

Übersicht Themen-Abende und Vortragsthemen
Aktuelle Verbände-Themen mit Praxisbezug
Stand April 2010

Die folgenden Vorträge können Sie buchen über info@profil-fleitmann.de

**Thema 1: Mitarbeiter-Profil Verbandsarbeit:
Welche MitarbeiterInnen braucht ein Verband?**

Voraussetzungen, Qualifikationsanforderungen und Qualitätsansprüche sowie Kriterien für die Auswahl und die Qualifizierung von MitarbeiterInnen für die Arbeit in Verbänden.

Der Vortrag entwirft ein Szenario einer dynamischen und flexiblen Heranführung und Weiterentwicklung von MitarbeiterInnen an das gewünschte Profil.

Gleich ob ReferentIn mit Hochschulabschluss, SachbearbeiterIn in einem bestimmten Gebiet, Assistentin, Sekretärin, BuchhalterIn oder MitarbeiterIn in der Telefonzentrale – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Verbänden müssen ein spezifisches Anforderungsprofil erfüllen, das sich nicht unwesentlich von den Anforderungen an vergleichbare Aufgaben in Unternehmen oder Verwaltung unterscheidet.

Welche Qualifikationen müssen MitarbeiterInnen in Verbandsgeschäftsstellen unabdingbar mitbringen? Welche Zusatzqualifikationen müssen sie erwerben? Und wofür braucht es eine eigene Schulung, was kann „training on the job“ sein?

Einen Ausbildungsberuf „Mitarbeiter in Verbänden“ gibt es ebenso wenig wie ein Studium „Verbandsmanagement“ oder einen entsprechenden qualifizierten Abschluss. Personal-Zuständige und Personalentwickler in Verbänden müssen sich also mit eigenen Stellenbeschreibungen und Funktionsprofilen „behelfen“. Das eröffnet andererseits die Chance, ein auf den jeweiligen Verband zugeschnittenes „Funktions-Design“ zu entwerfen, das dann parallel zur Entwicklung des Verbandes mitwachsen kann.

**Thema 2: Portal und Verbands-Kommunikation auf Web 2.0-Basis –
Macht das für Verbände Sinn?**

Der Themenabend stellt Erfahrungen von Verbänden mit dem (nicht mehr ganz so?) neuen Instrument web 2.0 vor.

Nicht aus technischer, sondern aus struktureller und organisatorischer Sicht werden im 2. Teil einige kritische Punkte bei der Umstellung von Geschäftsabläufen in der innerverbandlichen Kommunikation, z.B. zwischen den Verbandsgremien, dargestellt.

Dazu 4 Thesen:

1. Auch web 2.0 wird Präsenz-Arbeit, persönliche Kommunikation zwischen Organvertretern und eine gut organisierte, transparente faktische Geschäftsstellenarbeit nicht in Gänze ersetzen.
2. Bei Umstellungsprozessen ist eine genaue Vorab-Analyse und Dokumentation von Geschäftsprozessen (analog zu Verfahren des QM) vonnöten.

3. Ebenso ist eine klare Entscheidung und bewusste Auswahl zu treffen, für welche Prozesse tatsächlich eine Web 2.0-Basis sinnvoll ist.
4. Außerdem ist ein Schnittstellen-Management vorzusehen, d.h. eine Beschreibung der Verknüpfung zwischen und der Art und Weise der Anbindung von „virtueller“ und faktischer Geschäftsstelle und Gremien-Kommunikation unabdingbar.

Thema 3: Wissensmanagement als Garant für Nachhaltigkeit in Verbänden

Nachhaltigkeit – in aller Munde und als Begriff schon fast eine Leerformel: dennoch ist Nachhaltigkeit für Verbände (über)lebenswichtig. Kaum eine Organisationsform hat aufgrund ihrer immanenten (ehrenamtlichen) „wechsel-lastigen“ Struktur einen so großen Bedarf an Dokumentation und Weitergabe von Wissen:

Vorstände und Präsidien, erst recht themenbezogene Ausschüsse, haben oft nur sehr kurze, auf jeden Fall aber begrenzte Amtszeiten. Die personelle Kontinuität ist in diesen Gremien auch bei möglicher Wiederwahl oft nicht gegeben, da das Ehrenamt häufig ein längeres und zeitintensives Engagement nicht erlaubt.

Trotz dieser Situation sind Vorstände – und GeschäftsführerInnen mit ihnen – immer wieder in Gefahr, neben dem Tagesgeschäft die Bewahrung und Sicherstellung der erreichten Ergebnisse und etablierten Verfahren zu vernachlässigen. So kann es geschehen, dass nach Neuwahlen quasi „die Arbeit von vorn beginnt“ und die einzige Kontinuität im Wissens-Pool in der Person der Geschäftsführung (und in den einzelnen Ressorts der übrigen MitarbeiterInnen) liegt. An die Stelle einer solchen unsicheren und einseitigen „Wissensverwaltung“ sollte ein systematisches und kontinuierliches Wissens-Management als Führungsaufgabe treten.

Ziele können dabei sein:

- Schaffung einer gemeinsamen Arbeitsbasis und Grundlagen der Zusammenarbeit für alte und neue Vorstandsmitglieder nach Neuwahlen
- Vorbereitung und Durchführung der Amtsübergabe durch amtierende Vorstände und/oder GeschäftsführerInnen
- Bestandsaufnahme und Fortschreibung: Standards und Arbeitsweisen der Arbeit dokumentieren und nach den Prinzipien des Wissensmanagement Nachhaltigkeit sicherstellen
- Kooperation der Vorstandsmitglieder/von Vorstand und Geschäftsführung befördern und individuelle Kompetenzen gezielt einsetzen

**Thema 4: Wer das Ehrenamt gewinnt, hat schon gewonnen!
Nachfolge-Diskussionen und Gewinnung von ehrenamtlichen Funktionsträgern**

Ist das Ehrenamt tot? Hinter vorgehaltener Hand und im Zweiergespräch hört man schon immer wieder einmal von GeschäftsführerInnen, aber auch von ehrenamtlichen Vorständen, Zweifel daran, ob eine ehrenamtliche Führung für einen Verband noch zeitgemäß und praktikabel sei.

Angesichts der wachsenden Vielfalt von Aufgaben verwundert diese Frage vielleicht nicht.

Was aber ist die Alternative, oder braucht es überhaupt eine Alternative? Schließlich lebt doch ein Verband gerade von dem Zusammenwirken zwischen der Professionalität und kontinuierlichen Unterstützung durch das Hauptamt auf der einen, und der Fach- und Sachkenntnis, aber auch der „Szene-Kenntnis“ des Berufsfeldes durch die ehrenamtlich Tätigen auf der anderen Seite. Genauso gilt, dass Neuerungen und Weiterentwicklung ganz wesentlich von einer sensiblen Wahrnehmung von Umfeld-Veränderungen abhängen, die tatsächlich eher und viel besser von innen heraus, also durch die Berufs- oder Wirtschafts-Träger im jeweiligen Segment erfolgt.

Wie aber lässt sich diese Funktion des Ehrenamts als Impuls-Geber und Ideen-Träger weiter aufrecht erhalten oder sinnvoll modifizieren? Welche Motivation zählt, welche Anreize, Funktionen zu übernehmen?

Meine vielleicht auf den ersten Blick paradoxe These dazu lautet: Nur durch eine Stärkung des Hauptamts wird auch eine Stärkung und Verstetigung des Ehrenamts gelingen. Nur wenn noch stärker vom Ehrenamt an das Hauptamt delegiert wird und diese Delegation mit Kompetenz-Erweiterung und durchaus auch Macht-Zuschreibung verbunden ist, wird sich das Ehrenamt stärker auf seine eigentlichen und wesentlichen Aufgaben konzentrieren können.

Der Vortrag gibt dazu einige Anregungen und beleuchtet die gängigen Ansätze zur Motivation und Gewinnung von ehrenamtlichen Funktionsträgern.

**Thema 5: Nicht gegen-, sondern miteinander!
Spannungsfeld Ehrenamt - Hauptamt**

An dieser Stelle ist der Kern des Wesens von Verbänden berührt: im „Spannungsfeld Ehrenamt – Hauptamt“.

Verbände sind i.d.R. so strukturiert, dass die letztgültige Entscheidungs- und Richtungskompetenz in den Händen der ehrenamtlichen, von der Mitgliederversammlung gewählten Führung liegt, während die praktische Verbandsarbeit und die tatsächliche Führung der Geschäfte durch (angestellte oder gewählte) hauptamtliche GeschäftsführerInnen und MitarbeiterInnen der Geschäftsstelle erfolgt.

Zudem sind die ehrenamtlichen Funktionäre i.d.R. gleichzeitig Mitglieder und verstehen sich meist auch ausdrücklich so, während die hauptamtlichen Geschäftsführer und MitarbeiterInnen eher über eine administrative oder politische Qualifikation verfügen, also vom Standpunkt der Mitglieder und Ehrenamtlichen aus quasi „fachfremd“ sind.

Diese Kompetenz-Verteilung führt von ihrer Anlage her regelmäßig zu unterschiedlichen Standpunkten und Sichtweisen und birgt grundsätzlich Konfliktpotential. Wichtig ist die Erkenntnis, dass Konflikte in einem solchen Verbandskonstrukt als Ausdruck von „Normalität“ begriffen und dass sie positiv und produktiv im Sinne der Verbandsziele umgedeutet und gelebt werden können. Vor allem die ehrenamtlichen FunktionsträgerInnen und die hauptamtlichen VerbandsmanagerInnen sind in diesem Sinne zu beraten und zu qualifizieren.

Thema 6: Fokus Funktionalität – Wie das Zusammenwirken von Zielen und Struktur den Verbandserfolg beeinflusst

Verbände legen ihren Organisationsaufbau i.d.R. in einer Satzung fest und bestimmen ergänzende Regelungen in einer Geschäftsordnung. Daneben entwickeln sich im Verbandsalltag pragmatische oder zufällige Regelwerke und Verfahrensweisen.

Dadurch ergibt sich eine bestimmte Struktur und Funktionsweise, die aber nicht nur juristischer Natur ist, sondern auch wesentliche Auswirkungen auf die Funktionalität und die Kommunikation innerhalb des Verbandes und damit auf den Verbandserfolg hat. Mit anderen Worten: „Struktur ist mehr als Satzung“!

Das Zusammenwirken der Organe und Gremien sowie der in ihnen agierenden Personen kann nur gelingen, wenn die Entscheidung für eine bestimmte Struktur bewusst getroffen und immer wieder an ihrer Fähigkeit überprüft wird, die Umsetzung der Ziele des Verbandes wirklich angemessen zu garantieren. Ist dies nicht oder nicht mehr der Fall, müssen alte Formen neu betrachtet und ggf. Veränderungen auf den Weg gebracht werden. Beispiel: Ist ein großer Verband in Landesverbänden organisiert und kann die Entscheidungsfindung in jedem Fall nur unter Beteiligung dieser Unter-Organisationen erfolgen, kann die Außenwirkung des Verbandes erschwert werden, wenn auf politische Entwicklung schnell und angemessen reagiert werden muss.

Die Analyse und (Neu-)Definition des Verhältnisses von Verbandszielen und Struktur sollte immer wieder auf der Verbands-Agenda stehen.

Thema 7: Genossenschaften – eine neue Organisationsform neben dem klassischen Verband?

Seit der Novelle des Genossenschaftsgesetzes von 2006 kann man mittlerweile fast von einem „Boom“ der genossenschaftlichen Neugründungen sprechen. Allein in NRW konstatiert der Rheinisch-Westfälische Genossenschaftsverband überraschend viele Gründungen in den unterschiedlichsten Wirtschaftsfeldern. Schwerpunkte liegen in den Bereichen Energie und Medizin, aber auch andere Bereiche sind mittlerweile „infiziert“.

Was motiviert in Zeiten der Wirtschaftskrise die Gründer von Genossenschaften? Neben den klassischen förderwirtschaftlichen, auf die Mitglieder bezogenen Aktivitäten nehmen die Neugründungen ganz selbstverständlich auch für sich in Anspruch, Einfluss auf Politik und Verwaltung zu nehmen und damit ein traditionelles Verbandsfeld zu besetzen, das Lobbying.

Zwar sind viele der neuen Genossenschaften regional oder lokal orientiert, und es ist fraglich, ob ein bundesweiter Aktionsradius ebenfalls denkbar und durchsetzungsfähig wäre. Vereinzelt stellen sich aber auch Angehörige der Verbändewelt, v.a in Berufs- und Personenverbänden, schon die vorsichtige Frage, ob nicht die Genossenschaft als Organisationsform gegenüber dem e.V. auch Vorteile in Schlagkraft und Bewältigung der zunehmenden Aufgaben von Berufsvertretungen bietet, und durch ihre spezifische Struktur auch eine Lösung für das Problem der wachsenden Schwierigkeit der Gewinnung von ehrenamtlichen Funktionsträgern sein könnte.

Auf jeden Fall wird in der Verbändeszene die ‚eingetragene Genossenschaft‘ als Alternative zur ausgelagerten Service-GmbH diskutiert.

Thema 8: Coaching für Führungskräfte – Vorteile für Verbandsmanager, Geschäftsführer, Vorstands- und Präsidiumsmitglieder

In Wirtschaftsunternehmen ist Führungskräfte-Coaching seit langem gang und gäbe. Aber auch für Führungskräfte in Verbänden macht Coaching Sinn:

Gerade im Spannungsfeld zwischen Haupt- und Ehrenamt entstehen immer wieder Konflikte und Meinungsunterschiede, die mit der typischen Verbandsstruktur zusammenhängen und Führungskräfte auf beiden Seiten ganz fordern.

Coaching eignet sich zur Beratung und Begleitung von Vorstandsmitgliedern, Präsidenten und Vorstandsvorsitzenden, Verbandsmanagern und GeschäftsführerInnen, Leitern von Gremien und Ausschüssen u.ä.. Wesentlich ist hier der neutrale Blick von außen auf die Gemengelage der eigenen Organisation, die Rückgewinnung von angemessener Distanz zum eigenen Tun, die erst wieder angemessenes Handeln möglich macht.

Die **Themen** umfassen das gesamte Verbands- oder Organisationsspektrum und werden jeweils nach Bedarf des *coachee* abgesprochen. Sie dienen v.a. der Klärung von Rolle und Selbstverständnis der Führungskräfte, im Vordergrund stehen Handlungskompetenz, Soziale Kompetenz und *soft skills*.

Beispiele:

- Die Rolle des hauptamtlichen Verbandsmanagers
- Selbstverständnis von ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern
- Veränderungsprozesse im Verband wirksam beeinflussen
- Mitarbeiterführung und Teamarbeit

Thema 9: *Soft skills*, Soziale Kompetenz und Co. - „weiche Faktoren“ für den Verbandserfolg

Zahlen, Daten, Fakten: auch in Verbänden eine wichtige, aber keineswegs eine hinreichende Bedingung für den Erfolg!

In der alltäglichen Praxis zeigt sich immer wieder, dass betriebswirtschaftliche Kompetenz allein für eine gute Verbandsführung nicht ausreicht. Hier ist eine erweiterte Handlungskompetenz gefragt: Die Pflege der Beziehung zu den Mitgliedern, die innerverbandliche Gremienarbeit und die damit verbundene integrative Qualifikation, der Kontakt zu externen Partnern in der Lobbyarbeit (Kammern, Innungen, Verwaltung und Politik u.a.), die Öffentlichkeitsarbeit oder das Personal-Management erfordern ergänzend zu den „harten“ Faktoren auch „weiche“ Fähigkeiten: angemessener Umgang, gute Kommunikation, Kooperations- und Konfliktfähigkeit, Verständnis für die Interessenslage der Mitglieder oder Verhandlungspartner, Teamfähigkeit, aber auch klare eigene Positionierung „auf Augenhöhe“ gegenüber anders gelagerten Interessen, Führungsqualität u.v.a.m.

Um diese Qualifikationen, oft unter dem Begriff *soft skills* oder ‚soziale Kompetenz‘ zusammengefasst, und um den für Verbände spezifischen „Qualifikations-Mix“ geht es an diesem Themenabend.

Thema 10: Neugründungen und „junge“ Verbände

Neugründungen:

Vorbereitung einer Verbandsgründung – Stolpersteine – was ist rechtlich und organisatorisch zu beachten? – was ist argumentativ und inhaltlich wichtig? – was muss unabdingbar vor der Gründung geklärt werden, was hat Zeit bis nach der Gründung?

Neugegründete Verbände:

Die Gründung eines Verbandes ist mit dem Engagement der Beteiligten erfolgreich durchgeführt: die Gründungsversammlung hat stattgefunden, die Formalia der Gründung sind abgearbeitet, und der Eintrag beim Registergericht ist auch erfolgt. Und nun?

Der „Verbands-Alltag“ beginnt: Die Satzung ist mit Leben zu füllen, Präsidium oder Vorstand nehmen ihre Arbeit auf, die Geschäftsstelle wird etabliert, Arbeitsabläufe und Zuständigkeiten wollen organisiert sein, Ziele und Aufgaben müssen auf ein pragmatisch machbares Maß heruntergebrochen werden, rechtliche Bedingungen sind zu beachten, Budgets zu planen und zu kontrollieren, und nicht zu vergessen: neue und mehr Mitglieder sollen geworben und gefunden werden, um die Existenz mittel- und langfristig zu sichern. Mit anderen Worten: es gibt mehr als genug zu tun!

Gerade die Phase nach der Gründung, in der nach der ersten „Begeisterung“ das weitere Engagement der Beteiligten sichergestellt und eine produktive Kooperation in den Gremien gefunden werden muss, ist oft eine kritische Phase, die bewältigt werden will. Neben betriebswirtschaftlichem Knowhow und juristischen Kenntnissen sind jetzt zunehmend auch die sog. „weichen Faktoren“ des Unternehmenserfolgs gefragt: Organisationstalent, Sinn für Prioritäten, gute Kommunikation, Kooperationsfähigkeit, kontinuierlicher Abgleich von Zielen, Zwecken und Umsetzungs-Parametern sowie ggf. deren strategische Anpassung, und kreativer Umgang mit nicht vorhergesehenen Entwicklungen.

Thema 11: Verbandsfusion als Herausforderung

Macht eine Fusion Sinn? – Motivation, Ziele und Strategien abklären - Fusion von Verbänden nach Umwandlungsrecht – was ist im Vorfeld zu klären? – wie sind die Abläufe? – Vorbereitung und Durchführung – Fusionsfolgen aktiv begegnen, Nachteile vermeiden

Thema 12: Die europäische Dienstleistungsrichtlinie – eine Chance für Verbände

Die Dienstleistungsrichtlinie soll das Wachstumspotenzial im europäischen Binnenmarkt fördern und damit die Beschäftigung im Dienstleistungssektor erhöhen. Lange zwischen EU-Kommission und EU-Parlament umstritten, ist sie mittlerweile nach Nachbesserungen seit Dezember 2006 in Kraft. In der Verbändewelt stößt sie tendenziell eher auf Desinteresse bis Ablehnung, dabei bietet sie bei aller berechtigten Kritik Chancen zur Positionierung gegenüber Politik und Verwaltung und lässt sich strategisch als Instrument der Mitgliederbindung und der Öffentlichkeitsarbeit nutzen.

Der Vortrag beschäftigt sich mit den Herausforderungen und Möglichkeiten für Verbände und zeigt ganz praktische Einflussmöglichkeiten auf.