

VERBAND & MANAGEMENT

# Verbände- Barometer 2005

(Teil 2)

VON KAREN KONOPKA

Im zweiten Teil der Auswertungen zum Verbände-Barometer 2005 geht es darum, die Ergebnisse bei den einzelnen Fragen gesondert nach dem Organisationsgrad der Verbände zu betrachten. Anschließend sollen Zusammenhänge zwischen den Ergebnissen von Einzelfragen herausgearbeitet werden. (erster Teil siehe VR Ausgabe 1/2006)

## II. VERGLEICHE DER EINZELERGEBNISSE NACH DEM ORGANISATIONS-GRAD DER VERBÄNDE

### Vergleich des eingeschätzten Einflusses auf die nationale Politik und Verwaltung nach dem Organisationsgrad der Verbände

Anders, als es der Organisationsgrad zunächst vermuten lässt, bewerten Verbände mit einem Organisationsgrad von über 50 Prozent sowie einem zwischen 20-50 Prozent ihren eigenen Einfluss auf die nationale Politik nur 23 Prozent, bzw. 24 Prozent als „groß“. Interessanterweise stufen aber gerade Verbände mit einem Organisationsgrad von unter 20 Prozent ihren eigenen Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung im Bereich „groß“ mit 31 Prozent deutlich höher ein als bei den anderen.

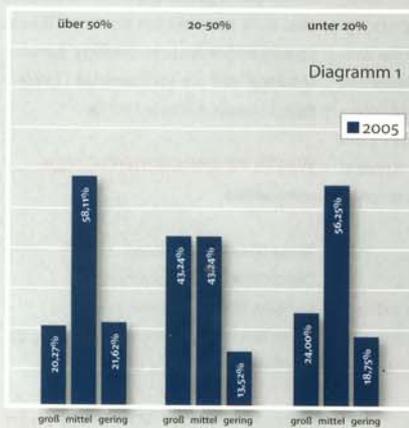
Mit ein Grund hierfür könnte sein, dass es sich hierbei um Verbände handelt, für deren Einfluss weniger eine hohe Zahl der zu Vertretenden ausschlaggebend ist, sondern vielmehr, dass die Vertretenden in Ihrem Branchensegment zur marktbeherrschenden Gruppe zu zählen sind und infolge dessen für Politik und Verwaltung vorrangige Ansprechpartner darstellen.

### Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten, nach dem Organisationsgrad der Verbände

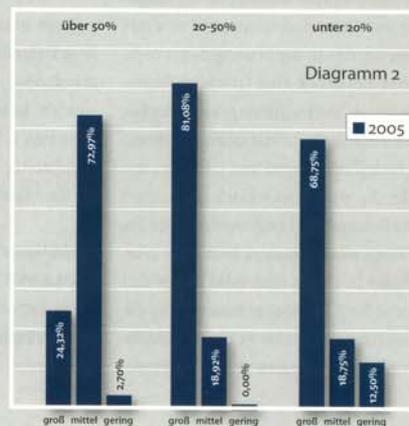
Bei diesem Punkt lässt sich eine Wellenbewegung zwischen den verschiedenen Organisationsgraden erkennen: Bei einem Organisationsgrad von über 50 Prozent wird die Bedeutung des europäischen Engagements von ca. 65 Prozent als „groß“ bezeichnet. Es folgt ein Absinken der Bedeutung bei Verbänden mit einem Organisationsgrad zwischen 20-50 Prozent auf 54 Prozent und ein Ansteigen bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von unter 20 Prozent auf rund 67 Prozent.

Wieso ist das Thema „Europa“ für die „kleinen“ und „großen“ Verbände wichtiger als für die „mittelgroßen“ Verbände? Zum einem ist der Aspekt der europäischen Partizipation als Argument für eine Verbandsmitgliedschaft sicherlich durchaus wichtig, zum anderen sind sich mitgliedstarke Verbände ihrer Rolle als wichtige Vertreter der Branche auch europaweit bewusst und wollen diese auch aktiv gestalten.

Vergleich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von ...



Vergleich der Bedeutung von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit bei Verbänden mit einem Organisationsgrad ...



Grafiken: Verbändereport, Yvonne Wirtz

**Vergleich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände (Diagramm 1)**

Auch bei dieser Frage ergibt sich eine Ähnlichkeit in der Situation bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von über 50 Prozent und unter 22 Prozent sowie eine Abweichung bei den Verbänden mit einem Organisationsgrad zwischen 20-50 Prozent.

Wenngleich die „großen“ Verbände mit rund 22 Prozent insgesamt auch die geringsten Schwierigkeiten bei der Verbandsfinanzierung haben, so erlangen doch auch die „kleinen“ Verbände mit etwa 19 Prozent ähnliche Werte. Bei beiden Gruppen ist der Anteil der Verbände mit „großen“ Finanzierungsproblemen mit ca. 20 Prozent bzw. 24 Prozent deutlich niedriger als bei den mittelgroßen Verbänden, deren Anteil hier bei ca. 43 Prozent liegt. Hinzu kommen nochmals ca. 43 Prozent im Einschätzungsbereich „mittel“, so dass die Finanzierungsprobleme dieser Verbandsgruppe doch deutlich im oberen Bereich liegen.

Es scheint so, dass entweder die große Zahl der Mitglieder oder das Motto „klein, aber fein“, zu einer besseren finanziellen Situation beitragen. Hinzu kommt, dass bei „kleinen“ Verbänden eine höhere Akzeptanz für entweder höhere Beiträge besteht oder aber die Erkenntnis, dass der eigene Verband aufgrund geringer Mitgliederzahlen über ein nicht so hohes Budget verfügt, ein kleineres Themen- und Servicespektrum abdeckt und somit schlicht auch weniger finanzielle Mittel benötigt, was letztlich dazu führt, dass der Verband geringere Finanzprobleme hat.

Dagegen haben die Verbände mit einem mittleren Organisationsgrad wohl das Problem, dass sie zum einen nicht das Finanzaufkommen eines Massenverbandes haben, zum anderen sich aber mit einer hohen Erwartungshaltung der Mitglieder

konfrontiert sehen. Man erwartet also die Abdeckung eines großen Themen- und Servicespektrums, ohne die hierfür erforderlichen finanziellen Mittel bereitstellen zu wollen oder zu können.

**Vergleich der Bedeutung von Mitgliedsbeiträgen für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände**

Alle Verbände setzen maßgeblich auf Mitgliedsbeiträge als Einnahmequelle. Nennenswerte Unterschiede, abhängig vom Organisationsgrad sind nicht erkennbar. Hieraus folgt, dass unabhängig vom Organisationsgrad, nach wie vor dem Mitgliedsbeitrag gegenüber alternativen Finanzquellen der Vorrang eingeräumt wird.

**Vergleich der Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände**

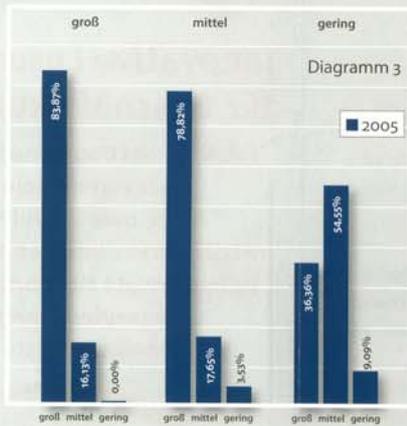
Hier haben sich keine signifikanten Unterschiede aufgezeigt. Alle Verbände setzen nur in sehr geringem Maße auf eine Finanzierung durch Fördermittel.

**Vergleich der Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände**

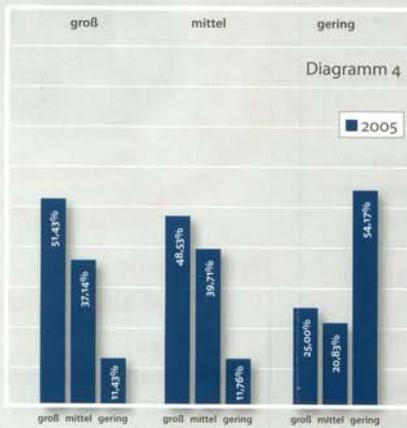
Zu diesem Gesichtspunkt haben sich in der Gesamtverteilung keine nennenswerten Unterschiede ergeben. Da das Thema „Finanzen“ für alle Größen von Verbänden ein zentrales Thema ist, beschäftigen sich daher auch alle Verbände gleichmäßig mit der Schaffung und Vermarktung von Dienstleistungen gegen Entgelt.

Allerdings bewerten Verbände mit einem Organisationsgrad zwischen 20-50 Prozent deren Bedeutung mit rund 24 Prozent als groß und immerhin knapp 30 Prozent als „mittel“ und nur knapp 46 Prozent als „gering“. Korrespondierend zu den anderen Ergebnissen dieser Umfrage, scheinen sich diese Verbände stärker

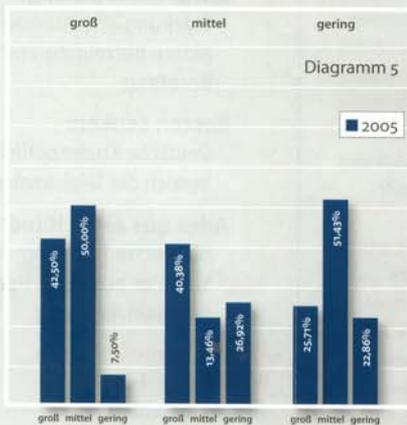
**Vergleich: Verbände, bei denen der Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung ... ist, ist die Bedeutung von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit ...**



**Vergleich: bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung ... sind, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur ...**



**Vergleich: bei Verbänden, bei denen die Bedeutung des Qualitätsmanagements ... ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur ...**



Grafiken: Verbändereport, Yvonne Wirtz

um eine Mobilisierung von Finanzen durch die Bereitstellung von Dienstleistungen zu bemühen.

**Vergleich der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände**

Während sich bei den Verbänden mit einem Organisationsgrad von über 50 Prozent und denen zwischen 20-50 Prozent kaum Unterschiede bei den Bewertungen mit ca. 81-85 Prozent der Nennungen bei „mittlerer“ und „geringer“ Bedeutung der Weiterbildungsmaßnahmen zur Verbandsfinanzierung ergeben haben, gibt es große Abweichungen in der Gruppe mit einem Organisationsgrad unter 20 Prozent. Hier liegt der Wert bei fast 94 Prozent. Besonders der „mittlere“ Bereich ist gegenüber den anderen beiden Gruppen etwa 22 Prozent höher. „Groß“ haben sich jedoch zwischen den einzelnen Verbandsgruppen gezeigt. So ist bei den Verbänden mit einem Organisationsgrad von über 50 Prozent die Bedeutung dieses Themas mit „groß“ mit knapp einem Viertel deutlich niedriger ausgefallen als bei den Verbänden mit einem Organisationsgrad zwischen 20-50 Prozent mit 81 Prozent und bei unter 20 Prozent organisierten Verbänden mit gut zwei Dritteln.

deutung der Weiterbildung für die Verbandsfinanzierung handelt, nicht bereits um die generelle Bedeutung von Weiterbildung als Verbandsaufgabe.

**Vergleich der Bedeutung des Qualitätsmanagements nach dem Organisationsgrad der Verbände**

Der Bereich Qualitätsmanagement ist in der Beurteilung bei allen Organisationsgraden prozentual ähnlich verteilt. Alle Verbände haben mit 38-44 Prozent die höchsten Werte im „mittleren“ Bedeutungsbereich, jedoch nur mit geringen Abständen zu den anderen Bewertungsgruppen. So ist das Thema bei allen Verbänden mit stets knapp drei Vierteln doch auf der „to-do-list“, für rund ein Viertel aller befragten Verbände ist Qualitätsmanagement aktuell kein Thema oder kein Thema mehr.

Insgesamt zeigen diese Zahlen, dass sich die deutschen Verbände durchaus mit ständiger Verbesserung, Effektivierung und Effizienzsteigerung auseinandersetzen. Von Stillstand kann also keine Rede sein.

**Vergleich der Bedeutung von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit nach dem Organisationsgrad der Verbände (Diagramm 2)**

Insgesamt lässt sich feststellen, dass für alle befragten Verbände Marketing und Öffentlichkeitsarbeit eines, wenn nicht sogar das zentrale Thema der Verbandsarbeit ist. Deutliche Unterschiede haben sich jedoch zwischen den einzelnen Verbandsgruppen gezeigt. So ist bei den Verbänden mit einem Organisationsgrad von über 50 Prozent die Bedeutung dieses Themas mit „groß“ mit knapp einem Viertel deutlich niedriger ausgefallen als bei den Verbänden mit einem Organisationsgrad zwischen 20-50 Prozent mit 81 Prozent und bei unter 20 Prozent organisierten Verbänden mit gut zwei Dritteln.

Entsprechend umgekehrt sind auch die Zahlen bei der „mittleren“ Bedeutung. Als von „geringer“ Bedeutung wird Marketing und Öffentlichkeitsarbeit lediglich von einer unwesentlichen Zahl von 12,5 Prozent bei den „kleinen“ Verbänden bewertet.

Warum spielt Marketing und Öffentlichkeitsarbeit nun bei den mitgliederstarken Verbänden eine derart deutlich geringere Rolle als bei den kleineren Verbänden? Zum einen sicherlich, weil man in der Branche bereits über einen großen Bekanntheitsgrad verfügt, vielleicht meint man auch, das maximale Potenzial erreicht zu haben: Sich daraus ergebend, auch der Druck nicht entsprechend hoch ist. Zum anderen, weil das Thema Lobbying bei den kleineren, spezialisierteren Verbänden stärker im Zentrum des Verbandsgeschehens ist. Ferner dürfte es leichter fallen, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit erfolgreich zu betreiben, wenn es sich um eine homogenere Interessensgemeinschaft handelt, als wenn aufgrund der Heterogenität viele divergierende Ziele verfolgt und kommuniziert werden sollen.

*Vergleich der Bedeutung von ehrenamtlicher Mitarbeit nach dem Organisationsgrad der Verbände*

Obwohl die prozentualen Unterschiede nicht sehr groß sind, ist es doch erstaunlich, dass gerade nicht die Verbände mit dem höchsten Organisationsgrad die ehrenamtliche Mitarbeit als weniger bedeutend einstufen, sondern vielmehr die Verbände mit einem Organisationsgrad von 20-50 Prozent. Dies könnte zum einen darin liegen, dass diese Verbände oftmals zwar über keinen hohen Organisationsgrad verfügen, wohl aber die wichtigen und größten, somit auch die zahlungskräftigsten Unternehmen als Mitglieder haben. Hierdurch sind diese Verbände eher in der Lage, mehr Hauptamtliche zu beschäftigen. Oder aber gerade diese Gruppe könnte die stärkste Heterogenität aufweisen, was ehrenamtliches Engagement erschwert und unattraktiver erscheinen lässt.

### III. VERGLEICH DER ERGEBNISSE AUS QUERAUSWERTUNGEN

**Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich des Einflusses auf die nationale Politik und Verwaltung und der Bedeutung von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit (Diagramm 3)**

Vergleicht man die Zahlen hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen dem ein-

geschätzten Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung mit der verbandsinternen Bedeutung von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, lässt sich feststellen, dass Verbände, die ihren nationalen Einfluss „gering“ einschätzen, den Bereich Marketing mit gut 36 Prozent auch als erheblich weniger bedeutend einstufen, als Verbände, die ihren nationalen Einfluss als „groß“ und „mittel“ einstufen. Hier wird bei 84 Prozent bzw. 79 Prozent auch eine „große“ Bedeutung des Marketings gesehen.

Insgesamt lässt sich sagen, dass je wichtiger Marketing und Öffentlichkeitsarbeit im Verband eingeschätzt werden, desto erfolgreicher wird auch die eigene Lobbyarbeit wahrgenommen.

Daraus lässt sich ein Zusammenhang zwischen einem aktiven Marketing, dem auch verbandsintern ein großer Stellenwert eingeräumt wird und einem erfolgreichen Lobbying auf nationaler Ebene ableiten. Ziele von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit sind daher nicht nur, den Bekanntheitsgrad bei potenziellen Mitgliedern und somit den Mitgliederbestand zu erhöhen sowie das Bedürfnis der Mitglieder zu befriedigen, ihren Verband

auch in der Presse wieder zu finden, sondern auch ein besseres Standing bei der Einflussnahme auf die nationale Politik und Verwaltung zu haben. Dieses Ergebnis weist erneut auf die immense Bedeutung von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit hin. Daher ist es umso unverständlicher, dass in vielen Verbänden beide Gebiete oftmals zum einen nur nebenbei und zum anderen von nicht ausreichend qualifizierten haupt- oder ehrenamtlichen Mitarbeitern geleistet werden.

### *Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit*

Betrachtet man den Zusammenhang zwischen Problemen bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, so zeigt sich auch hier, dass die Finanzprobleme durch eine aktive und wichtig genommene Öffentlichkeitsarbeit abgemildert werden können. So wurde auch in der Gruppe der Verbände mit „geringen“ Problemen bei der Finanzierung die Bedeutung von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit mit fast 84 Prozent am wichtigsten eingeschätzt.

In der Gruppe der Verbände, die mit „großen“ Problemen bei der Verbandsfinanzierung zu kämpfen haben, geben jedoch immerhin auch 80 Prozent an, dem Bereich Marketing und Öffentlichkeitsarbeit eine „große“ Bedeutung beizumessen. Dies scheint den oben gemachten Überlegungen zu widersprechen. Jedoch sollte man bedenken, dass viele Verbände derart schwerwiegende finanzielle Probleme ha-

ben, dass man kaum ernsthaft erwarten kann, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit könnte hier ein hinreichendes Gegengewicht bilden.

Insgesamt stuft aber eine deutliche Mehrheit der Verbände Marketing und Öffentlichkeitsarbeit als wichtig ein, die somit zwei der wichtigsten Instrumente des Verbandsmanagements bilden.

### *Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur (Diagramm 4)*

Wie zu erwarten war, ist die „große“ Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur in der Gruppe der Verbände mit „geringen“ Problemen bei der Finanzierung mit 25 Prozent auch am geringsten. Entsprechend dazu ist in der Gruppe der Verbände mit „großen“ Problemen bei der Verbandsfinanzierung auch die Gruppe derer, die die Notwendigkeit einer organisatorischen Straffung als „groß“ ansehen mit fast 52 Prozent am stärksten.

Jedoch wird auch in der Gruppe der Verbände mit „mittleren“ Finanzierungsproblemen mit knapp 49 Prozent die Notwendigkeit zur innerverbandlichen Straffung als „groß“ angesehen. Insgesamt ist bei der Mehrheit der befragten Verbände die Notwendigkeit zur Strukturstraffung ein doch aktuelles Thema. Bei den Verbänden, die „große“ und „mittlere“ Finanzprobleme haben, stuft nur jeder 10. die Bedeutung der organisatorischen Straffung als „gering“ ein. Und auch bei Verbänden mit „geringen“ Finanzproblemen sieht immerhin nur die Hälfte der befragten

Verbände eine „geringe“ Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur.

Es scheint so, als wenn sich auch Verbände, deren Finanzsituation zurzeit entspannt ist, bereits als Präventivmaßnahme mit einer weiteren Optimierung der Verbandsstruktur beschäftigen.

### *Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung des Qualitätsmanagements und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur (Diagramm 5)*

Beim Vergleich der Bedeutung eines Qualitätsmanagements mit der eingeschätzten Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur, lässt sich feststellen, dass Verbände, bei denen das Qualitätsmanagement eine „große“ Bedeutung hat, auch die Notwendigkeit zur innerverbandlichen Straffung mit knapp 43 Prozent „groß“ und 50 Prozent „mittel“ am stärksten bewertet wird. Der Anteil der Verbände, die nur eine „geringe“ Notwendigkeit zur organisatorischen Straffung sehen, steigt in der Gruppe der Verbände, die die Bedeutung des Qualitätsmanagements als „mittel“ oder „gering“ einstufen deutlich auf knapp 27 Prozent und 23 Prozent an.

Daraus lässt sich ableiten, dass je wichtiger das Qualitätsmanagement für einen Verband ist, desto größer auch die Notwendigkeit einer organisatorischen Straffung zu sein scheint. Es stellt sich jedoch die Frage: Warum? Betreiben diese Verbände ein intensiveres Qualitätsmanagement, weil sie unter entsprechendem Druck stehen und durch die zum Qualitätsmanagement gehörigen Analysen zu der Erkenntnis gekommen sind, dass organisatorische Straffungen notwendig sind?

Führt Qualitätsmanagement als System generell zu Straffungen in der Organisation und damit in den Arbeitsabläufen? Oder hat man erst die Notwendigkeit interner Straffungen erkannt und darauf

„... dass durch die Integration von Qualitätsmanagement ein Verband gezwungen ist, seine Strukturen und Abläufe ständig zu überprüfen.“

hin ein Qualitätsmanagement initiiert? Oder ist bei Verbänden, die dem Qualitätsmanagement eine geringe Bedeutung beimessen nur deshalb der Bedarf an Verbandsstraffung geringer, weil die Instrumente zur Identifizierung dieses Bedarfes schlichtweg fehlen?

Sicherlich kann man sagen, dass durch die Integration von Qualitätsmanagement ein Verband gezwungen ist, seine Strukturen und Abläufe ständig auf Effizienz und Effektivität zu überprüfen. Durch dieses zielgerichtete Auseinandersetzen mit dem eigenen Arbeiten ist hier sicherlich ein stärkerer selbstkritischerer Blick gegeben.

Andererseits wäre es sicherlich unangebracht und vermessen, diesen Anspruch Verbänden ohne Qualitätsmanagement abzuspochen. Eine entsprechende Über-

prüfung mit selbstkritischem Blick findet zweifellos auch in diesen Verbänden statt. Manchmal hat das Kind auch einfach nur einen anderen Namen, das hieße man betreibt zwar Qualitätsmanagement, jedoch nicht unter diesem Namen und vielleicht nicht mit den so vorgegebenen Kriterien und Abläufen. Dadurch sind die Ergebnisse jedoch nicht unbedingt schlechter oder weniger erkenntnisreich.

### ***Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur***

Hinsichtlich eines Zusammenhangs zwischen der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung und einer Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur lässt sich aufgrund des Zahlenmaterials lediglich bemerken, dass hier scheinbar kein signifikanter Zusammenhang besteht.

Die Vermutung, dass Verbände, die eine langfristige strategische Planung betreiben, entweder eine deutlich geringere Notwendigkeit zur innerverbandlichen Straffung haben, weil sie bereits zukunftsgerichtete Prüfungen und Planungen durchführen, oder eine deutlich größere Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur angeben, weil sie im Rahmen dieser strategischen Planungen einen entsprechenden Straffungsbedarf festgestellt haben, hat sich nicht bestätigt. Die Verteilung zwischen den Bewertungen der beiden Aspekte ist relativ unspektakulär und verläuft proportional ähnlich. ■

## AUTORIN

Mag. rer. pol., Mag. rer. publ. Karen Konopka ist geschäftsführende Gesellschafterin der 2K-verbandsberatung in Hamburg. Auf Grund langjähriger Tätigkeit als Geschäftsführerin in verschiedenen Wirtschaftsverbänden sowie eines Bildungszentrums beschäftigt Frau Konopka sich schwerpunktmäßig mit der Restrukturierung von Verbänden, Mitgliederbindung und –gewinnung sowie Entwicklung und Umsetzung von Konzepten für die Aus- und Weiterbildung.