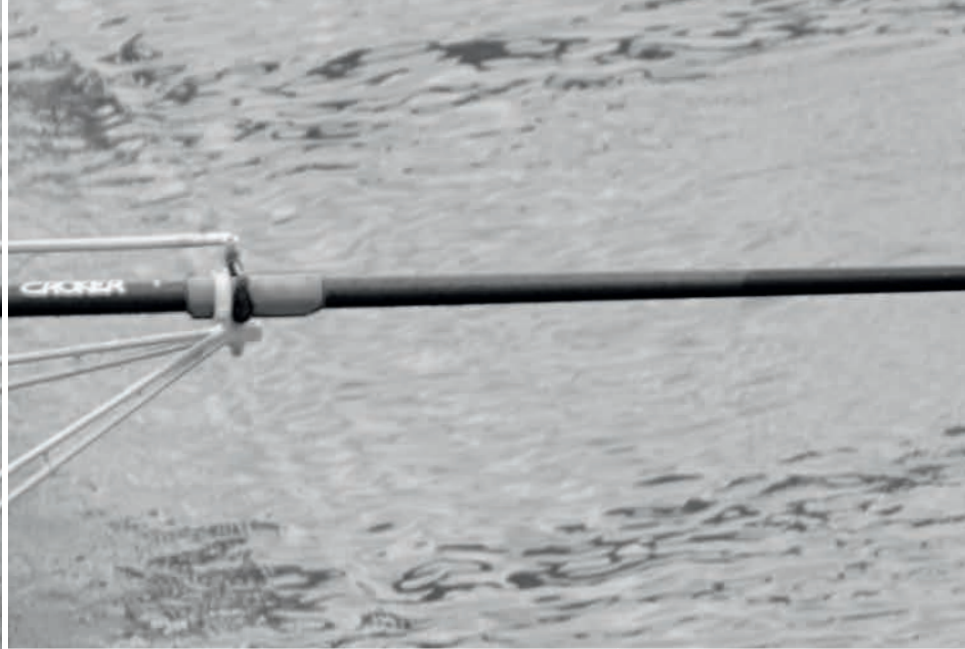




Fachzeitschrift für Verbands- und
Nonprofit-Management

1/15



Member Value

- ▶ Member Value Optimierung im Verband
- ▶ Mitgliederorientierte Organisationsentwicklung
- ▶ Schlüsselfaktoren der Mitgliederbindung im Wirtschaftsverband
- ▶ Member Value Optimierung in föderal strukturierten NPO
- ▶ Mitgliederbindung und Dienstleistungsqualität

Weitere Themen:

- ▶ Integrierte Freiwilligenkoordination
- ▶ Formale Organisation und Engagement im Verein
- ▶ Die Rechnungslegung frühzeitig anpassen

UNI
FR

UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG





Mitglieder binden.

Durch systematische Analyse die Bedürfnisse Ihrer Mitglieder zu kennen und Ihre Dienstleistungen danach auszurichten sind Herausforderungen, denen wir uns zusammen mit Ihnen gerne stellen.

www.bvmberatung.net

B'VM
gut beraten

Editorial



Liebe Förderer, liebe Leserinnen und Leser

Selbst kirchliche Kreise denken im Zusammenhang mit Engagement nicht mehr in Kategorien von göttlichem Lohn. Sie sind sich bewusst, dass moralische Appelle, himmlische Versprechungen oder gar höllische Drohungen mit göttlichem Liebesentzug ihre Wirkung eingebüsst haben. Es geht nicht mehr um «Pflicht und Schuldigkeit», sondern um Engagement aus freiem Willen und in Erwartung eines bestimmten «Gegenwertes».

Wo NPO und ihre Mitglieder über «Member Value» sprechen, ihre Möglichkeiten deklarieren und ihre Erwartungen benennen, entsteht «Mehr-Wert»:

- ♦ Organisationen müssen sich nicht mehr auf blossе Vermutungen darüber verlassen, was motiviert und reizt. Sie können gezielt auf Ansprüche und Bedürfnisse ihrer Mitglieder eingehen.
- ♦ Mitglieder werden sich klar, was ihr Gewinn ist. Sie wissen um den Gegen-Wert, können oft selbst dazu beitragen, dass dieser Wert steigt, indem sie für die Werte ihrer NPO eintreten.
- ♦ Kommunikation und Mitgliedergewinnung werden sachbezogener und ehrlicher. Statt abstrakt an das Gute im Menschen zu appellieren, kann ins Zentrum gestellt werden, was wirklich zählt: Gemeinsam erzielte Wirkung, Beteiligung an wichtigen Entscheidungen, gegenseitige Wertschätzung, zusätzliche Fähigkeiten, Zugang zu Informationen, gesellschaftlicher Einfluss, Gemeinschaftserfahrung...

Wer im Zusammenhang von Nonprofit-Organisationen oder gar in Bezug auf Organisationen mit spirituellen und ethischen Zielen wie Kirchen und religiösen Gemeinschaften von «Member Value» und «Dienstleistungsmarketing» spricht, setzt sich leicht dem Verdacht aus, die eigentlichen Ziele auf Kosten des Erfolgs zu verraten. Ganz abwegig ist die Befürchtung nicht: Welcher Verband hat nicht gern möglichst viele Mitglieder und intakte Finanzen? Wer ist gänzlich gefeit

vor der Versuchung, auch einmal eine inhaltliche Konzession zu machen, um wichtige Spender oder einflussreiche Mitglieder nicht zu verärgern? Wer aber die Ausrichtung auf «Member Value» mit Opportunismus gleichsetzt, zeigt damit, was für einen «Value», was für einen Wert er den Mitgliedern gibt. Denn er unterstellt, den Mitgliedern gehe es bloss um ihren eigenen Vorteil.

Richtig verstanden, geht es beim «Member Value» jedoch um echte Werte: Identifikation mit Zielen und Aufgaben, Wirksamkeit, Beteiligung, Sicherheit, Solidarität, Eigenständigkeit, Gemeinschaft usw. In einer Organisation, welche die Werte, für die sie eintritt, selbst lebt und deren Mitglieder sich mit diesen Werten identifizieren, gibt es eine hohe Übereinstimmung zwischen Organisations-Ethik und Member Value.

In unserer stark vom ökonomischen Denken dominierten Gesellschaft setzt die Frage nach dem Member Value zudem einen Gegenakzent zur Tendenz, alles unter finanziellen Aspekten zu betrachten. Auch im Nonprofit-Bereich wird das Wohlergehen einer Organisation zu oft einseitig mit der Frage nach ihrer «finanziellen Gesundheit» verknüpft. Die Member-Value-Forschung setzt anders an. Sie misst den Gesundheitszustand einer NPO am Wohlergehen ihrer Mitglieder. Paradox gesagt: Sie fragt nach dem Profit von Non-Profit.

Dr. Daniel Kosch
Generalsekretär der Römisch-Katholischen Zentralkonferenz der Schweiz (RKZ)
Kooperationspartner des VMI

Markus Gmür

Member Value Optimierung im Verband

Verbände und andere Organisationen, die auf freiwilliger Zugehörigkeit beruhen, erzeugen einen Member Value, indem sie ihre Leistungen und Aktivitäten in Übereinstimmung mit den Erwartungen ihrer Mitglieder bringen. Um den Member Value in Verbänden zu optimieren, ist das Bedürfnisspektrum in seiner ganzen Bandbreite, die über ein rein ökonomisches Kalkül hinausgeht, zu erfassen: Es reicht von Sicherheits- bis Wirksamkeitsmotiven, von Anerkennungs- bis Dominanzmotiven und von Integritäts- bis Selbstverwirklichungsmotiven.

6

Nathaly Schumacher und Hans Lichtsteiner

Mitgliederorientierte Organisationsentwicklung

Das Problem sinkender Mitgliederzahlen sowie die zunehmende Schwierigkeit zur Rekrutierung von Ehrenamtlichen stellen viele Verbände vor die Herausforderung, sich den veränderten Rahmenbedingungen anpassen und neu organisieren zu müssen. Vorliegender Praxisbericht zeigt, wie dank einer Mitgliederbefragung Transparenz geschaffen werden kann, wer welche Erwartungen an den Verband, seine Leistungen und Strukturen hat. Die Notwendigkeit der «Mitgliedernähe» wird gemäss dieser Befragung eher überschätzt.

12

Markus Gmür, Carla Schuler und Barbara Schiesser

Schlüsselfaktoren der Mitgliederbindung im Wirtschaftsverband

Wirtschaftsverbände können ihre Mitgliederbasis am besten dadurch stabilisieren, indem sie sich auf ihre Kernaufgabe konzentrieren, für die sie ursprünglich gegründet wurden, und darüber hinaus eine lebendige Austauschplattform bereitstellen. Zwei Studien bestätigen zudem die Vermutung, dass zusätzlichen Leistungsangeboten vom Mitgliederstandpunkt aus eine deutlich geringere Rolle zukommt, obwohl aktuelle Bestrebungen häufig auf eine Erweiterung des Dienstleistungsspektrums über eine Ausweitung von Individualleistungen gerichtet sind.

20

Yvonne Fischer und Markus Gmür

Member Value Optimierung in föderal strukturierten NPO

In föderal strukturierten Verbänden mit einem Dachverband und juristisch selbstständigen Mitgliedsorganisationen gehört das Spannungsfeld zwischen nationaler Steuerung und Föderalismus zum Alltag. Ob es gelingt, ein gemeinsames Ziel zu erreichen, hängt unter anderem davon ab, ob die Mitgliedsorganisationen einen Mehrwert und Nutzen durch ihre Dachorganisation wahrnehmen. Eine bessere Zusammenarbeit weisen jene Verbände auf, denen es gelingt, eine Organisationskultur zu schaffen, mit der sich die Mitgliedsorganisationen identifizieren können.

28

Karin Stuhlmann und Sara Hofmann

Mitgliederbindung und Dienstleistungsqualität

Obwohl Mitglieder mit einzelnen Leistungen höchst zufrieden sind, erreicht die Beurteilung der Gesamtzufriedenheit kaum Spitzenwerte. Diese Erkenntnis macht die Beratungsgruppe für Verbandsmanagement (B'VM) regelmässig bei Mitgliederbefragungen. Gleiches lässt sich bei der Frage, wie verbunden sich die

Mitglieder mit dem jeweiligen Verband fühlen, beobachten. Die Bindungswerte fallen in der Regel gar noch etwas tiefer aus als jene der Gesamtzufriedenheit. Die Annahme, dass ein mit den Dienstleistungen zufriedenes Mitglied auch ein langjähriges Mitglied ist, greift offensichtlich zu kurz.

35

Sibylle Studer

Integrierte Freiwilligen- koordination

Die Koordination von Freiwilligen umfasst vielseitige Aufgaben. Basierend auf einer Umfrage in 399 Non-profit Organisationen (NPO) wurde ein Modell der integrierten Freiwilligenkoordination entwickelt, welches diese Aufgaben anhand von vier Elementen strukturiert. Neben dem klassischen Freiwilligenmanagement-Prozess finden die neu entwickelte interaktionale Freiwilligenkoordination sowie Ressourcen und motivationsfördernde Jobeigenschaften Eingang in das Modell. Alle vier Elemente erweisen sich als erfolgsrelevant in Bezug auf die Rekrutierung und Bindung von Freiwilligen.

38

Markus Gmür und Sonja Graf

Formale Organisation und Engagement im Verein

Aktive Mitgliedschaft und ehrenamtliches Engagement sind wichtige Ressourcen für die Funktions- und Entwicklungsfähigkeit von Vereinen und Verbänden. Die Organisationsstruktur spielt dabei eine wesentliche Rolle. Eine Untersuchung zeigt, dass die Bereitschaft zum Engagement vom individuellen Commitment und von der Erfahrung abhängt, sich durch die Aktivität persönlich weiterentwickelt zu haben. Mitglieder machen solche Erfahrungen eher, wenn der Grad der Organisationsstruktur deutlich spürbar ist. Das eröffnet konkrete Gestaltungsperspektiven für das Vereinsmanagement.

44

Die Rechnungslegung frühzeitig anpassen	55
Buchbesprechung	56
Das VM vor 25 Jahren	57
Vorträge, Publikationen und Neuigkeiten	58
Lehrgänge	64
Agenda	66

Impressum

Redaktion: Irene Weber (irene.weber@vmi.ch)
Layout: Irene Weber
 Paulusdruckerei Freiburg/CH
Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
 Universität Freiburg/CH
Fotomaterial: Thema «Alle in einem Boot»
 Bernhard Marbach (Rowing Club Bern)
Adresse: VMI, Postfach 1559, CH-1701 Freiburg
 Tel. +41 (0)26 300 84 00
 Fax +41 (0)26 300 97 55
Internet: www.vmi.ch, info@vmi.ch
Jahrgang: 41. Jahrgang
ISBN: 3-909437-42-7
ISSN: 1424-9189

**UNI
FR**
 UNIVERSITÉ DE Fribourg
 UNIVERSITÄT FREIBURG

VMI

Das VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November. Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.

Forschungsbeitrag

Member Value Optimierung im Verband

Markus Gmür

Verbände und andere Organisationen, die auf freiwilliger Zugehörigkeit beruhen, erzeugen einen Member Value, indem sie ihre Leistungen und Aktivitäten in Übereinstimmung mit den Erwartungen ihrer Mitglieder bringen. Das ist bei marktfähigen Individualleistungen leichter zu erreichen als bei Kollektivleistungen (Clubgüter und öffentliche Güter), die einem latenten Trittbrettfahrerproblem ausgesetzt sind. Um den Member Value in Verbänden zu optimieren, ist das Bedürfnisspektrum in seiner ganzen Bandbreite, die über ein rein ökonomisches Kalkül hinausgeht, zu erfassen: Es reicht von Sicherheits- bis Wirksamkeitsmotiven, von Anerkennungs- bis Dominanzmotiven und von Integritäts- bis Selbstverwirklichungsmotiven. Vorliegender Beitrag ist die konzeptionelle Grundlage für eine Reihe von empirischen Studien. Mit Hilfe des Member-Value-Ansatzes lassen sich auf individueller Ebene die Mitgliederattraktivität und -bindung sowie ehrenamtliches Engagement erklären, auf kollektiver Ebene Merkmale der Verbandsidentität sowie Möglichkeiten und Grenzen der Verbandsentwicklung.

Kollektives Handeln, wie es in Verbänden und anderen Mitgliederorganisationen stattfindet, stellt eine doppelte Anforderung an das Management: Erstens muss sichergestellt sein, dass die vorgesehenen Leistungen der Organisation auf lange Sicht effizient und effektiv erbracht werden. Darin ist die Managementaufgabe derjenigen in einem Wirtschaftsbetrieb weitgehend gleich. Zweitens muss darüber hinaus aber auch gewährleistet sein, dass die Mitglieder ihren eigenen Beitrag zur Erreichung der Verbandsziele (in Form von Mitgliedsbeiträgen oder Arbeitsleistungen) leisten und dies ebenfalls auf Dauer. Wo diese Beiträge nicht durch eine Pflichtmitgliedschaft (wie z.B. bei den Wirtschaftskammern in Deutschland und Österreich) oder durch persönliche Verpflichtungen (z.B.

durch lokale oder familiäre Bindung, Freundschaften) abgesichert sind, ist die Organisation davon abhängig, dass ihre Mitglieder sie immer wieder freiwillig erneuern und darüber hinaus neue Mitglieder gewonnen werden können.¹ Im günstigsten Fall für die Organisation erfolgt die Erneuerung ritualisiert: Mitglieder zahlen ihre Beiträge über ein unbefristetes Lastschriftverfahren oder nehmen gewohnheitsmäßig an Versammlungen und anderen Verbandsaktivitäten teil. Im weniger günstigen Fall entscheiden sie immer wieder neu und wägen Vor- und Nachteile einer Mitgliedschaft im Vergleich zu alternativen Engagements ab.

Was Verbände zur Mitgliedergewinnung und -bindung tun

In aller Regel wird es einem Verband oder Verein kaum gelingen, sämtliche Personen, die ein vitales Interesse an seinen Zielen und Aktivitäten haben, als Mitglieder zu gewinnen, geschweige denn dauerhaft zu binden. Freiwillige Organisationen müssen damit umgehen, dass ihre Mobilisierungs- und Bindungsfähigkeit beschränkt ist: Die Organisationsgrade von Berufsverbänden und Gewerkschaften bewegen sich im deutschsprachigen Raum häufig zwischen 20 und 40%; bei Branchenverbänden sind sie kaum höher. Nicht selten können Interessenverbände auch nur einen kleinen Teil ihres angestrebten Wirkungskreises vereinigen, insbesondere dann, wenn ihr Aktionsfeld weit angelegt ist.²

Wie gehen Verbände mit einer Ausgangslage um, in der sie überzeugt sind, das Mitgliederpotenzial nicht im erwarteten Ausmass ausschöpfen zu können? Fünf verschiedene Reaktionen lassen sich beobachten (vgl. Tabelle 1):

1. **Durchhalten und «das Kreuz tragen»:** Der Verband nimmt einen niedrigen Organisationsgrad als gegeben hin, wobei sich die Grundhaltung zwischen gelassenem Realismus und schicksalsergebener Hart-

näckigkeit bewegen kann. Aus einer solchen Haltung kann zumindest vorübergehend eine Bindungskraft für die bestehenden Mitglieder ausgehen, die vor allem auf moralischer Selbstlegitimierung beruht. Diese Legitimierung wird allerdings bald einmal in Frage gestellt, sobald Mitglieder mit Nicht-Mitgliedern und deren opportunistischer Haltung konfrontiert sind.

2. **Moralische Appelle lancieren:** Über Appelle an die breite Öffentlichkeit oder gezielt an Nicht-Mitglieder versucht der Verband den Organisationsgrad zu steigern. Dabei wird die soziale, kulturelle oder wirtschaftliche Bedeutung der erbrachten Kollektivgüter hervorgehoben. Anders als beim erstgenannten Muster wird die Organisation aktiv, um sich aus der unbefriedigenden Situation zu befreien.
3. **Mitglieder mit Vergünstigungen aktivieren:** Auch wenn ein Verband sich auf die Erbringung von Kollektivleistungen konzentriert, kann er einen individuellen Anreiz zum Engagement setzen, indem den Mitgliedern für eigene Anstrengungen zur Gewinnung von Neumitgliedern Belohnungen oder Preisreduktionen in Aussicht gestellt werden. Der Motivationseffekt entsteht dabei nicht nur aus dem geldwerten Vorteil, sondern auch dadurch, dass ausserordentliches Engagement über die Grundpflichten der Mitgliedschaft hinaus sichtbar gemacht und zur Nachahmung empfohlen wird. Ein

mögliches Risiko liegt darin, dass sich die Aufmerksamkeit vom ursprünglichen Vereinszweck auf den ausgerichteten Prämienwettbewerb verlagert. Der Mitgliedsbeitrag als zuvor selbstverständliche, solidarische Grundverpflichtung aller Mitglieder wird durch Bonusmodelle als nun individuell verhandelbare Verpflichtung angesehen, was langfristig die ökonomische Basis der Organisation gefährden kann. Schliesslich besteht auch ein Risiko darin, dass sich die durch belohnte Anwerbung gewonnenen Mitglieder als zu einer Art Handelsware degradiert vorkommen.

4. **Selektive Anreize setzen:** In der ökonomischen Analyse des Kollektivgutproblems wird dieser Ansatz traditionell als der wichtigste angesehen:³ Die Organisation bietet Leistungen an, von denen nur diejenigen profitieren können, die als Mitglieder einen Beitrag entrichten: In Branchen- und Berufsverbänden sind dies typischerweise Schulungs-, Beratungs- und andere Informationsleistungen. Vorteil dieses Ansatzes ist, dass sich die Mitglieder ständig über den Nutzen der Mitgliedschaft im Klaren sind. Dadurch wird allerdings die Aufmerksamkeit der Mitglieder auf die Individualleistungen hin- und von den Kollektivleistungen, die in den meisten Fällen den Identitätskern eines Verbands oder Vereins ausmachen (insbesondere die Interessenvertretung und -durchsetzung), weggelenkt. Ausserdem wird der Verband einem gewinnorientierten Unter-

	Durchhalten oder Moralische Appelle	Vergünstigungen für Mitglieder	Selektive Anreize	Dezentralisierung
Merkmale/Beispiele	Moralische Selbstlegitimierung durch Aufwertung von Mitgliedern und Abwertung von Nicht-Mitgliedern	Prämien für ausserordentliche Anstrengungen zur Mitgliederwerbung (Beitragsverbilligung, andere Sonderkonditionen)	Individualleistungen neben bestehenden Kollektivleistungen (Exklusivprodukte, Beratung, Information, Stellenvermittlung)	Bildung von Unterorganisationen (Sektionen, Ausschüsse, Arbeits- oder Interessengruppen)
Chancen	Elitebewusstsein	Materieller Anreiz zu ausserordentlichen Anstrengungen	Kosten-Nutzen-Relationen werden für die Mitglieder transparent	Bindung und Verbindlichkeit durch bessere Überschaubarkeit
Risiken	Langfristig besteht Frustrationsgefahr bei den Mitgliedern	Bisher selbstverständliche Beiträge erscheinen nun verhandelbar. Neugewonnene Mitglieder könnten sich als eine Art Handelsware ansehen. Steigende Fluktuationsrate in der Mitgliederbasis.	Verlust des Identitätskerns als Verband	Subkulturbildung und Desintegration

Tabelle 1: Ansätze zur Mitgliedergewinnung und -bindung im Überblick

nehmen ähnlicher, und langfristig verändert sich die Zusammensetzung der Mitgliederbasis: Für Mitglieder, die ihren persönlichen Nutzen maximieren wollen, wird die Organisation attraktiver; denjenigen, die sich vor allem mit der Interessenvermittlung identifizieren, wird sie hingegen möglicherweise fremd.

5. **Dezentralisierung:** Mit zunehmender Grösse werden Vereinigungen zwar nach aussen hin einflussreicher, nach innen jedoch im gleichen Masse anonym und weniger bindungskräftig. Durch eine Dezentralisierung der Verbandsaktivitäten wird dem entgegengewirkt: Die Möglichkeit, sich dauerhaft oder vorübergehend in Ausschüssen, Arbeits- oder Interessengruppen zu betätigen, schafft Bindung durch Vertrautheit und steigert die Verbindlichkeit in der Mitgliedschaft. Es lässt sich zeigen, dass sich allein schon die Möglichkeit zur Beteiligung an solchen Unterorganisationen die Zufriedenheit der Mitglieder mit den Verbandsleistungen steigern kann.⁴

Den oben genannten Ansätzen ist gemeinsam, dass in ihnen ein gebrochenes Verhältnis zum Wesenskern freiwilliger Vereinigungen zum Ausdruck kommt. Durchhalteparolen und moralische Appelle betonen zwar, wie wichtig Kollektivgüter für ein nachhaltiges Funktionieren jeglicher gesellschaftlicher Systeme sind: die Wirtschaft mit ihren Dienstleistungs- und Arbeitsmärkten, die Politik auf nationaler und lokaler Ebene, Kultur, Sport und Freizeit usw. Der moralische Appell fordert Nichtmitglieder dazu auf, etwas zu tun, was sie freiwillig nicht täten: Was man nicht

will, soll man nun wollen. Mitgliedern signalisiert der Appell, dass sie etwas tun, was andere freiwillig nicht täten. Die Kollektivleistung wird dadurch unterschwellig negativ konnotiert, was unter Marketinggesichtspunkten ein ungünstiger Effekt für die Mitgliederwerbung und -bindung ist. Ähnlich ist die langfristige Wirkung von Durchhalteparolen, auch wenn sie eine vorübergehende Bindungskraft haben können. Bei Vergünstigungen und selektiven Anreizen werden Kollektivleistungen entwertet, indem sie durch die Wahrnehmungen individueller Vorteile überlagert werden. Die unterschwellig ausgesandte Botschaft an das Mitglied lautet hier: «Da wir wissen, dass die Kollektivleistung zu wenig Nutzen bringt, bieten wir dir ganz persönliche Vorteile!»

Mit der Dezentralisierung ist keine Abwertung der Kollektivleistung verbunden. Sie stärkt eher die Wahrnehmung des gemeinschaftlichen Vorteils. Ihre Funktion bleibt aber eher eine formale: Sie öffnet Räume, damit sich der Nutzen von Kollektivleistungen in einem überschaubaren Rahmen zeigen kann, aber sie lässt weitgehend offen, welcher Nutzen das ist und welche individuellen und kollektiven Bedürfnisse damit erfüllt werden. Hier setzt der Member-Value-Ansatz im Freiburger Management-Modell für Non-profit-Organisationen an.

Der Member-Value-Ansatz

Member Value bezeichnet den Nutzen, den das Mitglied einer gemeinschaftlichen Organisation aus seiner Zugehörigkeit zu dieser Organisation, aus den Aktivitäten, die in diesem Rahmen stattfinden, und den von der Organisation erbrachten Leistungen be-

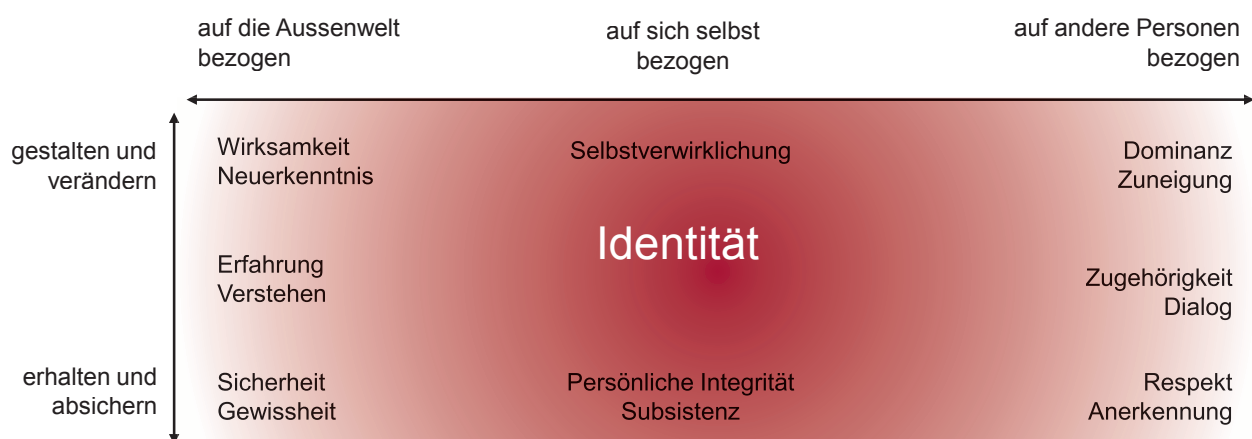


Abbildung 1: Dimensionen des Member Value

zieht. Ein Mitglied kann sowohl eine natürliche als auch eine juristische Person sein. Seine Wurzeln liegen in der genossenschaftswissenschaftlichen Forschung. In den 1960er Jahren wurde dort eine Diskussion um den genossenschaftlichen Förderauftrag mit seinen ökonomischen Haupt- und den nicht-ökonomischen Nebenaspekten geführt.⁵ In jüngerer Zeit wurde diese Diskussion von Theurl wieder aufgegriffen und mit ihrer Unterscheidung zwischen unmittelbarem, mittelbarem und nachhaltigem Member Value neu gedeutet. Auch wenn Verbände und andere Nonprofit-Organisationen eine andere Balance von ökonomischen und nicht-ökonomischen Zielen aufweisen, als dies bei Unternehmen in der Rechtsform der Genossenschaft der Fall ist, haben sie den Charakter einer Personengesellschaft und die damit verbundene Bedeutung der Beziehung zwischen Mitglied und Organisation gemeinsam.

Ausgangspunkt für das Konzept bildet das Bedürfnisspektrum. Um dieses zu begründen, bieten sich verschiedene motivationstheoretische Ansätzen an, unten denen diejenigen von Abraham Maslow (1943), David McClelland (1961) und Manfred Max-Neef (1991) einen grossen Einfluss entfaltet haben. Fasst man die darin vereinten Bedürfnisdimensionen zusammen, so gelangt man zu einem Katalog, der sich wie in Abbildung 1 dargestellt, anordnen lässt.

Die Bedürfnisse lassen sich zum einen danach anordnen, ob sie auf die Erhaltung und Sicherung des Bestehenden oder auf eine Veränderung und Erweiterung desselben abzielen, zum anderen, ob sie sich auf die eigene Person oder auf Dritte bzw. äussere Bedingungen richten. In der Kombination der beiden Dimensionen ergeben sich daraus neun Kombinationen, denen jeweils eines oder zwei Bedürfnisse zugeordnet sind:

- ♦ **Identität:** Menschen streben danach, über sich selbst Klarheit zu gewinnen. Die Mitgliedschaft in einer Organisation mit einer klaren Ziel- und Wertedefinition kann dem Individuum Anhaltspunkte für die Selbstdefinition bieten. Typische Beispiele dafür sind Berufsverbände oder religiöse Vereinigungen. Das Identitätsbedürfnis ist in der Mitte angeordnet, da es Dreh- und Angelpunkt der Identifikation des Einzelnen mit dem Ganzen angesehen wird.
- ♦ **Persönliche Integrität und Subsistenz:** Die Suche nach Gewissheit über sich selbst und die Unterstüt-

zung bei der Bewältigung psychischer, sozialer oder wirtschaftlicher Herausforderungen spielt bei klassischen Selbsthilfeorganisationen eine zentrale Rolle.

- ♦ **Selbstverwirklichung:** Sie umfasst alle Bestrebungen, die eigene Persönlichkeit fortzuentwickeln und persönliche Ideale zu realisieren. Organisationen können dazu Raum bieten. Eine wichtige Bedeutung hat das sowohl bei Kultur- und Freizeitorganisationen, aber auch bei Hilfswerken für Menschen mit altruistischen Anliegen.
- ♦ **Sicherheit und Gewissheit:** In Auseinandersetzung mit äusseren Veränderungen suchen Menschen nach Konstanz und Berechenbarkeit. Organisationen, die sich der Erhaltung des natürlichen oder kulturellen Erbes widmen, können diese Motive ebenso wie wissenschaftliche Gesellschaften oder Standsorganisationen bedienen.
- ♦ **Erfahrung und Verstehen:** Es ist eine Domäne von Organisationen in den Bereichen von Bildung und Wissenschaft, diese Bedürfnisse aufzugreifen und den Austausch über die neu gewonnenen Erkenntnisse zu fördern.
- ♦ **Wirksamkeit und Neuerkenntnis:** Zum Verstehen tritt hier das aktive Verändern. Die Gestaltung und Veränderung gesellschaftlicher Strukturen wird hier wichtig, wie es kennzeichnend für Parteien oder andere politische Organisationen beispielsweise in den Bereichen Umwelt oder Menschenrechte ist. Aber auch karitative Organisationen bieten Möglichkeiten zur Verfolgung dieser beiden Bedürfnisse.

Die Beispiele in dieser Aufstellung mögen den Eindruck erwecken, dass jedes Bedürfnis seine Entsprechung in einem anderen Typus Organisation hat und dass bestimmte Organisationszwecke und Aktivitätsbereiche geradezu prädestiniert sind, wiederum bestimmte Mitgliederbedürfnisse zu verwirklichen. Dennoch kann eine einzelne Organisation ein breites, wenn nicht sogar das gesamte Bedürfnisspektrum mit ihren Aktivitäten und Leistungen abdecken, und zwar allein in der Art und Weise, wie sie die gesetzten Ziele verwirklicht.

Für die Bedürfnisse, die sich auf andere Personen beziehen, gilt umso mehr, dass sie in Verbänden unabhängig vom Organisationszweck erfüllt werden können. Es ist vor allem die Gestaltung der inneren Ver-

bandsstrukturen und Entscheidungsprozesse, die für die einzelnen Mitglieder und ihre Gemeinschaft einen mitgliedschaftlichen Nutzen erzeugen können:

- ♦ **Respekt und Anerkennung:** In abgegrenzten sozialen Systemen suchen Menschen nach einer klaren Position als Ausgangsbasis und Rückzugsort zur Auseinandersetzung mit anderen und der Verfolgung eigener Interessen. Ein rücksichtsvoller und wertschätzender Umgang zwischen den Mitgliedern kann eine entsprechende Überzeugung, respektiert und anerkannt zu sein, befördern.
- ♦ **Zugehörigkeit und Dialog:** Aus einer Position der Gewissheit und Sicherheit heraus erwächst das Bedürfnis nach Auseinandersetzung mit anderen und das Bewusstsein, Teil eines geschätzten Ganzen zu sein. Organisationen, die den Austausch fördern und Räume zur Gruppenbildung eröffnen, können diese Bedürfnisse adressieren.
- ♦ **Zuneigung und Dominanz:** Dabei handelt es sich um die aktiv gestaltenden sozialen Bedürfnisse, enge besondere Beziehungen einzugehen und in diesen Beziehungen Einfluss zu nehmen. Hier spielen Ehrenämter und andere Funktionen mit einer potenziell verändernden Wirkung eine wesentliche Rolle.

Die genannten Bedürfnisse beziehen sich auf Individuen, lassen sich aber grösstenteils auch auf organisationale Mitglieder übertragen. So lassen sie sich auf die mitgliedschaftliche Beziehung von Dach- und Teilverbänden übertragen. Die Übertragung lässt sich zum einen dadurch begründen, dass individuelle Bedürfnisse aggregiert auch von Gruppen von Menschen verfolgt werden können. Zum anderen lässt sich auch argumentieren, dass sich die individuellen Bedürfnisse letztlich auf ein Streben nach innerem Gleichgewicht und nach Überlebensfähigkeit in einer durch knappe Ressourcen gekennzeichneten Welt zu-

rückzuführen ist. Darin gleichen sich Anspruch und Beanspruchung eines Individuums und einer Organisation.

Der hier skizzierte Member-Value-Ansatz klammert den Aspekt des **ökonomischen Nutzens** nicht aus, aber er geht davon aus, dass jedes ökonomische Kalkül letztlich auf eines oder mehrere der genannten Grundbedürfnisse zurückzuführen ist und keine eigene Bedürfnisqualität hat. Ein finanzieller Vorteil, der mit der Mitgliedschaft in einer Organisation verbunden ist, erlangt immer soweit Bedeutung für die Frage, ob man einem Verband beitreten oder in ihm verbleiben will, wie damit ein nicht-ökonomischer Nutzen erhofft oder vermisst wird. Die Besonderheit eines ökonomischen Vorteils liegt ja gerade darin, dass er vielfältig, wenn nicht grenzenlos konvertibel ist. Eine alleinige Konzentration auf die ökonomische Seite des Member Value würde somit keinen zusätzlichen, sondern einen deutlich reduzierten Erkenntnisgewinn bedeuten.

Praktische Bedeutung der Member-Value-Analyse

Der Member-Value-Ansatz bietet sich dafür an, eine ganze Reihe von Herausforderungen, die sich im Verbandsmanagement stellen, besser zu verstehen und die damit verbundenen Probleme mit einer guten Erfolgsaussicht anzugehen. Eine Member-Value-Analyse kann zu Tage bringen, wie gut eine Organisation in der Lage ist, ihre potenziell verfügbaren Mitgliederressourcen zu mobilisieren. Somit liesse sich erklären

- ♦ warum bestimmte Personen Mitglied geworden sind und andere nicht,
- ♦ warum die Mitglieder bestimmte Leistungen in Anspruch nehmen und andere nicht, bzw. warum sie an bestimmten Aktivitäten häufiger und aktiv teilnehmen und an anderen seltener oder sich überhaupt passiv verhalten,



Foto: Bernhard Marbach

- ♦ warum einige Mitglieder sich freiwillig oder ehrenamtlich engagieren und andere nicht,
- ♦ warum einige Ehrenamtliche nach Ämtern auf Zentralverbandsebene streben, während andere sich lieber dezentral engagieren.

Bei Dachverbänden oder andere Organisationen, deren Mitglieder ihrerseits Organisationen sind, zeigt sich die Ressourcenmobilisierung vor allem in den Aufwänden (Transaktionskosten) für die organisationale Kooperation. Je nach Verbandstypus kann beispielsweise erklärt werden,

- ♦ warum Kooperationsvereinbarungen längere oder kürzere Vorverhandlungen erfordern und am Ende einen höheren oder geringeren Formalisierungsgrad aufweisen,
- ♦ warum es häufiger oder seltener zu innerverbandlichen Spannungen oder Konflikten über Kompetenzen oder Entscheidungen kommt,
- ♦ warum einige Mitgliedsorganisationen in ihrer Zielverfolgung sich eher an Verbandslösungen orientieren und andere Mitgliedsorganisationen autonome Wege verfolgen.

Der Member-Value-Ansatz kann nicht für sich in Anspruch nehmen, bekannte Fragestellungen in der Verbandsführung und -organisation auf völlig neuartige Art und Weise zu beleuchten. Er versteht sich aber als ein Konzept für die wissenschaftliche Forschung und das Management, das einen systematischen Rahmen bereitstellt, um das wahrscheinlich zentrale Problem jeder Kollektivgüterproduktion zu bewältigen: Wie kann es gelingen, eigennützige, freie Individuen auf ein gemeinnütziges Ziel zu verpflichten?

Fussnoten

- ¹ Systematisch erörtert haben das Problem der Kollektivgüterökonomie Mancur Olsen (1965) und in der Folge u.a. auch Marwell & Oliver (1993) und Schmidt-Trenz (1996).
- ² So sind beispielsweise nur jeweils 2-3% der fördernden bzw. gemeinnützigen Stiftungen in der Schweiz Mitglied bei einem der beiden Interessenverbände Swissfoundations und ProFonds organisiert. Vgl. dazu die Informationen der beiden Verbände auf www.swissfoundations/de/portrait bzw. www.profonds.org/portraet/.
- ³ Olson (1965).
- ⁴ Gmür & Ribi (2011).
- ⁵ Suter (2013), S. 327-328.
- ⁶ Theurl (2013).

Literatur

- Gmür, M. & Ribi, Y. (2011). Erfolgsfaktoren der Mitgliederbindung in Verbänden. *Verbands-Management*, 37(3), S. 42-52.
- Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2015). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (8. Auflage). Bern: Verlag Haupt.
- Marwell, G. & Oliver, P. (1993). *The Critical Mass in Collective Action: A Micro Social Theory*. Cambridge MA: Cambridge University Press.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), S. 370-396.
- Max-Neef, M. (1991). *Human Scale Development: Conception, Application and Further Reflections*. New York: Apex.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand.
- Olson, M. L. (1965). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Schmidt-Trenz, H. (1996). *Die Logik des kollektiven Handelns bei Delegation*. Tübingen: Mohr.
- Suter, P. (2013). Member Value in Genossenschaften – ein multidimensionales Konstrukt, in: Gmür, M., Schauer, R. & Theuvsen, L. (Hrsg.): *Performance Management in Nonprofit-Organisationen* (S. 326-334). Bern: Haupt.
- Theurl, T. (2013). Genossenschaftliches Member Value-Management, in: Gmür, M., Schauer, R. & Theuvsen, L. (Hrsg.): *Performance Management in Nonprofit-Organisationen* (S. 316-325). Bern: Haupt.

Der Autor



Markus Gmür/markus.gmuer@vmi.ch

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

Praxisbeitrag

Mitgliederorientierte Organisationsentwicklung

Nathaly Schumacher und Hans Lichtsteiner

Das Problem sinkender Mitgliederzahlen sowie die zunehmende Schwierigkeit zur Rekrutierung von Ehrenamtlichen stellen viele Verbände vor die Herausforderung, sich den veränderten Rahmenbedingungen anpassen und neu organisieren zu müssen. Vorliegender Praxisbericht zeigt, wie dank einer Mitgliederbefragung Transparenz geschaffen werden kann, wer welche Erwartungen an den Verband, seine Leistungen und Strukturen hat. Die Notwendigkeit der «Mitgliedernähe» wird gemäss dieser Befragung eher überschätzt.

Bei vielen Wirtschaftsverbänden sind die Mitgliederzahlen am sinken. Horizontale oder vertikale Integrationsprojekte, Firmenschliessungen in Folge von Nachfolgeproblemen, aber auch die Verlagerung der Geschäftstätigkeiten sind nur einige Ursachen für die insgesamt sinkende Zahl an potentiellen Mitgliedern.¹ Verstärkt wird dieser Mitgliederschwund durch immer weniger Firmen, die aus Tradition oder Loyalität eine Mitgliedschaft in einem Verband eingehen.² In Zeiten von Verdrängungswettbewerb stellt sich für viele die Frage, warum sie sich mit der Branche solidarisieren und in einer Gemeinschaft wie einem Verband verbleiben sollen, wenn am Markt gleichzeitig die anderen Mitglieder des Verbandes, aber auch Mitbewerber versuchen, sie aus dem Geschäft zu drängen.

Die rückläufigen Mitgliederzahlen setzen viele Branchenverbände unter Druck. Durch fehlende Beiträge steigen für sie nicht nur die Kosten pro Mitglied zur Aufrechterhaltung von Bereitschafts- und Kollektivleistungen. Es wird auch immer schwieriger, die Gremien zu besetzen.³ Spätestens wenn sich eine Sektion aufgrund der geringen Mitgliederzahl sowie der fehlenden Partizipation an einem einzelnen Tisch treffen kann, stellt sich die Frage, ob die historisch gewachsenen Strukturen wirklich noch Sinn machen. Die meisten Mitgliedsfirmen sind ja sowieso bereits

weit über die Sektionsgrenzen hinaus aktiv. Obwohl eine Zentralisierung der Verbandsaktivitäten in dieser Situation viele Effizienzvorteile bringen würde, ist die Haltung vieler Ehrenamtlicher und Mitglieder einer stärkeren Ökonomisierung und Professionalisierung gegenüber eher kritisch eingestellt. Als Argumente werden die regionale Verankerung, die Sicherstellung der Basisdemokratie wie auch die Nähe zum Mitglied als Grund für den Erhalt mehrstufiger Verbandsstrukturen ins Feld geführt.⁴

Das Problem der sinkenden Mitgliederzahlen sowie die zunehmende Schwierigkeit zur Rekrutierung von Ehrenamtlichen zwingen viele Verbände, sich neu aufzustellen. Im Sinne einer Organisationsentwicklung müssen die knappen Ressourcen effektiver und effizienter eingesetzt werden, gleichzeitig soll aber auch die Verbandsattraktivität für die Mitglieder erhalten wenn nicht sogar gesteigert werden. Denn ganz besonders bei Berufsverbänden ist die Zahl an Mitgliedern entscheidend für die Legitimität des Verbandes, insbesondere bezüglich der Aufgaben Lobbying und Collective Bargaining.⁵

Die Mitgliederorientierung von NPO und damit die Verbandsattraktivität für die Mitglieder stehen aktuell unter dem Terminus «Member Value» im Fokus vieler Forschungsprojekte. Mitgliedernutzen entsteht, wenn sich die Anreize und Organisationscharakteristika einer NPO mit den Bedürfnissen und Motiven der Mitglieder decken.⁶ Damit Mitglieder motiviert sind, in einer NPO zu verweilen und sich für diese zu engagieren, muss die NPO mit ihren Leistungen, Aktivitäten, aber auch mit ihren Strukturen den Bedürfnissen der Mitglieder so weit wie möglich entsprechen. Nur so kann eine NPO einen maximalen Nutzen für und damit eine Bindung der Mitglieder erzielen.⁷ Gemäss Suter (2013) sind es dabei häufig die nicht-ökonomischen Bedürfnisse und Motive, die die Attraktivität einer Mitgliedschaft in einer NPO begründen. Um die Bedeutung dieser nicht-monetären Motive messen zu

können, hat Suter (2013) ein Modell von zwölf Bedürfnisdimensionen entwickelt. Weil die relative Bedeutung zwischen nicht-ökonomischen und ökonomischen Nutzendimensionen oft Anlass zur Diskussion ist, wird auch die Präferenz, einen ökonomischen Nutzen aus der Mitgliedschaft zu erzielen, erforscht. Dieses Modell soll mitgliedschaftlich organisierten NPO helfen, die Nutzenerwartung ihrer Mitglieder besser zu verstehen. Abgeleitet aus den Erkenntnissen lässt sich das Leistungsangebot besser auf die Mitgliederbedürfnisse abstimmen, womit eine optimalere Nutzengenerierung erreicht werden kann. Einem Aspekt, dem in diesem Zusammenhang jedoch wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde, ist die Frage, welchen Einfluss Strukturen auf den Member Value und damit auf die Verbandsattraktivität haben.⁸ Vor dem Hintergrund der einleitend beschriebenen Notwendigkeit zur Organisationsanpassung bei Branchenverbänden erlangt diese Frage zunehmend an Relevanz.

Untersuchungskonzept

Die Autoren hatten die Möglichkeit, im Rahmen eines Beratungsprojekts der Frage des Zusammenhangs zwischen Strukturen und Member Value nachzugehen. Der Vorstand eines traditionell gut verankerten Branchenverbands auf Kantonsebene zog in Erwägung, sich auf Sektionsstufe neu zu organisieren. Konkret stellte sich die Frage, welche Aufgaben die Sektionen des Verbandes künftig noch wahrnehmen müssen, die aus Sicht der Mitglieder nicht über den Kantonalverband oder den Nationalen Verband erbracht werden können. Diese übergeordnete Fragestellung wurde in folgenden vier Teilfragen analysiert:

1. Welche Verbandsleistungen werden von den Mitgliedern überhaupt aktiv wahrgenommen?

2. Welche Verbandsleistungen werden von den Mitgliedern als wichtig empfunden und decken zentrale Bedürfnisse?
3. Wie zufrieden sind die Mitglieder mit den Verbandsleistungen und wo besteht aus ihrer Sicht noch Optimierungs- oder Ergänzungsbedarf?
4. Inwieweit es wichtig ist, auf welcher Verbandsebene eine Leistung erbracht wird?

Ausgehend vom Member-Value-Ansatz wurde die Bedürfnisstruktur der Verbandsmitglieder sowie die Anreizgestaltung des Verbands mit den Erwartungen an den Ort der Leistungserfüllung erhoben und analysiert. Dieses auf den Mitgliedernutzen fokussierte Vorgehen zur Überprüfung der Verbandsstrukturen generierte zentrale Erkenntnisse zu einer mitgliederorientierten Organisationsentwicklung.

Ergebnisse der explorativen Studie

Die Befragung der Mitglieder wurde als Vollerhebung, schriftlich, mittels Fragebogen durchgeführt. Der Fragebogen war so aufgebaut, dass nach der einleitenden Profilerhebung des Befragten in einem ersten Teil ungestützt seine Motive zur Mitgliedschaft sowie die Leistungswahrnehmung eruiert wurden. In einem zweiten Teil wurde gestützt die Wichtigkeit sowie der Erfüllungsgrad pro Leistungskategorie erhoben. Weiter konnten die Befragten angeben, inwieweit eine Leistung zentral auf nationaler, auf kantonaler Ebene oder dezentral durch die regionalen Sektionen erbracht werden sollte. 88 der 137 befragten Mitglieder nahmen an der Befragung teil, was einer Rücklaufquote von 64.2% entspricht. 84 der Antworten waren soweit vollständig und in sich konsistent, dass sie in die Auswertungen aufgenommen werden konnten. Die retournierten Fragebögen wie auch die Antwort-



Foto: Bernhard Marbach

ten bei den offenen Fragestellungen waren von ansprechender Qualität. Von den 84 Firmen, die an der Untersuchung teilgenommen haben, sind gut die Hälfte aller Betriebe bereits seit über 30 Jahren Mitglied beim Verband. 29 der Antwortenden (34.5%) vertreten seit mehr als 21 Jahren ihre Firma im Verband, kennen diesen also bereits sehr lange. 47.6% der Mitglieder hatten zum Zeitpunkt der Befragung mindestens einmal ein Ehrenamt in einem Gremium inne und weitere 19% waren freiwillig tätig, d.h. als Prüfungsexperte und/oder in einer Arbeitsgruppe. Nur ein Drittel der Umfrageteilnehmer engagierten sich nie im Verband. Die Umfrageteilnehmer gehören folglich zu den langjährigen und mittel bis stark aktiven Mitgliedern.

Wichtigkeit und Erfüllungsgrad der Mitgliederbedürfnisse

Tabelle 1 enthält die 12 Bedürfnisdimensionen gemäss Suter (2013), die potenziell den Nutzen einer Mitgliedschaft begründen können. Die Bedürfnisse sind nach der durchschnittlichen Wichtigkeit (Wert in der 1. Spalte) gemäss Einschätzung der Befragten angeordnet. Die Wichtigkeit wurde auf einer 5-er Skala erhoben, d.h. 1 = «gar nicht wichtig» bis hin zu 5 = «sehr wichtig». Die zweite Spalte beschreibt die Bedürfnisse im Detail. Die dritte Spalte enthält die je-

nigen Leistungen und Aktivitäten, mit denen die Befragten die Bedürfnisbefriedigung ungestützt in Verbindung bringen. Aus der offen formulierten Fragestellung sind die häufigsten Antworten aufgeführt.

Die Rangfolge der Wichtigkeit untermauert die dem Modell von Suter (2013) unterlegten These, dass der ökonomische Nutzen nicht das primäre Motiv für eine Verbandsmitgliedschaft darstellt. Dieses Bedürfnis steht erst an fünfter Stelle. Informations- und Verständnisförderung wird von den Befragten viel wichtiger eingestuft. Der Verband kann dieses Bedürfnis über Dokumentationen, Marktanalysen und die Herausgabe von Statistiken decken. Eine Gruppendiskussion auf Basis der Analyseresultate zeigte zudem, dass es den Mitgliedern bei diesem Bedürfnis primär darum geht, ein Gespür für den Markt und die Marktentwicklungen zu erhalten. Sie suchen Anhaltspunkte, um die Situation der eigenen Firma besser einordnen und deuten zu können. Das zweitwichtigste Bedürfnis, das Verlangen nach Identität, umfasst zwei Dimensionen: Einerseits die Schaffung einer Identität der Mitgliedsfirmen als Berufsstand gegen aussen (Kooperationsidentität oder COOPI) und andererseits die Identität gegen innen (Organisationsidentität oder CI), d.h. die Förderung des Zusammengehörigkeitsgefühls unter den Mitgliedern.

Wichtigkeit	Bedürfnisse	Leistungen & Aktivitäten
4.20	Information und Verständnisförderung: Zugang zu wichtigen Informationen, die helfen, Sachverhalte besser zu verstehen und zum Weiterdenken anregen.	Dokumentationen, Marktanalysen und Statistiken
4.04	Identität: Klare Verhaltensregeln und Wertvorstellungen, einheitlich positives Image.	Medien (PR, Imagekampagnen, Broschüren etc.), Werte & Normen (Statuten, Informationen, Kodex etc.)
3.74	Sicherheit und Schutz: Der Verband als vertrauenswürdiger Partner sorgt für Stabilität, Sicherheit und Verlässlichkeit im Umfeld.	Bündelung der Kräfte: Einheitliche Meinung und gemeinsamer Auftritt (Verhandlungen, Verhandlungsmacht, prof. Meinungsbildung etc.)
3.58	Austausch: Möglichkeit zum Austausch und der Mitgestaltung der Branchenentwicklung.	Anlässe/Stamm
3.47	Ökonomischer Nutzen: Leistungsbezug zu besseren Konditionen.	Aus- und Weiterbildung/Kurse, Tarife/Landesmantelverträge/Regieansätze
3.47	Geselligkeit und Freundschaft: Der Verband sorgt für Kollegialität und ein starkes Wir-Gefühl.	Anlässe/Stamm
3.23	Ästhetik: Der Verband engagiert sich für ästhetisches, nachhaltiges Bauen.	Medien und einheitlicher Auftritt
3.17	Mitgestalten und Schaffen: Möglichkeit zur Umsetzung von persönlichen Ideen, Meinungen und Vorstellungen.	Ehrenamtstätigkeit, Arbeitsgruppen/Kommissionen
3.14	Genuss: Der Verband schafft gesellige Momente.	Anlässe/Stamm
2.93	Freiheit und Selbstbestimmung: Der Verband erhöht meine Autonomie, berufliche Flexibilität und Freiheit.	Geringere Bürokratie
2.88	Macht: Möglichkeit zur Einflussnahme und Übernahme einer Führungsrolle.	Arbeitsgruppen/Kommissionen, Versammlungen, Vorstand/Delegation
2.58	Förderung und Erfolg: Momente der Bestätigung und des persönlichen Erfolgs.	Aus- und Weiterbildung/Kurse, Versammlungen, Austausch mit Mitgliedern

Tabelle 1: Leistungen zur Deckung der Bedürfnisse und deren Wichtigkeit für die Mitglieder

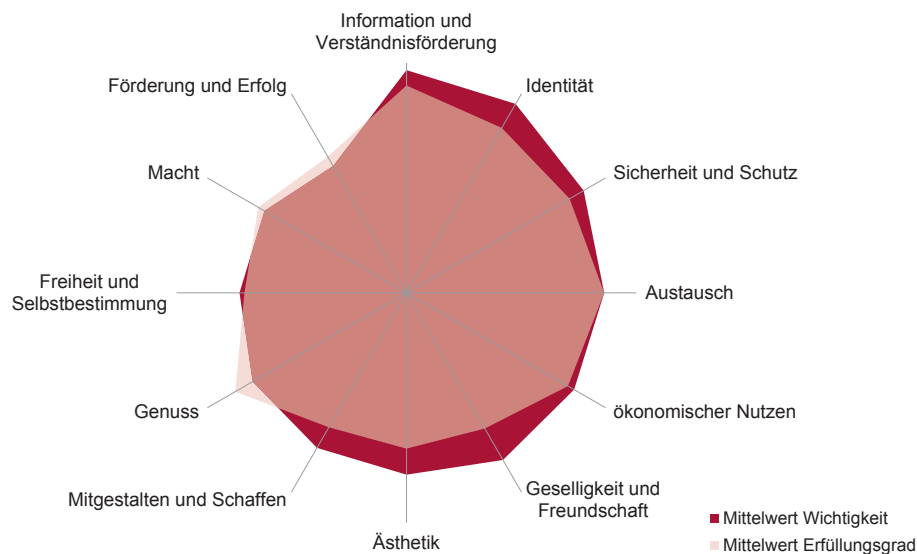


Abbildung 1: Wichtigkeit und Erfüllungsgrad der Bedürfnisse

An dritter Stelle wird die regulierende Wirkung des Verbands gegen innen wie gegen aussen geschätzt. Gegen innen garantiert der Verband über eine gegenseitige, soziale Kontrolle die Einhaltung bestimmter Fairness-Regeln. Gegen aussen verleiht das Zusammenstehen der Mitglieder eine bestimmte Macht gegenüber Marktpartnern und damit auch einen Schutz gegenüber Partnern wie dem Staat oder den Gewerkschaften, die im Vergleich zu einzelnen Firmen um ein Vielfaches grösser sind und entsprechend über eine andere Macht verfügen.

Die Bedürfnisse der Mitglieder sollen durch den Verband möglichst gut gedeckt werden, jedoch soll keine Überdeckung stattfinden. Denn jede Überdeckung entspricht einer Fehlallokation der knappen Ressourcen. Abbildung 1 zeigt einen Abgleich der durchschnittlichen Wichtigkeit eines Bedürfnisses in Relation zum durchschnittlichen Erfüllungsgrad. Die Bedürfnisse sind wiederum nach ihrer durchschnittlichen Wichtigkeit über alle Mitglieder angeordnet.

Die Abbildung zeigt sehr schön, dass die Bedürfnisbefriedigung insgesamt zufriedenstellend ist. Die Mitglieder weisen gegenüber dem Verband eine gesunde, kritische Grundeinstellung auf. Die Wichtigkeit der einzelnen Motive liegt bei neun von 12 Bedürfnissen leicht über dem Erfüllungsgrad. Eine zu positive Einschätzung seitens der Mitglieder ist hier nur bedingt wünschenswert, denn sie kann auch auf eine bestimmte Gleichgültigkeit gegenüber dem Ver-

band hindeuten, dies im Sinne von «die machen ihre Arbeit schon gut». Die kritische Einstellung hingegen zeigt, dass die Mitglieder sehr wohl beobachten, was der Verband gut respektive weniger gut macht.

Bis auf die Bedürfnisse Genuss, Macht sowie Förderung und Erfolg findet keine Überdeckung statt (rosa Fläche > dunkelrote Fläche). Insbesondere bei den für die Mitglieder wichtigsten Bedürfnissen sind die Mitglieder der Meinung, der Verband könnte bei diesen noch mehr für sie als Mitglied tun. Informations- und Verständnisförderung, Identität, Sicherheit und Schutz sind Bedürfnisdimensionen, die eine zusätzliche Nutzengenerierung zulassen. Folglich besteht mit einem noch besseren oder breiteren Dokumentations- und Marktanalyseangebot, einer stärkeren COOPI und CI sowie einer erhöhten Interessensvertretung durchaus noch Optimierungspotenzial.

Evaluation des Optimierungsbedarfs einzelner Leistungen

In einem zweiten Teil der Befragung wurde nun die Zufriedenheit mit den einzelnen Leistungen des Verbandes erhoben. Dieser Teil der Befragung erfolgte gestützt. Tabelle 2 zeigt die 15 bedeutendsten Leistungen und Aktivitäten, angeordnet nach deren durchschnittlichen Wichtigkeit. Neben Wichtigkeit ist auch die durchschnittliche Zufriedenheit in der Tabelle aufgeführt. Die mittlere Spalte zeigt die Differenz zwischen der durchschnittlichen Wichtigkeit und Zu-

friedenheit. Zu den wichtigen Leistungen gehören auch hier wiederum die Sicherstellung gleicher Wettbewerbs- und Arbeitsmarktbedingungen (Werte und Normen), die Aus- und Weiterbildungsangebote, die Unterstützung mit betrieblichen Alltagsaufgaben sowie die Beratung und Interessensvertretung. Dies sind gleichzeitig auch diejenigen Leistungen und Aktivitäten, welche die grösste Differenz zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit und damit am meisten Optimierungspotenzial aufweisen. Die Resultate decken sich weitgehend mit den Erkenntnissen aus dem ersten Teil der Befragung, was einen positiven Rückschluss auf die Qualität der Antworten zulässt. In die Durchsetzung des Gesamtarbeitsvertrages sowie in die Herstellung gleicher Wettbewerbsbedingungen sollte der Verband aus Sicht der Mitglieder grundsätzlich mehr Energie investieren. An dieser Stelle gilt es anzufügen, dass seitens Mitglieder durchaus auch Bedürfnisse und Erwartungen an einen Verband bestehen können, die der Verband nie ganz erfüllen kann. Schönes Beispiel hierfür ist die Einhaltung fairer Wettbewerbsbedingungen: der Verband kann hier nur indirekt über Appelle auf die Mitglieder einwirken, ein direktes Weisungsrecht besitzt er jedoch nicht.

Analysiert man nun, welche Leistungen und Aktivitäten gemäss Meinung der Befragten explizit von den Sektionen erbracht werden sollen (vgl. Tabelle 3), so gibt es keine Leistung, die eine Mehrheit der Befragten bei den Sektionen ansiedelt. Nur eine Leistung, die Förderung des gedeihlichen Zusammenwirkens, soll gemäss 44% der Befragten auf Sektionsebene erbracht werden. Des Weiteren erwartet immerhin jedes vierte Mitglied Unterstützung im Bereich der Mitgliederwerbung, der Lehrlingsrekrutierung und der Interessensvertretung auf Sektionsebene. Setzt man diese Erwartungen in Relation zur durchschnittlichen Wichtigkeit dieser Leistungen, so zeigt sich, dass nur bei einer einzigen als wichtig eingestuften Leistung die Erwartung einer Leistungserbringung durch die Sektionen besteht: die Leistung «Unterstützung und Durchführung von Werbeaktionen» hat eine durchschnittliche Wichtigkeit von 4.34 und es wird von 24.1% der Mitglieder gewünscht, dass sie auf Sektionsebene erbracht wird.

Gemäss Angaben einer überwiegenden Mehrheit der Befragten sollten viele Leistungen primär auf kantonalen Ebene erbracht werden. Interessanterweise erwartet fast kaum eine Mitgliedergruppe eine ausschliessliche Leistungserbringung auf Sektionsebene.

Leistung/Aktivität	Wichtigkeit*	Zufriedenheit*	Über-/Unterdeckung Zufriedenheit - Wichtigkeit pos. Wert = Überdeckung
Durchsetzung des Gesamtarbeitsvertrages	4.65	3.08	-1.57
Sicherstellung gleicher Wettbewerbsbedingungen	4.51	3.12	-1.39
Bedürfnisgerechtes Angebot an Aus- und Weiterbildung	4.39	3.80	-0.59
Unterstützung und Durchführung von Werbeaktionen	4.34	3.70	-0.64
Auskünfte und Beratung	4.33	3.87	-0.46
Interessenvertretung	4.22	3.35	-0.87
Politische Stellungnahmen	4.21	3.26	-0.95
Information und Dokumentation	4.20	3.76	-0.44
Förderung der Lehrbetriebe und Ausbilder	4.19	3.59	-0.60
Kostenloser Rechtsdienst	4.17	3.61	-0.55
Finanzielle Beteiligung an Aus- und Weiterbildung	4.13	3.80	-0.33
Imagebildung durch periodische Medienbeiträge	4.12	3.38	-0.74
Kontaktstelle für Behörden und Organisationen	4.07	3.43	-0.64
Koordination und Transparenz im Arbeitsmarkt	4.05	3.76	-0.29
Förderung des politischen Engagements	4.05	2.99	-1.06
...

*Wichtigkeit und Zufriedenheit wurden gemessen auf einer Skala von 1 – 5.

Tabelle 2: Leistungszufriedenheit im Vergleich

Ausnahme bilden einzig die Ehrenamtlichen, die sich auf kantonaler und gleichzeitig auf lokaler Ebene engagieren. Die Gruppen der im Verband nicht engagierten Mitglieder, aber auch die ehemaligen Ehrenamtlichen auf nationaler wie kantonaler Ebene hingegen sprechen sich alle für eine weitere Zentralisierung der Leistungserbringung aus. Interessanterweise hat dabei die Distanz zum künftigen Leistungserbringungsort nur bedingt Einfluss. Zwar ist dieser Einfluss nur knapp nicht signifikant, zeigt aber dennoch, dass das Argument der «Nähe zum Mitglied» häufig überschätzt wird. Die hier dargelegte Untersuchung zeigt sehr schön, dass die Wahrnehmung von Leistungen durchaus auch mit Strukturfragen verknüpft sein kann. Im konkreten Fall des Branchenverbands konnte die grundsätzliche Bereitschaft zur Zentralisierung der Leistungserbringung dank einer Member-Value-Studie eruiert werden. Einzelne Leistungen, konkret die Unterstützung und Durchführung von Werbeaktionen im Bereich Lehrlingswesen und Nachwuchsförderung sowie die Förderung eines gedeihlichen Zusammenwirkens, wird der Verband auch weiterhin in den Regionen durchführen müssen, will er seinen Member Value nicht reduzieren. Viele Leistungen und Aktivitäten jedoch lassen sich gemäss Erwartungen einer überwiegenden Mehrheit der Befragten auf kantonaler Ebene erbringen, ohne die Er-

wartungshaltung der Mitglieder zu enttäuschen. Die durch ehrenamtliche Vertreter der Sektionen vorgebrachten Vorbehalte gegenüber einer Zentralisierung wurden durch die Mitglieder nur ansatzweise mitgetragen. Für die Organisationsentwicklung im konkreten Fall bedeutete dies die Auflösung der Sektionen unter Beibehaltung einzelner regionaler Anlässe und Aktivitäten. Gleichzeitig zeigten die Resultate, dass im Rahmen der angestrebten Zentralisierung für die auf Sektionsebene engagierten Ehrenamtlichen Optionen zu entwickeln sind, damit diese in den Verbandsstrukturen verbleiben können, wenn sie dies wünschen.

Fazit

Die Forderung nach neuen Strukturen in NPO ist durchaus legitim, teilweise sogar eine Notwendigkeit. Die von den Mitgliedern gewählten Ehrenamtlichen repräsentieren bei Fragen zu Strukturanpassungen nicht unbedingt die Meinung der Mehrheit der Mitglieder. Mitglieder als Träger eines Verbandes beurteilen die Gesamtsituation einer Organisation recht pragmatisch und differenzieren sehr fein, welche Leistungen tatsächlich dezentral zu erbringen sind. Bei Organisationsentwicklungen kann die Wahl eines zu realisierenden Organisationsmodells deshalb durchaus auf Basis einer breitgestützten Meinungsbildung erfolgen.

Leistung/Aktivität	Wichtigkeit	Zufriedenheit	Über-/ Unterdeckung	Leistungserfüllung durch die Sektionen
Durchsetzung des Gesamtarbeitsvertrages	4.65	3.08	-1.57	1.2%
Sicherstellung gleicher Wettbewerbsbedingungen	4.51	3.12	-1.39	0.0%
Bedürfnisgerechtes Angebot an Aus- und Weiterbildung	4.39	3.80	-0.59	0.0%
Unterstützung und Durchführung von Werbeaktionen	4.34	3.70	-0.64	24.1%
Auskünfte und Beratung	4.33	3.87	-0.46	9.8%
Interessenvertretung	4.22	3.35	-0.87	1.3%
Politische Stellungnahmen	4.21	3.26	-0.95	0.0%
Information und Dokumentation	4.20	3.76	-0.44	3.9%
Förderung der Lehrbetriebe und Ausbilder	4.19	3.59	-0.60	8.6%
Kostenloser Rechtsdienst	4.17	3.61	-0.55	5.1%
Finanzielle Beteiligung an Aus- und Weiterbildung	4.13	3.80	-0.33	0.0%
Imagebildung durch periodische Medienbeiträge	4.12	3.38	-0.74	2.6%
Kontaktstelle für Behörden und Organisationen	4.07	3.43	-0.64	1.3%
Koordination und Transparenz im Arbeitsmarkt	4.05	3.76	-0.29	1.3%
Förderung des politischen Engagements	4.05	2.99	-1.06	9.2%
...

Tabelle 3: Welche wichtigen Leistungen wollen die Mitglieder explizit von den Sektionen erfüllt haben?

Die Motivation zur Mitgliedschaft sowie die Nutzengenerierung in einer NPO sind durchaus mit der Frage der Struktur verknüpft. Dies zeigt dieses Praxisbeispiel sehr schön. In der Folge wird es nun darum gehen zu eruieren, ob sich dieses Muster, dass nicht engagierte Mitglieder eine Zentralisierung und Verschlankung von Strukturen eher befürworten als Ehrenamtliche, bei weiteren Forschungsprojekten weiter verfestigt. Dies würde insbesondere das ins Feld geführte stereotype Argument, die Mitglieder suchen für Dienstleistungen die regionale Nähe, relativieren. Ressourceneffizientere Organisationsmodelle würden damit nicht mehr per se im Widerspruch zu einer Optimierung des Mitgliedernutzens stehen.

Fussnoten

- ¹ Schulz-Walz (2006).
- ² Schulz-Walz (2006).
- ³ McCroskey (2010); Oster (1992).
- ⁴ Bennett (2010); Knoke & Adams (1987).
- ⁵ Suter (2013).
- ⁶ Knoke & Adams (1987); Markova et al. (2013).
- ⁷ Schulz-Walz (2006).

Literatur

- Bennett, R. (2010). The Logic of Membership of Sectoral Business Associations. *Review of Social Economy*, 58(1), S. 17-42.
- Knoke, D. & Adams, R. (1987). The Incentive Systems of Associations. *Research in the Sociology of Organizations*, 5, S. 285-309.
- Markova, G., Ford, R. C., Dickson, D. R. & Bohn, T. M. (2013). Professional Associations and Members' Benefits. What's in It for Me? *Nonprofit Management & Leadership*, 23(4), S. 409-536.
- McCroskey, S., O'Neil, S. L. (2010). Factors Leading to Membership in Professional Associations and Levels of Professional Commitment as Determined by Active and Inactive Members of Delta Pi Epsilon. *Delta Pi Epsilon Journal*, 52(3), S. 111-137.
- Oster, S. M. (1992). Nonprofit organizations as franchise operations. *Nonprofit Management and Leadership*, 2(3), S. 223-238.
- SBV (2014). *Schweizerischer Baumeisterverband: Wirtschaft*. URL: <http://www.baumeister.ch/de/politik-kommunikation/wirtschaft/>.
- Schulz-Walz, F. (2006). *Mitgliederorientierte Organisationsgestaltung in Wirtschaftsverbänden. Bedeutung, Herausforderungen und Konzeptionen*. Deutschland: DUV Gabler Edition Wissenschaft.
- Suter, P. (2013). Member Value in Genossenschaften. Ein multidimensionales Konstrukt. In: Gmür, M., Schauer, R. & Theuvsen, L. (Hrsg.), *Performance Management in Nonprofit-Organisationen. Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele* (S. 326-334). Bern: Haupt.

Die Autoren



Nathaly Schumacher/nathaly.schumacher@vmi.ch

Master of Arts in General Management an der Universität Freiburg/CH. Seit 2013 engagiert sich Nathaly Schumacher am Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI) als Betreuerin des EMBA und forscht zum Thema «Member Value in Wirtschaftsverbänden».



Hans Lichtsteiner/hans.lichtsteiner@vmi.ch

Prof. Dr. Hans Lichtsteiner ist Direktor Weiterbildung des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschafts-Management der Universität Freiburg/CH (VMI). Er hat an der Universität Freiburg/CH studiert und promoviert und war von 1996 bis 2006 als Geschäftsleitungsmitglied und Direktor in diversen Wirtschaftsverbänden tätig. Seit November 2006 leitet er am VMI die Bereiche Weiterbildung und Beratung. Seit 2011 ist er Titularprofessor der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Freiburg/CH.



Schweizerische Vereinigung
für Qualitäts- und Management-
Systeme (SQS)

Bernstrasse 103
3052 Zollikofen
Schweiz

T +41 58 710 35 35
F +41 58 710 35 45
www.sqs.ch

NPO-Label

Management Excellence für Non-Profit-Organisationen

*Wissenschaftlich fundiertes Bewertungsverfahren auf der Basis
des Freiburger Management-Modells FMM*

Das NPO-Label zeichnet diejenigen Non-Profit-Organisationen aus, die ihr Management nach dem State of the Art des heute verfügbaren Management-Wissens organisiert und implementiert haben.



Nutzen und Mehrwert einer Zertifizierung

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

Forschungsbeitrag

Schlüsselfaktoren der Mitgliederbindung im Wirtschaftsverband

Markus Gmür, Carla Schuler und Barbara Schiesser

Wirtschaftsverbände können ihre Mitgliederbasis am besten dadurch stabilisieren, indem sie sich auf ihre Kernaufgabe konzentrieren, für die sie ursprünglich gegründet wurden, und darüber hinaus eine lebendige Austauschplattform bereitstellen. Das zeigen Untersuchungen bei zwei Schweizer Verbänden, dem Ausbildungsverband flexo suisse und dem Berufsverband Baukader Schweiz. Die beiden Studien bestätigen zudem die Vermutung, dass zusätzlichen Leistungsangeboten vom Mitgliederstandpunkt aus eine deutlich geringere Rolle zukommt, obwohl aktuelle Bestrebungen häufig auf eine Erweiterung des Dienstleistungsspektrums über eine Ausweitung von Individualleistungen gerichtet sind.¹

Berufsfelder und Wirtschaftsbranchen mit einer wachsenden Zahl selbstbewusster Individualisten und aufgeräumter Nutzenmaximierer stellen hohe Anforderungen an das Verbandsmanagement. Mitglieder – seien es Personen oder Organisationen – erwarten, dass ihren finanziellen Beiträgen und ehrenamtlichen Bemühungen durch nützliche Verbandsleistungen gerechtfertigt werden. Verbände antworten darauf mit einem mehr oder weniger breiten Mix von Leistungen,

die sich in ein Spektrum von drei Leistungstypen einordnen lassen:

- ♦ Kollektivleistungen: Dabei handelt es sich um Leistungen, die nicht nur den Mitgliedern gemeinschaftlich und unabhängig vom individuellen Beitrag zukommen, sondern auch Nichtmitgliedern in derselben Lage. Dazu zählen beispielsweise Kollektivarbeitsverträge, öffentliche Informationsveranstaltungen und Aktivitäten der Interessenvertretung und -durchsetzung.
- ♦ Individualleistungen: Diese stehen nur den Mitgliedern frei oder für eine Nutzungsgebühr zur Verfügung. Falls sie auch für Nicht-Mitglieder zugänglich sind, müssen diese in der Regel ein gesondertes Entgelt entrichten. Zu diesen Leistungen zählen Beratungs- und Weiterbildungsangebote, Versicherungen oder Zugang zu vergünstigten Produkten und Dienstleistungen von Drittanbietern.
- ♦ Clubleistungen: Das sind Leistungen, von denen die Mitglieder zwar individuell und abhängig von ihren eigenen Bemühungen profitieren, die aber eine gemeinschaftliche Aktivität voraussetzen.² Beispiele dafür sind gesellige Anlässe oder Treffen zum Erfahrungsaustausch.



Foto: Bernhard Marbach

Dass diese Dreiteilung hilfreich zur Typisierung von Wirtschaftsverbänden ist, zeigten bereits Knoke/Adams (1987) in einer repräsentativen Untersuchung, an der 459 der rund 13 000 US-amerikanischen Verbände teilnahmen. Darunter befanden sich 38% Berufs- und Standesorganisationen, 27% Branchenverbände und 1,5% Gewerkschaften.³ Das Leistungsspektrum konnten sie faktoranalytisch in sechs Bereiche untergliedern: Zwei davon lassen sich den Kollektivleistungen zuordnen (die Erfüllung eines gesellschaftlich anerkannten Anliegens und das aktive Lobbying), zwei den Individualleistungen (finanzielle Vergünstigungen und Informationsbereitstellung) und die letzten beiden den Clubleistungen (Plattform für den geselligen bzw. beruflichen Austausch in Verbindung mit Weiterbildungsmöglichkeiten).

Verbandsleistungen und Mitgliederbindung

Seit dem grundlegenden Beitrag von Mancur Olson (1965) zur Logik des kollektiven Handelns ist die weitverbreitete Überzeugung, dass Verbände nur langfristig bestehen können, wenn ihre Mitglieder sich über den unmittelbaren Nutzen ihrer Mitgliedschaft bewusst sind, auch wirtschaftswissenschaftlich unterlegt. Das ist insbesondere bei den Kollektivleistungen schwierig zu bewerkstelligen, da häufig auch Nicht-Mitglieder als sogenannte Trittbrettfahrer profitieren. Deshalb setzen Verbände nicht selten auf einen Ausbau der Individual- und Clubleistungen, um die Mitgliederbindung sicherzustellen. Allerdings unterschätzt der ökonomische Zugang die Bedeutung sozialer Normen und die Bedeutung psychologischer Faktoren wie Identifikation oder emotionale Bindung.

Die Studie von Gruen/Summers/Acito (2000) bei 150 Sektionen eines US-amerikanischen Verbands der Versicherungsvertreter forschte nach Erklärungsfaktoren für Mitarbeiterbindung und individuellem Engagement. Wichtigste Erkenntnis war, dass der Anteil der Mitgliederaustritte in denjenigen Sektionen am niedrigsten war, die sich am stärksten auf die Kernleistungen des Verbandes konzentrierten. Dazu zählten die regelmässigen Tagungen, Newsletter und Weiterbildungsangebote. Von geringerer Bedeutung war hingegen die bei den Mitgliedern direkt abgefragten Aspekte des Commitment (Identifikation, moralische Verpflichtung und persönliche Vorteile im Zusam-

menhang mit der Mitgliedschaft). Hager (2014) kommt bei einer vergleichenden Betrachtung von Kollektiv- und Individualleistungen bei Berufsverbänden in den USA zum Schluss, dass die Kollektivleistungen eine zuverlässigere Basis für die Mitgliederbindung seien. Die Studie von Marshall/Sundstrom (2010) in der Gründungsphase eines Berufsverbands führt hingegen eher zum Schluss, dass Individualleistungen mit der Möglichkeit zum Ausschluss von Nichtzahlern zumindest in der Entstehungsphase wichtiger sein könnten. Die Erkenntnisse aus diesen US-amerikanischen Studien ergänzt und differenziert die Schweizer Studie von Gmür/Ribi (2011): In einem mehrstufigen Verband mit einer Dachorganisation und regionalen Sektionen hängt die relative Bedeutung von Individual- und Kollektivleistungen für ein Mitglied davon ab, auf welche Organisationsebene es sich bezieht. Für die Beurteilung des Leistungsangebots auf Dachverbandsebene ist der Ausbau der Individualleistungen wichtiger, für die Beurteilung der regionalen Sektionen hingegen eher die Kollektivleistungen.

Nachfolgend werden die Untersuchungsergebnisse von zwei Studien zur Mitgliederbindung in einem Ausbildungs- und einem Berufsverband präsentiert. Sie gehen der Frage nach, welchen Verbandsleistungen von den Mitgliedern die grösste Bedeutung zugesprochen werden und wie sich Unterschiede in den Mitgliederpräferenzen erklären lassen.

Fallbeispiel flexo suisse

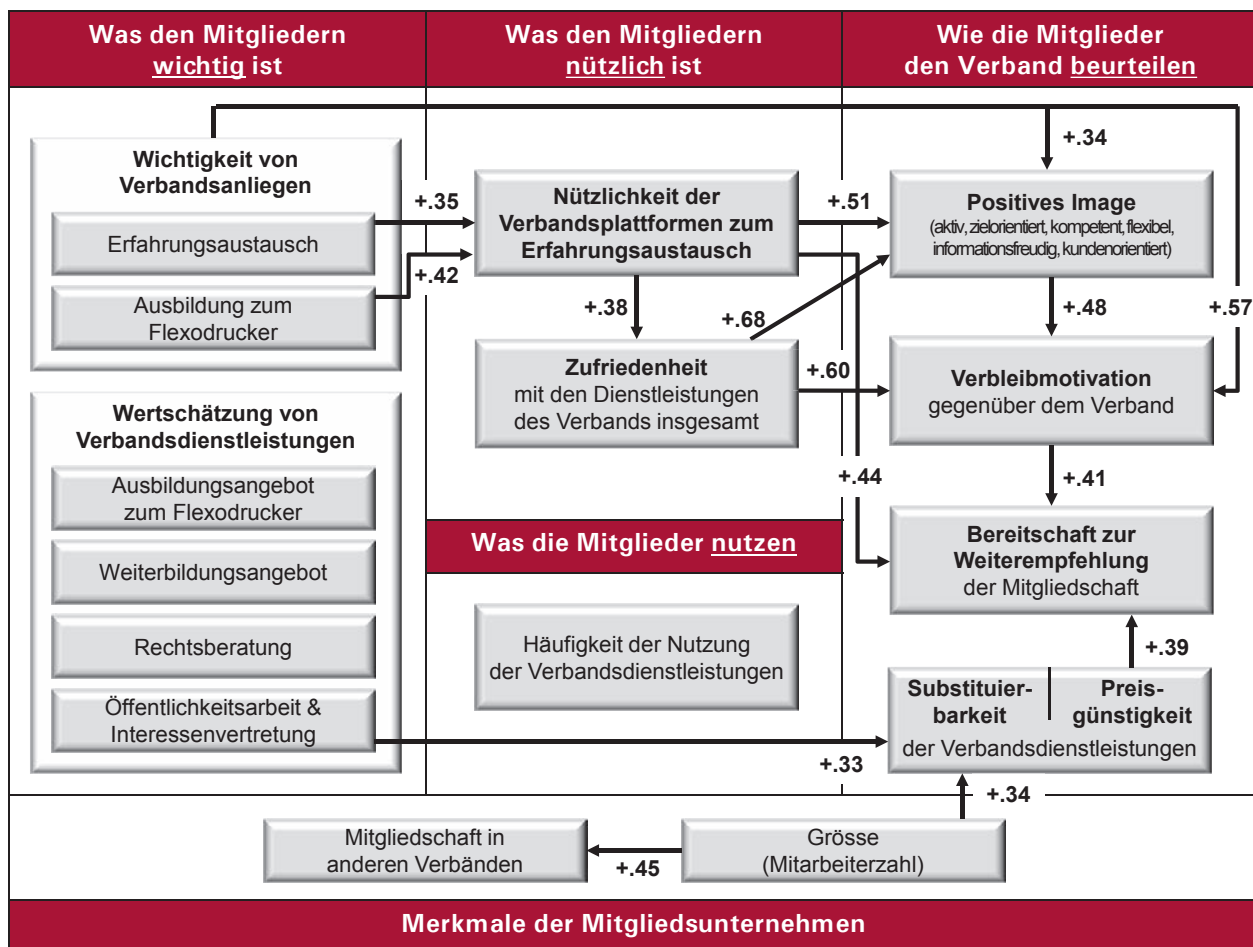
Flexo suisse ist ein Berufsbildungsverband der Verpackungsindustrie mit 50 Mitgliedsfirmen (Ende 2014). Gegründet wurde er 2004 zur Organisation der Aus- und Weiterbildung für Flexodrucker, einem eidgenössisch anerkannten Ausbildungsberuf. Der Verband bietet eine Reihe von Dienstleistungen um die Aus- und Weiterbildung der Flexodrucker an, organisiert Fachtagungen, unterhält eine Stellenbörse, steht für Rechtsfragen zur Verfügung und ist in der Interessenvertretung und Öffentlichkeitsarbeit aktiv.⁴ Der Organisationsgrad unter den Unternehmen mit beschäftigten Flexodruckern ist auf rund 80% zu schätzen.

Im Januar 2014 wurde 49 Mitgliedern ein Fragebogen zu Händen der Geschäftsführung zugesandt. Darin wurden sie über ihre Erwartungen an den Verband und sein Dienstleistungsangebot, ihr Nutzerverhalten

sowie die Beurteilung der Leistungen und des damit verbundenen ökonomischen Nutzens befragt. Die Untersuchung sollte zeigen, welche Faktoren entscheidend für eine positive Einstellung zum Verband sind und wie das Leistungsangebot optimiert werden könnte. 40 Mitglieder nahmen an der Befragung teil. Bei einer Rücklaufquote von über 80% kann damit beinahe von einer Vollerhebung gesprochen werden. Das Spektrum der Unternehmen reicht von 15% Kleinstbetrieben mit weniger als 10 Beschäftigten, 30% Kleinbetrieben mit 10-50 Beschäftigten, 35% Betrieben mit 50-250 sowie 20% mit mehr als 250 Angestellten. Rund 80% der Unternehmen gehören mindestens einem weiteren Verband an, wobei die Hälfte der Befragten die Mitgliedschaft bei flexo suisse als «ziemlich wichtig» und ein Viertel als «sehr wichtig» beurteilten; das verbleibende Viertel gab dazu keine Antwort.

Abbildung 1 zeigt die ermittelten Zusammenhänge auf Basis von Korrelationen zwischen den verschiedenen Erklärungs- und Ergebnisfaktoren. Gezeigt werden alle ermittelten Zusammenhänge mit einer Korrelation von über 0.30.⁵ Dabei wird nicht nur hervorgehoben, welche Zusammenhänge besonders stark sind, sondern wo sich entgegen der Erwartung keine signifikanten Zusammenhänge herausgestellt haben:

♦ Abgesehen von den Unterstützungsleistungen zur Ausbildung der Flexodrucker erweist sich vor allem die Bedeutung, welche die Mitglieder den Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch zusprechen, als wichtig für die Beurteilung des Verbands. Hingegen ergeben sich keine wesentlichen Beziehungen zur Wichtigkeit der einzelnen Verbandsleistungen. Für die Mitglieder sind die eigenen Präferenzen also grundsätzlich wichtiger als die Angebotspalette des Verbands.



Anmerkung: Signifikante Korrelationen gemäss Spearman Rho Korrelationen über 0.30, N=40

Abbildung 1: Erklärungsmodell für den Verband flexo suisse

- ♦ Eine wichtige Mediatorfunktion haben die durch den Verband organisierten Plattformen für den Erfahrungsaustausch. Wer diese als nützlich ansieht, entwickelt ein positives Image zum Verband als aktive, kompetente, zielorientierte, flexible, informationsfreudige und kundenorientierte Organisation und gibt sich überdurchschnittlich zufrieden mit dem gesamten Spektrum der Verbandsleistungen.
- ♦ Die Häufigkeit, mit der Verbandsleistungen in der Vergangenheit genutzt wurden, lässt sich weder durch die Wertschätzung, die ihnen entgegen gebracht wird, erklären, noch scheint sie ihrerseits darzulegen, warum der Verband mehr oder weniger positiv beurteilt wird. Dementsprechend steht die Nutzungshäufigkeit im Modell isoliert da.
- ♦ Wenig bedeutsam für die Beurteilung des Verbands ist die Grösse der Mitgliedsunternehmen. Kleine und grössere Betriebe beurteilen den Verband im Durchschnitt ähnlich. Allerdings glaubt man in grösseren Betrieben eher, dass die Verbandsleistungen substituierbar wären. Dies mag auch damit zusammenhängen, dass grössere Unternehmen häufiger auch noch anderen Verbänden angehören. Diese Vergleichsmöglichkeit ist aber nicht weiter bedeutsam für die Beurteilung von flexo suisse.
- ♦ In engem Zusammenhang stehen nicht unerwartet das Image des Verbands und die Motivation zum Verbleib. Beide sind vor allem bei denjenigen Befragten hoch, die dem Erfahrungsaustausch (und in Bezug auf das Image auch dem Ausbildungskonzept) eine hohe Bedeutung zumessen und die insgesamt zufrieden mit dem Dienstleistungsangebot sind.
- ♦ Unter den Befragten gaben 90% an, den Verband uneingeschränkt weiterzuempfehlen, während 10% sich dazu nur eingeschränkt bereit erklärten. Unterschiede zwischen den beiden Gruppen zeigten sich u.a. darin, wie sie die Plattformen zum Erfahrungsaustausch und die Preisgestaltung beurteilten: Unter den empfehlungsbereiten Mitgliedern beurteilten über 90% die Leistungen als «ziemlich günstig» oder «sehr günstig», während die kritischen Mitglieder sie zur Hälfte als «wenig preisgünstig» beurteilten. Kein eindeutiger Zusammenhang zeigte sich zu den wahrgenommenen Substitutionsmöglichkeiten, der Nutzungshäufigkeit oder den Präferenzen der Mitglieder.



Foto: Bernhard Marbach

- ♦ Bemerkenswert erscheint abschliessend der positive Zusammenhang zwischen der Wertschätzung von Interessenvertretung und Öffentlichkeitsarbeit auf der einen Seite und der wahrgenommenen Substituierbarkeit der Verbandsleistungen auf der anderen Seite. In der Interessenvertretung und Öffentlichkeitsarbeit kommt der Kollektivleistungscharakter eines Verbands am stärksten zum Ausdruck. Wem diese Kollektivleistungen besonders wichtig sind, der hält das Verbandsangebot eher für ersetzbar als diejenigen, die einen unmittelbaren Nutzen erwarten. Betrachtet man im Detail, welche Leistungen für die Kollektivleistungsanhänger als ersetzbar angesehen werden, so sind es am ehesten die Weiterbildungsangebote des Verbands, nicht aber die Interessenvertretung selbst.

Das Beispiel von flexo suisse lässt den Schluss zu, dass ein Wirtschaftsverband seine Mitglieder am ehesten dadurch bindet, dass er seinen Kernauftrag, der ihm in die Wiege gelegt wurde, erfüllt und darüber hinaus genügend Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch bietet. Die darauf aufbauenden Individualleistungen haben hingegen geringere Bedeutung. Die Nutzungshäufigkeit, so eine weitere Erkenntnis, ist kein zuverlässiger Anhaltspunkt für den Erfolg eines Verbands gegenüber seinen Mitgliedern; er weist weder auf die Zufriedenheit, noch die Motivation zum Verbleib, noch auf die Bereitschaft zur Weiterempfehlung. Schliesslich zeigt die Untersuchung auch, dass die Zufriedenheit mit dem Leistungspaket, die Image-messung und die Verbleibmotivation eng miteinander zusammenhängen und bei Mitgliederbefragungen gegenseitig weitgehend ersetzbar sind.

Fallbeispiel Baukader Schweiz

Baukader Schweiz ist ein Berufsverband mit rund 4 100 Mitgliedern. Gegründet wurde er 1911 als Schweizerischer Polierverband und öffnete sich mit der bis heute gültigen Namensänderung für weitere Berufsgruppen mit Leitungsfunktion aus dem ausführenden und planerischen Bereich des Bauhauptgewerbes.⁶ Zu den Kernaufgaben gehören die Pflege der Sozialpartnerschaften (vor allem mit den Arbeitgeberverbänden der Baumeister und des Holzbaus), die Rechtsberatung, die Förderung der Netzbildung zwischen den Mitgliedern und die Weiterbildung. In der Aussenwahrnehmung nimmt der Verband eine Zwischenstellung zwischen den Baumeistern und den Gewerkschaften ein: Von den Baumeistern wird der Verband als Gewerkschaft wahrgenommen, von den Gewerkschaften hingegen als arbeitgebernah eingeordnet. Der Organisationsgrad liegt bei rund 25%. Die Mitgliederzahlen waren über die vergangenen 25 Jahre rückläufig, sind mit der Verfolgung einer Wachstumsstrategie seit 2010 aber wieder zunehmend.

Im Frühjahr 2014 wurde 2 498 Mitgliedern des Verbands ein Fragebogen zugeschickt. 509 Mitglieder sandten ausgefüllte Fragebögen zurück, was einem Rücklauf von knapp über 20% entspricht. Darüber hinaus füllten weitere 46 Berufsleute, die weder bei Baukader Schweiz, noch bei einer anderen Arbeitnehmerorganisation Mitglied sind, einen leicht modifizierten Fragebogen zu Vergleichszwecken aus. Unter den Teilnehmern an der Befragung sind 8% Vorarbeiter, 57% Poliere, 20% Bauführer und 5% Baumeister (10% ordneten sich verschiedenen anderen Berufen zu). Die Reihung geht mit einem zunehmenden formalen Bildungsgrad und einem entsprechend zunehmenden Einkommen einher. Zu über 99% sind es Männer und

verteilen sich über das gesamte Altersspektrum von 16 bis 65 Jahre.

Im Rahmen der Befragung wurden die Wichtigkeit und die Bedeutung einer Reihe von Verbandsaktivitäten und -leistungen mit Blick auf Verbandsbeitritt und -verbleib erhoben. Diese wurden anschliessend in fünf Leistungsbereiche gegliedert:⁷

- Kollektivarbeitsverträge (Kollektivleistung):** Die Mitglieder des Verbands fallen je nach eigenen Angaben und je nach Berufsgruppe unter einen oder mehrere Kollektivverträge: den Landesmantelvertrag (53%), den Baukadervertrag (46%), den Bauführervertrag (14%) oder einen anderen Vertrag (6%).⁸
- Sozialer Austausch (Clubgut):** Dazu zählen Konferenzen und andere Veranstaltungen sowie der informelle Austausch mit Berufskollegen und persönlichen Bekannten im Verband.
- Zugang zu Information und Weiterbildung (Club- und Individualgut):** Weiterbildungsangebote und andere Informationsplattformen sowie das berufliche Netzwerk haben sowohl einen Individual- als auch Clubgutcharakter, da zwar das einzelne Mitglied für sich davon zu profitieren versucht, das aber häufig nur in einer Tauschbeziehung mit anderen Mitgliedern möglich ist.
- Finanzielle Vergünstigungen (Individualgut):** Der Verband bietet u.a. Prämienvergünstigungen bei Krankenkassen und anderen Versicherungen, aber auch andere Möglichkeiten eines vergünstigten Zugangs zu Produkten und Dienstleistungen anderer Unternehmen.
- Förderung der eigenen Karriere (Individualgut):** Die Mitgliedschaft ist hier dadurch motiviert, dass man sich bessere Arbeitsbedingungen und/oder einen beruflichen Aufstieg erhofft.

Wichtigkeit der Verbandsleistungen: (Skala 1 = unwichtig bis 5 = sehr wichtig)	Mitglieder Baukader CH N = 509	Nicht- Mitglieder N = 46	Differenz (Signifikanz)
a) Kollektivarbeitsverträge	4.26	3.68	+ .58 (**)
b) Sozialer Austausch	3.39	2.94	+ .45 (**)
c) Information und Weiterbildung	4.01	3.72	+ .29 (*)
d) Finanzielle Vergünstigungen	3.17	3.27	- .10 (n.s.)
e) Karriereförderung	3.36	3.53	- .17 (n.s.)

Anmerkung zur Signifikanz: **= p(t)<.01 / *= p(t)<.06 / n.s.= nicht signifikant

Tabelle 1: Präferenzen der Baukader-Mitglieder und der Vergleichsgruppe

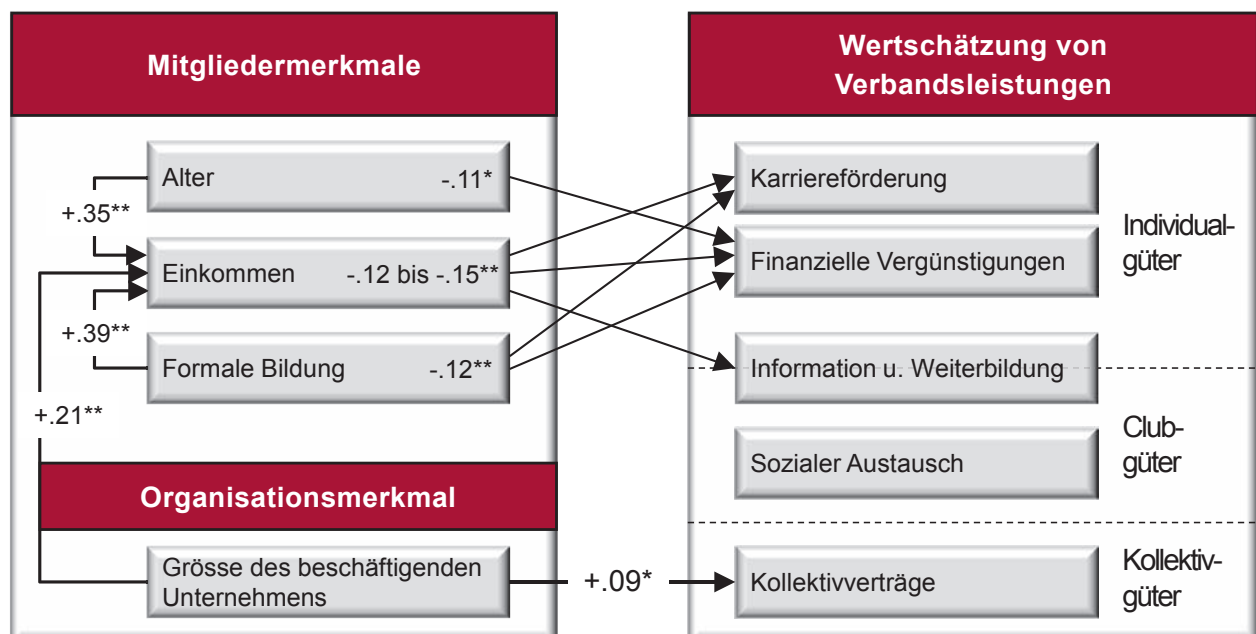
Tabelle 1 gibt einen Überblick zu den Befragten und ihren Einstellungen gegenüber den Verbandsdienstleistungen: Die Mitglieder unterscheiden sich erwartungsgemäss am stärksten in der Wichtigkeit, die sie den Kollektivverträgen zusprechen. Ebenfalls signifikant ist ihre höhere Präferenz für die Clubgut-Leistungen, während die Nicht-Mitglieder ein tendenziell höheres Interesse an den Individualleistungen bekunden. Abgesehen von den Einstellungen unterschieden sich die beiden Befragtengruppen nur wenig: Die Mitglieder von Baukader Schweiz waren im Durchschnitt rund 2 Jahre älter und dementsprechend länger im Beruf tätig. Sie weisen eine grössere Heterogenität in ihrem formalen Bildungsweg auf, und die Berufsgruppe der Poliere hatte mit 58% gegenüber 46% ein grösseres Gewicht.

Neben dem Vergleich von Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern ging die Untersuchung auch der Frage nach, wie sich Präferenzunterschiede innerhalb der Mitgliederbasis von Baukader Schweiz erklären liessen. Erwartet wurde, dass mit zunehmendem formalem Bildungsgrad und damit verbundenem höheren Einkommen die Wichtigkeit der Verbandsleistungen abnähme. Ebenso wurde aufgrund des gesellschaftlichen Trends zur Individualisierung über die letzten Jahrzehnte hinweg vermutet, dass jüngere Kader ins-

besondere die Kollektiv- und Clubgutleistungen des Verbands weniger schätzten. Schliesslich wurde erwartet, dass Beschäftigte aus grossen Bauunternehmen eher auf die Einflussmöglichkeiten des Verbands setzten, als solche in Kleinbetrieben. Diese ermöglichen in Fragen der Gestaltung von Löhnen, Aufstiegspektiven und sonstigen Arbeitsbedingungen, so die Vermutung, eher eine persönliche Verhandlung mit der Leitung.

Abbildung 2 zeigt das Ergebnis der statistischen Analyse. Alter, formale Bildung und Unternehmensgrösse sind zwar nicht untereinander, aber mit dem Einkommen mittelstark korreliert: Je älter ein Mitglied ist, je höher seine formale Bildung und je grösser das Unternehmen, in dem es beschäftigt ist, umso höher ist im Durchschnitt auch sein Einkommen.

Die Zusammenhänge zwischen den Mitgliedermerkmalen und ihren Präferenzen in Bezug auf die Verbandsleistungen sind durchgängig schwach. Bemerkenswert ist aber, dass die Mitgliedermerkmale nur mit der Wichtigkeit der Individualleistungen zusammenhängen, und zwar negativ: Je älter die Mitglieder sind, je umfangreicher ihre berufliche Ausbildung und je höher ihr Einkommen ist, umso geringer schätzen sie vor allem die finanziellen Vergünstigungen, die Unterstützung der persönlichen Karriere und teilweise



Anmerkung zur Signifikanz: **= $p(t) < .01$ / *= $p(t) < .05$

Abbildung 2: Mitgliedermerkmale und Leistungspräferenzen bei Baukader Schweiz⁹

auch die Weiterbildungsangebote ein. Keine Unterschiede machen die Merkmale hingegen für die Einschätzung der Kollektivverträge und der Förderung des Austauschs zwischen den Mitgliedern. Bestätigen lässt sich hingegen die Vermutung, dass Beschäftigte aus grösseren Unternehmen das Engagement des Verbands in den Kollektivverhandlungen für etwas wichtiger ansehen als ihre Berufskollegen aus kleineren Betrieben. In dem Masse, wie sich die Mitglieder beruflich etablieren (gemessen am Alter), verschiebt sich das Gewicht in der Wertschätzung von den Individual- auf die Club- und Kollektivleistungen, und damit hin zum traditionellen Wesenskern des Verbands.

Schlussfolgerung

Die beiden Studien zeigen, dass neben der Kernleistung (Organisation einer Berufsausbildung bzw. Kollektivverhandlungsaktivitäten) vor allem die Förderung des Austauschs zwischen den Mitgliedern ein wesentlicher stabilisierender Faktor für den Bestand eines Wirtschaftsverbands ist. Individualleistungen werden bei direkter Abfrage zwar durchaus als relevant bezeichnet. In den beiden vorliegenden Studien erweisen sie sich aber als nachrangig bzw. vor allem für die etablierten Mitglieder als eher verzichtbar. Mit einer Verlagerung des Leistungsangebots durch zusätzliche Individualleistungen nähert sich die Mitgliedschaft einer Kundenbeziehung an. Kurzfristig kann ein Verband damit Aufmerksamkeit erzielen und Nützlichkeit demonstrieren. Er verliert aber seinen einzigartigen Charakter, der eher durch die Kollektiv- und Clubleistungen getragen wird, und er riskiert seine Fähigkeit zur längerfristigen und stärker emotional als durch Nützlichkeitserwägungen gespeisten Bindung.



Foto: Bernhard Marbach

Fussnoten

- ¹ Der Text baut auf zwei Untersuchungen auf, die im Rahmen des MBA-Studiums am VMI von Barbara Schiesser und Carla Schuler durchgeführt und von Markus Gmür betreut wurden.
- ² Diese Definition ist nicht deckungsgleich mit der ökonomischen Definition des Clubguts: Das ist charakterisiert durch eine Ausschlussmöglichkeit von Nichtzahlern, bei dem die Preisbildung aber schwierig ist, weil es anders als beim Privat- oder Individualgut keine Konkurrenz im Konsum gibt, also die Nutzung durch ein Mitglied die Nutzbarkeit durch ein anderes Mitglied nicht wesentlich tangiert.
- ³ Innerhalb des verbleibenden Drittels bildeten Freizeitorganisationen mit 22% die grösste Gruppe.
- ⁴ Vgl. dazu die Informationen auf der Webseite des Verbands www.flexosuisse.ch
- ⁵ Die Korrelationen wurden auf Basis einfacher statistischer Zusammenhänge mit dem nicht-parametrischen Test Spearman Rho ermittelt. Bei einer Zusammenhangstärke von 0.30 resultiert bei der vorliegenden Stichprobengrösse von N = 40 in der Regel ein Fehler der 1. Art von unter 5%. Deshalb werden hier alle Zusammenhänge mit einer Korrelation von über 0.30 dargestellt.
- ⁶ Vgl. dazu Informationen auf der Webseite des Verbands www.baukader.ch
- ⁷ Dies geschah im ersten Schritt aus inhaltlichen Überlegungen. Die Einteilung wurde anschliessend mit einer Faktoranalyse und einer Reliabilitätsanalyse (Cronbach's Alpha) statistisch plausibilisiert.
- ⁸ Jeweils 4-6% der Befragten konnten nicht mit Sicherheit sagen, ob der betreffende Vertrag für sie verbindlich sei.
- ⁹ Die Koeffizienten stellen wiederum nicht-parametrische Korrelationen (Spearman Rho) dar.

Literatur

- Gmür, M. & Ribi, Y. (2011). Erfolgsfaktoren der Mitgliederbindung in Berufsverbänden. *Verbands-Management*, 37(3), S. 42-52.
- Gruen, T. W., Summers, J. O. & Acito, F. (2000). Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations. *Journal of Marketing*, 64(3), S. 34-49.
- Hager, M A. (2014). Engagement Motivations in Professional Associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43, (2S), S. 39-60.
- Knoke, D., Adams, R. E. (1987). The Incentive Systems of Associations. *Research in the Sociology of Organizations*, 5, S. 285-309.
- Marshall, R. J., Sundstrom, B. (2010). Determining the Level of Interest in a Professional Association for Social Marketing in the United States: Results of a National Survey. *Social Marketing Quarterly*, 16(1), S. 21-30.
- Olson, M. L. (1965). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Schiesser, B. (2014). *Einfluss sozio-ökonomischer Faktoren auf die Wertschätzung von Kollektiv-, Club- und Individualgütern am Beispiel der Dienstleistungen von Baukader Schweiz*. Master Thesis im Rahmen des Executive MBA in NPO-Management, Universität Freiburg/CH.
- Schuler, C. (2014). *Was erklärt die Mitgliedschaft im Berufsbildungsverband flexo suisse?* Master Thesis im Rahmen des Executive MBA in NPO-Management, Universität Freiburg/CH.

Die Autoren



Markus Gmür/markus.gmuer@vmi.ch

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



Carla Schuler/carla.schuler@zpk.ch

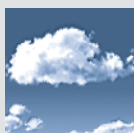
Carla Schuler ist Vizedirektorin des ZPK/ASPI, dem Wirtschafts- und Arbeitgeberverband der Schweizerischen Papierindustrie sowie Geschäftsführerin von flexo suisse, dem Forum für den Beruf des Flexodruckers. Sie betreut die Bereiche GAV, Arbeits- und Sozialversicherungsrecht sowie die Berufsbildung. Weiter amtiert sie als Arbeitsrichterin bei verschiedenen Gerichten im Kanton Zürich. 2014 erlangte sie einen Executive Master of Business Administration (EMBA) in NPO-Management am VMI der Universität Freiburg/CH.



Barbara Schiesser/barbara.schiesser@baukader.ch

Barbara Schiesser begann ihre berufliche Laufbahn bei Lufthansa, wechselte später zu Hewlett-Packard, wo sie verschiedene Funktionen im Bereich Marketing und Verkauf innehatte. 2006 übernahm sie die Geschäftsführung von SwissICT und wechselte 2009, ebenfalls als Geschäftsführerin, zu Baukader Schweiz. Sie erlangte einen Executive Master of Business Administration (EMBA) in NPO-Management am VMI der Universität Freiburg/CH.

Anzeige



NonproCons

Neue Wege für Nonprofit-Organisationen

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

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



**Fundraising & Sponsoring
Management Consulting**

NonproCons

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

www.nonprocons.ch



Forschungsbeitrag

Member Value Optimierung in föderal strukturierten NPO

Yvonne Fischer und Markus Gmür

In föderal strukturierten Verbänden mit einem Dachverband und juristisch selbstständigen Mitgliedsorganisationen gehört das Spannungsfeld zwischen nationaler (zentraler) Steuerung und (dezentralem) Föderalismus zum Alltag. Dabei geht es um die Frage, wie sich die Teilorganisationen unter einem gemeinsamen Dach arrangieren, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Ob und wie effizient das gelingt, hängt unter anderem davon ab, ob die Mitgliedsorganisationen einen Mehrwert und Nutzen durch ihre Dachorganisation wahrnehmen. Das zeigt die Studie am Beispiel der Marketing-Koordination in acht Dachverbänden und 86 Sektionen. Eine bessere Zusammenarbeit weisen jene Verbände auf, denen es gelingt, eine Organisationskultur zu schaffen, mit der sich die Mitgliedsorganisationen identifizieren können.¹

Verbände im Gesundheits- und Sozialwesen in der Schweiz sind durch ausgeprägte föderale Strukturen gekennzeichnet. Vielfach zu beobachten ist dabei das Aufeinandertreffen von Autonomiebestrebungen der Mitgliedsorganisationen und dem gegenläufigen Anspruch der Dachorganisation auf eine koordinierte Steuerung aller Aktivitäten im Verband. In den meisten Gesundheits- und Sozialverbänden ist die Mitgliedschaft zwar formal freiwillig. Trotzdem besteht keine echte Möglichkeit, bei Unzufriedenheit auszutreten, ohne dabei grundlegende Vorteile wie z.B. das Recht zur Verwendung der Marke zu verlieren. Dieser Umstand verstärkt das Spannungsfeld zwischen zentraler (nationaler) Steuerung und (dezentralem) Föderalismus. Es bleibt den Mitgliedern daher meistens nur die Möglichkeit, ihr Mitspracherecht in Form von offenen oder verdeckten Widerständen wahrzunehmen. Für den Gesamtverband erzeugt das einen erhöhten Verhandlungsaufwand und damit Ineffizienz, denn es werden knappe Ressourcen gebunden, die nicht mehr für die effektive Leistungserbringung

im Sinn des Sachziels der Organisation eingesetzt werden können. Hier kommt der Aspekt des (wahrgenommenen) Member Value ins Spiel. Gelingt es einer Dachorganisation, ihren Mitgliedern Mehrwert zu generieren, der auch als solchen wahrgenommen wird, sollte dies zu vermehrter Kooperationsbereitschaft, zu einer effizienteren Leistungserbringung und damit zur Zielerreichung im Sinne der Mission beitragen.

Wirft man einen Blick in die Literatur zu ähnlich föderal organisierten Firmen, insbesondere Multi National Companies (MNC), finden sich diverse Studien zur Zusammenarbeit zwischen der Zentrale (Headquarter) und teil-autonomen und abgegrenzten operativen Einheiten (Subsidiaries) sowie zum Mehrwert, den die Subsidiaries in der Zusammenarbeit wahrnehmen.²

Die Erkenntnisse aus der Forschung zu MNC lassen sich allerdings nur eingeschränkt auf NPO übertragen. Zwar verfügen die operativen Einheiten über eine gewisse Autonomie, aber in der Regel überwiegt in MNC eine top-down Entscheidungshierarchie. Zudem haben bei den MNC die formalen Ziele Vorrang, wie Marktanteil und finanzieller Gewinn. Dagegen ist es gerade das breite Spektrum an Zielen, welches die Verbände auszeichnet und eine entsprechend komplexe Steuerung in der Kooperation nach sich zieht. Die finanzielle Gesundheit ist zwar eine wichtige Voraussetzung für die Handlungsfähigkeit einer NPO, allerdings ist es gerade das breite Spektrum an Sachzielen, deren Erfüllung im Zusammenspiel zwischen den einzelnen Akteuren den Erfolg eines Verbands ausmacht. Aus diesem Grund sind Verbände gut beraten, wenn sie ihre Mitgliedsorganisationen und deren Bedürfnisse wichtig und ernst nehmen. Hier setzt das Member Value Modell als mitgliederzentrierter Ansatz an. Als Basis dazu wurde das Modell des Member Value nach Suter/Gmür (2013) herangezogen und auf die Ausgangslage mehrstufiger Verbände angepasst.

Member Value in Organisationsverbänden

Das Modell des erweiterten Member Value für Organisationen basiert auf dem von Suter/Gmür (2013)³ entwickelten Ansatz. Darin werden neben dem ökonomischen Member Value vor allem die nicht-finanziellen Aspekte und Bedürfnisse beleuchtet, deren Befriedigung durch die Organisation einen Mehrwert/Nutzen für die Mitglieder bringen soll. Tabelle 1 zeigt die Komponenten des Member Value, die in Organisationsverbänden Bedeutung haben. Dabei wird im ersten Schritt zwischen 10 Komponenten des latenten Mitgliedernutzens und dem manifesten Nutzen, der sich an rein ökonomischen Vorteilen bemisst, unterschieden. Die Nutzendimensionen lassen sich in zwei Kategorien unterteilen. Die eine Hälfte bezieht sich darauf, wie die Mitgliedsorganisationen durch den Dachverband in ihrer Zielerreichung unterstützt werden. Die andere Hälfte betrifft die Beziehungen der Mitgliedsorganisationen untereinander im Gesamtverband. Member Value entsteht daraus, dass die Dachorganisation ein Leistungsangebot unterbreitet, das die Bedürfnisse der Mitgliedsorganisationen deckt oder dass zumindest ein Rahmen bereitgestellt wird, in dem die Mitgliedsorganisationen ihre Anliegen erfüllen können.

Der Member Value ist kein Selbstzweck. Aus der Perspektive der Anreiz-Beitrags-Theorie⁴ ist er als Anreiz zu verstehen, der den Mitgliedsorganisationen angeboten wird, um einen bestimmten Beitrag

von diesen zu erhalten. Dieser Beitrag besteht hauptsächlich in der Kooperationsbereitschaft gegenüber anderen Mitgliedsorganisationen und dem Dachverband. Das Ausmass der Kooperationsbereitschaft ist dabei am Aufwand für die beteiligten Partner zu erkennen, der für sie während der Zusammenarbeit anfällt. Eine hohe Kooperationsbereitschaft zeigt sich darin, dass keine oder nur wenige formale Regelungen, die Verhandlungs- und Vertragskosten mit sich bringen, benötigt werden. Auch kann davon ausgegangen werden, dass kooperationsbereite Mitgliedsorganisationen weniger häufig isolierte Einzelaktionen durchführen, die dann im Rahmen der Gesamtkoordination aufeinander abgestimmt werden müssen.⁵

Untersuchungsmodell

Die vorliegende Studie wird bei Schweizer Verbänden im Gesundheits- und Sozialwesen durchgeführt. Sie konzentriert sich auf die Abstimmung und Kooperation zwischen Dachorganisationen und ihren Mitgliedsorganisationen in Bezug auf gemeinsame Marketingaktivitäten. Es wird davon ausgegangen, dass die Wahrnehmung des Member Value durch die Mitgliedsorganisationen eine grosse Bedeutung für deren Kooperationsbereitschaft hat. Die zentrale Untersuchungshypothese lautet: **Je höher der wahrgenommene Member Value für eine Mitgliedsorganisation ist, umso höher ist auch ihre Kooperationsbereitschaft in Fragen des Verbandsmarketing.**

Latenter Nutzen (10 Member Value Dimensionen)	
Nutzenkomponenten für die Zielerreichung der Organisation	Nutzenkomponenten für das Zusammenspiel im Gesamtverband
Innovation: Unterstützt die Dachorganisation Neuerungen und Verbesserungen bei der Zielerreichung?	Einfluss: Kann die Mitgliedsorganisation auf Entscheidungen in der Gesamtorganisation Einfluss nehmen?
Wirksamkeit: Unterstützt die Dachorganisation ihre Mitgliedsorganisationen bei der wirksamen Erfüllung ihres Auftrags?	Partizipation: Ist die Mitgliedsorganisation in Erarbeitungs- und Entscheidungsprozessen involviert und kann sie mitbestimmen?
Identität: Schafft die Dachorganisation im Gesamtverband weine gemeinsame Identität und Kultur?	Dialog: Fördert die Dachorganisation die Kommunikationskultur, den Austausch und den Dialog mit und unter den Mitgliedsorganisationen?
Stabilität und Sicherheit: Trägt die Dachorganisation dazu bei, dass die Mitgliedsorganisationen über Stabilität und Sicherheit bezüglich der Aussenwelt verfügen?	Anerkennung: Geht die Dachorganisation auf die Mitgliedsorganisationen ein und zeigt Anerkennung für deren Arbeit und Engagement?
Business Excellence: Trägt die Dachorganisation dazu bei, dass die Mitgliedsorganisationen sich weiterentwickeln können?	Berechenbarkeit: Stellt die Dachorganisation im Gesamtverband die Planbarkeit sicher?
Manifester (ökonomischer) Nutzen	
Bietet die Dachorganisation ihren Mitgliedsorganisationen ökonomische Vorteile?	

Tabelle 1: Komponenten des organisationalen Member Value

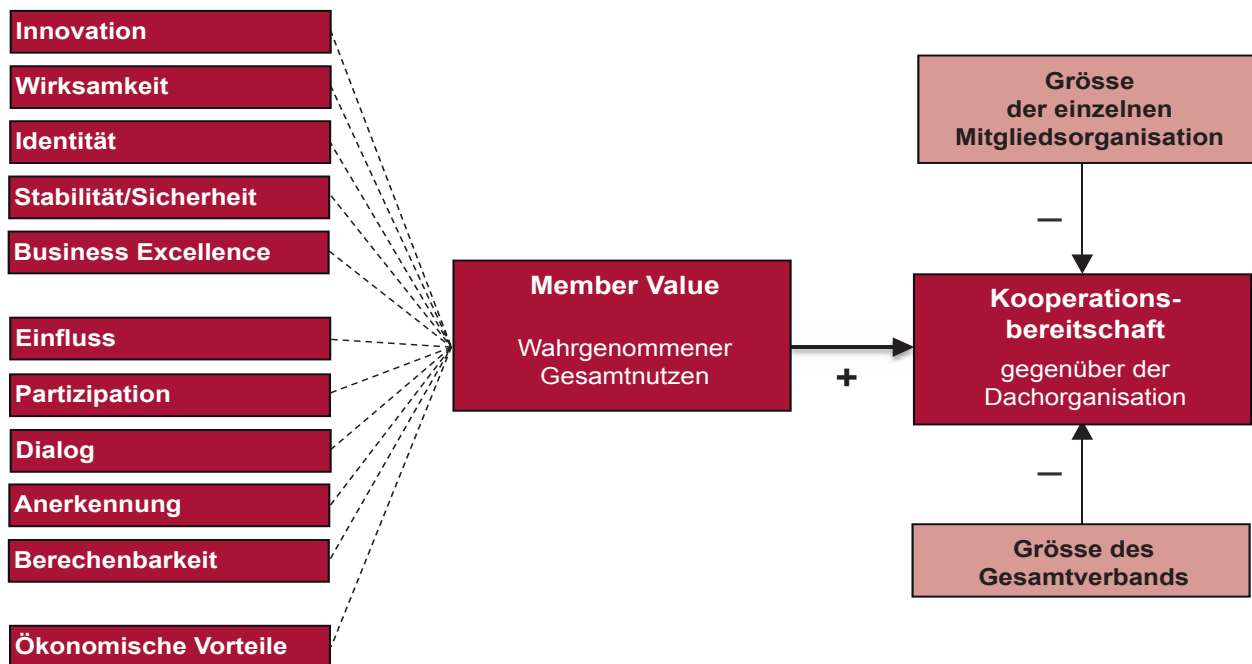


Abbildung 1: Untersuchungsmodell mit den Konstrukten und Zusammenhängen

Es ist davon auszugehen, dass sich die Kooperationsbereitschaft nicht allein durch den Member Value erklären lässt, sondern dass hier verschiedene Rahmenbedingungen mit hineinspielen. Zwei Faktoren werden in der Studie als Kontrollvariablen miteinbezogen (vgl. Abbildung 1):

- ♦ **Grösse des Gesamtverbands: Je grösser der Gesamtverband ist, umso geringer ist die Kooperationsbereitschaft seiner Mitglieder.** In grösseren Organisationen (gemessen an aggregierter Jahresrechnung) ist eher eine geringere Kooperationsbereitschaft zu erwarten, weil bei einer kleinen Mitgliederzahl die einzelnen Mitgliedsorganisationen genügend eigene finanzielle Mittel für Marketingaktivitäten haben. Bei einer grösseren Mitgliederzahl wird hingegen das Misstrauen, mit seinen eigenen Bedürfnissen zu wenig Beachtung zu finden, zu einer ähnlich geringeren Kooperationsbereitschaft führen.
- ♦ **Grösse der Mitgliedsorganisation: Je grösser eine Mitgliedsorganisation ist, umso geringer ist ihre Kooperationsbereitschaft.** Dem liegt die Annahme zugrunde, dass unabhängig von der Grösse des Gesamtverbandes mit der Grösse der Mitgliedsorganisation auch ihr Selbstbewusstsein und ihre Anspruchshaltung grösser sein werden.

Befragungsmethodik und Datensatz

Zur Überprüfung des Modells und der abgeleiteten Hypothesen wurde im Sommer 2014 eine Befragung bei föderal strukturierten Gesundheits- und Sozialverbänden mittels Online-Fragebogen durchgeführt. Dabei wurde ein Email mit dem Befragungs-Link an die nationalen Geschäftsführenden von insgesamt 18 föderal strukturierten Gesundheits- und Sozialverbänden der Schweiz versandt. Von den angeschriebenen Verbänden konnten deren acht zur Teilnahme gewonnen werden. Diese leiteten die Online-Befragung an Führungspersonen ihrer Mitgliedsorganisationen (d.h. Sektionen oder Kantonalverbände) weiter. Insgesamt konnten Befragungsteilnehmer aus 86 Mitgliedsorganisationen gewonnen werden. Die Befragten verteilten sich auf alle 26 Kantone, was als sehr erfreulich bezüglich der geografischen Verteilung der Stichprobe gewertet werden kann. Ein Drittel der teilnehmenden Mitgliedsorganisationen sind kleine NPO (Umsatz bis 100 000 CHF), ein Drittel gehört zu den mittelgrossen (zwischen 0,1 und 1 Mio. CHF Umsatz), und das letzte Drittel generiert einen jährlichen Umsatz von über 1 Mio. CHF.

Der Online-Fragebogen bestand aus drei Teilen: Teil A beinhaltete Rating-Fragen zum Mehrwert, den die Mitgliedsorganisationen in der Zusammenarbeit mit ihrer Dachorganisation wahrnehmen. In einer ers-

ten Frage wurde eine Einschätzung zu den zehn Komponenten des nicht-ökonomischen Member Value im Rahmen der Marketing-Koordination im Verband eingeholt. Die Items waren als Aussagen formuliert, zu denen die Teilnehmenden angeben mussten, wie sehr die Aussagen in ihrer Wahrnehmung zutreffen. Für die Messung des manifesten, ökonomischen Member Value wurden anschliessend fünf Items zu Kosteneinsparungen, Synergien, effektiverem Mitteleinsatz und verbesserter Liquiditätsplanung für die Mitgliedsorganisationen verfasst. In Teil B wurde die Kooperationsbereitschaft anhand von acht Aussagen gemessen. Um die Neigung zu sozial erwünschten Antworten zu schwächen, wurde auf eine direkte Einstellungsbefragung verzichtet. Es wurden Indikatoren, die auf eine hohe Kooperationsorientierung schliessen lassen, eruiert: Dazu gehörten zum Beispiel der Verzicht auf detaillierte formale Regelungen und Kontrollmechanismen, seltene Konflikte oder Sitzungen zu Koordinationsproblemen oder der Verzicht auf eigene, isolierte Marketing-Aktivitäten.

Ergebnisse

Die statistische Analyse bestätigt den vermuteten Zusammenhang zwischen dem wahrgenommenen Member Value und der Kooperationsbereitschaft: Die einfache lineare Regression zeigt, dass sich die Unterschiede in der Kooperationsbereitschaft immerhin zu 8,3% durch den Member Value erklären lassen (signifikant auf dem 99%-Niveau). In Tabelle 2 wird der Zusammenhang zwischen Member Value und Kooperationsbereitschaft in einer Matrix verdeutlicht. Darin werden die befragten Mitgliedsorganisationen horizontal und vertikal in zwei etwa gleich grosse Gruppen aufgeteilt: die eine Gruppe mit überdurchschnitt-

lichen Werten in der Wahrnehmung des Member Value bzw. in der Kooperationsbereitschaft, die andere Gruppe mit unterdurchschnittlichen Werten. Aus der leichten Ungleichverteilung über die vier Felder hinweg ersieht man den Zusammenhang gemäss der zentralen Hypothese.

Die grösste Gruppe (31%, N = 25) kann als kooperationsbereit wegen wahrgenommenem Member Value interpretiert werden. Die zweitgrösste Gruppe (27%, N = 22) mit jeweils unterdurchschnittlichen Werten ist eher oder gar nicht kooperationsbereit, weil sie eher wenig oder gar keinen Member Value wahrnimmt. Die verbleibenden gut 40% zeigen mehr oder weniger stark abweichende Muster.

Nachdem die Grundtendenz ermittelt wurde, stellt sich nun die Frage, welche einzelnen Komponenten des erweiterten Member Value einen besonders starken Zusammenhang mit der Kooperationsbereitschaft aufweisen. Die Detailergebnisse sowie die jeweiligen Mittelwerte sind in Tabelle 3 dargestellt. Die stärksten (und statistisch signifikanten) Zusammenhänge zeigen sich zwischen der Kooperationsbereitschaft und der Identität und der Wirksamkeit; mittelstark korreliert sind die Berechenbarkeit und die Innovationsbeiträge sowie der ökonomische Nutzen. Alle anderen Komponenten weisen in der Einzelbetrachtung nur schwache und nicht signifikante Zusammenhänge auf.

Hervorzuheben ist, dass kein Zusammenhang zwischen dem Erfüllungsgrad einer Nutzendimension und ihrer Korrelation mit der Kooperationsbereitschaft besteht.

Bezieht man die beiden Kontrollvariablen Grösse des Gesamtverbands und Grösse der einzelnen Mitgliedsorganisation mit ein, so zeigt sich, dass die Kooperationsbereitschaft mit wachsender Verbandsgrös-

Kooperationsbereitschaft	Wahrgenommener Member Value	
	überdurchschnittlich	unterdurchschnittlich
überdurchschnittlich	31% kooperationsbereit wegen hohem Member Value	22% kooperationsbereit trotz geringem Member Value
unterdurchschnittlich	20% wenig kooperationsbereit trotz hohem Member Value	27% wenig kooperationsbereit wegen geringem Member Value

Tabelle 2: Zusammenhang zwischen Member Value und Kooperationsbereitschaft (N = 81)

Komponenten des Member Value	Mittlerer Erfüllungsgrad (Index zwischen 0 und 100)	Korrelation mit Kooperationsbereitschaft
Identität	77	+0.44**
Wirksamkeit	57	+0.39**
Berechenbarkeit	75	+0.26*
Innovation	74	+0.25*
Sicherheit/Stabilität	63	+0.15
Dialog	65	+0.13
Partizipation	65	+0.12
Anerkennung	61	+0.11
Business Excellence	57	+0.03
Einfluss	62	-0.06
Ökonomischer Nutzen	63	+0.28*

Anmerkung: ** p(t) < .01 / * p(t) < .05

Tabelle 3: Kooperationsbereitschaft und Member Value nach Einzeldimensionen (N = 86)

se zurückgeht. Die Korrelation über die sechs Verbände, bei denen zwischen 4 und 19 Mitgliedsorganisationen an der Befragung teilnahmen, zeigt einen Korrelationskoeffizienten von -0.51. Interessanterweise besteht eine noch stärkere Korrelation zum durchschnittlich wahrgenommenen Member Value ($r = -0.78$). Je grösser ein Verband ist, umso kritischer wird also nicht nur das Kooperationsverhalten; für den Dachverband wird es dann auch schwieriger, bei seinen Mitgliedsorganisationen eine Nutzenwahrnehmung zu erzeugen.

Ähnlich deutlich ist das Ergebnis in Bezug auf die relative Grösse der Mitgliedsorganisationen innerhalb eines Verbands. Für alle Verbände, von denen mehrere Fragebögen verschiedener Mitgliedsorganisationen vorliegen, ergibt sich die erwartete negative Korrelation mit Koeffizienten zwischen -0.38 bis -0.66. Je grösser also eine Organisation innerhalb eines Verbands ist, umso geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich kooperationsbereit zeigt. Kein eindeutiger Bezug besteht hier jedoch zum Member Value.

Diskussion und Ausblick

Die Studie stützt die Ausgangsthese, dass der von den Mitgliedsorganisationen wahrgenommene Member Value einen positiven Einfluss auf deren Kooperationsbereitschaft mit der Dachorganisation hat. Die Grössenverhältnisse im Verband und in der Relation zwischen den Mitgliedsorganisationen haben jedoch ebenfalls einen messbaren Einfluss. Die Organisationsgrösse erweist sich damit also einmal mehr als

eine der konsequenzenreichsten Variablen für Herausforderungen im Management.⁶

Beim vertieften Blick auf die Bedeutung der einzelnen Member Value Komponenten für das Ausmass der Kooperationsbereitschaft ist die *Identität* als bedeutsamster Faktor zu erkennen. Dieses Ergebnis bestätigt somit auch für Gesundheits- und Sozialverbände, was diverse Autoren für netzwerkartig organisierte MNC dokumentiert haben:⁷ Die Zusammenarbeit funktioniert gut, wenn es dem Verband gelingt, eine gemeinsame Identität und Organisationskultur zu schaffen, mit der sich die Mitgliedsorganisationen identifizieren können. Dabei geht es bei der Identität nicht nur um das Logo, welches immer wieder zu Diskussionen innerhalb von Verbänden führen kann, sondern auch um die gelebten Werte und die Art des Umgangs untereinander. Die *Wirksamkeit* hat sich in der Studie als die Member Value Komponente mit der zweitgrössten Bedeutung herausgestellt. Die Mitgliedsorganisationen arbeiten also dann gerne mit dem Dachverband, wenn er sie mittels seiner Koordinationsaufgabe in der wirksamen Erfüllung ihres Auftrags unterstützt. Dabei sollte er allerdings berechenbar bleiben, d.h. die Mitgliedsorganisationen sollten über die Aktivitäten im Gesamtverband ins Bild gesetzt werden, damit sie ihre Aktivitäten gut darauf abstimmen können. Gelingt es einer Dachorganisation, ihren Mitgliedern Nutzen zu stiften, indem sie *Innovationen* im Sinne der Mission fördert, kann dies zu verbesserter Zusammenarbeit in der Gesamtorganisation führen. Dies bedeutet allerdings ganz und gar nicht, dass neue Ideen sozusagen im

Elfenbeinturm entwickelt werden sollen, sondern es geht vielmehr darum, dafür zu sorgen, dass in der Gesamtorganisation Ideen ausgetauscht und gemeinsam weiterentwickelt werden. Schliesslich sind auch die *ökonomischen Aspekte* nicht zu unterschätzen, jedoch muss ihre Bedeutung neben einigen Komponenten des latenten Member Value auch nicht überschätzt werden.

Mit den 86 Datensätzen, welche schlussendlich in die Auswertung mit einbezogen werden konnten, handelte es sich über eine überschaubare Datenbasis, die eher eine erste empirische Illustration des erarbeiteten Modells darstellt, als dass sie bereits eine zuverlässige Prüfung der Hypothesen zuliesse. Es ist noch weitere Forschung in diesem Gebiet anzustellen, bis generalisierungsfähige Aussagen möglich sind. Vor dem Hintergrund der knappen Ressourcen, mit denen NPO ihre Leistungen im Sinn der Mission und ihres eventuellen Leistungsauftrags erbringen sollen, erscheint es sinnvoll, den Member Value und seinen Einfluss auf die Zusammenarbeit zwischen Dachorganisation und Mitgliedsorganisationen noch breiter und tiefer zu erforschen. Weitere Forschungsergebnisse können zum besseren Verständnis der Austauschbeziehungen beitragen und die Entwicklung passender Managementkonzepte vorantreiben.

Fussnoten

- ¹ Der Text beruht in weiten Teilen auf der Master Thesis, die von Yvonne Fischer im Executive MBA für NPO-Management der Universität Freiburg/CH verfasst und von Markus Gmür betreut wurde.
- ² Chandler (1991); Ambos/Mahnke (2010); Egelhoff (2010).
- ³ Suter (2013); Suter/Gmür (2013).
- ⁴ March/Simon (1976) [1958].
- ⁵ Vgl. dazu die Theorie der Transaktionskostenökonomie nach Williamson (1985).
- ⁶ Das ist eine Erkenntnis, die bereits die Kontingenzforschung zu den Erklärungsfaktoren für Organisationsstrukturen in den 1960er Jahren gewonnen hat; vgl. dazu Pugh et al. (1969).
- ⁷ Egelhoff (2010); Foss et al. (2012).

Literatur

Ambos, B., Mahnke, V. (2010). How Do MNC Headquarters Add Value? *Management International Review*, 50(4), S. 403–412.

Chandler, A. D. (1991). The Functions of the Headquarters Unit in the Multibusiness Firm. *Strategic Management Journal*, 12(1), S. 31–50.



Graph Konferenzkultur für höchste Ansprüche.

Die Riege erstklassig gestalteter Konferenzsessel ist klein. Noch überschaubarer ist die Auswahl passender Kombinationen aus Tischen und Stühlen. Hier setzt das Konferenzprogramm Graph einen neuen, zeitgemässen Massstab. Die prägnante, vielfach ausgezeichnete Formensprache der Sessel spiegelt sich meisterlich im Erscheinungsbild der Tische wider. So entsteht ein Ambiente, das mit durchgängiger Designqualität und Wertigkeit überzeugt und höchsten Ansprüchen gerecht wird.

Egelhoff, W. G. (2010). How the Parent Headquarters Adds Value to an MNC. *Management International Review*, 50(4), S. 413-431.

Fischer, Y. (2014). *Member Value Optimierung in föderal strukturierten NPO am Beispiel der Marketing-Koordination in Schweizer Gesundheits- und Sozialverbänden*. Master Thesis an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät, Universität Freiburg/CH.

Foss, K., Foss, N. J. & Nell, P. C. (2012). MNC Organizational Form and Subsidiary Motivation Problems: Controlling Intervention Hazards in the Network MNC. *Journal of International Management*, 18(3), S. 247-259.

March, J. G., Simon, H. A. (1976). *Organisation und Individuum: Menschliches Verhalten in Organisationen*. Wiesbaden: Gabler [Originalausgabe: Organizations. New York: Wiley, 1958].

Pugh, D. S., Hickson, D. C., Hinings, C. R. & Turner, C. (1969). The Context of Organization Structures. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), S. 91-114.

Suter, P. & Gmür, M. (2013). *Member Value in Co-operatives*. Working Papers SES 444, Faculty of Economics and Social Sciences, University of Fribourg (Switzerland).

Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.

Die Autoren



Yvonne Fischer/yvonne.fischer@blutspende.ch

Yvonne Fischer, Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Freiburg/CH; Tätigkeiten am Inselspital, in einer gemeinnützigen Stiftung in Brasilien sowie bei der Stiftung Blutstammzellen. Sie ist heute Mitglied der Geschäftsleitung der Blutspende SRK Schweiz, einer Institution des Schweizerischen Roten Kreuzes und Dachorganisation der Regionalen Blutspendedienste. Im Jahr 2012 erfolgte der Abschluss als Dipl. Verbandsmanagerin am VMI und im direkten Anschluss die Teilnahme im Executive MBA Studium für Management von Nonprofit Organisationen an der Universität Freiburg/CH mit Abschluss 2014.



Markus Gmür/markus.gmuer@vmi.ch

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



Foto: Bernhard Marbach

Praxisbeitrag

Mitgliederbindung und Dienstleistungsqualität

Karin Stuhlmann und Sara Hofmann

In Zusammenarbeit mit unseren Kunden führen wir, die Beratungsgruppe für Verbandsmanagement (B'VM), regelmässig Mitgliederbefragungen durch. Bei der Datenauswertung stellen wir hierbei häufig fest, dass, obwohl die Mitglieder mit den einzelnen Leistungen höchst zufrieden sind, bei der Beurteilung der Gesamtzufriedenheit kaum Spitzenwerte erreicht werden. Gleiches lässt sich bei der Frage, wie verbunden sich die Mitglieder mit dem jeweiligen Verband fühlen, beobachten. Die Bindungswerte fallen in der Regel gar noch etwas tiefer aus als jene der Gesamtzufriedenheit. Die Annahme, dass ein mit den Dienstleistungen zufriedenes Mitglied auch ein langjähriges Mitglied ist, greift offensichtlich zu kurz. Sogar wenn zusätzlich die Wichtigkeit der einzelnen Leistungen einbezogen wird, kann diese Erklärungslücke nur bedingt geschlossen werden.

Viele Verbände leben durch und von ihren Mitgliedern. Umso wichtiger ist es deshalb zu wissen, wie

zufrieden die Mitglieder mit den Verbandsleistungen und dem Verein insgesamt sind und was sie sich für die Zukunft wünschen. Aufschluss darüber kann eine Mitgliederbefragung geben. Die Ergebnisse liefern der Verbandsführung wichtige Informationen, um die Dienstleistungsqualität systematisch zu verbessern und das Angebot gezielt am Bedarf ihrer Mitglieder auszurichten. Insbesondere bei wiederholten Durchführungen (alle 3-4 Jahre) stellen Mitgliederbefragungen ein aufschlussreiches Analyse- und Controlling-Instrument dar, da sich allfällige Veränderungen über die vergangenen Jahre aufzeigen lassen.

Die Fragen «Wie zufrieden sind Sie mit den einzelnen Leistungen?» und «Wie wichtig sind Ihnen die einzelnen Leistungen?» stehen im Mittelpunkt solcher Befragungen. Durch die Kombination der beiden Dimensionen (Zufriedenheit und Wichtigkeit) und der grafischen Darstellung der Ergebnisse in einem Portfolio lässt sich schnell erkennen, bei welchen Leistungen Handlungsbedarf besteht. Abbildung 1 zeigt ein solches Portfolio mit den dazugehörigen Normstrategie-

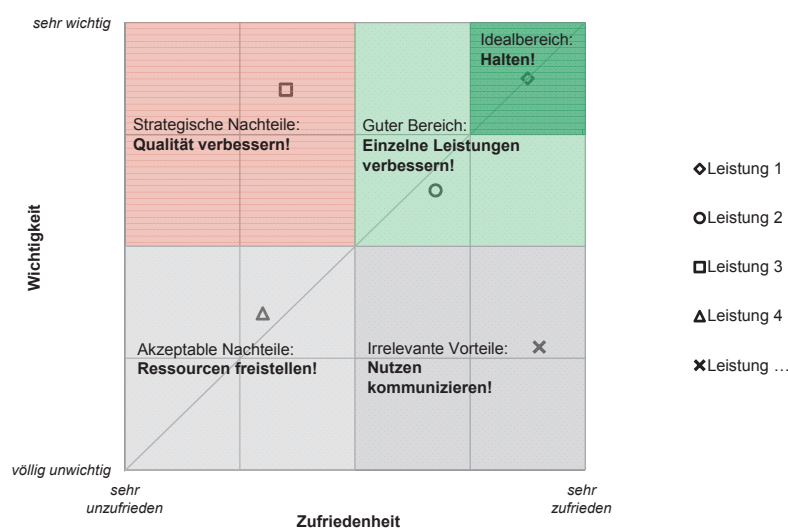


Abbildung 1: Portfolio aus Zufriedenheit und Wichtigkeit mit den dazugehörigen Normstrategien

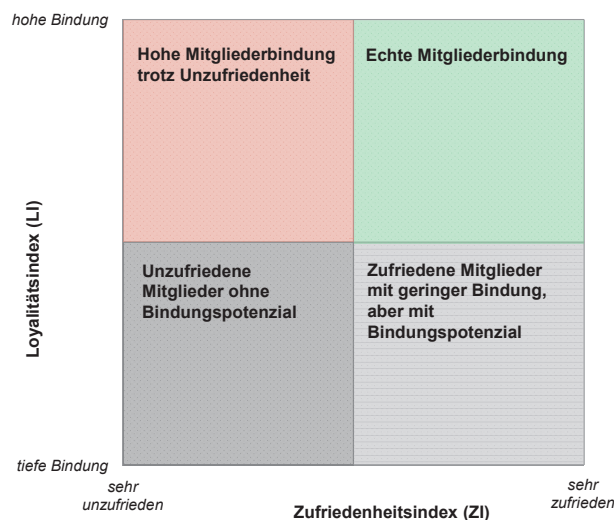


Abbildung 2: Portfolio aus Gesamtzufriedenheit und Bindung der Mitglieder

gien: Halten im Idealbereich (dunkelgrünes Quadrat), einzelne Leistungen verbessern im guten Bereich (hellgrünes Quadrat), die Ressourcen freistellen bei akzeptablen Nachteilen (hellgraues Quadrat), den Nutzen kommunizieren bei irrelevanten Vorteilen (dunkelgraues Quadrat) und schliesslich die Qualität verbessern, dort wo strategische Nachteile vorliegen (rotes Quadrat). Selbstverständlich sind diese Normstrategien im Einzelfall zu überprüfen. Grundsätzlich gilt, je näher sich die Leistungen an der abgebildeten Diagonale ausrichten, desto ausgewogener ist das Verhältnis zwischen Zufriedenheit und Wichtigkeit.

Zwei weitere relevante Kennwerte für die Messung der Einstellung der Mitglieder zum Verband ergeben sich aus der Abfrage der Gesamtzufriedenheit («Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Verband?») und der Bindung («Wie stark fühlen Sie sich mit dem Verband verbunden?»). Aus den Ergebnissen lässt sich der Zufriedenheits- und Loyalitätsindex berechnen, welcher einen Wert zwischen 0 und 100 ein-

nehmen kann. Als sehr gut gelten erfahrungsgemäss Zufriedenheits- und Loyalitätsindex-Werte grösser als 80. Auch hier kann durch die Gegenüberstellung der beiden Werte ein Portfolio gebildet werden, welches auf die Art der Mitgliederbindung schliessen lässt (vgl. Abbildung 2). Unterschieden wird zwischen vier Kategorien: Mitglieder mit echter Mitgliederbindung (zufriedene Mitglieder mit hoher Bindung), Mitglieder mit einer hohen Mitgliederbindung trotz Unzufriedenheit, unzufriedene Mitglieder (daher ohne Bindungspotenzial) mit einer tiefen Bindung und zufriedene Mitglieder (daher mit Bindungspotenzial) mit einer tiefen Bindung.

In Bezug auf die genannten Kennwerte stellen wir im Rahmen unsere Beratungstätigkeit regelmässig fest, dass trotz sehr guter Beurteilungen der einzelnen Leistungen und entsprechender Verortung im guten oder gar im Idealbereich des Portfolios, die Gesamtzufriedenheit verhältnismässig tief ausfällt bzw. ein Zufriedenheitsindizes grösser 80 kaum erreicht wird.

Unabhängige Variable	Aufgeklärte Varianz (R ²)			
	Zufriedenheit mit Verbandsdienstleistungen		Wichtigkeit der Verbandsdienstleistungen	
Abhängige Variablen	Gesamtzufriedenheit	Mitgliederbindung	Gesamtzufriedenheit	Mitgliederbindung
Mitgliederumfrage 1 (N = 3 305)	52%	29%	26%	27%
Mitgliederumfrage 2 (N = 1 329)	68%	31%	58%	38%

Tabelle 1: Signifikante Ergebnisse der Regressionsanalyse (p(t) = 0,05)

Gleiches gilt für die Bindungswerte, welche ihrerseits jeweils noch tiefer als die Gesamtzufriedenheit ausfallen. Zwei Beobachtungen gaben uns Anlass dazu, uns an eine Meta-Analyse zu wagen und zu überprüfen, wie gross der Erklärungsanteil der Zufriedenheits- bzw. Wichtigkeitsbeurteilungen der einzelnen Leistungen an der Gesamtbeurteilung und der Bindung ist. Unsere Vermutung war, dass:

- 1) die Gesamtbeurteilung stärker durch die einzelnen Zufriedenheitsbeurteilungen erklärt wird als durch die Wichtigkeitsbeurteilung.
- 2) die Bindung stärker durch die Wichtigkeitsbeurteilung erklärt wird als durch die Zufriedenheitsbeurteilungen.
- 3) der Erklärungsanteil der Zufriedenheits- und Wichtigkeitsbeurteilungen an der Gesamtbeurteilung grösser ist als an der Bindung.

Anhand zweier exemplarischer und repräsentativer Mitgliederbefragungen von grossen Wirtschaftsverbänden im deutschsprachigen Raum haben wir die obigen Hypothesen mittels einer Regressionsanalyse überprüft (Mitgliederumfrage 1 N = 3 305; Mitgliederumfrage 2 N = 1 329). Während die erste und dritte Hypothese bestätigt werden konnten, ergaben sich hinsichtlich der zweiten Hypothese keine eindeutigen Ergebnisse (vgl. Tabelle 1).

Welche Schlüsse lassen sich nun ziehen? Erstens, die Gesamtzufriedenheit kann wie angenommen meist nicht mit der Summe der Einzelbewertungen gleichgesetzt werden. Zweitens, die Bindung lässt sich wie vermutet nur bedingt über die Zufriedenheits- und Wichtigkeitswerte der einzelnen Leistungen erklären. Wie stark ich mich als Mitglied mit dem Verband verbunden fühle, ist somit nur teilweise davon abhängig, wie zufrieden ich mit den einzelnen Leistungen bin und wie wichtig diese für mich sind. Es ist zwar unbestrittenermassen sinnvoll, die Dienstleistungen periodisch zu überprüfen und nach den Mitgliederrückmeldungen zu optimieren. Dies darf jedoch nicht der einzige strategische Ansatzpunkt bleiben. Es muss, wie unsere Beratererfahrung schon lange zeigt und wir es nun auch statistisch belegen konnten, einen weiteren Faktor geben, welcher zur Gesamtzufriedenheit, Bindung und schliesslich zur langfristigen Verbandsmitgliedschaft beiträgt. Eine Erklärungslücke, welche sich vielleicht schon bald durch das Member-Value-Modell des VMI schliessen lässt.

Wir sind gespannt, wie sich das Member-Value-Modell des VMI in die Praxis der Mitgliederumfragen einbinden lässt und ob es künftig ergänzend zu den Dienstleistungsanalysen relevante Rückmeldungen generiert, die den GeschäftsführerInnen und Vorständen bei der strategischen Arbeit den Weg weisen.

Die Autorinnen



Karin Stuhlmann/karin.stuhlmann@bvmberatung.net

Dr. Karin Stuhlmann studierte Psychologie und Pädagogik an der Universität Zürich und ist Absolventin des Diplom-Lehrgangs Verbands-/NPO-Management am Institut für Verbandsmanagement (VMI). 2009 stieg sie als Beraterin bei der Beratungsgruppe für Verbands-Management (B'VM) ein. 2010 übernahm sie im Mandat die Geschäftsführung des Schweizerischen Verbandes dipl. Ernährungsberater/innen HF/FH (SVDE). Seit 2012 ist sie Mitglied der Geschäftsleitung und Partnerin von B'VM.



Sara Hofmann/sara.hofmann@bvmberatung.net

Sara Hofmann studierte Sportwissenschaft und Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bern und ist Absolventin des Diplom-Lehrgangs Verbands-/NPO-Management am Institut für Verbandsmanagement (VMI). Seit 2013 ist sie als Beraterin für die Beratungsgruppe für Verbands-Management (B'VM) in Bern tätig. In dieser Funktion führt sie regelmässig Organisations- und Dienstleistungsanalysen von Nonprofit-Organisationen durch.

Forschungsbeitrag

Integrierte Freiwilligenkoordination

Sibylle Studer

Die Koordination von Freiwilligen umfasst vielseitige Aufgaben. Basierend auf einer Umfrage in 399 Nonprofit Organisationen (NPO) entwickelten wir am Centrum für Philanthropie und Stiftungswesen (CEPS) ein Modell der integrierten Freiwilligenkoordination, welches diese Aufgaben anhand von vier Elementen strukturiert. Neben dem klassischen Freiwilligenmanagement-Prozess finden die neu entwickelte interaktionale Freiwilligenkoordination sowie Ressourcen und motivationsfördernde Jobeigenschaften Eingang in das Modell. Alle vier Elemente erweisen sich als erfolgsrelevant in Bezug auf die Rekrutierung und Bindung von Freiwilligen.

Der Beitrag von Freiwilligen zum gemeinnützigen Sektor ist immens: Helmig, Lichtsteiner und Gmür (2010) schätzen, dass Freiwillige rund 31% der gesamten Arbeitskraft im gemeinnützigen Sektor ausmachen. Freiwillige sind somit ein zentraler Bestandteil vieler Nonprofit-Organisationen (NPO). Im Rahmen zunehmender Professionalisierungserwartungen sind NPO gefordert, den Umgang mit Freiwilligen zu strukturieren.

Die organisationale Sicht auf die Freiwilligenarbeit – deren Koordination, Management und Qualitätssicherung – ist ein relativ junges Forschungsfeld, während die Motive der Freiwilligen und ihre sozio-demographischen Eigenschaften bereits intensiv untersucht wurden.¹ Die interdisziplinäre Freiwilligenforschung enthält zwar vielseitige Hinweise dazu, wie Freiwilligenarbeit in der Organisation gestärkt und koordiniert werden kann. Jedoch sind diese Hinweise meist auf Nebenschauplätzen verteilt. Unser Beitrag zum aktuellen Forschungsstand besteht darin, diese interdisziplinäre Sammlung von Hinweisen zu strukturieren und daraus ein Modell der integrierten Freiwilligenkoordination zu entwickeln.

Freiwilligenkoordination als Personalmanagement

Die ersten umfassenden Publikationen zum Management von Freiwilligen befassten sich damit, wie sich Instrumente aus dem klassischen Personalmanagement auf den Kontext der Freiwilligenkoordination übertragen lassen.² Es wurden Prozessschritte von der Planung über die Rekrutierung bis hin zur Verab-



Foto: Bernhard Marbach

scheidung von Freiwilligen definiert und für jeden Prozessschritt Instrumente und Checklisten erstellt (vgl. Abbildung 1).

So wird beispielsweise empfohlen, klare Einsatzprofile zu definieren und mit jedem Freiwilligen ein Eintrittsgespräch zu führen. Im Kontext der Schweiz hält Benevol, die Dachorganisation der regionalen Fachstellen für Freiwilligenarbeit, verschiedene Merkblätter dazu bereit. Durch diese vordefinierten Prozessschritte lässt sich die Eingliederung jedes individuellen Freiwilligen in die Arbeitskraft formalisieren und standardisieren.

Freiwilligenkoordination als Interaktion

Neben dem vom Kontext der bezahlten Arbeit inspirierten Freiwilligenmanagement-Prozess befassen sich Forscherinnen und Forscher vermehrt mit der Frage, wie das Management Unterschiede zwischen Freiwilligen und bezahlten Mitarbeitenden berücksichtigen kann. Freiwillige verfügen im Vergleich zu bezahlten Mitarbeitenden beispielsweise über mehr Zeitsouveränität, eine besonders starke intrinsische³ Motivation und andere Freiräume in der Vertragsgestaltung. Gestützt auf diese Eigenheiten der Freiwilligen betont ein Literaturstrang, dass Freiwillige nur bedingt «gemanaged» werden können.

So wird beispielsweise hervorgehoben, dass Freiwilligen Raum für selbstbestimmtes Handeln, für den Ausdruck ihres freien Willens gewährt werden soll. Dies kann auf unterschiedliche Art und Weise geschehen, beispielsweise indem Freiwillige in Arbeitsgruppen mitwirken oder eigene Ideen einbringen können. Vielseitig belegt ist, dass eine Aushandlung der Position und der Rolle von Freiwilligen in der Organisation notwendig ist für eine erfolgsversprechende Zusammenarbeit.

Neben den auf den Freiwilligenmanagement-Prozess fokussierten Forschungen entwickelte sich so ein zweiter Literaturstrang, welcher die Wichtigkeit von Interaktion, Dialog und Aushandlung zwischen den Freiwilligen als eigene Anspruchsgruppe und der Organisation hervorhebt. Dieser Literaturstrang basiert bisher auf konzeptuellen und auf qualitativen Forschungen. Die interaktionalen Aspekte der Freiwilligenkoordination auch empirisch quantitativ fassbar zu machen, war eine der Zielsetzungen unserer Forschung.

Datenlage und Methodik

Um ein Modell der integrierten Freiwilligenkoordination zu entwickeln, waren mehrere Forschungsschritte notwendig:

- ♦ Basierend auf der Literatur erstellten wir eine Liste von Instrumenten, Praktiken und Prinzipien, welche Freiwilligenarbeit in Organisationen fördern.
- ♦ In 22 Experteninterviews⁴ diskutierten wir diese Liste und vervollständigten sie. Dabei besprachen wir anhand eines Fragebogenentwurfs auch die Formulierungen und Prioritätensetzungen für eine schriftliche Befragung in Schweizer NPO.
- ♦ Der Fragebogen wurde an 2 250 Deutschschweizer NPO versandt. Von 508 erhielten wir die Rückmeldung, dass sie nicht mit Freiwilligen zusammenarbeiten. Von 529 Organisationen erhielten wir einen ausgefüllten Fragebogen zurück. 399 davon waren Organisationen, die sowohl Freiwillige wie auch bezahlte Mitarbeitende beschäftigten. Dieses Datenset wurde für die hier präsentierten Ergebnisse weiterverwendet.
- ♦ Die Daten aus der schriftlichen Befragung untersuchten wir mit Hilfe statistischer Analysen: der Hauptkomponentenanalyse und der hierarchischen Regressionsanalyse.

Im Folgenden werden zentrale Ergebnisse aus diesem Forschungsprozess vorgestellt.

Modell der integrierten Freiwilligenkoordination

Das Modell der integrierten Freiwilligenkoordination kombiniert den vom Personalmanagement abgeleiteten Freiwilligenmanagement-Prozess mit interaktionalen Aspekten der Freiwilligenkoordination. Zudem werden zu einem späteren Zeitpunkt noch zwei weitere Einflussgrößen berücksichtigt: Die Ressourcen für die Freiwilligenkoordination sowie motivations- und zufriedenheitsfördernde Jobeigenschaften.

Für die Erfassung des *Freiwilligenmanagement-Prozesses* konnten bereits vorhandene Fragen und Formulierungen aus früheren Forschungen⁵ übernommen werden (siehe Abbildung 1). Für die Erfassung der *interaktionalen Aspekte der Freiwilligenkoordination* wurde eine Liste von Koordinationsaufgaben erarbeitet. Mit Hilfe einer explorativen Hauptkomponentenanalyse



Abbildung 1: Freiwilligenmanagement-Prozess (Quelle: Studer und von Schnurbein, 2013)

konnte diese Aufgabenliste in sieben Grundprinzipien der interaktionalen Freiwilligenkoordination zusammengefasst werden. Diese Grundprinzipien sind in Abbildung 2 aufgelistet.

Mit diesen Grundprinzipien der interaktionalen Freiwilligenkoordination haben wir bisher qualitativ erforschte Aspekte der Freiwilligenkoordination messbar gemacht.⁶ In einem zweiten Schritt können nun diese Grundprinzipien in Beziehung zum Ziel der Freiwilligenkoordination betrachtet werden.

Zielerreichung der Freiwilligenkoordination

Klassische Ziele der Freiwilligenkoordination sind die Rekrutierung und die Bindung von Freiwilligen. Diese zwei Ziele werden oft anhand von Quantitäten gemessen: der Anzahl neu gewonnener Freiwilliger sowie der Verweildauer der Freiwilligen in der Organisation. Zusätzlich dazu erfassten wir qualitative Merkmale. Beispielsweise fragten wir, inwiefern die rekrutierten Freiwilligen auch die gewünschten Interessen und Fähigkeiten mitbringen, oder inwiefern die

Grundprinzipien der interaktionalen Freiwilligenkoordination:

- **Respekt & informelle Wertschätzung**
Beispiel: Die Freiwilligen werden im Alltag begrüßt und ihre Arbeit verdankt.
- **Interessenabgleich & Überzeugungsarbeit**
Beispiel: Die Freiwilligen-verantwortliche Person unterhält sich mit Mitarbeitenden und Führungspersonen über die Rolle der Freiwilligen, fördert aktiv den Austausch und die gegenseitige Wertschätzung zwischen Freiwilligen und bezahlten Mitarbeitenden.
- **Strategisches Bekenntnis**
Beispiel: Die strategische Führung weiss, wofür sie Freiwillige einsetzen möchte, ist bereit, in sie zu investieren, kennt ihre Empfindungen.
- **Rollenklarheit**
Beispiel: Die bezahlten Mitarbeitenden verstehen, was die Rollen und Aufgaben der Freiwilligen sind und empfinden die Freiwilligen nicht als Konkurrenz.
- **Teamgeist (bei bezahlten Mitarbeitenden)**
Beispiel: Die bezahlten Mitarbeitenden beteiligen sich an der Einführung der Freiwilligen in die Arbeitsweise der Organisation und arbeiten mit den Freiwilligen zusammen.
- **Koordination über Organisationsgrenzen hinaus**
Beispiel: Austausch mit anderen Freiwilligenorganisationen und Vermittlungsstellen zu Freiwilligenthemen
- **Partizipation und Mitbestimmung**
Beispiel: Freiwillige werden bei Entscheidungen, wie die Ziele der Organisation erreicht werden sollen, berücksichtigt oder aktiv miteinbezogen (z.B. Einsitz in Arbeitsgruppen).

Abbildung 2: Interaktionale Freiwilligenkoordination (Quelle: Studer, 2015; Studer und von Schnurbein, 2013)

Freiwilligen die Arbeitsprozesse und Organisationsstrukturen akzeptieren.

Aus je sieben Aspekten der Rekrutierung und Bindung bildeten wir einen Index für die Zielerreichung der Freiwilligenkoordination.⁷ Dieser Index bündelt den Zielerreichungsgrad in einer Zahl. Der Index kann dadurch weiterverwendet werden, um den Zusammenhang zwischen dem Modell der integrierten Freiwilligenkoordination und der Zielerreichung der Freiwilligenkoordination zu untersuchen.

Es zeigt sich, dass die Hauptelemente der integrierten Freiwilligenkoordination einen statistisch signifikanten Zusammenhang aufweisen mit der Zielerreichung der Freiwilligenkoordination (vgl. Abbildung 3). Während der klassische Freiwilligenmanagement-Prozess 14% der Zielerreichung zu erklären vermag (bereinigtes $R^2 = .14$), steigt der Erklärungsgehalt auf 28% (bereinigtes $R^2 = .28$), wenn der Freiwilligenmanagement-Prozess und die interaktionale Freiwilligenkoordination gemeinsam betrachtet werden. Umgekehrt trägt die interaktionale Freiwilligenkoordination alleine (bivariate Analyse) mit 27% zur Erklärung der Zielerreichung bei, und dieser Erklärungsgehalt wird um ein weiteres % erhöht, wenn der Freiwilligenmanagement-Prozess in die Analyse miteinbezogen wird.

Die Elemente Freiwilligenmanagement-Prozess und interaktionale Freiwilligenkoordination überlappen demnach zu einem Teil. Wie in der dritten Spalte in Abbildung 3 anhand einer hierarchischen Regression dargelegt ist, leisten beide Elemente auch einen einzigartigen Beitrag zur Zielerreichung. Einzigartig ist der Beitrag in dem Sinne, dass er nicht durch das andere Element substituiert bzw. ersetzt werden kann. Dies lässt darauf schliessen, dass eine zielführende Freiwilligenkoordination alle Elemente der integrierten Freiwilligenkoordination berücksichtigt (auch die im nächsten Kapitel vorgestellten Ressourcen und Jobeigenschaften).

Weitere Einflussfaktoren

Neben dem Freiwilligenmanagement-Prozess und der interaktionalen Freiwilligenkoordination wurden weitere Einflussgrößen untersucht: Die Ressourcen und die Jobeigenschaften. Die Ressourcen werden anhand der drei Ressourcentypen Zeit, Geld und Know-How erfasst. Für die Jobeigenschaften wurden Eigenschaften verwendet, welche bereits intensiv erforscht und als motivations- und zufriedenheitsfördernd belegt sind.⁸ Es handelt sich dabei um Rückmeldungen (über die eigene Leistung) aus der Tätigkeit, Aufga-

Abhängige Variable: Zielerreichungs-Index (Rekrutierung & Bindung der Freiwilligen)	bereinigtes R^2	Änderungen im R^2 durch partiellen Beitrag	bereinigtes R^2
Freiwilligenmanagement-Prozess + interaktionale Freiwilligenkoordination			.28****
Freiwilligenmanagement-Prozess (bivariat/alleine)	.14****	.01	
Interaktionale Freiwilligenkoordination (bivariat/alleine)	.27****	.14****	
Freiwilligenmanagement-Prozess + interaktionale Freiwilligenkoordination			.28****

* $p < .1$ / ** $p < .05$ / *** $p < .01$ / **** $p < .001$, zweiseitige P-Werte
N = 399

Anmerkungen zu Spalte 3: „Änderung im R^2 , durch partiellen Beitrag“: Partiieller Regressionskoeffizient aus einer hierarchischen Regression. Erklärung: Zusätzlicher Erklärungsgehalt der Variable, welcher nicht durch den gemeinsamen, überlappenden Erklärungsgehalt beider Variablen abgedeckt ist.

Lesebeispiel: Der Freiwilligenmanagement-Prozess und die interaktionalen Freiwilligenkoordination vermögen zusammen 28% der Variation im Zielerreichungsindex erklären. Diese Erklärung setzt sich aus einem gemeinsamen Erklärungsgehalt (Freiwilligenmanagement-Prozess + interaktionale Freiwilligenkoordination) zusammen und aus partiellen bzw. einzigartigen Beiträgen des Freiwilligenmanagement-Prozesses (1%) einerseits und der interaktionalen Freiwilligenkoordination (14%) andererseits.

Abbildung 3: Zusammenhang zwischen integrierter Freiwilligenkoordination und Zielerreichung (Quelle: Studer, 2015)

bengeslossenheit, Bedeutsamkeit der Aufgabe, Anforderungsvielfalt und Autonomie-Erleben.

Beide Elemente, die Ressourcen und Jobeigenschaften, weisen einen statistisch signifikanten Zusammenhang mit der Zielerreichung der Freiwilligenkoordination auf. Die Ressourcen erklären in einer bivariaten Analyse 14% ($R^2 = .14$) in der Varianz der Zielerreichung (Rekrutierung und Bindung der Freiwilligen); Die Jobeigenschaften vermögen 20% (bereinigtes $R^2 = .20$) in der Varianz der Zielerreichung zu erklären.

Multivariaten Analysen illustrieren auch hier, dass beide Elemente nicht vollständig durch andere Elemente ersetzt werden können.⁹ Dies bedeutet, dass die Ressourcen sowie die Jobeigenschaften die anderen Elemente des Modells ergänzen, indem sie einen einzigartigen Beitrag zur Rekrutierung und Bindung der Freiwilligen leisten. Eine Freiwilligenkoordination, die Ressourcen und Jobeigenschaften berücksichtigt, ist demnach erfolgsversprechender als eine Freiwilligenkoordination, die sich nur auf den Freiwilligenmanagement-Prozess oder nur auf die interaktionale Freiwilligenkoordination fokussiert.

Fazit

Freiwilligenkoordination ist eine komplexe Aufgabe. Um möglichst zielführend zu sein, müssen vier Hauptelemente der integrierten Freiwilligenkoordination berücksichtigt werden:

- ♦ Anhand der Grundprinzipien der interaktionalen Freiwilligenkoordination werden mit den Freiwilligen ihre Rolle, Position und die gegenseitigen Erwartungshaltungen ausgehandelt. Dabei werden die Freiwilligen als eigene Anspruchsgruppe in der

Organisation verortet, welche sich von den bezahlten Mitarbeitenden beziehungsweise den Vorstandsmitgliedern unterscheidet.

- ♦ Durch den Freiwilligenmanagement-Prozess wird die Einbindung jedes einzelnen Freiwilligen in den Arbeitsprozess standardisiert und formalisiert.
- ♦ Durch Ressourcen in Form von Zeit, Geld und Know-How wird die Freiwilligenkoordination unterstützt. Diese Ressourcen müssen zuerst sichergestellt werden. Dazu bedarf es klarer Entscheide der strategischen Führung, welche oft durch die Freiwilligenkoordination eingeleitet werden (indem sie Investitionswillen einfordert).
- ♦ Durch die Berücksichtigung der Jobeigenschaften werden Einsatzprofile und die Kommunikation mit den Freiwilligen motivations- und zufriedenheitsfördernd gestaltet.

Die Ergänzung des Freiwilligenmanagement-Prozesses um die Elemente der interaktionalen Freiwilligenkoordination und Ressourcen macht deutlich, dass sich die Freiwilligenkoordination nicht nur an die Freiwilligen selbst richtet, sondern auch an viele andere Anspruchsgruppen in der Organisation. Um die Rolle der Freiwilligen in der Organisation auszuhandeln und Ressourcen für eine zielführende Freiwilligenkoordination einzufordern, steht die Freiwilligenkoordination in Interaktion mit den bezahlten Mitarbeitenden, der strategischen Führung, den Mitgliedern und den Leistungsempfängern der Organisation. Für die strategische Führung einer NPO empfiehlt es sich daher, der Freiwilligenkoordination auch dementsprechende Kompetenzen und gegebenenfalls Ressourcen zuzugestehen.



Foto: Bernhard Marbach

Fussnoten

- ¹ Musick & Wilson, (2008).
- ² Ellis (1996); McSweeney & Alexander (1996); Vineyard & McCurley (2001).
- ³ Unter intrinsischer Motivation versteht man eine von innen geleitete Motivation, die im Kontrast steht zur extrinsischen Motivation, welche durch externe Anreize, u.a. Geld, bedingt ist (vgl. Frey und Götte (2013)).
- ⁴ Dabei wurden 3 Expertengruppen berücksichtigt: Freiwilligenforschende aus verschiedenen Disziplinen, Freiwilligenverantwortliche aus NPO von unterschiedlicher Grösse und aus unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen und Geschäftsleitende von BENEVOL Schweiz, Dachorganisation der Fach- und Vermittlungsstellen für Freiwilligenarbeit in der Deutschschweiz.
- ⁵ U.a. Cuskelly, Taylor, Hoye, & Darcy (2006); Hager & Brudney (2004).
- ⁶ Studer (2015).
- ⁷ Studer (2015).
- ⁸ Güntert (2007); Hackman & Oldham (1975, 1976).
- ⁹ Studer (2015).

Literatur

Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R. & Darcy, S. (2006). Volunteer management practices and volunteer retention: A human resource management approach. *Sport Management Review*, 9(2), 141-163.

Ellis, S. (1996). *The Volunteer Recruitment Book*. Philadelphia: Energize.

Frey, B. S. & Götte, L. (2003). Ohne Preis keinen Fleiss? *Verbands-Management*, 29(1), S. 20-27.

Güntert, S. T. (2007). *Freiwilligenarbeit als Tätigsein in Organisationen: Arbeits- und organisationspsychologische Studien zu Freiwilligen- und Miliztätigkeiten - diskutiert vor dem Hintergrund tätigkeitstheoretischer Überlegungen*. Züricher Buchbeiträge zur Psychologie der Arbeit. Zürich: ETH Zürich.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.

Hager, M. A. & Brudney, J. L. (2004). *Volunteer management: Practices and retention of volunteers*. Washington D.C.: The Urban Institute.

Helmig, B., Lichtsteiner, H. & Gmür, M. (2010). *Der Dritte Sektor der Schweiz: Die Schweizer Länderstudie im Rahmen des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP)*. Bern: Haupt.

McSweeney, P. & Alexander, D. (1996). *Managing volunteers effectively*. Aldershot: Ashgate Publishing limited.

Musick, M. A. & Wilson, J. (2008). *Volunteers: A social profile*. Bloomington: Indiana University Press.

Studer, S. (2015). Volunteer management vs. mediation? Interactional volunteer coordination in nonprofits. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*.

Studer, S. & von Schnurbein, G. (2013). *Integrierte Freiwilligenkoordination: Ein Leitfaden für Schweizer NPO*. CEPS Forschung & Praxis, Band 9. Basel: Center for Philanthropy Studies (CEPS).

Vineyard, S. & McCurley, S. (2001). *Best practices for volunteer programs*. Downers Grove: Heritage Arts Publishing.

Die Autorin




Sibylle Studer/studer@interface-politikstudien.ch

Sibylle Studer, Dr. rer. pol., schrieb ihre Dissertation zum Thema Koordination von Freiwilligen am Centrum für Philanthropie und Stiftungswesen (CEPS), wo sie in verschiedene Projekte in den Bereichen Forschung, Weiterbildung, Lehre und Coaching involviert war. Zuvor absolvierte sie ein Studium in Ethnologie, Management&Economics und Internationale Beziehungen an der Universität Zürich mit Auslandsaufenthalten in Togo und Bolivien. Sie ist heute bei Interface Politikstudien Forschung Beratung in Luzern tätig.

Anzeige




socialdesign
 Kompetenz für Ihr Unternehmen.

Wo Menschen zusammenarbeiten und gemeinsame Ziele verfolgen – als Team funktionieren –, da müssen sie sich untereinander organisieren. Hier unterstützt Sie socialdesign.

www.socialdesign.ch

Forschungsbeitrag

Formale Organisation und Engagement im Verein

Markus Gmür und Sonja Graf

Aktive Mitgliedschaft und ehrenamtliches Engagement sind wichtige Ressourcen für die Funktions- und Entwicklungsfähigkeit von Vereinen und Verbänden. Das gilt sowohl für Organisationen, die sich zugunsten Dritter und für gesellschaftliche Anliegen einsetzen, als auch für Vereinigungen im Kultur-, Sport- und Freizeitbereich. Letztere stehen in dieser Untersuchung im Mittelpunkt der Betrachtung. Die Organisationsstruktur, also der Grad an Formalisierung, Standardisierung, Spezialisierung und Zentralisierung in der Planung und Durchführung von Projekten und anderen Vereinsaktivitäten, spielt dabei eine wesentliche Rolle. Eine Befragung von über 500 Mitgliedern aus sechs Landesorganisationen von Mensa International (Deutschland, Schweiz, Serbien, Ungarn, Kanada und Südafrika) zeigt, dass die Bereitschaft zum Engagement vom individuellen Commitment und von der Erfahrung abhängt, sich durch die Aktivität persönlich weiterentwickelt zu haben. Mitglieder machen solche Erfahrungen eher, wenn der Grad der Organisationsstruktur deutlich spürbar ist. Das eröffnet konkrete Gestaltungsperspektiven für das Vereinsmanagement.¹

Während Faktoren des Leistungsverhaltens am Arbeitsplatz bereits intensiv erforscht sind, gibt es bis heute nur wenige Studien, in denen fördernde und hemmende Bedingungen von freiwilligem Engagement in Mitgliederorganisationen erforscht wurden. Leistung im Dienst einer Organisation ist das Ergebnis von drei Komponenten: Wollen, Können und Dürfen.

♦ Das **Wollen** bezieht sich auf die Leistungsmotivation. Der innere Antrieb zum Engagement für eine Organisation hängt massgeblich von der Bedürfnisstruktur (beispielsweise der Stärke des Zugehörigkeits-, Anerkennungs-, Selbstverwirklichungs- oder Machtmotivs)² und ihrer Befriedigungsaussicht über freiwilliges Engagement ab. Darüber hinaus

spielen intrinsische oder extrinsische Anreize, Selbstvertrauen und Erfolgserwartungen eine wichtige Rolle.

♦ Das **Können** bezeichnet die Befähigung zur Aufgabenbewältigung. Diese wird durch die generellen kognitiven Fähigkeiten, formale Qualifikationen und Erfahrungen gespeist.

♦ Das **Dürfen** verweist auf die äusseren Rahmenbedingungen des Leistungsverhaltens, die einerseits förderlich, andererseits aber auch hinderlich für die Entfaltung der Wollen- und Können-Komponente sein können. Als Beispiele seien in diesem Zusammenhang ein unterstützendes oder begrenzendes Führungsverhalten oder eine entsprechend wirkende Organisationsstruktur genannt.

Die drei Komponenten des Leistungsverhaltens wirken nicht additiv, sondern multiplikativ. Das bedeutet, dass das völlige Fehlen auch nur einer Komponente dazu führt, dass die beiden anderen völlig unwirksam sind: Fehlt die Motivation, so bleiben auch bestens qualifizierte und geförderte Mitglieder passiv; fehlt die Befähigung, so stiftet eine starke Motivation mehr Schaden als Nutzen; fehlt die Erlaubnis, so werden die motiviertesten Mitglieder frustriert.

Motivationsfaktoren beim freiwilligen Engagement

In der Forschung finden sich zahlreiche Untersuchungen zu den Motivationsfaktoren, die Aktivität und ehrenamtlichem Engagement von Mitgliedern zugrunde liegen.³ Dagegen sind Studien, die bei organisationalen Rahmenbedingungen ansetzen, selten.⁴ Für eine Mitgliedervereinigung ist es aber gerade aufgrund der Freiwilligkeit und des Fehlens von Steuerungsmöglichkeiten über monetäre Anreize von grosser Bedeutung, diejenigen gestaltbaren Faktoren zu kennen, mit denen sich das Aktivitätslevel bei ihren Mitgliedern erhöhen lässt.



Foto: Bernhard Marbach

Mitgliedschaftliche Aktivität und freiwilliges Engagement sind eng mit extrinsischen und intrinsischen Anreizen der Organisation verknüpft. Diese können zu Beiträgen der Mitglieder zugunsten der organisationalen Ziele und Aktivitäten motivieren. Hager/Brudney (2011) haben dazu die Unterscheidung von «Nature» und «Nurture» eingeführt: Die Natur der Organisation ergibt sich aus ihrem Aktivitätsfeld, ihrer Grösse und Reputation sowie den ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen. In dem Masse, wie diese Merkmale den Erwartungen potenzieller Mitglieder entsprechen, sind diese zu Beitritt, Verbleib und aktivem Engagement motiviert, ohne dass die Organisation wesentlich auf diese Motivation Einfluss nehmen kann. «Nurture» umfasst alle Massnahmen, mit denen die Organisation gezielt auf die Mitglieder und freiwillig Engagierten einwirkt: Neben der Schulung, Führung und Betreuung sind auch organisatorische Strukturbedingungen zu zählen, innerhalb derer die Freiwilligen agieren. Dieser letztgenannte Faktor ist vor allem dann wichtig, wenn einer Organisation die finanziellen und personellen Mittel für extrinsische Anreize und eine unterstützende Begleitung fehlen. Einen Bezug zwischen Strukturmerkmalen und intrinsischer Motivation legt die Theorie der intrinsischen Motivation von Deci/Ryan (1985) nahe. Danach hängt die Entstehung und Erhaltung der intrinsischen Leistungsmotivation einer Person von drei Einflussfaktoren ab:

- ♦ Autonomie (self-determination), d. h. die Überzeugung einer Person, ihre Ziele und Arbeitsweise frei und ohne Kontrolle von aussen bestimmen zu können.
- ♦ Kompetenz (competence), d. h. das Bewusstsein, über alle notwendigen Voraussetzungen zur Aufgabenerfüllung zu verfügen sowie fähig und wirksam zu sein.
- ♦ Sinnhaftigkeit (relatedness), d. h. die Annahme, dass Ziele und Tätigkeiten zu einem wertvollen Anliegen oder dem Gemeinwohl beitragen.

Die bisher vorliegenden Studien zum Zusammenhang von Strukturmerkmalen und freiwilligem Engagement gehen überwiegend vom Konzept der Job-Charakteristika nach Hackman/Oldham (1975) aus: Danach resultiert das Engagement daraus, dass Aufgaben ganzheitlich, vielseitig und bedeutsam sind, dass sie Autonomie ermöglichen und dass es Feedbacks gibt. Dailey (1986) untersuchte am Beispiel amerikanischer Freiwilliger im Fundraising den Einfluss von Organisationsmerkmalen auf Zufriedenheit und Commitment. Die Ergebnisse zeigen die grosse Bedeutung der wahrgenommenen Autonomie für eine positive Einstellung zur freiwilligen Tätigkeit. Zu einem ähnlichen Ergebnis gelangten Millette/Gagné (2008) bei kanadischen Freiwilligen im karitativen Bereich, hier allerdings nur in Bezug auf die Zufriedenheit, nicht jedoch im Zusammenhang mit der Bereitschaft zur längerfristigen Bindung an die Organisation. Neufeind et al. (2013) untersuchten mit einem ähnlichen Ansatz die Effekte von Organisationsmerkmalen für verschiedene Schweizer Freiwilligengruppen während der Fussball-Europameisterschaft 2008.

Diese Übersicht zeigt, dass die Bedeutung der wahrgenommenen Autonomie für die Freiwilligenmotivation bereits gut belegt ist. Die Ergebnisse stam-

men aber ausschliesslich aus Drittleistungs-NPO und lassen sich somit nicht ohne weiteres auf Eigenleistungs-NPO übertragen, bei denen das freiwillige und ehrenamtliche Engagement nicht auf Aussenstehende, sondern auf die Mitglieder selbst als geschlossene Gemeinschaft gerichtet ist. Einen breiteren Zugang zu Strukturmerkmalen eröffnet der Bürokratieansatz in der Tradition der Herrschaftssoziologie von Max Weber (1922). Danach unterscheiden sich Organisationen voneinander strukturell in Hinblick auf ihren Grad der Formalisierung, Standardisierung, Spezialisierung und Zentralisierung. Das Ausmass der rationalen Herrschaft entspricht der Einschränkung der Autonomie für das einzelne Individuum innerhalb dieser Herrschaftsordnung. Zudem verlagert sich durch eine bürokratische Organisationsgestaltung die Kompetenz vom einzelnen Organisationsmitglied auf die strukturierten Abläufe und die damit angestrebten Ergebnisse. Schliesslich geht in einer Bürokratie auch der unmittelbare Bezug einer Handlung zu übergeordneten Zielen und gemeinschaftlichen Werten verloren. Die Beurteilung einer individuellen Handlung erfolgt mit Bezug auf die ordnungsgemässe Ausführung der definierten Prozesse. Insgesamt ist also zu erwarten, dass mit dem Grad der Bürokratisierung einer Organisation die intrinsische Motivation zu freiwilligem und ehrenamtlichem Engagement eher zurückgeht.

Untersuchungsmodell

Vor dem Hintergrund des bisherigen Forschungsstands geht die vorliegende Studie der Frage nach, auf welchen Faktoren die Bereitschaft zu freiwilligem

Engagement in einer mitgliedschaftlichen Organisation beruht. Es wird davon ausgegangen, dass sich diese Bereitschaft einerseits aus der individuellen Motivation zum Engagement und andererseits durch motivationsförderliche Bedingungen in der Organisation erklären lässt (vgl. Abbildung 1). Mit Blick auf das Drei-Komponenten-Modell werden damit Wollen- und Dürfen-Komponenten untersucht, während die Können-Komponente unberücksichtigt bleibt.

Die Bereitschaft zum zukünftigen Engagement wird Likert-skaliert über eine Frage mit sieben Merkmalen gemessen: «Wie wahrscheinlich ist, dass Sie sich bei den nächsten 3-5 Projekten der Organisation in folgender Weise engagieren werden: durch (a) Initiative und Führung bei einer Veranstaltung, (b) Mitwirkung bei der Vor- und Nachbereitung, (c) Verbesserungsvorschläge, (d) aktive Motivierung anderer Mitglieder, (e) Suche nach Sponsoren, (f) Mithilfe bei der Versorgung mit Essen und Getränken sowie Transport, (g) andere Aktivitäten.» Die Befragten sollten sich selbst jeweils auf einer siebenstufigen Skala zwischen «sehr wahrscheinlich» und «sehr unwahrscheinlich» einschätzen.

Die individuelle Motivation zum Engagement wird über je zwei Aussagen zum affektiven bzw. normativen Commitment erfasst.⁵ Affektives Commitment ist das Ausmass der Identifikation mit der Organisation (Items: «Ich fühle mich von den Problemen der Organisation persönlich betroffen» und «Die Organisation hat für mich eine grosse persönliche Bedeutung»). Normatives Commitment steht für ein Verpflichtungsgefühl der Organisation gegenüber (Items:

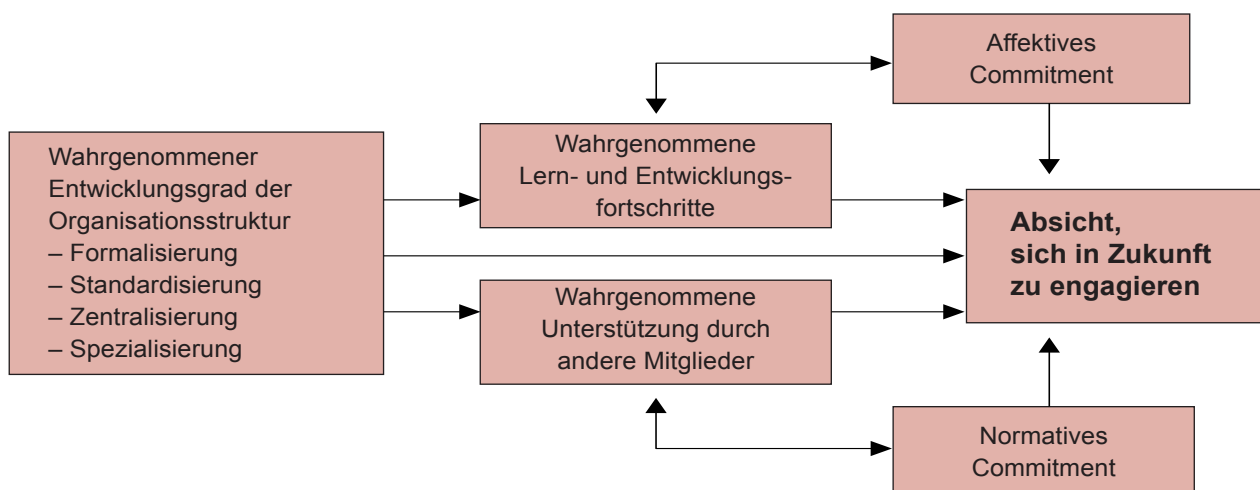


Abbildung 1: Das Untersuchungsmodell mit den vermuteten Zusammenhängen

«Ich fühle mich moralisch verpflichtet, Mitglied zu bleiben» und «Hauptsächlich bleibe ich weiterhin Mitglied bei Mensa, weil ich die Mission der Organisation als wichtig empfinde»).

Der Entwicklungsgrad der Organisationsstruktur wird anhand von insgesamt 12 Aussagen gemessen, die sich zu drei Faktoren zusammenfassen liessen (vgl. Tabelle 1):

- ♦ Formalisierung und Standardisierung (6 Items): Regeln, Abläufe und Dokumentationen zur Standardisierung von Vorbereitungsmaßnahmen und für die Durchführung von Veranstaltungen.⁶
- ♦ Zentralisierte Koordination (3 Items, entspricht: Zentralisierung): Ausmass, in dem aktive Mitglieder in der Vorbereitung und Durchführung von Projekten von Koordinatoren oder andere Drittpersonen angeleitet bzw. von solchen dazu angestossen wurden.
- ♦ Spezifische Aufgabenzuweisung (3 Items, entspricht: Spezialisierung): Ausmass, in dem den aktiven Mitgliedern individuelle Aufgaben zugeteilt wurden und sich diese auch nur auf ihre zugewiesenen Aufgaben konzentrierten.

Besonders in kleinen mitgliedschaftlichen Organisationen ist der Entwicklungsgrad der Organisationsstruktur in der Regel gering. Projekte und andere Aktivitäten werden vom spontanen Engagement der aktiven Mitglieder geprägt. Strukturen und Routinen entwickeln sich nur allmählich. Vermutet wird, dass die Etablierung solcher Strukturmerkmale für die aktiven Mitglieder entlastend ist und zwei Erfahrungen fördert: Erstens die Erfahrung einer persönlichen Weiterentwicklung in Auseinandersetzung mit wiederkehrenden und dadurch zunehmend effektiv ausführbaren Aufgaben und zweitens die Erfahrung, dass die Mitglieder Hand in Hand in einer klaren Ordnung arbeiten, statt dass jeder einzelne seine Aufgaben für sich allein und ständig improvisierend bewältigen muss. Die beiden Erfahrungsaspekte werden ähnlich wie die Strukturmerkmale mit jeweils mehreren Items gemessen:

- ♦ Gegenseitige Unterstützung (4 Items): Wahrgenommene Bereitschaft zu Zusammenarbeit und gegenseitiger Unterstützung unter den aktiven Mitgliedern.
- ♦ Lern- und Entwicklungsfortschritte (3 Items): Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung im Zuge der aktiven Mitarbeit.

Formalisierung & Standardisierung ($\alpha = .77$)	Zentralisierung ($\alpha = .72$)	Spezialisierung ($\alpha = .75$)
Inwiefern gehen Sie mit den folgenden Aussagen einig (von „1 = ganz und gar nicht“ bis „7 = voll und ganz einverstanden“), wenn Sie sich an Projekte (Seminare, Aktivitäten) der letzten zwei Jahre von Mensa erinnern, an welchen Sie teilgenommen haben:		
<ul style="list-style-type: none"> • Es existieren ähnliche Regeln und Abläufe, welche bei jedem Ereignis angewendet werden. • Die Art, wie die meisten Veranstaltungen organisiert sind, ist gut dokumentiert. • Die Veranstaltungen sind verschiedenen Regeln unterworfen, welche bekannt und leicht zu erlernen sind. • Die Verbreitung der Informationen über die Veranstaltungen ist standardisiert. • Ich musste mich formal registrieren. • Die Verfahren und Regeln sind generell schriftlich festgehalten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Teilnehmer konnten ohne die Erlaubnis eines Koordinators agieren. • Die Teilnehmer wurden ermutigt, ihre eigenen Entscheidungen zu treffen. • Die Teilnehmer sollten sich nicht auf Drittpersonen berufen. <p>Anmerkung: Diese Items sind gegenläufig kodiert, d.h. Zustimmung wird als niedriger Zentralisierungsgrad interpretiert.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Einzelne Mitglieder waren exklusiv für die Anmeldung und den Empfang zuständig. • Jedes Mitglied kümmerte sich bei der Organisation ausschliesslich um die ihm zugeteilte Aufgabe. • Die Aufgaben wurden einzelnen Personen zugeteilt.
Lern- und Entwicklungsfortschritte ($\alpha = .78$)	Gegenseitige Unterstützung ($\alpha = .88$)	
<ul style="list-style-type: none"> • Ich hatte immer Gelegenheit, meine persönliche Entwicklung voranzutreiben. • Ich hatte immer die Möglichkeit, Neues und Nützliches zu lernen. • Ich fühlte mich sehr ermutigt, meine Zeit in Seminare, Projekte oder Veranstaltungen zu investieren. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle Mitglieder waren hilfsbereit. • Alle Mitglieder waren zufrieden mit dem Grad der Zusammenarbeit. • Wenn ich Hilfe oder Erklärungen benötigte, habe ich diese jeweils erhalten. • Alle Teilnehmer haben ihre Unterstützung miteingebracht. 	

Tabelle 1: Items aus dem Fragebogen zu Organisationsstruktur und Erfahrungen⁷

Vermutet wird auch, dass die gegenseitige Unterstützung in einer Wechselbeziehung zum normativen Commitment steht: Normativ motivierte Mitglieder empfinden eine stärkere innere Verpflichtung, anderen zu helfen, und die Unterstützungserfahrung stärkt wiederum das normative Commitment. Eine andere Wechselbeziehung wird zwischen dem affektiven Commitment und der persönlichen Erfahrungserfahrung angenommen.

Als Kontrollvariablen berücksichtigt wurden Alter und Geschlecht der befragten Mitglieder und die effektive Anzahl Stunden, die sie im vergangenen Jahr freiwillig geleistet hatten. Bei internationalen Studien von selbstständig agierenden Organisationen ist zudem von unterschiedlichen Strategien und Strukturen auszugehen, die sich über einfache Ländervariablen (Deutschland, Serbien, Ungarn usw.) kontrollieren lassen.

Befragung und Datensatz

Die Untersuchung wurde in Zusammenarbeit mit sechs Ländervereinigungen von Mensa International durchgeführt, der ältesten und grössten Freizeitvereinigung von Menschen mit ausserordentlicher Intelligenz (vgl. Infobox). Für die Befragung konnten die Vereinigungen von Deutschland, der deutschsprachigen Schweiz, Serbien, Ungarn, Kanada und Südafrika gewonnen werden. Der Fragebogen wurde ursprünglich in Serbisch verfasst⁸ und von dort aus anschliessend in Deutsch, Französisch, Englisch und Ungarisch übersetzt. Mit Hilfe von Rückübersetzungen wurde sichergestellt, dass die Fragen in allen Sprachen inhaltlich ausreichend übereinstimmten. Die Befragung erfolgte über einen Online-Fragebogen zwischen Dezember 2012 und Februar 2013 in den jeweiligen Landessprachen.⁹ Am Ende lagen 536 Fra-

Die Organisation **Mensa** wurde ursprünglich 1946 in Grossbritannien gegründet und hat derzeit rund 110 000 Mitglieder, die überwiegend einer von 50 Länderorganisationen angehören. «Mensa möchte intelligente Menschen aus allen Lebensbereichen miteinander in Kontakt bringen. Mensa pflegt dabei für seine Mitglieder eine intellektuell und sozial stimulierende Atmosphäre. Zweck des Vereins ist die Förderung von Wissenschaft und Forschung auf dem Gebiet der menschlichen Intelligenz sowie von Bildung und Erziehung.» Die Vereinsaktivitäten umfassen Vorträge, Diskussionen, Zeitschriften und andere Formen des Informationsaustauschs; diese finden in jährlichen Treffen oder innerhalb spezieller Interessengruppen statt.

gebögen vor. Aufgrund zahlreicher Lücken konnten für die Analysen nur jeweils 250 bis 360 Bögen für die Überprüfung des Untersuchungsmodells genutzt werden. Tabelle 2 gibt einen Überblick zu den Befragungsteilnehmern und zum Ausmass ihres Engagements.

Die beiden deutschsprachigen Organisationen zeichnen sich durch die höchsten Frauenanteile und das höchste Aktivitätsniveau in der Mitgliederbasis aus. Nicht nur der Durchschnittswert ist deutlich höher als in den anderen Regionen, sondern auch der Median. Bei gleichem Median ist die durchschnittliche Aktivität in Südafrika nochmals deutlich geringer als in Osteuropa und Kanada. Das hängt damit zusammen, dass im Gegensatz zu den anderen Ländern kein südafrikanischer Befragter mehr als 40 Stunden angab.

Land	Anzahl Fragebögen	Anteil Frauen	Alter (Mittelwert)	Aktivitätsstunden pro Jahr (Ø / Median)	
Deutschland	139	58 %	42 Jahre	81	22
Schweiz (dt.)	23	50 %	41 Jahre	55	12
Serbien	133	30 %	35 Jahre	20	1
Ungarn	138	38 %	40 Jahre	14	3
Kanada	27	45 %	49 Jahre	16	1
Südafrika	76	43 %	43 Jahre	3	1
Alle Befragten	536	43 %	40 Jahre	33	3

Tabelle 2: Die befragten Mitglieder von Mensa International

Organisationsstruktur	Deutsch-land	Schweiz (dt.)	Serbien	Ungarn	Kanada	Südafrika
Formalisierung & Standard.	4.4	4.4	4.3	5.3	3.8	4.2
Zentralisierte Koordination	5.0	5.1	3.6	3.8	4.9	4.7
Spez. Aufgabenzuweisung	4.4	4.1	4.0	3.8	4.1	4.5
Affektives Commitment	4.2	4.3	4.1	4.3	3.7	3.9
Normatives Commitment	3.5	3.4	4.6	4.3	3.8	4.0
Lernen und Entwicklung	4.8	4.2	4.1	5.3	4.1	4.6
Gegenseitige Unterstützung	5.2	5.4	3.7	5.4	5.0	5.0
Absicht, sich zukünftig zu engagieren	3.3	3.3	3.6	3.0	2.8	2.4

Anmerkung: Die Ranges der Commitment- und Organisationsstruktur-Items reichen jeweils von 1 bis 7, wobei ein höherer Wert immer für eine stärkere Ausprägung steht.

Tabelle 3: Merkmale der Länderorganisationen von Mensa International

Merkmale der Länderorganisationen

Mensa International ist eine Organisation, die sich länderspezifisch entwickelt hat und international nur locker verknüpft ist. Es gibt über das Leitbild hinaus keine Standards, die von den einzelnen Länderorganisationen eingehalten werden müssten. Aus diesem Grund ist die Vielfalt in den Organisationsmerkmalen beträchtlich (vgl. Tabelle 3).

In den beiden osteuropäischen Organisationen ist der Zentralisierungsgrad am geringsten, in Ungarn gepaart mit einer ausgeprägten Formalisierung und Standardisierung der Aktivitäten. Die Unterschiede im affektiven Commitment sind im Ländervergleich geringer als beim normativen Commitment. Letzteres ist in Osteuropa deutlich höher als in den anderen Ländern. Das ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass die Organisationen in diesen beiden Ländern noch vergleichsweise jung sind. Dadurch erscheint eine Organisation ihren Mitgliedern noch als fragil.

In Bezug auf die Ergebnisvariablen fällt auf, dass die serbischen Befragten einerseits zwar am wenigsten von gegenseitiger Unterstützung berichteten, andererseits aber die stärkste Bereitschaft kundtaten, sich zukünftig engagieren zu wollen. Abgesehen davon zeigt die Übersicht keine eindeutigen Zusammenhänge zwischen den Variablen auf Ebene der Länderorganisationen.

Analyseergebnisse

Um die Zusammenhänge zwischen den Variablen gemäss Untersuchungsmodell zu testen, wurden mehrere statistische Analysen durchgeführt. Im ersten

Schritt wurden die einzelnen Zusammenhänge in einer Korrelationsanalyse untersucht (vgl. Tabelle 4).¹⁰

Die vermuteten Beziehungen lassen sich überwiegend bestätigen: Diejenigen Mitglieder, die sich in Zukunft verstärkt engagieren wollen, sind durch ein überdurchschnittliches affektives und normatives Commitment charakterisiert, und sie sind überzeugt, aus ihrem Engagement persönlich gelernt und sich weiter entwickelt zu haben. Affektives und normatives Commitment sind mit den Lern- und Entwicklungserfahrungen signifikant korreliert. Nicht bestätigt ist der Einfluss von Unterstützungserfahrungen auf das Engagement. Je strukturierter die Organisationsaktivitäten wahrgenommen wurden (Formalisierung, Standardisierung, zentralisierte Koordination und Aufgabenzuweisung), umso ausgeprägter sind sowohl die Lern- und Entwicklungs- als auch die Unterstützungserfahrungen der Befragten. Bei formalisierten und standardisierten Aktivitäten ist auch der Grad spezifischer Aufgabenzuweisung höher, aber es besteht kein Zusammenhang zum Zentralisierungsgrad der Koordination.

Tabelle 5 zeigt die Regressionsanalyse, mit der das gesamte Modell getestet wird. Es setzt sich aus den Analysen 1a, 1b und 2 zusammen: Je stärker die Aktivitäten in der Organisation formalisiert und standardisiert sind, je stärker Entscheidungen zentral gefällt werden, und (tendenziell) je häufiger Aufgaben einzelnen Mitgliedern zugewiesen sind, umso eher berichten die Befragten davon, dass man über das Engagement Lern- und Entwicklungserfahrungen macht und dass man dabei auch gegenseitige Unterstützung erfährt. Das ist an den Analysen 1a und 1b abzulesen.

		1	2	3	4	5	6	7
1	Absicht, sich zukünftig zu engagieren	-						
2	Formalisierung & Standardisierung	.10	-					
3	Zentralisierte Koordination	.01	.04	-				
4	Spezifische Aufgabenzuweisung	.15*	.22**	.08	-			
5	Affektives Commitment	.50**	.21**	.06	.09	-		
6	Normatives Commitment	.35**	.13	.01	-.02	.49**	-	
7	Lern- und Entwicklungserfahrungen	.27**	.34**	.22**	.09	.39**	.26**	-
8	Unterstützungserfahrungen	-.04	.44**	.34**	.19**	.14*	.05	.53**


Anmerkung: N = 223, Signifikanzniveau: ** p(t)<.01 / * p(t)<.05

Tabelle 4: Korrelationsanalyse (Pearson Koeffizienten)

Wenn die Befragten auf diesem Weg das Gefühl haben, dass sie aus ihrem Engagement lernen und sich weiter entwickeln können, wenn sie sich mit der Organisation identifizieren (= affektives Commitment) und sich (tendenziell) auch innerlich zum Engagement verpflichtet fühlen (= normatives Commitment), dann ist auch die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sie sich zukünftig stark engagieren wollen. Das zeigt die Analyse 2. Entgegen der Erwartung wirkt sich die Erfahrung gegenseitiger Unterstützung nicht positiv, sondern eher negativ auf die Bereitschaft zum Engagement aus. Der Koeffizient ist knapp insignifikant ($p(t) = .12$). Das lässt sich so interpretieren, dass die leistungsbe-reiten Mitglieder vor allem durch Entwicklungsim-pulse motiviert werden. Hingegen legen sie wenig Wert auf Unterstützung durch andere Mitglieder, brauchen das nicht oder fühlen sich dadurch gar ge-

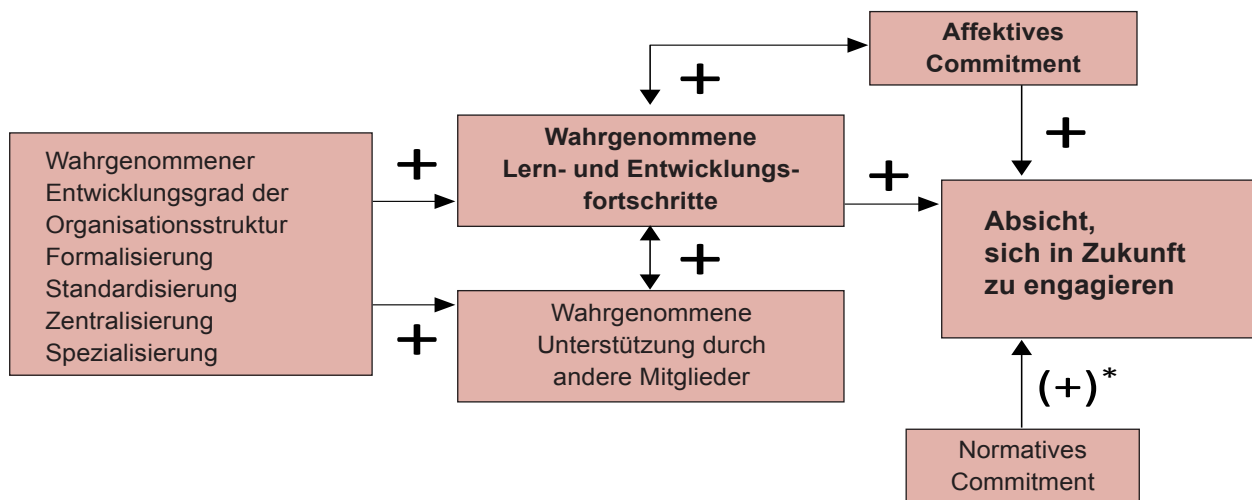
stört, sondern treiben Projekte lieber eigenständig voran. Ob dieser Befund spezifisch für die Mitglieder einer Organisation hochintelligenter Personen ist oder ob er sich auch auf andere Mitgliederorganisationen übertragen lässt, kann nur eine Wiederholungsstudie in einem anderen Vereinstyp zeigen.

Dass die organisatorischen Rahmenbedingungen nicht direkt, sondern nur indirekt über Lern- und Entwicklungsperspektiven wirken, ergibt sich aus einer Gegenüberstellung der Analysen 2 und 3: Der direkte Zusammenhang, wie er in Analyse 3 untersucht wird, zeigt zwar ebenfalls einen starken Einfluss des affektiven und normativen Commitment, aber die Variablen zur Messung der Organisationsstruktur sind nun allesamt nicht mehr signifikant. Die folgende Abbildung 2 zeigt die in dieser Studie gefundenen Zusammenhänge nochmals graphisch.

Was erklärt wird:	Analyse 1a Lern- und Entwicklungserfahrungen	Analyse 1b Unterstützungserfahrungen	Analyse 2 Absicht, sich zukünftig zu engagieren (mit Mediatoren)	Analyse 3 Absicht, sich zukünftig zu engagieren (o. Mediatoren)
Wie es erklärt wird:	standardisierte Beta-Koeffizienten			
Formalisierung & Standardisierung	.26 **	.37 **		.03
Zentralisierte Koordination	.24 **	.24 **		.00
Spezifische Aufgabenzuweisung	.04	.11		.06
Affektives Commitment			.36 **	.40 **
Normatives Commitment			.12	.14 *
Lern- und Entwicklungserfahrungen			.21 **	
Unterstützungserfahrungen			-.11	
Erklärte Varianz (R²)	18%	39%	37%	35%
Modellgüte (F)	8.0 **	28.6**	17.8**	14.2**

Anmerkung: N = 223; standardisierte β -Koeffizienten; kontrolliert werden jeweils Nation und Geschlecht; Signifikanzniveau: ** p(t)<.01 / * p(t)<.05.

Tabelle 5: Regressionsanalysen mit und ohne Mediatoren¹¹



*) Für diesen Zusammenhang gibt es nur teilweise einen signifikanten Zusammenhang in Tabelle 5 (Modelle 2 und 3).

Abbildung 2: Das Studienmodell nach der empirischen Studie

Schlussfolgerungen für die Praxis

Für Hilfswerke, in denen Freiwillige koordiniert durch Angestellte eingesetzt werden, dürfte ein hoher Grad der Organisationsstruktur ausser Frage stehen: Die Qualität der Leistungen wird durch einen gewissen Grad an Formalisierung und Standardisierung und eine klare Aufgabenverantwortung sichergestellt. Dies entspricht in der Regel auch den Einstellungen und Erwartungen sowohl von Seiten der Freiwilligen wie auch ihrer Koordinatoren. In reinen Freiwilligenvereinigungen, die Kultur- oder Bildungs-, Sport- und andere Freizeitaktivitäten organisieren, dürften dazu abweichende Einschätzungen überwiegen: Das Bedürfnis nach freier Entfaltung, ein wesentlicher Antriebsfaktor, steht dem Bedürfnis nach einem klaren und überschaubaren Ordnungsrahmen gegenüber, denn Unübersichtlichkeit kann genauso stark demotivierend wirken. Somit ergibt sich eine Optimierungsaufgabe für das Management im Verein, wie sie die folgende Abbildung 3 zeigt.

Auch unter völlig ungeordneten Bedingungen (a) wird es in einer Freiwilligenvereinigung immer eine gewisse Bereitschaft zum Engagement geben. Diese lässt sich erhöhen, wenn den Mitgliedern nicht nur Entfaltungsmöglichkeiten verschafft werden, sondern sie sich auch mit ihren Leistungen verorten können (b). Ein weiter erhöhter Grad der Organisationsstruktur kann freiwilliges Engagement aber auch behindern oder frustrieren (c) oder sogar ganz zum Erliegen brin-

gen (d). Die Herausforderung besteht nun für die Vereinsführung darin, den gegenwärtigen im Vergleich zum optimalen Punkt auf der Kurve zu finden. Das kann kaum gezielt, sondern nur kybernetisch gelingen, und es lässt sich weniger zuverlässig durch eine Mitgliederbefragung als durch eine Beobachtung des Geschehens im Verein in Erfahrung bringen: Man achtet auf Anzeichen, die für eine Abweichung vom Optimum in die eine oder andere Richtung sprechen (vgl. Tabelle 6). Sprechen diese dafür, dass man sich etwa zu weit links befindet, erhöht man den Grad der Organisationsstruktur schrittweise so lange, bis die nachfolgenden Feedbacks darauf hindeuten, dass das Optimum überschritten wurde. Dann reagiert man gegebenenfalls mit einer Reduzierung des Grads der Organisationsstruktur.

Die Erfahrung zeigt, dass gerade in Bereichen, in denen von einer stark intrinsischen Triebfeder ausgegangen wird, der aktuelle Punkt fälschlicherweise eher rechts als links vom Optimum vermutet wird. Das zeigte kürzlich auch eine Studie aus dem schulischen Bereich.¹² In ähnlicher Weise legt nun die vorliegende Untersuchung in der Organisation Mensa nahe, dass Freizeitvereine eher zu einer zusätzlichen und nicht einer möglichst geringen Strukturierung ihrer Aktivitäten streben sollten. Die empirische Organisationsforschung zeigt, dass es zwar Bereiche gibt, in den der Ruf nach Bürokratieabbau berechtigt sein mag, wie etwa in der Diskussion um die Verwaltungsreform in den

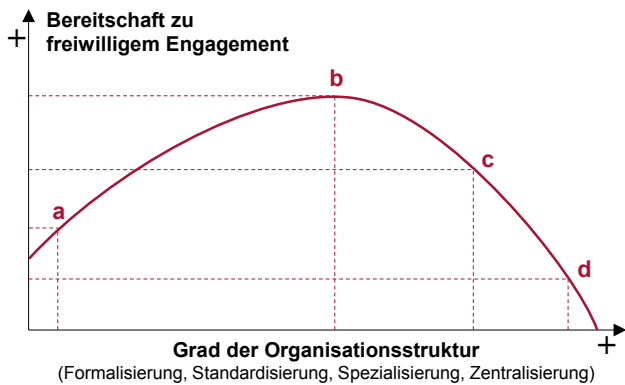


Abbildung 3: Grad der Organisationsstruktur und Engagement

1990er Jahren, aber es gibt auch Bereiche, in denen die Zielsetzung eher dahin gehen sollte, die Bürokratie in einer Organisation *auf ein erträgliches Mass* zu erhöhen. Die hier vorgestellte Studie kann nicht den gesamten Verlauf der Kurve belegen, aber sie ist ein plausibler Beleg, dass die Kurve im linken Bereich aufsteigend ist.

Bei der Auswahl der Massnahmen muss darauf geachtet werden, dass sie dem einzelnen Mitglied einen Handlungsspielraum eröffnen, für die Organisation wirksam zu sein, sich orientieren und ggf. spezialisieren zu können und seine Ansprechpartner bei arbeitsteiliger Projektarbeit zu kennen. Hingegen könnte sich eine Organisationsstruktur, welche die aktiven Mitglieder zur Zusammenarbeit und gegenseitigen Unterstützung anhält, sogar dämpfend auf das Engagement der dazu besonders motivierten Personen auswirken. Beides legen die hier präsentierten Er-

gebnisse nahe und verdeutlichen, dass Vereinsführung auch im Freizeitbereich eine anspruchsvolle Managementaufgabe ist.

Fussnoten

- ¹ Der Text baut auf einem Datensatz auf, der im Rahmen des Dissertationsprojekts von Sonja Graf, betreut durch Markus Gmür, erhoben und für die hier präsentierte Auswertung neu analysiert wurde.
- ² Maslow (1954); McClelland (1975).
- ³ Dwyer et al. (2013); Gazley (2013); Wicker/Hallmann (2013); Willems/Walk (2013).
- ⁴ Neufeind et al. (2013); Millette/Gagné (2008).
- ⁵ In Anlehnung an die Operationalisierung von Allen/Meyer (1990).
- ⁶ Wie schon in früheren Studien der Organisationsforschung zeigt sich faktoranalytisch auch im vorliegenden Fall, dass Formalisierung und Standardisierung auf einen einzigen Faktor laden.
- ⁷ Das α steht für Cronbach's Alpha und misst die multiple Korrelation zwischen den Items. Ein Minimalwert von mindestens .70 gilt als ausreichend für die Annahme, dass die betreffenden Items ein gemeinsames Konstrukt bilden, das durch den Oberbegriff repräsentiert wird.
- ⁸ Muttersprache der Co-Autorin Sonja Graf.
- ⁹ Von der grössten der teilnehmenden Organisationen, Mensa Deutschland mit rund 11 000 Mitgliedern, konnten 797 Personen direkt angeschrieben werden. Davon antworteten 132 (17%). Mensa Serbien bot Zugang zur Hälfte der insgesamt 1 150 Mitglieder, von denen 131 den Fragebogen (18%) ausfüllten. Mensa Ungarn stellte E-Mailadressen von 350 der insgesamt 940 Mitglieder zur Verfügung; 138 Personen (39%) füllten den Fragebogen aus. Mensa Südafrika mit 1 230 Mitglieder leitete den Fragebogen per e-mail an die Mehrheit der Mitglieder weiter; von diesen antworteten 76 (rund 7%). Mensa Kanada mit ca. 2 000 und Mensa Schweiz mit 920 Mitgliedern gaben den Fragebogen mehrsprachig auf der internen Kommunikationsplattform frei, was die nochmals deutlich niedrigeren Teilnahmequoten von nur 1-2% erklärt. Aus Kanada antworteten nur englischsprachige, aus der Schweiz nur deutschsprachige Mitglieder.

Anzeichen für einen zu niedrigen Grad der Organisationsstruktur (Unterorganisation)	Anzeichen für einen zu hohen Grad der Organisationsstruktur (Überorganisation)
<ul style="list-style-type: none"> Fehlende Routine in den gemeinsamen Aktivitäten und im Problemlösen Häufige Missverständnisse in der Zusammenarbeit und Effizienzverluste an den Schnittstellen nach innen und aussen Keine Nutzung von Lernerfahrungen für zukünftige Aufgabenstellungen Einseitige Optimierung von Einzelinteressen zulasten der gemeinsamen Ziele Wiederholte Frustration aktiver Mitglieder, weil sie keine Beiträge anderer Mitglieder erkennen können Geringe individuelle Bindung an die Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> Fehlende Bereitschaft der Mitglieder, sich über bereits übernommene Aufgaben hinaus zu engagieren Abnehmende kollegiale Solidarität und geringere spontane Hilfsbereitschaft Konflikte durch Beharren auf individuellen Aufgabenrollen, die sich auseinander bewegen Mangelnde Flexibilität der Organisation bei unvorhergesehenen Ereignissen Zunehmendes Verdrängen des ursprünglichen Organisationszwecks durch Regeln und Routinen Betriebsblindheit und Tendenz zur Abschottung nach aussen

Tabelle 6: Anzeichen für einen zu niedrigen bzw. zu hohen Organisationsgrad

¹⁰ Da ein erheblicher Teil der Fragebögen nur lückenhaft ausgefüllt worden ist und die Stichprobengröße bei den folgenden Analysen schwanken würde, wurden für die Korrelations- und Regressionsanalysen nur diejenigen 223 Fragebögen miteinbezogen, die vollständig ausgefüllt waren: 70 aus Deutschland, 62 aus Ungarn, 48 aus Serbien, 26 aus Südafrika, 11 aus Kanada und 6 aus der Schweiz.

¹¹ Ein Mediator ist eine Variable, die in einer Kausalkette zwischen zwei anderen steht. Im vorliegenden Fall sind die Lern- und Entwicklungs- sowie die Unterstützungserfahrungen Mediatoren für den Zusammenhang zwischen den Organisationsmerkmalen und der Absicht, sich zukünftig zu engagieren: Die Organisationsmerkmale wirken sich nicht direkt, sondern nur indirekt über die gemachten Erfahrungen aus. Sie sind in der Analyse 2 signifikant, nicht aber in der Analyse 3.

¹² Vgl. dazu Schifferli (2014).

Literatur

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, S. 1-18.

Dailey, R. C. (1986). Understanding Organizational Commitment for Volunteers: Empirical and Managerial Implications. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 15, 1986, S. 19-31.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination*, in: *Human Behavior*, New York.

Dwyer, P. C., Bono, J. E., Snyder, M., Nov, O. & Berson, Y. (2013). Sources of Volunteer Motivation: Transformational Leadership and Personal Motives Influence Volunteer Outcomes. *Nonprofit Management and Leadership*, 24, S. 181-205.

Gazley, B. (2013). Predicting a Volunteer's Future Intentions in Professional Associations: A Test of the Penner Model. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42, S. 1245-1267.

Gmür, M. (2015). Volunteer Management. Freiwilligenarbeit aus Organisationsperspektive, in: Monica Budowski et al. (Hrsg.), *Unbezahlt und dennoch Arbeit*. Zürich: Seismo Verlag.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 1975, S. 159-170.

Hager, M. A. & Brudney, J. L. (2011). Problems Recruiting Volunteers: Nature versus Nurture. *Nonprofit Management and Leadership*, 22, S. 137-157.

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper.

McClelland, D. (1975). *Power: The Inner Experience*. New York: Halstead.

Millette, V. & Gagné, R. M. (2008). Designing Volunteers' Tasks to Maximize Motivation, Satisfaction and Performance: The Impact of Job Characteristics on Volunteer Engagement. *Motivation and Emotion*, 32, S. 11-22.

Neufeind, M., Güntert, S. T. & Wehner, T. (2013). The Impact of Job Design on Event Volunteers' Future Engagement: Insights from the European Football Championship. *European Sport Management Quarterly*, 13, S. 537-556.

Schifferli, A. (2014). *Schule im Wandel: Der optimale Formalisierungsgrad in Sekundarschulen im Spannungsfeld zwischen Bürokratie und Autonomie*. MBA Master Thesis am VMI, Universität Freiburg/CH.

Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie*. Tübingen.

Wicker, P. & Hallmann, K. (2013). A Multi-level Framework for Investigating the Engagement of Sport Volunteers. *European Sport Management Quarterly*, 13, S. 110-139.

Willems, J. & Walk, M. (2013). Assigning Volunteer Tasks: The Relation Between Task Preferences and Functional Motives of Youth Volunteers. *Child and Youth Services Review*, 35, S. 1030-1040.



Foto: Bernhard Marbach

Die Autoren



Markus Gmür/markus.gmuer@vmi.ch

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



Sonja Graf/sonja@dojo-ne.ch

Dr. Sonja Graf schrieb ihre Dissertation zum Thema «Die Stimulierung philanthropischer Beiträge» am Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI) an der Universität Freiburg/CH. 2006 schloss sie den Master in BWL an der Braca Karic University (Serbien) ab. 2006 bis 2007 engagierte sie sich bei der OVB Vermögensberatung (Schweiz) AG. Seit 2006 ist sie zudem Co-Direktorin der Aikidoschule in Biel und Neuchâtel sowie Generalsekretärin von Aikido Switzerland.

Anzeige

www.saint-paul.ch

Am Ende bleibt der gute (Ein)Druck.
Weil unsere sechs Berater sich gerne vierteilen!

 **Saint-Paul**
Imprimerie Druckerei

Ein Unternehmen der Gruppe Saint-Paul

Kurz-Veranstaltung

Die Rechnungslegung frühzeitig anpassen

Hans Lichtsteiner

Das Schweizer Parlament hatte vor gut drei Jahren einem neuen Rechnungslegungsrecht zugestimmt. NPO müssen gemäss Gesetz grundsätzlich im Sinne von Art. 692 ff. OR einen Abschluss nach den obligationenrechtlichen Vorgaben erstellen. Ab diesem Jahr sind nun die im Rahmen der Revision beschlossenen Änderungen anzuwenden, ab 2016 auch die Bestimmungen bezüglich Konzernrechnung. Parallel zur Weiterentwicklung des OR hat in den letzten Monaten auch eine Revision der Fachempfehlung Swiss GAAP FER 21 stattgefunden. Die überarbeitete Version wird in diesen Wochen publiziert und soll ab 2016 in Kraft treten.

Das VMI hat die beiden Revisionen zum Anlass genommen, im Rahmen von zwei Frühstückveranstaltungen in Bern und Zürich über die wichtigsten Neuerungen und den entsprechenden Handlungsbedarf für NPO zu informieren. Die Umstellung und Anpassungen an die neuen Vorschriften lassen sich bei vielen NPO in einem Zug realisieren, so der Haupttrefe-

rent Johannes Fark. Bei richtiger Handhabung wird bei vielen Anwendern von Swiss GAAP FER 21 nach wie vor die Erstellung eines einheitlichen Abschlusses möglich und auch sinnvoll sein. Fark als Mitglied der Arbeitsgruppe, welche die erste Version der Swiss GAAP FER 21 entwickelt hatte, arbeitete in seinem Referat kurz und auf den Punkt gebracht heraus, wo welche Anpassungen zu machen sind, er zeigte aber auch, in welchen Bereichen zwischen dem Gesetz und den Fachempfehlungen noch Widersprüche oder zumindest Unklarheiten bestehen, die seitens Fachexperten in den nächsten Wochen und Monaten zu klären sind. Die Veranstaltungen stiessen auf grosses Interesse. Die Neuerungen wurden in die 4. Auflage des Vertiefungsbandes Rechnungswesen und Controlling des Freiburger Management Modells bereits eingearbeitet. Das Buch ist ab Mai 2015 erhältlich. Eine weitere Vertiefung des Themas erfolgt auch im Intensiv-Lehrgang Rechnungswesen und Controlling, der anfangs Oktober stattfinden wird. Bis dahin sollten auch die aktuell noch offenen Fragen geklärt sein.

Das Wichtigste in Kürze

- ♦ Die Grenzen, wer als grosse NPO gilt, wurden angepasst.
- ♦ Für die meisten NPO sollte es möglich sein, auch künftig nur einen Abschluss zu erstellen, der sowohl dem Gesetz wie Swiss GAAP FER 21 gerecht wird. Im Zweifelsfall haben die gesetzlichen Vorgaben Vorrang.
- ♦ Für den Vorjahresvergleich bestehen drei Optionen: diesen weglassen, die Zahlen des Vorjahres angeben mit Verzicht auf die Stetigkeit der Zahlen oder ein Restatement. Entscheiden Sie sich frühzeitig, welche sie beim Abschluss verwenden möchten.
- ♦ Da Begriffe im Gesetz und bei FER 21 nicht einheitlich verwendet werden, empfiehlt sich eine Klärung im Anhang.
- ♦ Verzinsliches Fremdkapital ist in der Bilanz speziell auszuweisen.
- ♦ Zweckgebundene Fonds können in der Bilanz als eigener Posten stehen gelassen werden, da diese Darstellung einem branchenüblichen Standard entspricht.
- ♦ Bei der Bilanzierung gelten das Einzelwertprinzip respektive das Mindestwertprinzip. In der Regel ist der Anschaffungswert zu verwenden, Marktwerte sind nur bei FER möglich.
- ♦ Was in den Anhang gehört, ist im OR 959c geregelt. Diese Aufstellung kann beim Abschluss als Checkliste dienen.

Juristische Aspekte der Mitgliederrechte



Thomas Dehesselles, Catharina Voss, Die Mediatisierung von Mitgliederrechten im Verein: Strukturierung der Mitgliedschaften im Grossverein. Reihe: Schriften zum Sportrecht Nr. 34, Nomos, Baden-Baden, 2014, 82 Seiten.

V ☆☆☆

Wachsende Mitgliederzahlen und komplexe Strukturen mit regionalen und lokalen Ablegern erfordern bei vielen (Gross)Vereinen und Verbänden veränderte Rahmenbedingungen hinsichtlich der Mitgliederrechte. Von besonderer Relevanz ist hierbei die Ausbalancierung der Machtverhältnisse im Spannungsfeld zwischen den Vereinsmitgliedern und der Geschäftsführung – das sogenannte Gegenstromprinzip. «Während die einen ihren Einfluss auf die Geschicke des Vereins durch ihr ureigenstes Recht der Teilnahme an der vereinsinternen Willensbildung gewährleistet sehen wollen, ist dem Management ein berechtigtes Interesse an einer effizienten Verbandsführung zuzugestehen» (S. 9-10). Die Reichweite der Mitgliederrechte ist damit ein entscheidendes Element hinsichtlich der Steuerung eines Vereins und kann insbesondere in Zeiten der Krise und internen Zerstrittenheiten sowohl Heil als auch Unheil bringen. Das demokratische Prinzip von Vereinen und die damit verbundenen Mitgliederrechte sind jedoch nicht frei einschränkbar, sondern lediglich erweiter- und definierbar im Rahmen der Statuten und Beschlüsse der Mitgliederversammlung. Entsprechend wird auch zwischen unentziehbaren (dürfen unter keinen Umständen entzogen werden, z.B. Recht zur Teilnahme an der Mitgliederversammlung) und «relativ unentziehbaren» Mitgliederrechten (können nur mit Zustimmung der betroffenen Mitglieder verändert werden, z.B. Erlass oder Entzug von Sonderrechten für spezifische Mitgliedsgruppen) unterschieden.

In dieser kurzen Abhandlung erläutern die Autoren die zentralen juristischen Aspekte der Mitgliederrechte im deutschen Vereinsrecht. Trotz der juristischen Perspektive umschreibt das Buch in erster Linie praktische Möglichkeiten einer Strukturierung der Mitgliedschaften in einem Verein. Damit wird der Text auch für Nicht-Juristen einfach verständlich und liefert wertvolle Hinweise, auf welche Punkte bei der Ausgestaltung der Statuten und Strukturen – in Bezug auf Mitgliederrechte – zu achten ist. Obwohl das Buch auf dem deutschen Vereinsrecht basiert, lassen sich dennoch viele Grundsätze bei der Ausgestaltung von Mitgliederrechten auch auf die Schweiz und Österreich übertragen. Das Buch erschien in der Reihe «Schriften zum Sportrecht» und es werden ausschliesslich Beispiele der Vereinsstrukturen und Reglements aus Fussballvereinen angeführt. Nichtsdestotrotz gelten die juristischen Ausführungen für sämtliche Vereine jeder welcher Branche. Allerdings richtet sich das Augenmerk der Autoren aufgrund ihres Fokus auf deutsche Profifussballclubs nebst der Ausgestaltung der Mitgliederrechte auch auf spezifischere «Probleme».

Insgesamt ist das juristisch fundierte Buch ring zu lesen und regt zum Nachdenken über die bestehenden Mitgliederrechte im eigenen Verein an. Für kleinere Vereine mit einfachen Strukturen mag das Buch vielerorts zu tief gehen. In einer Zeit der Konsolidierung und Fusionen und damit komplexer werdenden Vereinsstrukturen bietet das Buch jedoch wertvolle Hinweise, worauf in der Grundkonzeption von neuen Strukturen und Führungsinstrumenten zu achten ist.

Peter Suter

Bewertung

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

☆☆☆☆ = ausgezeichnet

☆☆☆ = empfehlenswert

☆☆ = lesenswert

☆ = nicht zu empfehlen

Von Untergebenen zu Verantwortungsträgern

Sobald ein Mensch Verantwortung tragen kann, hat er diese! Dies ist die Kernaussage eines VM-Artikels von Prof. Dr. Norbert Thom vor 25 Jahren.

Ausgangspunkt seines Artikels war die von McGregor im Jahre 1960 entwickelte Unterscheidung zwischen Theorie X und Y. Die Theorie X charakterisiert Mitarbeitende als Untergebene, die keine Verantwortung übernehmen wollen und nur durch ökonomische Anreize kontrolliert und gelenkt werden. Die Führungskraft trägt hier die gesamte Verantwortung. Damit aber bleiben die Fähigkeiten des Einzelnen teilweise ungenutzt. Denn, wie die Theorie Y postuliert, sucht der Mensch nach Verantwortung und zwar dann, wenn er sich mit den anzustrebenden betrieblichen Zielen identifizieren kann. Die zentrale Führungsaufgabe besteht deshalb darin, den Einzelnen ihren Beitrag zur Zielerreichung der Organisation zu vermitteln und Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen sämtlicher Stellungsprofile der Organisation in Übereinstimmung zu bringen.

In diesem Verständnis lässt sich die Verantwortung auf alle an einer Organisation Beteiligten delegieren. Wichtig ist das Prinzip der grösstmöglichen Transparenz und Klarheit, um Ängste in Folge diffuser Erwartungshaltungen zu vermeiden. Sind sich hingegen Mitarbeitende ihrer Verantwortung bewusst und akzeptieren diese, stehen sie auch für die Konsequenzen ihres Handelns ein, sei dies im positiven Sinne einer Belohnung oder umgekehrt bei Sanktionen. Eine zentrale Bedeutung erhalten deshalb die Management-Instrumente, in denen Ziele und Orientierungsleitlinien definiert werden. Auf ihrer Basis werden die organisatorischen Hilfsmittel für eine zweckmässige Arbeitsteilung und Koordination entwickelt.

Die Theorie Y erhält im Dritten Sektor eine spezielle Bedeutung, weil NPO in der Regel von Menschen gegründet und getragen werden, die eigenverantwortliches Handeln suchen und auch leben. Ehrenamtliche, Freiwillige und Hauptamtliche versuchen gemeinsam und in sinnvoller Arbeitsteilung ihre Visi-

on zu verwirklichen. Gemäss FMM kommen dabei den Prinzipien der Delegation und Partizipation zentrale Bedeutungen zu. Das Prinzip der Führung durch Zielvereinbarung (mbo) und nach dem Ausnahmeprinzip (mbe) dient als Philosophie, um die Mitarbeiter in einer NPO mit Handlungskompetenz und Selbstverantwortung auszustatten.

Die von Prof. Thom propagierte Haltung bezüglich Delegation von Verantwortung zieht sich bis heute durch die gesamte Management-Philosophie des FMM. Ganz im Sinne des «Total Quality Management» ist jedes Individuum in einem Betrieb für das Erreichen der Organisationsziele verantwortlich. Auch sind es nicht primär ökonomische Anreize, die das Handeln antreiben, sondern vielmehr die Maximen aus übergeordneten Management-Instrumenten, die die intrinsische Motivation der Menschen anregen.

Irene Weber

In der Rubrik «Das VM vor 25 Jahren» werfen wir einen Blick in frühere Zeiten unserer Fachzeitschrift und schauen, welche Themen die Forschung im Dritten Sektor und auch das VMI damals beschäftigt haben.



Foto: Bernhard Marbach

Aktuelles aus dem VMI

Hans Lichtsteiner

Vorträge

Am 8. Januar präsentierte er zusammen mit Philipp Erpf anlässlich des NPO-Label Anlasses in Bern neueste Erkenntnisse im Bereich «**Wirkungsmessung**».

Am 4. März leitete er in Bern einen Workshop zum Thema «**Verbandskommunikation – Herausforderungen und Trends**».

Am 10. März referierte er am Internationalen Verbände-Forum zusammen mit Andreas Felix und Nathaly Schumacher zum Thema «**Optimierung der Organisationsstrukturen auf Basis des Member Value**».

Publikationen

Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, Ch. & Schauer, R. (2015). *Das Freiburger Management Modell für NPO* (8. Auflage). Bern: Paul Haupt.

Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, Ch. & Schauer, R. (2015). *Management des organisations à but non lucratif – le modèle fribourgeois*. Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes.

Blickenstorfer, M. & Lichtsteiner, H. (2014). Impacts of Income Distribution, Taxes, and Direct Democracy on Foundation Activity. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Springer Verlag. Published online: 22. November 2014.

Lichtsteiner, H. (2014). Potentielle Führungskräfte identifizieren und fördern – Ansätze zur Personalentwicklung in Zoos. In: Dollinger P. (Hrsg.), *Wie kommen Zoos zu guten Führungskräften?* (S. 52-55). World Association of Zoos and Aquariums Meetings, VI. Rigi-Symposium.

Markus Gmür

Vorträge

Am 10. März hielt er am Internationalen Verbände-Forum einen Vortrag zum Thema «**Aktuelles aus der Member-Value-Forschung**».

Am 6. März referierte er zum Thema «**Spannungen und Konflikte in Verbänden**» im Rahmen der 16. Tagung «Was macht Verbände erfolgreich?» des Bildungswerks der Bayrischen Wirtschaft am 6. März in Tegernsee.

Publikationen

Betzler, D. & Gmür, M. (2015). Professionalisierung und Rationalisierung im Fundraising Management: Einflussfaktoren und ökonomische Effekte* (S. 193-203).

Gmür, M. & Graf, S. (2015). Strukturmerkmale und freiwilliges Engagement in mitgliedschaftlichen Organisationen* (S. 97-107).

Gmür, M. (2014). Die zivilgesellschaftliche Bewältigung von Unsicherheit: Nonprofit-Organisationen als vorübergehende Infrastruktur-Dienstleister. In: Schmidt-Trenz, H. & Stober, R. (Hrsg.): *Der Dritte Sektor als Infrastrukturdienstleister. Jahrbuch Recht und Ökonomik des Dritten Sektors 2013/2014* (S. 21-35). Baden-Baden: Nomos.

Remo Aeschbacher

Publikationen

Aeschbacher, R. & Lichtsteiner, H. (2015). Die Genossenschaft als Rechtsform ein Auslaufmodell – ein Trend oder nur Mythos?* (S. 477-489).

Aeschbacher, R. & Lichtsteiner, H. (2014). Der Schweizer Genossenschaftssektor im Umbruch – Analogien und Unterschiede im Vergleich zu Deutschland. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 64(4), S. 293-308.

* In: Andessner, R., Greiling, D., Gmür, M. & Theuvsen, L. (Hrsg.), *Ressourcenmobilisierung durch Nonprofit-Organisationen. Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele*. Linz: Trauner.

Peter Suter

Publikation

Suter, P. & Gmür, M. (2015). Member Value und Mitgliederaktivierung in Wohnbaugenossenschaften* (S. 490-500).

Neuigkeiten aus dem VMI



Prof. Dr. Markus Gmür wird ab März 2015 für 4 Jahre **Vize-Rektor der Universität Freiburg/CH**. Er ist in dieser Funktion zuständig für die Bereiche Weiterbildung, Fundraising und Alumni.



Der Präsident des Asian Institute of Technology (AIT) hat Prof. Dr. Urs Bumbacher zum **distinguierten ausserordentlichen Professor auf Lebzeiten** befördert. Damit ist er Professor für «International & Cross-cultural Management» am AIT in Thailand und Vietnam. Das VMI-Team gratuliert zur Verleihung dieses Titels.



Sonja Graf engagierte sich seit 2009 als externe Doktorandin am VMI und schloss im Dezember 2014 ihr Dissertationsprojekt zum Thema «**Die Stimulierung philanthropischer Beiträge**» erfolgreich ab. Wir beglückwünschen Sonja Graf herzlich zur Erlangung der Doktorwürde.

Das VMI tritt seit Anfang Jahr mit einer **neuen Webseite** auf (www.vmi.ch) und stellt dabei seine Förderer in den Vordergrund, um die faszinierende Vielfalt des ganzen Dritten Sektors zu veranschaulichen. Auf der Startseite der VMI-Page wird den Förderern im Rahmen einer Bilderreihe eine Plattform angeboten, um sich als professionelle Nonprofit-Organisation darzustellen. Weitere Förderer-Bilder für diesen Zweck sind herzlich willkommen.

Neuigkeiten unserer Absolventen

Stellenwechsel

Nathaly Fontana ist neu verantwortlich für das Fundraising an der Universität Oxford. Sie absolvierte den Diplom-Lehrgang Fundraising im Jahr 2006. Das VMI gratuliert zu dieser neuen beruflichen Herausforderung.

Wahl zur Co-Präsidentin

Corinne Coppey Kaufmann, Absolventin des letztjährigen Diplom-Lehrgangs in Sportmanagement, übernimmt ab 2015 das Co-Präsidium des Lausanne Wushu Instituts. Wir gratulieren zu diesem Karriereschritt.

Ernennung zur Geschäftsführerin

Luzia Lauener fungiert ab 2015 in der Funktion der Geschäftsführerin des Vereins Alpen-Initiative. Frau Lauener schloss 2004 erfolgreich den Diplom-Lehrgang Fundraising ab. Das VMI-Team wünscht ihr viel Erfolg bei der Bewältigung der neuen Aufgaben.

VMI

Förderer werden



Wir heissen unsere neuen Förderer ganz herzlich willkommen

bayme vbm und vbw, D-80333 München

Alters- und Pflegeheime Glarus Nord,
CH-8752 Näfels

Aargauischer Lehrerinnen- und Lehrerverband,
CH-5000 Aarau

Neuerscheinung

Buch zum 11. Internationalen NPO-Colloquium in Linz



René Andessner, Dorothea Greiling, Markus Gmür und Ludwig Theuvsen (Hrsg.), Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele, Dokumentation des 11. Internationalen NPO-Colloquiums, Trauner, Linz, 2015, 541 Seiten.

In Zeiten fortschreitenden gesellschaftlichen Wandels, eines veränderten Verhaltens der Stakeholder und knapper Budgets bzw. Personalkapazitäten ist die Mobilisierung von Ressourcen ein zentrales Thema im Nonprofit-Sektor.

Der Ressourcenbegriff ist dabei ein doppelter: Eine Nonprofit-Organisation kann in ihrer Gesamtheit eine Ressource darstellen. Gleichzeitig ist das Vorhandensein ausreichender Ressourcen die unabdingbare Voraussetzung dafür, dass die Organisation ihre Aktivitäten entwickeln und ihre Leistungen erstellen kann.

Eine Nonprofit-Organisation kann per se eine Ressource zur Lösung volkswirtschaftlicher und gesellschaftlicher Probleme darstellen. Zugleich ist eine ausreichende Ressourcenausstattung unabdingbar dafür, dass sie ihre Leistungen erstellen und somit ihre Mission erfüllen kann. Die Ressourcen müssen wiederum möglichst effektiv und effizient mobilisiert werden.

Diesem ungebrochen aktuellen Generalthema der «Ressourcenmobilisierung durch Nonprofit-Organisationen» war das 11. Internationale NPO-Colloquium an der Johannes Kepler Universität Linz gewidmet.

Von Beginn an waren die Tagungen interdisziplinär angelegt und dem Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis verpflichtet. Das zugrunde liegende NPO-Verständnis ist breit und schliesst nicht-institutionalisierte zivilgesellschaftliche Akteure ebenso ein wie Genossenschaften und Sozialunternehmen.

Der vorliegende Sammelband dokumentiert in 46 Beiträgen den inhaltlichen Facettenreichtum dieser interdisziplinären Tagung. Innovative Ansätze im Personal- und Freiwilligenmanagement, im Fundraising und in der Leistungsfinanzierung kommen ebenso zur Sprache wie die Verbindungen des Ressourcenmanagements zu Governance, Rechnungslegung und Reporting. Beiträge zur Funktion von NPO und Sozialunternehmen als gesellschaftliche Ressource und zur Ressourcenmobilisierung in spezifischen Segmenten des Nonprofit-Sektors bzw. durch Genossenschaften runden das Thema ab.

Im Zuge der Tagung wurde einmal mehr deutlich, dass die Heterogenität des Nonprofit-Sektors keine Patentrezepte zulässt. Wissenschaftliche Forschung wird also in Zukunft noch differenzierter vorstattengehen (müssen), die Formulierung von konkreten praxisorientierten Handlungsempfehlungen ebenso.

Neuerscheinung

Französische Version des Freiburger Management-Modells für NPO



Hans Lichtsteiner, Markus Gmür, Charles Giroud et Reinbert Schauer, Management des organisations à but non lucratif - le modèle fribourgeois, ppur, Lausanne, 2015, 270 pages.

Bon nombre d'associations suisses opèrent également en Suisse romande et, comme on le sait, plusieurs grandes NPO internationales ont leur siège à Genève. On nous a donc demandé depuis longtemps et de plus un plus fréquemment de rendre le modèle fribourgeois de management des NPO accessible en français. C'est à ce vœu que nous accédons en publiant le présent ouvrage, traduction de la 8e édition allemande à paraître en 2015 aux éditions Paul Haupt à Berne.

Dans les pays de langue allemande, le modèle fribourgeois de management des NPO s'est imposé comme l'ouvrage de référence en ce qui concerne la gestion des organisations à but non lucratif. De Hambourg à Bolzano, de Berne à Vienne, des associations, des coopératives et des fondations l'appliquent. Des organisations telles que la Croix-Rouge, Swiss Olympic, la Chambre économique d'Autriche et plus de 200 autres NPO forment systématiquement leurs cadres selon le modèle fribourgeois.

Elaboré dans les années 1980, le modèle fribourgeois de management des NPO a défini les grandes lignes de leur gestion. Les professeurs Peter Schwarz et Robert Purtschert ont largement contribué à la mise au point de ce modèle précurseur qu'est le FMM (Freiburger Management-Modell). Au cours des années, ils l'ont développé et complété par des ouvrages d'approfondissement. Aujourd'hui, le FMM est riche de plus de 1800 pages de savoir, de méthodes et d'outils qui sont autant d'ingrédients du succès des NPO.

Nous remercions toutes les personnes qui ont participé à la mise au point de cette édition. Le travail de Madame Anne Anderson mérite une mention particulière, car son engagement personnel dans le cadre de la traduction a dépassé de très loin ce que l'on est en droit d'attendre. Notre gratitude va également à Madame Irène Weber qui a contribué à la création et à la réalisation de la nouvelle présentation de l'ouvrage, ainsi qu'à notre éditeur les Presses polytechniques et universitaires romandes (ppur) et aux relecteurs et correcteurs, en l'occurrence Monsieur Julien Stern et Madame Céline Matter. Enfin, nous remercions Madame Franziska Burkard à titre posthume, Monsieur Friedrich Johenning ainsi que le Fonds de formation continue de l'Université de Fribourg (Suisse), sans le soutien financier desquels cette traduction n'aurait pas été possible. Nous espérons qu'elle bénéficiera de la part des praticiens d'un accueil aussi favorable que la version originale.

NPO-Label Anlass 2015

Eine sinnvolle Messung bedingt klare Ziele

Am 8. Januar 2015 organisierten die drei Partner SQS, B'VM und VMI erneut den etablierten und gut besuchten Netzwerkanlass im Hotel Bern. Mehr als 120 Personen aus dem Dritten Sektor der Schweiz hörten sich die drei Referate zum Thema «Ziele setzen, Ziele erreichen und Wirkung messen» an und konnten im Anschluss bei einem Apéro ihre beruflichen sowie persönlichen Kontakte pflegen.

Erreichbare Ziele zu setzen, ist schwierig, die gesteckten Ziele auch wirklich zu erreichen, ist noch schwieriger und Ziele bzw. deren Wirkung zu messen, ist am schwierigsten.

Die drei Referate des diesjährigen NPO-Label Networking Anlasses versuchten, Erkenntnisse zur Lösung dieser komplexen Herausforderungen zu vermitteln.

Christian Voegeli von Bio Suisse sprach sich für die Definition von einigen wenigen, dafür klar definierten strategischen Zielen aus. Ganz nach dem Motto: Weniger ist dann mehr, wenn weniger genau verstanden wird. Mit genauem Verständnis meint er im konkreten Fall, dass die Ziele über konkrete Messgrößen erfasst werden können. So wird beispielsweise das Ziel der Qualitätssicherung der Knospe-Produkte durch den Marktanteil am Markt für Biowaren festgelegt und überprüft.

Lukas Kohli vom Seelandheim Worben stellte die Ergebnisorientierung bei der Zieldefinition als Maxime dar. Um dieser stringent zu folgen, ist ein soft-

waregestütztes Management- und Reporting-System von grosser Notwendigkeit. Dass dessen Einführung zu Widerständen führen kann, ist laut Kohli unvermeidbar, sollte jedoch die Umsetzung nicht hindern.

Prof. Lichtsteiner und Philipp Erpf vom VMI präsentierten wissenschaftliche Erkenntnisse einer real durchgeführten Wirkungsmessung bei Parkinson Schweiz. Dabei sind zwei Punkte zentral: Zum einen macht eine Wirkungsmessung nur dann Sinn, wenn zwei zeitlich versetzte Messungen vorliegen und dadurch Wirkungseffekte festgemacht werden können. Zum anderen sollte eine soziodemografisch ähnliche Referenzgruppe mituntersucht werden, um so die Resultate der Experimentalgruppe vergleichen und korrekt einordnen zu können.

Als Fazit der Veranstaltung kann festgehalten werden, dass eine sinnvolle Wirkungsmessung nur dann möglich ist, wenn Klarheit in Bezug auf die Messziele sowie auf die Messinhalte besteht.

Nach den Referaten folgte ein Apéro, welcher dem Titel des Anlasses insofern alle Ehre machte, als dass den Teilnehmenden die Gelegenheit zum Austauschen und zur Kontaktpflege geboten wurde.

Auch im Januar 2016 werden wieder interessante Erkenntnisreferate an der Neuauflage des nächsten NPO-Label Networking Anlasses präsentiert sowie die Möglichkeit zur Kontaktpflege geboten. Weitere Infos finden sich unter der Rubrik NPO-Label auf der Website www.vmi.ch/label.

Philipp Erpf



Überreichung des Berufstitels «Professor»

Christian Hofer erhält den Titel eines Professors

Der österreichische Bundespräsident Heinz Fischer hat Konsul Dr. Christian Hofer, dem Präsidenten unseres Institutsrats, den Berufstitel eines «Professor» verliehen.

Die Überreichung des Dekrets fand am 9. Januar 2015 in Linz statt. Die Urkunde überreichte Vizekanzler Dr. Reinhold Mitterlehner im Rahmen einer würdigen Feier. Am Anlass anwesend waren neben der Familie von Christian Hofer auch der Präsident der Wirtschaftskammer Oberösterreich, Dr. Rudolf Trauner, mit Direktor Dr. Walter Bremberger und Vizedirektor Dr. Hermann Pühringer die aktuelle Geschäftsleitung, der ehemalige Kammerdirektor Prof. Mag. Alfred Waldbauer, seitens der Universität Linz Prof. Dr. Norbert Kailer sowie Mag. Andrzej Kaczorowski, der Generalkonsul Polens in Österreich. Das VMI war mit den Professoren Reinbert Schauer und Hans Lichtsteiner vertreten.

Vizekanzler Mitterlehner lobte in seiner Laudation die grossen Verdienste Christian Hofers als Bindeglied zwischen Forschung und Wissenschaft. Insbesondere hob er die jahrelangen, engen Kontakte zu den Universitäten Linz und Freiburg/CH hervor. Als Direktor der Kammer Oberösterreich war er stets und massgeblich daran beteiligt, dass neueste Erkenntnis-

se der Betriebswirtschaftslehre durch die Kammer aufgenommen und ins Management-System der Kammer integriert wurden. Bereits in seiner Zeit als Personalverantwortlicher etablierte er u.a. ein Personalförderungskonzept, das einzigartig und mustergültig war. Später als Direktor der Kammer war er federführend am Aufbau des Service-Centers für die Kammermitglieder, aber auch an der Einführung eines modernen Controlling-Systems beteiligt. Ein Höchstmass an Kundenorientierung und Effizienz waren zwei Anliegen, die seine Karriere prägten. Das Wissen und der Erfahrungsschatz, die im Rahmen von Projekten entstanden, machte er in Form von Referaten an wissenschaftlichen Tagungen und Publikationen in wissenschaftlichen Zeitschriften der Forschung wieder zugänglich. Damit übernahm er eine wichtige und wertvolle Scharnierfunktion zwischen Theorie und Praxis. Wie erfolgreich er es verstand, diese beiden Welten zusammen zu bringen, zeigt nicht zuletzt die Tatsache, dass die Wirtschaftskammer Oberösterreich die Erstzertifizierung zum NPO-Label für Management Excellence mit dem besten je erreichten Resultat abschloss. Wir gratulieren unserem Institutsratspräsidenten Christian Hofer zu diesem grossen Erfolg und zur Würde seines Professoren-Titels.

Hans Lichtsteiner



Absolventen der ersten vier Diplom-Lehrgänge (DLV)
Prof.em. Dr. Reinbert Schauer, Prof. Alfred Waldbauer (DLV I), Dr. Reinhold Mitterlehner (DLV III),
Prof. Dr. Christian Hofer (DLV II), Mag. Dr. Walter Bremberger (DLV IV), Prof. Dr. Hans Lichtsteiner

Diplom-Lehrgang Verbands-/NPO-Management

33 neue Absolventinnen und Absolventen des Diplom-Lehrgangs

Nach einem intensiven Jahr mit 4 Wochenmodulen, einer umfangreichen Diplomarbeit und einer bestandenen Prüfung durften im November 2014 33 «diplomierte Verbands- und NPO-ManagerInnen» ihr Diplom entgegennehmen.

Über 750 Führungskräfte aus Deutschland, Österreich, Südtirol und der Schweiz absolvierten bereits den Diplom-Lehrgang. Im Jahr 2014 kamen 33 weitere dazu. Ziel ist es, die neuesten Theorien, Techniken und Instrumente des NPO-Managements kennenzu-

lernen und die Führungsmethoden in konkreten Problemlösungsfällen anzuwenden.

Im Rahmen der Abschlussfeier am 8. November 2014 im altherrschaftlichen Saal des Aigle Noir in Freiburg/CH wurde das Geleistete gewürdigt und beim anschliessenden Essen gefeiert. Neben dem Diplom bleibt vor allem eins: Die Erinnerung an eine dynamische, interessierte und engagierte Gruppe, die viele Freundschaften und wertvolle Kontakte hervorbrachte.

Wir gratulieren den diesjährigen Absolventinnen und Absolventen herzlich.



Cornelia Beutler, Suva Basel
Nadja Blanchard, B'VM
Petra Bolting, zeka zentren körperbehinderte aargau
Martin Brunner, Missio
Friedrich Dallamassl, Wirtschaftskammer Oberösterreich
Marlen De Lorijn, Pigna
Romy Geisser, OdA Gesundheit beider Basel
Christian Hadorn, Wanderwege Schweiz
Sandy Hagenah, Niederrheinische IHK
Corinna Hauri, World Association of Girl Guides and Girl Scouts
Karin Jordi, ATAG Wirtschaftsorganisationen AG
Thilo Klingebiel, Verband der Deutschen Auslandsschulen
Gabriele Knüsel, Personalverband der Suva/UEPV
Kirsten Kronberg, Industrie- und Handelskammer Stade
Heike Lorenz, Demeter e.V.
Dorothee Miyoshi, Freiwillige Schulsynode Basel-Stadt
Maja Mylaeus, Spitex Verband Schweiz

Thomas Näher, S-WIN Swiss Wood Innovation Network
Ursina Pajarola, Kalaidos AG
Judith Rohrer, Klinik Selhofen
Judith Safford, Vétérinaires Sans Frontières - Suisse, Stanley Thomas Johnson Foundation, npg AG
Roberto Sansossio, Fachstelle Sucht Zürich/Föderation Schweizer Psychologen
Horst Scheurenbrand, Deutsche Bibelgesellschaft
Annemarie Schürch, Justiz-, Gemeinde- und Kirchendirektion des Kantons Bern
Elvira Schwegler, Hotel & Gastro Union
Simon Schweizer, Bernisches Historisches Museum
Barbara Siri, Landesrettungsverein Weisses Kreuz
Jonas Staub, Verein Blindspot
Holger Steffe, Stiftung Heilsarmee Schweiz
Bettina Tanner, Schweizerisches Rotes Kreuz, Kanton Bern
Marion Tarrach, Tarrach Kommunikation
Jan Wenger, Forum-lichtblick.ch
Pia Zeugin, Paul Schatz Stiftung Basel und Edith Maryon Stiftung Basel

Executive MBA

Erfolgreicher Abschluss des

4. Executive MBA in NPO-Management

Insgesamt 15 Absolventinnen und Absolventen des Executive MBA in NPO-Management durften am 29. November 2014 ihr Masterdiplom entgegennehmen. Die Ausbildung mit insgesamt 14 Lehrgangswochen erstreckt sich über drei Jahre, wobei die Absolventinnen und Absolventen nicht nur mit ihren Leistungen, sondern auch mit einer starken Willens- und Durchhaltekraft überzeugten.

Als einzig akkreditierter Schweizer EMBA für Führungskräfte von Nonprofit-Organisationen bietet der Studiengang eine fundierte Management-Weiterbildung, die sowohl wissenschaftliche wie auch praxisrelevante Ansprüche bedient. Wie praxisrelevant eine akademisch anspruchsvolle, universitäre Weiterbil-

dung sein kann, wird insbesondere im Rahmen der Masterarbeiten immer wieder aufs Neue bewiesen. Auf Basis wissenschaftlicher Analysen wurden beispielsweise der Entwicklungsstand des Risikomanagement in NPO, die Möglichkeiten zur gezielten Mitgliederaktivierung in Gewerkschaften oder Faktoren des Zusammenhalts in mehrsprachigen Verbänden untersucht. Auf dem Weg zu ihren Masterarbeiten haben die neuen Master in zahlreichen Leistungsnachweisen ihre fachliche und intellektuelle Weiterentwicklung belegen müssen.

Das VMI gratuliert allen Absolventinnen und Absolventen des Executive MBA in NPO-Management zu ihrem erfolgreichen Abschluss ganz herzlich und wünscht ihnen für die Zukunft alles Gute und viel Erfolg.



Pius Bernet, Schweizer Paraplegiker-Stiftung
Yvonne Fischer, Blutspende SRK Schweiz AG
Verena Flück Sas, Motion Consulting
Guido Frey, Consultinnova & Fundraising GmbH
Peter Marbet, Berner-Bildungszentrum Pflege
Udo Michel, Gewerkschaft Unia Region Bern
Frank Neumann, Lobetalarbeit e.V. Celle
Bruno Ruegge, Stiftung Contenti

Pia Schatzmann, Aha! Allergiezentrum Schweiz
Barbara Schiesser, Baukader Schweiz
Annette Schifferli, Sekundarstufe Uster
Jean-Paul Schnegg, Stiftung MBF
Carla Schuler, ZPK/ASPI, flexo suisse
Eva Thomi, Schweizerische Bibelgesellschaft
René Will, Plusport Behindertensport Schweiz

18. bis 19. Mai 2015	Intensiv-Lehrgang Wege zu Management Excellence Lehrgangsleitung: Prof. Dr. Hans Lichtsteiner
20. bis 25. September 2015	Intensiv-Lehrgang Freiburger Management-Modell für NPO Lehrgangsleitung: Dr. Kurt Walser
4. bis 9. Oktober 2015	Intensiv-Lehrgang Rechnungswesen & Controlling in NPO Lehrgangsleitung: Prof. Dr. Reinbert Schauer
26. bis 30. Oktober 2015	Intensiv-Lehrgang Strategie und Leadership Lehrgangsleitung: Prof. Dr. Hans Lichtsteiner
15. bis 20. November 2015	Diplom-Lehrgang (erstes Modul) Lehrgangsleitung: Prof. Dr. Hans Lichtsteiner

DL Verbands-/NPO-Management

UNI
FR
UNIVERSITÉ DE Fribourg
UNIVERSITÄT FREIBURG



Der Inhalt

Der Diplom-Lehrgang Verbands-/NPO-Management eignet sich für einen systematischen und umfassenden Einstieg in das Management von Nonprofit-Organisationen. In vier einwöchigen Modulen, einer Diplomarbeit und einer Diplomprüfung

- erhalten Sie einen Gesamtüberblick über das moderne NPO-Management und verstehen eine NPO als Gesamtsystem;
- lernen Sie die wesentlichen Instrumente und Techniken des NPO-Managements nach dem Freiburger Management-Modell (FMM) kennen und können Ihr Wissen in konkreten Problemlösungsfällen anwenden;
- lernen Sie die Besonderheiten der Struktur, der Leistungen, der Entscheidungsabläufe und der angepassten Führungsmethoden kennen.

Die Zielgruppe

Der Lehrgang eignet sich für:

- Direktoren, (Haupt-)Geschäftsführer, Zentralsekretäre sowie Aufsichtsräte von NPO;
- Dienst-, Abteilungs- und Referatsleiter, Assistenten sowie zur Beförderung vorgesehene Mitarbeitende;
- Führungskräfte aus nicht gewinnorientierten Organisationen des privaten und öffentlichen Sektors.

Start Modul 1

- **15. bis 20. November 2015 in Saanenmöser/CH**

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



WALKER Management AG –
das Kompetenzzentrum für NPO in der Schweiz

Fitnesskur für Ihre Organisation?

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

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

WALKER Management AG

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



