



**Masterstudiengang Nonprofit Management & Governance**

**Anforderungen an ehrenamtliche Vorstände in  
professionalisierten NPOs**

**Modul 10: Masterthesis**

Dozent(en): Prof. Andreas Schröer  
Prof. Georg von Schnurbein

Autor/in: Djuna BERNARD

Datum: 01. November 2017

# 1. Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| <b>2. EINLEITUNG</b>  | <b>1</b>  |
| 2.1. VORWORT  | 1         |
| 2.2. GEGENSTAND UND KONZEPTION DER STUDIE                           | 2         |
| 2.3. AUFBAU DER ARBEIT  | 3         |
| <b>3. THEORETISCHER HINTERGRUND</b>                                 | <b>5</b>  |
| 3.1. DIE FORMALE ORGANISATIONSSEITE                                 | 7         |
| 3.1.1. STRUKTURELLE SPEZIFIKA DES NONPROFIT SEKTORS                 | 7         |
| 3.1.2. STEUERUNGSLOGIKEN DEN NONPROFIT SEKTORS                      | 11        |
| 3.1.3. LEADERSHIP UND FÜHRUNG                                       | 14        |
| 3.1.4. AUFGABENGEBIETE UND VERANTWORTUNGSBEREICHE DES VORSTANDES    | 16        |
| 3.1.5. ZUSAMMENARBEIT VON VORSTAND UND GESCHÄFTSFÜHRUNG             | 19        |
| 3.2. DIE INFORMALE ORGANISATIONSSEITE                               | 20        |
| 3.2.1. FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS VON EHRENAMTLICHEN IN LEITUNGSPOSITIONEN | 22        |
| 3.2.2. MOTIVATION VON EHRENAMTLICHEN IN LEITUNGSPOSITIONEN          | 24        |
| 3.2.3. KONFLIKTE VON EHRENAMTLICHEN IN LEITUNGSPOSITIONEN           | 26        |
| <b>4. ZWISCHENFAZIT UND HYPOTHESEN</b>                              | <b>29</b> |
| <b>5. EMPIRISCHE FORSCHUNG</b>                                      | <b>31</b> |
| 5.1. METHODISCHES VORGEHEN  | 31        |
| 5.1.1. SAMPLING   | 31        |
| 5.1.1.1. Arcus a.s.b.l.   | 32        |
| 5.1.1.2. Stämm vun der Strooss a.s.b.l.                             | 34        |
| 5.1.1.3. A.P.E.M.H.   | 36        |
| 5.1.2. DATENERHEBUNG  | 38        |
| 5.1.2.1. Leitfadengestütztes Interview                              | 38        |
| 5.1.2.2. Leitfadenerstellung  | 39        |
| 5.1.2.3. Durchführung der Interviews                                | 40        |
| 5.1.2.4. Transkription  | 41        |
| 5.1.2.5. Auswertung   | 42        |
| 5.2. ERGEBNISSE DER FORSCHUNG                                       | 43        |
| 5.2.1. ROLLENVERSTÄNDNIS UND AUFGABEN DES VORSTANDES                | 44        |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 5.2.2.    | ZUSAMMENARBEIT VON VORSTAND UND GESCHÄFTSFÜHRUNG | 46        |
| 5.2.3.    | MOTIVATION DES VORSTANDES                        | 48        |
| 5.2.4.    | KONFLIKTE UND HERAUSFORDERUNGEN DES VORSTANDES   | 50        |
| 5.2.5.    | INSTRUMENTE ZUR QUALIFIZIERUNG DES VORSTANDES    | 53        |
| <b>6.</b> | <b>FAZIT UND AUSBLICK</b>                        | <b>56</b> |
| <b>7.</b> | <b>QUELLEN- UND LITERATURVERZEICHNIS</b>         | <b>59</b> |
| 7.1.      | QUELLENVERZEICHNIS                               | 59        |
| 7.2.      | LITERATURVERZEICHNIS                             | 60        |
| 7.3.      | ABBILDUNGSVERZEICHNIS                            | 64        |
| 7.4.      | TABELLENVERZEICHNIS                              | 65        |
| 7.5.      | ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS                            | 65        |
| <b>8.</b> | <b>ANHANG</b>                                    | <b>66</b> |

---

## 2. Einleitung

---

---

### 2.1. Vorwort

---

Diese Masterarbeit stellt den Abschluss meines Masterstudiums „Non-Profit Management and Governance“ am Centrum für Soziale Innovationen der Universität Heidelberg dar, und spiegelt in vielerlei Hinsicht den Schwerpunkt meiner Studienzeit, beruflichen Ausrichtung und privatem Engagement wieder.

Aufbauend auf meinen eigenen Erfahrung im Ehrenamt und in der Sozial- und Jugendarbeit, bekam ich an der Ruprechts-Karls-Universität Heidelberg die Möglichkeit, den berufsbegleitenden Master „Non-Profit Management and Governance“ zu studieren. Neben meiner Tätigkeit als Freiwilligen-Koordinatorin des Luxemburger Roten Kreuzes sowie Mitglied in verschiedenen Vorständen des Luxemburger Jugendsektors, entwickelte sich die Ehrenamtsforschung zum Schwerpunkt meines Studiums. Die Frage nach Engagement-Motiven und im besonderen, der Motivation als Ehrenamtlicher Verantwortung in Vorständen zu übernehmen faszinierte mich. Aus eigener Erfahrung hinterfragte ich Utensilien Leitfäden und wissenschaftliche Hilfestellungen zur Begleitung und Qualifizierung ehrenamtlicher Vorstände und erkannte das Bedürfnisse danach.

Dies bestätigten mir die Organisationen, die sich für meine empirische Forschung zur Verfügung stellten, und denen ich an dieser Stelle einen besonderen Dank aussprechen möchte. Es ist nicht immer einfach sich als Führungsgremium selbst zu hinterfragen, und diese Überlegungen vor einem Fremden laut auszusprechen. Dank der kooperativen Mitarbeit und Hilfe von Apemh, Arcus und Stämm von der Strooss konnten die theoretischen Überlegungen empirisch geprüft und belegt werden.

Das Verfassen einer Abschlussarbeit neben seiner beruflichen Aktivität und seinem ehrenamtlichen Engagement, stellt eine besondere Herausforderung dar, die ohne die Unterstützung von Prof. Dr. Schröer, Betreuer meiner Masterarbeit, meinem Mentor Gilles Dhamen, sowie dem guten Willen und tatkräftigen Unterstützung meiner Arbeitgeber, meiner Mitarbeiter, meinen Co-Ehrenamtlern und Freunden, nicht möglich gewesen wäre.

---

## 2.2. Gegenstand und Konzeption der Studie

---

Seit der Industrialisierung wird immer wieder diskutiert, wie die optimale Führung von Menschen in Organisationen, Firmen, Industrien und Produktionsstätten auszusehen hat. Diese Diskussion veränderte sich in den letzten 100 Jahren von einer „maskulin - autoritären Entscheidungskultur“ zum Mitarbeiter-orientierten gemeinsamen Führungsverhalten. Consulting-Firmen übertrumpfen sich gegenseitig mit Leadership-Seminaren, Strategie-Entwicklungs-Weiterbildungen und Kursen über das optimale Führungsverhalten. Besonders in der For-Profit Unternehmenskultur hat sich das Thema und das Auseinandersetzen mit dem Thema Leadership bereits seit mehreren Jahren ausgebreitet und entwickelt.

Auch Non-Profit Organisationen (kurz: NPOs) müssen sich mit dem Thema „Führung“ auseinandersetzen. Die Strukturbesonderheiten dieser Organisationen, bieten jedoch eine Vielzahl an komplexen Antwortversuchen und Nuancierungen an. Besonders im Hinblick auf die zunehmende Professionalisierung zahlreicher Strukturen, kommt ein zunehmender Trend zum Führungsbewusstsein und Entwicklungspotenzial von Leadership auf. Diese werden durch die neu aufkommenden Herausforderungen an NPOs verstärkt, und trotzdem kämpfen viele NPO's mit Ressentiments gegenüber Führung. Sowohl junge NPO's welche sich in ihren Freiräumen eingeschränkt fühlen, wie ältere NPO's die oft durch ihre Strukturen und Organigramme sehr schwerfällige Entscheidungsmechanismen besitzen, die einer effizienten Führung im Weg stehen; müssen sich einer neuen Führungskultur anpassen.

„Die Balance von Einschränkungen und Entlastung, von Autorität und Unterstützung, von Fördern und Fordern, die Verantwortung für Personen die damit einhergeht, und die Möglichkeit, in sozialen Systemen Wirkung zu erzielen sind hochspannende und relevante Themen in allen Arten von Organisationen. Diese berühren unterschiedliche Aspekte des Umgangs mit Menschen, mit Organisationen und ihren Strukturen und mit Tätigkeiten - Führen ist aktive Mitgestaltung der Welt.“ (Simsa/Patak, 2016, S.2)

Die folgende Master Arbeit setzt sich mit Führungskräften im Non-Profit Sektor auseinander. Die genaue Untersuchung befasst sich mit den Anforderungen an ehrenamtliche Führungskräfte im Dritten Sektor. Im Besonderen wird das Rollenverständnis der ehrenamtlichen Vorstände von eingetragenen Vereinen untersucht, deren Organisationen jedoch zunehmend gewachsen und professionalisiert wurden, so dass eine hauptamtliche Geschäftsführung eingestellt wurde. Nichtsdestotrotz bleibt die formale Struktur der Organisation die des Vereines, welche immer noch 95% des Non-profit Sektors in Deutschland ausmacht (vgl. Ziviz Survey, 2013, S.16), und dadurch liegt die formale

Entscheidungsbefugnis bei der Mitgliederversammlung und bei dem gewählten Vorstand. Dieses Zusammenspiel zwischen Ehrenamt und Hauptamt bei der Leitung von teilweise großen Organisationen verläuft nicht ohne Herausforderungen, Spannungen und vor allem eine hohe Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamt.

Die vorliegende Untersuchung setzt sich zum Ziel, die Anforderungen an ehrenamtliche Vorstandsmitglieder von großen, professionalisierten Vereinen zu analysieren.

Hierbei wird das Rollenverständnis der Vorstandsmitglieder hinterfragt, aber auch den Bezug von der Geschäftsführung auf den Vorstand hergestellt. Eine mögliche Diskrepanz der Anforderungen, (zum einen an sich selbst, zum anderen von außen), wäre eine interessante, zu überprüfende Hypothese. Auch den Bezug zwischen formalen, in der Satzung niedergeschriebenen, Prozessen und der tatsächlichen Realität in punkto Entscheidungsfindung ist eine Dimension die vergleichend hinterfragt wird.

In punkto Rollenverständnis ist interessant zu erfahren wie Vorstandsmitglieder die Professionalisierung der Organisation miterlebt haben, wie ihr eigenes Selbstverständnis in Punkto Führung sich eventuell verändert hat, und welche Erwartungshaltung auf der Geschäftsführung liegt. Empfindet sich ein Vorstandsmitglied selbst als Führungspersönlichkeit? Oder wird diese Rolle eher der Geschäftsleitung zugesprochen, die jedoch immer noch einen Vorstand für die strategische Richtungsweisung über sich hat? Immerhin ist die strategische Führung eines der Kernmerkmale von Leadership in einer Organisation.

Wo gelangt das Ehrenamt zeitlich und inhaltlich an seine Grenzen? Welche Funktionen hat der Vorstand, und welche Erwartungen hat die Geschäftsführung an eben jenen? Wie zeitgemäß ist ein Vorstand von einer hoch-professionalisierten Organisation noch, und was macht seine Legitimität aus? Ist die legale Organisationsform von eingetragenen Vereinen (e.V.) in solchen Fällen überhaupt noch die Richtige?

---

### **2.3. Aufbau der Arbeit**

---

Diese Arbeit enthält einen theoretischen sowie einen empirischen Teil. Der erste Teil stellt die theoretische Grundlage dar, aufgrund der die Entscheidungen für die methodische Umsetzung der qualitativen Forschung im zweiten Teil getroffen wurden. Die Ergebnisse der Studie werden im zweiten Teil, in Rückbezug auf den theoretischen Hintergrund analysiert und dargestellt.

Zunächst wird die theoretische Hinführung erläutert, indem der Unterschied verschiedener Organisationsseiten erklärt wird. Die Diskrepanz zwischen formaler, informaler und Schauseite einer Organisation erklärt, wie die Identität von Organisationen sich im Spannungsverhältnis dieser verschiedenen Seiten formt, bewegt und evolviert.

Dieser theoretischer Zugang wird auf die Arbeit von Vorständen in professionalisierten Non-Profit Organisationen angewendet. Oft unter juristischer Form eines eingetragenen Vereins (e.V.), finden sich Organisationen wieder die eine mittlerweile beträchtliche Zahl an Mitarbeitern beschäftigen, zahlreiche Strukturen verwalten und mit entsprechend hohen Budgets wirtschaften. Die folgenden Kapitel untersuchen die formalen wie informalen Anforderungen und Faktoren von NPOs, ihrer Vorstände und deren Mitglieder. So wird unter der formalen Organisationsseite der organisationale Kontext, Governance und Leadership Aspekte und die formellen Verantwortungsbereiche des Vorstandes untersucht (Kapitel 3.1.).

Als Pendant der formalen Organisationsseite beleuchtet die informale, die sogenannten weichen Faktoren die eine Organisation und seine Mitglieder beeinflussen. Führungsverständnis und Rollenbewusstsein der Ehrenamtlichen im Vorstand hat große Auswirkungen auf die Ausübung ihrer Rolle. Sie bestimmt die Motivation des Engagements, ist jedoch auch mit Problemen und Herausforderungen des Ehrenamtes konfrontiert (Kapitel 3.2.).

Nach dem Zwischenfazit auf Grund der theoretischen Diskussionselemente in Kapitel 4, wird die methodische Umsetzung der Studie erörtert und vorgestellt. Hierzu wird zunächst das Sampling der Untersuchung dargestellt, um dann die Erhebung durch leitfadengestützte Experteninterviews zu erörtern. Anschließend wird im folgenden Unterkapitel das Vorgehen bei der Auswertung der Daten mittels der qualitativen Inhaltsanalyse dargelegt (Kapitel 5.1.)

Im Kapitel 5.2. werden die Ergebnisse der qualitativen Studie ausgeführt, wobei näher auf die Aufgaben des Vorstandes, Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung, Rollenverständnis und Motivation sowie Konflikte und Herausforderungen eingegangen wird. Im letzten Teil werden qualifizierende Maßnahmen zur Vorstandsarbeit erläutert und von diesen „Best-Practices“ einen Ausblick und ein Fazit zu den Anforderungen an Ehrenamtliche in Vorständen von professionalisierten NPOs gewagt. Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Masterarbeit die gewohnte männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

---

### 3. Theoretischer Hintergrund

---

Der neuere soziologische Institutionalismus entwickelte sich als Gegenprojekt zum zu den institutionsökonomischen Ansätzen, rund um die Stanford-Forscher Powell, DiMaggio, Meyer und Rowan. Der Neo-institutionalismus setzt sich dem Rationalen System Ansatz entgegen und geht davon aus dass es formelle und informelle Regelsysteme und kulturelle Standards in Organisationen gibt (vgl. Preisendörfer, 2016, S.166 ff.). Die Neo-Institutionalisten stellen der Effizienz-Perspektive einer Organisation, das Streben nach Legitimität gegenüber. Dieser Legitimitätsgedanke richtet sich vornehmlich nach außen, und drückt damit den Wunsch nach Anerkennung und Wertschätzung potenzieller Stakeholder aus.

Stefan Kühl geht in seinem Buch (Kühl, Organisationen, 2011) auf die parallele Existenz dreier Seiten einer Organisation ein. Er unterscheidet zwischen „formaler“, „informaler“ und „Schauseite“ einer Organisation.

Der Begriff der Organisation wird von ihm, in seinem Anfangskapitel (vgl. Kühl, 2011, S.13-17) als zu breit eingestuft, da er alles erfasst was strukturartig ist. Er versucht den Begriff enger zu fassen und definiert ihn nach „einer besonderen Form von sozialem Gebilde oder sozialem System, das sich von anderen sozialen Gebilden wie Familien, Gruppen, Netzwerken, Protestbewegungen oder auch dem Nationalstaat unterscheiden lässt.“ (ebda. S.14.)

Nachdem Kühl auf Niklas Luhmann (vgl. Luhmann, 1995), und die von ihm definierten Merkmale einer Organisation eingeht (Mitgliedschaft, Zweck und Hierarchie), unterscheidet er die drei Seiten der Organisation und plädiert für eine systematische Analyse der Dreien. Zusätzlich ergänzt er: „ dass man nicht nur in der Lage sein muss, alle drei Seiten der Organisation mit ihren jeweiligen Logiken zu erfassen, sondern darüber hinaus auch verstehen, wie diese drei Seiten in Organisationen ineinandergreifen“ (Kühl, 2011, S.95).

Die erste Seite der Organisation wird als das Formale, oft auch die Struktur der Organisation bezeichnet und mit der Metapher der „Maschine“ verglichen. Hierbei geht es um jene festgehaltenen Regeln welche als Prämissen für künftige Entscheidungen genommen werden, und welche definieren wer, unter welchen Bedingungen und Regeln, Mitglied der Organisation sein kann und darf. Es gibt drei Typologien von Strukturen: Programme, also jene Kriterien nach denen Entscheidung fallen; die Kommunikationswege der Organisation,

also das Festlegen der Zuständigkeiten, Ordnungswegen und Kontaktpunkten, unter welche auch die Hierarchie der Organisation fällt; und als letzter Struktur-Typus: das Personal. Die Entscheidungen des Personals beziehungsweise der Organisationsmitgliedschaft und den damit einhergehenden Kriterien und Entscheidungen formen den dritten Typus.

Die informale Seite einer Organisation wird von Kühl mit der Metapher des Spiels verglichen und wird oft mit dem modernen Begriff der Organisationskultur umschrieben. Bereits Mayo (1948) beschrieb den Begriff der Informalität: „als gefühlvoller, spielerischer Umgang zwischen Menschen, während sie ansonsten als Rädchen in der Maschine zu funktionieren hätten.“ Im Gegensatz zur Formalität werden die Erwartungen in der Organisation ohne den Bezug auf Mitgliedschaftsbedingungen als informelle Erwartungen empfunden. Informell sind jene Entscheidungen und Prämissen, die nie entschieden wurden, jedoch trotzdem existieren. Es geht hier um das inoffizielle, die Regeln und Entscheidungen, welche nie formal nieder geschrieben oder gewählt wurden, und trotzdem eingehalten werden. Weber war sich in seiner Bürokratietheorie der Existenz einer informeller Seite von Organisationen und Netzwerken bewusst (vgl. Weber, 1976), und Barnard empfahl das Aneignen der „informellen Prozesse“ als Mittel sich innerhalb der Organisation zurecht- zu- finden (vgl. Barnard, 1938). Interessant ist die Erläuterung von Kühl (vgl. Kühl, 2011, S120-123), dass das Informelle teilweise bewusst informell bleibt oder manche informelle Seite einer Organisation nicht formalisierbar ist. Auch der Bezug und die Vereinbarkeit von Formalität und Informalität stellt eine spannende Beziehung dar, die sich teilweise widersprechen kann, teilweise miteinander konform ist.

Die Organisation kann das Zusammenspiel formaler und informaler Erwartungen in so fern kontrollieren, dass sie durch die Formalisierung von Erwartungen, Prozessen, Hierarchien, Regeln und Zielen, den Spielraum für informale Gestaltungsräume und Interpretationen verkleinert. Auch umgekehrt kann eine Organisation bewusst Freiräume von formalen Regeln, Erwartungen und Entscheidungen zulassen.

Der ständige Wechsel zwischen formalen und informalen Strukturen wird von Kühl als Besonderheit von Organisationen bezeichnet, und erlaubt ein ständiges Aushandeln und Auseinandersetzen mit beiden Dimensionen um den Fortbestand der Organisation und die Kooperation bestehen zu lassen.

Für die dritte Seite einer Organisation fand sich die passende Metapher der Fassade. Bei der Schauseite der Organisation geht es um die Außendarstellung der Organisation. Diese entspricht nicht der auf formaler und informaler Ebene gelebten Realität, sondern auf dem Bild, das die Organisation gerne von sich zeigen möchte. Diese Fassaden werden gepflegt,

mühsam aufgebaut und evaluiert (vgl. Luhmann, 1964). Dieses durch Isomorphismus geprägtes und verstärktes Phänomen (vgl. Meyer/Rowan, 1977) wird durch den Wunsch eines konsistenten Bildes seiner selbst verstärkt. Hinter jenen Fassaden verbergen sich die anderen Seiten der Organisation: „ es geht darum, Außenstehenden den Einblick zu verwehren, um in Ruhe Entscheidungen vorbereiten zu können, mögliche Konflikte vor der Außenwelt zu verbergen oder Fehler und Peinlichkeiten zu verheimlichen“ (Kühl, 2011, S.140). Manchmal ist eine Fassade klar als solche zu erkennen, oft versuchen Organisationen jedoch diese Fassade zu verbergen. Die Organisationen sehen sich diversen Erwartungshaltungen von außen gegenüber konfrontiert, auf welche sie zu reagieren versuchen. Zum einen sind das widersprüchliche Anforderungen und Erwartungen ihrer Stakeholder, zum anderen handelt es sich um den versuch interne Konflikte und Unstimmigkeiten zu verbergen um einen möglichen Legitimationsverlust zu verhindern. Je mehr die Schauseite sich von der internen Realität und den dort verorteten anderen beiden Seiten , je größer ist die interne Legitimationsgrenze, so die Theorie von Nils Brunsson: „je entschiedener eine Organisation sich in der Öffentlichkeit zu Umweltschutz, Menschenrechten, Geschlechtergleichstellung oder Profitabilität bekennt, desto größer scheinen ihre Schwierigkeiten zu sein, ihren eigenen Ansprüchen gerecht zu werden“ (Brunsson, 2003, S.154). Er spricht vom Phänomen der umgekehrten Kopplung, bei welchem offizielle und praktizierte Wirklichkeit in einem umgekehrten Verhältnis zu einander stünden.

Die Anforderung an die Leitung und Führungsebene einer Organisation ist sich der Inter-Relation der drei Seiten zum einen bewusst zu werden, und zum anderen die Balance zu halten. Um diese Balance zu gewährleisten hat Brunsson den Begriff der losen Kopplung eingeführt. Das Verhältnis zwischen der Formalstruktur, der praktischen, operativen Tiefenstruktur und der Oberflächenstruktur bleibt dementsprechend eminent bestehen, aber sollte mit einer gewissen Flexibilität und vor allem als Gesamtbild erfasst werde (vgl. Kühl, 2011).

---

## **3.1. Die formale Organisationsseite**

---

### **3.1.1. Strukturelle Spezifika des Nonprofit Sektors**

Bei den verschiedenen Elementen der Formal-Struktur unterscheidet Kühl (2011) zwischen drei Strukturtypen. Die ersten sind die Programme, und verkörpern das System der

Organisation, die Policies oder auch noch die Entscheidungskriterien nach welcher definiert wird, wie die Organisation zu handeln hat (vgl. Kühl, 2011, S.103 ff.). Das Programm gibt das Ziel vor und stellt damit auch den Handlungsspielraum in dem sich die Organisation bewegt. In diesem Fall handelt es sich um Non-Profit Organisationen, und um spezifischer zu sein um solche die sich im Feld als Nonprofit-Unternehmen etabliert haben. Dementsprechend ist es wichtig zu definieren um welches Feld es sich handelt um anschließend die Art der Organisation und ihre entsprechenden Programme besser verstehen zu können.

Die Zahl der Organisationen im Dritten Sektor wächst stetig. Heute gibt es mehr als 616.000 in Deutschland, das sind ungefähr 50.000 mehr als noch vor 20 Jahren. Auch wenn Vereine noch immer den größten Teil stellen (fast 95%), nimmt auch die Bedeutung von Stiftungen, gemeinnützigen GmbHs und Genossenschaften stetig zu. Die meisten Organisationen gibt es im Bereich der Bürgerinteressen, Bildung und Erziehung, Freizeit sowie dem Gesundheitswesen. Viele der nach dem Jahr 2000 gegründeten Organisationen sind politischer und haben oft einen Netzwerk-Charakter und hohen Aktivitätsradius (vgl. Ziviz-Survey, 2012).

Sehr oft begegnet man der Frage, in wie fern NPO's, im Gegensatz zu Unternehmen ein andere Form von Management oder Führung bräuchten. Diese hat mit den Strukturbesonderheiten von NPO's zu tun : Ethik, Wertebasiertheit, andere Finanzierungsmechanismen, Freiwilligkeit etc. Die Governance Strukturen von NPO's sind vielschichtig, und je nach Organisationszweck siedeln sich die Organisationen innerhalb des Spannungsfeldes von Staat, Markt und Gesellschaft an. Auf eben jene Begrenzung beziehend gehen Zimmer et al. (2004) davon aus, dass der Dritte Sektor folgende Eigenschaften besitzt:

- ❖ geringeres Maß an Amtlichkeit im Gegensatz zur Verwaltung
- ❖ keine Gewinnmaximierung sowie Gewinnausschüttung an Mitglieder bzw. Mitarbeiter im Gegensatz zu Firmen und Unternehmen
- ❖ Mitgliedschaft beruht auf Freiwilligkeit im Gegensatz zu Clans oder Familien (vgl. Zimmer und Priller 2004, S. 16)

Auch andere Forscher orientieren sich, im Versuch einer Einordnung des Sektors, an den anderen Sektoren, welche zum einen zur Abgrenzung, zum anderen jedoch in einem zunehmend schwammigen Kontext zu einander stehen: (vgl. Badelt (2002), Zauner (2002), Simsa/Patak (2016)).

- ❖ Wirtschaftsnahe NPO's
- ❖ Verwaltungsnahe NPO's
- ❖ Basisnahe NPO's

Zu den wirtschaftsnahen NPO's gehören Genossenschaften oder große Hilfsorganisationen, jene NPO's welche sich vor allem geldbasierter Steuerungselemente bedienen. Verwaltungsnahe Organisationen haben ein enges Verhältnis zu Staat und Kommunen, und sind meistens über staatliche Finanzierungsmittel und ein angepasstes Leistungsangebot mit den sozialpolitischen Akteuren und Verwaltungen verbunden. Basisnahe NPO's sind idealistisch geprägte und stark mitgliederbasierte Organisationen wie beispielsweise Kirchen, karitative Vereine, Gewerkschaften und freizeitorientierte Strukturen. Hier ist die Mitbestimmung der Mitglieder und oftmals zahlreichen Freiwilligen teil der Organisationskultur.

Die im Nonprofit Sektor vertretenen Organisationen weisen ein hohes Maß an Heterogenität auf, und es gibt zahlreiche andere Versuche der Kategorisierung des Sektors. Die oben genannte Aufschlüsselung der Organisationstypen wird immer schwieriger durch die zunehmende Hybridisierung der NPO's. Eventuell sind die definierten Merkmale von Anheier und Salomon (1997) der Heterogenität besser angepasst und erlauben die Abgrenzung zu staatlichen und wirtschaftlichen Akteuren:

Sie identifizieren fünf Merkmale der NPO's:

- ❖ organisiert
- ❖ privat
- ❖ nicht- gewinnorientiert
- ❖ autonom
- ❖ freiwillig

Die Kriterien haben sich während der internationalen vergleichenden John Hopkins Studie ergeben (Anheier/ Salomon, 1999), und es handelte sich den Versuch, das große Durcheinander von rechtlichen, strukturellen, historischen, ökonomischen und soziologischen Differenzationsversuchen zu umgehen. Anheier erklärt seinen Ansatz folgendermaßen: „Fast alle Gesellschaften haben Organisationen, die den Kriterien der operational-strukturellen Definition gerecht werden, aber nur wenige haben eine wie auch immer geprägte kulturelle, rechtliche, politische oder soziale Vorstellung eines separaten Sektors.“ (Anheier/Toepler, 2005, S.22.)

Ein letztes Modell der Kategorisierung von NPOs ist jenes nach Aktivitätsbereichen (vgl. Zimmer/Freise, 2005, S.2.) :

- ❖ Mitglieder basierte Organisationen, in denen von und für Mitglieder gearbeitet wird (z.B. Gesangsverein)
- ❖ Organisationen die schwerpunktmäßig Dienstleistungen erstellen (z.B. Wohlfahrtsorganisationen)
- ❖ Organisationen die Interessensvertretung machen (z.B. Greenpeace oder Gewerkschaften)
- ❖ Organisationen die monetäre und nicht-monetäre Ressourcen zur Verfügung stellen (z.B. Stiftungen)

Dieses Modell erlaubt uns, sich auf eine jener vier Kategorien zu beschränken, egal welche Rechtsform die Struktur inne hat: die folgende Abschlussarbeit wird sich auf Wohlfahrtsorganisationen, also soziale Dienstleistungsträger beschränken. Im Luxemburger Kontext haben diese Sozialträger nicht selten die Struktur eines eingetragenen Vereins (in Luxemburg: a.s.b.l. - Association sans but lucratif) oder einer Stiftung.

Im Deutschen- (und im übrigen auch im Luxemburger-) Wohlfahrtssystem, spielt die mehr oder weniger aktivierende Rolle des Staates eine große Rolle in der Entstehung und Entwicklung von NPOs. Neue Aufgaben und Anforderungen werden an den Dritten Sektor heran getragen, und dementsprechend verändert sich auch die Frage nach Qualitätssicherung, Effizienz und Messbarkeit. Im Hinblick auf eine allgemeine wirtschaftliche Stagnation, stellt der Non-Profit Sektor noch immer eine wirtschaftlich-wachsende Branche dar. Gründe hierfür sind die Autonomisierung zahlreicher, früherer, öffentlicher Einrichtungen und generell der Rückzug und die aktivierende Funktion des Staates (vgl. von Eckardstein/Ridder, 2003).

Parallel dazu sind innerhalb des Sektors und in den dazugehörigen Nonprofit Organisationen erhebliche Veränderungen zu beobachten. Der innersektorale Wettbewerb und der Wettbewerb mit Organisationen aus anderen Sektoren nehmen zu. Viele Nonprofit Organisationen sind mit Veränderungsprozessen befasst, um sich an die erhöhten Anforderungen an Produktivität und Qualität der Leistungserbringung in Zeiten des Diktats leerer Kassen anzupassen. Dabei wird immer mehr auf betriebswirtschaftliche Management-Kompetenz zurückgegriffen. (vgl. Berner, 2007).

### 3.1.2. Steuerungslogiken den Nonprofit Sektors

Der 3. Sektor in Deutschland entspricht einer Beschäftigungszahl von 2,1 Millionen Menschen im Jahr 1995, und einem geschätzten Wachstum während den folgenden 10 Jahren bis auf 3 Millionen hauptamtlich eingestellte Mitarbeiter. Zuzüglich den hauptamtlich eingestellten Mitarbeiter, wird die Zahl der Ehrenamtlichen und deren Engagement auf ein Äquivalent von einer Million Vollzeit-Beschäftigten geschätzt (vgl. Zimmer/Priller, 2007). Der Sektor macht etwa 8 % der Gesamtbeschäftigten in Deutschland aus (Zimmer/Priller, 2001), und ist damit ein wichtiger Zweig der Volkswirtschaft, und sollte auch als solcher bezüglich des Professionalisierungstrends wahrgenommen werden.

Der Begriff der Professionalisierung wird in diversen Diskursen unterschiedlich interpretiert und ausgelegt. In diesem Kontext würde ich gerne der Begriffserklärung von Langer und Schröder hervorheben, welche die Steuerungsmechanismen und damit verbundene Kontrollfunktionen im Hinblick der Organisationsleitung thematisiert:

„In Managementdiskursen wird der Begriff Professionalität dagegen im Sinne von Steuerung und Selbstdisziplinierung instrumentalisiert. Anstelle dieser Entgegensetzungen bedeutet das Zusammendenken von Professionalität und Management, gerade die Interdependenz von interner und externer Kontrolle, das Abwägen von fachlichen und ökonomischen Kriterien, die Problemlösung zwischen wissenschaftlichem Wissen und ökonomischen Anforderungen bzw. das (relativ) autonome Handeln in organisationalen Rahmenbedingungen zu betrachten.“ (Langer/Schröder, 2011, S.10).

Mit einer zunehmenden gesellschaftlichen Bedeutung der Leistungserbringung von NPOs steigt der Druck und die Nachfrage einer qualitativen und damit professionellen Dienstleistung. Gleichzeitig verstärkt sich die Konkurrenz um Spenden, staatliche Zuschüsse und Klienten zwischen den jeweiligen NPOs, als auch im Hinblick staatlichen Einrichtungen und zu privatwirtschaftlichen Unternehmen (vgl. Badelt 2002, S. 678). Die Leitung von NPOs sind unter diesen Umständen zunehmend gezwungen, sich um eine erfolgreiche strategische Positionierung auf ihrem jeweiligen Feld, sowie um das Angebot qualitativ hochwertiger Dienstleistungen zu wettbewerbsfähigen Kosten zu bemühen. (vgl. von Eckardstein/Mayerhofer, 2003, S.77.) Besonders Führungspersonen und Governancestrukturen müssen sich zum einem dem Ökonomisierungsdruck stellen, zum anderen aber den erhöhten Koordinationsanforderungen im Dritten Sektor stellen (vgl. Langer/Schröder, 2010.)

Diese zunehmende Professionalisierung betrifft vor allem jenen Teil des Nonprofit Sektors, welcher von Axel Schuhen als „primär leistungsentgeltfinanzierten Nonprofit Corporations

(Nonprofit-Unternehmen)“ bezeichnet wird (vgl. Schuhen, 2009.) Er nennt als Pendant zu den Nonprofit Unternehmen, die Freiwilligen Organisationen, welche vornehmlich über Spenden und durch freiwilliges Engagement bestehen können.

„Beide können dem Nonprofit-Sektor zugerechnet werden, sind jedoch von ihrer Steuerungslogik und organisatorischen Praxis her sehr unterschiedlich(...) Doch selbst wenn dies der Fall ist, unterscheiden sich die Organisationswirklichkeiten erheblich. Während meist über direkte ehrenamtliche Mitarbeit die Nähe zur Dienstleistungserstellung in den Freiwilligenorganisationen noch eher gegeben ist, entfernen sich die größeren Sozialunternehmen durch Professionalisierung, rechtliche und wettbewerbliche Rahmenbedingungen zunehmend vom typischen Idealverein, implementieren unternehmerische Steuerungslogiken und -modelle und bedienen sich aus dem Fundus betriebswirtschaftlicher Instrumente, was in jüngster Zeit beispielsweise an der – im Vergleich zum Profit-Sektor – zeitverzögerten Integration von Balanced Scorecards oder Risikomanagement-Modellen abzulesen ist.“ (Schuhen, 2009, S. 102.)

Die Professionalisierung des Sektors zeichnet sich auf zahlreichen Ebenen wieder, sei es in der Diversifikation von Finanzierungen und Einnahmequellen im Hinblick des Ökonomisierungsdrucks, managerialistischen Qualitätsanforderungen und zunehmender professioneller Weiterbildung oder in der Professionalisierung von Leadership und Governance der Non-Profit Strukturen (vgl. Langer/Schröer, 2011.) Auf dieser Stelle wollen wir aber vornehmlich auf die Letzteren eingehen, und die Entwicklungen im Bereich der Governance und Steuerung von NPOs im Hinblick auf einen wachsenden Professionalisierungsdruck, analysieren.

Der Großteil der wissenschaftlichen Gestaltungsansätze zur Corporate- und Nonprofit Governance stützt sich heute auf die Erkenntnisse der Neuen Institutionenökonomik. Neben der Prinzipal-Agenten-Theorie (vgl. Picot et al., 2008) zählt dazu auch die Transaktionskosten-Theorie (vgl. Williamson, 1988). Als Pendant auf die stark auf den Erfolg einer Unternehmung ausgerichtete amerikanische Governance-Literatur, hat in England eine auf Verantwortlichkeit (accountability) gestützte Sichtweise entwickelt ausgerichtet (vgl. von Schnurbein, 2008). Die Stakeholder einer Nonprofit Organisation sind oftmals unklarer definiert als bei Forprofits. Auch im Kontext der Prinzipal-Agenten-Theorie bleibt die Herausforderung bei NPOs zu wissen wer der Eigentümer, also der Prinzipal ist. Dies ist je nach Rechtsform der Organisation unterschiedlich, und sogar wenn man sich einigen kann, dass es im Fall eines Vereines beispielsweise die Mitglieder sind, bleibt trotzdem deren

„Eigentümer-Funktion“ schwieriger definierbar, als jene von Aktienbesitzer beispielsweise (vgl. Langer/Schröer, 2011).

Besonders in den oben genannten Non-Profit Unternehmen, also jenen Wohlfahrtsverbänden und anderen größeren Drittleistungs-NPOs (vgl. Schwarz/von Schnurbein, 2005), egal welcher Rechtsform, ist der Druck der Professionalisierung und der damit einhergehenden Governance Prinzipien, in den letzten Jahren stark angewachsen. Die, durch den normativen Isomorphismus geprägten professionalisierten NPOs, haben sich demnach stark von den zahlreichen Corporate Governance Mechanismen, Kodices und Best-Practices beeinflussen lassen.

Ein Beispiel wäre der von von Schurbein genannte Institutionenansatz welcher folgende Situation einget: „Die Informationsasymmetrie zwischen Geschäftsführung und Vorstand wächst stetig und führt dazu, dass die normative Basis für Strukturen, Prozesse und letztendlich die Legitimität eines Wirtschaftsverbandes nicht von den Vorstandsmitgliedern entwickelt wird, sondern von der Geschäftsführung. Dieses als Completed Staffwork bezeichnete Phänomen lässt den Vorstand obsolet erscheinen und führt nicht selten zu einem Auseinanderdriften zwischen dem Verband und seinen Mitgliedern. Um diesem Trend entgegenzuwirken, können Self-Assessment-Prozesse des Vorstandes und andere Governance-Maßnahmen ergriffen werden.“ (von Schurbein, 2008, S.75).

Insgesamt umfasst der von Schwarz und von Schurbein präsentierte Corporate Governance Ansatz drei Achsen (vgl. Schwarz/von Schnurbein, 2005, S.358):

- ❖ Steigerung der Qualität des Verwaltungsrates in seiner Steuerungs- und Kontrollfunktion
- ❖ Entwicklung entsprechender, tauglicher Managementinstrumente
- ❖ Schaffen vermehrter Transparenz für alle Betroffenen und Beteiligten

Die Führungsstrukturen in NPOs unterscheiden jedoch sich zum Teil erheblich von der Management-Organisation in Unternehmen. So sind in den hier thematisierten Organisationen keine bezahlten Verwaltungsratsmitglieder in der Leitung der Organisation vorhanden sondern vielmehr Ehrenamtliche in den Vorständen von Vereinen und Stiftungen. Oft standen eben jene Ehrenamtlichen in der Kritik: „ das ehrenamtliche Führungs- und Überwachungshandeln von Nonprofit Organisationen ist in Deutschland eher unterdurchschnittlich erforscht. Gleiches gilt auch für die Weiterentwicklung von ehrenamtlichen Leitungsorganen im Kontext von Board Development und Board Assessment. der Fokus der Diskussion um Führung und Kontrolle in Nonprofit Organisationen lag in der

Vergangenheit meist auf der Kritik am ehrenamtlichen Leitungshandeln in entgeltfinanzierten sozialen Dienstleistungsunternehmen. Hierbei wurde häufig die Analogie ehrenamtlich = unprofessionell in unzulässig pauschaler Weise in den Vordergrund gestellt.“ (Schuhen, 2009, S. 103).

Man sieht also wie das Feld in dem sich die Nonprofit Organisationen befinden im Wandel ist, und isomorphistische Prozesse (vgl. DiMaggio/Powell, 1983) die Organisationen zur Umstrukturierung ihrer formalen Seite leiten lässt. Oftmals bleibt dabei aber die Programmstruktur die gleiche, Ziel- und Zweckgebundenheit der Organisation verändert sich kaum während dieser Prozesse, jedoch verändern sich die Kommunikationswege und Hierarchien im Hinblick der zunehmenden Professionalisierung deutlich.

### **3.1.3. Leadership und Führung**

Der zweite Aspekt der formalen Organisationsseite ist die des Festlegens der internen Kontaktpunkte und Zuständigkeiten. Die Kommunikationswege werden festgelegt und formalisiert, so dass die Mitglieder der Organisation genau zu wissen haben, wer für was zuständig ist. Kühl nennt als bekannteste Form der Kommunikationswege die der Hierarchie: „über Hierarchien wird einerseits festgelegt, wer wem über- und untergeordnet ist, es wird mithin Ungleichheit etabliert. Gleichzeitig wird durch Hierarchien aber auch Gleichheit produziert, weil festgelegt wird, welche Abteilungen sich auf der gleichen hierarchischen Ebene befinden.“ (Kühl, 2011, S.106). Die Kommunikationswege etablieren Netzwerke innerhalb der Organisation, sie gehen jedoch auch mit Kooperation, Konkurrenz und Konflikten einher, welche sich dann wieder auf der informalen Ebene äußern.

Bei den beiden Begriffen „Leitung“ und „Führung“ steht die besondere Funktion und die damit einhergehende hervorgehobene Verantwortung für die Gestaltung einer Organisation und die Einflussnahme der darin tätigen Menschen im Vordergrund (vgl. Merchel, 2010).

Hierarchien gibt es in sämtlichen Organisationsformen, sei es in der Marktwirtschaft, öffentlichen Strukturen, inoffiziellen Zusammenschlüssen, Universitäten, Parteien und Vereinen. Organisationen tendieren zu einer stabilen Festlegung von Hierarchie anstatt die Führung und die damit verbundene Rolle punktuell zu vergeben (vgl. Kühl, 2011, S. 70 ff.) Luhmann (1965) erläutert hierzu: „Die Hierarchie legt darüber eindeutig fest, wer wem in der Organisation unterstellt ist. Ein hierarchisch aufgebautes Organigramm reguliert die maßgeblichen sozialen Beziehungen in der Organisation und trägt so dazu bei, das Verhalten der einzelnen Organisationsmitglieder zu koordinieren“ (Luhmann, 1965, S.209.) Durch die

Hierarchie wird außerdem die sachliche Zuständigkeit innerhalb der Organisation verteilt und die horizontale sowie die vertikale hierarchische Sachzuständigkeit definiert (vgl. Kühl, 2011).

Luhmann (1969) definiert Führung einer Organisation sowohl als „Überwachung von Untergebenen“ wie als „Unterwachung von Vorgesetzten“, und argumentiert ein gutes Funktionieren von Führung nur durch die gelungene „Unterwachung“ von Mitarbeitern auf drei Ebenen:

- ❖ Sachliche Ebene - Bei welcher Vorgesetzte häufig Probleme haben, sämtliche Informationen zusammen zu tragen und auf ihre Mitarbeiter bei der Synthese der relevanten Informationen angewiesen sind.
- ❖ Zeitliche Ebene - Die Zeitautonomie von hierarchisch höher gestellten Menschen ist limitiert, durch den Druck Entscheidungen abzusegnen, Unterschriften zu geben und mit sämtlichen Stakeholdern in Kontakt zu sein.
- ❖ Soziale Ebene - Die Möglichkeiten der Vorgesetzten Kontakte in der Organisation zu halten und den Kontakt-Anforderungen von Untergebenen, Kollegen, Vorgesetzten und Personen außerhalb der Organisation zu entsprechen.

Luhmanns Theorie (vgl. Luhmann, 1969) bestätigt damit auch die von Northouse, einem zeitgenössischen Leadership-Forscher aus den Vereinigten Staaten. Er definiert „Leadership“ folgendermaßen: „Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal“ (Northouse, 2007, S.3.) Wichtig ist hier, dass Northouse, genau wie Luhmann, Führung abhängig macht von Geführten. Das Eine geht nicht ohne das Andere, und definiert sich dementsprechend in beiden Fällen ausschließlich miteinander.

Northouse geht in seinen Werken auf die verschiedenen „Leadership-Approaches“ ein, sogenannte Führungsstile die dem Umfeld des Führenden angepasst werden sollen, um dadurch die nötige Effizienz zu haben. Im Kontext der Non-profit Forschung fällt natürlich der Schluss von Northouse Definition von Leadership ins Auge: „to achieve a common goal“. Selbstverständlich arbeitet jede Form von Organisation auf ein Ziel hin, oft ist es jedoch ein unterschiedliches für die verschiedenen Mitarbeiter, Vorgesetzte und Akteure einer Firma oder marktwirtschaftlich-orientierten Organisation.

Neben der Leadership Dimension spielt aber auch der Governance Begriff einen wichtigen Teil in diesem Kapitel. Er wird von Thommen folgendermassen definiert : „Corporate Governance umfasst die Regeln und Grundsätze in Bezug auf Organisation und Verhalten,

durch die ein Unternehmen geführt und kontrolliert wird. Im Vordergrund stehen dabei die Beziehungen zwischen Verwaltungsrat und seinen verschiedenen Anspruchsgruppen im Innen- und Aussenverhältnis.“ (Thommen, 2003, S.17.) Beim Governance Terminus spielt im Gegensatz zu Leadership, die Aspekte des Controllings und der Überwachung eine größere Rolle. Die Leadership Dimension der Führung ist eher visionär und personenbezogen (vgl Schröder, 2009).

Ruth Simsa und Michael Patak haben Forschung zu den Aufgabenfeldern von NPO spezifischer Führung betrieben und folgende Kernaufgaben herausgearbeitet (vgl. Simsa/Patak, 2016, S.48-99).



Abbildung 1: Führungspuzzle (eigener Darstellung) nach Simsa / Patak, 2016, S. 39-47

### 3.1.4. Aufgabengebiete und Verantwortungsbereiche des Vorstandes

Der dritte Strukturtypus ist das Personal in einer Organisation. Jenes wird oft aus der Organisation ausgeklammert (vgl. Luhmann, 1969, S.209) und als Mittel zum Zweck erachtet. Jedoch geht Kühls Theorie davon aus, dass das Personal ein bedeutender Faktor der Entscheidungen einer Organisation und seiner formalen Seite ist (vgl. Kühl, 2011, S. 107 ff.). In Organisationen herrscht allgemein ein hohes Interesse an Personen und jedes einzelne Mitglied unterscheidet sich in der Ausführung von Programmen und der Nutzung von Kommunikationswegen (vgl. ebda.)

Ein wichtiges Strukturmerkmal gemeinnütziger Organisationen ist die Differenzierung zwischen haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften. Besonders in großen Vereinen und Verbänden stehen sich diese beiden Statusgruppen in einer höchst-konträren und dennoch stark symbiotischen Ausgangssituation gegenüber (vgl. Beher, 2008, S. 159.) Der

ehrenamtliche Vorstand eines Vereins handelt nach dem Prinzip der Freiwilligkeit, haben keine kontraktuellen Verpflichtungen und eine geringere zeitliche Einbindung in die innerorganisationale Arbeitsaufteilung. Dennoch sind es gerade sie die, die Verantwortung und die letzte Entscheidungsmacht über die Organisation inne haben. Sie repräsentieren die Organisation gegenüber wichtigen Stakeholder und der Medien, und haben dennoch keinen genauen Einblick in das Funktionieren der Organisation. Wohlgemerkt ist die Rede in diesem Fall, von großen professionalisierten Vereinen und Verbänden mehrerer hundert Mitarbeiter, welche ohne eine professionelle Leitung des Tagesgeschäfts nicht funktionieren könnte.

Karin Beher (2008) hat sich in ihrem Buch „Die vergessene Elite - Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen“, genau mit diesem Thema auseinander gesetzt, und sowohl haupt- wie ehrenamtliche Führungskräfte qualitativ erforscht (vgl. Beher, 2008, S. 159- 189.)

Neben dem Zeit-Investment der jeweiligen Statusgruppe<sup>1</sup>, geht Beher aber auch auf die Zusammenarbeit zwischen Ehren- und Hauptamt ein und schlüsselt ihre Aufgaben und Zuständigkeitsprofile auf (vgl. Beher, 2008, S. 167-176.)

„Die Steuerung der Organisation erfolgt häufig über die Zusammenarbeit bezahlter und unbezahlter Führungskräfte in den Leitungsgremien der Vereine und Verbände. Diese Kooperation kann gleichermaßen Gewinn wie auch ein Hindernis für eine Organisation darstellen, je nach dem, wie gut oder schlecht sie gelingt. Unterschiedliche Zielvorstellungen über den einzuschlagenden Kurs der Organisation oder voneinander abweichende Interessenlagen zwischen den beiden Statusgruppen können hierbei zu Konflikten und Effizienzverlusten führen. Ohne dass über diese Zusammenarbeit bislang überhaupt ausreichendes empirisches Wissen vorliegt, wird darin häufig eines der zentralen Spannungsfelder bei der Leitung gemeinnütziger Organisationen gesehen“ (Beher, 2008, S.167.)

Bei der Frage nach der Zuständigkeit sehen sich die Ehrenamtlichen primär in der Rolle der Interessenvertretung und Kontaktpflege, bei der Förderung und Koordination von ehrenamtlichen Engagement sowie der Öffentlichkeitsarbeit. Hauptamtliche hingegen sehen

---

<sup>1</sup> 81,1% der befragten hauptberuflichen Führungskräfte arbeiten mehr als 40 Stunden, 11,6% zwischen 35 und 40 Stunden und 7,3% weniger als 35 Stunden. Wohingegen ehrenamtliche Führungskräfte im Durchschnitt knapp unter 9 Stunden pro Woche im Amt tätig sind.

sich neben Interessenvertretung und Öffentlichkeitsarbeit wesentlich deutlicher verantwortlich für Leitbildformulierung und Festsetzung, Finanzen und Personal (vgl. Beher, 2008, S.170.)

Britta Redmann (2015) hat sich intensiv mit dem Thema „Erfolgreich führen im Ehrenamt“ in ihrem gleichnamigen Buch auseinandergesetzt (vgl. Redmann, 2015). Sie setzt sich mit den Kernaufgaben von ehrenamtlichen Führungskräften auseinander und benennt folgende (vgl. Redmann, 2015, S. 100- 124):

- ❖ funktionierende Organisationsformen schaffen und steuern
- ❖ Freiwillige gewinnen
- ❖ Freiwillige motivieren und binden
- ❖ Nachfolge sichern
- ❖ Erfolg gemeinsam erreichen.

Redmann greift, mit der Nennung dieser Aufgaben, zu kurz, beziehungsweise gelingt es ihr nicht die Kernaufgaben von Vorständen von den ehrenamtlichen Führungskräften zu extrahieren. Vorstandsmitglieder, ob von Vereinen oder Stiftungen haben allein schon satzungsmäßig andere formale Verantwortungsbereiche auf die sie nicht eingeht. Langnickel richtet sich da spezifischer an diese Statusgruppe und unterscheidet zwischen den Aufgaben von Vorstandsmitgliedern auf individueller Basis, und der Gesamtaufgabe eines Vorstands als Kollektiv (vgl. Langnickel, 1997). Auf die individuellen Aufgaben und Rollenverständnisse der einzelnen Mitglieder wird in Kapitel 4.2.1 und 4.2.2. näher eingegangen.

„Der Vorstand trägt die juristische Verantwortung für den Verein, und er ist letztlich verantwortlich dafür, ob ein Träger die gesetzten Ziele erreicht, egal ob er auf lokaler, regionaler, nationaler oder internationaler Ebene tätig ist.“ (Langnickel, 1997, S. 13).

Dem Vorstand kommt eine umfassende Verantwortung zu. Er gewährleistet und überwacht Transparenz, Kontrolle und Strategie einer Organisation. Er übernimmt zahlreiche Aufgaben, die in den Bereich der strategischen Führungsfunktion von Vorständen fallen (vgl. Schwarz, 1992). Die effektive Ausgestaltung dieser Aufgaben ist dabei abhängig von Größe, Alter, Zweck und Ausrichtung der Nonprofit Organisation. Langnickel (1997) unterscheidet 3 große Verantwortlichkeitsbereiche von ehrenamtlichen Vorständen:

- ❖ „die Verantwortung des Vorstands für Ziele und Prioritäten sowie für die strategische Planung,

- ❖ die Verantwortung des Vorstands für die Gestaltung einer effektiven Kooperation zwischen Vorstand und Geschäftsführung bzw. hauptamtlichen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen,
- ❖ die Verantwortung des Vorstands für die Organisation der eigenen Arbeit, insbesondere für die Gestaltung einer konstruktiven Vorstands- oder Sitzungskultur.“  
(Langnickel, 1997, S. 14)

Diese drei Aufgabenbereiche reflektieren am besten die Anforderungen auf Vorstände in professionalisierten Nonprofit Unternehmen und Verbänden. Hier finden sich Menschen in einem Vorstand zusammen, und tragen die formale Verantwortung über die teilweise mehrerer tausend Mitarbeiter-großen Organisation. Durch das Management einer Geschäftsführung ist der Vorstand kaum mehr im operationellen Tagesgeschäft involviert. Dementsprechend gibt der Vorstand der Geschäftsführung an Macht ab, übernimmt das Controlling und die Kooperation über und mit der hauptamtlichen Führung, und setzt strategische Akzente. Diese kann er jedoch nur setzen wenn er die nötigen Inputs und Informationen von Seiten der Geschäftsführung bekommt. Rollenverhältnis und Aufgabenteilung zwischen beiden Statusgruppen muss dementsprechend klar definiert sein.

### **3.1.5. Zusammenarbeit von Vorstand und Geschäftsführung**

Carver plädiert für eine strikte Trennung zwischen Governance und Management als Voraussetzung erfolgreicher Zusammenarbeit (Carver, 1990). Wie bereits in Kapitel 4.1.2. angedeutet ist das Bewusstsein und die Anwendung von Governance Mechanismen ein wichtiger Punkt in einer erfolgreichen Führung und Leitung von NPOs. Von Schnurrbein definiert diese folgendermaßen: „Nonprofit Governance ist ein Set von Instrumenten, Maßnahmen und Mechanismen, das den Vorstand einer NPO bei der Globalsteuerung und der wirksamen Wahrnehmung seiner Aufgaben unterstützt sowie die Zweckerfüllung, Legitimität und Verantwortlichkeit der Organisation bzw. die Berücksichtigung der Stakeholderinteressen sicherstellt. Insbesondere stellt Nonprofit Governance handlungsbezogene Grundsätze für die Austauschbeziehungen des Vorstandes mit der Geschäftsführung und den internen und externen Stakeholdern auf.“ (von Schnurrbein, 2008, S. 85). Vorstand und Geschäftsführung haben innerhalb ihrer Rolle, eine enge Zusammenarbeit und sind von einander abhängig. Der Geschäftsführer bereitet Informationen zum organisationalen Geschehen für den Vorstand auf. Diese muss die entsprechenden strategischen Entscheidungen treffen. Im Gegenzug ist der Geschäftsführer zuständig für die Umsetzung der Entscheidungen, die wiederum vom Vorstand evaluiert und kontrolliert werden. Besonders zwischen dem Präsidenten oder

Vorstandsvorsitzendem und dem Geschäftsführer besteht ein direkter Kontakt in der Vorbereitung der Sitzungen und in der alltäglichen Repräsentation (vgl. Bürgisser, 2011). Es gibt zahlreiche theoretische Modelle wie die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung verlaufen sollte. Die vier bekanntesten sind: Hierarchie-, Partnerschaft-, Macht- und Führungsmodell.

Beim Hierarchiemodell handelt es sich um die Ausübung der formalen Autorität des Vorstands gegenüber der Geschäftsführung. Der Geschäftsführer ist dabei dem gesamten Vorstand unterstellt. (vgl. Houle, 1997; Block, 2001). Das Partnerschaftsmodell wird oft als Idealzustand der Interaktion beider Statusgruppen bezeichnet. Bei diesem Modell geht es um die informelle Macht von Vorstand und Geschäftsführung und deren Zusammenarbeit unter ausgeglichenen Machtverhältnissen. Beide Parteien sehen sich als Partner bzw. als Kollegen an. (vgl. Drucker, 1989; O'Connell, 1976; Weber, 1976). Das Machtmodell argumentiert gegen die beiden vorherigen, da die Geschäftsführung sowohl zeitlich wie sachlich im Vorteil gegenüber dem Vorstand ist. Die Ehrenamtlichen haben ein inhaltliches Defizit und sind abhängig von den Informationen der Geschäftsführung. Dieses Modell trägt der komplexen Inter-Dependenz Rechnung und macht auf die zahlreichen machtspezifischen Aspekte aufmerksam. (vgl. Herman/ Heimuvics, 1990; Schwarz, 2005; Middleton, 1987). Das Führungsmodell beschäftigt sich eher mit der Ausgestaltung dieser Führung. Sie schreibt der Geschäftsführung eine zentrale Rolle zu, benennt ihn jedoch auch als Verantwortlichen der Unterstützung des Vorstandes und ihrer Rolle. (vgl. Herman/ Heimuvics, 1990; Schwarz, 2005).

Harris wiederum beruft sich auf die Wichtigkeit der informalen Organisationsseite im Hinblick auf Kooperation zwischen Vorstand und Geschäftsführung. Für sie gibt es nicht den einen richtigen Weg, sondern plädiert für das Gesamtbild und die Koppelung von formaler und informaler Organisationsseite (vgl. Harris, 1993). Langnickel pflichtet ihr bei und betont die Wichtigkeit von Kultur, Geschichte, Tradition und vor allem der involvierten Personen die miteinander kooperieren müssen.

---

### **3.2. Die informale Organisationsseite**

---

„Informal sind alle Erwartungen in der Organisation die nicht im Bezug auf die Mitgliedschaftsbedingungen formuliert werden, oder werden können.“ (Kühl, 2011, S.115). Die informale Organisationsseite behandelt also die Organisationskultur, eingespielte Praktiken und Gebräuche, und beeinflusst die Einstellung der Akteure zur Organisation. Die

Mitglieder der Organisation kennen die formalen Entscheidungskriterien der Organisation und entschließen sich wissentlich dieser Organisation beizutreten und die dort herrschenden formalen Kriterien (Programme, Kommunikationswege und Personal) zu akzeptieren. Sie lernen die informale Seite aber erst während der Mitgliedschaft kennen, und müssen sich dann mit der „unsichtbaren Steuerung“ und ihren „informellen Prozessen“ (vgl. Barnard, 1938) auseinandersetzen.

Die Human Relations Schule rund um Barnard und dann vor allem Roethlisberger, Dickson und Mayo (vgl. Roethlisberger/Dickson, 1939; Mayo, 1949) geht in ihrer Forschung vermehrt auf die informellen Netzwerke, Anreize und impliziten Entscheidungen von Mitarbeitern ein. Später entwickelte die Organisationsentwicklung immer mehr den Fokus auf den Impact der Unternehmenskultur auf die Produktivität und die Entwicklung eines Unternehmens.

Besonders hinsichtlich der Arbeit mit Ehrenamtlichen, sind die informellen Prozesse umso wichtiger. Ehrenamtliche sind Mitglieder einer Organisation und haben sich der formalen Seite an zu passen, trotzdem ist das Verhältnis und oft auch die Abhängigkeit von Freiwilligen in Organisationen in so fern anders, dass eine finanzielle Entschädigung oder Entlohnung kein Faktor des Bleibens darstellt. Welche informellen Faktoren beeinflussen die Ehrenamtlichen in Vorständen von Non-Profit Organisationen? Neben der formalen Aufgabenbeschreibung der Rolle als Vorstand, unterscheiden sich die Selbstsicht und das Rollenverständnis, die Ehrenamtsmotive und Motivationen sowie die Reibungen und Konflikte der ehrenamtlichen Vorstandsmitglieder von der formal definierten Seite der Organisation.

Semmer und Udris (2003) unterscheiden in punkto Arbeitszufriedenheit zwischen zwei Frageperspektiven: Die eine fragt nach den Motiv Inhalten beziehungsweise ihren Merkmalen, die andere nach den Prozessen der Ausführung und die Art der Durchführung der Handlung (vgl. Semmer/Udris, 2003, S. 162 ff.). Die beiden Autorinnen nennen folgende Faktoren zur Zufriedenheit von Arbeitern in Unternehmen: Arbeitsinhalt, Arbeitsbedingungen, organisationale Rahmenbedingungen, soziale Bedingungen sowie finanzielle Bedingungen (ebda). Auch hier begegnen sich also wiederum formale und informale Faktoren einer Organisation, die in NPOs über Satzung, Organigramme, Mission Statement definiert sind, jedoch die Arbeitsbedingungen, soziale Bedingungen eher in die informale Organisationsseite fallen. Da wir uns in dieser Arbeit auf ehrenamtliche Führungspersonen konzentrieren ist die finanzielle Bedingung hinfällig, lässt die anderen Dimensionen der Arbeitszufriedenheit jedoch umso wichtiger zurück.

### 3.2.1. Führungsverständnis von Ehrenamtlichen in Leitungspositionen

Im Arbeitsalltag sind Führungskräfte automatisch durch ihre Position zum Führen legitimiert. Diese Aussage bezieht sich vornehmlich auf bezahlte Führungskräfte wie Geschäftsführer von NPOs. Sie üben eine durch die formalen Organisationsseite legitimierte Macht aus (vgl. Kühl, 2011). Im freiwilligen Engagement wird der Begriff der Führung weniger benutzt. Redmann erklärt dies durch die Verbindung des Führungsbegriffes mit Macht: „Die Ausübung von reiner Macht steht aber einem freiwilligen Tun konträr gegenüber. Derjenige der freiwillig leisten will, will sich keiner Machtposition eines anderen unterwerfen und sich in Abhängigkeit begeben.“ (Redmann, 2015, S.70). Die Frage der Kommunikationswege und Hierarchien hinsichtlich Ehrenamtlicher innerhalb Organisationen soll jedoch an dieser Stelle nicht im Vordergrund stehen, sondern vielmehr das Führungsbewusstsein der leitenden Ehrenamtlichen eines Vorstandes. Auf Grund der rechtlichen Struktur zahlreicher Organisationsformen, definieren Satzung oder ähnliche Vorschriften das Machtverhältnis, Zuständigkeitsbereiche, Haftung und Entscheidungsbefugnisse. Neben jenen ist es jedoch die Legitimation aus den wahrgenommenen Aufgaben und gruppenspezifischen Prozessen, die Führung ausmacht.

An dieser Stelle sollte kurz angemerkt werden, dass sich die Legitimation von Führung von Ehrenamtlichen zu anderen Ehrenamtlichen wesentlich von dem hier untersuchten Feld unterscheidet. Das Machtverhältnis in *voluntary associations*, also von Organisationen die quasi ausschließlich aus Freiwilligen und dementsprechender freiwilliger Leitung bestehen, ist ein anderes als im Fall von Nonprofit-Unternehmen welche zwar von einem freiwilligen Vorstand geleitet werden, jedoch hauptamtliche Mitarbeiter sowie eine professionelle Geschäftsführung besitzen.

Führung ist also auch im Ehrenamt notwendig, sowohl die Tatsache des Geführt-Werdens wie die des Führens. Redmann (2015) unterstreicht wie nötig es ist, dass sich ehrenamtliche Führungspersonen ihrer Führungsqualität und Rolle bewusst werden, um die Qualität des Führens zu verbessern. „Nur ein bewusstes Tun kann analysiert und reflektiert werden. Dies ist die Basis, um zu lernen, und damit auch die Basis, um Verbesserungen zu erreichen.“ (Redmann, 2015, S. 77). Zum erfolgreichen Führen gehört demnach das Bewusstsein der Führungspersönlichkeit und die damit verbundene Akzeptanz der Rolle, sowie eine fachliche und persönliche Kompetenz.

Die Akzeptanz der Führungsrolle von Anderen muss sich ein Ehrenamtlicher vornehmlich durch informale Prozesse verdienen. Immer wieder wird sowohl bei Redmann (vgl. Redmann, 2015) wie auch bei Behr (vgl. Behr, 2007) auf Vertrauen als eminenten Faktor für

Akzeptanz der Führung verwiesen. Dieses Vertrauen entsteht nicht auf den ersten Blick, sondern bildet sich nach und nach zwischen den Beteiligten. Verschiedene Faktoren fördern, dass der Führungsperson Vertrauen entgegen gebracht wird:

- ❖ Glaubwürdigkeit
- ❖ Konsequenz
- ❖ Authentizität
- ❖ Vorbildfunktion
- ❖ Charisma
- ❖ Alter und Lebenserfahrung
- ❖ Kompetenz

Wohlgermerkt sind diese Fähigkeiten und Eigenschaften bei jedem unterschiedlich ausgeprägt, dementsprechend ist das Bewusstsein seiner Rolle umso wichtiger.

Ein besonderer Fokus liegt jedoch auf der Kompetenz der Führungsperson. Diese definiert sich sowohl durch die fachliche Kompetenz wie die sozialen Anforderungen. Fachliche Kompetenzen werden durch die formale wie die non-formale Bildung erworben, und durch Erfahrungen komplettiert. Unter Kompetenzen fallen somit Soft Skills wie zum Beispiel: Organisationsvermögen, Analysefähigkeit oder Teamfähigkeit. Auch Berufserfahrungen werden in Vorständen hoch geschätzt: Das klassische Beispiel des Juristen oder Wirtschaftlers für die Position des Kassenvwarts oder einer bestimmten Expertenrolle. Die Kompetenzanforderungen unterscheiden sich von Vorstand zu Vorstand und vor allem innerhalb der Organisationen und ihren Zielen und Zwecken.

Idealerweise verläuft die Rekrutierung von Vorstandsmitgliedern auf Grund einer Analyse der Bedürfnisse und nötigen Kompetenzen innerhalb des Vorstandes. Die letzten Zahlen des Freiwilligensurveys (vgl. BMFSFJ, 2009, S.185) zeigen dass die Zahl der Ehrenamtlichen in Führungsfunktionen rückläufig sind. Im sozialen Bereich stellt man einen Rückgang der Freiwilligen in Führungspositionen von 27 % auf 22% fest. Im Gegensatz dazu steigt die Präsenz von Hauptamtlichen jedoch erheblich (von 52 % auf 66 %). Der Rückgang an Ehrenamtlichen in leitenden Positionen lässt die Frage aufkommen, ob sich an der Motivation der Personen etwas geändert hat, und wie sich die Verbindung zur Übernahme eines solchen Posten gestaltet.

### 3.2.2. Motivation von Ehrenamtlichen in Leitungspositionen

Die Frage nach dem Grund warum ein Ehrenamtlicher eine Position innerhalb eines Vorstandes übernimmt, das damit einhergehende Zeitinvestment sowie die Haftung und Verantwortlichkeit übernimmt, ist wohl eine, die jedes Mitglied eines Vorstandes zu hören bekommt. An dieser Stelle soll zum einen kurz auf die Einstiegsmotive von Ehrenamtlichen in Leitungspositionen eingegangen werden, zum anderen auch die Gründe für ein Engagement und die dazu gehörige Verpflichtung.

Der Motivwandel des Ehrenamts wird in der Engagement Forschung stark diskutiert. Der gesellschaftliche Wandel zu einer zunehmenden Individualisierung ließ die Forschung hinsichtlich des Motivwechsels des Engagements kontrovers diskutieren. Es gibt zahlreiche Gründe warum sich Individuen zivilgesellschaftlich engagieren, und man kann von keinem einheitlichen Motiv für Engagement ausgehen (vgl. Rosenkranz/Weber, 2002). Jedes Individuum hat eigene Beweggründe und Bedürfnisse die sich auch in der Wahl des Engagements wiederfinden. Die Diversität der Engagement-Motive ist komplementär zur Vielzahl der Strukturen, Organisationsformen und Zielen von Nonprofit-Organisationen. Freiwilliges Engagement wird heute als Aktivitätsform mit einem hohen Ertrag an Wohlbefinden wahrgenommen, und weniger als entbehrensreiches und verpflichtete Tätigkeit. Die Tätigkeit als Freiwilliger ist mit Freude, positiven Gefühlen, und einem angenehmen sozialen Klima verbunden (vgl. BMFSFJ, 2009). Umso wichtiger ist erneut der Stellenwert der informalen Organisationsseite in der sich Sozialgefüge, Organisationsklima und informelle Prozesse wiederfinden.

Karin Beher befragte in ihrer Forschungsarbeit sowohl hauptamtliche wie ehrenamtliche Eliten nach ihrem Anspruch bei der erstmaligen Übernahme ihres Amtes und dessen Relevanz in der aktuellen Situation (nach Mittelwerten einer Skala von 1 „ist mir sehr wichtig“ bis 5 „ist mir sehr unwichtig“ (Beher et alii, 2007, S.166).

| <b>Gründe</b>   | <b>Relevanz früher</b> | <b>Relevanz heute</b> |
|---|------------------------|-----------------------|
| Sich für andere Menschen und gesellschaftlich wichtige Anliegen einsetzen | 1,6                    | 1,9                   |
| Teil einer Gruppe sein, die durch eine gemeinsame Sache verbunden ist     | 1,9                    | 1,7                   |
| Eine Tätigkeit übernehmen, die Spaß macht                                 | 1,9                    | 1,8                   |

|   |     |     |
|---|-----|-----|
| Persönlichen Vorstellungen / Interessen nachgehen | 2,4 | 2,3 |
| Gesellschaftlich Einfluss ausüben                 | 2,6 | 2,6 |
| Berufliche Kontakte                               | 3,5 | 3,5 |
| Politische Kontakte                               | 3,5 | 3,2 |

**Tabelle 1: Vergleich zwischen dem Anspruch bei der erstmaligen Übernahme eines Amtes und dessen Relevanz in der aktuellen Situation aus Sicht ehrenamtlicher Führungskräfte (Mittelwerte)- eigene Darstellung nach Beher (Beher, 2007, S.166.)**

Die Positionen werden in den meisten Fällen den Einstiegsmotiven der Ehrenamtlichen gerecht. Das Hauptmotiv zur Übernahme einer Leitungsfunktion im Ehrenamt ist der Wunsch sich zusammen mit anderen Menschen für ein gesellschaftliches Anliegen einzusetzen und bei dieser Tätigkeit Spaß zu haben. Wichtig ist, dass die Ehrenamtlichen, wie im hier angegebenen Fall, ihre anfänglichen Erwartungen erfüllt sehen, die damit eine hohe Arbeitszufriedenheit (vgl. Kapitel 4.2.) empfinden und damit: „ die Bindung an eine Organisation im Idealfall zum persönlichkeitsstiftenden Kern der ehrenamtlichen Führungskräfte wird.“ (Beher, 2007, S.166.)

Dieser Aspekt wurde auch in der US-amerikanischen Forschung untersucht, bei der William Brown und Jennifer Preston das Engagement und die qualitative Entwicklung von „Board Members“ untersucht haben (vgl. Brown, 2007; Brown/Preston, 2004).

Die Nonprofit Forschung der Vereinigten Staaten erkannte die wichtige Rolle der sogenannten Boards, der Vorstände von NPOs, und untersuchte qualitative Maßnahmen zur Steigerung von Effektivität und Effizienz der Vorstandsarbeit (vgl. Brown, 2007). ). Die Forschung fand heraus, dass es die Leistung eines Vorstands eine positive Wirkung auf die Effizienz einer Nonprofit Organisation hat (vgl. Bradshaw et alii 1992; Forbes, 1998; Green/Griesinger, 1996; Jackson/ Holland, 1998). Der englische Terminus des „Commitment“ wird ins Deutsche als Engagement, Einsatz oder Verpflichtung übersetzt. Doch woher kommt dieses Gefühl bei Freiwilligen? Zum einen durch die oben besprochene Motivation, zum anderen durch das Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Position und der Organisation die von Meyer und Allan in ihrer Engagement-Forschung von Organisationsmitgliedern, in drei Sorten unterschieden wird (vgl Meyer/Allen, 1991):

**Affective Commitment:** Die emotionale Bindung des Mitgliedes an eine Organisation. Die Mitglieder identifizieren sich über Wertvorstellungen mit der Organisation und haben dementsprechend eine affektive Bindung zur Organisation.

**Normative Commitment:** Normatives Engagement verkörpert die verpflichtende Dimension des Engagements. Die Mitglieder empfinden es als moralische Verpflichtung sich innerhalb der Organisation zu engagieren.

**Continuance Commitment:** Das Organisations-Mitglied wiegt die Kosten des Verlassens der Organisation gegenüber denen des Bleibens ab, und entscheidet sich zu bleiben. Das Mitglied bleibt nicht weil es will, sondern weil es muss. Bei Ehrenamtlichen entsprechen diese Kosten beispielsweise dem Verlust von sozialen Kontakten, Prestige und Anerkennung oder Wertschätzung.

Motivation und Engagement-Motive sind sehr abhängig von der informalen Organisationsseite. Sie definiert die zwischenmenschliche Dimension, informelle Abläufe die, die Mitglieder selber schaffen und eine Organisationskultur in der das ehrenamtliche Wirken Freude bereitet. Die formale Organisationsseite entscheidet über die Struktur der Organisation und die offizielle Seite, wer sich zur Mitgliedschaft entscheidet, die informelle Seite aber hat große Wirkung auf die Quantität und Qualität des Engagements von Ehrenamtlichen.

### 3.2.3. Konflikte von Ehrenamtlichen in Leitungspositionen

Neben positiven Empfindungen innerhalb einer Organisation gehören auch negative Erfahrungen, Reibungen und Konflikte zum Innenleben dazu. Konflikte sind enorm vielfältig, und werden von jedem Individuum unterschiedlich empfunden und eingeschätzt. Der Organisationspsychologe Neuberger beschreibt Konflikte als Interessensgegensätze, unvereinbaren Handlungspläne oder Entscheidungsfragen. Konflikte beinhalten die Chance zur Auseinandersetzung, Klärung verschiedener Sichtweisen und zur Weiterentwicklung (vgl. Neuberger, 1996). Es gibt verschiedene Typen der Konfliktursachen in der Zusammenarbeit von Menschen: Verteilungskonflikte, Persönlichkeitsunterschiede, strukturelle Ursachen, unterschiedliche Werte und Interessen sowie unterschiedliche Informationen (vgl. Regnet, 2001). Strukturelle Ursachen und Verteilungskonflikte könnten dabei eher zur formalen Seite der Organisation gerechnet werden. Kommunikationsdefizite und unterschiedliche Informationen finden ihre Ursache sowohl auf formaler wie informaler Ebene, wohingegen Persönlichkeitsunterschiede und Wertvorstellungen eher auf informaler Ebene anzusiedeln

sin. Diese Konfliktursachen treten kaum isoliert auf, sondern haben einen Impact aufeinander und verstärken sich gegenseitig.

Besonders hinsichtlich der Zusammenarbeit und Machtverteilung von Ehrenamtlichen in Leitungspositionen mit hauptamtlichen Mitarbeitern und einer Geschäftsführung gibt es Reibungen und Interessensunterschiede: „Aufgrund der rechtlichen Struktur - z.B. in einem Verein, kann der/die Ehrenamtliche auch der/die Vorgesetzte sein. Die Führungsbeziehung beinhaltet grundsätzlich Konfliktpotenzial (vgl. Rosenstiel, Regnet, Domsch, 1999) : Die Führungskraft hat die fachliche, und disziplinarische Weisungsbefugnis, beurteilt, kontrolliert und gibt Rückmeldung, bestimmt über Aufgabenveränderung, Gehaltsentwicklung, Gewährung von Fortbildung etc. Das heißt es bestehen durchaus Interessensunterschiede zu den Unterstellten und es handelt sich um die Verteilung knapper Güter.“ (Regnet, 2001, S. 108). Der Aufgabenverteilung und Verantwortungsbereiche des Vorstandes und der Geschäftsführung kommt demnach ein besonderer Fokus zu, der im folgenden Kapitel näher diskutiert wird.

Behr befragte Ehren- und Hauptamtliche in Leitungspositionen nach den Problemen in der Zusammenarbeit und kam zu einem interessanten Ergebnis. Beide Statusgruppen nannten die unterschiedliche Beurteilung von Sachfragen als häufigste Konfliktursache (68 % der HA und 65 % der EA). Zweithäufigste Ursache waren Informationsdefizite von Seiten der anderen Statusgruppe. Hier findet man jedoch eine hohe Diskrepanz zwischen der Aussage der Ehrenamtlichen und der Hauptamtlichen vor. 56,9% der Hauptamtlichen empfinden ein Informationsdefizit seitens des Vorstands, wobei nur 34,1% des Vorstands diese Aussage gegenüber der Geschäftsführung trifft. Dritthäufigster Grund ist der Koordinations- und Kommunikationsmangel zwischen beiden Statusgruppen, diese Einschätzung wird von beiden mit 53% geteilt (vgl. Behr, 2007, S. 169).

| <b>Problemdimensionen</b>  | <b>HA</b> | <b>EA</b> |
|--|-----------|-----------|
| Unterschiedliche Beurteilung von Sachfragen                      | 68,4      | 65,7      |
| Informationsdefizite seitens der Geschäftsführung / Vorstandes   | 56,9      | 34,1      |
| Koordinations- und Kommunikationsmangel                          | 53,8      | 53,3      |
| Unterschiedliche Zielsetzungen von Vorstand und Geschäftsführung | 33,0      | 32,0      |
| Machtkämpfe auf der Leitungsebene                                | 25,1      | 18,4      |

|  |      |      |
|--|------|------|
| Persönliche Probleme, mangelnde Sympathien | 23,8 | 22,4 |
|--|------|------|

Tabelle 2: Probleme in der Zusammenarbeit zwischen ehrenamtlichen und hauptberuflichem Leitungsorgan - eigene Darstellung nach Beher (vgl. Beher, 2009, S.169.)

Gründe für die genannten Konflikte sind unterschiedliche Auffassungen und Hintergründe der beiden Gruppen. Regnet nennt folgende (vgl. Regnet, 2001, S. 108 ff.):

- ❖ unterschiedliche Normen
- ❖ fehlende Professionalisierung
- ❖ zeitliche Restriktionen
- ❖ unterschiedliche Außenwahrnehmung
- ❖ Machtverschiebung durch informellen Einfluss
- ❖ fehlende Kontinuität

Ehrenamtliche sind in ihrer Zeit und ihrem Wissen begrenzt, außerdem fehlt es den meisten Vorstandsmitglieder an nötigem professionellem Know-How und der dementsprechenden Vorgehensweise. Es mangelt an, in Führung-qualifizierten, Vorstandsmitglieder um eine Zeit- und Rollengemäße strategische Leitung von NPOs zu erfüllen. „Professionalisierung ist in der Führung unverzichtbar. Auch eine Nonprofit-Organisation hat eine Fürsorgepflicht für die angestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das heißt eine entsprechende Auswahl und gegeben falls Schulung der ehrenamtlichen Geschäftsführung ist eine unverzichtbare Voraussetzung.“ (Regnet, 2001, S. 109) Diese einseitige Betrachtung des Bedürfnisses nach qualifizierten und engagierten Vorstandsmitgliedern ist an sich richtig. Regnet orientiert sich dabei aber eher am Wohlbefinden der Hauptamtlichen und betrachtet nicht die Tatsache, dass Qualifikation, Förderung und Input auch die Ehrenamtlichen in ihrer Leitungsposition bestärken und motivieren kann.

Wie in vorherigen Kapiteln bereits erwähnt, hat Prof. Langnickel in diesem Kontext einen Beitrag in den Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe verfasst, in dem er auf die Qualitätsentwicklung in der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit eingeht und dort, genau wie Redmann (vgl. Redmann, 2015) versucht diese in praxisnahen und konkreten Beispielen und Empfehlungen dar zu stellen (vgl. Langnickel, 1997).

---

## 4. Zwischenfazit und Hypothesen

---

Anhand von Non-Profit Organisation lässt sich die formale und informale Organisationsseite und die entsprechende Diskrepanz analysieren und verdeutlichen. Am Beispiel der Leitung von Non-Profit Unternehmen, Verbänden und professionalisierten Vereinen wird deutlich, dass die strukturelle Organisationsebene nicht immer den informalen Prozessen von NPOs Rechnung trägt. Zwecke und Ausrichtung von Organisationen des dritten Sektors können sich im Lebenslauf einer Organisation verändern, vervielfachen oder fokussieren. Die entsprechenden Kommunikationswege, Organigramme und Hierarchien müssen sich dem anpassen. Auch in der Einstellung des Personals sowohl quantitativ wie qualitativ finden sich NPOs, im Hinblick auf Professionalisierung und Anforderungen von Stakeholdern, gegenüber neuen Herausforderungen und Entwicklungen. Die ursprüngliche Rechtsform des eingetragenen Vereins (e.V) dieser, sich im Wandel befindenden, NPOs erfordert einen ehrenamtlichen Vorstand der die Mitgliederversammlung vertritt und die Leitung der Organisation verantwortet. Formal gesehen, liegen die Verantwortungen des Vorstandes und seiner Mitglieder durch die Satzung, interne Regelungen und Organigramme der Organisation fest. Besonders in der Arbeit mit Ehrenamtlichen spielt die informale Dimension der Organisation eine große Rolle. Sie hat einen Impact auf Selbstverständnis, Führungsbewusstsein, Motivation und Konflikte der Vorstandsmitglieder.

Diese Abschlussarbeit konzentriert sich auf Vorstandsarbeit in Verbänden, Wohlfahrtsorganisationen und Nonprofit Unternehmen. Organisationen im Bereich der sozialen Arbeit sehen sich Anforderungen gegenüber staatlichen Behörden, Geldgebern, Klienten und einer wachsenden Konkurrenz gegenüber. Die Leitung dieser Organisation kommt ohne professionelle Geschäftsführung nicht aus. In wie fern haben diese Entwicklungen Einfluss auf den Vorstand? Wie sehen die Vorstandsmitglieder ihre Rolle und Verantwortung? Welche Mechanismen formeller, wie informeller Natur gibt sich die Organisation zur Qualifizierung seines Vorstandes? Und zu Letzt, wie wird die Beziehung und das Machtverhältnis zwischen Vorstand und Geschäftsführung vor diesem Hintergrund beeinflusst? Diese Fragen erscheinen nach der theoretischen Diskussion hoch aktuell und verlangen nach empirischer Prüfung. Schütte bezeichnet strukturelle Konflikte durch die Verberuflichung als Preis den eine Organisation für die erhöhte Leistungsfähigkeit des Hauptamtes zahlen muss (vgl. Schütte, 2000, S.145). Im selben Kontext betitelt Langnickel:

„das heute praktizierte Modell ehrenamtlicher Vorständigkeit als den größten internen Risikofaktor für die Zukunft zahlreicher NPOs“ (Langnickel, 2000, S.147).

Im Hinblick auf die theoretische Diskussion werden drei verschiedene Non-Profit Unternehmen auf folgende Hypothesen empirisch untersucht.

Ich vermute, dass bei hoch-professionalisierten Vereinen, das Rollen- und Führungsverständnis des Vorstandes nicht bewusst wahrgenommen wird, und die Zusammenarbeit von Vorstand und Geschäftsführung, nach dem Macht-Modell verläuft. Der Vorstand hat weder die zeitliche noch die inhaltliche Kompetenz um die Organisation in strategischen Fragen zu leiten, und ist dementsprechend auf die Geschäftsführung angewiesen. Dementsprechend nehme ich an, dass die Geschäftsführung einen wesentlich größeren Einfluss auf die strategische Entscheidungsfindung hat, als die formale Struktur es vorsieht.

Zusätzlich ist anzunehmen, dass kaum formale Mechanismen benutzt werden, um die Arbeit und das Engagement des Vorstandes in deren Qualität zu fördern. NPOs tun sich schwer mit Governance Mechanismen, und lehnen eine entsprechende Schulung, Evaluierung und Prozessoptimierung eher ab.

Schlussfolgernd kann man annehmen, dass der Vorstand sich nicht genug eingebunden fühlt, und die Qualität seines Engagements nach lässt. Zum einen wollen sich die Vorstandsmitglieder engagieren und ihrer Rolle gerecht werden, zum anderen sind sie vom Grad der Komplexität bezüglich der Führung einer solchen Organisation überfordert. Sie brauchen Informationen um die nötigen Entscheidungen zu treffen, oder ein sehr hohes Vertrauen in die Kompetenz der Geschäftsführung.

Insgesamt wird unterstellt, dass die traditionelle Form eines Vereines, im Hinblick eines stark gewachsenen und hoch-professionalisierten Sektors, nicht mehr zeitgemäß oder umsetzbar ist. Damit haben sowohl die Geschäftsführung wie der Vorstand selbst zu kämpfen, und müssen sich der Herausforderung ihrer eigenen Rollenfindung stellen.

---

## 5. Empirische Forschung

---

---

### 5.1. Methodisches Vorgehen

---

Für diese Untersuchung wurden jeweils der Geschäftsführer sowie der Präsident von drei Non-Profit Organisationen der Sozialen Arbeit mit leitfadengestützten Interviews zur Arbeit und Selbstverständnis ihres Vorstandes befragt. Die untersuchten Organisationen sind Arcus asbl. ; Stämm vun der Strooss asbl.; und A.P.E.M.H. welche allesamt als eingetragene Vereine ohne Gewinnausschüttung rechtlich konstituiert sind<sup>2</sup>. Die Dauer eines Interviews beträgt durchschnittlich eine Stunde. Zur Beantwortung der Forschungsfrage, werden leitfadengestützte Interviews benutzt: „Es handelt sich um Untersuchungen, in denen soziale Situationen oder Prozesse rekonstruiert werden sollen, um eine sozialwissenschaftliche Erklärung zu finden.“ (Gläser/Laudel, 2009, S. 13). Das Interview wird anhand eines Leitfadens erstellt, der das Gespräch steuern soll um an das Erkenntnisinteresse des Interviewers zu gelangen. Das leitfadengestützte Interview zu führen, bedeutet also einen geplanten Kommunikationsprozess einzugehen, und Informationen des wissenschaftlichen Erkenntnisinteresses in den Kommunikationsraum des Interviewpartners zu bringen (vgl. Gläser, Laudel, 2009). Anschließend wurden die geführten Interviews transkribiert und nach dem Prinzip der qualitativen Inhaltsanalyse verarbeitet (vgl. Mayring, 2007; Gläser/Laudel, 2009). Durch die computergestützte Auswertung des Inhaltes durch MaxQDA, wurde die Extraktion, die Aufbereitung sowie die Auswertung der Daten ausgeführt.

Im folgenden Kapitel möchte ich nun das Sampling, meine Erhebung und die Auswertung meiner Untersuchung eingehender darstellen und reflektiert betrachten.

#### 5.1.1. Sampling

In der qualitativen Sozialforschung geht man von einem gezielten Sampling aus (vgl. Patton, 1990; Glaser/Strauss, 1998), also einer gezielten Fallauswahl vor dem Hintergrund theoretischer Überlegungen. Die ausgewählten Organisationen haben nicht den Anspruch

---

<sup>2</sup> APEMH besteht aus verschiedenen juristischen Einheiten, darunter drei eingetragenen Vereinen.

eine, wie in der qualitativen Sozialforschung übliche, repräsentative Stichprobe dar zu stellen. Die ausgewählten Fälle sollen die, im erste Teil der Arbeit besprochenen, theoretischen Grundlagen beleuchten und anhand dieser diskutiert werden.

#### 5.1.1.1. Arcus a.s.b.l.

Arcus a.s.b.l. ist ein eingetragener gemeinnütziger Verein aus Luxemburg, der im Jahr 2008, als Zusammenschluß von 5 verschiedenen Vereinen gegründet wurde. Sie erklären sich in ihrem Leitbild folgendermaßen:

„Arcus ist eine gemeinnützige Vereinigung, hervorgegangen aus christlich inspirierten, karitativen Hilfswerken, die als gemeinsames Anliegen, die soziale, erzieherische, pädagogische und therapeutische Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und Familien hat. Die Werte und Traditionen der Gründungsmitglieder stellen die Grundlage unserer Handlungsphilosophie dar und leiten uns in der Entwicklung unserer Aktivitäten und Dienste.“ (vgl. Arcus asbl; Leitbild)

Hieraus geht sowohl die christlich geprägte Wertvorstellung der Mitgliederorganisationen hervor, wie ihr gemeinsames Ziel der Kinder-Jugend und Familienhilfe. Die jeweiligen einzelnen Vereine sind 2008 zum Schluss gekommen, dass der immerzu professioneller agierende Sektor, der durch die 2009 eingeführten „Cheques-services“<sup>3</sup>, einen zusätzlichen Wachstumsschub erhielt, eine größere, breit aufgestellte Trägerfunktion benötige. Die verschiedenen Mitgliederorganisationen waren in ihren jeweiligen Aufgabengebieten erfahren (Internate, Wohnungshilfe, Kinderheime, Kindernothilfe, Tagesbetreuung, uvm.) und brachten das jeweilige Know-How und die Mitglieder in die neu-gegründete Organisation. Der Prozess des Zusammenschlusses dauerte insgesamt 3 Jahre und so ist Arcus 2011 daraus hervorgegangen. Arcus wurde zu einem der 4 großen Träger im Luxemburger Sozialsystem und zählt heute um die 700 Mitarbeiter.

Arcus Aufgabenfelder bewegen sich auf zwei Achsen: Der Bildungs- und Betreuungsbereich, sowie die Kinder, Jugend und Familienhilfe. Unterstützend und ausbildend positionieren sich

---

<sup>3</sup> Gutschein-System für Kinderbetreuung des Luxemburger Staates : Die Tarife im Rahmen des Gutschein-Systems für Kinderbetreuung hängen von der Kategorie der Begünstigten sowie deren Einkommen, von der Anzahl der für das Kind in Anspruch genommenen Betreuungsstunden und von seinem Rang unter den Geschwistern ab

der Bereich „Focus“ auf ausbildnerischer und qualitätssichernder Ebene, sowie die Projektmanager und die Administration auf dem Organigramm.

Geleitet wird der eingetragene Verein<sup>4</sup> auf operativer Ebene von einer Geschäftsführung. Diese besteht aus insgesamt 6 Personen, einem Geschäftsführer und 5 stellvertretenden Geschäftsführern (vgl. <https://www.arcus.lu/11/verwaltung>).

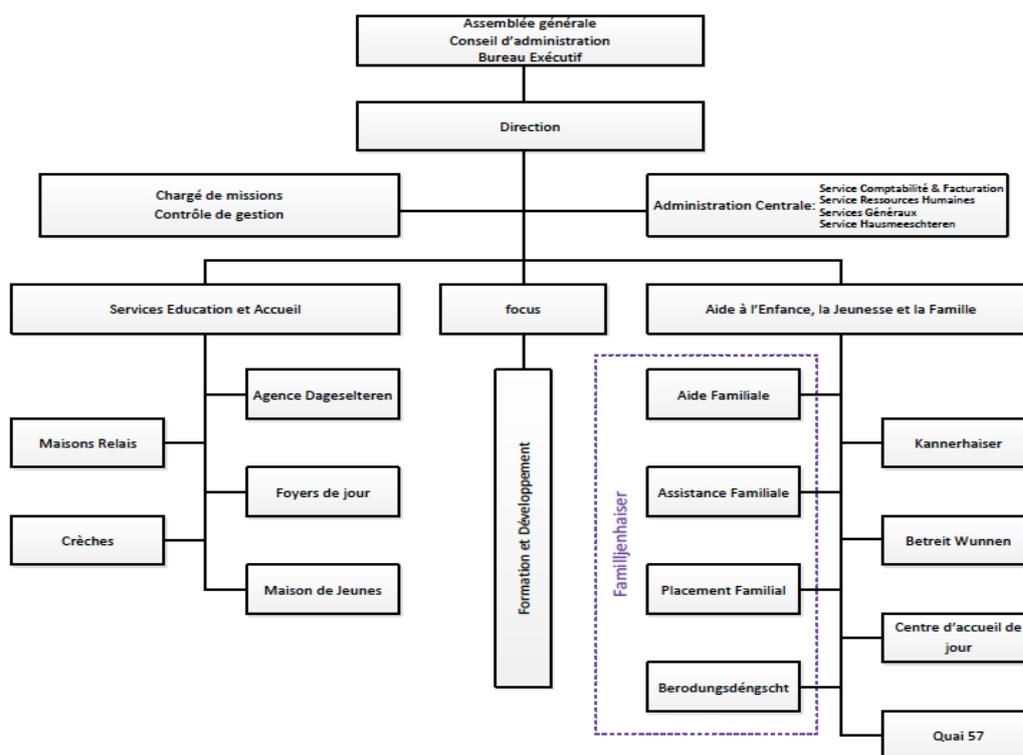


Abbildung 1: Organigramm Arcus a.s.b.l.

Der Vorstand besteht aus 12 Personen und wird vom Präsidenten geleitet. Dieser befindet sich, zusammen mit der Vorstandsspitze sowie den Mitgliedern der Geschäftsführung im „Bureau Executif“, einem Organ, welches die Vorstandssitzungen vorbereitet und dringendere Entscheidungen fällen kann. Jede der Gründerorganisationen stellt Personen im Vorstand.

Im Leitbild von Arcus findet man zur Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamt folgendes: „Die hauptberufliche Tätigkeit und das ehrenamtliche Engagement haben dasselbe Ziel, jedoch unterschiedliche Aufgaben. Sie ergänzen sich gegenseitig und setzen sich dadurch beide für die qualitativ hochwertige Arbeit in der Organisation ein“ (vgl. Arcus, Leitbild.)

<sup>4</sup> In Luxemburg tragen eingetragene Vereine das Kürzel : a.s.b.l., was: „association sans but lucratif“ bedeutet. Dies würde man als „Verein ohne Gewinnzweck“ übersetzen.

In der Satzung der Organisation steht hinsichtlich der Aufgaben des Vorstandes folgendes<sup>5</sup>:

„1. Er verabschiedet den finanziellen Jahresbericht und beschließt die Buchführung und Bilanzierung,

2. Er kann für die Belange des Vereins eintreten und handeln, Verträge abschließen, verwalten, kaufen, Miete fragen oder zahlen, austauschen, leihen, Möbel oder Gebäude verwalten, Hypotheken erfragen oder garantieren, über Spenden, Erbschaften und Subsidien entscheiden. Er hat das Recht, im Namen des Vereines, jegliche juristischen Schritte als Kläger oder Angeklagter zu unterstützen oder auszuführen, er entscheidet über die Nominierung des Personals und beschließt deren Löhne und Aufgabenbereiche, er tätigt und empfängt jegliche Zahlungen, et kann Kontrakte und Konventionen mit dem Personal, den öffentlichen Verwaltungen tätigen und unterschreiben, solange dies im Rahmen des ihm anvertrauten Mandats der Generalversammlung bleibt. Die hier aufgezählten Befugnisse sind erklärender, und nicht einschränkender Natur.“ (vgl. Arcus, Satzung, Artikel 17, S. 5.)

#### 5.1.1.2. Stëmm vun der Strooss a.s.b.l.

Die Stëmm vun der Strooss a.s.b.l.<sup>6</sup> hat die soziale wie professionelle Integration von benachteiligten Menschen zur Mission. Der Verein wurde 1996 gegründet und beschäftigt rund 40 Mitarbeiter in fünf verschiedenen Strukturen. Neben der Suppenküche, sozialen Austauschmöglichkeiten und kostenfreien Arzt-Sprechstunden für Obdachlose, bietet der Verein auch Möglichkeiten für den Wiedereinstieg ins Berufsleben und die Arbeitswelt an. Außerdem wird ein Post-Therapie-Zentrum sowie Wohnungshilfe von der „Stëmm vun der Strooss“ betrieben.

Die Geschäftsführung besteht aus einer inhaltlich-programmatischer Leitung und einer administrativer-finanziellen Leitung. Die Geschäftsführung ist mit dem 10-köpfigen Vorstand im Kontakt, der von der Generalversammlung mandatiert ist, die Leitung des Vereines inne zu haben.

---

<sup>5</sup> freie Übersetzung der Satzung vom Französischen ins Deutsche

<sup>6</sup> übersetzt : Stimme der Strasse

Der Vorstand besteht aus Minimum fünf Mitgliedern und maximal elf Mitgliedern. Die Befugnisse der Vorstandsmitglieder werden durch den Vorstand bestimmt und kontrolliert. Sämtliche Mandate des Vorstandes können von der Generalversammlung widerrufen werden, und werden auf ehrenamtlicher Basis ausgeübt. Die alltägliche Verwaltung kann vom Vorstand an eines seiner Mitglieder oder einen Dritten übertragen werden. Er kann aber auch ein Executif-bureau einrichten, das die Verwaltung des Tagesgeschäftes überwachen soll. Dieses soll aus dem Präsidenten, dem Schatzmeister und dem Sekretär bestehen. Der Vorstand verwaltet die Angelegenheiten des Vereines und vertritt ihn in juristischen wie nicht-juristischen Handlungen (vgl. 6.3. der Satzung, Stämm von der Strooss a.s.b.l., 2017).

Bei der Analyse der Satzung fällt auf, dass es unter Punkt 6, zwei verschiedene Kategorien von Vorstandsmitgliedern gibt : Kategorie A und B. Beide Kategorien werden für eine Länge von drei Jahren von der Generalversammlung gewählt. Die Vorstandsmitglieder die unter Kategorie A gewählt wurden entscheiden unter sich den Präsidenten und Schatzmeister Posten. Es können minimal zwei und maximal fünf Personen unter dieser Kategorie gewählt werden. Die zweite Kategorie B stellt den Vize-Präsidenten und Sekretär, hier können zwischen drei und sechs Mitgliedern gewählt werden (vgl. Punkt 6.1. und 6.2. der Satzung, Stämm von der Stross a.s.b.l., 2007). In der Satzung steht nicht, ob beide Kategorien zeitversetzt gewählt werden, diese Praxis würde jedoch einen Wissenstransfer unter den Vorstandsmitgliedern bedeuten.

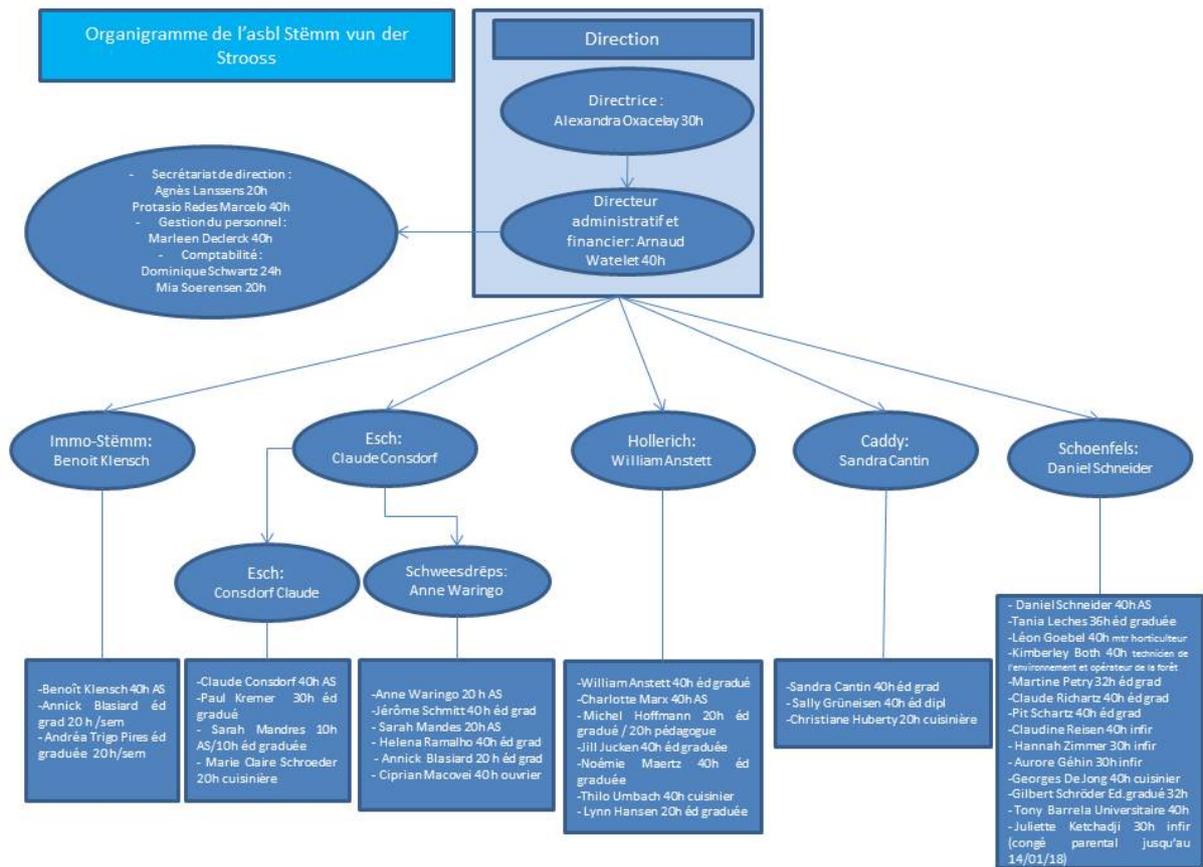


Abbildung 2: Organigramm der Stëmm vun der Strooss a.s.b.l.

### 5.1.1.3. A.P.E.M.H.

Die *Association de parents d'enfants mentalement handicapés* wurde 1967 als Elternvereinigung von geistig behinderten Kindern gegründet. Sie richtet ihre Dienstleistungen heute an Menschen mit intellektueller Beeinträchtigung sowie an deren Familien. Sie betrachtet ihre Mission darin: „für die Rechte und Interessen von Menschen mit intellektueller Beeinträchtigung einzutreten, sowie Strukturen und Hilfsangebote zu verwalten, die den verschiedenen Bedürfnissen an Begleitung gerecht werden. Es ist jedoch festzustellen, dass die Verteidigung der Rechte und Interessen, sowie die Verwaltung der Hilfsangebote heutzutage viel mehr als früher dem Bedürfnis nach Personalisierung und inklusiver Haltung entspricht. Dazu gehört, die Person in ihrer Selbstbestimmung und ganzheitlichen Teilhabe zu unterstützen“ (vgl. Projet associatif 2014-2017, 2013, S.7) Die Organisation betreut heute 940 Personen in einem oder mehreren Bereichen. Es arbeiten um die 600 Mitarbeiter bei der APEMH, wobei noch einmal über 300 betreute Mitarbeiter hin zu kommen.

1986 gründete sich die Fondation APEMH (Stiftung) welche die bis dato bestehende a.s.b.l. ersetzen sollte. Unter der Schirmherrschaft dieser Stiftung befinden sich vier juristische Einheiten (vgl. Projet associatif 2014-2017, 2013, S.11)

**A.P.E.M.H. Société Coopérative (Kooperative), gegründet 1987:** Förderung aller kommerziellen Aktivitäten, wie Produktion und Verkauf

**A.P.E.M.H. Formation et Travail a.s.b.l. (Ausbildung und Arbeit), gegründet 1996:** Verwaltung der Ausbildungs- und Arbeitsstrukturen

**A.P.E.M.H. Hébergement et Services a.s.b.l. (Wohnen und Dienste), gegründet 2007:** Verwaltung der Wohn- und Betreuungsstrukturen, sowie der Hilfsdienste für Personen mit intellektueller Beeinträchtigung und deren Familien

**A.P.E.M.H. Home Service a.s.b.l. (Hilfsdienste zu Hause), gegründet 2007:** Verwaltung eines Netzwerks von spezialisierten Hilfs- und Pflegeangeboten im Bereich Behinderung, im Rahmen der Pflegeversicherung.

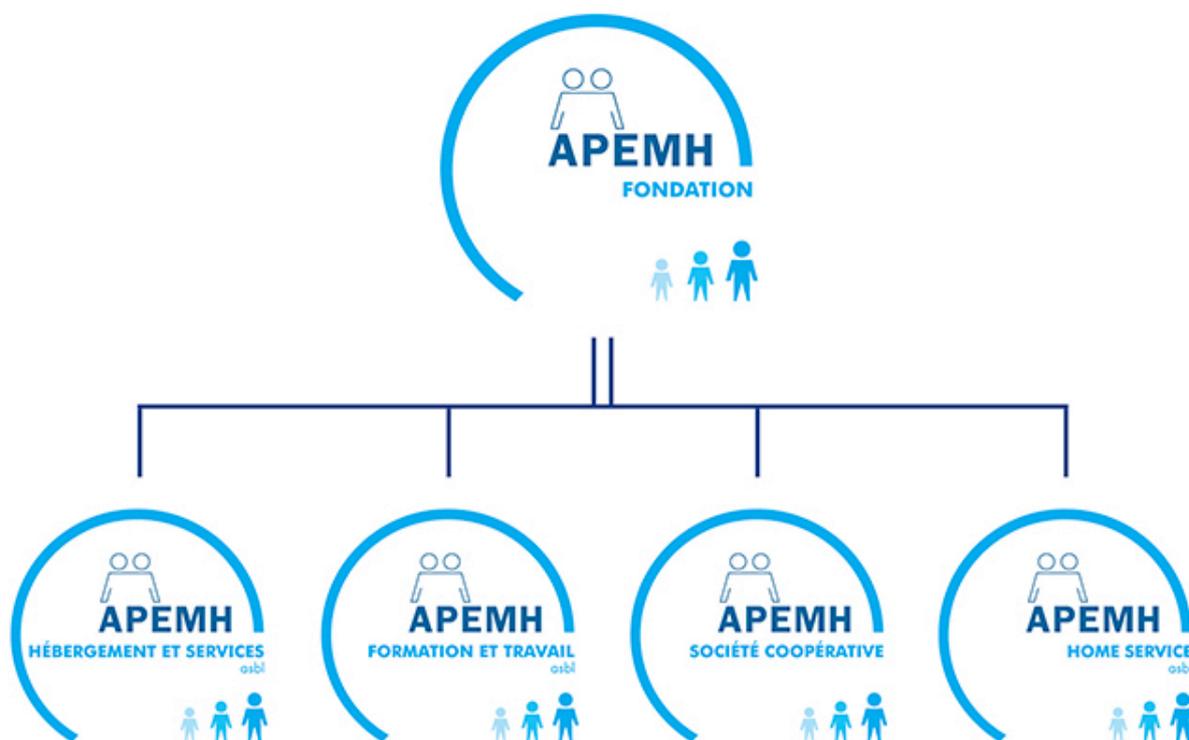


Abbildung 3: Organigramm von APEMH (vgl. Fondation APEMH)

Alle juristischen Einheiten werden von einem ehrenamtlichen Vorstand geleitet. Zuzüglich gibt es ein Koordinationsbureau, in welchem sich jeweils der Präsident sowie ein Mitglied des

Vorstandes befinden. Das Bureau wird durch ein Mitglied der Geschäftsführung ergänzt. In regelmäßigen Versammlungen des Koordinationsbüros werden die Aktionen der verschiedenen juristischen Einheiten aufeinander abgestimmt. Des Weiteren werden die wesentlichen Zielrichtungen besprochen.

Die Geschäftsführung setzt sich aus dem Generaldirektor sowie drei Hauptdirektionen für die drei großen Bereiche: Wohnen und Tagesstrukturen, Ausbildung und Arbeit, Dienste und Hilfsdienste zu Hause, zusammen.

Die Organisation hebt ihre Besonderheit als Elternvereinigung folgendermaßen hervor: „Die Besonderheit der A.P.E.M.H. liegt in der Tatsache, dass eine sehr große Mehrheit der Mitglieder in den verschiedenen Vorständen selbst Eltern oder Verwandte von Menschen mit Beeinträchtigungen sind. Auf diese Weise werden die Sichtweisen und Standpunkte der Familien in die Begleitung ihrer Nächsten einbezogen und gewährleistet.“ (vgl. Projet associatif 2014-2017, 2013, S.12).

### **5.1.2. Datenerhebung**

Die Daten dieser Untersuchung wurden in nichtstandardisierten Interviews erhoben. Durch die Verwendung eines Leitfadens, wurden Themen vorgegeben, und entlang einer Frageliste bearbeitet. Allerdings sind weder die Frageformulierungen noch deren Reihenfolge verbindlich, um so weit wie möglich einen offenen und natürlichen Gesprächsverlauf zu ermöglichen (vgl. Gläser/Laudel, 2009). Im folgenden Kapitel wird die Vorgehensweise der Erhebung der Daten, über deren Transkription bis hin zur Auswertungsmethode beschrieben und deren Umsetzung reflektiert.

#### **5.1.2.1. Leitfadengestütztes Interview**

Das Leitfadengestützte Interview ist ein, durch festgelegte Fragen, gestütztes Gespräch bei dem mehrere Themen behandelt werden, die durch das Ziel der Untersuchung geleitet werden. Hierfür muss der Interviewer sein Erkenntnisinteresse in Fragen übersetzen, und ist dementsprechend angehalten situationsbezogene Forschungsfragen in konkret bezogene Interviewfragen zu übersetzen (vgl. Gläser, Laudel, 2009, S.112 ff.). Es geht also hierbei um die gelungene Operationalisierung seiner Forschung, welche durch Objektivität, Reliabilität und Validität erreicht wird. Hopf definiert vier Anforderungen an Leitfadengestützte Interviews : Reichweite, Spezifität, Tiefe und Personaler Kontext (vgl. Hopf, 1978).

Die Reichweite des Interviews sollte entsprechend breit sein, dass es dem Befragten Erzählregungen bieten kann, die er selbst steuern kann. Das Interview darf demnach nicht die Vorüberlegungen abfragen, und den Befragten somit drängen in antizipierter Weise zu überlegen. Die Spezifität des Interviews erlaubt es dem Interviewer die Themen zu verstehen. Er muss an den richtigen Stellen nachhaken, Erläuterungen einfordern um damit „das Herausarbeiten des jeweils besonderen Gehalts von Äußerungen der Befragten“ (Gläser/Laudel, 2009, S.116) zu erreichen. Angelehnt an die Spezifität, bedeutet der Fokus auf die Tiefe des Interviews, dass der Befragte in seinen Darstellungen unterstützt wird und die Bedeutungen seiner Erläuterungen hinterfragt werden. Letzter Aspekt ist der soziale Kontext des Befragten, der bekannt sein muss. Dieser definiert die Kenntnis des Befragten über die angesprochenen Themen und Aussagen.

Die Auswahl der Interviewpartner, und in diesem Fall der zu untersuchenden Organisationen, bestimmt über Art und Qualität der zu erforschenden Organisationen. Gläser und Laudel empfehlen die Triangulation der Interviewpartner. In diesem Fall wurde versucht verschiedene Organisationen der sozialen Arbeit zu analysieren. Auch auf verschiedene Größen der Organisationen wurde Wert gelegt. Alle drei Untersuchungspartner haben ehrenamtliche Vorstände und eine professionelle Geschäftsführung. Zunehmend war es mir wichtig sowohl die Sicht des Ehrenamtlichen sowie die des Professionellen zu untersuchen. Die Auswahl der Organisationen lag jedoch auch an der Nähe, bzw. der Kontaktmöglichkeit zu den Akteuren. Eine Reflektion rund um Governance, verbunden mit persönlichen Empfindungen und Erwartungen kann heikel sein, und nicht jede Organisation ist bereit solche Überlegungen mit einem Außenstehenden zu teilen. Ich habe bewusst entschieden, meinen Arbeitgeber das Luxemburger Rote Kreuz, nicht zu interviewen. Dies wird von Gläser und Laudel eher kritisch betrachtet, da sie davon ausgehen, dass vorhandene, persönliche Beziehungen die Interviewsituation verändern (vgl. Gläser und Laudel 2009, S. 118). Da der dritte Sektor in Luxemburg eher überschaubar ist, fiel die Kontakterstellung über die Geschäftsführung der Organisationen nicht sonderlich schwer.

#### 5.1.2.2. Leitfadenerstellung

Es wurde jeweils ein Leitfaden für die Interviews mit den Geschäftsführern der NPOs, sowie eins mit den Vorstandsmitgliedern, erstellt. Da ich im vorherigen Semester bereits eine Case-Study über die Beziehung zwischen haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen verfasst habe (vgl. Bernard, 2017), konnte ich Erfahrungswerte dieser Interviews und ihrer Leitfadenerstellung einfließen lassen. Ein Teil der Fragen blieb gleich oder ähnlich, da ich

mich in der Case-Study auf Selbstverständnis und Zusammenarbeit von Geschäftsführung und Vorstand bezogen habe, es sich bei dieser Abschlussarbeit jedoch vornehmlich um die Vorstände selbst dreht.

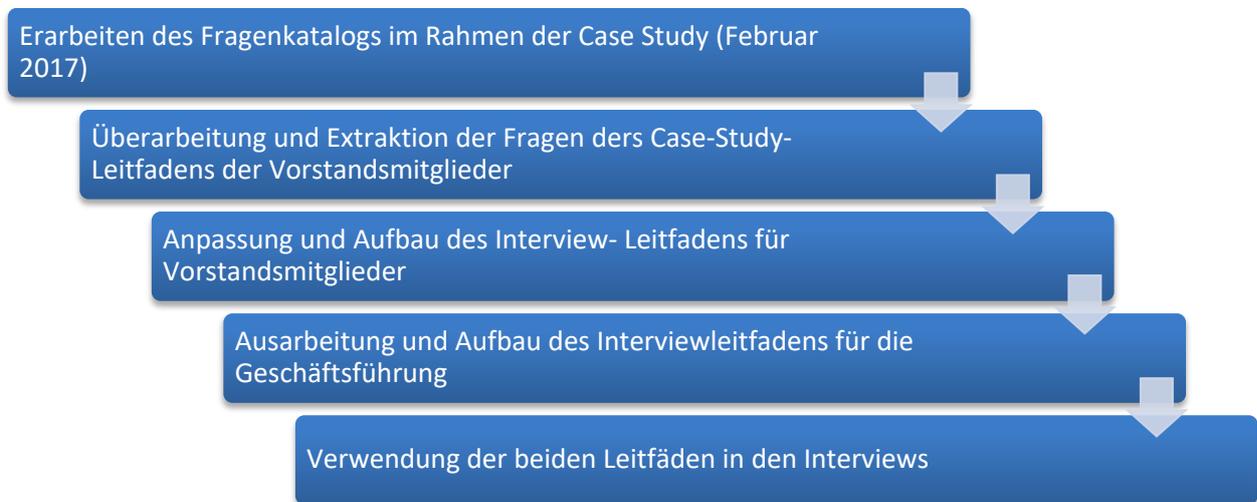


Abbildung 4: Ablauf der qualitativen Forschung (eigene Darstellung)

Die beiden Leitfäden untersuchen jeweils den Werdegang und das eigene Rollenverständnis des Befragten. Von diesem persönlichen Bezug aus, wird das Verständnis der Rolle und Aufgaben des Vorstandes untersucht. Hierbei kann jeweils die Anforderung an das einzelne Vorstandsmitglied, wie an den Vorstand als Ganzes, hinterfragt werden. Anschließend stellt sich die Frage nach der Aufgabenteilung und Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Vorstand. Die Interviewpartner werden befragt wo und wann sie auf Mitglieder der Geschäftsführung treffen, und wie sie die Zusammenarbeit und Aufgabenteilung sehen. Ein weiterer Punkt hinterfragt die Entscheidungspraxis zwischen Geschäftsführung und Vorstand. Der letzte Teil des Interviews befragt Maßnahmen zur Qualitätssicherung der Vorstandsarbeit. Gibt sich der Vorstand eine konkrete Praxis, die zur Qualitätsentwicklung der Vorstandsarbeit führt, und welche wären das gegebenenfalls? Die gleiche Frage richtet sich an die Geschäftsführung, sie untersucht hier das Selbstverständnis als beeinflussender Faktor von Qualitätsmanagement im Vorstand.

#### 5.1.2.3. Durchführung der Interviews

Im Vorfeld der Interviews wurde die Satzung, Organigramme, Homepage sowie andere beschreibende Dokumente zur jeweiligen Organisation untersucht. Da der Kontakt zur Organisation immer über den Geschäftsführer lief, wurde die Auswahl des Interviewpartners ist ihm zusammen besprochen. Dabei wurde von meiner Seite aus, eine Präferenz zum Präsidenten ausgedrückt, was auch in den drei Fällen zu Stande kam. Die offizielle

Kontaktierung erfolgte über eine E-Mail, mit dem Informationsblatt des CSI, sowie eines Empfehlungsschreiben im Anhang. Die Terminvereinbarung passierte im Fall der Geschäftsführung via Mail oder Telefonaustausch mit der jeweiligen Person.

|             | Beziehung        | Form der Durchführung | Länge      | Bemerkungen                              |
|-------------|------------------|-----------------------|------------|--|
| Interview 1 | Nicht-persönlich | Vor Ort               | 58 Minuten | In einem Café / Hintergrundgeräusche     |
| Interview 2 | Nicht-persönlich | Vor Ort               | 61 Minuten |  |
| Interview 3 | persönlich       | Vor Ort               | 44 Minuten |  |
| Interview 4 | Nicht-persönlich | Vor Ort               | 53 Minuten |  |
| Interview 5 | persönlich       | Vor Ort               | 40 Minuten | Viele Störungen, Präsenz des Präsidenten |
| Interview 6 | Nicht-persönlich | Vor Ort               | 47 Minuten | Präsenz der Geschäftsführung             |

**Tabelle 3: Übersicht der Interviews (eigene Darstellung)**

Die meisten Interviewpartner kannte ich flüchtig über Dritte, nur mit Interviewpartner 3 und 5 hatte ich im Vorfeld bereits zu tun, jedoch ohne ein persönliches Verhältnis zu haben. Die Interviews wurden zum größten Teil in den Büro- oder Privaträumen der Befragten getätigt. Alle Interviews wurden mit einem Diktiergerät aufgenommen und transkribiert.

#### 5.1.2.4. Transkription

Die Transkription wurde nach Gläser und Laudels Empfehlungen an Transkriptionsregeln verfasst. Das bedeutet:

- ❖ Es wurde in Standartorthographie verschriftet und keine literarische Umschrift verwendet [SEP]
- ❖ Nichtverbale Äußerungen wurden nur transkribiert, wenn sie einer Aussage Bedeutung geben [SEP]
- ❖ Besonderheiten der Antwort mit „Ja“ oder „Nein“ wurden vermerkt [SEP]
- ❖ Unterbrechungen im Gespräch wurden vermerkt [SEP]
- ❖ Unverständliche Passagen wurden gekennzeichnet. (vgl. Gläser und Laudel 2009, S. 193f) [SEP]

Darüber hinaus wurden Groß- und Kleinschreibung angewandt und mit Satzzeichen zum besseren Verständnis ergänzt. Letztere Punkte dienten insbesondere im Hinblick auf die Auswertung zur besseren Nachvollziehbarkeit des Interview-Inhaltes.

#### 5.1.2.5. Auswertung

Aus der vorher bestandenen quantitativen Inhaltsanalyse entwickelte Mayring in den achtziger Jahren ein Verfahrensvorschlag zur qualitativen Inhaltsanalyse. Sie unterscheidet sich hauptsächlich davon, dass das theoretische Kategoriensystem am Material überprüft wird, und die Offenheit von qualitativen Methoden bei der Entwicklung des Kategoriensystem genutzt werden kann (vgl. Mayring, 2007). Gläser und Laudel haben das Mayringsche' Verfahren jedoch etwas abgewandelt: „Wir haben deshalb in der von Mayring vorgeschlagenen Technik der Strukturierung liegende Ideen benutzt, um ein Verfahren zu entwickeln, das die Extraktion komplexer Informationen aus Texten ermöglicht und während des gesamten Analyseprozesses offen für unvorhergesehene Informationen ist.“ (Gläser/Laudel, 2009, S. 199). Das Kategoriensystem für die zu extrahierenden Informationen baut auf den theoretischen Vorüberlegungen und Hypothesen auf. Sie strukturieren somit die Extraktion, können jedoch verändert werden, falls neue, relevante Informationen auftreten, die jedoch nicht ins Kategoriensystem passen.

Die Hauptkategorien des Kategoriensystems wurden anhand der theoretischen Grundlage dieser Forschung erarbeitet. Diese orientieren sich besonders an der Unterscheidung zwischen formaler und informaler Organisationsseite. Somit wurde versucht die Anforderungen an den Vorstand und seine Mitglieder sowohl aus formaler wie informaler Sicht zu sehen. Beim Durchlauf der ersten beiden Interviews wurde deutlich eine dritte Kategorie an Codes hinzufügen zu müssen: die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung. Anschließend wurden im folgenden Schritt, während dem weiteren Durchlauf zweier Interviews die Ausprägungen der Kategorien induktiv herausgearbeitet, indem entsprechende Textstellen als Code gefasst und als Subcode in das Kategoriensystem aufgenommen wurden.

Nachdem das Kategoriensystem erarbeitet war, wurden alle Kategorien definiert, Ankerbeispiele angeführt und entsprechende Kodierregeln festgelegt (vgl. Mayring, 2010). Parallel zu diesem Schritt wurde das Kategoriensystem immer wieder überprüft, ergänzt oder überarbeitet. Nach der finalen Bearbeitung wurde folgendes Kategoriensystem mit den entsprechenden Ausprägungen verwendet:

#### Liste der Codes

Codesystem

|   |
|---|
| <b>Zusammenarbeit Vorstand &amp; Geschäftsführung</b> |
| Vorbereitung der Geschäftsführung                     |
| Konflikte   |
| Erwartungen   |
| Entscheidungen  |
| Austausch   |
| Macht   |
| <b>Informale Anforderungen</b>                        |
| Innovation  |
| Selbstständigkeit                                     |
| Schutz  |
| Motivation  |
| Engagement  |
| Organisationskultur                                   |
| Rollenbewusstsein                                     |
| Vorbereitung  |
| Zeitinvest  |
| Sachlichkeit  |
| Austausch und Kommunikation                           |
| Vertrauen   |
| <b>Formale Anforderungen</b>                          |
| Wissen/Informationen                                  |
| Hierarchie  |
| Kompetenzen   |
| Succession Planning                                   |
| Führung   |
| Repräsentation  |
| Strategische Führung                                  |
| Haftbarkeit   |
| Kontrolle   |

**Tabelle 4: Liste der Codes (eigene Darstellung)**

Diese Forschungsarbeit wurde mit der Software MAXQDA bearbeitet. Das von Kuckartz entwickelte Programm erlaubt die computergestützte Analyse von Texten und Dateien. Hierfür wurden die Transkripte der Interviews in das Programm eingefügt um dann mit Hilfe der Software das vorher festgelegte Kategoriensystem anzulegen. Anschließend wurden die Informationen des Textes extrahiert und in die Kategorien zugeordnet. Mayring beschreibt MAXQDA als eines am häufigsten für qualitative Inhaltsanalysen eingesetzten Programms. Er führt aus, dass dieses Programm als sinnvolle Unterstützung zur inhaltlichen Strukturierung dienen kann (vgl. Mayring, 2010).

---

## **5.2. Ergebnisse der Forschung**

---

### 5.2.1. Rollenverständnis und Aufgaben des Vorstandes

Vier verschiedene Dimensionen der Rolle des Vorstandes werden von sämtlichen Interviewpartnern benannt:

- ❖ Beteiligung und Weiterentwicklung der Organisation
- ❖ Kontrolle
- ❖ Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung, Stakeholdern und den anderen Vorstandsmitgliedern
- ❖ Repräsentation

Die Beteiligung und Weiterentwicklung der Organisation wird vornehmlich mit der strategischen Führung der Organisation gleich gesetzt. Hier bei wird die Ausrichtung der Organisation diskutiert, und die großen Leitlinien und Entwicklungen besprochen und entschieden. Interessant ist dabei die Richtung aus dem der Input für strategische Entscheidungen kommt, hier scheint es eine Diskrepanz zwischen Rollenverständnis und tatsächlicher Ausübung zu geben. Obschon sich alle Interviewpartner einig sind, dass die strategische Weiterführung der Organisation zur Rolle des Vorstandes gehört, sagen die drei Organisationen aus, dass die meisten Themen und Diskussionspunkte von der Geschäftsführung eingebracht und vorgestellt werden, dann aber in allen Fällen von den Vorstandsmitgliedern formal entschieden wird. *„Das heißt, das wird dann schon, der Verwaltungsrat trifft förmlich diese Entscheidungen. Das sind nicht wir. Wir erarbeiten, wir kriegen Aufträge vorgelegt um uns dann Gedanken dazu zu machen, ok was sind eventuell mögliche Wege, mit welchen Konsequenzen, negativ wie auch positiv. Das versuchen wir vorzustellen. Da gibt es dann auch Momente wo man sagt welches Modell oder welche Optionen die bessere ist. Da wird man um seine Meinung gefragt, aber letztendlich wird dann die Entscheidung zurückgehalten, die vom, vom Verwaltungsrat letztendlich dann vorgelegt wird“* (Interview 6, 22) Hier trifft die fachliche Kompetenz der Professionellen auf die Verantwortung der Entscheidungsfindung der Ehrenamtlichen. Diese Schwierigkeit wird auch von einem Präsidenten einer Organisation erkannt und anhand eines Beispiels über seine Vorstandsmitglieder verdeutlicht: *„die sind dann oft der Meinung das ist doch alles gut, wie es so ist. Warum jetzt wieder was Neues? Also, da ist doch eher so, dass die Geschäftsführung die Vorstandsmitglieder davon überzeugen muss, dass man ganz einfach neue Wege gehen muss. Auch, sei es nur, neue Wege auch in der Terminologie(...)“* (Interview 4, 51). Der Befragte macht dabei die Referenz zur schnellen fachlichen Entwicklung des Sektors, bei welcher zahlreiche Ehrenamtliche nicht mehr nachkommen würden.

Ein zweiter Bestandteil der Funktion des Vorstands ist die Kontrollfunktion. Der Vorstand delegiert Aufgaben und Tätigkeiten an die Mitarbeiter der Organisation, er kontrolliert die getane Arbeit und die Resultate der Umsetzung. *„Die Leitung braucht uns, weil wir hinterfragen was sie tun. Wir sind Kontrollorgan, das heißt sie müssen sich auch fragen, wenn sie eine Entscheidung treffen: „wie kann ich das gegenüber dem Vorstand rechtfertigen.“ Das ist für die, sind wir die, wie soll ich sagen, Leitblanken oder Seitenstreifen, die zeigen: “Hier, da läuft’s, da geht’s lang.““* (Interview 5, 34). Diese Aussage wird von der Geschäftsführung der selben Organisation geteilt. Formell gesehen stimmen auch die anderen beiden Vorstandsvorsitzenden der Kontrollfunktion zu. Allerdings wenden beide ein, weder die fachliche noch die zeitliche Kompetenz zu haben diese Funktion in ihrer Gänze erfüllen zu können (Interview 4, 83; Interview 1, 19). Auffällig ist, dass oft der Kontrollfunktion ein anderes Attribut entgegen gebracht wurde: sowohl von Vorstandsseite wie von der Geschäftsführung wurde hinsichtlich der Kontrollfunktion auch auf die bestehende Vertrauensbasis hingewiesen. Vom Vorstand wird diesbezüglich bemerkt wie wichtig ein Vertrauensverhältnis zur Geschäftsführung sei, da der Vorstand haftbar sei, wenn die Geschäftsführung „Mist bauen würde“ (Interview 5, 34). Der Vorstand kann nicht alles kontrollieren, und muss dementsprechend ein Stück Kontrolle an die Geschäftsführung abgeben. Ein vertrauensvolles Verhältnis hat sicherlich auch einen Impact auf die Motivation des Vorstandes. Aber auch von Seiten der Geschäftsführung wird Vertrauen geschätzt: *„Und das hat sich jetzt eingependelt, so dass die Direktion nun Vertrauen hat zu sagen: „Ich bin schon die Direktion und ich kann entscheiden, aber manchmal merkt: „Oh, das sind Gebiete, da gibt es Empfindlichkeiten im Vorstand. Da muss ich erstmal den Vorstandsvorsitzenden informieren (...)“* (Interview 5, 78).

Hier wird deutlich welchen Einfluss diese informelle Dimension bei der Entscheidungsfindung hat. Das eingependelte Vertrauensverhältnis zwischen Vorstand und Geschäftsführung bestimmt den Grad der Kontrolle und des Einbezugs bzw. der Absicherung der Direktion durch den Vorstand.

Der dritte Aspekt der Rolle des Vorstands ist die Zusammenarbeit mit Geschäftsführung, anderen Vorstandsmitgliedern und externen Stakeholdern. Auf erstere Akteure wird bereits im folgenden Kapitel eingegangen, deswegen steht zunächst die Zusammenarbeit zwischen den Vorstandsmitgliedern im Vordergrund. Wichtig zu wissen ist, dass sämtliche Interviews mit dem Präsidenten des Vorstandes geführt wurden. Dieser hält eine ganz besondere Rolle inne und seine enge Beziehung zur Geschäftsführung wurde mehrmals hervor gehoben. *„Manchmal sage ich mir, der Vorstand hat so viele Verantwortungen. Der weiß nicht genug*

*was läuft. Oder er sieht es nicht konkret genug, weil er nicht hier ist. Und ich kann es, ich bring es auch nicht konkret genug, ich kann es nicht konkret genug zeigen. Sie sind sich vielleicht nicht genug bewusst, was alles heißt. Der Präsident weiß es und sieht es, weil er oft hier ist. (12 Sek.). Ich würde mir wünschen, dass sie vielleicht mehr auf - nicht präsent wären, aber sich noch mehr einbinden würden“ (Interview 2, 67)*

Die Geschäftsführer haben allesamt ihre enge Zusammenarbeit mit dem Präsidenten und dem Exekutivbureau des Vorstandes hervor. Dieses Gremium bereitet die Vorstandssitzungen mit der Direktion vor, und besteht aus 2-3 Vertretern des Vorstandes (darunter dem Präsidenten). Hier ist es wiederum wichtig, dass der rechtliche Vorstand, diesem Gremium vertraut. Die Einbindung aller, die Förderung des Interesses sowie die aktive Mitgestaltung der Vorstandsarbeit gehört zu den Herausforderungen eines Vorstandes, auf die im Kapitel 5.2.4. näher eingegangen wird.

Repräsentation und der Kontakt zu externen Stakeholdern ist die letzte der benannte Funktionen des Vorstandes. Hier sei jedoch darauf hingewiesen, dass diese Funktion sehr unterschiedlich von den drei untersuchten Organisationen ausgefüllt wurde. Die Präsenz des Vorstandes, und im Besonderen des Präsidenten bei offiziellen Anlässen wie Einweihungen, Spendenaktionen oder Festen wird von den einen als Pflicht, von anderen als Chance für Sensibilisierung und Interessensvertretung gesehen (Interview 4, 15). Die politische Dimension ist da kontroverser und vor allem abhängig vom Gegenüber. Bei Arbeitssitzungen in Ministerien ist in den meisten Organisationen die Geschäftsführung präsent, bei offizielleren Angelegenheiten mit politischer und repräsentativer Wichtigkeit geht schon mal der Präsident mit: *„Die Direktion macht die nationale Repräsentation, der Verwaltungsrat wird dann eher eingebunden, wenn es darum geht, größere Projekte von größerem Umfang auch immer stärker nach vorne zu bringen. Das heißt, wenn es besondere Projekte sind, wo dann auch der Präsident als Person auch in Natura dann auch erscheint, um auch nochmal die Wichtigkeit dieses Anliegens zu unterstreichen.“* (Interview 6, 20). Auf Grund der Komplexität und fachlicher Tiefe ist es für die meisten Vorstandsmitglieder kaum möglich aktiv an Budgetverhandlungen oder inhaltlichen Debatten mit anderen Fachakteuren teil zu nehmen.

### **5.2.2. Zusammenarbeit von Vorstand und Geschäftsführung**

Die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung ist ein sehr wichtiger Bestandteil für eine erfolgreiche Organisationsführung. Formal gesehen, hat die Geschäftsführung in zwei von drei Vorständen keine Stimmberechtigung, ist jedoch

permanent eingeladen. In einer Organisation hat der Geschäftsführer Stimmrecht. Die Sitzungsberichte werden außerdem meistens von der Geschäftsführung verfasst, und vom Vorstand bestätigt. Die Aufstellung der Tagesordnung entsteht unterschiedlich: bei einer Organisation gibt es ein „BEX“ (Bureau Executif - Exekutivbureau) bestehend aus einigen tiefer-involvierten Vertretern des Vorstandes und der Geschäftsführung. Dieses Gremium bereitet die Vorstandssitzungen vor, ist näher am Tagesgeschäft und zieht Zwischenbilanz der im Vorstand getroffenen Entscheidungen (Interview 5, 80).

In anderen Organisationen werden Themen und Sitzungen im Vorfeld von Präsident und Geschäftsführung vorbereitet. In sämtlichen Organisationen wurde auf das enge Verhältnis beider Akteure hingewiesen, ob im Kontext von Vertrauen, Loyalität und Motivation: *„Ich schätze es mit jemandem zu arbeiten, der viel mehr Erfahrung hat und der älter ist als ich. Das bringt mir Halt. Und deshalb bin ich loyal. Weil ich ihn anerkenne. Würde ich mit jemandem arbeiten, der nur-. Und ich weiß auch, dass er mich schätzt. Ich habe auf jeden Fall das Gefühl. (Sie lachen). Und ich glaube so wie man in den Wald ruft, so kommt es zurück. Ich könnte nicht an einer Stelle arbeiten, wo die Schätzung nicht da wäre. Sowohl in eine Richtung als auch in die andere.“* (Interview 2, 45)

Es ist auf jeden Fall hervor zu streichen, dass der Präsident, und teilweise eine kleinere Gruppe von Vorstandsmitgliedern eine engere Beziehung zur Geschäftsführung haben, und man eine Abstufung zwischen dem Gesamt-Vorstand und Präsidenten / BEX in punkto Austausch, Zeitinvestment und Nähe zur Geschäftsführung machen muss.

In den Gesprächen mit den Geschäftsführern geht es viel um den Austausch mit den Vorstandsmitgliedern. Hier geht es mehrmals um „Informationen vermitteln“ und „Interesse zeigen/bekommen“. Die Geschäftsführung sieht es als ihre Aufgabe die Vorstandsmitglieder über das Geschehen innerhalb der Organisation zu informieren, und so einzubinden, dass sie Entscheidungen, die der Vorstand zu treffen hat, fällen kann. Ein Geschäftsführer sagt dazu folgendes: *„Also, das irgendwie nicht von Ihnen aus alles infrage gestellt wird. Und dass wir die nötigen Informationen und auch nötigen Beruhigungen gibt, dass das auch so ist und dass sie das auch mitkriegen. Und auch, wie gesagt, verstehen.“* (Interview 3, 28) Schwierig wird es für die Geschäftsführung wenn kein Feedback, keine kritischen Überlegungen oder Nachfragen zurück kommen. Der gleiche Geschäftsführer sagt weiterhin: *„Was natürlich mitspielt und wo für uns das schwer ist, das mitzukriegen, ist wie weit sie, wenn sie nichts sagen, wie weit sie dann-. Es sind viele, (...), dabei, die sich nicht mehr äußern. Und da weißt du nicht, ist das, weil sie damit einverstanden sind, oder?“* (Interview 3, 30) Diese Beobachtung wird auch von einigen Präsidenten selbst geteilt und bemängelt. *„Also, ich habe*

wirklich den Eindruck in manchen Sitzungen und das haben auch schon die Professionellen selbst bemängelt, dass das nur noch Überbringung von Informationen ist. Das hatte nicht so angedacht (I: Einseitig, ja.). Es ist einseitig, das heißt, wir werden informiert (I: Ja.). Natürlich sind- dürfen wir auch, nachdem wir informiert wurden, mitbestimmen, aber es fehlt mir diese Zusammenarbeit, also auf gleicher Ebene“ (Interview 4, 35). Die Balance zwischen Informationsfluss und Beteiligung an der Weiterentwicklung der Organisation scheint eine Herausforderung für die Zusammenarbeit von professionellen und ehrenamtlichen Akteuren zu sein.

Vorstand und Geschäftsführung begegnen sich zwischen fünf und neun Mal im Jahr im Rahmen der Vorstandssitzungen. Die Mitglieder der Exekutivbureaus treffen sich etwa doppelt so viel um die Sitzungen vor zu bereiten. Zusätzlich dieser formalen Treffen, zeigt sich der Vorstand und vor allem der Präsident anlässlich repräsentativer Anlässe rund um die Organisation. Bei den drei Organisationen herrscht ein regelmäßiger Austausch zwischen Präsident und Geschäftsführer der weit über die formalen Erwartungen der Organisationsstruktur hinaus gehen, jedoch einen erheblichen Einfluss auf das Wissen, die fachliche Kompetenz sowie das Führungsvermögen des Präsidenten hat.

### 5.2.3. Motivation des Vorstandes

Die Entstehungsgeschichte der Organisation beeinflusst die Motivation und Beweggründe der Vorstandsmitglieder. Bei Arcus a.s.b.l. handelt es sich um einen Zusammenschluss kleinerer Vereine, in welchen die Vorstandsmitglieder sehr involviert waren. Die Stämm von der Strooss a.s.bl. wurde von eine Gruppe Menschen gegründet die das Bedürfnis sahen eine soziale Organisation zu gründen, die sich für obdachlose Menschen einsetzt und ihnen Sozialleistungsangebote macht. Die APEMH entstand als Elternorganisation und ist es bis heute geblieben. über die Hälfte der Vorstandsmitglieder sind Eltern von Kindern mit Beeinträchtigungen. Die Diversität des sozialen Sektors brachte unterschiedliche Organisationen mit sehr individuellen Entstehung- und Entwicklungsgeschichten hervor. Gekoppelt mit einer Vielzahl an persönlichen Motivgründen zum Engagement ist es schwierig Rückschlüsse aus den unterschiedlichen Gesprächen zu ziehen.

Nichtdestotrotz haben alle Vorstandsmitglieder sich dazu entschieden sich mehr zu engagieren als „nur“ Mitglied zu sein. Sie haben die Wahl getroffen bei der Führung einer Organisation eine Rolle zu spielen und Verantwortung zu übernehmen: „Wir gucken, dass wir das mit Leuten belegen, die sich dafür interessieren und die sich dafür ehrenamtlich interessieren. Ehrenamtlich in mehreren Sinnen: Also erstens unentgeltlich und eben auch mit

*einem gewissen realistischen Herangehensweise: Also die ihrer persönliches Anliegen mit hinein bringen, zum Zweck dieses allgemeingültigen Anliegens. So und dann haben wir diese Leute und die sitzen um den Tisch mit besten Wissen und Gewissen und versuchen diese Sachen dann eben zu führen. Die können das nur tun und die machen das auch nur, weil sie wissen, dass sie eine Leitung haben, die qualifiziert ist und die auch ehrlich arbeitet.“* (Interview 5, 30)

Die Mitglieder des Verwaltungsrates kommen nicht unbedingt aus dem Background der Sozialarbeit, ihre fachlichen Kenntnisse sind dementsprechend nicht notwendigerweise gegeben, weswegen der Austausch mit der Geschäftsführung, wie in der obenstehenden Aussage beschrieben, umso wichtiger ist. Alle Organisationen machen sich jedoch Gedanken um die Fähigkeiten und Kompetenzen die sich im Vorstand versammeln sollten. Ob das die Präsenz eines Juristen, Arztes, Vertreter eines Ministeriums oder Immobilienexperte ist, das Bewusstsein, dass die verschiedenen Hintergründe der Vorstandsmitglieder bei Entscheidungen oder Planungen hilfreich seien, ist vorhanden. Die Umsetzung davon ist wohlgekannt nicht immer so leicht. Ein Mitglied der Geschäftsführung erläutert hierzu: *„ich glaube es braucht im Verwaltungsrat eine Mischung wo man sagt, ok haben wir uns gut abgedeckt juristisch, also dass diese Kompetenzen, verschiedene Blickwinkel im Verwaltungsrat sitzen, die das durchleuchten. Aber es braucht viele verschiedene Blickwinkel. Nicht nur, nicht nur juristische, sondern es braucht auch Personen, die noch mal wieder vom Ehrenamt kommen, die auch diesen Punkt noch einmal stärker mit rein bringen, auch die Frage dass man eigentlich ohne Gewinnzweck arbeitet. Das ist auch wichtig, dass so etwas nicht verloren geht. Das sind glaube ich, solche Hüter braucht man im Verwaltungsrat. Das ist glaube ich schon wichtig.“* (Interview 6, 26).

Auffällig ist, dass keiner der drei Präsidenten das Amt angestrebt hat, und jeder die Aussage machte, dass jemand anderes die Wahl für ihn getroffen hätte. Es scheint in keinem der drei Fälle zur Diskussion, Gegenkandidatur oder Verweigerung des Postens gekommen zu sein. Entweder der scheidende Präsident oder der Vorstand haben dem zukünftigen Präsidenten die Entscheidung abgenommen: *„Dann hat der damalige Vorstand entschieden, ohne mein Zutun, ich werde der nächste Präsident sein. Genau so hat es funktioniert, genau so. (B2: Bist du vergewaltigt worden?) Ja, genau so. (I: Wirklich?) Mir wurde gesagt: „Du wirst der nächste Präsident.“ So, so hat es funktioniert.“* (Interview 1, 7)

Formal gesehen wird der Präsident, sowie der Vorstand in einer Generalversammlung gewählt. Die Vorstände werden je nach festgelegter Mandatsdauer wieder gewählt. Eine

Maximaldauer der Vorstandstätigkeit besteht jedoch in keiner der drei untersuchten Organisationen.

Die Planung der Nachfolge ist ein Thema, welches von den drei Vorstandsvorsitzenden angesprochen wurde. Allesamt bemerken die Schwierigkeit „Nachwuchs“ im Vorstand zu finden. Ein Präsident beobachtet den Trend, dass immer weniger Menschen sich im Vorstand engagieren, weil sie innerhalb der Organisation „sozialisiert“ wurden. Er beschreibt diese „Sozialisierung“ als Nähe zur Organisation die bereits als Kind oder Jugendlicher stattgefunden hat, über Ferienkolonien, Freizeitaktivitäten bis zur Verantwortungsübernahme in kleineren Gremien oder in der Berufswelt. Er sieht es immer schwieriger solche Engagement-Sozialisierten zu finden, und spricht sich für die Entwicklung von alternativen Rekrutierungs-strategien der Vorstandsmitglieder aus (Interview 5, 88).

Neben der Sozialisierung im Ehrenamt, kommen in den Interviews auch andere Motivationen heraus, welche die Befragten entweder an sich oder an den Mitgliedern des Vorstandes sehen. Zum einen ist es ganz simpel das Interesse am Thema, also am Auftrag der Organisation. Zum anderen ist es aber auch der Wunsch etwas bewegen und mitgestalten zu wollen (Interview 1, 11). Im Fall der Elternvereinigung ist die eigene Betroffenheit, Nähe zur Problematik und das Bedürfnis zum Zusammenschluss, Austausch und Selbsthilfe sicherlich ein wichtiger Motivgrund einer solchen Organisation beizutreten. Ein Präsident macht jedoch auch die selbst-reflektierte Aussage: *„Es gibt bestimmt, würde ich mal sagen, emotionale Gründe, das heißt, ab einem gewissen Alter, vor allem jetzt, da ich seit sieben Jahren, also in Rente bin, irgendwie der Sinn- die Suche nach einem gewissen Sinn des Lebens auch eine Selbstbestätigung, Anerkennung. Es tut gut, wenn ich als Präsident eine Rede halte so und es wird geklatscht (I: Ja, klar.). Das tut gut und vielleicht auch eine gewisse Macht, die man auch ausüben kann, einen gewissen Druck (...)“* (Interview 4, 3).

Die Frage nach der Motivation zum Engagement im Vorstand stellt sich nicht nur bei der Rekrutierung von neuen Mitgliedern. Sie stellt sich auch im weiteren Verlauf des Engagements, bei der eine positive Stimmung, zwischenmenschliche Kontakte und Austauschmöglichkeiten, Valorisierung des Engagements, Kompetenzerweiterung und vor allem die Vermeidung von Frust und Konflikten eine wichtige Rolle spielt.

#### **5.2.4. Konflikte und Herausforderungen des Vorstandes**

Vorstände von professionalisierten Non-profit Organisationen stehen der Herausforderung gegenüber, dass in kurzer Zeit auf verschiedenen Ebenen viel innerhalb wie außerhalb der

Organisation passiert, und die fachlichen Ansprüche immer höher und komplexer werden. Dies ist der primäre Grund für den Schritt in die Professionalisierung, hat jedoch Auswirkungen auf Selbstverständnis und Motivation der Ehrenamtlichen im Vorstand.

Ob die Organisation eine Elternvereinigung ist oder sie aus mehreren kleinen Vereinen zusammen geschlossen wurde, in beiden Fällen kommen die Vorstandsmitglieder aus einer Nähe an der Klientel und am operativen Handeln. Diese Nähe am konkreten Tagesgeschäft, an den einzelnen Projekten und an den Menschen beeinflusst die Motivation der Vorstandsmitglieder, bringt jedoch die Herausforderung mit sich, dass die Trennung zwischen operativem Tagesgeschäft und strategischer Führung der Organisation weniger gelingt. Dies birgt vor allem eine Herausforderung für die Geschäftsführung, die durch operative Eingriffe, zu schnelle, ungeklärte Entscheidungen oder impulsive Aussagen übergangen werden kann. Ein Geschäftsführer beschreibt diese Situation folgendermaßen: *„Nein, Konflikte nicht. Eingriffe kann man- Eingriffe nicht, aber es können Situationen auftreten, wo das noch, wo das passiert. Also nicht negativ oder bösartig, sondern aus guten Gedanken heraus, um etwas zu regeln, weil man früher in einer anderen Position war, weil eventuell ein Verwaltungsratsmitglied sagt, ok, irgendeine Situation von vorher kannte und deswegen dann in der Situation nicht den Reflex hatte dann zu sagen, das ist jetzt die Direktion die das muss regeln. Das kann mal vorkommen, das verstehe ich auch, das muss dann angesprochen werden. Es ist schon, es sind so Momente, wo es halt diese, dieser Schritt was ich vorhin auch sagen wollte von der, was heißt eine große Organisation führen mit all den Folgen von Budget, von Verantwortung, Versicherung, was alles mit rein gehört zu dem was man früher in dieser kleinen Organisation, und wenn man aus dieser Logik rauskommt, fragt schon vieles, verlangt schon vieles von den Verwaltungsratsmitgliedern ab. Ob die dem immer bewusst sind oder nicht, weiß ich nicht.“* (Interview 6, 26).

Das Rollenbewusstsein der Vorstandsmitglieder ist nicht immer geschärft genug, und die Erwartungen und Kompetenzen oft nicht explizit formuliert. So stehen Vorstandsmitglieder die seit vielen Jahren dabei sind vor der Herausforderung sich den Entwicklungen des Sektors anzupassen. *„Alle Organisationen, die entstanden sind in dem Bereich, im sozialen Bereich haben sich Personen mit viel ehrenamtlichen Engagement, und die eine Notwendigkeit erkannt haben, sich eingesetzt, die haben etwas auf die Wege gestellt. Die haben eine Organisation gegründet, um irgendeinem Bedürfnis zu entsprechen. Die waren mit Herz und Seele dabei. Die haben auch meistens einen Bezug zu diesem Thema gehabt. Sei es durch private, sei es durch familiäre oder wie auch immer Punkte. 30 Jahre später ist die Sozialarbeit, hat sich auch in dem Rahmen geändert. Und es ist eine riesen Organisation*

*daraus geworden und es geht wirklich mehr um diese Organisationsfragen, Organisationssicherung, auch zu gucken, welchen Gesellschaftszweck und das ist so ein bisschen, da finden sich viele nicht mehr wieder.“* (Interview 6, 24). Den Vorstandsmitgliedern fehlen oft die nötigen Tools und Methoden um ihre Organisation weiter zu entwickeln. Zum einen ist es das fachliche Know-How, zum anderen die Methoden und das nötige Strategie-Verständnis was es den Vorstandsmitgliedern schwer machen kann, ihre Rolle optimal auszufüllen. Ein Vorstandsmitglied nennt so zum Beispiel drei benötigten Kompetenzarten des Vorstand: Verständnis der Organisationsphilosophie und deren Werte; Überblick und Verständnis der Strukturen innerhalb der Organisation sowie Methoden und Führungskompetenzen. Bei letzteren wird Zusammenarbeit und Gesprächsführung als Beispiel genannt (Interview 4, 21-24).

Interessanterweise kann dem Phänomen des „zu involvierten operativem Handeln“ ein anderes entgegen setzen, was jedoch auch zur Herausforderung der Vorstandsarbeit wird. Wie bereits bei der Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung angesprochen, hat die fachliche Komplexität vieler Themen zur Konsequenz, dass sich Vorstandsmitglieder weniger einbringen. Die Problematik um „zu-entfernte Vorstandsmitglieder“ ist eine, die eine gewisse Teilnahmslosigkeit oder Blockade an der Teilnahme der Vorstandsmitglieder mit sich bringt. *„Aber die Lage ist die, dass nur zwei, drei Mitglieder des Vorstandes sehr eng bei der XY<sup>7</sup> sind. Bei der täglichen Arbeit der XY sind. Die anderen sind weit entfernt davon. Und ich glaube, dass ist der Grund. Die anderen mehr zu XY zu bringen, ist schwierig. Einerseits sie sind berufstätig, sie haben die Zeit nicht. Oder sie sind in Rente und haben andere Interessen. Und bezeugen ihr Interesse nur dadurch, dass sie präsent sind, wenn wir sie brauchen. Aber nicht darüber hinaus.“* (Interview 1, 29).

Die fachliche Distanz ist mit der Herausforderung des Zeitinvestments verbunden. Die Vorstandsmitglieder benötigen die entsprechende Zeit sich in inhaltliche Diskussionen ein zu arbeiten. Neben der Präsenz bei Sitzungen, eventuellen Vorbereitungstreffen, offiziellen Anlässen und Tagungen, nimmt auch die Lektüre von aktuellen Themen und Entwicklungen seine Zeit. Diese Zeit ist nicht immer möglich zu investieren, wenn man berufstätig ist, oder andere Engagements hat, und wenn die inhaltlichen Themen zusätzlich schwer verständlich sind, ist es oft leichter dieses Zeitinvest nicht einzugehen: *„Wenn du nur Vorstandsmitglied*

---

<sup>7</sup> Anonymisierung der benannten Organisation

*bist, das kostet dich nicht viel Zeit. Das sind vielleicht ein halbes Dutzend Sitzungen im Jahr. Dann wäre das ja keine Belastung im Amt. Aber, wenn Du dich voll rein knieen willst, bedeutet das doch eine gewisse Anzahl an Stunden. Ich würde sagen, ich bin auch nicht so oft hier. Ich lasse auch meinen Sekretär die Sitzungsordnung aufstellen, was ich eigentlich auch tun müsste. Aber ich verbringe trotzdem viele Stunden auch im Internet, um zu schauen, wie machen sie das in anderen Ländern (...)*“ (Interview 4, 39).

Die drei untersuchten Organisationen zeigen ein positives Verhältnis zwischen Vorstand und Geschäftsführung auf, und auch zur Stimmung innerhalb des Vorstandes wurde mir gegenüber kaum Konflikte benannt. Falls es jedoch zu Konflikten kommt, ist das Risiko groß, dass ein Vorstandsmitglied die Organisation verlassen könnte. Ein Interviewpartner machte dazu die interessante Gegenüberstellung zu Mitgliedern der Geschäftsführung: Diese seien im Fall von Meinungsverschiedenheiten und Konflikten darauf bedacht, diesen durch Argumente oder Überzeugungsarbeit zu lösen, die Freiwilligen jedoch ziehen sich eher aus dem Konflikt, und gegebenenfalls aus der Organisation zurück. Vor allem, weil sie nicht das fachliche Wissen haben um eine Gegenargumentation vorzulegen, zum anderen weil sie sich in ihrer Wertüberzeugung nicht mit verschiedenen Entscheidungen identifizieren kann. (Interview 4, 21-23).

Motivation und Konflikte haben einen großen Einfluss auf die qualitative Leistung des einzelnen Vorstandsmitglieds. So individuell sie auch sind, können sie durch verschiedene Mechanismen und Instrumente beeinflusst werden, und so der Arbeit des Vorstandes einen qualitativen Mehrwert vermitteln.

### **5.2.5. Instrumente zur Qualifizierung des Vorstandes**

Die drei untersuchten Vorstände unternehmen keine bewussten Maßnahmen zur Qualifizierung der Vorstandsarbeit. Es existiert in dem Sinn kein Weiterbildungsangebot oder kompetenzerweiternde Fortbildungen, Workshops oder Austauschmöglichkeiten spezifisch für die Vorstandsarbeit. Nichtsdestotrotz werden einige Instrumente zur Qualitätssteigerung der Vorstandsarbeit benutzt: so darf nicht vergessen werden, dass die Vorstandsmitglieder die Satzung der Organisation kennen, in dem formale Prinzipien wie Zweck, Befugnisse, Sitzungszahl und Mandatswahlen definiert sind. Keiner der drei Vorstände arbeitet jedoch mit Stellenbeschreibungen oder Anforderungsprofile, so dass die Rekrutierung neuer Vorstandsmitglieder kaum koordiniert und wenn dann auf sehr informaler Ebene abläuft. Oft werden potentielle neue Vorstandsmitglieder von bisherigen Akteuren angesprochen und der Vorstandsposten „schmackhaft“ gemacht. Um die Organisation besser kennen zu lernen und

Verständnis über das Geschehen innerhalb der Strukturen und Projekte zu vermitteln, gingen zwei der drei Organisationen dazu über, pro Vorstandssitzung Bereichsleiter einzuladen und diese über ihre alltägliche Praxis erzählen zu lassen. Der Geschäftsführer erklärt: „*Pro Sitzung haben wir jetzt eine halbe Stunde die wir dafür blockiert haben (I: Ok.) wo wir immer ein Thema uns raus picken. Dann hatten wir, wir hatten noch eine andere Form, da haben wir einmal im Jahr die Verwaltungs-, mit einer Abteilung zum Essen eingeladen und dann haben wir so ein Speed-Dating, Blind-Dating, nicht Speed-Dating. Speed-Dating, wir haben dann zur Vorspeise haben wir die Tischkonstellationen gewechselt und dann zur Hauptspeise wird wieder gewechselt, dass immer einer aus dem Verwaltungsrat mit anderen Leuten zusammensaßen, um einfach über die Arbeit können zu reden. Dass man auch die Möglichkeit nochmal Kontakt oder Einblicke in diese Arbeiten zu bekommen. Weil das ist schon eine, eine spannende Frage.*“ (Interview 6, 25). Diese Austauschform gefällt den Vorstandsmitglieder, da sie so Einsicht in das konkrete Geschehen erlangen und die einzelnen Problematiken und Herausforderungen der Abteilungen und ihrer Mitarbeiter besser verstehen können.

Die Einbindung in verschiedene interne wie externe Arbeitsgruppen wird unterschiedlich in den verschiedenen Organisationen wahrgenommen. Teilweise sind die Vorstandsmitglieder bei Strategiepapieren oder Leitbild-Formulierungen stärker involviert, und teilweise vertreten sie ihre Organisation in Ministerien-beratenden Gremien, wo sie durch den Austausch mit anderen Akteuren, ob professioneller oder ehrenamtlicher Natur, qualitätsfördernden Input mit in das Vorstandsgremium bringen können.

Diverse fachlichen Fähigkeiten wie beispielsweise Finanz- und Rechtskenntnisse, Fundraising, PR oder Personalmanagement, bringen die Vorstandsmitglieder teilweise durch ihren beruflichen Hintergrund mit. Diese Fähigkeiten werden bei keiner der drei Organisationen konsequent als Weiterbildungsmöglichkeit dem Vorstand angeboten. Noch sind sie ein formales Rekrutierungskriterium. Auch Methodenkompetenzen werden so weit nicht als qualifizierende Angebote eingeplant, obschon sie in den verschiedenen Gesprächen als wichtig erachtet wurden und als nötige Kompetenzen für die Vorstandarbeit benannt wurden. Selbst-Assessments oder externe Audits nimmt keiner der drei Vorstände zu Evaluierung ihrer eigenen Arbeit vor.

Abschließend sollte an dieser Stelle hervorgehoben werden, dass die Teilnahme an dieser Studie von allen Befragten als sehr positiv erachtet wurde. Sie sahen es als Chance eine externe, wissenschaftliche Sicht auf ihre Tätigkeit und ihr Funktionieren zu bekommen, um sich so auch besser hinterfragen zu können. Alle drei Organisationen sind sehr am Resultat

dieser Arbeit interessiert, und freuen sich auf die Präsentation der Ergebnisse sowie eine Kopie dieser Abschlussarbeit.

---

## 6. Fazit und Ausblick

---

Diese Arbeit zeigt die Wichtigkeit der Personengruppe der ehrenamtlichen Vorstände innerhalb von Non-Profit Organisationen sowie in der Betrachtung des ehrenamtlichen Engagements auf. Bisher gibt es in diesem Bereich, allerdings kaum empirische Grundlagen, die eine weitere Unterstützung von ehrenamtlichen Vorständen und deren Arbeit möglich machen würde. Es besteht ein großer Bedarf an Forschung auf dem Gebiet der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit und besonders hinsichtlich der Professionalisierung des Sektors und dessen Auswirkungen. Die Nachfolgeplanung und Zukunft von Vorständen liegt zahlreichen Akteuren am Herzen und es benötigt qualitative Maßnahmen zur Verbesserung des Wissenstransfers und Vermittlung von Methodenkompetenz an die Ehrenamtlichen.

Die formale Seite der Organisation definiert nicht nur die Rechtsform der Organisation und damit über nötige Gremien und Governance-strukturen, sondern vor allem die interne Hierarchie und Verantwortlichkeiten. Diese macht den Vorstand und seine Mitglieder zu den Verwaltern, Kontrolleuren, Repräsentativen, Haftbaren und Gestaltern von Non-profit Organisationen.

Die informale Seite der Organisationen ist viel schwerer zu greifen und verändert sich mit der Personenkonstellation und dem Rollenverständnis der Vorstandsmitglieder. Innerhalb der informalen Seite entscheidet der Vorstand wie viel von seiner formalen Macht er bereit ist abzugeben. Wie tief er sich in das Innenleben der Organisation hineingibt, und wie viel Vertrauen er der Geschäftsführung bereitstellt um für ihn die Organisation zu leiten. Hier entscheidet der Vorstand wie viel Kontrolle Nötig ist, und welche Entscheidungen die Geschäftsführung alleine treffen darf und welche nicht. Das steht selten formal niedergeschrieben sondern pendelt sich zwischen den Vorstandsmitglieder und vor allem dem Präsidenten und seinen engsten Beratern und der Geschäftsführung ein. Es ist vor allem deren Beziehung zu einander, die Austauschmöglichkeiten, die Motivation und das Engagement des Vorstandsvorsitzenden die einen enormen Einfluss auf die Stimmung und die Zufriedenheit des Vorstandes hat.

Neben der Weiterentwicklung der Organisation, und der Gestaltung der Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung hat der Vorstand jedoch eine dritte Aufgabe: die Organisation ihrer eigenen Vorstandsarbeit. Hierunter wird Sitzungsmanagement, inhaltliche Vorbereitung,

Einbezug sämtlicher Mitglieder, Kompetenz- und Wissenserweiterung des Vorstandes und Successionplanning verstanden. Es sind die Maßnahmen die der Vorstandsarbeit die nötige Qualität vermitteln. Dieses Bewusstsein rund um die eigene Verantwortung und Ausbau der Maßnahmen fehlt vielen Vorständen, besonders da die Anforderungen an die Führung solcher Organisationen zunehmend gestiegen sind, die Vorstände jedoch diese Erneuerungsphase nicht vollständig durchlaufen sind.

Die Führung von professionalisierten Vereinen oder Stiftungen muss von professionellen getätigt werden, die das Management solcher Organisationen übernehmen. Die Führung von solchen Organisationen wird daher zum Teil von Professionellen übernommen, und es wird schwieriger für die ehrenamtlichen Vorstandsmitglieder ihr eigenes Rollenbewusstsein zu schärfen und ein Bewusstsein für ihre Führungsrolle ein zu nehmen. Es ist die Geschäftsführung die, die Inhalte der Vorstandssitzungen vorschlägt und präsentiert. Sie haben einen fachlichen und zeitlichen Kompetenzvorteil gegenüber den Ehrenamtlichen im Vorstand. Trotzdem werden alle Entscheidungen formal vom Vorstand abgestimmt und entschieden. Die Tatsache, sich vor dem Vorstand erklären zu müssen und Rede und Antwort zu stehen, gibt dem Vorstand die Kontrollfunktion und die letztendliche Entscheidungsgewalt. Trotzdem ist die Geschäftsführung sehr Einfluss nehmend auf die Ausrichtung der Organisation.

Die zweite Hypothese geht davon aus, dass kaum formale Mechanismen benutzt werden, um die Arbeit und das Engagement des Vorstandes in deren Qualität zu fördern. Dieser Aussage kann nach der Untersuchung der drei Organisationen zugestimmt werden. Die Ursache für diese Distanz zu Governance Mechanismen und qualitätssteigernden Mechanismen, ist schwer zu sagen, teilweise kennen die Vorstandsmitglieder solche Instrumente nicht, teilweise gibt es wohl eine Scheu gegenüber zu strengen Kriterien oder Evaluierungsmethoden. Da es bereits schwierig ist überhaupt Vorstandsmitglieder zu finden, wollen die Vorstände nicht zu viel von ihren Mitgliedern verlangen.

Die Einbindung des Vorstands, die optimale Wissensvermittlung und das zeitliche Investment der Ehrenamtler bleibt eine Herausforderung für die Geschäftsführung. Die interviewten Vorstandsvorsitzenden und Geschäftsführer wünschen sich eher mehr Interesse von den anderen Vorstandsmitgliedern. Das Vertrauensverhältnis zwischen Vorstand und Geschäftsführung ist ein wichtiger Garant für eine gut-funktionierende Führungsebene.

Sämtliche Befragten unterstreichen die Wichtigkeit der Tätigkeit des Vorstands und die Verlinkung zum Ehrenamt. Sie sehen den Wandel des Sektors als Herausforderung, und bestätigen die Schwierigkeit neue Vorstandsmitglieder zu finden. Vorstände müssen sich neu

aufstellen und brauchen qualifizierende Maßstäbe und die Präsenz von themenspezifischen Experten, die wichtigen Input und einen erweiterten gesellschaftlichen Blickwinkel in die Organisation bringen.

Stärker als bisher sollte man innerhalb des sozialen Sektors berücksichtigen, dass Kritik und öffentliches Bewusstsein über die Verwendung von öffentlichen Mitteln auch durch die Art und Weise mitbestimmt wird, in der die Akteure die von ihnen übernommenen Aufgaben managen. Und in diesem Zusammenhang hat die Qualifizierung der ehrenamtlichen Führungskräfte bei vielen Trägern und Organisationen bislang lange im Schatten gestanden, sehr im Unterschied zu den Anstrengungen, die man für die Qualifizierung der hauptamtlichen Mitarbeiter aufgewendet hat.

Es fehlt an einer inter-organisationalen Weiterbildung und konkretem Qualifizierungsangebot für die Vorstände des immer professionalisierteren sozialen Sektors.

---

## 7. Quellen- und Literaturverzeichnis

---

---

### 7.1. Quellenverzeichnis

---

APEMH, Rapport d'activités 2016-2017, 2017.

Arcus a.s.b.l., Leitbild, 2011.

Arcus a.s.b.l., Statuts, 2011.

Arcus a.s.b.l., Organigramm, 2017.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, vorgelegt von TNS Infratest Sozialforschung , Freiwilligensurvey 2009, 2010.

Klages/Gensicke, Wertewandel und bürgerschaftliches Engagement in Deutschland. Aktuelle Ergebnisse aus der empirischen Sozialforschung, 1997.

Krimmer/Priemer, Ziviz, Gesellschaft in Zahlen, 2013.

<https://www.arcus.lu/3/asbl> - letzte Sichtung am 7. Oktober 2017

<https://www.arcus.lu/4/leitbild> - letzte Sichtung am 7. Oktober 2017

<https://www.arcus.lu/35/organigramme> - letzte Sichtung am 7. Oktober 2017

<https://www.arcus.lu/11/verwaltung> - letzte Sichtung am 7. Oktober 2017

<http://apemh.lu/apemh/qui-sommes-nous-> - letzte Sichtung am 7. Oktober 2017

<http://apemh.lu/apemh/pa-2014-2017> - letzte Sichtung am 7. Oktober 2017

<http://apemh.lu/apemh/organigramme> - letzte Sichtung am 7. Oktober 2017

<http://stemm.lu/organigramme/> - letzte Sichtung am 7. Oktober 2017

<http://stemm.lu/statuts/> - letzte Sichtung am 7. Oktober 2017

<http://stemm.lu/le-conseil-dadministration/> - letzte Sichtung am 7. Oktober 2017

---

## 7.2. Literaturverzeichnis

---

Anheier/Salamon, *Volunteering in Cross-National Perspective*, 1999.

Anheier/Toepler, *Definition und Phänomenologie der Non-Profit Organisation*. In: Hopt (Hg.): *Nonprofit Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft*, 2005.

Badelt et alii (Hg.): *Handbuch der Non-Profit Organisation*, 2007.

Barnard, *Functions of the Executive*, 1938.

Behr et alii, *Strukturwandel des Ehrenamts. Gemeinwohlorientierung im Modernisierungsprozess*, 2000.

Behr et alii, *Die vergessene Elite. Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen*, 2008.

Berner, *Non-Profit-Organisationen: Change Management mit rohen Eiern*, 2007.

Block, *Board of Directors*, in: Ott (Hg.), *Understanding Nonprofit Organizations*, S. 15-24, 2001

Bradshaw et alii, *Do Nonprofit Boards Make a Difference? An Exploration of Relationships Among Broad Structure, Process and Effectiveness*. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 21, S. 227–249, 1992.

Brown, *Board Development Practices and competent board members. Implications for performance*, 2007.

Brunsson, *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organization*, 1989.

Bürgisser, *Konflikte zwischen Vorstand und Geschäftsführung in Nonprofit Organisationen. Eine Analyse der Spannungsfelder und deren Ursachen*, 2011.

Carver, *Boards that make a difference*, 1990.

DiMaggio/Powell, *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, 1983.

Drucker, *What Business Can Learn From Nonprofits*. In: *Harvard Business Review*, S. 88-93, 1989.

von Eckardstein/Mayerhofer, *Personalstrategien für Ehrenamtliche in sozialen NPOs*, 2003.

von Eckardstein, *Personalmanagement von NPOs*. In: Badelt et alii. (Hg.): *Handbuch der Non-Profit Organisation*, 2007.

Eurich/Brink (Hg.): Leadership in sozialen Organisationen, 2009.

Gensicke, Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004, 2006.

Gläser/Laudel, Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 2009.

Green/ Griesinger, Board Performance and Organizational Effectiveness in Nonprofit Social Service Organizations. In: Nonprofit Management and Leadership, 6, S. 381–402, 1996.

Habermas, Theorie des kommunikativen Handelns, 1981.

Harris, Exploring the Role of Boards using total activities Analysis, in: Nonprofit Management and Leadership, 3(3), S. 269-281, 1993

Herman/Heimovics, Executive Leadership. In: Herman, the Jossey-bass Handbook of Nonprofit leadership and Management, S. 153-170, 2005.

von Hippel, Typologie der Non-Profit Organisationen. In: Hopt (Hg.): Nonprofit Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, 2005.

Houle, Governing Boards, 1997.

Hopt (Hg.): Nonprofit Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, 2005.

Jackson/ Holland, Measuring the Effectiveness of Non-profit Boards. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 27, S.159–182, 1997.

Kreutzer/Jäger, Volunteering Versus Managerialism: Conflict Over Organizational Identity in Voluntary Associations, 2010.

Krimmer/Priemer, ZiviZ - Zivilgesellschaft in Zahlen, 2013.

Kühl, Organisationen. Eine sehr kurze Einführung, 2011.

Lange/Hunger (Hg.): Wohlfahrtsverbände im Wandel. Qualitätsmanagement und Professionalisierung, 2003.

Langer/Schröer (Hg.): Professionalisierung im Nonprofit Management, 2011.

Langnickel, <sup>[11]</sup><sub>[9]</sub>Schwachpunkt Vorstand. In: Blick durch die Wirtschaft 207/1996(b), S. 9

Langnickel/Gabier, Qualität fängt im Vorstand an. Qualitätsentwicklung in der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit, 1997.

Luhmann, Funktionen und Folgen formaler Organisation, 1964.

Luhmann, Unterwachung. Oder die Kunst Vorgesetzte zu lenken, 1969.

Luhmann/Habermas, Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie, 1971.

- Luhmann, Soziologische Aufklärung. Die Soziologie und der Mensch (Band 6), 1995.
- Luhmann, Funktion und Kausalität. In: Friedrichs et alii (Hg.): Soziologische Theorie und Empirie, 1997.
- Luhmann, Organisation und Entscheidung, 2011.
- Mayo, The social problems of an industrial civilisation, 1949.
- Mayring, Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 2007.
- Merchel, Leitung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen, 2010.
- Meyer/Rowan, Institutionalized Organizations. Formal Structures as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology, Jg. 83, S.340-262, 1977.
- Meyer/Allen, A Three-Component Model Conceptualization of Organizational Commitment. In: Human Resource Management Review, 1, S.61–89, 1991.
- Meyer/Simsa, Besonderheiten des Managements von NPOs. In: Simsa et alii (Hg.): Handbuch der Non-Profit Organisation. Strukturen und Management, 2013.
- Middleton, Nonprofit Boards of Directors: Beyond the Governance Function. In: Powell (Hg.), The Nonprofit Sector, S. 141-153, 1987.
- Muller-Jentsch, Der Verein als blinder Fleck der Organisationssoziologie, 2008.
- Neuberger, Individualisierung und Organisierung. Die wechselseitige Erzeugung von Individuum und Organisation durch Verfahren, 1996.
- Northouse, Leadership. Theory and Practice, 2007.
- O'Connell, Effective Leadership in Voluntary Organizations: How to make the greatest use of citizen service and influence, 1976.
- Pearce, Participation in voluntary associations: How membership in formal organizations changes the rewards of participation, 1983.
- Pearce, The organizational behaviour of unpaid workers, 1993.
- Picot et alii, Organisation. Eine ökonomische Perspektive, 2008.
- Preisendörfer, Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen, 2016.
- Preston/Brown, Commitment and Performance of Nonprofit Board Members, 2004.

Redmann, Erfolgreich führen im Ehrenamt. Ein Praxisleitfaden für freiwillig engagierte Menschen, 2015.

Regnet, Alles paletti? Volunteers und Konfliktmanagement. In: Rosenkranz/Weber (Hg.): Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit, 2002.

Roethlisberger/Dickson, Management and the Worker: An Account of a Research Program conducted by the western electric company, 1939.

Rosenkranz/Weber (Hg.): Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit, 2002.

Rosenstiel/Regnet/Domsch (Hg.), Führung von Mitarbeitern, 1999.

von Schnurbein, Nonprofit Governance in Verbänden, 2008.

von Schnurbein, Stiftungen als Motor des Wandels im Nonprofit-Sektor. In: Zeitschrift zum Stiftungswesen, 3, S. 120-123, 2008.

Schröer, Professionalisierung und Nonprofit Leadership. In: Eurich/Brink (Hg.): Leadership in sozialen Organisationen, 2009.

Schuhen, Leadership und Nonprofit Governance. In: Eurich/Brink (Hg.): Leadership in sozialen Organisationen, 2009.

Schwarz, Management in Nonprofit Organisationen – Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien, 1992.

Schwarz, Organisation in Nonprofit-Organisationen, 2005.

Schwarz/von Schnurbein, Gemeinsamkeiten und strukturelle Unterschiede der Corporate und Nonprofit Governance, 2005.

Semmer/Udris, bedeutung und Wirkung von Arbeit. In: Schuler (Hg.), Lehrbuch der Organisationspsychologie, 2003.

Simsa et alii (Hg.): Handbuch der Non-Profit Organisation. Strukturen und Management, 2013.

Simsa/Patak, Leadership in Non-Profit-Organisationen, 2016.

Simsa/Steyrer, Führung in NPOs. In: Simsa et alii (Hg.): Handbuch der Non-Profit Organisation. Strukturen und Management, 2013.

Theuvsen, Strategisches Management in Nonprofit Organisationen. Zwischen Mission und muddling trough. In: Witt et alii (Hg.): Funktion und Leistungen von Nonprofit Organisationen, 2004.

Thommen, Glaubwürdigkeit und Corporate Governance, 2003.

Weber, Wirtschaft und Gesellschaft, 1976.

Weber, Managing the board of directors, 1976

Williamson, Transaction Cost Economics: How it works, where it is headed, 1988.

Zauner, Über Solidarität zu Wissen. Ein systemtheoretischer Zugang zu Nonprofit Organisationen. In: Badelt, (Hg.): Handbuch der Nonprofit Organisation, 2002.

Zimmer, Dritter Sektor als Forschungsfeld, in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen 4/1992, S. 102 ff.

Zimmer/Priller, Zur Entwicklung des Nonprofit-Sektors und den Auswirkungen auf das Personalmanagement seiner Organisation, 2001.

Zimmer/Priller, Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel, 2007.

Zimmer/Freise, Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen. In: Lange/Hunger (Hg.): Wohlfahrtsverbände im Wandel. Qualitätsmanagement und Professionalisierung, 2003.

Zimmer/Simsa, Zivilgesellschaft, NPO Management und bürgerschaftliches Engagement. Forschung quo vadis?, 2014.

---

### **7.3. Abbildungsverzeichnis**

---

|   |    |
|---|----|
| Abbildung 1: Führungspuzzle (eigene Darstellung nach Simsa / Patak, 2016, S. 39-47) ..... | 16 |
| Abbildung 2: Organigramm der Stämm vun der Strooss a.s.b.l. ....                          | 36 |
| Abbildung 3: Organigramm von APEMH .....  | 37 |
| Abbildung 4: Ablauf der qualitativen Forschung (eigene Darstellung).....                  | 40 |

---

## 7.4. Tabellenverzeichnis

---

Tabelle 1: Vergleich zwischen dem Anspruch bei der erstmaligen Übernahme eines Amtes und dessen Relevanz in der aktuellen Situation aus Sicht ehrenamtlicher Führungskräfte (Mittelwerte)- eigene Darstellung nach Beher (Beher, 2009, S.166.)..... 25

Tabelle 2: Probleme in der Zusammenarbeit zwischen ehrenamtlichen und hauptberuflichem Leitungsorgan - eigene Darstellung nach Beher (vgl. Beher, 2009, S.169.)..... 28

---

## 7.5. Abkürzungsverzeichnis

---

|        |  |
|--------|--|
| asbl   | - Association sans but lucratif                              |
| APEMH  | - Association des parents d'enfants mentalement handicapés   |
| BEX    | - Bureau executif (Exekutif-Bureau)                          |
| BMFSFJ | - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend |
| e.V.   | - eingetragener Verein                                       |
| gmbh   | - Gesellschaft mit beschränkter Haftung                      |
| MAXQDA | - Software für qualitative Datenanalyse                      |
| NPO(s) | - Non-Profit Organisation(en)                                |

---

## **8. Anhang**

---



## RUPRECHT-KARLS-UNIVERSITÄT HEIDELBERG

Prüfungsausschuss für den Masterstudiengang  
Nonprofit Management & Governance  
der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften  
der Universität Heidelberg

Djuna Bernard

(Name Student/-in)

### ERKLÄRUNG

Bezüglich meiner Hausarbeit mit dem Thema:

**Anforderungen an ehrenamtliche Vorstände in professionalisierten NPOs**

erkläre ich hiermit, dass ich

1. die Arbeit selbständig verfasst habe,
2. keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen als solche kenntlich gemacht habe,
3. die Arbeit in keiner anderen Prüfung als Abschlussarbeit vorgelegt habe.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'D. Bernard'.

Djuna Bernard

Luxemburg, 3. Oktober 2017

(Datum, Ort, Unterschrift)<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Elektronische Signatur genügt