

Herausforderung Verbändemanagement – Ergebnisse der Verbändeumfrage 2005 (Teil I)

Dieter Witt, Burkhard von Velsen-Zerweck, Michael Thiess, Astrid Heilmair

Zielsetzung und methodische Grundlagen der Verbändeumfrage 2005

Das Verbandsmanagement unterliegt ständigen Entwicklungen. Erstmals wurde 1996/97 am Seminar für Vereins- und Verbandsforschung (SVV) der Technischen Universität München versucht, umfassende Informationen über das Management von Verbänden zu gewinnen (Stand des Managements in Verbänden: Ergebnisse der Verbändeerhebung 1996/97 – Gesamtauswertung; Witt, Dieter/Lakes, Beate/Emberger, Hannes/von Velsen-Zerweck, Burkhard/Seufert, Gernot).

Um Einblicke in die Veränderungen seit der damaligen Erhebung zu gewinnen, ist der Fragebogen der Verbändeumfrage 2005 in Anlehnung an den Fragebogen von 1996/97 erstellt worden. Die damaligen Ergebnisse berücksichtigend konzentrierte sich die neue Untersuchung auf aktuelle Handlungsfelder, denen das Management von Verbänden aufgrund der angespannten wirtschaftlichen Lage sowie einschneidender gesellschaftspolitischer Veränderungen gegenübersteht. Dies ermöglichte zum einen, ebenfalls den Status quo des Verbandsmanagements zu erfassen und zum anderen, Veränderungen beziehungsweise aktuelle Entwicklungen in einzelnen Bereichen des Verbandsmanagements aufzuzeigen.

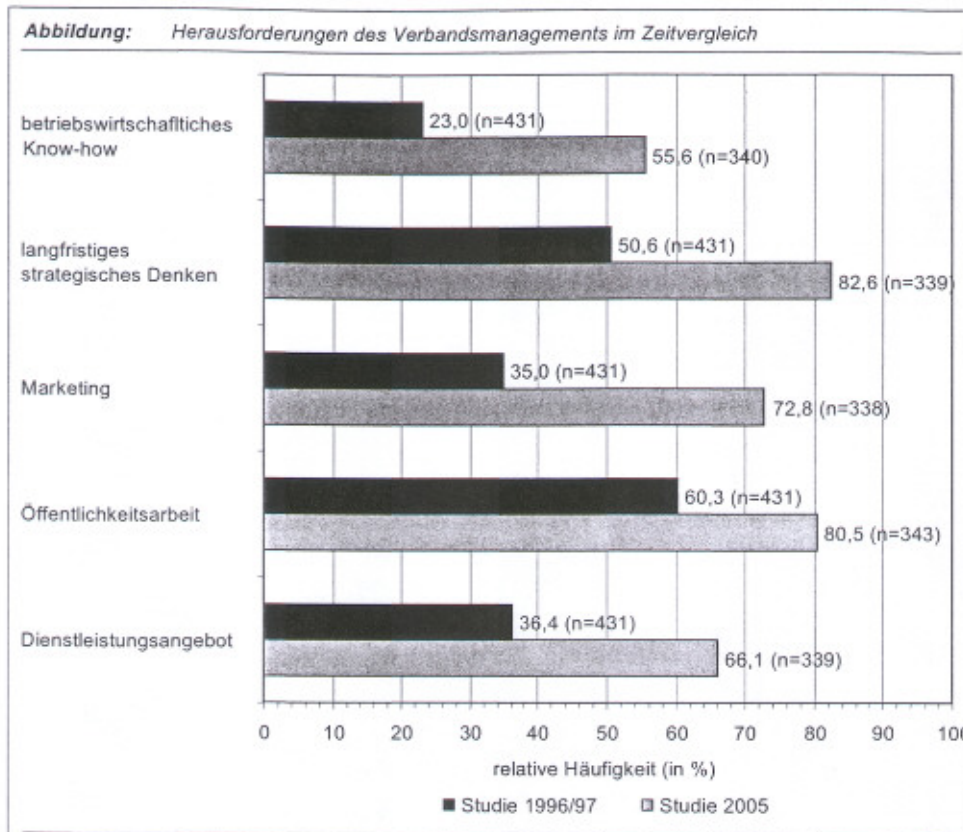
Die ausführlichen Ergebnisse erscheinen voraussichtlich Anfang November in dem Buch „Herausforderung Verbändemanagement – Handlungsfelder und Strategien“ von Dieter Witt/Burkhard von Velsen-Zerweck/Michael Thiess/Astrid Heilmair (ISBN 978-3-8349-0266-5). Durch die Kombination von Theorie und Empirie wurden fundierte und aktuelle Einblicke in die Verbandslandschaft möglich. Um einen breit gestreuten Überblick über das Aufgabenfeld des Verbandsmanagements zu gewähren, wurden neben einer allgemeinen Betrachtung des Themas, die Bereiche „Strategische Steuerung“ – „Mitgliedermanagement“

– „Dienstleistungsangebot“ – „Personalmanagement“ – „Verbandskommunikation“ – „Organisationsgestaltung“ – „Risikomanagement“ untersucht. Im Folgenden werden ausgewählte Auszüge aus den Ergebnissen präsentiert.

Verstärktes Selbstverständnis von Verbänden als wirtschaftlich handelnde Organisationen

Verbände weisen ein zunehmend verstärktes Selbstverständnis als wirtschaftlich handelnde Organisation auf. Diese These verifiziert sich bei der Auswertung der Ergebnisse hinsichtlich der Zuordnung der Verbände in die klassischen Verbandskategorien. Fast 95 Prozent der Verbände (n=339) sehen sich heute als Wirtschaftsorganisation im Sinne von wirtschaftlich handelnd. Diese Deutung ist insofern zulässig, da sich mit jeweils über 80 Prozent sowohl die karitativen als auch die soziokulturellen Organisationen gleichzeitig als Wirtschaftsorganisation gesehen haben. Eine Klassifizierung von Verbänden gemäß der bislang gebräuchlichen Gruppen (soziokulturelle, karitative, politische Verbände und Wirtschaftsverbände) ist somit nur bedingt möglich. Diese können lediglich zur genaueren Spezifizierung des verbandlichen Betätigungsfelds herangezogen werden.

Die oben genannte Entwicklung zeigt sich auch auf einem anderen Gebiet. Der Begriff „Nonprofit-Organisation“ als Beschreibung von Organisationsformen, wie zum Beispiel Verbänden, ist seit Jahren sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis gebräuchlich. Aber entspricht er auch dem Selbstverständnis von Verbänden? In der Praxis wird derzeit der Tenor immer lauter, dass sich Verbände selbst nicht gerne mit dem Terminus „Nonprofit-Organisation“ identifizieren. Auf den ersten Blick scheint dieser Ausdruck auch irreführend, da oftmals die Meinung vertreten wird, dass derartige Organisationen keinen Gewinn erwirtschaften dürfen und dies bei vielen eine nicht wirtschaftliche Handlungsweise impliziert. Dass dies nicht



der Realität entspricht – NPOs müssen effizient und effektiv arbeiten, um ihrem bedarfswirtschaftlichen Zweck gerecht zu werden – ist zwar in der wissenschaftlichen Literatur oft belegt und aufgezeigt worden, wird aber nun von den Verbänden auch aktiv nach außen getragen.

Instrumente zur Erfüllung des Kerngeschäfts von Verbänden stehen im Zentrum der aktuellen Herausforderungen – ein Überblick

Wenngleich die „Herausforderung Verbandsmanagement“ zunehmend erkannt und angegangen wird, sind noch immer Defizite im Management von Verbänden festzustellen. Die Effektivität und die Effizienz der Verbandsführung hängen dabei im Wesentlichen von der Professionalität des Managements ab. Die Verbandsgeschäftsführung muss daher ein ständiges Augenmerk auf aktuelle Veränderungen der Umfeldbedingungen richten, neue Herausforderungen für das Verbandsgeschehen ableiten und Handlungsinitiativen ergreifen.

Daher ist es nicht verwunderlich, dass generell eine verstärkte Nutzung von betriebswirtschaftlichem Know-how als erforderlich erachtet wird. Es ist davon auszugehen, dass dieser Trend im Sinne einer gesteigerten Professionalisierung auch weiter anhalten wird, da hier bislang – laut einer Mehrheit der Verbandsmanager – noch deutlicher Nachholbedarf besteht.

Im Fokus der Herausforderungen, mit denen sich ein Verband konfrontiert sieht, steht strategisches Vorausdenken. Langfristiges, strategisches Denken impliziert dabei ein Planen essenzieller Tatbestände, das nicht nur langfristig sondern auch umfassend ist. Die zentrale und nachhaltige Bedeutung des strategischen Managements lässt sich auch anhand ihres gleich bleibend hohen Stellenwerts im Zeitablauf – bezogen auf die Studie von 1996/97 – nachvollziehen.

Eine wesentliche Herausforderung betrifft ebenso das Thema Marketing. Im Zeitvergleich ist hier eine deutliche Steigerung hinsichtlich des Verbesserungsbedarfs zu erkennen. Ursache dafür können eine stärkere Akzeptanz des verbandlichen



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
MÜNCHEN

Marketings sowie gleichzeitig eine vermehrt erkannte Notwendigkeit für marktorientiertes Denken und Handeln sein. In die gleiche Richtung zielt auch der bei vielen Verbänden hoch eingeschätzte Verbesserungsbedarf bei der Öffentlichkeitsarbeit.

Der Bereich Dienstleistungsangebot (Individual- und Kollektivleistungen), also der zentrale Aspekt der Verbandsleistungen, wird im Vergleich zur Studie von 1996/97 deutlich verstärkt als Herausforderung empfunden. Hierbei lassen sich jedoch keine gravierenden Unterschiede zwischen den beiden grundsätzlichen Dienstleistungsarten, den Individual- und Kollektivleistungen, ausmachen. So scheint der in den letzten Jahren zu beobachtende Trend einer verstärkten Fokussierung auf Individualleistungen wieder abzuflachen.

Durch die deutlichen Unterschiede, die im Zeitvergleich der beiden Studien erkennbar sind (siehe Abbildung), wird ersichtlich, dass die Anforderungen an ein qualitatives Verbandsmanagement stark gestiegen sind. Sich verändernde Rahmenbedingungen, ein professionelleres Verbandsmanagement, ein verstärktes Selbstverständnis als Wirtschaftsorganisation sowie eine kritischere Selbstreflexion implizieren die strategische Orientierung der eigenen Organisation. Ausgewählte Ansatzpunkte hierzu finden Sie in den nächsten beiden Ausgaben des Verbändereports.

Herausforderung Verbändemanagement – Handlungsfelder und Strategien

Dieter Witt, Burkhard von Velsen-Zerweck, Michael Thiess, Astrid Heilmair

2006. etwa 260 S. etwa 38,90 Euro – ISBN 978-3-8349-0266-5

Erscheinungstermin voraussichtlich Anfang November!

Veränderte Rahmenbedingungen in Deutschland – vor allem in gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Hinsicht – stellen das Management von Verbänden vor zahlreiche neue Herausforderungen. Basierend auf den Ergebnissen einer deutschlandweiten Untersuchung werden in diesem Buch aktuelle Anforderungen und Entwicklungen, denen Verbänden gegenüberstehen, dargestellt und analysiert. Anhand verschiedener Beispiele werden zentrale Handlungsfelder des Verbandsmanagements aufgezeigt sowie praxisorientierte Strategien und konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet. Abgerundet wird der Band durch ausgewählte Praxisstatements von Experten aus dem Nonprofit-Bereich. Schwerpunktmäßig werden folgende Bereiche des Verbandmanagements behandelt:
Strategische Steuerung – Mitgliedermanagement – Dienstleistungsangebot – Personalmanagement – Verbandskommunikation – Organisationsgestaltung – Risikomanagement.

Impressum:

Verantwortlich für den Inhalt: Prof. Dr. Dieter Witt

Redaktion:

Dipl.-Kfm. Thomas Zitzmann
thomas.zitzmann@lrz.tum.de

Adresse:

Seminar für Vereins- und Verbandsforschung (SVV)
C/O Dienstleistungsökonomik – Technische Universität München

85350 Freising-Weihenstephan, Vöttinger Straße 12
Telefon (081 61) 71 34 02, Telefax (081 61) 71 45 37, Internet: www.verbandsforschung.de