

# Herausforderung Verbändemanagement – Ergebnisse der Verbändenumfrage 2005 (Teil III)

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

In der vorletzten Ausgabe (Teil I der Serie) wurde gezeigt, dass die Anforderungen an ein qualitatives Verbandsmanagement stark gestiegen sind. Insbesondere sich verändernde Rahmenbedingungen, ein professionelleres Verbandsmanagement, ein verstärktes Selbstverständnis als Wirtschaftsorganisation sowie eine kritischere Selbstreflexion implizieren die strategische Orientierung der eigenen Organisation. Ansatzpunkte hierfür lieferten die Ergebnisse der Verbändenumfrage 2005. Ausgewählte Aspekte der Bereiche Strategisches Management, Mitgliedermanagement und Dienstleistungsangebot wurden dazu in der letzten Ausgabe (Teil II der Serie) näher beleuchtet. Im Folgenden werden nun einzelne Ergebnisse aus den Bereichen Personalmanagement, Verbandskommunikation, Organisationsgestaltung und Risikomanagement aufgezeigt.

## **Engagement im Ehrenamt – Anforderungen haben sich geändert**

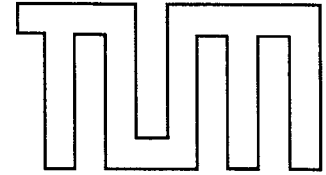
Die Zahl der ehrenamtlichen Mitarbeiter ist in den letzten fünf Jahren bei über 60 % der Verbände (n = 331) erfreulich konstant geblieben. Dennoch trägt der Schein etwas, betrachtet man das Bemühen der Verbände, Personen für das Ehrenamt zu aktivieren. So geben rund 73 % der Verbände (n = 337) an, Schwierigkeiten bei der Gewinnung von ehrenamtlichen Mitarbeitern zu haben. Als Hauptproblem vermuten mehr als zwei Drittel der befragten Verbände die mangelnde Bereitschaft, ehrenamtlich tätig zu sein (67,9 %; n = 246). Gesamtgesellschaftlich lässt sich diese Vermutung nicht leicht stützen. Jeder Verband sollte sich selbst fragen, ob die Bereitschaft zum Ehrenamt allgemein zu wünschen übrig lässt oder ob es mit einer konkreten Aufgabe in einem konkreten Verband zu tun hat, dass nicht genügend Menschen dafür zur Verfügung stehen. Zudem ist bekannt, dass viele Menschen sich aus privaten und beruflichen Gründen nicht mehr langfristig an ein Ehren-„Amt“ binden wollen, sondern sich eher zeitlich befristet in einem konkreten Vorhaben mit klarem Ziel engagieren wollen.

Die Ansprüche an die Arbeit – auch die „freiwillige“ – haben sich außerdem grundsätzlich geändert: mehr Mitsprache und Selbstbestimmung, bessere Organisation und Arbeitsmittel, Freude und Erfolgsaussichten und ein Beitrag zur persönlichen Weiterentwicklung werden erwartet.

## **Verbandskommunikation**

Die Kommunikation in Verbänden dient häufig der Organisation von Interessen. Daher wird in Zusammenhang mit Verbänden vielfach von Interessenorganisationen gesprochen. Zentrale Funktionen von Verbänden sind somit die Interessenaggregation und -artikulation zum effektiveren gemeinsamen Erreichen verbandlicher Ziele. Zudem können Verbände als Kommunikations-Dienstleister aufgefasst werden, die versuchen, mit Hilfe von Daten und Fakten sowie Erfahrungen und Meinungen gegenüber ihren unterschiedlichen Anspruchsgruppen (Stakeholder) Interesse zu wecken und Interessen zu vertreten. Daher stellt der Kommunikationsmix bei Verbänden in der Regel das wichtigste Instrument aller insgesamt sieben Marketinginstrumente (Produkt, Preis, Distribution, Kommunikation sowie Personal, Räumlichkeiten und Prozesse) dar. Zu den zu berücksichtigenden Handlungsfeldern innerhalb des Kommunikationsmix sind die Bereiche Öffentlichkeitsarbeit/PR, Lobbying, Mitglieder-Kommunikation, Mitarbeiter-Kommunikation und Werbung zu zählen.

Zur Operationalisierung des verbandlichen Stakeholder-Konzepts erscheint es sinnvoll, in interne und externe Anspruchsgruppen zu differenzieren und gemäß dieser Einteilung jeweils spezifische Kommunikationsinstrumente anzuwenden. Interne Anspruchsgruppen, wie Mitglieder, haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter, werden vor allem durch Verbandszeitschriften, Rundschreiben, Mitgliederversammlungen, Gremien und Ausschüsse angesprochen. Presse- und Öffentlichkeitsarbeit stellen hingegen die Kernaufgabe gegenüber externen Stakeholdern dar.



TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
MÜNCHEN

### Kooperation als interverbandliche Gestaltungsmaßnahme

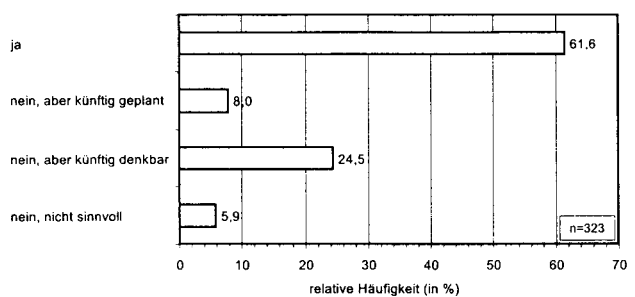
Verbände sind Netzwerkorganisationen, die häufig über mehrere Ebenen (zum Beispiel Land, Bund, Europa) hinweg mitgliederschaftlich miteinander verbunden sind. Aber auch ihren Mitbewerbern begegnen viele Verbände eher mit einer Organisationsstrategie. Dies zeigte bereits eine empirische Umfrage des SVV von 1996/97. Bestätigt wurde dieses Ergebnis erneut durch die Verbändeumfrage 2005. Rund jeder zweite der befragten Verbände hat vor, mit anderen Verbänden zusammen zu arbeiten (n=298). Allerdings variiert je nach Betätigungsfeld der Verbände das Gewicht, das sektorinternen Kooperationen zukommt. So spielen sie bei sozialen/karitativen und soziokulturellen Organisationen eine geringere Rolle als in Wirtschaftsverbänden. Während von Ersteren nur rund ein Drittel Kooperationsmaßnahmen mit anderen Verbänden plant (n=33 bzw. n=44), liegt der Anteil der Wirtschaftsverbände, welche dies tun, gut 20 % höher (n=92).

Weniger bedeutsam scheint für Verbände die Zusammenarbeit mit anderen Dienstleistern, sprich mit Organisationen, die nicht Teil des Dritten Sektors sind. Nur knapp ein Viertel der Verbände strebt eine solche Kooperation an (n=298). Unterschiede in Abhängigkeit des Tätigkeitsbereichs offenbaren sich hier nicht. Auffällig ist jedoch, dass insbesondere Regionalverbände den Schulterchluss mit anderen Dienstleistern suchen.

### Risikomanagement – eine Chance für Verbände

Die Bedeutung von Risikomanagement im Umgang mit Herausforderungen und Risiken, vor allem in Zeiten veränderter wirtschaftlicher Rahmenbedingungen, ist auch bei Verbänden erkennbar: So zeigt die Umfrage, dass über 60 % aller Verbände regelmäßig Maßnahmen zur Risikofrüherkennung betreiben. Die übrigen Verbände geben fast alle an, Maßnahmen zur Risikofrüherkennung bereits geplant zu haben beziehungsweise deren Einsatz für zukünftig sinnvoll zu halten.

Abbildung: Regelmäßige Früherkennung von Risiken



Lediglich knapp 6 % erachten derartige Maßnahmen als nicht notwendig. Somit ist für 94 % der Verbände die Thematik der Risikofrüherkennung von Relevanz, wenn auch noch nicht alle Verbände entsprechende Maßnahmen ergriffen haben (n jeweils 323).

Ein wesentliches Ziel der Risikofrüherkennung ist es, die als potenziell identifizierten Risiken detailliert zu analysieren und hinsichtlich einzelner Risikodimensionen (Eintrittswahrscheinlichkeit, Ausmaß ...) zu untersuchen, um spezielle Vorkehrungen im Umgang mit den Risiken treffen zu können. Vor diesem Hintergrund ist es erstaunlich, dass nur 33,7 % (n = 193) der Verbände, die eine regelmäßige Früherkennung von Risiken betreiben, ihre identifizierten Risiken auch bewerten und dadurch einen Erkenntnismehrwert generieren. Hier stellt sich die Frage, welchen Nutzen über 60 % (n = 193) der Verbände in der bloßen Umschreibung von Risiken sehen, wenn sie die gewonnenen Informationen nicht weiter analysieren.

Eine detaillierte Analyse der Ergebnisse der Verbändeumfrage 2005 sowie darauf basierende Strategie- und Handlungsempfehlungen zu zentralen Themenstellungen des Verbandsmanagements finden Sie in dem aktuell erschienenen Buch „Herausforderung Verbändemanagement – Handlungsfelder und Strategien“.