

**Georg von Schnurbein**

# **Einfluss der Organisationsstrukturen auf die Governance in Wirtschaftsverbänden<sup>1</sup>**

*Einflussfaktoren; Kommissionen; Nonprofit Governance; Nonprofit-Organisationen; Organisationsstrukturen; Stakeholder-Ansatz; Verbände; Verbandsstrukturen; Vorstand*

*Mit Governance werden allgemein die Leitungs- und Aufsichtsfunktionen in einer Organisation umschrieben. Die Umsetzung und Ausgestaltung dieser Funktionen unterscheiden sich jedoch in verschiedenen NPO-Typen. Der vorliegende Beitrag untersucht, inwiefern die Gestaltung der Governance in Mitgliederverbänden von den Organisationsstrukturen beeinflusst wird. Mit Hilfe einzelner Einflussfaktoren werden vier unterschiedliche Ausprägungen von Nonprofit Governance in Wirtschaftsverbänden aufgezeigt. Damit wird verdeutlicht, dass es nicht ein Governance-Modell für alle Verbandsarten gibt.*

## **I. Einleitung**

Vereine und Verbände sind in vielerlei Hinsicht von großer Bedeutung. Zunächst einmal stellen sie in Bezug auf Anzahl, funktionale Breite und öffentliche Wahrnehmung in vielen Ländern den wichtigsten Teil des Dritten Sektors dar (Salamon u. a. 2004, S. 5). Als Organisationen, die auf freiwilliger Mitgliedschaft aufgebaut sind, sind sie zudem ein Gradmesser des sozialen Kapitals einer Gesellschaft (Wollebaek/Selle 2002, S. 33). Insbesondere in korporatistischen Ländern, zu denen auch Deutschland, Österreich und die Schweiz zählen, haben Verbände einen großen Einfluss sowohl auf die politische Willensbildung, als auch auf die Umsetzung politischer Entscheide (Linder 1999, S. 120 f.). Umso erstaunlicher ist, dass die Diskussion um Governance in Nonprofit-Organisationen bisher weitestgehend an den Verbänden vorbeigeht und sich mehrheitlich auf spendenorientierte Nonprofit-Organisationen (NPO) oder Stiftungen richtet.<sup>2</sup> Auch in anderen Ländern wird der Mangel an wissenschaftlicher Analyse der Governance von Verbänden moniert (Tschirhart 2007, S. 534).

Die vorliegende Studie soll einen Beitrag zur Aufarbeitung dieser Forschungslücke leisten. Dazu werden strukturelle Einflussfaktoren auf die Governance in mitgliedschaftlichen Verbänden am Beispiel von Schweizer Wirtschaftsverbänden untersucht. Es soll gezeigt werden, dass Governance in Verbänden in sehr unterschiedlichen Ausprägungen auftritt und diese Differenzen durch die Organisationsstrukturen geprägt sein können.

---

1 Der Autor dankt dem anonymen Gutachter für die hilfreichen Anmerkungen.

2 So wurden in der Schweiz der Swiss NPO-Code und der Swiss Foundation Code entwickelt, in Deutschland einigte sich der Bundesverband Deutscher Stiftungen auf Governance-Richtlinien und verschiedene Wohlfahrtsorganisationen wie Caritas und Diakonie, welche eigene Governance-Kodizes entwickelt haben. In der wissenschaftlichen Diskussion ist ein ähnliches Missverhältnis festzustellen (Schwarz/von Schnurbein 2005).

Begründet wird diese Vorgehensweise mit Ergebnissen bestehender empirischer Studien, die den Einfluss der Organisationsstrukturen auf die Governance in anderen Arten von Nonprofit-Organisationen nachgewiesen haben.

## II. Strukturelle Einflussfaktoren auf die Governance in einem Verband

### 1. Definition von Governance

Auch wenn der Begriff „Governance“ in der Nonprofit Management-Forschung – insbesondere im nicht-englischsprachigen Raum – erst vor wenigen Jahren Einzug gehalten hat, sind die damit umschriebenen Management-Probleme nicht unberücksichtigt geblieben. Besonders die Ehrenamt-Hauptamt-Problematik und die damit verbundenen komplexen Führungsstrukturen waren schon immer ein bestimmendes Thema der NPO-Forschung (Schwarz 1996, S. 75 ff.; Hartogs/Weber 1974; Kramer 1981; Middleton 1987).

Jedoch haben sich heute die Anforderungen geändert. Der moderne Wohlfahrtsstaat gerät finanziell und gesellschaftlich in die Defensive, während die Wirtschaft und der gemeinnützige Sektor an Bedeutung gewinnen (Salamon u. a. 2004, S. 5). Gleichzeitig geht dem Nonprofit-Sektor durch die demographischen Veränderungen die soziale Einbettung verloren. Die großen NPO wie Kirchen, Gewerkschaften, Parteien und selbst Sportverbände verlieren stetig Mitglieder, was zu einer größer werdenden Kluft zwischen den Organisationen und Gesellschaft führt (Anheier 2003, S. 41). Die Mitgliedschaft in der Gewerkschaft war früher Ehrensache und Teil des Arbeiter-Kodex. Heutzutage lassen sich viele Berufe nicht mehr eindeutig einer Branche oder gar einer Gewerkschaft zuordnen. Gleichzeitig sinkt das Gemeinschaftsgefühl, was Austritte und Trittbrettfahrer-Verhalten zur Folge hat. Damit sinkt auch das Verständnis für die gesellschaftliche und politische Rolle der NPO. Mit zunehmender Distanz entwickelt sich eine kritischere Beurteilung und zusätzliche Aufmerksamkeit wird auf die Leistungen der NPO in der Gesellschaft gerichtet.<sup>3</sup>

Dieser Erwartungshaltung gilt es u. a. mit veränderten, transparenteren und stabileren Führungssystemen zu begegnen. Daher ist Nonprofit Governance vielleicht keine Neuheit an sich, aber in ihrer Ausgestaltung eine Reaktion auf veränderte Umweltbedingungen, auf die sich die NPO einstellen müssen.

Was Nonprofit Governance nun aber genau bedeutet, darüber lassen sich in der Literatur sehr unterschiedliche Auffassungen finden, die häufig geprägt sind von der zugrunde ge-

---

3 Negt 2004. Der Autor stellt die Frage „Wozu noch Gewerkschaften?“ in einer Zeit, wo die Gewerkschaften über Verluste an Einfluss, Ansehen und bei den Mitgliederzahlen klagen. Für ihn stehen die Gewerkschaften vor der Aufgabe, sich selbst neu zu definieren und neue Handlungsfelder zu definieren. Dabei denkt er vor allem an Themen wie Chancengleichheit, Work-Life-Balance und die demographischen Herausforderungen am Arbeitsmarkt.

legten Theorie (Pfaffenzeller 2003; Siebart 2006). Einigkeit besteht jedoch darin, dass dem Vorstand eine zentrale Rolle im Governance-System zuteil wird, insbesondere seine Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung (Saidel 1998, S. 421). Zwischen der hauptamtlichen Geschäftsführung und dem ehrenamtlichen Vorstand besteht die systemimmanente Gefahr von Informationsasymmetrien, da die Geschäftsführung die Vorstandsentscheide sowohl vorbereitet, als auch umsetzt und dadurch maßgeblich beeinflussen kann (*completed staffwork*) (Schwarz/von Schnurbein 2005, S. 359 f.). In der neueren Forschung wird in Bezug auf Nonprofit Governance dem Stakeholderansatz stärkere Bedeutung zugemessen. Dem liegt die Erkenntnis zugrunde, dass nicht nur der Vorstand und die Geschäftsführung Governance-Aufgaben in einer Organisation übernehmen, sondern darüber hinaus auch andere Stakeholdergruppen in das Governance-System involviert sind (Schuhen 2002, S. 165). Zusätzlich wird Governance häufig mit Hilfe von Aufgabenkatalogen umschrieben. Dabei besteht jedoch die Gefahr, die Aufgaben entweder zu allgemein zu umschreiben, oder aber zu klar zu benennen, verbunden mit dem Risiko, Aufgaben zu übersehen (Drucker 1990, S. 8). Dieser Arbeit wird eine Definition zugrunde gelegt, die generisch stakeholder- und aufgabenbezogen Nonprofit Governance erfasst: *“Governance is the process of providing strategic leadership to a nonprofit organization. It entails the function of setting direction, making policy and strategy decisions, overseeing and monitoring organizational performance, and ensuring overall accountability. Nonprofit governance is a political and organizational process involving multiple functions and engaging multiple stakeholders”* (Renz 2004, S. 191).

Mit Blick auf die Wirtschaftsverbände werden damit die Mitglieder mit ihren vielfältigen Rollen innerhalb der Organisation zu wichtigen Governance-Akteuren, deren Mitwirkung sich in den Organisationsstrukturen widerspiegeln muss.

## 2. Strukturkomponenten von Verbänden

Mit den Strukturen werden die formalen Regeln der Koordination und Partizipation innerhalb einer Organisation bezeichnet (Kieser/Kubicek 1992, S. 16 f.). Strukturen dienen als Ordnungsrahmen der Organisation und haben daher großen Einfluss auf die Gestaltung von Prozessen und Abläufen. Auf der Suche nach Einflussfaktoren der Vorstand-Geschäftsführungs-Beziehung in NPO hielten Murray u. a. (1992, S. 179) auch die Organisationsgröße als wichtigen Bestimmungsfaktor fest. Sie belegen mit ihrer Studie in größeren Organisationen eher in Fraktionen geteilte Vorstände als in kleinen Organisationen. Cornforth/Simpson (2002, S. 458 f.) weisen einen positiven Zusammenhang zwischen Organisations- und Vorstandsgröße in britischen Wohlfahrtsorganisationen nach. Mit der Größe der Organisation steigt die Anzahl der Vorstandsmitglieder. Young u. a. (1996, S. 360 f.) zeigen am Beispiel US-amerikanischer Verbände, dass die Wahl der Organisationsstruktur einen Einfluss auf die Beteiligung von Mitgliedern und den Verbandserfolg hat. Die genannten Studien verdeutlichen beispielhaft, dass die Gestaltung der Strukturen einen Einfluss auf einzelne Management-Bereiche oder Verbandsorgane haben kann.

Im Unterschied zu Drittleistungs-NPO sind die Strukturen von Eigenleistungs-NPO geprägt von der besonderen Bedeutung der Mitglieder. Im Verband übernehmen sie als Trägerschaft, Leistungsempfänger, Leistungsbetroffene (durch Kollektivleistungen), freiwillige und ehrenamtliche Mitwirkende, Informationslieferanten und Normenvollzieher (z. B. Branchenstandards) vielfältige Rollen. Insbesondere das Identitätsprinzip von Trägerschaft und Leistungsempfänger hat Auswirkungen auf das Verbandsmanagement (Purtschert 2005, S. 320 f.).

In Bezug auf die Governance eines Verbandes ist es deshalb von zentraler Bedeutung, welche Mitglieder im Verband vertreten sind und welche Mitwirkungsmöglichkeiten sie haben (Tschirhart 2006, S. 533). Dabei soll hier vor allem auf die Mitgliederart, die Verbandsstruktur und die Mitgliederanzahl als Indikatoren der Strukturen in Wirtschaftsverbänden eingegangen werden.

Die *Mitgliederart* bezieht sich auf die unterschiedlichen Rechtspersonen. Wirtschaftsverbände können als Branchen- oder Dachverbände juristische Personen oder als Berufsverbände und Gewerkschaften natürliche Personen als Mitglieder haben. In vielen Fällen sind in einem Verband sowohl Personen, als auch Organisationen als Mitglieder zu finden (z. B. Handwerksverbände, Verbände von Selbstständigen), jedoch gibt es in der Regel eine dominierende Mitgliederart.

Mit der *Verbandsstruktur* ist weniger die Organisation des operativen Geschäftsbetriebes gemeint, sondern die Organisation der Basis mit möglichen regionalen bzw. fachspezifischen Untergliederungen (Young u. a. 1996, S. 350). Hier soll unterschieden werden zwischen zentralistisch und föderalistisch strukturierten Verbänden. Im ersten Fall ist der Verband stark auf die nationale Zentrale ausgerichtet, wo allgemeingültige Entscheidungen getroffen werden und die wichtigsten Leistungen erbracht werden. Die Position der Regional- oder Fachverbände ist relativ schwach und ihre Repräsentation im Zentralverband nicht eindeutig geregelt. Im Gegensatz dazu haben föderalistische Verbände starke Regionalverbände, die entsprechend ihrer Bedeutung in den Gremien des Zentralverbandes vertreten sind. Viele Leistungen werden vor Ort erbracht und der Zentralverband dient hauptsächlich als Koordinationseinheit.

Schließlich wird die *Mitgliederanzahl* als Kriterium der Verbandsgröße herangezogen. Da in der Regel Personenverbände ein höheres Mitgliederpotential haben als Organisationsverbände, müssen die beiden Kategorien bei der späteren Analyse gesondert betrachtet werden. Trotzdem wird dieses Kriterium anderen Maßen, z. B. dem Budget, vorgezogen, da es in der Studie um die Bedeutung der Mitglieder geht und weniger um finanzielle Potenz.

Auf der Basis dieser Strukturkomponenten wird im Folgenden die Governance von Schweizer Wirtschaftsverbänden untersucht. Nicht in die Analyse einbezogen werden prozess- und ablaufbezogene Kriterien wie beispielsweise Wahlverfahren, Stimmberechtigungen unterschiedlicher Mitgliederkategorien und Beitrittsverfahren, da diese eher die Verbandsstruktur beeinflussen, anstatt sie wiederzugeben (Knoke 1990).

### III. Vorgehensweise und Datenerhebung

#### 1. Methodik

Diese Untersuchung basiert auf einer willkürlichen Auswahl von 30 Fallstudien, die das Spektrum der Wirtschaftsverbände in der Schweiz abdecken sollen. Insgesamt gibt es in der Schweiz ca. 700 Wirtschaftsverbände, wobei die genaue Zahl nicht bekannt ist, was statistische Auswahlverfahren erschwert (Graf 2007, S. 139). Bei der Auswahl wurden insbesondere die Kriterien Branchenzugehörigkeit, Größe, Mitgliederart und Verbandsstruktur berücksichtigt. Die ausgewählten Verbände sind in Tabelle 1 anhand dieser wichtigsten Kriterien charakterisiert. Wie bereits erwähnt, üben die Wirtschaftsverbände in der Schweiz einen großen Einfluss auf das direktdemokratische Politiksystem aus. Dementsprechend pluralistisch ist die Organisation der Wirtschaft, was sich insbesondere bei Branchen- und Berufsverbänden auswirkt. Alleine für das Themengebiet Elektrotechnik lassen sich beispielsweise 57 Verbände mit unmittelbarem Bezug aufzählen (Electrosuisse 2007). Deshalb sind diese beiden Organisationstypen stärker im Sample vertreten als beispielsweise Gewerkschaften, bei denen es in den letzten Jahren einen starken Konzentrationsprozess gegeben hat. So sind drei der vier Gewerkschaften im Sample aus Fusionen innerhalb der letzten zehn Jahre hervorgegangen.

Die Datenerhebung erfolgte auf der Basis von Publikationen der Verbände, insbesondere der Statuten und Jahresberichte sowie anhand von Informationen aus öffentlich zugänglichen Sekundärquellen. Zudem wurden 27 teilstandardisierte Interviews mit Geschäftsführern (10 Interviews), Vorständen (9) und Mitgliedern (8) aus zehn verschiedenen ausgewählten Verbänden durchgeführt. In diesen Interviews lag der Schwerpunkt auf der Arbeitsweise des Vorstandes sowie der Zusammenarbeit zwischen und in den Verbandsgremien.<sup>4</sup> Die Interviews wurden transkribiert, kodiert und anschliessend mit Hilfe der Software maxqda2 ausgewertet.

---

4 Vgl. für eine nähere Beschreibung des Samples und der Datenerhebung von Schnurbein 2008, S. 176 ff.

Nr.	Organisationstyp	Größe nach Mitgliederanzahl	Vorstandsgröße	Ausschüsse	Organisationsstruktur	Mitgliederart	Generalversammlung
1	Branchenverband	17	9	4	zentralistisch	Organisationen	Mitgliederversammlung
2	Branchenverband	77	19	36	zentralistisch	Organisationen	Mitgliederversammlung
3	Branchenverband	110	9	5	zentralistisch	Organisationen	Mitgliederversammlung
4	Branchenverband	390	13	19	zentralistisch	Organisationen	Mitgliederversammlung
5	Branchenverband	971	7	0	föderalistisch	Organisationen	Delegiertenversammlung
6	Branchenverband	2.375	10	2	föderalistisch	Organisationen	Delegiertenversammlung
7	Branchenverband	3.613	11	5	föderalistisch	Organisationen	Delegiertenversammlung
8	Branchenverband	46	8	0	föderalistisch	Organisationen	Delegiertenversammlung
9	Branchenverband	750	14	5	zentralistisch	vorwiegend Organisationen	Mitgliederversammlung
10	Branchenverband	30.000	20	3	zentralistisch	vorwiegend Organisationen	Delegiertenversammlung
11	Branchenverband	978	11	0	zentralistisch	vorwiegend Organisationen	Mitgliederversammlung
12	Branchenverband	1.722	5	8	föderalistisch	vorwiegend Organisationen	Delegiertenversammlung
13	Branchenverband	507	18	0	föderalistisch	vorwiegend Organisationen	Delegiertenversammlung
14	Branchenverband	2.935	7	10	föderalistisch	vorwiegend Organisationen	Delegiertenversammlung
15	Dachverband	16	30	5	zentralistisch	Organisationen	Delegiertenversammlung
16	Dachverband	300	8	0	zentralistisch	Organisationen	Mitgliederversammlung
17	Dachverband	900	13	6	zentralistisch	Organisationen	Mitgliederversammlung
18	Berufsverband	2.224	8	1	föderalistisch	Individuen	Mitgliederversammlung
19	Berufsverband	50.000	40	4	föderalistisch	Individuen	Delegiertenversammlung
20	Berufsverband	11.500	7	1	föderalistisch	Individuen	Delegiertenversammlung
21	Berufsverband	6.000	4	2	zentralistisch	Individuen	Delegiertenversammlung
22	Berufsverband	11.663	20	12	zentralistisch	vorwiegend Individuen	Mitgliederversammlung
23	Berufsverband	14.244	9	0	föderalistisch	vorwiegend Individuen	Delegiertenversammlung
24	Berufsverband	6.200	32	16	zentralistisch	vorwiegend Individuen	Mitgliederversammlung
25	Berufsverband	102.459	9	4	föderalistisch	vorwiegend Individuen	Delegiertenversammlung
26	Berufsverband	5.750	13	4	zentralistisch	vorwiegend Individuen	Mitgliederversammlung
27	Gewerkschaft	50.000	37	4	zentralistisch	Individuen	Delegiertenversammlung
28	Gewerkschaft	15.000	20	6	zentralistisch	Individuen	Delegiertenversammlung
29	Gewerkschaft	37.000	40	3	föderalistisch	Individuen	Delegiertenversammlung
30	Gewerkschaft	203.000	40	4	föderalistisch	Individuen	Delegiertenversammlung

Tab. 1: Deskriptive Daten der Fallstudien

Quelle: Eigene Darstellung

## 2. Datenstruktur

Die 30 Fallstudien lassen sich weiter unterteilen in 14 Branchenverbände, 9 Berufsverbände, 4 Gewerkschaften und 3 Dachverbände. Bei Organisationenverbänden reicht die Mitgliederanzahl von 16 bis 30.000 (Median: 750) und bei Personenverbänden von 2.224 bis 203.000 (Median: 14.244). Im schweizerischen Kontext kann ein Organisationenverband (resp. Personenverband) als klein bezeichnet werden, wenn er weniger als 100 (10.000), bzw. als gross bezeichnet werden, wenn er mehr als 1.000 (100.000) Mitglieder hat. Im Sample können 16 Verbände als zentralistisch und 14 Verbände als föderalistisch eingestuft werden.

Um die Strukturen der Nonprofit Governance im Verband zu erfassen, wurden zwei Messkriterien erhoben, die bereits in früheren Studien Anwendung gefunden haben. Zum einen wurde die Anzahl der Vorstandsmitglieder erfasst. Cornforth/Simpson (2002) zeigen in Übereinstimmung mit Kirkland/Sargant (1995), dass die Anzahl der Vorstandsmitglieder mit zunehmender Verbandsgröße zunimmt. Das zweite Messkriterium betrifft die Anzahl der Ausschüsse bzw. Kommissionen. Die Existenz solcher zusätzlichen ehrenamtlichen Gremien ist ein Ausdruck für die Beteiligung von Stakeholdergruppen am Governance-System (Brown/Iverson 2004, S. 384). Saidel (1998, S. 421) hebt die Bedeutung solcher Gremien als Unterstützung und Entlastung für den Vorstand hervor, damit der sich auf die strategischen Führungsaufgaben konzentrieren kann.

Innerhalb des Samples reichte die Vorstandsgröße von 4 bis 40 Mitglieder (Durchschnitt: 16,4; Median: 9). In Vorständen mit mehr als 20 Mitgliedern bestand in allen Fällen ein statutarisch vorgesehener Präsidialausschuss mit 3 bis 5 Vorstandsmitgliedern. Die Anzahl der Ausschüsse/Kommissionen variierte sehr deutlich, manche Verbände hatten gar keinen Ausschuss, andere hatten sehr viele (vgl. Tabelle 1). Der Durchschnitt lag hier bei 5,6 und der Median bei 4.

Die erhobenen Daten zeigen, dass die Strukturen der Wirtschaftsverbände kein einheitliches Bild abgeben und sich teilweise deutlich unterscheiden.

#### **IV. Ausprägungen von Governance in Verbänden**

Wenn man sich die durchschnittliche Anzahl der Vorstandsmitglieder und der Kommissionen betrachtet, können zwei grundsätzliche Feststellungen getroffen werden: Erstens ist die durchschnittliche Vorstandsgröße in Personenverbänden höher als in Organisationsverbänden. Eine Erklärung für diesen Unterschied kann die größere Heterogenität und die damit verbundene Notwendigkeit einer breiteren Abstützung des Vorstandes sein. Zweitens ist die Anzahl der Kommissionen in föderalistisch strukturierten Verbänden deutlich kleiner. Das mag daran liegen, dass Mitglieder in zentralistisch strukturierten Verbänden eher ihren Einfluss im Zentralverband über Kommissionen wahren müssen, während in föderalistischen Verbänden die statutarischen Organe ausreichend Einflussmöglichkeiten bieten. So haben auch alle föderalistisch strukturierten Verbände eine Delegiertenversammlung, während es bei den zentralistischen Verbänden sowohl Mitglieder- und Delegiertenversammlung als auch Generalversammlung gibt. Anhand dieser beiden grundsätzlichen Feststellungen zu den strukturellen Einflussfaktoren lassen sich vier unterschiedliche Ausprägungen der Nonprofit Governance in Wirtschaftsverbänden festhalten, die in Tabelle 2 abgebildet sind.

Für die dritte Strukturkomponente, die Verbandsgröße, konnte im Gegensatz zu den oben angeführten Studien bei Drittleistungs-NPO kein signifikant positiver oder negativer Einfluss auf die Vorstandsgröße nachgewiesen werden (Cornforth/Simpson 2002, S. 461). Während bei Organisationenverbänden eher die Tendenz besteht, bei höherer Mitglieder-

anzahl weniger Vorstandsmitglieder zu haben, verläuft die Entwicklung bei Personenverbänden eher gegenläufig, wobei diese Tendenz viel schwächer ist.

Dies deutet auf einen strukturellen Unterschied zwischen Drittleistungs-NPO und mitgliederorientierten Verbänden hin. Während sich im ersten Fall der Vorstand unter Einbeziehung unterschiedlicher Stakeholdergruppen bildet, besteht bei Wirtschaftsverbänden eher ein Zusammenhang mit den föderalistischen Repräsentationsvorgaben. Dadurch ergeben sich über alle Verbandsgrößen ähnliche Verhältnisse unabhängig von der Größe der Organisation. Wegen des geringen Umfangs der Stichprobe kann man jedoch nicht ausschließen, dass es sich um ein zufälliges Ergebnis handelt.

Verbandsstruktur	föderalistisch	zentralistisch
Mitgliederart		
(vorwiegend) natürliche Personen	"Satelliten"-Governance (Anzahl zutreffender Fallstudien: 7) (Ø Anzahl Vorstandsmitglieder: 21.9) (Ø Anzahl Ausschüsse: 2.4)	"Executive"-Governance (6) (21.0) (7.3)
(vorwiegend) juristische Personen	"Delegierten"-Governance (7) (9.4) (3.6)	"Innerer Kreis"-Governance (10) (14.6) (8.3)

Tab. 2: Ausprägungen von Nonprofit Governance in Wirtschaftsverbänden

Quelle: Eigene Darstellung

In die Beschreibung der vier Ausprägungen fließen die Einschätzungen der interviewten Verbandsvertreter sowie Ergebnisse der Sekundärdatenauswertung ein.

## 1. „Satelliten“-Governance

Wirtschaftsverbände mit diesen Governance-Strukturen verfügen über starke Regional- bzw. Fachverbände, die ihren Einfluss auf den Zentralverband geltend machen. Im großen Vorstand spiegeln sich die heterogene Mitgliedschaft sowie die Repräsentation der einzelnen föderalistischen Einheiten wider. Dementsprechend agiert der Vorstand im Sinne eines Parlamentes mit unterschiedlichen Fraktionen und Vertretern heterogener Mitgliedergruppen. Die Geschäftsführung des Zentralverbandes agiert als Vermittler zwischen den Regionalverbänden und dem Zentralverband sowie zwischen den verschiedenen Fraktionen im Vorstand, wodurch er sich einen erheblichen Einfluss auf die Entscheidungsfindung im Gremium schaffen kann. Ein typisches Beispiel für diese Governance-Strukturen ist ein Berufsverband, der mehrere ähnliche Berufsbilder vertritt und einige starke Regionalverbände hat, welche die nationale Organisation kontrollieren, z. B. ein Verband für Architekten und Ingenieure.

## 2. „Executive“-Governance

In diesen Governance-Strukturen ist die hauptamtliche Geschäftsführung das eigentliche Machtzentrum. Der Vorstand besteht aus Regionalvertretern, deren Aufgabe vor allem darin besteht, die im Zentralverband getroffenen Entscheidungen in die Regionalverbände weiterzutragen und dort zu vertreten. Gegenüber der gut vorbereiteten, politisch agierenden Geschäftsführung hat der Vorstand kaum eine Möglichkeit, seine Governance-Funktion wahrzunehmen. Daher wird die strategische und operative Verbandsführung hauptsächlich durch die Geschäftsführung mit Unterstützung von ehrenamtlichen Kommissionen geleistet. Die Mitglieder verstehen sich vorwiegend als Leistungsempfänger und die Teilnahme an Generalversammlungen ist sehr niedrig. Klassisches Beispiel für diese Governance-Ausprägung ist eine nationale Gewerkschaft, z. B. für Eisenbahn-Mitarbeitende.

## 3. „Delegierten“-Governance

Wirtschaftsverbände mit juristischen Personen als Mitgliedern und föderalistischen Strukturen haben häufig Vorstände mit einflussreichen Vertretern der Mitgliederfirmen. Jeder Regional- bzw. Fachverband entsendet seine besten Kandidaten in den Zentralvorstand, um den eigenen Einfluss zu maximieren. Die Mitglieder erwarten vom Verband eine effiziente Leistungserbringung, weshalb die hauptamtlich bezahlte Geschäftsstelle auf ein Minimum reduziert ist. In der Regel erfüllt der Vorstand seine Governance-Aufgaben sehr gewissenhaft und mit Unterstützung einiger weniger Kommissionen, die fachliche Aufgaben übernehmen. Die Geschäftsführung arbeitet nicht nur dem Vorstand zu, sondern auch den Regionalverbänden, die häufig durch eine gesonderte Präsidentenkonferenz zusätzlichen Einfluss haben. Als Beispiel lässt sich ein Branchenverband in einer traditionellen Branche mit gewachsenen Strukturen und landesweiter Verbreitung nennen (z. B. Metallindustrie).

## 4. „Innerer Kreis“-Governance

In diesen Governance-Strukturen ist der Einfluss der Regional- und Fachverbände auf ein Minimum reduziert. Die Verbandsentscheidungen werden von einigen wenigen großen Unternehmen gefällt, die den Markt dominieren und diese Dominanz in den Verband übertragen. Der Vorstand ist mehrheitlich mit Vertretern dieser Unternehmen (i. d. R. der CEO/Vorstandsvorsitzende) besetzt und die Verbands-Geschäftsstelle arbeitet wie ein externer Stab dieser Unternehmen. In den vielen Kommissionen, besetzt mit Mitarbeitenden der Mitgliederunternehmen, werden gemeinsame Interessen ausgearbeitet und Informationen über die Branche ausgetauscht. Kleinere Mitgliederunternehmen profitieren von der Arbeit der Geschäftsstelle und der Kommissionen, haben aber kaum eine Ein-

flussmöglichkeit. Ein Beispiel hierfür ist ein Branchenverband einer Dienstleistungsbranche mit wenigen Markt dominierenden Unternehmen, z. B. Telekommunikation.

Die unterschiedlichen Ausprägungen von Nonprofit Governance in Wirtschaftsverbänden verdeutlichen, dass die Organisationsstrukturen einen Einfluss auf die Gestaltung der Governance haben und je nachdem die Governance-Aufgaben von verschiedenen Organisationsgremien ausgeführt werden. Dementsprechend kann es auch keine Wertung geben, welche Governance-Struktur nun einer anderen zu bevorzugen wäre, da diese nicht einfach von einem Verband auf den anderen übertragen werden kann. Damit bestätigt diese Studie bestehende Literatur, in der darauf hingewiesen wird, dass es nicht ein Governance-Modell für alle Organisationsstrukturen gibt (Ostrower/Stone 2006, S. 612; Hermalin/Weisbach 2003).

## V. Ausblick

Zielsetzung dieser Untersuchung war die Überprüfung des Einflusses von Organisationsstrukturen auf die Governance eines Wirtschaftsverbandes. Es wurde deutlich, dass sich nicht nur der Einfluss verschiedener Strukturkomponenten feststellen lässt, sondern auch, dass dieser Einfluss eine Auswirkung auf die Gestaltung der Governance und die Beteiligung verschiedener Organisationsgremien hat. Die Wirtschaftsverbände wurden dabei als Beispiel für mitgliederorientierte Verbände gewählt und es ist anzunehmen, dass diese Einflussfaktoren auch in anderen Eigenleistungs-NPO eine Bedeutung haben.

Aufgrund des Sample-Umfangs bietet sich an, in Folgestudien die Relevanz der einzelnen Governance-Ausprägungen zu überprüfen und ihre Auswirkungen auf das Verbandsmanagement genauer zu analysieren. Die vorliegende Studie konzentriert sich auf strukturelle Einflussfaktoren auf die Nonprofit Governance. Es bleibt weiteren Forschungsarbeiten überlassen, den Einfluss anderer Variablen zu untersuchen, z. B. der Umwelt, der Vorstandsmitglieder selbst oder der Organisationsprozesse (Murray u. a. 1992, S. 170 ff.).

Generell besteht ein großer Forschungsbedarf zur Umsetzung und Gestaltung von Nonprofit Governance in Verbänden. Ein Untersuchungsziel könnte dabei der Einfluss der Mitgliederrepräsentation auf die Zusammensetzung des Vorstandes und die Vorstand-Geschäftsführungs-Beziehung sein. Damit könnte das Verständnis von Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen in diesen Organisationen verbessert werden. Insbesondere bei Strategieentwicklungsprozessen stellt sich immer wieder die Frage in Verbänden, wer in welchem Ausmaß involviert werden muss. Anknüpfungspunkte für die Entwicklung theoretischer Konzepte bietet in diesem Zusammenhang auch die bestehende sozial- und politikwissenschaftliche Literatur (Silvia/Schroeder 2006; Schneider 1994).

In letzter Zeit nimmt die Mitgliederzahl von Berufsverbänden und Gewerkschaften laufend ab. Dementsprechend verändern sich die Strukturen dieser Organisationen. Regionalsektionen werden geschlossen oder fusioniert und weniger Mitgliederbeiträge fließen in die Verbandskassen. Es stellt sich die Frage, welche Auswirkungen diese Veränderun-

gen auf die Governance-Strukturen haben. Könnte ein Wandel der Governance-Strukturen evtl. dazu beitragen, das Mitgliederverhalten von der Exit-Option zur Voice-Option zu verändern (Hirschmann 1974)?

Die Ergebnisse dieser Studie und die aufgeführten offenen Forschungsthemen zeigen, dass Nonprofit Governance in Verbänden bisher zu Unrecht ein Schattendasein im wissenschaftlichen Diskurs geführt hat.

## Literaturverzeichnis

- Anheier, Helmut K. (2003), Der Dritte Sektor in Zeiten des gesellschaftlichen Umbruchs, in: *Verbands-Management*, 29. Jg., Heft 2, S. 38-47.
- Brown, William A. und Joel O. Iverson (2004), Exploring Strategy and Board Structure in Nonprofit Organizations, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 33, no. 3, pp. 377-400.
- Carver, John (1990), *Boards That Make a Difference*, San Francisco.
- Cornforth, Chris and Claire Simpson (2002), Change and Continuity in the Governance of Nonprofit Organizations in the United Kingdom, in: *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 12, no. 4, pp. 451-470.
- Drucker, Peter F. (1990), Lessons for Successful Nonprofit Governance, in: *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 1, no. 1, pp. 7-14.
- Electrosuisse (2007), Überblick über die Schweizer Verbände mit einem unmittelbaren Bezug zur Elektrotechnik, <http://www.electrosuisse.ch/display.cfm?id=113551> (Zugriff: 27.09.2007).
- Graf, Alexander (2007), *Erfolg von Wirtschaftsverbänden*, Wiesbaden.
- Harlan, Sharon L. and Judith R. Saidel (1994), Board Members Influence on the Government-Nonprofit Relationship, in: *Nonprofit and Management Leadership*, vol. 5, no. 2, pp. 173-196.
- Hartogs, Nelly and Joseph Weber (1974), *Boards of Directors: A Study of Current Practices in Board Management and Board Operations in Voluntary Hospitals and Health and Welfare Organizations*, New York.
- Hirschmann, Albert O. (1974), *Abwanderung und Widerspruch*, Tübingen.
- Houle, Cyril O. (1997), *Governing Boards*, San Francisco.
- Kieser, Alfred und Herbert Kubicek (1992), *Organisation*, 3. völlig neu bearb. Aufl., Berlin–New York.
- Kirkland, Kate and Naomi Sargent (1995), *Building on Trust: Results of a Survey of Charity Trustees*, London.
- Knoke, David (1990), *Organizing for Collective Action: The Political Economies of Associations*, New York.
- Kramer, Ralph M. (1981), *Voluntary Agencies in the Welfare State*, Berkeley.
- Linder, Wolf (1999), *Schweizerische Demokratie*, Bern–Stuttgart–Wien.
- Middleton, Melissa (1987), Nonprofit Board of Directors; Beyond the Governance Function, in: *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, edited by Walter W. Powell, New Haven, pp. 141-153.
- Miller, Judith L. (2002), The Board as a Monitor of Organizational Activity, in: *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 12, no. 4, pp. 429-450.
- Murray, Vic, Patricia Bradshaw and Jacob Wolpin (1992), Power in and Around Nonprofit Boards: A Neglected Dimension of Governance, in: *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 3, no. 2, pp. 165-182.
- Negt, Oskar (2004), *Wozu noch Gewerkschaften – eine Streitschrift*, Göttingen.
- Ostrower, Francie and Melissa M. Stone (2006), Governance: Research Trends, Gaps, and Future Prospects, in: *The Nonprofit Sector – A Research Handbook*, edited by Walter W. Powell and Richard Steinberg, 2nd edition, New Haven, pp. 612-628.
- Pfaffenzeller, Herwig (2003), *Die Governance von Nonprofit Organisationen – ein institutionenökonomischer Ansatz*, Wien.
- Purtschert, Robert (2005), *Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen*, 2. Aufl., Bern–Stuttgart–Wien.
- Renz, David O. (2004), An Overview of Nonprofit Governance, in: *Philanthropy in the U.S.: An Encyclopedia*, edited by Dwight Burlingame, Santa Barbara, pp. 191-199.
- Saidel, Judith R. (1998), Expanding the Governance Construct: Functions and Contributions of Nonprofit Advisory Groups, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 27, no. 4, pp. 421-436.
- Salamon, Lester M., Helmut K. Anheier, Regina List, Stefan Toeptel and S. Wojciech Sokolowski (2004), *Global Civil Society – Dimensions of the Nonprofit Sector*, 2nd edition, Bloomfield.
- Schneider, Volker (1994), Dilemmata verbandlicher Einflußlogik im Prozeß der deutschen Vereinigung, in: *Staat und Verbände*, hrsg. von Wolfgang Streeck, in: *Politischer Vierteljahresschrift, Sonderheft 25*, Opladen, S. 370-392.
- Schuhen, Axel (2002), *Das Nonprofit Governance Modell in der Freien Wohlfahrtspflege*, Baden-Baden.
- Schwarz, Peter (1996), *Management in Nonprofit-Organisationen*, 2. Auflage, Bern–Stuttgart–Wien.

- Schwarz, Peter und Georg von Schnurbein (2005), Gemeinsamkeiten und strukturelle Unterschiede der Corporate und der Nonprofit Governance, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 28. Jg., Heft 4, S. 358-375.
- Siebart, Patricia (2006), Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen, Bern–Stuttgart–Wien.
- Silvia, Stephen J. and Wolfgang Schroeder (2007), Why are German Employers Associations Declining? Arguments and Evidence, in: Comparative Political Studies, vol. 40, no. 12, pp. 1433-1459.
- Schnurbein von, Georg (2008), Nonprofit Governance in Verbänden, Bern–Stuttgart–Wien.
- Tschirhart, Mary (2006), Nonprofit Membership Associations, in: The Nonprofit Sector – A Research Handbook, edited by Walter W. Powell and Richard Steinberg, 2nd edition, New Haven, pp. 523-541.
- Wollebaek, Dad and Per Selle (2002), Does Participation in Voluntary Associations Contribute to Social Capital? The Impact of Intensity, Scope, and Type, in: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 31, no. 1, pp. 32-61.
- Young, Dennis R. (2002), The Influence of Business on Nonprofit Organizations and the Complexity of Nonprofit Accountability, in: American Review of Public Administration, vol. 32, no. 1, pp. 3-19.
- Young, Dennis R., Neil Bania and Darlyne Bailey (1996), Structure and Accountability – A Study of National Nonprofit Associations, in: Nonprofit Management & Leadership, vol. 6, no. 4, pp. 347-365.