



ZUKUNFTSWEISENDE VERBANDS- FÜHRUNG? UNTERNEHMERISCHE ORIENTIERUNG!

Verbände werden im Gegensatz zu anderen (gemeinnützigen) Organisations-Typen des Dritten Sektors von der Wissenschaft relativ stiefmütterlich behandelt – zu Unrecht! Viele Verbände begleiten und fördern ihre Mitglieder und Branchen oftmals bereits seit Jahrzehnten sehr erfolgreich, bauen auf bestehenden Traditionen auf und erfinden sich gleichzeitig immer wieder neu am Puls der Zeit. Der vorliegende Beitrag zeigt auf, warum die bisherigen Analysen erfolgreicher Verbandsarbeit anhand von Leistungen und Markt-Aktivitäten zu kurz greifen und präsentiert mit Unternehmerischer Orientierung¹ ein ebenso umfassendes, wie zukunftsweisendes strategisches Management-Konzept.

Dorothea Stock

BESTEHENDE PERSPEKTIVEN AUF VERBANDSARBEIT

Die Aufgabe von Verbänden ist es, gemäß ihrer Satzung, nützliche Leistungen für ihre Mitglieder zu erbringen. So einfach dieser Satz auch klingen mag, so komplex und herausfordernd ist die praktische Umsetzung. Die Frage, die sich ganz naheliegend daraus ergibt, beschäftigt Geschäftsführende ebenso wie Verbandsforschende: Welche Leistungen sind nützlich für die Mitglieder von Verbänden?

Basierend auf Mancur Olsons (1965) „Logik des kollektiven Handelns“ lassen sich Verbandsleistungen in Individual-, Club- und Kollektivleistungen einteilen, die unterschiedliche Eigenschaften mit sich bringen: Individualleistungen werden exklusiv für einzelne Mitglieder erbracht und deshalb kann der individuelle Nutzen unmittelbar verdeutlicht werden, so wie beispielsweise bei telefonischer Arbeitsrechtsberatung. Von Clubleistungen, wie Verbandsveranstaltungen, profitieren alle Mitglieder gleichermaßen und ziehen Nutzen aus der Gemeinschaft und

dem Austausch. Interessenvertretung als klassische Kollektivleistung wird umso einflussreicher, je größer die Gruppe der repräsentierten Mitglieder ist. Gleichzeitig kann hierbei kaum direkter Nutzen für die Mitglieder transportiert werden. Diese Differenzierung dient Forschenden seit Jahren als Grundlage dafür, ein geeignetes Verhältnis zwischen den Leistungstypen zu ermitteln.

Ziel ist es, Geschäftsführenden Empfehlungen für einen idealen Leistungsmix auszusprechen, der die Mitgliederzufriedenheit und Verbleibmotivation in Verbänden fördert. Im Hinblick auf die zunehmende Pluralisierung der Gesellschaft, abnehmende generalisierte Solidarität gegenüber Verbänden sowie eine gesteigerte Nutzenerwartungshaltung seitens der Mitglieder (Streeck, 1987) galten Individualleistungen lange Zeit als Weg der Zukunft für Verbände. Insbesondere den Mitgliedern von Berufs- und Wirtschaftsverbänden wird unterstellt, einen klaren, monetär messbaren Mehrwert zu fordern. Damit einher geht die

wachsende Professionalisierung von Verbänden. Mitglieder werden immer mehr durch die betriebswirtschaftliche Brille als Kunden betrachtet und mit konkurrenzfähigen Angeboten umworben. Viele Verbände sind zwischenzeitlich dazu übergegangen, wirtschaftliche Geschäftsbetriebe und Service-GmbHs zu unterhalten, um damit in klassische Märkte einzutreten – ein Phänomen, das als organisationale Hybridisierung bekannt ist.

Diese Entwicklungen müssen allerdings aus zwei Gründen zunehmend kritisch betrachtet werden:

1. Auch wenn die wissenschaftliche Forschungslage insgesamt überschaubar ist, wird immer wieder deutlich, dass der Zugang über den Service-Mix keine allgemeingültigen Erkenntnisse generiert. Forschungsergebnisse zeigen, dass Individualleistungen keinen konsistenten oder besonders starken Einfluss auf Mitgliederzufriedenheit und Engagement ausüben (Gmür, Schuler, & Schiesser, 2015; Hager, 2014). Zudem unterscheiden sich die Ergebnisse in Abhängig-

Zusammengefasst sind also weder die unterschiedlichen Service-Typen des Leistungsportfolios noch die immer stärkere Professionalisierung und Angleichung an Markt-Unternehmen dienliche Konzepte für zukunftsweisende Verbandsführung.

keit von den jeweiligen repräsentierten Branchen (Hager, 2014), der Art (Bennett, 2000) oder des Alters der Mitglieder (Markova, Ford, Dickson & Bohn, 2013). Vorliegende Studien stellen immer mehr infrage, ob das Leistungsportfolio überhaupt dazu geeignet ist, (Nicht-) Mitgliedschaft, Mitgliederzufriedenheit

und Engagement zu erklären (Deleskey, 2003; Gmür & Ribí, 2011).

2. Die beschriebenen Professionalisierungs-Entwicklungen führen einerseits dazu, dass Verbände ihre finanzielle und organisationale Unabhängigkeit steigern. Andererseits gleichen sie sich dadurch an Markt-Unternehmen an,

setzen sich gewinnwirtschaftlicher Konkurrenz aus und befeuern diese sogar, indem sie sich selbst hybridisieren. Im Spannungsfeld konfligierender Verbandsziele begünstigen Verbände damit selbst, dass der ideelle Satzungszweck, ein gemeinsamer Wertekompass und emotionale Mitgliederbindung gegen-

Jetzt teilnehmen: Forschungsprojekt zu unternehmerischer Orientierung



ZUR UMFRAGE

Sie sind die Geschäftsführung eines Wirtschafts-, Berufs-, Arbeitgeber- oder wissenschaftlich-technischen Verbandes? Dann nehmen Sie jetzt an dieser Studie zu unternehmerischer Orientierung teil und helfen Sie mit, wichtige Erkenntnisse über zukunftsweisende Verbandsführung und -kultur zu erlangen!

Die Umfrage basiert auf dem internationalen Stand der Forschung zu unternehmerischer Orientierung im Dritten Sektor sowie einer Interview-Studie unter Geschäftsführenden von Wirtschafts-, Berufs- und Arbeitgeberverbänden in Deutschland. Diese Erhebungen sind Teil meines Promotions-Forschungsprojekts am Verbandsmanagement Institut (VMI) der Universität Fribourg (Schweiz).

über der Markt-Orientierung an Bedeutung verlieren. Auch im Hinblick auf die komplexen Herausforderungen der Postmoderne greift eine Positionierung als „ausführender“ Dienstleister entsprechend den Mitgliedererwartungen wohl deutlich zu kurz.

Zusammengefasst sind also weder die unterschiedlichen Service-Typen des Leistungsportfolios noch die immer stärkere Professionalisierung und Angleichung an Markt-Unternehmen dienliche Konzepte für zukunftsweisende Verbandsführung.

Stattdessen bestehen die aktuellen Herausforderungen für Verbände darin, verschiedene Stränge der Verbandsarbeit

gekonnt zu kombinieren, jeweils das richtige Maß zwischen gegensätzlichen Ausrichtungen zu finden und bestenfalls sogar Potenziale in komplexen Dynamiken zu identifizieren und auszunutzen. Deshalb sollte der Blick viel mehr auf die dahinterliegende Verbandsführung und -kultur gelegt werden, die sicherstellt, dass sich leistungsfähige Organisationen wirkungsvoll immer wieder neu auf aktuelle Bedingungen einstellen, Veränderungen gestalten sowie stetig angepasste Aktivitäten, Leistungen und Projekte entwickeln.

UNTERNEHMERISCHE ORIENTIERUNG

Dies kann mit unternehmerischer Orientierung gelingen – ein strategisches

Verhalten, das sich auf Methoden, Prozesse, Produkte und Services von Organisationen bezieht. Es ist wichtig zu verstehen, dass es sich bei unternehmerischer Orientierung nicht um eine greifbare Maßnahme handelt, die als Lösung für ein konkretes Problem angewendet wird. (So wie das beispielsweise bei „Employer Branding“ der Fall ist: Hier stellt sich eine Organisation als attraktiver Arbeitgeber auf, um qualifizierte Mitarbeitende anzuwerben.) Bei dieser Ausrichtung geht es auch nicht um betriebswirtschaftliche Verbandsführung, die viele Verbände wegen vergangener Professionalisierungsentwicklungen bereits umsetzen. Stattdessen entspricht unternehmerische Orientierung einer ganzheitlichen



strategischen Ausrichtung von Führung und Kultur, die die Dynamik von Entscheidungen, Aktivitäten und Abläufen in Organisationen bestimmt. Unternehmerische Orientierung ist dementsprechend ein latentes Verhalten, das sich in unterschiedlichen organisationalen Aspekten manifestiert.

Diese Management-Ausrichtung wird nach Covin & Slevin (1989) anhand von drei bzw. in Erweiterung nach Lumpkin & Dess (1996) von fünf Dimensionen definiert: Proaktivität, Innovativität, Risiko-Neigung sowie Autonomie und Aggressivität.

- **Proaktivität** zielt auf das vorausschauende Verhalten von Organisationen ab. Im Kern geht es darum, dass Entwicklungen und Veränderungen frühzeitig wahrgenommen, ihre Folgen und Auswirkungen antizipiert und Handlungen abgeleitet werden.
- **Innovativität** beschreibt, inwiefern Organisationen stetig Neuerungen und Experimente anstoßen und in kreativen Abläufen, Strukturen, Produkten und Services ausleben.
- **Risiko-Neigung** zeigt sich darin, dass Organisationen Wagnisse mit unbekanntem Ausgang eingehen, die idealerweise in großen Erfolgen münden, aber unter negativen Umständen auch beträchtliche Verluste mit sich bringen können.
- **Autonomie** zielt darauf ab, inwiefern Entscheidungen und Aktivitäten in Organisationen unabhängig umgesetzt werden können.
- **Aggressivität** macht das Verhalten einer Organisation gegenüber Konkurrenten und Wettbewerbern greifbar. Im ursprünglichen Verständnis wird eine besonders angriffslustige und konfrontative Ausrichtung als unternehmerisch angesehen.

AUSBLICK

Auch wenn das Konzept seinen Ursprung im privatwirtschaftlichen Sektor hat, zeigen vielfältige Forschungsergeb-

nisse im Dritten Sektor², dass unternehmerische Orientierung kein inhärentes gewinnwirtschaftliches Verständnis hat. So kann sich die strategische Management-Ausrichtung auch auf die Erreichung des Satzungszwecks, die Ressourcenausstattung oder die Stakeholder-Interaktion beziehen. Allerdings wurden bisherige Forschungsergebnisse mehr oder weniger ausschließlich in sozialen und Gesundheits-NPOs erhoben (Stock & Erpf, 2022). Diese Organisationen unterscheiden sich von Verbänden, die wegen ihres Fokus auf die eigenen Mitglieder ein anderes Rollen- und Systemgeflecht aufweisen. Außerdem engagieren sich Verbände in aller Regel in der Interessenvertretung – ein Aspekt, der in der bisherigen Forschung noch kaum Berücksichtigung findet.

Insbesondere für Wirtschafts-, Berufs- und Arbeitgeberverbände erscheint unternehmerische Orientierung als unabdingbar: Als Vertretung von Unternehmen und professionellen Mitgliedern sollten diese im Hinblick auf ihre Glaubwürdigkeit, Effektivität und organisationale Integrität ebenfalls unternehmerisch agieren. Ob Eigenleistungsverbände tatsächlich nachweislich unternehmerische Orientierung aufweisen, welche Einflussfaktoren diese begünstigen und ob sie letztlich sowohl den ideellen als auch finanziellen Erfolg von solchen Organisationen fördert, muss die aktuelle Forschung zeigen (siehe Link zur laufenden Verbände-Umfrage auf S.44). Allerdings hat dieses Konzept das Potenzial, bestehende Annahmen weiterzuentwickeln und zukunftsweisende Verbandsarbeit greifbar zu machen. ■

¹ Auch wenn der Begriff „entrepreneurial orientation“ in der deutschsprachigen Verbands-/NPO-Forschung und Praxis noch nicht fest etabliert ist, wird er im folgenden Artikel in der Übersetzung „Unternehmerische Orientierung“ als Eigenwort verwendet und daher großgeschrieben.

² Der „Dritte Sektor“ schließt alle Organisationen ein, die weder öffentlich-staatlich noch marktwirtschaftlich sind.

AUTORIN

DOROTHEA STOCK



studierte BWL für Stiftungen und Verbände sowie Wirtschaftspsychologie mit Schwerpunkt auf nachhaltiger Unternehmensführung. Seit Anfang 2019 arbeitet sie beim Deutschen Verbände Forum und ist

Redaktionsmitglied des Verbändereport. Parallel forscht sie als externe Doktorandin des Verbandsmanagement Instituts (VMI) der Universität Fribourg zu unternehmerischer Orientierung von Verbänden und NPOs.

LITERATURHINWEISE

Bennett, R. J. (2000). The Logic of Membership of Sectoral Business Associations. *Review of Social Economy*, 58(1), 17–42. <https://doi.org/10.1080/003467600363093>

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.

Deleskey, K. (2003). Factors affecting nurses' decisions to join and maintain membership in professional associations. *Journal of PeriAnesthesia Nursing: Official Journal of the American Society of PeriAnesthesia Nurses*, 18(1), 8–17. <https://doi.org/10.1053/jpan.2003.18030008>

Gmür, M., & Ribi, Y. (2011). Erfolgsfaktoren der Mitgliederbindung in Berufsverbänden. *Verbands-Management*, 37(3).

Gmür, M., Schuler, C., & Schiesser, B. (2015). Schlüsselfaktoren der Mitgliederbindung im Wirtschaftsverband. *Verbands-Management*, 41(1), 20–27.

Hager, M. A. (2014). Engagement Motivations in Professional Associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(2), 39–60. <https://doi.org/10.1177/0899764013502582>

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*. (Vol. 21, No. 1), 135–172.

Markova, G., Ford, R. C., Dickson, D. R., & Bohn, T. M. (2013). Professional Associations and Members' Benefits: What's in It for Me? *Nonprofit Management and Leadership*, 23(4).

Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action*. Cambridge: Harvard University Press.

Stock, D. M., & Erpf, P. (2022). Systematic literature review on entrepreneurial orientation in nonprofit organizations – Far more than business-like behavior. *Journal of Philanthropy and Marketing*. (e1753), 1–19. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1753>

Streck, W. (1987). Vielfalt und Interdependenz. *Kölner Zeitschrift Für Soziologie Und Sozialpsychologie*, 39(3), 471–495.