



HERAUSFORDERUNGEN DES VERBANDSMANAGEMENTS

Ergebnisse der Deutschen Verbändeumfrage 2019/2020, 1. Teil

Welche Herausforderungen müssen Verbände meistern? Wie steht es um das Engagement des Ehrenamts, und vor welchen betriebswirtschaftlichen Aufgaben sehen sich Verbände? Führungskräfte in Verbänden sind tagtäglich mit unterschiedlichsten Themen konfrontiert, manche davon bedeuten sogar Umbrüche. Verbandsmanager müssen immer wieder einen erfolgreichen Weg durch die Unsicherheiten eines komplexen Umfeldes finden und neu auf verschiedenste Ansprüche eingehen. Welche Trends und Tendenzen es dabei gibt, zeigt die Deutsche Verbändeumfrage 2019/2020.

Astrid Heilmair und Hilmar Sturm

ZIEL UND VORGEHENSWEISE DER DEUTSCHEN VERBÄNDE-UMFRAGE 2019/20

Das Deutsche Institut für Vereine und Verbände e. V. (DIVV) und die Deutsche Gesellschaft für Verbandsmanagement e. V. (DGVM) haben die dritte deutschlandweite Befragung zum Verbandsmanagement unternommen, aufbauend auf den 1996/97 und 2005 durchgeführten Erhebungen. Der Längsschnittvergleich zeigt verbandliche Entwicklungen über die Jahre. Ergebnisse der Umfrage werden in dieser sowie in den folgenden zwei Ausgaben des Verbändereport mit unterschiedlichen Themenschwerpunkten umfassend aufbereitet und erläutert.

STICHPROBENGEWINNING UND METHODIK

Insgesamt wurden 4.200 hauptamtlich geführte Verbände aus der DGVM-Datenbank und eigenen Kontakten per Post angeschrieben; darüber hinaus wurde die Umfrage auf den Websites des DIVV und der DGVM verlinkt; dem Verbändereport lag zudem ein Aufruf bei.

Die Haupterhebungsphase war Mitte September bis Ende November 2019. Nach Bereinigung der Datensätze umfasst die effektive Stichprobe 206 Verbände.

Über die Grundgesamtheit der Verbände in Deutschland gibt es keine sicheren Daten, nur Schätzungen. Eine Zufallsstichprobe war daher nicht möglich. Den-

noch kann davon ausgegangen werden, dass die Erkenntnisse über den Stand des Managements in Verbänden in ihrer Tendenz belastbar sind, da eine ausreichend große Anzahl von Verbänden, auch unterschiedlicher Art, befragt wurde.

GRUNDDATEN DER BEFRAGTEN VERBÄNDE

Überwiegend ordnen sich die beteiligten Verbände selbst als Wirtschaftsverbände ein (über zwei Drittel). Religiöse, politische und soziokulturelle Verbände wurden zur besseren Vergleichbarkeit mit der Studie von 2005 zu einer Gruppe zusammengefasst (insgesamt 16,2 Prozent). Soziale/karitative Verbände sind mit gut 6 Prozent vertreten (n = 204).

Über die Hälfte sind Bundesverbände (56,9 Prozent), doch auch Landes- (26,5 Prozent), regionale, örtliche (7,9 Prozent) und europäische Verbände (7,4 Prozent) nahmen an der Studie teil (n = 204). Die finanzielle Bandbreite umfasste ein Jahresbudget von unter 250.000 bis über 25 Millionen Euro (siehe Abbildung 1) – ein deutlicher Hinweis, dass alle Größenklassen von Verbänden teilgenommen haben.

Interessant ist, wie sich die Mitgliederzahlen der Verbände entwickelt haben (siehe Abbildung 2). Während diese 2005 noch überwiegend schrumpften, kann 2019 festgestellt werden: Der Trend ist gedreht. Die meisten Verbände haben in den letzten Jahren Wachstum oder

Stabilität ihrer Mitgliederzahlen erlebt. Sinkende Mitgliederzahlen haben aber immerhin noch 34,5 Prozent zu melden. Teilweise dürfte die Schrumpfung durch Fusionen unter Mitgliedsbetrieben entstanden sein – manche Verbände ermuntern und begleiten ihre Mitglieder sogar dabei. Damit trifft die Corona-Krise Deutschlands Verbände vermutlich in einer Position der Stärke. Doch ist gerade bei Wirtschaftsverbänden sehr offen, wie ihre Branchen auf den Corona-Schock reagieren. Schon vorher – zum Zeitpunkt der Befragung – war vielen Verbänden bewusst, dass ihre Mitgliederzahlen nicht zwangsläufig stabile Größen darstellen.

Die Gefahr eines Mitgliederschwunds rangiert mit 73 Prozent der Nennungen nämlich an erster Stelle der größten Verbandsrisiken (n = 204). Dieser Wert ist im Vergleich zu 2005 noch um fünf Prozentpunkte gestiegen. Genauer betrachtet: Verbände mit rückläufigen Mitgliederzahlen sehen das Thema Mitgliederzufriedenheit und -bindung als deutlich größere Herausforderung an als Verbände, die gestiegene bzw. gleichbleibende Mitgliederzahlen aufweisen. Interessanterweise nennen die schrumpfenden Verbände auch vermehrt die Mitgliederzufriedenheit als Erfolgsindikator für ihre Verbandsarbeit. Dies zeigt, von welcher grundsätzlicher Bedeutung es ist, den „Verband vom Mitglied her zu denken“¹.

1) Witt, von Velsen-Zerweck, Thiess, Heilmair: Herausforderung Verbändemanagement, 2006, S. 91.

2) Dargestellt werden die Herausforderungen, die im Rahmen der Verbändereportumfrage 2019/20 als „sehr groß“ beziehungsweise „groß“ von den Verbänden eingestuft wurden.

Stichprobenstruktur nach dem zur Verfügung stehenden Budget (n = 201)

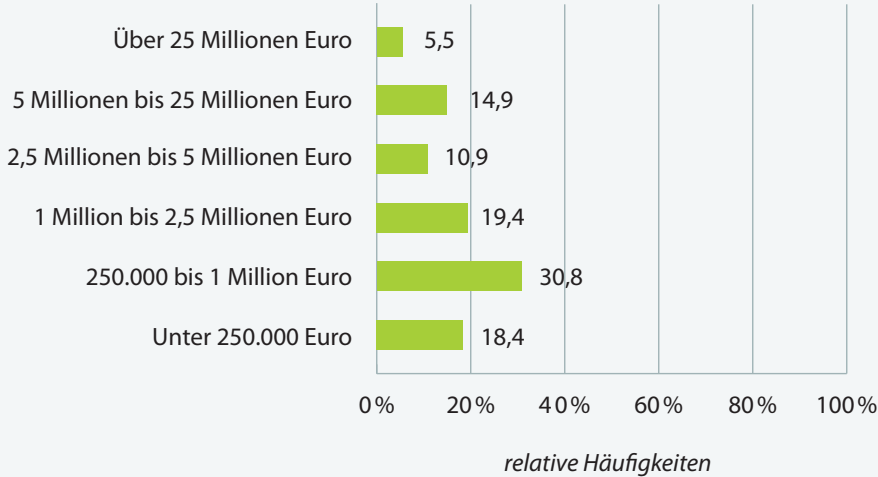


Abbildung 1

Mitgliederentwicklung im Zeitvergleich

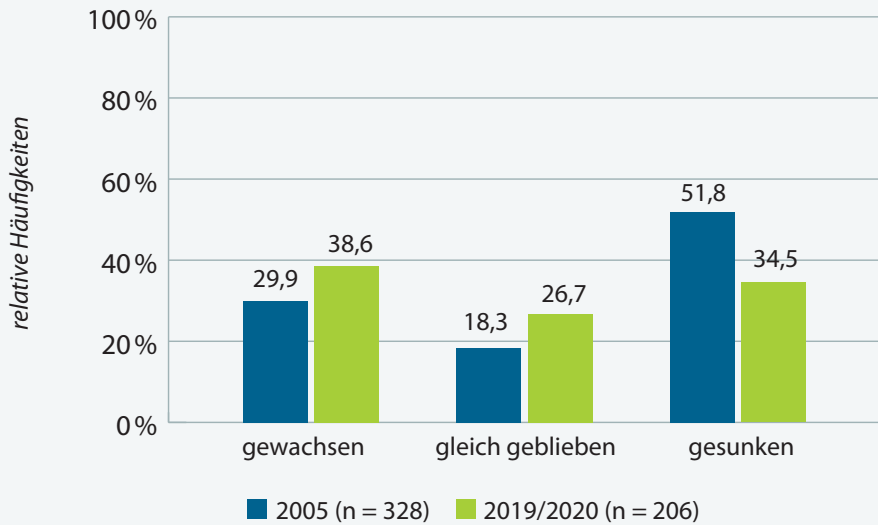


Abbildung 2

HERAUSFORDERUNGEN UND TRENDS

Unsere Auswertungen beginnen bei den Herausforderungen, die Verbandsmanager heute sehen. Sechs Herausforderungen werden von jeweils mehr als drei Vierteln der befragten Verbände als groß oder sehr groß erachtet (siehe Abbildung 3).² Zum Zeitpunkt der Befragung war eine Ausnahmesituation, wie sie aktuell unter dem Stichwort

„Corona-Virus“ durchgemacht wird, allerdings weder in Sicht noch Thema.

Die zentrale Bedeutung des **strategischen Managements** zeigt sich auch dieses Mal in der deutschlandweiten Verbändeumfrage: „Langfristiges strategisches Denken“ steht im Mittelpunkt der Herausforderungen. Nahezu unverändert seit 2005 konstatieren 82 Prozent der Verbände hier eine große oder sehr große Herausforderung.

Ein strategisches Management richtet sich ziel- und zukunftsorientiert aus und bildet die Planung, Organisation und Kontrolle von Strategien ab. Es überrascht daher, dass lediglich knapp die Hälfte der Verbände (49 Prozent) eine schriftlich fixierte Vision und Mission besitzt (n = 204). Ein konkretes strategisches Konzept weisen nur 38 Prozent der Befragten vor (n = 203). Von den Verbänden, die ein strategisches Konzept erarbeitet haben (n = 77), geben zudem nur etwa zwei Drittel (62 Prozent) an, eine strategische Analyse und Darstellung der Istsituation vorgenommen zu haben – aber jeweils über 70 Prozent teilen mit, strategische Ziele für die nächsten fünf bis zehn Jahre zu definieren (78 Prozent), eine Strategie zu formulieren (Weg zur Zielerreichung, 74 Prozent) und konkrete Maßnahmen abzuleiten (71 Prozent). Die Tragfähigkeit strategischer Konzepte, bei denen als Basis keine Analyse der Istsituation des Verbandes vorgenommen wurde, würden manche Experten kritisch sehen.

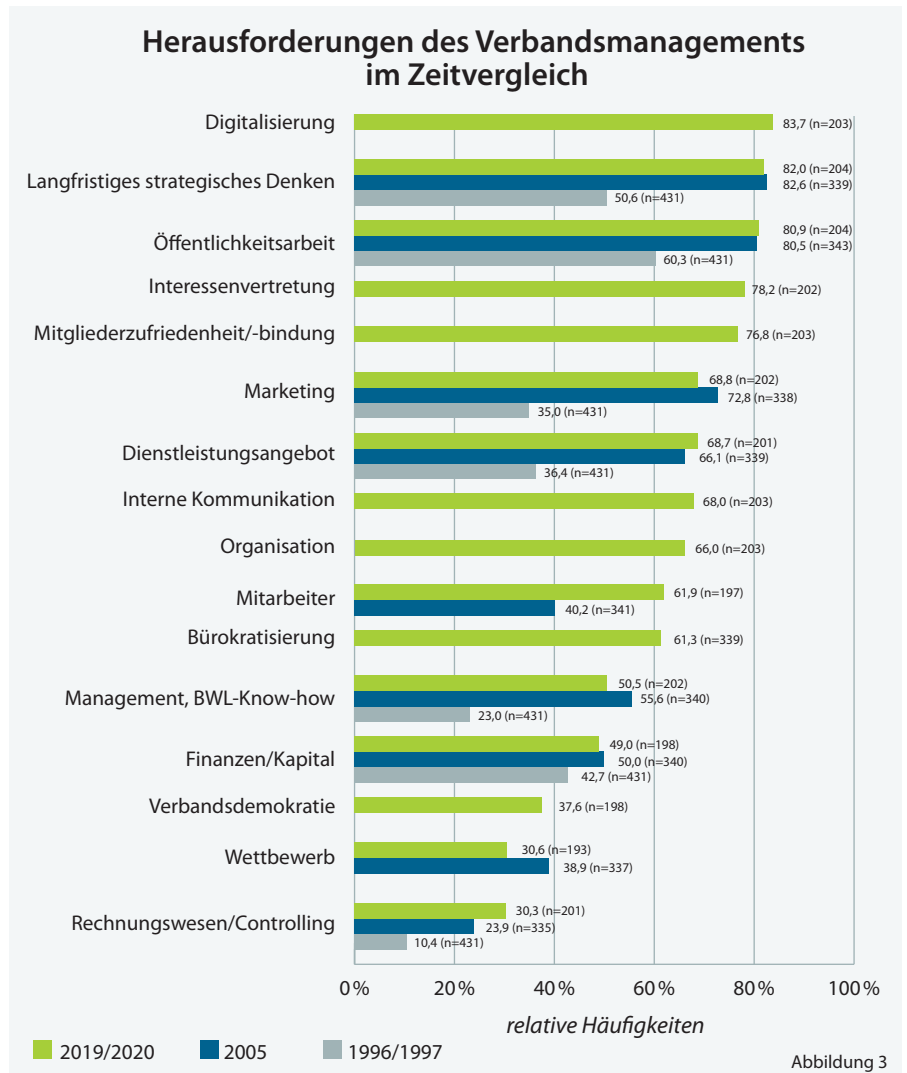
Neu ist 2019/20: Die **Digitalisierung** erscheint noch etwas mehr, nämlich für fast 84 Prozent der Verbände, als eine große oder sehr große Herausforderung. Sofern es nicht nur um Hard- und Software geht, erfordert auch sie eine gute Strategie. Beispielsweise braucht es ein gutes Gleichgewicht zwischen high tech und high touch.

Eine weitere wesentliche Herausforderung betrifft den Bereich der **Öffentlichkeitsarbeit** mit gleich hoch bleibendem Stellenwert im Zeitverlauf. Insgesamt sehen 81 Prozent der Verbände hier eine große beziehungsweise sehr große Herausforderung. Im Medienzeitalter ist das kein Wunder, zudem zählen Interessenvertretung und Information der Öffentlichkeit ja zu den Kernleistungen von Verbänden – fachsprachlich: zu den „kollektiven Leistungen“. In die gleiche Richtung zielt auch die von vielen Verbänden als groß eingeschätzte Herausforderung im Bereich **Marketing**.

An vierter Stelle der zentralen Herausforderungen steht mit knapp 80 Prozent der Nennungen die **Interessenvertretung**.

Verbandsmanagement kann nicht losgelöst von den Mitgliedern betrachtet werden; sie sind nicht nur Kunden, sondern aktive Teilhaber am Verband. Um dieser besonderen Rolle gerecht zu werden, wurde mit der Frage nach der **Mitgliederzufriedenheit und -bindung** ein neuer Aspekt in die Verbändeumfrage 2019/20 aufgenommen: für mehr als drei Viertel der befragten Verbände (76,8 Prozent) eine deutliche Herausforderung.

Hierzu einige Blicke auf andere Teile der Umfrage: Verbände, die einen Rückgang der Mitgliederzahl aufweisen, geben häufiger an, dass die Mitgliederzufriedenheit eine große/sehr große Herausforderung für sie darstellt (insgesamt 84 Prozent – im Vergleich zu 67 Prozent bei Verbänden mit wachsenden Mitgliederzahlen). Dennoch ziehen weniger als die Hälfte dieser „schrumpfenden“ Verbände den Indikator „Mitgliederzufriedenheit“ zur Erfolgsmessung heran, obwohl fast zwei Drittel angeben, den Erfolgsindikator „Organisationsgrad/Mitgliederzahl“ zu nutzen. Kriterien, die sich konkret auf die Zufriedenheit der Mitglieder auswirken, wie beispielsweise „Inanspruchnahme von Dienstleistungen“ und „Qualität von Dienstleistungen“ er-



CYBER-VERSICHERUNG

Mit einer Cyberversicherung können sich **Verbände wirksam gegen die Folgen von Angriffen auf ihr IT-System schützen**. Dazu gehören zum Beispiel Virenattacken, Internetsabotage und Datenschutzverletzungen im Sinne der EU-Datenschutz-Grundverordnung.

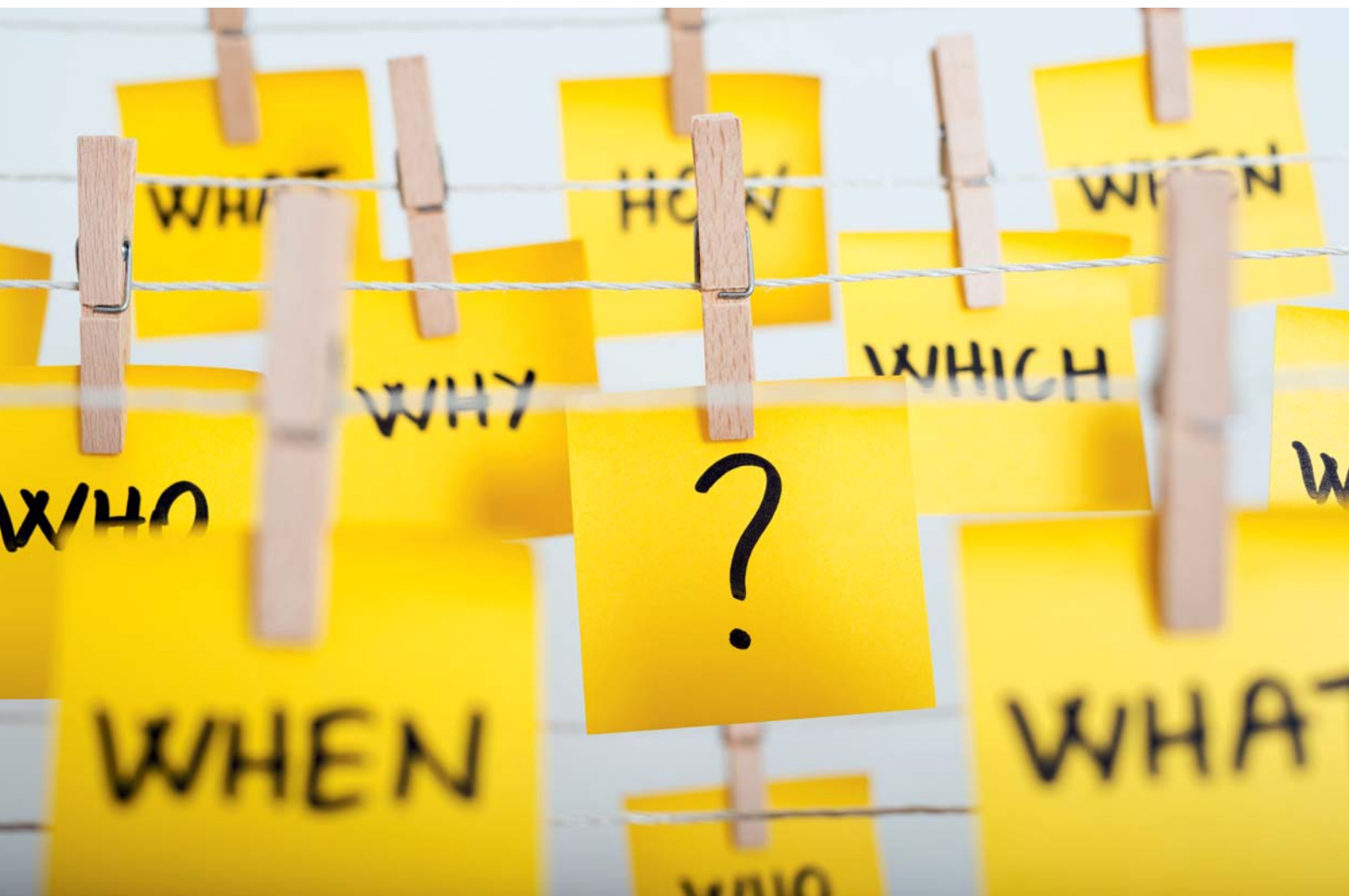
In Zusammenarbeit mit der DGVM haben wir für Sie ein maßgeschneidertes Rahmenkonzept entwickelt. Es schützt Sie vor den finanziellen Schäden und unterstützt Ihren Verband im Schadenfall durch Assistance-Leistungen.

Mehr Informationen – auch zu weiteren Versicherungen – finden Sie auf unserer Website: www.dgvm-assekuranz.de

Prämienbeispiel bei einem Jahresumsatz bis maximal 1 Mio. Euro und einer Vertragslaufzeit von einem Jahr:

Versicherungssumme 250.000 Euro	Jahresprämie 792 Euro*
---	----------------------------------

* Jahresprämie inkl. 19 Prozent Versicherungssteuer



fahren jedoch auch bei dieser Gruppe von Verbänden nur eine leicht gestiegene bzw. keine gesteigerte Aufmerksamkeit.

Fast 70 Prozent der Verbände sehen ihre Organisation bei ihren **Dienstleistungen** vor eine (sehr) große Herausforderung gestellt. Im Vergleich zu 1996/97 (36,4 Prozent) hat sich dieser Wert fast verdoppelt. Ein Großteil der Verbände gibt daher an, zukünftig das Leistungsangebot qualitativ verbessern und/oder quantitativ ausweiten zu wollen. Dies betrifft die individuellen wie auch die kollektiven Dienstleistungen. Vor allem Verbände mit steigenden Mitgliederzahlen planen, ihr Dienstleistungsangebot auch künftig weiter zu verbessern bzw. auszubauen. Rund 40 Prozent der Verbände mit gleichbleibenden bzw. sinkenden Mit-

gliederzahlen sehen hingegen keinen Veränderungsbedarf. Über die Gründe lässt sich spekulieren: Wachsen Verbände, weil sie ihr Dienstleistungsangebot ausbauen? Stagnieren und schrumpfen Verbände, weil sie nicht daran denken? Oder hat es keinen Sinn, Leistungsangebote zu erweitern, wenn sie ohnehin nicht nachgefragt würden, weil die Branche schrumpft?

Interessant ist, dass die Optimierungsvorhaben für das Dienstleistungsangebot bereits 2005 in ähnlichem Maße genannt wurden. Die Notwendigkeit, das eigene Dienstleistungsangebot kontinuierlich zu hinterfragen und an aktuelle Anforderungen anzupassen, ist also eine Daueraufgabe.

Die Themen **interne Kommunikation** (68 Prozent) und **Organisation** (66

Prozent) stellen für etwa zwei Drittel der Verbände ebenfalls zentrale Themen dar. Etliche Verbände, die sich organisatorisch herausgefordert sehen, planen dennoch keine organisatorischen Veränderungen. Das lässt sich unterschiedlich interpretieren: Die Zeit ist noch nicht reif, die Mitglieder sind noch nicht überzeugt, andere Themen gehen vor, die Reorganisation soll erst nach anderen Verbesserungsprojekten folgen, es bestehen noch keine klaren Vorstellungen, was und wie genau optimiert werden soll ... Denkbar ist auch, dass man schlicht keine Lust hat oder „Organisation“ unterschiedlich definiert wird.

Über 60 Prozent der Verbände sehen sich im Rahmen von **Personalfragen** einer hohen Herausforderung gegenübergestellt –

über 20 Prozentpunkte mehr als 2005. Bei einer genaueren Betrachtung zeigt sich, dass für über drei Viertel der Verbände sich vor allem die Gewinnung von ehrenamtlichen Mitarbeitern als schwierig erweist. Als mögliche Gründe nennen die befragten Verbände, dass die Menschen in ihrem Hauptberuf weniger Freiräume für ehrenamtliche Arbeit haben (rund 69 Prozent), aber auch die Bereitschaft zu ehrenamtlicher Arbeit niedrig ist (58 Prozent). Diese Fragen werden im nächsten Verbändereport noch genauer behandelt.

Zwar stellt auch heute etwa jeder zweite Verband bezüglich **Finanzen und Kapital** eine deutliche Herausforderung fest; hier hat sich im Vergleich zur letzten Erhebung keine wesentliche Veränderung ergeben. Verbände, für die das Thema Finanzen/Kapital nur eine geringe/sehr geringe Herausforderung darstellt, neigen stärker dazu, organisatorische Veränderungen vornehmen zu wollen, die sich auf die finanzielle Verbandssituation auswirken; vor allem werden „Kooperationen mit anderen Verbänden“ mit jeweils über 80 Prozent der Nennungen als zukünftige Vorhaben genannt.

Erstaunlicherweise planen rund 40 Prozent der Verbände, die mit sinkenden Mitgliederzahlen umgehen müssen, keine Veränderungen im finanziellen Bereich. Wenn doch, wird versucht, mittels Beitragserhöhung (54 Prozent), der Erschließung neuer Finanzquellen (54 Prozent) sowie Einsparungen (44 Prozent) die gesunkenen Mitgliederzahlen auszugleichen. Das Thema Beitragserhöhung stellt aber auch für Verbände mit gestiegenen Mitgliederzahlen (51 Prozent) und gleichbleibenden Mitgliederzahlen (69 Prozent) die häufigste geplante finanzielle Veränderung dar.

ERSTES FAZIT

Eine Fülle von Daten – und doch nur die ersten Einblicke, die an den Herausforderungen entlang dargestellt wurden. Ein allererstes Fazit könnte lauten: Die Verbände in Deutschland stehen gut da. Mitgliederschwund betrifft zwar ein Drittel von ihnen, aber mehr erleben ein Mitgliederwachstum. Sie sehen Herausforderungen tendenziell eher außen als innen. Die Digitalisierung steht auf Platz 1 der Herausforderungen, aber mit wenig Abstand zu langfristigem strategischem Den-

ken und Öffentlichkeitsarbeit. Vermutlich wünschen sich Verbandsmanagerinnen und -manager selbst mehr Zeit und Raum für Langfristiges und Strategisches, sind jedoch im Verbandsalltag, wie die meisten Managerinnen und Manager, enorm eingespannt. Die Corona-Krise wird das für die meisten auf einige Zeit noch verschärfen.

Dennoch oder vielleicht gerade deshalb kann die Umfrage darauf hinweisen, was wirklich Management-Aufgabe ist: Überblick bewahren, Ziele systematisch und strategisch wählen, Steuerungssystem optimal gestalten, Strukturen anpassen. Auch den ehrenamtlichen Vorständen und den Mitgliedern muss klar sein, dass bei allem aktuellen Bedarf ihr Verband ihnen am meisten nützen kann, wenn die Geschäftsführung für die eigentlichen Managementaufgaben genug Zeit bekommt. ■

AUTOREN

DR. ASTRID HEILMAIR



ist geschäftsführendes Mitglied des Vorstands des Deutschen Instituts für Vereine und Verbände (DIVV). Seit über 15 Jahren beschäftigt sie sich mit Fragen des NPO-Managements. So war sie bereits maßgeblich an der deutschlandweiten Verbändeumfrage von 2005 beteiligt.

PROF. DR. HILMAR STURM



ist Mitglied des Vorstands des Deutschen Instituts für Vereine und Verbände (DIVV) und Geschäftsführer der relatio GmbH in München. Seit 1995 beschäftigt er sich mit Verbänden und anderen NPOs. Außerdem organisiert er Beteiligungsverfahren und lehrt an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Heilbronn.

DEUTSCHES INSTITUT FÜR VEREINE UND VERBÄNDE



Deutsches Institut für Vereine und Verbände

Vielleicht kennen Sie noch die „blauen“ Seiten im Verbändereport, auf denen regelmäßig Nachrichten und Forschungsergebnisse des Instituts für Vereins- und Verbandsforschung (SVV) an der Technischen Universität München unter Prof. Dr. Dieter Witt veröffentlicht wurden.

Um den gestiegenen Anforderungen gerecht zu werden, hat sich das Institut 2018 neu organisiert, jetzt unter dem Namen „Deutsches Institut für Vereine und Verbände“ (DIVV). Auch weiterhin steht es für Forschung und konsequente fachliche Weiterentwicklung in allen Bereichen der Führung und des Managements von Vereinen, Verbänden und anderen Non-Profit-Organisationen. Ziel des DIVV ist es, aktiv die Vereins- und Verbandslandschaft mitzugestalten und als fachlich renommierter Ansprechpartner in der Öffentlichkeit mitzuwirken.

Weiterführende Informationen: www.divv.de



Fachartikel-Online-Archiv
jetzt mit der **VeeViD**-App öffnen

Einfach die **VeeViD**-App herunterladen und mit Ihrem Smartphone hier scannen.