



22. Verbände-Barometer 2024

Ergebnisse einer Umfrage unter deutschen Verbänden
im November 2024

Auf Anfrage ist eine Präsentation der
Ergebnisse bei Gremientagungen
und Versammlungen möglich.

2K-verbandsberatung
Fehrsweg 20
22335 Hamburg
Tel.: 040 – 4711 4027
Fax : 040 – 4711 4028

www.2K-verbandsberatung.de
info@2K-verbandsberatung.de

I. Inhaltsverzeichnis

Verbände-Barometer 2024	1
I. Inhaltsverzeichnis	2
II. Einleitung	5
III. Einzelergebnisse	7
a) Der Einfluss auf nationale Politik und Verwaltung 2024 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2023	7
b) Die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten 2024 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2023	9
c) Die Probleme bei der Verbandsfinanzierung 2024 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2023	11
d) Die Bedeutung von Mitgliedsbeiträgen zur Verbandsfinanzierung 2024 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2023	13
e) Die Bedeutung von Fördermitteln zur Verbandsfinanzierung 2024 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2023	15
f) Die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt zur Verbandsfinanzierung 2024 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2023	17
g) Die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen zur Verbandsfinanzierung 2024 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2023	20
h) Die Bedeutung von Sponsoring zur Verbandsfinanzierung 2024 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2023	22
i) Der Organisationsgrad 2024 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2023	25
j) Die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildung als Arbeitsfeld 2024 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2023	27
k) Die Bedeutung des Qualitätsmanagement (auch ohne Zertifizierung) 2024 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2023	29
l) Die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung 2024 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2023	31
m) Die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur 2024 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2023	33
n) Die Bedeutung von ehrenamtlicher Mitarbeit 2024 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2023	35
o) Die Nutzung von Sozialen Medien wie Facebook, Twitter, Instagram, Xing, ... als Kommunikationswege 2024 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2023	37
p) Die Nutzung von digitalen Kommunikationsmitteln	40
q) Die Durchführungsform der Mitgliederversammlung 2024 sowie im Vergleich zu 2021, 2022 und 2023	42

r) Die Entwicklung der Mitgliederzahlen 2024	45
s) Probleme bei der Gewinnung von Mitarbeiter:innen 2024 sowie im Vergleich zu 2023	46
IV. Vergleiche der Einzelergebnisse nach dem Organisationsgrad der Verbände	48
a) Vergleich des eingeschätzten Einflusses auf die nationale Politik und Verwaltung nach dem Organisationsgrad der Verbände	48
b) Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten, nach dem Organisationsgrad der Verbände	50
c) Vergleich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände	51
d) Vergleich der Bedeutung von Mitgliederbeiträgen für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände	54
e) Vergleich der Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände	56
f) Vergleich der Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände	58
g) Vergleich der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände	60
h) Vergleich der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände	62
i) Vergleich der Bedeutung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen nach dem Organisationsgrad der Verbände	64
j) Vergleich der Bedeutung des Qualitätsmanagements nach dem Organisationsgrad der Verbände	66
k) Vergleich der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung nach dem Organisationsgrad der Verbände	68
l) Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur organisatorischen Straffung nach dem Organisationsgrad der Verbände	70
m) Vergleich der Nutzung digitaler Kommunikationsmittel nach dem Organisationsgrad der Verbände	72
n) Vergleich der Durchführungsart der Mitgliederversammlung nach dem Organisationsgrad der Verbände	74
o) Vergleich der Entwicklung der Mitgliederzahlen nach dem Organisationsgrad der Verbände	76
p) Vergleich der Schwierigkeiten, Mitarbeiter:innen zu gewinnen nach dem Organisationsgrad der Verbände	78
V. Vergleich der Ergebnisse aus Querauswertungen	80
a) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung	80

b) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung	82
c) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung	84
d) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung	86
e) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur	88
f) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung des Qualitätsmanagements und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur	90
g) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur	92
h) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und dem Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung	94
i) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung	96
j) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und dem Organisationsgrad der Verbände	98
k) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und der Nutzung digitaler Kommunikationsmittel	100
l) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und der Durchführungsart der Mitgliederversammlung	101
m) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und der Entwicklung der Mitgliederzahlen	103
n) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und Schwierigkeiten, Mitarbeiter:innen zu gewinnen	105
VI. Fazit	107

II. Einleitung

Nachfolgend präsentieren wir Ihnen die diesjährigen Ergebnisse des seit 2003 alljährlich von uns, der 2K-verbandsberatung, durchgeführten „**Verbände-Barometers**“.

Hierbei handelt es sich um eine Umfrage insbesondere unter deutschen, nationalen Wirtschafts- und Sozialverbänden im November 2024.

Selbstverständlich steht es auch allen anderen Verbänden offen, sich daran zu beteiligen. Wir freuen uns über jeden Teilnehmer.

Gefragt wurde nach Bewertungen zu Fragen des Verbandswesens für das Jahr 2024. Es handelt sich bei den Fragen um die gleichen wie im letzten „Verbände-Barometer“. Jedoch haben wir erneut einige neue Fragen zu Auswirkungen der aktuellen wirtschaftlichen Situation auf die Verbandsarbeit hinzugefügt.

Es ist eines der Ziele des „Verbände-Barometers“, einen Trend, eine langfristige Entwicklung aufzuzeigen. Aus diesem Grund haben wir Ihnen in **Kapitel III** nicht nur die aktuellen Zahlen für 2024, sondern auch die Zahlen aus 2019, 2021 und 2023 zum Vergleich gegenübergestellt, auch um die Situation vor, während und nach der Covid-19-Pandemie darzustellen.

Sollten Sie Interesse an anderen, älteren Zahlen haben, können Sie diese den Verbände-Barometern der entsprechenden Jahre entnehmen, die auf unserer Internetseite zum kostenlosen Download bereitstehen.

Hierbei berücksichtigen Sie bitte, dass die Prozentzahlen eingeschränkt vergleichbar sind, da zwar nicht exakt die gleiche, aber doch ähnliche Zahl an Verbänden in den Jahren teilgenommen hat.

In **Kapitel IV** finden Sie Vergleiche der Einzelergebnisse nach dem Organisationsgrad der Verbände ausgewertet.

Um Ihnen ein umfassenderes Bild der Verbandslandschaft zu vermitteln, haben wir einige beträchtenswerte und aussagefähige Querauswertungen vorgenommen. Die Vergleiche der Ergebnisse aus Querauswertungen finden Sie im **Kapitel V**.

In **Kapitel VI** wird ein Fazit gezogen.

Wir danken allen Mitarbeitern der Verbände, die sich die Mühe gemacht haben, die Fragen zu beantworten und besonders denjenigen, die sich nun bereits seit mehreren Jahren regelmäßig beteiligt haben. Und denken Sie daran: Das nächste „Verbände-Barometer“ kommt bestimmt! Durch eine regelmäßige Teilnahme ermöglichen Sie das Aufzeigen von Trends und Entwicklungen.

Wie immer freuen wir uns über Ihre Anregungen, Ergänzungen und Fragen, die Sie uns gerne mitteilen können.

Selbstverständlich können Sie die Zahlen und Diagramme in Ihrem Verband verwenden. Dabei wäre es nett, wenn Sie uns als Quelle angeben würden.

Zum Schluss noch zwei Hinweise:

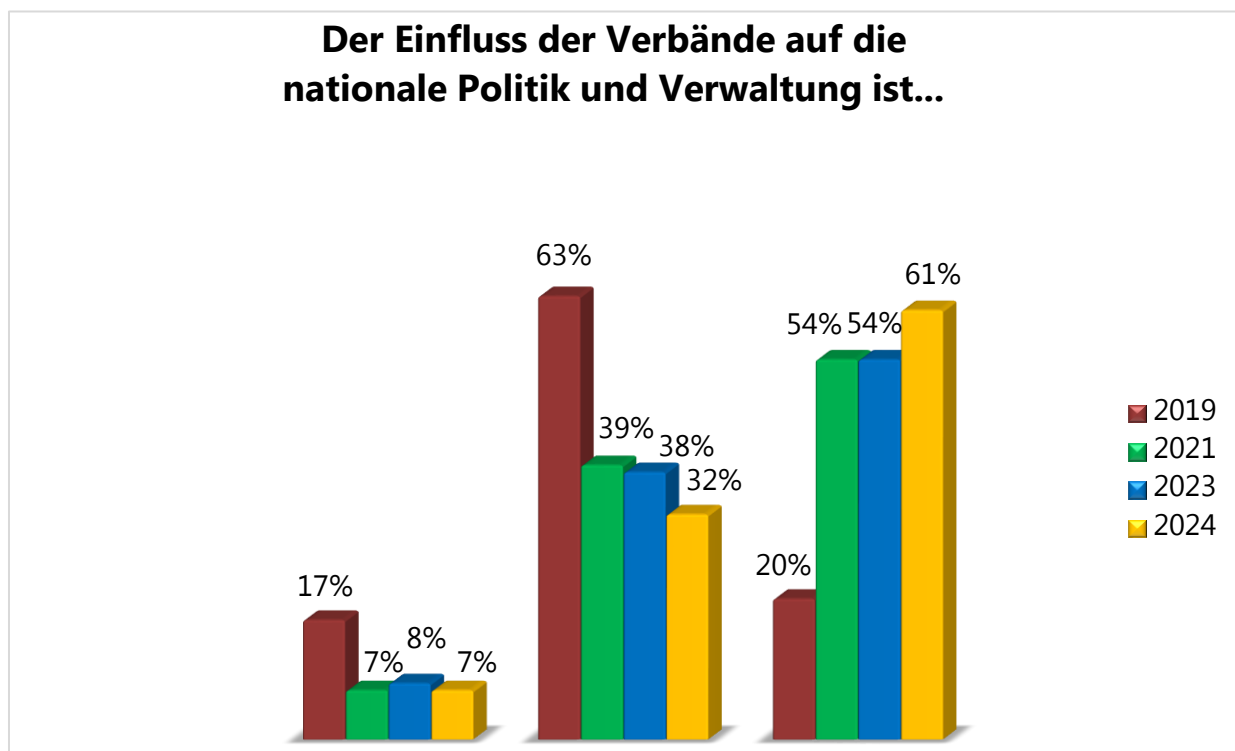
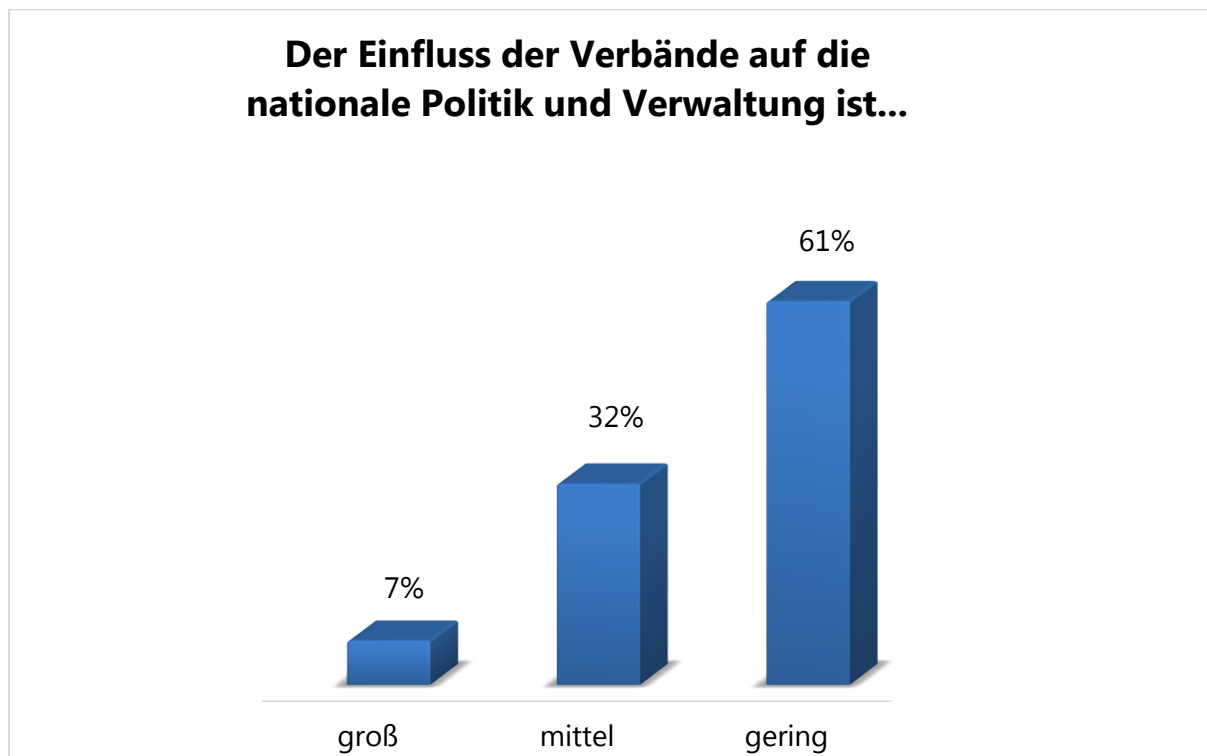
Nicht alle Prozentzahlen ergeben zusammen immer genau 100%. Ein Grund hierfür sind Rundungen, ein anderer, dass wir die Kategorie „o. A.“ also ohne Angabe, aus Gründen der Übersichtlichkeit weggelassen haben, wofür wir um Ihr Verständnis bitten.

Wie bereits in den vergangenen Jahren haben wir auch dieses Jahr nicht nur Wirtschaftsverbände befragt, sondern auch Verbände aus den Bereichen: Sport, Wissenschaft, Kultur und Soziales.

Ihre 2K-verbandsberatung
Karen Konopka & Heiko Klages

III. Einzelergebnisse

a) Der Einfluss der Verbände auf nationale Politik und Verwaltung 2024 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2023



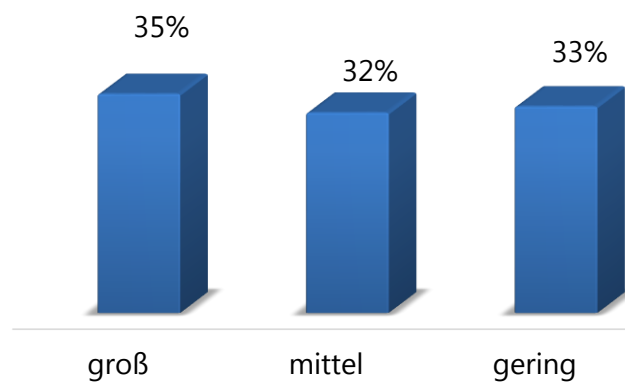
Generell ist die Interessenvertretung eine der wichtigsten Aktivitäten der Verbände. Aktuell bewerten allerdings nur noch 7% ihren Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung, als „groß“, was eine leichte Verschlechterung zum Vorjahreswert darstellt. Somit wurde erneut der Tiefststand von 2021 mit 7% erreicht. Erinnern wir uns: der Wert lag 2004 noch bei 32%! Auch die Zahl der Verbände, die ihren Einfluss auf die nationale Politik als „mittel“ einstufen, fiel sogar erneut um -6% auf jetzt nur noch 32%. Nach wie vor bewerten 61% (+7%) ihren Einfluss als „gering“, so schlecht schätzten 2004 lediglich 15% der befragten Verbände ein. Innerhalb der letzten 20 Jahre hat sich die Situation extrem geändert und stetig verschlechtert. Auch wenn es wohl so ist, dass gerade bei der Interessenvertretung eine objektive Bewertung des eigenen Einflusses sehr schwierig ist, kann der Wandel, der sich manifestiert hat, nicht ignoriert werden. Der gute Draht und damit einhergehend der fachliche Einfluss der Verbände, ist dahingeschmolzen, schmilzt immer weiter und das, obwohl Politiker immer wieder hervorheben, dass Verbände und deren fachbezogenes Wissen wichtig und unerlässlich für eine wirtschafts- und gesellschaftsnahe Politik sind. Ebenso wird in der Öffentlichkeit gerne von Deutschland als einem Verbändestaat gesprochen, in dem die Verbände übermäßigen Einfluss auf die Politik nehmen. Jedoch fühlen sich fast zwei Drittel wenig oder gar nicht berücksichtigt. Dieser Wert ist in den vergangenen Jahren immer weiter angestiegen und kann auch jetzt keine Verbesserungen erlangen. Das sich 93% als nicht annähernd angemessen gehört betrachten, sollte für die Politik und Verwaltung ein klares Alarmsignal sein. Dies deutet auf eine Abkopplung von der Wirtschaft sowie Organisationen der Zivilgesellschaft und deren Expertise hin, was sich nur negativ auf die Ergebnisse politischen und verwaltungstechnischen Handelns auswirken kann. Dieses Gefühl dürfte auch einer der Gründe für die aktuellen gesellschaftspolitische Situation sein.

Es stellt sich die Frage: Gibt es eine Diskrepanz zwischen „gefühltem“ und „realem“ Einfluss, in der jeweiligen Wahrnehmungen zu diesem Thema?

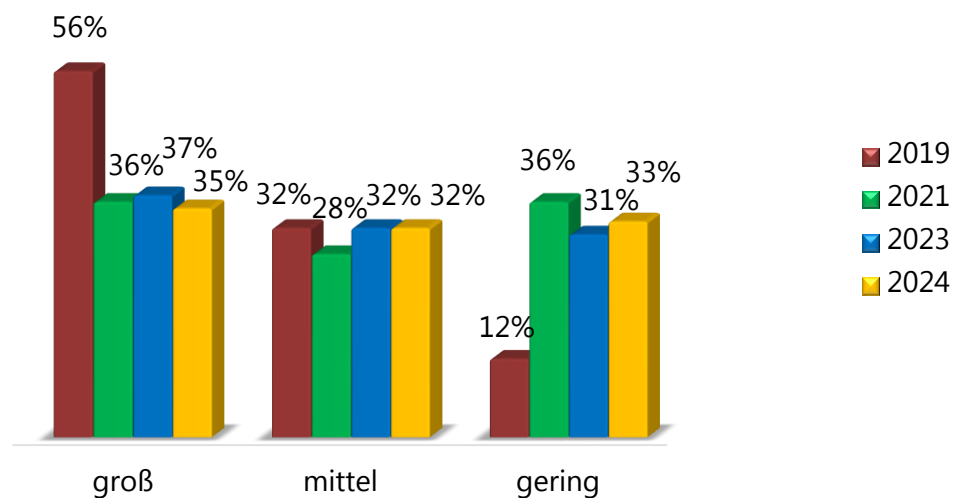
Was wäre ein anzustrebender Wert? Ein starker oder eher ein gemäßigter Einfluss? Darüber ließe sich sicherlich diskutieren. Sicher ist jedoch, dass es nicht förderlich ist, wenn fast zwei Drittel der Verbände nicht angemessen Einfluss auf politische und gesellschaftliche Entscheidungen haben. Die fachliche Expertise der Verbände ist unerlässlich für eine umfassende Meinungsbildung. Die aktuelle Situation ist mit Sorge zu betrachten, sie verfestigt sich seit Jahren.

b) Die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten 2024 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2023

Die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten, ist...



Die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten ist...



Hier ergaben sich keine bemerkenswerten Veränderungen. Die signifikante Verschlechterung bleibt jedoch bestehen, vergleicht man die Zahl aus 2016. Hier gaben noch 62% der Verbände an, dass die Notwendigkeit, sich an den jeweiligen europäischen Dachverbänden zu beteiligen, um nationale Interessen erfolgreich vertreten zu können, „groß“ ist. Hiervon geht nun nur noch ein gutes Drittel (35%) aus, was ein leichter Abfall um -2% ist.

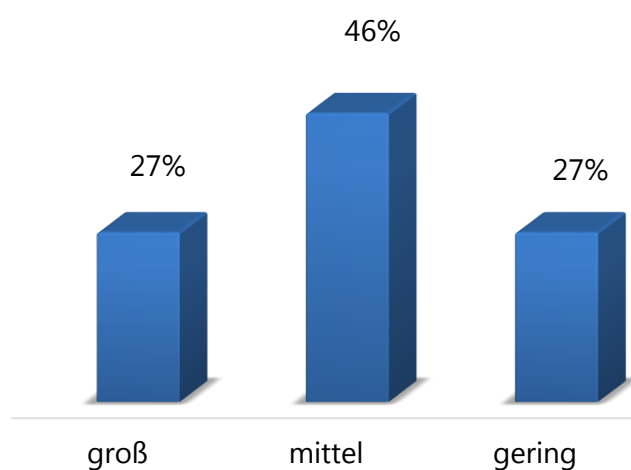
Der Wert derer, für die dieses Thema nur von „mittlerer“ (32%) Bedeutung ist, ist gleichgeblieben, entsprechend entwickelte sich der Wert bei Verbänden, für die das europäische Thema nur von „geringer“ Bedeutung ist, welcher nun mit 33% ebenfalls bei einem Drittel liegt (+2%).

Hier spielen sicherlich die Auswirkungen des Ukraine-Krieges sowie die gesamtgesellschaftspolitische Situation auch eine Rolle. Insgesamt sehen in Deutschland die Verbände die europäische Idee weiterhin kritisch oder konzentrieren sich in der aktuellen Lage eher auf die nationalen Belange und Herausforderungen.

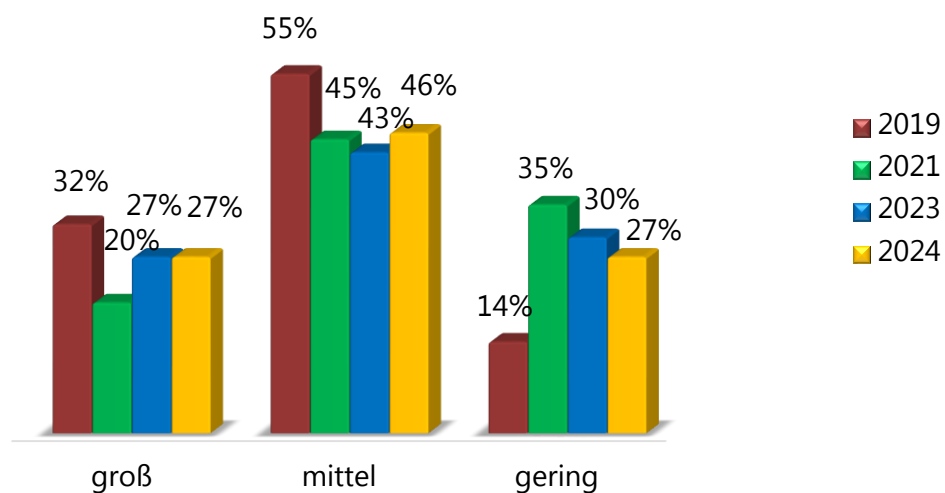
Ferner wird es aber auch immer Verbände geben, in deren Branchen und Bereichen eine nationale Orientierung ausreichend ist oder die sich global ausrichten. Bei diesen dürfte die Bedeutung der Beteiligung auf europäischer Ebene nach wie vor als „gering“ angesehen werden.

c) Die Probleme bei der Verbandsfinanzierung 2024 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2023

Die Probleme bei der Verbandsfinanzierung sind...



Die Probleme bei der Verbandsfinanzierung sind...



Bei dieser Frage zeigt sich nach den drastischen Veränderungen 2016, als gut die Hälfte der Verbände „große“ finanzielle Probleme hatten, dass nun die Konsolidierung in den vergangenen Jahren endete. Nachdem der Wert bei Verbänden mit „großen“ finanziellen Problemen 2016 dramatisch auf 53% angestiegen war, fiel dieser 2021 ebenso massiv auf 20%, stieg 2023 auf 27% und blieb 2024 exakt gleich.

Die Entwicklung bei Verbänden mit „mittleren“ Problemen, deren Wert nun bei 46% liegt (+3%) stieg leicht an.

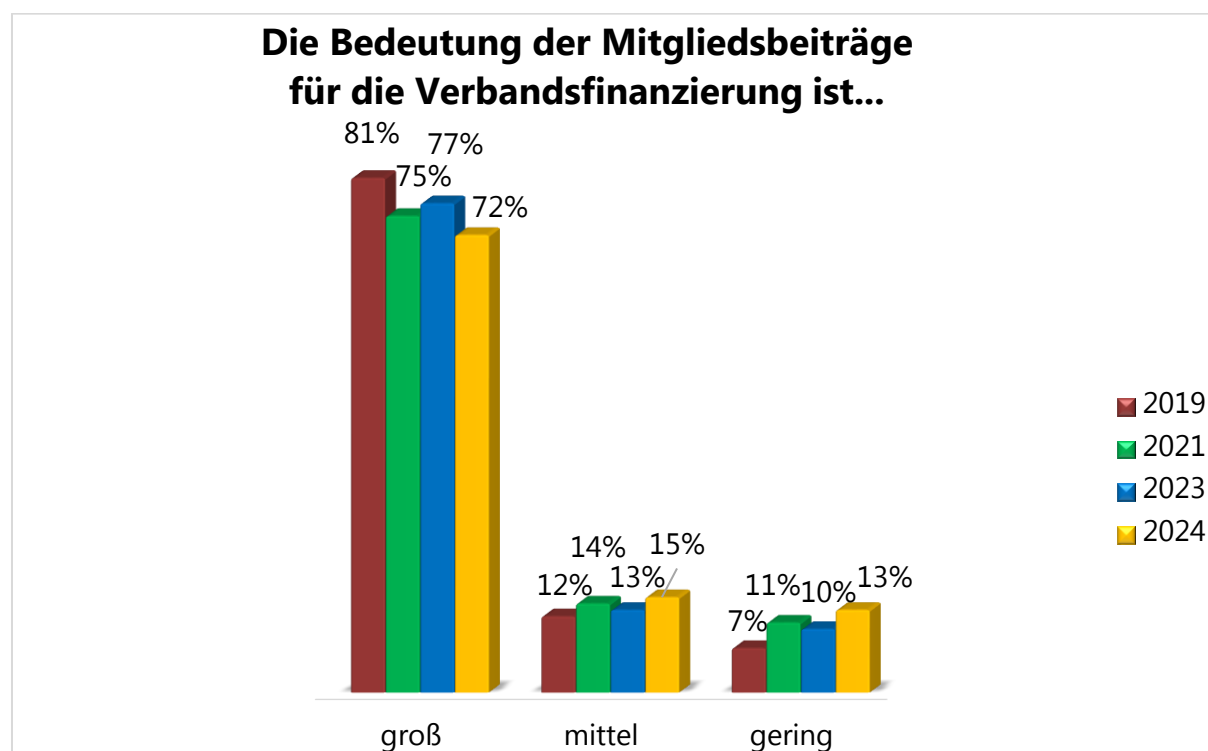
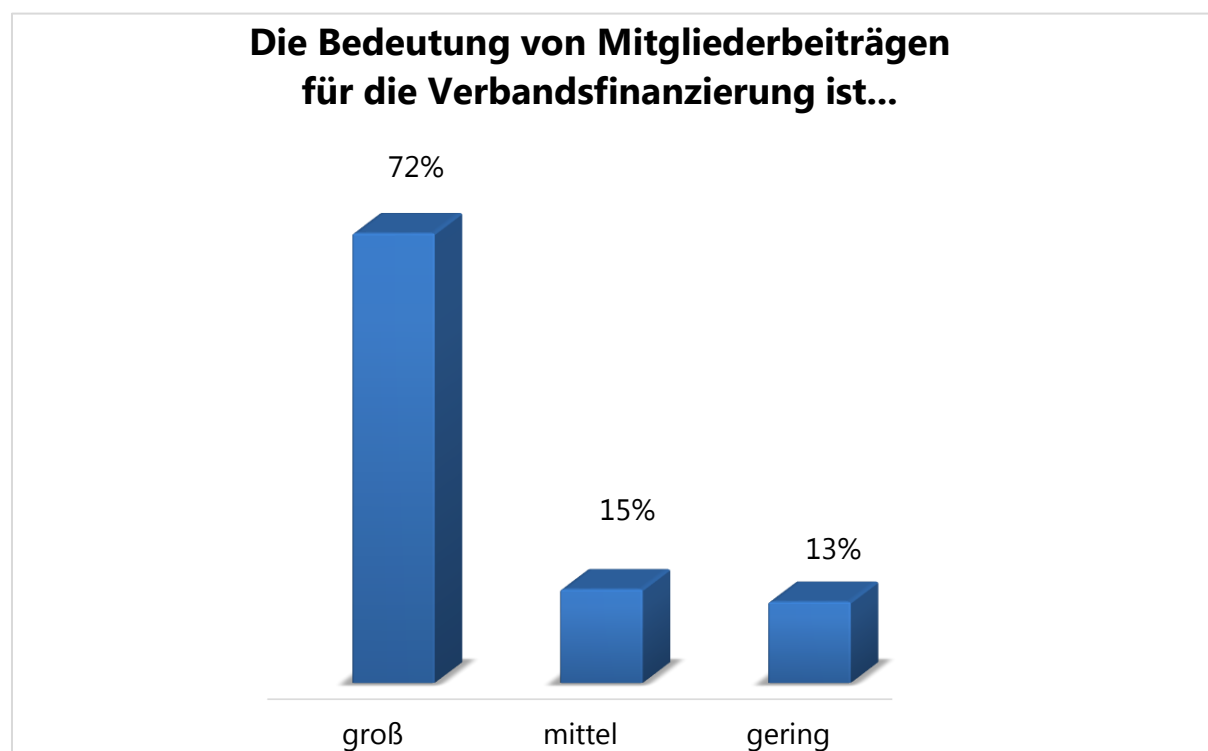
Der Wert bei Verbänden mit „geringen“ Finanzierungsproblemen sank dementsprechend um -3% auf 27%.

Seit 2017 verbesserte sich die finanzielle Situation der Verbände kontinuierlich, in diesem Jahr trat lediglich eine minimale Verschlechterung ein. Was könnten hierfür Gründe sein?

Die Nachwirkungen der Covid-19-Krise, der andauernde Ukraine-Krieg sowohl die wirtschaftliche und politische Lage könnten negative Auswirkungen auch auf die Verbände haben. Es bleibt abzuwarten, ob die Rolle der Verbände zukünftig gestärkt wird. Verbände, deren Arbeit und Rolle als Interessenvertreter im Rahmen der aktuellen politischen Auseinandersetzungen, könnten deutlicher als je zuvor wahrgenommen werden.

Es bleibt positiv festzuhalten, dass sich die finanzielle Situation sich nicht dramatisch verschlechtert hat. Interessant dürfte jedoch die zukünftige Entwicklung sein.

d) Die Bedeutung von Mitgliedsbeiträgen zur Verbandsfinanzierung 2024 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2023



Obwohl die Ergebnisse zu dieser Frage über viele Jahre nahezu gleichgeblieben waren, gingen sie doch kontinuierlich etwas zurück.

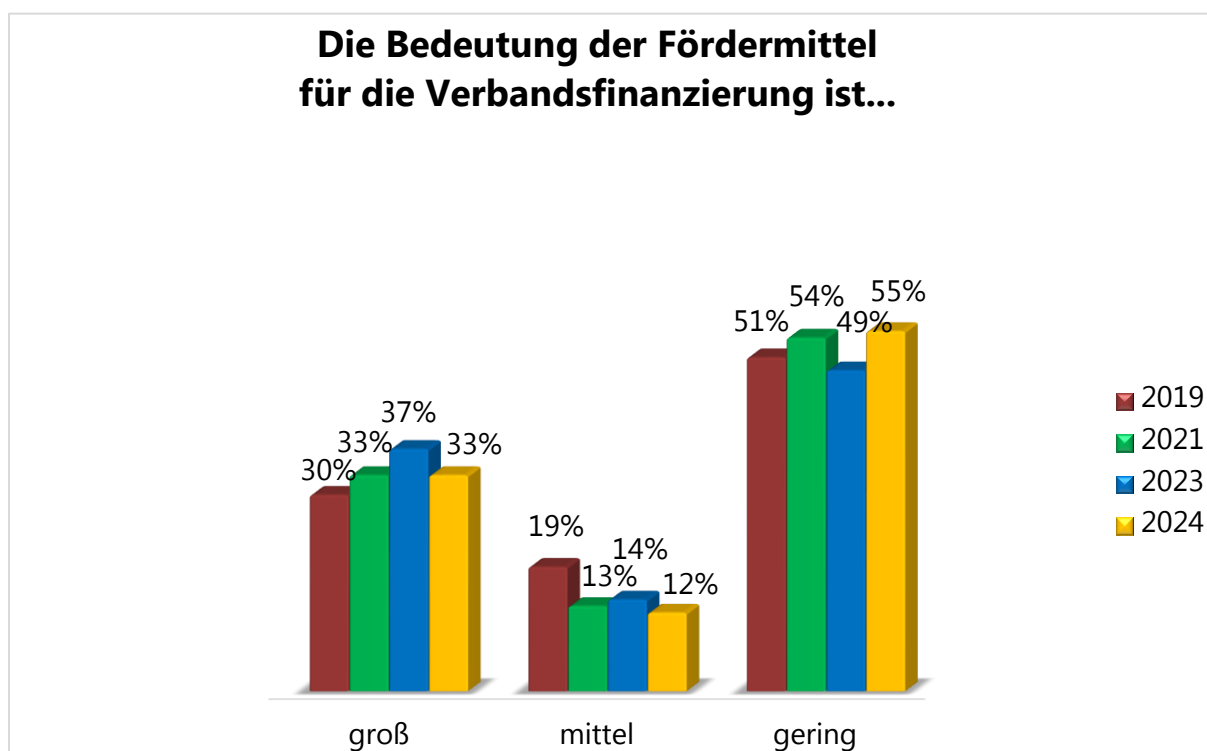
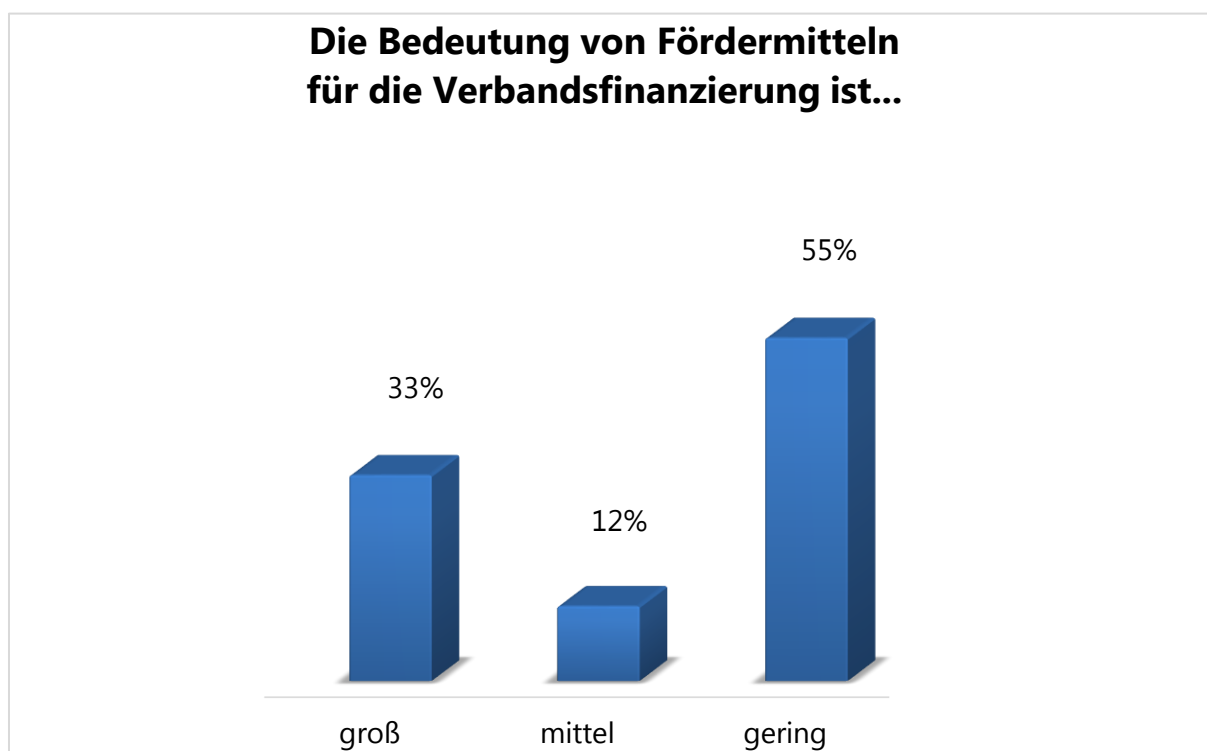
Der Wert bei einer „großen“ Bedeutung der Mitgliedsbeiträge ging erneut leicht um - 5% auf 72% zurück. Der Bedeutungsverlust scheint doch kein temporäres Tief zu sein. Es bleibt also interessant zu beobachten, wie sich die Bedeutung der Mitgliedsbeiträge in den nächsten Jahren entwickelt. Kommt es zu einem erneuten Anstieg oder bleibt es bei einem schleichenden Rückgang? Nichtsdestotrotz sind Mitgliedsbeiträge nach wie vor die wichtigste Einnahmequelle für Verbände und eine tragende Säule bei der Verbandsfinanzierung.

Entsprechend schwanken die Werte in den beiden anderen Kategorien auf 15% (+2%) bei einer „mittleren“ und 13% (+3%) bei einer „geringen“ Bedeutung.

Es stellt sich die Frage, ob die Mitgliedsbeiträge, die eine nach wie vor eine sehr wichtige Rolle bei der Finanzierung von Verbänden spielen, auch entsprechend erhöht werden. Maßstäbe hierfür könnten z.B. insbesondere die Inflationsrate, Tarifabschlüsse, Ausgleich sinkender Mitgliederzahlen und sinkender Zinseinnahmen oder Anpassung an ein erweitertes Serviceangebot sein.

Oftmals zögern Verbände zu lange, ihre Mitgliedsbeiträge zu erhöhen. Sinnvoller ist es jedoch, die Mitgliedsbeiträge häufiger oder sogar regelmäßig moderat zu erhöhen, als zu lange zu warten und dann in die Lage zu geraten, eine drastische Erhöhung vornehmen zu müssen, um handlungsfähig zu bleiben. Dies führt meist zu einer Austrittswelle, der nur schwer zu begegnen ist.

e) Die Bedeutung von Fördermitteln zur Verbandsfinanzierung 2024 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2023



Die Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung nahm seit Jahren zu. In diesem Jahr sank der Wert einer „großen“ Bedeutung im letzten Jahr um -4%, auf 33% die „mittleren“ Bedeutung sank ebenfalls (-2%) und der Wert in der Kategorie einer „geringen“ Bedeutung stieg entsprechend um +6% auf 55%.

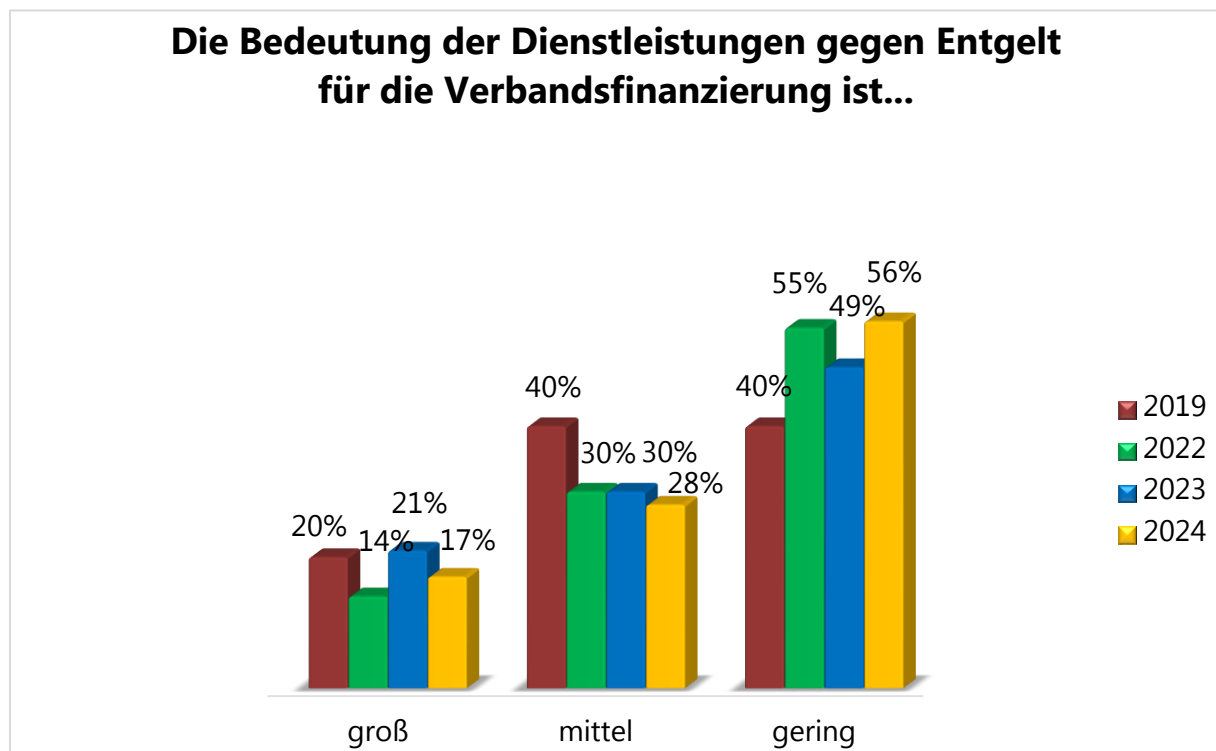
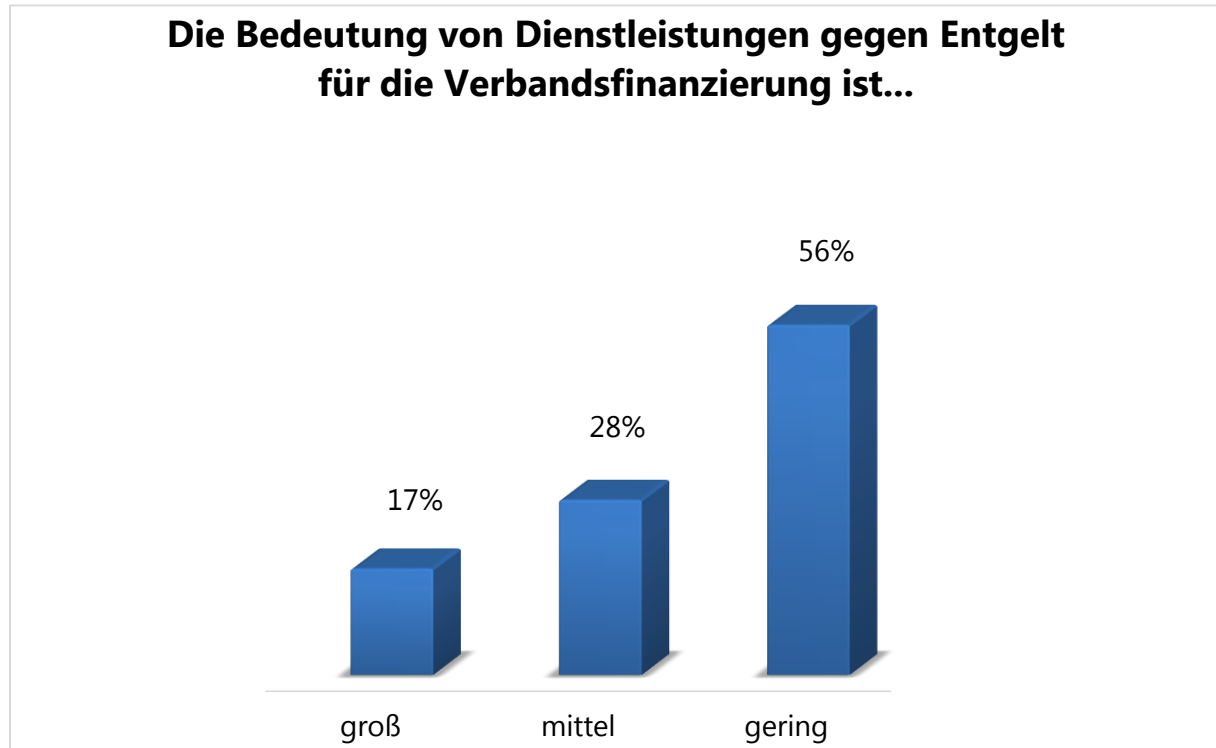
Die Fördermittel konnten ihre Position bei der „großen“ Bedeutung trotzdem festigen. Was ein über die Jahre eine stetig gewachsene Gruppe von Verbänden darstellt, denen es gelungen ist, Fördermittel signifikant als Finanzquelle zu erschließen und somit stellen Fördermittel einen wichtigen Bestandteil ihrer Finanzen dar.

Die Bedeutung der Fördermittel tragen sicherlich auch nach wie vor zur Konsolidierung der Finanzsituation bei den Verbänden bei.

Nichtsdestotrotz bleibt klar, dass die Verbände insgesamt nach wie vor auf Eigeninitiative beim Finanzmanagement setzen anstelle externer Förderung, welche lediglich eine Ergänzung darstellen. Möglich wäre auch ein Rückgang von Förderprogrammen bedingt durch die prekäre Haushaltslage von Bund und Ländern.

Sicherlich wäre es interessant zu ergründen, wonach Verbände entscheiden, ob sie Fördermittel in Anspruch nehmen oder nicht. Ist die Beantragung zu kompliziert oder zeitintensiv? Fehlt es den Verbänden an entsprechend qualifizierten Mitarbeitern, die Förderanträge erfolgreich erstellen können? Sind die Anforderungen für die Bewilligung von Fördermitteln zu hoch? Ist der Gewinn bei Maßnahmen, die mit Fördergeldern durchgeführt werden zu gering, bzw. der Aufwand zu groß? Befürchtet man in Abhängigkeiten zu geraten? Werden die „falschen“ Aktivitäten gefördert, die für Verbände wenig attraktiv sind? Oder stehen Fördermittel schlichtweg nicht ausreichend im Fokus der Aufmerksamkeit?

f) Die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt zur Verbandsfinanzierung 2024 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2023



73% der befragten Verbände haben „große“ und „mittlere“ Probleme bei der Finanzierung, aber nur für 45% sind Dienstleistungen gegen Entgelt von „großer“ und „mittlerer“ Bedeutung.

Die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt hat leicht nachgelassen. So bewerten nun 17% der Befragten ihre Bedeutung als „groß“ (-4%) und 28% (-2%) als „mittel“. Der Wert bei der „geringen“ Bedeutung stieg entsprechend um +7% auf 56%, was einen recht hohen Wert darstellt. Über die Jahre zeigt sich ein Auf und Ab, ohne das sich ein langfristiger Trend erkennen ließe. Die Schwankungen sind allerdings auch nicht bemerkenswert groß.

Obwohl Dienstleistungen gegen Entgelt seit einigen Jahren trotz Schwankungen durchaus als adäquates Mittel zur Steigerung der Einnahmen eingesetzt wurden, können sie sich nicht durchschlagend etablieren. Für gut die Hälfte waren sie 2024 unwichtig bei der Finanzierung des Verbandes.

Worin könnte die nach wie vor zögerliche Nutzung von Dienstleistungen gegen Entgelt begründet sein?

Werden die falschen Services am Bedarf vorbei angeboten?

Mangelt es an der Qualität der Leistung?

Ist der Preis nicht marktfähig?

Greift das Marketing nicht? Ist die Abgrenzung zu Drittanbietern nicht klar genug?

Oder ist das Mitglied generell nicht in ausreichend Maße bereit, über den Beitrag hinaus zusätzliche finanzielle Mittel aufwenden zu müssen, um alle

Verbandsleistungen nutzen zu können?

Bieten Verbände mit einem höheren Mitgliedsbeitrag ein umfangreicheres

Komplettpaket an, welches bereits alle Dienstleistungen inkludiert?

Wollen sich Verbände aus ihrer eigenen Definition heraus nicht als kommerzieller Anbieter von Services sehen? Passen sie nicht zum Selbstbild der Verbände?

Befürchten Verbände vielleicht sogar eine Beschädigung ihrer Marke, wenn sie als Dienstleister gegen zusätzliche Gebühren auftreten?

Kurz: war der Druck in den Verbänden bisher nicht groß genug, um verstärkt Einnahmen über den Verkauf von Dienstleistungen zu generieren oder ist der Markt hierfür schlichtweg nicht gegeben oder passt dieses Instrument nicht zum Selbstverständnis der Verbände und ihrer originären Aufgaben? Insgesamt scheinen sich die Verbände bei diesem Thema noch nicht so klar zu positionieren, wie die finanzielle Situation vieler Verbände vermuten ließe.

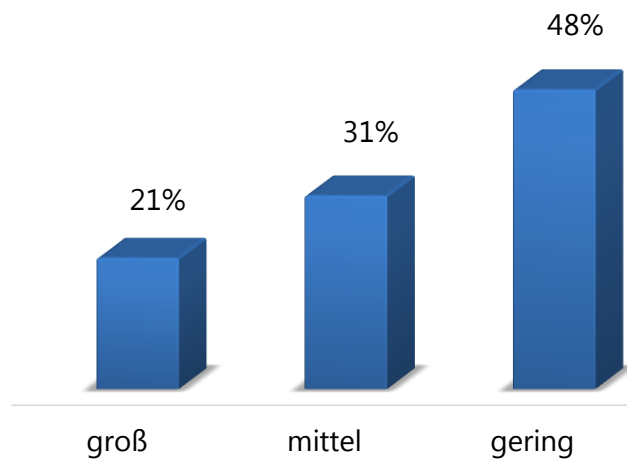
Interessant wird weiterhin die Entwicklung dieser Zahlen sein. Wird das Erbringen von Dienstleistungen in den Hintergrund treten? Da aber zeitgleich auch der eigene Einfluss auf die Politik und Verwaltung zunehmend geringer wahrgenommen wird, d.h. der Erfolg des Lobbyings schlechter eingeschätzt wird, stellt sich die Frage, in welchen Aktivitäten Verbände zukünftig ihre Kernaufgaben und Kompetenzen sehen. Worauf wollen sich Verbände als „Kerngeschäft“ konzentrieren, was wird ihre Daseinsberechtigung sein? Hat sich die Haltung der Mitglieder gegenüber ihren

Verbänden und damit einhergehend auch die Ansprüche an sie, grundsätzlich verändert? Die nächsten Jahre werden es zeigen.

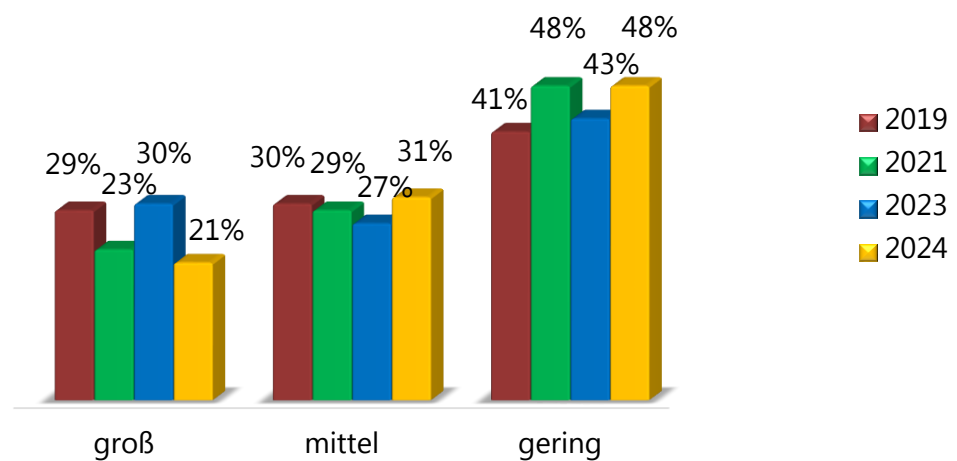
Verbände können für die Erbringung von Dienstleistungen für ihre Mitglieder und ihre Branche komparative Vorteile nutzen, die kommerzielle Drittanbieter nicht vorweisen können. Der größte Vorteil ist wohl, dass Verbände näher am Kunden, nämlich dem Mitglied sind, auf bereits etablierte Kommunikationskanäle zurückgreifen können, dadurch auch bessere Informationen zum Bedarf erhalten und entsprechend maßgeschneiderte Angebote anbieten können. Ferner ist es für Verbände leichter, sich als der kompetenteste Anbieter zu profilieren. Verbände sollten sich nicht davor scheuen, ihre Dienstleistungen betriebswirtschaftlich zu kalkulieren und so damit nennenswerte Gewinne zu erzielen.

g) Die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen zur Verbandsfinanzierung 2024 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2023

Die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung ist...



Die Bedeutung der Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung ist...



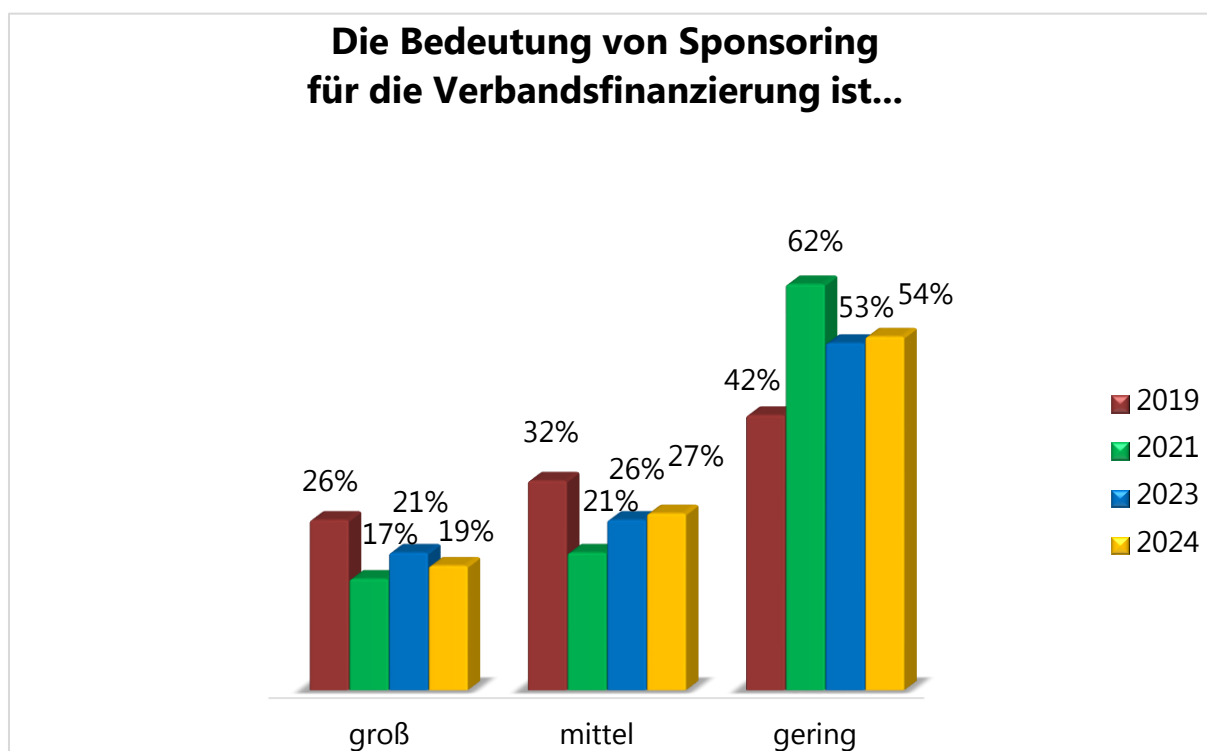
Nach einer deutlichen Steigerung der Bedeutung im Jahr 2023, ging diese 2024 klar zurück.

Nur noch 21% der Verbände sehen eine „große“ Bedeutung der Weiterbildungsmaßnahmen, was einen deutlichen Rückgang von -9% ausmacht. Der „mittlere“ Wert liegt bei 31%, stieg um +4% ab und die „geringe“ Bedeutung stieg ebenfalls an und liegt nun bei 48% (+5%). Nachdem die Zahlen viele Jahre konstant geblieben waren, 2022 deutlich an Bedeutung verloren, sich 2023 erholt hatten, hat sich nun erneut eine erkennbare Veränderung ergeben. Auch bei diesem Punkt kommt es immer wieder zu Wellenbewegungen, ohne dass es zu einem langjährigen Trend kommt. Es steht mehr oder weniger immer 50:50.

Nach der Covid-19-Pandemie hatten die Verbände scheinbar ihre Aktivitäten hierzu reaktivieren. Die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie waren überwunden. Viele Verbände haben es unter großem Einsatz geschafft, ihre Weiterbildungsangebote in ein virtuelles Format zu übertragen. Dies ist sicherlich nicht für alle Bereiche möglich gewesen, hat aber zumindest Möglichkeiten eröffnet, umfangreichere Angebote anzubieten. Trotzdem scheinen Weiterbildungsmaßnahmen immer noch nicht maßgeblich zur verbesserten finanziellen Situation der Verbände beigetragen zu haben.

Nicht vergessen werden darf sicherlich, dass nicht alle Weiterbildungsmaßnahmen von Verbänden einen großen Gewinn erzielen sollen, der maßgeblich zur Verbandsfinanzierung beitragen kann. Bei vielen Verbänden werden Weiterbildungsmaßnahmen bewusst zum Selbstkostenpreis oder nur mit einer geringen Gewinnmarge kalkuliert und den Mitgliedern angeboten, weil diese als originäre Verbandsaufgabe angesehen wird.

h) Die Bedeutung von Sponsoring zur Verbandsfinanzierung 2024 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2023



Nachdem die Bedeutung des Sponsorings als weiteres Finanzierungsinstrument in den vergangenen Jahren erwartungsgemäß gesunken, nahm die Bedeutung 2023 erkennbar zu, d.h. der Abwärtstrend konnte nicht nur gestoppt, sondern gedreht werden. Diese Entwicklung konsolidierte sich in diesem Jahr.

Bei den Verbänden, für die Sponsoring eine „große“ Bedeutung bei der Verbandsfinanzierung hat, ist der Wert um -2% auf 19% gesunken, was angesichts der wirtschaftlichen Lage erstaunlich wenig ist.

Bei der „mittleren“ Bedeutung mit 26% gab es im Vergleich zum Vorjahr einen Rückgang von -1%, der Wert bei der „geringen“ Bedeutung stieg entsprechend auf 54% (+1%).

Nachdem sich Sponsoring zuletzt als ein Finanzierungsinstrument etablieren konnte, der große Durchbruch dennoch auf sich warten ließ und sich weiterhin die klassischen Finanzierungsinstrumente, wie Mitgliederbeiträge stärker behaupten konnten, kam es seit 2019 zu eklatanten Einbrüchen. Für die überwältigende Zahl von 82% der befragten Verbände war Sponsoring kein bedeutsames Mittel, um die Verbandsfinanzen zu verbessern. Nach der Verbesserung im Jahr 2023 trat nun eine kleine Verschlechterung ein. Dies tritt nun für 81% zu, was allerdings nicht als wirkliche Trendwende bezeichnet werden kann.

Was könnten die Gründe hierfür sein?

Ein wichtiger Grund hierfür dürfte nach wie vor der Ukraine-Krieg mit seinen Auswirkungen sein. Hierzu kommt die aktuelle wirtschaftliche Lage, die nicht gerade als sehr gut bezeichnet werden kann. Viele Unternehmen haben schwer mit den (finanziellen) Auswirkungen zu kämpfen und schränken daher ihre Sponsoringaktivitäten ein. Auf der anderen Seite haben auch die Verbände zurzeit nicht genügend Kapazitäten, um sich ausreichend um Sponsoren zu bemühen, was ein zeitintensives Geschäft ist. Die Unternehmen haben aktuell mit zahlreichen Herausforderungen zu kämpfen, sodass Sponsoring vielleicht etwas aus dem Fokus geraten sein könnte.

Grundsätzlich stellen sich aber auch folgende Fragen hinsichtlich der Gründe für eine eher mäßige Bedeutung des Sponsorings für Verbände.

Gelingt es den Verbänden nicht, sich attraktiv gegenüber potenziellen Sponsoren zu präsentieren?

Mangelt es an Kontakten zu möglichen Sponsoren oder an Kenntnissen zum Einwerben von Sponsorengeldern?

Haftet dem Sponsoring nach wie vor der Dünkel des Bettelns an?

Haben Verbände Bedenken, damit in den Geruch von Vorteilsnahmen, Mauschelei oder Beeinflussung zu geraten?

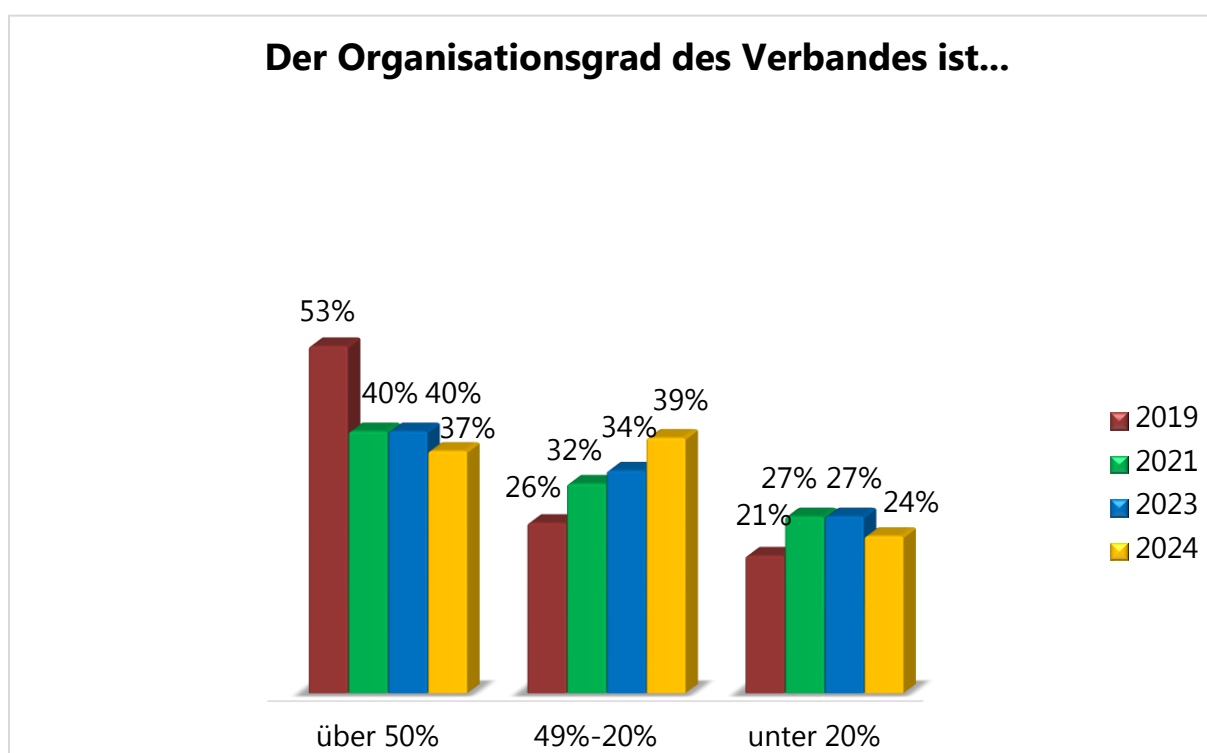
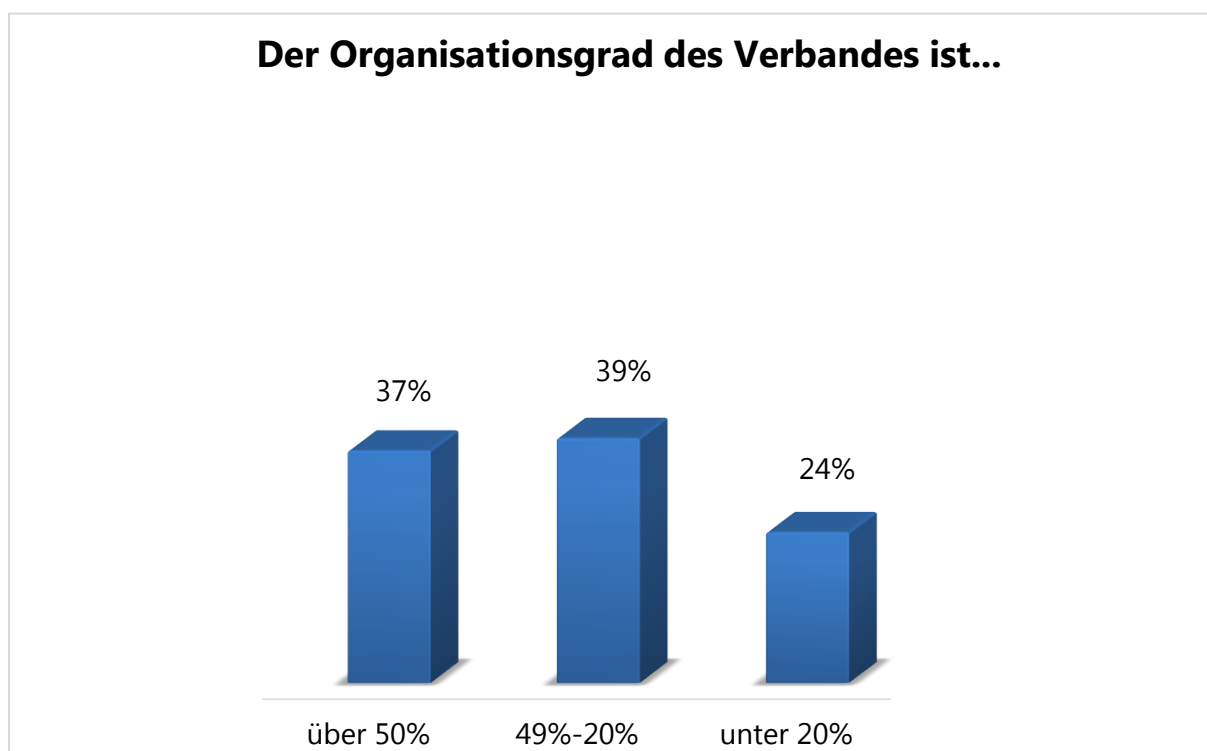
Fällt es Unternehmen durch ihre eigenen Compliance Regelungen zunehmend schwer, sich als Sponsoren zu engagieren?

Haben die Verbände schlichtweg ein anderes Selbstverständnis von sich, ihrer Arbeit und ihren Ansprüchen an sich, das sich nicht mit Sponsoring verbinden lässt?

Es sollten die vielfältigen Gestaltungsvarianten des Sponsorings genutzt werden, Beispiele besonders aus angelsächsischen Ländern wie Großbritannien und den USA können als Ideengeber nützlich sein.

Wichtig ist, dass es nicht nur durch persönliche Kontakte zu „Gelegenheits-Sponsoring“ kommt, sondern dass das Thema professionell, strukturiert und transparent bearbeitet wird. Eine sorgfältige Strategie zu diesem Thema ist unerlässlich, um keine unerwünschten Nebenwirkungen zu riskieren oder die Kontrolle zu verlieren.

i) Der Organisationsgrad 2024 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2023



Nachdem die Zahl der Verbände, die einen Organisationsgrad von über 50% haben, bereits 2023 zurückging, setzte sich der Trend weiter fort. Jetzt liegt dieser Wert bei 37%, was einen Rückgang von -3% ist. Einige Jahren pendelt der Wert der Verbände mit einem Organisationsgrad von „über 50%“ um die 50% hin und her. Jedoch geht dieser Wert in den letzten Jahren langsam, aber sicher zurück.

Die Zahl der Verbände mit Organisationsgrad von „zwischen 49-20%“ ist etwas von 34% auf 39% gestiegen (+5%), die Gruppe „unter 20%“ ging um -3% auf 24% runter.

Worauf ist der Mitgliederschwund zurückzuführen?

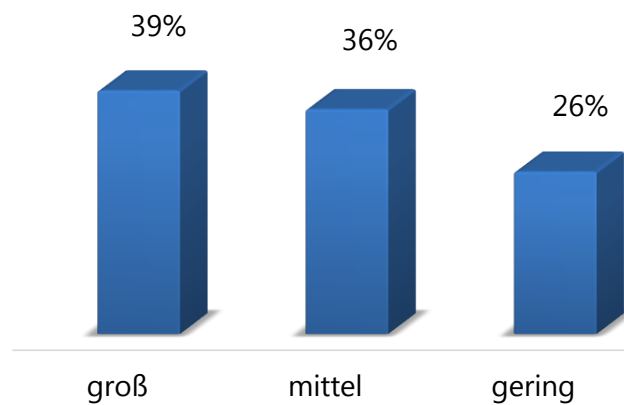
Ein pandemiebedingter Rückgang ist sicherlich schwer wieder auszugleichen. Sinkende Umsätze oder Einkommen bei den Mitgliedern könnten weiterhin zu Einsparmaßnahmen – Kündigungen von Mitgliedschaften – geführt haben. Auch könnten mangelnde Möglichkeiten die Angebote und Vorteile einer Mitgliedschaft nutzen zu können, ebenfalls Gründe für Mitgliederverluste sein. Wie haben die Verbände hierauf reagiert? Scheinbar kam es nicht zu einer erfolgreichen Entwicklung von Strategien, Mitglieder zu halten bzw. zurückzugewinnen und so den Schwund zu stoppen oder neue Mitglieder zu gewinnen, zurückzuführen oder sind es nur zufällige Änderungen, bedingt durch einen unterschiedlichen Kreis von Verbänden, die am Verbände-Barometer teilgenommen haben? Die Veränderungen gehen zwar in eine eindeutige Richtung, sind aber zu gering, als dass sich hierzu bereits Aussagen machen lassen. Es gilt also, die weitere Entwicklung im Auge zu behalten.

Nichtsdestotrotz bleibt die immer mal wieder in der Öffentlichkeit verkündete Verbandsmüdigkeit noch eher ein Phantom, das ab und zu hervorgezogen wird. Betrachtet man die Zahl der eingetragenen Vereine in Deutschland, so kann von schwindenden Mitgliederzahlen kaum gesprochen werden. Vielmehr muss man wohl eher von einer Umschichtung der Mitglieder ausgehen. Neue Themen und somit auch dazugehörig neue Verbände kommen auf, andere Themen und ihre Verbände werden obsolet und verschwinden. Mitglieder werden kritischer in ihrer Rolle und wägen genau ab, wofür sie sich engagieren und wo sie daher Mitglied sind. Andererseits stellt sich auch durchaus die Frage, ob in den Verbänden ausreichend versucht wurde, die Mitgliederzahlen durch aktives Member-Relationship-Management mit attraktiven Angeboten konstant zu halten oder zu steigern. Hier sind die Verbände mehr denn je gefordert proaktiv zu sein, auch in post-Pandemie- und Krisenzeiten, in denen viele Unternehmen und Personen weiterhin mit finanziellen Herausforderungen konfrontiert sein werden. Dann gilt es umso mehr, die Notwendigkeit und Vorteilhaftigkeit einer Verbandsmitgliedschaft zu vermitteln.

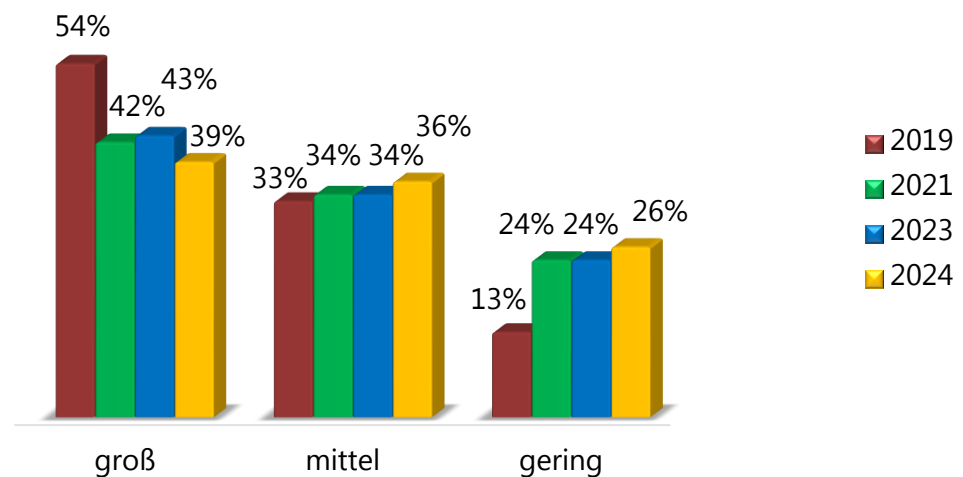
Insgesamt scheint es allerdings nach wie vor keine kritische Masse an Bewegung in der Mitgliedschaft zu geben. Allerdings darf man die Situation auch nicht schönreden, obwohl Abgänge bei den meisten Verbänden in hinlänglichem Maße durch Neuzugänge scheinbar aufgefangen werden können, zeichnet sich eine negative Entwicklung ab, die sich zu verfestigen scheint.

j) Die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen als Arbeitsfeld 2024 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2023

Die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen als Arbeitsfeld für Verbände ist...



Die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen als Arbeitsfeld für Verbände ist...



Bei dieser Frage gab es viele Jahre eine kontinuierliche Zunahme im Bereich der „großen“ Bedeutung. Lag der Wert 2008 hier noch bei 42%, so war er 2019 bereits bei 54% angekommen. Nach dem Absturz 2021, fiel der Wert 2022 weiter auf nur noch 37% ab – ein neuer Tiefstand, der 2023 gebremst werden konnte. Jetzt gaben hier 42% eine „große“ Bedeutung an, was eine Steigerung von +6% darstellt. Allerdings ging hier der Wert erneut um -4% auf 39% zurück, was sich dem Tiefststand deutlich annähert.

Entsprechend stieg der Wert bei der „mittleren“ Bedeutung leicht um +2 auf 34% und bei der „geringen“ Bedeutung um +2 % auf 26% an.

Obwohl nur 21% die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung als „groß“ eingestuft haben, geben doch 39% der befragten Verbände an, dass die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen ein wichtiges Arbeitsfeld für sie ist. Und immerhin ein Drittel (36%) misst ihr eine „mittlere“ Bedeutung bei.

Auch wenn die Bedeutung der Weiterbildung als Arbeitsfeld für Verbände in den letzten Jahren einen massiven Rückgang hinnehmen musste, sehen die Verbände nach wie vor Weiterbildung als eine ihrer zentralen Aufgaben an, nutzen diese aber nicht im gleichen Maße zur Finanzierung des Verbands. Ihre Bedeutung ist daher inhaltlich stärker, als dies wirtschaftlich der Fall ist.

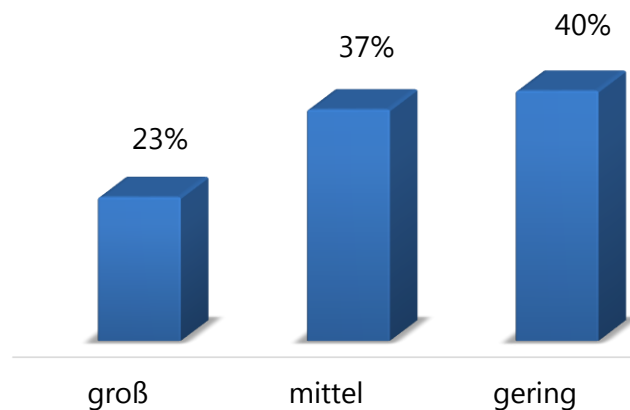
Die Erkenntnis des „lebenslangen Lernens“ hat sich über die Jahre fest etabliert sowie die stetig wachsenden Anforderungen an die Kenntnisse und Fähigkeiten von Mitarbeitern rücken immer stärker in den Fokus des Berufsmarktes. Aufgrund des demografischen Wandels und dem damit einhergehenden Fachkräftemangel kommen der Aus- und Weiterbildung eine immer stärkere Bedeutung zu, dies scheint auch Auswirkungen für die verbandlichen Aktivitäten niederzuschlagen.

Insgesamt zeigt sich beim Thema Weiterbildung nach wie vor eine parallele Entwicklung der Einschätzungen. Der Anteil der Verbände, bei denen Weiterbildungsmaßnahmen eine wichtige Rolle für die Verbandsfinanzierung spielt, stieg dieses Jahr. Ebenso der Anteil der Verbände, bei denen Weiterbildungsmaßnahmen als Arbeitsfeld für Verbände eine wichtige Bedeutung hat.

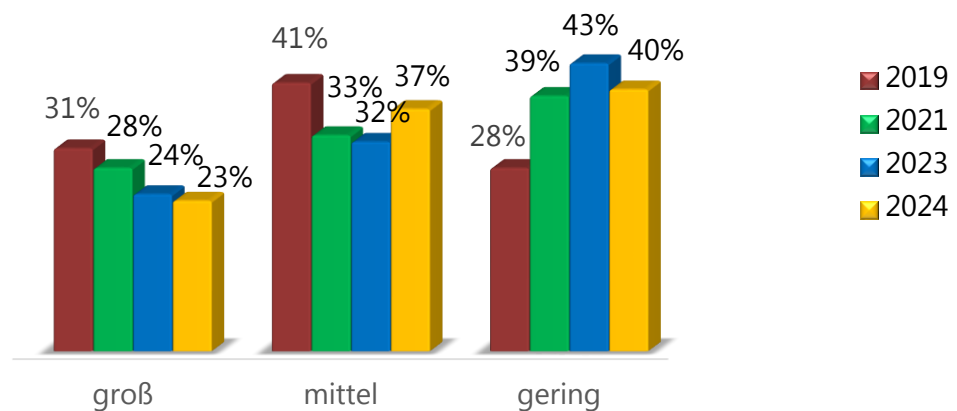
Der Rückgang im Jahr 2022 könnte tatsächlich besonders mit der Covid-19-Krise im Zusammenhang stehen. Vielleicht trat das Thema Weiterbildung in den Hintergrund, um Kapazitäten freizusetzen, die benötigt werden, um den neuen Anforderungen erfolgreich begegnen zu können. Dann kam es zu einer Verbesserung der Werte, Probleme bei der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen in Präsenz bestehen nun nicht länger. Jedoch ist die wirtschaftliche Lage bei den Mitgliedern immer stärker angespannt, was sich nun scheinbar stärker auf das Thema Weiterbildung auswirkt.

k) Die Bedeutung des Qualitätsmanagements (auch ohne Zertifizierung) 2024 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2023

**Die Bedeutung des Qualitätsmanagements
(auch ohne Zertifizierung) für Verbände ist...**



**Die Bedeutung des Qualitätsmanagements
(auch ohne Zertifizierung) für Verbände ist...**



Nachdem die Werte bei dieser Frage lange mit einem leichten Auf und Ab relativ konstant waren, gab es auch hier seit 2020 deutliche Veränderungen, die Bedeutung ging stark zurück.

Die „große“ Bedeutung des Qualitätsmanagements ging leicht um -1% auf 23%, die „mittlere“ Bedeutung stieg um +5% auf 37% an und die „geringe“ Bedeutung sank auf 40% ab (-3%).

Die erstmals 2020 deutlich wahrnehmbare Entwicklung eines Bedeutungsverlustes des Qualitätsmanagements konnte nicht umgekehrt werden. Das Thema scheint eher weiter in den Hintergrund zu treten.

Das Qualitätsmanagement wird sicherlich auch weiterhin als adäquates Instrument zur Optimierung des Ressourceneinsatzes und zur Imagebildung genutzt, nach wie vor wird es für den Erhalt von Fördermitteln benötigt, deren Bedeutung jedoch zurückgeht.

Ebenso betrachten viele Verbände eine positive Wirkung des Qualitätsmanagements, in welcher Intensität auch immer, im Verband.

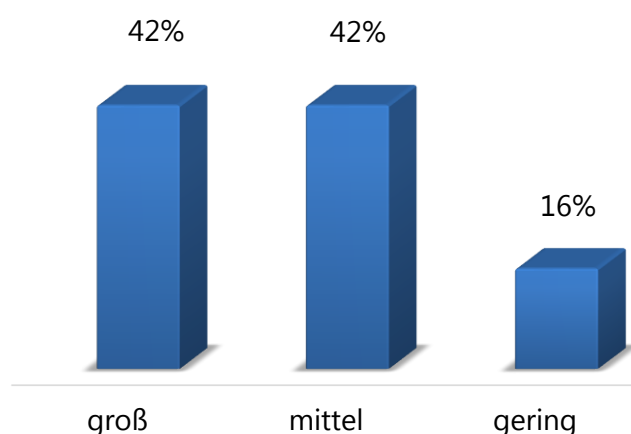
Nichtsdestotrotz bleibt es für 60% der Verbände uninteressant, was in der Größe der Verbände oder der Art der Organisation der Verbandsarbeit begründet sein könnte. Nicht zu unterschätzen sind dabei sicherlich auch der Zeit- und Kostenaufwand, den die Einführung eines Qualitätsmanagements bedeutet, was teilweise eine abschreckende Wirkung haben dürfte. Gerade in der aktuellen Situation könnte es sein, dass viele Verbände das Thema erst einmal beiseitegeschoben haben und ihre Ressourcen für akut relevante Themen einsetzen. Es wird sich zeigen, ob langfristig hier wieder eine Änderung bei der Bedeutung stattfinden wird. Aktuell sieht es nicht danach aus.

Es bleibt festzustellen, dass nach wie vor nicht nur der große Durchbruch ausbleibt, sondern das Thema lediglich noch für knapp ein Viertel (23%) der befragten Verbände wirklich wichtig ist, also für gut drei Viertel ist es das aktuell nicht. Was eine starke Aussage ist.

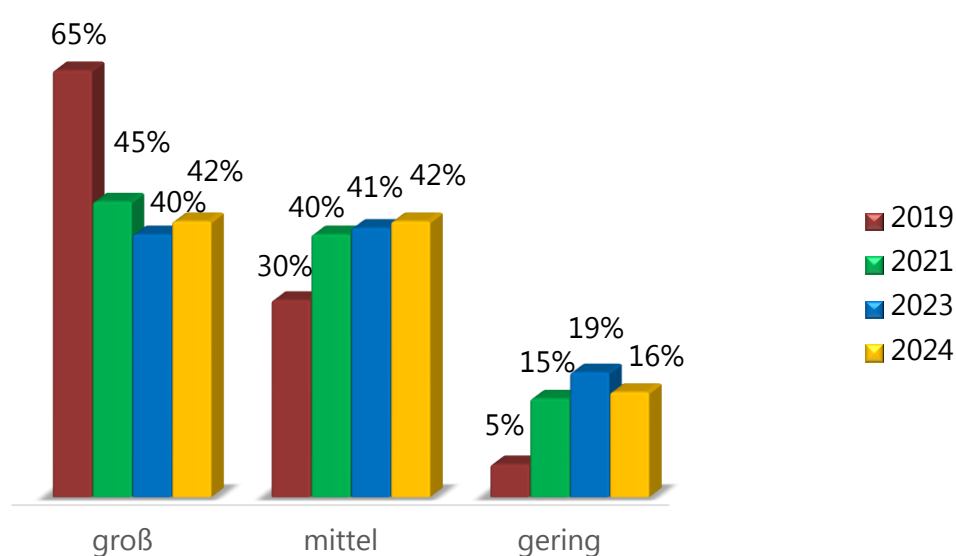
Irgendwie kann das Thema „Qualitätsmanagement“ einfach nach wie vor nicht zünden. Zumindest nicht unter einer expliziten Benennung. Vielleicht gilt bei den Verbänden auch einfach das Motto: einfach machen. Nicht alles wird durch Theorien, Diagramme und Handbücher besser. Oft werden Verbesserungen vorgenommen, wenn sich zeigt, dass sie notwendig sind, und die Art und Weise ergibt sich einfach aus der täglichen Verbandsarbeit und langjährigen Erfahrungen.

I) Die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung 2024 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2023

Die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung, z.B. bei "Zukunfts-Workshops" ist...



Die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung, z.B. bei "Zukunfts-Workshops" ist...



Für 42% der Befragten ist eine langfristige, strategische Planung in ihrem Verband von „großer“, ebenfalls für 42% ist dieses Thema von „mittlerer“ Bedeutung und 16% betrachten dieses Thema als unwichtig.

Damit konnten sich bei dieser Frage keine bedeutsam veränderten Einschätzungen durchsetzen. Nach dem deutlichen Bedeutungsverlust (-22%) für die strategische Planung im Jahr 2020, hat sich wie bereits in den beiden letzten Jahren, auch in diesem Jahr der niedrigere Wert nur leicht erholen können. Die Bedeutung ist lediglich um +2 angestiegen.

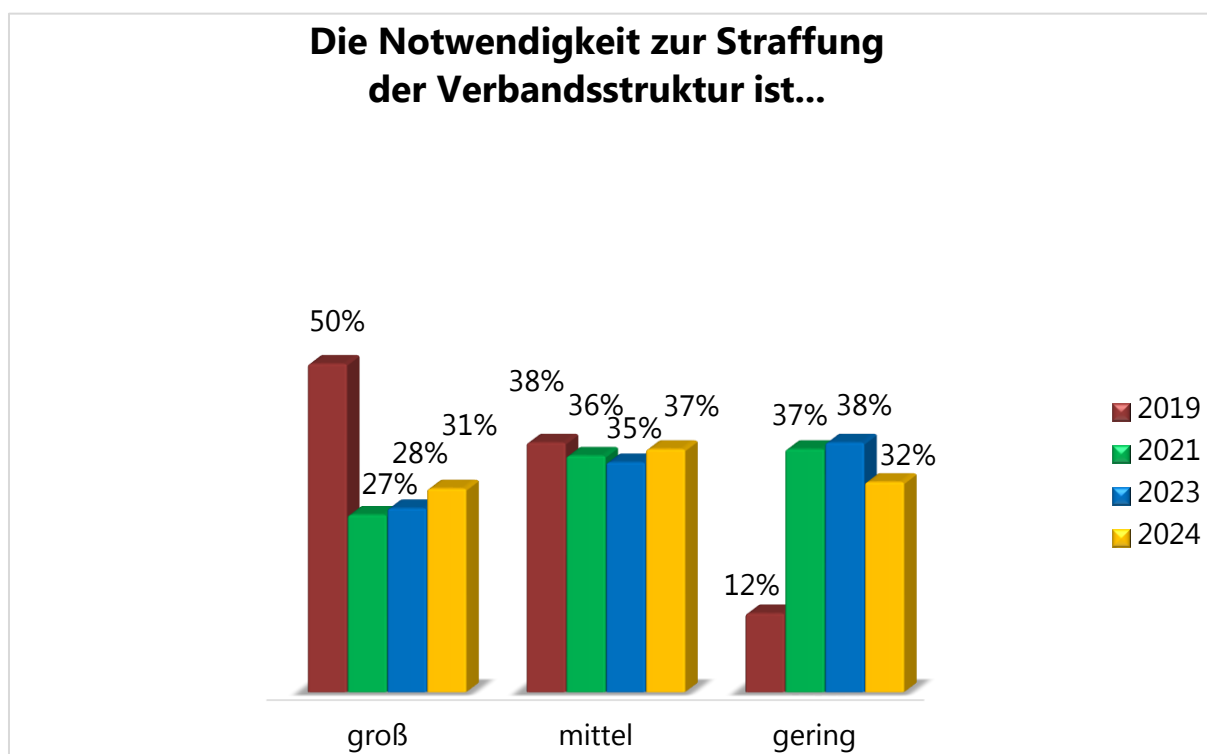
Auch die „mittlere“ Bedeutung stieg um +1%, die „geringe“ Bedeutung ging um -3% zurück.

Beim Vergleich der Bewertungen über die Jahre, zeigen sich leichte Wellenbewegungen, wobei das Thema schon immer von zentraler Bedeutung war. Bei den Wellen könnte es sich um Pausen handeln, in denen man eine Planungsphase abgeschlossen hat und nun die Ergebnisse umsetzt, um einige Jahre später erneut verstärkt in die Planungsphase einzutreten. 2019 hatte die strategische Planung einen bisher einzigartigen Schub erlebt und war bei zwei Dritteln der Verbände in den Fokus gerückt. 2020 die komplette Gegenbewegung, die sich etablieren, sogar weiter leicht verstärken und nun nur ganz leicht gestoppt werden konnte.

Was dies ausgelöst haben kann, kann nicht mit Sicherheit gesagt werden. Die finanzielle Situation hat sich etwas verschlechtert, dies dürfte jedoch kaum als Grund ausreichen und sollte sowieso vielmehr Grund für eine langfristige, strategische Planung sein. Es könnte daran liegen, dass zurzeit verstärkt an aktuellen Herausforderungen gearbeitet wird und schlichtweg keine Ressourcen für die langfristige strategische Planung bleiben. Andererseits machen die aktuelle wirtschaftliche und politische Lage mehr denn je deutlich, wie wichtig eine kontinuierlich angepasste strategische Planung ist. Die große Mehrheit der Verbände erkennt trotzdem weiterhin, den Herausforderungen der Zukunft proaktiv begegnen zu müssen, denn Verbände sind als ein dynamisches Gebilde zu betrachten, das nur mit Professionalität und strukturierter, zukunftsgerichteter Planung erfolgreich arbeiten und sich entwickeln kann.

Festzustellen bleibt, dass sich die große Mehrheit der Verbände trotzdem durchaus langfristig planerisch betätigen und ihr Handeln strategisch ausrichten. Nur so können sich die Verbände den Anforderungen des ständigen Wandels erfolgreich stellen und ihr Fortbestehen sichern, gerade auch in Krisenzeiten.

m) Die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur 2024 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2023



In diesem Bereich haben sich die Zahlen nach den großen Veränderungen von 2019 auf 2020 und dem darauffolgenden Abwärtstrend, die Zahlen verändert.

31% (+3%) sehen eine „große“ Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur, 37% (+2%) eine „mittlere“ und 32% (-6%) eine „geringe“.

Vielleicht sehen sich die Verbände durch zunehmende Herausforderungen in allen Bereichen gezwungen, an diesem Thema verstärkt zu arbeiten. Nichtsdestotrotz ist deutlich, dass gewisses Maß an Strukturen erforderlich ist, um auch in besonderen, herausfordernden Situationen handlungsfähig zu bleiben. Inwieweit der Einsatz von KI hier unterstützen kann, wird sich in den nächsten Jahren zeigen.

Bei knapp einem Drittel besteht aktuell ein deutlicher Bedarf zur Straffung der verbandlichen Strukturen. Hierbei könnte es sich um einen systemimmanenten Bedarf handeln, der nur bedingt von anderen verbandlichen Faktoren beeinflusst wird, aber der Anstieg macht doch klar, der Druck wächst wieder erkennbar.

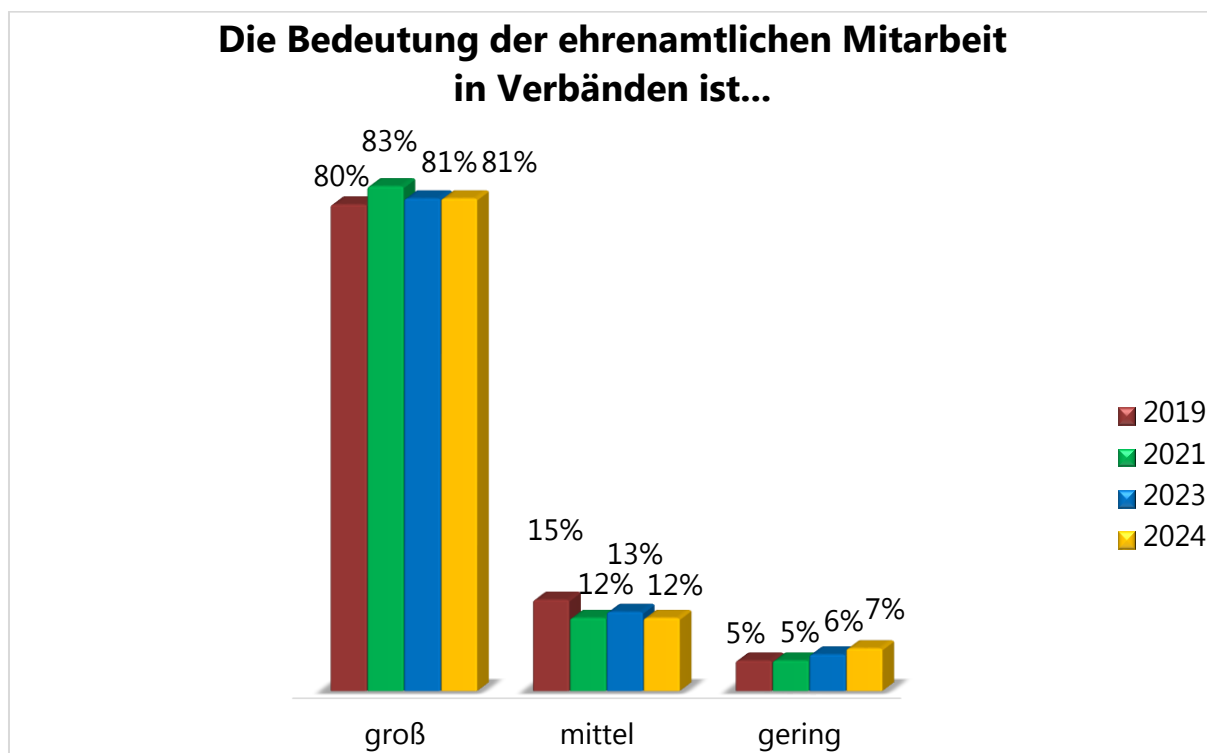
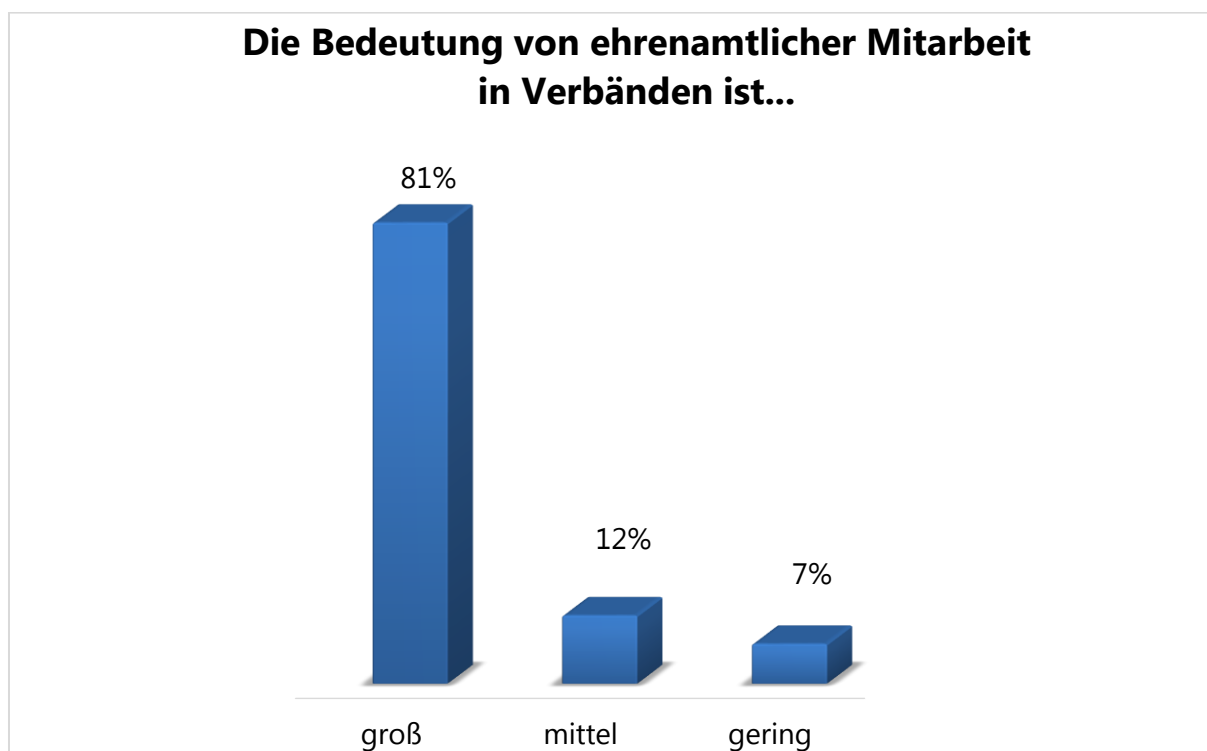
Andererseits werden einige Verbände aufgrund finanzieller Aspekte ihre Strukturen bereits rationalisiert haben und sich deshalb gerade nicht weiter zu Optimierungsmaßnahmen gezwungen sehen.

Nach wie vor haben Verbände Schwierigkeiten, Ehrenamtliche für die Verbandsarbeit zu gewinnen. Dies zieht also auch weiterhin Umstrukturierungsbedarf in der Verbandsarbeit nach sich.

Das neue Kommunikations- und Arbeitsverhalten im Zusammenhang mit dem immer stärkeren Einsatz moderner Technologien wie KI hat sich weiter etabliert und der Veränderungsbedarf, der sich daraus ergeben hat, könnte zumindest zum Teil umgesetzt worden sein, sodass der Druck auf die Verbände nicht noch stärker angestiegen ist, sich umstrukturieren zu müssen.

Die zweifelsohne generell bestehenden Weiterentwicklungsbestrebungen zielen weiterhin auf eine Optimierung der bestehenden Organisationsstruktur und somit auf mehr Effizienz und Effektivität ab.

n) Die Bedeutung von ehrenamtlicher Mitarbeit 2024 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2023



Die ehrenamtliche Mitarbeit in Verbänden war in der Vergangenheit, ist in der Gegenwart und bleibt in der Zukunft einer der Grundpfeiler bei Verbänden und entspricht ihrem Selbstverständnis.

Bei dieser Frage haben sich in allen drei Kategorien keine nennenswerten Veränderungen bei den Werten ergeben.

Der Wert der „großen“ Bedeutung von ehrenamtlicher Mitarbeit liegt weiterhin unverändert bei 81%, die „mittleren“ Bedeutung liegt bei 12% (-1%) und der Wert bei einer „geringen“ Bedeutung liegt bei 7% (+1%).

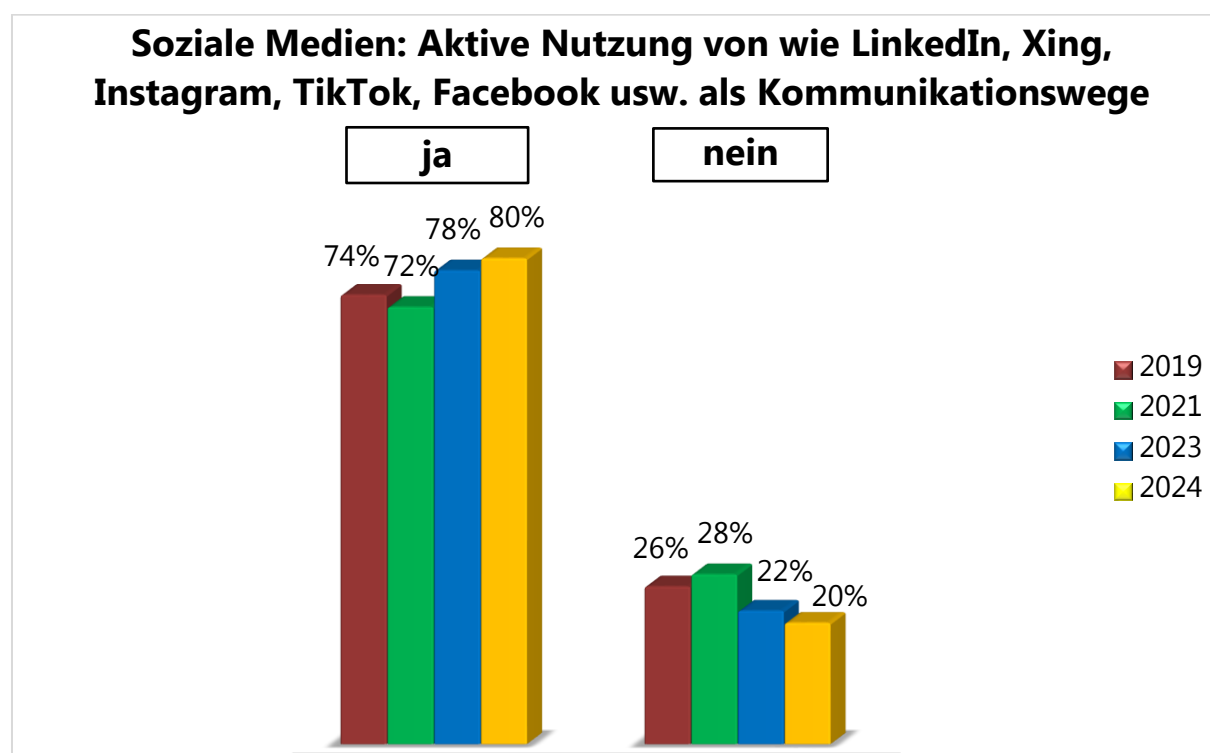
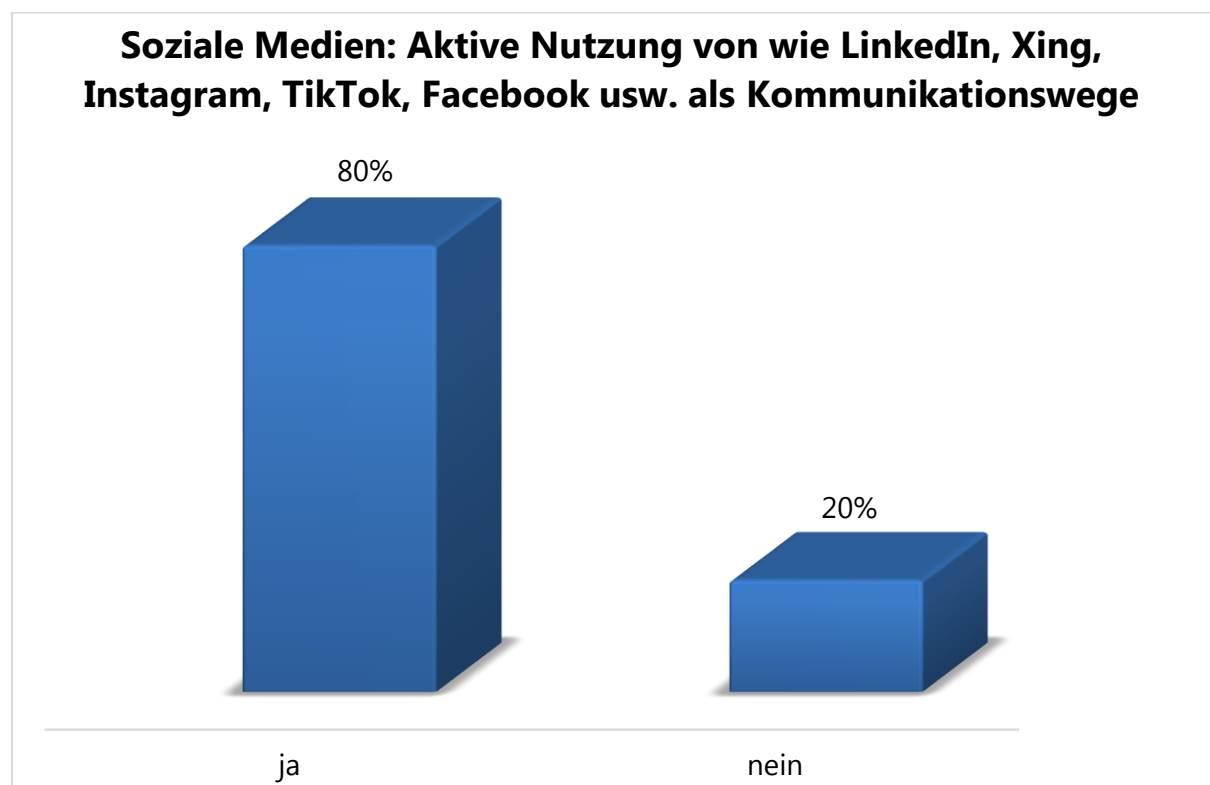
Offensichtlich haben alle Krisen hierbei keine oder nur sehr geringe Auswirkungen gezeigt.

Insgesamt zeigt sich über alle Jahre hinweg eine so eindeutige Verteilung der Bewertungen, dass von richtungsweisenden Änderungen bei der Haltung zum Ehrenamt noch nie gesprochen werden konnte und wohl bis auf weiteres auch nicht wird.

Das Ehrenamt mit dem von ihm eingebrachten Praxis- und Branchenbezug bleibt in seiner Leistung anerkannt. Hinzukommt, dass sich das Ehrenamt auch zunehmend zu Themen des Verbandsmanagements in immer größerem Umfang weiterqualifiziert, um die Professionalisierung der Verbände weiter zu unterstützen und das Hauptamt zu ergänzen. Darin liegt auch der Schlüssel zum Erfolg des gängigsten Verbandsmodells: Ehren- und Hauptamt unterstützen und ergänzen sich gegenseitig zur positiven Entwicklung des Verbandes.

Obwohl es für viele Verbände zunehmend schwerer wird, ehrenamtlich tätige Mitstreiter zu gewinnen, bleibt es dabei: von einer generellen Müdigkeit zum ehrenamtlichen Engagement kann nicht die Rede sein, sofern die Verbände trotz sich ständig schwieriger gestaltenden rechtlichen Vorgaben seitens des Gesetzgebers, attraktive Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten für das Ehrenamt zu schaffen.

o) Die Nutzung von Sozialen Medien als Kommunikationswege 2024 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2023



Diese Fragen hatten wir 2011 erstmals gestellt. Es ergab sich eine klare Gewichtung. 22% antworteten mit „ja“, Soziale Medien, wie Facebook, Twitter, Xing wurden aktiv als Kommunikationswege genutzt. 51% antworteten mit „nein“ und 12% planten dies zumindest bereits für die nahe Zukunft.

Seitdem stieg die Zahl der Verbände, die die Sozialen Medien aktiv nutzen kontinuierlich in deutlichen Schritten an und entsprechend ging die Zahl derer, die diese nicht aktiv nutzen immer weiter zurück.

2020 wurde diese Entwicklung erstmals gestoppt und es gab sogar einen Rückgang. Die Zahl der aktiven Nutzer der Sozialen Medien nahm sogar leicht ab und betrug nun 72%. 2023 zeigte sich eine deutliche Veränderung der Situation. Der Wert bei der Gruppe deren, die sich der Sozialen Medien bedienen, stieg um +5% auf 78% an, entsprechend sank der Wert um -5% auf der anderen Seite. In diesem Jahr stieg der Wert bei den Nutzern erneut um +2% auf 80% an, entsprechend sank die Zahl der Nicht-Nutzer um -2%. Dies ist erneut ein neuer Höchststand.

Das Thema Soziale Medien ist eines der aktuellen Themen auf der Agenda der Verbände und hat sich offensichtlich nachhaltig durchgesetzt, wie in der gesamten Gesellschaft.

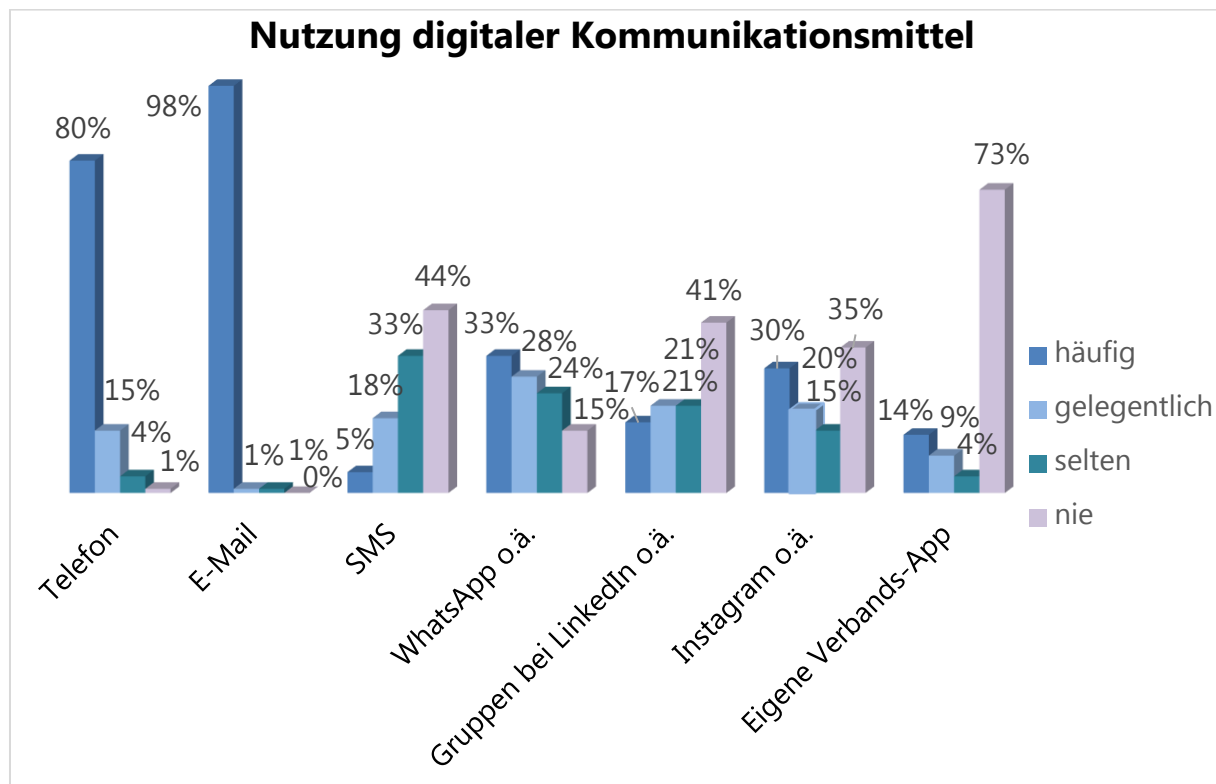
Da sich die Werte seit Längerem sehr positiv entwickeln, kann man daraus ableiten, dass sich immer mehr Verbände dieser Medien langfristig bedienen und sie als unverzichtbar betrachten. Trotzdem haben nach wie vor ein Viertel der Verbände für sich entschieden, dass ein Einsatz von Sozialen Medien nicht in ihre Kommunikationsstrategie passt. Da sich gesamtgesellschaftlich diese Medien bereits völlig etabliert haben, dürfte es sich bei diesen Verbänden um eine bewusste Entscheidung gegen deren Nutzung handeln.

Es bleibt abzuwarten, ob sich diese Gruppe von Verbänden in den nächsten Jahren auch noch den Sozialen Medien zuwenden oder ob dies ein immer bestehender Prozentsatz von Verbänden bleiben wird, die bewusst nicht im „Netz“ unterwegs sein werden. Der Trend muss jedoch sicherlich als unumkehrbar betrachtet werden, zumal die Sozialen Medien für immer mehr Menschen von Anfang an ein Teil ihres Lebens und somit selbstverständlich sind. Es dürfte zukünftig sich eher die Frage stellen, welche Anwendung genutzt wird, so scheint Facebook und X (ehemals Twitter) schon passé zu sein, dagegen Videoplattformen stärker in den Fokus zu treten.

Andererseits wird es auch immer einen gewissen Anteil von Verbänden geben, die sich bewusst gegen die Nutzung der Sozialen Medien entscheiden und damit auch eine für sie richtige Entscheidung getroffen haben, denn Soziale Medien sind kein für jeden Verband geeignetes Allheilmittel.

Trotzdem: Die Digitalisierung der Verbände und somit auch die Nutzung der Sozialen Medien hat längst sowohl das strategische Wirken als auch das Tagesgeschäft der Verbände erreicht und ist nicht aufzuhalten oder umzukehren.

p) Welche digitalen Kommunikationsmittel nutzen Sie 2024 wie stark?



Erstmals haben wir in diesem Jahr die Frage nach der Art der genutzten digitalen Kommunikationsmittel gestellt.

Viele Werte haben nicht überrascht, einer aber doch etwas.

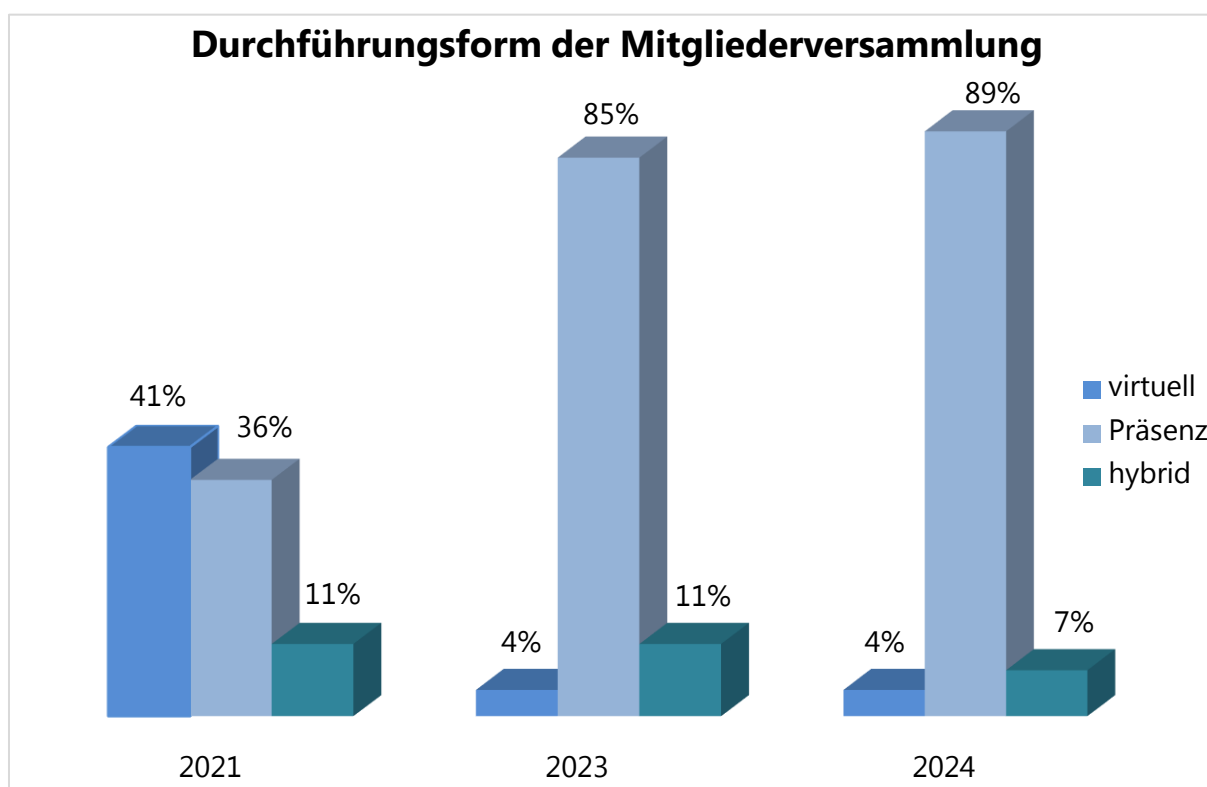
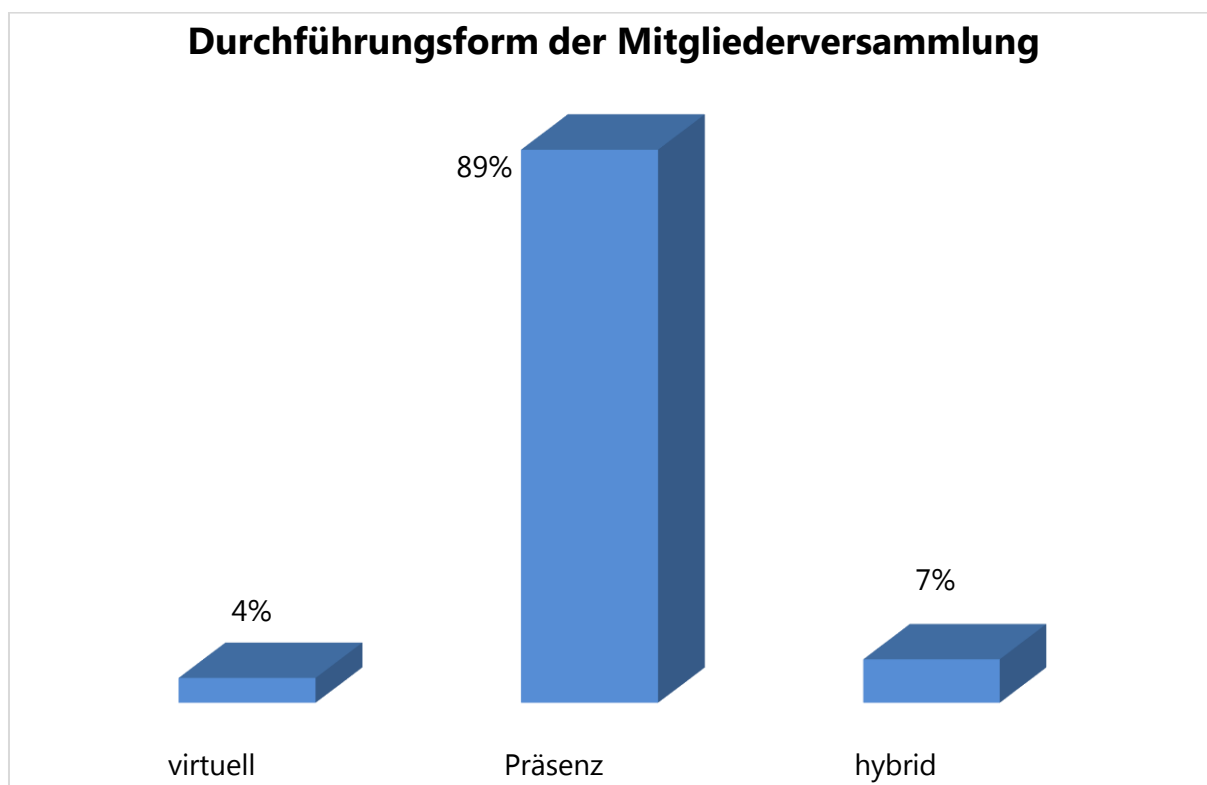
So war es zu erwarten, dass 80% das Telefon und 98% E-Mails häufig als Kommunikationsmittel nutzen. Auch, dass nur 5% häufig auf SMS setzen ist beim allgemeinen Rückgang bei der Nutzung von SMS wenig überraschend. Da das Smartphone zunehmend allgemein als Kommunikationszentrale genutzt wird, ist es auch wenig erstaunlich, dass WhatsApp mit 61% und Instagram mit 50% hohe Werte bei einer häufigen bzw. gelegentlichen Nutzung erreichen. LinkedIn o.ä. fällt hier mit 38% bereits etwas zurück.

Einen genaueren Blick lohnt es sich auf die Nutzung eigener Verbands-Apps zu werfen. Obwohl 73% hier angaben, keine solche App zu haben, heißt dies im Umkehrschluss, dass ein Viertel zumindest eine eigene Verbands-app entwickelt hat und mehr oder weniger stark nutzt. 14% kommunizieren hierüber sogar häufig, 9% bzw. 4% immerhin noch gelegentlich bzw. selten.

Es stellt sich die Frage, warum nicht mehr Verbände eine eigene App unterhalten. Sind die Entwicklung, Pflege und Nutzung zu zeit- und kostenintensiv im Vergleich zum Nutzen? Gelingt es nicht, die Mitglieder für deren Nutzung zu gewinnen? Es gibt bereits einige Anbieter auf dem Markt, die gute individualisierbare Produkte anbieten. Sind diese nicht hinreichend bekannt oder bilden sie nicht den individuellen Bedarf der Verbände ab? Sind sie vielleicht schlicht zu teuer?

Interessant wird sicherlich zu sehen, ob die Kommunikation der Verbände durch eine eigene App eine ähnliche Entwicklung nehmen wird, wie der Einsatz sozialer Medien. Werden sich die Mitglieder dafür begeistern lassen? Sicherlich nur, wenn eine einfache, intuitive Nutzung einer solcher App gegeben ist.

q) In welcher Form haben Sie Ihre Mitgliederversammlung 2024 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2023 durchgeführt?



Der Gesetzgeber hatte mit Art.2 § 5 des Gesetzes zur Abmilderung der Folgen der COVID-19-Pandemie im Zivil-, Insolvenz- und Strafverfahrensrecht u.a. die Möglichkeit geschaffen, Mitgliederversammlungen online durchzuführen, auch wenn dies so nicht in der Satzung festgelegt wurde. Die gesetzliche Regelung war zunächst bis zum 31.12.2020 befristet, wurde aber mehrfach, zuletzt bis zum 31.08.2022 verlängert. Ab dem 01.09.2022 waren virtuelle Mitgliederversammlungen und Vorstandssitzungen wieder nur mit ausdrücklicher Satzungsgrundlage möglich. Das gilt entsprechend für Versammlungen und Sitzungen, die in hybrider Form durchgeführt wurden.

Seit dem 31.03.2023 ist der für Mitgliederversammlungen maßgebliche § 32 BGB im Hinblick auf hybride Versammlungen und (rein) virtuelle Versammlungen durch einen neuen Abs. 2 geändert worden. Ohne anderslautende Satzungsregelung, gilt § 32 Abs. 2 BGB auch für Vorstandssitzungen (§ 28 BGB). Die neue Regelung lautet:

(2) Bei der Berufung der Versammlung kann vorgesehen werden, dass Mitglieder auch ohne Anwesenheit am Versammlungsort im Wege der elektronischen Kommunikation an der Versammlung teilnehmen und andere Mitgliederrechte ausüben können (hybride Versammlung). Die Mitglieder können beschließen, dass künftige Versammlungen auch als virtuelle Versammlungen einberufen werden können, an der Mitglieder ohne Anwesenheit am Versammlungsort im Wege der elektronischen Kommunikation teilnehmen und ihre anderen Mitgliederrechte ausüben müssen. Wird eine hybride oder virtuelle Versammlung einberufen, so muss bei der Berufung auch angegeben werden, wie die Mitglieder ihre Rechte im Wege der elektronischen Kommunikation ausüben können.

Interessant ist die Entwicklung bezüglich der tatsächlichen Nutzung von virtuellen und Hybridversammlungen.

43% der Befragten hatten 2020, im Jahr 2021 immerhin noch 36% davon Gebrauch gemacht und eine virtuelle Mitgliederversammlung durchgeführt. Mit dem Fall der pandemiebedingten Restriktionen nahm auch die Zahl der virtuell durchgeführten Mitgliederversammlungen schlagartig eklatant ab. In diesem Jahr (wie bereits in 2022) haben dies dagegen nur noch 4% getan. Damit bleibt diese Option in der völligen Bedeutungslosigkeit.

Obwohl fast die Hälfte der Verbände während der Covid-19-Pandemie die Herausforderungen angenommen hatten, ihre Mitgliederversammlung unter nicht unerheblichem technischem, organisatorischem und kommunikativem Aufwand umzustellen, ist man offensichtlich nicht von dieser Art der Kommunikation überzeugt und wandte sich nachhaltig von ihr ab.

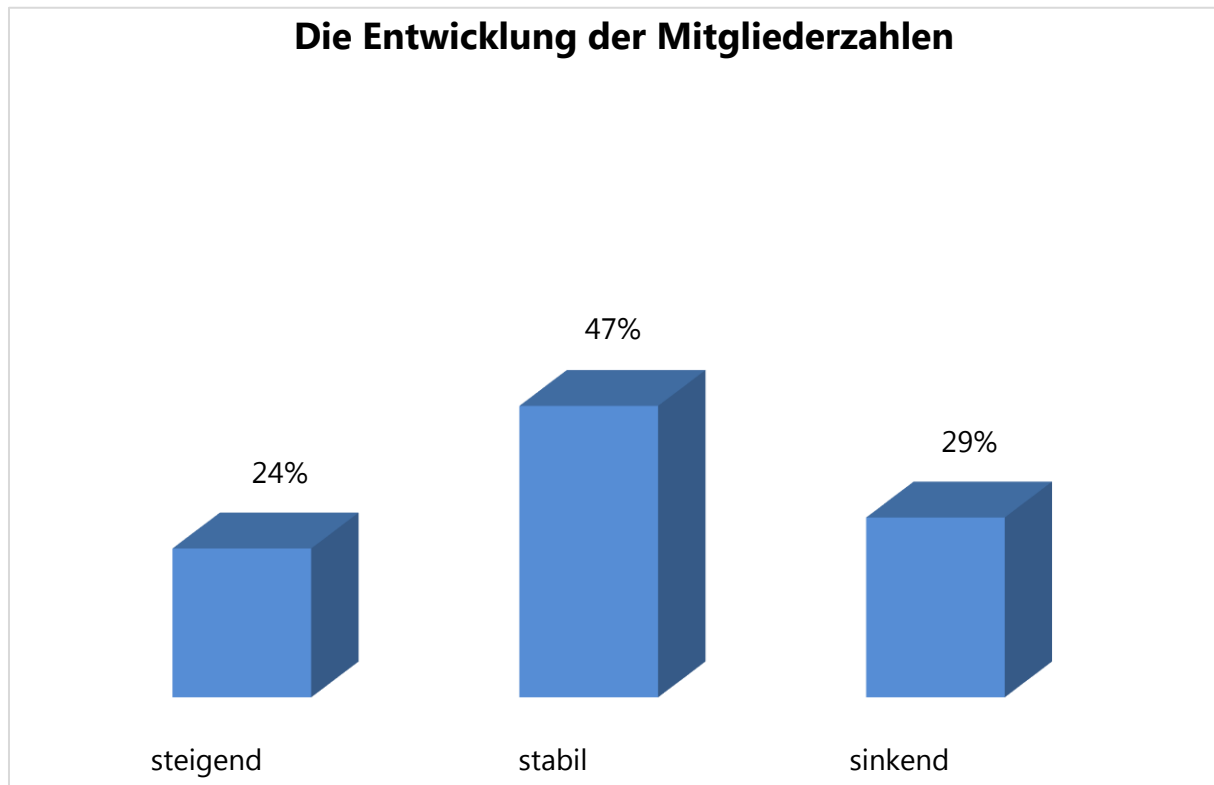
89% der Verbände halten ihre Mitgliederversammlungen nun wieder in Präsenz ab, was ein weiterer Anstieg von +4% gegenüber dem Vorjahr darstellt.

Nur noch 7% bieten hybride Mitgliederversammlungen an, überlassen also ihren Mitgliedern, ob sie den persönlichen Kontakt suchen oder lieber online teilnehmen.

Mit einem erneuten Rückgang von -4% konnte auch diese Variante nicht nachhaltig überzeugen.

Konstant blieb die Zahl derer, die sich für eine rein virtuelle Variante entschieden haben. Dies sind lediglich magere 4%.

Es ist ganz eindeutig: die Verbände sehen die Notwendigkeit des persönlichen, direkten Austausches, der virtuell nur eingeschränkt möglich ist.

r) Wie entwickeln sich die Mitgliedszahlen Ihres Verbandes 2024?

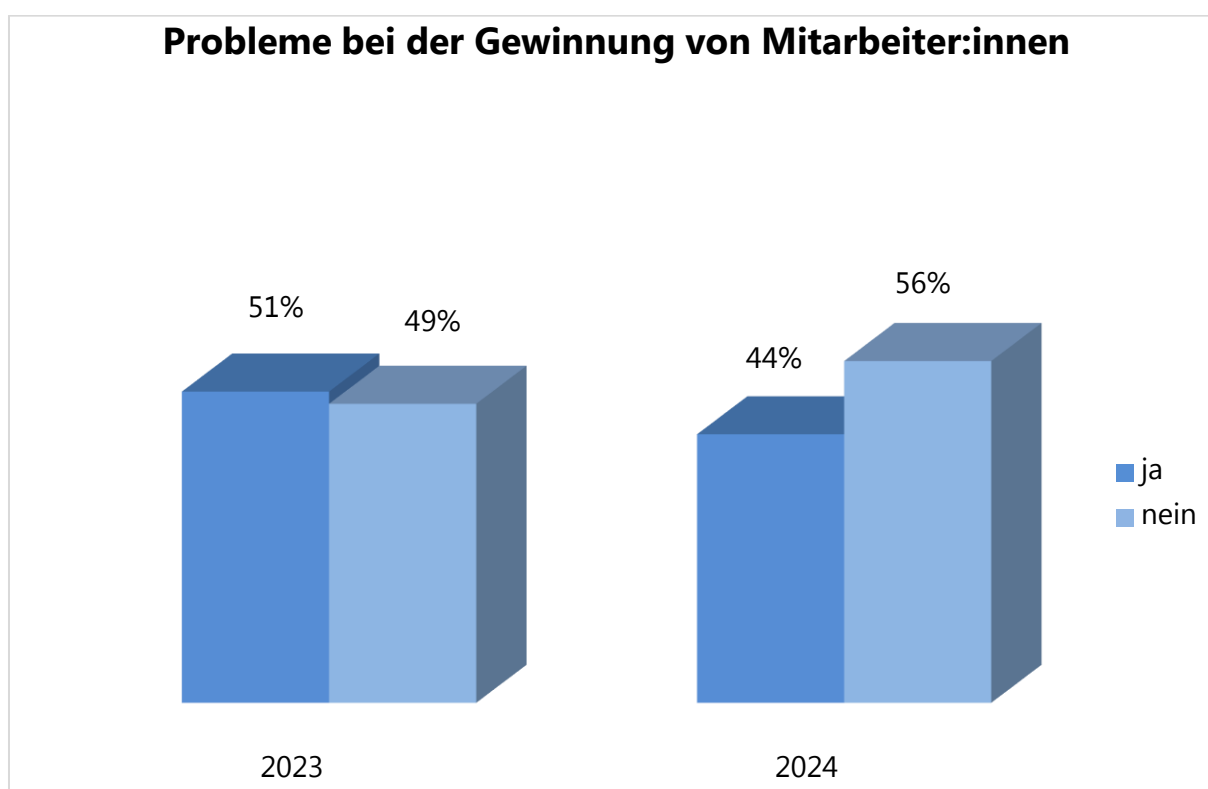
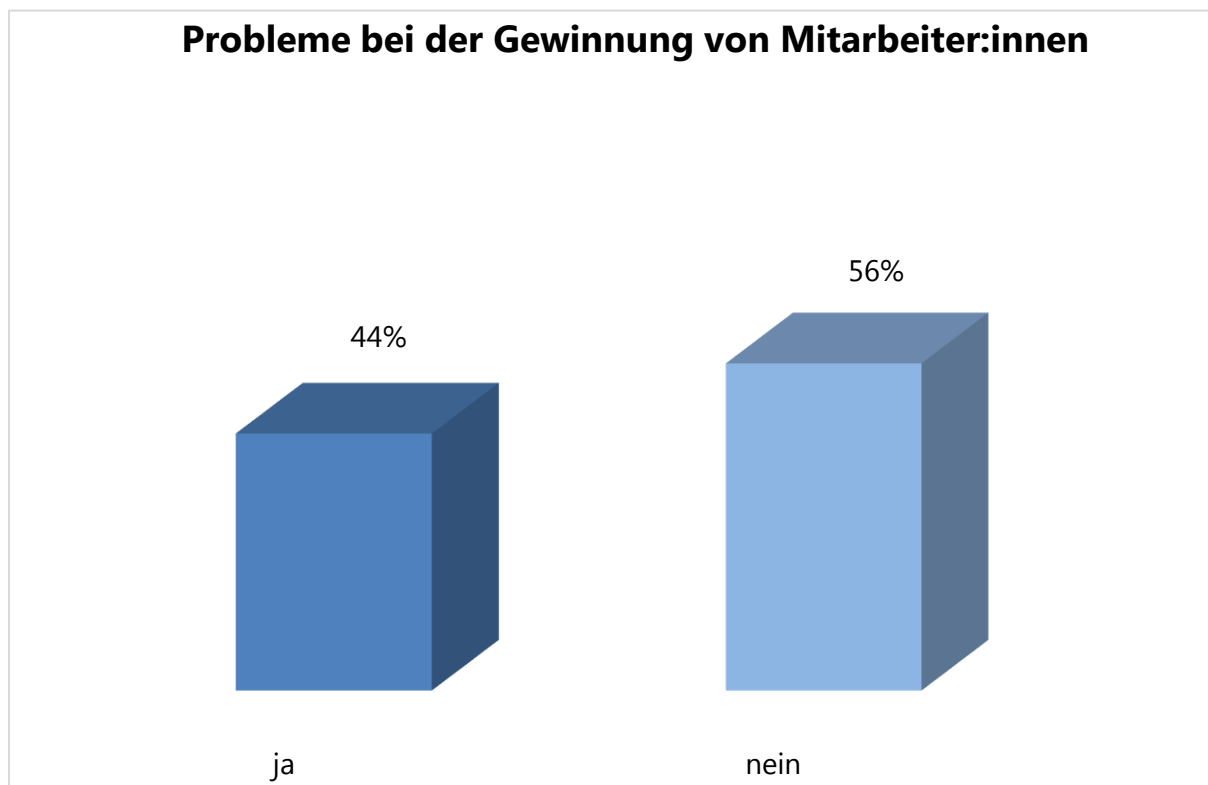
Es ist wohl kaum zu leugnen, die wirtschaftliche Lage ist angespannt, ebenso wie die politische. Viele Unternehmen leiden wie Privatpersonen auch, unter den steigenden Preisen und Kosten. Doch wirkt sich das auch auf die Mitgliederzahlen der Verbände aus?

Zwar müssen 29% sinkende Mitgliederzahlen hinnehmen, aber zugleich können 24% auch steigende Mitgliederzahlen vermelden. Bei 47% bleibt die Zahl der Mitglieder stabil.

Obwohl es schlimmer sein könnte, ist dies doch ein hoher Wert, dem ein Drittel begegnen müssen, was sicherlich nicht einfach wird.

Vielleicht können sich die Verbände im Rahmen der aktuellen politischen Auseinandersetzung jedoch positiv positionieren und die Interessen ihrer Mitglieder und der Gesellschaft insgesamt erfolgreich vertreten, was einem Mitgliederschwund entgegenwirken und ihre öffentliche Wahrnehmung positiv beeinflussen könnte. Wobei dies ein Drahtseilakt zwischen einem gesamtgesellschaftlich positiven Beitrag und einer negativ konnotierten branchenbezogenen Klientelpolitik sein dürfte.

s) Thema Fachkräftemangel: Hat Ihr Verband 2024 Schwierigkeiten, Mitarbeiter:innen zu gewinnen sowie im Vergleich zu 2023?



Er ist nach wie vor in aller Munde und verstärkt sich weiter, der Fachkräftemangel. Sind auch die Verbände von dieser Entwicklung betroffen? 44% der Verbände sagen hierzu „ja“, 56% „nein“.

Damit ist bereits ein großer Teil der Verbände betroffen und hat somit auch schon jetzt oder in naher Zukunft, Probleme, gute Arbeit für ihre Mitglieder zu leisten. Aber gegenüber der Situation im Jahr 2023 hat sich Situation etwas entspannt, hier hatten 51% Probleme, also +7% mehr.

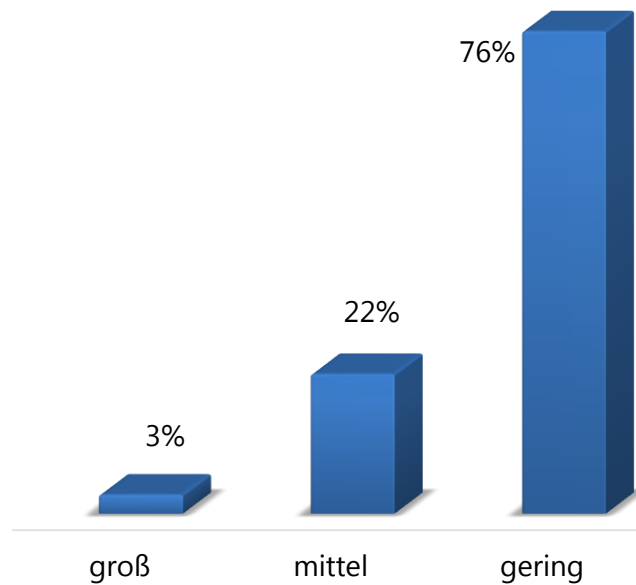
Wie kann dem begegnet werden? Hier sind die Führungskräfte, hauptamtliche und ehrenamtliche, gefordert, kreativ und innovativ zu werden, um attraktive Arbeitsbedingungen zu schaffen und den Verband als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren. Interne Ausbildung kann ebenso ein Mittel zur Personalgewinnung sein, auch ein zunehmender Einsatz von EDV und KI – Künstlicher Intelligenz können Erleichterung bei der Bewältigung der anfallenden Arbeiten bringen. Aber es lassen sich eben nicht alle Arbeiten von Computern erledigen. Gerade bei Verbänden spielt der persönliche Kontakt eine große Rolle, da es eben nicht nur um die reine Leistungserbringung geht, die sich automatisieren lässt. Dies wird sicherlich auch in naher Zukunft ein zentrales Thema des Verbandsmanagements bleiben.

IV. Vergleiche der Einzelergebnisse 2024 nach dem Organisationsgrad der Verbände

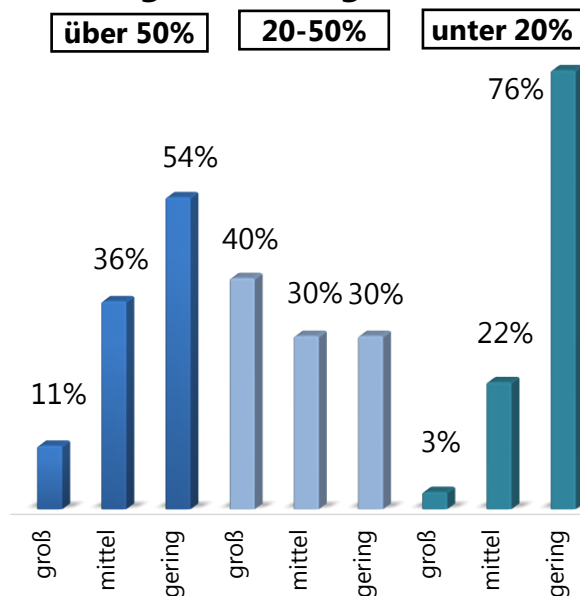
a) Vergleich des eingeschätzten Einflusses auf die nationale Politik und Verwaltung nach dem Organisationsgrad der Verbände



Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist der Einfluss auf nationale Politik und Verwaltung...

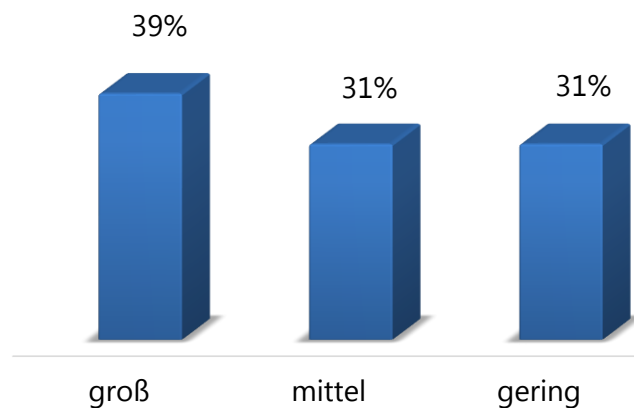


Vergleich des geschätzten Einflusses auf nationale Politik und Verwaltung bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...

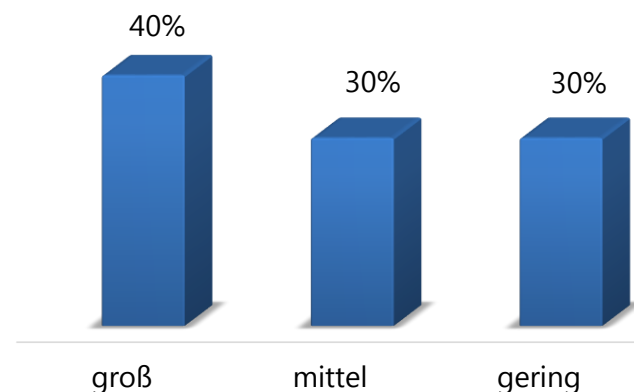


b) Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten, nach dem Organisationsgrad der Verbände

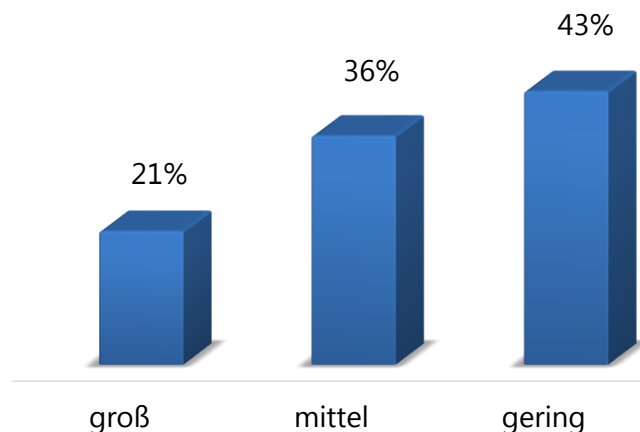
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten...



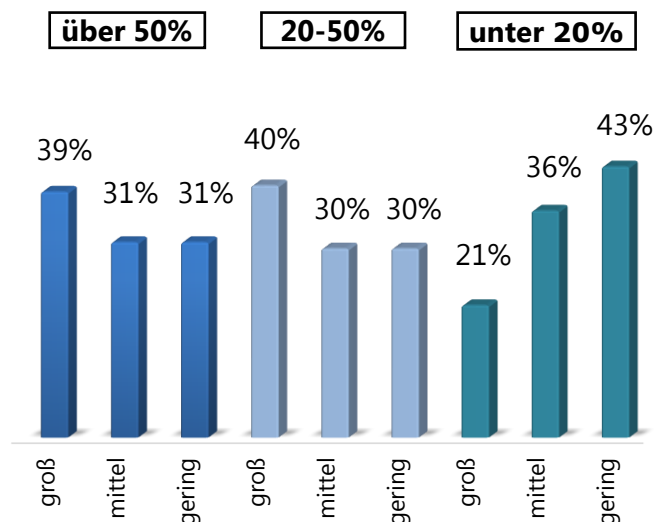
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich vertreten zu können...



Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich vertreten zu können...

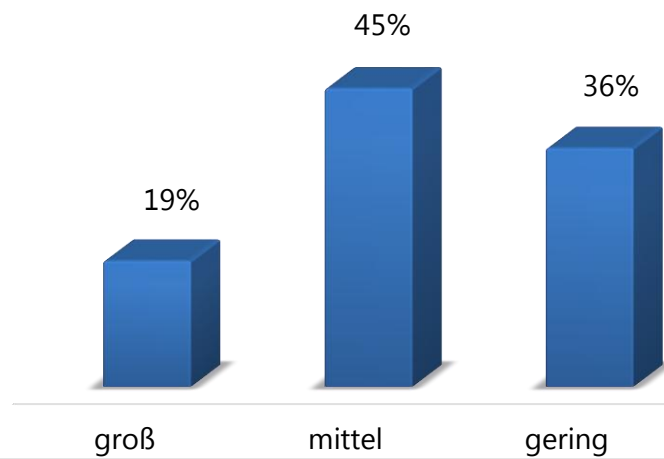


Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten, bei einem Organisationsgrad von...

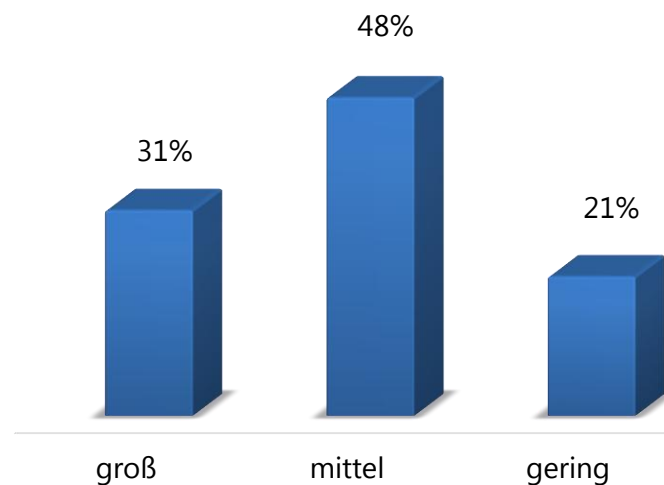


c) Vergleich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände

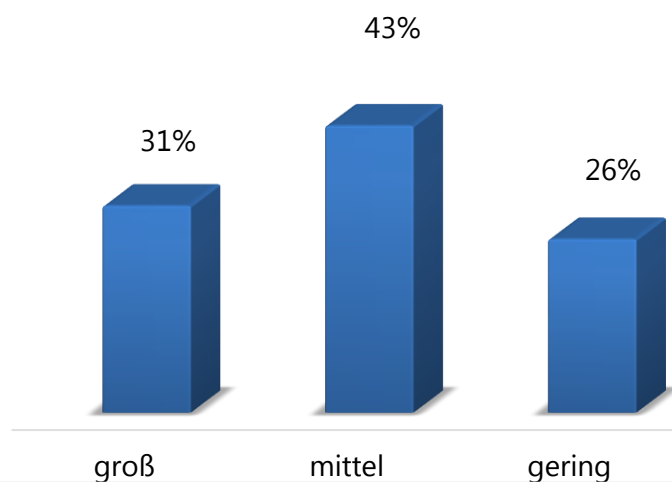
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, sind die Probleme der Verbandsfinanzierung...



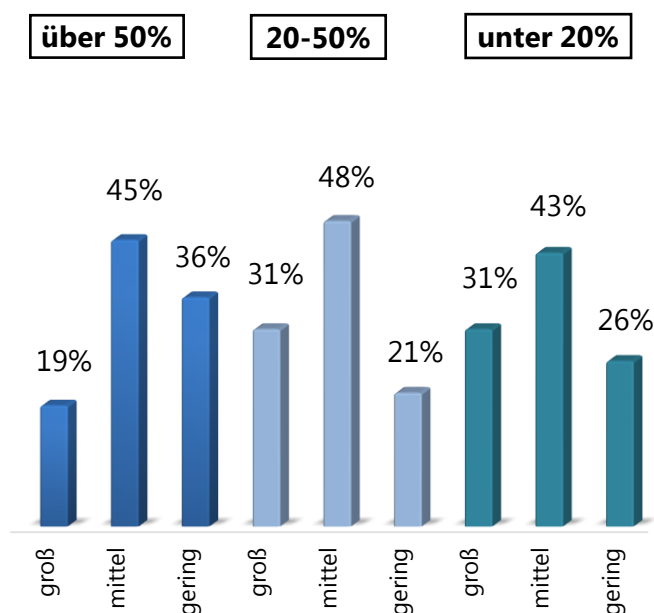
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, sind die Probleme der Verbandsfinanzierung...



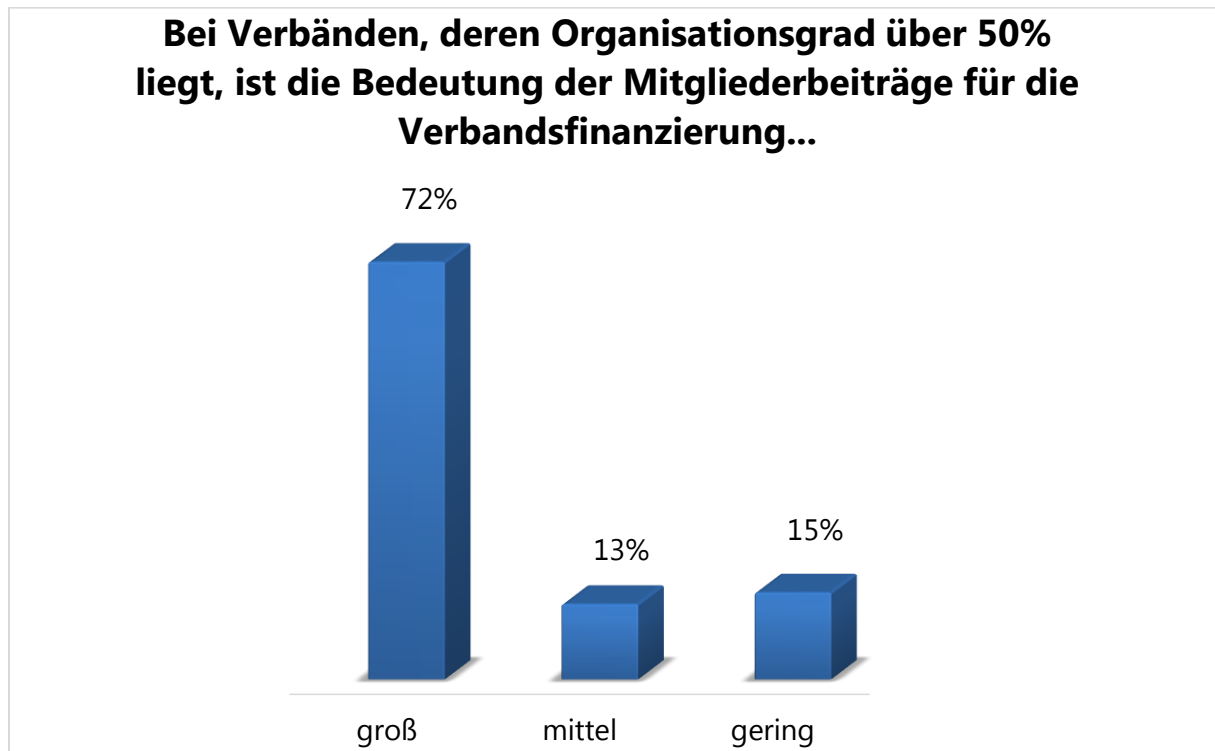
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, sind die Probleme der Verbandsfinanzierung...



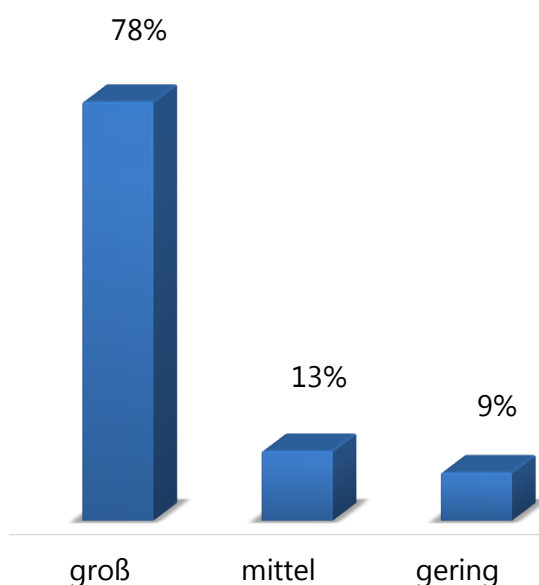
Vergleich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...



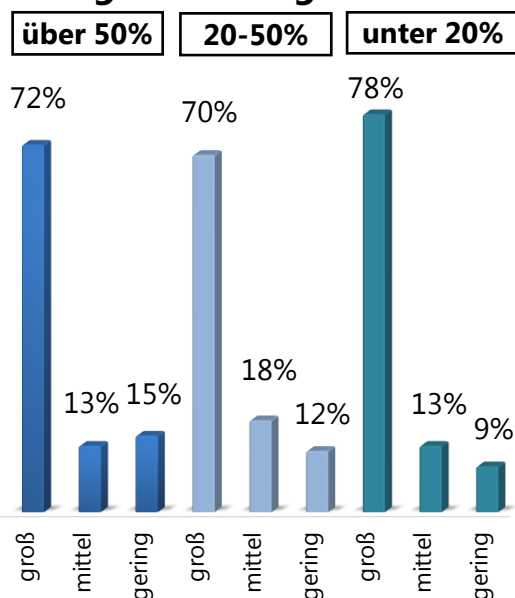
d) Vergleich der Bedeutung von Mitgliederbeiträgen für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände



Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Bedeutung der Mitgliederbeiträge für die Verbandsfinanzierung...

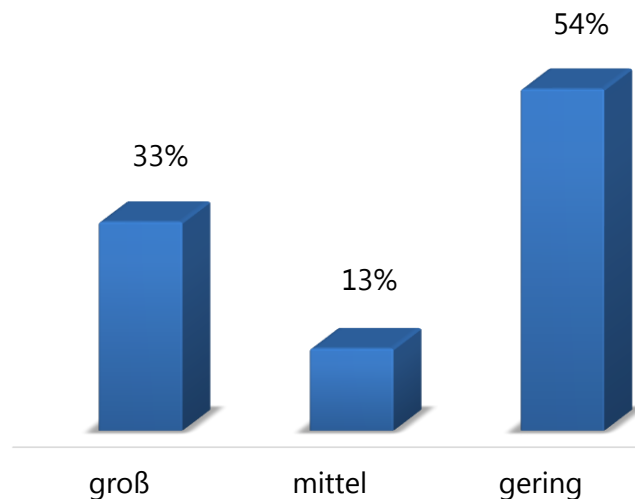


Vergleich der Bedeutung von Mitgliederbeiträgen für die Verbandsfinanzierung bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...

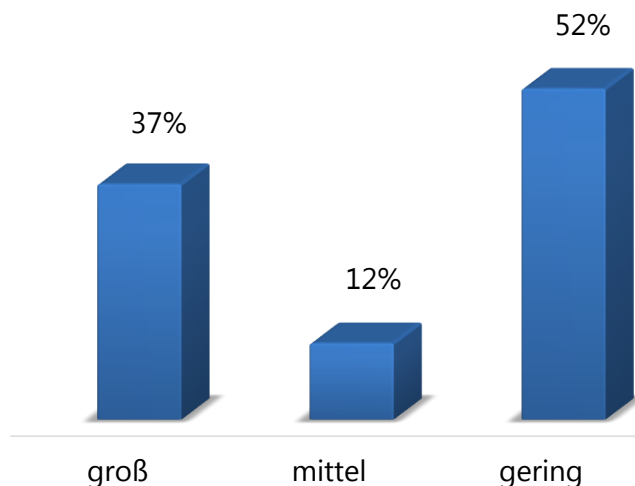


e) Vergleich der Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände

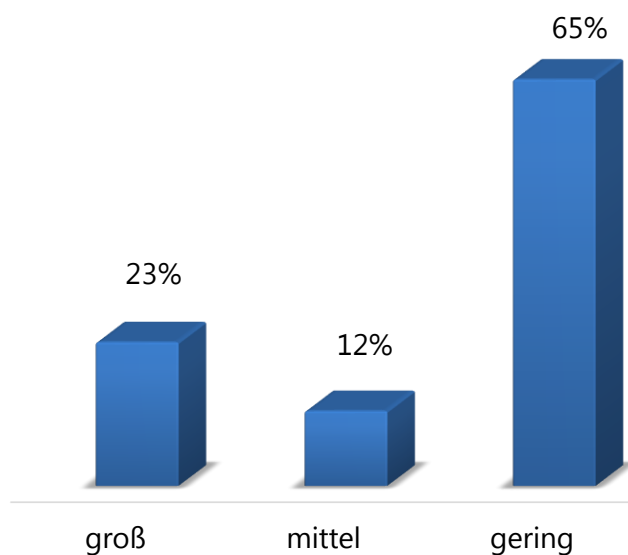
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung...



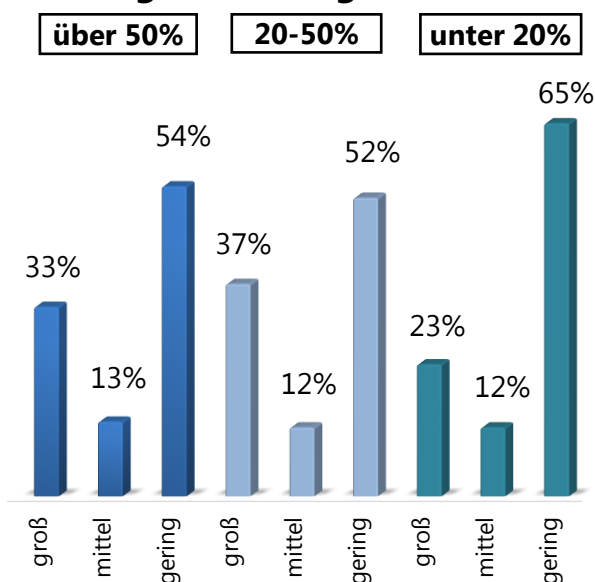
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung...



Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% ist, ist die Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung...

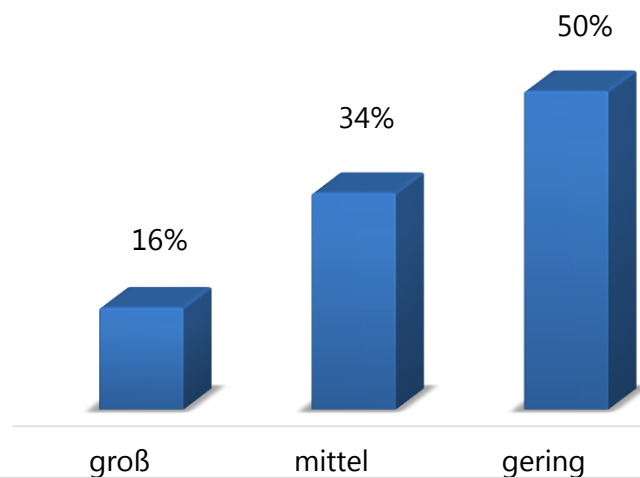


Vergleich der Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...

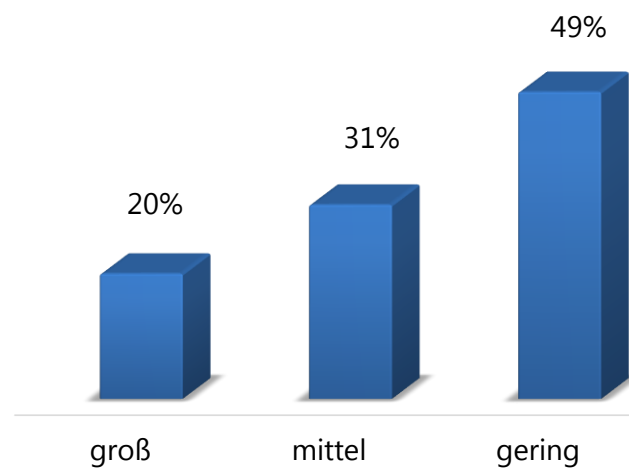


f) Vergleich der Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände

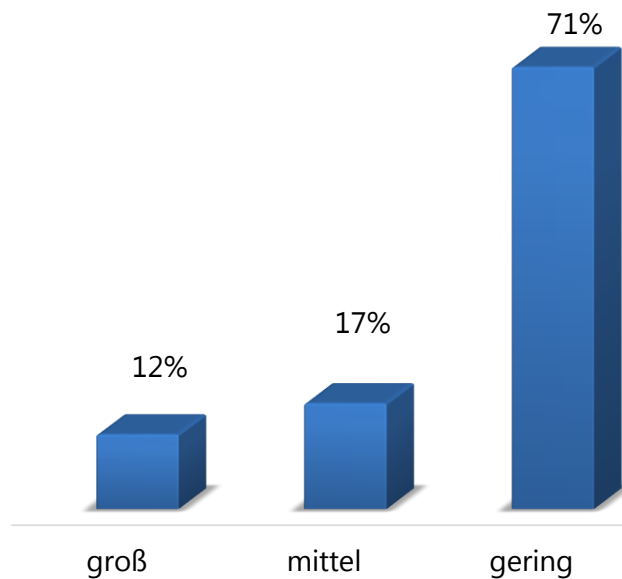
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung...



Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung...

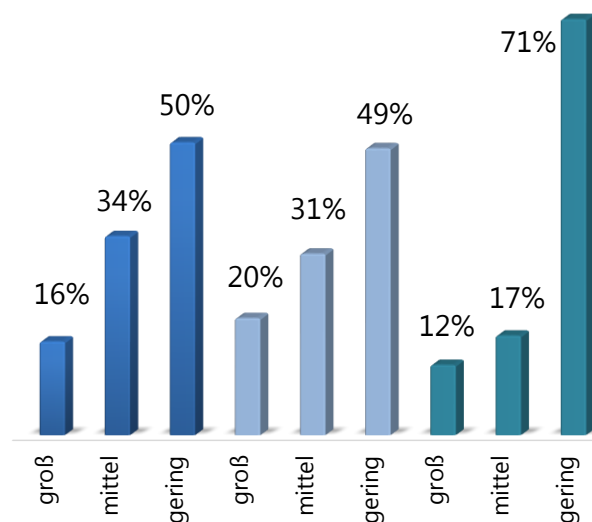


Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung...



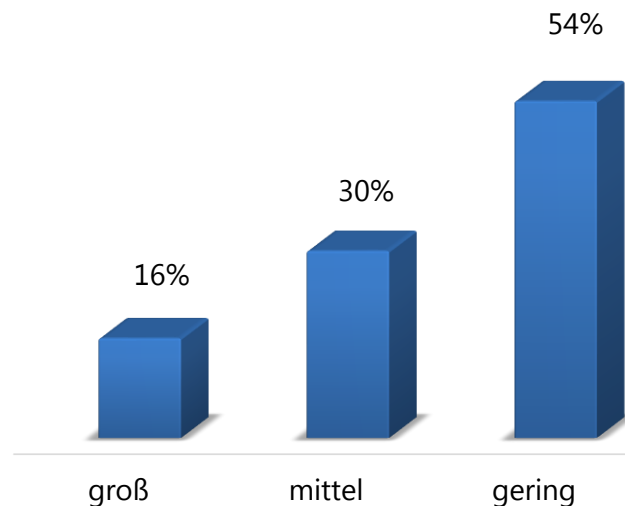
Vergleich der Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...

über 50% **20-50%** **unter 20%**

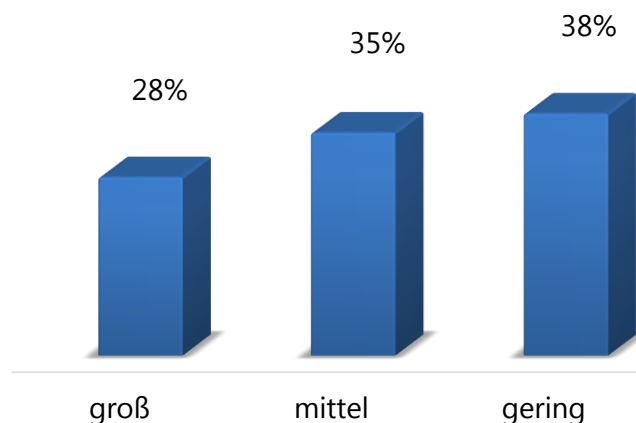


g) Vergleich der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände

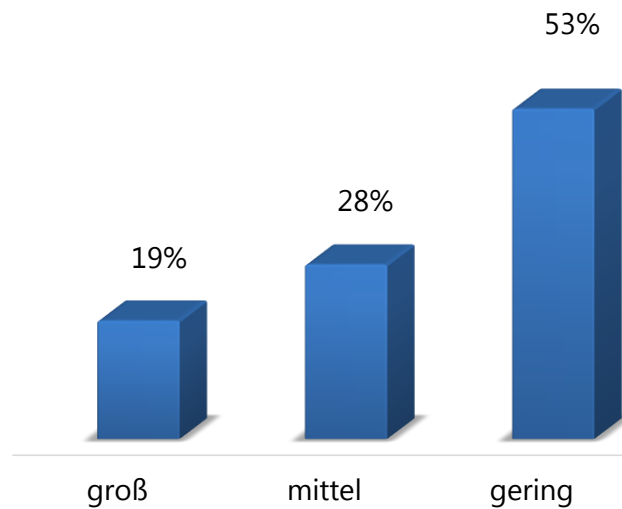
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung...



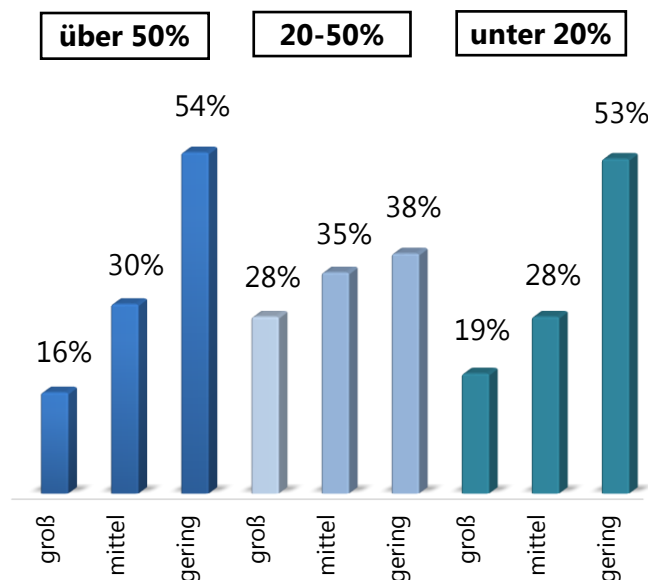
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung...



Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung...

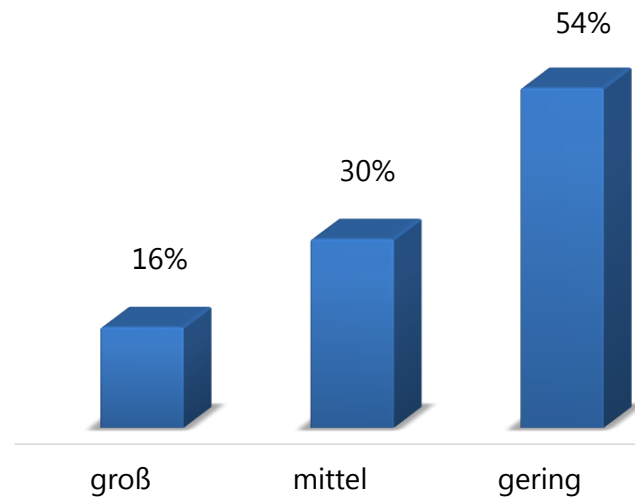


Vergleich der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...

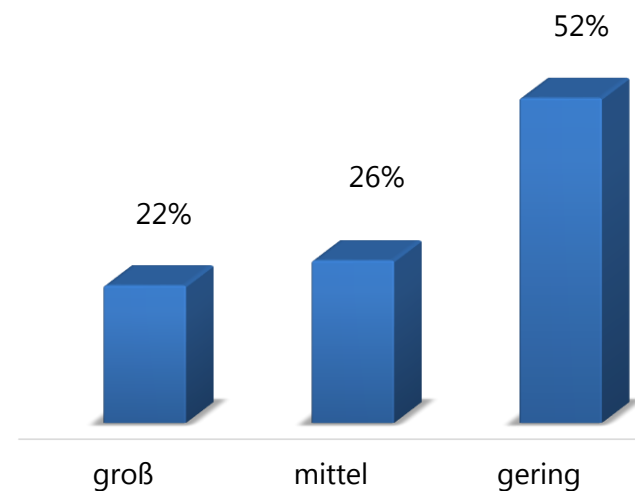


h) Vergleich der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände

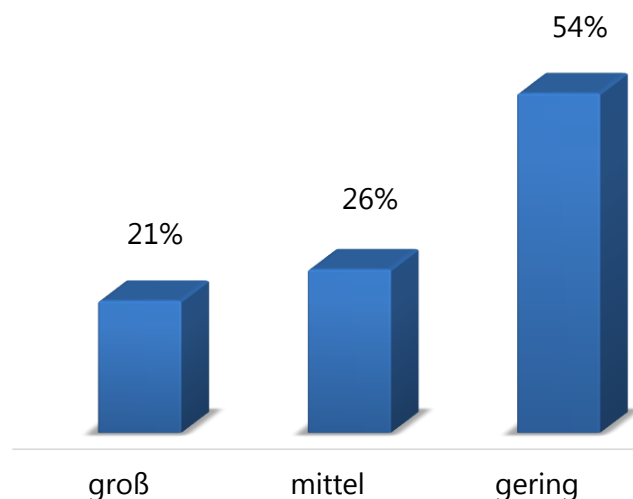
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung...



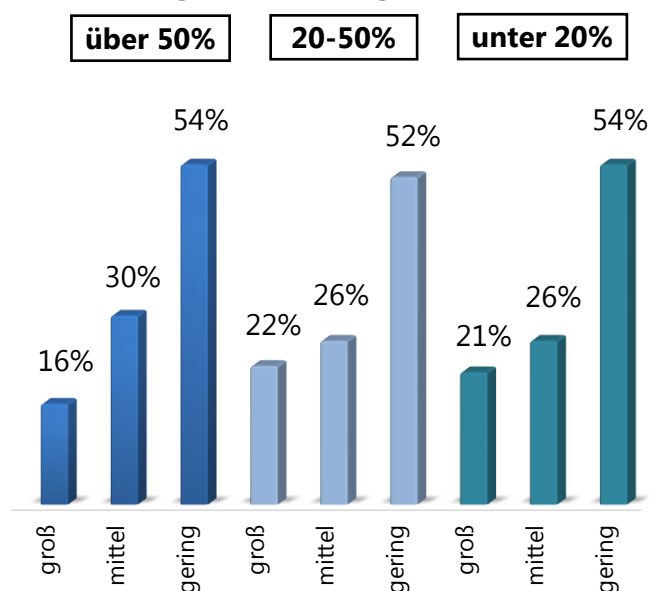
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung...



Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung...

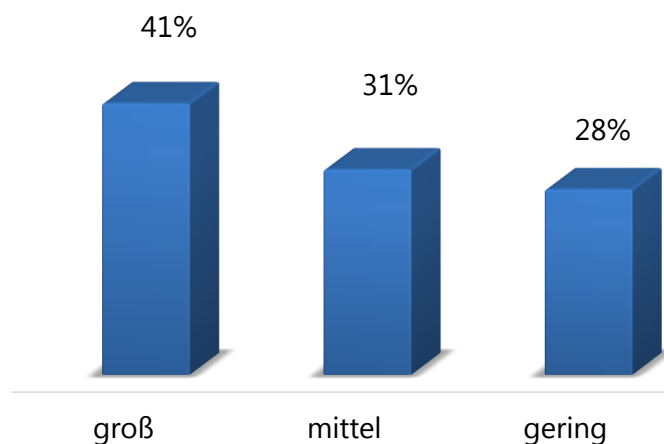


Vergleich der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...

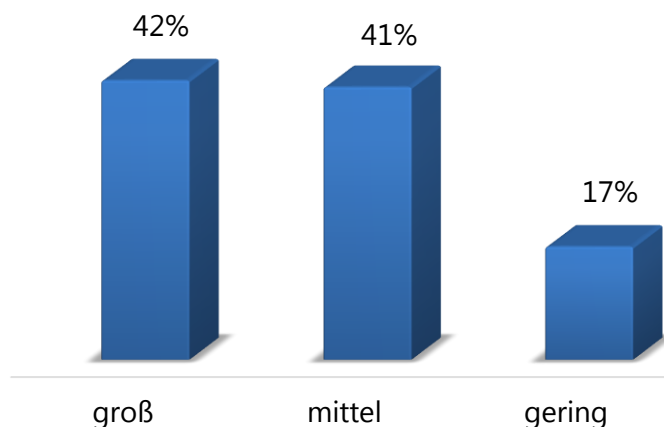


i) Vergleich der Bedeutung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen als Arbeitsfeld nach dem Organisationsgrad der Verbände

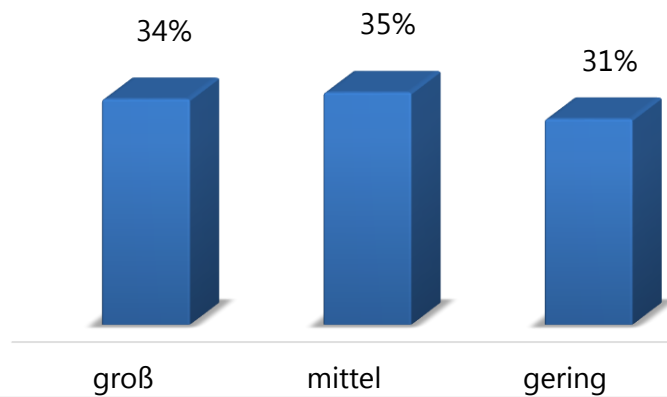
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildung als Arbeitsfeld...



Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildung als Arbeitsfeld...

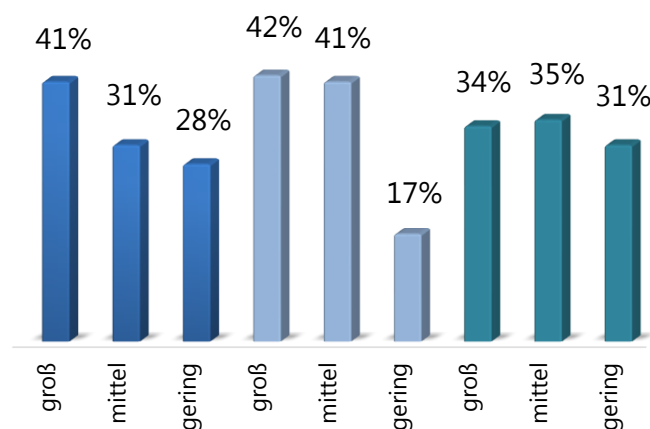


Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildung als Arbeitsfeld...



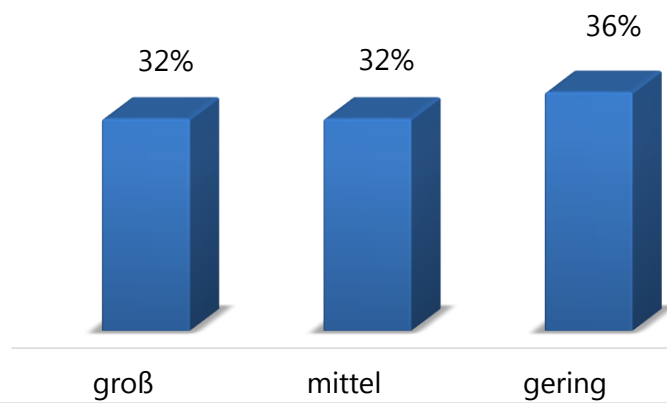
Vergleich der Bedeutung von Weiterbildung als Arbeitsfeld bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...

über 50% 20-50% unter 20%

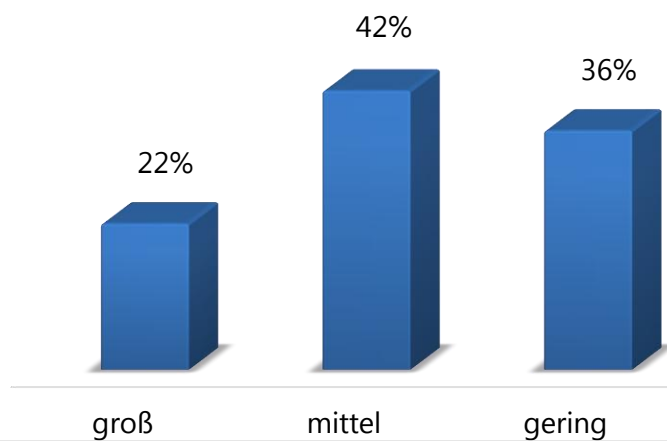


j) Vergleich der Bedeutung des Qualitätsmanagements nach dem Organisationsgrad der Verbände

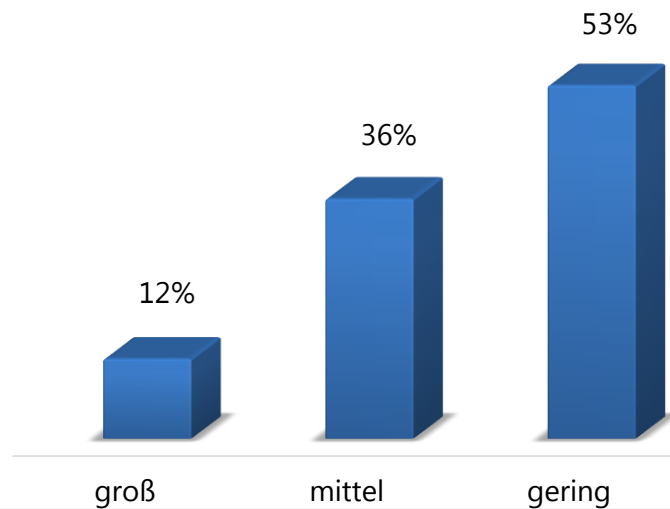
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Bedeutung des Qualitätsmanagements (auch ohne Zertifizierung)...



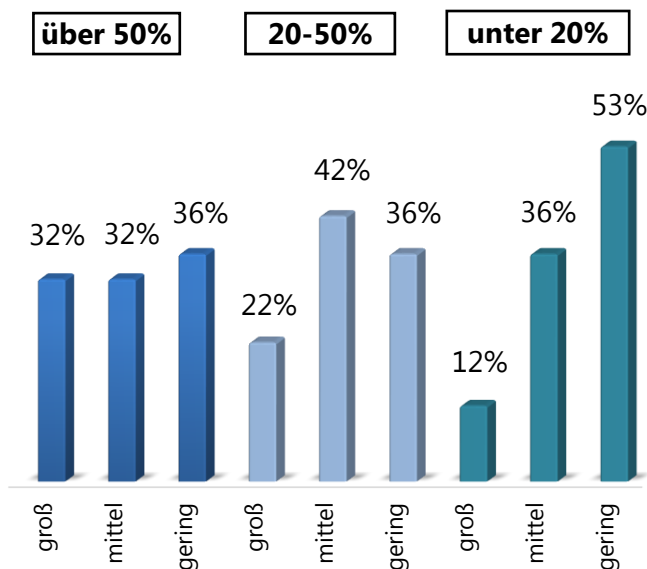
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Bedeutung des Qualitätsmanagements (auch ohne Zertifizierung)...



Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Bedeutung des Qualitätsmanagements (auch ohne Zertifizierung)...

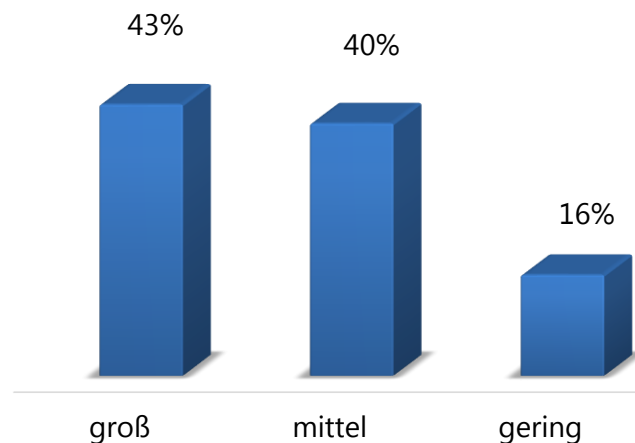


Vergleich der Bedeutung des Qualitätsmanagements (auch ohne Zertifizierung) bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...

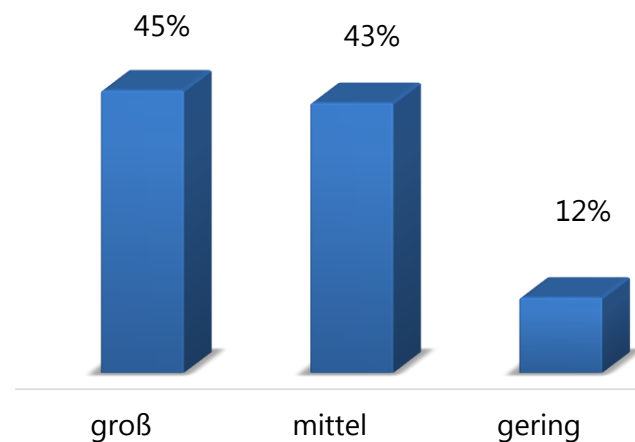


k) Vergleich der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung nach dem Organisationsgrad der Verbände

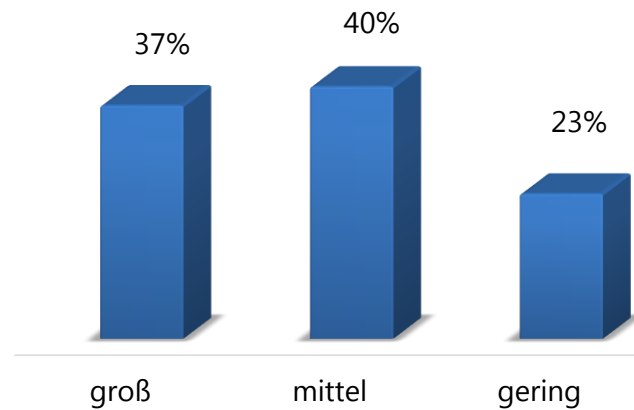
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung, z.B. bei "Zukunfts-Workshops"



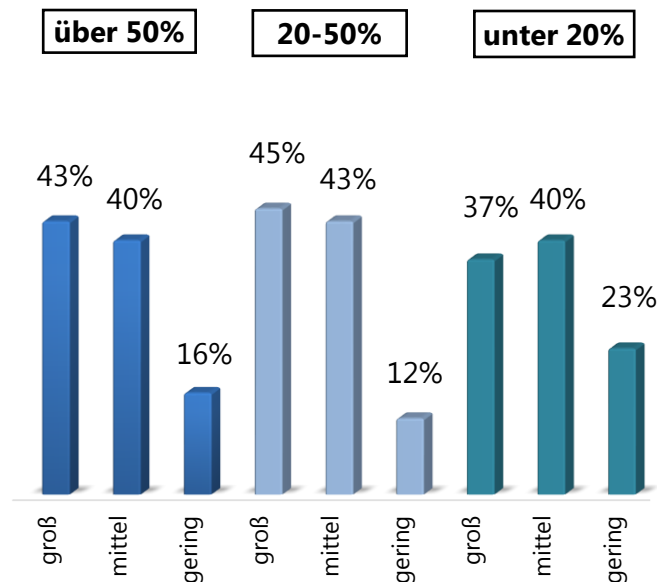
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung, z.B. bei "Zukunfts-Workshops"



Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung, z.B. bei "Zukunfts-Workshops"

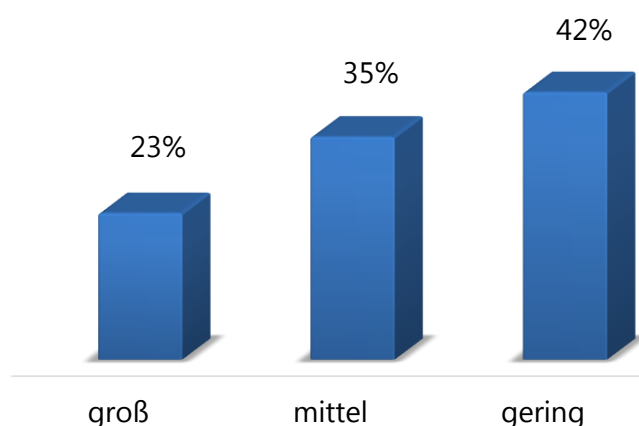


Vergleich der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung, z.B. bei "Zukunfts-Workshops" bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...

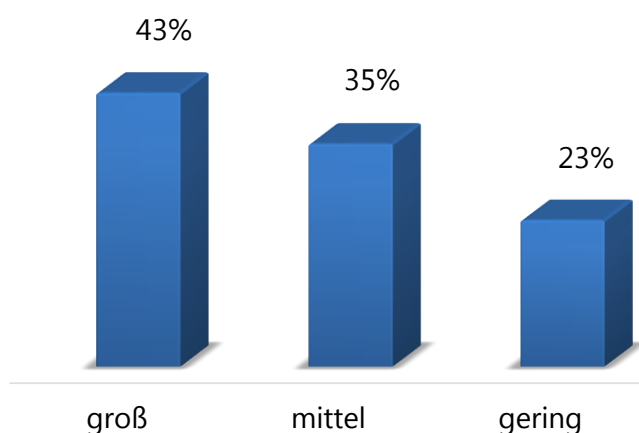


I) Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur organisatorischen Straffung nach dem Organisationsgrad der Verbände

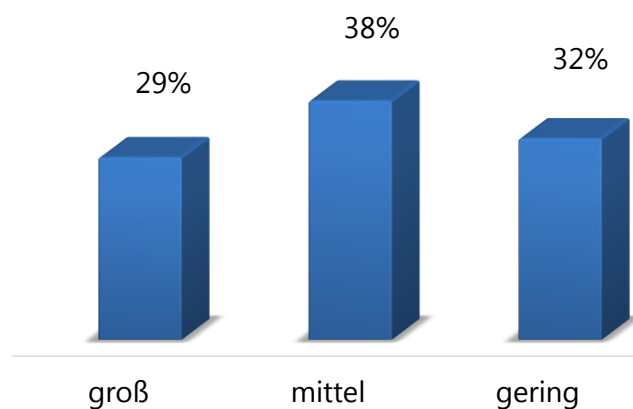
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...



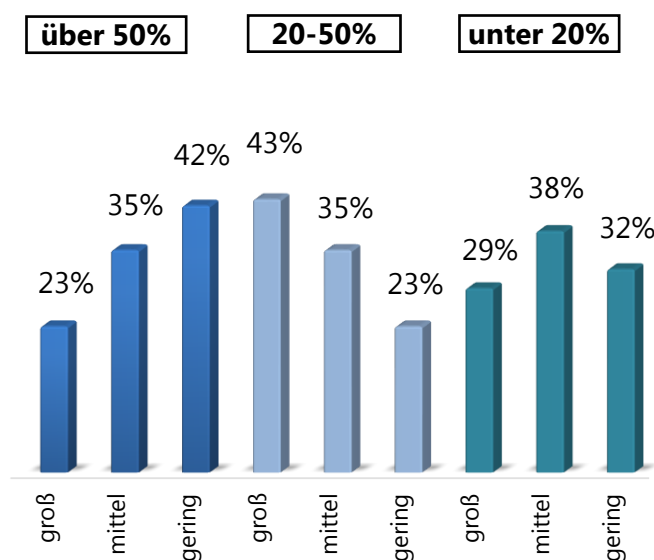
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...



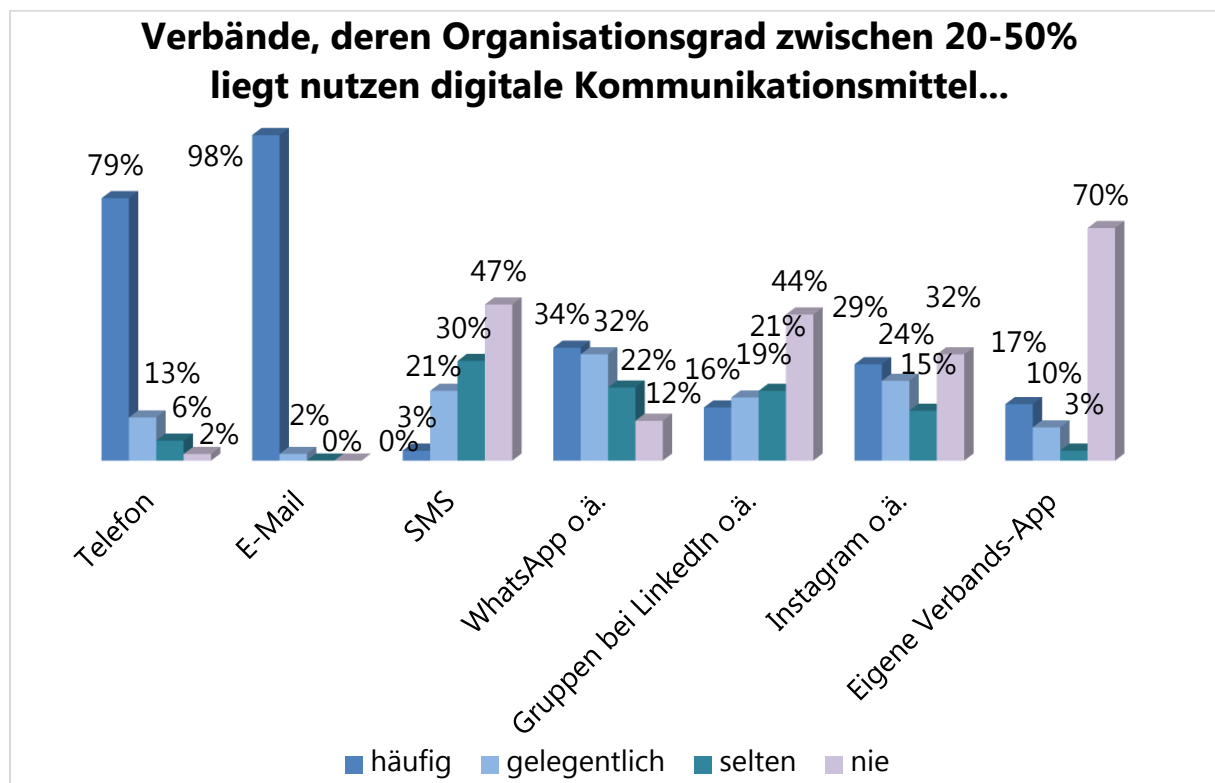
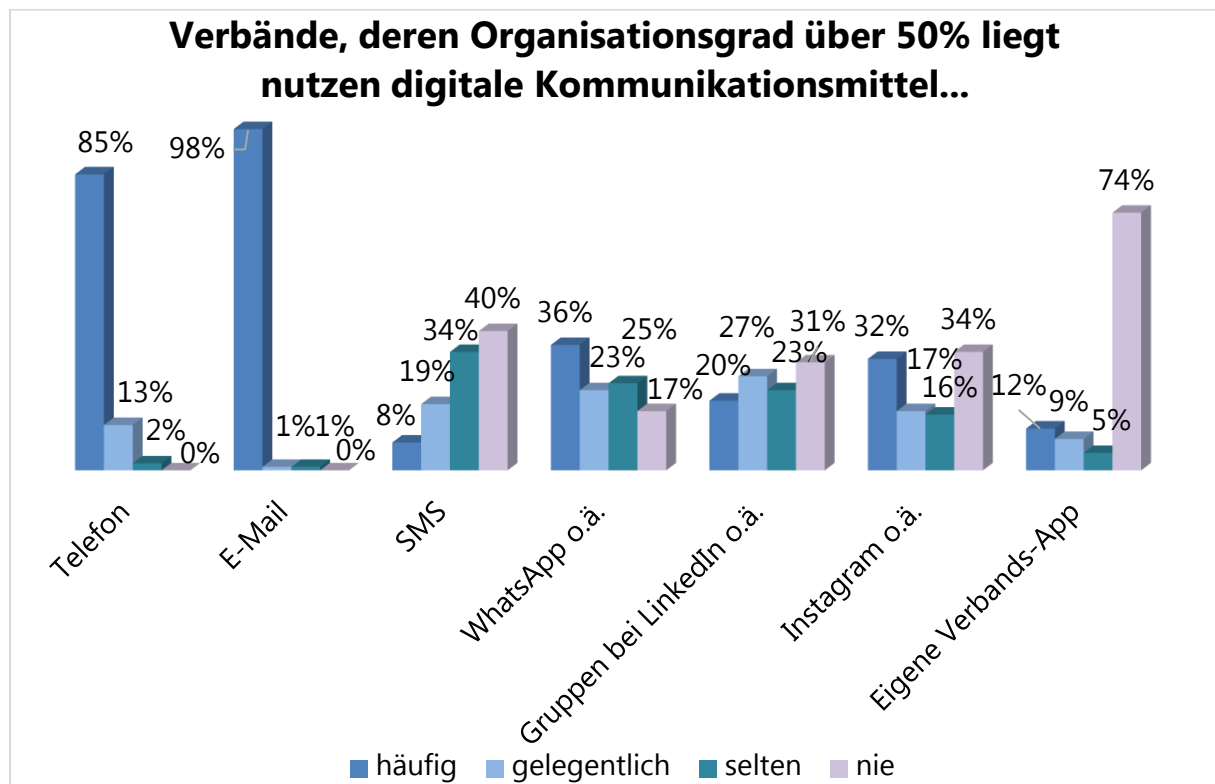
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...

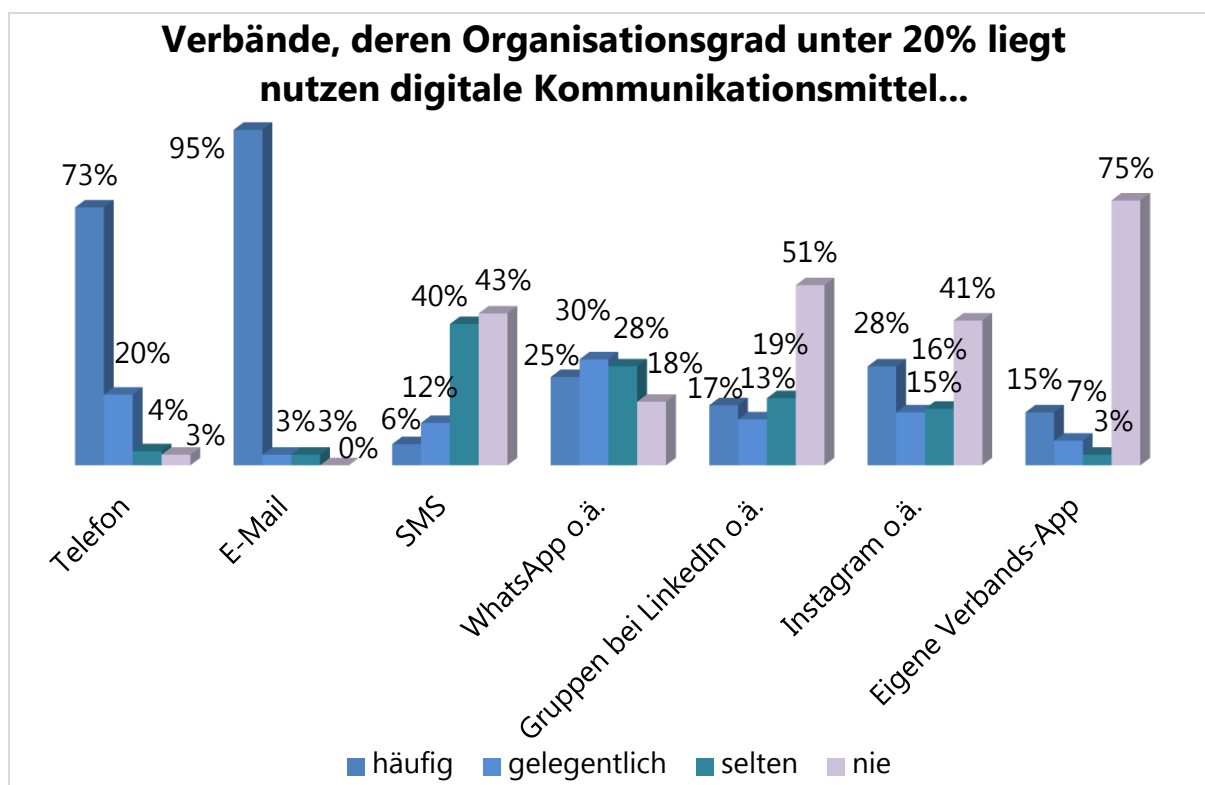


Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur organisatorischen Straffung bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...

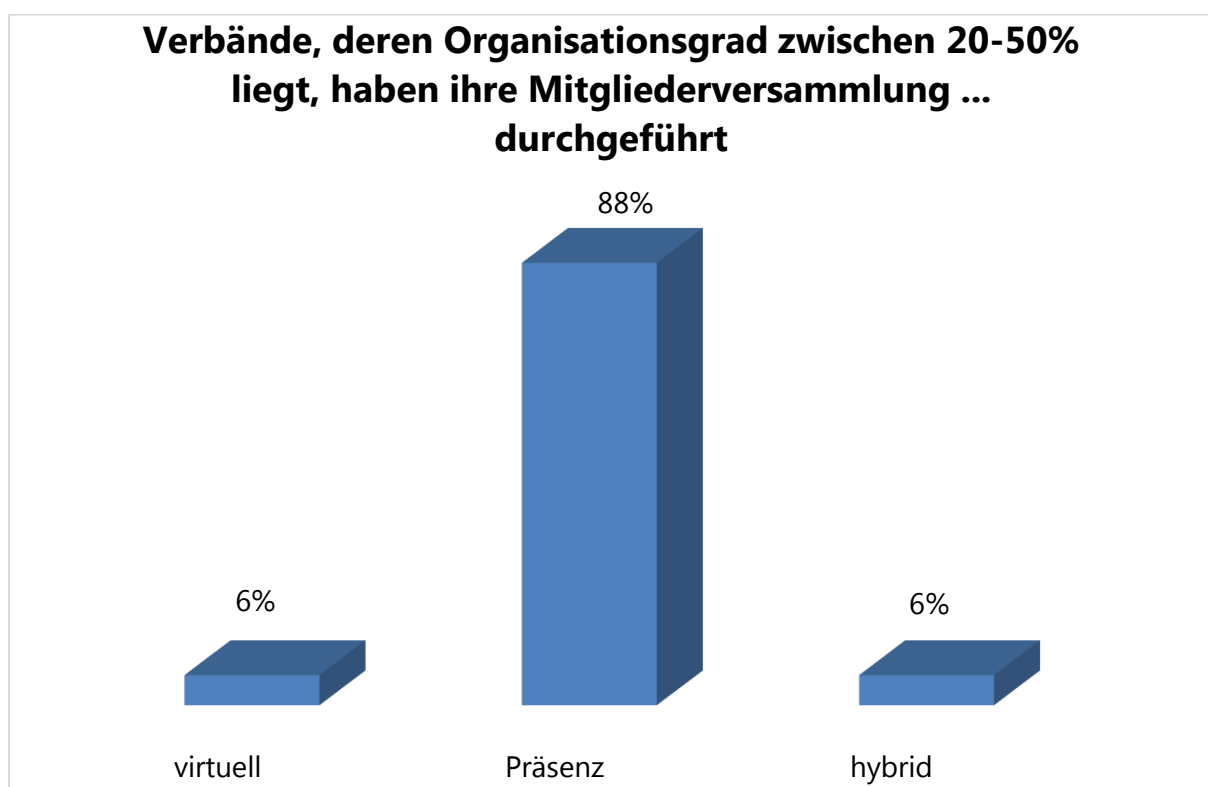
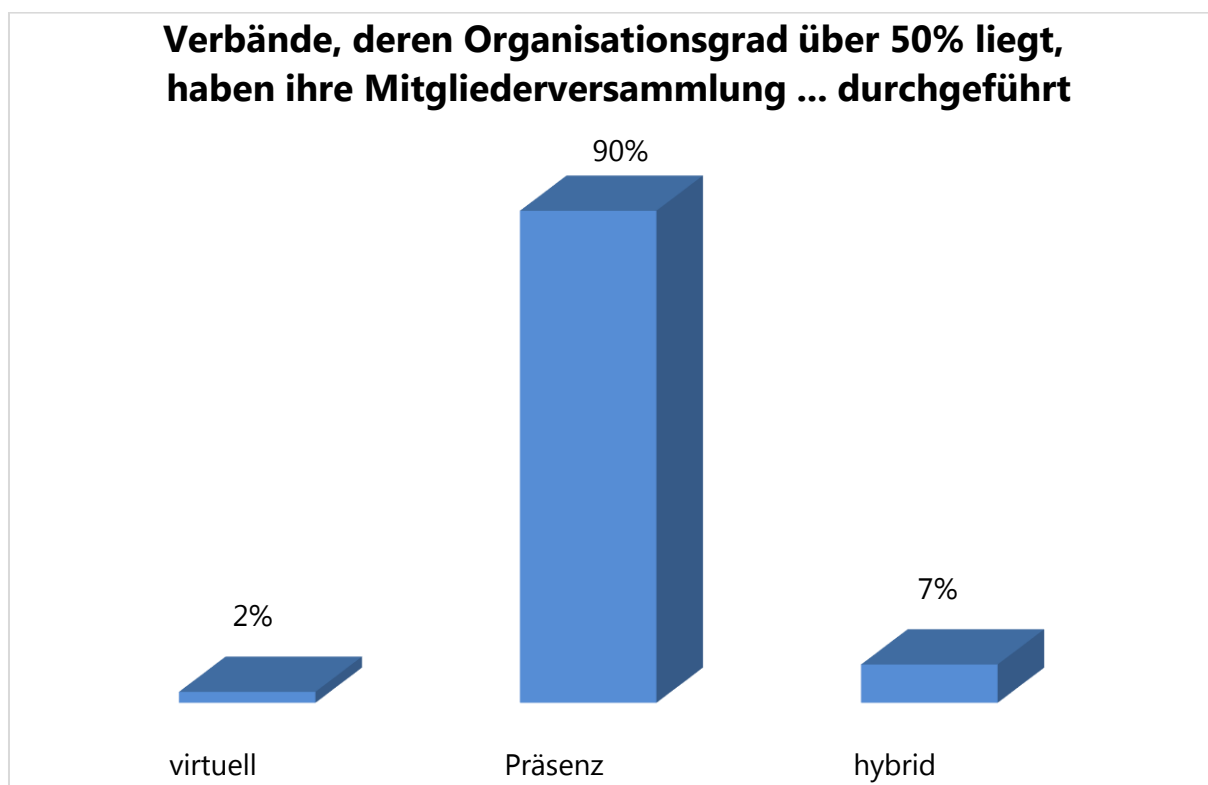


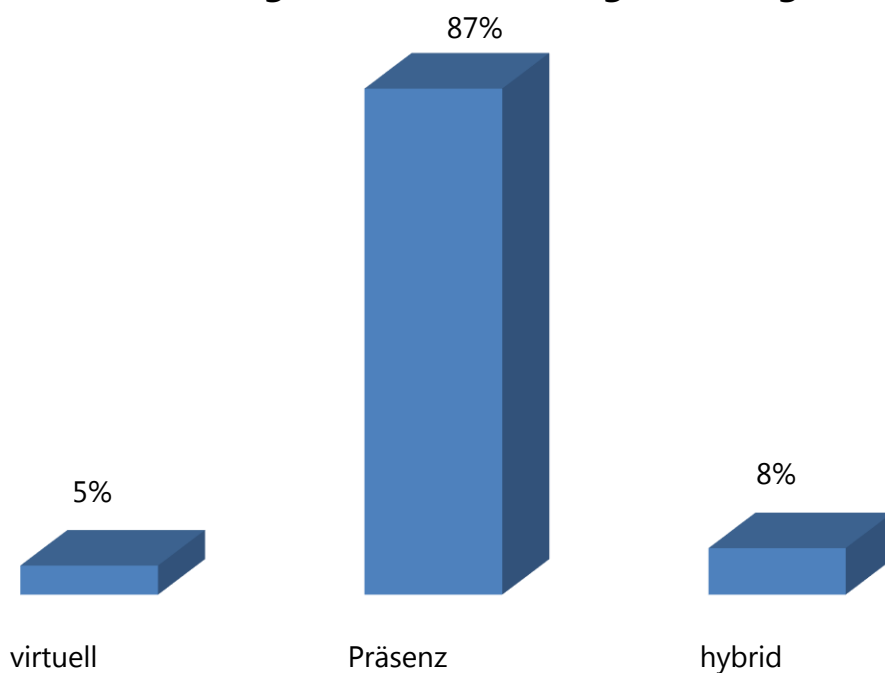
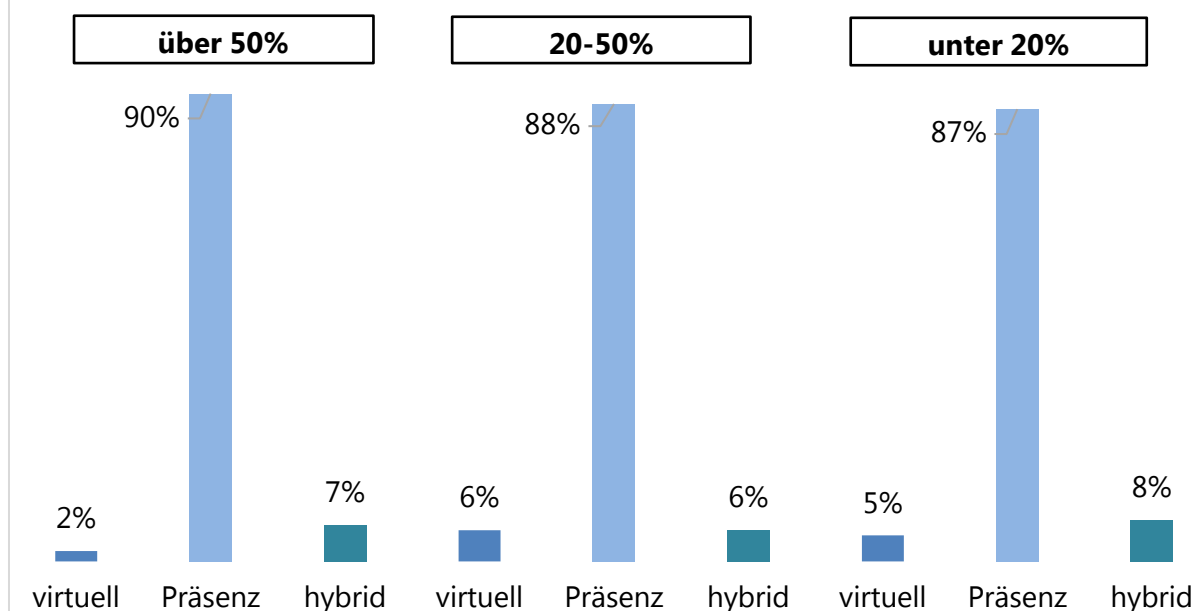
m) Vergleich der Nutzung digitaler Kommunikationsmittel nach dem Organisationsgrad der Verbände





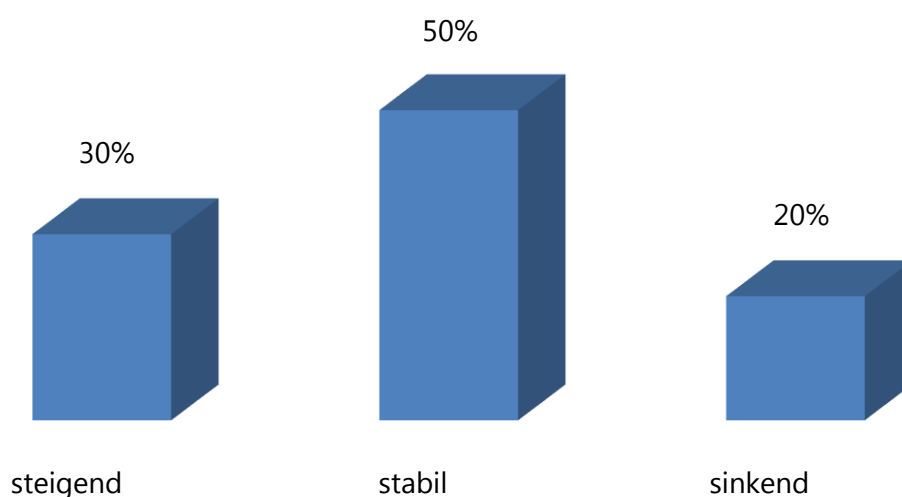
n) Vergleich der Durchführungsart der Mitgliederversammlung nach dem Organisationsgrad der Verbände



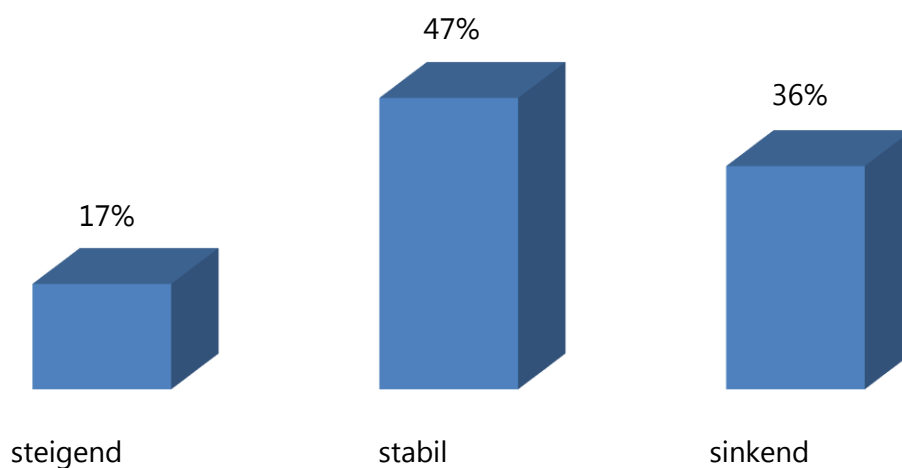
**Verbände, deren Organisationsgrad unter 20% liegt,
haben ihre Mitgliederversammlung ... durchgeführt****Vergleich der Durchführungsart der
Mitgliederversammlung bei Verbänden
mit einem Organisationsgrad von ...**

o) Vergleich der Entwicklung der Mitgliederzahlen nach dem Organisationsgrad der Verbände

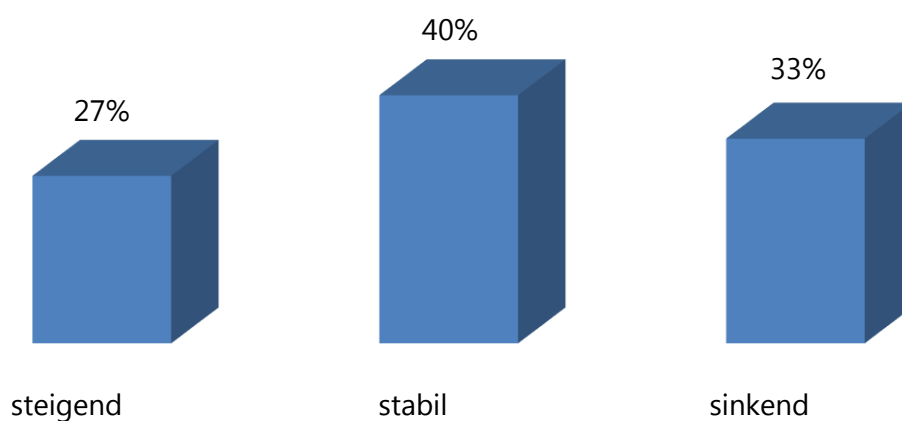
Verbände, deren Organisationsgrad über 50% liegt, haben eine ... Entwicklung der Mitgliederzahlen zu verzeichnen...



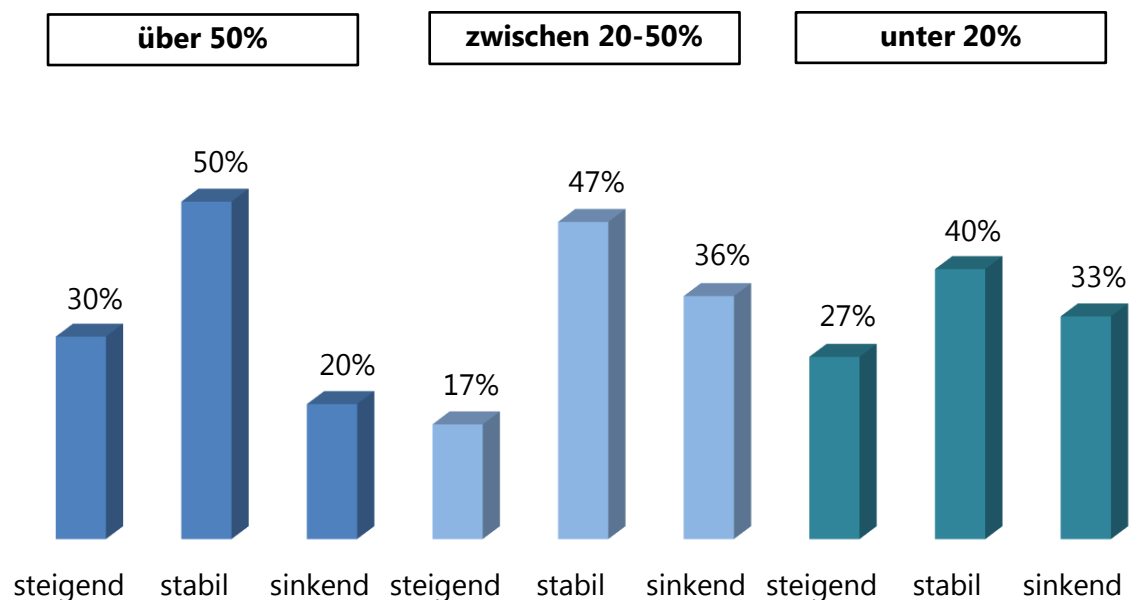
Verbände, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, haben eine ... Entwicklung der Mitgliederzahlen zu verzeichnen...



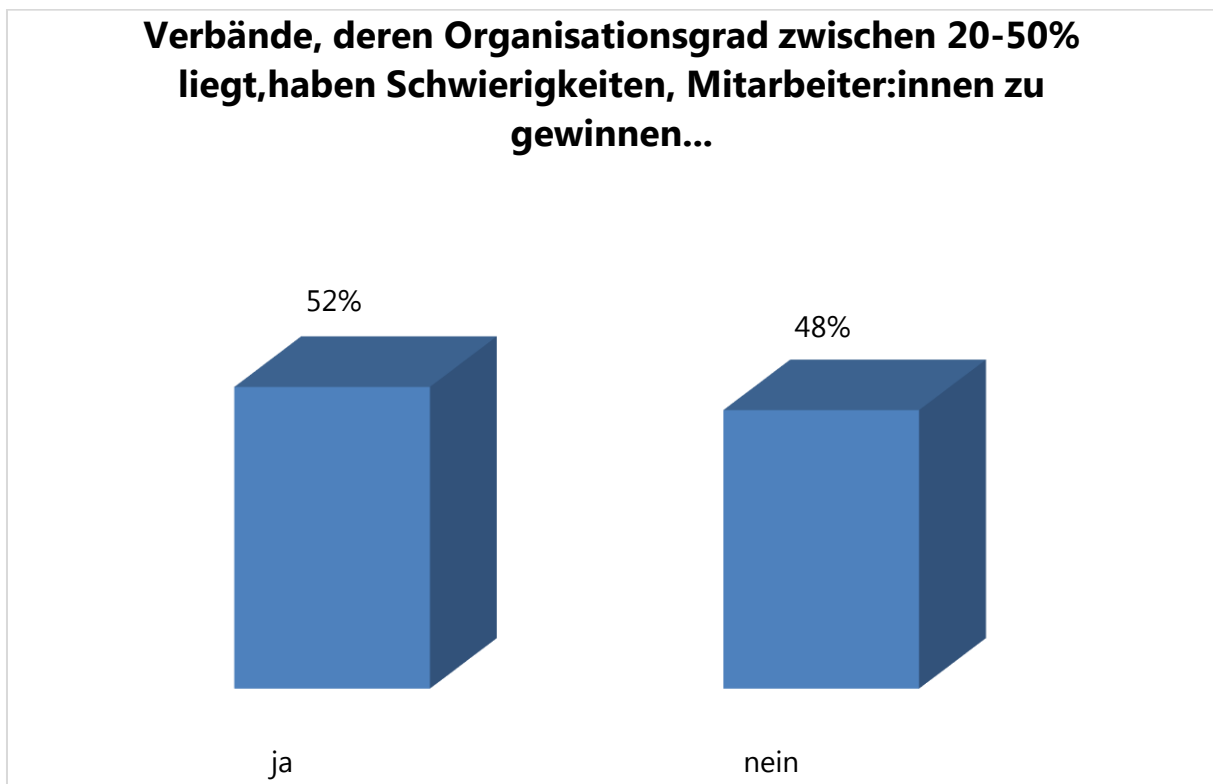
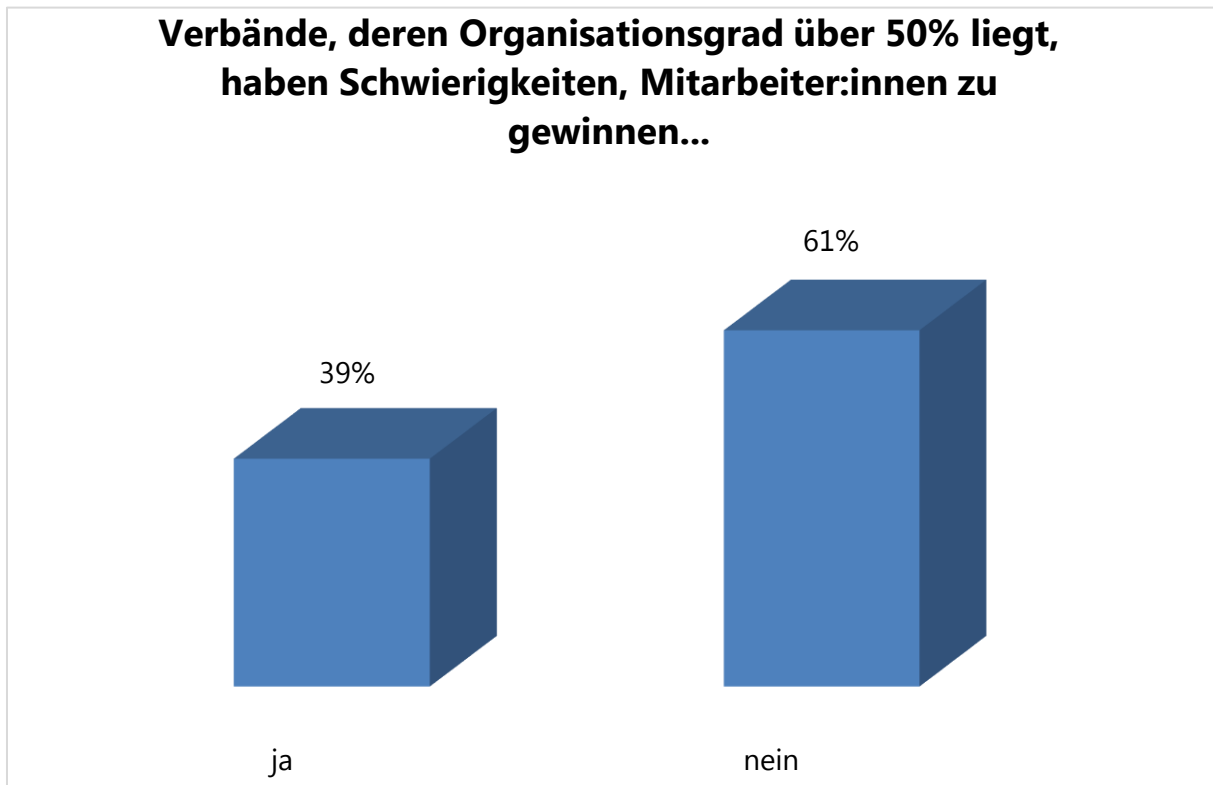
**Verbände, deren Organisationsgrad unter 20% liegt,
haben eine ... Entwicklung der Mitgliederzahlen zu
verzeichnen...**



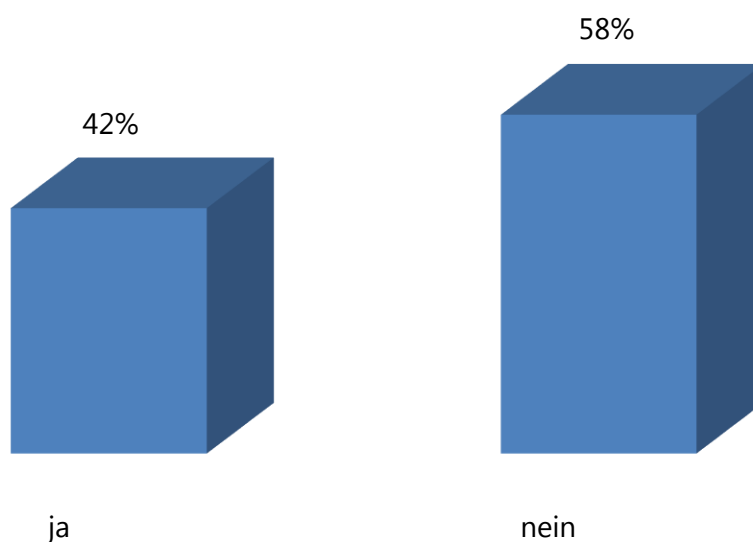
**Vergleich des Entwicklung der Mitgliederzahlen ...
bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...**



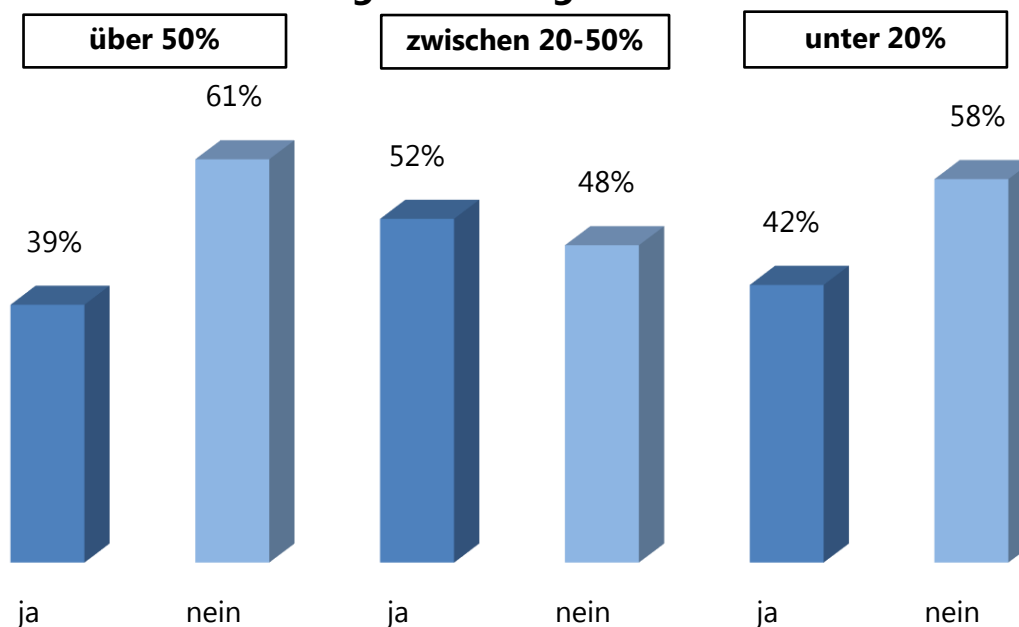
p) Vergleich der Schwierigkeiten, Mitarbeiter:innen zu gewinnen nach dem Organisationsgrad der Verbände



**Verbände, deren Organisationsgrad unter 20% liegt,
haben Schwierigkeiten, Mitarbeiter:innen zu
gewinnen...**

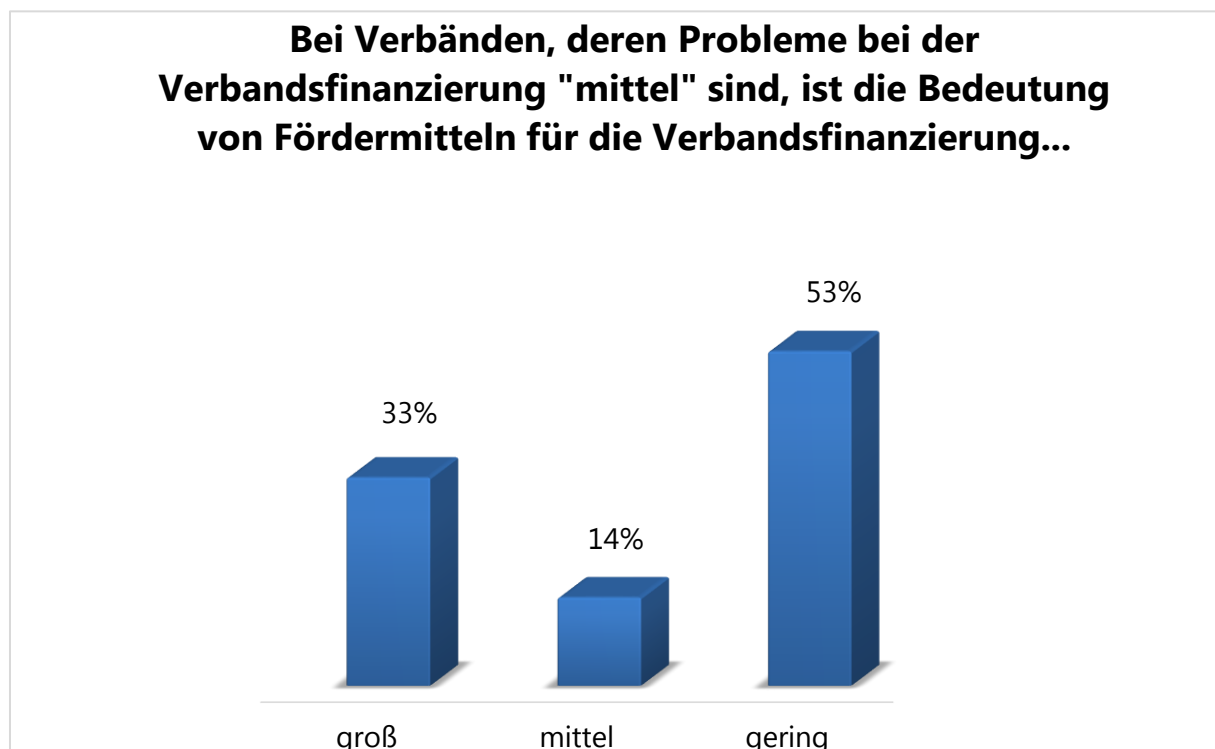
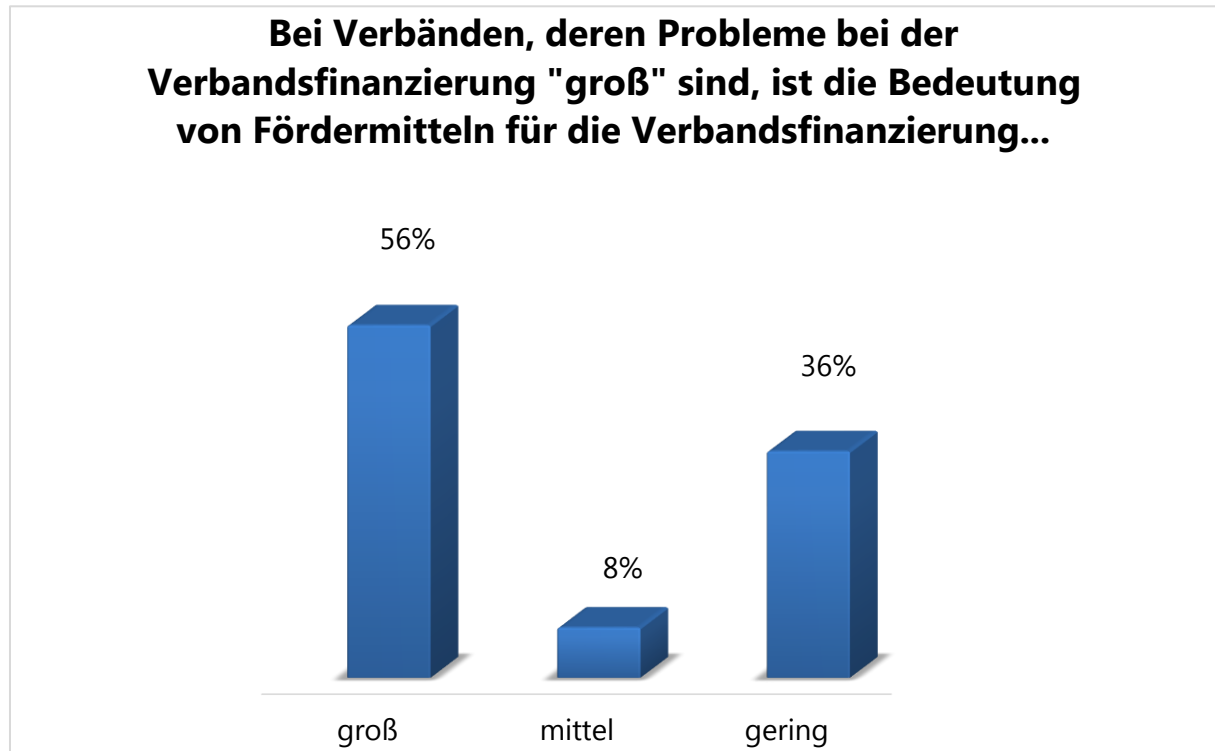


**Vergleich der Schwierigkeiten, Mitarbeiter:innen zu
gewinnen ... bei Verbänden mit einem
Organisationsgrad von...**

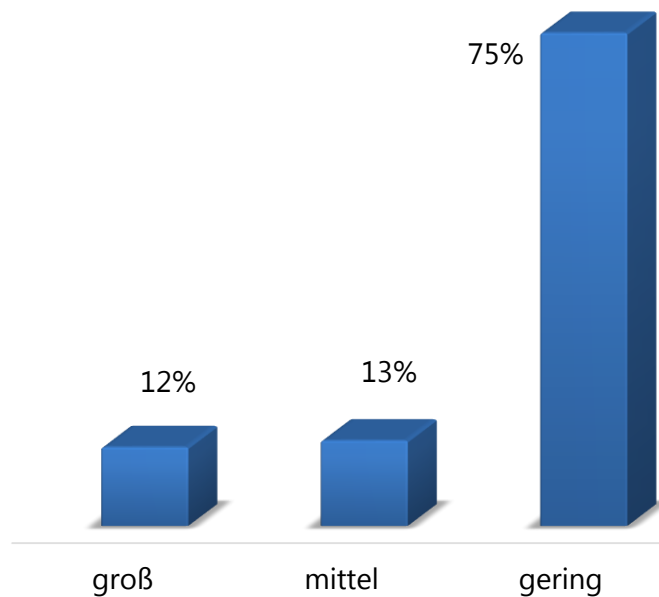


V. Vergleich der Ergebnisse aus Querauswertungen

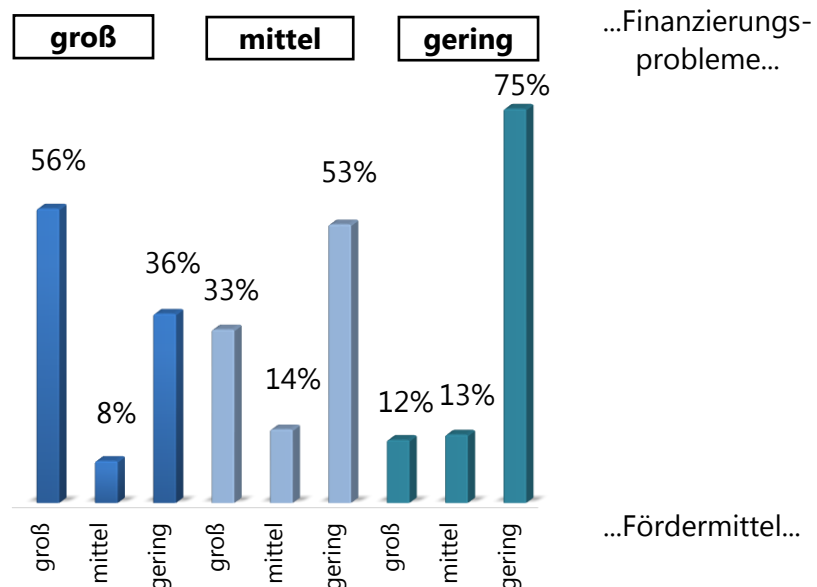
a) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung



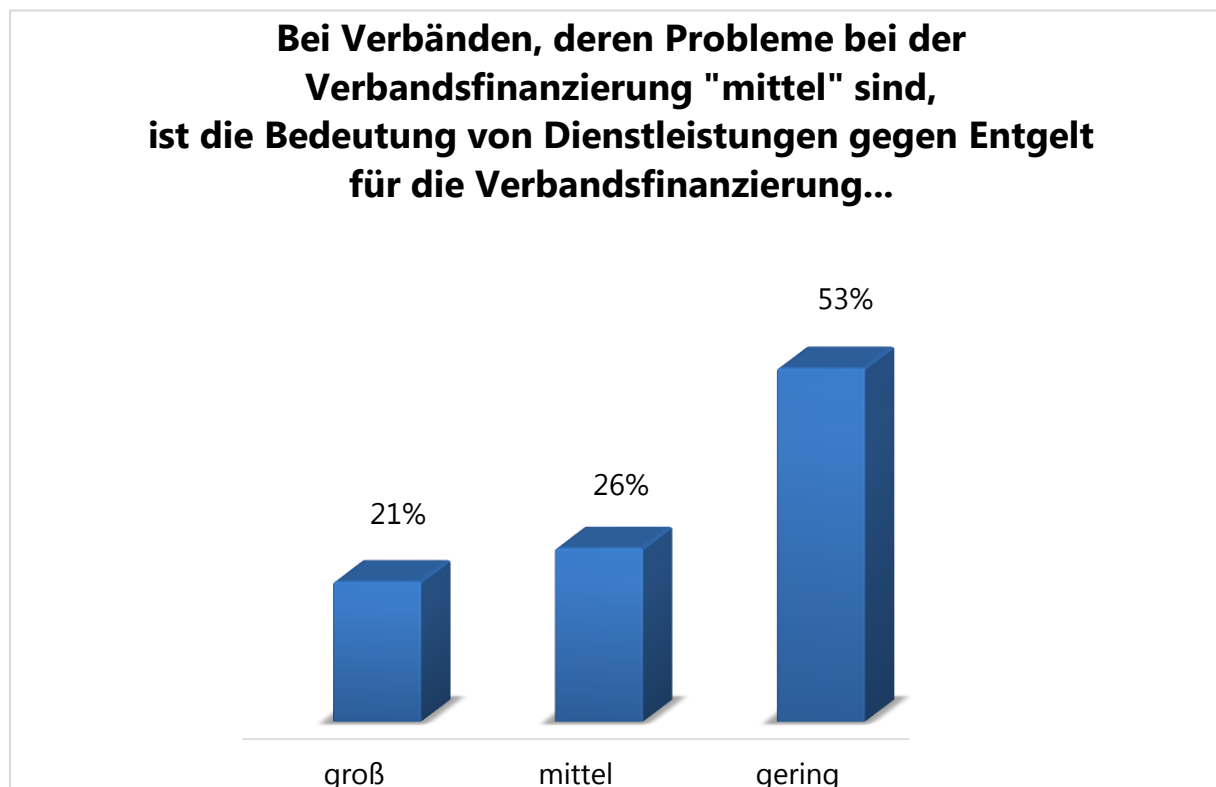
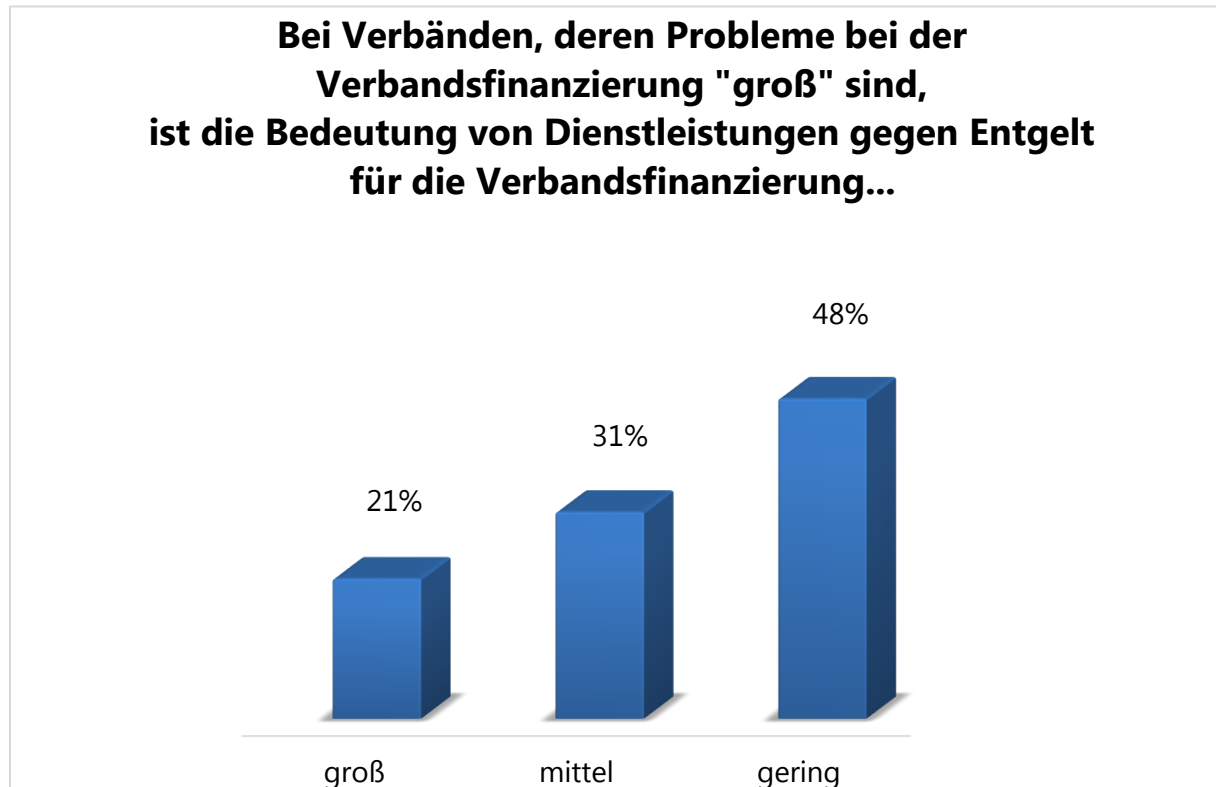
Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "gering" sind, ist die Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung...



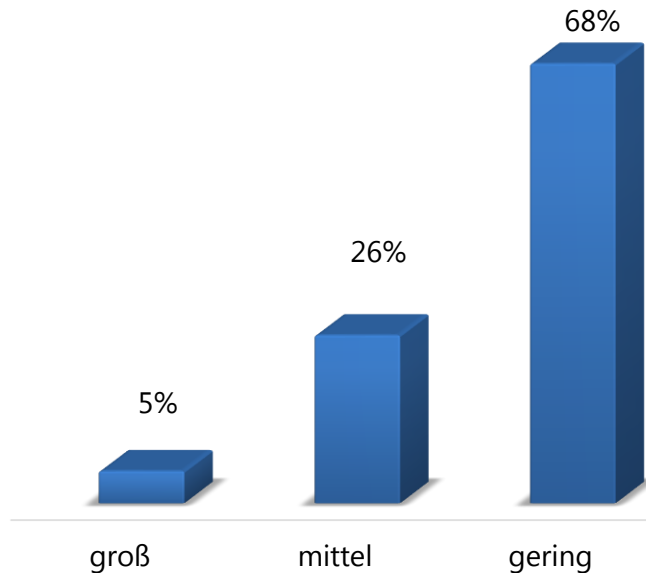
Verbände, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung... sind, ist die Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung...



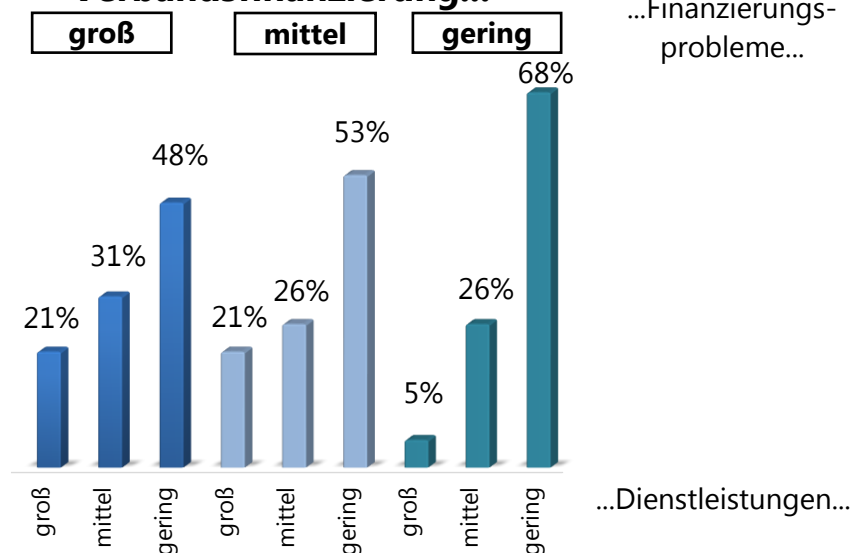
b) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung



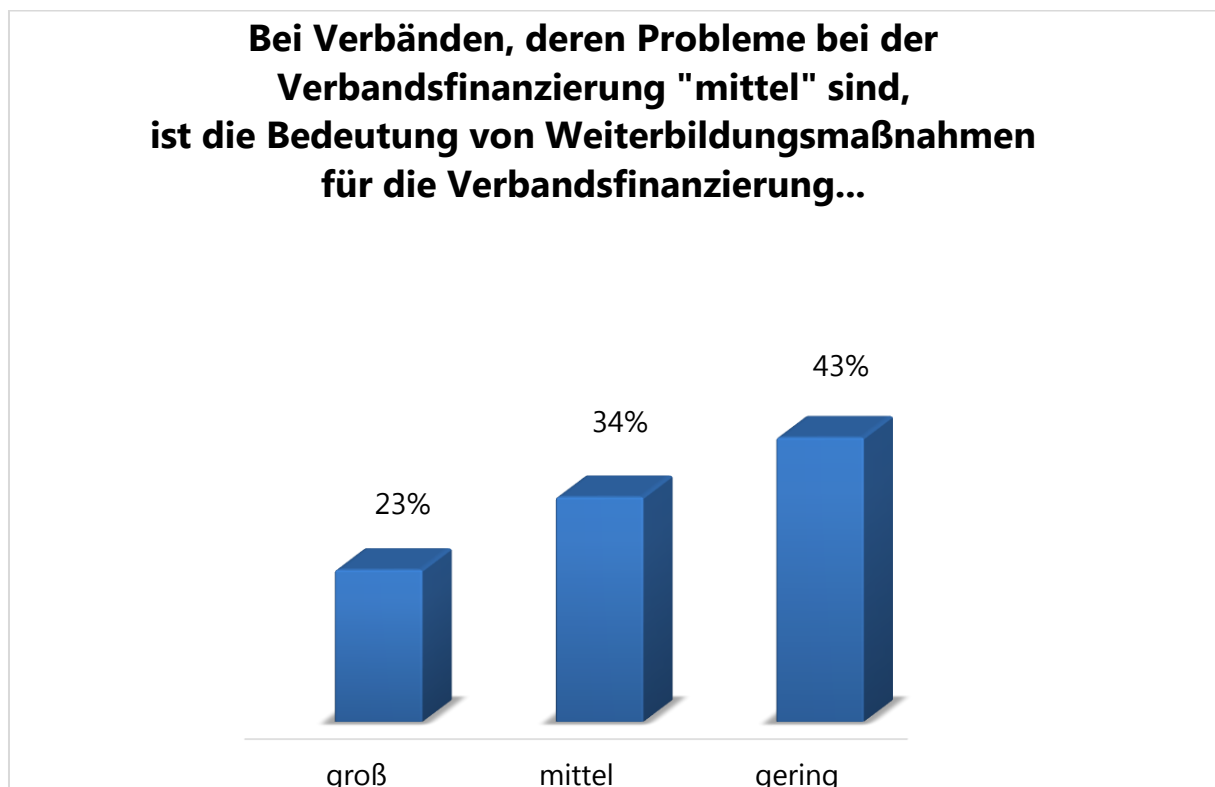
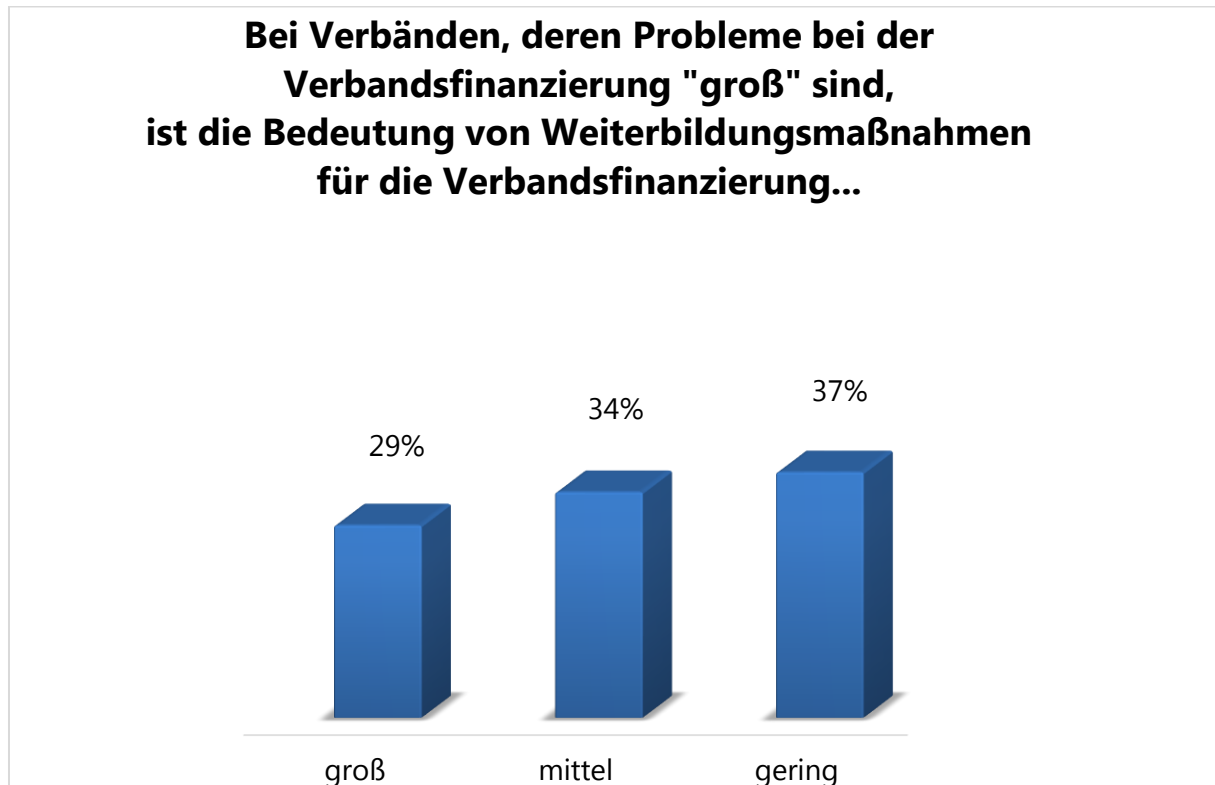
**Bei Verbänden, deren Probleme bei der
Verbandsfinanzierung "gering" sind,
ist die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt
für die Verbandsfinanzierung...**



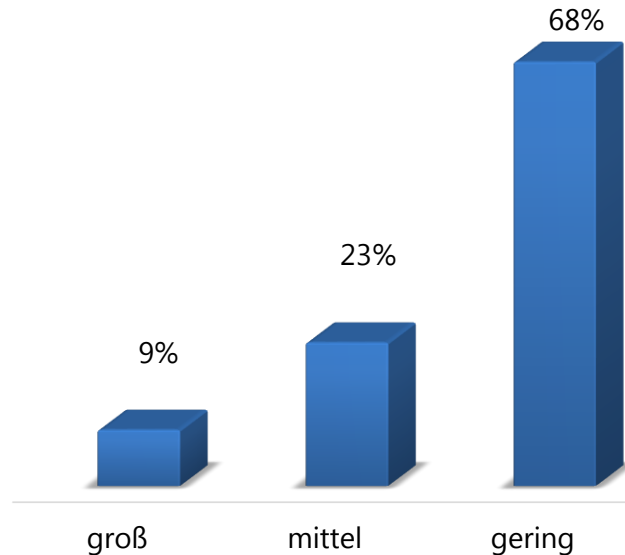
**Verbände, deren Probleme bei der
Verbandsfinanzierung ... sind, ist die Bedeutung
von Dienstleistungen gegen Entgelt für die
Verbandsfinanzierung...**



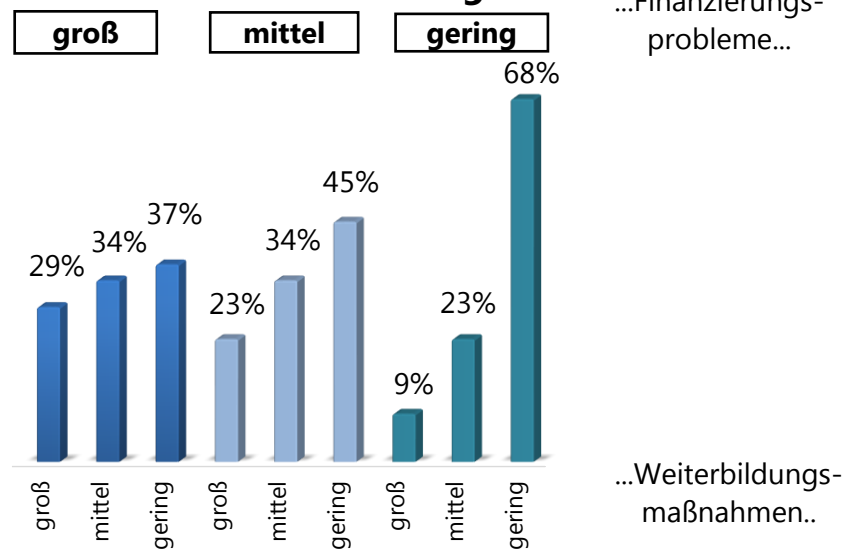
c) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung



**Bei Verbänden, deren Probleme bei der
Verbandsfinanzierung "gering" sind,
ist die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen
für die Verbandsfinanzierung...**

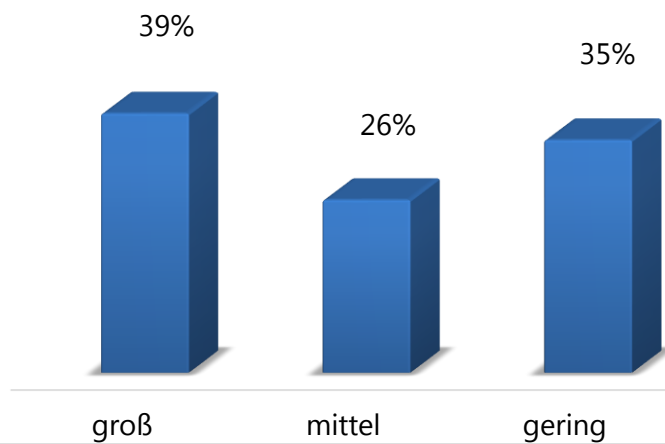


**Verbände, deren Probleme bei der
Verbandsfinanzierung... sind, ist die Bedeutung
von Weiterbildungsmaßnahmen für die
Verbandsfinanzierung...**

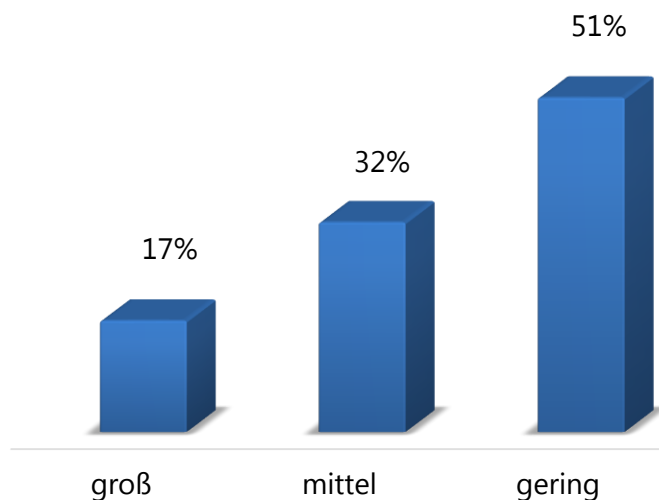


d) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung

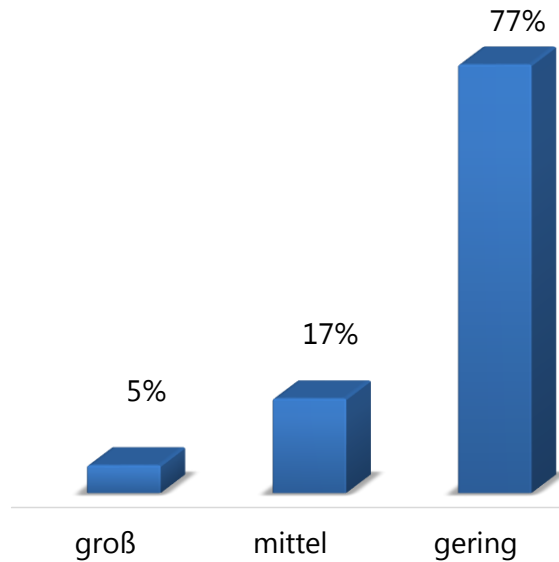
Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "groß" sind, ist die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung...



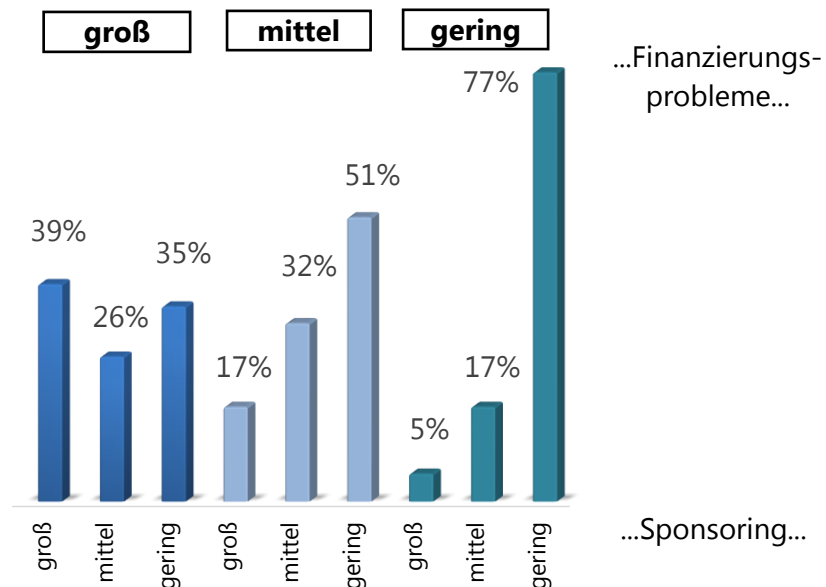
Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "mittel" sind, ist die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung...



Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "gering" sind, ist die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung...

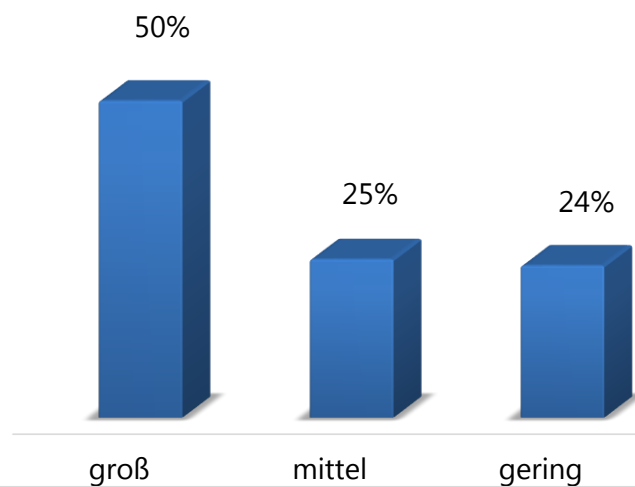


Verbände, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung... sind, ist die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung...

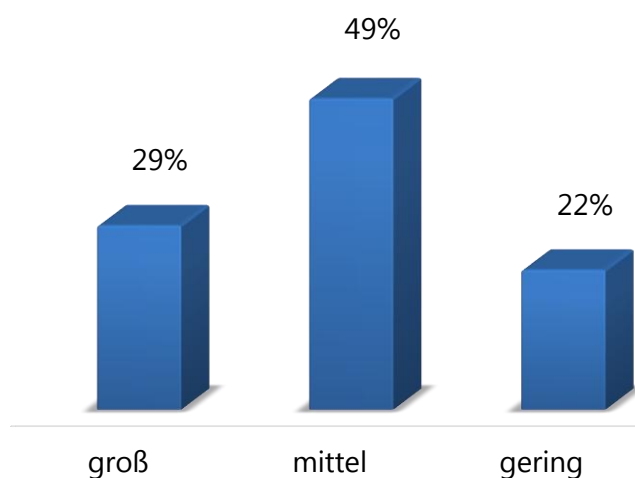


e) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur

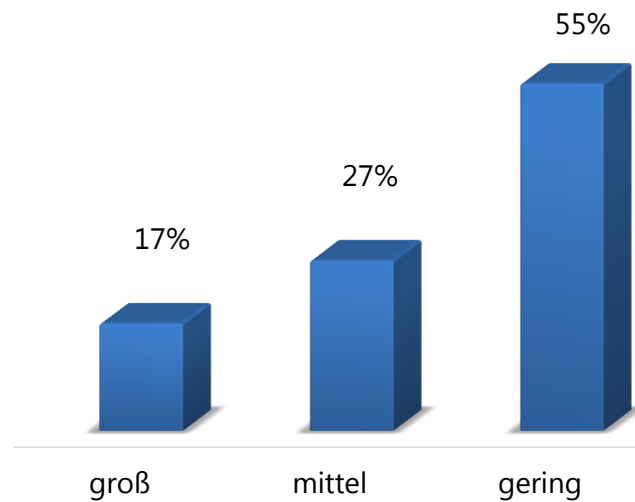
Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "groß" sind, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...



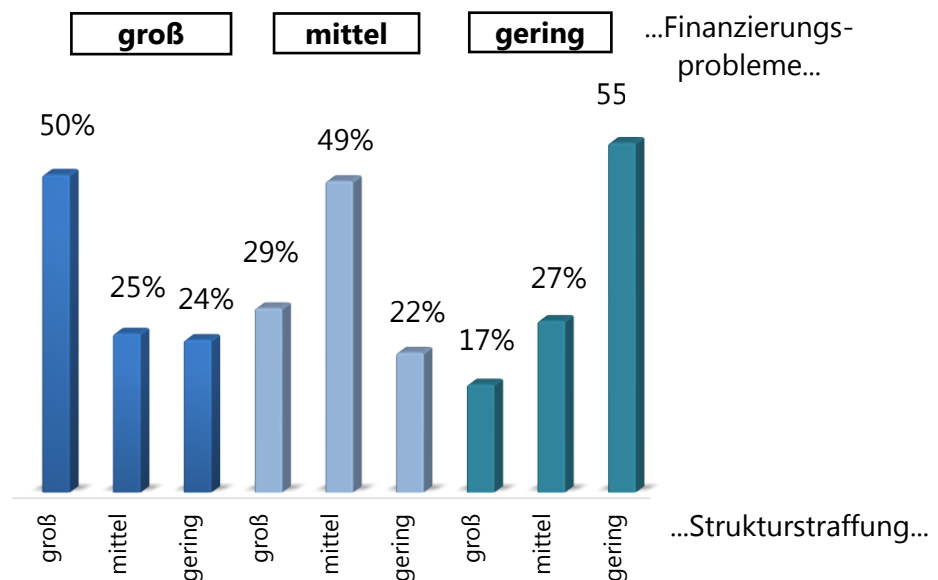
Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "mittel" sind, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...



Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "gering" sind, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...

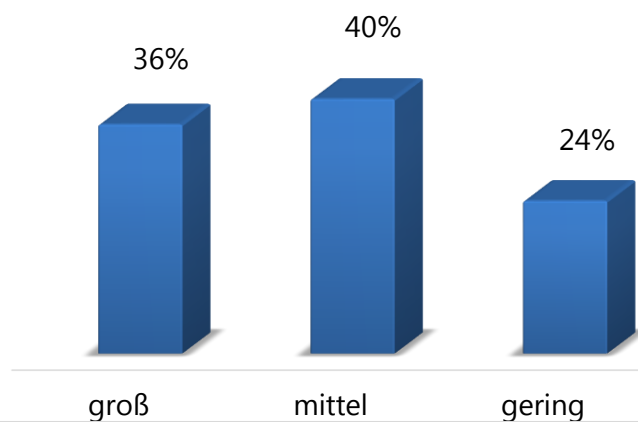


Vergleich: bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung... sind, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...

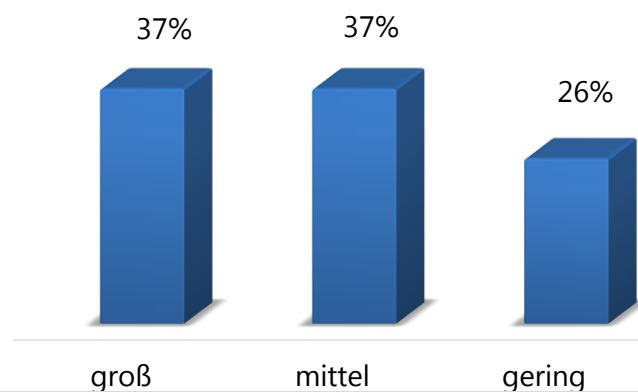


f) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung des Qualitätsmanagements und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur

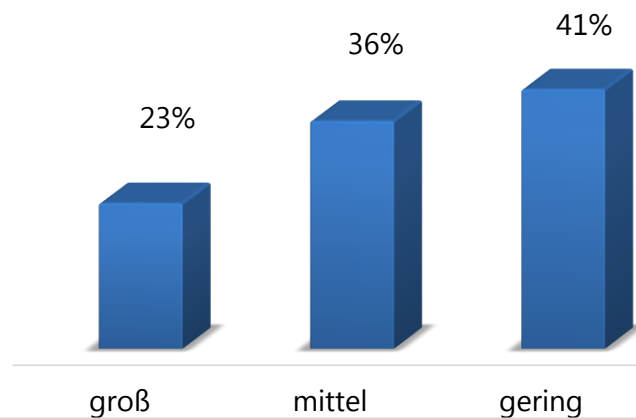
Bei Verbänden, bei denen die Bedeutung des Qualitätsmanagements "groß" ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...



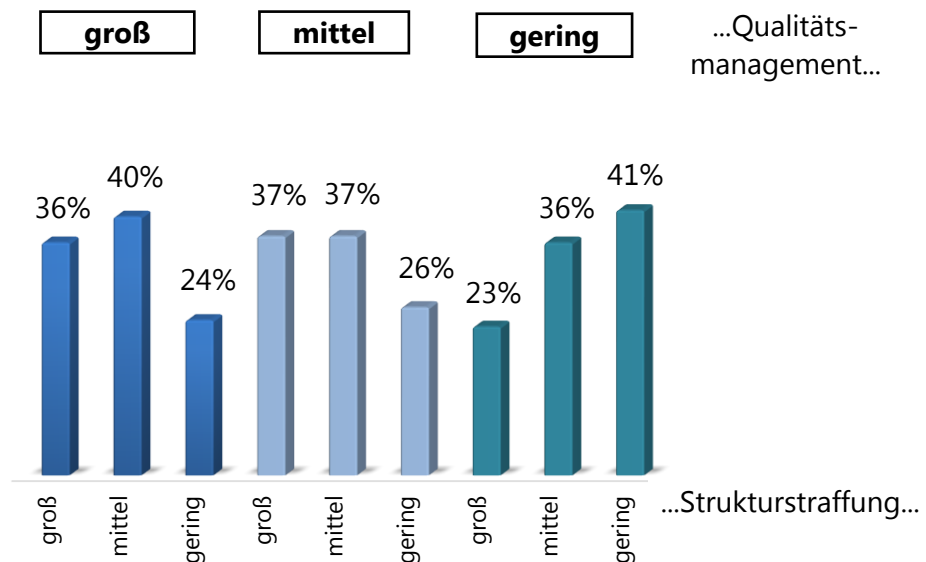
Bei Verbänden, bei denen die Bedeutung des Qualitätsmanagements "mittel" ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...



Bei Verbänden, bei denen die Bedeutung des Qualitätsmanagements "gering" ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...

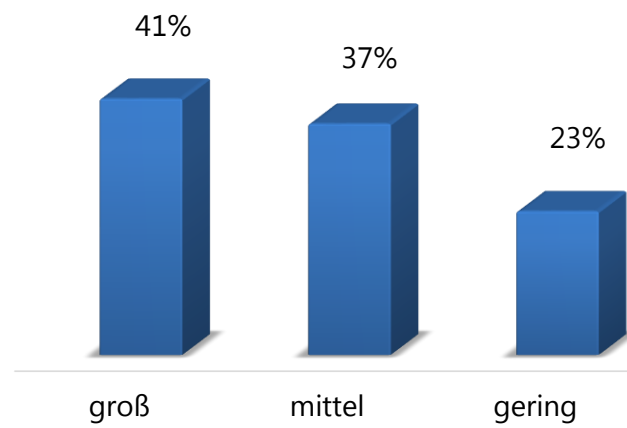


Vergleich: bei Verbänden, bei denen die Bedeutung des Qualitätsmanagements... ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...

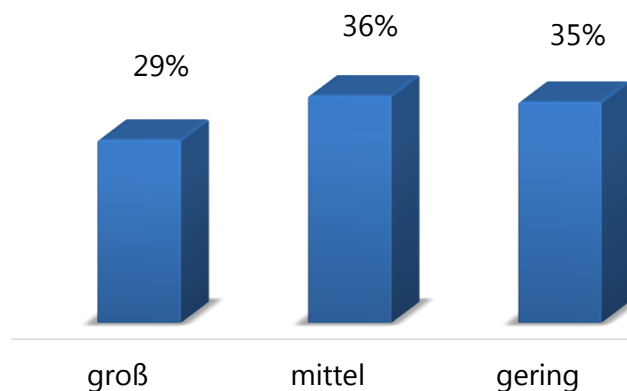


g) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur

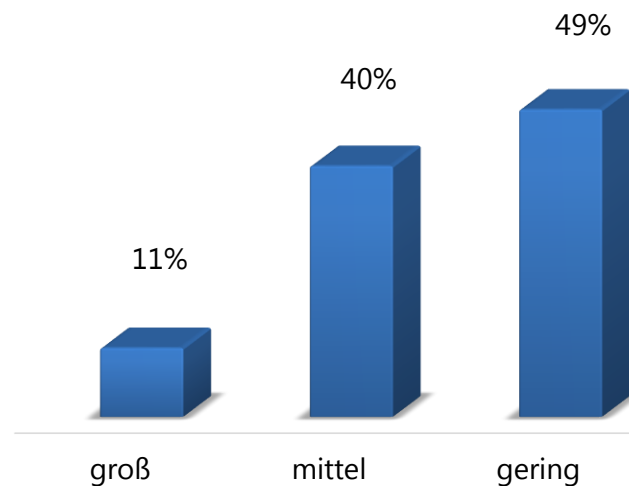
Bei Verbänden, bei denen die Bedeutung langfristiger, strategischer Planung "groß" ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...



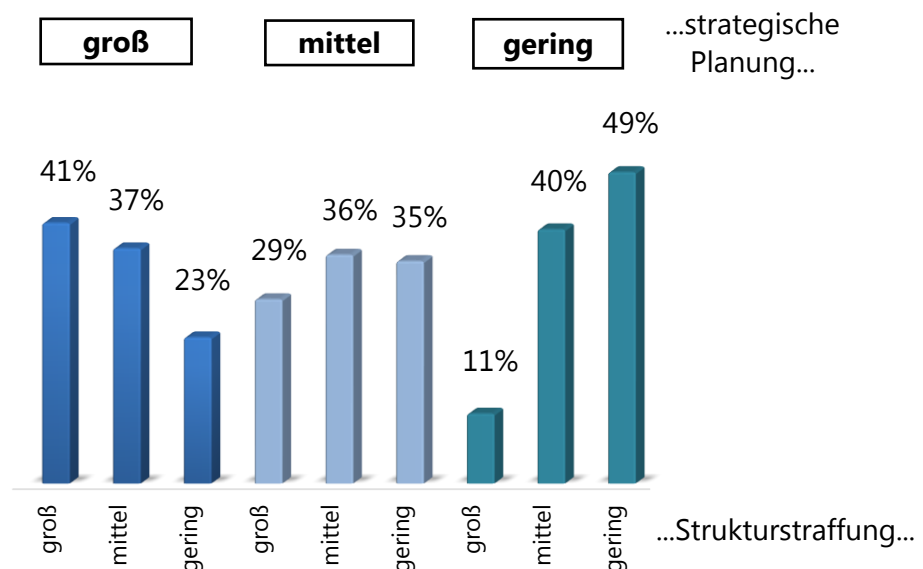
Bei Verbänden, bei denen die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung "mittel" ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...



Bei Verbänden, bei denen die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung "gering" ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...

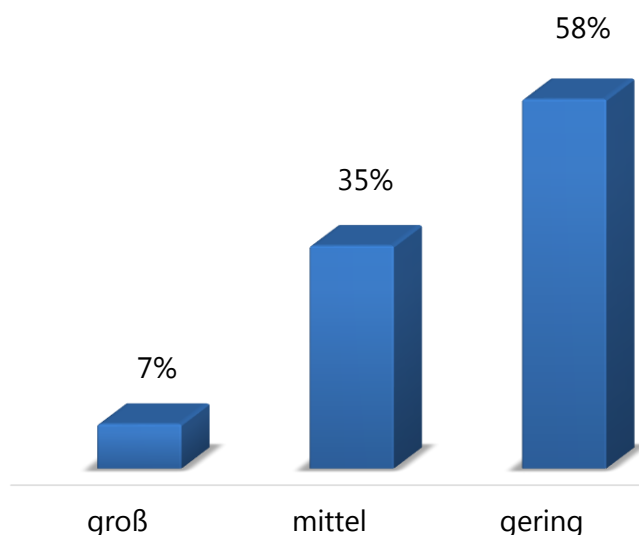


Vergleich: bei Verbänden, bei denen die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung... ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...

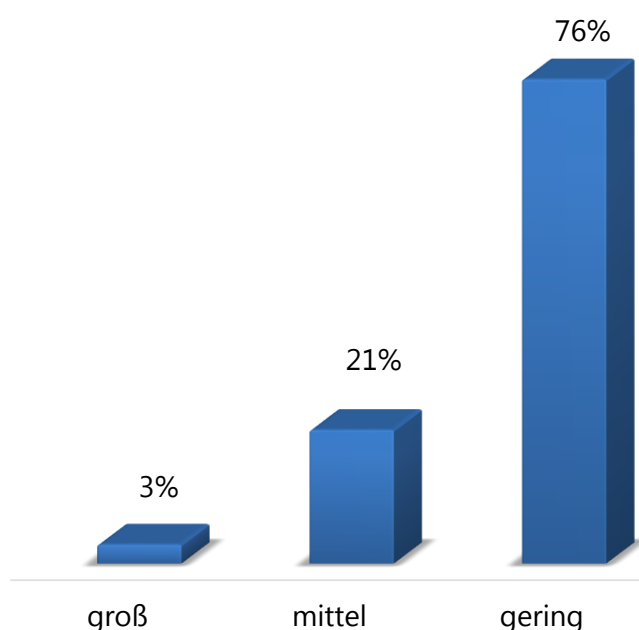


h) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und dem Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung

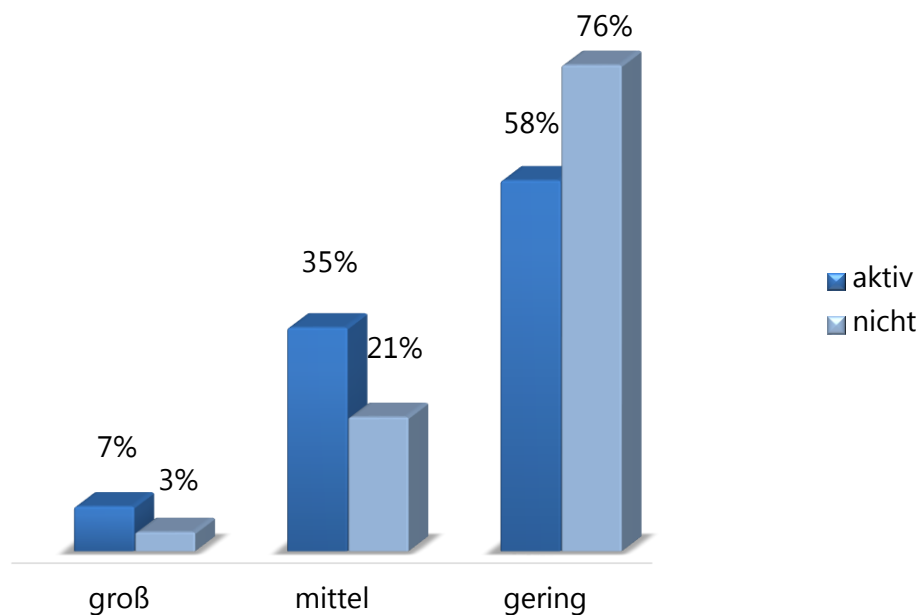
Der Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung ist bei Verbänden, die aktiv Soziale Medien nutzen



Der Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung ist bei Verbänden, die keine Sozialen Medien nutzen



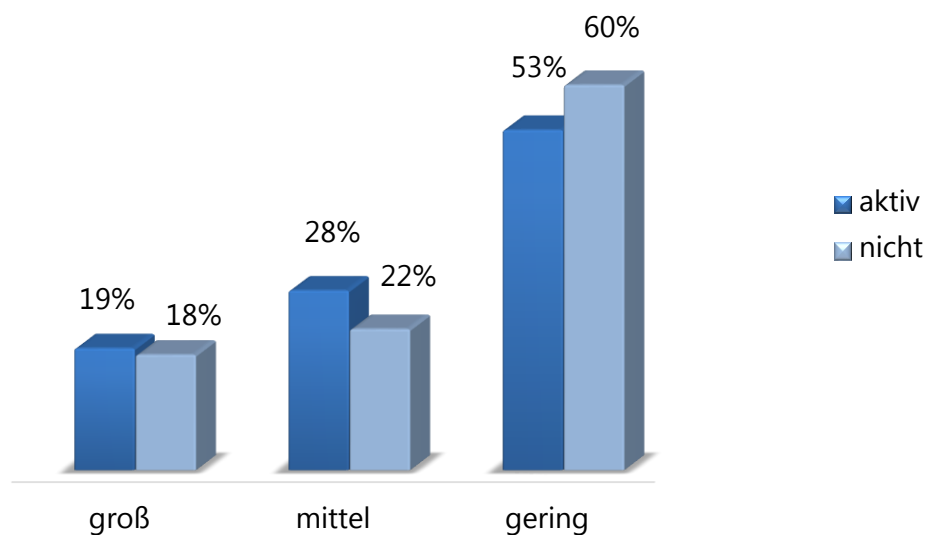
**Der Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung
ist bei Verbänden, die ... Soziale Medien nutzen...**



i) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung

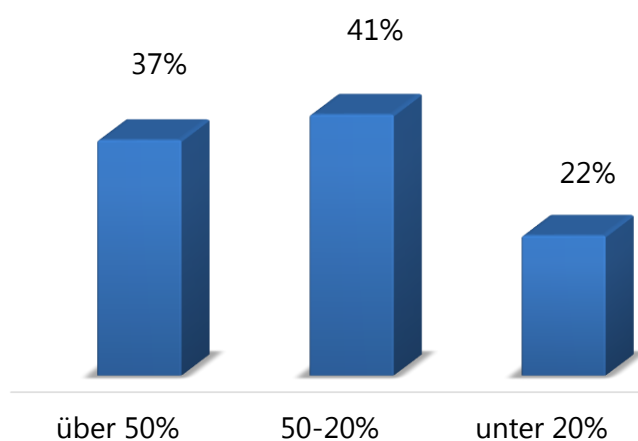


**Die Bedeutung von Sponsoring für die
Verbandsfinanzierung ist für Verbände,
die ... Soziale Medien nutzen...**

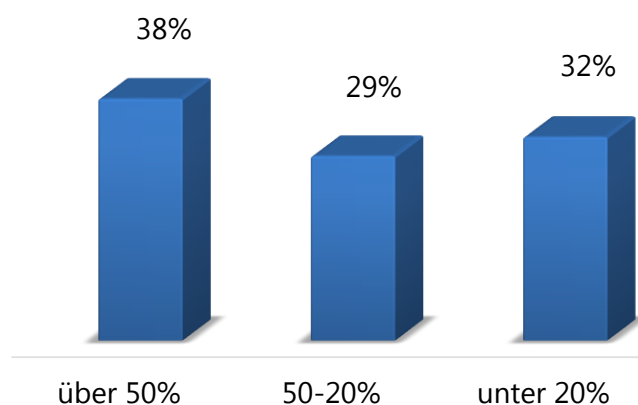


j) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und dem Organisationsgrad der Verbände

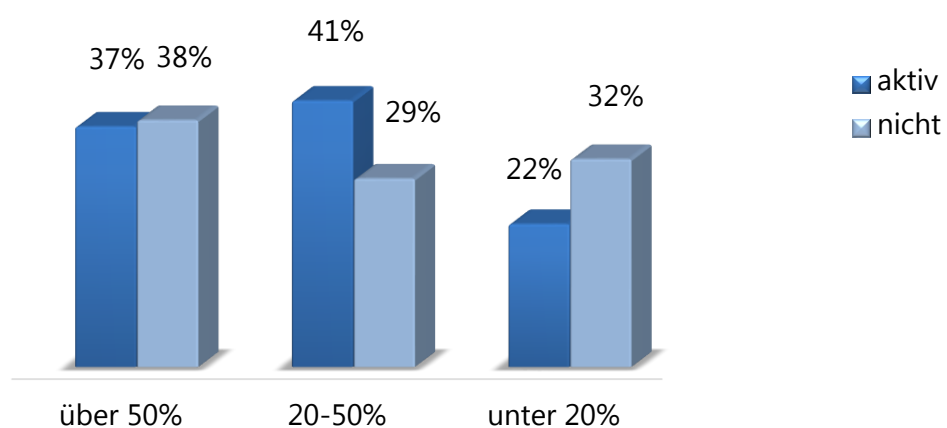
Der Organisationsgrad von Verbänden, die aktiv Soziale Medien nutzen, ist...



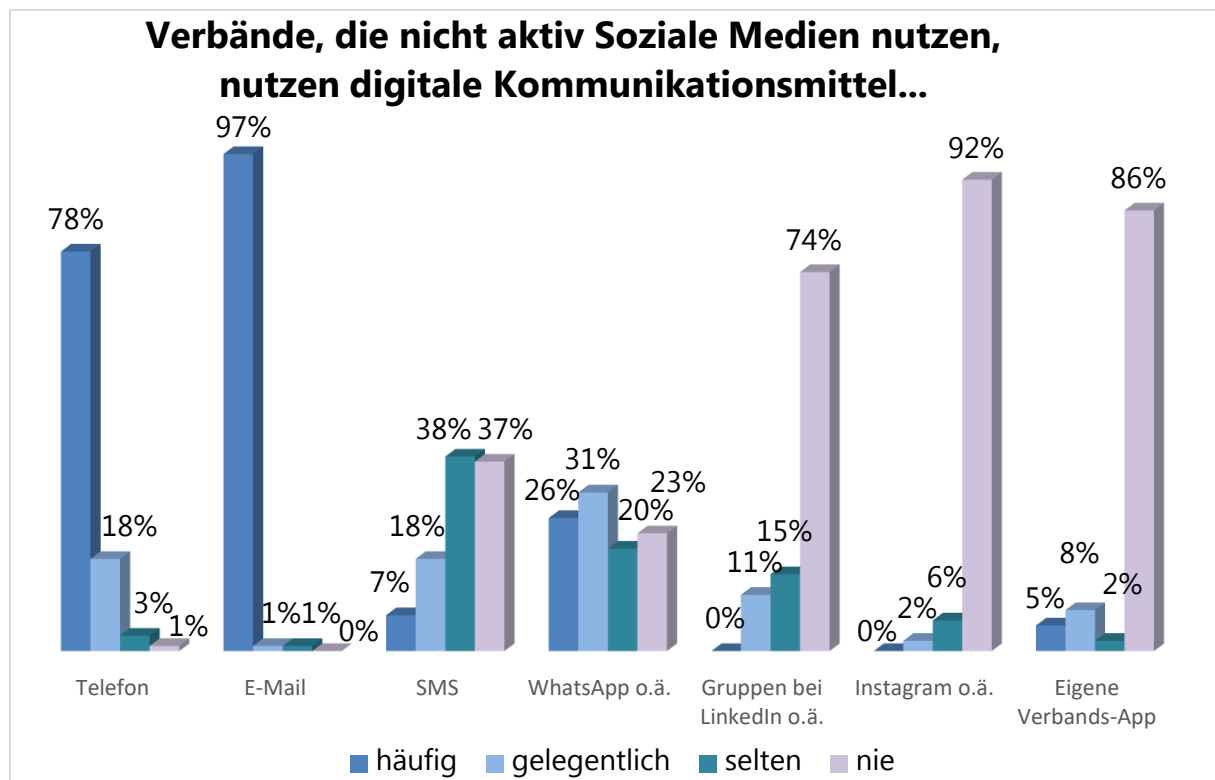
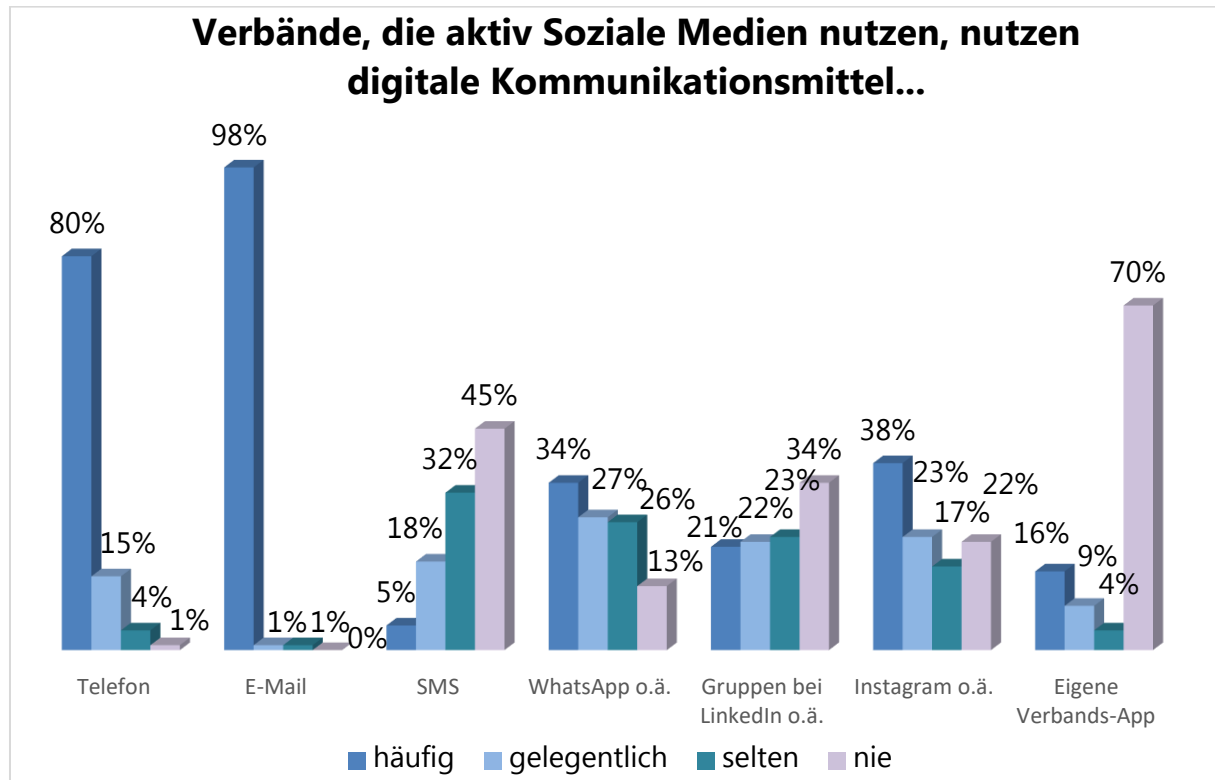
Der Organisationsgrad von Verbänden, die keine Sozialen Medien nutzen, ist...



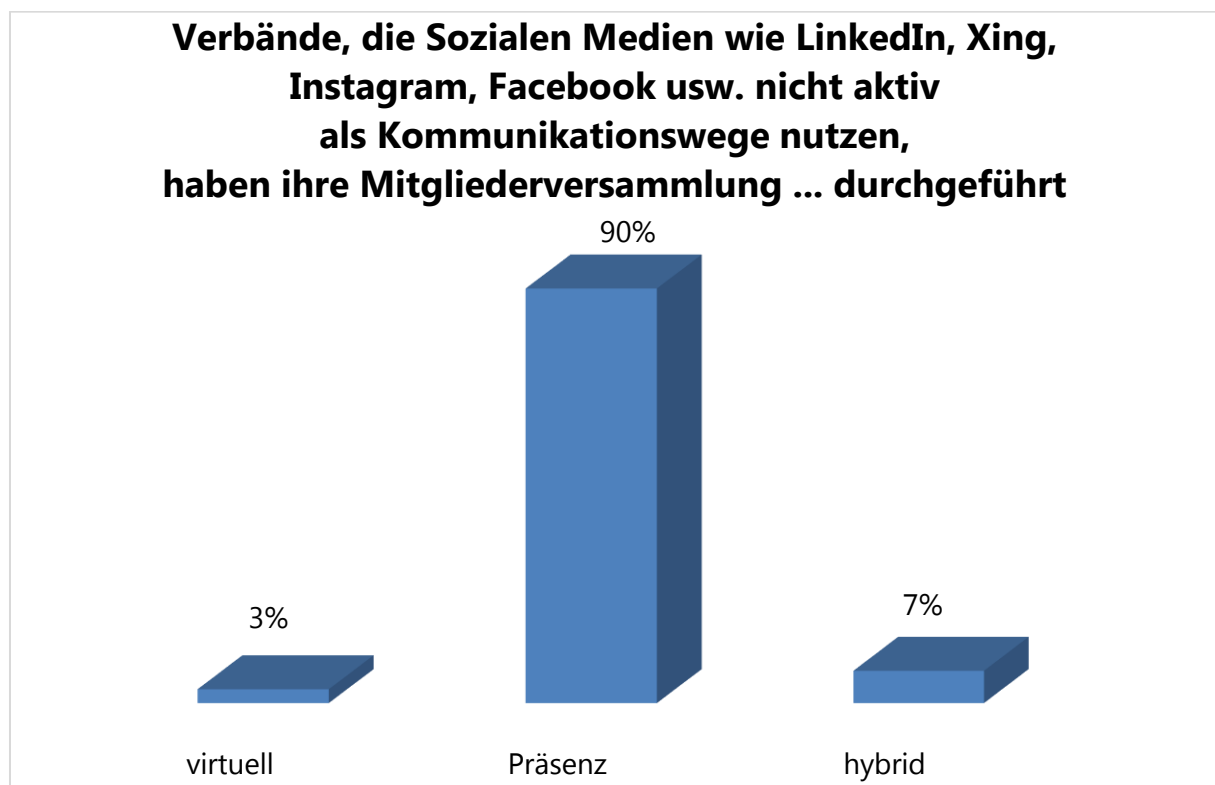
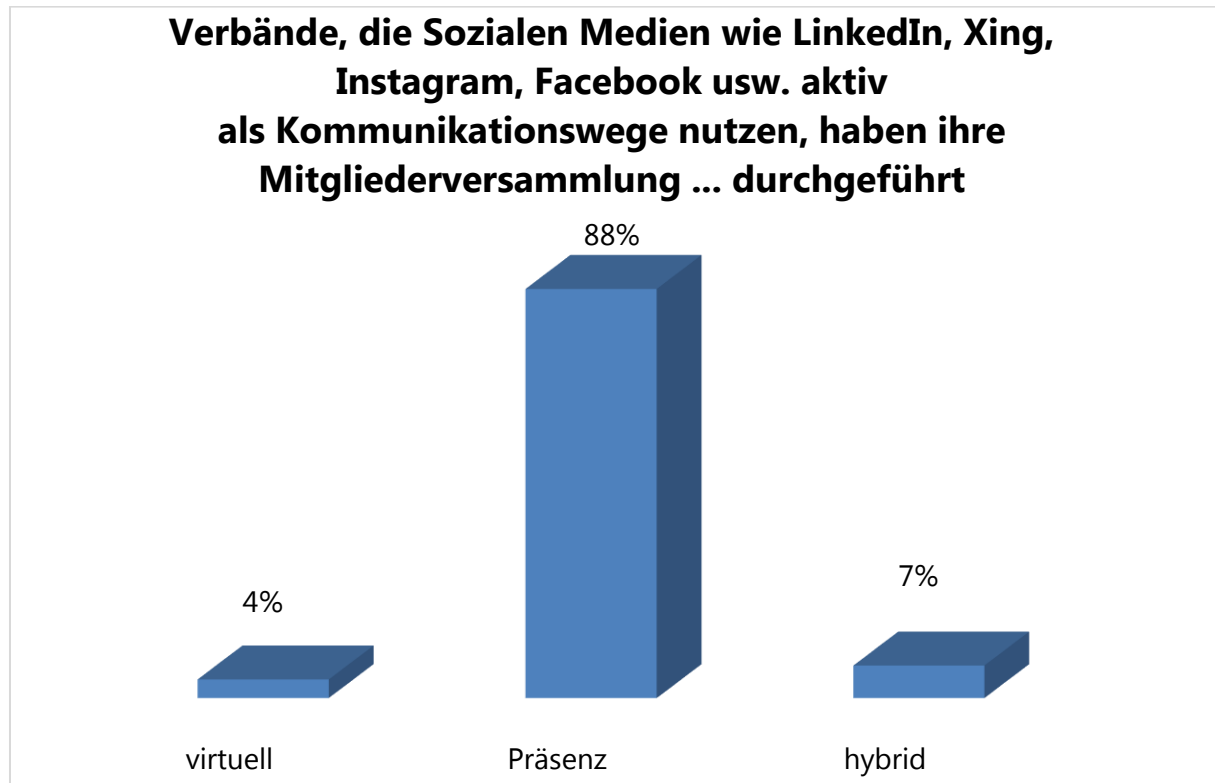
Der Organisationsgrad von Verbänden, die ... Soziale Medien nutzen, ist...

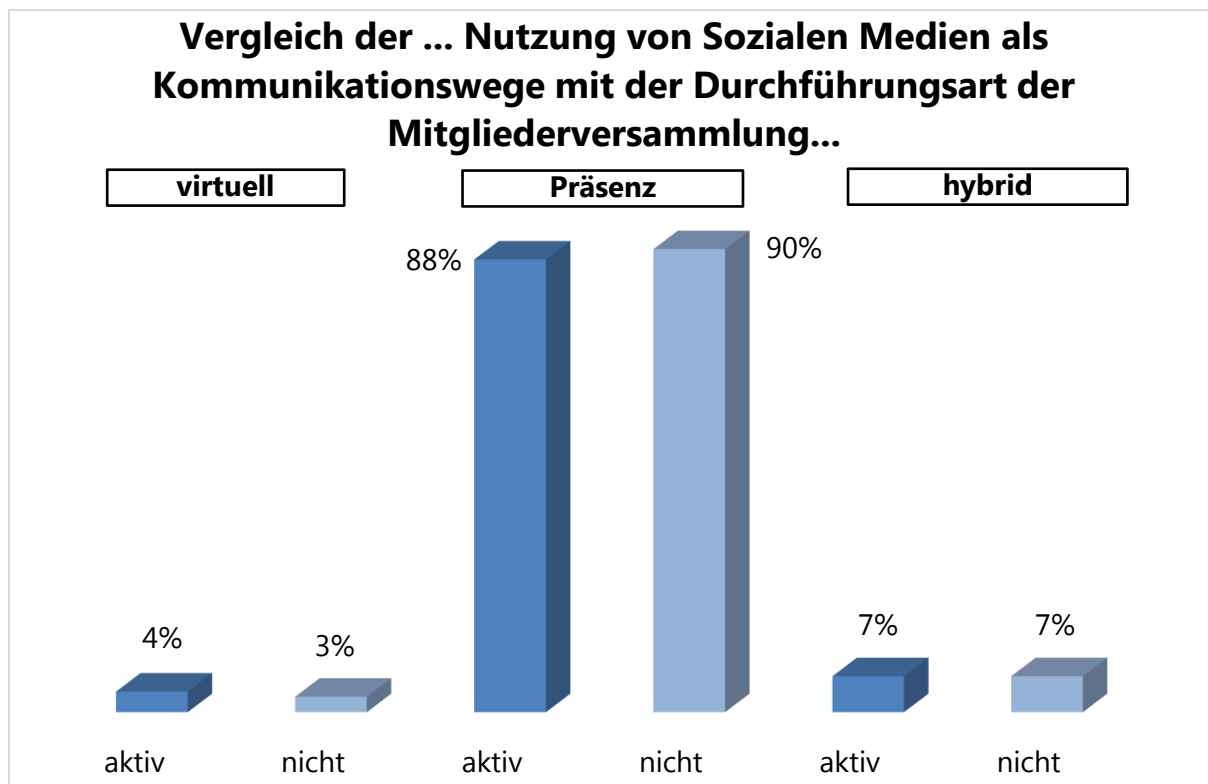


k) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und der Nutzung digitaler Kommunikationsmittel



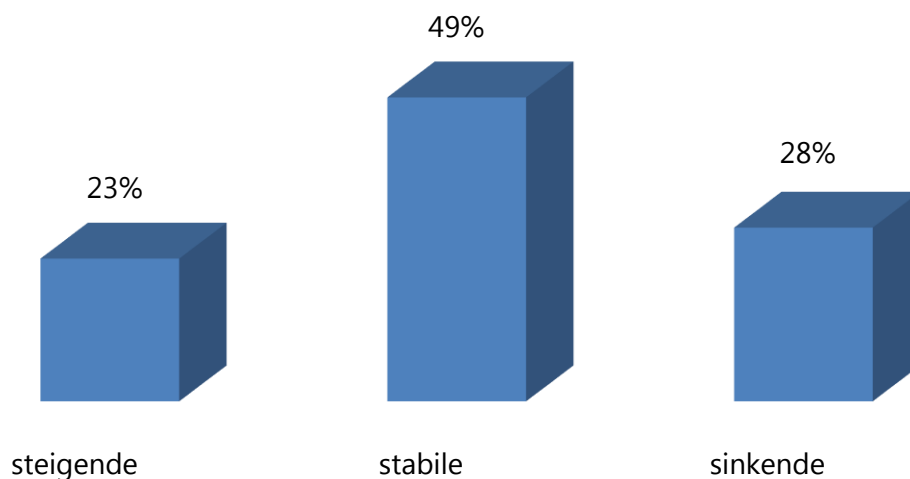
I) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und der Durchführungsart der Mitgliederversammlung



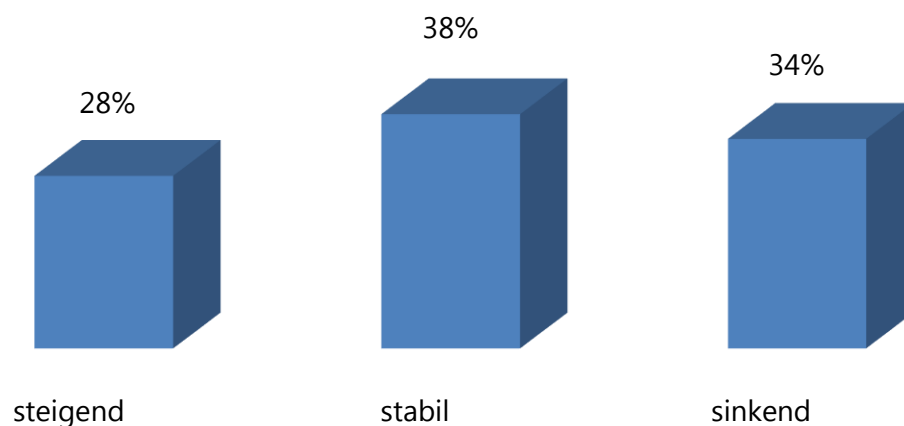


m) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und der Entwicklung der Mitgliederzahlen

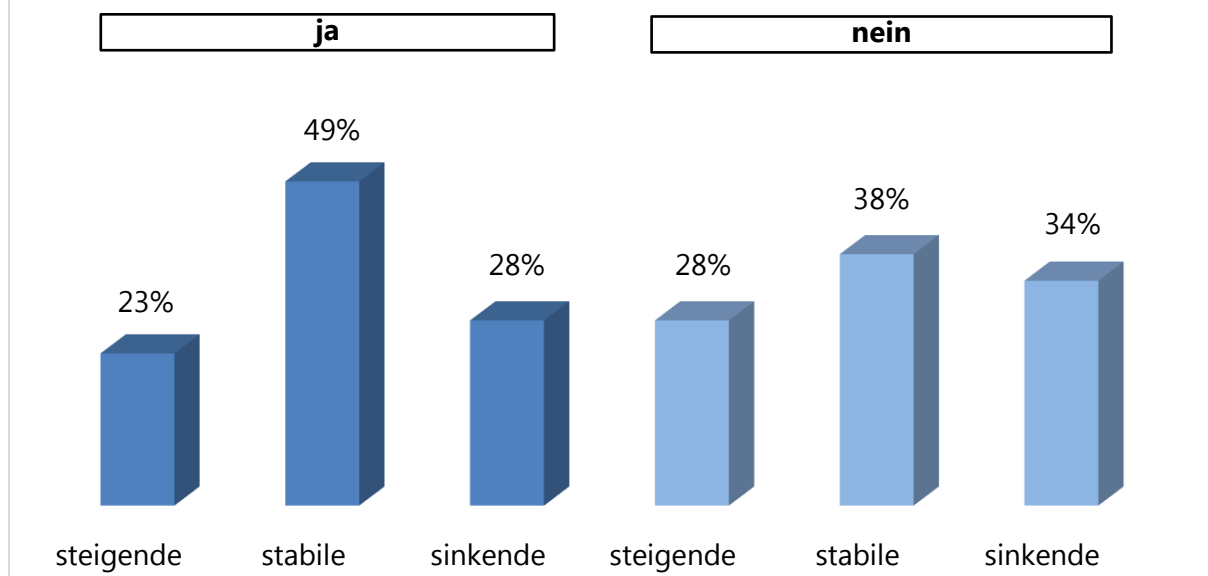
Verbände, die Soziale Medien wie LinkedIn, Xing, Instagram, Facebook usw. aktiv als Kommunikationswege nutzen, haben eine ... Entwicklung der Mitgliederzahlen zu verzeichnen



Verbände, die Sozialen Medien wie LinkedIn, Xing, Instagram, Facebook usw. nicht aktiv als Kommunikationswege nutzen, haben ... Mitgliederzahlen

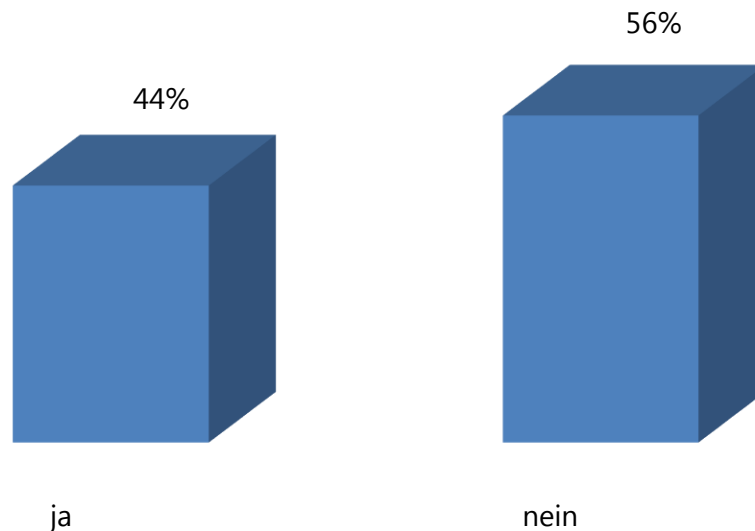


Vergleich der ... Nutzung von Sozialen Medien als Kommunikationswege und der Entwicklung der Mitgliederzahlen

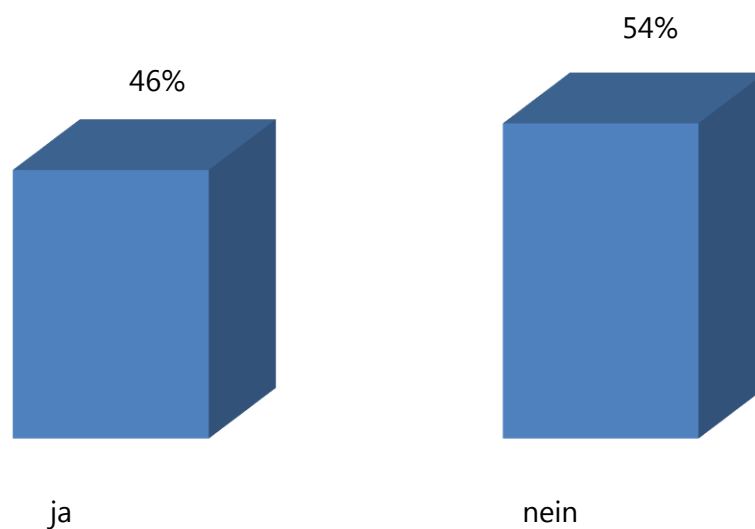


n) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und Schwierigkeiten, Mitarbeiter:innen zu gewinnen

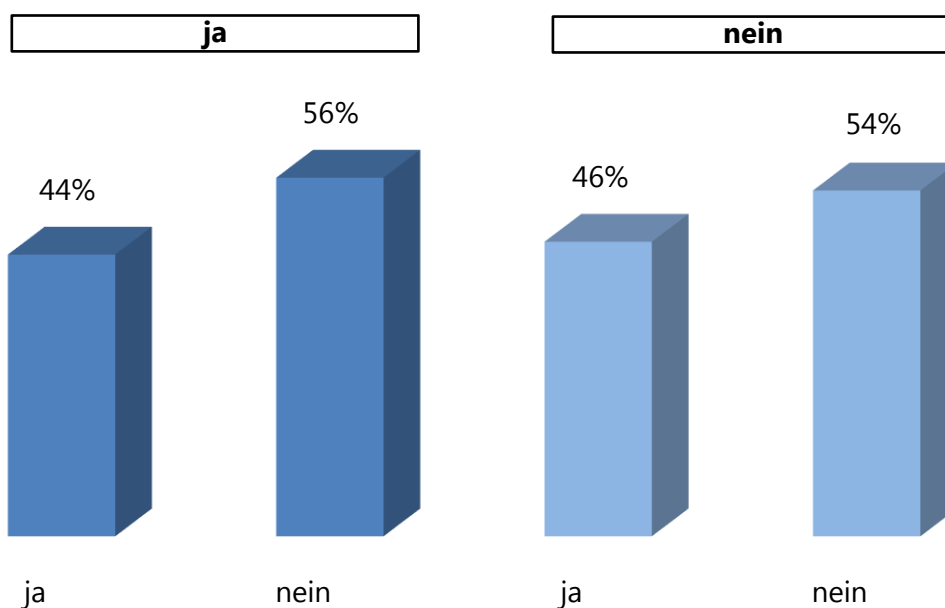
Verbände, die Soziale Medien wie LinkedIn, Xing, Instagram, Facebook usw. aktiv als Kommunikationswege nutzen, haben Schwierigkeiten, Mitarbeiter:innen zu gewinnen...



Verbände, die Soziale Medien wie LinkedIn, Xing, Instagram, Facebook usw. nicht aktiv als Kommunikationswege nutzen, haben Schwierigkeiten, Mitarbeiter:innen zu gewinnen...



**Vergleich der ... Nutzung von Sozialen Medien als
Kommunikationswege und Schwierigkeiten,
Mitarbeiter:innen zu gewinnen...**



VI. Fazit

Die Grafiken des Verbände-Barometers 2024 verdeutlichen Herausforderungen und Chancen für die deutsche Verbandslandschaft. Während Mitgliederzahlen und politischer Einfluss stagnieren, bieten Digitalisierung und strategische Planung Möglichkeiten zur Stabilisierung und Weiterentwicklung. Ein stärkerer Fokus auf Diversifikation, Ehrenamt und Qualitätsmanagement wird entscheidend für den langfristigen Erfolg sein.

Die Ergebnisse des Verbände-Barometers 2024 verdeutlichen eine weiterhin bestehende Erosion des Einflusses der Verbände auf die nationale Politik und Verwaltung. Im Bereich der nationalen Interessenvertretung haben sich die Werte in den vergangenen Jahren drastisch verschlechtert und auch in diesem Jahr ergab sich keine Trendwende. Ganz im Gegenteil, aus Sicht der Verbände ist ihr Einfluss weiter zurückgegangen. Nur noch 7% der Verbände sind der Meinung, einen „großen“ Einfluss im Rahmen ihres Lobbyings ausüben zu können. Entsprechend sehen nun 61% nur noch eine „geringe“ Möglichkeit, ihre Expertise in Politik und Verwaltung einzubringen, was ein erneuter Anstieg um 7% ist. Insgesamt haben Verbände immer stärker das Gefühl, von der nationalen Politik und Verwaltung nicht mehr gehört und mit ihrem Know-how berücksichtigt zu werden. Dies könnte immer noch den Auswirkungen des Ukraine-Krieges sowie zunehmend mit der politischen Lage zu tun haben, in deren Zuge viele Entscheidungen im Eilverfahren von der Politik getroffen werden, ohne die Verbände und Betroffenen in gewohntem Maße zu beteiligen. Zusammengefasst fühlen sich 93% als nicht angemessen gehört!

Diese Ergebnisse unterstreichen die Herausforderung, den fachlichen und gesellschaftlichen Beitrag der Verbände in die politische Entscheidungsfindung einzubringen. Während die politische Rhetorik den Wert der Verbände betont, scheint die praktische Wahrnehmung ihrer Expertise nachzulassen. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, ihre Rolle in politischen Prozessen zu stärken. Die Ursachen für diese Entwicklung liegen möglicherweise in einer Diskrepanz zwischen „gefühltem“ und „realem“ Einfluss sowie in einer veränderten politischen Kultur. Ein verstärkter Dialog und strategische Allianzen mit anderen Akteuren könnten helfen, diesen Abwärtstrend aufzuhalten.

Bleibt die Frage, ob und inwieweit diese Zahlen sich wieder ändern. Aufgrund der aktuellen politischen Situation und dem zunehmenden Populismus, ist damit aber wohl erst einmal nicht zu rechnen.

Ebenso weiter niedrig ist das Interesse an einer Beteiligung bei den jeweiligen europäischen Dachverbänden, wie bereits in den vergangenen Jahren. Für 33% ist diese von „geringem“ Interesse, was wieder eine leichte Verschlechterung darstellt. In ähnlicher Höhe (35%) findet sich die „große“ Bedeutung. Europa scheint es nicht zu schaffen, wieder stärker in den Fokus zu rücken, wie es einmal war. Die europäische Idee bleibt unter Druck seitens zunehmender nationaler Interessen.

Sehr geringfügig verbessert hat sich die finanzielle Situation der Verbände. Nachdem sich 2016 noch 53% der befragten Verbände mit „großen“ finanziellen Problemen konfrontiert sahen, waren es 2021 nur noch 20% und in diesem Jahr ist ihre Zahl mit 27% konstant geblieben. Die finanzielle Lage in den Verbänden ist insgesamt also immer noch positiv. Offensichtlich haben viele Verbände erfolgreich Maßnahmen zu einer nachhaltigen Konsolidierung der Finanzen durchgeführt und sich auf die aktuelle Situation eingestellt, auch wenn dies nicht gleich zur völligen Lösung der Finanzprobleme geführt hat, was aber wohl auch kaum realistisch erwartet werden kann. Jedoch macht sich die aktuelle wirtschaftspolitische Situation doch bemerkbar.

Betrachtet man die Ergebnisse aus den Fragen zu den verschiedenen Einnahmenquellen, so ist erneut festzustellen, dass sich neben den Mitgliedsbeiträgen kein weiteres Finanzierungsinstrument ebenso zentral positionieren kann, sie bleiben die zentrale Säule der Verbandsfinanzierung und setzen sich deutlich von allen übrigen Finanzierungsmethoden ab, obwohl sich die Verbände offenbar bemühen, ihrer Finanzquellen breiter aufzustellen und weitere Instrumente zur Verbandsfinanzierung in stärkerem Maße zu nutzen. Klar sollte sein: Die Abhängigkeit von Mitgliedsbeiträgen birgt Risiken, insbesondere bei stagnierenden oder sinkenden Mitgliederzahlen.

Die Bedeutung von Mitgliedsbeiträgen ist erneut leicht zurückgegangen und mit 87% mehr oder weniger stark zur Verbandsfinanzierung bei, was bei beitragsfinanzierten Organisationen aber auch nicht weiter verwunderlich ist. Der kontinuierliche Rückgang weist jedoch darauf hin, dass Anpassungen erforderlich sind. Moderatere, regelmäßige Beitragserhöhungen könnten eine nachhaltigere Finanzplanung ermöglichen und Austrittswellen verhindern. Eine verstärkte Fokussierung auf Member-Relationship-Management und innovative Strategien zur Mitgliederbindung sind notwendig. Die Verbände sollten ihre Relevanz und Vorteile klar kommunizieren, um Mitglieder zu halten und neue zu gewinnen. Neue Themen und digitale Transformation könnten ebenfalls zur Bindung der Mitglieder oder Gewinnung von Neumitgliedern beitragen.

Der seit einigen Jahren kontinuierliche Anstieg von Fördermitteln als Finanzierungsinstrument konnte sich in diesem Jahr nicht fortsetzen. Sie sind für gut als die Hälfte der Verbände von „geringer“ Bedeutung, jedoch galt dies auch schon einmal für gut drei Viertel. Jetzt sind sie für ein Drittel von „großer“ Bedeutung. Hier könnte sich auch ein Zusammenhang zwischen Finanzsituation und Fördermitteln aufzeigen. Die etwas angespanntere Finanzsituation könnte durch eine niedrigere Nutzung von Fördermitteln mit bedingt sein. Fördermittel könnten durch steigende Anforderungen und begrenzte Verfügbarkeit eingeschränkt sein. Darauf sollte jeder Verband vorbereitet sein, der in diesem Bereich aktiv ist.

Nach dem Anstieg im letzten Jahr sank nun die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt nun erneut. Doch nach wie vor haben sie für gut die Hälfte nur eine „geringen“ Bedeutung. 45% der Verbände messen ihnen eine wichtigere Bedeutung

bei der Verbandsfinanzierung bei. Trotz des Rückgangs haben sie sich insgesamt zu einem relevanterem Finanzierungsinstrument entwickelt. Der große Durchbruch blieb aber weiterhin aus. Es besteht Potenzial, diese durch marktgerechte Angebote und strategisches Marketing auszubauen.

Die Werte der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen haben in diesem Jahr einen starken Abfall hinnehmen müssen, es kam zu einem deutlichen Rückgang von +9% bei der „großen“ Bedeutung.

Wieder unter dem Hinweis, dass sich die finanzielle Situation der Verbände stabilisiert hat, kann weiterhin festgestellt werden: Die signifikanten Vorteile für Verbände als Anbieter von Weiterbildungsmaßnahmen, werden zwar weiterhin von gut der Hälfte genutzt, aber ihre Bedeutung verliert.

Gerade unter dem Motto des „lebenslangen Lernens“ und des Fachkräftemangels, die gesamtgesellschaftlich ständig eine größere Bedeutung erlangen, ist das Potenzial der Verbände in diesem Bereich noch lange nicht ausgeschöpft. Die Verbände sollten hier weiter unternehmerisch auftreten und ihre fachliche Kompetenz als „unique selling point“, als Alleinstellungsmerkmal nutzen. Trotz einer gestiegenen inhaltlichen Bedeutung bleibt der wirtschaftliche Beitrag begrenzt. Viele Verbände kalkulieren ihre Weiterbildungsangebote bewusst kostendeckend oder mit geringen Margen.

Auch das Thema „Sponsoring“ hat einen unwesentlichen Abschwung erlebt. Seine Bedeutung war in letzter Zeit zwar immer auf niedrigem Niveau, aber seine „große“ Bedeutung ist auf 19% leicht abgesunken.

Die Zahl derer, für die Sponsoring nicht sehr interessant ist, hat sich entsprechend erhöht. Auch hier kann wohl von davon ausgegangen werden, die angespannte wirtschaftliche Lage ein Grund ist. Die Frage ist, ob sich der Trend verfestigen wird, denn die wirtschaftliche Lage wird wohl vorerst schwierig bleiben. Dies könnte sich durchaus auf die Bereitschaft zum Sponsoring auswirken.

Hinzu kommt, dass Sponsoring auch ein Instrument ist, das zwar Vorteile, aber eben auch einige Gefahren in sich birgt. Die Verbände könnten immer noch von Sponsoring absehen, da ihnen dieses als zu großes Arbeitsfeld oder zu risikobehaftet erscheint. Auch geben sich die Unternehmen in immer größerem Maße Compliance-Regelungen, die das Sponsoring deutlich stärker reglementieren und die Arbeit für Verbände bei der Suche nach Sponsoren eben nicht gerade einfacher macht. Auf alle Fälle ist Sponsoring kein Instrument, das mal so eben nebenbei geplant und eingesetzt werden kann. Begrenzte Ressourcen zur Sponsorensuche stellen weiterhin Hürden dar.

Insgesamt ist der Organisationsgrad der Verbände leicht zurückgegangen. Der Wert bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von „über 50%“ sank um 3%, zugleich sank aber auch der Wert in der Gruppe „unter 20%“ um 3%. Insgesamt ist seit Jahren ein sehr leichter, aber kontinuierlicher Rückgang beim Organisationsgrad zu verzeichnen. Dieser konnte auch im Jahr 2024 nicht nachhaltig gestoppt werden.

Es kann daher nicht eindeutig festgestellt werden, dass Unternehmen in Krisenzeiten doch eher Unterstützung durch Verbände suchen, getreu dem Motto: gemeinsam ist man stärker. Auch scheint die Arbeit der Verbände nicht wichtiger für die (potenziellen) Mitglieder zu sein, egal, wie die aktuelle wirtschaftliche und finanzielle Lage ist.

Von Verbandsmüdigkeit kann aber auch weiterhin nicht gesprochen werden. Offenbar überzeugen Verbände durch ihre Leistung und Angebot und wehren so doch den allgemeinen Sparzwang bei den Unternehmen und Haushalten ab, ihre Mitglieder halten ihnen insgesamt die Treue, auch in schwierigen Zeiten.

Bei der Frage zu der Bedeutung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen zeigt sich wie in jedem Jahr ein Paradoxon auf. Obwohl drei Viertel der Verbände angeben, dass diese von „großer“ oder „mittlerer“ Bedeutung sind, tragen sie lediglich bei der Hälfte in entsprechendem Umfang zur Verbandsfinanzierung bei. Diese Lücke ist im gleichen Maße gegeben wie in den vergangenen Jahren.

Daraus lässt sich eigentlich nur schließen, dass Weiterbildungsmaßnahmen nur zum Teil unter betriebswirtschaftlichen Aspekten geplant und durchgeführt werden. Ein anderer wichtiger Aspekt scheint das Gemeinwohl für die Branche zu sein, was dazu führt, dass die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen mit Verbandsmitteln aus anderen Quellen bezuschusst wird.

Insgesamt ging die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen als Arbeitsfeld für Verbände wieder leicht zurück. Grund hierfür könnte eine stärkere Konzentration auf politische Aktivitäten der Verbände sein. Es bleibt abzuwarten, inwieweit sich die wirtschaftliche und politische Lage zukünftig auswirken wird.

Das Thema Qualitätsmanagement in Verbänden unterliegt seit Jahren einem leichten Auf und Ab, bewegt sich dabei aber kontinuierlich nach unten. Nur ein knappes Viertel der Verbände kann sich für das Thema richtig begeistern, die Zahl derer, für die es nur eine „geringe“ Bedeutung hat, sank leicht auf 40% ab. Generell scheinen Verbände andere Themen auf der Agenda zu haben, auch wenn nach wie vor theoretisch noch Potenzial vorhanden sein könnte, praktisch könnte dieses aber auch bereits ausgeschöpft sein, da viele Verbände ehrenamtlich oder nur durch kleine Geschäftsstellen geführt werden. Hier dürfte der reale Bedarf am Qualitätsmanagement eher gering sein.

Als Fazit bleibt: Für Verbände scheint das Thema weiterhin nicht von zentraler Bedeutung zu sein, was nicht heißen soll, dass sie sich nicht mit einer kontinuierlichen Verbesserung ihrer Leistung beschäftigen.

Die Bedeutung der langfristigen strategischen Planung war lange ein zentraler Bereich für Verbände. Das hat sich seit 2020 deutlich geändert. Die Werte sind im Bereich der „großen“ Bedeutung nun immerhin um +2% gestiegen.

Es liegt nahe, dass sich die Verbände weiterhin, bedingt durch die Krisen, verstärkt um andere Themen kümmern und ihre Ressourcen an anderen Schwerpunkten einsetzen, vielleicht aber auch festgestellt haben, dass man nicht alles planen kann.

Aktuell verfestigt sich dieser Trend. Dennoch ist anzunehmen, dass es auch wieder zu einem Bedeutungsgewinn kommen wird, da sich die Verbände der ständigen Veränderungen bezüglich der Anforderungen von Mitgliedern, Politik und Gesellschaft bewusst sind und diesen durch eine zukunftsorientierte Planung und Professionalisierung ihrer Verbandsarbeit begegnen. Langfristige strategische Planung ist ein Entwicklungs- und Führungsinstrument, auf das in keiner Organisation verzichtet werden kann, auch und gerade in Krisenzeiten. Angesichts zunehmender Herausforderungen bleibt dies ein Schlüssel zum Erfolg, auch wenn Ressourcen für strategische Initiativen oft begrenzt sind.

Bei der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur hat in diesem Jahr nach der extremen Wendung im Jahr 2020, der Situation etwas verändert. War es die letzten Jahre immer eines der wichtigsten Themen für Verbände, obwohl viele Verbände bereits seit Jahren immer wieder Restrukturierungsmaßnahmen durchgeführt haben, hat das Thema zuletzt an Bedeutung verloren und konnte nach Jahr 2023, in diesem Jahr leicht dazugewinnen. Für ein knappes Drittel ist die Straffung der Verbandsstruktur aktuell ein sehr wichtiges Thema. Gleiches gilt für die „geringer“ Notwendigkeit.

Grund für den leichten Anstieg könnte sein, dass der finanzielle Druck bei vielen Verbänden wieder zugenommen hat. Es wird insgesamt weiterhin nach einer ständigen Optimierung und effektivem Ressourceneinsatz gestrebt, denn immerhin für gut zwei Drittel ist das Thema weiterhin von „großer“ bzw. „mittlerer“ Bedeutung. In Krisenzeiten wird sich kaum ein Verband mit strukturellen Änderungen befassen, die akuten wirtschaftlichen und politischen Herausforderungen dürften im Zentrum der Aktivitäten stehen, trotzdem scheint das Thema wieder etwas stärker in den Blick zu rücken. Es bleibt abzuwarten, ob sich der leichte Anstieg fortsetzt oder sogar beschleunigt, wenn es weiterhin zu Einnahmerückgängen kommt, die es zu kompensieren gilt.

Wie zu erwarten war, gab es erneut keine aussagekräftigen Veränderungen bei der Frage nach der Bedeutung von ehrenamtlicher Mitarbeit im Verband. Dieses Grundprinzip verbandlicher Organisation bleibt ungebrochen wichtig.

Ein wichtiger Aspekt für die große Bedeutung des Ehrenamtes ist sicherlich auch die zunehmende Qualifizierung der Ehrenamtlichen in Bereichen des Verbandsmanagements. Auch hier muss eine bedürfnisorientierte Weiterbildung erfolgen, um die Ehrenamtlichen bei den immer anspruchsvolleren Aufgaben innerhalb des Verbandes zu unterstützen.

Gerade weil die ehrenamtliche Mitarbeit von so immenser Bedeutung für Verbände ist, ist die Situation, dass es für Verbände immer schwieriger wird, Ehrenamtliche für die Verbandsarbeit zu gewinnen, von nicht zu unterschätzender, grundsätzlicher Gefahr. Wie kann dem Problem begegnet werden? Hier sind bereits viele Ansätze initiiert worden, doch bleibt weiterhin ein großer Handlungsbedarf für den innovative Ideen benötigt werden. Attraktive Rahmenbedingungen und gezielte Förderung des Ehrenamts könnten die Gewinnung neuer Freiwilliger erleichtern. Hier sind u.a. Flexibilität und Wertschätzung entscheidend.

Soziale Medien wie LinkedIn, Xing, Instagram, TikTok, Facebook u.a. spielen in der Kommunikationsstrategie der Verbände eine nach wie vor wichtige Rolle, was sich sicherlich auch nicht mehr ändern wird. So gab es auch in diesem Jahr wieder einen kleinen Zuwachs von +2% bei Verbänden, die aktiv Soziale Medien nutzen. Da das Thema nun wirklich nicht mehr neu ist und sich gesamtgesellschaftlich unumkehrbar etabliert hat, korrespondieren hierzu die Zahlen der Verbandswelt. Es kristallisiert sich jedoch ein kleiner, harter Kern von 20% der Verbände heraus, die deren Nutzung ablehnt. Eine Reihe von Verbänden hat sich bewusst gegen eine Nutzung dieser Kommunikationswege entschieden und ist auch so erfolgreich. Trotz einer ständig steigenden Digitalisierung auch der Verbandswelt, wird es immer einen gewissen Anteil von Verbänden geben, die dieses Kommunikationsinstrument für sich aus guten Gründen ausschließen. Diese Zurückhaltung könnte aber auch auf eine fehlende strategische Einbindung oder Ressourcenmangel hinweisen.

Es ist sicherlich nicht der alleinige Erfolg versprechende Weg in der Kommunikation mit Mitgliedern und dem politischen und gesellschaftlichen Umfeld, jedoch haben viele Verbände für sich erkannt, dass möglichst viele Kanäle für eine gute und intensive Kommunikation mit der Umwelt genutzt werden sollten.

Gerade für die jüngeren Zielgruppen bieten sich die Sozialen Medien an und werden auch von den Verbänden als Chance erkannt. Allerdings bedarf es unbedingt einer Strategie für deren Einsatz, ein „mal so eben nebenbei machen“ ist nicht erfolgsversprechend.

Andererseits wird mit der Zeit ebenso deutlich, dass sie nicht für jeden Verband ein geeignetes Instrument darstellen. Soziale Medien sind eben nicht das alleinige Allheilmittel, um mehr Mitglieder zu gewinnen, die Kommunikation qualitativ und quantitativ zu verbessern, das Image zu verbessern, die Aufmerksamkeit zu steigern und überhaupt alles einfacher und besser zu machen.

Verbände betrachten diese Medien durchaus differenziert und entscheiden sich individuell nach der eigenen verbandlichen Situation.

Neu war dieses Mal die Frage, welche digitalen Kommunikationsmittel in welchem Maße genutzt werden. Die extrem starke Nutzung von Telefon und E-Mail ist natürlich ganz und gar nicht überraschend, ebenso wie die schwache Nutzung von SMS, die allgemein in der Bedeutungslosigkeit versinken. Im Kommen ist die Nutzung von WhatsApp, LinkedIn und Instagram, was ebenfalls zu erwarten war und dem gesamtgesellschaftlichen Trend entspricht. Es ist zu erwarten, dass diese Medien in den nächsten Jahren noch stärker von den Verbänden genutzt werden, um schnell und einfach mit Mitgliedern zu kommunizieren und neue Zielgruppen zu erreichen. Die Änderungen im Kommunikationsverhalten der Gesellschaft spiegeln sich auch in den Verbänden wider. Interessant ist die Frage, ob sich der Einsatz von eigenen Verbands-Apps in den kommenden Jahren deutlich ausweiten wird. Hiermit ist eine zielgruppenorientierte Kommunikation von individualisierten Inhalten für die verschiedenen Nutzergruppen viel besser möglich als mit den anderen Instrumenten und das Angebot hierzu wird kontinuierlich besser und nutzerfreundlicher. Somit

bietet eine strategische Nutzung sozialer Medien und die Entwicklung nutzerfreundlicher Apps Potenzial zur Mitgliederbindung und Imagepflege.

Der Erfolg sozialer Medien unterstreicht deren Relevanz für die Mitgliederbindung. Eine App-Nutzung könnte hier langfristig ähnliche Effekte erzielen. Insgesamt zeichnet sich klar der Trend ab, dass Videoplattformen an Bedeutung gewinnen, während Facebook und Twitter an Relevanz verlieren.

Ganz deutlich wurden dagegen virtuelle oder hybrid durchgeführte Mitgliederversammlungen abgelehnt. Dieser Trend hat sich in diesem Jahr nochmals verstärkt. Nur 4% der Verbände führten ihre Mitgliederversammlung virtuell durch 7% in hybrider Form. Das Treffen in Präsenz wird von der überwältigenden Mehrheit von 89% bevorzugt. Das persönliche Zusammenkommen und der direkte Austausch ist also nach wie vor die beliebteste und vielleicht auch einfachste Form der Versammlung. Hybride Modelle bieten dagegen mehr Flexibilität und könnten durch bessere technische und organisatorische Unterstützung an Bedeutung gewinnen.

Hinsichtlich eines Mitgliederrückganges können ein Viertel der Verbände sogar steigende Mitgliederzahlen vermelden. Fast die Hälfte verzeichnet stabile Zahlen und fast ein Drittel musste einen Rückgang ihrer Mitgliederzahl hinnehmen. Dies zeichnet doch ein durchaus kritisches Bild, das sich in der Zukunft noch verschlechtern könnte, da schwierige wirtschaftliche Situationen sich häufig erst zeitverzögert auf die freiwillige Mitgliedschaft in Organisationen auswirken. Hier gilt es, die Bedeutung von Verbänden und ihren Leistungen für Mitglieder und Branche, gerade in wirtschaftlichen schwierigen Zeiten besonders zu verdeutlichen und die Entwicklung zu beobachten, zumal die Krisen eher zu- als abnehmen. Wie werden sich diese langfristig auf die Situation der Verbände auswirken? Was macht den Unterschied zwischen den Verbänden mit Zuwächsen und Rückgängen bei den Mitgliederzahlen? Worin unterscheidet sich ihr Angebot oder ihre Kommunikation? Es ist wichtig, gezielte Maßnahmen zur Mitgliederbindung und -gewinnung zu entwickeln, insbesondere durch attraktives Member-Relationship-Management.

Bei der Frage, ob die Verbände ebenfalls vom akuten Fachkräftemangel betroffen sind und Schwierigkeiten haben, Mitarbeiter:innen zu finden, ergab sich im Jahr 2024 eine leichte Entspannung der Lage. Trotzdem ist aktuell knapp die Hälfte der Verbände betroffen, was es ihnen schwerer machen dürfte, weiterhin gute Services für ihre Mitglieder zu erbringen, hier könnte der Einsatz von KI Entlastung bringen und Personalengpässe zu mindern. Der persönliche Kontakt bleibt essenziell, was den Einsatz digitaler Lösungen ergänzen, aber nicht ersetzen kann. Attraktive Arbeitsbedingungen, Weiterbildung und innovative Ansätze sind notwendig, um die Wettbewerbsfähigkeit der Verbände als Arbeitgeber zu sichern.

Es bleibt bunt und lebendig: Die Verbände in Deutschland bieten ein vielfältiges Bild und ebenso vielfältig waren die Antworten der am Verbände-Barometer 2024 teilnehmenden Verbände. Doch trotz dieser breiten Fächerung zeigen sich auch bei

diesem Verbände-Barometer gewisse Tendenzen und Gemeinsamkeiten, wie auch klare Unterschiede. Es gibt ihn eben nicht: Den einen typischen Verband.

Nichtsdestotrotz: Die Ergebnisse des Verbände-Barometers 2024 zeigen sowohl Fortschritte als auch Herausforderungen für die Verbandslandschaft. Während die Digitalisierung voranschreitet und Mitgliedsbeiträge stabil bleiben, sind Rückgänge beim politischen Einfluss und bei bestimmten Finanzierungsquellen besorgniserregend.

Empfehlungen

1. Politische Relevanz stärken

Um den Einfluss der Verbände auf politische Entscheidungen zu erhöhen, sind gezielte Allianzen mit anderen Organisationen und eine klare, evidenzbasierte Argumentation notwendig. Die Entwicklung umfassender Positionen, die sowohl fachliche Expertise als auch gesellschaftliche Bedürfnisse berücksichtigen, sollte Priorität haben. Zusätzlich könnten Lobbying-Strategien durch den Einsatz moderner Datenanalyse-Tools effektiver gestaltet werden.

2. Diversifizierung der Finanzierungsquellen

Die Verbände sollten stärker auf eine diversifizierte Finanzierung setzen. Neben der Optimierung von Mitgliedsbeiträgen bieten Dienstleistungen ein bislang unzureichend genutztes Potenzial. Hierbei ist wichtig, marktgerechte Angebote zu schaffen, die sich an den Bedürfnissen der Mitglieder orientieren. Sponsoring sollte strategischer angegangen und professionell umgesetzt werden, um langfristige Partnerschaften mit Unternehmen aufzubauen.

3. Digitalisierung forcieren

Die Digitalisierung muss weiter vorangetrieben werden. Neben einer effektiveren Nutzung sozialer Medien könnte der Einsatz moderner Technologien, wie individueller Apps, die Kommunikation und das Management innerhalb der Verbände verbessern. Gleichzeitig sollte ein Augenmerk darauf gelegt werden, digitale Formate mit traditionellen Kommunikationswegen sinnvoll zu kombinieren.

4. Mitgliedsbindung intensivieren

Die Bindung bestehender Mitglieder und die Gewinnung neuer Mitglieder erfordert innovative Ansätze. Dazu gehört die Entwicklung personalisierter Angebote, die auf die spezifischen Bedürfnisse unterschiedlicher Zielgruppen eingehen. Aktive Kommunikationsstrategien und transparente Entscheidungen könnten die Identifikation der Mitglieder mit ihrem Verband stärken.

5. Fachkräftegewinnung optimieren

Angesichts des Fachkräftemangels sollten Verbände attraktive Arbeitsbedingungen schaffen und verstärkt auf interne Ausbildung setzen. Der Einsatz von KI zur

Entlastung administrativer Prozesse könnte zusätzliche Ressourcen freisetzen. Dennoch bleibt die Förderung persönlicher Kompetenzen und der zwischenmenschlichen Kommunikation eine zentrale Aufgabe. Die Verbände stehen vor der Aufgabe, ihre Relevanz und Wirksamkeit in einem dynamischen Umfeld zu sichern und weiter auszubauen. Mit einer klaren strategischen Ausrichtung, innovativen Lösungen und einem Fokus auf Mitgliederbindung und Digitalisierung können sie den kommenden Herausforderungen erfolgreich begegnen.

Zwar traten wie immer statistische Spitzen, sehr unausgeglichene, aber auch eindeutige Verteilungen bei den Bewertungen auf. Manche Trends haben sich in diesem Jahr stabilisiert, nachdem 2020 viele Fragen anders bewertet wurden als im Vorjahr. Manche Entwicklungen waren aber wohl auch nur Ausreißer und haben sich in diesem Jahr wieder zurückentwickelt. Nach wie vor sind aber auch einige Werte doch zu einem erheblichen Anteil den immer noch spürbaren Auswirkungen der Covid-19-Pandemie, den Auswirkungen des Ukraine-Krieges und der angespannten wirtschaftlichen Lage geschuldet.

Doch trotz aller anhaltender oder neuer Herausforderungen, denen sich die Verbände und deren Mitglieder zu stellen hatten, bleibt doch festzustellen, dass man nicht vor den neuen Herausforderungen resigniert und sich weitere neue Ideen und Ansätze erarbeitet hat, um auch unter den neuen, nicht einfachen Bedingungen die Verbandsziele umzusetzen und die Mitglieder zu unterstützen, was gerade in den letzten Wochen besonders deutlich wurde.

Verbände bleiben mit ihrer facettenreichen und engagierten Arbeit ein erfolgreicher Bestandteil der Zivilgesellschaft und leisten ihren Anteil zur Weiterentwicklung von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft; gerade in Krisenzeiten, wie sie in einem weiteren herausfordernden Jahr bewiesen haben. Hierbei bedienen sie sich unterschiedlichster Instrumente, um den Herausforderungen gerecht zu werden. Noch etwas zeigen die Ergebnisse: Die Verbände sind anpassungsfähig, sie haben sich schon immer permanent weiterentwickelt, diese Resilienz kommt ihnen zugute. Dies erkennen auch die Mitglieder.