

## **Modernes Verbandsmanagement: Die Führung eines Verbandes heute.**

Veränderungen im Umfeld und neue Ansprüche der Mitglieder zwingen die Verbandsführung zu einem Modernisierungskurs.

Modernisierung ist für mich die Bereitschaft und Fähigkeit der Verbandsführung, diese Veränderungen und die sich wandelnden Ansprüche rechtzeitig wahr zu nehmen, sie als handhabbare Themen aufzubereiten, in die Agenda des Verbandes zu integrieren und in zielorientiertes Handeln zu transferieren.

Was dies operativ bedeutet, erläutere ich anhand von vier Schwerpunkten heutiger Verbandsführung:

- Themen- und Strategiemanagement
- Prozess- und Qualitätsmanagement
- Kommunikations- und Wissensmanagement
- Ressourcenmanagement

Dabei beschreibe ich nicht, das werden Sie sofort merken, den Ist-Zustand in den Verbänden. Ich benenne unübersehbare Tendenzen und grundsätzliche Erfordernisse.

Bei allen Erörterungen und Diskussionen zur Führung eines Verbandes schwingen mehr oder weniger explizit Ausgestaltung und Folgen der typischen dualen Führungsstruktur mit.

Ich enthalte mich heute einer Behandlung dieses konstitutiven Elements der Führung. Es wäre einer gesonderten Betrachtung wert. Stattdessen belasse ich es bei der Anmerkung, dass die ehrenamtliche Führung besonders bei den verbandspolitischen bedeutsamen und das Umfeld des Verbandes wirkenden Feldern des Themen- und Strategie- sowie des Kommunikationsmanagements gefordert ist.

## Zu Themen- und Strategiemanagement

Themenmanagement heute wird stark von der Struktur des Verbandes und deren fachlichen Ausrichtung geprägt. Da gibt es die steuerpolitischen Themen, die wirtschaftspolitischen Themen, die sozialpolitischen, die tarifpolitischen Themen usw.

Welche Themen mit welcher Zielsetzung und mit welcher Priorität zu behandeln sind, wird häufig nicht entschieden, weil jeder Fachbereich nach eigenem Selbstverständnis handelt. Oder es wird häufig ad hoc entschieden, weil beispielsweise aus dem politischen Raum ein Gesetzesvorhaben droht, das die Branche, die der Verband vertritt, unmittelbar tangiert, oder, ein anderes Beispiel: wichtige Mitgliedergruppen melden spezifischen Aufklärungsbedarf zu branchenspezifischen Entwicklungen an.

Diese durchaus übliche Verfahrensweise stößt dann an ihre Grenzen, wenn es gilt, die unterschiedlichen Themenperspektiven zu einem stimmigen Konzept der Verbandspolitik zu bündeln.

Deshalb sind die Auswahlkriterien und die Entscheidungsprozesse anders zu akzentuieren. Die Verfahrensweise der Themenentwicklung, -priorisierung und Abarbeitung ist vom Kopf auf die Füße zu stellen.

Ich verdeutliche dies am Beispiel "Demographie als Zielfeld eines Verbandes". Die angemahnte Akzentverschiebung führt dazu, dass aus einer Zielüberschrift ein Zielprofil entsteht.

**Bild 1**

Das Beispiel deutet bereits an, was Themen- und Strategiemanagement im Kern beinhalten, und das wir im folgenden Bild illustrieren.

**Bild 2**

Themenmanagement ist ein Entscheidungsprozess, der sich eines Themenpools bedient. Er orientiert sich weniger an dem, was aus fachspezifischer Perspektive geboten scheint, sondern eher an den konstitutiven Elementen des Verbandes. Er orientiert sich an seinem Selbstverständnis im Sinne eines Leitbildes und seiner Existenzbegründung, an den Zielen, die er im Interesse seiner Mitglieder zu erreichen hat – die allerdings im Zeitablauf einem Wandel unterliegen.

Erst eine systematisch begründete Selektion und Priorisierung erlaubt die Entwicklung zielführender Strategien. Sie eröffnet Handlungsoptionen, aus denen die geeigneten Maßnahmen ausgewählt und umgesetzt werden.

Eine spannend und die Verbandspolitik prägende Frage ist, wie der Themenpool gefüllt wird.

Wir wissen, dass dabei sowohl der Zufall Pate stehen kann, dass andererseits bestimmte Themen eine Dauerexistenz in Anspruch nehmen oder wiederum Themen den Vorlieben der im Verband Handelnden geschuldet sind. Alles nichts Verwerfliches!

Besser ist es allerdings, wir füllen den Themenpool systematisch und kontrolliert, das heißt nach Bedeutung und Dringlichkeit überprüfbar.

Wie das bewerkstelligt werden kann, sei kurz erläutert. Am Anfang dieses Prozesses steht ein systematisches Monitoring von Umfeld und Mitgliedschaft. Das führt zu einer Themengenerierung, die in einem zweiten Schritt auf besondere Problemaspekte hin betrachtet wird. Erst dann wird ein Thema zu einem operativen Objekt des Verbandsmanagements.

**Bild 3**

## Zu Prozess- und Qualitätsmanagement

Nicht das Management einer Vielzahl von Aufgaben aus gegebenen und von gegebenen Strukturen korrespondiert mit einem zielorientierten und integrierten Themenmanagement, sondern das Identifizieren und Managen von Prozessen.

Eine wesentliche Begründung dieser These ist schon allein dem Umstand geschuldet, dass die meisten zentralen verbandspolitischen Themen nur interdisziplinär zu lösen sind.

Das Managen von Prozessen erfordert ein interdisziplinäres Denken und Entscheiden.

Das stellt höhere Anforderungen als das vorrangig fachorientierte Managen. Es bedarf besonderer Qualitätsanstrengungen. Deshalb ist Prozess- gleich Qualitätsmanagement und umgekehrt.

Was heißt dies konkret?

1. Die wesentlichen Leistungen werden nicht mehr isoliert in Fachabteilungen untergebracht, sondern in Prozessen integriert (Prozessmanagement).
2. Prozesse werden aus dem Zielprofil des Verbandes abgeleitet.
3. Die Prozesse werden beschrieben und begleitend bewertet (Qualitätsmanagement).

**Bild 4**

**Bild 5**

**Bild 6**

Prozessmanagement stellt nicht zuletzt deshalb höhere Anforderungen, weil es mit den externen Prozessen korrespondieren muss, die es im Sinne der Zielsetzungen des Verbandes zu beeinflussen gilt.

Das sei am Beispiel des Kernprozesses "Politische Einflussnahme" erläutert.

**Bild 7**

Wer erfolgreich in diesem Feld sein will

- muss wissen:
  - Wer sind die Treiber, beispielsweise hinter einem spezifischen Regulierungsvorhaben?
  - Welche Einflussfaktoren sind zu berücksichtigen?
  - Welche Agenten wirken auf das Vorhaben ein?
  - Welches sind die typischen Elemente des politischen Regulierungsprozesses?
  
- muss verfügen:
  - über die angemessenen Methoden zur Beeinflussung
  - über die strategische Fähigkeit, die eigene Aktion punktgenau anzusetzen

Das Beispiel zeigt, dass die Durchdringung des politischen Prozesses Wissen über die typischen Abläufe, Methoden und Zusammenhänge erfordert. Deshalb wird Prozessmanagement zunehmend zu Wissensmanagement. Hierzu später mehr.

Zuvor noch eine wichtige Ergänzung. Sie resultiert aus dem Umstand, dass Prozessmanagement sehr eng mit deren Organisation in Projekten korrespondiert.

Deshalb drängen Projektorganisation und Projektführung immer mehr ins Zentrum von Verbandsmanagement. Routineaufgaben werden zwar auch künftig ein Schwerpunkt sein, aber wenn die Analyse stimmt, dass Verbände stärker als Wissensproduzenten und Innovatoren gefordert sind, bedarf es hierzu der angemessenen Organisationsbasis.

**Bild 8**

Das ist die Organisation in Projekten. Sie steht gleichsam 90 Grad zu herkömmlichen Organisation. Ihre Führung bedarf jeweils einer klaren Ziel- und Ressourcenstrategie. Das stellt neue Anforderungen an die Verbandsführung.

Im Übrigen gewinnen Verbände hiermit auch eine zusätzliche Finanzierungsquelle, die gegenüber der reinen Beitragsfinanzierung tendenziell an Gewicht gewinnt.

## **Zu Kommunikations- und Wissensmanagement**

Verbandsmanagement ist über weite Strecken Kommunikationsmanagement und zwar sowohl nach Außen, ins Verbandsumfeld, als auch nach Innen, ins Verbandsgefüge und zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verbandsorganisation.

Kommunikation ist nicht Selbstzweck, sie ist inhaltlich gefüllt. Sie verfolgt Ziele und Absichten.

Kommunikation speist sich aus dem Wissen, das im Verband vorliegt. Kommunikation ist deshalb ein wissensbasierter Prozess.

**Bild 9**

Unsere operative und unsere Erfahrung aus Projekten lehren uns, dass Kommunikation umso sicherer ist, je besser sie fundiert ist. Deshalb sorgt modernes Kommunikationsmanagement in seiner Ausprägung als Wissensmanagement dafür, dass der Verband Schritt für Schritt in die Lage versetzt wird zu wissen, was er weiß.

Zwei Elemente tragen hierzu bei:

**Bild 10**

### 1. Die Organisation der Kommunikation als Wissensprozess

Jede Kommunikation beruht auf einer gezielten Beschaffung von Wissen, dessen Bearbeitung zu einem Kommunikationsprodukt, der Präsentation in variierenden Formen (Presseerklärung, Stellungnahme, Broschüre, Pressekonferenz etc.), seiner Verteilung an definierte Adressaten oder Adressatengruppen und der Evaluation der Nutzung.

## 2. Die Bereitstellung des Wissens in einer Wissensbibliothek (Content-Warehouse)

Die Prozesse sind so zu instrumentieren, dass Wissens- und Kommunikationsprodukte nicht nur ungehindert und jederzeit eingestellt sondern ebenso entnommen werden könne.

Die Wissensbibliothek ist der Dreh- und Angelpunkt für Lieferung und Entnahme der Kommunikationsprodukte.

Eine äußerst ertragreiche Konsequenz aus einer Verzahnung von Kommunikations- und Wissensmanagement sei noch hervorgehoben: Sie fördert die Vernetzung der Prozesse, die die Leistungserbringung tragen und erleichtert Zusatzeffekte durch gegenseitige Befruchtung und Vertiefung der Prozessausführungen.

**Bild 11**

### Zu Ressourcenmanagement

Warum spreche ich hier über Ressourcenmanagement und nicht detailliert über Mitgliedermanagement, Finanzmanagement, Personalentwicklung und Professionalisierung?

Die Antwort ist einfach: Weil all diese Themen Elemente von Ressourcenmanagement sind und sie in ihrem Zusammenwirken betrachtet und gemanagt werden müssen.

Und warum legen wir auf das Ressourcenmanagement so ein besonderes Gewicht?

Auch hier liegen die Antworten auf der Hand:

- Die Ausstattung mit finanziellen Ressourcen wird tendenziell knapper, auch bei stabiler Mitgliedschaft.
- Die Anforderungen an die Verbände durch die Mitglieder und aus dem wirtschaftlich-politischen Umfeld werden anspruchsvoller. Es bilden sich je nach Verband neue Schwerpunkte, die eine Neujustierung des Ressourceneinsatzes erfordern.

- Die Loyalität der Mitglieder und die Inanspruchnahme durch die Mitglieder sind immer stärker von Nutzenerwägungen als von Wertorientierungen bestimmt. Effizienter Ressourceneinsatz unterstützt dieses Motiv.
- Die Ansprüche an die personellen Ressourcen (Human Capital) wachsen wegen zunehmender Komplexität und Vielfalt; Professionalisierung und Effizienz des Personaleinsatzes stehen im Mittelpunkt.

Trotz der Sonderbedeutung von Ressourcenmanagement ist es in ein Grundverständnis und Modell des modernen Verbandsmanagements einzufügen. Deshalb ist der Einsatz der beiden wesentlichen Ressourcen, der Finanz- und der Personalressourcen, unmittelbar in die Leistungsprozesse und damit Kernprozesse eingebunden. Ihre Allokation und Strukturierung ist an den Ergebnissen, schließlich an der Mitgliederzufriedenheit und der Mitgliederbindung zu messen.

**Bild 12**

### Einige Anmerkungen zur Finanzressource:

Wir beobachten, dass die betriebswirtschaftliche Kompetenz zur Steuerung der Finanzressourcen häufig nicht ausreichend entwickelt ist. Ressourcenoptimierung bezogen auf die Finanzressourcen bedeutet mehr als die bisher übliche Budgetplanung und Budgetsteuerung über das Jahr.

Zwei Ansatzpunkte seien hervorgehoben:

**Bild 13**

1. Durch Einführung von geeigneten und bewährten Instrumenten des Controlling lassen sich Effizienzreserven heben.
2. Bei Nutzung einer mittelfristigen Finanzplanung und durch Erschließen neuer Finanzierungsquellen lassen sich die Finanzierungsbasis stabilisieren und verbreitern sowie die Wirkung der eingesetzten Ressourcen steigern.



Die weiteren Elemente der Ressourcenoptimierung wie Shared Services, Überprüfung von Outsourcing-Potenzialen und effektives Mitgliedermanagement werden heute nicht weiter behandelt. Es würde den Rahmen sprengen.

Einige Anmerkungen zur Personalressource:

Auch hier sind zwei Ansatzpunkte zu beachten:

1. Eine systematische Personalsteuerung und –bemessung erschließt in der Regel Effizienzreserven.
2. Die systematische Entwicklung der Personalressource zielt auf deren Wirkungssteigerung.

Wenn es richtig ist, dass Mitglieder immer drängender von ihren Verbänden erwarten, dass sie auch Wegweiser für neue Entwicklungen im wirtschaftlichen und im technisch-wissenschaftlichen Feld sind - zwar nicht detailbezogen, wohl aber als Anbieter von Richtungsentscheidungen - dann wächst auch der Anspruch an Professionalität im Verband. Einfach formuliert: "Die Verbandsmitarbeiter müssen in der Lage sein, sowohl mit den Mitgliedern, als auch mit externen Akteuren und Institutionen auf Augenhöhe zu verkehren!" Oder anders ausgedrückt: Sie müssen mindestens über dasselbe Niveau an Professionalität verfügen wie diese.

Professionalität zu entwickeln und zu sichern erfordert einen permanenten Prozess der Professionalisierung, einen Prozess der Bereitschaft und Fähigkeit der ständigen Überprüfung und Verbesserung der eigenen Kompetenz.

Zur Unterstützung dieser Professionalisierungsprozesse besinnen sich auch Verbände auf ein Instrument, das ihren Mitgliedern soweit sie Unternehmen sind, längst vertraut ist, das der Personalentwicklung.

Wegen der im Allgemeinen überschaubaren Personalstärke, der Durchschnitt liegt unter 10, wird verbreitet die Meinung vertreten, Personalentwicklung sei nur etwas für große Unternehmen. Das Gegenteil ist richtig. Gerade bei einer geringen Personalstärke aber einer beachtlichen Breite der Anforderungen und Aufgaben muss besonderes Augenmerk, systematisch gleitet, auf die Entwicklung der wenigen Köpfe gelegt werden.

Schlussbemerkung:

So schlicht unser Thema klingt "Modernes Verbandsmanagement: Die Führung eines Verbandes heute", könnte doch die Komplexität meiner Ausführungen ein Indikator dafür sein, dass modernes Verbandsmanagement an Komplexität zunimmt. Das trifft nicht alle Verbände gleich und auf allen Feldern, die ich heute angesprochen habe, wohl aber stimmt die Tendenz.