

Vorstandsrarbeit

Die ideale Zusammensetzung eines Vorstandes

Hans Lichtsteiner

Gemäss Freiburger Management Modell für NPO (FMM) ist ein Vorstand idealtypisch ein relativ kleines, unabhängiges Führungsorgan, das als Regierung der NPO agiert. Das Gremium soll dabei personell nicht primär auf Grund geographischer Kriterien zusammengesetzt werden, klar getrennt vom Trägerschaftsorgan sein und selber auch keine Ausschüsse leiten.¹ Je nach Ausprägung der NPO sieht das FMM dabei durchaus auch Modifikationen dieses idealtypischen Modells vor. Insbesondere bei Miliz-NPO, also primär kleinen, finanzschwachen Organisationen, bei denen der Vorstand mangels Festangestellten auch selber Realisationsaufgaben übernehmen muss, sind Anpassungen am Idealprofil sogar nötig. Ausgehend von der Funktion eines Vorstandes wie eines Stiftungsrates² sollen im folgenden Beitrag Kriterien erarbeitet werden, die bei der Zusammensetzung des entsprechenden Gremiums berücksichtigt werden sollten. Darauf aufbauend werden Hinweise gegeben, wie die Suche und auch Entwicklung des Vorstandes optimiert werden kann.

Der Vorstand einer NPO ist als Führungsorgan massgeblich für die strategische Entwicklung einer NPO wie auch für die Prägung der Organisationskultur verantwortlich. Entsprechend zentral ist die Frage, wer im Gremium Einsitz nimmt und sich für diese beiden Aufgabenbereiche verantwortlich zeichnet. NPO sollten deshalb der Zusammensetzung des Vorstandes sehr viel Beachtung schenken. Doch wie sieht ein ideal besetzter Vorstand aus, auf Grund welcher Kriterien soll dieser zusammengesetzt werden und auf was ist bei der Besetzung des Gremiums besonders zu achten?

Aufgaben des Vorstandes

Ein Vorstand hat innerhalb einer NPO grundsätzlich einmal einer Funktion nachzukommen, indem er ein Set von Aufgaben übernimmt. Um das Gremium ideal zu besetzen, ist in einem ersten Schritt zu klären, welche Aufgaben das Gremium im Detail zu erfüllen hat. In den meisten NPO sind die organisatorischen Aufgaben eines Vorstandes in den Satzungen, Statuten oder auch in einem Geschäftsreglement detailliert geregelt. Es existieren aber auch ganz grundlegende Funktionen und Aufgabengebiete, die



jeder Vorstand auf Grund rechtlicher wie organisatorischer Rahmenbedingungen zu erfüllen hat:

Aus rechtlicher Sicht hat ein Vorstand grundsätzlich das Recht und die Pflicht, nach den Befugnissen, die die Statuten ihm einräumen, die Angelegenheiten des Vereins zu besorgen und den Verein zu vertreten.³ Die Aufgaben lassen sich dabei in drei Wirkungsbereiche aufgliedern: die optimale Mittelverwendung im Sinne der Verfolgung einer effektiven Strategie, die ordentliche Mittelbewirtschaftung im Sinne eines effizienten Umgangs mit den knappen Ressourcen sowie die Pflege einer Buchführung und Rechnungslegung im Sinne der Herstellung einer Transparenz, die ein sinnvolles Controlling und Risikomanagement zulässt.⁴ Diese dem Vorstand obliegenden Aufgaben muss er persönlich erledigen, und nur in Ausnahmefällen ist ihm gestattet, für Einzelaufgaben Hilfspersonen heranzuziehen. Für ein Verschulden dieser Hilfskräfte hat er jedoch grundsätzlich wie für eigenes Verschulden einzustehen.⁵ Die Aufgaben sind folglich zwar an Dritte übertragbar, die Gesamtverantwortung obliegt jedoch weiterhin dem Gremium. Von Weisungen, die er durch die verbindlichen Satzungs Vorschriften und einschlägige Geschäftsordnungen, durch Beschlüsse der Mitgliederversammlung oder durch dem Verein übergeordnete Organe erhalten hat, darf der Vorstand zudem bei seiner Amtsausführung nur abweichen, wenn er mit der Billigung der übergeordneten Stelle – beim Verein das Trägerchaftsorgan, bei der Stiftung die Stiftungsaufsicht – rechnen kann.⁶

Aus organisatorischer Sicht übernimmt ein Vorstand die Aufgabe der Gewährleistung einer funktionierenden Schnittstelle zwischen strategischer Leitungsebene und operativer Realisierungsebene. Dabei hat er die Anliegen und Interessen der Mitglieder aufzunehmen und zu bündeln, in eine gemeinsame Gesamtstrategie zu konsolidieren, die zur Strategieumsetzung notwendigen Massnahmen vorzubereiten und diese den Mitgliedern zusammen mit den zur selbstständigen Meinungsbildung notwendigen Informationen zur Genehmigung vorzulegen. In der Folge überwacht er die Strategieumsetzung und sorgt für eine adäquate Information der

Mitgliederbasis.⁷ Der Prozess der Strategieerarbeitung und –umsetzung erfolgt in Form einer kooperativen Interaktion zwischen Vorstand und Geschäftsführung, indem gemeinsam und unter Nutzung des gesamten organisationalen Wissens, insbesondere auch der Erfahrungen der Realisationsebene, die entsprechenden Entscheidungsgrundlagen erarbeitet werden.⁸ Die Arbeit mündet in klare Konzepte, Ziele und Regelungen, welche als Dokumente wiederum die Grundlage des Steuerungsprozesses bilden. Des Weiteren vertritt das Gremium die Organisation gegen aussen.

Definition der benötigten Kompetenzen

Auf Grund dieser unterschiedlichen Aufgaben eines Vorstands lässt sich ein erstes Set an Anforderungen für seine Zusammensetzung ableiten:

Um dem Anspruch eines ausgewogenen **strategischen Führungsgremiums** gerecht zu werden, müssen im Vorstand einerseits innovative andererseits stabilisierende, und sowohl eher nach innen wie auch nach aussen wirkende Kräfte vorhanden sein.⁹ Konkret braucht es Personen, welche mit ihrer Haltung die Gründergeneration vertreten und damit wertebasiert argumentieren, und wiederum Andere, welche die Marktsicht mit potenziellen Wachstumschancen in die Strategiediskussion einbringen. Es braucht aber auch Vertreter(innen), die bestrebt sind, im Sinne der Kontinuität Bewährtes weiter zu führen, und solche, die darauf sensibilisiert sind, die aufgebaute Reputation der Organisation weiter zu festigen und auszubauen. Nur wenn alle vier Aspekte im Vorstand vertreten sind und damit in die Strategieerarbeitung einer NPO einfließen, entsteht eine nachhaltige Strategie, welche eine kontinuierliche Entwicklung und damit das langfristige Überleben der NPO sicherstellt.

Um weiter dem Anspruch der **Gewährleistung einer effizienten Organisation und einer wirkungsvollen Kontrolle** gerecht zu werden, muss im Vorstand neben branchenspezifischem Wissen auch Wissen bezüglich wirkungsvoller Umsetzung der entsprechenden Massnahmen vorhanden sein. So braucht es beispielsweise nicht nur Kenntnisse darüber, welche Bildungsinhalte jungen Berufsangehörigen vermittelt

werden sollen oder wie eine Immobilie optimal behindertengerecht auszugestalten ist, sondern auch das Fachwissen betreffend eines modernen Bildungssystems respektive über die korrekte Abwicklung eines Bauprojekts. Nur so ist ein Vorstand in der Lage, sich bei häufig wiederkehrenden Aufgaben innerhalb der eigenen Reihen eine Meinung zu bilden ohne laufend auf externe Expertisen zurückgreifen zu müssen. Entsprechend sollten diese Kompetenzen durch Vorstandsmitglieder abgedeckt werden. Zentrale und immer wiederkehrende Themengebiete diesbezüglich sind in den meisten Verbänden Rechts- und Finanzfragen, Fragen zur Interessensvertretung und meist auch Kommunikations- und Marketingfragen. Nützliche Anhaltspunkte über häufig benötigtes Expertenwissen liefern hier die Protokolle der Vorstandssitzungen.

Eine weitere Aufgabe des Vorstands sind die **Interessenbündelung und der Interessensabgleich zwischen den verschiedenen Mitgliedergruppen**. Entsprechend sollten im Vorstand alle Mitgliedergruppen vertreten sein, zwischen denen fundamental unterschiedliche Interessenslagen bestehen. Diese Interessensunterschiede im Verband können u.a. sprachlicher, geographischer, geschlechtlicher, beruflicher oder bildungsmässiger Natur sein. Sie können durch unterschiedliche Branchen oder durch Stellung in der Wertschöpfungskette bedingt sein. Zentral ist deshalb die Klärung der Frage, ob die Interessenslage einer Mitgliedergruppe tatsächlich so spezifisch ist, dass eine direkte Vertretung im Vorstand unabdingbar wird. Die Praxis zeigt, dass in vielen Vorständen Kriterien der Repräsentativität bezüglich Mitgliedergruppen oftmals zu stark gewichtet werden. Dies verschafft ihm zwar eine erhöhte Akzeptanz bei der Basis, gleichzeitig werden damit aber auch häufig fachliche Aspekte vernachlässigt und das Gremium fällt zudem unnötig gross aus.

Voraussetzungen für eine optimale Zusammenarbeit

Neben diesen funktionsbedingten Anforderungen bestehen grundsätzliche Kriterien, die bei der Zusammensetzung des Gremiums zu beachten sind. Wissenschaftliche Studien zeigen, dass eine Gruppe, insbesondere bei komplexen Aufgaben und mehr-

deutigen oder risikoreichen Problemstellungen, bessere Leistungen erbringt als die einzelnen Individuen, aus der die Gruppe zusammengesetzt ist.¹⁰ Besonders gut sind die Leistungen, wenn die Gruppe eine hohe interne Kohäsion aufweist,¹¹ von ihrer Struktur her also so gross ist, dass ein gleich gewichteter Austausch unter allen Mitgliedern stattfindet. Die Existenz von Subgruppen oder einzelner Mitglieder, die sich in eine passive Rolle zurückziehen, schmälern hingegen deren Leistungsfähigkeit. Des Weiteren ist es von Vorteil, wenn eine Gruppe möglichst unterschiedliche Kompetenzen zusammenführt. Duplizitäten des Fachwissens sind wenn möglich zu vermeiden.¹² Und letztlich sollten die Mitglieder eines Gremiums bereit sein, ihre eigene Expertise in die Gruppendiskussionen mit einzubringen, gleichzeitig aber auch von ihrer Persönlichkeitsstruktur her so offen sein für neue, andere Argumente, dass neue Ideen und Sichtweisen im Rahmen ihrer Diskussionen entstehen können. Bezüglich eines ideal besetzten Vorstands bedeutet dies, dass dieser als Gremium nicht zu gross sein darf, damit gleich gewichtete Diskussionen überhaupt möglich sind. Weiter bedarf es einer Zusammensetzung aus Mitgliedern mit möglichst unterschiedlichen Kompetenzen, die allesamt bereit sind, aktiv am Problemlösungsprozess im Vorstand mit zu arbeiten und sich in die Diskussion einzubringen, Argumente des Gegenübers aufzunehmen, Dinge kritisch zu hinterfragen, aber auch die eigene Meinung zu revidieren. Gerade um letzteren Ansprüchen gerecht zu werden ist eine Durchmischung von altgedienten, erfahrenen Vorstandmitglieder mit neuen, teilweise noch unbedarften Vorständen durchaus sinnvoll.

Ein letzter Aspekt, der bei der Besetzung eines Vorstands mit berücksichtigt werden sollte, resultiert aus dem Episodenmodell.¹³ In einem Problemlösungs- und Entscheidungsprozess gilt es, entsprechend dem Effizienz- und Effektivitätskriterium eine sachlich möglichst optimale Lösung zu finden, für diese in der Organisation die notwendige Akzeptanz herzustellen und sie letztlich auch konsequent umzusetzen. Entsprechend wichtig ist es, in einem Gremium Sachpromotoren zu haben, d.h. Personen, die unter Einhaltung eines professionellen Projektmanagements eine sachlich optimale Lösung für

ein Problem erarbeiten können. Es braucht zudem Sozialpromotoren, welche die Fähigkeit besitzen, zu den Betroffenen ein Vertrauensverhältnis aufzubauen, diese zu informieren und zu überzeugen, dass eine neu erarbeitete Lösung durchaus sinnvoll und vernünftig ist. Und letztlich benötigt ein Gremium wie ein Vorstand Machtpromotoren, Mitglieder, die bereit sind, Entscheide zu fällen und diese allenfalls gegen Widerstände erfolgreich durchzusetzen.¹⁴ Alle drei Qualitäten sollten in einem Gremium wie einem Vorstand vorhanden sein, wobei einzelne Personen durchaus mehrere Promotorenrollen abdecken können.

Erstellung eines Idealprofils

Da nun ein Vorstand in den seltensten Fällen all den hier skizzierten Ansprüchen gerecht werden kann, gilt es aus den dargelegten Kriterien zur idealen Besetzung eines Vorstandes diejenigen Aspekte herauszugreifen, welche für den Vorstand der eigenen NPO von Bedeutung sind. Allenfalls kann dabei noch zwischen Muss- und Soll-Kriterien differenziert werden. Auf Basis des so entstandenen Anforderungsprofils einer Idealbesetzung des eigenen Vorstands kann in der Folge das heute bestehende Gremium analysiert und sinnvoll ergänzt werden. Eine solche Analyse erfolgt sinnvollerweise in Form einer Tabelle, bei der auf der einen Achse die relevanten Kriterien und auf der anderen Achse die Mitglieder des Vorstands eingetragen werden. In den Schnittpunkten der beiden Achsen wird in der Folge festgehalten, welches Vorstandsmitglied welche Anforderungen abdeckt. Damit wird bei Ersatzwahlen jeweils leicht ersichtlich, welches Kandidat(inn)enprofil idealtypisch einen Vorstand optimal ergänzen würde.

Der Wettbewerb um die Besten

Ist das Idealprofil eines Vorstandes für die eigene NPO erarbeitet, so geht es in einem zweiten Schritt darum, die entsprechenden Personen zu finden. In Deutschland existieren rund 1 Million gemeinnützige Organisationen¹⁵, in Österreich über 100 000¹⁶ und der Schweiz immerhin noch rund 90 000 gemeinnützige Vereine und Stiftungen. All diese Organisationen haben eines gemeinsam: Sie benötigen ein Führungsorgan, das im Auftrag der Träger

und/oder Stifter die Geschicke der Organisation leitet. Besteht nun ein durchschnittlicher Vorstand aus knapp 10 Mitgliedern¹⁷ und ein Stiftungsrat aus 5 bis 7 Personen¹⁸, so braucht es in Deutschland über 5 Millionen Personen, um die entsprechenden Stellen zu besetzen, und für Österreich und die Schweiz sind es immerhin noch über eine halbe Million an ehrenamtlichen Vorständen und Stiftungsräten. Entsprechend dem hohen Bedarf ist der Wettbewerb um die Besten und Qualifiziertesten enorm. Die Klagen vieler NPO, es sei nicht einfach Vorstände zu finden, sind also ohne weiteres plausibel. Zu wissen, welche Profile man idealtypisch für seinen Vorstand benötigt, reicht folglich nicht aus. Es geht auch darum, diese zu finden und für die eigene Organisation zu gewinnen. Insofern stellt sich vorab die Frage, was macht eine NPO im Allgemeinen und das Amt als Vorstand im Speziellen für potenzielle Vorstandsmitglieder besonders attraktiv?¹⁹

Anreize für ein Engagement schaffen

Die 2009 durchgeführte Befragung des Freiwilligen-Monitors bei 6490 über 15 Jahre alte Personen der Schweiz zeigt, dass die Hauptmotive, sich freiwillig in einer NPO zu engagieren, aus Spass an der Tätigkeit (83 %), mit Anderen etwas zu bewegen (74 %), anderen Menschen zu helfen (67 %), mit anderen Menschen zusammen zu kommen (61 %), seine eigenen Kenntnisse und Erfahrungen zu erweitern (61 %) sowie der Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen und etwas zu entscheiden (51 %), bestehen.²⁰ Wenn folglich eine NPO für Freiwillige möglichst attraktiv sein möchte, gilt es primär diesen Motivationsfaktoren so weit als möglich zu entsprechen. Die Vorstandsarbeit ist demzufolge so auszugestalten, dass gegen Aussen sichtbar wird, dass im Vorstand in einer konstruktiven, kollegialen Art gemeinsam Ziele verfolgt und auch erreicht werden, dass die Mitarbeit im Gremium geschätzt und die Kompetenzen des Einzelnen genutzt werden und dass durchaus auch erwartet wird, dass seitens des Vorstandes Impulse gesetzt und damit Verantwortung übernommen wird. Für die Rekrutierung ist daher zentral, dass nicht nur ein Pflichtenheft mit Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen besteht und die üblichen Gegenleistungen wie Spendenentschädigungen, Weiterbildungsmöglichkeiten

oder Informationsvorsprung geboten werden, sondern dass insbesondere auch nachvollziehbar dargelegt werden kann, dass das Gremium etwas bewirkt hat. Dies kann beispielsweise über eine entsprechende Rubrik im Leistungsbericht der NPO erfolgen, in der gezeigt wird, welche Ziele sich das Gremium in den letzten Jahren gesetzt und inwieweit es diese auch erreicht hat. Zudem muss dargelegt werden können, warum gerade die angefragte Person besonders geeignet ist, das Gremium zu ergänzen. Hierzu kann wiederum das im ersten Schritt ausgearbeitete Kompetenzprofil des Vorstandes herangezogen werden.

Mögliche Hürden abbauen

Neben der Schaffung positiver Anreize zur Vorstandsarbeit sind parallel dazu Aspekte so weit wie möglich zu vermeiden, welche vor einem Engagement in der NPO abschrecken könnten. Gemäss einer in Deutschland durchgeführten Befragung gehören dazu ein übermässiges, zeitliches Engagement (42 %), die langfristige, verbindliche Bindung an die NPO (36 %) sowie die Befürchtung, den Anforderungen des Amtes nicht entsprechen zu können (24 %).²¹ Durch eine klare Fokussierung der Vor-

standsarbeit auf diejenigen Aufgaben, für die das Gremium effektiv zuständig ist,²² durch eine konsequente Auslagerung von den übrigen Tätigkeiten auf Subkommissionen und temporäre Arbeitsgruppen, durch eine adäquate Unterstützung durch das Hauptamt sowie insbesondere auch durch eine bereits bei der Suche klar deklarierte Obergrenze des Zeitaufwandes, der für die Vorstandsaufgabe jährlich zu leisten ist, können diese Befürchtungen einer übermässigen, zeitlichen Belastung eingegrenzt werden. Bezüglich eines langfristigen, verbindlichen Engagements ist weiter darauf zu achten, dass bereits vor der Annahme des Amtes auch ein Exit-Szenario für Interessierte besteht. Dies kann von einer zeitlich beschränkten Probezeit im Vorstand bereits vor der definitiven Wahl, über eine vorab beschränkte Zusage für eine Amtszeit bis hin zu einer grundsätzlichen Amtszeitbeschränkung reichen. Letztlich kann der Befürchtung potenzieller Vorstandsmitglieder, den Anforderungen des Amtes nicht gerecht zu werden, entgegen gewirkt werden, indem klare Informationen bestehen, wie die NPO organisiert ist, welche Herausforderungen aktuell für die NPO bestehen, welche Aufgaben dabei dem Vorstand zufallen und was insbesondere von der



entsprechenden Person in ihrer Funktion als Vorstandsmitglied exakt erwartet wird. Erfahrungsgemäss bleiben hier viele NPO in der Phase der Rekrutierung mit ihren Auskünften vage. Standardisierte Einführungsprogramme ins Amt sowie die Möglichkeit einer potenziellen Weiterbildung können zusätzlich helfen, die Befürchtungen potentieller Interessenten, dem Amt nicht gerecht werden zu können, weiter abzubauen.

Festlegen des Kreises, wo gesucht wird

Sind die Profile der Idealbesetzung des Vorstands erarbeitet sowie die entsprechenden Rekrutierungsunterlagen, die darlegen, was eine interessierte Person von der Mitwirkung im Gremium erwarten darf, zusammengestellt, kann in einem dritten Schritt der effektive Suchprozess eingeleitet werden. Sofern die Statuten nichts Anderes vorsehen bestehen grundsätzlich drei Segmente, aus denen sich Vorstandsmitglieder rekrutieren lassen: aus dem Kreis der Mitglieder, aus dem Beziehungsnetz der Mitglieder sowie aus einem dritten Kreis ausserhalb der ersten beiden Gruppen.

Die Suche **innerhalb des Kreises der Mitglieder** hat den grossen Vorteil, dass Personen, die als Amtsträger in Frage kommen, ganz gezielt angesprochen werden können. Die Persönlichkeitsprofile der einzelnen Personen sind dabei in der Regel meist weitgehend bekannt. Systematisiert werden kann dieser Prozess zudem, indem bereits frühzeitig Personen, die in naher oder ferner Zukunft für ein entsprechendes Amt in Frage kommen könnten, systematisch erfasst, beobachtet und allenfalls auch gezielt gefördert werden. Zu beachten ist dabei, dass diese Vorselektion nach sachlichen Kriterien erfolgt, um einer Oligarchiebildung – der natürlichen Tendenz hin zu einer Herrschaft der Wenigen – innerhalb der Verbandsstrukturen vorzubeugen. Weiter ist dem Umstand Rechnung zu tragen, dass mit diesem System – insbesondere bei der Rekrutierung innerhalb der eigenen Mitgliederreihen, aber auch ganz allgemein für mögliche Kandidat(inn)en – das Risiko besteht, dass Personen zwar gefördert und auch nominiert, letztlich aber nicht gewählt werden. Dieser Gefahr eines persönlichen Gesichtverlustes potentieller Kandidaten durch Nicht-Wahl ist

mit weitestgehender Diskretion zu begegnen. Bei entsprechend unglücklich verlaufenen Fällen muss mit Rückkoppelungseffekten gerechnet werden, so dass die Bereitschaft von Mitgliedern, sich ebenfalls zur Wahl in den Vorstand aufstellen zu lassen, weiter sinkt.

Eine zweite Möglichkeit, Vorstände zu gewinnen, besteht in der Rekrutierung von **Kandidatinnen und Kandidaten aus dem Beziehungsnetz der Mitglieder**. Diese sehr häufig gewählte Methode hat den Vorteil, dass diejenige Person, die an einen potenziellen Kandidaten respektive an eine Kandidatin herantritt, zu dieser Person bereits über ein Vertrauensverhältnis verfügt und damit in der Regel weniger Überzeugungskraft aufwenden muss, die entsprechende Person bezüglich Sinnhaftigkeit des Amtes respektive Seriosität der Organisation zu überzeugen. Entsprechend hoch ist hier die Gewinnungsquote. Besonders zu beachten ist, dass nicht Leute kontaktiert werden, die bereits in mehreren anderen Organisationen aktiv sind und somit kaum mehr die notwendige Zeit für ein zusätzliches Mandat aufbringen können. Diese Gefahr ist bei der Rekrutierung aus bestehenden Beziehungsnetzen besonders hoch, da stark engagierte Personen auch über ein besonders grosses Beziehungsnetz verfügen und entsprechend häufig und schnell als geeignete Kandidat(inn)en identifiziert werden.

Letztlich können Vorstände wie Stiftungsratsmitglieder **über allgemeine Ausschreibung** der Ämter gesucht werden, sei dies über ein Inserat in der eigenen Verbandszeitschrift oder in der Zeitschrift eines befreundeten Verbandes. Dieses Vorgehen grenzt den angesprochenen Kreis an Kandidatinnen und Kandidaten zumindest teilweise ein, indem primär Leser der Zeitschrift auf das Inserat aufmerksam werden und damit über die Zielgruppe der Zeitschrift bereits eine bestimmte Vorselektion der angesprochenen Personen erfolgt. Weiter besteht eine zunehmende Zahl an Internetseiten, die sich zum Ziel gesetzt haben, als Marktplatz für Freiwilligenarbeit zu fungieren. Darüber hinaus wird zunehmend der Weg über Inserate in der Tages- oder Wochenpresse eingeschlagen. Dies, wie konkrete Erfahrungen zeigen, mit beachtlichem Erfolg. Denn nicht selten besteht

bei Personen grundsätzlich eine Bereitschaft, sich gemeinnützig zu engagieren, sie wissen jedoch nicht, an wen sie sich sinnvollerweise wenden können und werden folglich selber nicht aktiv. Dieses Potenzial an Kandidatinnen und Kandidaten wird von vielen NPO bis heute noch nicht ausgeschöpft.

Unabhängig vom Kreis, in dem gesucht wird, sollte vor der definitiven Nomination mit der entsprechenden Person noch einmal ein ausführliches Gespräch geführt werden, in dem allfällige Missverständnisse ausgeräumt werden und noch einmal klar definiert wird, welche inhaltlichen wie auch zeitlichen Verpflichtung mit einer Wahl eingegangen werden.

Laufend optimieren und weiterentwickeln

Sind die richtigen Personen für den Vorstand gefunden und durch das Trägerschaftsorgan gewählt worden, gilt es auf dem Weg zum idealen Vorstand in der Folge den Vorstand laufend weiter zu entwickeln. Eine nützliche Grundlage dazu bildet eine regelmässige Selbstevaluation des Gremiums.²³ Dabei werden die Stärken und das Optimierungspotenzial in der Arbeits- und Funktionsweise des Gremiums ausgemacht und auf Basis der Resultate mögliche Weiterbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen definiert. Dies, um den Vorstand in seiner Amtsausführung noch effektiver und effizienter zu machen und ihn auf seinem Weg hin zum idealen Vorstand weiter voran zu bringen. Denn wie bei einem erfolgreichen Fussballteam braucht es auch für einen Vorstand zwar durchaus eine Gruppe von Personen mit bestimmten Eigenschaften und Potenzialen. Das gewünschte Team entsteht aber erst durch die optimale Rollenverteilung und Abstimmung untereinander, so dass die Stärken jedes einzelnen Gruppenmitglieds optimal genutzt werden. Grundvoraussetzung dafür sind, dass einerseits die Ziele und Aufgaben des Gremiums klar und für alle transparent formuliert sind, dass andererseits aber auch ein gemeinsames Verständnis des Managements einer NPO besteht, das sich in vielen Feinheiten vom Management profitorientierter Organisationen unterscheidet. Und diese Besonderheiten sind lernbar.

Fussnoten

- ¹ Vgl. Schwarz 2005, S. 210.
- ² In der Folge wird im Text nur noch von der Zusammensetzung des Vorstandes gesprochen. Die dargelegten Überlegungen und Schlussfolgerungen lassen sich aber auch weitestgehend auf eine Stiftung respektive die Zusammensetzung eines Stiftungsrates übertragen.
- ³ Vgl. ZGB, Art 69.
- ⁴ Vgl. Baumann 2009, S. 202.
- ⁵ Vgl. BGB, § 664, Baumann 2009, S. 302.
- ⁶ Vgl. BGB, § 665, Baumann 2009, S. 302 ff.
- ⁷ Vgl. dazu die NPO-spezifischen Codizes bezüglich Good Governance, so der NPO-Code (2006), der Swiss Foundation Code (2009) oder der Deutsche Corporate Governance Kodex (2010).
- ⁸ Vgl. Schwarz 2005, S. 252 ff.
- ⁹ Vgl. dazu den Beitrag von Gmür im VM 1/2010.
- ¹⁰ Vgl. Stasson et. al. 1995, Laughlin et. al. 2006.
- ¹¹ Vgl. Carron et. al. 1995.
- ¹² Vgl. dazu auch Simon et al. 2002, Pillai 2006.
- ¹³ Vgl. Schwarz et al. 2009, S. 109 ff.
- ¹⁴ Vgl. Schwarz et al. 2009, S. 198.
- ¹⁵ Vgl. Maecenata Institut 2006, S. 5.
- ¹⁶ Vgl. Meyer et al. 2010.
- ¹⁷ Vgl. Bärlocher 2010, S. 205.
- ¹⁸ Vgl. Lichtsteiner et al. 2008, S. 20.
- ¹⁹ Vgl. dazu auch den Beitrag von Gmür im VM 3/2010.
- ²⁰ Stadelmann-Steffen et al. 2010, S. 88.
- ²¹ Wolf et al. 2010.
- ²² Vgl. dazu auch die Ausführungen am Anfang dieses Artikels.
- ²³ Vgl. dazu Lichtsteiner et al. im VM 2/2009.

Literatur

- Bärlocher, C., *Einfluss der Organisationsmerkmale auf die Fähigkeit der Ressourcenmobilisierung von Nonprofit-Organisationen*, Dissertation, Freiburg/CH, 2010.
- Bürgerliches Gesetzbuch BGB, abgerufen am 7. Juli 2011 auf: <http://www.buergerliches-gesetzbuch.info/>
- Carron, A.V./Spink, K. S., *The Group Size-Cohesion Relationship in Minimal Groups*, in: *Small Group Research*, 1995, S. 86-105.
- Deutscher Corporate Governance Kodex, 2010, abgerufen am 7. Juli 2011 auf: <http://www.corporate-governance-code.de/ger/kodex/1.html>

- Gmür, M., *Strategien für NPO – eine Typologie*, in: *Verbands-Management* (1/2010), S. 6–17.
- Gmür, M., *Herausforderungen und Lösungsperspektiven für das Freiwilligenmanagement*, in: *Verbands-Management* (3/2010), S. 6-15.
- Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke, *Swiss NPO-Code*, o. O., 2006.
- Laughlin, P. R./Hatch, E. C./Boh, L., *Groups Perform Better Than the Best Individuals on Letters-to-Numbers Problems: Effects of Group Size*, in: *Journal of Personality and Social Psychology* (4/2006), S. 644-651.
- Lichtsteiner, H./Lutz, V., *Honorierung von Stiftungsräten, Eine empirische Untersuchung zur Honorierung von Stiftungsräten gemeinnütziger Stiftungen in der Schweiz*, Freiburg/CH, 2008.
- Lichtsteiner, H./Lutz, V., *Selbstevaluation von Vorständen*, in: *Verbands-Management* (2/2009), S. 28-35.
- Maecenata Institut, *Bürgerengagement und Zivilgesellschaft in Deutschland*, Berlin, 2006.
- Meyer, M./Neumayr, M./Schneider, U., *Bits and Pieces: Daten zum österreichischen Nonprofit-Sektor*, in: *Verbands-Management* (2/2010), S. 34-47.
- Pillai, K. G., *Networks and competitive advantage: a synthesis and extension*, in: *Journal of Strategic Marketing* (14/2006), S. 129-145.
- Schwarz, P., *Organisation in Nonprofit-Organisationen*, Bern, 2005.
- Schwarz, P./Purtschert, R./Giroud, Ch./Schauer, R., *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (6. Aufl.), Bern, 2009.
- Schweizerisches Zivilgesetzbuch ZGB, abgerufen am 7. Juli 2011 auf: <http://www.admin.ch/ch/d/sr/21.html>
- Simon, R./Galunic, Ch., *Knowledge heterogeneity in managerial networks and its effect of individual performance*, in: *Academy of Management Proceedings*, 2002.
- Sprecher, Th./Egger, Ph./Janssen, M., *Swiss Foundation Code, Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen*, Basel, 2009.
- Stadelmann-Steffen, I./Traunmüller, R./Gundelbach, B./Freitag, M., *Freiwilligen-Monitor Schweiz 2010*, Zürich, 2010.
- Stasson, M. F./ Bradshaw, S. D., *Explanations of Individual-Group Performance Differences: What Sort of «Bonus» Can Be Gained Through Group Interaction?*, in: *Small Group Research*, 1995, S. 296-308.
- Wolf, A. Ch./ Zimmer, A., *Besetzung ehrenamtlicher Vereinsvorstände – Vorstände verzweifelt gesucht*, in: *Verbands-Management* (3/2010), S. 28-37.

Der Autor



Hans Lichtsteiner/hans.lichtsteiner@vmi.ch

Prof. Dr. Hans Lichtsteiner ist Direktor Weiterbildung und Beratung am Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschafts-Management der Universität Freiburg/CH (VMI). Er hat Betriebswirtschaftslehre mit Spezialisierungsrichtung Marketing und Führung studiert und zum Thema «Freiwilligenarbeit im Alter» promoviert. Von 1996 bis 2006 war er als Geschäftsleitungsmitglied und Direktor in diversen Wirtschaftsverbänden tätig. Seit 2011 ist er Titularprofessor der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Freiburg/CH. In seiner Freizeit engagiert er sich ehrenamtlich in verschiedenen Vereinen und Stiftungen.