

Verbände galten lange Zeit als Organisationen, die strukturell mehr staatlichen Verwaltungen als den Organisationen ihrer Mitglieder glichen. Demgemäß wurden sie eher als Hort konservativer Beschäftigungsverhältnisse, denn als Organisationen im Wettbewerb wahrgenommen. Entsprechend der relativ gleich bleibenden Funktionsausprägung zogen sie Spezialisten mit Verwaltungsorientierung und weniger unternehmerisch orientierte Menschen an. Diese Ausprägung von Orientierung und Struktur droht – soweit sie noch weiterhin vorherrschend ist – die Verbände der Mitgliederbasis zu entfremden. Aber selbst Verbände, die sich mittlerweile dem Credo der Dienstleistung gegenüber ihren Mitgliedern und der Internationalisierung verpflichtet haben und sich im Wettbewerb mit anderen Organisationen der Interessenbündelung und Interessenartikulation verstehen, kämpfen mit dem überkommenen Image der bürokratischen Organisation. Dementsprechend fällt es ihnen nicht selten schwer, hoch qualifizierte und engagierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden, die den neuen Anforderungen entsprechen. Zudem können Verbände nur sehr eingeschränkt Karrierechancen bieten. Diese grob skizzierte Problemlage gibt die Folie für unsere Überlegungen und Anmerkungen zur strategischen Personalentwicklung.

Strategische Personalentwicklung in Verbänden (Teil 1)

VON DR. HANS WERNER BUSCH

AUSGANGSLAGE

Die in dieser Abhandlung geführte Diskussion hat vor allem Wirtschafts- und Arbeitgeberverbände sowie weitere Verbände mit wirtschaftsbezogenen Funktionen im Blickfeld. Gerade deren Landschaft wandelt sich rapide. Die Prozesse der strukturellen Veränderungen der Wirtschaft, insbesondere die Verschiebungen hin zur Dienstleistung, die wachsende internationale Arbeitsteilung und das globale Agieren der großen, aber auch der mittelständischen Mitgliedsunternehmen, rütteln an der Basis überkommener Verbandsstruktur. Diese findet ihre Begründung bisher fast ausschließlich im nationalen Rahmen – ob in den Funktionen der Selektion der Mitgliederinteressen und der Interessenartikulation gegenüber der Politik, ob in der Bündelung gleichgerichteter Brancheninteressen und der internen Dienstleistung oder der Selbstregulierung von Arbeitsbeziehungen wie bei den Arbeitgeberverbänden.

Zwar unterhalten viele der großen Dachorganisationen schon seit Langem Auslandsrepräsentationen. Diese repräsentieren jedoch bisher nur einen geringen Anteil der Gesamtorganisation ab.

RAHMEN UND EINFLUSSFAKTOREN IM ÜBERBLICK

Personalentwicklung in Verbänden ist und kann nur insoweit strategisch sein, als eine strategische Ausrichtung des Verbandes erkennbar und nachvollziehbar ist. Indikatoren für eine strategische Positionierung sind eine hinreichende Klärung des Zielportfolios, der notwendigen Kernaktivitäten und der dazu erforderlichen Kernkompetenzen.

Personalentwicklung in diesem Kontext greift systematisch die Veränderungen im Umfeld des Verbandes auf und stimmt ihre Aktivitäten so aufeinander ab, dass die Organisation befähigt wird, ihre Ziele (strategische wie operative)

zu erreichen. Strategie definiert also zukunftsgerichtet und zukunftsgerichte Handlungsstränge.

Personalentwicklung beinhaltet Personalauswahl, Qualifizierung, Förderung, Anreizsysteme aber auch Impulse für die Entwicklung der Organisation, in der Personalentwicklung lokalisiert ist.

Es interessieren bei der strategischen Personalentwicklung vor allem die Potenziale, die eine Person entfalten könnte und für die die Organisation Freiräume zu öffnen und Anreize zu setzen hätte. Personen werden also nicht als Objekte, sondern als Träger strategischer Optionen identifiziert.

Den Zusammenhang der hier zu diskutierenden Elemente veranschaulicht das Schaubild zum Rahmen und den Einflussfaktoren der strategischen Personalentwicklung.

Vergleichende Bedingungen der Personalentwicklung in Unternehmen und Verbänden.

	UNTERNEHMEN	VERBAND
Produkte	definiert nach Funktionalität, physischen Eigenschaften, Ressourceneinsatz etc.	diffuse Funktionalität und Eigenschaften Ressourceneinsatz definierbar
Markt	wohl definierbar, dynamisch gerichtet Preismechanismus	definierbar statisch bis fluktuierend intransparente „Preisbildung“
Wettbewerbsintensität	i.d.R. hoch und sichtbar	niedrig bis mittel, diffus
Erfolgskriterien und Erfolgsmessung	quantifizierbar: Ertrag, Marktanteil etc. Wirkzusammenhänge identifizierbar	qualitativ nicht eindeutig, Kausalitäten kaum isolierbar
Ressourcenallokation (z.B. Finanzmittel)	mit Erfolgskriterien begründbar	politisch auszuhandeln
Funktionsvielfalt Funktionsalternativen Spezialisierung	Parallelität und Verschränkung von Spezialisierung, Aufgaben- und Funktionsalternativen	Spezialisierung vorherrschend, kaum Funktionsalternativen
Zielorientierung	quantifizierbar ausgerichtet	instabil gerichtet, kaum quantifizierbar
Anreizsysteme	vielfältig (monetär, Status, Einfluss) und z.T. individuell zuzuschneiden im Hinblick auf Erfolgsgrößen	fast ausschließlich qualitativ begründbar und kaum an Erfolgskriterien anzubinden
Strukturen	Leistungs- und prozessorientiert, durchlässig	Leistungsorientiert, fachspezifisch, abgegrenzt
Internationalisierung	Normalfall	zunehmend

DIE BESONDEREN BEDINGUNGEN DER STRATEGISCHEN PERSONAL-ENTWICKLUNG IN VERBÄNDEN

Personalentwicklung ist bisher fast ausschließlich auf Ziele und Funktionsbedingungen in Unternehmen hin konzipiert und betrieben worden. Insoweit ist zu prüfen, ob die auf diesem Hintergrund entstandenen und angewendeten Konzepte und Instrumente auch auf die spezifische Situation in Verbänden übertragbar sind.

Zwar spricht nichts dagegen, auf bewährte Elemente der Personalentwicklung wie Potenzialbeurteilung, Förderprogramme oder Anreizsysteme zurückzugreifen. Wegen gravierender Differenzen zwischen Unternehmen und Verbänden im Hinblick auf Ziele und Funktionsbedingungen ändert sich jedoch der Kontext und damit möglicherweise ihr Stellenwert.

Warum das so ist, soll mithilfe einer Matrix zu den Bedingungen der strategischen Personalentwicklung in Unterneh-

men und Verbänden vergleichend herausgearbeitet und damit auch die folgenden Entscheidungen für die Kernelemente einer strategischen Personalentwicklung in Verbänden transparent und leichter nachvollziehbar werden. Die Stichworte in der Übersicht werden im Folgenden kurz erläuternd aufgenommen.

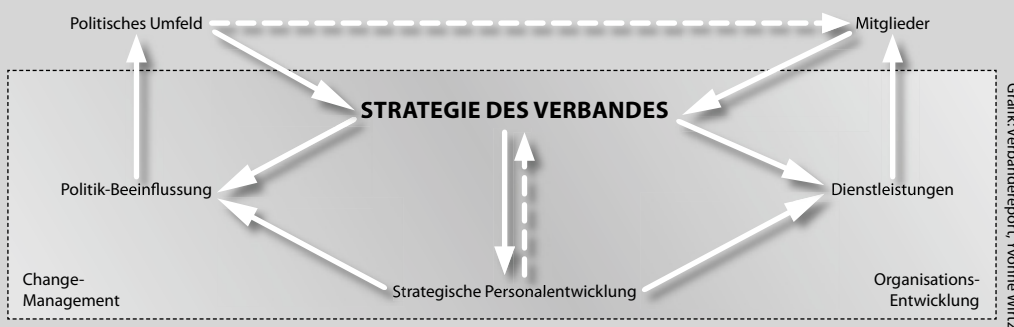
Danach hat Personalentwicklung in Verbänden mit einer nicht geringen Fülle von Problemen anzukämpfen. Zwar haben Produkte der Verbände wie „Politikbeeinflussung“ und „Dienstleistung“ durchaus einen Markt, da im konkreten Fall stets Alternativen auftreten und kon-

kurrieren können. Sie tragen aber den Nachteil mit sich, dass sie selten eindeutig beschreibbar sind. Demgemäß ist das konstitutive Merkmal von Markt, nämlich Wettbewerb, insbesondere wenn es um Interessenvertretung und Politikbeeinflussung geht, durchaus präsent, in seinen Wirkmechanismen und Ergebnissen bleibt er aber eher diffus als nachvollziehbar. Es fehlt der Preismechanismus als wichtige Informationsquelle.

Insoweit haben die in Verbänden Handelnden mit dem Problem zu leben, dass die Erfolge ihres Tuns nur selten eindeutig auf die eigenen Aktionen rückführbar sind. Wenn überhaupt, lässt sich Erfolg nur in qualitativen Kategorien erfassen. Transparente Quantifizierung fällt in aller Regel als Methode der Erfolgsvergewisserung aus. Das bedeutet: Erfolg als wesentliche Zielgröße und Motivations-



Rahmen und Einflussfaktoren der strategischen Personalentwicklung



„Demgemäß ist Personalentwicklung mit Hilfe von Zielvereinbarungen, erfolgsorientierter Entlohnung oder Inhouse-Karrieren kaum zu beobachten und auch wegen der flachen Strukturen nur begrenzt praktikabel.“

quelle bleibt im ungewissen und ist damit nur eingeschränkt als Steuerungsgröße von Personalentwicklung brauchbar.

Wegen des Ungefähren der Erfolgskriterien ist die Beschaffung und Allokation von Ressourcen, insbesondere von Finanzmitteln, nicht durch im Wettbewerb errungene messbare Vorteile begründbar, sondern muss stets zwischen Mitgliedern und professioneller Organisation politisch ausgehandelt werden. Insoweit ist die Ressourcenbasis tendenziell prekär.

Die Binnenstruktur von Verbänden ist relativ einfach und damit überschaubar. Sie ist eher durch Spezialisierung als durch Funktionsvielfalt und in den Spitzenpositionen eher durch die Fähigkeit zu genereller politischer Beurteilungs- und Handlungsfähigkeit und weniger durch Anforderung an General-Management-Qualitäten gekennzeichnet.

Das politische Umfeld ist eher diffus als eindeutig konturiert. Dementsprechend ist es äußerst schwierig, klare Ziele für die Organisation und die in ihr verantwortlich Handelnden zu definieren. Zielorientierung ist also tendenziell instabil. Auszunehmen hiervon sind die Bereiche von Verbänden, die sich konkreter Dienstleistungen verschrieben haben. Dort ist Zielorientierung durchaus gerichtet, aber nur in wenigen Fällen an messbare Größen anzubinden.

Diesem Bild fügt sich ein, dass die Anreizsysteme, die in Verbänden Zielbindung, Erfolgsorientierung und Identifikation unterstützen, nur rudimentär ausgeprägt sind. Während in Unternehmen eine Vielfalt von Anreizsystemen wirkt, die

monetär oder status- bzw. einflussbezogen, also auf Karriere ausgerichtet sind, oder als Kombination beider ausgebildet sein können, haben Verbände kaum einen solchen Variantenreichtum für Personalentwicklung zur Hand. Demgemäß ist Personalentwicklung mit Hilfe von Zielvereinbarungen, erfolgsorientierter Entlohnung oder Inhouse-Karrieren kaum zu beobachten und auch wegen der flachen Strukturen nur begrenzt praktikabel.

Die strukturelle Einengung resultiert auch aus der bescheidenen Größe der Verbandsorganisationen. Nach Auskunft verschiedener Untersuchungen und den, der DGVM (www.dgvm.de) vorliegenden Zahlen, liegt bei der Hälfte der deutschen Verbände die Mitarbeiterzahl kaum über fünf. Nur rund 15 Prozent der Verbände verfügen über mehr als 20 Mitarbeiter. Demzufolge ließe sich Personalentwicklung als eigene Funktion lediglich in den wenigen großen Verbänden einrichten.

Als weiteres wichtiges strukturelles Element ist zu beobachten, dass Leistung in Verbänden fachspezifisch und nicht prozessorientiert definiert wird, was tendenziell eher zur Abgrenzung von Funktionen als zur Durchlässigkeit animiert. Bei einigen Verbänden ist mittlerweile eine Entwicklung zur Internationalisierung zu beobachten. Das eröffnet neue Perspektiven für Personalentwicklung und die Gestaltung der Personalstrukturen.

Personalentwicklung trifft angesichts der spezifischen Funktions-, Struktur- und Zielbedingungen bei Verbänden im Unterschied zu Unternehmen auch auf spezifische Motivationsstrukturen der Beschäftigten. Zwar spielt die Sachorien-

tierung bei den Beschäftigten der Verbände eine prominente Rolle. Im Vergleich zu ausgeprägten Erfolgsorientierungen in Unternehmen dürfte aber die Wertbindung im Sinne einer Verpflichtung auf die Kernelemente der Verbandsideologie eine wichtige Rolle spielen. Wertbindung fungiert gleichsam als Kompensat fehlender Entwicklungsalternativen. Dies ist bei der Konzeption strategischer Personalentwicklung in Verbänden als Randbedingung zu beachten.

STRATEGISCHE KOMPETENZ ALS VORAUSSETZUNG STRATEGISCHER PERSONALENTWICKLUNG

Bereits im ersten Überblick zu den Einflussfaktoren der strategischen Personalentwicklung haben wir betont, dass diese auf eine strategische Ausrichtung des Verbandes angewiesen ist. Eine solche Forderung ist leichter aufgestellt, als zu erfüllen. Denn die spezifische Unschärfe des politischen Umfeldes und der Funktionsbedingungen von Verbänden – wie zuvor vergleichend herausgearbeitet – erschweren eine klar bestimmbare strategische Ausrichtung, erst recht die Formulierung transparenter und kommunizierbarer strategischer Ziele.

Gleichwohl sind die Kernelemente und Kernfragen, die für eine strategische Ausrichtung des Verbandes zu klären sind, relativ leicht bestimmbar. Am Anfang und im Mittelpunkt muss eine Klärung des Politik-Zielportfolios des Verbandes stehen. In ihm wird insbesondere die Frage beantwortet, welche Politikfelder im Interessenspektrum des Verbandes liegen. Sind es nur sehr spezielle, beispielsweise wirtschaftspolitische Themen, die zu bearbeiten sind, oder

reicht das Spektrum weiter zu technikrelevanten oder gar zu sozialpolitischen Themen. Eine Beantwortung dieser Frage führt zu sehr unterschiedlichen Fundierungen der Verbandspolitik und des Verbandshandelns.

Die Entscheidungen zum Politik-Zielportfolio stehen in Wechselbeziehungen zu Szenarien der möglichen Umfeldentwicklung, weil aus ihnen Handlungsoptionen und Erfolgchancen ableitbar sind.

Jeder Verband steht in einem Spannungsfeld der Erwartungen der Mitglieder einerseits hinsichtlich bereitzustellender Dienstleistung und andererseits zu beeinflussender Politikfelder. Beide Elemente der Verbandspolitik bedingen sich weitgehend, sind aber nicht zwangsläufig deckungsgleich.

Insoweit ist zu entscheiden, ob sich ein Verband hauptsächlich auf das politische Lobbying konzentriert und Dienstleistungen für Mitglieder eher ausgliedert oder ob mitgliederbezogene Dienstleistungen auf Kosten politischer Aktivitäten im Mittelpunkt stehen. Die Beantwortung dieser Fragen wird nicht zuletzt von der Stärke der Ressourcenbasis abhängig sein. Denn auch für Verbände ist grundsätzlich zu entscheiden, inwieweit Leistungen selbst erbracht oder von außen erworben werden sollen.

Je nach dem, wie die Antworten hierzu ausfallen, ist das Verhältnis der professionellen Struktur des Verbandes zu seinen (Unternehmer-)Mitgliedern wie auch des Verbandes zum Spitzenverband zu bestimmen. Letztlich werden hierdurch auch die Wettbewerbsbedingungen für das politische Lobbying und die vom Verband angebotenen Dienstleistungen tangiert. Wobei zu beachten ist, dass nicht nur professionelle Lobbyisten und professionelle Dienstleister als Wettbewerber ernst zu nehmen sind, sondern auch und

insbesondere die Spitzenverbände gegenüber ihren Mitgliedsverbänden.

Die strategische Ausrichtung eines Verbandes ist kein fixes Datum. Sie unterliegt nicht selten unerwartetem Veränderungsdruck, der aus dem Umfeld des Verbandes wirkt. Diesen aufzunehmen und fruchtbar zu machen, dazu muss ein Verband fähig sein. Das setzt ein hohes Maß an Professionalität voraus. Es wird einerseits in der Fähigkeit sichtbar, die strategischen Potenziale ans Licht zu bringen und nutzbar zu machen, die in den Kompetenzen und Qualifikationen des Personals liegen, also eine wirkungsvolle Wechselbeziehung zwischen strategischer Orientierung und strategischer Personalentwicklung zu organisieren.

Andererseits ist auch Professionalität kein einmal erreichtes Ergebnis, sondern nicht nachlassendes Engagement zu weiterer Professionalisierung. Sie äußert sich nicht zuletzt darin, dass der Mix der Qualifikationen und Kompetenzen in der Verbandsorganisation zu keiner Zeit eine optimale Antwort auf die Bewegungen im Umfeld des Verbandes und in den Leistungsanforderungen der Verbandsmitglieder schuldig bleibt. Dazu rechnet insbesondere die Fähigkeit, Zusammenhänge statt Spezialisierung zu managen sowie die Konzentration auf die wesentlichen Aktionsfelder.

Diese Fähigkeit zu wachsender Professionalisierung im Kontext von strategischer Personalentwicklung wird von nicht wenigen Beobachtern als Voraussetzung dafür hervorgehoben, dass Verbände ihre Aufgaben und Funktionen in einem sich rapide verändernden Umfeld kompetent und effektiv wahrnehmen und ihre Existenz begründen können. Nebenbei bemerkt: Nicht wenige Verbände scheinen diese Fähigkeit längst eingebüßt zu haben oder verzichten bewusst auf sie, denn sie scheinen sich mit der Funktion

zu begnügen, Plattform für einen mehr oder weniger ertragreichen Erfahrungsaustausch ihrer Mitglieder zu sein.

STRATEGISCHE PERSONAL- ENTWICKLUNG UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Organisationsentwicklung ist das Bindeglied zwischen strategischer Positionierung und strategischer Personalentwicklung, insofern, als mit jeder Veränderung der strategischen Positionierung im dynamischen Umfeld sich auch das Portfolio der benötigten Kompetenzen ändert: Dieses bildet sich in Strukturen und Abläufen der Verbandsorganisation ab.

Organisationsentwicklung stellt die Methode bereit, mit der das benötigte Wissen und die notwendigen Fähigkeiten organisiert werden. Über organisatorische Veränderungen werden die strategisch benötigten Kombinationen von reinem Sachwissen und politischem bzw. Managementwissen hergestellt. Dieses gilt generell, besonders aber für die Ausarbeitung der Schlüsselpositionen und deren Besetzung durch Schlüsselpersonen.

Organisationsentwicklung ist über weite Strecken Veränderungsmanagement. Organisationsentwicklung in Kombination mit Personalentwicklung erzeugt Mentalitäten, die sensibel sind für die notwendigen Anpassungen an sich verändernde Umfeldbedingungen. Auf diese wenigen Andeutungen wollen wir uns hier beschränken, zumal Organisationsentwicklung wie auch der gesamte Prozess der strategischen Ausrichtung eines Verbandes mit dem für deutsche Verbände durchgängig konstitutiven Merkmal der dualen Führung, also der Kombination ehrenamtlich politischer und hauptamtlich professioneller Führung, konfrontiert ist.

Dieses Prinzip generiert sowohl Vorteile in der politischen Einflussnahme als auch Nachteile, die vor allem die Chancen der

Professionalisierung betreffen. Wegen der politischen wie sachlichen Komplexität dieses Problemfeldes ist seine Diskussion einer gesonderten Abhandlung vorbehalten.

ELEMENTE DER STRATEGISCHEN PERSONALENTWICKLUNG: ANFORDERUNGSMUSTER UND ANFORDERUNGSSTRUKTUREN

In diesem zentralen Kapitel unserer Abhandlung werden wir keinen Katalog der üblichen Instrumente von Personalentwicklung diskutieren, sondern ausschließlich Schwerpunkte der Personalentwicklung benennen, die unter strategischen Gesichtspunkten relevant sind.

Am Anfang personalpolitischen Handelns stehen Personalgewinnung und Personalsicherung. Unter der hier verfolgten strategischen Perspektive können sie sich nicht auf die handwerkliche Definition von Anforderungsprofilen und

die Belange und die Mitgliedschaftsmotive der Mitglieder aus. Sensibilität heißt Offenheit auch für schwache Signale und Informationen sowie die Fähigkeit, unterschiedliche Informationen zielgerichtet zu handlungsanleitenden Entscheidungsgrundlagen für die Verbandspolitik zu verarbeiten.

Inhaltlich äußert sich diese Fähigkeit in einer Orientierung auf Politisches, begriffen als ein komplexes Aktionsfeld, in dem Macht und Einfluss entscheidende Bewegungsmomente sind und auf die bezogen Verbandshandeln strukturiert wird. Des weiteren gesellt sich eine ausgeprägte Dienstleistungsorientierung hinzu, ohne die Mitgliedergewinnung und Mitgliederpflege nicht möglich wären. Diese Dienstleistungsorientierung äußert sich im Aufbau und in der Entwicklung für die Mitglieder erwarteter und notwendiger Leistungen.

Diese bisher diskutierten strategieorientierten Anforderungsmuster sind zu ergänzen durch einige bedeutsame weitere Anforderungselemente. Strategieorientierung fordert als Ergänzung eine funktionsübergreifende Sicht, also einen Denkstil, der nicht strukturverhaftet, sondern aufgaben- und prozessbezogen ausgerichtet und mit einem Handlungsstil verbunden ist, der unterschiedliche Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zusammenführt. Gerade dieses Anforderungselement ist in den bisherigen Qualifikationsstrukturen der Verbände nicht sehr stark ausgeprägt. Es bildet aber ein elementares Gelenk zu mehr Wettbewerbs-, Dienstleistungs- und Strategieorientierung.

Funktionsübergreifende Sicht korrespondiert in starkem Maße mit der Bereitschaft und Fähigkeit zu Innovation, wobei dies im verbandlichen Kontext insbesondere bedeutet, gegenüber unkonventionellen Ideen offen zu sein, eigene und fremde Ideen zu neuen Zielvorstellungen und Lösungsmodellen zu verknüpfen. Unabhängig davon, ob jemand in der verbandlichen Hierarchie Führungsfunktionen ausübt, bedeutet strategische Personalentwicklung in Verbänden und in der heutigen Zeit, sich zwei weiteren Anforderungselementen besonders zu widmen: Zum einen der Fähigkeit, Ressourcen zielgerichtet und effizient einzusetzen und Ressourcen – personell wie finanziell – anforderungsgerecht zu bilden (Ressourcenmanagement). Zum anderen der Bereitschaft und Fähigkeit, relevante Informationen aufzunehmen, zu verdichten und zu bewerten, neue Informationsquellen zu erschließen sowie die relevanten Informationen rechtzeitig sach- und adressatengerecht der richtigen Stelle zur Verfügung zu stellen (Informationsmanagement). Die folgende Übersicht fasst die strategisch bedeutsamen Anforderungselemente zusammen.

„Die Verbandsorganisation verträgt noch weniger als die in Unternehmen eine Hierarchisierung von Informationen.“

deren Abgleich mit Befähigungsprofilen von Bewerbern bzw. Mitarbeitern, also auf den Blick von der Aufgabe auf die Person, beschränken.

Die strategische Perspektive beinhaltet die Prämisse, dass das Personal selbst eine mögliche und wichtige Quelle strategischer Optionen ist. Sie favorisiert also den Blick von den Potenzialen, die in den Personen stecken, hin zu Chancen, die daraus für die Verbandspolitik und die Gestaltung der Dienstleistungen entwickelt werden können. Demzufolge ist bei der Personalgewinnung und Personalauswahl diese Perspektive konsequent zu verfolgen. Strategisch fruchtbares Personal zeichnet sich durch eine hohe Sensibilität für das politische Umfeld sowie für

Als drittes Element neben Umfeldsensibilität, politischer und Dienstleistungsorientierung prägt die Forderung nach Identifikation mit den zentralen Werten, auf denen die Verbandspolitik ruht, die Grundphilosophie der strategischen Personalentwicklung. Verbände folgen ihrer eigenen ideologischen Grundausrichtung, sei es als Vertreter einzelwirtschaftlicher Interessen oder als Akteur in der Auseinandersetzung über bzw. Gestaltung der Arbeitgeber/Arbeitnehmer-Beziehungen, sei es als Vertreter spezifischer Berufsgruppen. Die notwendige Wertbindung muss allerdings Halt vor ideologischer Verhärtung machen, die immer dann zu unterstellen ist, wenn das artikulierte Einzelinteresse mit staatlichem oder gesellschaftlichem Gesamtinteresse gleichgesetzt wird.

Anforderungsmerkmale für strategische Kernfunktionen

Prämisse: Personal ist Quelle strategischer Optionen. Potenzial ist wichtiger als gegenwärtig abgerufene Fähigkeiten.

Um den Schritt – für nicht wenige ein Sprung – von der bisher vorherrschenden Qualifikations- und Organisationsstruktur nach Sach- und Fachgebieten, hin zu einer mehr strategisch orientierten und der Prozesshaftigkeit zugeneigten erfolgreich zu bewältigen, ist ein Qualifikationsmix zu schaffen, der die Dominanz einer akademischen Disziplin vermeidet und zu einer Mischung von normativer und empirischer, von analytischer und konzeptioneller, von Kommunikations- und Handlungsorientierung gelangt. ■

Den zweiten Teil des Beitrages lesen Sie in der Ausgabe 2/2006. Themen: „*Personalentwicklung: Beschaffungsplanung und Beschaffungsmethoden*“ und „*Den Wandel gestalten: Change-Management*“

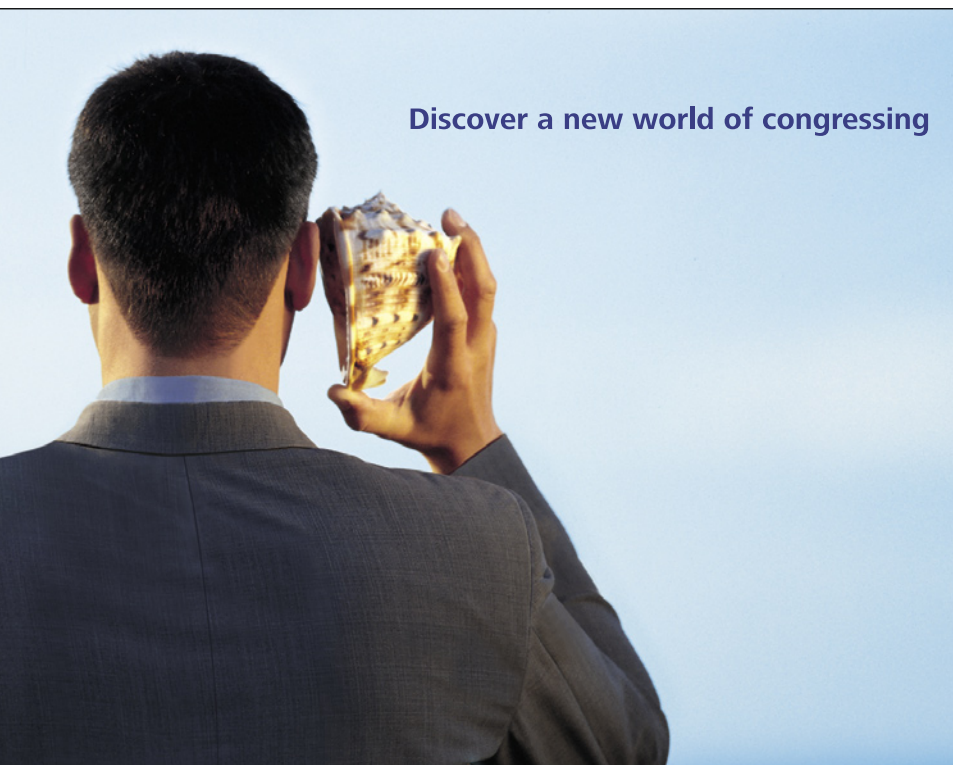
STRATEGISCHE ANFORDERUNGSELEMENTE	UNTERNEHMEN
Umfeldsensibilität (polit. Umfeld und Mitglieder)	Offenheit auch für schwache Signale und Informationen Fähigkeit, unterschiedliche Informationen zielgerichtet zu handlungsanleitenden Entscheidungsgrundlagen zu verarbeiten
Politikorientierung	Erkennen des Politischen als komplexes Aktionsfeld, das nach Prinzipien von Macht und Einfluss gesteuert wird Ausrichten des Verbandshandelns auf diese Steuerungselemente hin
Dienstleistungsorientierung	Aufbau und Entwicklung von Leistungen für die Mitglieder entsprechend des Zielfortfolios des Verbandes
Werte-Orientierung	Identifikation mit dem Wertefundament des Verbandes Abstinenz von ideologischer Verhärtung Balance zwischen Einzel- und Gemeinwohl-Orientierung
Funktionsübergreifende Sicht	Denken in Aufgaben und Prozessen; Zusammenführen unterschiedlicher Kompetenzen
Bereitschaft und Fähigkeit zu Innovationen	offen gegenüber unkonventionellen Ideen eigene und fremde Ideen zu neuen Zielvorstellungen und Lösungsmodellen verknüpfen Denken in Chancen, kaum in Risiken
Ressourcenmanagement	Ressourcen zielgerichtet und effizient einsetzen personelle und finanzielle Ressourcen anforderungsgerecht bilden
Informationsmanagement	Relevante Informationen aufnehmen, verdichten und bewerten. Neue Informationsquellen erschließen. Relevante Informationen rechtzeitig sach- und fachgerecht der richtigen Stelle zur Verfügung stellen.

AUTOR



Hans Werner Busch, Dr.sc.pol., ist Gründer und Geschäftsführer des Institut 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 u. a. personalpolitische Gesamtverantwortung für den Konzern wahrgenommen hat.

Kontakt zum Autor:
hw.busch@ivm-busch.de



Discover a new world of congressing

click it – use it!
www.congressing.de

- ▶ **Das Plus an Kommunikation:**
Entdecken Sie unser neues, modernes Kongresszentrum und schlendern Sie beim virtuellen Rundgang durch die Räume des CCN. Ganz einfach von Ihrem Schreibtisch aus.
- ▶ **Das Plus an Planung:**
Nutzen Sie den Planning Guide für Ihren nächsten Kongress – aktuelles Arbeits- und Präsentationsmaterial zum Sofort-Download.
- ▶ **Noch mehr Informationen?**
Ihr direkter Draht: Tel +49 (0)9 11.86 06-83 11