



WIE LÄUFT DAS INNERE KRAFTWERK DER VERBÄNDE?

Stand und Herausforderungen des Verbandsmanagements –
Ergebnisse der Deutschen Verbändeumfrage 2019/20

2. Teil: Personal und Organisation

In der letzten Ausgabe des Verbändereports sind Stichprobendaten und Herausforderungen aus Sicht von Verbandsmanagerinnen und -managern erläutert worden – wie sie aus der Verbändebefragung 2019/20 hervorgehen, der dritten ihrer Art seit 1996. In dieser Ausgabe geht es um die Schwerpunktthemen Personal und Organisation. Verbände leben von ehrenamtlicher Mitarbeit. Doch in ihren Geschäftsstellen kommt es auf jede einzelne hauptamtliche Kraft an. Oft trägt wenig Personal viel Verantwortung für eine Branche. Wie ehren- und hauptamtliche Mitarbeiter zusammenwirken, das regelt die Organisation. Behandelt wird in diesem Teil der Auswertungen also das „innere Kraftwerk“ der Verbände.

Astrid Heilmair und Hilmar Sturm

PERSONAL

Wie bereits aufgezeigt, waren die Mitgliederzahlen der Mehrheit der befragten Verbände stabil oder sogar steigend. Auch der Personalbestand im Hauptamt ist für die große Mehrheit der Verbände in den letzten fünf Jahren gleich geblieben (49 Prozent) oder wurde sogar ausgebaut (44,6 Prozent). Im Vergleich zu der Erhebung aus dem Jahr 2005 hat sich die Personalsituation weiterhin stabilisiert beziehungsweise verbessert (siehe Abbildung 1).

Die Situation bei den ehrenamtlichen Mitarbeitern kann hingegen als nahezu unverändert seit der letzten Erhebung bezeichnet werden (siehe Abbildung 2): Für die vergangenen fünf Jahre geben rund 63 Prozent der befragten Verbände konstante Zahlen ehrenamtlicher Mitarbeiter an; steigende Mitarbeiterzahlen im ehrenamtlichen Bereich geben 16 Prozent an, und rund ein Fünftel der befragten Verbände verzeichnet hier sinkende Zahlen.

Was bedeuten diese Ergebnisse für die Personalsituation in Verbänden? Kann diese als zufriedenstellend eingestuft werden? In vielen Verbänden sicherlich schon, aber einige Indikatoren, die bereits 2005 nachdenklich stimmten, werfen auch bei der aktuellen Studie Fragen auf: So hat beispielsweise das Thema „Mitarbeiter“ – insbesondere der Aspekt der Mitarbeitergewinnung – aus Sicht der Verbandsfüh-

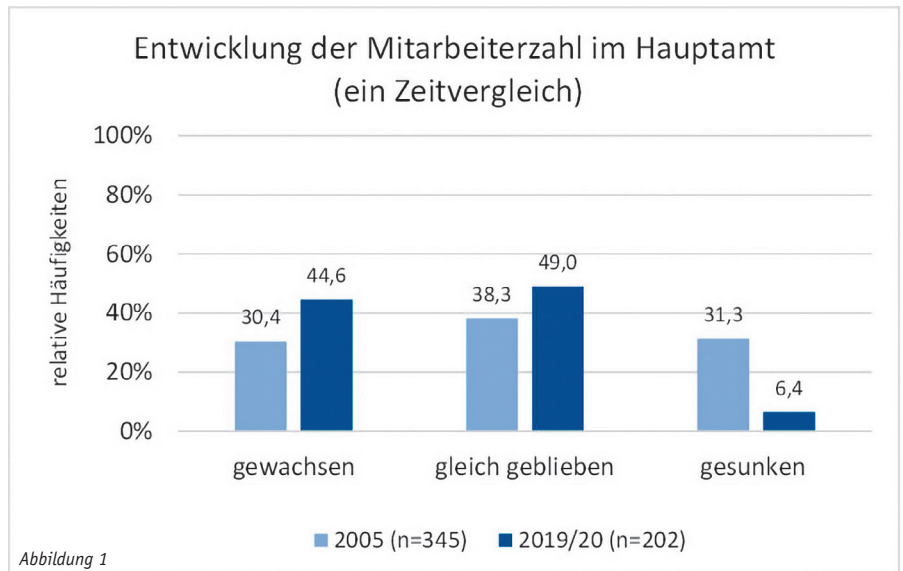


Abbildung 1

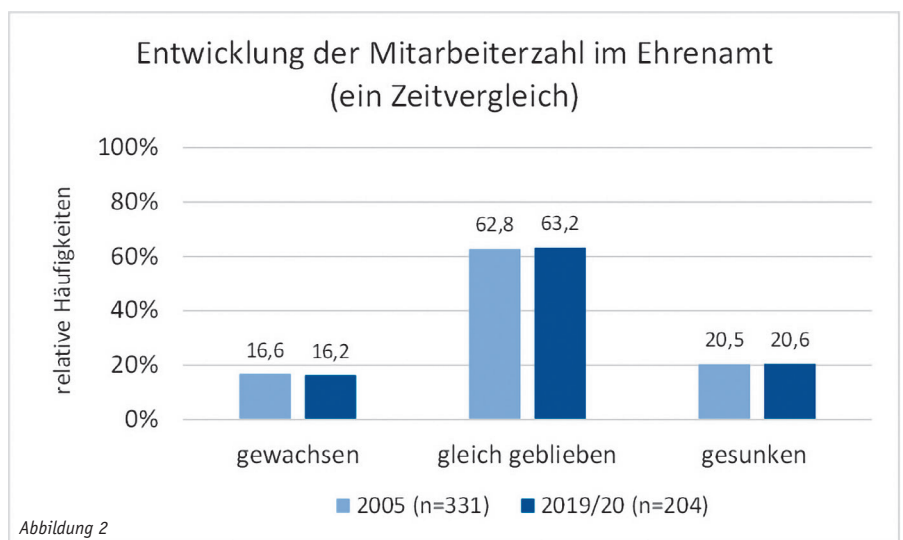


Abbildung 2

rung in den letzten Jahren an Bedeutung deutlich zugenommen. 2005 erlebten nur 3,5 Prozent der befragten Verbände hier eine sehr große Herausforderung; 2019/20 hat sich dieser Wert auf 28,5 Prozent mehr als verachtfacht (siehe Abbildung 3).¹ Das entspricht der gesamtwirtschaftlichen Diskussion über den Fachkräftemangel – aus heutiger Sicht eine Vor-Coronazeit-Debatte. Man wird sehen, wie es „nach Corona“ aussieht.

Betrachtet man die Personalgewinnung genauer, fällt auf, dass insbesondere die Gewinnung von ehrenamtlichen Mitarbeitern viele Verbände vor eine große oder sehr große Herausforderung stellt. Aber auch die Gewinnung von hauptamtlichem Personal scheint anhand der Umfrageergebnisse einige Mühe zu machen (siehe Abbildung 4).

Dieses Ergebnis wird durch die konkrete Frage nach den Problemen bei der Personalgewinnung unterstrichen. Lediglich 30 Prozent der Verbände geben an, keine Probleme bei der Gewinnung hauptamtlicher Mitarbeiter zu haben (n = 204). Im Jahr 2005 waren das noch fast 69 Prozent der befragten Verbände! Die Situation bei der Gewinnung von ehrenamtlichem Personal war bereits damals schon angespannt und hat sich jetzt noch einmal deutlich verschärft: 2005 gaben rund ein Viertel der Verbände an, ehrenamtliche Mitarbeiter ohne Probleme zu finden; der entsprechende Wert wurde auf aktuell etwa 13 Prozent (n = 201) ungefähr halbiert; das stimmt bedenklich.

Mit welchen Problemen sehen sich Verbände bei der Personalgewinnung konfrontiert? Bezogen auf das hauptamtliche Personal hat sich die Rangordnung der Ursachen verschoben (siehe Abbildung 5). Mit etwa 63 Prozent der Nennungen wird mittlerweile als Hauptproblem die Tatsache gesehen, dass es zu wenig qualifiziertes fach- und branchenspezifisches Personal gibt. Seit der Erhebung von 1996/97 hat sich dieser Wert sogar verdoppelt.

1. Zur besseren Vergleichbarkeit mit der Umfrage 2005 wurden die „Herausforderung Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter“ und die „Herausforderung Gewinnung hauptamtlicher Mitarbeiter“ zusammengefasst und der Durchschnitt berechnet.

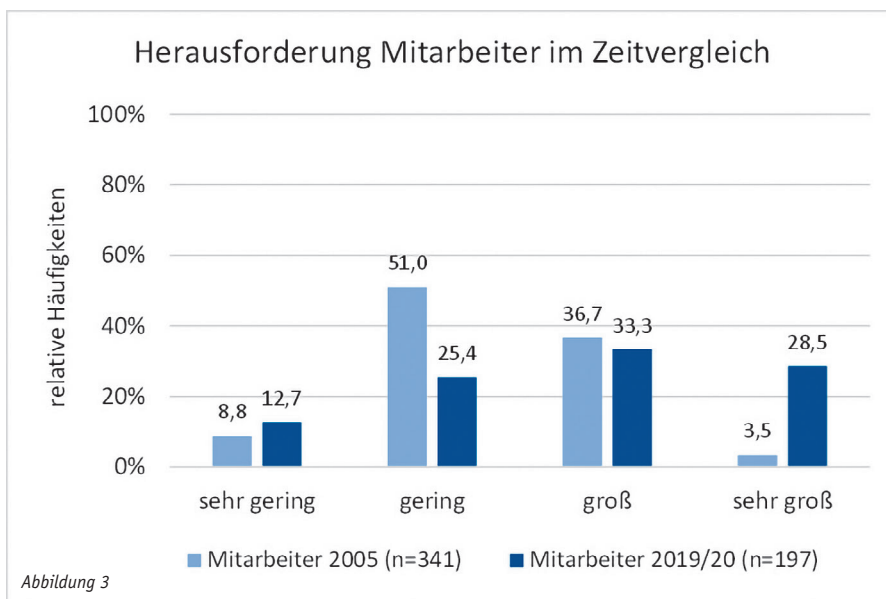


Abbildung 3

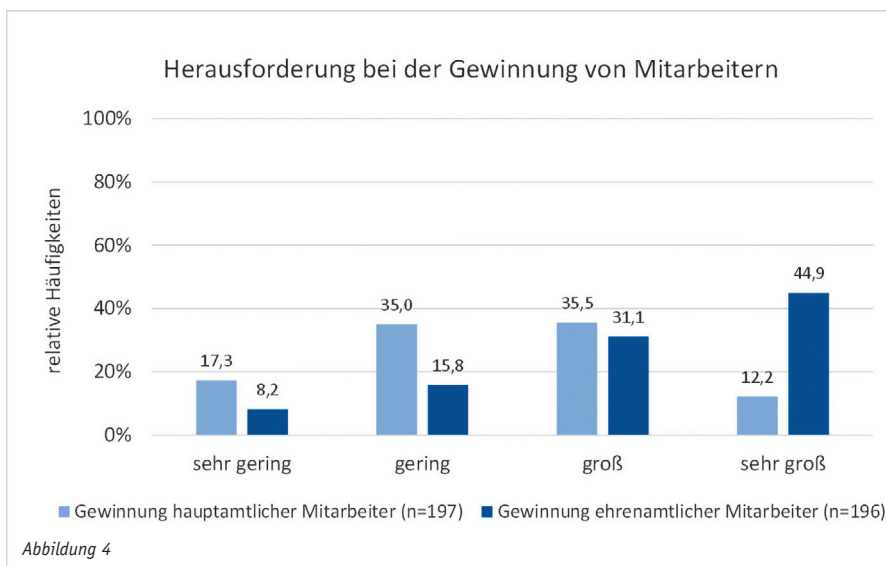


Abbildung 4

Hier zeigt sich der Fachkräftemangel! Oder auch ein Mangel an Flexibilität und eigener Ausbildungsanstrengung der Verbände? Die Schwierigkeit, dass Verbände geringere Gehälter zahlen können als Unternehmen, ist mit rund 60 Prozent fast unverändert zum Ergebnis von 2005. Es sei angemerkt, dass einzelne Verbände unter „Sonstiges“ schrieben, sie könnten nicht nur ein niedrigeres Gehalt als in der Erwerbswirtschaft zahlen oder nur befristete Anstellungsverhältnisse anbieten, sondern hätten nicht genug Geld, haupt-

amtliche Mitarbeiter überhaupt einstellen zu können. Rund 18 Prozent der Verbände führen hingegen Imageprobleme als Ursache für Recruiting-Schwierigkeiten an.

Wie bereits erwähnt, war und ist die Situation beim Ehrenamt noch einmal schwieriger. Dazu wurde in der Verbändeerhebung 2019/20 genauer gefragt (siehe Abbildung 6). Als Hauptproblem geben rund 70 Prozent der Verbände an, dass der Hauptberuf zu wenig Freiräume für das ehrenamtliche Engagement von Menschen lässt. Im Zeitvergleich zwar weniger deutlich als früher, aber

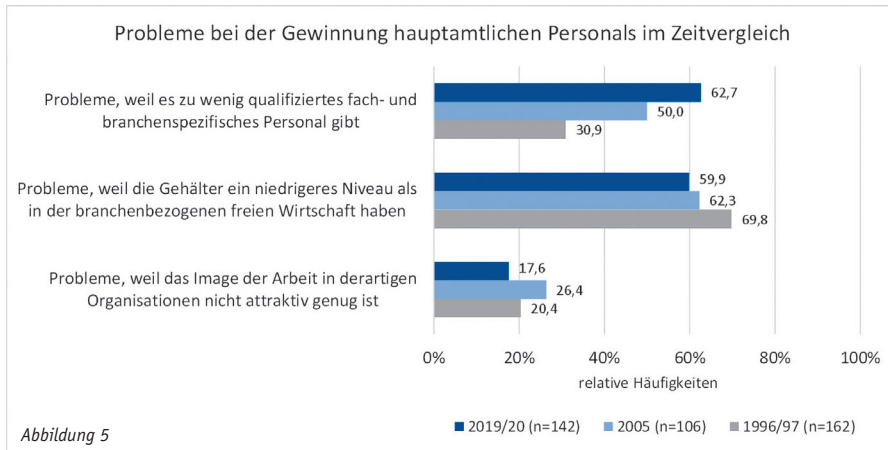


Abbildung 5

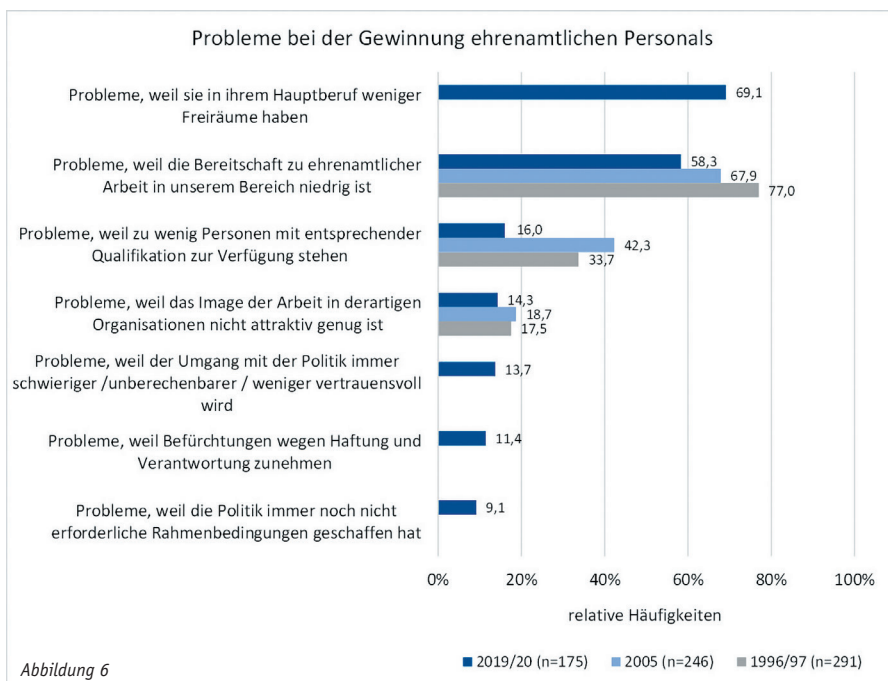


Abbildung 6

dennoch als zweites großes Problem wird mit etwa 58 Prozent der Nennungen eine mangelnde Bereitschaft zu ehrenamtlicher Arbeit gesehen. Deutlich entschärft hat sich hingegen überraschenderweise die Problematik, dass nur schwer fachlich qualifiziertes Personal für das Ehrenamt zu finden ist. Von rund 42 Prozent in der Erhebung von 2005 hat dieser Wert um 26 Prozentpunkte abgenommen. Ein zu geringes Image der Verbandsarbeit sehen nur etwa 14 Prozent der Verbände als Grund für Probleme bei der Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter.

Auch wenn, wie oben dargestellt, die Entwicklung der Mitarbeiterzahlen (Haupt- wie Ehrenamt) in den letzten Jahren im Wesentlichen als stabil bezeichnet werden kann, so haben dennoch die Herausforderungen und Schwierigkeiten im Personalbereich eher zugenommen. Gründe hierfür liegen zum einen in externen Rahmenbedingungen, zum anderen sehen allerdings lediglich 15,6 Prozent der befragten Verbände die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter als Erfolgsindikator (n = 174). Dieser Wert hat im Vergleich zu 2005 lediglich um zwei Prozentpunkte zuge-

nommen (13,2 Prozent; n = 303), obwohl sich die Situation bei der Mitarbeitergewinnung deutlich verschärft hat. Eigentlich müsste der Engpassfaktor mehr Beachtung bekommen. Es stimmt nachdenklich, dass wie vor 15 Jahren wieder daran erinnert werden muss, „dass auch Verbände als Betriebe vor allem ‚Menschen an ihren Arbeitsplätzen‘ (Heinrich Nicklisch) sind“, weil festzustellen ist, dass in vielen Verbänden „das Personalmanagement (noch) nicht wirklich integraler Bestandteil des Managements insgesamt ist“².

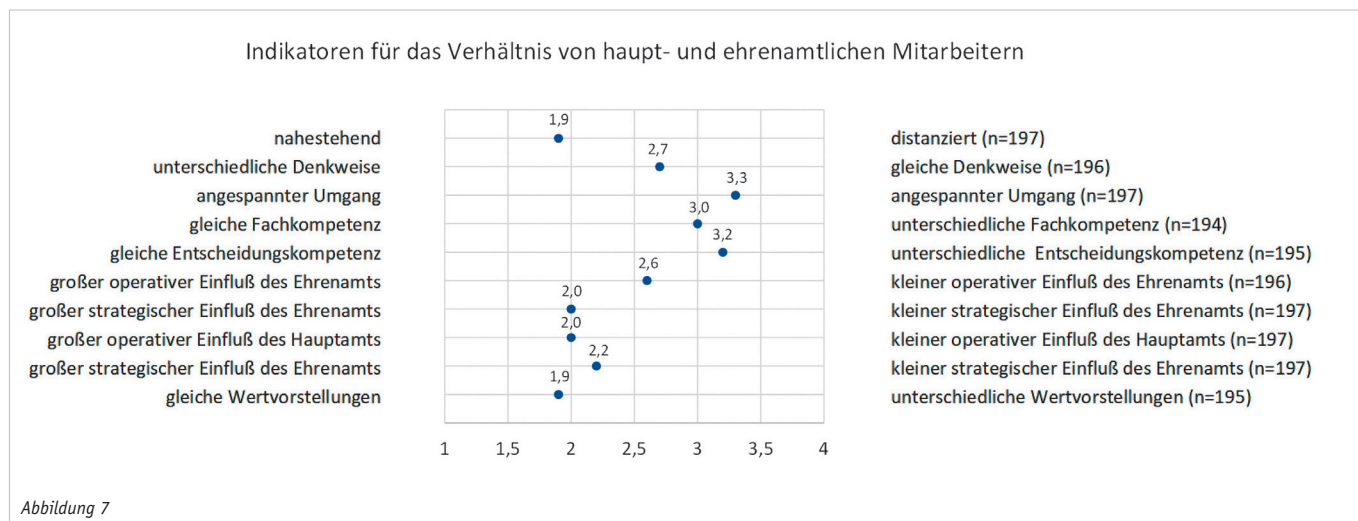
VERHÄLTNIS ZWISCHEN HAUPT- UND EHRENAMT

Zunehmende Professionalisierungstendenzen prägen seit Jahren auch die haupt- und ehrenamtliche Verbandsarbeit. Dass es sich hierbei weniger um ein „Spannungsverhältnis“ als um ein produktives Miteinander handelt, zeigen die Einschätzungen über die Zusammenarbeit; hierbei hat sich auch im Vergleich zur Erhebung von 2005 keine große Veränderung ergeben. Die Zusammenarbeit ist insgesamt entspannt und auf Augenhöhe.

Bei den meisten Ausprägungen des Verhältnisses von Haupt- und Ehrenamt zeigen die Ergebnisse ein ausgeglichenes Mittelmaß (siehe Abbildung 7). So liegt der Gesamtdurchschnitt bei den Fragen nach der Größe des strategischen beziehungsweise des operativen Einflusses des Haupt- wie auch des Ehrenamts im Mittelfeld (zwischen 2 und 2,6 auf einer Skala von 1 = großer Einfluss bis 4 = kleiner Einfluss).

Etwas größere Unterschiede ergeben sich bei der Verteilung der Entscheidungs- und Fachkompetenzen. Hier liegt der Durchschnitt bei 3,2 beziehungsweise 3 auf einer Skala von 1 = gleiche Kompetenzen und 4 = unterschiedliche Kompetenzen. Dies kann als ein Indiz für eine (wünschenswerte) klare Verteilung von Kompetenzen gesehen werden. Wie schon erwähnt, ist die Zusammenarbeit von Ehren- und Hauptamt durch eher gleiche Wertvorstellungen (Durch-

2. Witt, von Velsen-Zerweck, Thiess, Heilmair: Herausforderung Verbändemanagement, 2006, S. 136.

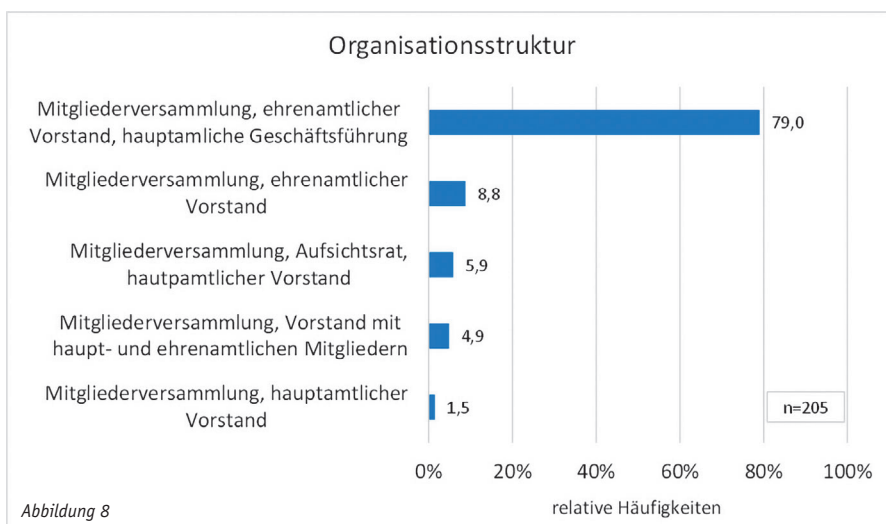


schnitt 1,9) und ähnliche Denkweisen (2,7) geprägt, was sich in einem deutlich entspannteren Umgang (3,3) und einem eher nahestehenden Verhältnis (1,9) zeigt.

ORGANISATIONSSTRUKTUR

Bei der Organisationsstruktur von Verbänden (siehe Abbildung 8) dominiert das klassische Modell mit Mitgliederversammlung, ehrenamtlichem Vorstand und hauptamtlicher Geschäftsführung (79 Prozent sind so aufgebaut). Vor allem etliche Verbände, die international (13 Prozent) oder auf Bundesebene (7 Prozent) tätig sind, überdenken die üblichen Strukturen und orientieren sich auch an Modellen aus der Erwerbswirtschaft. So weisen vor allem solche Verbände eine Führungsstruktur aus Mitgliederversammlung, Aufsichtsrat und hauptamtlichem Vorstand auf (zu diesem „Aufsichtsratsmodell“ siehe auch die Beiträge von Wickert im Verbändereport, Ausgabe 5/2019, und von Sturm in Ausgabe 9/2019).

Unabhängig davon, wie die Verbände die aktuelle Herausforderung im Bereich Organisation sehen, nennen rund 40 Prozent von ihnen einen zukünftigen Veränderungsbedarf im Hinblick auf die *interne Organisationsstruktur* (n = 194). Das betrifft vor allem die Einführung neuer Formen von „Arbeitskreisen, Gremien etc.“ (43 Prozent; n = 77) sowie die „Veränderung der



Aufgabenverteilung zwischen Ehren- und Hauptamtlichen“ (43 Prozent; n = 77).

Ein Handlungsbedarf, der sich auf die *externe Organisationsstruktur* bezieht, wird mit 44 Prozent der Nennungen etwas häufiger gesehen (n = 194): Vor allem die „Kooperation mit (anderen) Verbänden“ wird insbesondere von Verbänden, die hier eine sehr große Herausforderung sehen, als organisatorisches Ziel angegeben (81,2 Prozent; n = 85). Grundsätzlich wird auch – bei allen Verbänden – eine verstärkte Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern in Betracht gezogen (48,2 Prozent; n = 85).

Etliche Verbände, die sich vor organisatorische Herausforderungen gestellt sehen, planen dennoch keine Veränderungen in ihrer Organisation. 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.

Ein Indikator für die Entwicklung und Modernität von Verbänden ist der Anteil von Frauen in den diversen Funktionen. Nicht nur wird eine wichtigere Rolle für Frauen gesellschaftlich und politisch gewünscht (seit 15 Jahren ist der Bundeskanzler eine Frau!), sondern ihr Anteil ist auch ein Signal nach außen und innen.

Man kann sagen, im langfristigen Zeitvergleich geht es voran – aber sehr, sehr zäh (siehe Abbildung 9). Im Hauptamt arbeiten nun drei Fünftel Frauen. Das sind aber weiterhin Assistenz- und Referentenpositionen, denn in der hauptamtlichen Verbandsführung stellen Frauen immer noch weniger als ein Drittel. Immerhin wurden es in den letzten 23 Jahren, also im Zeitraum von fast einer Generation, zehn Prozentpunkte mehr. Im Ehrenamt insgesamt wirken auch mehr Frauen mit, aber in der ehrenamtlichen Verbandsführung hat sich wenig getan: von 20,1 auf 21,2 Prozent in 23 Jahren – bei dieser Entwicklungsgeschwindigkeit ist die volle Gleichstellung um das Jahr 2622 herum zu erwarten. Zum Vergleich: Der durchschnittliche Frauenanteil in Aufsichtsräten von 186 Unternehmen in einer Untersuchung lag im Jahr 2019 bei 31,8 Prozent (gesetzliche Mindestquote: 30 Prozent); in den Vorständen aber nur bei 10,1 Prozent (in S-, M- und DAX-Unternehmen nur bei 9,2 Prozent). In dem Vergleich sind Verbände geradezu Vorreiter der Gleichstellung. Dennoch könnte es mehr sein. Drängen Frauen weniger in ehrenamtliche Führung? Haben sie dazu noch weniger Zeit als die Männer, weil sie ja bekanntermaßen immer noch mehr Familienarbeit übernehmen als diese? Oder sind Verbandsvorstände immer noch „Old Boys Networks“? Wünschen sich Frauen andere Organisationsformen der Verbandsführung?

FAZIT

Insgesamt scheinen die Verbände bei gewachsener Mitarbeiterzahl weniger Personalprobleme zu haben als früher. Sie sind hauptsächlich vom Fachkräftemangel der Gesamtwirtschaft betroffen. Ihr Blick bei der Suche nach Ursachen und Lösungen

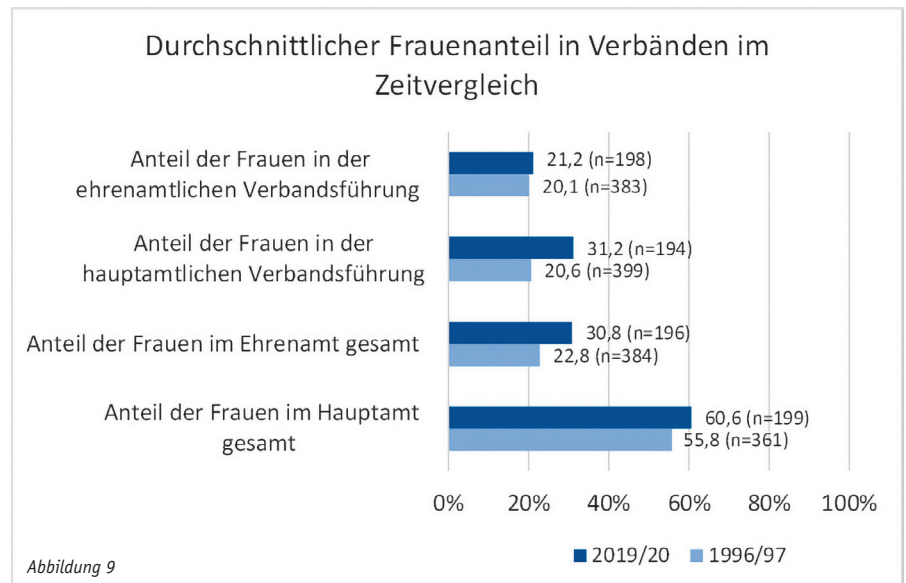


Abbildung 9

geht dabei eher auf das Geld als auf interessante Arbeitsbedingungen und neue Organisationsformen. Die Mitarbeiterzufriedenheit kommt unter den Erfolgsindikatoren des Verbandsmanagements immer noch kaum vor. Auch ein nur sehr langsam steigender Frauenanteil in Führungspositionen lässt die Verbände eher konservativ erscheinen – womit sie für große Teile des Fach- und Führungskräftenachwuchses nicht unbedingt attraktiver werden („oldschool“-Image) und das große Potenzial begabter Frauen kaum erschließen.

Wenn Zeit das Hauptproblem der ehrenamtlichen Führung ist, dann bieten sich neue Organisationsformen dringend an, zum Beispiel das Aufsichtsratsmodell, neue Kooperationsformen, optimierte Aufgabengestaltung, Amtszeitenregelungen etc. Viele Verbände erleben zudem derzeit, von Corona-Abstandsregeln gezwungen, wie Digitalisierung Zeit und Wege sparen kann.

Mit einer geschickten Kombination organisatorischer Verbesserungen kann auf breiterer Basis mit weniger Stress und größerer Zufriedenheit der Engagierten gearbeitet werden. Das sollte man möglichst auch messen: in Befragungen ehren- wie hauptamtlicher Mitarbeiter.

Im nächsten VR werden Erfolgsindikatoren und zukünftiger Handlungsbedarf näher beleuchtet. ■

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.

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

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