



## Das Trägheitsmoment überwinden

Verbände ticken anders als Wirtschaftsunternehmen und das auch bei der Suche nach Personal. Aus der Erfahrung einiger Personalbeschaffungsmandate für große und kleine Verbände wird dargestellt, welche Hürden es aus Sicht eines Personalberaters bei einem Rekrutierungsprozess in einem Verband zu überwinden gilt.

**A**uch Verbände suchen nach neuen Mitarbeitern. Macht man sich bewusst, dass Verbände anders arbeiten, als die durch sie vertretenen Organisationen und Unternehmen, liegt es nahe, dass die Anforderungen an die zu rekrutierenden Mitarbeiter andere sind. Mehr noch prägen die Karriereangebote und die Entscheidungsstrukturen in Verbänden die Suche nach geeigneten Kandidaten.

Auf den nicht verbandserfahrenen Personalberater warten daher in nahezu allen Phasen des Rekrutierungsprozesses Besonderheiten, die die Abwicklung beeinträchtigen können.

### Wer das Sagen hat

Wer entscheidet in Verbänden? Wer trägt die Verantwortung? Diese Fragen sind in Verbänden anders zu beantworten als in Wirtschaftsunternehmen oder öffentlichen Verwaltungen. Für die laufende Organisation wird den ehrenamtlichen Funktionsträgern meist eine hauptamtliche Geschäftsführung zur Seite gestellt. Deren Aufgabe ist die Führung der Geschäfte nach Maßgabe der Vorstands- und Mitgliederbeschlüsse. Hierunter fallen insbesondere die Personalentscheidungen. In aller Regel behält sich der Vorstand oder ein Präsidium (eventuell auch ein Präsidialausschuss) jedoch vor, welche wichtigen Personalentscheidungen an der hauptamtlichen Verbandsspitze zu treffen sind.

Anders verhält es sich bei Besetzungsfragen innerhalb des Hauptamtes. Im Normalfall ist die Geschäftsführung frei in der Besetzung der Positionen. Aber man findet ebenso die Regelung, dass die Besetzung von Führungspositionen direkt unterhalb der Geschäftsführung unter einem Zustimmungsvorbehalt steht.

Starke Geschäftsführerpersönlichkeiten, die man in vielen Verbänden findet, beschließen in genauso vielen Fällen aber auch völlig autark über die Besetzung vakanter Positionen. Zahlreiche ehrenamtliche Verbandspolitiker, die in der Regel auch nur eine zeitlich begrenzte Amtsperiode haben, verlassen sich voll und ganz auf die Geschäftsführung, weil diese Entscheider seit vielen Jahren im Verbandsgeschäft sind und wissen, wie zu entscheiden ist.

### Attraktivität wird durch Branche bestimmt

Die Attraktivität eines Verbands als Arbeitgeber hängt stark davon ab, wie die Branche und ihre sie prägenden Unternehmen gesellschaftlich anerkannt sind. Verbänden wird häufig stark bürokratisches Verhalten unterstellt: Ein gewisses Trägheitsmoment, vor allem bei wichtigen Entscheidungen, sei für Verbände kennzeichnend. Vieles ist davon richtig, das meiste aber falsch. Verbände erhalten ihre Prägung stark durch die Qualität der

Spitzengremien und der Zusammenarbeit mit dem Hauptamt. Passt dieses Verhältnis, dann ist zumindest der Verband als Arbeitgeber attraktiv. Ist jedoch das öffentliche Ansehen einer durch ihren Verband repräsentierten Branche nicht optimal, so entstehen gewisse Abstrahl-effekte. Ein Blick auf die jährlich publizierten Listen der beliebtesten Arbeitgeber Deutschlands zeigt, dass Verbände auf diesen Hitlisten keinen Platz haben. Verbände sind als Arbeitgeber eher Kleinunternehmen, was die Attraktivität schmälern kann. Selbst die größten deutschen Verbände und auch deren Spitzenverband, der BDI, kommen nicht über die Größe eines mittelständischen Unternehmens hinaus. In Deutschland gibt es keine Verbände mit mehr als 500 Beschäftigten. Öffentliche Wahrnehmung und Größe stehen in einem konträren Verhältnis, das ist ein Spezifikum von Verbandsorganisationen.

Wenn schon nicht für Einsteiger, so sind Verbände als Arbeitgeber für Manager dann interessant, wenn diese die Verbandsarbeit haben kennenlernen dürfen: entweder als Mitglied von Arbeits- und Projektgruppen, als Mitglied eines Fachverbands oder als Vertreter des eigenen Unternehmens in entsprechenden Verbands-gremien. Damit erschließt sich für jeden Verband ein gewisses Rekrutierungspotenzial, wenn verbandsinterne Besetzungen erforderlich werden. Leider



trennen aber viele Führungskräfte klar: Die ehrenamtliche Aufgabe hat mit Ehre zu tun, nicht aber mit der Möglichkeit, seine eigene Karriere hauptamtlich in einem Verband anzulegen. Erschwerend kommt häufig hinzu, dass Verbände limitiert sind. Diese Limitierungen können sich auf die Höhe der Jahresbezüge beziehen, sie können aber auch bei den Karrieremöglichkeiten bestehen. Verbände haben in aller Regel flache Hierarchien und bieten somit aufstiegsorientierten Bewerbern keine hinreichende Möglichkeit, innerhalb des Verbandes die eigenen Karriereambitionen zu befriedigen.

### Einmal Verband, immer Verband?

Einen Verband als Arbeitgeber zu haben, bietet in vielfältiger Hinsicht dennoch Perspektiven. Man lernt, eine Branche in gesamtwirtschaftlichen Zusammenhängen zu verstehen, man kommt in Kontakt mit den Mitgliedsfirmen, lernt, Dinge aus einer anderen Perspektive zu betrachten. Sicherlich findet man noch weitere positive Aspekte, die mit einer Karriere in einem Verband verbunden sind. Doch in der Praxis zeigt sich häufig eine Entfernung der Verbandsmanager von den Mitgliedern, wenn sie nicht permanent an den Schnittstellen zu den Problemen derselben arbeiten. Man kennt das aus Stabsbereichen größerer Unternehmen. Die Entfernung vom bisweilen aufreißenden Marktgeschehen kann entfremden. Ist dies bei Verbandsmanagern geschehen, fällt die Rückkehr oder gar der Einstieg in eine Linienfunktion, am besten noch mit großer Personal- und Ergebnisverantwortung, in vielen Fällen mehr als schwer. Es gibt, sieht man sich die Lebensläufe erfolgreicher Verbandsmanager an, wenig lateralen Aufstieg. Manchmal werden Spitzenpolitiker in die Geschäftsführung von Verbänden gehieft, in den meisten Fällen aber kommen die Verbandsgeschäftsführer aus dem eigenen Verband oder aus der Verbandswelt. Konsequenz daraus ist, dass das vorhandene Wissen um die Funktion von Verbänden häufig eher den Ausschlag für eine Personalent-

scheidung gibt, als die erforderliche spezifische Fachkunde in dem jeweilig zu besetzenden Arbeitsfeld.

Der Ausstieg aus einem Verband in die vertretene Branche oder in einen anderen Wirtschaftszweig ist sehr schwierig: Einmal Verband, immer Verband. Ist man die nur wenigen Hierarchiestufen in einem Verband emporgeklommen, hat man dort schon relativ große Positionsmacht entfaltet und ist dadurch meist im Außenverhältnis „markiert“. Der Lagerwechsel wird beargwöhnt. Außerdem sind die spezifischen im Verband erworbenen Fähigkeiten und Managementskills in der gewerblich-wirtschaftlichen Führungspraxis nur bedingt einsetzbar. Die Wirkmechanismen der Mitgliedsunternehmen, vor allem auch im Hinblick auf die konsequente Erreichung unternehmerischer Zielsetzungen im Sinne berechenbarer Größenordnungen sind nun einmal andere, als die eines Verbands, dessen Aufgaben zum Beispiel in der Beeinflussung der Politik, Setzung von fachspezifischen Normen und vielen anderen Themen bestehen kann. Sicherlich wäre ein gewisser Wechsel von einem ins andere Lager wünschenswert. Verbände können frisches Praxis-Know-how sicherlich gut nutzen. Andererseits sind zumindest große Unternehmen, denen viel an einer industriepolitischen Vertretung liegt, gut bedient, wenn sie sich das Know-how erfahrener Verbandsmanager ins Unternehmen holen.

Es stünde den in Verbänden versammelten Unternehmen und Organisationen gut zu Gesicht, Karrieren in Verbänden so anzulegen, dass nach einigen Jahren erfolgreicher Verbandsarbeit die Karriere ohne Knick in einem Mitgliedsunternehmen fortgesetzt werden kann. Dazu bedarf es aber auch des Willens der beteiligten Arbeitgeber und der Verbandsmanager, diesen Wechsel als sinnvoll zu werten.

### Zusammenhänge und Animositäten vorab klären

Ein Blick in die Stellenanzeigen führender Zeitungen und Zeitschriften zeigt deutlich, dass Verbände an der Gesamt-

zahl der zu besetzenden Managementfunktionen einen eher geringen Anteil haben. Auch die Branchenperiodika geben wenig Auskunft über Zahl und Qualität der ausgeschriebenen Stellen. Und die eingeschalteten Personalberater veröffentlichen keine validen Zahlen zu den von ihnen besetzten Stellen.

Wenn aber ein Verband als Auftraggeber für die Suche nach qualifiziertem Führungspersonal auftritt, sollte allen Beteiligten klar sein, was eine derartige Stellenbesetzung bedeutet. Daher sind einige kardinale Fragen und Themen zu klären, die für den Erfolg der Zusammenarbeit mit dem Klienten „Verband“ erheblich sind.

Erstens wird in einem Gespräch zu klären sein, was der Grund für die Suche ist. Grundsätzlich gibt es tendenziell positive Anlässe einer Neubesetzung, zum Beispiel altersbedingter Abgang des bisherigen Stelleninhabers, arbeitnehmerseitige Kündigung des Arbeitsverhältnisses, Beförderung oder Versetzung des Stelleninhabers. Sollte die Neubesetzung auf einer streitigen Auseinandersetzung des alten Stelleninhabers mit seinem Arbeitgeber beruhen, sind die Ursachen deutlich herauszuarbeiten. Dies ist eine der Grundlagen einer erfolgreichen Suche. Des Weiteren gilt es zu erfahren, wer die mit der Wieder- oder Neubesetzung beschäftigten Stellen und Gremien sind. Sind Gremien beispielsweise durch Zustimmungsvorbehalte in die Besetzung involviert, ist zwingend das Gespräch mit einem der entscheidenden Vertreter zu führen. Sitzt dieser Entscheider später mit am Tisch und die von ihm geforderten Anforderungskriterien an den idealen Bewerber werden nicht oder nur bedingt erfüllt, droht Ungemach.

Auch sollte dem Personalberater klar sein, wer letztlich die Besetzungsentscheidung trifft, um unliebsame Überraschungen zu vermeiden. Verbände neigen sehr häufig dazu, konsensuelle Entscheidungen herbei führen zu wollen. Das liegt in ihrer inneren Verfassung begründet und ist in aller Regel



Bestandteil des Verhaltens bei wichtigen Entscheidungen. Verbände sind extrem pluralistisch aufgebaute Organisationen mit einem ebenso ausgeprägten kollektiven Entscheidungsverhalten. Die angestrebte Minimierung von Risiken bei Personalentscheidungen kann einen Personalberater dazu zwingen, sowohl das Umfeld der zu besetzenden Stelle zu ermitteln als auch im Verfahren selbst die Meinungsbildung zu steuern. Dies kann er nur leisten, wenn ihm die Entscheidungszusammenhänge und die persönlichen Abhängigkeitsverhältnisse in der Verbandsorganisation klar sind.

### Personalverwaltung statt Personalentwicklung

Die Frage des Entgelts, die Klärung, wieviel fix und wieviel variabel bezahlt wird, ist immer auf der Agenda. Viele Verbände bezahlen ihre Verbandsmitarbeiter deutlich schlechter, als die in dem Verband zusammengeschlossenen Organisationen. Hier ist das Argument allgegenwärtig, dass man von den Beiträgen der Mitgliedschaft abhängt und daher sparsam haushalten müsse. Das motiviert Führungskräfte nicht immer, sich in den altruistischen Dienst an der Sache zu stellen. Variable Entgeltkomponenten hängen hauptsächlich an qualitativen Punkten, die nur sehr schwer skalier- und messbar sind.

In Verbänden ist das Thema „Personalentwicklung“ häufig nicht expliziter Bestandteil der Führungskräfteentwicklung. Vorherrschend ist immer noch die Personalverwaltung, weniger die individualisierte Personalförderung. Dies hat auf den Rekrutierungsprozess Auswirkungen: Dem Verband fehlt häufig der qualifizierte eigene Nachwuchs und dem Management die Einsicht, sich um die Qualifizierung, die fachliche wie auch persönliche Entwicklung der Potenzialträger zu kümmern.

Zum Schluss der Betrachtungen soll noch die Frage nach den Beraterhonoraren gestreift werden. Verbände leben von den Beiträgen ihrer Mitglieder, eigenen Profit machen sie nicht. Ein angeschlossener Verlag oder eine Eventagentur, zum Beispiel für die Durchführung von Branchenkongressen, mögen privatwirtschaftlich noch ein wenig zum Ergebnis beisteuern. Also stellt sich in jedem Jahr die Grundfrage nach dem Sinn der Leistungen der Verbände aufs Neue. Leicht fallen die Entscheidungen für den Einsatz eines Personalberaters dann, wenn in dem jeweiligen Verband keine ausgeprägte Rekrutierungskultur herrscht, die Personalentwicklung nicht ausgeprägt ist und entsprechend qualifizierte Nachrücker nicht in Sicht sind.



Autor  
**Roman Schneider,**  
Geschäftsführender  
Gesellschafter,  
RPI The Human Resources  
Company, Düsseldorf,  
schneider@s-m-m.de



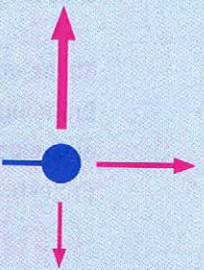
## GUTE AZUBIS

**SCHNELLER ONLINE FINDEN,  
TESTEN UND VERWALTEN**

# Bewerber

Das einfach andere Bewerber-Management-System

# Navigator



### Weniger Aufwand

Individueller Bewerbungsworkflow, Online-Erfassung der Bewerberdaten, Webschnittstelle, Vertragsausdruck

### Schnellere Ergebnisse

Individuelles Online-Bewerbungsformular, Dokumentenverwaltung, Einladung auf Knopfdruck, selektiver Zugriff

### Bessere Auszubildende

Filterfunktion, Integrierte Online-, Leistungs- und Persönlichkeitstests für verschiedene Berufsgruppen, Bewerberranking, Matchingfunktion

### Überschaubare Kosten

Kein Installationsaufwand, kostenlose Updates, keine IT-Kosten, Abrechnung auf Basis der Nutzung des Systems



Rufen Sie uns an:  
0212 22207-0

[www.bewerbernavigator.de](http://www.bewerbernavigator.de)