuen, im Umfeld als modern geltenden, Personalführungsinstrumenten lässt sich darauf zurückführen.

NPO sind ebenfalls erheblich von der Legitimität ihrer Umwelt abhängig. Hier manifestieren sich Erwartungen und Anforderungen in den eben erwähnten Sachzielen. Insbesondere die Organisationsumwelt von NPO im grossen Feld des Sozial- und Wohlfahrtssektors wird wesentlich durch Ehrenamtliche, Spender und andere Unterstützer geprägt. Ihre Erwartungen drücken sich auf Organisationsebene in der Organisationsmission aus, die das Innenleben und auch die Beschäftigungsbedingungen nachdrücklich determiniert. «Dass sich Regeln und Prinzipien institutionalisiert haben, symbolisieren Aussagen wie ‚Das ist hier so üblich‘ oder normative Botschaften wie ‚Menschen sind keine Produkte‘.»¹⁰ In der Organisationsmission vereinen sich also Werte und Normen, die den Sinn und das Selbstverständnis einer Organisation ausmachen. Sie gelten als relativ starr und veränderungsresistent. Allgemein «kommt man in Bezug auf die Beibehaltung der Wertorientierung bzw. ‚Mission‘ mit der Organisationen mit einer einfachen Übertra-

Anzeige



Zürich. Ihr Kongress, Schweizer Qualität.

Meeting Point Zürich. Am Puls von Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur. Kongresshotels erster Klasse, Lokaltäten jeder Art. Vom Flughafen in 10 Bahnminuten im Stadtzentrum. Direkt verbunden mit weltweit über 150 Linienflug-Destinationen. Eine Stadt Swiss made – mit sprichwörtlicher Sauberkeit und Sicherheit. Der Erfolg Ihres Kongresses beginnt hier. Seebrise, Alpenpanorama und weltbeste Lebensqualität inklusive.

Ihr Kongress. Erfolg kann man planen. Mit Zürich Tourismus. Wir unterstützen Sie. Kostenlos. Mit individuellen Offerten für Kongress- und Bankettlokaltäten. Mit Kontakten zu den richtigen Ansprechpartnern. Mit Ideen für Rahmenprogramme, die überzeugen – und überraschen. Fragen Sie uns.

Zürich Tourismus
Kongressbüro, Romy Brändli
Stampfenbachstrasse 52
Postfach, CH-8021 Zürich
Tel. +41 44 215 40 73
romy.braendli@zuerich.com
www.zuerich.com

zürich
downtown switzerland

LIVING ZÜRICH. NOUS VIVONS ZÜRICH.
WIR LEBEN ZÜRICH.
生活在这里. NOI VIVIAMO ZURIGO.

gung von Managementansätzen aus der Privatwirtschaft nicht weiter»¹¹. Faktisch könnte sich das Ehrenamt abwenden und Spender ausbleiben, wenn sich die Organisation durch ein allzu modernes Management auch in Personalfragen ihnen zu sehr entfremdet.

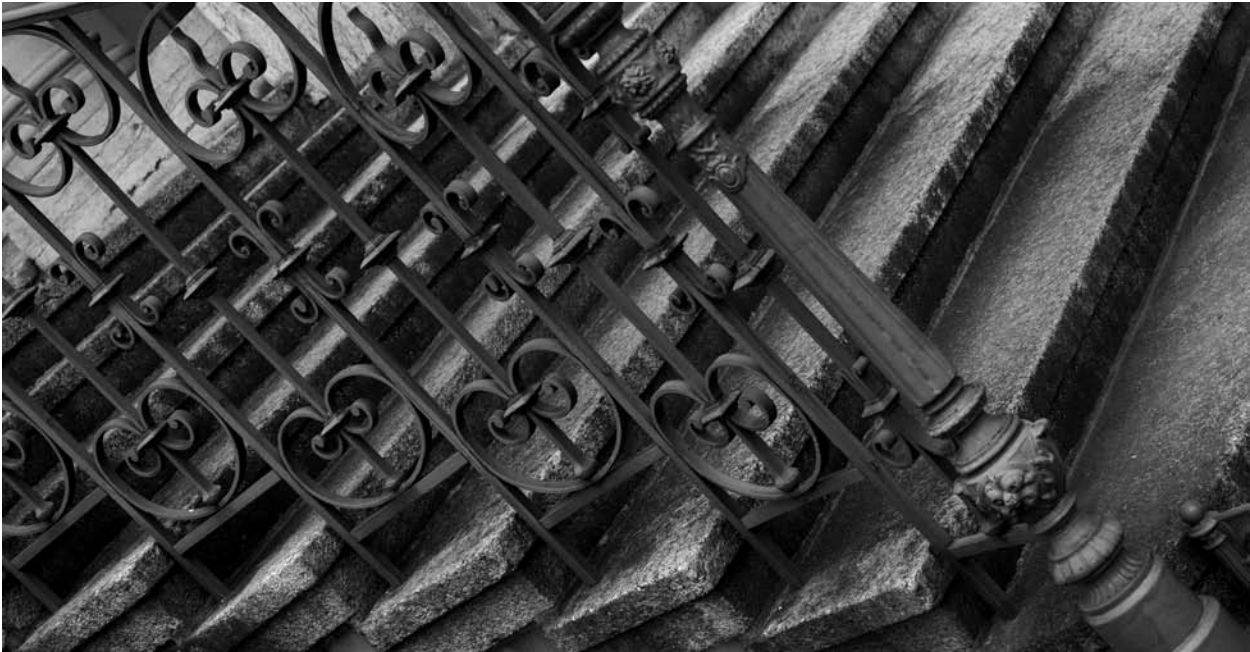
Die Ebene des mittleren Managements als Reformträger

Bevor auf Lösungsvarianten eingegangen wird, wie die Organisationsmission mit notwendigen Reformanstrengungen zu versöhnen ist, wird ein Blick auf die personellen Träger von Reformen geworfen: das mittlere Management. In grösseren NPO erstreckt sich der Bereich der Hauptamtlichen auf mehrere Ebenen, in denen dem mittleren Management ein besonderer Stellenwert für die Funktionsfähigkeit einer NPO beizumessen ist. Ihm kommt die Aufgabe zu, die von der Leitung entworfenen Vorgaben wie Strategien und Ziele in das operative Geschehen zu übersetzen, also beispielsweise Aufgaben zu fixieren und Verantwortlichkeiten dafür zuzuweisen. Diese Ebene trägt die direkte Personalverantwortung für den Grossteil der Beschäftigten und hat daher wesentlichen Einfluss auf die vom FMM definierten Zielfaktoren Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Allerdings sind die Tätigkeiten des mittleren Managements nicht nur top-down definiert, sie selbst sind gleichzeitig auch Geführte und müssen die Ergebnisse der operativen Ebene an die Führung zurückleiten bzw. auch verantworten. Das mittlere Management befindet sich also in einer Sandwichposition zwischen oberster Organisationsführung und eigenen Unterebenen und muss daher die beiden Rollen des Geführten wie die des Führenden annehmen. «Von oben werden sie als Mitarbeiter angesprochen, von denen die Umsetzung der Vorgaben erwartet wird. Gegenüber den eigenen Mitarbeitern sind sie in der Führungsrolle und müssen sich dort natürlich behaupten und durchsetzen.»¹² Angehörige des mittleren Managements besitzen daher sogenanntes Transferwissen, das eine Verbindung darstellt zwischen dem Detailwissen der Organisationsbasis und dem strategischen Grundlagenwissen der Führung. Da die Qualifizierung und damit tendenziell das Selbst-

bewusstsein der Mitarbeitenden zunimmt, werden kommunikative Fähigkeiten und Fertigkeiten immer wichtiger. Die auch im NPO-Bereich anwachsende Projektarbeit verlangt ihnen zudem Flexibilität und situationsgemässes Rollenverhalten ab.

Organisations- oder Personalreformen erfordern gerade vom mittleren Management besondere Eignungen, aber verschaffen ihm auch eine entscheidende Schlüsselstellung. Der Grund liegt in ihrer Pufferfunktion zwischen Führung und Basis. Da Change-Prozesse von der Führung vorgegeben werden, ist hier in erster Linie die top-down-Funktion des mittleren Managements gefordert. Seine Angehörigen kennen die betroffenen Mitarbeitenden im Gegensatz zur Topebene persönlich und können im Sinne der vom FMM bevorzugten situativen Führung auf deren individuelle Belange eingehen. Diese Nähe trifft auf NPO wie Unternehmen zu: «Sie sprechen die Sprache ihrer Kollegen und haben im allgemeinen auch ein Vertrauen, das der Unternehmensleitung nicht so ohne weiteres entgegengebracht wird.»¹³ Durch ihre Vermittlung und auch durch die beispielgebende persönliche Haltung, die sie den Veränderungen entgegenbringen, sind sie die entscheidenden Transformatoren der Unternehmensstrategie. Dadurch können sie Veränderungen in ihre Abteilungsstrukturen oder -prozesse integrieren und dabei gleichzeitig die Mitarbeitenden begleiten und stützen. Zum Reformersfolg tragen sie auch mit ihren Rückkoppelungen über deren Akzeptanz oder etwaigen Widerstand bei den Mitarbeitenden bei, notwendige Anpassungen können so vorgenommen werden.

Allerdings kann es für das mittlere Management auch zu Loyalitätskonflikten zwischen beiden Ebenen kommen, «wenn gleichzeitig die Treuepflicht gegenüber dem Arbeitgeber und die Fürsorgepflicht gegenüber den Unterebenen wahrgenommen werden müssen»¹⁴. Priorität müssen aber stets die Organisationsziele haben. Daher ist es wichtig, dass das mittlere Management soviel wie möglich an den strategischen Entscheidungen partizipiert, um Identifikation auch bei der Vermittlung schwer umzusetzender Pläne zu gewährleisten und sie in die Gesamtperspektive der Organisation einzubinden. Wichtig ist auch ein regelmässiger Austausch mit



anderen Führungskräften. Durch Best-practice-Beispiele im Umgang mit dieser schwierigen Rolle können so gegenseitige Lerneffekte realisiert werden.

Zu empfehlende Instrumente der Personalführung

Sollen Organisations- oder die hier thematisierten Personalinstrumente erfolgreich in NPO institutionalisiert werden, sind auf inhaltlicher Ebene die Organisationsmission bzw. die Sachzieldominanz sowie die Wichtigkeit des mittleren Managements als Reformträger zu beachten. Besonders bei sozialen NPO ist die Suche nach einer Balance zwischen Organisationsmission und den neuen Instrumenten entscheidend. Die Erstellung eines Leitbildes dient in der Praxis häufig als Lösungsvariante. Damit erhalten Werte und Prinzipien eine grössere Bedeutung und werden in der Organisation verankert. Alle Strategien und Handlungen, auch die Etablierung neuer Personalinstrumente, sollten mit dem Leitbild konform sein. Hingegen ist stets zu vermeiden, «dass die normative Rationalität, die das Verhalten der Organisationsmitglieder leitet und motiviert, verletzt wird»¹⁵. Um eine möglichst breite Akzeptanz zu garantieren, ist ein partizipativer Prozess bei der Formulierung eines Leitbildes empfehlenswert. So kann auf die Ausgangssituation

der Mitarbeitenden und ihre normativen Grundeinstellungen Rücksicht genommen werden.

Leitbilder können demnach als Basis des alltäglichen Organisationshandelns und auch als Hintergrund für Personalreformen dienen. Wie oben bereits gesehen, schlägt das FMM eine unmittelbare und kommunikative Art der Personalführung vor – Stichwort: kommunikative Interaktion – und wird dabei auch von den Resultaten der Gallup-Studie bestätigt. Welche konkreten Instrumente können neben der Ausarbeitung eines Leitbildes deshalb angewandt werden? Dazu wird nochmals eine Auswahl der Gallup-Fragestellungen präsentiert:

- ♦ Weiss ich, was bei der Arbeit von mir erwartet wird?
- ♦ Habe ich die Materialien und Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen?

Diese Fragen auf den ersten beiden Plätzen, also die von den besten Beschäftigten am häufigsten zustimmend beantworteten Fragen, verdeutlichen die Wichtigkeit von Zielen für eine gelungene Arbeitsgestaltung. Die Mitarbeitenden benötigen klare Erwartungen der Vorgesetzten gegenüber ihrer Tätigkeit. Eindeutige Erwartungshaltungen schaffen eine Atmosphäre von Sicherheit, die eine Kernvoraussetzung für die Erfüllung der Arbeitsleistung darstellt. Das Instrument der jährlichen Mitarbei-

tergespräche, aufbauend auf dem Führungskonzept «Führung durch Zielvereinbarung», ist hier besonders geeignet und erfreut sich deshalb auch in der Praxis kontinuierlich zunehmender Beliebtheit. Sinnvolle Ziele, herausfordernde Aufgaben, delegierter Handlungsspielraum und das Feedback zur Zielerreichung sind motivierende Elemente, die das Mitarbeitergespräch auszeichnen. Es zeigt den Mitarbeitenden die Erwartungen ihrer Vorgesetzten als Richtschnur ihrer täglichen Arbeit an, zu deren Erfüllung sie selbstverständlich die nötigen Arbeitsmittel, sprich Ressourcen brauchen.

- ♦ Habe ich bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann?

Die Platzierung dieser Frage auf dem dritten Rang verdeutlicht die Wichtigkeit geeigneter Personalauswahlinstrumente und des späteren Personaleinsatzes. Die Voraussetzung für Leistung und Zufriedenheit wird schon bei der Personalauswahl getroffen. Aber auch später im Arbeitsalltag sollte jede einzelne Mitarbeiterin und jeder einzelne Mitarbeiter die Aufgaben bekommen, bei denen sie/er seine Fähigkeiten, Kenntnisse und Potentiale am besten einsetzen kann. Ein ausgebautes Projektmanagement und klare Spielregeln für die Delegation von Verantwortung sind dabei ein tragfähiger Hintergrund. Hierzu muss Personalentwicklung als unmittelbarer Führungsauftrag verstanden und gelebt werden, eine Aufgabe, die massgeblich dem mittleren Management zukommt. Dies bestätigen auch die beiden folgenden Fragen:

- ♦ Interessiert sich mein/e Vorgesetzte/r oder eine andere Person bei der Arbeit für mich als Mensch?
- ♦ Gibt es bei der Arbeit jemanden, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert?

Personalentwicklung bedeutet auf der Personalführungsebene zum einen eine Haltung der konsequenten Potentialorientierung, die sich vor allem an den Stärken der Mitarbeitenden orientiert und diese unterstützt, sich im Laufe ihrer Berufsbiografie fachlich und persönlich weiter zu entwickeln. Zum anderen sollte die NPO über ein Personalentwicklungskonzept verfügen, in dem verschiedene Instrumente definiert sind und umgesetzt werden

können. Hierzu gehören u. a. die Rotation von Aufgaben, Arbeitsplatzanreicherung und Hospitation. Wichtigstes Führungsinstrument ist auch hier das Mitarbeitergespräch. Es stellt nicht nur den Mitarbeitenden und seine Leistungen, sondern auch den Menschen dahinter ins Zentrum des Interesses des Vorgesetzten. Beide Sphären sind miteinander verbunden und stellen in ihrer gegenseitigen Berücksichtigung einen wichtigen Faktor für die Beschäftigten dar, wie der Rang in der Gallup-Studie und eine Vielzahl namhafter Evaluationen zur Einführung von Mitarbeitergesprächen bestätigen.

Verlässt man den Referenzrahmen der Umfrageergebnisse der Gallup-Studie sind noch eine Reihe weiterer Instrumente der Personalführung zu erwähnen. Aufgrund der zu beachtenden Übereinstimmung mit der Organisationsmission ist aber eine zu einseitige Festlegung auf monetäre Instrumente zu vermeiden. Brauchbare Alternativen können in der Flexibilisierung der Arbeitszeitgestaltung, in der Einführung von Zeitkonten oder in Strategien zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf gesehen werden.

Fazit

Die Erfahrung zeigt, dass ausgehend von der Sachzieldominanz und der Organisationsmission die Einführung von Personalinstrumenten in NPO ein komplexerer Prozess ist als bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen. Werte und Normen sollten bei der Einfügung neuer Instrumente, die beispielsweise aus der Systematik des FMM stammen, insbesondere bei sozialen Organisationen stets Beachtung finden. Dies kann mit der partizipativen Ausarbeitung eines Leitbilds erreicht werden, auf dem nachfolgend weitere Personalinstrumente beruhen. Wesentlicher Träger ist in jedem Fall das mittlere Management.

Fussnoten

¹ von Eckardstein 2007, S. 296.

² Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer 2005, S. 244.

³ Vgl. Schwarz 2005, S. 222 ff.

⁴ Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer 2005, S. 158 f.,

der Begriff «Milizer» ist gleichbedeutend mit gewählten «Ehrenamtlichen».

⁵ Purtschert/Schwarz/Helmig/Schauer/Haid 2005, S. 31.

⁶ Buckingham/Coffman 2002, S. 21.

⁷ Purtschert/Schwarz/Helmig/Schauer/Haid 2005, S. 70.

⁸ Vgl. grundlegend Meyer/Rowan 1991, jüngst Neumann 2008.

⁹ Meyer/Scott 1992, S. 201.

¹⁰ Ridder 2002, S. 137.

¹¹ Zimmer/Priller/Hallmann 2001, S. 222.

¹² Freimuth/Hauck/Trebesch 2003, S. 25.

¹³ Freimuth/Hauck/Trebesch 2003, S. 29.

¹⁴ Zollinger 2008, S. 25.

¹⁵ Ridder 2002, S. 142.

Literaturverzeichnis

Buckingham, M./Coffman, C., *Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln: Wie Sie wertvolle Mitarbeiter gewinnen, halten und fördern*, 2. Auflage, Frankfurt, 2002.

Freimuth, J./Hauck, O./Trebesch, K., *They (n)ever come back – Orientierungsweisen und –weisen im mittleren Management*, in: *OrganisationsEntwicklung* (1/2003), S. 24-35.

Meyer, J. W./Rowan, B., *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, in: Po-

Anzeige

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

Sägemattstrasse 2 | 3097 Liebefeld | **Fon** 031 370 01 31 | **Fax** 031 370 01 35 | inbox@outbox.ch

well, W. P./DiMaggio, P. J. (Hrsg.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, 1991, S. 41-62.

Meyer, J. W./Scott, R. W., *Centralization and the Legitimacy Problems of Local Government*, in: Meyer, J.W./Scott, R. W. (Hrsg.), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Updated Edition, Newbury Park, 1992, S. 199-215.

Neumann, S., *Organisationale Anpassungen von NPO*, in: *VM – Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management*. (1/2008), S. 26-33.

Ridder, H.-G., *Herausforderungen an das Personalmanagement in Non Profit Organisationen*, in: Schauer, R. (Hrsg.), *Nonprofit-Organisationen und gesellschaftliche Entwicklung: Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie*, Linz, 2002, S. 129-149.

Purtschert, R./Schwarz, P./Helmig, B./Schauer, R./Haid, A., *Das NPO Glossar*. Bern / Stuttgart / Wien, 2005.

Schwarz, P., *Organisation in Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Strukturen*. Bern / Stuttgart / Wien, 2005.

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

von Eckardstein, D., *Personalmanagement in NPOs*, in: Badelt, C./Meyer, M./Simsa, R. (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management*, 4. Auflage, Stuttgart, 2007, S. 273-298.

Zimmer, A./Priller, E./Hallmann, T., *Zur Entwicklung des Nonprofit-Sektors und den Auswirkungen auf das Personalmanagement seiner Organisation*, in: *Zeitschrift für Personalforschung*. Schwerpunktheft Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen (3/2001), S. 207-224.

Zollinger, M., *Die Sandwichposition managen*, in: *Leader – das Magazin für Kader* (April/2008), S. 4-5.

Die Autoren



Sebastian Noll/sebastian.noll@bvmbberatung.net

Dr. Sebastian Noll schloss sein Studium an der Universität Leipzig 2002 als Diplom-Verwaltungswissenschaftler ab. In seiner Dissertation evaluierte er Verwaltungsreformen auf kommunaler Ebene. Als Mitarbeiter eines Beratungsunternehmens von 2002 bis 2004 betreute er vor allem Kunden aus dem Sozialbereich. Anschliessend war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Politikwissenschaft der Universität Leipzig tätig. Seit Januar 2008 arbeitet er als Berater bei der Beratergruppe für Verbands-Management, B'VM mit den Schwerpunkten auf Analyse, Strategie und Organisation/Reorganisation.



Claus Philippi / claus.philippi@bvmbberatung.net

Claus Philippi ist Partner der Beratergruppe für Verbandsmanagement und arbeitet seit 1998 als Berater, Projektleiter und Geschäftsführer für die B'VM GmbH in Deutschland. Er hat an der Universität Tübingen Psychologie studiert und das Studium 1978 mit dem Diplom abgeschlossen.

Seine Arbeitsschwerpunkte sind alle Fragen des Human Resource Management, Marketing, Strategie, Organisation/Reorganisation und Konfliktmanagement.

Moderat honorierte Stiftungsräte

Martin Blickenstorfer

Im wachsenden Stiftungssektor der Schweiz sind qualifizierte Stiftungsräte gefragter denn je. Doch soll die traditionell ehrenamtliche Funktion des Stiftungsrats entschädigt werden? Im vorliegenden Beitrag werden Ergebnisse der am Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI) durchgeführten empirischen Studie «Honorierung von Stiftungsräten» präsentiert. Es wird ein Überblick über die Zusammensetzung und Merkmale der Schweizer Stiftungslandschaft und die gängige Honorierungspraxis der dazugehörigen Stiftungen gegeben.

Den Stiftungen kommt in der heutigen Gesellschaft eine grosse Bedeutung zu, leisten sie doch einen beachtlichen Beitrag zum Gemeinwohl. Der Einfluss der Stiftungen in der Schweiz scheint besonders ausgeprägt zu sein. Einerseits weist die Schweiz ein überdurchschnittliches Stiftungsvermögen pro Kopf auf, andererseits ist die Anzahl an Stiftungen im internationalen Vergleich hierzulande relativ gross.¹ In konkreten Zahlen ausgedrückt, wird von 8'000 bis 11'000 klassischen/gemeinnützigen Stiftungen ausgegangen.² Diese Stiftungen sind alle auf kompetente und gut qualifizierte Stiftungsräte angewiesen, die sich im obersten Leitungsorgan der Stiftung für deren Zweck engagieren.

Da es sich bei Stiftungsräten grundsätzlich um ehrenamtlich Engagierte handelt, erstaunt es kaum, dass es nicht immer einfach ist, die geeigneten Personen zu finden und für die Tätigkeit als Stiftungsrat zu motivieren. Entsprechend haben im Verlaufe der letzten Jahre verschiedene Stiftungen begonnen, finanzielle Anreize für ein Engagement als Stiftungsrat zu schaffen. Dieser Trend, hin zur Honorierung von Stiftungsräten, wird in der Praxis nicht nur positiv beurteilt und in seiner Sinnhaftigkeit auch immer wieder hinterfragt.

Tatsächlich existieren bis anhin kaum verlässliche Fakten über die Honorierungspraxis in der Schweiz. Vor diesem Hintergrund hat sich das VMI der Universität Freiburg in Zusammenarbeit mit den beiden Branchenverbänden proFonds (Dachverband gemeinnütziger Stiftungen der Schweiz) und Swiss-Foundations (Verband der Schweizer Förderstiftungen) zum Ziel gesetzt, mit einer Befragung einen Überblick über die aktuelle Honorierungspraxis von Stiftungen in der Schweiz zu erhalten. Weiter wurden die zentralen Einflussfaktoren ausgemacht, welche auf die Höhe der Honorierung und die Aufwandsentschädigungen von Stiftungsräten einwirken. Die so gewonnenen Ergebnisse dienen nun dazu, die heutige Diskussion um bestehende Honorare von Stiftungsräten zu versachlichen und allfällige Anhaltspunkte für die Entwicklung von entsprechenden Branchenstandards bezüglich der Honorierung von Stiftungsräten zu identifizieren.³

Methodik

Die Studie untersuchte ausschliesslich Stiftungen mit Sitz in der Schweiz, die im nationalen, in einem kantonalen oder kommunalen Stiftungsregister eingetragen sind und deren Gemeinnützigkeit von der entsprechenden Stiftungsaufsicht anerkannt ist. Dabei wurden sowohl Förderstiftungen als auch operative Stiftungen erfasst. Bewusst von der Untersuchung ausgeschlossen wurden alle Vorsorgestiftungen und kirchlichen Stiftungen.

Da es zur effektiven Struktur des Stiftungssektors in der Schweiz bis heute nur unvollständiges Datenmaterial gibt, war die Erhebung einer repräsentativen Stichprobe, die einem effektiven Abbild der Stiftungslandschaft Schweiz entspricht und eine Hochrechnung der Resultate auf die ganze Schweiz zulässt, nur bedingt möglich. Folglich richtet sich der Fokus darauf, einen ungefähren Querschnitt

durch den realen Sektor an gemeinnützigen Stiftungen in der Schweiz zu erhalten. Obwohl dieses Ziel erreicht wurde, kann nicht von Repräsentativität der Ergebnisse im streng statistischen Sinne gesprochen werden.

Die Datenerhebung wurde zwischen September und November 2007 durchgeführt und erfolgte mittels einer schriftlichen Befragung. 281 ausgefüllte Bogen wurden an das VMI retourniert. Diese verwertbaren Fragebogen bilden die Datenbasis der nachfolgenden Auswertung. Die Ergebnisse haben aus den oben genannten Gründen primär eine indikative Wirkung.

Organisationsmerkmale der befragten Stiftungen

158 der teilnehmenden Stiftungen sind operative Stiftungen, 89 können den Förderstiftungen zugeordnet werden und die restlichen 34 entsprechen der klassischen Mischform dieser beiden Ausprägungen. 86% der befragten Stiftungen sind in der Deutschschweiz domiziliert, die restlichen 14% sind in der französischsprachigen Schweiz angesiedelt. Die befragten Stiftungen sind mehrheitlich verhältnismässig jung, d. h. sie wurden nach 1960 gegründet. Die wenigsten haben einen beschränkten geografischen Tätigkeitsbereich: Bei vielen Organisationen verläuft die Grenze zwischen regio-

nal, kantonaler, nationaler oder internationaler Tätigkeit fließend. Was die Branchenverteilung der befragten Stiftungen betrifft, widerspiegelt sie die Zusammensetzung des Stiftungssektors der Schweiz relativ gut.⁴ Die Haupttätigkeitsgebiete der Stiftungen liegen in den Bereichen Soziale Dienste, Bildung und Forschung, Gesundheit sowie Kultur.

Bei den untersuchten Stiftungen handelt es sich mehrheitlich (87.6%) um selbständige, privatrechtliche Stiftungen. Absolut betrachtet ist die Beteiligung von öffentlich-rechtlichen Stiftungen an der Untersuchung relativ gering, jedoch ist sie gemessen an ihrem Anteil am Stiftungssektor überdurchschnittlich hoch.⁵

Finanzielle Situation

Die Vermögen der untersuchten Stiftungen unterscheiden sich in ihrer Höhe ganz beträchtlich und reichen von ein paar tausend Franken bei kleinen Stiftungen bis hin zu CHF 3.2 Mrd. bei der wohlhabendsten der befragten Stiftungen. Eine entsprechend geringe Aussagekraft hat deshalb der Mittelwert aller Stiftungsvermögen, der bei gut CHF 26 Mio. liegt. Viel aussagekräftiger ist hier der Median, der zeigt, dass 50% aller Stiftungen über ein Vermögen von bis zu maximal CHF 2.2 Mio. verfügen. Die Feststellung, dass die Stiftungslandschaft aus einer relativ grossen Zahl an Stiftungen mit einem

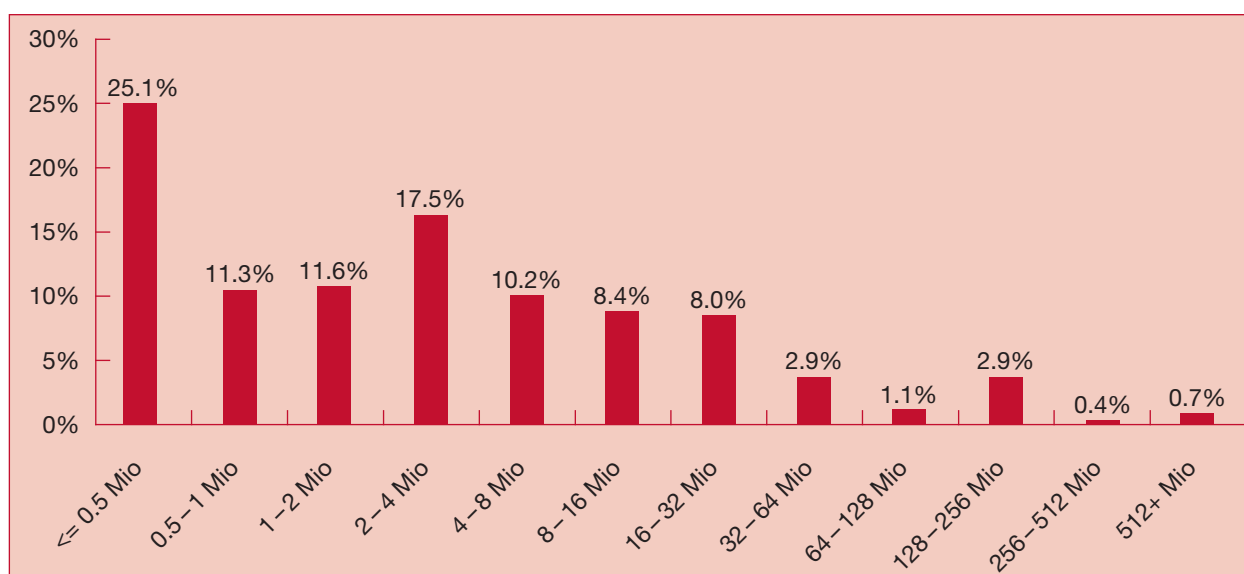


Abbildung 1: Höhe des aktuellen Stiftungsvermögens (in CHF; n=275, Quelle: Eigene Darstellung)

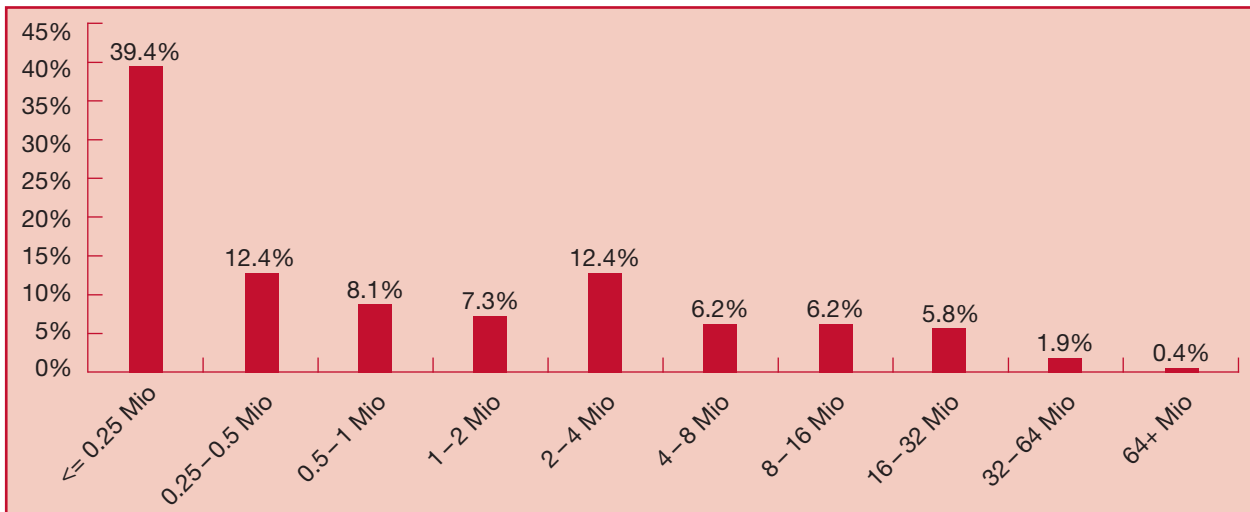


Abbildung 2: Höhe des Budgets 2007 (in CHF; n=259, Quelle: Eigene Darstellung)

verhältnismässig bescheidenen Stiftungsvermögen und einigen grosse Stiftungen mit einem sehr grossen Vermögen besteht, deckt sich auch mit den Ergebnissen anderer Untersuchungen.⁶

Die Diskrepanzen zwischen den Stiftungen widerspiegeln sich auch in der Höhe der zur Verfügung stehenden Budgets. Diese reichen von einem Betrag von CHF 1'000 bis zu CHF 74 Mio. 50% der Stiftungen verfügen über ein jährliches Budget von bis zu CHF 500'000.

Ein Blick auf die Mittelherkunft zeigt, dass die Stiftungen ihre finanziellen Mittel aus sehr unterschiedlichen Quellen beziehen. Förderstiftungen

verfügen mit ihren Kapitalerträgen über eine absolut dominante Quelle, die im Schnitt zwei Drittel des Mittelaufkommens ausmacht. Weitere wichtige Finanzquellen sind der Kapitalverzehr, Spenden und Schenkungen, Erträge aus Liegenschaften sowie selbst erwirtschaftete Erträge. Über alle Stiftungen hinweg betrachtet macht aber jede dieser Quellen weniger als 10% der verfügbaren Mittel aus.

Ganz anders präsentiert sich die Situation bei den operativen Stiftungen, bei denen die Verteilung der Finanzmittel weniger einseitig ausfällt. Entsprechend ihres auf operative Ziele ausgerichteten Fokus stammt bei den operativen Stiftungen gut ein

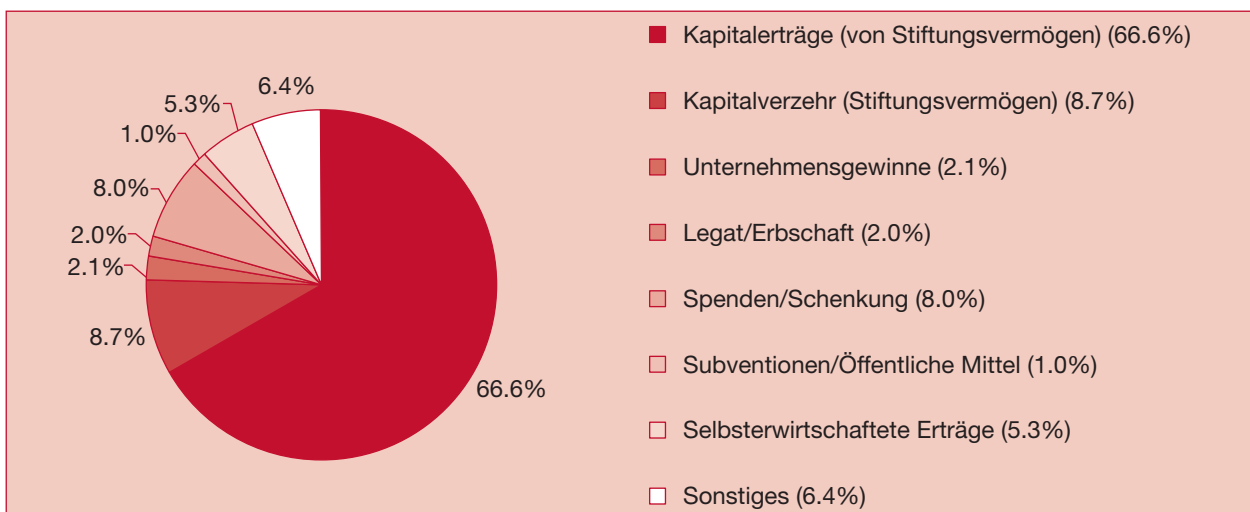


Abbildung 3: Durchschnittlicher Anteil der jeweiligen Finanzmittel am Gesamtbudget bei Förderstiftungen (bezieht sich auf die letzten drei Jahre; n=84, Quelle: Eigene Darstellung)

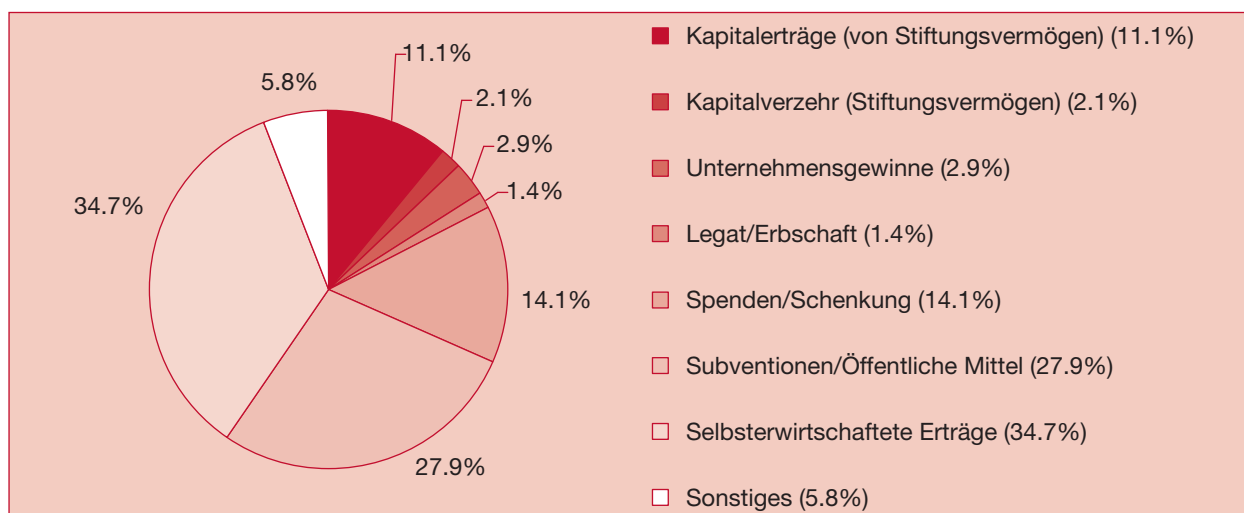


Abbildung 4: Durchschnittlicher Anteil der jeweiligen Finanzmittel am Gesamtbudget bei operativen Stiftungen (bezieht sich auf die letzten drei Jahre; n=151, Quelle: Eigene Darstellung)

Drittel der Mittel aus selbst erwirtschafteten Erträgen. Weitere 28% fließen aus Subventionen und Mitteln mit ein, welche die Stiftungen in Zusammenhang mit ihrer Leistungserbringung von der öffentlichen Hand erhalten. Weitere wichtige Einnahmequellen sind Spenden und Schenkungen sowie Kapitalerträge aus dem Stiftungsvermögen. Diese machen jedoch im Gegensatz zu den Förderstiftungen lediglich 25% der Gesamteinnahmen aus. Insgesamt stammen aus diesen vier Einnahmequellen knapp 90% der Mittel der untersuchten operativen Stiftungen.

Auf Seite der Mittelverwendung setzen die Stiftungen ihre Mittel überwiegend zur Finanzierung eigener Projekte ein. Alternativ fungieren sie einerseits als Träger einer Institution oder schütten die Mittel in Form von Beiträgen an Intermediäre aus, andererseits werden die Mittel als direkte Förderungen eingesetzt. Auch hier spiegelt sich die unterschiedliche Sachzielausrichtung der Stiftungen klar wider, indem die operativen Stiftungen ihre Mittel zu 82% in Form von Trägerschaften oder für operative Tätigkeiten selbst verwenden, während die Förderstiftungen 88% ihrer Mittel Intermediären zukommen lassen bzw. diese für direkte Förderungen einsetzen.

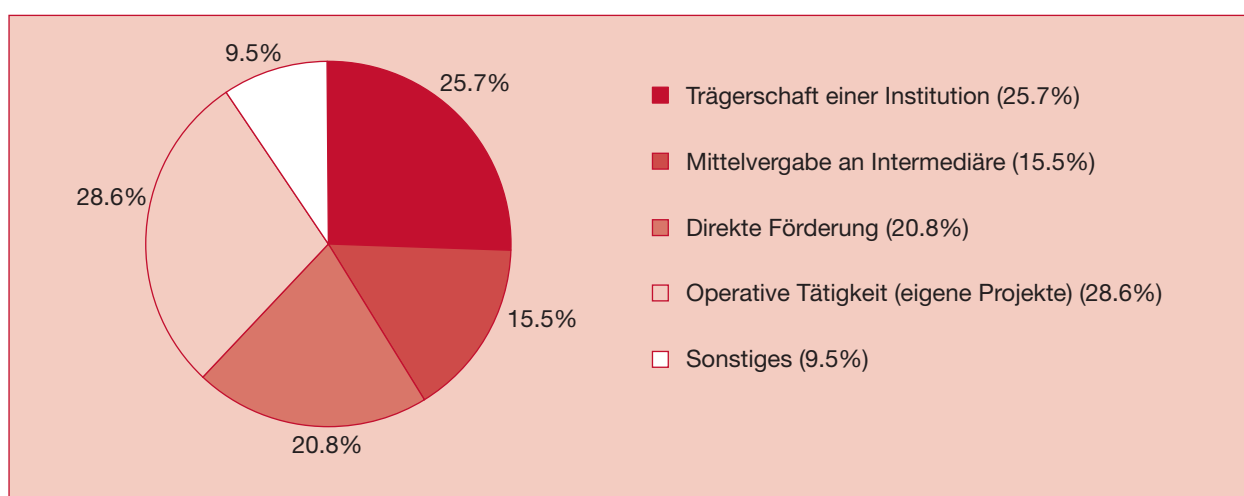


Abbildung 5: Erbrachte Leistungen, bezogen auf das Gesamtbudget (n=247, Quelle: Eigene Darstellung)

Zusammensetzung und Aufgaben des Stiftungsrates

Die untersuchten Stiftungen setzen sich aus sechs bis sieben Mitgliedern zusammen, wobei die Stiftungsräte von Förderstiftungen klar schlanker organisiert sind als diejenigen von operativen Stiftungen. Der Anteil der weiblichen Mitglieder liegt durchschnittlich bei rund 30%. Die Amtsdauer eines Stiftungsratsmitglieds beträgt mit zehn Jahren ein Jahr mehr als der Durchschnitt der übrigen Organisationen des Dritten Sektors.⁷ Die Verweildauer reicht von zwei bis dreissig Jahren, was die unmittelbare Auswirkung einer fehlenden Amtszeitbeschränkung widerspiegelt, die nur bei jeder vierten Organisation praktiziert wird.

Die Arbeitsbelastung der Stiftungsräte kann die Höhe einer allfälligen Honorierung massgeblich beeinflussen. Sitzungen bilden den Führungsrhythmus einer Organisation ab und sind daher ein guter Indikator für die zeitliche Belastung, die den Stiftungsratsmitgliedern aus ihrem Amt entsteht. Vier von fünf Stiftungsräten tagen maximal bis zu vier Mal pro Jahr und nur einer von zehn Stiftungsräten tritt häufiger als alle zwei Monate zusammen. Dies ist ein starkes Indiz dafür, dass grundsätzlich bei fast allen Stiftungsräten der Wille besteht, den Aufwand für alle Beteiligten in einem möglichst geringen, vertretbaren Ausmass zu halten.

Neben der eigentlichen Sitzungsteilnahme ist die Heimarbeit der zweite wesentliche Indikator für die Belastung eines Stiftungsratsmandates. 50% der befragten Stiftungsratsmitglieder wenden maximal zwei Stunden monatlich zur Sitzungsvor- respektive -nachbereitung auf, was einem durchaus moderaten Zusatzaufwand entspricht. Eine Mehrheit der Stiftungen vergibt weiter keine zusätzlichen Aufträge auf Mandatsbasis als Heimarbeit. Es gibt aber auch Stiftungen, in denen neben den eigentlichen Sitzungen durch den Stiftungsrat noch substantielle Leistungen in Form von Heimarbeit erbracht werden. Diese Leistungen können ein Ausmass bis hin zu einem mehrstündigen Engagement pro Monat annehmen, weshalb auch allfällige substantielle Honorare zu relativieren sind.

Honorierungspolitik

Eine Betrachtung der Honorierungspolitik der Stiftungen lässt zwei Aspekte als besonders relevant erscheinen. Erstens stellt sich die Frage, wem die Kompetenz obliegt, die Honorierungspolitik festzulegen; zweitens ist zu klären, aufgrund welcher Referenzgrössen die Festlegung der Honorare zu erfolgen hat.

Grundlage für eine langfristige, nach einheitlichen Kriterien erfolgende Honorierung ist, dass die Honorierungspolitik jeder Stiftung schriftlich festge-

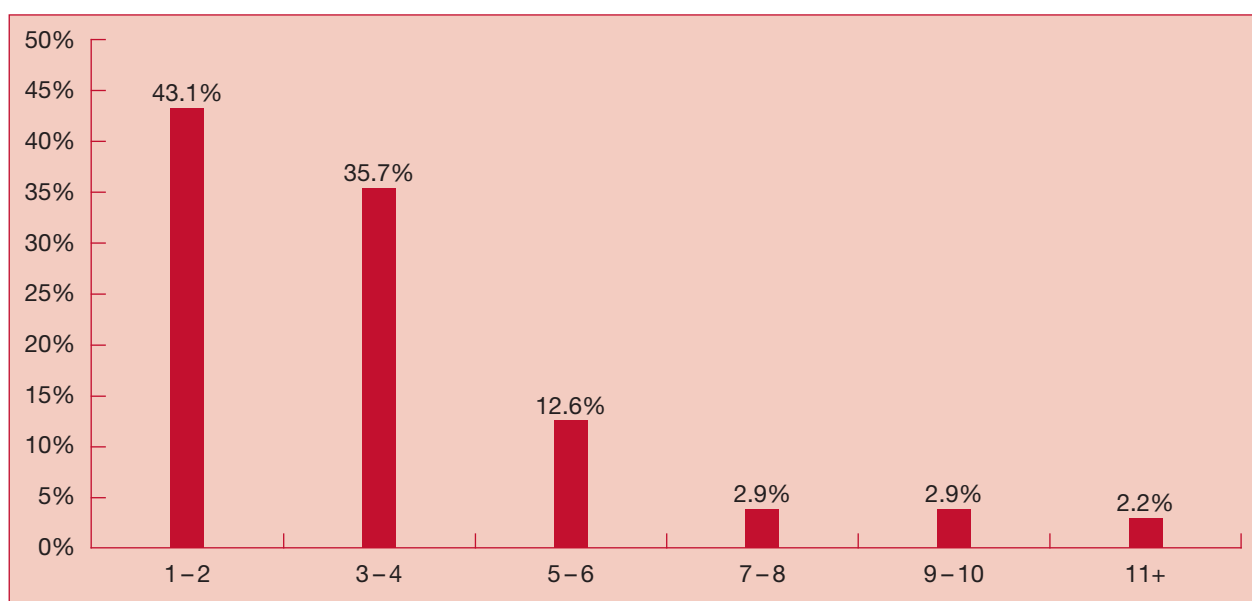


Abbildung 6: Anzahl Sitzungen des Stiftungsrates (pro Jahr; n=278, Quelle: Eigene Darstellung)

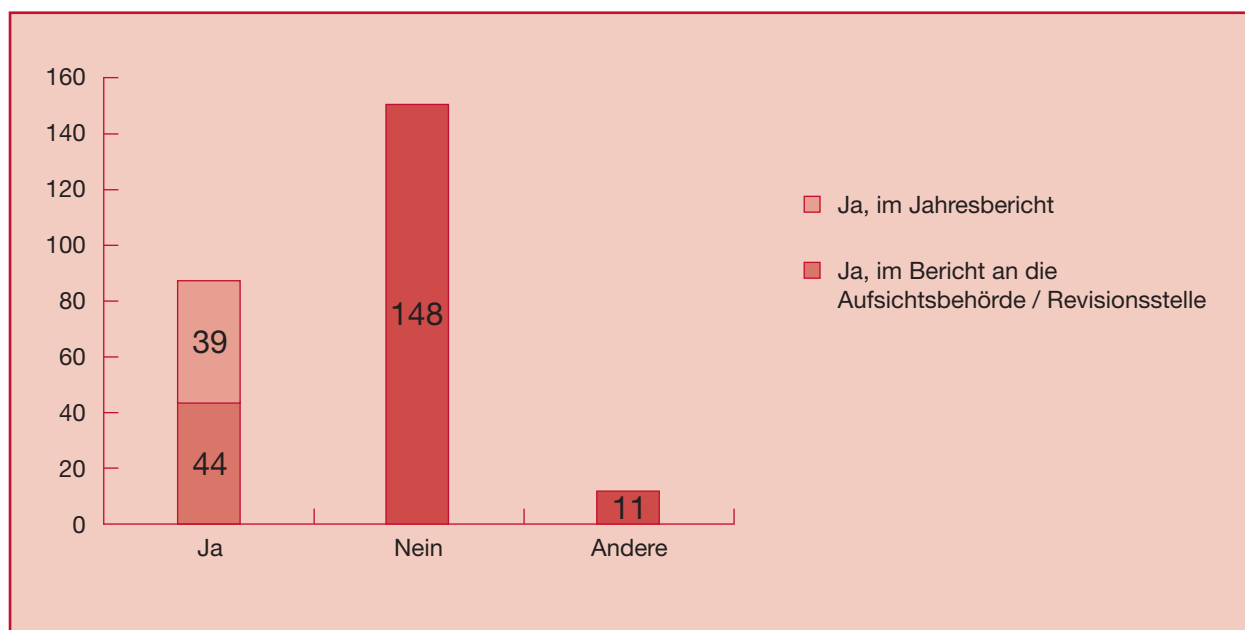


Abbildung 7: Veröffentlichung der Honorare von Stiftungsräten (Mehrfachnennungen möglich; n=225, Quelle: Eigene Darstellung)

halten wird. Dies kann direkt in der Stiftungsurkunde erfolgen, in einem Stiftungsreglement oder aber in einem separaten Honorierungsreglement. In nur drei von zehn Stiftungen ist die Entschädigung des Stiftungsrates in einem entsprechenden Dokument schriftlich festgelegt. Diese Zahlen zeigen, dass bei einer beträchtlichen Zahl von Stiftungen die Honorierung überhaupt nicht oder allenfalls nur in einem Protokoll einer Stiftungsratsitzung einmal schriftlich definiert wurden. Meist erfolgt die Honorierung in diesen Fällen auf Grund von Usancen, die sich über Jahre hinweg herausgebildet haben. In Sinne einer Good Governance und dem Swiss Foundation Code entsprechend muss in Bezug auf die schriftliche Regelung der Honorierung von Stiftungsratsmitgliedern ein Nachholbedarf festgestellt werden.⁸

Die Honorare der Stiftungsratsmitglieder werden bei der Hälfte aller Stiftungen direkt durch den Stiftungsrat selbst festgelegt. In weiteren 40% der Stiftungen ist eine Honorierung per se durch die Stiftungsurkunde ausgeschlossen, oder der Stiftungsrat selbst verzichtet freiwillig auf diese. Interessanterweise schliessen operative Stiftungen die Möglichkeit einer Honorierung häufiger bereits im Voraus grundsätzlich aus. Der Anteil der Stiftungsräte, die

bewusst auf eine Honorierung verzichten, ist hingegen bei den Förderstiftungen leicht höher im Vergleich zu den operativen Stiftungen. Insgesamt gleichen sich diese Effekte letztlich in ihrer Addition aus.

Publikation der Honorare

Eine der Hauptursachen des Misstrauens gegenüber Stiftungen ist ein rudimentärer Informationsstand und das generell fehlende Wissen um den Stiftungssektor. Dieses Wissensdefizit resultiert nicht zuletzt aus einer gewissen Abschottung der einzelnen Organisationen und damit verbunden aus einer sehr zurückhaltenden Kommunikationspolitik. Eines der Kernanliegen einer Good Governance ist die Schaffung von Transparenz, denn diese hilft Vertrauen aufzubauen. In Bezug auf die Honorierungspolitik bestehen aber nach wie vor beträchtliche Defizite.

Gerade einmal eine von sechs der befragten Stiftungen veröffentlicht die Honorare der Stiftungsräte in ihrem Jahresbericht und nur jede fünfte Stiftung weist die entsprechenden Honorare zumindest gegenüber der Stiftungsaufsicht offen aus. Die überwiegende Mehrheit der Organisationen, nämlich

zwei von drei Stiftungen, hält sich bezüglich Honorierung ihrer Stiftungsräte bedeckt, was keineswegs vertrauensbildend wirkt. Diese Situation könnte mit einer offeneren Kommunikationspolitik merklich verbessert werden.

Vergütung

Interessanterweise wird in zwei von fünf untersuchten Stiftungsräten die Honorierung der einzelnen Mitglieder nicht nach einem einheitlichen Ansatz, sondern differenziert angegangen, dies sowohl bei Förderstiftungen als auch bei operativen Stiftungen. Insbesondere die Übernahme des Präsidentenamts wird in jeder dritten Stiftung speziell honoriert. Ebenfalls mit einer zusätzlichen Vergütung werden je nach Stiftung auch der Vize-Präsident und der Quästor entschädigt, wobei die letztgenannten Abstufungen aber nicht dem Regelfall entsprechen.

Die Mehrheit der Stiftungen honorieren ihre Stiftungsräte und/oder erstatten ihnen anfallende Auslagen. Pauschalabgeltungen über Honorare, Spesenpauschalen, sowie die Erstattung eines Sitzungsgeldes sind dabei die häufigsten auftretenden Formen. Zudem werden auch direkte Auslagen für Reisespesen oder Übernachtungskosten in Hotels

erstattet. Rund 40% aller Stiftungen verzichten jedoch auf jegliche Form der Vergütung ihres Stiftungsrates. Dies bedeutet, dass sie ihren Mitgliedern weder Sitzungsgelder noch Pauschalen oder Reisespesen erstatten.

Die Ansätze für Sitzungsgelder, die in der Regel bei jeder vierten Stiftung ausbezahlt werden, sind moderat. Die Hälfte aller Stiftungen, die ein Sitzungsgeld erstatten, bezahlt ihren Stiftungsräten einen Betrag von bis zu CHF 100. Der Median für die Honorar- und Spesenpauschale liegt bei CHF 375 pro Monat. Tendenziell sind dabei die Entschädigungen in Form von Sitzungsgeldern und Spesenpauschalen bei Förderstiftungen leicht höher als bei operativen Stiftungen. Eine spezielle Vergütung der Heimarbeit stellt eher den Ausnahmefall dar. Auch die Ansätze für Heimarbeit bewegen sich mit einem Median von CHF 800 pro Jahr in einem vernünftigen Rahmen, wobei es hier eine einzelne Förderstiftung gibt, welche sich vom Betrag her klar von allen anderen Stiftungen absetzt. Dieser Entschädigung kommt eher der Charakter einer Jahrespauschale denn einer effektiven Erstattung von Auslagen und Sitzungsgeldern zu.

Gut eine von fünf Stiftungen honoriert ihren Stiftungsrat mit einer Jahrespauschale. Diese Pauschale liegt für über 50% der Stiftungen bei maximal CHF

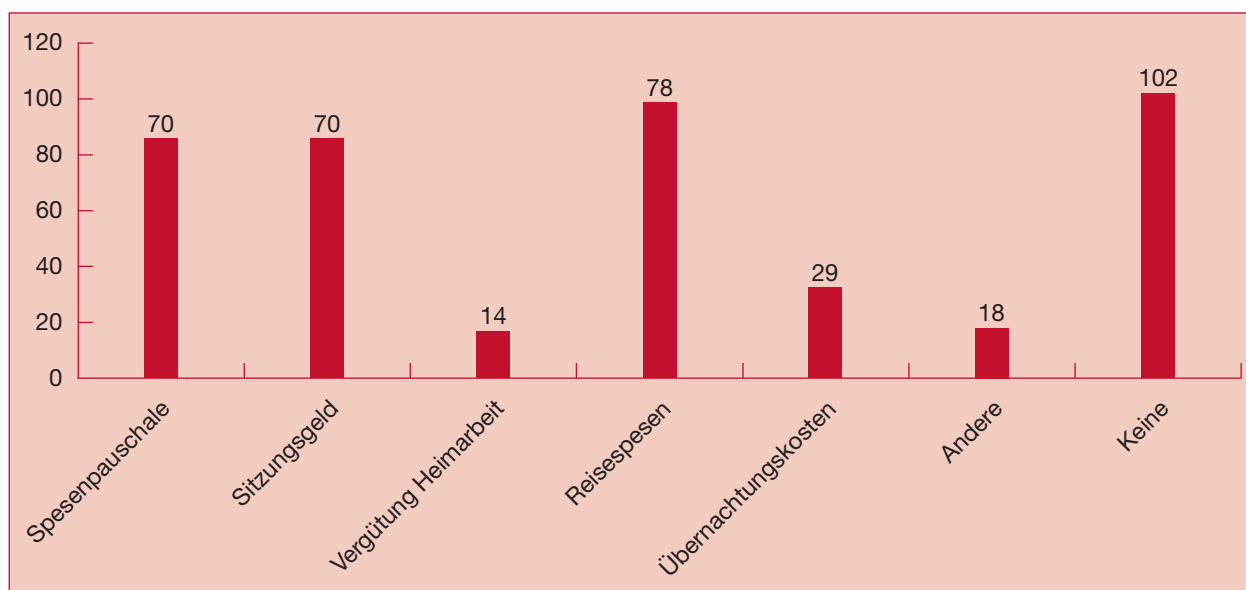


Abbildung 8: Bestehende Vergütungsarten in der Stiftung (Mehrfachnennungen möglich; n=259, Quelle: Eigene Darstellung)

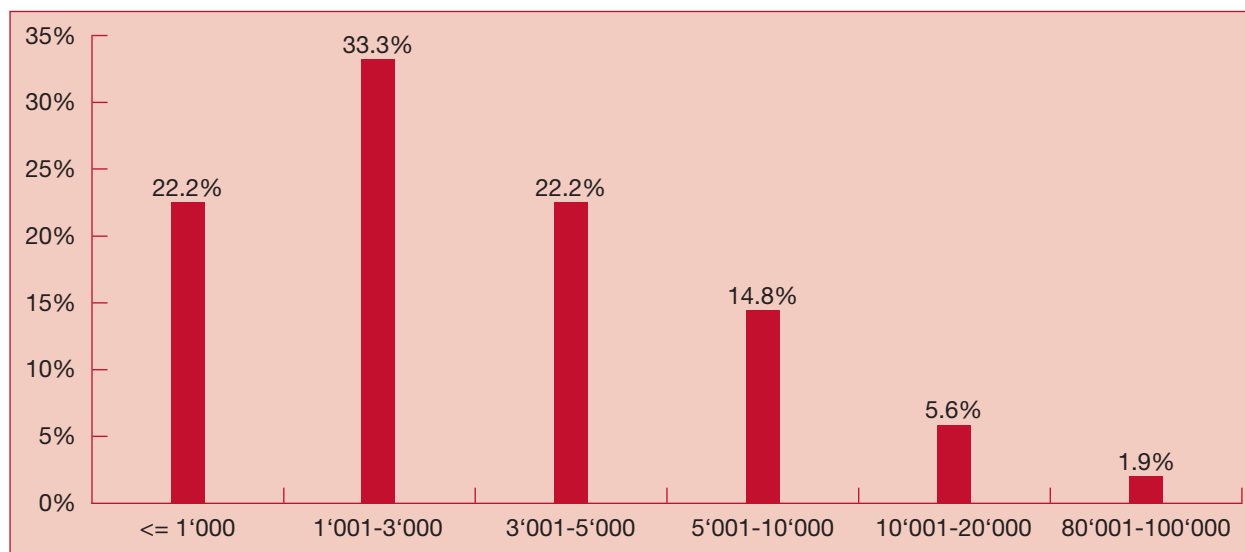


Abbildung 9: Höhe der bezahlten Jahrespauschale (in CHF; n=54, Quelle: Eigene Darstellung)

3'000 und bei drei von vier Stiftungen bei maximal CHF 5'000. Lediglich vier der 244 zu dieser Frage antwortenden Stiftungen gaben an, eine Jahrespauschale von über CHF 10'000 auszubezahlen. Insofern kann festgestellt werden, dass die Beträge der ausbezahlten Jahrespauschalen überwiegend sehr moderat sind.

Ebenfalls den Vergütungen der Stiftungsräte zuzurechnen sind finanzielle und nicht-finanzielle Zusatzleistungen, die zusätzlich zu den oben angeführten Erstattungen von Sitzungsgeldern und Spesen sowie den Pauschalentschädigungen vergütet werden. Solche Zusatzleistungen (z. B. Entschädigungen für gefahrene Autokilometer, freie Verpflegung, die Erstattung von Telefonkosten oder Büromaterial) sind jedoch vernachlässigbare Ausnahmen.

Eine weitere Möglichkeit, indirekt von einem Engagement als Stiftungsrat zu profitieren, sind Mandate, die durch die Stiftung vergeben werden. Bei rund der Hälfte der Stiftungen arbeiten einzelne Stiftungsräte auch auf Mandatsbasis für ihre Organisation. Bei der Hälfte der Stiftungen, die solche Mandate an Stiftungsratsmitglieder vergeben, erfolgt die Vergabe auf Basis einer Offerte, die das entsprechende Mitglied vorgängig zur Auftragserteilung einzureichen hat. Weitere 40% der Stiftungen rechnen solche Mandate auf Basis eines fixen Stundenansatzes ab, wobei dieser im Schnitt bei rund CHF

169 liegt. Damit liegt der Stundenansatz eher im unteren Bereich marktüblicher Expertenonorare. Betrachtet man diese Stundenansätze im Detail, fällt auf, dass die Ansätze der Förderstiftungen mit einem Mittelwert von CHF 201 merklich höher liegen als diejenigen der operativen Stiftungen mit CHF 140. Inwieweit sich diese unterschiedlichen Ansätze mit den qualitativen Anforderungen an die entsprechenden Experten begründen lassen, lässt sich auf Basis der vorliegenden Erhebungsdaten nicht abschliessend klären.

Gesamtbeurteilung

Um bezüglich Vergütungen ein realistisches Bild zu erhalten müssen zur abschliessenden Gesamtbeurteilung die Vergütungen in Relation zur erbrachten Leistung gesetzt werden. Werden folglich alle finanziellen Vergütungen, unabhängig ob Sitzungsgelder, Pauschalhonorare oder Spesenpauschalen, die eine Stiftung ihren Stiftungsräten zukommen lässt, aufgerechnet und das Total an monetären Vergütungen in Relation zur für Stiftungsratsarbeit aufgewendeten Zeit gesetzt, ergibt sich eine durchschnittliche Entschädigung von CHF 36.80 pro Stunde Stiftungsratsarbeit. In dieser Berechnung bewusst nicht berücksichtigt sind dabei alle geleisteten Arbeitsstunden in den Stiftungen, die eine Entschädigung bereits a priori ausgeschlossen haben. Der Stundenansatz erscheint in dieser Höhe

durchaus moderat und liegt klar unter marktüblichen Entschädigungen für qualifizierte Arbeit.

Eine Analyse, inwieweit einzelne Faktoren bezüglich Ausprägung der Stiftung, Qualifikationsanforderungen an Stiftungsräte, die Komplexität der Aufgabe sowie die zeitliche Beanspruchung der Stiftungsräte die Höhe der Entschädigung positiv oder negativ beeinflussen, hat drei interessante Zusammenhänge aufgedeckt:

- ♦ Erstens korreliert die Höhe der Entschädigungen positiv mit der Anzahl der jährlichen Sitzungen des Stiftungsrates. Je häufiger im Jahr der Stiftungsrat zusammenkommen muss, um seine Aufgabe wahrzunehmen, und die Zeitbelastung entsprechend steigt, desto höher ist die durchschnittlich ausbezahlte Entschädigung pro Stunde.
- ♦ Zweitens korreliert die Höhe der Entschädigungen negativ mit der Zahl der Mitglieder eines Stiftungsrates. Je weniger Personen in einem Stiftungsrat sitzen, desto höher ist die Entschädigung, die ihnen pro geleistete Stunde bezahlt wird.
- ♦ Drittens korreliert die Höhe der Entschädigung schwach negativ mit der Ausschüttungsquote einer Stiftung. Dies bedeutet, dass je besser eine Stiftung ihre Stiftungsräte honoriert, desto geringer ist der Prozentsatz an Mitteln, die sie zu Gunsten ihres Stiftungszwecks ausschüttet.

Dieser letzte Zusammenhang überrascht und lässt viel Raum für Spekulationen. Positiv interpretiert bedeutet dies, dass Stiftungsräte, die entsprechend honoriert werden, viel vorsichtiger in der Vergabe von Fördermitteln agieren als andere Stiftungen. Negativ gedeutet, haben Stiftungsräte, die hohe Honorare beziehen, ein geringeres Interesse, dass die Mittel der Stiftung effektiv auch dem entsprechenden Sachzweck zugeführt werden. Da dieser Zusammenhang einer bestimmten Brisanz nicht entbehrt, wird in diesem Bereich sicherlich eine weiterführende Analyse der Daten erfolgen.

Gesamtzufriedenheit mit der Entschädigung

Die Gesamtzufriedenheit der Stiftungsräte mit ihrer Entschädigung kann generell als gut bezeichnet

werden. Nur einer von zehn Stiftungsräten der untersuchten Stiftungen gibt an, mit seiner Entschädigung tendenziell unzufrieden zu sein. Hingegen erachtet über die Hälfte der Stiftungsräte ihre Honorierung als zufrieden stellend bis sehr gut. Jeder dritte Stiftungsrat ist bezüglich seiner Honorierung relativ indifferent, indem er diese als weder gut noch schlecht beurteilt oder keine Einschätzung seiner Situation abgibt. Insgesamt kann aber aus Sicht der Stiftungsräte kein dringlicher Handlungsbedarf bezüglich ihrer Honorierung ausgemacht werden. Dies überrascht kaum, legen doch viele Stiftungsräte ihre Honorarordnung selber fest.

Fussnoten

¹ Vgl. Purtschert 2004, S. 57.

² Vgl. Koller 2004, S. 77 sowie Purtschert 2004, S. 55; vgl. zur Anzahl Stiftungen in europäischen Ländern auch Anheier 2006, S. 87.

³ Der vorliegende Beitrag basiert auf Lichtsteiner/Lutz 2008. Band 4 der VMI-Forschungsreihe kann bezogen werden unter www.vmi.ch.

⁴ Vgl. hierzu Helmig/Hunziker 2006, S. 41 sowie Anheier 2006, S. 87.

⁵ Vgl. Steinert 2000, S. 106.

⁶ Vgl. Helmig/Hunziker 2007, S. 14.

⁷ Vgl. Verbandsmanagement Institut 2006, S. 69.

⁸ Vgl. Hofstetter/Sprecher 2005, S. 22.

Literaturverzeichnis

Anheier, H. K.: *Stiftungen in Europa – Resultate eines Ländervergleichs*, in: Egger, P./Helmig, B./Purtschert, R. (Hrsg.): *Stiftung und Gesellschaft. Eine komparative Analyse des Stiftungsstandortes Schweiz*, Basel et al., 2006, S. 57-90.

Helmig, B./Hunziker, B.: *Stifterstudie Schweiz*, in: Egger, P./Helmig, B./Purtschert, R. (Hrsg.): *Stiftung und Gesellschaft. Eine komparative Analyse des Stiftungsstandortes Schweiz*, Basel et al., 2006, S. 37-54.

Helmig, B./Hunziker, B.: *Stiften in der Schweiz. Eine empirische Untersuchung über die Beweggründe von Stifterinnen und Stiftern*, Freiburg/CH, 2007.

Hofstetter, L./Sprecher, T.: *Swiss Foundation Code. Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen*, Basel et al., 2005.

Koller, H.: *Attraktiveres Schweizer Stiftungsrecht in Sicht?*, in: Egger, P. (Hrsg.): *Stiftungsparadies Schweiz. Zahlen, Fakten und Visionen*, Basel et al., 2004, S. 65-81.

Lichtsteiner, H./Lutz, V.: *Honorierung von Stiftungsräten. Eine empirische Untersuchung zur Honorierung von Stiftungsräten gemeinnütziger Stiftungen in der Schweiz*, Freiburg, 2008.

Purtschert, R.: *Visions and Roles of Foundations in Europe: Länderstudie Schweiz*, in: Egger, P. (Hrsg.): *Stiftungsparadies Schweiz. Zahlen, Fakten und Visionen*, Basel et al., 2004, S. 53-63.

Steinert, M.: *Schweizerische Stiftungen. Eine Analyse des schweizerischen Stiftungswesen unter besonderer Berücksichtigung der klassischen Stiftungen*, Diplomarbeit Universität Freiburg/CH, 2000.

Verbandsmanagement Institut (Hrsg.): *Gehaltsstudie 2006. Vergütung von Führungskräften in Nonprofit-Organisationen*, Freiburg, 2006.

Im vorliegenden Beitrag handelt es sich um einen Auszug aus der am VMI durchgeführten empirischen Studie zur Honorierung von Stiftungsräten, welche im März 2008 als Band 4 der VMI-Forschungsreihe erschienen ist. Die Studie



Lichtsteiner, H./Lutz, V., *Honorierung von Stiftungsräten. Eine empirische Untersuchung zur Honorierung von Stiftungsräten gemeinnütziger Stiftungen in der Schweiz*, VMI-Forschungsreihe–Band 4, Freiburg, 2008

ist am VMI erhältlich (www.vmi.ch).

Der Autor



Martin Blickenstorfer/martin.blickenstorfer@unifr.ch

E. M. A. Martin Blickenstorfer; Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Freiburg/Schweiz. Februar bis April 2007 Unterassistent am Verbandsmanagement Institut (VMI). Seit Mai 2007 Office Manager und wissenschaftlicher Mitarbeiter am VMI. Hauptaufgaben sind die Lehrgangskoordination und die Betreuung diverser Weiterbildungsveranstaltungen, u. a. des Diplom-Lehrgangs Verbands- / NPO-Management.

Sektorenübergreifende Entwicklungszusammenarbeit

Hans Jöhr/Urs Jäger/Manuel Rothe

Diskussionen über die Wirksamkeit der klassischen Entwicklungshilfe sind nicht neu; sie erweisen sich aber als drängender denn je. Nach den Angaben der Weltbank vereinigt Afrika den weitaus höchsten Anteil von Menschen, die in Armut leben. Gleichzeitig prognostiziert die Weltbank den Anteil der afrikanischen Bevölkerung an der Weltbevölkerung bis 2090 auf über 25 %.¹

Diese Herausforderung wird auf verschiedene Arten angegangen: Die traditionelle Entwicklungshilfe versteht sich als Teil der Zivilgesellschaft oder als im staatlichen Auftrag stehend mit einem Fokus auf die Zivilgesellschaft in Schwellen- und Entwicklungsländern. Sie bleibt damit innerhalb des zivilen

Sektors. Vergleichbar erfolgt heute Wirtschaftsförderung vielfach unter der Annahme, sie könne bloss wirksam in Ländern ansetzen, in denen gefestigte wirtschaftliche Grundstrukturen existieren. Damit bleibt sie, wie die traditionelle Entwicklungshilfe, auf einen Sektor beschränkt: die Wirtschaft. Was aber ist mit Ländern, in denen wirtschaftliche Strukturen nur wenig ausgebildet sind? Sind unternehmerische Tätigkeiten in der Zivilgesellschaft unmöglich? Muss Wirtschaftsförderung in der Entwicklungshilfe immer – zumindest auch – makroökonomisch sein (vgl. Abbildung 1)?

In diesem Beitrag wollen wir zeigen, dass Wirtschaftsförderung sowohl in Schwellenländern als auch in Entwicklungsländern für die Zivilgesell-

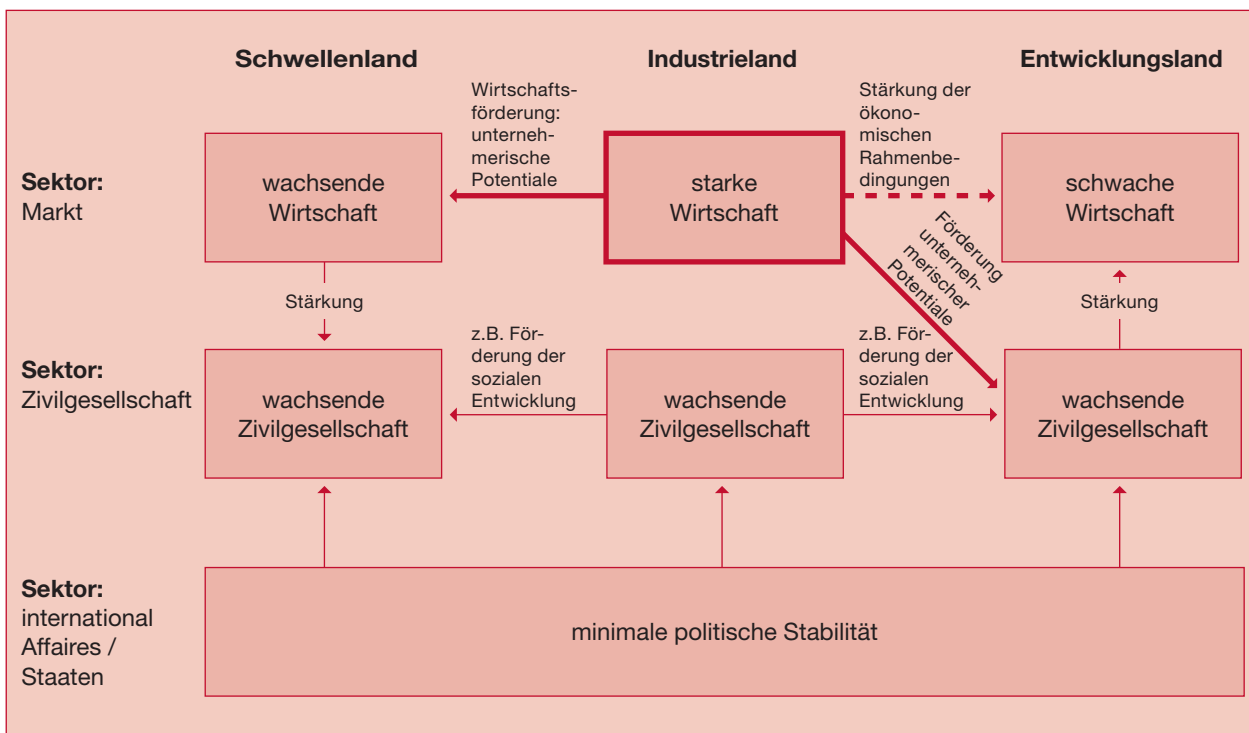


Abbildung 1: Wirtschaftsförderung im Spannungsfeld zwischen Schwellen- und Entwicklungsland (Quelle: Eigene Darstellung)

schaft wirksam sein kann, sofern sie sich als «sektorenübergreifend» versteht und damit Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Politik integriert. Wir betrachten eine spezifische Form sektorenübergreifender Kooperation: In Schwellenländern setzt Wirtschaftsförderung bei der Ökonomie an und fördert über diese indirekt die Zivilgesellschaft. Sie nutzt das lokale Wissen, aber auch andere Ressourcen, und baut deren Wirkungstärke aus, was als «capacity building» bekannt ist;² in Entwicklungsländern setzt sie dagegen direkt bei der Zivilgesellschaft an, wofür heute der Ausdruck «social entrepreneurship»³ steht. Social entrepreneurs nutzen ihr unternehmerisches Potential nicht zur ökonomischen Wertschöpfung, sondern zur Förderung gesellschaftlichen Wandels. Am Beispiel des Schweizer Importförderprogramms (SIPPO) stellen wir in diesem Beitrag einen weiteren Typ des unternehmerischen Potentials vor; er steht zwischen «capacity building» und «social entrepreneurship»: *Es sind «global entrepreneurs», die als produktive Unternehmen in Entwicklungsländern ihre Produkte auf dem Weltmarkt absetzen und verantwortungsvoll aber auch messbar zur Entwicklung der lokalen Zivilgesellschaft beitragen.*

Das Schweizer Importförderprogramm (SIPPO)

Das Schweizer Importförderprogramm (SIPPO), das unter dem Mandat des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) betrieben und finanziert wird, fördert das Potential von kleinen und mittleren Unternehmen in Entwicklungsländern. Obwohl es wie social entrepreneurship auf lokales Innovationspotential setzt, realisiert SIPPO eine unternehmerische Potentialförderung ganz anderer Art: Das Programm ist ein Beispiel für die erfolgreiche Nutzung globaler marktwirtschaftlicher Kräfte zur Verwirklichung entwicklungspolitischer Ziele. Mit einem Jahresbudget von 8 Mio. SFr. förderte SIPPO 2006 522 kleine und mittlere Unternehmen. In dieser Zeit schufen die Unternehmen selbst 3'799, deren Zulieferer und Kooperationspartner zudem 22'907 neue Stellen. Der zusätzliche Umsatz, der von SIPPO geförderten Unternehmen, betrug 2006 47,6 Mio. SFr. und der zusätzliche Gewinn 8.8 Mio. SFr.

Durch den damit ermöglichten Export von Produkten zu relativ günstigen Preisen entstand in der Schweiz und in der EU ein volkswirtschaftlicher Mehrwert von rund 85 Mio. SFr.⁴

SIPPOs Klientel antwortet nicht in erster Linie auf ein gesellschaftliches Bedürfnis der lokalen Gemeinschaft, wie es social entrepreneurs tun. Die adressierten Unternehmen werden dahingehend gefördert, dass sie die Erzeugnisse aus ihrer lokalen landwirtschaftlichen, industriellen oder handwerklichen Produktion im Weltmarkt absetzen können. Damit nutzen sie die Kräfte der Globalisierung, indem sie ihr Exportpotential ausschöpfen und so einen ökonomischen Mehrwert stiften. Durch geschaffene Arbeitsplätze und Gewinne wirkt sich der am Weltmarkt erzielte ökonomische Erfolg in Form eines Mehrwerts für die lokale Gemeinschaft aus. Dieser Mehrwert multipliziert sich über die Wertschöpfungskette von Zulieferern und anderen Partnerunternehmen, die ihrerseits wiederum mehr liefern können und neue Arbeitsplätze schaffen. SIPPO fördert global entrepreneurs nicht unter dem alleinigen Vorzeichen der Gewinnmaximierung, sondern immer mit Blick auf einen Beitrag zur Armutsbekämpfung und zur Förderung der Zivilgesellschaft. So formuliert SIPPO seine Mission. Zudem sollen die geförderten Unternehmen durch hohe Standards in den Bereichen Umweltschutz und Arbeitsbedingungen soziale und ökologische Schäden vermeiden (vgl. Abbildung 2).

SIPPO fördert das unternehmerische Potential der von ihm ausgewählten Unternehmen in fünf Schritten:

1. Zunächst analysiert das Programm europäische Märkte, um Nachfragetrends und den potentiellen Zugang zu neuen Märkten zu ermitteln und zu bewerten.
2. Anhand der konkreten Nachfrage nach bestimmten Produkten wird nach kleinen und mittleren Unternehmen in Entwicklungs- oder Schwellenländern gesucht, die das Potential besitzen, diese Produkte herzustellen und zu exportieren.
3. Sobald mit den Unternehmen gemeinsame Verträge unterzeichnet worden sind, folgt die eigentliche Förderung des unternehmerischen Potenti-

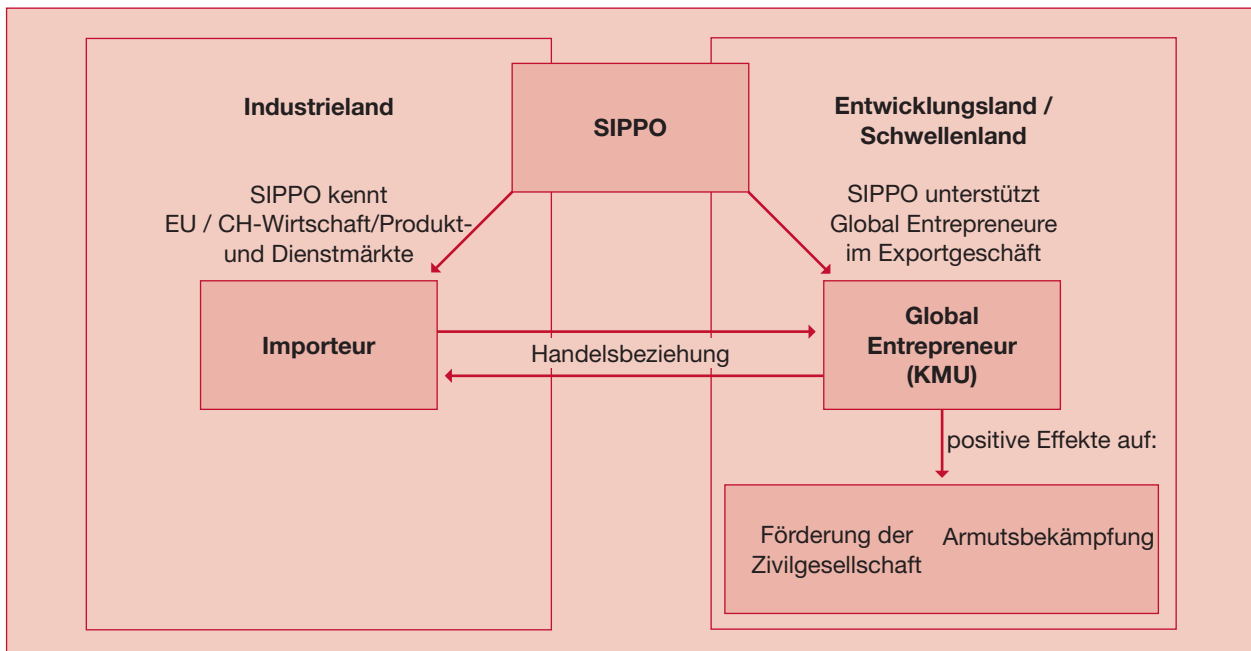


Abbildung 2: SIPPOs Modell der Entwicklungszusammenarbeit (Quelle: Eigene Darstellung)

als der angehenden global entrepreneurs. Durch Trainings wird das Know-how vermittelt, das für den nachhaltigen Export in den jeweiligen Sektoren notwendig ist.

4. Wenn die global entrepreneurs ihr Exportpotential ausgebaut haben, werden sie mit potentiellen Importeuren in der Schweiz oder in der EU vernetzt. Dafür stellt SIPPO eine Internet-Plattform zur Verfügung, organisiert Messen oder fördert individuelle Verhandlungen zwischen einzelnen Partnerunternehmen.
5. Die aktive Zusammenarbeit mit den Partnerunternehmen dauert in der Regel drei Jahre. Danach arbeitet das Unternehmen selbständig, wobei SIPPO seine Entwicklung weiterhin mitverfolgt.

SIPPOs Governance

SIPPO legt von Anbeginn viel Gewicht auf die Gestaltung einer wirksamen Governance⁵, die sich bis heute durch folgende Aspekte auszeichnet:

- ♦ **Sektorenübergreifende Leitungsstruktur:** SIPPO, selbst eine NPO, wird von Experten aus der Privatwirtschaft fachlich gestützt und betrieblich gefördert und durch eine staatliche Behörde, das SECO, finanziert. Damit ist es eine Plattform, auf der Ver-

treter aller drei Sektoren, Staat, Markt und sozialer Sektor, in der Bearbeitung eines gesellschaftlichen Anliegens kooperieren. So aufgestellt kann es die Stärken der jeweiligen Sektoren ausschöpfen: Der Staat unterstützt SIPPOs Anliegen wenigstens hinsichtlich juristischer, steuerlicher und zollbezogener Aspekte, der Markt fördert den Fokus auf unternehmerisches Potential und die Zivilgesellschaft hilft, lokale Wirkungskräfte in den Entwicklungsländern auszuschöpfen. So arbeitet SIPPO unter grösstmöglicher Mitwirkung lokaler Partner wie Branchenverbänden, Exportförderorganisationen oder der NPO vor Ort.

- ♦ **Fachkompetenzorientierte Besetzung der Führungsgremien:** Im Unterschied zu vielen anderen NPO, die ihre Führungsgremien noch heute vielfach aufgrund geographischer oder gruppenbezogener Kriterien zusammensetzen, legt SIPPO grossen Wert auf eine fachkompetenzorientierte Besetzung seiner Gremien. Das hat seine Gründe: Die sektorenübergreifende Leitungsstruktur erfordert spezielles Wissen. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor SIPPOs sind detaillierte Kenntnisse der internationalen und insbesondere der europäischen Märkte. Deshalb wird der Fachbeirat hinsichtlich eines Maximums an projektrelevantem Know-how besetzt.

- ♦ *Integration von Governance und «Kundenstruktur»:* Das von SIPPO geförderte unternehmerische Potential zeichnet sich dadurch aus, dass es unter marktwirtschaftlich schwierigen Rahmenbedingungen identifiziert und genutzt werden kann. Einzige Voraussetzung zur Förderung durch SIPPO und zur Ausschöpfung eines Exportpotentials ist eine stabile politische Lage. Deshalb können global entrepreneurs auch in ökonomisch sehr wenig entwickelten Ländern gefördert werden. 2006 war SIPPO in sieben unterschiedlichen Industrie-Sektoren in 21 Ländern tätig, wobei der geographische Fokus auf den «Middle Income Countries» lag. Doch auch in Entwicklungsländern wie beispielsweise Bangladesh wurden erfolgreiche Kooperationen mit global entrepreneurs etabliert. Wenn erkannt wird, dass makroökonomische Strukturelemente wie eine Handelskammer fehlen, fördert SIPPO auch deren Aufbau; aber nur soweit es für die Entwicklung der angehenden global entrepreneurs notwendig erscheint.
- ♦ *Governance und Wirkungsmessung:* Die ökonomische Wirkungsmessung konnte SIPPO bereits weit entwickeln, was die eingangs genannten Zahlen belegen. Es kann aufgeführt werden, wie viel zusätzliche Arbeitsplätze SIPPOs Aktivitäten bewirkt haben, und das sowohl bei den direkt geförderten global entrepreneurs als auch bei den Zulieferern dieser Unternehmen. Damit Wirtschaftsförderung auch in ökonomisch wenig entwickelten Ländern funktionieren kann, bedarf es aber unter anderem eines Nachweises der Wirksamkeit

dieses Vorgehens jenseits ökonomischer Grössen. Die Herausforderung bei der Beitragsmessung liegt deshalb neben der ökonomischen auch in der «sozialen Wertschöpfung» (vgl. Abbildung 3).

Grundlegend für SIPPOs Governance ist folglich eine sektorenübergreifende Struktur, die aktuell immer bedeutender wird.

SIPPO als Beispiel der sektorenübergreifenden Entwicklungshilfe

SIPPOs sektorenübergreifender Ansatz ist wenigstens aus drei Gründen zeitgemäss:

1. Hybridisierungsthese: In Afrika müssen wir mit einer starken Wachstumsrate der Armut rechnen, und sollte das in der Tat eintreffen, wird sich Wirtschaftsförderung im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit stärker mit ökonomisch wenig entwickelten Ländern konfrontiert sehen. Die sektorenübergreifende Integration von Wirtschaftsförderung in die Zivilgesellschaft wird damit wichtiger.
2. Komplexitätsthese: Private NPO sind, seit dem Zusammenfall des Ost-West-Konflikts, in den Entwicklungsländern häufig mit komplexen politischen und wirtschaftlichen Strukturen konfrontiert. Orientierten sich die Konflikte zuvor vielfach am Eisernen Vorhang, so sind sie heute von vielfältigen, teilweise undurchsichtigen Interessen, unberechenbaren Gegnern und versprengten Konfliktfeldern geprägt. Das erfordert ein der Komplexität angemessenes Vorgehen. Manche Organisationen der Entwicklungszusammenar-

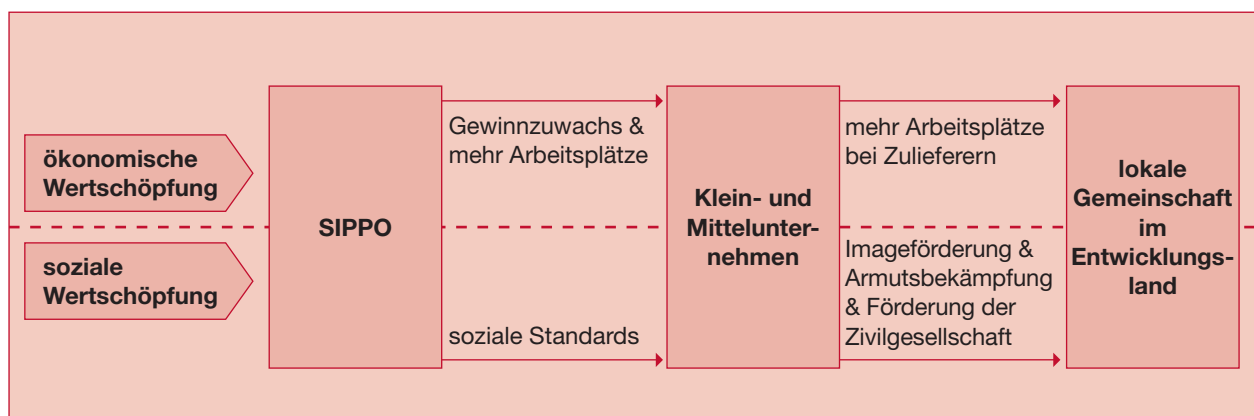


Abbildung 3: SIPPOs ökonomische und soziale Wertschöpfung (Quelle: Eigene Darstellung)

beit suchen deshalb die Kooperation mit Profit-Organisationen, um ihr Management-Know-how weiterzuentwickeln.⁶

3. Dialogthese: Der Dialog zwischen den Sektoren hat also zugenommen,⁷ wofür – neben der zuvor aufgezeigten Entwicklung – in jedem Sektor Indizien zu finden sind: Entwicklungszusammenarbeit ist angesichts globaler Märkte für die Wirtschaft genauso von Bedeutung wie für den Staat. Was die Zivilgesellschaft angeht, so können wir beobachten, wie sie immer stärker zu einem globalen Phänomen wird, was ihr in der Entwicklungszusammenarbeit eine stärkere Rolle verleiht.⁸

SIPPOs oberste Ziele sind die Armutsbekämpfung und die Förderung der Zivilgesellschaft. Damit ist die sektorenübergreifende Integration der Wirtschaftsförderung in die Zivilgesellschaft bereits in der Mission des Programms verankert. Zudem zielt seine Unterstützung auf die höchste Eigenständigkeit der global entrepreneurs. Haben diese den Zugang zum europäischen Markt einmal geschafft, kann sich SIPPO aus der Förderrolle zurückziehen. Damit überlässt SIPPO die Autonomie den jeweiligen Unternehmen, die sich – so liesse sich schließen – damit stärker ihren jeweils lokalen Bedingungen der Zivilgesellschaft anpassen können und nicht den Anforderungen SIPPOs. Die Bedingungen der lokalen Zivilgesellschaft spielen auch in SIPPOs Governance-Struktur eine grosse Rolle: In erster Linie achtet das Programm auf ein branchenbezogenes wirtschaftliches Know-how der Mitglieder in den Führungsgremien. In zweiter Linie ist zudem das notwendige Wissen über die lokalen zivilgesellschaftlichen Zusammenhänge in den bedienten Ländern unumgänglich. Damit vereinigt SIPPO wirtschaftliches Fachwissen mit einer guten Kenntnis der Zivilgesellschaft und folgt der gleichen Strategie wie James Wolfensohn, der die Weltbank zu einer Wissensbank transformierte. SIPPO kann in diesem Sinn als Realisierung des «knowledge-based aid»-Konzepts verstanden werden.⁹ Trotzdem stellen sich SIPPO grosse Herausforderungen: die Entwicklung einer sektorenübergreifenden Wirkungsmessung.

Die Herausforderung: sektorenübergreifende Wirkungsmessung

2001 haben viele Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit ihre Systeme der Wirkungsmessung überprüft und verändert.¹⁰ Angesichts der zunehmenden Komplexität in der Entwicklungszusammenarbeit wird immer deutlicher, dass die bisherigen ökonomischen und auf Zahlen ausgegerichteten Konzepte ausgebaut werden müssen. Paradoxerweise ertönt die Forderung nach komplexeren Methoden in einer Zeit, in der auch nach einfachen und handhabbaren Ansätzen gefragt wird. Das lässt sich erklären: Wer in dezentralen Länderorganisationen Leistungen beschreiben und bewerten muss, sucht nach Ansätzen, die der lokalen Komplexität entsprechen. Die Zentrale sucht wiederum nach standardisierten Konzepten, die einen Vergleich zwischen verschiedenen Einsatzfeldern und eine konsolidierte Leistungsbewertung zulassen. Standardisierung steht also kontextspezifischen Ansätzen entgegen.

Bisher überwogen die standardisierten und damit zentralistischen Ansätze, in denen vielfach breit gestreute statistische Erhebungen gemacht werden. Messbarkeit ist mit Blick auf ökonomische und ökologische Zusammenhänge realisierbar und in sozialer Hinsicht reizvoll, zumal sich Zahlen unabhängig vom kulturellen Kontext beschreiben lassen. Trotzdem zeigen aktuelle Beobachtungen der Entwicklungszusammenarbeit, dass verbesserte ökonomische Kriterien nicht notwendigerweise mit besseren und nachhaltigen Leistungen einhergehen.¹¹ Das weit verbreitete, aber auch nur in der Entwicklungszusammenarbeit bekannte «Logical Framework» kann diesen Anforderungen bisher wohl am ehesten gerecht werden. Trotzdem stellen die neueren Typen der Entwicklungszusammenarbeit wie Langfristprogramme, «capacity building» bzw. unternehmerische Potentialförderung und sich schnell wandelnde Umweltbedingungen veränderte Anforderungen an die Wirkungsmessung (vgl. Abbildung 4).

Hinsichtlich dieser Anforderungen setzt SIPPO nicht bloss in der ökonomischen, sondern auch in der sozialen Wertschöpfung klare Ziele: die Einhaltung sozialer Standards, die Förderung des Images

Dimension	Anforderungen seit gestern	Anforderungen für morgen
Referenz	abstrakte „key performance indicators“	Methode, um situativ prüfen zu können, ob die Mission realisiert werden kann
Konzept	Ergebnisorientierung	Prozessorientierung
Ziel	effiziente Leistungserbringung	konkrete und nachhaltige Wirkung in der Zivilgesellschaft
Kontext	standardisierte Prozesse	spezifischer kultureller Kontext
Gegenstand	Leistung der NPO/Produkt/ökonomische Wertschöpfung	Förderung des unternehmerischen Potentials in der jeweiligen Zivilgesellschaft/ Veränderungsprozess/soziale Wertschöpfung
Methode	distanzierte/standardisierte Datenerhebung (z.B. standardisierte Umfragen)	Beteiligung der Betroffenen
Indikatoren	Quantitativ	quantitativ und qualitativ

Abbildung 4: Anforderungen an die Wirkungsmessung (Quelle: Eigene Darstellung)¹²

von Entwicklungsländern in westlichen Industrieländern, Armutsbekämpfung und die Förderung der Zivilgesellschaft. Bei der Spezifikation dieser Ziele wird häufig die Armut am Pro-Kopf-Einkommen gemessen.¹³ Für SIPPO ist ein solches Verfahren ungenügend, weil diese Zahlen meist nur für grössere Populationen oder gar für ganze Länder erhoben werden. SIPPOs sozialer Wertbeitrag findet aber in kleineren sozialen Gefügen statt. Deshalb ist es sinnvoll, keine nur scheinbar «universalen» Kennzahlen festzulegen, sondern sich auf ein bewusst kontextspezifisches Verfahren zu einigen. Ein solches wollen wir mit «Public Value» vorschlagen. Die Methode zielt auf eine Beschreibung der sozialen, ökonomischen und ökologischen Wirksamkeit einer Organisation der Entwicklungszusammenarbeit anhand von repräsentativen Fallstudien in den lokalen Netzwerken, um die komplexe Realität und die Verhaltensmuster des global entrepreneurs und der Entwicklungsorganisation erklären und durch Vergleiche bewerten zu können.¹⁴ Damit werden Extremfälle beispielhaft ausgesucht und analysiert; von den ermittelten Ergebnissen wird auf andere Fälle geschlossen. Ein solches Vorgehen ist notwendig, weil in der Regel eine Vollerhebung zu umständlich wäre.

Um dieser ganzheitlichen Betrachtung gerecht zu werden, werden hinsichtlich der ausgesuchten glo-

bal entrepreneurs vier Fragen gestellt:

1. Wie lässt sich das lokale Beziehungsnetz beschreiben, in das die global entrepreneurs eingebettet sind? Zunächst wird analysiert, im Netzwerk welcher Akteure die global entrepreneurs agieren. Dabei werden weniger die direkt mit der Entwicklungsorganisation im Kontakt stehenden Akteure fokussiert, wie es in einer Stakeholder-Analyse üblich ist. Vielmehr werden die «Stakeholder der Stakeholder» in die Analyse eingebunden. Das Untersuchungsfeld ist also ein vielmaschiges Netzwerk.
2. Welche Werte werden in den einzelnen Beziehungen generiert? Im Beziehungsnetzwerk werden Beziehungen mit dem grössten wechselseitigen Einfluss auf die Organisation identifiziert. Im Fokus steht also die Beziehung zwischen beispielsweise der lokalen politischen Behörde und der Schweizerischen Botschaft und wie sich diese Beziehung auf den global entrepreneur auswirkt. Die Beteiligten jeder Schlüsselbeziehung werden im Hinblick auf ihre für die Entwicklungsorganisation relevanten Wertvorstellungen analysiert.
3. Durch welchen Public Value-Beitrag kann der global entrepreneur Armut nachhaltig bekämpfen? Vertreter aus dem zuvor identifizierten viel-

maschigen Netzwerk werden zu einem moderierten Entscheidungsprozess eingeladen. Wichtigstes Kriterium für die Auswahl der Vertreter ist ihr Wissen über das Netzwerk, also keine politisch legitimierte Vertretung. In einer Diskussion wird der Public Value definiert, mit dem der global entrepreneur den wesentlichen Beitrag zur Armutsbekämpfung leistet.

4. Was ist aus Sicht der Zivilgesellschaft der «Public Value» des global entrepreneurs? Unter Umständen stimmt der zuvor bestimmte Public Value mit dem aus Sicht der lokalen Zivilgesellschaft wahrgenommenen Public Value nicht überein. Deshalb wird in einem letzten Schritt diese Differenz analysiert. Unter anderem wird in diesem Verfahren folgende Frage beantwortet: Wird der identifizierte Public Value auch in den nächsten 3-5 Jahren zentral sein?

Das Resultat besteht in der Beschreibung des gesellschaftlichen Beitrags der global entrepreneurs. Daraus wird ein Massnahmenpaket für die strategische Planung entwickelt, wobei die Public Value-Methode im Unterschied zu Strategieprozessen nicht bloss eine machtbezogene Positionierung im Auge hat, sondern auch eine gestärkte «Positionierung» zur nachhaltigen Armutsbekämpfung der lokalen Bevölkerung.

Fazit

Abschliessend lassen sich drei Thesen festhalten:

These 1: Die sektorenübergreifende Wirtschaftsförderung im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit wird immer bedeutender.

These 2: Die Governance-Strukturen SIPPOs zeigen wirkungsvolle Lösungsansätze eines sektorenübergreifenden Ansatzes: eine sektorenübergreifende Leitungsstruktur, die kompetenzorientierte Besetzung von Führungsgremien und die Integration von Governance und «Kundenstruktur».

These 3: Eine konsequente sektorenübergreifende Integration der Wirtschaftsförderung in die Zivilgesellschaft verlangt eine kontext- und wertsensitive Wirkungsmessung. Das leistet der Public Value-Ansatz.

Die Zukunft ist weitestgehend offen und trotzdem weisen die Zeichen der Zeit auf eines: Die Bekämpfung von Armut wird eine uns noch lange begleitende Aufgabe sein.

Fussnoten

- ¹ Vgl. www.worldbank.org.
² Vgl. Clark/Hall/Sulaiman/Naik (2003).
³ Vgl. Leadbeater 1997, S. 53 ff.
⁴ Vgl. Pfitzer/Stamp 2007.
⁵ Vgl. zum Begriff «governance» Hilb 2006 und Marra 2004, S. 152.
⁶ Marra, 2004.
⁷ Vgl. McGarth/King 2004, S. 171.
⁸ Vgl. hierzu Albrow/Anheier et al. 2008.
⁹ McGrath/King 2004, S. 173.
¹⁰ Vgl. Binnendijk 2001, S. 3.
¹¹ Vgl. Marra 2004, S. 155.
¹² Vgl. hierzu auch Binnendijk 2001, S. 3.
¹³ Vgl. Jameson 1981.
¹⁴ Vgl. Marra 2004, S. 151.

Literaturverzeichnis

- Albrow, M./Anheier, H. et al. (Hrsg.), *Global Civil Society 2007/8*, Los Angeles et al., 2008.
- Binnendijk, A., *Results Based Management in the Development Co-Operation Agencies: a Review of Experience*, Paris, 2001.
- Clark, N./Hall, A./Sulaiman, R./Naik, G., *Research as Capacity Building: The Case of an NGO Facilitated Post-Harvest Innovation System for the Himalayan Hills*, in: *World Development*, Vol. 31, No. 11, 2003, S. 1845-1863.
- Hilb, M., *New Corporate Governance. Successful Board Management Tools*, Berlin/Heidelberg/New York, 2006.
- Jameson, K. P., *Implementing Benefit-Cost Analysis: Theory meets Reality*, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 18, No. 4, 1981, S. 411-422.

Leadbeater, Ch., *The Rise of the Social Entrepreneur*, London, 1997.

Marra, M., *Knowledge partnerships for development: what challenges for evaluation?* In: *Evaluation and Program Planning*, Vol. 27, 2004, S. 151-160.

McGrath, S./King, K., *Knowledge-based aid: a four agency comparative study*, in: *International Journal of Educational Development*, Vol. 24, 2004, S. 167-181.

Pfitzer, M./Stamp, M., *A Review of SIPPO's Value Creation: Final Report*, 2007, <http://www.sippo.ch/files/sippo/review.pdf>, 11.06.2008.

Die Autoren



Hans Jöhr

Dr. Hans Jöhr, studierter Agrarwirtschaftswissenschaftler, ist bei der Nestlé SA Konzernverantwortlicher für die weltweite Beschaffung von landwirtschaftlichen Rohstoffen. Vor 2000 war er als CEO der AFC Consulting in Brasilien als Konsulent für Land- und Forstwirtschaftsmanagement tätig. Er ist ebenfalls im Aufsichtsrat des «Tropical Agricultural Research and Higher Education Center» in Costa Rica und ein Mitbegründer der SAI-Plattform, der Initiative der Nahrungsmittelindustrie für nachhaltige Landwirtschaft. Er ist im Aufsichtsrat des «Industrial Policy Council» sowie Berater für die Schweizer Regierung betreffend wirtschaftlicher Entwicklungsfragen.



Urs Jäger/urs.jaeger@unisg.ch

Dr. Urs Jäger; Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen (HSG) und Genf, Berater für NPO, Promotion an der Universität St.Gallen (HSG), Forschungsstipendiat am Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen (IWE-HSG), Analyst im Portfoliomanagement einer Vermögensverwaltung, Wissenschaftlicher Assistent am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen (I.FPM-HSG), Consultant Human Resources Development und Finanz-Controller bei der Deutschen Lufthansa AG, Habilitand und Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen (HSG), seit 2007 Managing Director des Center for Social Enterprise und Privatdozent der Universität St. Gallen.



Manuel Rothe/manuel.rothe@unisg.ch

Manuel Rothe, lic. rer. publ., hat an der Universität St. Gallen Internationale Beziehungen studiert und war für die Nichtregierungsorganisation, Deutsche Welthungerhilfe, eineinhalb Jahre in Pakistan tätig. Derzeit arbeitet er am Center for Social Enterprise der Universität St. Gallen (CSE-HSG) als wissenschaftlicher Assistent.