

VERBANDSMANAGEMENT – KANN MAN DAS LERNEN?

Erfahrungen von und mit Studierenden zu aktuellen Herausforderungen des Verbandsmanagements

Um es gleich zu sagen: Ja, man kann! Verbandsmanagement war lange Jahre das Geschäft von Praktikern und Seiteneinsteigern aus den verschiedensten Fachgebieten, und gerade die Praktiker waren oft der Meinung, das Verbandsgeschäft ließe sich eben nicht außerhalb von Verbänden „lernen“, sondern nur via learning on the job als Qualifikation erwerben. Das hat sich in den letzten Jahren im Zuge zunehmender Professionalisierung von Verbänden und den in ihnen Tätigen deutlich geändert.



Mittlerweile gibt es diverse Angebote, die Verbandsmanagement als Qualifikation vermitteln. Dieses Angebot fächert sich aktuell weiter auf, entsprechend den jeweiligen Zielgruppen. So bieten die „Kölner Verbände Seminare“ seit über 15 Jahren mit ihren praxisbezogenen Seminaren zu jeweils aktuellen Verbändethemen Fort- und Weiterbildung für bereits in Verbänden tätige Praktiker vor allem auf der Führungsebene an; aber auch auf akademischem Niveau werden im Zuge von Bologna immer mehr Weiterbildungs- und Erstqualifizierungs-Studienangebote aufgelegt. Ein Beispiele ist neben dem in Kooperation mit der DGVM entwickelten Bachelorstudiengang „Verbandsmanagement“ an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg auch der konsekutive Masterstudiengang „Nonprofit Management and Public Governance“ (MaNGo), ein Kooperationsprojekt der Berliner Hochschulen HWR und HTW (Hochschule für Wirtschaft und Recht bzw. Hochschule für Technik und Wirtschaft). In diesem Studiengang hat die Autorin im Wintersemester 2012/2013 das Modul „Verbandsmanagement“ unterrichtet. Sie traf auf eine interessierte und engagierte Studierenden-Gruppe, die sich intensiv mit aktuellen Themen in Verbänden auseinandergesetzt hat. Durchaus kontrovers wurde diskutiert und immer wieder die Frage nach der Perspektive der hier ausgebildeten zukünftigen Verbandsmanager/-innen thematisiert.

Im Folgenden geben einige der Studierenden einen Einblick in die ihnen wichtigen Aspekte des Studiums. Die Texte spiegeln die persönlichen Schwerpunkte der Autorinnen und Autoren wider, ihre Sicht auf Verbände und deren Themen. Diese Sicht ist in manchem (noch) eine Sicht von außen, zum Teil auch kritisch, und zeigt auf jeden Fall, dass auch der Weg des Studiums in Zukunft als Nachwuchssicherung für Verbände infrage kommen wird.
(Sabina Fleitmann)



DER STUDIENGANG NONPROFIT MANAGEMENT AND PUBLIC GOVERNANCE – INHALTE UND ZWECKSETZUNG, VORBEREITUNG AUF DAS BERUFSLEBEN UND MÖGLICHE ARBEIT IN VERBÄNDEN
(Bartosz Lotarewicz)

Mit der Bologna-Reform wurde der dreijährige Bachelorstudiengang „Public Management“ und der zweijährige konsekutive Masterstudiengang „Nonprofit Management and Public Governance (MaNGo)“ als Kooperationsstudiengang zwischen der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR) und der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW) aufgelegt. Der interdisziplinäre Bachelorstudiengang führt zum ersten berufsqualifizierenden Abschluss „Bachelor of Arts“. Neben betriebs- und volkswirtschaftlichen Themen werden im Studium auch rechts- und politikwissenschaftliche Inhalte vermittelt. Die Studierenden haben im Vertiefungsstudium die Möglichkeit, sich in drei Schwerpunkten zu spezialisieren. Diese sind Marketing, Organisation und Personal sowie Controlling und Finanzmanagement.

Der konsekutive Masterstudiengang wird mit dem akademischen Grad „Master of Arts“ abgeschlossen. Für den Studiengang können sich Bachelor-Absolvent/-innen der betriebswirtschaftlichen Studiengänge, aber auch weiterer Studienrichtungen bewerben. Im Studium werden in insgesamt 16 Modulen (u. a. Grundlagen der Public Governance, Interorganisationales, Personal-, Finanz-, Stiftungs-, Verbands-, Changemanagement, Controlling, Marketing und Fundraising) die Inhalte des Non-Profit-Managements vermittelt. Neben den Professor/-innen der beiden Hochschulen werden die Studierenden durch Dozent(inn)en aus der Praxis unterrichtet. Diese Konstellation in der Lehre ist von den Hochschulen, aber auch von Studierenden ausdrücklich erwünscht, um den Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis zu fördern.

Verbände als Teil des Dritten/Non-Profit-Sektors sind im Rahmen des Studiums Lehrgegenstand. Dies begrenzt sich in der Regel auf die großen Dachverbände im gemeinnützigen und sozialen Bereich, wie Diakonie und Paritätischer Wohlfahrtsverband. Im Fach Verbandsmanagement wer-



Mit dem Tätigkeitsfeld von Verbänden haben wir uns neben der Veranstaltung „Verbandsmanagement“ auch in der Veranstaltung „Lobbying und politische Kommunikation“ beschäftigt. Eine kurze Abfrage hat dabei ergeben, dass sich die meisten Studierenden eine Tätigkeit in einem Verband aus dem wirtschaftlichen oder berufspolitischen Bereich eher nicht vorstellen können. Als Begründung wurde gerade die Verbandsaufgabe der politischen Kommunikation genannt, wobei anzumerken ist, dass der Großteil der Studierenden grundsätzlich eine eher kritische Haltung gegenüber Lobbyarbeit einnimmt. Durch die beiden erwähnten Veranstaltungen wurde die Akzeptanz zur Notwendigkeit von Lobbyarbeit zwar weitestgehend gestärkt, anerkannt ist sie allerdings nur unter der Voraussetzung einer transparenten Arbeitsweise. Wenn von Verbänden gesprochen wird, denkt man wohl zunächst an die großen Verbände, von denen in den Medien berichtet wird. Ihre Arbeitsweise erscheint jedoch als nicht sonderlich transparent, wodurch sich eine ablehnende Haltung unter uns Studierenden tendenziell verstärkt. Für uns heißt das, dass Verbände und ihre Manager/-innen verstärkt an Image-Fragen arbeiten müssen.

Ein zweiter aus Studierendensicht kritischer Punkt ist die innerverbandliche Konsensbildung. Um Interessen von vielen Mitgliedern überhaupt vertreten zu können, ist es notwendig diese abzufragen und in Einklang zu bringen. Dabei könnte es vorkommen, dass der erzielte Konsens nicht mehr der persönlichen Meinung des/der Verbandsmanager/-in entspricht bzw. nicht weit genug geht. Dieser Umstand ist wiederum wohl eher bei den großen Verbänden mit vielen Mitgliedern anzutreffen, aber wir sehen es als schwierige Herausforderung für uns als zukünftige Verbandsmanager/-innen an, hier angemessen zu agieren.

Von einer grundsätzlich negativen Haltung gegenüber Verbänden unter den Studierenden kann jedoch nicht gesprochen werden, es kommt wie auch bei anderen

den aber die Besonderheiten und aktuelle Entwicklungen auch anderer Verbandsformen genauer behandelt. Die Studieninhalte vermitteln eine breite Palette an Wissen. Durch Projekt-, Gruppenarbeiten und Planspiele, die auch teilweise durch externe Referenten/-innen durchgeführt werden, sollen die Studierenden u. a. Teamwork üben und praktische Erfahrungen sammeln, die sie auf das Berufsleben vorbereiten.

Aus der Sicht der Studierenden machen Verbände im engeren Sinne wie Berufs- oder Wirtschaftsverbände eher einen kleineren Teil des Non-Profit-Sektors und der potenziellen Arbeitgeber/-innen aus. Es ist anzunehmen, dass nur ein geringer Teil der Studierenden sich schon im Studium primär für die Arbeit in diesen Verbänden interessiert. Dies liegt vermutlich auch daran, dass die Verbände in diesem Spektrum nicht besonders aktiv oder für uns Studierende wahrnehmbar auf der Suche nach Nachwuchskräften sind.

Es wäre daher sehr begrüßenswert, wenn die Verbände verstärkt Studien-Praktika anbieten, die Hochschulen besuchen und sich

vorstellen würden, wie es bspw. einige Beratungsunternehmen bereits tun, um die Studierenden über die eigene Arbeit und mögliche Berufsperspektiven zu informieren. Mehr Informationen unter: www.pumabernlin.de

WAHRNEHMUNG DER VERBÄNDE DURCH STUDIERENDE

(Leonie Scharf)

Die Absolventinnen von MaNGo sind nach unserer Erfahrung als Studierende grundsätzlich auf eine Tätigkeit in einem Verband vorbereitet. Die Herausforderung für die in Verbänden tätigen Menschen liegt aus unserer Sicht aktuell, wie auch in anderen Organisationen, darin, neue Mitglieder zu finden und sie zu binden. Auf der einen Seite ist es die Aufgabe von Verbänden, Leistungen für ihre Mitglieder anzubieten, und auf der anderen, deren Interessen nach außen zu vertreten. So nehmen Verbände und Verbandsmanager/-innen eine Mittlerfunktion zwischen den Mitgliedern und der Politik ein.

Organisationen im 3. Sektor darauf an, welche konkreten Beispiele betrachtet werden und wie sich die persönlichen Erfahrungen gestalten. Die oben genannte Problematik der Intransparenz taucht allerdings auch im Hinblick auf ein konkretes Beschäftigungsverhältnis in einem Verband auf. Obwohl die meisten Studierenden bereits Berufserfahrung sammeln konnten, war kaum jemand in einem Verband tätig. Verbände könnten daher versuchen, z. B. durch gezielte Informationsveranstaltungen bei Studierenden und Absolventen über ihre Arbeitsweise zu informieren und Tätigkeitsfelder für Berufseinsteiger/-innen aufzuzeigen. So könnte die Möglichkeit genutzt werden, sich direkt beim potenziellen Nachwuchs als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren.

MITGLIEDERORIENTIERUNG STATT MITGLIEDERSCHWUND

(Fabian Klenner)

Ob Krankenkassen, Wirtschafts- und Wohlfahrtsverbände oder Gewerkschaften: Viele waren oder sind mit einem Rückgang der Mitglieder konfrontiert und müssen neue akquirieren. Die Vielfalt an Beratungsleistungen, Ratgebern, betriebswirtschaftlichen Konzepten sowie unterstützenden Softwareangeboten erschweren die Orientierung. Ebenso vielfältig sind die Ursachen für die Abnahme der Mitgliedschaften aufgrund von veränderten Bedürfnissen der Mitglieder, anderen rechtlichen Rahmenbedingungen etc.

Am Beispiel der Gedanken zur Reorganisation der studentischen Interessenvertretung werden im Folgenden einige Impulse zur Mitgliederorientierung in Verbänden aufgezeigt. Der Allgemeine Studierendenausschuss (AStA), das ausführende Organ der studentischen Interessenvertretung an der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) in Berlin, soll reorganisiert werden. Die ca. 15 Referenten und Referentinnen werden vom Studierendenparlament für die einjährige Amtsperiode berufen und sollen Belange und Projekte im Interesse der Studierenden umsetzen. Im Unterschied zu Verbänden steht der AStA nicht vor der Herausforderung über 8000 Studierende als Mitglieder halten zu müssen. Die Studierenden verfügen mit der Immatrikulation über Rechte auf studentische Selbstverwaltung und Mitbestimmung im Rahmen der Hochschule und darüber hinaus. Der AStA steht insbesondere vor den Herausforderungen, welche ebenso typisch sind für Funktionsträger in Verbänden:

- der kontinuierlichen Herausforderung, wichtige Belange der Zielgruppe umgehend zu erfahren, zu werten und zu handeln,
- dass die studentischen Referenten aufgrund der Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen oft weniger Zeit für freiwilliges Engagement haben,
- dass Referent(inn)en nach der einjährigen Amtsperiode vom Studierendenparlament erneut benannt werden müssen und damit einhergeht, dass eine organisatorische Kernaufgabe



Bye bye, geliebte Illusion!

Ihr Vorstand glaubt noch immer
an Goldesel, Weihnachtsmann
und die gute Fee?

Verabschieden Sie sich von
der Hoffnung auf Wunder!
Wie Sie tatsächlich
Mittel und Möglichkeiten
finden, Freunde und
Förderer gewinnen,
Sponsoren und Spender
für Ihre Gute Sache
begeistern – das lernen
und erleben Sie
beim Besuch der

Fundraisingtage.

Profitieren Sie vom
Wissen kompetenter
Fach-Referenten und
vom Erfahrungsaustausch
mit Gleichgesinnten.
Melden Sie sich gleich an:
www.fundraisingtage.de

Fundraisingtage 2013

8. Fundraisingtag Berlin · Brandenburg
5. September, Universität Postdam

10. Sächsischer Fundraisingtag
26. September, HTW Dresden

Eine Veranstaltungsreihe des

Fundraiser
Magazin



Aktuelle Informationen
unter www.fundraisingtage.de

darin besteht, den Wissenstransfer gegenüber zukünftigen Referenten sicherzustellen.

Was den AStA sowie sämtliche Verbände gleichermaßen tangiert, ist die Ausrichtung an ihrer Zielgruppe. Denn was für den privatwirtschaftlichen Sektor das Marketing ist, sollte für Interessenvertretungen die Maxime der Mitgliederorientierung sein. Dabei nehmen die Studierenden ebenso wie die Mitglieder von Verbänden unterschiedliche Rollen ein, die jeweils spezielle Bedürfnisse besitzen. Mit Bezug auf die HWR-Studierende sind das u. a. folgende Rollen:

- Studierende in der Rolle als Leistungsempfänger profitieren von unterschiedlichen Services, z. B. dem Fundus der

die Einbindung in die organisatorischen Strukturen ausgerichtet werden.

Um die Mitgliederorientierung in einer Organisation noch stärker zu verwurzeln, konzipierte Schulz-Walz (2006) einen Ansatz auf vier Ebenen für die mitgliederorientierte Organisationsentwicklung am Beispiel von Wirtschaftsverbänden. Als Anregung für die Mitgliederorientierung in Verbänden werden diese Ebenen am Beispiel des AStA veranschaulicht:

1. Organisationale Grundordnung (Satzung, Geschäftsordnung etc.): Einführung von Regelungen, welche den internen Wissenstransfer gewährleisten und die Informationsversorgung gegenüber Studierenden festschreiben.

DIE DYNAMIK DER INTERESSEN UND RAHMENBEDINGUNGEN ERFORDERT AUCH EINE REFLEXION DES AKTUELLEN ZUSTANDS UND ANPASSUNGS- BZW. VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT DER GESAMTEN ORGANISATION, UM MITGLIEDERSCHWUND IM VERBANDSKONTEXT VORZUBEUGEN

studentischen Klausurensammlung, und haben z. B. das Bedürfnis, ihren Studienalltag einfacher zu gestalten.

- Studierende in der Rolle als ehrenamtliche Referenten im AStA und anderen Gremien haben z. B. ein gesteigertes Bedürfnis an partizipativen Strukturen und/oder engagieren sich in Schlüsselpositionen, um ihren Karriereweg zu ebnen.

Die Rollen und Bedürfnisse der Zielgruppen können durch Befragungen (Stakeholderbefragungen) zu Profilen verdichtet werden. Anhand dieser könnte in Bezug auf das Beispiel nun die Ausgestaltung des rollenspezifischen Leistungsangebots bzw.

2. Organisationales Gerüst (Arbeitsstruktur): Die Arbeitsweise soll zukünftig auf Projektbasis erfolgen, um Redundanzen abzubauen und Ressourcen effektiver zu nutzen.

3. Organisationseinheiten (z. B. Service Center): Die Einrichtung unterschiedlicher Service-Center, welche von vergüteten Teilleistungskräften koordiniert werden, sichern den Wissenstransfer zu neuen Referent(innen) und steuern die Arbeitsprozesse.

4. Intraorganisationale Querverbindungen (Nutzung der Netzwerke): Durch ein Online-Vorschlagswesen können Studierende am Agenda-Setting des StuPa bzw. AStA beteiligt werden.

Die konsequente Ausrichtung an den Belangen der Zielgruppe sollte Kernaufgabe jeder Interessenvertretung sein. Die Dynamik der Interessen, Rahmenbedingungen etc. erfordert aber auch eine Reflexion des aktuellen Zustands und Anpassungs- bzw. Veränderungsbereitschaft der gesamten Organisation, um Mitgliederschwund im Verbandskontext vorzubeugen.

AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN UND PROBLEMSTELLUNGEN FÜR VERBÄNDE AUS SICHT DER HAUPTAMTLICHEN GESCHÄFTSFÜHRUNG

(Agnes Juszczyk und Stephanie Arndt)

Unsere Sicht auf Verbände soll zu Beginn kurz zusammengefasst werden: Verbände sind Organisationen mit einem besonderen Charakter. Generell sind Verbände mitgliedergesteuerte Organisationen, die im Spannungsfeld zwischen Ehrenamt und Hauptamt, in einer dualen Führungsstruktur für ihre Mitglieder eine Dienstleistung anbieten, die unterschiedlich gestaltet sein kann. Die Mitglieder eines Verbandes nehmen zwei Positionen ein. Zum einen sind sie Kunden, und zum anderen sind sie die Entscheider. Diese starke Stellung hat einen intensiven Einfluss auf die ausgerichtete Verbandspolitik und auf die aktuellen Herausforderungen und Problemstellungen.

Der Geschäftsführer muss den Verband erfolgreich leiten, indem er alle Themenfelder, Bereiche und Besonderheiten des Verbandes im Auge behält und auf Veränderungen und Trends in ihrem Umfeld kontinuierlich reagiert.

Von dieser Wahrnehmung ausgehend haben wir mittels einer kleinen empirischen Erhebung sieben Verbände in Deutschland aus unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern und aus Sicht der hauptamtlichen Geschäftsführung zu ihren aktuellen Herausforderungen und Problemstellungen in 2013 befragt.

Vorweg können wir eines festhalten: So vielfältig die Verbändelandschaft ist, so unterschiedlich sind die spezifischen Herausforderungen und Problemstellungen. Es kann daher keine universell geltende Auswertung zur Bestimmung der aktuellen Herausforderungen und Problemstellungen erfolgen, die für alle Verbände gleichermaßen ihre Gültigkeit hat. Jedoch können Tendenzen und Perspektiven aufgezeigt werden. Alle Verbände müssen sich in 2013 neuen und alten Herausforderungen und Problemstellungen stellen. Weiterhin kann für alle untersuchten Verbände und damit für die gesamte Verbandslandschaft festgestellt werden, dass sich jeder Verband (einstimmig) mit dem Thema „Mitglieder(-bindung)“ auseinandersetzt oder auseinandersetzen muss.

Besonders auffällige und häufig genannte Herausforderungen sind eine veränderte Kommunikationsstrategie der Verbände, eine andauernde Finanzierungsproblematik, eine Intensivierung der Bedürfnisse und Zufriedenstellung der Mitglieder, eine neue Kommunikationsstrategie (Einbeziehung von Web 2.0) und verstärkte Zusammenarbeit und Dialogführung mit der Politik zu unterschiedlichsten (berufspolitische, gesetzliche Vorgaben) Themen. Diese Faktoren nehmen starken Einfluss auf die Verbandstätigkeit. Hierdurch entsteht ein verstärkt aktivierter Anpassungsprozess der Verbände, im Sinne von Umgestaltung von internen Strukturen (Aufbau- und Ablauforganisation) und Ausbau des Dienstleistungsauftrages.

Problemstellungen für Verbände

Überwiegend oft genannte Problemstellungen sind die verstärkte Funktion des Verbandes als Aufklärer spezifischer Themen für ihre Mitglieder und für die Gesellschaft (als Gegenspieler zur medialisierten Skanda-

lisierung) sowie der zukünftige Umgang mit neuen gesetzlichen Einführungen, wie der Umsatzsteuerpflicht zur Ehrenamtsentschädigung. Die Funktion der Verbände als Kontrolleur zur Überwachung und Einhaltung der vereinbarten politischen Versprechungen bildet sich ebenfalls als eine markante Problemstellung für das Verbandsmanagement heraus.

DIE BUNDESTAGSWAHL 2013 VERSETZT DIE VERBÄNDELANDSCHAFT IN EINEN AUSNAHMEZUSTAND, DER DIESES JAHR EINE BESONDERE FOKUSSIERUNG DER VERBÄNDE AUF DIE POLITIK SETZT

Karitative Verbände stellen sich in 2013 keinen allzu neuen Problemstellungen und Herausforderungen. Sie setzen begonnene Prozesse fort und haben eine Finanzierungsproblematik, die sich für soziale Dienste aus der Steuerungssystematik (Fallfinanzierung) und aus neuen gesetzlichen Änderungen in 2013 ergibt. Eine weitere große Herausforderung für sie ist die veraltete Mitgliederstruktur. Zur Lösung werden generationsübergreifende Projekte initiiert, Qualitätsforschung und Wirkungsmessung (zur weiteren Professionalisierung) eingesetzt. Die wirtschaftlichen Verbände, als Arbeitgeberverband, stellen sich der Kür, auf der einen Seite neue Mitglieder zu akquirieren (durch verstärkte Nutzung von Instrumenten wie Newsletter, Verbandsmagazin, Arbeitgeber-Info), die Stellung als Experte für öffentliches Arbeits- und Tarifrecht zu halten und ihr Serviceangebot weiter auszubauen.

Im Jahr 2013 stehen einige große Tarifrunden auf der Agenda der Arbeitgeberverbände, die vorbereitet und erfolgreich beendet werden sollen. Die Arbeitgeberverbände orientieren sich in ihren Planungen zur Bewältigung von Herausforderungen nicht an festgelegten Strategieplänen.

Herausforderungen für Verbände

Die Herausforderungen ergeben sich aus dem täglichen Geschäft bzw. aus den Verbandsaktivitäten heraus und können somit nicht langfristig vorgeplant werden. Wirtschaftliche Organisationen (als Berufsverband, Interessenvertretung und Funktion als „Informierer“) agieren als eine Art Feuerwehr, wenn kurzfristig Notfälle ein-

treten. Ihre alte und neue Herausforderung ist die gute Aufklärungsarbeit, Imagepflege des Wirtschaftsbereiches und die Zufriedenstellung ihrer Mitglieder. Eine große Herausforderung stellt für sie die Nachwuchs-Gewinnung, vor allem auch die Nachwuchs-Förderung dar. Europa ist von großer Wichtigkeit für wirtschaftliche Verbände, um Entwicklungen und Entscheidungen zu kennen (Informationsquelle) und sie beeinflussen (durch Kontakte zu wichtigen Ansprechpartnern) zu können.

Politische Organisationen als Interessenvertreter stehen vor den Herausforderungen, einen offenen, zielführenden Dialog für ihre Mitglieder mit dem Staat zu führen und andererseits nicht zu weit zu gehen. Zusätzlich müssen Strategien gefunden werden, um Mitglieder langfristig zu binden.

Die Bundestagswahl 2013 versetzt die Verbändelandschaft in einen Ausnahmezustand, der dieses Jahr eine besondere Fokussierung der Verbände auf die Politik setzt. Die Entscheidungen über das gewählte politische Programm und damit einhergehend neue Änderungen in der gesetzlichen Regelung können die Verbände für 2014

und Folgejahre wieder vor völlig konträre und neue Herausforderungen und Problemstellungen stellen, die bis jetzt nicht absehbar sind.

Verbände müssen aufmerksam aktuelle, sich entwickelnde Trends und Veränderungen verfolgen und sich individuell für oder gegen eine Beteiligung entscheiden. Offenheit gegenüber neuen Technologien (z. B. Social-Media), Investitionen in die Mitgliedergewinnung und -bindung, eine regelmäßige Dialogführung mit der Politik und transparent gestaltete Verbandsarbeit können jedem Verband die Garantie geben, sich auch in Zukunft erfolgreich im „Verbandsmarkt“ zu behaupten.

HERAUSFORDERUNGEN UND CHANCEN DURCH WIRKUNGSMESSUNG

(Lisa Hauser, Kerstin Jacob)

Verbände sehen sich durch die erwähnten Herausforderungen – insbesondere den zunehmenden Mitgliederschwund – vermehrt mit der Tatsache konfrontiert, ihre erbrachten Leistungen und Erfolge gegenüber ihren Anspruchsgruppen zu rechtfertigen. Längst orientieren sich Verbände an den Interessen ihrer (potenziellen) Mitglieder und bieten diesen ein umfangreiches Leistungsangebot. Die steigenden Anforderungen der Anspruchsgruppen, auch hinsichtlich der gesellschaftlichen Bedeutung von Verbänden, verlangen eine stärkere Fokussierung auf die Darstellung der Erfolge und Wirkungen. Wer seine Wirkungen kennt, kann diese nach innen und außen kommunizieren und die Beziehung zu seinen Anspruchsgruppen stärken.

Die Problematiken der Wirkungsmessung für Verbände

Während in der Privatwirtschaft gängige betriebswirtschaftliche Methoden zur Darstellung (finanzieller) Erfolge existieren, stellt sich dieser Sachverhalt für gemeinnützige Organisationen aufgrund ihrer Sachzieldominanz als besonders schwierig dar. Verbände stehen zudem insbesondere

vor der Herausforderung, die Wirkungen ihrer Kollektivleistungen darzustellen, da bei diesen der Nutzen aus Mitgliederperspektive im Gegensatz zu den Individualleistungen häufig nicht direkt erkennbar ist. Durch Instrumente der Wirkungsmessung/Performance Measurement kann dieser Herausforderung aktiv begegnet werden, und Erfolge können greifbarer gemacht werden.

Dabei hat Wirkungsmessung sowohl organisationsinterne als auch -externe Potenziale. Durch die Kopplung relevanter qualitativer und quantitativer Indikatoren mit den gesetzten verbandlichen Zielvorgaben kann die Effektivität der Organisation dargestellt werden. Die dadurch systematisch gewonnenen Informationen können insbesondere für ein ganzheitliches Marketing genutzt werden. Im Dialog mit den verschiedenen Anspruchsgruppen können so die Erreichung der organisationalen Ziele, die Erfüllung der satzungsmäßigen Arbeit, die gesteigerte Dienstleistungsqualität sowie die Wirkungen kollektiver Leistungen wie Lobbyarbeit etc. kommuniziert werden.

Dadurch wird die Beziehung zu den Stakeholdern gestärkt. Darüber hinaus bietet Wirkungsmessung organisationsinterne Effekte, wie die zielgerichtete Steuerung und Ausrichtung der Organisation, eine stärkere Motivation der Mitarbeiter und damit eine höhere Dienstleistungsqualität, die wiederum zu einer höheren Mitgliederzufriedenheit führt.

Die Frage nach Wirkung(-messung) von Non-Profit-Organisationen beschäftigt aktuell die Fachöffentlichkeit und zieht sich durch diverse Publikationen. Im Zuge unserer Sichtung bestehender Literatur zum aktuellen Stand wirkungsorientierter Steuerung in Verbänden wurde deutlich, dass in einigen Teilbranchen der Verbändelandschaft, vermehrt bei Wirtschaftsverbänden, aber beispielsweise auch in der Wohnungswirtschaft, bereits konkrete Methoden der Wirkungsmessung ausgeprägter vorhanden sind als in anderen. Dennoch stellen

punktueller Wirkungsevaluationen nur einen ersten Schritt zu einem ganzheitlichen Prozess der Umsetzung wirkungsorientierter Steuerung dar. Die Wirkungsforschung befindet sich jedoch im gesamten Non-Profit-Sektor erst am Anfang. Sie bietet in unseren Augen dennoch ein enormes Potenzial. Deshalb müssen Verbände dieser Herausforderung aktiv begegnen und sollten dieser Thematik innerhalb des Managements einen hohen Stellenwert einräumen. ■

Literaturempfehlungen zum Thema Herausforderungen und Chancen durch Wirkungsmessung:

- Greiling, Dorothea (2009): Performance Measurement in Nonprofit-Organisationen. In: Witt, Dieter (Hrsg.): Reihe NPO Management. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Graf, Alexander (2007): Erfolg von Wirtschaftsverbänden. Am Beispiel der Schweiz. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bruhn, Manfred (2013): Qualitätsmanagement für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen – Planung – Umsetzung – Kontrolle. Wiesbaden: Springer Verlag.

AUTOREN

KONTAKT ZU DEN AUTOREN ÜBER:



Dr. Sabina Fleitmann
Die Autor/-innen sind Studierende im 4. Semester im Studiengang MaNGo der HWR/HTW.
Dr. Sabina Fleitmann ist Organisationsberaterin und -entwicklerin für Verbände und Hochschulen.

Profil – Beratung – Management – Bildung
für Verbände und Organisationen
Dr. Sabina Fleitmann
Saarbrückener Str. 89
53117 Bonn
→ www.profil-fleitmann.de
→ info@profil-fleitmann.de



www.verbaende.com/fachartikel
(geschützter Bereich für Abonnenten und DGVM-Mitglieder)