

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XIV
Abkürzungsverzeichnis	XVI
1 Einleitung	1
2 Verbände als NPO	13
3 Von der Corporate Governance zur Nonprofit Governance	53
4 Nonprofit Governance für Wirtschaftsverbände	105
5 Grundlagen der empirischen Erhebung	169
6 Eine qualitative Analyse der Nonprofit Governance in Wirtschaftsverbänden	185
7 Schlussfolgerungen und Ausblick	239
Anhang 1: Übersicht über die Verbände der Sample-Matrix	245
Anhang 2: Fragebogen für teilstrukturierte Interviews	252
Anhang 3: Auswertung der Vorstandsaufgaben in den Statuten	259
Literaturverzeichnis	262

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XIV
Abkürzungsverzeichnis	XVI
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage: Nonprofit Governance in der Praxis	1
1.2 Ausgangslage: Nonprofit Governance in der Forschung	4
1.3 Zielsetzungen und Grundannahmen	6
1.4 Methodik	9
1.5 Aufbau der Arbeit	11
2 Verbände als NPO	13
2.1 Theoretische Erklärungsansätze und Definitionen von Nonprofit- Organisationen	13
2.1.1 Der Dritte Sektor	14
2.1.2 Vielfalt der Nonprofit-Organisationen	16
2.2 Definition und Arten von Verbänden	19
2.3 Strukturmerkmale von Wirtschaftsverbänden	24
2.3.1 Der Hauptzweck	25
2.3.2 Bedarfsdeckung und Kunden	25
2.3.3 Steuerung der Organisationsentscheide	26
2.3.4 Produzierte Güter	28
2.3.5 Finanzmittel	30
2.3.6 Faktor Arbeit	33
2.3.7 Erfolgskontrolle (Effizienz)	36
2.4 Organisation in Verbänden	39
2.4.1 Die Rollen der Mitglieder	41
2.4.2 Die Trägerschaftsorgane	44
2.4.3 Der Vorstand	44
2.4.4 Die Geschäftsführung	45
2.4.5 Die Kontrollorgane	45
2.5 Die Bedeutung von Wirtschaftsverbänden in der Schweiz	47
2.5.1 Die wirtschaftliche Bedeutung	47
2.5.2 Die politische Bedeutung	49
2.5.3 Die gesellschaftliche Bedeutung	50
2.6 Zusammenfassung	51
3 Von der Corporate Governance zur Nonprofit Governance	53

3.1	Corporate Governance als Ausgangspunkt	54
3.1.1	Definitionen der Corporate Governance.....	54
3.1.2	Die theoretische Überprüfung der Governance in Verbänden	56
3.1.2.1	Kriterium 1: Trennung von Eigentum und Kontrolle	58
3.1.2.2	Kriterium 2: Vertikale Integration	60
3.1.2.3	Kriterium 3: Machtverteilung.....	62
3.1.2.4	Kriterium 4: Accountability und Verantwortlichkeit	64
3.1.2.5	Zwischenstand.....	67
3.1.3	Ausgewählte Corporate Governance-Ansätze	67
3.1.3.1	Der Shareholder-Ansatz.....	68
3.1.3.2	Der Stewardship-Ansatz	70
3.1.3.3	Der Stakeholder-Ansatz	71
3.1.3.4	Der Resource Dependency-Ansatz	72
3.1.3.5	Der Politik-Ansatz	73
3.1.3.6	Der Institutionen-Ansatz	74
3.1.3.7	Gruppen- und Entscheidungsprozess-Ansätze	75
3.1.3.8	Zwischenstand.....	76
3.2	Aktueller Forschungsstand zur Governance in NPO.....	78
3.2.1	Begriffsabgrenzungen.....	78
3.2.2	Definitionen der Nonprofit Governance	83
3.2.2.1	Die Entwicklung der Begriffsbedeutung	83
3.2.2.2	Allgemeine Definition der Nonprofit Governance.....	85
3.2.3	Nonprofit Governance in Drittleistungs-NPO	86
3.2.3.1	Das Governance-Netzwerk Modell.....	88
3.2.3.2	Das Mutual Accountability Modell.....	89
3.2.3.3	Das Governance-Modell der freien Wohlfahrtspflege.....	90
3.2.4	Nonprofit Governance in Eigenleistungs-NPO.....	92
3.2.4.1	Das Cupped Hands Modell	92
3.2.4.2	Das Freiburger Management-Modell für NPO	94
3.2.5	Zwischenstand.....	98
3.3	Cooperative Governance: Die Gestaltung von Kooperationen	98
3.3.1	Begriffsdefinition	99
3.3.2	Governance-Strukturen in Netzwerken.....	100
3.3.2.1	Inhalte und Funktionen der Cooperative Governance.....	101
3.3.2.2	Flexibilität und Stabilisierung von Netzwerken	102
3.4	Zusammenfassung	103
4	Nonprofit Governance für Wirtschaftsverbände	105
4.1	Die Austauschbeziehungen eines Wirtschaftsverbandes	105
4.1.1	Anreiz-Beitrags-Schemata in Wirtschaftsverbänden	106

4.1.2	Das Austauschsystem eines Wirtschaftsverbandes.....	109
4.1.3	Relevante Austauschbeziehungen für die Nonprofit Governance.....	112
4.2	Akteure der Nonprofit Governance.....	114
4.2.1	Der Vorstand.....	114
4.2.1.1	Organisationsmerkmale.....	116
4.2.1.2	Umweltmerkmale.....	120
4.2.1.3	Hintergrundmerkmale der Vorstandsmitglieder.....	121
4.2.1.4	Erfolgsmerkmale des Vorstandes.....	125
4.2.1.5	Entscheidungsprozesse im Vorstand.....	130
4.2.2	Die Geschäftsführung.....	135
4.2.2.1	Die Stabsfunktion der Geschäftsführung.....	136
4.2.2.2	Die Ausführungsfunktion der Geschäftsführung.....	137
4.2.2.3	Der Einfluss der Mitarbeitenden.....	138
4.2.3	Die Mitglieder.....	139
4.2.3.1	Mitglieder als Trägerschaft: Legitimität.....	140
4.2.3.2	Mitglieder als Trägerschaft: Selbstregulierung.....	142
4.2.3.3	Mitglieder als Kunden: Dienstleistungsqualität.....	144
4.2.3.4	Mitglieder als Kunden: Zufriedenheit und deren Messung.....	146
4.2.3.5	Mitgliederbindung.....	148
4.2.4	Die externen Stakeholder.....	149
4.2.4.1	Systematisierung der externen Stakeholder.....	150
4.2.4.2	Einfluss der Stakeholder auf das Governance-System.....	152
4.2.4.3	Reputation und Glaubwürdigkeit.....	154
4.2.5	Zwischenstand.....	155
4.3	Die Governance-Beziehungen.....	156
4.3.1	Vorstand-Geschäftsführung.....	158
4.3.1.1	The Governance Triangle: Governance as Leadership.....	160
4.3.1.2	Kooperative Führung: Die Überwindung des Entscheidungs-Gaps.....	161
4.3.2	Vorstand-Mitglieder.....	163
4.3.3	Vorstand-Umwelt.....	165
4.3.4	Mitglieder-Geschäftsführung.....	167
4.4	Zusammenfassung.....	167
5	Grundlagen der empirischen Erhebung.....	169
5.1	Zielsetzung der Studie.....	169
5.2	Formulierung der Fragestellung.....	170
5.3	Darstellung des Forschungsdesigns.....	171
5.3.1	Generalisierungsziele.....	172
5.3.2	Instrumente der Datengenerierung.....	173
5.3.2.1	Methodologische Triangulation.....	174

5.3.2.2	Daten-Triangulation	175
5.3.3	Auswahlverfahren	176
5.3.3.1	Sample-Matrix	176
5.3.3.2	Face-to-Face-Interviews	177
5.3.4	Aufbereitung des Datenmaterials.....	180
5.3.5	Auswertung und Analyse	180
5.3.5.1	Systematische Zusammenfassung.....	181
5.3.5.2	Strukturierung.....	181
5.3.5.3	Quantifizierende Materialübersichten	182
5.4	Gütekriterien der qualitativen Forschung.....	182
5.5	Zusammenfassung	184
6	Eine qualitative Analyse der Nonprofit Governance in Wirtschaftsverbänden	185
6.1	Interpretationen der Governance in Wirtschafts-verbänden	186
6.1.1	Vorstand.....	186
6.1.2	Geschäftsführung.....	188
6.1.3	Mitglieder	189
6.1.4	Zwischenstand.....	190
6.2	Beteiligte und Akteure.....	191
6.2.1	Governance-Akteure aus Sicht der Befragten.....	191
6.2.2	Systematisierung der Governance-Akteure	192
6.3	Governance-Aufgaben	193
6.3.1	Aufgaben und Kompetenzen des Vorstands	196
6.3.2	Aufgaben und Kompetenzen der Geschäftsführung.....	200
6.3.3	Aufgaben und Kompetenzen der Mitgliederorgane und Mitglieder.....	203
6.4	Governance in Verbandsstrukturen	204
6.4.1	Machtausgleich.....	205
6.4.1.1	Machtverteilung zwischen Vorstand, Präsident und Geschäftsführung.....	206
6.4.1.2	Machteinfluss weiterer Milizorgane.....	207
6.4.2	Transparenz	209
6.4.3	Wirksamkeit.....	214
6.4.4	Repräsentation.....	218
6.4.5	Die Gestaltung der Strukturen anhand der Governance-Prinzipien.....	219
6.4.6	Differenzen durch unterschiedliche Mitgliederarten.....	220
6.4.7	Entschädigung von ehrenamtlichen Führungskräften.....	221
6.5	Governance in Prozessen und Abläufen	223
6.5.1	Governance in Willensbildungsprozessen.....	225
6.5.2	Governance in strategischen Entscheidungsprozessen	226
6.5.3	Governance in Kooperationsprozessen.....	228

6.6	Instrumente und Methoden von Governance	229
6.6.1	Nonprofit Governance-Kodizes.....	230
6.6.2	Governance-Reglement.....	231
6.7	Ergebnisse der Governance-Zielsetzungen.....	232
6.7.1	Erfolg und Governance (Wirksamkeit).....	233
6.7.2	Attraktivität für Mitglieder (Transparenz)	234
6.7.3	Kompetenzverteilung (checks and balances)	235
6.8	Zusammenfassung	236
7	Schlussfolgerungen und Ausblick	239
7.1	Schlussfolgerungen	239
7.2	Überprüfung der Zielsetzungen	242
7.3	Ausblick.....	243
	Anhang 1: Übersicht über die Verbände der Sample-Matrix	245
	Anhang 2: Fragebogen für teilstrukturierte Interviews	252
	Anhang 3: Auswertung der Vorstandsaufgaben in den Statuten	259
	Literaturverzeichnis.....	262

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der Aufbau der Arbeit in Verbindung mit dem Forschungsprozess	11
Abbildung 2: Morphologische Typologie	19
Abbildung 3: „Gegenstrom-Prinzip“ der Willensbildung und Willensdurchsetzung in Verbänden	27
Abbildung 4: Die Dimensionen des NPO-Erfolgs.....	39
Abbildung 5: Organisation – Grundmodell für einen Wirtschaftsverband.....	40
Abbildung 6: Mitgliedschaftsrollen und deren Anreize.....	42
Abbildung 7: Mitgliederentwicklung in den Gewerkschaften der Schweiz (1990-2003)	49
Abbildung 8: Der Corporate Governance-Rahmen	66
Abbildung 9: Das Cupped Hands Model.....	93
Abbildung 10: Milizsystem und Verband als komplexe, kontinuierliche Steuerungskette ..	97
Abbildung 11: Austauschsystem eines Verbandes.....	111
Abbildung 12: Mögliche Typen von Ausschüssen in Wirtschaftsverbänden.....	118
Abbildung 13: Erweitertes Input-/Output-Modell nach Cornforth/Edwards	126
Abbildung 14: Elemente der Problemlösungsfähigkeit.....	134
Abbildung 15: Mitgliederzufriedenheit im Zusammenhang mit Mitgliederrollen	148
Abbildung 16: Stakeholder/Issue-Matrix (an einem Wirtschaftsverband skizziert).....	153
Abbildung 17: Das Governance-System	157
Abbildung 18: Verteilung der Führungsaufgaben nach Saidel/Harlan	159
Abbildung 19: The Governance-Triangle	161
Abbildung 20: Die Sample-Matrix	178
Abbildung 21: Die Beeinflussung der Entscheidungsfindung im Vorstand durch spezifische Akteure.....	195
Abbildung 22: Organigramm des SVW.....	208
Abbildung 23: Zusammenhang zwischen Mitgliederanzahl und Vorstandsgrösse in Wirtschaftsverbänden.....	215
Abbildung 24: Phasen und Aktivitäten im gesamtverbandlichen Problemlösungsprozess	224
Abbildung 25: Splitting-Verfahren.....	225

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Arten von Verbänden	23
Tabelle 2: Strukturmerkmale von Wirtschaftsverbänden als Eigenleistungs-NPO.....	24
Tabelle 3: Beschäftigte der Branche (B) „Interessenvertretung und sonstige Vereini- gungen“ der Jahre 1996-2006 verglichen zur Gesamtbeschäftigung (G)	48
Tabelle 4: Anzahl Wirtschaftsverbände und ihre Beschäftigte für das Jahr 2001.....	48
Tabelle 5: Corporate Governance-Ansätze im Überblick.....	77
Tabelle 6: Differenzierung zwischen Philanthropic und Corporate Governance	79
Tabelle 7: Nonprofit Governance vs. Corporate Governance	80
Tabelle 8: Grundlagen des Mutual Accountability Modells.....	90
Tabelle 9: Das Nonprofit Governance-Modell der freien Wohlfahrtspflege.....	91
Tabelle 10: Umschreibung der Management-Aufgaben im FMM.....	95
Tabelle 11: Katalog von Anreizen.....	108
Tabelle 12: Akteure des Governance-Systems und die jeweiligen Erklärungsansätze	112
Tabelle 13: Unterschiedliche Strukturen in Dachverbänden.....	143
Tabelle 14: Übersicht zur Systematisierung externer Stakeholder.....	150
Tabelle 15: Wirtschaftsverbände unterschieden nach Art der Mitglieder.....	172
Tabelle 16: Wirtschaftsverbände nach Anzahl von Mitgliedern geordnet.....	173
Tabelle 17: Weitere Auswahlkriterien der Sample-Matrix.....	177
Tabelle 18: Funktionen der Interviewpartner im Verband.....	179
Tabelle 19: Kriterien zur Beurteilung der formalen Genauigkeit quantitativer und qualitativer Untersuchungen.....	183
Tabelle 20: Erfüllung der qualitativen Gütekriterien.....	184
Tabelle 21: Systematisierung der Governance-Akteure	193
Tabelle 22: Einschätzung der Interviewpartner zur Bedeutung der strategischen Verbandsfunktionen für die Mitglieder.....	194
Tabelle 23: Die Beeinflussung der Entscheidungsfindung im Vorstand durch spezifische Akteure	196
Tabelle 24: Aufgaben des Vorstandes nach Statuten.....	197
Tabelle 25: Aufgaben des Vorstandes nach eigenen Aussagen.....	198
Tabelle 26: Einschätzungen zu Vorstandsaufgaben	199
Tabelle 27: Rangreihung der Gestaltungsvarianten der Zusammenarbeit von Vorstand und Geschäftsführung	203
Tabelle 28: Wahrnehmung verschiedener Rollen durch die Mitglieder.....	204
Tabelle 29: Pflichtenheft für eine Kommission	209

Tabelle 30: Pflichtenheft für einen ehrenamtlichen Posten.....	210
Tabelle 31: Anforderungen an Vorstandsmitglieder.....	210
Tabelle 32: Wahrnehmung der Aufsichtsfunktion im Vorstand.....	213
Tabelle 33: Vorstandsausschüsse und ihre Aufgaben.....	217
Tabelle 34: Beteiligung an Mitglieder- und Delegiertenversammlungen	218
Tabelle 35: Einbeziehung der Governance-Akteure nach Governance-Prinzipien	219
Tabelle 36: Komponenten der Entschädigung von Ehrenamtlichen (Auswahl)	223
Tabelle 37: Governance-Richtlinien nach ihrem Verbindlichkeitsgrad	229
Tabelle 37: Attraktive Ämtergestaltung.....	235