Informationsmanagement in überregionalen Musikverbänden – Problemanalyse der Entscheidungsprozesse

Johannes Pfeffer

1 Gegenstand und Ziel der Arbeit

Die Idee zu dieser Arbeit entstand aus der Erfahrung des Autors: Bei zahlreichen Begegnungen mit ehrenamtlichen und hauptberuflichen Vertretern unterschiedlicher Musikverbände wurde immer wieder Unmut über fehlende und verspätete Informationen geäußert, die für die Entscheidungen im Verband notwendig wären. Mit dieser Arbeit soll ein Beitrag zum Verständnis der Probleme geleistet werden und damit der erste Schritt zur Verbesserung des Informationsmanagements.

Der Musik- oder Gesangsverein gehört häufig ganz selbstverständlich, wie das Rathaus oder die Kirche, in das Leben einer Gemeinschaft. Die zahlreichen Gruppierungen im Bereich der Musik haben sich in großen Verbänden zusammengeschlossen, die sowohl lokal als auch überregional agieren. Die Verbände sind stark von ehrenamtlichem Engagement geprägt. Typisch für die Arbeit in gemeinnützigen Vereinen und Verbänden ist demnach, dass Aufgaben häufig von ehrenamtlichen Mitarbeitern ausgeführt werden. In größeren Verbänden werden jedoch teilweise Aufgaben an hauptberufliche Mitarbeiter delegiert. Im Fokus der Arbeit steht das Zusammenwirken von hauptberuflichen und ehrenamtlichen Führungskräften in den überregionalen Dachverbänden der Laienmusik. Dabei besteht zwischen hauptberuflichen und ehrenamtlichen Führungskräften eine strukturbedingte Abhängigkeit und dadurch zugleich ein Spannungsfeld.

Bedingt durch den Aufbau der Verbände liegt die höchste Entscheidungskompetenz bei den ehrenamtlichen Vorständen. Die Entscheidungsbefugnis wird durch die Mitglieder, welche den Verband bilden, an die Vorstände delegiert. In den großen Musikverbänden ist die umfangreiche Arbeit häufig nicht mehr alleine von ehrenamtlichen Führungskräften zu tragen. Aus diesem Grund werden Mitarbeiter beim Verband angestellt,

die hauptberuflich tätig sind. Sie sind Angestellte des Verbandes und werden von den ehrenamtlichen Führungskräften beauftragt (vgl. Langnickel 1998: 38). Der Vorstand kann einen hauptberuflichen Mitarbeiter mit der Geschäftsführung beauftragen. Dadurch erhält dieser zusätzliche Kompetenzen in der operativen Durchführung von Verbandsaufgaben (vgl. BMJ 2009: 32). Die Geschäftsführung bildet demnach eine zweite Ausprägung der Führungskraft im Verband.

Die formal höchste Entscheidungskompetenz, wie die Änderung der Aufgaben des Verbandes, obliegt der Mitgliederversammlung (vgl. Goetze / Röcken 2013: 15). Daraus resultiert eine Führungsverantwortung für den Verband. Gleichzeitig sind die Delegierten einer Mitgliederversammlung nur wenig in das Tagesgeschäft eingebunden. Hauptberufliche Führungskräfte hingegen haben mehr Zeit, um Wissensaufbau für die Erledigung ihrer Aufgaben zu betreiben. Eine Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend aus dem Jahr 2006 erforschte unter anderem die Zusammenarbeit von hauptberuflichen und ehrenamtlichen Führungskräften in gemeinnützigen Organisationen und kam u. a. zu folgendem Ergebnis:

> „Für bezahlte Führungskräfte lag die zweitwichtigste Ursache von Kooperationsschwierigkeiten in ‚Informationsdefiziten auf Seiten des Vorstandes' (57%) sowie als drittem Bereich in ‚Koordinations- und Kommunikationsmangel' bei der Zusammenarbeit der Führungs- und Leitungsorgane (54%), worin sich möglicherweise auch das begrenzte Zeitbudget der Ehrenamtlichen spiegelt. Die ehrenamtlichen Führungskräfte benannten diese beiden Punkte in umgekehrter Reihenfolge" (Beher u.a. 2006: 61).

Auch andere Studien zeigen ähnliche Ergebnisse im Bezug auf den Informationsaustausch. Dennoch sind die Führungskräfte aufeinander angewiesen, da sowohl die hauptberuflichen als auch die ehrenamtlichen Führungskräfte im Verband ständig Entscheidungen treffen müssen.

In diesem Prozess nehmen die Beteiligten immer wieder andere Rollen ein. Sowohl die hauptberuflichen als auch die ehrenamtlichen Führungskräfte und die Mitgliederversammlung fordern durch ihre Nachfrage Informationen ein. Zugleich obliegt auch allen die Weitergabe und das Bereitstellen von Informationen.

Die Masterarbeit „Informationsmanagement in überregionalen Musikverbänden – Problemanalyse der Entscheidungsprozesse" erforscht, wie die Beteiligten ihre eigene Rolle im Verhältnis zu den anderen wahrnehmen.

2 Forschungsdesign

Die Forschungsliteratur zu diesem Verhältnis ist bisher nicht sehr umfangreich. Zu Führungskräften in Non-Profit-Organisationen liegen einige Arbeiten vor, wie die von Beher, Krimmer, Rauschenbach und Zimmer (Beher u.a. 2008) oder von Langnickel (Langnickel 1998). Den Bezug zu den Musikverbänden schaffen sie hingegen nicht. Daher können die Erkenntnisse aus diesen Arbeiten nur als erste Annahmen genutzt werden, die durch eigene Forschungsarbeit auf die überregional agierenden Musikverbände bezogen werden können. In der Forschung für diese Arbeit müssen demnach, darauf aufbauend, neues Wissen und neue Thesen generiert werden.

Des Weiteren soll die Arbeit der „Gewinnung strategischer Erkenntnis“ (Atteslander 2003: 65) dienen. Ihre Ergebnisse sind nicht verallgemeinerbar und für alle Verbände anwendbar. Stattdessen sind sie spezifisch für die in der Arbeit erfassten Verbände und können für diese Grundlage für Veränderungsprozesse sein. All dies führt dazu, dass eine qualitative Erhebung sinnvoll ist, die explorativ angelegt ist sowie Aussagen in ihrer inhaltlichen und weniger in ihrer quantitativen Dimension erfasst.

Das Forschungsdesign umfasst alle Fragen der Planung der Untersuchung. Dazu gehört die zentrale Fragestellung, die Datenerhebung und -analyse sowie die Gestaltung der Forschungssituationen (vgl. Flick 2007: 252). Der Forschungsprozess gliedert sich nach Peter Atteslander in fünf Phasen (vgl. Atteslander 2003: 22). In einer ersten Phase wird das Problem benannt und durch eine wissenschaftliche Fragestellung verdeutlicht. Dazu gehört auch die Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes. Die zweite Phase ist die „Gegenstandsbenennung“ (Atteslander 2003: 22). Um klare Ergebnisse in der Forschung zu erzielen, ist es notwendig die Begrifflichkeiten zu klären. In der dritten Phase werden die Daten für die Analyse erhoben (vgl. Atteslander 2003: 22). In der vierten Phase werden die Daten nach vorher festgelegten Methoden und Kriterien analysiert. Dabei werden alle erhobenen Daten zusammengeführt (vgl. Atteslander 2003: 216). Das Auswertungsverfahren muss sich auch kritisch mit der Datenerhebung auseinandersetzen. In einem letzten Schritt können die Ergebnisse verwendet werden, für einen Forschungsbericht oder auch für konkrete Handlungsempfehlungen (vgl. Atteslander 2003: 22).

Für die genaue Ausführung der Schritte eins und zwei wird auf die vollständige Masterarbeit verwiesen.[1] In dieser wird auch der Stand der

---

[1] Die Arbeit kann am Institut für Kulturmanagement eingesehen werden.

wissenschaftlichen Literatur ausführlicher aufgearbeitet und bestehende Erkenntnisse werden dargestellt. Daraus folgt die präzise Abgrenzung des Forschungsgegenstandes, des Erkenntnisinteresses und darauf aufbauend der Erhebungsprozess. Dieser soll hier dargestellt werden.

Das Ziel und die Forschungslage verlangen eine Erhebung qualitativer Natur (vgl. oben). Aus dem Studium der bisherigen Literatur und Beobachtungen folgt, dass das Wissen über das Informationsmanagement in den Verbänden nicht explizit vorliegt. Daher muss es erst erschlossen und dokumentiert werden. Dies geschieht am Besten in der direkten Interaktion mit den am Prozess Beteiligten. Die Befragung wird durch ein „problemzentriertes Interview“ (Mayring 2002: 67) durchgeführt. Dieses bietet dem Befragten genügend Raum, seine Eindrücke und Einstellungen darzulegen. Gleichzeitig ist es auf die Kernfragen fokussiert. Dadurch eignet es sich besonders zur Problemanalyse (vgl. Mayring 2002: 70). Anhand eines Interviewleitfadens wird das Gespräch an den Thesen und Vorerfahrungen des Forschers entlang geführt, um noch mehr Aussagen darüber zu erhalten. Erhoben werden dadurch die Einstellungen und Wahrnehmungen der Befragten zum Problem (vgl. Kromrey 1998: 335f).

Die „Gatekeeper“ (Merkens 2007: 228) der Organisation wurden durch die vorhergehende Betrachtung des Verbandes identifiziert. Aus der Struktur des Verbandes ergibt sich, dass sowohl eine hauptberufliche als auch eine ehrenamtliche Führungskraft sowie ein Mitglied der Mitgliederversammlung befragt werden sollte. Um die Einflüsse auf Entscheidungsprozesse zu erfassen, soll die jeweils höchste Hierarchiestufe befragt werden. Bei den hauptberuflichen Führungskräften ist dies in der Regel die Geschäftsführung. Bei den ehrenamtlichen Führungskräften sind dies die Vorsitzenden der Verbände, die häufig auch den Titel eines Präsidenten tragen. Bei der Betrachtung eines Verbandes besteht die Gefahr, dass gewonnene Erkenntnisse zu stark von verbandsunabhängigen persönlichen Beziehungen beeinflusst werden. Um dies zu vermeiden, wurden zwei Verbände in die Untersuchung einbezogen. Beide sollten in ihrer Struktur ähnlich aufgebaut sein und in einem ähnlichen Umfeld agieren, um veränderte äußere Faktoren gering zu halten.

Für die Masterarbeit wurden Mitglieder des Blasmusikverbandes Baden-Württemberg und des Schwäbischen Chorverbandes befragt. Beide Verbände weisen die beschriebene Struktur mit ehrenamtlichen und hauptberuflichen Führungskräften auf. Die hauptberufliche Führungskraft ist in beiden Verbänden die Geschäftsführung. Die ehrenamtliche Führungskraft in der formal höchsten Hierarchiestufe ist in beiden Verbänden der Präsident. Beim Blasmusikverband Baden-Württemberg ist

diesem noch ein Generalsekretär mit umfangreichen Kompetenzen sowie der klaren Zuordnung des Themas Personalführung zur Seite gestellt. Dieser war für den Blasmusikverband Baden-Württemberg Interviewpartner. In beiden Verbänden konnte zusätzlich ein Mitglied der Mitgliederversammlung gefunden werden, das nicht zugleich im Präsidium sitzt.

3 Qualitative Erhebung

Grundlage der qualitativen Erhebung war der Interviewleitfaden für das problemzentrierte Interview. Er enthält zentrale Fragen, um die Diskussion in die entscheidende Richtung zu lenken, die die Kernfragen beschreibt (vgl. Atteslander 2003: 157). Das Interview sollte die Befragten zum Erzählen anregen und die Gelegenheit geben, inhaltlich in die Tiefe zu gehen. Die Einstiegsfragen dienten dazu, ein Vertrauensverhältnis zwischen Interviewer und den Befragten aufzubauen. Sie sollten das Interesse am Thema wecken (vgl. Kromrey 1998: 358). Für diese Arbeit wurden die Interviewpartner an dieser Stelle um die Darstellung des Verbandes und ihre Einschätzung zum Selbstverständnis befragt. Erst im Hauptteil des Interviews ging es um die Entscheidungen im Verband und die individuelle Sicht als Informationsempfänger und -sender. Im Hauptteil dienten die Leitfragen dazu, die notwendigen Aspekte in das Interview einzubringen und keine zentralen Themen auszulassen. Schließlich konnten Schlussfragen dazu genutzt werden, nochmals Aspekte zusammenzufassen und die Befragten zu einer Bewertung über Aussagen anzuleiten (vgl. Mayring 2002: 73). Die Führungskräfte erhielten hier nochmals die Gelegenheit, persönliche Anmerkungen zu machen und wurden nach ihren Wünschen und der Vorstellung eines Idealzustandes von Informationsmanagement befragt.

Die Interviews wurden im Zeitraum von zwei Wochen durchgeführt und dauerten 46 Minuten bis 1:06 Stunden. Sie wurden digital aufgezeichnet und anschließend in Schriftform transkribiert. Diese wurde in die Software MAXQDA 11.0.8 importiert und dort codiert. Das Codesystem ist im Anhang der Masterarbeit wiedergegeben.

4 Informationsfluss

Die erste aufgestellte Forschungsthese lautete: *In den Verbänden der Laienmusik gibt es kein etabliertes Informationsmanagement*. Diese bezieht

sich auf den Formalisierungsgrad der Voraussetzungen für Informationsmanagement und Entscheidungsfindung. Zum Verständnis dient die Analyse des Informationsflusses. Die Voraussetzung für erfolgreiche Entscheidungen ist die richtige Information bei den Entscheidungsträgern, also die effektive Steuerung des Informationsflusses (vgl. Tröndle 2006: 195). Hierzu wurden die Wege beider Verbände auf Gemeinsamkeiten hin betrachtet.

Informationen können von ganz unterschiedlichen Seiten in den Kommunikationslauf des Verbandes kommen. Sie können beispielsweise von außen auf den Verband treffen, so dass dieser dabei passiver Empfänger ist. Dazu gehört der Posteingang, sowohl der elektronische als auch der klassische (vgl. P2: 19)[2]. Die Informationen kommen größtenteils in den Geschäftsstellen der Verbände an. Der Anteil wird auf 90 Prozent geschätzt (vgl. P2: 40). Die eintreffenden Informationen können aus dem Verband selbst kommen. Dies ist der Fall, wenn sich Vereine direkt an den Landesverband wenden (vgl. P2: 30). Auch aus den verbandseigenen Gremien werden Informationen an den Verband herangetragen. Diese stoßen dann eine Kommunikation im Verband an (vgl. P1: 45). Gerade aus den fachlichen Gremien, wie dem Musikbeirat bzw. Fachbereich Musik kommen Impulse, die Entscheidungen verlangen, da die Gremien selbst keine Entscheidungskompetenz besitzen (vgl. P4: 38). Neben Informationen, die an den Verband heran getragen werden, werden auch aktiv Informationen gesucht, die für den Verband von Interesse sein könnten. Diese Suche betreibt die Geschäftsstelle beispielsweise im Internet. Dazu kommen aus den Gremien Anregungen zu Themen, zu denen die Geschäftsstelle weitere Informationen beschaffen soll (vgl. P1: 90).

Bedeutender sind jedoch Informationsquellen außerhalb des Verbands. In diesem Informationsfluss sind die Geschäftsstellen und die jeweilige Geschäftsführung sehr entscheidend. Die Verantwortung, wohin welche Informationen gehen, liegt bei den hauptberuflichen Mitarbeitern. Die ehrenamtlichen Führungskräfte gehen davon aus, „dass jeder auf Grund des Inhaltes versteht, wer muss mit einbezogen werden, wer muss informiert werden, was ist zu tun in der Bearbeitung“ (P5:34). Hier besteht seitens der ehrenamtlichen Führungskräfte ein großes Vertrauen in die Selektion durch die Geschäftsstelle (vgl. P6: 42). Die Vorfilterung durch die Geschäftsstellen wird als zutreffend wahrgenommen. Die Prob-

---

[2] P1-P6 bezeichnet die Interviewpartner. Genauere Angaben dazu sind in der Masterarbeit nachzulesen.

leme, die durch fehlerhaftes Filtern entstehen, werden vor allem im weiteren Verlauf des Informationsflusses bei den regionalen Untergliederungen gesehen (vgl. P3: 98). Dennoch besteht zuweilen auch Unzufriedenheit mit der Auswahl der Informationen, welche durch die hauptberuflichen Mitarbeiter weitergegeben werden (P2: 19). Diese kommt in der Regel dann zum Ausdruck, wenn Probleme entstanden sind und die ehrenamtlichen Führungskräfte etwas zu spät erfahren haben und daher in den Lenkungsmöglichkeiten eingeschränkt sind. Häufig wird erst, wenn „das Kind in den Brunnen gefallen ist“ (P2: 19) die Frage gestellt, ob durch frühere Information und den Einblick in den Posteingang die Schwierigkeiten hätten vermieden werden können.

Von den Geschäftsstellen als zentrale Anlaufstelle werden die Informationen auf der Ebene des Landesverbandes in die unterschiedlichen Gremien verteilt (vgl. P1: 23). Vorrangiges Merkmal zur Entscheidung, wohin die Informationen gehen ist das Amt der jeweiligen Person. Die Ansprache einer bestimmten Position in einem „Entscheidungsgremium“ (P1: 35) ist mit der Erwartung verbunden, dass diese Person mit der Information die notwendigen Entscheidungen herbeiführt. Um dieses Ziel zu erreichen spielt die jeweilige Person, welche ein Amt bekleidet, ebenfalls eine wichtige Rolle für den Informationsfluss. Wenn der Geschäftsführung bekannt ist, dass einer Person ein Thema am Herzen liegt, wird diese in den Informationsfluss mit eingebunden (vgl. P1: 37).

Der Informationsfluss des Verbandes bewegt sich jedoch nicht nur auf der Ebene des Landesverbandes, sondern auch zu übergeordneten Verbänden sowie den regionalen Untergliederungen. Da die Verbände sich als Dienstleister für ihre Mitglieder verstehen und auch so gesehen werden, ist der Informationsfluss nach unten von großer Bedeutung (vgl. P6: 23). Die Entscheidung, welche Informationen zu den regionalen Untergliederungen gehen, obliegt in den meisten Fällen den Geschäftsstellen (vgl. P4: 44).

Die E-Mail ist das Hauptkommunikationsmittel innerhalb der Verbände, sowohl auf der gleichen Ebene als auch nach oben und unten (vgl. P5: 28). Es werden sowohl individuelle Mails als auch Rundmails an einen größeren Adressatenkreis (vgl. P5: 31) und regelmäßige Newsletter versandt (vgl. P4: 36). Vom E-Mail-Verkehr wird insbesondere dann Abstand genommen, wenn es zu Verständnisproblemen kommen kann oder bereits gekommen ist. Der schriftliche Mailverkehr birgt die Gefahr, dass einzelne Personen „Kommunikationsprobleme“ (P1: 39) bekommen, da sie sich in ihrer schriftlichen Ausdrucksweise nicht verstehen. Hier wird dann

häufig ein Gespräch anberaumt (vgl. P1: 41), um die Missverständnisse zu klären.

Beide Landesverbände betreiben eine eigene Verbandszeitung. Die in der Regel monatlich erscheinenden Zeitungen werden jeweils von Redakteuren für den Verband zusammengestellt. Die Vereine erwarten, dass über diese Medien die notwendigen Informationen aus dem Landesverband an sie weitergeben werden (vgl. P3: 35). Viele Vereine nehmen Informationen aus dem Landesverband ausschließlich über die Verbandszeitschriften auf. Wichtige Informationen aus den Verbandszeitschriften werden durch die Verbände auch auf mehreren Kanälen, wie beispielsweise zusätzlich per E-Mail, verteilt (vgl. P3: 46).

In keinem der beiden Landesverbände gibt es derzeit ein definiertes umfangreiches System der Informationsweitergabe. Die Filtersysteme stehen im Spannungsverhältnis mit den Erwartungen der Empfänger, die eine große Spannbreite aufweisen. Je höher die Verantwortung, desto größer ist in der Regel auch das Informationsbedürfnis (vgl. P1: 15). Genaue Absprachen darüber werden jedoch zuweilen vermieden (vgl. P2: 60) oder man hat „noch nie drüber gesprochen“ (P5: 38). Die Bedeutung der Informationsweitergabe ist allen Beteiligten bewusst, und sie sind überzeugt, dass klare Absprachen und festgelegte Systeme die Arbeit verbessern könnten.

5 Entscheidungsfindung

Fehlende Informationen wirken sich auf die Entscheidungen im Verband aus, hier wurden in beiden Verbänden konkrete Beispiele benannt. Beim Thema Finanzen wurden häufig fehlende Informationen angesprochen (vgl. P5: 41). Dies liegt nicht ausschließlich an der Weitergabe, sondern häufig fehlen bestimmte Finanzinformationen durch unzureichendes Controlling und unzureichende Haushaltsüberwachung (vgl. P5: 43).

Die zweite Forschungsthese der Arbeit lautete: *Der aktuelle Zustand ist intransparent und hemmt die Entscheidungsfähigkeit durch unzureichende Informationen*. Zur Validierung wurden die Orte, an welchen Entscheidungen getroffen werden mit jenen verglichen, an welchen die Informationen vorliegen.

Im Informationsfluss werden die hauptberuflichen Mitarbeiter als zentrale Knotenpunkte dargestellt. Ihnen wird von den übrigen Beteiligten zugestanden, die meisten Informationen zu besitzen und daher auch eine Vielzahl der Ideen zu entwickeln (vgl. P2: 36). Sie wickeln rund 90

Prozent des Tagesgeschäftes selbstständig ab (vgl. P2: 4) und fällen dabei Entscheidungen unterschiedlichster Art. Trotz dieser starken Position in den Arbeitsabläufen werden die zentralen Entscheidungen für den Verband nicht von den hauptberuflichen Führungskräften getroffen. Die Entscheidungen für den Verband trifft letztlich in der Regel das Ehrenamt in den Gremien (vgl. P2: 11). Durch die Satzung werden die jeweiligen Mitgliederversammlungen als beschlussfassende Gremien definiert. Obwohl dort formale Beschlüsse gefasst werden, werden die Gremien von den Befragten nicht als Entscheidungsgremien wahrgenommen (vgl. P5: 7). Zentrales Gremium für Entscheidungen ist in beiden Verbänden das Präsidium.

In die Entscheidungen sind in der Regel, je nach Thema, einzelne Personen in den Gremien stärker involviert als andere. In den Präsidien wird von diesen die Entscheidungsfindung vorangetrieben. Dabei lässt sich für beide Verbände feststellen, dass sie „sehr auf Harmonie [...], sehr auf Kompromissfindungen“ (P1: 3) aus sind. Denn je mehr Beteiligte die Entscheidung mittragen, desto realistischer ist auch die spätere Umsetzung ohne Widerstände im Verband.

Der Bedarf an Entscheidungen wird häufig durch die hauptberuflichen Kräfte, wie die Geschäftsführung in die Gremien hineingetragen (vgl. P1: 15). Dazu setzt der Informationsfluss an die Gremienmitglieder ein. Diese bringen ihre eigenen Erfahrungen mit ein. Darauf folgen Abstimmungen im Vorfeld von Sitzungen, die zu den Entscheidungen führen können. Jedoch wird das Vorgehen nicht unkritisch bewertet, so dass zuweilen Entscheidungen dann gar nicht gefällt werden. Dies ist für die hauptberufliche Geschäftsführung ein zentrales Problem. Wenn die Entscheidungsprozesse zu lange dauern, können weitere Arbeitsschritte nicht getan werden. Grund für die langen Prozesse ist aus Sicht der Geschäftsführung, dass sich nicht alle Ehrenamtlichen ausreichend mit den Themen beschäftigen (vgl. P1: 104). Die zugeleiteten Informationen werden dann nicht gelesen. In diesen Fällen werden Entscheidungen schließlich von der hauptberuflichen Geschäftsführung gefasst. Dies wird akzeptiert, solange keine weiteren Probleme auftreten.

Zugleich wird von Seiten der ehrenamtlichen Führungskräfte die unzureichende Aufbereitung der Informationen durch die hauptberuflichen Führungskräfte als Grund für das Ausbleiben von Entscheidungen angeführt.

6 Fazit

Es können vier Formen des Informationsdefizits festgestellt werden, die zu Unzufriedenheit und zum Aufschub der Entscheidung führen:

Im ersten Fall geht die Beobachtung von der hauptberuflichen Geschäftsführung aus. Sie stellt den ehrenamtlichen Führungskräften sortierte und aufbereitete Informationen zur Verfügung. Dennoch werden sie von den Empfängern nicht aufgenommen und zur Wissenserweiterung genutzt. Aus Sicht des Senders liegt dies in der persönlichen Verfassung der Empfänger begründet. „Der Leichtsinn“ (P4: 60), Zeit, Lust oder unterschiedliche Arbeitsweisen halten den Empfänger davon ab, die Daten als Information wahrzunehmen und zu verarbeiten (vgl. P3: 96).

Im zweiten Fall entsteht ein Defizit aus Sicht der ehrenamtlichen Führungskraft als Empfänger. Sie empfängt Daten von der hauptberuflichen Geschäftsführung, jedoch nicht in der Form, in welcher sie sich diese wünscht. Daher kann kein Entscheidungsprozess stattfinden, da die Qualität und Aufbereitung der Informationen als nicht ausreichend eingestuft wird.

Der dritte Fall ist ebenfalls aus Sicht des Empfängers beschrieben. Nach der Beschlussfassung von Leitlinien, wie dem Haushaltsvoranschlag, geht die Verantwortung aus dem Gremium auf einzelne Personen über. Hier findet kein Informationsrücklauf statt, so dass eine Kontrolle häufig erst nach einem Jahr stattfindet. Dadurch fehlen im laufenden Jahr Informationen für weitere Entscheidungen.

Dieser Fall berührt ein weiteres Informationsdefizit, das als „Unsicherheit bei der Validität der Information“ beschrieben werden kann. In diesem Fall liegen den Entscheidungsträgern Informationen vor, jedoch sind diese, mangels Quellen, Aktualität oder weiterer Perspektiven, nicht zweifelsfrei verwertbar. Entscheidungen werden teilweise zwar getroffen, jedoch nur in sehr kleinem Umfang, um das Risiko zu minimieren. Dadurch wird allerdings die Steuerung des Verbands behindert.

Für beide Verbände lässt sich eine hohe Problemsensibilität feststellen. Dies lässt sich in zwei Dimensionen zeigen: zum einen im Umgang mit auftretenden Problemen im Informationsmanagement. Diesen wird sofort begegnet und die Ursachen gesucht (vgl. P1: 64). Zum anderen besteht ein großes Problembewusstsein für die eigene Rolle und die Bedeutung des Informationsmanagements. Die Aussagen der Befragten reflektieren über die eigene Position im Informationsfluss und die Gefahren, welche durch Fehlinformationen entstehen (vgl. P1: 147).

In beiden Verbänden werden Schwierigkeiten im Informationsmanagement erkannt und auch benannt. Dabei äußerten sich in dieser Befragung die ehrenamtlichen Führungskräfte am deutlichsten, die in einer besonderen Abhängigkeit von der Administration stehen (vgl. P2: 34). Aus dieser Position heraus wird auch der Wille zur Veränderung formuliert. Dabei sehen beide ehrenamtlichen Führungskräfte, Präsident und Generalsekretär, sich in der Pflicht, den Impuls zur Veränderung anzustoßen. Trotz des Veränderungswillens ist eine schnelle Änderung nicht zu erwarten. Das liegt zu einem wesentlichen Teil am Informationsmanagement selbst und den damit verbundenen langen Zeiten, die zur Entscheidungsfindung benötigt werden (vgl. P1: 119). Dies gilt insbesondere auch, wenn das Verhalten von Personen im Ablauf geändert werden soll (vgl. P2: 76). Dazu kommt die Vehemenz, mit der eine solche Entscheidung vorangetrieben wird. Veränderungen, die in die Struktur eingreifen, greifen immer auch Befindlichkeiten von Personen an. Hier gilt es abzuwägen, welche Veränderungen notwendig sind und durchgeführt werden können ohne andere Beteiligte ernsthaft zu kränken. Und es ist eine Frage der eigenen Energie, die man als Ehrenamtlicher investiert, der nur für eine gewisse Zeit beim Verband ist (vgl. P2: 73).

Der zentrale Punkt, um den Informationsaustausch zu verbessern und damit zu Entscheidungen zu gelangen, die eine größere Sicherheit bei den Entscheidern gewährleisten, ist die gegenseitige Absprache über die Informationsstruktur. Die Informationsversorgung läuft von allen Seiten aus Erfahrung heraus und mit dem Willen, durch ihre Arbeit den Verband voranzubringen. Jedoch ist das Informationsmanagement häufig vom Sender abhängig, der die Informationen verteilt und auch die Form der Aufbereitung entscheidet. Hier könnte der Austausch zwischen Sendern und regelmäßigen Empfängern über deren Wünsche und Bedürfnisse die Qualität der Information steigern. Zugleich könnte womöglich dadurch die Arbeitsbelastung für beide Seiten weniger werden, da das Erlangen von Informationen nicht durch Nachfragen und Nacharbeiten geschieht. Stattdessen könnten die Informationen von Beginn an in der gewünschten Form aufbereitet werden und so sofort für die Entscheidungsfindung nützlich sein und kommunikative Unklarheiten vermeiden. Durch diese strukturierte Aufbereitung der Informationen könnten die Entscheidungen zuverlässiger gefällt werden und die Führungskräfte leichter Verantwortung übernehmen. Denn „ohne Information kann man keine Verantwortung tragen“ (P2: 67).

7 Literaturverzeichnis

Atteslander, Peter (2003): Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin und New York.

Beher, Karin u.a. (2006): Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen - Bürgerschaftliches Engagement und Management. Projekt Bürgerschaftliches Engagement & Management, Westfälische Wilhelms-Universität Institut für Politikwissenschaft.

Beher, Karin u.a. (2008): Die vergessene Elite. Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen, Weinheim u. München.

Bundesministerium der Justiz (BMJ) (2009): Leitfaden zum Vereinsrecht, Berlin.

Goetze, Ulrich / Michael Röcken (2013): Der Verein. Gründung - Recht - Finanzen - PR - Sponsoring ; alles, was Sie wissen müssen, Wien.

Kromrey, Helmut (1998): Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, Opladen.

Langnickel, Hans (1998): Ein Qualitätsrechteck für die ehrenamtliche Vorstandsarbeit (III). Die Kooperation „Vorstand - Geschäftsführung“ - oder: Wer führt beim Tanzen? In: Verbandsdienst der Lebenshilfe (3/98), Marburg, S. 38–46.

Merkens, Hans (2007): 4.4 Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In: Flick, Uwe / Ernst von Kardorff / Ines Steinke (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, Reinbek bei Hamburg, S. 286–299.

Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken, Weinheim und Basel.

Reimers, Astrid (2012): Laienmusizieren. Hg. v. Musikinformationszentrum Deutschland e.V. Bonn. http://miz.org/static_de/themenportale /einfuehrungstexte_pdf/ 06_Laienmusizieren/reimers.pdf, 18.04.2014.

Tröndle, Martin (2006): Entscheiden im Kulturbetrieb. Integriertes Kunst- und Kulturmanagement, Bern.

Johannes Pfeffer *studierte Musikwissenschaft und Erwachsenenbildung an der Eberhard Karls Universität Tübingen, sowie Kulturwissenschaft und Kulturmanagement an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg. Er ist ehrenamtlicher Vorsitzender der Chorjugend im Schwäbischen Chorverband und leitet das Marketing am Theater Heilbronn.*