

10.2012

N° 431

WORKING PAPERS SES

Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung in Verbänden und anderen Nonprofit Organisationen

■ Sarah Bürgisser

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES
WIRTSCHAFTS- UND SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FAKULTÄT
UNIVERSITÉ DE FRIBOURG | UNIVERSITÄT FREIBURG

Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung

Sarah Bürgisser

Eine gut funktionierende Zusammenarbeit zwischen ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitenden, insbesondere aber zwischen der hauptamtlichen Geschäftsführung und dem ehrenamtlichen Vorstand, ist für den Erfolg einer jeden Nonprofit-Organisation (NPO) von zentraler Bedeutung. Aufgrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen von Ehrenamt und Hauptamt gestaltet sich diese Zusammenarbeit jedoch äusserst komplex und potenziell konfliktrichtig. Das grundsätzliche Problem der Know-how-, Zeit- und Informationsasymmetrien zulasten der ehrenamtlichen Führung ist bereits gut erforscht. Aber welche Bedeutung haben Persönlichkeitsmerkmale der Beteiligten und die Qualität der Beziehungen in der Zusammenarbeit? Dazu gibt es bis heute kaum Forschungsergebnisse. Der folgende Beitrag fasst die wesentlichen Ergebnisse eines Forschungsprojekts zusammen, das die Lücke zu schliessen versucht.

Ausgangslage

Die Zusammenarbeit von Vorstand und Geschäftsführer¹ ist in der Regel notgedrungen eng, da beide Parteien bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben voneinander abhängig sind: Der Vorstand ist in entscheidendem Masse vom Geschäftsführer abhängig, bereitet dieser doch die Informationen im Zusammenhang mit dem organisationalen Geschehen für den Vorstand auf, damit dieser die entsprechenden strategischen Entscheidungen treffen kann. Der Geschäftsführer seinerseits ist dafür verantwortlich, die im Vorstand getroffenen Entscheide umzusetzen, wobei der Vorstand die Arbeitsweise und die Ergebnisse zu evaluieren hat.

Die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführer ist aufgrund dieser Interdependenz durch verschiedenste Macht-, Ressourcen-, Zeit- oder Informationsasymmetrien geprägt. Es erstaunt kaum, dass Spannungen und Konflikte ein realer Bestandteil dieser Zusammenarbeit sind.

Die Konflikte lassen sich zum einen auf den unterschiedlichen Wissenshintergrund der beiden Parteien zurückführen. Aufgrund ihres unterschiedlichen professionellen Hintergrundes verfügen Vorstandsmitglieder oft nicht über das entsprechende fachspezifische Wissen sowie die entsprechenden Instrumente, um ihre Führungsfunktion optimal auszuführen bzw. um eine effiziente Steuerung der Geschäftsführung zu ermöglichen.² Mangelndes Wissen und fehlende angemessene Qualifikationen auf Seiten der Vorstände als Gründe für das gegenseitige Einmischen in ihre Aufgabenbereiche werden als eine mögliche Ursache für die Konflikte angesehen.

Der Informationsvorsprung des Geschäftsführers gegenüber dem Vorstand birgt ebenfalls Konfliktpotenzial in sich. Der Geschäftsführer ist aufgrund seiner hauptberuflichen Tätigkeit besser in das organisationale Geschehen involviert und verfügt folglich über eine umfassendere Informationsgrundlage. Nicht zuletzt stellt der Geschäftsführer auch jene Instanz dar, deren Aufgabe es ist, Informationen für den Vorstand aufzubereiten und weiterzuleiten. Der Geschäftsführer hat demzufolge eine Machtposition inne, kann er doch entscheiden, welche Informationen, Entscheidungen und Probleme zum Vorstand gelangen, welche Entscheidungen er bereits vorwegnimmt und damit verbunden, wie vollständig er Anträge ausarbeitet. Je vollkommener der Geschäftsführer Anträge ausarbeitet, desto mehr Vorentscheidungen trifft er für den Vorstand. Folglich wird dem Vorstand eine gewisse Entscheidungsfreiheit entzogen, da der Geschäftsführer die Entscheidungsfindung bereits wegweisend geprägt hat, was ebenfalls in Konflikte münden kann.³

Ein weiteres Spannungsfeld ist schliesslich in der unterschiedlichen zeitlichen Verfügbarkeit von Vorstand und Geschäftsführung zu sehen. Vorstandsmitglieder gehen neben ihrem nebenberuflichen Engagement als Milizer, welches sie in der Regel in ihrer Freizeit absolvieren, auch einer (zeitintensiven) hauptberuflichen Tätigkeit nach. Die zeitliche Doppelbelastung führt nicht zuletzt zu Spannungen zwischen Vorstand und Geschäftsführung.⁴

Die Konflikte in der Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführer können jedoch über diese strukturellen Spannungsfelder hinausgehen. Ursachen individueller oder interpersonaler Natur wie bspw. das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Persönlichkeiten, fehlendes Vertrauen oder mangelnde Kommunikation etc., wurden in diesem Kontext jedoch eher marginal betrachtet. Zielsetzung des vorliegenden Beitrags ist es daher, zu einem besseren Verständnis der Konflikte und deren Ursachen in der Zusammenarbeit von Vorstand und Geschäftsführer im Allgemeinen beizutragen.

Konflikttheoretische Grundlagen

Konflikte kommen in unterschiedlichsten Situationen, Umgebungen oder Konstellationen vor. So werden sie unter anderem als zentrale Einflussvariable auf das Funktionieren von Organisationen angesehen.⁵ Dabei lassen sich zwei unterschiedliche Typen von Konflikten differenzieren: Aufgabenkonflikte und Beziehungskonflikte. Erstere werden als Konflikte verstanden, die sich auf Meinungsverschiedenheiten bezüglich inhaltlicher Aspekte der Aufgabenerfüllung beziehen. Im Mittelpunkt dieses Konflikttyps steht die Frage, wie eine spezifische Aufgabe erfüllt werden soll, wobei unterschiedliche Ansichten oder Ideen vorherrschen, wie eine Aufgabe inhaltlich zu erfüllen ist.⁶ Beziehungskonflikte sind hingegen als zwischenmenschliche Unvereinbarkeiten zu verstehen. Sie beziehen sich auf persönliche oder soziale Aspekte und äussern sich unter anderem in Spannungen, Feindseligkeiten und Streitereien zwischen den einzelnen Parteien.^{7,8}

Konflikte können auf eine oder mehrere Konfliktursachen zurückgeführt werden und haben bestimmte Auswirkungen. Diese möglichen Ursachen lassen sich vier Kategorien zuordnen:

- Individuelle Ursachen: Ursachen, die auf die persönlichen Merkmale von Vorstand und Geschäftsführer zurückzuführen sind.

- Teambezogene Ursachen: Ursachen, die sich aus Charakteristika der Dyade Vorstand/Geschäftsführer ergeben.
- Interpersonale Ursachen: Konflikte, die aus der Interaktion zwischen Vorstand und Geschäftsführer resultieren.
- Organisationale Ursachen: Ursachen, die auf organisationale Merkmale zurückzuführen sind.

Untersuchungsdesign und Datenanalyse

Um die relevanten Ursachen für die aufgaben- und beziehungsbezogenen Konflikte in der Zusammenarbeit von Vorstand und Geschäftsführer zu analysieren, wurde eine schriftliche Befragung bei Schweizer Nonprofit-Organisationen mit der Rechtsform eines Vereins durchgeführt. Die Studie richtete sich an Geschäftsführer und ihre Präsidenten, da sich das Spannungsfeld an dieser Schnittstelle besonders stark akzentuiert. Den 161 Organisationen wurden jeweils ein Fragebogen für den Geschäftsführer und einen für den Präsidenten zugestellt. Der Kontakt lief dabei ausschliesslich über die Geschäftsführer.

Von den 161 teilnehmenden Organisationen haben 105 Geschäftsführer-Präsidenten-Paare die beiden Fragebogen retourniert. Zusätzlich haben 50 Geschäftsführer ohne ihre Präsidenten und 6 Präsidenten ohne ihre Geschäftsführer die entsprechenden Fragebogen ausgefüllt. Die Rücklaufquote beträgt 62.5 %. Da für die Datenanalyse nur jene Organisationen berücksichtigt werden konnten, von denen eine vollständige Dyade vorhanden war, umfasste die effektive Stichprobe nach Bereinigung der Daten 99 vollständige Geschäftsführer-Präsidenten-Paare. Für die Datenanalyse wurden die individuellen Antworten von Geschäftsführer und Präsident aggregiert. Als Datenanalysemethode kamen hauptsächlich hierarchische Regressionsanalysen zum Zuge.

Deskriptive Ergebnisse

Deskriptive Merkmale der teilnehmenden Organisationen:

Insgesamt 70 % der Organisationen geben in Bezug auf ihre Mitarbeiterstruktur an, bis zu zehn Mitarbeiter zu beschäftigen. Weitere 16 % der Organisationen beschäftigen zwischen 11 und 50 Mitarbeiter. Lediglich 11 % der Vereine beschäftigen mehr als 50 Mitarbeiter (vgl. Abbildung 1).

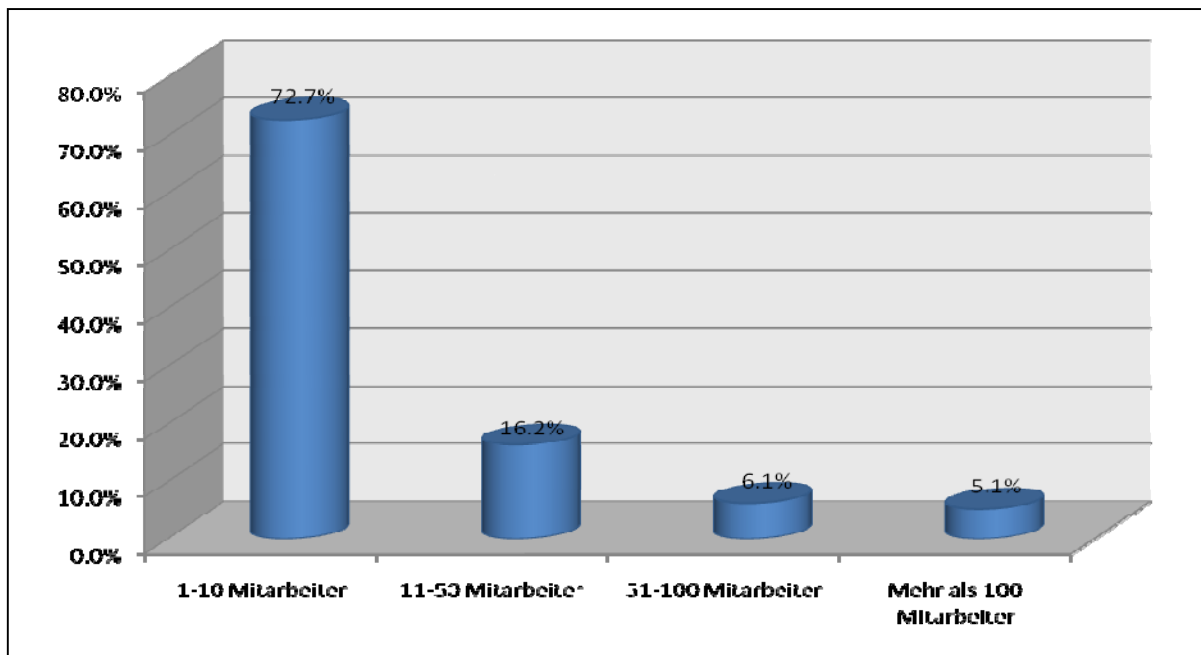


Abbildung 1: Mitarbeiterstruktur

Von den teilnehmenden Präsidenten geben gut zwei Drittel an, eine finanzielle Entschädigung für ihr Amt zu erhalten (67.7 %). Welche Form diese aufweist, wurde jedoch nicht explizit erhoben. Für 22 % der Präsidenten ist diese Entschädigung dabei einkommensrelevant (n = 15). Dieses Resultat bestätigt die Erkenntnis, dass ein Ehrenamt an sich ohne finanzielle Entschädigung ausgeführt wird, in der Praxis jedoch verschiedene Formen der finanziellen Entschädigung vorkommen.

Im Zusammenhang mit den Feedbacksystemen geben knapp 50 % der Vorstände an, eine regelmässige und offizielle Evaluation ihrer Vorstandstätigkeit durchzuführen. Auf der Seite der Geschäftsführer geben 36.5 % an, dass ein regelmässiges und offizielles Mitarbeitergespräch mit ihnen durchgeführt wird. In knapp 30 % der Fälle findet jedoch kein Mitarbeitergespräch statt. 13 % der Vorstände führen zudem keine Selbstevaluation durch.

Bezüglich der Frage, wer in der Zusammenarbeit als dominierend erachtet wird, zeigen die Ergebnisse, dass Beziehungen, in denen sich Geschäftsführer und Präsident im gleichen Masse als dominierend ansehen, jene Form der Dominanzverhältnisse darstellt, die am häufigsten genannt wird (vgl. Tabelle 1). 37 Geschäftsführer-Präsidenten-Paare geben an, dass sie sich in gleichem Masse als dominierend ansehen. Werden die Antworten unabhängig voneinander betrachtet, sind insgesamt 62 Präsidenten und 56 Geschäftsführer der Ansicht, dass geteilte Machtverhältnisse in ihrer Zusammenarbeit vorherrschen.

Einschätzung der Dominanzverhältnisse durch den Präsidenten					
		<i>Präsident</i>	<i>Geschäftsführer</i>	<i>Beide im gleichen Masse</i>	<i>Total</i>
Einschätzung der Dominanzverhältnisse durch den Geschäftsführer	<i>Präsident</i>	10	1	7	18
	<i>Geschäftsführer</i>	3	3	18	24
	<i>Beide im gleichen Masse</i>	15	4	37	56
	<i>Total</i>	28	8	62	98

Tabelle 1: Dominanzverhältnisse

Analyseergebnisse

Die Resultate der Studie zeigen ein deutlich differenzierteres Bild der möglichen Konflikte dieser Zusammenarbeit. Die Ergebnisse zeigen einerseits auf, dass beide Typen von Konflikten – Aufgabenkonflikte und Beziehungskonflikte – in der Zusammenarbeit beobachtet werden können. Aus den Ergebnissen geht ferner eindeutig hervor, dass für die Konflikte verschiedenste Ursachen verantwortlich gemacht werden können, wobei zwischen individuellen, interpersonalen, team- und organisationsbezogenen Ursachen zu unterscheiden ist.

Individuelle Ursachen

Im Zusammenhang mit den individuellen Ursachen zeigen die Ergebnisse, dass die fehlende Übereinstimmung in wichtigen Werten von Vorstand und Geschäftsführer eine der zentralen Ursachen für die Konflikte in dieser Zusammenarbeit darstellt. Die organisationalen Werte einer Nonprofit- Organisation werden insbesondere durch die Mission zum Ausdruck gebracht.⁹ Folglich können NPO als wertgebundene Organisationen bezeichnet werden.¹⁰ Dieses Wertesystem wird hauptsächlich von Mitgliedern und Mitarbeitenden und daher auch von Vorstand und Geschäftsführer mitgetragen (zumindest teilweise). Dementsprechend können die organisationalen Werte als ein zentrales Element einer Organisation angesehen werden. Werte haben einen substantiellen Einfluss auf die affektive und verhaltensbezogene Reaktion von Individuen.¹¹ Sie beeinflussen dabei nicht nur das Verhalten im Allgemeinen, sondern auch das Verhalten im Arbeitsumfeld.¹² Verfügen nun Vorstand und Geschäftsführer über unterschiedliche Ansichten bezüglich der organisationalen Werte, führt dies in hohem Masse zu Meinungsverschiedenheiten bezüglich der zu erfüllenden Aufgaben ($\beta^{13} = -0.724$, $p < 0.001$) wie auch zu einem erhöhten Auftreten von Beziehungskonflikten ($\beta = -0.657$, $p < 0.001$).

Für die Aufgabenkonflikte kann zudem die Ausprägung des kalkulativen Commitment als relevante Ursache identifiziert werden. Je stärker sowohl die hauptamtliche als auch die ehrenamtliche Führungspersönlichkeit eine Bindung an die Organisation haben, die durch eine rationale Kosten-Nutzen-Abwägung gekennzeichnet ist, umso wahrscheinlicher sind Aufgabenkonflikte ($\beta = 0.107$, $p < 0.10$). Hingegen sind die Identifikation mit der Organisation

und ihrer Mission (affektives Commitment) sowie ein moralisches Verantwortungsgefühl (normatives Commitment) nicht bedeutsam für das Auftreten von Konflikten.

Hinsichtlich der Know-how-Asymmetrie kann die Annahme, dass diese für das Aufkommen von Aufgabenkonflikten förderlich ist, nicht bestätigt werden. Die Know-how-Asymmetrie wird im vorliegenden Kontext als Berufserfahrung des Präsidenten operationalisiert, wobei jene des Geschäftsführers als konstant angenommen wurde. Die Ergebnisse zeigen, dass nicht das unterschiedliche Wissen ausschlaggebend für ein gesteigertes Aufkommen von Aufgabenkonflikten ist, sondern eine ähnliche Wissensbasis. Dieser Einfluss wird jedoch insbesondere vom Effekt der Wertekongruenz überlagert. Dies lässt ferner die Vermutung zu, dass die Relevanz der Know-how-Asymmetrie etwas überbewertet bzw. dass unter Know-how-Asymmetrie verschiedene Konfliktursachen zusammengefasst werden, wodurch sich erklären lässt, weshalb ihr in der Literatur eine höhere Relevanz beigemessen wird als hier gezeigt werden kann.

Interpersonale Ursachen

Neben den individuellen Ursachen können die Konflikte (aufgabenbezogene und beziehungsbezogene) auf eine Reihe von interpersonalen Ursachen zurückgeführt werden. Wie die Ergebnisse zeigen, stellt das Vertrauen ein weiteres zentrales Element dieser Zusammenarbeit dar, führt mangelndes Vertrauen zu einem gesteigerten Vorkommen beider Konflikttypen ($\beta = -0.492$ für Aufgaben- und $\beta = -0.797$ für Beziehungskonflikte, $p < 0.001$). Je stärker also die Vertrauensbasis aus Sicht der beiden Parteien ist, umso geringer sind auch die Konflikte in der Vergangenheit. Auch wenn dieses Ergebnis nicht überrascht, ist doch die ausserordentliche Stärke des Zusammenhangs bemerkenswert.

Das Vertrauen ist als zentrale Variable für das Funktionieren einer Zusammenarbeit anzusehen. Ein hoher Grad an Vertrauen fördert dabei positive Haltungen, die Kooperation unter Teammitgliedern sowie weitere positive Verhaltensweisen am Arbeitsplatz.¹⁴ Mangelndes Vertrauen im Arbeitsumfeld wirkt sich hingegen schädlich sowohl auf die Organisation wie auch auf die Mitarbeitenden aus. Folglich ist es von grundlegender Relevanz, dass die Zusammenarbeit von Vorstand und Geschäftsführer auf gegenseitigem Vertrauen und Respekt beruht, damit sich die beiden Parteien auf ihre eigentliche Funktion in der Organisation konzentrieren können, wie die Resultate bestätigen.

Darüber hinaus erwies sich auch die mangelnde Kommunikationsqualität als weiterer kritischer Faktor, der Meinungsverschiedenheiten bezüglich der zu erfüllenden Aufgaben, wie auch interpersonale Differenzen auszulösen vermag ($\beta = -0.503$ für Aufgaben- und $\beta = -0.420$ für Beziehungskonflikte, $p < 0.001$). Eine gut funktionierende Kommunikation, die die Bedürfnisse beider Parteien zu decken vermag, ist als weiteres Element einer gut funktionierenden Zusammenarbeit anzusehen. Ferner ist auch die Informationsasymmetrie als relevante Ursache für die Konflikte in der Zusammenarbeit von Vorstand und Geschäftsführer zu werten; sie führt zu einem statistisch signifikant gesteigerten Vorkommen beider Konflikttypen ($\beta = -0.200$ für Aufgaben- und $\beta = 0.131$ für Beziehungskonflikte, $p < 0.05$).

Team- und organisationsbezogene Ursachen

Für die aufgabenbezogenen Konflikte können nicht zuletzt teambezogene und organisationsbezogene Konfliktauslöser verantwortlich gemacht werden. Im Zusammenhang mit den teambezogenen Ursachen geht aus den Ergebnissen hervor, dass unterschiedliche

Ansichten bezüglich der Wahrnehmung der Aufgabenerfüllung als relevante Ursachen für aufgabenbezogene Konflikte erachtet werden können, wobei dieser Zusammenhang nur für Aufgaben gezeigt werden kann, die in den Verantwortungsbereich des Geschäftsführers fallen. Verfügen Vorstand und Geschäftsführer über unterschiedliche Vorstellungen, wer welche Aufgaben zu welchem Grad erfüllen soll, führt dies zu einem erhöhten Konfliktaufkommen ($\beta = 0.351$, $p < 0.01$).

Des Weiteren wird das Vorkommen von Aufgabenkonflikten auch durch den Formalisierungsgrad schriftlicher organisatorischer Hilfsmittel (Stellenbeschreibung, Organisationsreglement, Funktionendiagramm etc.) beeinflusst. So zeigen die Resultate, dass mit zunehmendem Formalisierungsgrad die aufgabenbezogenen Differenzen reduziert werden können ($\beta = -0.102$ $p < 0.1$).

Die Ergebnisse bestätigen schliesslich die Forderung nach einem gleichgewichtigen Zusammenwirken von Vorstand und Geschäftsführer. So weisen jene Geschäftsführer-Präsidenten-Beziehungen, in denen sich Geschäftsführer und Präsident im gleichen Masse als dominant ansehen, das geringste beziehungsbezogene Konfliktaufkommen auf. Das höchste Konfliktaufkommen kann hingegen verzeichnet werden, wenn der Präsident vom Geschäftsführer als dominierend angesehen wird.

	n	Beziehungskonflikte
Geschäftsführer erachtet Präsident als dominierend	18	2.111 (.958)
Beide im gleichen Masse übereinstimmend	37	1.451 (.460)
Ungleiche Einschätzung	40	1.608 (.552)
Signifikanz (p-Wert)		.014

Tabelle 2: Dominanzverhältnisse

Auswirkungen der Konflikte

Um die Tragweite der Konflikte in dieser Zusammenarbeit besser einschätzen zu können, werden neben den Ursachen auch die Auswirkungen der beiden Konflikttypen berücksichtigt. Lange Zeit wurde grundsätzlich davon ausgegangen, dass Konflikte negative Auswirkungen haben. Im Zusammenhang mit Aufgabenkonflikten wurde diese Ansicht teilweise revidiert. Es wurde argumentiert, dass dieser Konflikttyp unter bestimmten Umständen positive Auswirkungen haben könne. So wird bspw. gesagt, dass Aufgabenkonflikte zu einem besseren Verständnis der getroffenen Entscheidungen führen und die Qualität der Entscheidungsfindung verbessert.¹⁵ So können Aufgabenkonflikte unter bestimmten Umständen bspw. einen positiven Einfluss auf die Leistung oder die Zufriedenheit einer Gruppe haben.¹⁶ Die Ergebnisse der Studie zeigen jedoch, dass sich sowohl Aufgabenkonflikte wie auch Beziehungskonflikte im hier interessierenden Kontext schädlich auf die Arbeitszufriedenheit ($\beta = -0.409$ für Aufgaben- und $\beta = -0.320$ Beziehungskonflikte, $p < 0.001$), sowie auf die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit an sich auswirken ($\beta = -0.479$

für Aufgaben- und $\beta = -0.673$ für Beziehungskonflikte, $p < 0.001$). Im Zusammenhang mit der wahrgenommenen organisationalen Performance geht aus der Studie des Weiteren hervor, dass sich die Aufgabenkonflikte auch hier negativ auswirken ($\beta = -0.177$, $p < 0.1$). Im Zusammenhang mit den Beziehungskonflikten kann hingegen kein direkter Effekt auf die Performance festgestellt werden. In einer weiterführenden Analyse konnte jedoch festgestellt werden, dass die Arbeitszufriedenheit diesen Zusammenhang mediiert. Folglich haben auch Beziehungskonflikte über eine geringere Arbeitszufriedenheit einen negativen Einfluss auf die Wahrnehmung der organisationalen Performance.

Handlungsempfehlungen

Eine funktionierende Zusammenarbeit von Vorstand und Geschäftsführer ist von massgeblicher Relevanz für den Erfolg einer NPO. Die vorliegende Studie kann die zentralen Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Gestaltung dieser Zusammenarbeit identifizieren. Die perfekte Zusammenarbeit von Vorstand und Geschäftsführer, frei von jeglichen Konflikten, wird es wohl nie geben, sind doch Konflikte ein Bestandteil organisationalen Lebens. Aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen lassen sich jedoch drei zentrale Handlungsempfehlungen für eine effiziente und effektive Zusammenarbeit von Vorstand und Geschäftsführer in Nonprofit- Organisationen ableiten.

Handlungsempfehlung Nr. 1:

In der Rekrutierung und Personalgewinnung muss besonderes Augenmerk auf Motivation und Wertebasis der Person gelegt werden.

Die Zusammenarbeit von Vorstand und Geschäftsführer wird, wie jede Zusammenarbeit und Beziehung, in erster Linie durch die jeweiligen Individuen geprägt. Entsprechend stellen die individuellen Charakteristika des Geschäftsführers wie der Vorstandsmitglieder (insbesondere des Präsidenten) wesentliche Elemente dieser Beziehung dar. Dieses Erkenntnis wird durch die Ergebnisse der vorliegenden Studie klar bestätigt. Folglich ist bereits bei der Rekrutierung des Geschäftsführers sowie bei der Wahl der Vorstandsmitglieder (insbesondere des Präsidenten) diesen individuellen Charakteristika die notwendige Relevanz beizumessen. Diese Forderung stellt sicherlich hinsichtlich der Rekrutierung von Vorstandsmitgliedern eine Herausforderung dar, weil Nonprofit-Organisationen selten auf eine Vielzahl von Bewerbern zurückgreifen können. Vielmehr müssen sie dankbar sein, dass sich überhaupt jemand zur Verfügung stellt. So erfolgt die Auswahl von Vorstandsmitgliedern heute oft zu wenig zielorientiert oder basierend auf persönlichen Beziehungen. Die Ergebnisse der Studie machen aber deutlich, dass die Person an sich im Zentrum dieser Zusammenarbeit steht. Folglich sollte dem Rekrutierungsprozess die entsprechende Relevanz beigemessen werden, um diejenigen Personen zu rekrutieren, die einen positiven Beitrag zum Gelingen dieser Zusammenarbeit und folglich zum Erfolg der Organisation leisten können.

Handlungsempfehlung Nr. 2:

Vorstand (insb. Präsident) und Geschäftsführer müssen ein Verständnis der Zusammenarbeit als «Team» anstreben.

Neben den individuellen Charakteristiken der Vorstandsmitglieder und des Geschäftsführers erweist sich zudem die Gestaltung der Zusammenarbeit von grundlegender Relevanz. Nicht zuletzt aufgrund der Komplexität dieser Zusammenarbeit und dem hohen Grad an Interdependenz sind interpersonale und formale Aspekte der Zusammenarbeit als wichtige Gestaltungselemente zu betrachten, wobei sich folgende Empfehlungen für das Gelingen dieser Zusammenarbeit ableiten lassen:

- Die Zusammenarbeit von Vorstand und Geschäftsführer muss auf Vertrauen und Respekt basieren;
- Vorstand und Geschäftsführer müssen ihre Kommunikation im Sinne ihrer Zusammenarbeit gestalten;
- es muss ein gemeinsames Verständnis der Zusammenarbeit gefördert werden.

Handlungsempfehlung Nr. 3:

Professionalisierung der Nonprofit-Organisationen.

Im Zentrum der Zusammenarbeit von Vorstand und Geschäftsführer stehen in erster Linie die jeweiligen Personen. Von Seiten der Organisation können jedoch die entsprechenden Strukturen und Rahmenbedingungen zur Unterstützung dieser Zusammenarbeit bereitgestellt werden. Aufbauend auf den Ergebnissen der Studie soll schliesslich das Vorhandensein formalisierter Stellenbeschreibungen, Funktionendiagramme und Organisationsreglemente gefordert werden. Organisationen sollten einen bestimmten Formalisierungsgrad aufweisen, insbesondere im Zusammenhang mit Stellenbeschreibungen, Funktionendiagrammen etc. Diese Instrumente dienen dazu, die Zusammenarbeit effizienter und effektiver zu gestalten, indem Unklarheiten angesprochen und festgehalten werden können.

Fussnoten

- ¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde auf die explizite Verwendung der weiblichen Form verzichtet.
- ² Vgl. Cornforth/Edwards 1999, S. 361; Schwarz 2005, S. 141.
- ³ Vgl. Schwarz et al. 2009, S. 256.
- ⁴ Vgl. Tsui et al. 2004, S. 173.
- ⁵ Vgl. Rahim 1983, S. 189.
- ⁶ Vgl. Jehn 1995, S. 258.
- ⁷ Vgl. Jehn 1995, S. 258; Jehn/Bendersky 2003, S. 200.
- ⁸ Teilweise wird in der Literatur ein dritter Konflikttyp differenziert: Prozesskonflikte. Prozesskonflikte können als logistische Konflikte verstanden werden. Wie die Aufgabenkonflikte beziehen sie sich ebenfalls auf die auszuführenden Aufgaben. Im Unterschied zu den Aufgabenkonflikten geht es jedoch bei den Prozesskonflikten um den Prozess der Aufgabenerfüllung. Sie beziehen sich somit darauf, wie eine Aufgabe vom Ablauf her zu gestalten ist (und nicht inhaltlich), wer für welche Aufgaben verantwortlich ist und wie Aufgaben delegiert werden sollen (vgl. Jehn 1997, S. 540). Im Rahmen der Datenanalyse der Studie hat sich jedoch gezeigt, dass Aufgaben- und Prozesskonflikte von den Studienteilnehmern als ein und derselbe Konflikttyp wahrgenommen wird, so

dass diese für den weiteren Verlauf der Studie entsprechend als ein Konflikttyp gehandhabt wurden (im Folgenden allgemein als Aufgabenkonflikt bezeichnet).

⁹ Vgl. Schwarz et al. 2009, S. 58 f.

¹⁰ Vgl. Langer/Schröer 2011, S. 18.

¹¹ Vgl. Meglino/Ravlin 1998, S. 351.

¹² Vgl. Schwartz 1999, S. 40 ff.

¹³ Der standardisierte β -Koeffizient (im Folgenden β) bezeichnet das Mass des Einflusses einer unabhängigen Variable (hier die Konfliktursache) auf eine abhängige Variable (hier das Konfliktaufkommen). Das Signifikanzniveau (im Folgenden p) bezeichnet die Irrtumswahrscheinlichkeit, mit welcher der Zusammenhang noch als akzeptabel angesehen werden kann.

¹⁴ Vgl. Dirks/Ferrin 2001, S. 451 ff.

¹⁵ Vgl. Amason 1996, 139 ff., Olson et al. 2007.

¹⁶ Vgl. De Dreu/Weingart 2003, S. 743.

Literatur

Amason, A. C., *Distinguishing the Effect of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams*, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 39 (1/1996), S. 123-148.

Cornforth, C./Edwards, C., *Board Roles in the Strategic Management of Non-profit Organisations: Theory and Practice*, in: *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 7 (4/1999), S. 346-362.

Dirks, F./Ferrin, D. L., *The Role of Trust in Organizational Settings*, in: *Organization Science*, Vol. 14 (4/2001), S. 450-467.

Jehn, K. A., *A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict*, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40 (2/1995), S. 256-282.

Jehn, K. A. /Bendersky, C., *Intragroup Conflict in Organizations: A Contingency Perspective on the Conflict- Outcome Relationship*, in: *Research in Organizational Behavior*, (25/2003), S. 187-242.

Langer, A./Schröer, A., *Professionalisierung im Nonprofit Management*, Wiesbaden, 2011.

Meglino, B. M./Ravlin, E. C., *Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research*, in: *Journal of Management*, Vol. 24 (3/1998), S. 351-389.

Olson, B. J./Paryitam, S./Bao, Y., *Strategic Decision Making: The Effects of Cognitive Diversity, conflict, and Trust on Decision Outcomes*, in: *Journal of Management*, Vol. 33 (2/2007), S. 196-222.

Schwarz, P., *Organisation in Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Strukturen*, Bern/Stuttgart/Wien, 2005. Schwarz, P./Purtschert, R./Giroud, C./Schauer, R.,

Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (6. Auflage), Bern/Stuttgart/Wien, 2009.

Schwartz, S. H., *A Theory of Cultural Values and some Implications for Work*, in: *Applied Psychology*, Vol. 48 (1/1999), S. 23-47.

Tsui, M.-S./Cheung, F. C. H./Gellis, Z. D., *In Search of an Optimal Model for Board-Executive Relationships in Voluntary Human Service Organizations*, in: *International Social Work*, Vol. 47 (2/2004), S. 169-186.

Autorin

Sarah BÜRGISSER

Studium in Betriebswirtschaftslehre an der Universität Freiburg/CH. Von Oktober 2006 bis Juni 2011 war sie Diplom Assistentin am Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschafts-Management der Universität Freiburg/CH (VMI). Am VMI war sie unter anderem als Produktmanagerin für den Executive MBA in NPO-Management tätig. Im Frühjahr 2011 konnte sie ihre Dissertation mit dem Titel «Interessenskonflikte zwischen ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitenden in Nonprofit-Organisationen» erfolgreich verteidigen. Heute als Consultant bei der effex AG in Bern tätig.

Abstract

Eine gut funktionierende Zusammenarbeit zwischen ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitenden, insbesondere aber zwischen der hauptamtlichen Geschäftsführung und dem ehrenamtlichen Vorstand, ist für den Erfolg einer jeden Nonprofit-Organisation (NPO) von zentraler Bedeutung. Aufgrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen von Ehrenamt und Hauptamt gestaltet sich diese Zusammenarbeit jedoch äusserst komplex und potenziell konfliktträchtig. Das grundsätzliche Problem der Know-how-, Zeit- und Informationsasymmetrien zulasten der ehrenamtlichen Führung ist bereits gut erforscht. Aber welche Bedeutung haben Persönlichkeitsmerkmale der Beteiligten und die Qualität der Beziehungen in der Zusammenarbeit? Dazu gibt es bis heute kaum Forschungsergebnisse. Der folgende Beitrag fasst die wesentlichen Ergebnisse eines Forschungsprojekts zusammen, das die Lücke zu schliessen versucht.

Schlüsselwörter

Geschäftsführung, Vorstand, Nonprofit-Organisation

JEL Classification

L3, L31, M12, M5

Zitiervorschlag

Sarah Bürgisser. 2012. «Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung in Verbänden und anderen Nonprofit Organisationen». Working Papers SES 431, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Universität Freiburg (Schweiz)

Working Papers SES

Last published :

426 Dafflon B.: Voluntary amalgamation of local governments: the Swiss debate in the European context; 2012

427 Wallmeier M.: Smile in Motion: An Intraday Analysis of Asymmetric Implied Volatility; 2012

428 Isakov D., Weisskopf J.-P.: Tre Founding Families Special Blockholders? An Investigation of Controlling Shareholder Influence on Firm Performance; 2012

429 Gmür M.: Werden Frauen und Männer in NPO gleich bezahlt?; 2012

430 Reiser H., Gmür M.: Selbstverwaltete Betriebe zwischen Tradition und Markt; 2012

Catalogue and download links:

<http://www.unifr.ch/ses/wp>

http://doc.rero.ch/collection/UNIFR_WORKING_PAPERS_SES