



AUFGABEN- UND PROZESSMANAGEMENT IN KOMPLEXEN VERBANDS- ORGANISATIONEN

Die Verbandslandschaft steht nicht erst seit heute unter starkem Veränderungsdruck. Gewichtige Themen weisen stärker denn je über Verbandsgrenzen hinweg und stellen die Funktionalität und Sinnhaftigkeit der Verbandsorganisation infrage. Prominente Beispiele sind Industrie 4.0, E-Mobility, Infrastrukturpolitik, Logistikdienstleistungen.

Hans Werner Busch, Marc Eke und John Albert Eke

Veränderungsdruck stellt vor allem die komplexen Branchenverbände vor die Aufgabe, auf die Dynamik aus dem politisch-wirtschaftlichen Umfeld zu reagieren und für die drängenden Erwartungen aus der Mitgliedschaft strategisch und organisatorisch tragfähige Antworten und Lösungen zu entwickeln.

Unsere Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Verbandsorganisationen dieser Art führen zu dem Ergebnis, dass eine systematische Evaluation und die Ertüchtigung des Aufgaben- und Prozessmanagements das Erreichen solcher tragfähigen Lösungen wesentlich erleichtern.

Dabei treffen wir immer wieder auf drei Treiber, die den Problemdruck erzeugen und denen verbandspolitisch und verbandsorganisatorisch zu begegnen ist.

REAKTIONENZEITEN AUF REGULATORISCHE VORHABEN DER POLITIK

Für politische Stellungnahmen stand früher meist noch ein Zeitraum von mehreren Wochen zur Verfügung. Heute hingegen ist es beinahe selbstverständlich geworden, dass derartige Stellungnahmen fallweise in nur wenigen Tagen abgegeben werden müssen, und das nicht selten zu Themen mit besonderer Komplexität und Breitenwirkung.

ANFORDERUNGEN DER MITGLIEDSUNTERNEHMEN

Die Mitgliedsunternehmen der Verbände erwarten heute moderne und zugleich schnelle Serviceleistungen. Soziale Medien und Serviceorganisationen treiben diesen Servicelevel weiter nach oben und setzen immer neue Benchmarks. Der Zeitdruck, unter de-

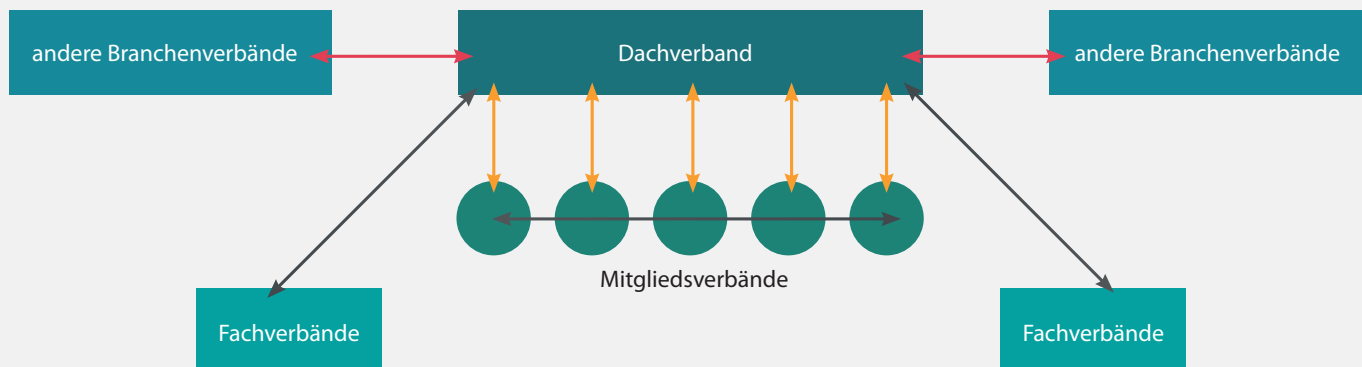
nen nicht zuletzt die Mitgliedsunternehmen stehen, wird an den Verband weitergegeben.

Erwartet wird, dass die Informationsleistungen des Verbandes qualitativ und in der Form so aufbereitet sind, dass sie ohne Zeitverzug und ohne zusätzlichen Interpretationsaufwand unmittelbar aufgenommen und verarbeitet werden können: Die aufwendige Verbandsbroschüre tritt zugunsten der onlinefähigen Informationsmittel in den Hintergrund.

SCHRUMPFENDE MITGLIEDERBASIS

Die Mitgliederbasis in den meisten großen Branchenverbänden schrumpft. Die bisher starke Stellung der mittelständischen Unternehmen in den Verbänden erodiert von zwei Seiten: nicht gelöste Nachfolgeprobleme und

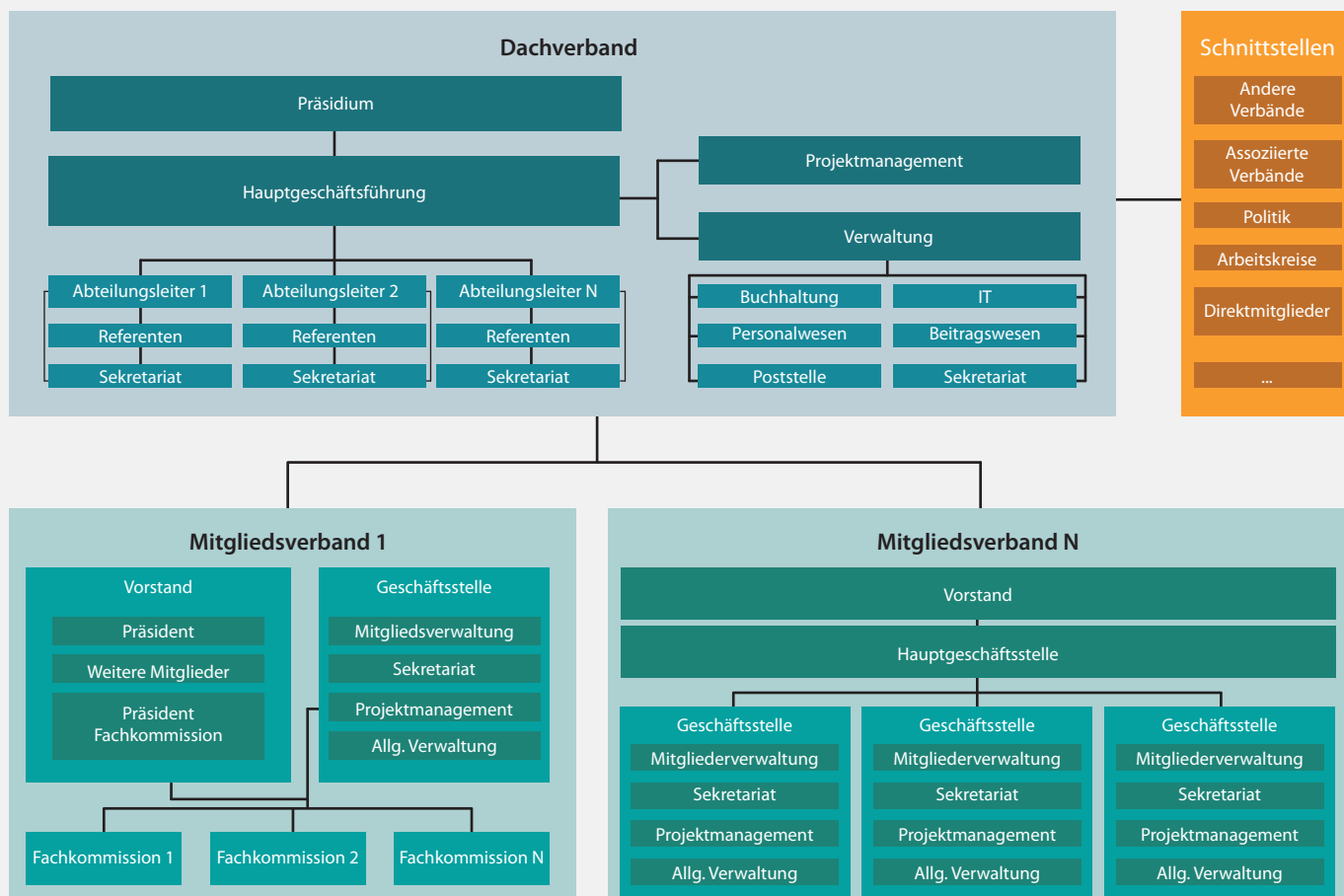
TYPISCHE STRUKTUREN UND VERKNÜPFUNGEN IN KOMPLEXEN BRANCHENVERBÄNDEN



Horizontal	Mitgliedsverband zu Mitgliedsverband
	Dachverband zu anderen Branchenverbänden
Vertikal	Dachverband zu Mitgliedsverbänden
Diagonal	Dachverband zu Fachverbänden

© Verbändereport 2015

BEISPIEL: KOMPLEXE ORGANISATIONSSTRUKTUREN IN VERBÄNDEN FÜHREN SCHNELL ZU REDUNDANZEN IN DEN PROZESSEN UND AUFGABENSTRUKTUREN (SCHEMATISCHE DARSTELLUNG)



Konsolidierungsprozesse. Die Entwicklung der Unternehmen heraus aus einer eindeutigen Branchenidentität und die vielfältigen Angebote von Leistungen, die bisher klassische Verbandsleistungen waren, eröffnen den Unternehmen mehr Wahloptionen hinsichtlich einer Verbandszugehörigkeit.

Infolgedessen fällt es Verbänden schwer, Alleinstellungsmerkmale zu kreieren, die sie vom verbandlichen und nicht verbandlichen Umfeld abheben.

Wo vieles kopierbar ist, wird die Identifikation des Einzigartigen für den Verband unvergleichlich anspruchsvoller.

KONSEQUENZ FÜR DIE PROZESSEFFIZIENZ SOWIE DIE AUFGABENEFFIZIENZ (UND -STRUKTUREN)

Infolgedessen leidet die Prozesseffizienz einerseits und die Transparenz von Aufgabenstrukturen andererseits. Wachsende Komplexität und der gleichzeitig starke Druck auf die finanziellen Ressourcen führen dazu, dass paradoxerweise Redundanzen entstehen und dass die Tätigkeitsstrukturen vor allem in den Geschäftsstellen falsche Prioritäten setzen. Support- und administrative Prozesse binden teilweise mehr als 50 Prozent der Kapazitäten, während den Kernprozessen die Ressourcen auszugehen drohen. Beispiele und Konsequenzen für schlechte Prozess- und Aufgabeneffizienz sind Schnittstellenverluste, mangelnde Synergieumsetzung zwi-

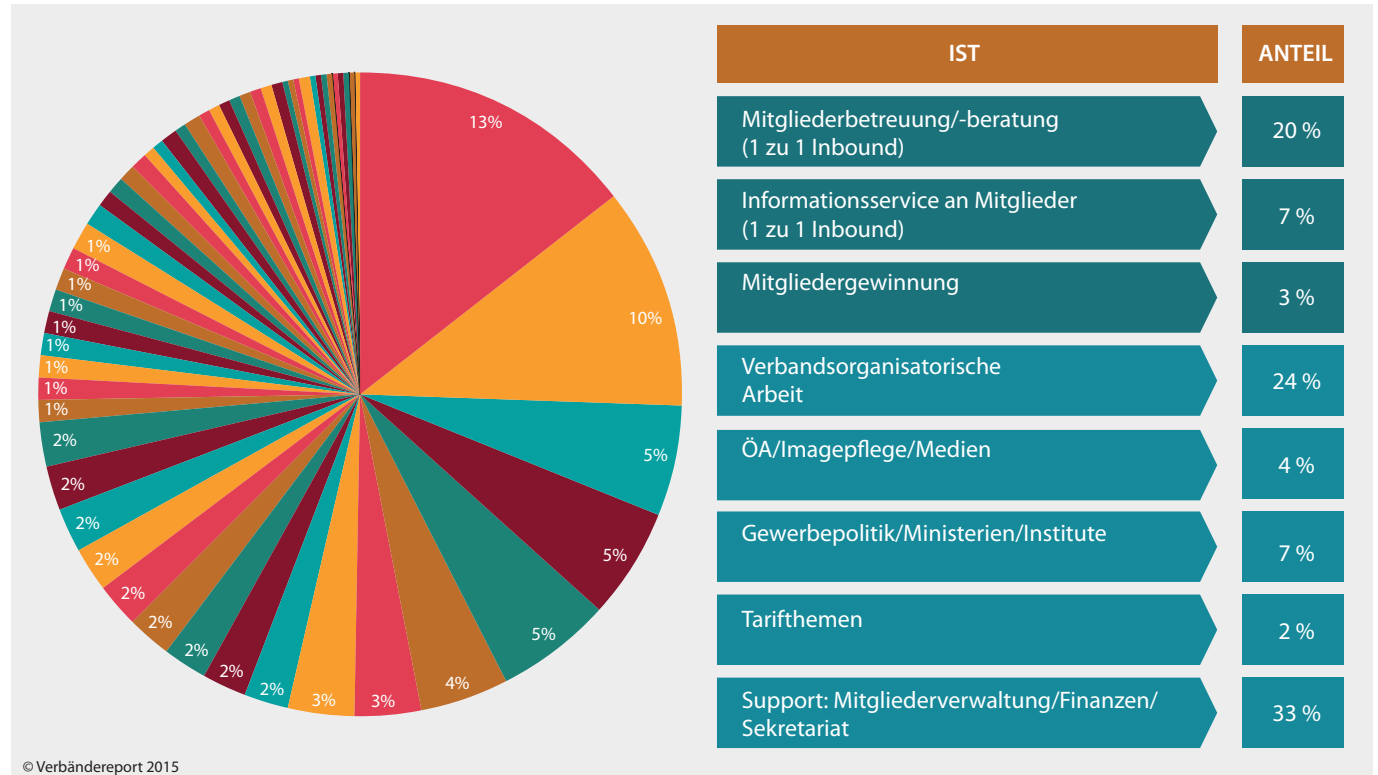
schen Mitgliedsverbänden und dem Dachverband, fehlender Best-Practices-Transfer zwischen den Mitgliedsverbänden, fehlende Standards in Prozessen und Produkten, horizontale und vertikale Redundanzen sowie fehlende Agilität und Wandlungsfähigkeit.

Es muss also an den Prozessen und zugleich an den Aufgaben gearbeitet werden. Nur dann wird klar, wer welche Aufgabe im Prozess wie durchführt und was sich an dieser wichtigen Stelle verändern muss. Leider gibt es in den Verbänden nur allzu selten eine Organisations-Funktion, die den regelmäßigen Soll-Ist-Vergleich in der Aufgaben-Prozess-Zuordnung offenlegen kann: Hier ist externe Unterstützung gefragt.

TSA UND PROZESSKODIERUNG ALS KERNMETHODEN DES AUFGABEN- UND PROZESSMANAGEMENTS

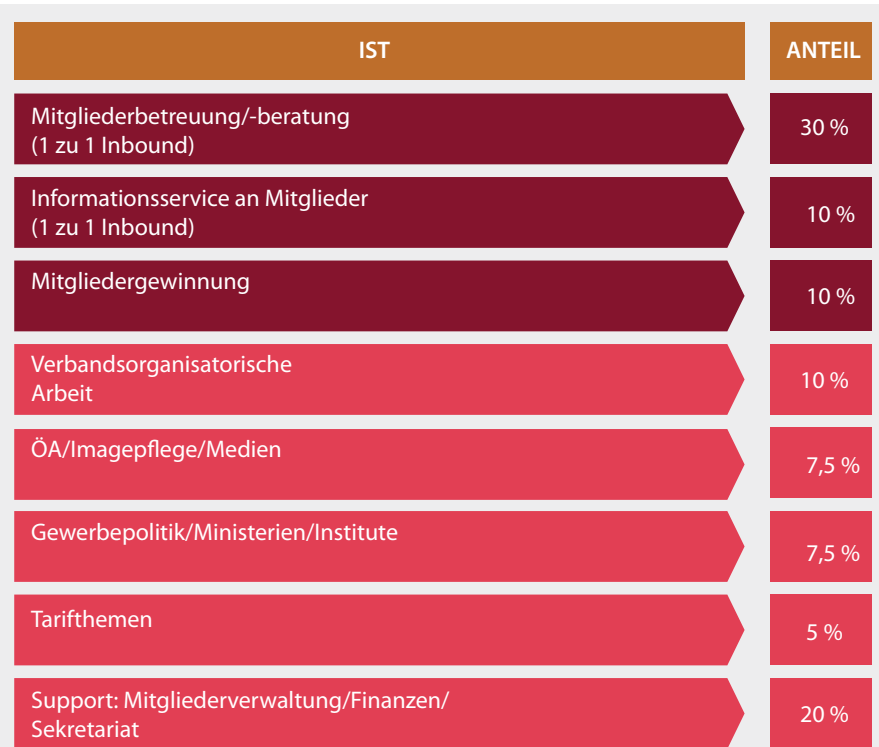
Als Kernmethode des Aufgaben- und Prozessmanagements wird auf die TSA-Methodik zurückgegriffen, welche einen detaillierten und hohen Transparenzgrad erzeugt. In einem weiteren Schritt werden mithilfe der Prozesskodierung, über alle Aufgaben der einzelnen Personalkapazitäten, signifikante Ergebnisse bezüglich der Effizienz der einzelnen Verbands-einheiten und zugleich auch der des Gesamtverbandsgebildes erzeugt.

ERGEBNIS EINER TSA (LINKS) UND TRANSPARENTE DARSTELLUNG NACH PROZESSKODIERUNG (RECHTS)



© Verbändereport 2015

DARSTELLUNG DES SOLLS, NACH NEUGESTALTUNG UND -VERTEILUNG DER PROZESSE UND AUFGABEN



© Verbändereport 2015

Heute kann sich ein Mitgliedsverband aufgrund der beschriebenen Situation in der Regel nur noch zu einem sehr geringen Anteil direkt um seine Mitglieder kümmern und verbraucht weit über 50 Prozent für administrative Aufgaben. Ziel ist es hier, dieses Verhältnis schnell wertschöpfend zu drehen (die Erkenntnis über das Ist ist die Definition des künftigen Solls).

Die Analyse über TSA und Prozesse ist jedoch nur der erste Schritt: Nach einer erfolgreich durchgeführten Analyse mittels TSA ergeben sich wichtige Lösungsansätze und Stellhebel für die Veränderung. Ein immer wiederkehrendes Beispiel hierfür ist die Fokussierung der mitgliedsrelevanten Prozesse durch eine Reduzierung der transparent gewordenen Redundanzen in den verwaltenden Aufgabenbereichen. Auch bei der Mitgliederdatenverwaltung der Mitgliedsverbände zeigt sich immer wieder ein nicht standardisiertes Portfolio an Vorgehensweisen. Wäh-

rend einige Mitgliedsverbände kleinere CRM-Systeme einsetzen, verwenden die anderen Excel-Tabellen. Standards in Verwaltungs- und Finanzprozessen haben sich in der Vergangenheit immer wieder als wichtiger Stellhebel zur Reduzierung der Verwaltungstätigkeiten erwiesen. Dabei führt die entstehende Prozesstransparenz meist schon für sich zu einer beachtlichen Wirkung.

DAS ERGEBNIS

Als Ergebnis ergeben sich klare Abgrenzungen von Aufgabenstrukturen sowie standardisierte Prozesse. Der Effekt hieraus ist erfahrungsgemäß eine bis zu 35 Prozent höhere Effizienz in den Kernprozessen bei einer gleichzeitig schlankeren Organisation, bei der der negative Budgeteffekt des Mitgliederschwunds reduziert und die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber anderen Verbänden und verbandsaffinen Organisationen verbessert wird. ■

AUTOR

HANS WERNER BUSCH, DR. SC. POL.



ist Gründer und Geschäftsführer des Instituts für Verbandsmanagement Berlin/Brüssel. Von 2000 bis 2005 führte er als Hauptgeschäftsführer den Arbeitgeberverband Gesamtmetall. Dr. Busch kommt ursprünglich aus dem Krupp-Konzern, in dem er personalpolitische Gesamtverantwortung für den Konzern wahrgenommen hat.

AUTOR

DIPL. KFM. MARC EKE



ist seit drei Jahren als Analyst und Designer von Verbandsorganisationen Mitglied beim IVM. Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre in Köln und San Diego spezialisierte er sich auf die Optimierung und Effizienzverbesserung von Non-Profit-Organisationen und ist beim IVM für die Entwicklung und Anwendung der Methoden zuständig.

AUTOR

DIPL. KFM. JOHN ALBERT EKE



ist seit sieben Jahren neben seiner Tätigkeit als Industrieberater auch als Branchenexperte für das IVM tätig. Nach dem Studium der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften und einer technischen Ausbildung bei der Luftwaffe erlernte Eke das Beratungshandwerk im Umfeld des operativen Prozessmanagements. Er ist Experte für die Topbranchen der deutschen Wirtschaft und beschäftigt sich insbesondere beim IVM mit den Zusammenhängen zwischen Branchentrends und der Positionierung von Verbänden.



www.verbaende.com/fachartikel
(geschützter Bereich für Abonnenten und DGVM-Mitglieder)