



**Markus Gmür**

# **Erfolgsfaktoren im Zusammenwirken von haupt- und ehrenamtlicher Leitung in NPO**

SOCIALBERN, Trägerschaftsveranstaltung, 15. Oktober 2019

Version mit Ergebnissen aus der Online-Saalumfrage

# Agenda

1. Ausgangspunkt: Die Bedeutung des Trägerschaftsorgans für den Erfolg einer sozialen Einrichtung
2. Wichtige Erfolgsfaktoren im Überblick: Menschen und Strukturen
3. Ausgewählte Erfolgsfaktoren realisieren:
  - 3.1 Die Rollenklärung im Leitungsgremium
  - 3.2 Die Beziehung von Haupt- und Ehrenamt
  - 3.3 Zusammensetzung und Nachfolgeplanung
  - 3.4 Periodische Reflexion der Gremienarbeit
4. Fazit und Empfehlungen

# 1. Ausgangspunkt

Vorstände und Stiftungsräte haben Verantwortung:

- aus **rechtlicher Perspektive**:  
Führung und Vertretung der Organisation gemäss Statuten:  
Mittelbewirtschaftung und –verwendung, Kontrolle, Risiken.
- aus **organisatorischer Perspektive**:  
Gewährleistung des Zusammenwirkens von Strategischen Zielen  
und operativen Funktionen.

# 1. Ausgangspunkt

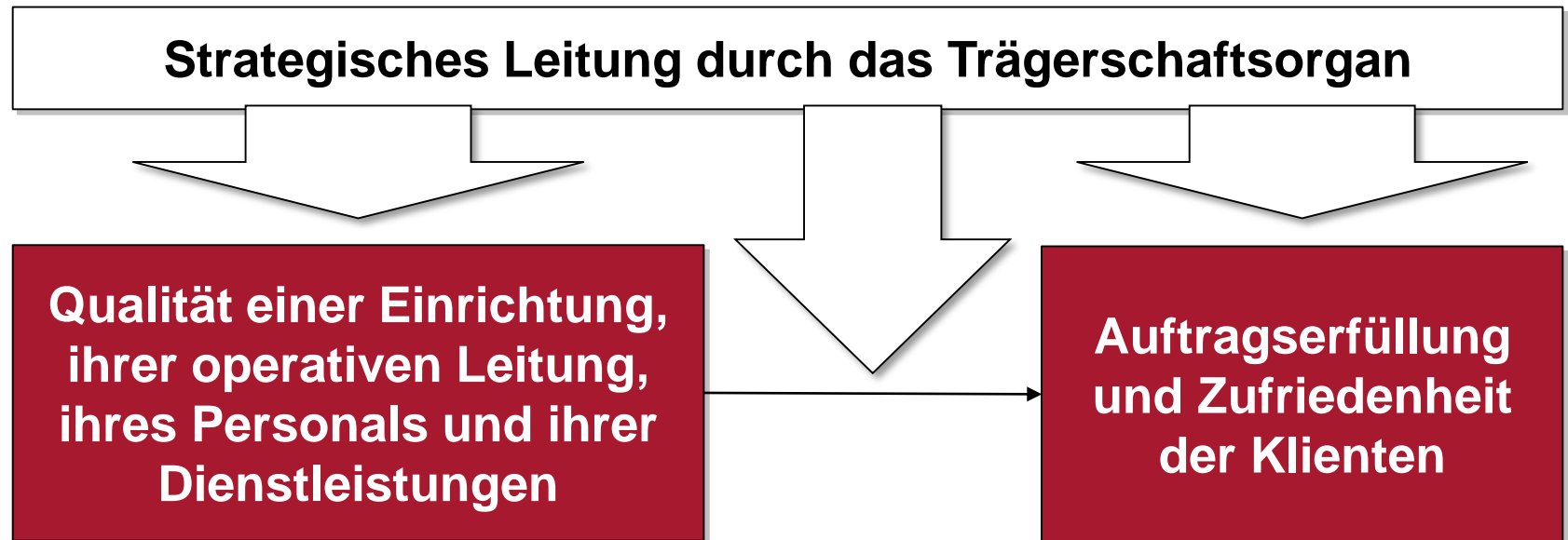
## Hauptfunktionen des Leitungsgremiums:

(vgl. Jackson & Holland 1988: Measuring the Effectiveness of Nonprofit Boards. NVSQ 27/2: 159-182)

- **Politische Funktion**  
Interessen einbeziehen und Konflikte lösen
- **Strategische Funktion**  
Ziele entwickeln und Leistungsangebote ausrichten
- **Überwachungsfunktion**  
Normen und Werte verankern und sicherstellen, dass die Mitarbeitenden sich in der Organisation entsprechend verhalten
- **Selbststeuerungsfunktion**  
Eigene Funktionsfähigkeit sicherstellen

# 1. Ausgangspunkt

Die Organisation der ehren- und hauptamtlichen Leitung (Governance) und die Rollenwahrnehmung der Mitglieder im Trägerschaftsorgan sind für die erfolgreiche Entwicklung einer Nonprofit-Organisation von grosser Bedeutung.



## 2. Wichtige Erfolgsfaktoren im Überblick

### Strukturen

- Klarheit über die Rollenverteilung zwischen strategischem und operativem Organ
- Effektive und effiziente Ausübung der Leitungsfunktionen
- Periodische Reflexion der Gremienarbeit

### Menschen

- Vertrauensvolle und auf gemeinsamer Wertebasis beruhende Zusammenarbeit zwischen der Vertreterinnen und Vertreter der verschiedenen Organe
- Zielführende Zusammensetzung der Mitglieder im strategischen Organ und eine dementsprechend vorausschauende Rekrutierungspolitik

## 3.1 Die Rollenklärung im Leitungsgremium

Strategische Gremien nehmen je nach Institution ihre Aufgaben ganz unterschiedlich wahr:

- Manchmal treffen sie alle Entscheidungen für die Institution im Gremium, und manchmal segnen sie nur Vorschläge und Berichte der GL ab.
- Manchmal wird die Auseinandersetzung über unterschiedliche Ziele offen ausgetragen, und manchmal wird im Vorfeld bilateral an Konsens oder Kompromiss gearbeitet.
- Manchmal wird jedes Detail geregelt und manchmal nur eine grobe Richtung gesucht.
- Manchmal wird nach etwas Neuem gesucht, und manchmal das Alte bewahrt.
- Manchmal ...

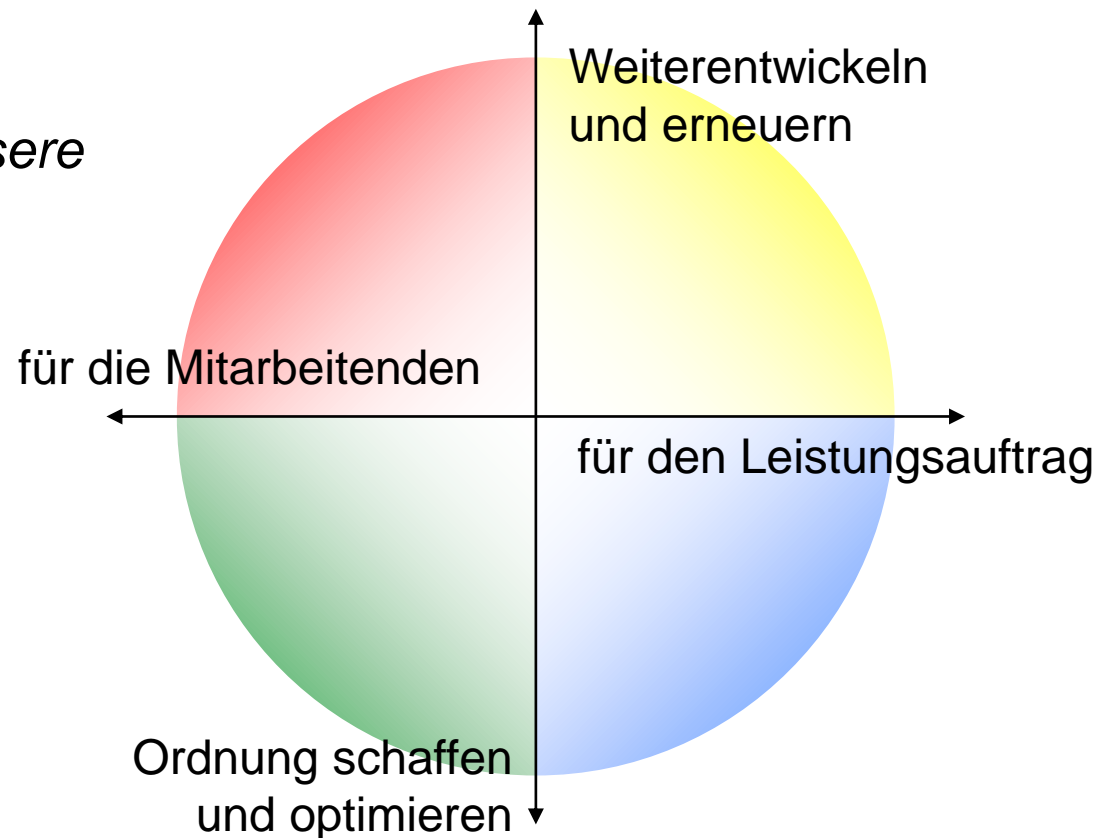
## 3.1 Die Rollenklärung im Leitungsgremium

Die Leitung der Organisation muss ein breites Spektrum an Führungs- und Managementfunktionen abdecken:

*Was betrachten wir als unsere eigene Hauptaufgabe?*

*Was delegieren wir weiter?*

**Haben wir alle wichtigen Rollen ausreichend abgedeckt?**





# 3.1 Die Rollenklärung im Leitungsgremium

## Governance-Modelle in NPO

- **Traditionelles Modell**  
Ehrenamtliche Leitung dominiert, Geschäftsleitung hat vor allem operative Funktionen und wirkt unterstützend.
- **Manageriales Modell**  
Geschäftsleitung dominiert und steuert die ehrenamtliche Leitung; deren Einflussmöglichkeiten werden aufgrund der Informationsasymmetrie geringer, im Extremfall nur rituell («completed staffwork»)
- **Kooperatives Modell**  
Ehrenamtliche Leitung und Geschäftsführung streben nach einer Einflussbalance und teilen sich Zuständigkeiten bewusst auf.

## 3.2 Rollenverteilung in der Doppelspitze

Die Realität in Nonprofit-Organisationen heute?

«Nach den Statuten unserer Organisation entscheidet der Präsident über die grossen Fragen und der Geschäftsführer über die kleinen.»

«Darüber, was gross und klein ist, entscheidet der Geschäftsführer.»

in Anlehnung an ein Zitat aus Arno Sölter «Der Verbandsmanager», Otto Schmidt Verlag, Köln 1976, S. 266

## 3.2 Saalumfragen (www.mentimeter.com)

1. Bitte gehen Sie auf folgende Website:

**menti.com**

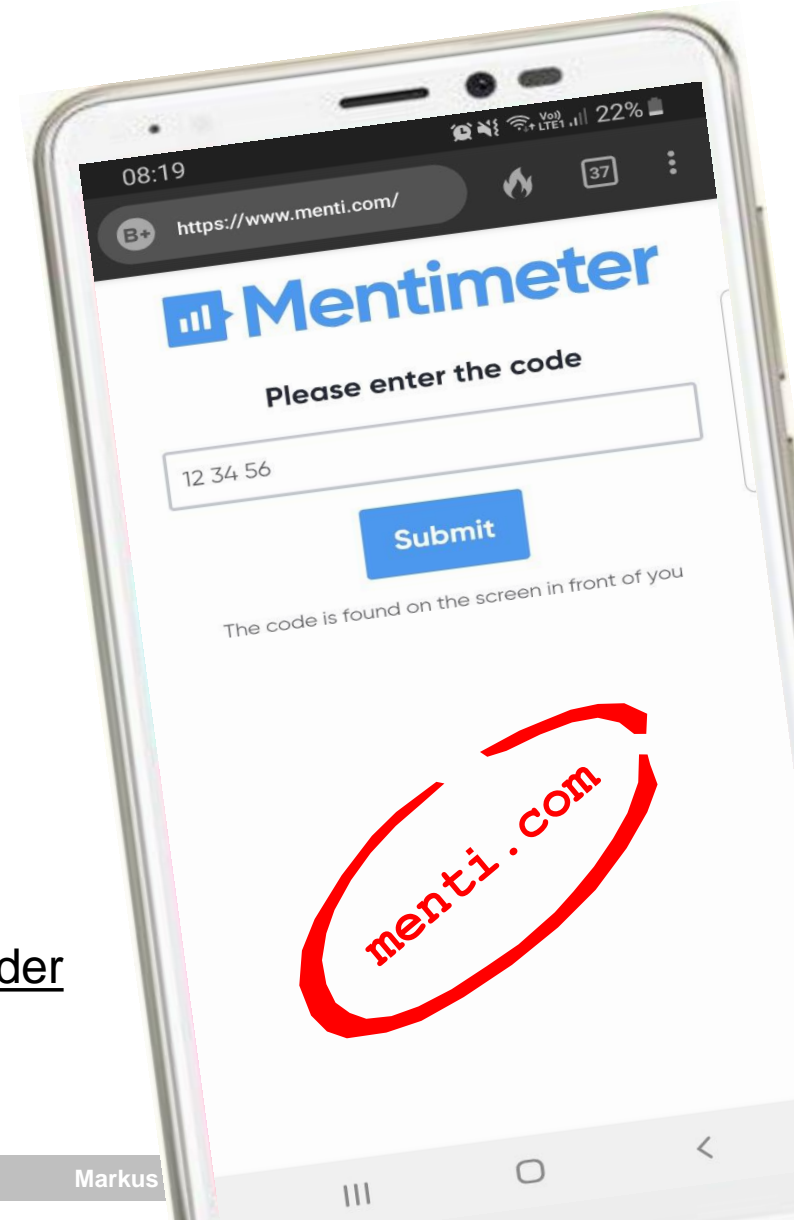
2. Bitte geben Sie folgenden Code ein:

a) Ehrenamtliche Mitglieder  
im Vorstand/Stiftungsrat:

**XX XX X**

b) Hauptamtliche Geschäftsleitungsmitglieder

**YY YY YY**

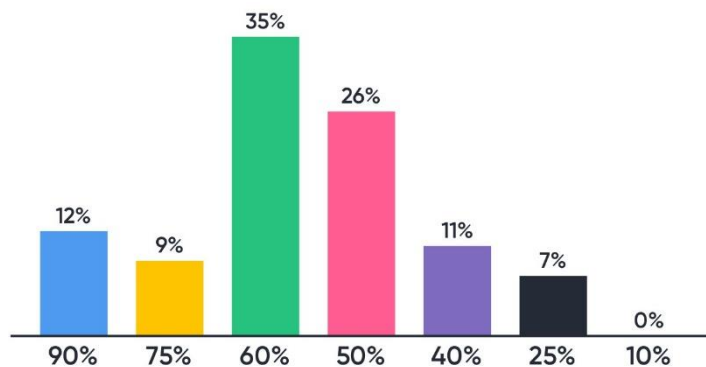


## 3.2 Saalumfrage 1 (www.mentimeter.com)

### Frage 1:

Wie schätzen Sie in der Doppelspitze den relativen Einfluss des Vorstands / Stiftungsrats gegenüber der Geschäftsleitung auf die wichtigen Entscheidungen in der Organisation ein?

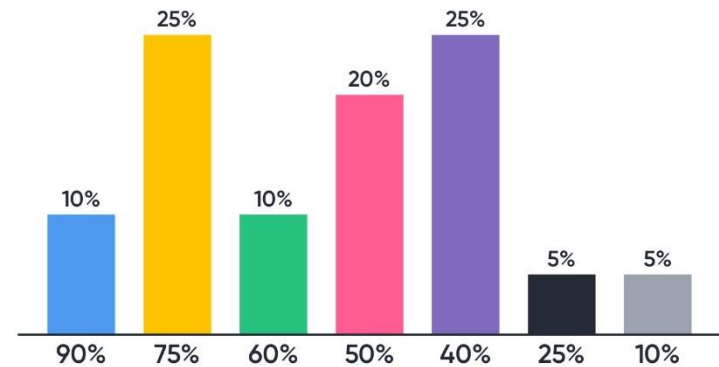
#### Ergebnis der Umfrage bei den Vorstands-/Stiftungsratsvertreter/-innen



Mentimeter

Anzahl Teilnehmende: 57

#### Ergebnis der Umfrage bei den Vertreter/-innen der Geschäftsleitung



Mentimeter

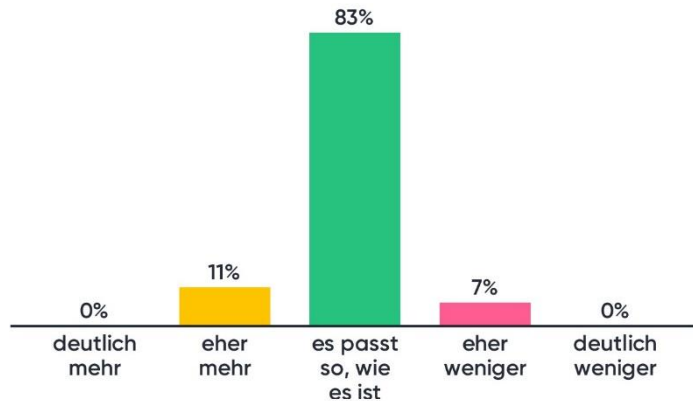
Anzahl Teilnehmende: 20

## 3.2 Saalumfrage 2 (www.mentimeter.com)

### Frage 2:

***Sollte der Vorstand / Stiftungsrat eher mehr oder eher weniger Einfluss gegenüber der Geschäftsleitung haben?***

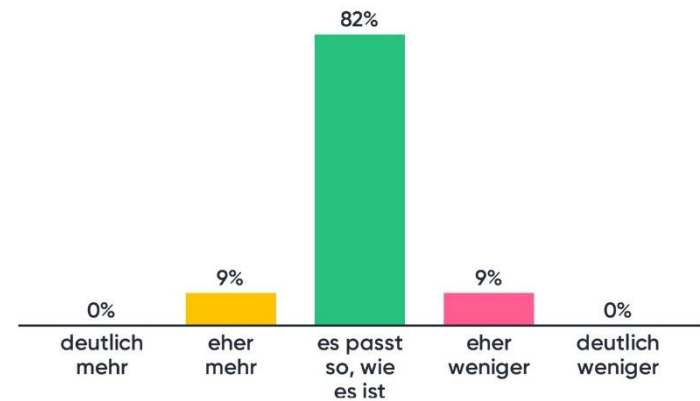
#### Ergebnis der Umfrage bei den Vorstands-/Stiftungsratsvertreter/-innen



Mentimeter

Anzahl Teilnehmende: 46

#### Ergebnis der Umfrage bei den Vertreter/-innen der Geschäftsleitung



Mentimeter

Anzahl Teilnehmende: 22

## 3.2 Die Beziehung von Haupt- und Ehrenamt

VMI-Studie zur Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamt in Schweizer NPO (40% Soziales/Gesundheit, 30% Wirtschaft/Berufe) (vgl. Sarah Bürgisser, Dissertation 2010)

- Befragung von Präsident/innen und Geschäftsführer/innen in 160 Schweizer Verbänden, 99 antwortende Dyaden
- Untersucht wurden die Konflikthäufigkeit in der Doppelspitze und der Einfluss möglicher Konfliktursachen:
  - Persönlichkeit
  - Erfahrungen und Expertise
  - Vertrauensbeziehung
  - Machtverteilung
  - Aufgabenverteilung und Kommunikationshäufigkeit
  - Organisationsstruktur

## 3.2 Einflussverteilung in der Doppelspitze

*Präsident(in) erachtet sich als ...*

		<b>stärker</b>	<b>gleich</b>	<b>schwächer</b>
<i>Geschäftsführer(in) erachtet sich als ...</i>	<b>schwächer</b>	10 %	7 %	1 %
	<b>gleich</b>	15 %	<b>37 %</b>	5 %
	<b>stärker</b>	3 %	18 %	3 %

### Effekte für die Konfliktneigung:

- Beziehungskonflikte erhöht, wenn GF sich in der schwächeren Position sieht.
- Aufgabenkonflikte erhöht, wenn die Position der GF stärker ist.

## 3.2 Gestaltung der Zusammenarbeit

- Je grösser die Organisation, umso stärker die Position der Geschäftsführung (in Abhängigkeit von der Branche).
- Die Konflikthäufigkeit ist auch geringer:
  - bei starker Vertrauensbasis und Werteübereinstimmung (insbesondere wenn es einen starken Wissensvorsprung der Geschäftsführung gibt),
  - bei intensiver Kommunikation zwischen Präsidium und Geschäftsführung und
  - bei schriftlicher Fixierung der Aufgabenverteilung.



## 3.2 Aufgabenverteilung in der Doppelspitze

Wie die Aufgaben zwischen Hauptamt und Ehrenamt in Schweizer Hilfswerken (ZEWO-zertifiziert) verteilt sind:

	nur beim Ehrenamt	eher beim Ehrenamt	gleich verteilt	eher beim Hauptamt	nur beim Hauptamt
Wichtige Entscheidungen generell	30 %	31 %	31 %	8 %	–
Wichtige Entscheidungen zum Leistungsprogramm	17 %	26 %	31 %	23 %	3 %
Repräsentation gegenüber Politik und Medien	7 %	17 %	41 %	27 %	8 %
Repräsentation ggü. Mitgliedern oder Geldgebern	5 %	10 %	41 %	35 %	9 %
Fundraising-Aktivitäten	7 %	8 %	24 %	44 %	17 %
Mitarbeiterentscheidungen (Bsp. Trennungen)	7 %	5 %	14 %	25 %	49 %
Operatives Tagesgeschäft	3 %	2 %	6 %	29 %	60 %

Vgl. Gmür (2016), S. 15

## 3.3 Zusammensetzung und Nachfolgeplanung

Kritische Fragen:

- Haben wir die für uns ideale **Gremiengrösse**:
  - klein genug für Entscheidungseffizienz und individuelle Verantwortungsbereitschaft?
  - gross genug für eine breite Repräsentation wichtiger Interessen und unterschiedlicher Sichtweisen für die Entscheidungsfindung?
- Sprechen wir offen über die ideale Länge von **Amtszeiten**:
  - lang genug zum Aufbau von Erfahrung und Commitment?
  - kurz genug, um zu verhindern, dass die Entscheidungsqualität unter Interessenbindungen und Statusängsten leidet?

## 3.3 Übertritt vom Haupt- ins Ehrenamt

Gründer/Gründerin oder ein bewährtes Geschäftsleitungsmitglied wechselt nach Beendigung ihrer Tätigkeit in das Aufsichtsorgan.

### ■ Chancen:

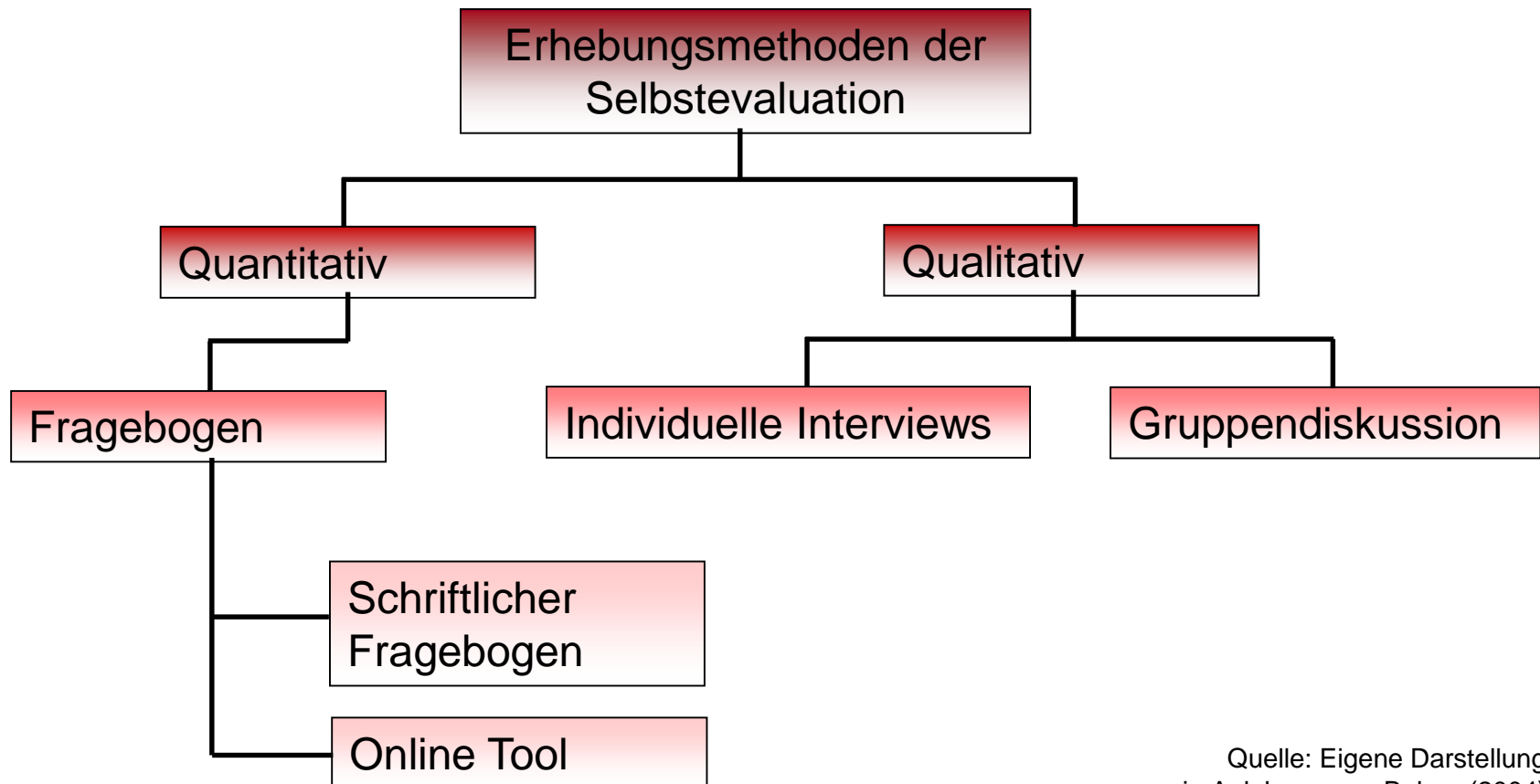
- Erhalt von Erfahrungswissen und Sicherung persönlicher Kontakte zu wichtigen Stakeholders
- «Schutzraum» für die Nachfolge in der operativen Führung

### ■ Gefahren:

- Überforderung der Nachfolge in der operativen Funktion
- Beschränkung von Innovationspotenzialen, die mit einer Neubesetzung der operativen Leitung verbunden sind.
- Kontrollfunktion der Aufsicht wird wegen persönlicher Interessenbindung nicht wahrgenommen.  
(vgl. 2-jährige «Cooling-off» Periode im deutschen Aktienrecht)

## 3.4 Periodische Reflexion im Leitungsgremium

Auf welchen Wegen gelangt man zu einer Selbstevaluation?



Quelle: Eigene Darstellung  
in Anlehnung an Behan (2004)

## 3.4 Periodische Reflexion im Leitungsgremium

Studie aus dem Jahr 2008 zur Praxis von Selbstevaluationen in Schweizer NPO: 24% der zertifizierten und antwortenden Organisationen praktizierte eine Form der Selbstevaluation, zwei Drittel davon mit Fragebögen, ein Fünftel mit persönlichen Interviews.

Wahrgenommener Nutzen hängt ab von:

- Regelmässigkeit und Intensität (+)
- Geringer Akademikeranteil im Gremium (+)

Kein Zusammenhang mit Gremiengrösse

(Datenbasis: Schweizer NPO mit ZEWO-Label, NPO-Label oder mit Swiss NPO Code)

## 4. Fazit

- Erfolgreiche Arbeit in ehrenamtlichen Leitungsgremien ist das Ergebnis eines Zusammenspiels von strukturellen Rahmenbedingungen und persönlichen Beziehungen.
- Es gilt, die eigene Rolle als Person und als Gremium zu erkennen und wahrzunehmen; dies insbesondere in der Zusammenarbeit mit der operativen Leitung.
- Ein gewisses Mass an Strukturen und Abläufen in der Gremienarbeit ist nützlich. Sie können die individuelle Reflexion nicht ganz ersetzen, sind aber hilfreich für eine gute Balance zwischen der effizienten Erledigung aktueller Aufgaben und der kontinuierlichen und damit nachhaltigen Weiterentwicklung der Organisation.

# Weiterführende Literaturhinweise

Die VM-Artikel sind frei downloadbar: [www.vmi.ch/de/169-vm\\_artikel.html](http://www.vmi.ch/de/169-vm_artikel.html):

- Bürgisser, S. & Helmig, B. (2009). Interessenskonflikte zwischen Ehrenamt und Hauptamt. Verbands-Management (VM) 35/2, S. 36-45.
- Bürgisser, S. (2011). Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung. Verbands-Management (VM) 37/2, S. 38-47.
- Gmür, M. (2014). Die Verteilung von Macht und Einfluss in Verbänden. Verbands-Management (VM) 40/1, S. 25-33.
- Gmür, M. (2016). Rollen des Ehrenamts in Schweizer Hilfswerken. Verbands-Management (VM) 42/1, S. 11-17.
- Gmür, M. (2018). Abschied aus dem Ehrenamt – eine Herausforderung in Vorstand und Stiftungsrat. Verbands-Management (VM) 44/3, S. 52-58.
- Gmür, M. & Bächtold, S. (2009). Einfluss von Leitungsstrukturen auf den Erfolg von NPO. Verbands-Management (VM) 35/2, S. 16-27.
- Lichtsteiner, H. (2011). Die ideale Zusammensetzung eines Vorstandes. Verbands-Management (VM) 37/2, S. 48-55.
- Lichtsteiner, H. & Lutz, V. (2009). Selbstevaluation von Vorständen. Verbands-Management (VM) 35/2, S. 28-35.
- Lichtsteiner, H., Gmür, M., Schauer, R., Giroud, C. (2015). Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen. Bern, Haupt-Verlag. 8. Auflage.
- Zeides, R. & Gmür, M. (2012). Management Excellence in Pflegeeinrichtungen. Verbands-Management (VM) 38/1, S. 6-14.

Besten Dank für Ihr  
Interesse!



Prof. Dr. Markus Gmür  
Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI)  
Universität Fribourg

[markus.gmuer@unifr.ch](mailto:markus.gmuer@unifr.ch)

[www.vmi.ch](http://www.vmi.ch)