

Verbände effizient führen

Leitfaden für ein erfolgsorientiertes
Verbandsmanagement



S-M-M Managementberatung GmbH

Düsseldorf



Copyright by S-M-M
Managementberatung GmbH
Benrather Schlossallee 119
40597 Düsseldorf
Tel.: 0211 / 86 32 97-0
Fax: 0211 / 86 32 97-11
E-Mail: info@s-m-m.de
Internet: www.s-m-m.de

Alle Rechte vorbehalten

Gesamtherstellung:
PrintPark
Neuss

Inhalt	Seite
0. Vorwort: Die Ansprüche an das Management von Verbänden steigen	2
1. Verbandspräsidenten haben im ungewohnten politischen Umfeld einen schweren Stand	7
2. Die Führung von Verbänden wird durch messbare Verbandsziele erleichtert	11
3. Das Zielsystem wird unter umfassender Beteiligung der Verbandsmitglieder entwickelt	17
4. Eine Effizienzanalyse zeigt die Eignung der vorhandenen Verbandsstruktur zur Realisierung der Verbandsziele	26
5. Eine Reorganisation stellt den Verband auf die Anforderungen der Verbandspolitik ein	31
6. Verbände effizient führen: 10 Thesen zum Handlungsbedarf der Verbände	35



0.
Vorwort:
Die Ansprüche an das
Management von Verbänden steigen

Verbände stehen unter einer immer genaueren Beobachtung durch ihre Mitglieder und durch die Umwelt. Kritischer denn je fragen die Mitglieder nach dem praktischen Nutzen der Mitgliedschaft. Einigen Verbänden gelingt es durchaus, ihre Mitglieder davon zu überzeugen, dass der Mitgliedsbeitrag eine gute Anlage ist. Andere hingegen können die Zweifel ihrer Mitglieder an der Notwendigkeit und Leistungsorientierung des Verbandes nicht ausräumen. Zahlreich sind die Fälle, in denen zwischen Verbänden und ihren Mitgliedern zwar ein gewisser Burgfriede herrscht, um der Branche nicht zu schaden – wo aber von einer Verbandsbegeisterung der Mitglieder nicht die Rede sein kann.

Dass es gerade größere Verbände schwer haben, ihre Mitglieder zu überzeugen, ist strukturell vorgegeben. Denn das wichtigste Handikap des Verbandes ist in seiner Konstruktion begründet und folglich kaum zu heilen: Weder Qualität noch Quantität des „Produkts“ Interessenvertretung lassen sich eindeutig messen und als

Beleg der eigenen Leistungsfähigkeit heranziehen. Selbst in jenen Fällen, wo der Zusammenhang zwischen Verbandsaktivität und gewünschter politischer Folge, etwa bei der Beeinflussung eines Gesetzesvorhabens, eindeutig erscheint, ist der materielle Nutzen daraus meist nur schwer quantifizierbar. Auch Unternehmen, die dem Verband nicht angehören, profitieren. Gerade in Zeiten schwacher Konjunktur fragen sich immer mehr Mitglieder, ob ihr Beitrag sich wirklich lohnt. Der Gedanke „value for money“ greift stärker.

Für die Verbände heißt es nun, von bestimmten Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen Abschied zu nehmen, die in der Blütezeit des bundesdeutschen Wirtschaftswachstums entstanden sind. Durch den weltweiten Wettbewerb auf den Märkten sind Wirtschaft und Gesellschaft bereits in den letzten Jahren durch harte Restrukturierungsprozesse gegangen, deren Ende noch nicht abzusehen ist. In der Wirtschaft setzten die großen Umstrukturierungen bereits zu Beginn der

90er Jahre ein. Den Verbänden stehen die wichtigsten Veränderungen noch bevor. Ihnen ist es bisher gelungen, sich gegen allzu große Einschnitte erfolgreich zur Wehr zu setzen. Es überwogen kleinere organisatorische Auffrischungen, die sich weitgehend innerhalb der bestehenden Strukturen bewegten. Ein grundlegendes Umdenken hat bis heute nicht stattgefunden. Doch wer den immer härter werdenden Wettbewerb um knappe Ressourcen zwischen Regionen, Unternehmen, Ressorts und Sozialsystemen zu Ende denkt, erkennt, dass es auch für die Verbände unausweichlich ist, sich antizipativ auf die neuen Zeiten einzustellen. Wenn sie sich nicht von innen heraus ändern, dann werden sie verändert.

Die Verbände haben in den wirtschaftlich starken Phasen der letzten Jahrzehnte gut gelebt. Sie mussten sich nicht so intensiv um die Wünsche ihrer Mitglieder sorgen, wie diese es heute von ihren Verbänden verlangen. In dieser Zeit haben die Verbände teure hauptamtliche Apparate mit einer Vielzahl

von Stellen aufgebaut, deren Ziele nicht immer ausreichend definiert waren oder sich den Veränderungen gemäß mitentwickelten.

Das Verhalten der Verbandsmitglieder hat das seine zur misslichen Lage beigetragen: Solange im eigenen Haus die Zahlen stimmten, interessierte der Verband nur am Rande. Jetzt plötzlich wird der Verband gebraucht. Er soll Mitglieder stärken, vernetzen und informieren. Jetzt, wo ein einziges weiteres restriktives Gesetz eine ganze Reihe von Verbandsmitgliedern in wirtschaftliche Schwierigkeiten treiben kann, ist der Verband als Retter gefragt.

So sehen sich die Verbände in diesen Jahren dem Druck ausgesetzt, deutlich erhöhten Erwartungen zu entsprechen. Es herrschen mancherorts auch Verunsicherung und Ratlosigkeit über den Weg zu mehr Leistung und Effizienz. Verbände müssen letztlich wie Unternehmen geführt werden, wenn sie für ihre Mitglieder dauerhaft überzeugende Leistungen an-

bieten wollen. Das bedeutet nicht, betriebswirtschaftliche Modelle unkritisch auf das Verbandsmanagement zu übertragen. Aber es bedeutet, dass die Verbandsverantwortlichen wie gute Kaufleute eine zukunftsgerichtete Haltung einnehmen, langfristige Ziele und Verhaltensgrundsätze festlegen, und systematisch planen müssen. Sie brauchen zur Führung eine Organisationsstruktur, die den neuen Anforderungen gerecht wird. Sie müssen sich der Prioritäten ihres Leistungsprogramms bewusst werden.

In den nächsten Jahren wird die Bedeutung des Ehrenamts zunehmen. Es werden mehr Aufgaben an die ehrenamtlichen Mitarbeiter übertragen werden – sofern der Verband sich nicht im Rahmen einer neuen Gesamtstrategie ganz von diesen Aufgaben trennt. Eine verstärkte Partizipation des Ehrenamtes und der Verbandsmitglieder birgt durchaus Chancen: Der Vorwurf an die Verbände, sie würden die Wünsche der Mitglieder zu wenig berücksichtigen, wird weniger häufig zu vernehmen sein.

Mancher Verband sucht einen Ausweg aus der schwierigen finanziellen Lage in der vermehrten Erstellung von entgeltlichen Serviceleistungen. Doch nicht alle Verbände machen dabei in Konkurrenz zu privatwirtschaftlichen Dienstleistungsunternehmen, die eine ähnliche Dienstleistung erbringen, eine gute Figur.

Hinzu kommt, dass den Verbänden ein Dilemma droht: Durch die Fokussierung auf die Dienstleistungserstellung verlieren sie an politischem Profil. Dieser Verlust wird von denjenigen Mitgliedern, für die seit jeher politische Aktivität den Vorrang vor individueller Dienstleistung hatte, als Verflachung und inhaltlicher Niedergang wahrgenommen.

Solange sich ein Verband im Innenverhältnis nicht zu einer klaren Linie durchringen kann, wird er von außen, von der Hektik und den Zufällen des politischen Tagesgeschäftes, getrieben. Die Gesetzgeber in Berlin und Brüssel bestimmen dann den Takt. Aktives Planen und Antizipieren bleiben auf der Strecke.



Für den Weg zu höherer Mitgliederzufriedenheit und Effizienz gibt es keine Patentrezepte, die überall anwendbar wären. Zahlreiche Verbandsprobleme struktureller Natur treten bei den Verbänden jedoch in ähnlicher Form auf. Unabhängig von den individuellen Antworten sind es immer wieder die gleichen Fragen, die sich ein Verband stellen muss, um voran zu kommen.

Um diese Fragen und den Weg zu individuellen Antworten geht es in dieser Broschüre, mit der wir unsere Broschürenreihe zu zentralen Themen des öffentlichen Sektors fortsetzen.

Düsseldorf, im August 2005

Roman Schneider, Dipl.-Ök., Dipl.-Betr.wirt
- Geschäftsführender Gesellschafter -
S-M-M Managementberatung GmbH

S M M

**1.
Verbandspräsidenten haben im ungewohnten
politischen Umfeld einen schweren Stand**

Der Präsident ist von den Informationen des Hauptamtes abhängig

Auch, wenn diese Grundtatsache in manchem Verband auf den Kopf gestellt scheint: Die Verbände sind für die Interessenvertretung und den Dienst an ihren Mitgliedern da, nicht für die Interessen des festangestellten Verbandsapparates. Das Hauptamt kann im Verband nicht die Hauptsache sein. Generalsekretäre sind Sekretäre der Verbandsmitglieder. Die dienende Funktion des Hauptamtes bedarf einer klaren Führungsvorgabe durch den Hauptvertreter des Ehrenamts, den Präsidenten. Umfassende Verbandsreformen, das zeigt die Erfahrung, gehen entweder direkt vom Präsidenten oder, wo dies möglich ist, einem eigens für diesen Zweck von ihm eingesetzten Geschäftsführer aus. Steht der Präsident bei Amtsantritt einem eingespielten Verbandsapparat gegenüber, macht dies mögliche Reformvorhaben nicht unbedingt leichter. Die meisten Verbandsmitarbeiter sind altgedient, sie kennen die Organisation und

die wichtigen Gesprächspartner in der Politik. Sie verfügen über ein Spezialwissen, das kurzfristig kaum zu ersetzen ist.

Der Informationsvorsprung des Hauptamtes wiegt besonders schwer gegenüber einem nur für wenige Jahre gewählten Präsidenten. Er ist in der schwierigen Lage, die Richtung des Verbands zu bestimmen und, wenn nötig, auch schmerzhaft inhaltliche und strukturelle Neuerungen durch zu setzen. Gleichzeitig ist er wegen seines relativen Informationsnachteils in hohem Maße vom Hauptamt abhängig, das sich gerade gegenüber organisatorischen Reformen nicht immer aufgeschlossen zeigt. Schließlich hat man „es immer schon so gemacht“.

So mancher Präsident hat einen schwierigen, bisweilen auch unsicheren Stand. Der Reformist ist von jenen abhängig, die von Nachteilen der Reform maßgeblich betroffen wären. Dieses Handikap des Präsidenten wird noch dadurch verschärft, dass er seine physischen und zeitlichen Ressourcen

cen aufteilen muss zwischen der Rolle des Verbandspolitikers und der Rolle des Unternehmers. In beiden Bereichen werden ihm Höchstleistungen abverlangt – eine schwierige Herausforderung. Das Hauptamt hat die Hand hingegen ständig am Puls des Geschehens.

Dabei hat der Präsident auch noch den inhaltlichen Spagat zwischen den völlig unterschiedlichen Rollenbildern zu leisten, denen er gerecht werden muss: hier der entscheidungsstarke und entschlossen auftretende Unternehmer, dort der politisch abwägende und kompromissbereit formulierende Verbandspolitiker. Viele Präsidenten sind überrascht, wie stark sich die Entscheidungsfindung in Unternehmen und Verbandspolitik unterscheidet. Als Unternehmer entscheidet er schnell, rational und zielorientiert. Als Verbandspolitiker muss er die Interessen zahlreicher Beteiligter abwägen, geduldig auf den politisch richtigen Zeitpunkt für Anstöße warten und sich an die Satzung des Verbandes halten. Das Entscheidungsprozedere im Ver-

band kann zermürben und entnerven.

Schon manches Unternehmen eines Präsidenten ging aufgrund der Doppelbelastung in die Knie, während der Verbandspräsident in den Medien noch als Aufsteiger gefeiert wurde.

Die hohe „Stabilität“ der Verbandsstrukturen im deutschsprachigen Raum – andere würden es Erstarrung nennen – sind nicht zuletzt die Folge des schwierigen Standes des Präsidenten, der, statt Reformen anzugehen, allzu häufig darum kämpft, den Kopf über Wasser zu halten.

Auf das Duo Präsident-Geschäftsführer und ein gutes Back Office kommt es an

Bevor an grundlegende Reformen überhaupt zu denken ist, müssen folgende zwei Voraussetzungen gegeben sein: Der Präsident braucht zunächst einen leistungsstarken und loyalen Geschäftsführer an seiner Seite, der ihm in organisa-

S M M

torischen Fragen den Rücken freihält und dafür sorgt, dass er in der politischen Arena gut zur Geltung kommt. Wenn das Verhältnis zwischen Geschäftsführer und Präsident nicht stimmt, kann kein Verband gut aussehen. Eine Zusammenarbeit unter dauernden Spannungen macht keinen Sinn.

Im eigenen Unternehmen sorgt der Verbandspräsident durch den Aufbau eines guten Back Office dafür, dass er nicht zu viel Zeit mit organisatorischen Fragen verliert und die Qualität der Entscheidungsvorlagen stimmt. Ein leistungsstarkes Back Office im Unternehmen ist in der Lage, sich weitgehend eigenständig mit dem Verbandsapparat in organisatorischen und inhaltlichen Fragen, z.B. bei der Korrektur von Redetexten, Artikeln, Interviewtexten, etc. abzustimmen, wenn der Präsident anderweitig

gebunden ist. Wichtig ist hier eine klare Festlegung mit dem Hauptamt, was dem Präsidenten vorgelegt werden soll und was das Hauptamt oder das Back Office im Unternehmen eigenständig entscheiden.

Der Präsident pflegt die persönlichen Kontakte zu den wichtigsten politischen Entscheidungs- und Mandatsträgern. Er sollte jedoch schon aus Zeitgründen und um eine Demotivierung des Hauptamtes zu vermeiden, nicht ins operative Verbandsgeschäft eingreifen. Es muss dem Präsidenten früher oder später gelingen, ein sehr tragfähiges Vertrauensverhältnis zum Hauptamt aufzubauen. Am Ende sollte er allein auf Grundlage eines sauberen und umfassenden Reporting durch den Geschäftsführer die Lage und die im Verband anstehenden Entscheidungen richtig einschätzen können.

**2.
Die Führung von Verbänden wird
durch messbare Verbandsziele erleichtert**

Eine systematisch entwickelte Verbandspolitik ist die Basis erfolgreicher Verbandsarbeit

Die Frage, welche Ziele von der Geschäftsführung schwerpunktmäßig verfolgt werden sollen und die damit einhergehende Prioritätensetzung des Reporting gegenüber dem Präsidenten, sind in erstaunlich vielen Verbänden ungeklärt. Allzu oft fehlen klare Richtungsentscheidungen, was auch für den Präsidenten eine erhebliche Erschwernis bedeutet. Auch die Mitglieder akzeptieren heutzutage kein Dahintreiben ihres Verbandes mehr. Häufig wird an das Hauptamt gar der Vorwurf gerichtet, es betreibe eine Art Bürokratie zum Selbstzweck. Beklagt wird eine zunehmende Entfremdung von den Mitgliedern, eine zu lange Amtszeit der Führungskräfte sowie ein lähmender Stillstand, der weder in Bezug auf Dienstleistung noch in politischer Hinsicht etwas einbringt.

Um einen Verband leistungsfähig zu machen und effizient führen zu können, werden un-

ternehmerische Führungsinstrumente benötigt: schriftlich formulierte, operationalisierte Verbandsziele und eine ausformulierte Verbandspolitik einschließlich einer Prognose der Branchenentwicklung und der sich daraus ergebenden Chancen und Risiken. Durch sie wird die Prioritätensetzung im täglichen Geschäft erst möglich.

Die Ausformulierung einer Verbandspolitik hat folgende Vorteile:

Verbandspolitik ist die Grundlage zur Prioritätensetzung

Die Projekte und Aktivitäten von Verbänden sind von ihrer Umwelt, von den Wünschen ihrer Mitglieder und deren Organisationen anhängig. Diese Abhängigkeit von der Umwelt bewirkt im Verband tendenziell ein kurzfristiges Disponieren und bloß reagierendes Abwehrverhalten mit „Feuerwehrreaktionen“.

Aus dieser relativen Planlosigkeit kann eine ausformulierte Verbandspolitik heraus helfen, indem sie mindestens jene Be-

reiche des eigenen Verhaltens, die längerfristig planbar sind, durch Grundsatzentscheidungen regelt.

Ziele wirken motivierend und machen „Erfolg“ erst möglich

Wie oben ausgeführt, sind individuell zurechenbare Dienstleistungen die einzigen belastbaren und vorzeigbaren Belege für die

weiligen Verbandes. Man könnte von einem systematischen Ziel- und Kontrolldefizit der Verbände sprechen. Die üblichen Ziel- und Kontrollgrößen (Gewinn, Umsatz, Profitabilität, etc.) fehlen. Somit ist der Verband und mit ihm das Verbandsmanagement vorwiegend in die Rolle des Kostenverursachers gedrängt. Das Erreichen von Zielen kann dem nicht ge-

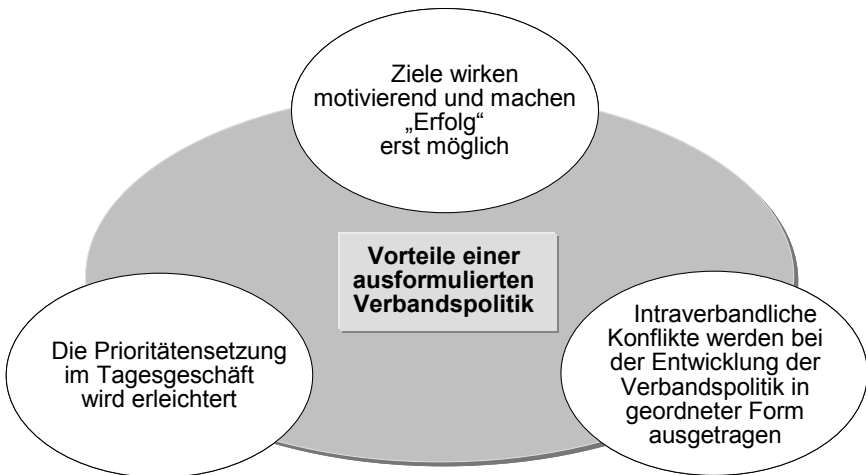


Abb. 1: Vorteile einer ausformulierten Verbandspolitik

Leistungsfähigkeit von Verbänden gegenüber ihren Mitgliedern. Dies gilt unabhängig von der Leistungsfähigkeit des je-

genübergestellt werden, solange es solche gar nicht gibt. Ein Verband ohne ausformulierte Verbandspolitik mit operationa-

lisierten Zielen läuft der eigenen Existenzberechtigung hinterher, wie der Hase hinter dem Igel. Er kommt nicht aus der Defensive heraus, muss sich ständig rechtfertigen. Gelingt es dem Verband, sich als Zielerreicher zu gerieren, wird die Frage nach den verursachten Kosten nicht mehr ständig im Vordergrund stehen. Als weiterer Vorteil kommt hinzu, dass formulierte Strategien auf die Verbandsorgane, das Management und alle weiteren Mitarbeiter motivationsfördernd wirken.

Intraverbandliche Konflikte werden bei der Entwicklung der Verbandspolitik in geordneter Form ausgetragen

Innerhalb der Verbände bestehen zwischen den Mitgliedern, zwischen Mitgliedern und Hauptamt sowie innerhalb des Verbandsbetriebs verschiedenste Konflikte. Die Konfliktintensität ist umso größer, desto heterogener die Mitgliedschaft zusammengesetzt ist. Die Rolle der Verbandsführung besteht nun darin, diese unterschiedlichen Erwartungen und Zielvorstellungen der Mitglieder aus-

zugleichen. Denn solange keine formulierte Verbandsstrategie vorliegt, ist die Verbandsleitung ständig diesen Interessenkonflikten ausgesetzt, eine klare Linie in der Verbandsführung ist beinahe unmöglich.

Schon der Prozess der Erarbeitung der Verbandspolitik erfüllt wichtige Funktionen:

- Die Offenlegung von Konflikten innerhalb des Verbandes
- Die Auslösung eines Lernprozesses für alle Beteiligten
- Die Aktivierung der Mitglieder und die Steigerung des Engagements. Eine allseits anerkannte Verbandspolitik eint Mitglieder und Hauptamt in der Verfolgung der gemeinsamen Ziele.

Der Anforderungskatalog vermeidet Fehler bei der Politikformulierung

An eine Verbandspolitik sind folgende Anforderungen zu stellen:

Allgemeingültigkeit

Die Entscheidungen über Verfahrensweisen, Vorgehen und Prioritäten sollen in vielen zukünftigen Führungssituationen anwendbar sein. Ein Fehler wäre es, wenn die Regeln sich nur auf einen abgegrenzten Bereich von Einzelfällen beziehen.

Wesentlichkeit

Die Regeln der Verbandspolitik sollen das Wichtige, Bedeutende, Grundsätzliche des zukünftigen Verbandsgeschehens beeinflussen und keine Einzel Sachverhalte, die das Gesamtverhalten des Verbands nicht betreffen.

Konstanz

Die Verbandspolitik sollte langfristig angelegt sein und sowohl den Mitarbeitern und Mitgliedern des Verbandes, als auch den fachlich kompetenten Institutionen auf Seiten des Gesetzgebers eine zuverlässige Grundlage für ihre eigenen Entscheidungen bieten.

Vollständigkeit

Zwar kann eine Verbandspolitik das zukünftige Verbandsgeschehen nie vollständig abdecken – dies erfordert schon die Notwendigkeit von Freiheitsräumen für die Konkretisierung der Entscheidungen auf unterschiedlichen Führungsstufen. Doch ist Vollständigkeit in dem Sinne anzustreben, dass sich verbandspolitische Grundsatzentscheidungen nicht nur auf die gemeinsamen Ziele, sondern auch auf das Ressourcenpotenzial und die Strategie beziehen sollten.

Wahrheit

Die Verbandspolitik muss die wahren Auffassungen und Absichten der Verbandsführung – in Abstimmung mit den Mitgliedern – abbilden. Folglich kann die Verbandspolitik nicht von einem externen Dritten entworfen werden.

Realisierbarkeit

Auch wenn die Verbandspolitik – schon zur Motivation der Mit-

arbeiter - durchaus ehrgeizige Ziele und Vorhaben beinhalten sollte, so müssen die Möglichkeiten und Grenzen des Machbaren doch eingehalten werden. Eine Verbandspolitik sollte keine Utopie sein, die zwangsläufig scheitert und damit die Bereitschaft zur Weiterentwicklung der Verbandspolitik lähmt.

Konsistenz

Die Vielzahl der in der Verbandspolitik zusammengefassten Entscheidungen muss in sich widerspruchsfrei sein.

Klarheit

Entscheidungen der Verbandspolitik sollten so formuliert werden, dass bei ihrer Interpretation keine Missverständnisse auftreten. Oftmals ist es des-

halb zweckmäßig, dem allgemeinen Grundsatz interpretierende Erläuterungen hinzu zu fügen.

Diese Anforderungen können in der Praxis erfahrungsgemäß nicht 1:1 umgesetzt werden: Bisweilen zeigt sich beispielsweise die (Nicht-)Realisierbarkeit einzelner Entscheidungen erst im politischen Prozess. Ebenso tritt die Widersprüchlichkeit oder gar Konkurrenz bestimmter Ziele erst im Lichte der Erfahrungen zutage. Der Anforderungskatalog ist deshalb nicht als absolutes Gebot aufzufassen. Er gibt Richtlinien vor, die flexibel angewendet werden. Wird die Verbandspolitik anhand der Richtlinien entwickelt, hilft dies, Fehler zu vermeiden. Die Verbandspolitik wird von Anbeginn „runder“.

**3.
Das Zielsystem wird unter umfassender
Beteiligung der Verbandsmitglieder entwickelt**

Eine Checkliste unterstützt die Entwicklung der Verbandspolitik

In der ersten Phase, der Verbandsanalyse, werden zunächst die Stärken und Schwächen des Verbandes analysiert. Der Verband gewinnt Klarheit über die Mitgliederstruktur, sein Leistungsprogramm, seine Finanzen, die Potenziale des Ver-

bandes und des politischen Handlungsbedarfs analysiert. Anschließend werden in der vierten Phase die Wertvorstellungen und der Zielkatalog der Mitglieder sowie aller mit dem Verband verbundenen Personengruppen transparent gemacht. In der fünften Phase geht es um die Entwicklung von Grundsätzen und Konzepten. In dieser Phase wird das eigentli-

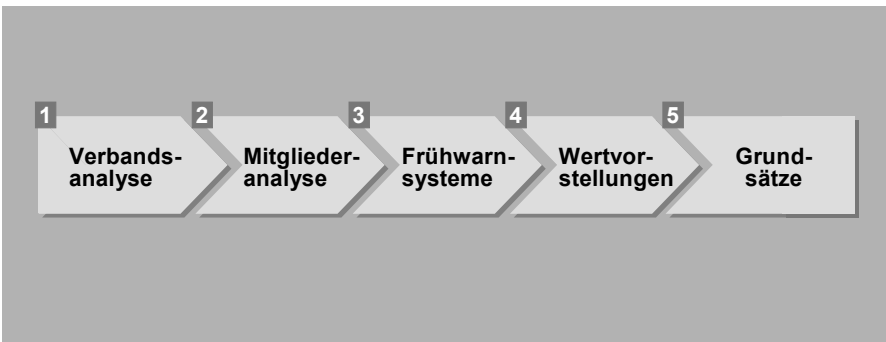


Abb. 2: Die fünf Phasen der Entwicklung einer Verbandspolitik

bandspersonals und die staatliche und verbandliche Umwelt. In der zweiten Phase steht die Analyse der Mitglieder - ihrer Struktur und ihrer Bedürfnisse - im Vordergrund. In der dritten Phase werden die Frühwarnsysteme des Verbands sowie die Art und Weise der Wahrneh-

che Gesamtbild der Verbandspolitik entworfen. Das Selbstverständnis und die verschiedenen Teilpolitiken werden präzisiert. Es werden operationale Pläne und Reglements entwickelt, um das neue Gesicht des Verbandes in die Praxis umzusetzen.

Im Folgenden sind die einzelnen Schritte als Checkliste zusammengefasst.

Verbandsanalyse

- Zweck
Durch die Verbandsanalyse werden die Stärken und Schwächen des Verbandes analysiert.
- Analyse Mitgliederstruktur
 - regionale und fachgruppenspezifische Organisationsgrade
 - Beurteilung der Aktivität regionaler oder fachlicher Gruppen
- Analyse Leistungsprogramm
 - Kosten, Erträge und Beanspruchung der Dienstleistungen, Beurteilung dieser Dienstleistungen durch die Mitglieder
 - Effektivität und Abläufe der übrigen Leistungen, Verhandlungen, Kooperationen, Interessenvertretung, Koordination des Mitgliederverhaltens
- Finanzanalyse
 - Mittelherkunft
 - Mittelverwendung
- Stärken und Schwächen des Personals
- Organisationsanalyse
 - Leistungsfähigkeit und Struktur der Organe
 - Ausschussbetrieb und Geschäftsbetrieb: Organisation, Koordination, Planung
 - regionale Gruppen und Fachgruppen der Mitglieder
 - Willensbildung
 - internes entscheidungsrelevantes Informationssystem
- Umweltanalyse
 - staatliche Tätigkeit
 - öffentliche Meinung
 - Verbände
 - Konkurrenzverbände
 - Spitzen-/Dachverbände
 - Konjunktur
- Gesamtbeurteilung des Verbandes

Mitgliederanalyse und -prognose

- Herausarbeiten
 - Stärken und Schwächen bzw. Bedürfnisse der Mitglieder
 - Chancen und Gefahren der Mitgliedermärkte
- Teilaufgabenbereiche
 - regionale oder fachliche Mitgliedergruppen
- Prognose der Mitgliederumwelt

Hier geht es vor allem um die Prognose folgender Bereiche:

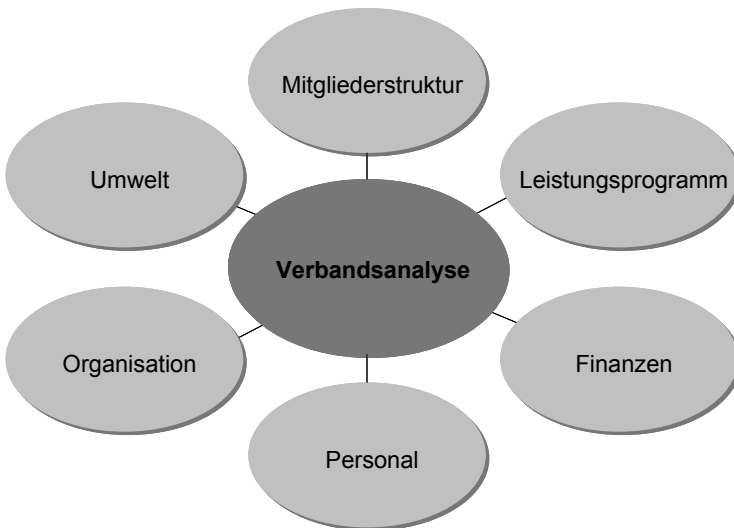


Abb. 3: Die Untersuchungsbereiche der Verbandsanalyse

- Mitglieder
 - Analyse des Ist-Zustands des Mitgliederbestandes bezogen auf
 - Größenklassen
 - Technischer Fortschritt
 - Wettbewerb der Verbände
 - wirtschafts- und sozialpolitische Maßnahmen

- Gesetzgebung
- öffentliche Meinung
- Beurteilung der rückwirkenden Konsequenzen für die Mitglieder

Mitglieder und Verbandsleitung hin zu erkennen, damit so früh wie möglich Probleme und Handlungsbedarf erkannt werden können.

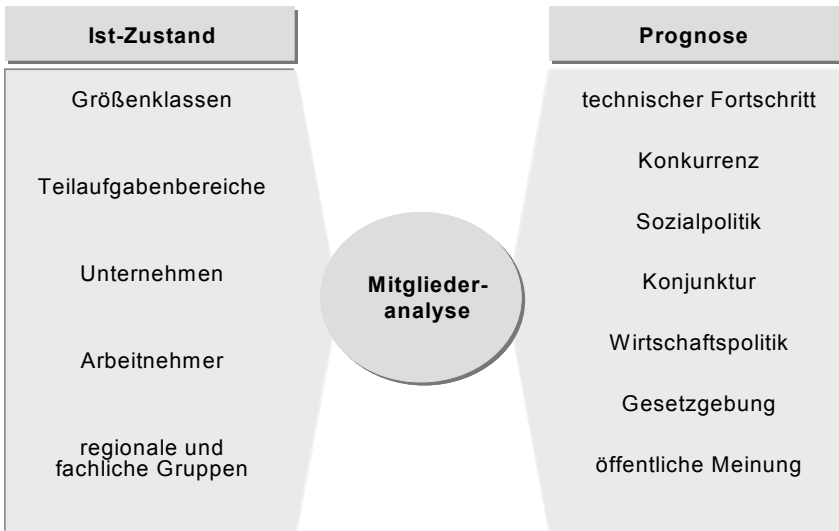


Abb. 4: Mitgliederanalyse

Frühwarnsysteme

Dieses Informationsbeschaffungssystem hat den Zweck, Entwicklungen bei Mitgliedern, Märkten und Umwelt frühzeitig auf ihre Problemrelevanz für

Analyse der Wertvorstellungen der Mitglieder des Verbandes und seiner Organe

In dieser Phase werden die Wertvorstellungen der Verbandsmitglieder, die Grundlage

jeder Verbandspolitik sein müssen, analysiert, und zwar hinsichtlich des gewünschten Wirtschaftssystems, der gewünschten Mitgliederstruktur, der vom Gesetzgeber gewünschten Reformen, der Corporate Identity, der gewünschten Organisationsform, der bevorzugten Finanzierung, etc.

Grundsätze/ Konzepte

- Abgrenzung des Mitgliederkreises
 - wer kann Mitglied werden, wer nicht?
 - Kategorien von Mitgliedern und deren Verhältnis zueinander
- Selbstverständnis und Ideologie
 - Art des Verbandes (Sozialverband, Umweltverband, Unternehmer, Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Beruf, problemorientiert usw.)
 - Haltung zu reaktiver oder prospektiver Strategie
 - Subsidiaritätsprinzip (Verhältnis der individuellen zur kollektiven Selbsthilfe)
- Einstellung zu Wirtschaft, Gesellschaft, Staat, Wandel, Fortschritt, etc.
- Oberziele

Hier wird festgelegt, worin konkret die Förderung und Unterstützung der Mitglieder besteht, um von der Leerformel, der Verband fördere die Interessen der Mitglieder, abzukommen. Allgemein gültige Formulierungen sind an dieser Stelle zu vermeiden.
- Maßnahmen, Aktivitäten und Leistungsspektrum

Die Leistungspolitik legt fest, durch welche grundsätzlichen Leistungspakete die formulierten Oberziele erreicht werden. Die Leistungen sind also Instrumente zur Zielerreichung.
- Individuell zurechenbare Dienstleistungen
 - Dienstleistungen im engeren Sinne an die Mitglieder Organisation mit dem Zweck der Bearbeitung der Mitgliedermärkte
 - Ausbildung, Weiterbildung

- Koordinationsleistungen
 - innerbetriebliche Ordnungsleistungen
- Vertretungsleistungen
 - Verhandlungen mit Verbänden
- Potenzialbestimmung
 - Grundsätze zu Führung, Willensbildung und Organisation im Verband
 - Wissensmanagement
 - Personalanstellungsver-

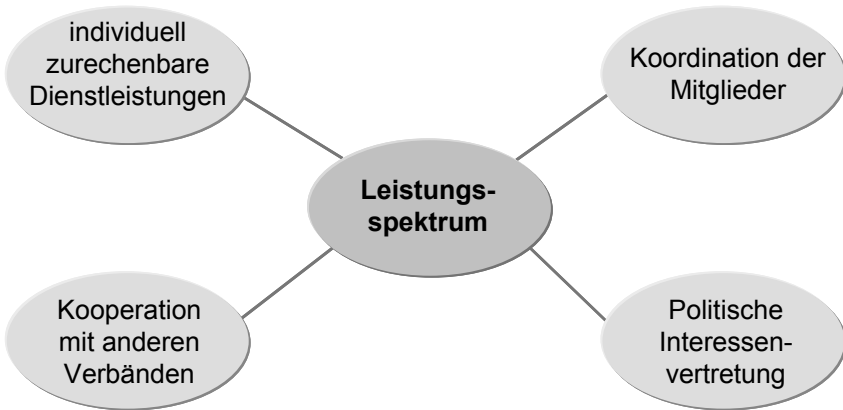


Abb. 5: Das Leistungsspektrum des Verbandes

- Interessenvertretung gegenüber der Öffentlichkeit
- Verbandskooperationen
- fahren und Entwicklung des Personals, Mitspracherechte und
- Finanzierungsformen

Selbsthilfe oder Rat von außen?

Die Formulierung der Verbandspolitik ist am zweckmäßigsten als verbandsinternes Projekt zu organisieren. Am Anfang der ersten Phase des

sinnvoll erwiesen, wo von der Leitungsebene des Hauptamtes Vorbehalte und Tabus in Bezug auf die geplanten Veränderungen formuliert werden, denn zu solchen Vorbehalten kann nur ein unabhängiger externer Dritter offen Stellung beziehen.

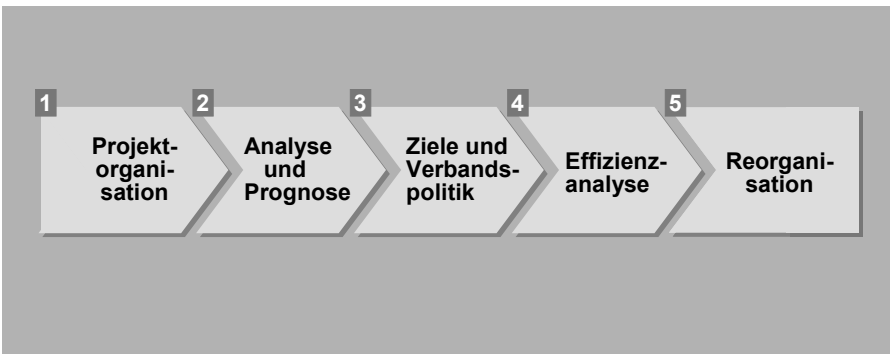


Abb. 6: Phasen der Weiterentwicklung des Verbandspotenzials

Projekts steht immer die Entscheidung der Verbandsführung, eine Verbandspolitik zu formulieren und dafür auch die nötigen Ressourcen bereitzustellen. Danach folgt die Grundsatzentscheidung, ob das Projekt mit dem vorhandenen Personal oder flankiert durch einen externen Berater durchgeführt werden soll. Letzteres hat sich insbesondere dort als

Die Verbandsleitung stellt die Projektgruppe zusammen, die nur so groß sein sollte, dass alle wichtigen Strömungen innerhalb des Verbandes sich darin vertreten sehen. Um ihre Entscheidungsfähigkeit zu sichern, sollte die Gruppe so klein bleiben wie nötig.

Die Projektgruppe entwirft gemeinsam mit der Verbandslei-

S M M

tung – und gegebenenfalls unter der Moderation eines externen Beraters – ein Pflichtenheft, in dem die Aufgaben, Zielsetzung, Grobplanung sowie die Verfahrensgrundsätze festgelegt werden.

In der zweiten Phase analysiert die Projektgruppe den Verband und seine Mitglieder; in der dritten Phase werden die Verbandspolitik und das damit einhergehende Leitbild des Verbandes entwickelt. Die Dokumente werden der Verbandsleitung zugeleitet und danach

gegebenenfalls weiterentwickelt und modifiziert.

Eine Effizienzanalyse in der vierten Phase zeigt, ob die beschlossenen Ziele innerhalb der gegebenen Strukturen realisiert werden können. Die Ergebnisse der Effizienzanalyse werden in der fünften Phase in ein Organisationskonzept überführt. In der sechsten, der Durchsetzungsphase, müssen nun die neuen Verbandsstrukturen verwirklicht werden. Dieser Prozess ist Gegenstand des nächsten Abschnitts.

**4.
Eine Effizienzanalyse zeigt die
Eignung der vorhandenen
Verbandsstruktur zur Realisierung
der Verbandsziele**

Messbare Ziele sind die Voraussetzung für Verbandserfolg

Kaum einer Verbandsführung ist das Ziel, ja sogar das Bedürfnis abzusprechen, „erfolgreich“ zu sein. Eine erfolgsorientierte Verbandsführung

- setzt Ziele,
- verfolgt diese Ziele
- und erreicht diese Ziele auf wirtschaftliche Art.

Hört man sich in Verbandsführungen jedoch um, womit der Erfolg der eigenen Arbeit belegt werden kann, bringt man die Befragten oft in Erklärungsnöte. Dann werden einzelne Maßnahmen ins Feld geführt, die ein positives Feedback ausgelöst haben. Die objektiven Erfolgskriterien, z.B. beim privaten Unternehmen Gewinn und Umsatz, fehlen. Verbände produzieren vor allem Informationsleistungen, die in Kommunikationsprozessen nach außen gegeben werden. Bei der Messung des Erfolgs der Kommunikation, bzw. des Effekts der Kommunikation - einer Meinungs- oder Verhaltensände-

rung beim Adressaten - treten folgende Probleme auf:

- Das Ausmaß der Meinungs- oder Verhaltensänderung lässt sich nur schwer quantifizieren
- Selbst wenn eine nachweisbare Meinungs- oder Verhaltensänderung eingetreten ist, lässt sich nicht eindeutig belegen, dass diese von der Aktivität des Verbands verursacht worden ist.

Mit diesen Problemen haben alle Verbände zu tun, deren Tätigkeit auf eine Änderung des Verhaltens anderer abzielt.

Doch gibt es einen pragmatischen Ausweg, indem man den Verbandserfolg auf indirekte Weise abbildet. Die Erfolgsmessung baut auf folgende zwei Maßnahmen:

- Eine systematische Mitgliederbefragung, ähnlich einer Kundenzufriedenheitsbefragung in Unternehmen und
- die Messung bestimmter Teilaspekte des Verbandshandelns, die sich in Zahlen ausdrücken lassen

Die Mitgliederbefragung sollte in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden. Für welche Messgrößen sich der Verband entscheidet, hängt von der inhaltlichen Schwerpunktsetzung der Verbandspolitik ab. Denn schließlich geht es bei der Erfolgsmessung um die Messung der Umsetzung jener Ziele, die in der Verbandspolitik als solche definiert wurden. Beispiele für in der Praxis von Verbänden durchgeführte Messungen sind etwa die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, die durchschnittliche Bearbeitungszeit für immer wiederkehrende Standardanfragen, die Zahlungsbereitschaft der Mitglieder oder auch die Anzahl der in Medien veröffentlichten Pressemeldungen.

Selbstevaluation oder externe Moderation?

Vor Beginn der Effizienzmessung gilt es noch die Frage zu beantworten, ob die Effizienzanalyse allein durch Mitarbeiter des Verbandes oder moderiert durch einen externen Berater durchgeführt werden soll. Trotz der regelmäßig unterstellten

Betriebsblindheit des Hauptamtes gibt es bisweilen ein überraschend hohes Problembewusstsein bei einzelnen Mitarbeitern. Dennoch stößt die praktisch mögliche Erneuerung aus sich selbst heraus in der Praxis oft doch an enge Grenzen. Die häufigsten Gründe:

- Die Probleme sind nur einigen – zumeist betriebswirtschaftlich geschulten – Mitarbeitern bekannt. Der hohe Anteil rechtswissenschaftlich ausgebildeter Verbandsführungskräfte ist dem Streben nach höherer wirtschaftlicher Effizienz nicht immer dienlich.
- Wo Schwächen bekannt sind, können sie vom einzelnen Mitarbeiter wegen der fehlenden Transparenz in vielen Verbänden nicht in den Gesamtzusammenhang eingeordnet werden.
- Wenn die Schwachstellen direkt oder indirekt mit der Verbandsführung in Zusammenhang stehen, können Schwachpunkte nicht offen artikuliert werden, ohne die eigene Position aufs Spiel zu setzen.

S M M

- Selbst dort, wo es weder an Einsicht noch an Offenheit fehlt, mangelt es oft am nötigen Know-how, wie Schwächen mit organisatorischen Maßnahmen dauerhaft abgestellt werden können.

Vor diesem Hintergrund hat sich die Begleitung des Prozesses durch einen externen Berater in der Praxis bewährt. Der Berater

- beschäftigt sich mit Kritik am Verband,
- ergänzt diese Kritik durch eigene Diagnosen und
- gewichtet die Problembereiche im Gesamtzusammenhang.

Der typische Ablauf einer extern moderierten Effizienzanalyse verläuft wie folgt:

1. Studieren der wichtigsten Dokumente, Broschüren, Protokolle und Satzungen durch den externen Berater
2. Gespräche des Beraters mit den Mitarbeitern und ausgewählten Mitgliedern des Verbands

3. Berichterstattung über die Ergebnisse des Beratungsprozesses

4. Schlussbericht an die Führung des Verbands, Diskussion der Ergebnisse und des Nutzens der Effizienzanalyse, Festlegung der daraus folgenden Konsequenzen, gemeinsame Umsetzung

Wie die Erfahrung zeigt, kommen bei Gesprächen und Befragungen der beschriebenen Art vor allem Schwächen und Probleme zur Sprache; die Stärken kommen gewissermaßen systematisch zu kurz. Da der bereits realisierte Verbandserfolg jedoch vor allem auf diesen Stärken beruht, nimmt der externe Moderator die wichtige Aufgabe wahr, die Stärken während des gesamten Prozesses immer wieder deutlich zu machen, um in den Gesprächen auch Hinweise zu der Frage zu erhalten, wie diese Stärken in konkretes Handeln umgesetzt werden können.

Auch lässt sich beobachten, dass sich einige identifizierte Schwächen, trotz größter Be-

S M M

mühungen um eine Entpersonalisierung der Analyse, einzelnen Mitarbeitern zuordnen lassen. Die Verbandsführung, sowohl Geschäftsführung als auch Präsidium, braucht deshalb Mut und den Willen, den nicht im-

mer leichten Weg zu mehr Effizienz zu gehen. Am Ende des Prozesses verfügt sie über wertvolle und brauchbare Ergebnisse, auf deren Basis der Verband auf ein neues Niveau gehoben werden kann.

**5.
Eine Reorganisation
stellt den Verband auf die Anforderungen
der Verbandspolitik ein**

Eine ausgewogene Reorganisation ist die logische Fortsetzung aus Politikformulierung und Effizienzmessung

Folgt der Weg zu einzelnen Reorganisationsmaßnahmen dem oben erläuterten Vorschlag, so wird die richtige Reihenfolge von der Grundsatzdiskussion über die Effizienzmessung hin zu den dazu erforderlichen organisatorischen Maßnahmen eingehalten. In der Praxis wird allerdings häufig der umgekehrte Weg gegangen. Über eine kleine organisatorische Reform beginnt eine hektisch und oberflächlich geführte Grundsatzdiskussion über Gesamtziel und -zweck des Verbandes. Am Ende werden weder die Grundsatzdiskussion noch die Reorganisation mit der nötigen analytischen Tiefe durchgeführt.

Reorganisationen in Verbänden sind komplexer als in Unternehmen

Bei der Reorganisation von Verbänden darf das aus der Betriebswirtschaft bekannte

Schema des organisatorischen Wandels nicht unkritisch übertragen werden. Es gibt mannigfaltige Unterschiede:

1. Das Verhältnis der Organe ist in Verbandssatzungen viel detaillierter und weitgehend geregelt als dies in Unternehmenssatzungen der Fall ist. Eine Strukturreform zieht fast immer eine Satzungsreform nach sich. Die Folge ist eine sehr hohe Hemmschwelle für jegliche Art der Reorganisation, da sie - spätestens wenn es um die Satzungsänderungen geht - für Unruhe im Verband sorgen kann. So erklärt sich das häufig archaische Alter von Verbandssatzungen.
2. In Verbänden geht es in der Regel nicht um die Reorganisation einzelner kleiner Bereiche, sondern um die Veränderung der gesamtverbandlichen Struktur. Dabei kann die Neugestaltung in folgende Richtungen weisen:
 - Flexibilisierung der Organisationsform des Ver-

bandes: Ergänzung der Ausschüsse und Fachgruppen durch Projektororganisation und Task Forces

- Vereinfachung der Organisation, z.B. Konzentration regionaler Gruppierungen, Abbau von Hierarchieebenen
 - Neugliederung von Kompetenzen, Änderung der Trägerschaft
3. In der Regel steht Verbandsorganisationen ein wesentlich geringerer Bestand an Zahlen und Fakten zur Verfügung als Unternehmen, da die entsprechenden Informationssysteme in Verbänden oft fehlen oder einem industriellen Standard nicht entsprechen. Systematisch-zukunftsorientiertes Handeln gehört oftmals nicht zur gelebten Verbandstradition. Die Treiber der Reorganisation müssen sich entsprechend auf Schätzungen und grobe Statistiken verlassen.

Das Reorganisationsteam sollte klein und flexibel sein

Die mit der Reorganisation beauftragte Gruppe sollte so klein wie nötig sein, damit eine effiziente Diskussion und Teamarbeit gewährleistet sind. Dabei ist darauf zu achten, dass trotz der kleinen Gruppe alle im Verband vertretenen Interessen repräsentiert sind.

Die Gruppe sollte eine möglichst hohe Bandbreite an Erfahrungen in sich vereinen. Primäre Auswahlkriterien für die Mitarbeit in der Projektgruppe sind deshalb Leistungsfähigkeit (Kenntnisse, Erfahrungen) und Leistungsbereitschaft (Motivation, Identifikation mit dem Projekt). Dabei ist eine Mischung anzustreben zwischen älteren und jüngeren Personen, Mitgliedern des Vorstands oder von Kommissionen sowie neuen, von der Verbandsarbeit bisher „unbelasteten“ Mitgliedern.

Nach der Genehmigung der Grundsatzentscheidung durch die Mitglieder folgt die Phase

der Verwirklichung der neuen Konzepte. In dieser Phase treten in der Praxis häufig Erscheinungen auf, die den Erfolg des Reorganisationsprozesses kurz vor dem Ziel in Frage stellen. Als erstes zeigt sich bei allen Beteiligten eine gewisse Projektmüdigkeit. Die Projektorganisation wird aufgelöst und der Verbandsalltag läuft, und zwar in neuen Strukturen, aber mehr oder weniger im alten Verfahren und Denken, weiter.

In Verbänden kann man sich offenbar nur schwer zur Einsicht durchringen, dass der in den Satzungen geregelte Teil der Organisation nicht genügt. Geschäftsreglements, Stellenbeschreibungen, Pläne für den Bereich der eigentlichen Vorstands- bzw. Verbandsaktivitäten sind ebenfalls als effizienzfördernde Führungsinstrumente einzusetzen.

Diese Organisationsmittel erweisen ihre Tauglichkeit eben gerade bei der Einführung einer Neuorganisation, arbeiten sie doch das noch grobe Konzept in Einzelheiten aus und fixieren

Aufgabenverteilung, Kompetenzen und Abläufe. Sie sind zugleich unerlässliche Informationsinstrumente, die besonders den neu geschaffenen und oft neu besetzten Organen, Gremien und Einheiten als Verhaltensrichtlinien dienen.

Wird diese Detailarbeit umgangen, so kann die neue Struktur im Althergebrachten versanden. Es ist dann nicht mehr weit bis zur Feststellung, man hätte doch die Reorganisation besser unterlassen und besser die Personen in alten Strukturen ausgewechselt.

Selbstverständlich können diese Gestaltungsempfehlungen allein den Erfolg nicht garantieren. Doch werden sie, mit Weitsicht und Ausdauer eingesetzt, einen positiven Beitrag für den Reorganisationserfolg leisten. Letztlich wird der Erfolg des Projektes entscheidend durch die handelnden Personen bestimmt. Denn auch in Verbänden gilt der Grundsatz, dass eine Organisation nur so gut ist wie die Menschen, die sie planen und handhaben.

6.
Verbände effizient führen:
10 Thesen zum Handlungsbedarf der Verbände

1. Verbände werden durch ihre Mitglieder immer stärker unter Druck gesetzt, ihre Strukturen zu modernisieren und die Dienstleistungsorientierung zu verbessern. Verbände, die sich nicht aus sich selbst heraus weiterentwickeln, werden mittelfristig von außen zu Reformen gezwungen, die dann weit hektischer und schmerzhafter ausfallen als bei einem langfristig angelegten Neuerungsprozess.
2. Die Neuausrichtung eines Verbands muss vom Präsidenten ausgehen und von ihm auf dem gesamten Weg bis zum Erfolg begleitet werden.
3. Die Ausgangslage des Präsidenten ist schwierig; er hat gegenüber dem Hauptamt einen Informationsnachteil und muss seine zeitlichen Ressourcen zwischen mehreren Aufgaben aufteilen, die noch dazu ganz unterschiedliche Rollenerwartungen an ihn stellen.
4. Die meisten Verbände laufen gerade in wirtschaftlich schwächeren Phasen ständig ihrer Existenzberechtigung hinterher und kommen nicht aus der Defensive heraus. Mangels messbarer Erfolge werden sie mehr als Kostenverursacher, weniger als Erfolgstreiber wahrgenommen.
5. Um den Verband gut zu führen, braucht der Präsident einen leistungsfähigen und loyalen Geschäftsführer, ein gut organisiertes Back Office im eigenen Unternehmen und vor allem: eine aus messbaren Zielen formulierte Verbandspolitik.
6. Ein erheblicher Teil der Verbandsapparate reagiert lediglich auf die aktuelle Tagespolitik. Die Geschäftsführung wird zwischen den widerstreitenden Interessen der Mitglieder aufgerieben, so lange sie sich nicht auf gemeinsam beschlossene Prioritäten, die in ihrer Gesamtheit die

- Konturen der Verbandspolitik definieren, berufen kann.
7. Durch eine bis auf messbare Ziele heruntergebrochene Verbandspolitik werden die knappen Ressourcen des Verbandes den richtigen Verwendungen zugeführt, die Mitarbeiter motiviert, und innerverbandliche Konflikte gemindert.
 8. Die Verbandspolitik wird auf der Basis einer Analyse von Struktur, Mitgliedern, Frühwarnsystemen sowie den Wertvorstellungen von Mitgliedern und Verbandsführung entwickelt.
 9. Werden die Neuerungen voraussichtlich von allen Beteiligten vorbehaltlos unterstützt, ist der Prozess möglicherweise mit internem Personal allein zu bewältigen. Falls von Führungskräften des Verbandes spürbarer Widerstand gegen die Neuausrichtung zu erwarten ist, der über begründete Skepsis hinausgeht, empfiehlt sich der Einsatz eines externen Beraters.
 10. Die Verbandsleitung muss dafür sorgen, dass die formellen Neuerungen zu veränderten Verhaltensweisen der Mitarbeiter führt.

Bisher sind folgende Broschüren erschienen:

- Absage an den Ausverkauf – die Eigenständigkeit mittlerer und kleinerer Versorgungsunternehmen der öffentlichen Hand erhalten
- Strategisches Management in der kommunalen Wirtschaftsförderung – Ziele bündeln, Integration fördern, im Wettbewerb der Kommunen gewinnen
- Market Due Diligence – Markseitige Prüfung von Unternehmen im M&A-Verfahren
- Wie eine Sparkasse ihr Vertriebskonzept zum Erfolg führen kann. Das Management der Kundenbeziehungen als Kernaufgabe
- Kundenorientierung und Kundenbindung in der Energieversorgung – Perspektiven bestimmen und Kundenbeziehungen als Investition begreifen
- Kommunales Beteiligungsmanagement als strategische Herausforderung – Stellhebel zur Steigerung des kommunalen Beteiligungsvermögens
- Management von Versorgungsunternehmen im Wandel – Neue Herausforderungen in traditionellen Branchen
- Mergers & Acquisitions: Die kaufmännische Due Diligence (Commercial Due Diligence)
- Das 4-Säulen-Konzept – Haushaltskonsolidierung im städtischen Verbund
- Controlling im Marketing der Energieversorgung - Effizienz von Kundenbeziehungen

S M M

Für Notizen:

S M M

Für Notizen:



Die Autoren

Roman Schneider, Dipl.-Ökonom, Dipl.-Betriebswirt, hat in den letzten 20 Jahren über 150 Projekte zur strategisch-organisatorischen Neuausrichtung öffentlicher und privater Organisationen durchgeführt. Als Principal von Roland Berger & Partner verantwortete er zahlreiche große und hochkomplexe Transformationsprojekte. Schneider war Berater des BDI, VCI, BGW/DVGW, DRK, „die Führungskräfte“ und zahlreicher anderer Verbände und Vereinigungen. Als Partner von Dr. Wieselhuber & Partner war er verantwortlich für die Beratung des gesamten öffentlichen Sektors.

Dr. Stephan Kuhnert, Dipl.-Volkswirt, profilierte sich beim DIHK in Berlin als Politikberater bei zahlreichen Reformprojekten der Bundesregierung und baute anschließend das Berliner Büro der Dr. Malcher Unternehmensberatung auf. Seine umfangreichen Erfahrungen aus Wirtschaftspolitik und Verwaltungsreform machte er durch zahlreiche Veröffentlichungen einem breiten Fachpublikum zugänglich. Bei S-M-M leitet er den Bereich Public Services.

Die S-M-M Managementberatung GmbH mit Sitz in Düsseldorf ist eine auf alle strategisch-organisatorischen Fragen im Bereich Public Services fokussierte Beratungsgesellschaft. Schwerpunkte der Arbeiten von S-M-M liegen im Bereich Umsetzungsmanagement und Unternehmenstransformation.