

Mitgliederorientierte Organisationsgestaltung in Wirtschaftsverbänden

von Dr. Franziska Schulz-Walz

Mitgliederorientierung, Mitgliederbindung oder Mitgliederzufriedenheit – Schlagworte, um die sich Diskussionen in der Verbandspraxis immer wieder drehen. Geschürt werden solche Diskussionen vor allem durch aktuelle Entwicklungen, mit denen sich Wirtschaftsverbände konfrontiert sehen, so etwa ein zunehmender Wettbewerbsdruck, eine steigende Anspruchshaltung der Mitglieder oder anhaltende Mitgliederverluste. Die Bedeutung von Mitgliederorientierung lässt sich aber auch aus dem Förderungsauftrag ableiten, den Wirtschaftsverbände innehaben. Denn ihre gesellschaftliche Legitimation gründet darauf, dass sie für und im Interesse ihrer Mitglieder handeln.

Die Bedeutung von Mitgliederorientierung erkennt auch die Verbandsforschung an. Dennoch werden von ihr bei der Entwicklung von Gestaltungsmöglichkeiten nur wenige Folgerungen hieraus gezogen. Um einen Schritt zur Schließung dieser Lücke zu unternehmen, wurde in den vergangenen Jahren am Seminar für Vereins- und Verbandsforschung ein Forschungsprojekt zum Thema „Mitgliederorientierte Organisationsgestaltung in Wirtschaftsverbänden“ durchgeführt. Auf der Basis theoretischer und empirischer Erkenntnisse, die aus einer Umfrage unter rund 800 Wirtschaftsverbänden resultieren, wurden Gestaltungskonzepte für mitgliederorientierte Strukturen und Prozesse entwickelt. In diesem Artikel soll zunächst ein kurzer Überblick über die verschiedenen Handlungsfelder eines mitgliederorientierten Managements gegeben werden, bevor zwei mögliche organisatorische Gestaltungskonzepte beispielhaft erläutert werden.

Was ist unter Mitgliederorientierung zu verstehen?

Mitgliederorientierung kann als Ausrichtung aller verbandlichen Aktivitäten sowie der zugrunde liegenden Strukturen und Prozesse auf die Bedürfnisse der Mitglieder in ihren verschiedenen Funktionen definiert werden. Vier dieser Funktionen lassen

sich für Mitglieder von Wirtschaftsverbänden ausmachen: Sie sind Kunden, Träger, Ressourcengeber sowie ehrenamtliche Mitarbeiter ihres Verbands. Da die Mitglieder üblicherweise mehrere Funktionen gleichzeitig ausführen, ist ihre Position im Wirtschaftsverband sehr vielschichtig. Bei institutionellen Mitgliedern (zum Beispiel Unternehmen) ist zudem eine Verteilung der Funktionen auf verschiedene Personen möglich.

Auch die besondere Herausforderung, die sich dem Management einer mitgliedschaftlich strukturierten Organisation stellt, wird hier deutlich. Die Mitglieder greifen in ihren unterschiedlichen Funktionen grundlegend in Entscheidungs- und Leistungserstellungsprozesse des Verbands ein. Zugleich stellen die Mitglieder eines Wirtschaftsverbands ein Potenzial für diesen dar, dessen Wahrnehmung und Erschließung für den Verband – insbesondere auf lange Sicht – unerlässlich ist.

Handlungsfelder eines mitgliederorientierten Verbandsmanagements

Für die Realisation von Mitgliederorientierung ergeben sich drei komplementäre Handlungsfelder: die Verbandskultur, die Verbandsinstrumente und die Verbandsorganisation (siehe

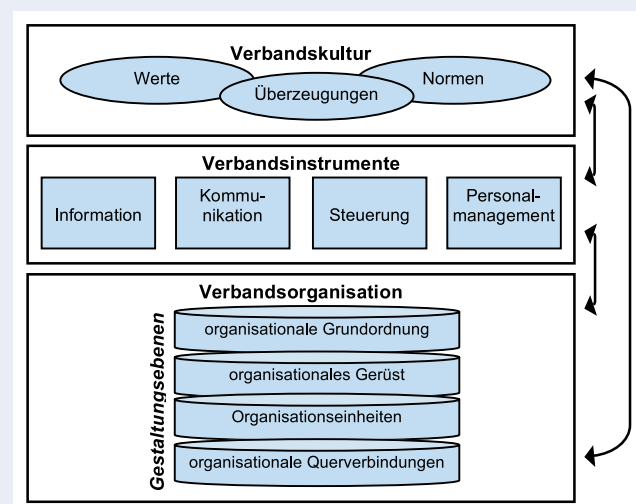


Abbildung 1: Handlungsfelder eines mitgliederorientierten Verbandsmanagements



Abbildung 1). Mit ihnen lassen sich das Verhalten der Netzwerkakteure, ihre Beziehungen untereinander sowie ihre Interaktionen gestalten.

Verbandskultur

Jeder Wirtschaftsverband verfügt über eine spezifische Organisationskultur bestehend aus Werten, Normen und Überzeugungen, die das Verhalten aller Akteure im Verband beeinflusst. Sie bestimmt viele der in ihm herrschenden „Spielregeln“. Mitgliederorientierung kann deshalb nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn sie sich in der Kultur niederschlägt.

Werte, in denen sich Mitgliederorientierung widerspiegelt, sind etwa Offenheit und Transparenz. Deren Bedeutung erschließt sich dem Betrachter, wenn man bedenkt, dass die Mitglieder eines Wirtschaftsverbands in ihrer Funktion als Träger grundlegende Entscheidungen für den Verband treffen. Sie erfüllen somit eine Aufgabe, der sie nur sachgerecht nachkommen können, wenn sie vonseiten der Verbandsführung und der hauptamtlichen Mitarbeiter entsprechend informiert werden.

Eine Norm, die Mitgliederorientierung im Wirtschaftsverband reflektiert, kann demgegenüber sein, dass allen Beschwerden von Mitgliedern nachgegangen wird. Des Weiteren sind Normen denkbar, welche die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamt betreffen. Ein Beispiel hierfür ist, dass ein Wirtschaftsverband interne, für den Arbeitsalltag relevante Mitteilungen auch Ehrenamtlichen zukommen lässt.

Die Verbandskultur an sich ist für die Verbandsführung, die -mitarbeiter und die -mitglieder nicht „sichtbar“. Sie erschließt sich ihnen aber durch Symbole, wie etwa Gegenstände, Verhalten und Sprache. Zentrale Elemente einer Kultur können zudem in Verbandsgrundsätzen, einer Verbandsphilosophie oder einem Verbandsleitbild schriftlich fixiert werden. Eine mitgliederorientierte Verbandskultur zu entwickeln ist ein langfristiger Prozess, zumal sie immer wieder Veränderungen unterliegt.

Verbandsinstrumente

Instrumente sind dem Wortlaut nach die Ausrüstung der Verbandsführung und der -mitarbeiter. Sie befähigen, motivieren und unterstützen diese bei einem mitgliederorientierten Handeln.

Viele der Instrumente, die hierfür eingesetzt werden können, sind der Verbandspraxis und auch der -forschung bekannt. Nicht immer wird aber ihr Potenzial für die Realisierung von Mitgliederorientierung bislang voll ausgeschöpft. Sie lassen sich durch die Zuordnung zu vier Kategorien, Information, Kommunikation, Steuerung und Personalmanagement, systematisieren.

Als Beispiel für ein einfaches Instrument der Kategorie Information ist die Mitgliederbefragung zu nennen, die der Informationsbeschaffung dient. Kommunikationsinstrumente, die im Rahmen eines mitgliederorientierten Verbandsmanagements Relevanz besitzen, sind zum Beispiel Mailings oder ein elektronischer Newsletter. Als Steuerungsinstrumente kann ein Wirtschaftsverband unter anderem das Qualitätsmanagement, die Balanced Scorecard oder das Beschwerdemanagement einsetzen. In der Kategorie Personalmanagement wiederum sind etwa anreizorientierte Vergütungskonzepte denkbar, die bei hoher Mitgliederzufriedenheit (deren Ermittlung kann im Rahmen einer jährlichen Umfrage geschehen) einen Bonus vorsehen. Motivation durch finanzielle Anreize ist bislang allerdings nur in einer Minderheit der Wirtschaftsverbände üblich.

Das Handlungsfeld Verbandsinstrumente ist sehr stark vom technologischen Wandel geprägt. Zahlreiche Instrumente, die ein Verband einsetzen kann, werden durch moderne Technologien unterstützt, teilweise gar erst durch sie ermöglicht.

Verbandsorganisation

Die Verbandsorganisation ist das Ergebnis getroffener organisatorischer Regelungen. Aufgabe des Organisationsmanagers im Rahmen eines mitgliederorientierten Managements ist es, solche Strukturen und Prozesse zu implementieren, die den Anforderungen der Mitglieder als Leistungsempfänger, als Träger, als Ressourcengeber und als ehrenamtliche Mitarbeiter entsprechen. Für die Leistungsempfänger ist zum Beispiel eine Beteiligung am Prozess zur Planung des Leistungsprogramms relevant. Die Mitwirkungsfähigkeit der Träger muss unter anderem durch eine angemessene Informationsversorgung gewährleistet werden. Aus Sicht der Ressourcengeber ist insbesondere die Implementierung von Kontroll- und Steuerungsmechanismen zu nennen. Für die Ehrenamtlichen wiederum haben beispielsweise Anreize zur Mitarbeit besondere Bedeutung.

Die Identifikation solcher Anforderungen kann mithilfe einer systematischen Analyse erfolgen, bei der es etwa Fragen zu beantworten gilt wie „Welche Ansprüche stellt das Mitglied in einer Funktion?“ oder „Gibt es Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit das Mitglied diese Funktion ausüben kann?“. Dem ist die Istsituation der Organisation eines Wirtschaftsverbands gegenüberzustellen. Zeigen sich Diskrepanzen, so besteht Handlungsbedarf. Vier ineinandergreifende Ebenen bilden dann das Aktionsfeld des Organisators.

Die erste Gestaltungsebene ist die organisationale Grundordnung von Wirtschaftsverbänden. Auf dieser Ebene gilt es, für die Verbandsorganisation konstitutive und langfristig angelegte Grundsätze und Standards festzulegen. Hierzu zählt beispielsweise der Modus für Vorstandswahlen. Dokumentiert werden können die auf dieser Ebene getroffenen Regelungen in der Satzung eines Wirtschaftsverbands, in Geschäftsordnungen oder anderen Schriftstücken. Die organisationale Grundordnung kann als normative Ebene der Verbandsorganisation bezeichnet werden.

Zweitens zählt das organisationale Gerüst zu den Gestaltungsebenen der Verbandsorganisation. Auf dieser wird das organisatorische „Skelett“ eines Wirtschaftsverbands geschaffen. Auftretende Fragestellungen sind dabei zum Beispiel Möglichkeiten der Strukturierung des Geschäfts- und des Ausschussbetriebs oder die Ausgliederung von Betrieben. Die Bildung eines organisationalen Gerüsts schließt auch Überlegungen zur grundsätzlichen Gestaltung temporärer Strukturen ein.

Die dritte Gestaltungsebene ist die der Organisationseinheiten. In ihrem Fokus steht die Bildung von Organisationseinheiten als Ergänzung des bestehenden Gerüsts. Organisationseinheiten können einzelne Stellen, aber auch Abteilungen oder temporäre Teams sein. Festzulegen ist primär, mit welchen Aufgaben und Kompetenzen solche Organisationseinheiten in einem Wirtschaftsverband ausgestattet werden sollen.

Die organisationalen Querverbindungen bilden die vierte Gestaltungsebene der Verbandsorganisation. Solche Querverbindungen können sowohl Verbindungseinrichtungen oder -positionen als auch Verbindungsprozesse sein. Sie dienen

einem verbesserten Schnittstellenmanagement, indem sie die auf den vorherigen Ebenen geschaffenen organisatorischen Strukturen überlagern.

Beispiele mitgliederorientierter Gestaltungskonzepte

Servicecenter zur Betreuung der Mitglieder

Ein Servicecenter zur Mitgliederbetreuung stellt eine Organisationseinheit dar, die an der Schnittstelle zwischen Mitgliedern und Geschäftsbetrieb agiert. Es dient der Steuerung der Interaktionen von Mitgliedern (vorrangig in der Rolle der Leistungsempfänger) und Wirtschaftsverband. In dieser Funktion lassen sich dem Servicecenter verschiedene Aufgaben zuweisen. Es ist Ansprechpartner für die Mitglieder, beantwortet Anfragen zum Leistungsangebot, vermittelt Verbandsleistungen sowie den Kontakt zu Mitarbeitern der fachlichen Abteilungen und agiert als Beschwerdestelle. Auch kann es die Mitgliederadministration und organisatorische Komponenten der Mitgliederkommunikation übernehmen. Organisatorisch stellt ein Servicecenter für Mitglieder eine zentrale Dienstleistungseinheit dar.

Inwiefern kann ein solches Center der Mitgliederorientierung in einem Wirtschaftsverband zuträglich sein? Es stellt primär eine Handlungsoption zur Umsetzung des Servicegedankens (Anforderung der Mitglieder als Leistungsempfänger) dar. Durch seine Implementierung lässt sich die Zahl der Ansprechpartner für die Mitgliedschaft verringern. Bestehen in einem Wirtschaftsverband Kontaktbarrieren, reduzieren sich diese möglicherweise gleichfalls. Nicht zu unterschätzen ist auch das „Betreuungsgefühl“, das den Mitgliedern mit der Etablierung eines Servicecenters vermittelt werden kann. Ein weiterer positiver Effekt resultiert daraus, dass es mit einem Servicecenter eine klar definierte „Beschwerdestelle“ gibt. Der Einfluss des Umgangs mit Beschwerden auf die Zufriedenheit des Leistungsempfängers wurde empirisch nachgewiesen.

Nicht für jeden Wirtschaftsverband eignet sich dieses Konzept gleichermaßen. Die Häufigkeit der Kontakte zwischen Mitgliedern und Mitarbeitern ist ein Aspekt, der die Anwendbarkeit dieses Konzepts beeinflusst. Sie wird vor allem von der Zahl der Mitglieder, aber auch von deren Aktivität determiniert. So ist es beispielsweise ein Unterschied, ob ein Unternehmensverband



25 Mitgliedsunternehmen zu betreuen hat oder ein Berufsverband mehrere tausend Einzelpersonen. Je höher die Zahl der Kontakte, desto sinnvoller scheint die Bildung einer Organisationseinheit zur Mitgliederbetreuung. Auf der anderen Seite ist auch die Zahl der Mitarbeiter relevant. In Wirtschaftsverbänden, die über einen großen Geschäftsbetrieb mit zahlreichen Abteilungen verfügen, steigt die Zahl der Ansprechpartner. Gleichzeitig sinkt unter Umständen die Mitgliedernähe. Beides spricht für ein Servicecenter. Auch der Charakter der Interaktionen, vor allem ihre Spezifität und Ähnlichkeit, ist bei der Entscheidung für oder gegen ein Servicecenter von Bedeutung. Bei einer niedrigen Spezifität sowie einer hohen Ähnlichkeit bietet es sich an, entsprechendes Know-how im Servicecenter aufzubauen. Dies hat neben einer verkürzten Reaktionszeit auch positiven Einfluss auf Leistungserstellungs- und Transaktionskosten. Weisen die Anfragen der Mitglieder indes einen hohen Spezifitätsgrad auf, kann das Servicecenter nur als Kontaktvermittler auftreten, was die Gefahr einer Verkomplizierung der Abläufe birgt.

Management des Projekt-Portfolios

Projekte haben für Wirtschaftsverbände einen ausgesprochen hohen Stellenwert, wie durch die empirischen Ergebnisse belegt werden konnte. Es ist mithin davon auszugehen, dass Wirtschaftsverbände in der Regel verschiedene Projekte zeitgleich abwickeln. Sie verfügen somit über Projektportfolios. Unter einem Projektportfolio ist der gesamte Bestand an Projekten eines Verbands zu verstehen. Neben dem individuellen Management von Projekten ist auch das Portfolio zu steuern.

Das Management von Projektportfolios in Wirtschaftsverbänden umfasst im Wesentlichen zwei Aufgabengebiete. Erstens sind generelle Regelungen für die Projektarbeit im Verband zu treffen. Beispielsweise können Standards für die Projektplanung oder Erfolgskennzahlen entwickelt werden. Ziel solcher Aktivitäten ist es, einen einheitlichen Bedingungsrahmen für die Durchführung von Projekten in einem Wirtschaftsverband zu schaffen. Das zweite Tätigkeitsfeld schließt Entscheidungen und Maßnahmen zur Steuerung des Projektbestands ein. Hierzu zählt etwa die Auswahl von Projekten oder die Abstimmung von Zielen verschiedener Projekte. Im Vordergrund steht demzufolge eine verbesserte Koordination und Verfügbarkeit

von Ressourcen. Ferner wird die Nutzung von Synergien ermöglicht, was letztlich wiederum zu einer Optimierung der Einsatzmittel führt.

Dieses zweite Aufgabengebiet des Managements von Projektportfolios lässt auch seine Bedeutung für die Realisation von Mitgliederorientierung in Wirtschaftsverbänden hervortreten. Ein sorgfältiger Umgang mit den Ressourcen dürfte im Interesse der Mitglieder als üblicherweise wichtigster Ressourcengeber sein. Mechanismen zur Steuerung und Kontrolle von Ressourcen zu implementieren, ist eine Anforderung, welche Ressourcengeber an ihren Verband stellen. Funktional vermag das Management des Portfolios dies für Projekte erfüllen, sodass zu klären bleibt, wie es organisatorisch umgesetzt werden kann.

Es besteht die Möglichkeit, das Projektportfolio-Management bereits existierenden Organisationseinheiten zu übertragen. Hierfür sind solche Einheiten auszuwählen, die einen Überblick über die Ziele vom und die Geschehnisse im gesamten Wirtschaftsverband haben. Überdies ist es wichtig, dass sie nicht den Interessen einzelner Bereiche verpflichtet sind. Diesen Auswahlkriterien zufolge bietet sich an, dass die Geschäftsführung und der Vorstand eines Wirtschaftsverbands gemeinschaftlich die Steuerung des Projektportfolios übernehmen. Verfügt ein Verband über zwei ehrenamtliche Führungsgremien, etwa Vorstand und Präsidium, scheint es zwecks der Handlungsfähigkeit empfehlenswert, das kleinere Gremium mit Fragen des Multi-Projektmanagements zu betrauen. Eine Einflussnahme der Mitglieder auf die Gestaltung des Projektportfolios erfolgt bei dieser Gestaltungsvariante nur indirekt über den Vorstand des Verbands und dessen Wahl. Um den Mitgliedern zumindest ex post mehr Kontrollmöglichkeiten einzuräumen, ist bei dieser Variante möglich, das Aufgabenbündel „Kontrolle des Projektportfolios“ auszugliedern und dem Kontrollorgan der Mitglieder zu übertragen.

In die zweite Organisationsvariante können Vertreter der Mitgliedschaft explizit involviert werden. Sie sieht die Gründung eines Ausschusses zur Lenkung des Projektportfolios vor, dem Mitglieder der verschiedenen Interessengruppen angehören können. In jedem Fall sind Vorstand und Geschäftsführung in

einem solchen Lenkungsgremium einzubinden. Ferner ist es denkbar, Vertreter der Mitgliedschaft in diese zu wählen oder die Geschäftsführer angeschlossener Betriebe aufzunehmen. In großen Wirtschaftsverbänden bietet es sich unter Umständen auch an, einzelne Abteilungsleiter in den Lenkungsausschuss zu berufen. Außerdem besteht bei der Implementierung eines solchen Ausschusses die Möglichkeit, Proporzüberlegungen zu berücksichtigen.

Eine Gefahr ist allerdings, dass ein Lenkungsausschuss durch die limitierte Verfügbarkeit seiner Mitglieder und langwierige Entscheidungsprozesse schwerfällig wird. Abhilfe kann der Einsatz eines Projektportfolio-Koordinators schaffen. Dieser kann vom Lenkungsausschuss bestimmt werden und ist ihm gegenüber berichtspflichtig. Die Aufgaben des Multi-Projektmanagements sind zu verteilen: Die Stelle des Projektportfolio-Koordinators übernimmt die operativen Tätigkeiten, während sich der Ausschuss mit normativen und strategischen Fragestellungen beschäftigt.

Zusammenfassung

Mit der Verbandsorganisation kann das Fundament für ein mitgliederorientiertes Management in Wirtschaftsverbänden geschaffen werden. Verschiedenste Gestaltungskonzepte lassen sich auf den vier Handlungsebenen anwenden, um die Strukturen und Prozesse an die Anforderungen der Mitgliedschaft anzupassen. Langfristig kann mitgliederorientiertes Management allerdings nur erfolgreich implementiert werden, wenn alle drei Handlungsfelder, Verbandskultur, Verbandsinstrumente und Verbandsorganisation, Berücksichtigung finden. Die mitgliedschaftliche Trägerschaft ist ein genuines Merkmal von Verbänden, welches sowohl für das Management in der Praxis als auch für die betriebswirtschaftliche Verbandsforschung noch weitere Herausforderungen birgt.



Dr. Franziska Schulz-Walz promovierte nach ihrem betriebswirtschaftlichen Studium bei Prof. Dr. Dieter Witt am Fachgebiet Dienstleistungsökonomik der Technischen Universität München. Sie war zugleich für das Seminar für Vereins- und Verbandsforschung, heute Institut für Verbandsforschung und -beratung SVV eG, tätig.

Das Buch zum Thema ist vor kurzem unter dem Titel „Mitgliederorientierte Organisationsgestaltung in Wirtschaftsverbänden – Bedeutung, Herausforderungen und Konzeptionen“ im Deutschen Universitäts-Verlag erschienen (ISBN 978-3-8350-0622-5). Es kann online unter www.duv.de bestellt sowie über den Buchhandel bezogen werden.

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



Herausforderung Verbändemanagement – Handlungsfelder und Strategien

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

Gabler Verlag, Wiesbaden 2006, 260 Seiten, 38,90 Euro

ISBN: 978-3-8349-0266-5

Das vorliegende Buch „Herausforderung Verbändemanagement – Handlungsfelder und Strategien“ befasst sich mit der aktuellen Situation der deutschen Verbändelandschaft und den daraus entstehenden Herausforderungen der Zukunft für das Verbändewesen. Der Schwerpunkt des Buches liegt dabei auf den Handlungsoptionen, die die Akteure in den Verbänden anwenden können, um die eigene Organisation erfolgreich auf die Zukunft auszurichten.

Im ersten Teil des Buches wird eine Darstellung des deutschen Korporatismus und damit zusammenhängenden Verbandslandschaft geliefert. Dabei wird eindrucksvoll gezeigt, wie groß das Aufgabenspektrum der Verbände innerhalb der Gesellschaft ist und welche wichtigen Impulse von den Verbänden für das Gemeinwesen ausgehen. Um dies richtig einzuordnen, ist es wichtig, einen Überblick über die Grundzüge der Funktionsweise der Verbände eingebettet in den gesellschaftlichen Kontext zu geben. Die Ausführungen im vorliegenden Buch über das Bezugsverhältnis von Vereinsführung, Mitgliedern und externen Akteuren im Rahmen der demokratischen Willensbildung eines Vereins kann als gelungene Darstellung angesehen werden, ohne dass sich die Autoren in Details verlieren.

Dieser erste Teil ist die Grundlage für die weitere Betrachtung der spezifischen Situation der Vereine in einer pluralen Gesellschaft, die sich immer weiter ausdifferenziert. Dabei umreißen die Autoren die Schwierigkeiten, die sich daraus ergeben:

Verbände stehen vor dem Problem, die ihnen zugewiesene Aufgabe als Organisationen der Interessenakkumulation und -artikulation heute und in Zukunft wahrzunehmen. Denn ihre Legitimation ist durch einen vielfach zu beobachtenden Mitgliederverlust ebenso bedroht wie durch die zurückgehende Bereitschaft, sich in Verbänden aktiv zu engagieren. Kenner der Verbandsszene finden sich in ihrem diesbezüglichen Urteil durch die Darstellung im Buch sicherlich bestätigt. Die Verbändebefragung, die der Analyse zugrunde liegt, unterstreicht in diesem Zusammenhang die Belastbarkeit der getroffenen Aussagen. Für jeden Verbandsfunktionär hilfreich ist die im Buch beschriebene Analyse der eigenen Organisation hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch der Hinweis zu untersuchen, wo Potenziale zur besseren Entfaltung vorhanden sind und wo Konkurrenten die eigene Position in Hinblick auf die Mitgliederzahl und die öffentliche Wahrnehmung sowie Akzeptanz beeinflussen.

Besonderes Gewicht besitzen in dem vorliegenden Buch die Handlungsoptionen, die den Akteuren in den Verbänden zur Verfügung stehen, um ihre Organisation zukunftsfest zu machen. Sehr gelungen ist, dass eine Vielzahl von Möglichkeiten dargestellt wird, wie akut auftretende Problemlagen in den Verbänden behoben werden können. Gerade dies macht das Buch zu einer sehr brauchbaren Handreichung für Verbandsfunktionäre. Klar und umfassend werden im Buch jene Themen beschrieben, die die Verbände sämtlich umtreiben, um ihre Arbeitsbasis zu erhalten: die Verfestigung der Mitgliedschaft, die Sicherung der finanziellen Mittelausstattung, die Gewinnung von ehrenamtlichen Mitarbeitern beziehungsweise die Professionalisierung der Verbandsarbeit durch hauptamtliche Mitarbeiter und die damit einhergehende Sicherung der Position in der Verbandslandschaft.

Die Schlagworte, die mit diesen Herausforderungen verbunden sind, lauten:

- der Verband als identitätsstiftende Organisation für Mitglieder und Mitarbeiter
- der Verband als Dienstleister für seine Mitglieder
- die Konzentration des Verbandes auf Kernkompetenzen
- die Öffnung des Verbandes für die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen beziehungsweise Dienstleistern
- die Eröffnung neuer Wege der Finanzierung

Neben diesen Handlungsfeldern, denen sich die Verbände in Zukunft stellen müssen, spricht das vorliegende Buch zu Recht eine vielfach vernachlässigte Problematik an. Verbänden mangelt es oft an einer klaren strategischen Ausrichtung, die Ziele auf mittel- und langfristige Sicht klar umreißt. Jede Maßnahme zur Verbesserung der Situation eines Verbandes, die isoliert bleibt, wird nur zu eingeschränktem Erfolg führen. Daher ist der ganzheitliche Charakter eines Verbandsmanagements hervorzuheben. Dazu zählt auch das Risikomanagement, das den Akteuren der allermeisten Verbände nach wie vor ein Fremdwort ist. In dieser Richtung ist das vorliegende Buch geradezu ein „Aufklärungsbuch“.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das vorliegende Buch sowohl für Einsteiger als auch für Kenner der Verbandslandschaft interessante Einblicke in die Verfasstheit des deutschen Verbändewesens gibt. Sein eigentlicher Nutzen aber liegt in den Handlungsanweisungen für all jene Akteure in den Verbänden, die täglich den Kampf um die Zukunftsfähigkeit ihrer Organisation führen müssen: die Verantwortlichen im Ehrenamt und im Hauptamt.

Rezensent: Markus Guhl, Hauptgeschäftsführer des Bundesverbandes der Dienstleistungswirtschaft