

Dr. Hans Werner Busch

Institut für Verbandsmanagement

Vortrag beim DGVM-Kongreß am 22. Februar 2010

Steht die Führung von Verbänden vor einem durchgreifenden Wandel? Vier Thesen zur Zukunftsfähigkeit wirtschaftsnaher Verbände

Über die Zukunftsfähigkeit von Verbänden wird debattiert, solange es Verbände gibt. Je nach Blickwinkel meinte man sie auf dem Weg in die Bedeutungslosigkeit oder auch in der Übermacht gegenüber Politik und Staatsbürgern. Aus Mitgliederschwund und Ressourcenverknappung zog man die Schlussfolgerung einer unvermeidlichen Schwächung und stellte anschließend verwundert fest, dass sich die Zahl der Verbände nicht verringerte, sondern erhöhte. Dort, wo Verbände verschwanden, entstanden neue usw. usf.

Seit ein, zwei Jahrzehnten scheint die Debatte über die Zukunftsfähigkeit der Verbände besonders intensiv geführt zu werden. In Vorbereitung auf heute habe ich Statements aus der Vergangenheit und Abhandlungen gesichtet und erwartete ein eher ermüdendes Wiederholen Ein und Desselben, der Diagnosen, der Thesen, der Prognosen. Bei genauerem Betrachten sind aber durchaus eine Variation der Inhalte und eine deutlich differenziertere Debatte zu beobachten als noch vor Jahrzehnten.

Das ermuntert mich, ebenfalls die Zukunftsfähigkeit, in diesem Falle insbesondere wirtschaftsnaher Verbände zu kommentieren, nach dem mir zugänglichen heutigen Stand und vor allem aus der Perspektive persönlicher Erfahrungen und Reflexionen unserer Beratungsprojekte.

Ich gliedere in vier Thesen.

- 1. Veränderungen im Umfeld und neue Ansprüche der Mitglieder führen zu Verschiebungen in den Führungsaufgaben und die sie tragenden Führungsrollen.**
- 2. Organisation in Prozessen und Führung von Projekten werden Basiselemente der Führung**
- 3. Wissensmanagement und Professionalisierung werden zu Kern- und Daueraufgaben**
- 4. Hauptamt und Ehrenamt bedürfen einer neuen Balance**

1. These:

Veränderungen im Umfeld und neue Ansprüche der Mitglieder führen zu Verschiebungen in den Führungsaufgaben und die sie tragenden Führungsrollen.

Dass Verbandsführungen die Chancen und Risiken, die ihrem Verband aus dem Umfeld zuwachsen, an den eigenen Stärken und Schwächen spiegeln und hieraus Schlussfolgerungen für die Entwicklung des Verbandes formulieren, ist nichts Außergewöhnliches. Seltener, so unsere Beobachtungen der letzten Jahre, werden hieraus Schlüsse für Veränderungen gezogen, und noch seltener die praktischen Schritte zur Umsetzung gewagt.

Das ändert sich. Denn spätestens die mittelbaren und nachhaltigen Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise seit 2008 haben den Verbandsverantwortlichen vor Augen geführt, dass das Umfeld instabiler wird und es nicht sehr weise wäre, auf eine Rückkehr zu altvertrauten Verhältnissen zu hoffen.

Drei Beispiele wählen wir zur Illustration unserer Behauptung.

Unser erstes Beispiel nimmt Branchenverbände ins Auge, die mehr oder weniger stark von den Turbulenzen des politischen Umfeldes betroffen sind. Aus der Vergangenheit kennen Sie die Auswirkungen schwankender Branchenkonjunktoren. Insoweit sind sie nichts Überraschendes. Allerdings konnte man sich in aller Regel darauf verlassen, dass diese Schwankungen nicht voll auf die Arbeit und die Ressourcen des Verbandes durchschlugen, denn Konjunkturdellen in der Mitgliedschaft neutralisierten sich weitgehend, weil zwar einige Mitglieder aufgrund negativer Entwicklung enormen Beratungsbedarf hatten und den Verband besonders in Anspruch nahmen, andere aber aufgrund positiver Entwicklungen dem Verband den Rücken freihalten konnten. Das ist anders geworden:

Eine Vielzahl von Verbänden bzw. Verbandsführungen sieht sich unversehens mit Anforderungen konfrontiert, die gemeinhin als Krisenmanagement bezeichnet werden. Das ist eine neue Erfahrung. Wir meinen hier nicht die teilweise dramatische Verknappung der eigenen Ressourcenausstattung als Krise, sondern die neuartige Inanspruchnahme der Verbandsführung und der Verbandsmitarbeiter durch ihre Mitgliedsunternehmen in der Bewältigung von deren krisenhafter Lage.

Sie sind mehr denn je als Berater gefragt. Allerdings mit geschärften Anforderungen, denn die Mitglieder erwarten mehr als die bloße Absonderung passgenauen Expertenwissens in einer Art distanzierter Beraterrolle. Sie fordern den Sparringspartner bzw. die Sparringspartnerin. Das ist Beratung interaktiv mit hautnaher Verantwortungsübernahme.

Ein zweites Beispiel: Die Unternehmen eines Verbandes agieren lokal, sind aber überwiegend global aktiv, international vernetzt und nicht wenige organisieren ihre Wertschöpfung global. Hieraus erwachsen Ansprüche an den Verband, die ihm trotz nationaler Fundierung eine internationale Perspektive abverlangen. Das zielt unter anderem auf seine Informationspolitik. Brancheninformationen als Sammeln, Darstellen und Kommentieren statistischen Materials reichen nicht mehr hin. Intelligente Internetrecherche ist zwar ein Baustein, aber kaum Mehrwert für die Mitglieder. Erwartet wird stattdessen die Fähigkeit, die regionalen, nationalen Merkmale an globalen Entwicklungen zu reflektieren, also gleichsam informationelle Wegweisungen anbieten zu können.

Das Informationsmanagement wird zum Wissensmanagement. Die Fachspezialisten des Verbandes entwickeln sich zu Wissensmanagern. Ein neuer Rollentypus gewinnt an Kontur.

Unser drittes Beispiel greift den unaufhaltsamen demografischen Wandel auf. Wir wissen, Unternehmen droht – im Vergleich zu heute – eine Überalterung der Belegschaft. Themen des lebenslangen Lernens gewinnen erst jetzt an Überzeugungskraft. Fragen altersgerechter Arbeitsplätze werden immer drängender gestellt. Altersvorsorge ist durchgehend Thema von betrieblicher Sozialpolitik. Viele Verbände, wenn auch noch zu wenige, entwickeln unterschiedliche Instrumente, um ihren Mitgliedsunternehmen bei der Bearbeitung und Bewältigung dieser Themen behilflich zu sein. Die Spannbreite reicht von Instrumenten zur Analyse, beispielsweise einer demografie-orientierten Personalplanung, bis hin zu Plattformen betrieblicher Altersversorgung, wie es beispielsweise die beiden großen Sozialpartner der Metall- und Elektroindustrie, Gesamtmetall und IG Metall, vor neun Jahren mit der Einrichtung der so genannten Metallrente als einer gemeinsamen Plattform für betriebliche Altersvorsorge gemacht haben.

Die Verbände sehen sich hier in zwei hochanspruchsvollen Führungsrollen: Der des Konzeptentwicklers und der des Politikgestalters. Beides ist an den Beispielen abzulesen.

Wenn Verbände sich allerdings nicht dazu aufrufen, diese Funktionen bzw. Rollen beherzt zu übernehmen, drohen sie, zur Seite gedrängt zu werden. An ihrer Stelle entwickeln sich Selbsthilfen wie das DDN (Demografienetzwerk als Eigengründung von mehr als einem Dutzend namhafter Unternehmen) oder es entwickeln sich ebenso von Unternehmen getragene Kampagnen wie INQUA, die Instrumentarien für eine so genannte neue Qualität der Arbeit anbieten. Der Wettbewerb für Verbände wird im Felde der Konzeptentwicklung und Politikgestaltung härter.

Was bedeutet das für die strategische Führung zusammengefasst?

Die Strategien des Verbandes sind eindeutig zu fokussieren. Mit Blick auf die Mitglieder heißt das, statt bewahrendes Handeln das Erfolgsnotwendige wie ein Unternehmer zu unternehmen, mit Blick auf das politische Umfeld statt einer Strategie des Vermeidens zu einer Strategie der politischen Gestaltung zu finden.

2. These:

Organisation in Prozessen und Führung von Projekten werden Basiselemente der Führung

Zur Entfaltung dieser These bemühe ich unsere Beobachtungen dessen, wie Verbände mit der aktuellen krisenhaften Situation umgehen, wie sie sich darin bewegen. Dabei interessiert die inspirierende Frage: Können die Verbände die Krise als Innovator für sich selbst nutzen?

Die Antwort kann nicht heißen: Restrukturierung. Die Antwort findet sich an anderer Stelle.

Sie greift am Zielportfolio des Verbandes an. Wenn es fehlt, ist es zu entwickeln. Nicht selten fehlt der Mut hierzu, weil dieser Schritt sofort das gewohnte Denken und Organisieren in Fachgebieten sprengt. Handlungsziele, neue Problemlösungen liegen gleichsam quer zu diesem Organisationsprinzip. Sie verlangen nach einer konsequenten Prozessorientierung.

Sie drängt sich schon allein deshalb auf, weil wir Strukturen in der Regel als retardierende Elemente erleben, Prozesse dagegen dynamisch ausgerichtet sind. Strukturen sind zwar als Ordnungselement notwendig, zielverpflichtende Prozesse als Träger der Aktion aber überlebenswichtig.

Bei komplexen Verbandsstrukturen bedarf ein solches Umdenken und Umsteuern um 90° harter Arbeit und eines langen Atems, wie wir immer wieder erfahren. Wichtig ist, dass Einsicht und Mut wächst, sich der Prozessperspektive konsequent zu öffnen.

In all unseren Projekten, in denen wir den Weg von einer Struktur- zu einer Prozessorientierung begleiten, hat es sich als hilfreich erwiesen, zunächst einmal das Leistungsportfolio eines Verbandes sauber zu definieren und auf dieser Basis zu fragen, wie sich die Leistungen gleichsam auf die Schiene bringen lassen. Und schon sind wir bei der Definition von Prozessen. Wir konzentrieren uns in der Regel auf vier Kernprozesse, die aus dem Leistungsprofil des Verbandes entwickelt werden:

- Prozess der politischen Beeinflussung (Lobbying)
- Prozess der Imageentwicklung (Status, Prestige der Branche, Berufsgruppe im politischen und wirtschaftlichen Kontext)
- 3F-Programme (fit for future, Verband als Konzeptentwickler, Wissensmanager, Sparingspartner)
- Effizienzprogramme (Schaffung von Synergie-Voraussetzungen, Dienstleistungen, Outsourcing)

Die Sinnhaftigkeit einer solchen Prozessorientierung sei am Beispiel des politischen Einflussprozesses erläutert.

Regierungs- und Verwaltungshandeln geht ein politischer Regulierungsprozess voraus, der von Pressuregroups, Parteien oder Ministerialverwaltung getrieben wird, durch Opinionmaker und interessierte Organisationen vorangetrieben und durch Einflussfaktoren wie Zeitgeist, Themenkonjunktur, Meinungsmuster, Megatrends verstärkt wird.

Will der Verband diesen Prozess beeinflussen, muss er den politischen Prozess vom Agenda-Setting bis hin zur politischen Entscheidung in seinem eigenen Vorgehen spiegeln. Das beginnt bei einem systematischen Monitoring, führt über die Entwicklung und Formulierung der eigenen Position, ein wirksames Kooperations- und Netzwerkmanagement mit der Suche nach Verbündeten und Kooperationen bis hin zu einem multimedialen Einwirkprozess. Diesem Ablauf folgen sowohl die interne wie auch die externe Kommunikation.

Unsere Erfahrung lehrt uns, dass ohne eine solch konsequente Widerspiegelung externer Prozesse durch die interne Verbandsorganisation die Ergebnisse Stückwerk und zufällig bleiben.

Eine kurze Anmerkung zur wachsenden Bedeutung von Projektorganisation und -führung: Routineaufgaben werden 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. Das ist die Organisation in Projekten gleichsam 90° zur herkömmlichen Organisation. Ihre Führung bedarf jeweils einer klaren Ziel- und Ressourcenstrategie.

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

3. These

Wissensmanagement und Professionalisierung werden zu Kern- und Daueraufgaben

Was steckt hinter dieser These? Mitglieder fordern den Verband zunehmend als Transmissionsriemen oder Transferinstanz von Wissen innerhalb der Mitgliedschaft und zwischen Mitgliedschaft und dem Wissensumfeld. Sie fordern ihn als *knowledge conveyer*, wie es neulich ein ausländischer Kollege benannte.

Verbände sind selbstverständlich nicht klüger als ihre Mitglieder, aber sie haben die Chance, Wissen, das ihre Mitglieder zur Steuerung und Bewältigung ihrer Wertschöpfungsketten benötigen, in origineller Weise neu zu kombinieren und weiter zu entwickeln. Ein Blick in die Aktivitäten der verschiedenen Branchenverbände wie auch großer Berufsverbände wie VDI und VDE belegen die Werthaltigkeit dieser Rolle des Verbandes. Wir nennen die Prozesse, die diese Funktion erfüllen, "3F-Prozesse" im Sinne von "fit for future".

Beispiele hierzu habe ich bereits angesprochen. Ich erinnere an die Auswirkungen der Demografie auf Unternehmen und die Rolle des Verbandes, diese Auswirkungen analytisch und faktisch beratend anzugehen. Ich benenne die neue Qualität tarifpolitischen Handelns, das herkömmliche politische Expertise mit unternehmens- bzw. betriebsspezifischen Anforderungen und Entwicklungen in neuartiger Weise verknüpft und ich erwähne die wachsende Inanspruchnahme verbandsabhängiger technisch-wissenschaftlicher oder ähnlicher Dienstleistungsorganisationen durch die Mitgliedsunternehmen.

Mitglieder erwarten eben immer drängender von ihren Verbänden, dass sie auch Wegweiser für neue Entwicklungen im wirtschaftlichen und technisch-wissenschaftlichen Feld sind, zwar nicht detailbezogen, wohl aber als Anbieter von Richtungsentscheidungen.

Wenn sich diese Tendenz durchsetzt, wächst auch der Anspruch an Professionalität im Verband. Deren Maß ist nicht abstrakt zu definieren. Deshalb behelfe ich mich gern mit der Aussage "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 über dasselbe Niveau an Professionalität verfügen wie diese.

Der soeben geschilderte Prozess der politischen Beeinflussung erzwingt geradezu, dass die Verbandsakteure ihren Gegenübern in Pressuregroups, Ministerialverwaltungen und politischen Entscheidungsgremien gewachsen sind.

Professionalität meint allerdings auch, dass die Qualität der internen Steuerung deutlich über das Niveau reinen Verwaltungshandelns hinauswächst. Das muss nicht gleich zur lupenreinen Umsetzung der Prinzipien einer Balanced Score Card führen, wohl aber die Bereitschaft beinhalten, sich an Zielgrößen, die zumindest qualitativ sauber definiert sind, zu binden.

Diese Orientierung an Zielgrößen des verbandlichen Handelns erfordert Vorkehrungen zur Vernetzung der Kernfunktionen des Verbandes. Die wesentlichen Elemente hierzu sind wiederum das Wissensmanagement und die Verknüpfung über ausgearbeitete Kommunikationsprozesse. Begründung ist, dass erfolgreiche Wahrnehmung der einen Kernfunktion, beispielsweise im Bereich der Produktion von Image für die vertretene Branche, den Prozess der politischen Einflussnahme positiv zu beeinflussen vermag und auch die Innovationsaktivitäten verstärken kann. Wir sprechen hier von den Spill-over-Wirkungen einer vernetzten Verbandsführung.

Unsere These spricht bewusst nicht von Professionalität, sondern von Professionalisierung. Es ist also ein Prozess angesprochen, ein Prozess der Bereitschaft und Fähigkeit der ständigen Überprüfung und Verbesserung der eigenen Kompetenz. Diese Anforderung ist bereits allein dem Anspruch geschuldet, das Umfeld des Verbandes zu beeinflussen und die Dienstleistungen für die Mitglieder den wachsenden Anforderungen und Einflüssen anzupassen und zu entwickeln.

Ich möchte hier kein neues begriffliches Fass öffnen, aber es wird durch diese Andeutungen augenfällig, dass sich Verbände immer stärker mit Aktivitäten anfreunden müssen, die in den meisten Mitgliedsunternehmen bereits gang und gäbe sind, hier als die Fähigkeit benannt, Change Management mit Organisations- und Personalentwicklung zu fundieren.

Ein zusätzlicher Aspekt sei noch kurz angemerkt, der es zwingend macht, dass sich Verbände stärker als bisher dem Prozess der Professionalisierung widmen: Verbände sind auf dem Arbeitsmarkt für Exzellenz gegenüber Unternehmen strukturell im Nachteil. Ohne ein hohes Anspruchsmaß an Professionalisierung werden sie diesen Nachteil nicht ausgleichen können.

4. These: **Hauptamt und Ehrenamt bedürfen einer neuen Balance**

Meine letzte These bezieht sich auf das sehr bunte und häufig prekäre Verhältnis von Hauptamt und Ehrenamt in der Führung eines Verbandes.

Die meisten Verbandssatzungen sehen eine klare Dominanz des Ehrenamtes vor. Während die ehrenamtlichen Funktionen und die zugrunde liegenden Gremien sehr viel Raum in den Satzungen einnehmen, wird die Funktion des Hauptamtes nicht selten mit ein oder zwei Sätzen abgespeist. In nur wenigen Satzungen wird das Hauptamt als gleichberechtigtes Mitglied in das oberste Exekutivorgan eingebunden. Die Bündelung von Haupt- und Ehrenamt in einer Funktion ist eher selten und auf wenige prominente Beispiele beschränkt. Dort, wo eine solche Bündelung neu entsteht, ist sie nicht selten aus der Not geboren, wenn die Hürden der Rekrutierung zum Ehrenamt aus Sicht der dazu potentiell Berufenen zu hoch gewachsen sind.

Die faktische Welt der haupt- und ehrenamtlichen Verbandsführungen kennt alle möglichen Abstufungen zwischen operativem Ehrgeiz des Ehrenamtes mit der Funktion des Hauptamtes als Erfüllungsgehilfe auf der einen sowie Dominanz des Hauptamtes und Konzentration des Ehrenamtes auf rein repräsentative Aufgaben auf der anderen Seite. Das "Dazwischen" ist strukturell unsicher und folgt entweder zufälliger Gestaltungskonstellationen und Traditionen oder schwankenden persönlichen Verträglichkeiten.

Wir wissen, dass das Verhältnis ein Thema mit Konjunktur ist und deshalb zu recht im Seminarangebot der DGVM immer wieder Platz findet. Allerdings beobachten wir Entwicklungen, die unserer These Rechnung tragen, dass nämlich das Haupt- und das Ehrenamt einer neuen Balance bedürfen. Dies hat unter anderem und insbesondere mit einem latenten bis manifesten Konflikt zwischen den Forderungen nach wachsender Professionalisierung, die an den Verband insgesamt, besonders aber an die hauptamtliche Führung gestellt sind und der Authentizität der politischen Führung - hier als ehrenamtliche Führung benannt – zu tun.

Professionalisierung vorantreiben bedeutet zunächst, dass das Gewicht der hauptamtlichen Führung wächst. Unsere bisherigen Ausführungen machen das deutlich. Die Arbeit der Verbände wird komplexer und Komplexitätsbeherrschung fordert wachsende Professionalität. Hier entsteht zwangsläufig eine Reibungsfläche zwischen hauptamtlicher und ehrenamtlicher

Führung, denn professionelle Problembearbeitung und Lösung zeichnet sich durch Konsistenz aus. Demgegenüber ist beim Ehrenamt eher das Element der Spontaneität vertreten, allein schon wegen der nicht kontinuierlichen Beschäftigung mit der Verbandsführung.

Auf der anderen Seite besteht immer wieder die Gefahr, dass konsistente Themenbearbeitung zu einer lähmenden Kontinuität mutiert. Es bewegt sich kaum noch etwas, Professionalisierung retardiert. Es entsteht eine andersartige Reibungsfläche zwischen Haupt- und Ehrenamt, denn politisch engagierte ehrenamtliche Führung drängt auf Wandel und Anpassung – ein Widerspruch zu dem der Kontinuität.

Hiermit sind die Reibungsflächen angesprochen. Sie können und sollen nicht beseitigt werden, sie müssen stattdessen in einer dynamischen Balance gehalten werden.

Was bedeutet das? Am Beispiel unserer vier Kernprozesse habe ich versucht, dies zu verdeutlichen. Demnach ist es für eine effektive Verbandsführung zuträglich, wenn das Ehrenamt in den politischen und nach außen gerichteten Prozessen über ein besonderes Gewicht verfügt und die hauptamtliche Führung wegen des besonderen Gewichtes von Professionalität in den innovatorischen und den Effizienzprozessen besonders engagiert sein sollte.

Diese Balance gelingt nach unseren Beobachtungen am besten, wenn das Ehrenamt sich nicht selbst genug ist, sondern sich ebenso einem Prozess der Professionalisierung aussetzt, nicht in Analogie zu den Anforderungen an das Hauptamt, sondern eher auf der Ebene der Einsicht und Bereitschaft des Ehrenamtes, der Professionalität des Hauptamtes Raum zu geben.

Hieraus ziehen wir den formalen Schluss, dass das Hauptamt künftig voll berechtigt in den satzungsgemäßen Entscheidungsgremien repräsentiert sein sollte. Nebenbei bemerkt, wir nähern uns mit dieser Forderung dem Organisationsprinzip des traditionellen englischen Board Systems.

Wir fassen zusammen: Die Veränderungen im Umfeld und neue Ansprüche der Mitglieder führen zu einer Neuakzentuierung der die Führung der wirtschaftsnahen Verbände tragenden Rollen des Beraters und Sparringspartners, des Wissensmanagers, des Konzeptentwicklers, des Politikgestalters.

Zweitens, um den hieraus erwachsenden Leistungsanforderungen gerecht zu werden, ist ein Abrücken von der Struktur- hin zur Prozessorientierung notwendig. Das ist ein anstrengendes Unterfangen, ist aber um der zukünftigen Wirkung der Verbände wegen unumgänglich.

Drittens: Dynamik des Umfeldes und Prozessorientierung fordern die Entwicklung des Fachspezialisten zum Wissensmanager, zum Netzwerkdenken und -handelnden. Eine permanente Anstrengung der Professionalisierung innerhalb des Verbandes ist die Begleiterscheinung.

Viertens: Der wachsende Anspruch an die Beherrschung von Komplexität durch die hauptamtliche Verbandsführung setzt einen schärferen Maßstab an eine wirksame ehrenamtliche Führung. Auch sie muss sich mit den Prozessen der Professionalisierung der Verbandsführung auseinandersetzen. Hieraus ergeben sich spezifische Funktions- und Aufgabenverteilungen, die zu einer integrierten statt zu einer dualen Führung des Verbandes drängen.