Zeitschrift: Vermessung, Photogrammetrie, Kulturtechnik : VPK = Mensuration, photogrammétrie, génie rural

Herausgeber: Schweizerischer Verein für Vermessung und Kulturtechnik (SVVK) = Société suisse des mensurations et améliorations foncières (SSMAF)

Band: 86 (1988)

Heft: 5

Artikel: Probleme der Zusammenarbeit zwischen Ehrenamtlichen (Milizern) und Hauptamtlichen (Profis) in Verbänden und andern Nonprofit-Organisationen

Autor: Schwarz, P.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-233760

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 14.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Probleme der Zusammenarbeit zwischen Ehrenamtlichen (Milizern) und Hauptamtlichen (Profis) in Verbänden und andern Nonprofit-Organisationen

P. Schwarz

Die Zusammenarbeit zwischen Milizern und Profis wirft in jeder Nonprofit-Organisation Fragen und Probleme auf. Anhand von drei Thesen wird das Spannungsfeld in den Bereichen Führung, Bindung an die Mitgliederinteressen und Dienstleistungs-Orientierung ausgeleuchtet.
Zusammenfassend werden Möglichkeiten der Verkoppelung der beiden Elemente mittels Organisations- und Führungsinstrumenten gezeigt und auf die Bedeutung der persönlichen Fähigkeiten und Eigenschaften der Beteiligten hingewiesen.

La collaboration entre militants et professionnels dans chaque organisation sans but lucratif (OSBL) soulève des questions et des problèmes. D'après trois thèses, le potentiel est recherché dans les domaines du management, du lien aux intérêts des membres et de l'orientation des prestations.
En resumé, des possibilités de remaniement des deux éléments sont montrées au moyen d'instruments d'organisation et de management et l'importance des capacités et des qualités personnelles des participants sont indiqués.

Der vorliegende Text ist die Zusammenfassung und Interpretation einer Podiumsdiskussion, die an einer Tagung von Verbandsgeschäftsführern durchgeführt wurde.
Der Diskussion lagen drei bewusst provokativ formulierte Thesen zugrunde, die im folgenden einzeln wiedergegeben und in einer Schlussfolgerungs-These zusammengefasst werden.

1. These: Wer führt eigentlich den Verband: Die Milizer oder die Profis?

Beide beanspruchen die Führungsrolle, ohne sie aber vollwertig wahrnehmen zu können oder zu wollen. Wenn führen bedeutet: Vorausschauen, Ziele setzen, planen und die Zielerreichung/Planerfüllung kontrollieren, dann ist in Verbänden oft ein eigentliches Führungsvakuum festzustellen, es wird die Taktik des «muddling-through» (Durchwursteln) verfolgt.
Das Problem «Führung» entsteht aus dem Dilemma, dass

a) die Organe (mit ehrenamtlichen Mitgliedern = Milizern/Milizionären) grundsätzlich über die Beschlusskompetenz verfügen, aber
b) diese Beschlüsse in der Regel weitgehend von der Geschäftsführung (den Profis) vorbereitet werden, in Stabsfunktion für die Organe.

Daraus ergibt sich nun eine Erwartungs-Inkongruenz:

- Die Milizer erwarten von den Stäben/Profis, dass diese im wesentlichen die Initiative zur Neuerung und Veränderung zu tragen haben. Problem-Früherkennung, Zukunfts- und Marketing-Orientierung seien typische Aufgaben und Pflichten des Profi-Managements.
- Die Geschäftsführer/Profis wiederum werfen den Organen (insbesondere Vorstand, Präsidium) vor, von ihrer Seite kämen zu wenig Impulse, Anstösse und Vorschläge für weiterführende Verbandstätigkeiten. Schliesslich seien ja die Milizer dazu da, Probleme an der Mitglieder-Basis zu erkennen und in die Organe hineinzutragen.

Aus dieser Erwartungs-Inkongruenz resultieren denn auch ganz konkrete gegenseitige «Wertschätzungen»:

- Die Milizer halten den Geschäftsführern vor, die Führungsfunktion des Managements werde nicht selten zu punktuell, zu defensiv oder lediglich reaktiv ausgeübt mit der Folge einer verzögerten oder verspäteten Problemaktualisierung.
- Die Profis dagegen sprechen den Milizern häufig die Fähigkeit ab, sich mit «politischen» Grundsatzfragen auseinandersetzen zu können oder gar aktiv an zukunftsorientierten Projekten mitzumachen. Diese «Impotenz» im Grundsätzlichen werde dann sehr oft kompensiert durch einen Aktivismus im Nebensächlichen mit der Folge einer zuweitgehenden Einmischung in die Geschäftsführung. Insgesamt wird der demokratisch-föderalistische Willensbildungs-Prozess von den Profis oft als Zeitverlust, Hemmschuh und Verwässerung sachlich perfekt durchdachter Lösungen empfunden.

Zur Überbrückung dieser Diskrepanzen werden folgende Empfehlungen herausgearbeitet:

1. Die Führungsfunktion im Verband muss gemeinsam von Vorstand (insbesondere Verbandspräsident) und Geschäftsführern wahrgenommen werden. Einerseits müssen sich beide Elemente darauf verlassen können, dass der Partner sich der vollen Mitverantwortung für diese Funktionen bewusst ist, anderseits kann keiner der Partner sich darauf verlassen, dass der andere sich «automatisch» mit Problem-Früherkennung und Initiative-Ergreifen befasst. Somit bedarf dieses gemeinsame Führen auch der Institutionalisierung, dies aber weniger durch reine Kompetenzzuweisungen (die sowieso sehr schwierig verbal zu formulieren sind) als vielmehr in Form des Aufbaues und der Handhabung von Führungsinstrumenten (siehe 3. These).
2. Inwieweit die Führungsfunktionen tatsächlich wahrgenommen werden, ist sehr stark von der Qualität der Führungskräfte auf Profi- und Milizseite abhängig. Management-know-how wird bei den Geschäftsführern zweifellos zum immer wichtigeren Bestandteil des Anforderungsprofils. Aber auch auf Milizerseite ist in dieser Hinsicht eine Bestauslese anzustreben und sind Milizer in Sachen Verbandsführung zu schulen.

2. These: die sogenannte «Vertretertheorie» stimmt nicht!

Weder Präsidenten und Vorstände noch Geschäftsführer vertreten konsequent die Interessen ihrer Mitglieder. Beide Parteien verfolgen primär persönliche Interessen und Motive, die aber untereinander Konflikte schaffen. Beide schieben oft auch das öffentlich-gesellschaftliche Interesse vor, um vom Mitgliederinteresse abzuweichen.

Erschienen in «Verbands-Management» Nr. 1/87, Mitteilungsblatt der Forschungsstelle für Verbands- und Genossenschafts-Management Universität Freiburg/Schweiz.

Diese These geht von der allgemein verbreiteten Auffassung aus, Milizer und Profis hätten jederzeit und überall die Interessen der Mitglieder (und nur diese) zu vertreten, und dass sie sich keine Abweichung von dieser Linie leisten könnten. In dieser Richtung sind auch «Sprüche» anzusiedeln wie «der Verband hat keinen Selbstzweck», oder «die Geschäftsstelle ist für die Mitglieder da, nicht die Mitglieder für die Geschäftsstelle».
Nun ist zweifellos die reine Vertretertheorie eine unmenschliche in dem Sinne, als sie die Person (die Persönlichkeit) aus dem Amt und dessen Ausführung völlig ausschliesst, eine 100prozentige Identifikation dieser Personen und Verleugnung ihrer Interessen und Motive verlangt. So kann es nicht verwundern, dass auch in Verbänden die persönlichen Interessen zum Tragen kommen und zu Abweichungen von der Ideallinie führen. Die Vorbehalte der Milizer gegenüber den Profis lauten dann etwa wie folgt:

- Spezifische Eigeninteressen des Managements oder von Tätigkeitsbereichen und Profit-Centers können gelegentlich Oberhand gewinnen gegenüber dem Mitgliederinteresse (Konflikt zwischen Interessenwahrungsbereich und Dienstleistungen). Es entwickelt sich eine verwaltungsorientierte Eigendynamik.
- Mögliche Ursachen: Profilierungszwang, Besitzstandwahrung, zu wenig häufige oder zu wenig vertiefte Hinterfragung der Zweckbestimmung bestimmter Aktivitäten und Dienstleistungen, zu starke Ausrichtung auf ein kurzfristiges Kosten-/Nutzendenken (Dienstleistungen, Investitionen, unkritische Fortschreibung von traditionellen Tätigkeiten und Verhaltensweisen, ungenügende Erforschung des Bedürfniswandels der Mitglieder bzw. zu langsame Anpassung von Strukturen und Leistungen an gewandelte Bedürfnisse u.a.m.
- Gelegentlich zu bürokratisches Eingehen auf Mitgliederprobleme und -bedürfnisse.

Aber auch die Profis haben den Mililzern gewisse Vorhaltungen zu machen:

- Insbesondere dann, wenn Organe (Vorstände, Ausschüsse, Kommissionen) unbedingt repräsentativ zusammengesetzt werden müssen, so sind oft die Organmitglieder stark den Interessen ihrer Abstammungs-Gruppe verhaftet und stellen der Bildung einer auf die allgemein-übergeordneten Mitgliederinteressen ausgerichteten Willensbildung und Konsensfindung Hindernisse entgegen.
- Nicht selten übernehmen Milizer ein Amt wegen des mit diesem Amt verbundenen Prestiges. Das Amt-Innehaben wird dann ein reines Mittel zur Befriedigung persönlicher Bedürfnisse, und es ist eher Zufall, wenn der Prestigeträger auch noch effiziente Verbandsmitarbeit leistet. Darunter leidet natürlich die wirkungsvolle Vertretung der Mitgliederinteressen im Willensbildungs- und Machtprozess.
- In einer extremen Mitgliederkritik kann sogar behauptet werden, dass die Mitglieder selber gar nicht wissen, welches ihre Bedürfnisse sind. Damit sind wir bei der sog. Erziehungsfunktion von Verbänden gegenüber ihren Mitgliedern. Die Profis als die Spezialisten der Branchenprobleme meinen oft klar zu sehen, wo es bei den Mitgliedern hapert und in welcher Richtung diese entwikkelt (also zu ihrem Glück gezwungen) werden müssten.

Hinzu kommt nun noch der Einfluss der übergeordneten wirtschaftlichen bzw. gesellschaftlichen bzw. öffentlichen Interessen. Obige These ist überzogen, wenn sie behauptet, solche Interessen würden immer nur vorgeschoben bzw. als Vorwand benützt. Es gibt häufig Fälle, wo diesen tatsächlich entsprochen werden muss. Gerade in der verbandlichen Lobbytätigkeit ist es nicht durchwegs möglich – oder wäre es sogar kontraproduktiv –, die Mitgliederinteressen unverfälscht durchboxen zu wollen. Hier müssen die Verbandsvertreter oft vom Pfade der Tugend abweichen und eine Einschränkung der Verbandsinteressen im Interesse der Öffentlichkeit hinnehmen (was von den Mitgliedern nicht selten als Verrat oder Kungelei bezeichnet wird).

Mögliche Schlussfolgerungen sind:

1. Grundsätzlich: Abweichungen von den «reinen» Mitgliederinteressen sind in jedem Verband mindestens fallweise als Tatsache hinzunehmen.
2. Persönliche Interessen als Handlungsmotive von Ehren- und Vollamtlichen sind ebenfalls facts. Von niemandem kann purer Altruismus verlangt werden. Entscheidend ist, dass das persönliche und das Mitgliederinteresse nicht auseinanderklaffen bzw. dass nicht die Verfolgung persönlicher Interessen zu einer Verminderung der Realisierung der Mitgliederinteressen führt. Gemäss moderner Führungslehre müsste es gelingen, Milizer und Profis durch eine Befriedigung ihrer persönlichen Interessen (Macht, Prestige, Einkommen, Zufriedenheit) zu einer Übernahme und Verfolgung der Mitgliederinteressen bzw. Verbandsziele zu motivieren.
3. Mit der Vertretertheorie ist auch das Problem der oligarchischen Führung verbunden. Oft muss eine kleine Kerngruppe (Vorstand plus Geschäftsführung) definieren, was im konkreten Falle als Mitgliederinteressen zu gelten hat. Die Kompetenzdelegation an diese Kerngruppe ist ja unerlässlich, wenn ein Verband funktionsfähig bleiben will. Ein direkter Rückgriff auf die Mitgliedermeinung lässt sich nur sporadisch realisieren. Dennoch stellt sich auch hier die Frage nach Möglichkeiten der Re-Demokratisierung und nach den tatsächlich vorhandenen institutionellen Chancen für die Mitglieder, ihre Interessen und Meinungen überhaupt artikulieren zu können.

3. These: Milizer und Profis wollen offiziell den Verband als echte Dienstleistungsorganisation gestalten, die unternehmerisch und effizient geführt wird.

In Tat und Wahrheit fehlen auf beiden Seiten oft die entsprechenden Voraussetzungen (Einstellung, Know-how), um ein solches Management zu realisieren. Was muss verändert, verbessert werden?
Diese These geht von der Doppelnatur des Verbandes als Interessen-Vertretungs-Organisation einerseits und Dienstleistungsbetrieb anderseits aus. Während im Interessenvertretungsbereich eher die «politische», d.h. föderalistisch-demokratisch abgestützte Meinungs- und Willensbildung erforderlich ist, benötigt der Dienstleistungsbereich unternehmerisches Denken und Handeln und eine ausgeprägte Marketinghaltung. Genügen Milizer und Profis dieser Anforderung des Unternehmer-Seins?

Folgende Positionen stehen zur Diskussion:

1. Zielsetzungen
des Dienstleistungs-Managements müssen sein: Effektivität (Wirkung), Bedürfnisbefriedigung, Effizienz (Wirtschaftlichkeit, optimales Kosten-/Nutzen-Verhältnis), Mitgliedernähe und Mitarbeiterzufriedenheit.
Diese Orientierungspunkte des unternehmerischen Handelns sind von Profis und Milizern unbestritten, die Divergenzen ergeben sich bei der Realisierung.

2. Profit-Center-Denken
Die Anwendung des Profit-Center-Denkens in kommerziellen oder para-kommerziellen Aktivitätsbereichen ist erforderlich. In der Festlegung der finanz- und investitionspolitischen Prioritäten haben sich jedoch auch die Profit-Centers dem Gesamtzweck und -interesse des Verbandes unterzuordnen.
Was die Milizer den Profis jedoch vorhalten: Profit-Centers laufen nicht selten Gefahr, eine unternehmerische bzw. geschäftspolitische Eigendynamik zu entfalten und das Gesamtziel, den Gesamtzweck des Verbandes aus den Augen zu verlieren. Damit verbunden sind dann gelegentlich auch extreme Widerstände, er-

arbeitete Überschüsse auch in vertretbarem Ausmasse in den Dienst des Gesamtverbandes zu stellen.
Genau beim letzten Punkt setzt die Kritik der Profis an den Milizern an. Der Haupt-Motivationseffekt der Profit-Centers liegt für die Mitarbeiter darin, einen Einnahmeüberschuss zu erwirtschaften, der dann mindestens teilweise wieder nur für Investitionen in das eigene Profit-Center zur Weiterentwicklung verwendet werden kann. Mitglieder und Milizer meinen aber, dass diese Gewinne primär dazu herhalten müssen, die allgemeinen kollektiven Aufgaben mitzufinanzieren und damit die Mitgliederbeiträge zu entlasten. Die Milizer böten selten Hand dazu, solche Rücklagen zu Investitionszwecken zu bilden.
Eine Lösung könnte darin gesucht werden, dass auf dem Reglementsweg ein genereller Gewinn-Verteilungs-Schlüssel (zwischen Profit-Center und allgemeiner Verbandskasse) festgelegt und die Rücklagen-Verwendung bei Innovationen bzw. Investitionen dem demokratischen Entscheid (der Mitglieder-/Delegiertenversammlung) entzogen und dem Vorstand übertragen wird.

3. Rechnungswesen
Das Rechnungswesen hat als Führungsinstrument zu dienen (Transparenz, Kontrolle: Wer verursacht wieviel Kosten? Wer trägt wieviele Kosten? etc.). Ein nur halb ausgebautes Rechnungswesen dient gelegentlich eher der Verschleierung als der Transparenz der Geschäftstätigkeit.
Die Frage bleibt aber hier offen: Wer will das transparente Rechnungswesen überhaupt und wer nicht? Wenn die Milizer das Profit-Center-Denken akzeptieren, dann müssen sie ein solches Rechnungswesen fordern, das vor allem Kennziffern produziert, welche eine effiziente Kontrolle und Steuerung durch die Milizer ermöglichen (Randbemerkung an die Schatzmeister/Quästoren/Finanzchefs im Vorstand: Dann müssen sie aber auch darauf verzichten, ständig Kontenblätter zu addieren, Rechnungen zu visieren und dem Buchhalter permanent auf die Finger zu schauen. Denn das wäre dann dem Geschäftsführer zu überlassen, und die Milizer haben sich auf die übergeordnete, grundsätzliche Kontroll- und Lenkungsaufgabe zu beschränken!).

4. Verwaltungsmentalität/
Planungsmentalität
Man ist sich einig, dass Verbänden als Nonprofit-Organisationen ein Hang (eine Tendenz) zu Verwaltungsmentalität innewohnt.
Die Milizer stellen nüchtern fest:
Auch die Profis einer Non-Profit-Organisation können sich einerseits zwecks Gewährleistung eines rationellen Einsatzes der von den Mitgliedern bereitgestellten Mittel (Beiträge) und anderseits zwecks optimaler Erfüllung des Verbandszweckes (darunter fällt auch immer mehr die Abwehr oder Bekämpfung direkter oder indirekter Konkurrenzierungserscheinungen) nicht mehr leisten, die Profi-Aufgaben mit einer Verwaltungs-Mentalität zu erfüllen. Insbesondere sind Planungsbereitschaft und Planungsfähigkeit unabdingbare Voraussetzung für ein effizienz-, marketing- und zukunftsorientiertes Handeln und Entscheiden der Profis. Sich planerische Ziele zu setzen, fällt insbesondere den Profis mit Verwaltungsmentalität schwer. Generell schwierig in einer Nonprofit-Organisation ist das Setzen von innovativen und planerischen Zielen.
Die Profis kontern ebenso nüchtern:
Wenn wir unternehmerisch denken und handeln sollen, dann müssen wir erwarten, dass sich die Milizer im Vorstand und Präsidium auch so verhalten, wie der Verwaltungsrat in einer Unternehmung. Dazu wären vonnöten: Konzeptionell-strategisches Denken, eine Beschränkung auf das Grundsätzliche der Verbandsführung und eine konsequente Delegation der Geschäftsführung an die Profis. Wenn auf Milizseite diese Kapazität fehlt, erlebt der Verband unweigerlich eine Effizienzeinbusse und driftet in die Verwaltungsmentalität ab. Das typische Beispiel ist die Art und Weise, wie sich Milizer jeweils mit den Aktivitätsplänen auseinandersetzen, nämlich in der Regel überhaupt nicht. Den Milizern fällt es viel leichter, sich mit den Gehalts- und Spesenkonti des Budgets und der Rechnung zu beschäftigen, als über Ziele, Strategien und Massnahmen einen intensiven Dialog mit den Profis zu führen!

4. Schlussfolgerungs-These:

Die Zusammenarbeit zwischen Milizern und Profis ist nur dann effizient, wenn:

a) Führungsfähigkeiten und Führungsbereitschaft (Mentalität) bei beiden Elementen vorhanden sind;

b) beide Elemente partnerschaftlich und sich ergänzend die Führungsfunktionen wahrnehmen;

c) Milizsystem und Profisystem mittels geeigneter Führungsinstrumente miteinander verknüpft werden.

Die Führungsinstrumente sollen der Ideologie des Management by objectives folgen. Das bedeutet insbesondere eine Beschränkung des Milizsystems auf die Ziele, Grundsätze und Politik der Verbandsführung verbunden mit einer Kompetenzdelegation an die Geschäftsführung und Rückkoppelung mittels geeigneter Kontrollinstrumente. Zu diesen Führungsinstrumenten gehören:

- Formulierte und partizipativ erarbeitete Leitbilder und Verbandspolitiken
- mehrjährige Aktivitäts- und Finanzpläne (Aktionen, Programme, Schwerpunkte der Entwicklung)
- Jahresplan und Budget
- Rechnungswesen als wirkungsvolles Kontrollinstrument (Kennziffern, Profit-Centers, Rücklagenbildung)
- Jahresberichte mit Leistungsausweisen und Zielerreichungs-Aussagen.

Mithilfe dieser Instrumente können zwei Ergebnisse erzielt werden:

1. Im Sinne der genannten Re-Demokratisierung eine Rückkoppelung der Oligarchie an die Mitgliederinteressen. Dies vor allem dann, wenn den Mitgliedern die Chance geboten wird, durch Grundsatzentscheide klare Rahmen und Richtlinien für die anschliessende oligarchische Führungstätigkeit zu formulieren (z.B. mittels einer Verbandspolitik).
2. Eine Institutionalisierung der «kooperativen Führung» innerhalb der Oligarchie mit Entflechtung von Kompetenzkonflikten. Die Milizer beschränken sich auf ihre Funktion der Steuerung mittels Zielen und Vorgaben und mischen sich nicht in die Geschäftsführung ein. Die Profis dagegen haben auf die sogenannte «perfekte Stabsarbeit» zu verzichten, die Erarbeitung der Ziele, Vorgaben und Aufträge in intensiver Interaktion mit den Milizern zu betreiben und diese nicht durch ausgetüftelte Anträge vor fait-accomplis zu stellen.

Zusammenfassend lässt sich demnach sagen, dass das Zusammenwirken von Milizern und Profis dann gewährleistet ist, wenn

- auf beiden Seiten Manager sitzen (Bestauslese, auch in den Wahlverfahren für Milizämter!);
- die gemeinsam zu bewältigenden Führungsprozesse interaktiv, partizipativ und möglichst gleichgewichtig gestaltet werden;
- in diesen Prozessen insbesondere die «richtigen» (d.h. unter anderem miliztauglichen) Führungsinstrumente erarbeitet und gehandhabt werden.

Damit diese These nicht frommer Wunsch bleibt, sind aber vielfach noch weitgehende Einstellungs- und Verhaltensänderungen sowie Um-Definitionen von Funktionen erforderlich. Dazu sollte unser Streitgespräch einen bescheidenen Beitrag leisten.

Adresse des Verfassers:
PD Dr. Peter Schwarz
B'VM Beratergruppe für
Verbandsmanagement
Postgasse 17
CH-3011 Bern