

„Unsere Struktur ist nicht mehr zeitgemäß. Wir benötigen eine Strukturoptimierung!“ Die für Verbände über Jahrzehnte in Deutschland geltenden politischen Entscheidungszentren lagen in den Ländern, den Regionen und auf Bundesebene. Europa war lange Zeit nur am Horizont erkennbar. Das ändert sich rapide. Die maßgebliche föderale politische Entscheidungsstruktur bewegt sich von den Regionen weg zur Bundesebene und zur europäischen Ebene.

Das Zusammenspiel von Dachverband und Mitgliedsverband – eine dauerhafte Reibungsfläche?

AUTOR > DR. HANS WERNER BUSCH

Ein Großteil auch der wirtschafts- und sozialpolitisch beachtenswerten Verbände verharrt aber noch in den festen Schemata Region (Land) – bzw. Fachverband – Bundesverband, bestenfalls mit einem Annex Europa; das gilt strukturell wie mental. Sie sind noch im Begriff oder bisweilen sogar erst am Beginn, ihre Funktionen und Aufgaben den neuen politischen Kraftzentren entsprechend zu gewichten (Abb. 1).

Das bedeutet vor allem, die eminent politischen Aufgaben, wie Image-Entwicklung der Branche bzw. der Berufsgruppe und Beeinflussung der politischen Entscheidungsprozesse, auf die nationale und europäische Ebene hin zu konzentrieren. Und es bedeutet weiterhin, die im Verband vorzuhaltende und zu entwickelnde Expertise hieran zu orientieren.

Der Wandlungsprozess im Verhältnis von Dachverband und seinen Mitgliedsverbänden erzeugt manche Reibungsverluste und Konflikte. Das ist nichts Außergewöhnliches, zumal Vergleichbares auch in anderen politischen und wirtschaftlichen Organisationen abläuft. Infolgedessen wird zur Lösung des Problems und als dessen Musterfolie

nicht selten die Analogie zu dezentralen Konzernstrukturen und deren Funktionsverteilungen hergestellt (Abb. 2).

Gewiss wäre mancher Dachverband gerne mit Ressourcenvollmachten ausgestattet wie Konzernleitungen eines diversifizierten Unternehmens, mit strategischer Führung, Portfolio-Management, Finanzmanagement, Budgethoheit und Cashpooling.

Umgekehrt ist die Perspektive von Mitgliedsverbänden in der Sentenz konzentriert: „Den Dachverband, den halten wir uns!“ Das meint: Er soll nur das tun, was der eigene Verband nicht kann (Residualaktivitäten); er handelt nur im Auftrag. Er sollte zwar Impulse geben, aber nur, wenn es genehm ist. Sein Budget muss er erbitten. Eigentlich ist er vor allem die Bühne für Repräsentanz.

Jeder weiß, dass solche Positionen nicht tragfähig sind, obwohl Dachverband gleich Konzernleitung manchen Wünschen nahekommt und der Dachverband an der kurzen Leine so weit von mancher Wirklichkeit nicht entfernt ist. Die oft angestrengten Versuche, die verschiedenen Perspektiven von Dachverband und Mitgliedsverband auf einen Nenner und die Handlungsebenen in einen funktionierenden Zusam-

menhang zu bringen, enden meist in einer zirkulären Dauerdebatte von: Struktur, Ressourcen, Leitbild. In den Kulissen aber versteckt sich das allzu Menschliche: Macht, Einfluss, Prestige (Abb. 3).

Wenn sich nach Einsicht der Beteiligten hieraus kein Fortschritt für die Lösung des Zusammenspiels von Dachverband und Mitgliedsverband entwickelt und ein Dritter, ein Berater, als Sparringspartner bemüht wird, erscheint das Problem in der Regel so oder ähnlich formuliert: „Unsere Struktur ist nicht mehr zeitgemäß. Wir benötigen eine Strukturoptimierung!“

Dieser Hebel ist zu kurz. Denn Struktur ist zwar Gehäuse und Rahmen des Organisationsgebäudes, begründet sich aber erst durch Entscheidungen über das Zielportfolio, die Strategien, die Ressourcen und den Aufgabenmix für das Ganze. Wie lässt sich eine frühzeitige Strukturdebatte vermeiden? Wie wird die Bereitschaft gefördert, zunächst über den Tellerrand des eigenen Strukturgehäuses zu schauen?

VON DER STRUKTUR ZUM PROZESS

Die Auflösung der zirkulären und meist nicht zu einem tragfähigen Ergebnis führenden Struktur- und Leitbilddebatten, verknüpft mit dem Kampf um die Res-

sourcenallokation, führt nach unserer Erfahrung nur über ein konsequentes Beiseitelegen der Strukturdebatte und den Versuch, die Gesamtorganisation über die gemeinsamen Ziele und Prozess-inhalte zu verklammern.

Was ist gemeint? Allgemein formuliert: Identifikation des für die gesamte Organisation geltenden Leistungsprofils und dessen Integration mithilfe durchgängiger Prozesse (Abb. 4).

DIE ERSTEN SCHRITTE BEREITEN DIE GRÖSSTE MÜHE:

Die Entwicklung des Leistungsprofils auf dem Hintergrund des für den Verband erarbeiteten Leitbilds und dessen Transformation in abzuarbeitende Prozesse. (Abb. 5)

Am Beispiel des Leistungsmerkmals „Imageförderung der Branchenprodukte“ sei erläutert, was zu tun ist. Aufgabe des Verbandes ist nicht Produktentwicklung. Aufgabe ist es aber sehr wohl zu erkennen und zu erfassen, welche politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Einflussfaktoren das Branchenimage als Ergebnis des Produktimages aktuell und zukünftig prägen und was zur Förderung eines zuträglichen Images zu unternehmen ist. Einflusskonstellationen und Handlungskonzepte variieren selbstverständlich erheblich nach Art von Produkten oder Branchen, seien es Konsumgüter, konsumnahe oder Investitionsgüter. Kern unserer Argumente und Verfahrensweisen ist es, dieses Aufgabenfeld systematisch über Prozesse der Bearbeitung zuzuführen.

Demzufolge ist der nächste Schritt die Entwicklung einer durchgängigen Prozessorganisation. (NB: Diese Betrachtung und Vorgehensweise ist kompatibel mit Programmen des Qualitätsmanagements.)

Unsere Erfahrung lehrt, dass wir bei Verbänden, die dem eingangs vorgestellten Strukturmuster gleichen, in der Regel mit einem Mix von vier Kernprozessen zu guten Ergebnissen kommen:

1. der Prozess der politischen Beeinflussung (Lobbying)
2. der Prozess der Imageentwicklung (Status/Prestige der Branche/Berufsgruppe im politischen und wirtschaftlichen Kontext)
3. 3F-Programme (fit for future: Verband als Konzeptentwickler, Wissensmanager, Sparringspartner)
4. Effizienzprogramme (Schaffung von Synergievoraussetzungen, Dienstleistungen)

Der Anspruch liegt nun darin, in diesen vier Feldern konsequent nach einer Prozessorganisation zu arbeiten.

Es ist ratsam, sich auf ein Grundmuster eines Prozessablaufs, der typisch für die Verbandsarbeit ist, zu verständigen. Ein von uns verwendetes Grundmuster zeigt Abb. 6.

Die grundsätzliche „Auflösung“ der Leistungserbringung in Prozesse bedarf, um nicht amorph und damit unführbar zu werden, der Konsolidierung. Sie führt über die Erkenntnis, dass die Prozesse je nach Leistungsmerkmal eine oder mehrere der Akteurs-ebenen Region (R), Nation (N) oder Europa (E) durchlaufen.

Am Beispiel des Kernprozesses „Politische Einflussnahme“ (Abb. 7) wird deutlich, dass Anstöße wie konkrete Aktionen meist alle Ebenen umfassen, dass aber die Gesamtverantwortung nur auf einer Ebene, hier der Bundesebene, liegen kann.

Diesem Muster der Kommunikation folgen längst nicht alle Prozesse. Nicht selten finden wir Prozesse, die sowohl auf nationaler als auch regionaler Ebene verantwortlich parallel geführt werden. Die Integration erfolgt

ABBILDUNG 1

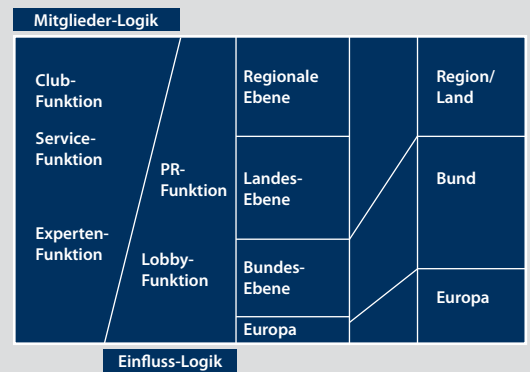


ABBILDUNG 2

Die falsche Analogie?



ABBILDUNG 3

Die zirkuläre Strukturdebatte

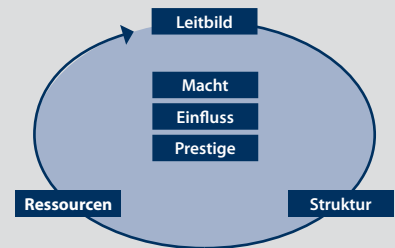


ABBILDUNG 4

Prozessorganisation

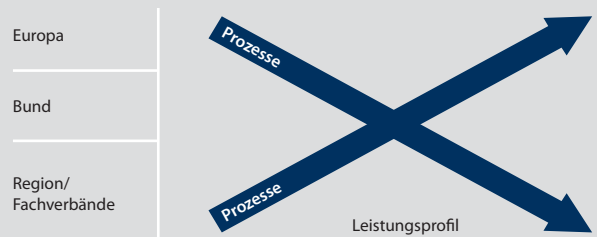


ABBILDUNG 5



Die Leistungserbringung erfolgt grundsätzlich in definierten Prozessen.

ABBILDUNG 6

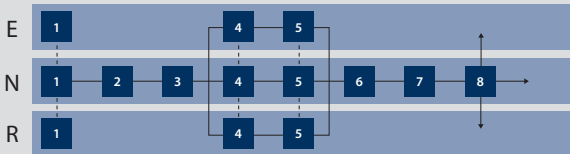
Grundmuster eines Leistungsprozesses



1. Wer initiiert und wie (Routine- oder Einzelentscheidung)? Welches sind die Ziele? Wie funktioniert der Radarschirm?
2. Was ist der Qualitätsplan (Führungsmodelle)? Worüber und wie wird kommuniziert? Welche Kooperationen sind erforderlich? Welches ist der Zeithorizont? Welcher Qualitätsmaßstab wird angelegt?
3. Wer ist Prozesseigner? (Wo liegt die Gesamtverantwortung?)
4. Wer führt durch? (Welches sind die operativen Träger?)
5. Welche Methoden, Instrumente, Aktionen kommen zum Tragen?
6. Wer überprüft Ergebnisse und Abläufe?
7. Was ist das Ergebnis?
8. Welches sind Folgen und Folgeprozesse? Wer organisiert und wie?

ABBILDUNG 7

Politische Einflussnahme als Kernprozess

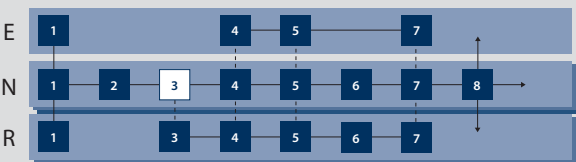


1. Initiierung und Zielsetzung: Initiativen auf regionaler, europäischer Ebene laufen auf nationaler Ebene zusammen. Dort werden die Ziele/Position festgelegt, die Führung des Prozesses, Kommunikationsinhalte und -methoden sowie Kooperationspartner definiert und ausgewählt (Orchestrierung der Instrumente und Aktionen). Der Beeinflussungsprozess setzt auf allen Ebenen an.
2. Qualitätsplan
3. Prozesseigner: Prozesseigner bleibt die Bundesebene.
4. Durchführung
5. Aktions-Instrumenten-Mix: Die nationale Ebene als Prozesseigner misst die Ergebnisse an den Ausgangszielsetzungen und den Kriterien des Qualitätsplans. Folgeprozesse sind in derselben Weise anzupacken wie der Ausgangsprozess und können alle drei Ebenen einbeziehen.
6. Überprüfung
7. Ergebnisfeststellung
8. Folgeprozesse

ABBILDUNG 8

Wissens- und Strategieprogramm

(3F-Programm/fit for future)



1. Initiierung und Zielsetzung: Unabhängig vom Anstoß sind 3F-Prozesse in der Definition der Führung, Kommunikation und der Qualitätsmaßstäbe auf der nationalen Ebene verortet.
2. Qualitätsplan
3. Prozesseigner: Hier befindet sich auch die Multi-Projekt-Plattform als Leitstand. Ebenso laufen 3F-Programme auch in der Verantwortung der Regionen.
4. Durchführung: Die europäische Ebene kommt insbesondere im Zusammenhang mit Technologie- und Umwelt-Förderprogrammen ins Spiel. Auf den Aktionsebenen.
5. Aktions-Instrumenten-Mix
6. Überprüfung
7. Ergebnisfeststellung
8. Folgeprozesse: Nationale Ebene als Basis.

ABBILDUNG 9

	Kernprozesse			
	Politische Einflussnahme	Image-Entwicklung	3F-Programm	Effizienzprogramm
Europa	U		U	
Nationale Ebene	F*	F*	F*	U*
Region	U	U	F	F

- Legende: F = Führung des Prozesses
U = Unterstützung des Prozesses
* = Leitstand

Aus der Konsolidierung der Kernprozesse ergeben sich die Funktions- und Aufgabenschwerpunkte der Organisationsebenen.

in diesen Fällen über eine einheitliche, informationstechnologische Basis, einen Leitstand, der ein Methodik- wie Kommunikationsraster bereitstellt.

Abbildung 8 zeigt die Prinzipdarstellung für ein Wissens- und Strategieprogramm, das der Parallelität von Prozessverantwortlichkeit bei Verklammerung über den „Leitstand“ auf nationaler Ebene folgt.

VON DER PROZESS-ORGANISATION ZUR STRUKTURORGANISATION

Von der Organisation der Kernprozesse gelangen wir zur Strukturorganisation, indem sich aus der Konsolidierung der Kernprozesse die Funktions- und Aufgabenschwerpunkte der Aktionsebenen Region, nationale Ebene, Europa herauschälen. Abbildung 9 gibt eine vereinfachte Darstellung.

An ihr wird erkennbar, dass die durchgängige Funktionalität eine Vernetzung der Organisationsebenen erzwingt. Gerade das Beispiel der Effizienzprogramme in Abb. 9, übersetzt als Service für Mitglieder vor Ort, bestätigt dies ausdrücklich. Sie sind zwar auf regionaler Ebene verantwortlich angesiedelt, aber nach der Logik der auf nationaler Ebene instal-

lierten Projektplattform organisiert.

Die Strukturdebatte wird somit nicht nach dem Muster: „Wofür ist die nationale, wofür die regionale und wofür die europäische Ebene zuständig?“ gelöst, sondern unter der Perspektive: „Wie organisieren wir die Kernprozesse zwischen den Handlungsebenen und verknüpfen sie so, dass für die Mitglieder des Gesamtverbandsgefüges jeweils das beste Ergebnis erzielt wird?“. Der Unterschied ist nicht semantischer Art, sondern beinhaltet 180° gegeneinander stehende Perspektiven und Organisationsprinzipien.

Das Beispiel insinuiert darüber hinaus, dass der nationalen Ebene zulasten der regionalen mehr Gewicht zugemessen wird, vor allem steuernde methodische Kompetenzen zugesprochen werden, bei gleichzeitiger Konzentration der regionalen bzw. Fachverbandsebene auf die unmittelbare Mitgliederbetreuung. Die nationale Ebene wandelt sich vom bloßen Dach zum Fundament für Verbandsleistungen und Verbandspolitik.

Diese Erkenntnis und die Bereitschaft, die Gewichtsverlagerung zu den politischen Aktionsebenen hin zu verlagern, ist der schwierige Part für die Ebenen, die der unmittelbaren Mitgliederbetreuung verpflichtet sind. Wenn es allerdings gelingt, die Gesamtorganisation an ihren Kernprozessen entlang zu organisieren – so unsere Erfahrung –, dann wächst durch die neue Balance in der Strukturorganisation das Einflusspotenzial aller relevanten Akteure in ihrer Funktion und an ihrem Platz. ■

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.

Kontakt:
hw.busch@ivm-busch.de