

Marcus Stumpf (Hrsg.)

Verbandsmanagement

Potenziale, Prozesse und Ergebnisse
professionell managen



SCHÄFFER
POESCHEL

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

Ihr Online-Material zum Buch

Für den praktischen Einsatz finden Sie als kostenloses Zusatzmaterial im Online-Bereich neben farbigen Versionen einiger Abbildungen aus den Kapiteln 4, 12 und 16, das Beispiel eines Finanzplans für einen Verband als Excel-Datei, die auch mit eigenen Zahlen gefüllt werden kann (siehe Kapitel 6), sowie beispielhafte Analysen von Verbandsjahresabschlüssen für einen kleinen, einen mittelgroßen und einen großen Verband (siehe Kapitel 21).

So funktioniert Ihr Zugang

1. Gehen Sie auf das Portal sp-mybook.de und geben den Buchcode ein, um auf die Internetseite zum Buch zu gelangen.
2. Wählen Sie im Online-Bereich das gewünschte Material aus.
3. Oder scannen Sie den QR-Code mit Ihrem Smartphone oder Tablet für einen direkten Zugang zu den Inhalten



SP myBook:
www.sp-mybook.de
Buchcode: 5392-vmgt

Verbandsmanagement

Marcus Stumpf (Hrsg.)

Verbandsmanagement

Potenziale, Prozesse und Ergebnisse professionell managen

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-5392-9 Bestell-Nr. 10811-0001

ePub: ISBN 978-3-7910-5393-6 Bestell-Nr. 10811-0100

ePDF: ISBN 978-3-7910-5394-3 Bestell-Nr. 10811-0150

Marcus Stumpf (Hrsg.)

Verbandsmanagement

1. Auflage, April 2022

© 2022 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Wavebreak Media, AdobeStock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Elke Schindler, Rheinböllen

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Einen Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Vorwort – das Münchner Management-Modell (MMM) als Orientierungsrahmen für Verbände

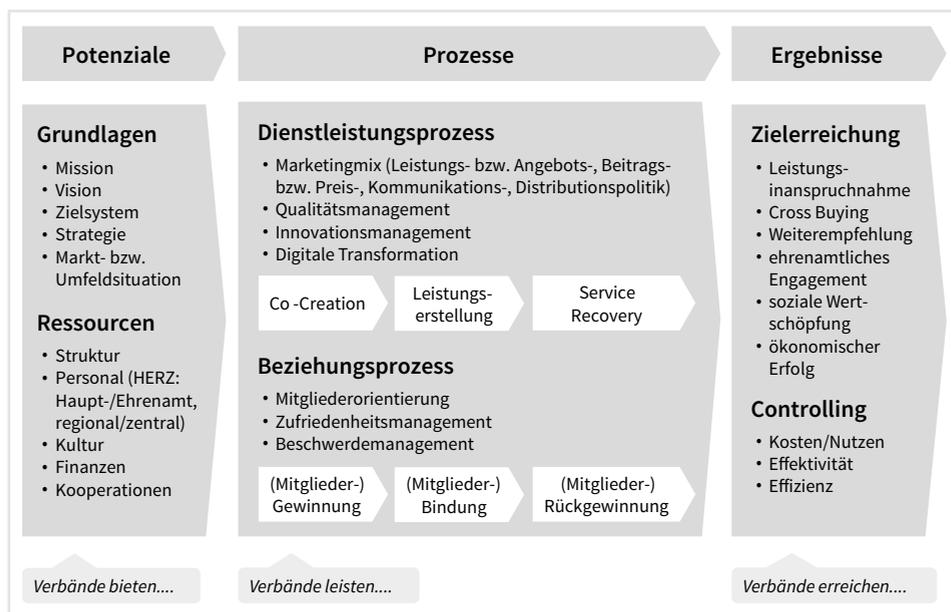
Die wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen von Verbänden waren lange Zeit relativ stabil und änderten sich nur langsam. Doch seit einigen Jahren zeichnen sich sowohl verbandsextern als auch -intern größere Veränderungen ab, wie zum Beispiel ein zunehmender Wettbewerb durch kommerzielle Anbieter, veränderte Nutzenerwartungen der Mitglieder oder auch die Forderungen nach einer digitalen Transformation der Organisation, die grundlegende Konsequenzen für die Führung von Verbänden mit sich bringen. Um ihre Planungs- und Leitungsaufgaben optimal wahrnehmen zu können, ist es sowohl für hauptberufliche als auch für ehrenamtliche Führungskräfte in Verbänden zunehmend nötig, sich ein **betriebswirtschaftliches Grundverständnis** und **professionelle Managementfähigkeiten** anzueignen. Der Trend einer verstärkten Professionalisierung des Managements von Verbänden setzt sich fort und die unternehmerische Komponente gewinnt im Verbandsbereich immer mehr an Bedeutung. Waren früher eher branchenspezifische oder juristische Kenntnisse gefragt, kommt heute dem Managementwissen und -können generell eine größere Bedeutung zu. Hier setzt dieses Buch an: Erstmals auf dem deutschsprachigen Buchmarkt werden die für ein modernes Verbandsmanagement wesentlichen Themen in einer Publikation systematisch und ausführlich dargestellt.

Als »**Not-for-Profit-Organisationen**« geht es Verbänden vorrangig um Nutzen für ihre Mitglieder oder um einen Zweck, der auch Nichtmitgliedern wichtig ist. Die Erzielung eines Gewinns ist dabei nur Mittel zum Zweck. Deshalb hat die herkömmliche Betriebswirtschafts- und Managementlehre – von wenigen Ausnahmen abgesehen – Verbände lange Zeit kaum beachtet. Doch Verbände sind Wirtschaftsfaktoren, Arbeitgeber, Dienstleister und bedürfen ebenso effizienter und effektiver Arbeitsweisen wie Profit-Organisationen, um ihrem bedarfswirtschaftlichen Zweck gerecht zu werden und um ihre Ziele bestmöglich zu erreichen. Den Aufgaben des Managements – Analyse, Zielsetzung, Planung, Organisation, Realisierung sowie Kontrolle – kommt in Verbänden nicht weniger Bedeutung zu als etwa in Unternehmen. Dass Verbände auch sich selbst stärker als **wirtschaftliche Organisationen** verstehen, zeigte zuletzt ein Ergebnis der Deutschen Verbändeumfrage: Ein Großteil der teilnehmenden Verbände sah sich als Wirtschaftsorganisation im Sinne von wirtschaftlich handelnd – selbst sozial-karitative und soziokulturelle Organisationen. Dies entspricht auch dem in der Praxis immer deutlicher werdenden Tenor, dass sich Verbände selbst nicht gerne mit der Bezeichnung »NPO« identifizieren.

Verbände sind vielmehr betriebswirtschaftliche Organisationen, deren Arbeit – idealtypisch betrachtet – auf dem Dienstprinzip beruht: Sie erbringen Leistungen um der Mitglieder willen, deren Bedürfnisse befriedigt werden sollen. »**Verbände sind im Kern ihres Wesens Dienstleister**«, bringen es Herbert Woratschek und Guido Schafmeister in ihrem Beitrag in diesem Buch auf den Punkt. Eine Analyse des Leistungsportfolios bzw. des Leistungscharakters von Verbänden zeigt, dass sie zu einem überwiegenden Teil personen- oder institutionenbezogene

Dienstleistungen erbringen. Sachleistungen, wie Broschüren oder andere Publikationen, spielen für sie nur eine untergeordnete Rolle. Dies rechtfertigt die Klassifizierung von Verbänden als Dienstleistungsorganisationen.

Die Frage, welches Management Verbände nun brauchen und welches Managementmodell hier geeignet ist, kann aufgrund der Heterogenität von Verbänden nicht einheitlich, sondern nur situativ und kontextabhängig beantwortet werden. Modernes Verbandsmanagement erfordert umfangreiche Kenntnisse in den verschiedensten Bereichen des Verbandswesens. Um diese jedoch zu gliedern und um den Dienstleistungsbesonderheiten von Verbänden gerecht zu werden, folgt dieses Buch in seinem Aufbau den Dimensionen des sogenannten **Münchner Management-Modells (MMM)** des Deutschen Instituts für Vereine und Verbände e. V. (DIVV).



Es ist eines der wenigen Modelle im deutschsprachigen Raum, das in seiner Struktur, bestehend aus den Dimensionen Potenziale – Prozesse – Ergebnisse, die Besonderheiten des Managements von Verbänden berücksichtigt, gesamthaft darstellt sowie die wertschöpfenden Zusammenhänge verdeutlicht. Diese drei Dimensionen der Leistungserstellung lassen sich kurz wie folgt beschreiben:

- **Potenziale:** Die Potenzialdimension umfasst alle *Voraussetzungen*, die verbandsseitig zur Erbringung der Verbandsleistungen erforderlich sind. Diese Voraussetzungen können materieller und immaterieller Art sein, zum Beispiel die finanziellen und Human Resources eines Verbandes oder seine normativen und strategischen Rahmenbedingungen. Hier wird die *Fähigkeit* der Organisation zur Leistungseinbringung deutlich.

- **Prozesse:** In der Prozessdimension treffen die dargestellten Potenziale mit den Leistungsnachfragern, den Mitgliedern oder anderen Anspruchsgruppen zusammen. Es kommt zum einen zum eigentlichen *Dienstleistungsprozess*, im Zuge dessen die Verbandsleistungen erbracht werden: Mitglieder werden beispielsweise durch den Verband beraten oder weitergebildet, gegenüber der Politik werden im Zuge des Lobbyings die Verbandsinteressen vertreten, und in der Öffentlichkeit wird durch kommunikative Kampagnen das Image der entsprechenden Branche verbessert.
Da Verbände durch Mitgliedsbeziehungen geprägt sind, ist bei einer Prozessbetrachtung zum anderen die Beziehungsebene ebenso wichtig wie der zuvor beschriebene Prozess der Erstellung der Verbandsleistungen. Im *Beziehungsprozess* werden Aktivitäten der Gewinnung, Bindung und Rückgewinnung von Mitgliedern oder anderen Anspruchsgruppen unterschieden. Die Dienstleistungs- und Beziehungsprozesse stehen dabei in engem Wechselspiel miteinander: Wird dem potenziellen Mitglied beispielsweise der Kontakt zum Verband erleichtert (Co-Creation), ist die Basis für eine einfache Neumitgliederakquisition geschaffen. Eine qualitativ hochwertige Verbandsleistung, die die Erwartungen der Mitglieder erfüllt, führt zu deren Bindung an den Verband und – über ein entsprechendes Image und positive Weiterempfehlung – zur Mitgliedergewinnung. Eine zufriedenstellende Fehlerbeseitigung (Service Recovery) erzeugt Zufriedenheit und hilft damit, die Abwanderung von Mitgliedern zu vermeiden.
- **Ergebnisse:** Die dargestellten Prozesse führen schließlich in dieser Dimension zu *Verbandsergebnissen* und *nutzenstiftenden Wirkungen*. Hier werden die Zielerreichung des Verbandes und seine soziale Wertschöpfung deutlich. Mit entsprechenden Leistungs- und Wirkungsmessungen kann an dieser Stelle beispielsweise ein ausgeprägtes Controlling das Management bzw. die Führung in Verbänden vielfältig unterstützen.

Modelle haben in der Betriebswirtschaftslehre und allgemein in den Wissenschaften einen hohen Stellenwert. Sie konzentrieren sich auf das Wesentliche, reduzieren Komplexität und ermöglichen so ein vereinfachendes, geordnetes Abbild der Wirklichkeit. Verbände sind äußerst komplexe und vielschichtige Organisationen, was ihr Management besonders anspruchsvoll macht. Und aufgrund ihrer Heterogenität gibt es nicht *das* typische Anforderungsprofil an ihr Management. Hier will das vorliegende Buch mit seinen 22 Beiträgen, die nach den dargestellten Dimensionen des Münchner Management-Modells strukturiert sind, dazu beitragen, die Verbandspraxis gedanklich und inhaltlich besser zu fassen. Es richtet sich dementsprechend vor allem an hauptberufliche und ehrenamtliche Führungskräfte, Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger von Verbänden sowie an Mitarbeitende, die an Managemententscheidungen beteiligt sind. Das Buch will ihnen bei der Lösung von Managementproblemen helfen und Unterstützung bei der Führung von Verbänden leisten. Aber auch Studierende sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler unterschiedlicher Fachrichtungen, die sich auf den Verbandsbereich spezialisieren, will dieses Buch ansprechen und ihnen einen Überblick über das Forschungsgebiet sowie einen Einstieg in einzelne Teilbereiche des Verbandsmanagements verschaffen.

Mein Dank gilt an dieser Stelle insbesondere den renommierten Autorinnen und Autoren aus Wissenschaft, Beratung und Verbandspraxis für ihre Bereitschaft, ihr Wissen und ihre Erfahrungen mit den Leserinnen und Lesern zu teilen. Theoretisch fundiert, ohne jedoch den nötigen Anwendungsbezug aus den Augen zu verlieren, widmen sich die Autorinnen und Autoren den verschiedenen Themen des Verbandsmanagements. Mein Dank gilt auch dem Schäffer-Poeschel Verlag, der meine Idee einer eigenen Publikation zum Verbandsmanagement interessiert aufgegriffen und die Publikation in sein Verlagsprogramm aufgenommen hat. Herzlichen Dank verlagsseitig vor allem an Frank Baumgärtner und Claudia Dreiseitel für die professionelle und angenehme Zusammenarbeit. Meiner Lektorin Elke Schindler danke ich schließlich für die wertvollen Hinweise zum Manuskript und den letzten Schliff, den die Formulierungen durch sie bekommen haben.

Abschließend wünsche ich den Leserinnen und Lesern viel Freude bei der Lektüre dieses Buches sowie wertvolle Erkenntnisse, Vorschläge und Impulse für deren Verbandsarbeit. Im Interesse der Weiterentwicklung dieses Buchprojektes freue ich mich über jede Art der Rückmeldung und bin den Leserinnen und Lesern dankbar für Anmerkungen sowie weiterführende Anregungen. Herzlichen Dank dafür!

Frankfurt am Main, im Frühjahr 2022

Marcus Stumpf

Inhaltsverzeichnis

Vorwort – das Münchner Management-Modell (MMM) als Orientierungsrahmen für Verbände	7
Einführung	21
1 Verbände – Veränderungen als Managementtherausforderung	23
<i>Annette Zimmer</i>	
1.1 Einleitung	23
1.2 Begrifflichkeiten: Verbände als NPOs/NGOs und organisierte Interessen	24
1.3 Deutschland, Österreich und die Schweiz – verbandsstrukturierte Gesellschaften	27
1.3.1 Andere Länder, andere Staatsbürger-Konzeptionen	27
1.3.2 Deutschland, Österreich und Schweiz im Vergleich	29
1.4 The Times They are A-Changin’	33
1.4.1 Veränderung »von unten«	33
1.4.2 Veränderungen »von oben«	36
1.5 Fazit und Ausblick	38
Literaturverzeichnis	39
Teil 1: Potenziale	41
2 Normatives und strategisches Management – von der Vision zum langfristigen Verbandserfolg	43
<i>Michael Vilain</i>	
2.1 Strategisches Handeln als Herausforderung für Verbände	43
2.2 Der normative Rahmen eines Verbandes	44
2.3 Strategisches Verbandsmanagement	50
2.3.1 Überlegungen zum Strategiebegriff	50
2.3.2 Überblick: der Strategieprozess	52
2.3.3 Startschuss: der Strategie-Deal	55
2.3.4 Die strategische Analyse	56
2.3.5 Strategiewahl und Strategieformulierung	68
2.3.6 Strategieimplementierung und -anpassung	70
2.4 Fazit und Ausblick	71
Literaturverzeichnis	72

3	Governance – Interessenausgleich von Stakeholdern in Verbänden	75
	<i>Georg von Schnurbein und Sophie Hersberger-Langloh</i>	
3.1	Einleitung	75
3.2	Governance-Grundlagen	76
3.2.1	Zentrale Governance-Theorien	77
3.2.2	Governance-Prinzipien	79
3.2.3	Gegenstromprinzip von Willensbildung und Willenssicherung	80
3.3	Governance in der Praxis	82
3.3.1	Governance Codes	82
3.3.2	Governance-Strukturen	83
3.4	Vorstandsentwicklung	91
3.4.1	Selbstevaluation	91
3.4.2	Nachfolgeplanung	93
3.4.3	Diversität im Vorstand	94
3.5	Fazit und Ausblick	95
	Literaturverzeichnis	95
4	Human Resource Management – strategische Personalsteuerung für Verbände	97
	<i>Markus Gmür</i>	
4.1	Die Idee des Human Resource Management	97
4.2	Besonderheiten im HRM von Verbänden	99
4.3	Die Verbandsstrategie als Ausgangspunkt	101
4.4	Human Resource Management und Verbandsstrategie	103
4.5	Die Entwicklung eines strategischen HRM-Konzepts	105
4.6	Aktionsfelder des Human Resource Management in Verbänden	110
4.6.1	Arbeitsorganisation	110
4.6.2	Stellenbesetzung	111
4.6.3	Personalentwicklung	112
4.6.4	Feedbacksystem	114
4.6.5	Vergütungs- und Anreizsystem	115
4.6.6	Personalbindung	116
4.7	Fazit und Ausblick	117
	Literaturverzeichnis	118
5	Freiwilligenmanagement – Freiwillige für den Verband gewinnen	119
	<i>Christiane Biedermann</i>	
5.1	Was ist freiwilliges Engagement?	120
5.2	Freiwilligenmanagement	121
5.2.1	Herausforderungen	121
5.2.2	Ansätze und Perspektiven	122
5.2.3	Motive von Freiwilligen	125

5.2.4	Strategische Schwerpunkte	126
5.2.5	Operative Aufgaben	132
5.3	Fazit und Ausblick	141
	Literaturverzeichnis	141
6	Finanzmanagement – Geldquellen und systematische Finanzierung von Verbänden ..	147
	<i>Christian Grünhaus</i>	
6.1	Finanzmanagement – worum geht's?	147
6.2	Kapitalausstattung und Vermögen – die Basis gibt das Spielfeld vor	148
6.2.1	Eigenkapital, Fremdkapital und Quasi-Eigenkapital – schwer zu bekommen	148
6.2.2	Finanzvermögen – gut zu haben	150
6.3	Finanzierungsquellen – woher kommt das Geld?	152
6.3.1	Finanzierungsquellen im Bereich Eigenkapital und Quasi-Eigenkapital spielen die erste Geige	152
6.3.2	Fremdkapital spielt als Finanzierungsquelle die zweite Geige	160
6.3.3	Diversifikation von Finanzierungsquellen	162
6.4	Ziele, Strategien und Aufgaben des Finanzmanagements	162
6.4.1	Grundlegende Finanzierungslogik bestimmt Ziele und Strategie	162
6.4.2	Finanzierungsziele – Rentabilität oder Liquidität?	163
6.4.3	Welche Strategie passt zu meinem Verband? Welche Form von Mehrwert steht im Vordergrund?	164
6.4.4	Der Finanzplan – das Herzstück des Finanzmanagements	166
6.5	Fazit und Ausblick	170
	Literaturverzeichnis	172
7	Fundraising – professionelle Mittelbeschaffung für Verbände	175
	<i>Michael Urselmann</i>	
7.1	Zum Begriff des Fundraising	175
7.2	Fundraising für Verbände bei Privatpersonen	177
7.2.1	Relationship Fundraising und Spenderpyramide	177
7.2.2	Fundraising-Mix	178
7.2.3	Online-Fundraising	180
7.3	Fundraising für Verbände bei Stiftungen	182
7.4	Fundraising für Verbände bei Unternehmen	184
7.4.1	Unternehmensspenden	185
7.4.2	Sponsoring	187
7.4.3	Unternehmensstiftungen	190
7.4.4	Cause-related Marketing	191
7.4.5	Corporate Volunteering	193

7.5	Fundraising für Verbände bei öffentlichen Geldgebern	194
7.6	Fazit und Ausblick	195
	Literaturverzeichnis	196
8	Kooperationen – gemeinsam die Marktposition des Verbandes stärken	197
	<i>Lars Funk</i>	
8.1	Bedeutung von Kooperationen für Verbände	197
	8.1.1 Verbandskooperationen aufgrund von Marktüberlegungen	197
	8.1.2 Verbandskooperationen aufgrund von Ressourcenüberlegungen	199
8.2	Formen von Verbandskooperationen	200
8.3	Erschließung von Kooperationspotenzialen	204
8.4	Fusion von Verbänden	205
8.5	Fazit und Ausblick	210
	Literaturverzeichnis	211
9	Verbandsrecht – rechtliche Besonderheiten des Verbandsmanagements	213
	<i>Ralf Wickert</i>	
9.1	Verbände und Verbandszweck – Mitgliederbetreuung und wirtschaftliche Aktivitäten ...	213
	9.1.1 Ideelle Zwecke gemäß § 21 BGB	214
	9.1.2 »Kindergarten-Rechtsprechung« des BGH und Auswirkungen auf die Praxis	214
	9.1.3 Ausweg: Servicegesellschaft	216
9.2	Die Verbandssatzung – Regelungsschwerpunkte bei Verbänden	217
	9.2.1 Die Verbandsfreiheit aus § 40 BGB	217
	9.2.2 Mitgliederarten und unterschiedliche Mitgliederrechte	218
	9.2.3 Mitgliederversammlung, Vorstand und freiwillige Organe	218
9.3	Die Verbandsorgane – Hauptamtlichkeit vs. Ehrenamtlichkeit	220
	9.3.1 Vorstand und Geschäftsführung	221
	9.3.2 Professionalisierungstendenzen	221
9.4	Die Mitgliederversammlung – traditionelle Durchführung und technischer Fortschritt	223
	9.4.1 Digitalisierung der Verbandsarbeit	225
9.5	Die Verbandsfinanzen – Mittelherkunft und Mittelverwendung	227
	9.5.1 Beiträge und Umlagen	227
	9.5.2 Vermögensverwaltung und wirtschaftliche Geschäftsbetriebe	228
	9.5.3 Mittelverwendung	228
9.6	Verbandsstrukturen	229
	9.6.1 Dachverbände	229
	9.6.2 Monistische Verbandsstrukturen	230
9.7	Fazit und Ausblick	231
	Literaturverzeichnis	232

Teil 2: Prozesse	233
10 Verbände als Dienstleister – Geschäftsmodelle und Wert-Kokreation	235
<i>Herbert Woratschek und Guido Schafmeister</i>	
10.1 Dienstleistungen als Leistungsversprechen	235
10.2 Geschäftsmodelle	239
10.3 Werterstellung versus Wert-Kokreation	242
10.4 Wert-Kokreation der Verbände	244
10.5 Fazit und Ausblick	250
Literaturverzeichnis	251
11 Co-Creation – mit Integration bessere Verbandsangebote schaffen	253
<i>Christian Scherhag und Kathrin Bösemer</i>	
11.1 Co-Creation als Erfolgsfaktor	253
11.2 Co-Creation: aus den Köpfen in die Praxis	254
11.3 Co-Creation: Umsetzung im Verband	258
11.3.1 Mit Co-Creation Angebote schaffen	258
11.3.2 Mit Co-Creation Innovationen kreieren	261
11.3.3 Mit Co-Creation den Verband entwickeln	265
11.4 Fazit und Ausblick	268
Literaturverzeichnis	269
12 Qualitätsmanagement – die Erwartungen der Verbandsmitglieder systematisch erfüllen	273
<i>Dirk Günther</i>	
12.1 Zur Relevanz von Qualitätsmanagement für Verbände	273
12.2 Ein kurzer Rückblick: Entwicklung des Qualitätsmanagements im 20. Jahrhundert	274
12.3 Grundlagen eines Qualitätsmanagements für Verbände	275
12.3.1 Zum Qualitätsbegriff	275
12.3.2 Maßstab: Wünsche und Anforderungen der Mitglieder	276
12.3.3 Bedeutung eines organisationsweiten Qualitätsverständnisses	278
12.3.4 Zur Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen	278
12.4 Qualitätsmanagement- und Zertifizierungssysteme für Verbände	279
12.4.1 Die Normenfamilie DIN EN ISO 9000 ff.	279
12.4.2 DGVM ZERT	283
12.5 Die Praxis: Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems im Verband	286
12.5.1 Verbände verfügen bereits über Elemente eines QM-Systems	286
12.5.2 Einführung und Zertifizierung in acht Schritten	287
12.6 Fazit und Ausblick	294
Literaturverzeichnis	295

13	Marketingmanagement – markt- und mitgliederorientierte Verbandsführung	297
	<i>Anja Zimmermann</i>	
13.1	Der Begriff des Marketing	297
13.2	Notwendigkeit und Besonderheiten des Marketing für Verbände	298
13.3	Marketingaufgaben für Verbände	301
13.3.1	Systematische Marketingplanung	301
13.3.2	Einsatz der Marketinginstrumente	304
13.3.3	Umsetzung des Verbandsmarketing	311
13.3.4	Überprüfung der Wirkungen der Marketingaktivitäten	312
13.4	Barrieren und Erfolgsfaktoren in der Praxis des Verbandsmarketing	313
13.5	Fazit und Ausblick	315
	Literaturverzeichnis	316
14	Mitgliederorientierung – Ansätze eines Member Relationship Marketing (MRM) in Verbänden	319
	<i>Marcus Stumpf</i>	
14.1	Einleitung	319
14.2	Rolle der Mitglieder in Verbänden	320
14.3	Mitgliederorientierung als zentrales Prinzip des Marketing von Verbänden	321
14.4	Konzepte des Member Relationship Marketing	323
14.4.1	Member Relationship Marketing	328
14.4.2	Co-Creation	330
14.4.3	Zufriedenheit	330
14.4.4	Identifikation	331
14.4.5	Commitment	331
14.4.6	Bindung und Weiterempfehlung	332
14.4.7	Verbandspolitische Ziele	334
14.4.8	Soziale Wertschöpfung	335
14.5	Fazit und Ausblick	335
	Literaturverzeichnis	336
15	Markenmanagement – mit Identität und Design Verbände profilieren	339
	<i>Karsten Kilian</i>	
15.1	Grundlagen des Markenmanagements	339
15.1.1	Mehr als Design und Werbung	339
15.1.2	Funktionen aus Mitglieder- und Partnersicht	340
15.1.3	Vorteile aus Verbandssicht	342
15.2	BEST-Ansatz des Markenmanagements	343
15.2.1	Die Markenbotschaft auf KURS bringen	344
15.2.2	Markenelemente gezielt auswählen	348

15.2.3	Markensignale passend ausgestalten	357
15.2.4	Markentaxierung regelmäßig durchführen	357
15.3	Fazit und Ausblick	359
	Literaturverzeichnis	359
16	Kommunikationsmanagement – Verbandsinteressen überzeugend	
	kommunizieren	361
	<i>Denise Carstensen, David Denne und Christian H. Schuster</i>	
16.1	Verbände im kommunikativen Spannungsfeld	361
16.2	Was leisten Verbände? – Aufgaben und Ziele der Verbandskommunikation	362
16.3	Integrierte Kommunikation für Verbände	363
	16.3.1 Das zeichnet die Integrierte Kommunikation aus	363
	16.3.2 Aufgaben der Integrierten Kommunikation	364
	16.3.3 Formen der Integrierten Kommunikation	367
16.4	Mit Konzept: die Entwicklung der Kommunikationsstrategie	369
	16.4.1 Wer sind Sie? – Sich als Verband positionieren	370
	16.4.2 Was und wen wollen Sie erreichen? – Ziele und Zielgruppen definieren	371
	16.4.3 Was bewegt Sie? – Themen für die Verbandskommunikation finden	376
	16.4.4 Was wollen Sie sagen? – Leitidee und Botschaften festlegen	378
16.5	Die Strategie in die Realität umsetzen	380
	16.5.1 Wie wollen Sie überzeugen? – Kommunikationsinstrumente auswählen	380
	16.5.2 Womit wollen Sie arbeiten? – Maßnahmen planen	382
	16.5.3 Ist Ihre Kommunikation erfolgreich? – Evaluation und Kontrolle	385
16.6	Fazit und Ausblick	387
	Literaturverzeichnis	388
17	Lobbying – politische Interessen organisieren, vertreten und vermitteln	391
	<i>Marco Althaus</i>	
17.1	Einleitung: Was Lobbying ist	391
17.2	Ins Lobbying als Politikberater	394
17.3	Lobbychancen in Institutionen	396
	17.3.1 Lobbying in Ministerien	396
	17.3.2 Lobbying im Parlament	400
17.4	Kommunikationsinstrumente	404
	17.4.1 Termingespräche	404
	17.4.2 Textgattungen	405
	17.4.3 Social Media	408
	17.4.4 Veranstaltungen	408
17.5	Lobbyingrecht	410
	17.5.1 Grundrechte und Pflichten	410
	17.5.2 Lobbyregister	411
	17.5.3 Spesen, Spenden, Sponsoring	413

17.6	Fazit und Ausblick	414
	Literaturverzeichnis	415
18	Verbandsentwicklung – geplantes Change Management in Verbänden	419
	<i>Achim Weiland</i>	
18.1	Einleitung	419
18.1.1	Veränderte Umfeldbedingungen für Organisationen	419
18.1.2	Definition von Change Management und Verbandsentwicklung	420
18.1.3	Zwei Typologien von Change-Projekten	421
18.1.4	Themen von Change bei Verbänden	422
18.1.5	Warum Change-Projekte scheitern	423
18.2	Verbände als eine spezifische Form von Organisation	424
18.3	Welche Vorstellungen gibt es von geplantem Change?	428
18.3.1	Zwei bekannte Stufenmodelle von Change: Kurt Lewin und John P. Kotter	428
18.3.2	Unterstützung von Veränderungen durch Einflussnahme auf das Verhalten von Mitarbeitenden	432
18.3.3	Die Systemtheorie und die drei Entscheidungsprämissen	435
18.3.4	Agile Transformation und permanenter Change	438
18.4	Wichtige Instrumente für ein systematisches Change Management	440
18.4.1	Interventionen	440
18.4.2	Der Case for Action und der Projektauftrag	442
18.4.3	Die Stakeholdermatrix	444
18.5	Fazit und Ausblick	446
	Literaturverzeichnis	447
19	Digitale Transformation – strategischer Prozess des digitalen Wandels in Verbänden	449
	<i>Nathalie Camille Maring und Philipp Erpf</i>	
19.1	Einleitung	449
19.2	Digitale Transformation – eine begriffliche Einordnung	450
19.2.1	Definition, Charakteristika und Abgrenzung	450
19.2.2	Die Treiber der Transformation	452
19.3	Veränderungsfelder in Verbänden	452
19.3.1	Veränderungsfeld Systemmanagement	453
19.3.2	Veränderungsfeld Marketingmanagement	454
19.3.3	Veränderungsfeld Ressourcenmanagement	455
19.4	Der Transformationsprozess	457
19.4.1	Die Organisations- und Umfeldanalyse	459
19.4.2	Digitale Vision und Strategie	465

19.4.3	Umsetzungsplanung: die digitale Roadmap	468
19.4.4	Implementierung	470
19.5	Fazit und Ausblick	473
	Literaturverzeichnis	474
Teil 3: Ergebnisse		479
20	Controlling – Ansätze zur strategischen und operativen Steuerung von Verbänden	481
	<i>Birgit Grüb und Dorothea Greiling</i>	
20.1	Grundlagen und Funktionen des Controllings	481
20.2	Ebenen des Controllings	484
20.2.1	Normatives Controlling	485
20.2.2	Strategisches Controlling	485
20.2.3	Operatives Controlling	496
20.3	Fazit und Ausblick	502
	Literaturverzeichnis	506
21	Rechnungslegung – Instrumente der finanziellen Rechenschaft in Verbänden	509
	<i>Friedrich Vogelbusch</i>	
21.1	Unterscheidung in kleine und große Verbände: grundlegend für die Verbandsrechnungslegung	509
21.1.1	Instrumente des Rechnungswesens	510
21.1.2	Externe Instrumente des Rechnungswesens	511
21.1.3	Interne Instrumente des Rechnungswesens	513
21.2	Instrumente des Rechnungswesens, die sowohl für externe als auch für interne Zwecke verwendet werden	513
21.3	»Von der Wiege bis zur Bahre« – im Laufe des Lebens eines Verbandes eingesetzte Instrumente der Rechnungslegung	514
21.4	Businessplan	516
21.5	Finanz- und Lohnbuchhaltung als Grundlage	516
21.6	Internes Kontrollsystem	520
21.7	Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA)	522
21.8	Jahresabschluss und Lagebericht	523
21.9	Reporting: Kostenrechnung, Budgetierung und Controlling	526
21.9.1	Wirkungsberichterstattung als umfassendes Controlling- und Reporting-Instrument	528
21.9.2	Investitionsrechnung	530
21.10	Kalkulation als Hauptanwendungsfall der Kostenrechnung im Verband	531
21.10.1	Insolvenzprophylaxe – Überschuldungsstatus und Fortführungsprognose ..	532
21.10.2	Fazit zu den Rechnungslegungsinstrumenten in Verbänden	535
21.10.3	Prüfung der Rechnungslegung von Verbänden	535

21.10.4	Prüfung der Kassenführung bei kleineren Verbänden	536
21.10.5	Rechnungsprüfung bei mittelgroßen und großen Verbänden	537
21.11	Fazit und Ausblick	538
	Literaturverzeichnis	539
22	Soziale Wertschöpfung – Mehrwert schaffen für die Verbandsmitglieder	541
	<i>Peter Szyszka</i>	
22.1	Beziehungsqualität als Unterstützungsleistung	541
22.2	Verbandsmanagement ist Beziehungsmanagement	542
22.3	Beziehungsmanagement als Risikomanagement	546
22.4	Kommunikation und soziale Wertschöpfung	550
22.5	Soziale Wertschöpfung von Verbänden	555
22.6	Fazit und Ausblick	556
	Literaturverzeichnis	557
	Bildnachweis	559
	Stichwortverzeichnis	561
	Die Autorinnen und Autoren	575

Einführung

1 Verbände – Veränderungen als Managementherausforderung

Annette Zimmer

1.1 Einleitung

Verbände sind ein **Erfolgsmodell moderner Industriegesellschaften**. Seit den frühen Anfängen im 19. Jahrhundert ist die Anzahl der Verbände kontinuierlich gewachsen, ihre Aufgaben und Arbeitsbereiche sind im Geleitzug der Entwicklung moderner Staatlichkeit und der zunehmenden Pluralisierung moderner Gesellschaften stetig komplexer und vielfältiger geworden. Verbände vertreten nicht nur die Interessen ihrer Mitglieder, sondern sie sind in vielen Bereichen auch als Partner des Staates aktiv. Verbände übernehmen z. T. hoheitliche Aufgaben, wie etwa im Bereich der Normierung, oder sie sind in gesellschaftlich zentralen Bereichen eigenverantwortlich tätig und handeln Kompromisse quasi unter sich aus, wie etwa im Rahmen der Tarifautonomie.

Allerdings lassen sich im internationalen Vergleich durchaus Unterschiede hinsichtlich der Rolle und Funktionszuweisung von Verbänden in Politik und Gesellschaft erkennen. Dies trifft selbst für Länder und Regionen wie Deutschland, Österreich und die deutschsprachige Schweiz zu, die sich durch eine gemeinsame Sprache sowie durch viele Gemeinsamkeiten hinsichtlich ihrer Kultur und Tradition auszeichnen. Wie Verbände in Politik und Gesellschaft eingebunden sind, welche Funktionen ihnen jeweils in Politik und Gesellschaft zukommen, ist das Ergebnis historischer Entwicklungen und gesellschaftlich-politischer Machtverhältnisse. Im jeweiligen landesspezifischen Kontext waren die Funktionszuweisung sowie die gesellschaftlichen und politischen Aufgabenbereiche der Verbände lange Zeit fest etabliert. Es handelte sich um eingespielte Strukturen, die sich in Analogie zur Ausbildung demokratischer Regierungssysteme und der Etablierung moderner Industrie- und Dienstleistungsgesellschaften auf der Basis hoch regulierter Wohlfahrtsökonomien in der Nachkriegszeit im deutschsprachigen Raum in Europa entwickelt hatten und in denen Verbänden eine zentrale und unbestrittene Funktion zukam.

Doch spätestens seit Mitte der 1970er-Jahre des letzten Jahrhunderts gilt in Analogie zum Song von Bob Dylan: »The Times They are A Changin'«. Infolge der gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Großtrends, die häufig mit den Begriffen Globalisierung, Europäisierung, Pluralisierung und Individualisierung gefasst werden, hat sich der Kontext von Verbänden massiv verändert. Die Folgen hiervon werden in der sozialwissenschaftlichen Literatur jeweils mit leicht anderer Akzentsetzung thematisiert. Auf einer Makroebene beschäftigt sich die politikwissenschaftliche Verbändeforschung bereits seit Längerem mit den **Veränderungen der Beziehungen zwischen Staat und Verbänden**, die sich nicht mehr in ein einfaches Schema bzw. in die Dichotomie von Pluralismus und Korporatismus einordnen lassen (vgl. Zimmer/Speth 2009).

Merke

Längst haben Verbände ihr Alleinstellungsmerkmal als Vertretung gesellschaftlicher sowie wirtschaftlicher Interessen verloren. Sie haben Konkurrenz bekommen durch professionelle Anbieter wie Anwaltskanzleien oder Public-Affairs-Agenturen, aber auch durch neue gesellschaftliche Akteure, wie soziale Bewegungen und Nicht-Regierungs- (NGOs) bzw. zivilgesellschaftliche Organisationen (CSOs), die eher gesellschaftliche und allgemeine Interessen vertreten.

Eine Folge der Kontextveränderung ist die stark zurückgehende Bindungskraft der traditionellen Mitgliederverbände, wie insbesondere der Kirchen und Gewerkschaften. Wissenschaftlich begleitet und kommentiert wird diese Entwicklung vorrangig von der politischen Soziologie. Doch auch die großen Wirtschaftsverbände leiden unter Attraktivitätsverlust. Die zurückgehende Compliance ihrer Mitgliederorganisationen sowie Abspaltungen von branchenübergreifenden Verbänden sind hier viel beachtete Entwicklungen, die mittlerweile zu einer extremen Heterogenisierung der Verbändelandschaft geführt haben. D. h. Verbände stehen heute von außen sowie von innen erheblich unter Druck (vgl. Sack/Strünck 2016). Die Beiträge dieses Bandes spiegeln diese Veränderungsprozesse wider und thematisieren die sich hierdurch ergebenden Folgen für das Verbandmanagement, das – so die Sicht der Insider – »heute vor größeren Herausforderungen (steht) als je zuvor« (Fischer-Apelt/Heitmüller 2012, S. 8).

Im Zentrum des folgenden Beitrags steht die Entwicklung der Verbände im deutschsprachigen Raum und damit die historisch gewachsenen Strukturen der Verbandslandschaften in Deutschland, Österreich und Teilen der Schweiz. Es geht um die Einbettung der Verbände in das jeweilige politische System sowie den gesellschaftlichen Kontext, wobei der Schwerpunkt auf der Entwicklung und den aktuellen Veränderungen liegt.

1.2 Begrifflichkeiten: Verbände als NPOs/NGOs und organisierte Interessen

Die Bezeichnung Verband bezieht sich weder auf eine bestimmte Rechtsform noch auf eine spezifische Form der Organisation hinsichtlich der Anordnung der Gremien und Entscheidungsforen. Vielmehr handelt es sich beim Verband um einen Terminus, der sich im allgemeinen Sprachgebrauch eingebürgert hat und fließende Grenzen zum Begriff des Vereins aufweist. Gemäß umgangssprachlicher Verwendung sind Vereine eher kleinere, auf individueller Mitgliedschaft basierende Organisationen, die primär auf der lokalen Ebene tätig sind. Im Unterschied hierzu wird mit Verband eine größere und meist föderal aufgebaute Organisation bezeichnet, deren Tätigkeit sich über mehrere Ebenen (lokal, regional, Landes-, Bundes- und EU-Ebene) erstrecken kann und die über angeschlossene Mitgliederorganisationen verfügt. Daher ist der **Verbundcharakter typisch für Verbände** als in sich differenzierte Organisationen mit ebenspezifischen Untergliederungen und angeschlossenen Mitgliederorganisationen, wobei auch individuelle Mitgliedschaft möglich ist. Analog zu Vereinen bündeln und vertreten Verbände die Interessen ihrer Mitglieder und/oder der allgemeinen Öffentlichkeit. Sowohl Verbände als auch

Vereine verfügen über intern festgelegte Organisationsstrukturen, die i. d. R. in einer privat- oder öffentlich-rechtlichen Satzung festgelegt sind.

Im deutschsprachigen Raum sind Verbände mehrheitlich in der **Rechtsform des Vereins** organisiert (vgl. Armingeon 2001; Karlhofer 2001; Zimmer/Speth 2009). In Deutschland wurde diese Rechtsform erstmals 1872 im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) festgelegt. Der **Verein** als Rechtsform ist ein freiwilliger, auf Dauer angelegter, körperschaftlich organisierter Zusammenschluss von mehreren natürlichen oder juristischen Personen, die unter einem Gesamtnamen bestimmte gemeinsame Zwecke verfolgen. Wenn umgangssprachlich vom Verein die Rede ist, wird jedoch nicht auf die Rechtsform Bezug genommen, sondern auf ein vielfältiges Spektrum von Mitgliederorganisationen im Sport-, Freizeit- oder Geselligkeitsbereich. Demgegenüber wird mit **Verband** umgangssprachlich herausgestellt, dass es sich um ein »Dach« bzw. eine Organisation mit angeschlossenen Mitgliederorganisationen oder auch individuellen Mitgliedern handelt, deren primäre Zielsetzung in der Bündelung, Vertretung und Durchsetzung von spezifischen Interessen im politischen Raum besteht. So definiert Bernhard Degen bezogen auf die Schweiz Verbände als »freiwillige, auf Dauer angelegte Zusammenschlüsse von Personen, Unternehmen, Vereinen oder öffentlichen Körperschaften. Sie vertreten in den verschiedensten gesellschaftlichen Bereichen [...] die Interessen ihrer Mitglieder, weshalb sie auch Interessengruppen oder Interessenorganisationen genannt werden« (2016, S. 1).

Verbänden kommt in modernen Gesellschaften daher auch eine wichtige Scharnierfunktion zwischen Mikro- und Makroebene zu, indem sie die Anliegen und Interessen ihrer Mitgliedschaft bündeln, gegenüber anderen gesellschaftlichen Interessen vertreten und politisch durchsetzen. In der sozialwissenschaftlichen Literatur findet sich zur Bezeichnung von Verbänden auch der Begriff der »**intermediären Organisationen**«, der die Funktionszuweisung von Verbänden als Koppelungsinstanzen zwischen Gesellschaft und Staat bzw. Politik versinnbildlicht. Mit der Bündelung von Interessen und ihrer verbandmäßigen Vertretung erfolgt gleichzeitig eine Strukturierung der Gesellschaft. Verbandsstrukturierte Gesellschaften sind ein typisches Merkmal der Moderne, da Organisationsmitgliedschaft auf Freiwilligkeit basiert und nicht mehr aufgrund von Geburt und Stand vorgeschrieben ist.

Um die Verbandsstrukturierung moderner Gesellschaften differenziert zu betrachten, wurden insbesondere von der Politikwissenschaft Typologien entwickelt, die Verbände als »**organisierte Interessen**« nach Tätigkeitsbereichen und Handlungsfeldern ordnen. Die in Tabelle 1-1 aufgeführte, nach Bereichen differenzierte Typologie geht auf von Alemann (1989, S. 71) zurück.

1. Organisierte Interessen im Wirtschaftsbereich und in der Arbeitswelt

- Unternehmer- und Selbstständigenverbände
- Gewerkschaften
- Konsumentenverbände

2. Organisierte Interessen im sozialen Bereich

- Sozialanspruchsvereinigungen (z. B. Blindenvereine)
- Sozialleistungsvereinigungen (z. B. Wohlfahrtsverbände)
- Selbsthilfegruppen (z. B. Anonyme Alkoholiker)

3. Organisierte Interessen im Bereich der Freizeit und Bildung <ul style="list-style-type: none">• Sportvereine und -verbände• Gesellschafts- und Hobbyvereine bzw. -verbände
4. Organisierte Interessen im Bereich von Religion, Kultur und Wissenschaft <ul style="list-style-type: none">• Kirchen und Sekten• wissenschaftliche Vereinigungen• Bildungswerke, Kunstvereine
5. Organisierte Interessen im gesellschaftspolitischen Querschnittsbereich <ul style="list-style-type: none">• ideelle Vereinigungen (z. B. Humanistische Union, Amnesty International)• gesellschaftspolitische Vereinigungen (z. B. für Umwelt, Frieden, Frauenemanzipation usw.)

Tab. 1-1: Typologie organisierter Interessen (Zimmer/Speth 2009, S. 270)

Als Bezeichnung für gesellschaftliche Organisationen mit primär politischen Zielsetzungen, ohne jedoch direkt in Form der Beteiligung an Wahlen oder durch politisches Mandat in der politischen Verantwortung zu stehen, hatte der Verband auch umgangssprachlich lange Zeit ein Alleinstellungsmerkmal. Dies ist inzwischen nicht mehr der Fall, vielmehr haben Begriffe angelsächsischer Provenienz, und zwar derjenige der Non-Governmental Organisation (NGO) sowie der Nonprofit-Organisation (NPO), wenn auch noch nicht umgangssprachlich, so aber vor allem in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an Relevanz gewonnen. Als **Nichtregierungsorganisation** oder **NGO** werden häufig Vereine und Verbände bezeichnet, die im Bereich Internationales sowie in der Entwicklungszusammenarbeit tätig sind. Ferner wird die Bezeichnung NGO verwandt, wenn es sich um Organisationen handelt, die eher allgemeine Interessen vertreten und, wie z. B. Greenpeace, sich in ihrer Gründungsgeschichte, ihrer Arbeitsweise und Finanzierung sowie z. T. auch in ihrem Organisationsaufbau vom klassischen Verband als föderal strukturierter Mitgliederorganisation unterscheiden. Demgegenüber ist die **Nonprofit-Organisation** bzw. NPO mit »**gemeinnütziger Organisation**« gleichzusetzen und hebt auf den Unterschied zur privatwirtschaftlichen Unternehmung ab. Denn NPOs unterliegen dem **Non-distribution Constraint**: Sie können Gewinne erwirtschaften, dürfen diese aber nicht an Mitglieder oder Anteilseigner ausschütten.

Vor allem in den Wirtschaftswissenschaften hat sich NPO als Oberbegriff für all jene Organisationen eingebürgert, die ihre Gewinne in die Organisation re-investieren müssen und daher nicht aufgrund individueller monetärer Überlegungen gegründet werden oder tätig sind. NPOs decken somit ein weites Spektrum ab, das von kleinen lokalen Vereinen über die Organisationen von Kapital und Arbeit (Industrieverbände und Gewerkschaften) bis hin zu gemeinnützigen sozialen Dienstleistern (z. B. die deutschen Wohlfahrtsverbände) oder den international tätigen NGOs reicht. Auch trifft die Bezeichnung NPO für alle Organisationen zu, die als gemeinnützig anerkannt sind und entweder als eingetragener Verein (e. V.), eingetragene Stiftung oder mit dem Zusatz *gemeinnützig* versehen (gGmbH, Genossenschaft) firmieren.

Wenn auch im Folgenden auf Verbände als einem Teilsegment des NPO-Spektrums fokussiert wird, deren primäre Zielsetzung in der Bündelung, Vertretung und Durchsetzung von Interes-

sen im politischen Raum besteht, sind Verbände als NPOs ein hochinteressantes Thema der sozialwissenschaftlichen Forschung. Differenziert nach unterschiedlichen Analyseebenen geht es auf der *Mikroebene* um Verbände als **mitgliederbasierte Organisationen**, die nur dann überlebens- und zukunftsfähig sind, wenn sie für die Mitgliedschaft attraktiv bleiben, ihre Mitglieder möglichst dauerhaft an sich binden können und auch in der Lage sind, ihre Mitglieder zum Mitmachen und zur Unterstützung bzw. zur Gefolgschaft (Compliance) zu gewinnen. Wie vielfach berichtet, sehen sich Verbände aktuell insbesondere *von unten* durch Abwanderung und Volatilität sowie durch eine zurückgehende Bereitschaft zur Compliance ihrer Mitgliedschaft unter Druck. Auch Verbände sind in erster Linie Organisationen und damit ein Thema für Managementlehre und Governance-Forschung. In der Tradition von Max Weber steht auf der *Mesoebene* der Verband in seiner Verfasstheit als »**Herrschaftsverband**«, für den die Momente Organisation, Führung und Gefolgschaft konstitutiv sind (Weber 1976, § 12), im Zentrum der Analyse. Dies ist eine Perspektive, der sich die NPO-Forschung in jüngster Zeit verstärkt angenommen hat und auf die auch in dieser Publikation primär abgehoben wird. Schließlich geht es auf der *Makroebene* um die Untersuchung der politischen Funktionen von Verbänden und damit um ihre **Rolle im politischen System** sowie um ihre Bedeutung im Prozess gesellschaftlichen Wandels, wobei es sich um Kernthemen politischer Soziologie sowie bereichs- und themenbezogen der Politikfeldanalyse handelt (vgl. Kaina/Römmele 2009).

Um die Einbindung der Verbände in die Politik und um ihre gesellschaftliche Rolle geht es im Folgenden, wobei von der These ausgegangen wird, dass die Staat-Verbände-Beziehungen, die sich vor allem nach dem Zweiten Weltkrieg in Deutschland, Österreich und der Schweiz entwickelt haben, durchaus noch wirkungsmächtig sind, aber aufgrund sowohl gesellschaftlicher wie wirtschaftlicher Kontextveränderungen zunehmend infrage gestellt und von neuen Formen, Organisationen und Modi der Interessenvertretung nicht ersetzt, aber flankiert und komplementiert werden. Hieraus ergeben sich vielfältige Herausforderungen an das Management von Verbänden, das sich auf Neues einstellen muss, gleichzeitig aber überkommene Routinen und Einflusskanäle nicht ganz aufgeben sollte.

1.3 Deutschland, Österreich und die Schweiz – verbandsstrukturierte Gesellschaften

1.3.1 Andere Länder, andere Staatsbürger-Konzeptionen

Die Entstehung von Verbänden ist eng gekoppelt mit der Gewährung der Assoziations- und Versammlungsfreiheit und damit gleichzeitig Ausdruck sowie Triebfeder der Entwicklung bürgerlicher Gesellschaft wie moderner Staatlichkeit. Der entscheidende Unterschied zu Gilden, Zünften und Ständen besteht darin, dass man in diese hineingeboren wurde und Mitgliedschaft und Mitmachen nicht auf einer freien Entscheidung beruhte. Erst die **Vereinigungs- und Versammlungsfreiheit als zentrale Bürgerrechte** ermöglichten Prozesse der gesellschaftlichen Differenzierung und Organisationsstrukturierung im lebensweltlichen wie politischen Raum.

Verbände sind daher eine spezifische Organisationsform der Moderne. Ihre Entwicklung vollzog sich als »Bottom-up«-Prozess, ausgehend von lokalen Aktivitäten, überwiegend lebensweltlich verankerter Vereine (vgl. Zimmer 2007). Der Zusammenschluss der lokalen Organisationen bzw. Vereine zu überregionalen Verbänden bzw. Verbänden verlief weitgehend spiegelbildlich zur Entwicklung und Ausdifferenzierung des modernen Verwaltungs- und Interventionsstaates. Dieser hatte gleichzeitig einen entscheidenden Einfluss auf die Ausgestaltung der jeweiligen Verbändelandschaft bzw. des nationalstaatlichen Verbändesystems und damit auf die Einbindung von Verbänden in Prozesse der Politikgestaltung und -umsetzung.

In der Retroperspektive und im Ländervergleich zeigt sich, dass die Entwicklung und Funktionszuweisung der Verbände unterschiedliche Staatstraditionen reflektiert. So basieren die Staat-Verbände-Beziehungen in den zentraleuropäischen Ländern, wozu Deutschland, Österreich und die Schweiz zu rechnen sind, auf einem Mix aus individualistischer und republikanischer Konzeption. Anders als in Frankreich, wurde hier nicht von einer a priori Einheit von Staat und Individuum ausgegangen. Und anders als in den USA, wurde Gesellschaft nie rein individualistisch gedacht. Auch wurde in Deutschland, Österreich und der Schweiz nicht mit den klassischen berufsständischen Organisationen gebrochen, sondern diese wurden modernisiert und den veränderten Bedingungen von Handel, Gewerbe und Industrie angepasst. Insofern wurden parallel zur Entwicklung moderner Staatlichkeit in den drei Ländern Verbände oder verbandsähnliche Mitgliederorganisationen – insbesondere Kammern (z. B. Handels- und Gewerbekammern) oder Parafisci (z. B. Sozialversicherungen) – meist *von oben* neu errichtet. Frühzeitig wurden diesen Organisationen auch hoheitliche Aufgaben übertragen und sie wurden direkt in die politische Entscheidungsfindung sowie auch in den Entscheidungsvollzug einbezogen. Diese Mitregierung der Verbände wird als **Neo-Korporatismus** bezeichnet und geht auf die Arbeiten des Politikwissenschaftlers Philippe Schmitter (1974, 1977) zurück. Neo-Korporatismus ist danach ein »ideal-typical institutional arrangement for linking the associationally organized interests of civil society with the decisional structures of the state« (Schmitter 1974, S. 86).

Auf der Basis dieser spezifischen Staat-Verbände-Beziehungen entwickelte sich in der Schweiz schon im 19. Jahrhundert, in Deutschland und Österreich nach dem Zweiten Weltkrieg eine Form demokratischen Regierens, die von dem Politikwissenschaftler Gerhard Lehbruch als »kooperative Verhandlungsdemokratie« (Lehbruch 1996) typologisiert wurde. Politik ist danach idealtypisch das Ergebnis eines Verhandlungsprozesses unter gleichberechtigten Akteuren, wobei der Staat darauf achtet, dass die gesellschaftlichen Gruppen, und zwar auch die schwächeren Interessen, in angemessener Weise vertreten sind. Deutschland, Österreich und die Schweiz sind insofern Verhandlungsdemokratien, als Verbände in enger Kooperation mit berufsständischen Kammern im Laufe der Entwicklung zu zentralen Verhandlungspartnern des Staates und de facto zu Mitregenten avancierten. Ferner handelt es sich jeweils um föderal strukturierte Länder, was die Notwendigkeit, auf dem Verhandlungsweg zu Entscheidungen zu kommen, die das ganze Land betreffen, weiter erhöht. Dabei sind und waren neo-korporatistische Strukturen und damit die starke Stellung von Verbänden im Regierungssystem nie

eine Entwicklung *von unten*, sondern von Beginn an staatlicherseits gestützt, gefördert und *von oben* orchestriert. Insofern weisen die Staat-Verbände-Beziehungen in den drei Ländern deutliche Gemeinsamkeiten auf. Allerdings ist die »**Macht der Verbände**« infolge der unterschiedlichen historischen, gesellschaftlichen und politischen Entwicklung der Länder jeweils anders ausbuchstabiert.

1.3.2 Deutschland, Österreich und Schweiz im Vergleich

Die Entwicklung der Staat-Verbände-Beziehungen der drei Länder lässt sich etwa in vier Perioden unterteilen: (1) die Entstehung freiwilliger Vereinigungen gegen Ende des 18. Jahrhunderts, (2) den Zusammenschluss von Dachverbänden und der Beginn sowohl engerer Staat-Verbände-Kooperation als auch die Ausbildung verbandsstrukturierter gesellschaftlicher Milieus bzw. Lager in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts, (3) die Blüte oder auch Hochphase neo-korporatistischer Zusammenarbeit zwischen Staat und Verbänden ab etwa Mitte des 20. Jahrhunderts und schließlich (4) die aktuelle Phase, die unter neo-liberalen Vorzeichen durch tiefgehende Veränderungen der Staat-Verbände-Beziehungen gekennzeichnet ist.

1.3.2.1 Erste Anfänge

Am Anfang war die **Assoziation** bzw. die freiwillige Vereinigung, die i. d. R. auf lokaler Ebene und im Dienst der Verfolgung gemeinsamer Interessen, häufig in Kunst, Musik oder Wissenschaft tätig war. Dies trifft für Deutschland mit seinen Salons, Lesegesellschaften und Kunstvereinen ebenso zu wie für Österreich und die Schweiz. Die Anfänge des Assoziationswesens waren Ende des 18. und zu Beginn des 19. Jahrhunderts Ausdruck und zugleich **Katalysator der Ausbildung einer bürgerlichen Gesellschaft**. Assoziationen dienten als Foren einer sich entwickelnden bürgerlich-liberalen Öffentlichkeit (vgl. Zimmer 2007). Im Unterschied zu Deutschland und Österreich blickt die Schweiz seit dem Jahr 1848 auf eine kontinuierliche demokratische Tradition zurück. Seitdem gilt in der Schweiz die Gewerbe-, Handels- und Koalitionsfreiheit (vgl. Armingeon 2001, S. 406), während in Deutschland und Österreich die Versammlungs- und Vereinigungsfreiheit immer wieder eingeschränkt oder nur für bestimmte gesellschaftliche Gruppen oder Zwecke als legitim anerkannt wurde. Insofern konnten sich Vereine und Verbände in der Schweiz uneingeschränkter entfalten als in den beiden anderen Ländern und hatten auch in der Folge nicht unter Systembrüchen zu leiden.

1.3.2.2 Institutionalisierung und Lagerbildung

In jedem der drei Länder nahm die Entwicklung der Verbände in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts an Fahrt auf. Es kam zur Entstehung der heute noch wichtigen Dachverbände von Kapital (Wirtschafts- und Arbeitgeberverbände), Arbeit (Gewerkschaften) und Landwirtschaft

(Bauernverbände), wobei die Institutionalisierung und Professionalisierung dieser »Dächer« von staatlicher Seite unterstützt und gefördert wurde. Die Gründe hierfür sind in der Abkehr von der damals dominanten liberalen Wirtschaftspolitik zu sehen. Herausgefordert durch eine der ersten großen Wirtschaftskrisen des modernen Kapitalismus wurde staatlicherseits versucht, umzusteuern und mittels der Einführung von Schutzzöllen die heimische Industrie und auch Landwirtschaft zu schützen. Angesichts der wirtschaftlichen Krise avancierten Verbände zu alternativen Steuerungsressourcen des Staates.

Auch die Ausbildung »sozialer Milieus« oder »Lager« lässt sich auf die zweite Hälfte des 19. Jahrhunderts in den drei Ländern zurückverfolgen. Damit ist eine enge Verflechtung zwischen lebensweltlichen Organisationen – Vereine in den Bereichen Sport, Kultur und Freizeit –, den Verbänden und Gewerkschaften als Organisationen im Dienst der Bündelung und Vertretung politischer Interessen sowie den Parteien als Organisationen des vorparlamentarischen Raums und der Politikgestaltung gemeint. Im Wesentlichen waren es drei Lager oder soziale Milieus, nämlich das katholische, das sozialdemokratische und das liberale, das sich in jedem der drei Länder in dieser Zeit entwickelte und für Gesellschaft und Politik gleichermaßen wirkungsmächtig wurde (vgl. Armingeon 2001, S. 412; Karlhofer 2001, S. 337; Zimmer/Speth 2009, S. 297).

Neben den Gemeinsamkeiten einer strategischen Einbindung von Verbänden in die Politikgestaltung sowie der beginnenden Strukturierung der Gesellschaft durch Vereine und Verbände, die jeweils bestimmte politisch-normative Orientierungen aufweisen, lassen sich aus der Retrospektive im Vergleich der drei Länder aber auch unterschiedliche Trends und Akzentsetzungen in den Staat-Verbände-Beziehungen dieser Phase erkennen.

In *Deutschland* erfolgte der Übergang von einer liberalen zu einer protektionistischen Wirtschaftspolitik mittels des Schulterschlusses zwischen (alten) Agrar- und (modernen) Industrieinteressen bzw. durch ein »Bündnis von Roggen und Stahl«, wobei im Sinne der Agrarinteressen Schutzzölle auf die Einfuhr landwirtschaftlicher Produkte erlassen wurden und die Befriedung der Industrieinteressen mittels staatlicher Aufträge bzw. durch die Auflage eines militärischen Flottenbauprogramms erkaufte wurde (vgl. Ullmann 1991). Dieses Befriedungsmodell unterschiedlicher Interessen mittels staatlich garantierter Unterstützungsleistungen sollte in der Folge Schule machen. Die für Deutschland typische enge Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Wohlfahrtspflege und privaten Wohlfahrtsverbänden lässt sich ebenfalls bis ins 19. Jahrhundert zurückverfolgen (Sachße 1996) und basiert auf der Anerkennung unterschiedlicher Interessen und sozialer Milieus, die staatlich anerkannt und unterstützt werden.

Für die *Schweiz* ist noch heute das **Milizsystem** charakteristisch. Danach ist jeder Bürger (und heute auch jede Bürgerin) dazu befähigt sowie auch verpflichtet, neben- oder ehrenamtlich öffentliche Ämter oder Aufgaben zu übernehmen (vgl. Kley 2016). In der damaligen Wirtschaftskrise benötigte der schlanke Schweizer Staat erstmals umfangreiche Informationen und Expertise, um in wirtschaftliche Prozesse gezielt eingreifen und die heimische Industrie schützen zu können. Anstatt die Ministerialbürokratie auszubauen, bestand die Schweizer Lösung in der

Delegation von Aufgaben an gesellschaftliche Akteure (vgl. Armingeon 2001, S. 406), darunter Experten (heute auch Expertinnen) sowie Verbände. Im Dienst der Politikberatung wurde staatlicherseits ein umfangreiches Netzwerk von Experten etabliert. Dieser Rekurs auf Externe ist auch heute noch prägend für den Modus der Politikberatung in der Schweiz (vgl. Himmelsbach 2019, S. 458). Eine weitere Maßnahme bestand in der institutionellen Förderung oder »**Subventionierung von Spitzenverbänden**« (vgl. Armingeon 2001, S. 406), die diese zur Professionalisierung und zum Aufbau einer Infrastruktur für Politikberatung – sogenannte Sekretariate – nutzen. Ein vergleichsweise schlanker Staat, der auf die intensive Zusammenarbeit mit gesellschaftlichen Akteuren angewiesen ist, prägt noch heute die Staat-Verbände-Beziehungen in der Schweiz.

Für *Österreich* ist dagegen die **starke Stellung der Kammern** signifikant, die ebenfalls staatlicherseits im 19. Jahrhundert etabliert wurden. Kammern sind berufsständische Organisationen in Form öffentlich-rechtlicher Körperschaften, die auf Pflichtmitgliedschaft basieren, selbstwaltet sind und an die der Staat wesentliche Aufgaben – darunter z. B. Ausbildung und Prüfungen – delegiert. Auch in Deutschland und der Schweiz wurde im 19. Jahrhundert an traditionelle berufsständische Organisationen wie Gilden und Zünfte angeknüpft. In Form der öffentlich-rechtlichen Kammern wurden diese in die modernen Staat-Verbände-Beziehungen eingegliedert. Allerdings weist Österreich insofern eine Besonderheit auf, als hier die berufsständische und eher vormoderne Strukturierung der Gesellschaft bis in die jüngste Vergangenheit leitbildprägend war und alle sozio-ökonomischen Gruppen umfasst, einschließlich der Gewerbetreibenden und der Arbeitnehmerschaft (vgl. Karlhofer 2001, S. 336). Dank dieses »Doppelpacks« aus gewerkschaftlicher und kammermäßiger Organisation der Arbeitnehmerschaft (Arbeiterkammern) ergab sich in der Folge die **starke Stellung der Arbeitnehmerinteressen** im politischen System Österreichs (vgl. Karlhofer 2001, S. 341).

1.3.2.3 Neo-Korporatismus: Sozialpartnerschaft und Makro-Steuerung

Eine sehr enge Zusammenarbeit in der Wirtschafts- und Sozialpolitik kennzeichnet die dritte Phase der Staat-Verbände-Beziehungen, die in der Literatur als **Neo-Korporatismus** klassifiziert wird (vgl. Czada 1994) und die sich in Österreich und Deutschland erst nach dem Zweiten Weltkrieg parallel zur Ausbildung der Verhandlungs- sowie sozialen Demokratie (vgl. Lehmbuch 1996; Schmidt 2019) entwickelt hat, während in der Schweiz die Annäherung zwischen Kapital und Arbeit bereits Ende der 1930er-Jahre nach einer langen Phase von Streiks und sozialem Unfrieden erfolgte.

In der *Schweiz* waren die industriellen Beziehungen bis zum Abschluss des Friedensabkommens zwischen dem Schweizer Metall- und Uhrenarbeiterverband und den Arbeitgebern von 1937 (vgl. Armingeon 2001, S. 406) sehr konfliktreich. In der Folge wurde das Abkommen aber auf fast alle Industriebereiche in der Schweiz ausgedehnt und als »**Sozialpartnerschaft**« festgeschrieben (vgl. Lindner/Mueller 2021, S. 179). Der Begriff bezieht sich auf eine Form der

Konfliktlösung und Entscheidungsfindung, die unter paritätischer Beteiligung der gegensätzlichen Interessenvertretungen durch Verhandlung und Kooperation möglichst ohne staatliche Einflussnahme erfolgt. Weiter gestärkt wurde die Stellung der Verbände durch das im Jahr 1947 durch Volksentscheid eingeführte **Vernehmlassungsverfahren**. Danach sind Wirtschaftsverbände an gesetzlichen Vorhaben und deren Umsetzung zu beteiligen. Die großen Interessenverbände haben daher in der Schweiz einen »institutionalisierten und verfassungsförmig abgesicherten Zugang zum politischen System« (Armingeon 2001, S. 406).

In *Österreich* entwickelte sich nach dem Zweiten Weltkrieg eine besonders ausgeprägte Sozialpartnerschaft, die auf einer sehr engen Verflechtung zwischen den beiden großen Parteien (SPÖ und ÖVP), Verbänden und Kammern basiert. Auch in anderen Ländern bestehen enge personelle Verflechtungen zwischen Parteien und Verbänden, aber in Österreich sind auch die Kammern parteispezifisch geprägt, wobei die Wirtschafts- und Landwirtschaftskammern die Domäne der ÖVP und die Arbeiterkammer diejenige der SPÖ darstellt (vgl. Pelinka 2009, S. 542). Hinzu kam, dass die beiden großen Parteien über lange Zeit in Koalitionsregierungen zusammenarbeiteten, sodass sich die Sozialpartnerschaft als intensive Kooperation der beiden großen gesellschaftlichen Lager der österreichischen Gesellschaft – das katholische und das sozialdemokratische – über alle Bereiche des gesellschaftlichen Lebens einschließlich des politischen Raums erstreckte (vgl. Karlsrufer 2001, S. 337). Aufgrund dessen war der politische Einfluss der Verbände in Österreich bis in die jüngste Zeit extrem hoch.

Demgegenüber ist die Sozialpartnerschaft in *Deutschland* weit weniger ausgeprägt und beschränkt sich im Wesentlichen auf das Institut der Tarifautonomie. In der Wirtschaftspolitik blieb die gegen Ende der 1960er-Jahre als »konzertierte Aktion« bezeichnete gesamtwirtschaftliche Steuerung im Dienst von Stabilität und Wirtschaftswachstum eine kurzfristig erfolgreiche Episode der Staat-Verbände-Beziehungen. Das »Bündnis für Arbeit« kam als Nachfolgemodell Anfang der 2000er-Jahre nicht über die Startphase hinaus. Zwar wird auch in Deutschland die Expertise der Verbände zurate gezogen. Doch die Anhörung der Position der Verbände ist in der Geschäftsordnung der Bundesministerien festgelegt und genießt nicht wie in der Schweiz Verfassungsrang. Von einer »Herrschaft der Verbände« in einem vergleichbaren Umfang wie in der Schweiz oder Österreich konnte hierzulande nie die Rede sein. Allerdings bestätigt der Bereich der Sozial- und Gesundheitspolitik als Ausnahme die Regel. In der Gesundheitspolitik kommt Verbänden und Kammern traditionell infolge des Primats der Selbstverwaltung und des sozialrechtlichen Dreiecksverhältnisses (vgl. Zimmer/Paul 2018, S. 108) eine wichtige Rolle zu (vgl. Klenk 2018). Die enge Zusammenarbeit zwischen Staat und Wohlfahrtsverbänden blickt in Deutschland auf eine lange Tradition zurück, die in der Ausbauphase des Wohlfahrtsstaates quasi als **Vorrangstellung der Einrichtungen der Wohlfahrtsverbände** gegenüber öffentlichen und privatwirtschaftlichen Trägern in den Sozialgesetzen festgeschrieben wurde (vgl. Sachße 2011). In der Folge entwickelten sich die Wohlfahrtsverbände nicht nur zu den größten Anbietern sozialer und gesundheitlicher Dienstleistungen in Deutschland, sondern hatten als Sozialverbände auch erheblichen Einfluss auf die Politikgestaltung (vgl. Katzenstein 1987, Sachße 1996).

Zusammenfassend lässt sich für diese neo-korporatistische Phase festzuhalten: Gemeinsam ist den Ländern eine wichtige Stellung der Verbände im politischen Entscheidungsprozess, ein hoher Organisationsgrad, insbesondere auch in den lebensweltlichen Bereichen Sport und Freizeit, und die langjährige Tradition, Verbände und verbandsähnliche Einrichtungen – Kammern – zur Erfüllung staatlicher Aufgaben heranzuziehen bzw. diese gänzlich an Verbände und Kammern zu delegieren. Allerdings sind auch deutliche Unterschiede zu erkennen. In der direkten Demokratie der Schweiz verfügen die Verbände über ein erhebliches Drohpotenzial, neue Gesetze einzuführen (Referendum) oder bereits beschlossene Gesetze letztlich zum Scheitern zu bringen (Volksentscheid). Für Deutschland war die Mitregierung der Verbände nie verfassungsrechtlich abgesichert, sondern eher historisch gewachsen und ist je nach Politikfeld unterschiedlich ausgeprägt. Österreich wurde bis in die jüngste Zeit durch eine synergetische Kombination aus ausgeprägter Parteien- wie Verbändestaatlichkeit geprägt, sodass der Einfluss der Verbände auf Wirtschaft und Gesellschaft im internationalen Vergleich als sehr ausgeprägt eingeschätzt wird. Demgegenüber zeichnet sich die aktuelle Phase der Staat-Verbände-Beziehungen in jedem Land vor allem durch Veränderung aus. Dies gilt sowohl im Hinblick auf die gesellschaftliche Einbettung von Verbänden wie auch hinsichtlich ihrer Kooperation mit dem Staat.

1.4 The Times They are A-Changin'

1.4.1 Veränderung »von unten«

Verbände sind Verbünde oder Dächer von Organisationen, die überwiegend auf individueller Mitgliedschaft basieren. Wie dargelegt, ist die Verbandsstrukturierung in Deutschland, Österreich und der Schweiz stark ausgeprägt und die Gesellschaft traditionell in soziale Milieus oder Lager strukturiert, wobei in allen gesellschaftlichen Bereichen, einschließlich der industriellen Beziehungen, Verbände als Dächer von lokalen Mitgliederorganisation den Kern der sozialen Milieus bilden. Zweifelsfrei zählen zu diesen »Ankerorganisationen« sozialer Milieus einerseits die Kirchen als traditionsreiche Organisation sowie andererseits die Gewerkschaften als wichtige Mitgliederorganisationen der Industriemoderne. Wie Tabelle 1-2 verdeutlicht, ist der Anteil der Kirchen- sowie Gewerkschaftsmitglieder an der Bevölkerung seit 1960 deutlich zurückgegangen.

Jahr	Kirchenmitglieder ¹ in 1.000	Anteil der Kirchen- mitglieder an der Gesamtbevölkerung in %	Gewerkschaftsmit- glieder (DGB) in 1.000	Anteil der DGB-Mit- glieder an der Er- werbsbevölkerung in %
1960	52.446	93,7	6.378.8	33,6
1965	56.579	95,4	6.471.5	29,7
1970	55.573	91,1	6.712.6	30,1
1975	54.195	87,9	7.364.9	32,5
1980	52.817	85,7	7.882.5	32,5

Jahr	Kirchenmitglieder ¹ in 1.000	Anteil der Kirchen- mitglieder an der Gesamtbevölkerung in %	Gewerkschaftsmit- glieder (DGB) in 1.000	Anteil der DGB-Mit- glieder an der Er- werbsbevölkerung in %
1985	51.415	84,3	7.719.5	31,5
1990	57.694	72,3	7.937.9	29,3
1995	55.269	67,6	9.354.7	27,7
2000	53.431	65,0	7.772.8	22,1
2005	51.256	62,2	6.778.6	19,8
2010	48.547	59,4	6.193.3	17,0
2015	46.034	56,0	6.095.5	15,8
2019	43.313	52,1	5.935.0	14,4

Tab. 1-2: Mitgliedschaften in Kirchen und Gewerkschaften in Deutschland 1960 – 2019 (Statistisches Jahrbuch, Statistisches Bundesamt, verschiedene Jahrgänge)

¹ Mitglieder der Katholischen und Evangelischen Kirche in Deutschland

² Mitglieder des Deutschen Gewerkschaftsbundes

Aus der Retroperspektive zeigt sich, in welchem Ausmaß sowohl Kirchen als auch Gewerkschaften an Attraktivität und Bindungskraft in Deutschland verloren haben. Der Anteil der Mitgliedschaft an der Gesamtbevölkerung hat sich seit den 1960er-Jahren bei den Kirchen beinahe und bei den Gewerkschaften sogar mehr als halbiert. Einen ähnlichen Abwärtstrend, wenn auch nicht in dieser Deutlichkeit, weisen auch die Mitgliederzahlen der Volksparteien auf (vgl. Niedermayer 2020). Die Erosion der sozialen Milieus, die die Basis und Legitimation der Staat-Verbände-Beziehungen sowie des darauf aufbauenden Demokratiemodells der Nachkriegszeit in Deutschland darstellten, wird anhand der Daten deutlich.

Allerdings ist der **Mitgliederschwund bei den traditionellen Organisationen** nicht bedingt durch einen generellen Verlust der Attraktivität und Popularität von Vereinen als Basis- und Mitgliederorganisationen von Verbänden. Eher ist das Gegenteil der Fall. Vereine als lebensweltliche Organisationen, die vergleichsweise einfach zu errichten und vorrangig lokal tätig sind sowie niedrige Eintrittsbarrieren aufweisen, haben seit den 1960er-Jahren zahlenmäßig deutlich zugenommen. Wurden für das Jahr 1960 rund 86.000 eingetragene Vereine (e.V.) registriert, so waren Ende der 2000er-Jahre rund 600.000 Vereine in den Vereinsregistern in Deutschland eingetragen (vgl. Primer et al. 2018, S.13). Insofern ging die Erosion der klassischen Milieus gleichzeitig mit einem **Boom von mitgliederbasierten Neugründungen** einher, die in ihren vielfältigen Zielen, Zwecken und bedarfsbezogenen Angeboten die Diversifizierung und Pluralisierung postindustrieller Gesellschaften widerspiegeln.

Auch die Neugründungen haben sich inzwischen themen- und bereichsspezifisch zusammengeschlossen und sind als Verbände aktiv. Und auch hier ist die Konstituierung der »Dächer«

auf regionaler, Landes- und Bundesebene wiederum z. T. mit öffentlicher Unterstützung erfolgt, wie anhand von Verbandsgründungen aus dem Sozial- oder auch Kulturbereich, z. B. der bagfa, des bundesweiten Dach- und Fachverbandes der Freiwilligenagenturen (bagfa.de) oder des Bundesverbandes Soziokultur (www.soziokultur.de), nachzuverfolgen ist. Neben der verbandsmäßigen Organisation neuer Gruppen und Organisationen ist es infolge zunehmender funktionaler Differenzierung beruflicher Tätigkeiten vermehrt zu **Abspaltungen und Ausgründungen** von gewerkschaftlichen sowie bereichs- und professionsspezifischen Organisationen gekommen. Als Beispiel für die Ausdifferenzierung gewerkschaftlicher Interessen lässt sich u. a. der Bereich Verkehr anführen. So wurden die Interessen der Fluglotsen von der Deutschen Angestellten Gewerkschaft (heute verdi) vertreten, bis sich diese Berufsgruppe, wie bereits zuvor die Piloten, zu einem eigenständigen Verband konstituierte. Die Pflege als personalintensive Sparte des Sozial- und Gesundheitsbereichs hat sich inzwischen aufseiten der Arbeitgeber wie Arbeitnehmer verbandsmäßig ausdifferenziert. Schließlich haben auch die traditionsreichen Verbände, wie z. B. der Deutsche Bauernverband, infolge gesellschaftlicher Veränderungen ihr **Alleinstellungsmerkmal verloren** und Konkurrenz bekommen. Die Gründung alternativer und eher ökologisch orientierter landwirtschaftlicher Verbände, wie z. B. die Arbeitsgemeinschaft bäuerliche Landwirtschaft (AbL), ist hier ebenso zu nennen, wie die Entstehung branchenspezifischer landwirtschaftlicher Verbände, wie etwa der Bundesverband deutscher Milchviehhalter (BDM) oder der Bund ökologische Lebensmittelwirtschaft (BÖLW).

Dass das Feld der Verbände zunehmend komplexer und vielfältiger wird, lässt sich auch am Anstieg der Eintragungen in das Lobbyregister des Deutschen Bundestages ablesen (vgl. Zimmer/Speth 2009, S.288). Die Veränderungen »von unten« beziehen sich schließlich auf die **Diversifizierung der Akteurslandschaft** der Interessenvertretung mit erheblichen Folgen für die Arbeitsweise von Verbänden. Zu den neuen, infolge der sozialen Bewegungen ab den 1970er-Jahren entstandenen Akteuren zählen die NGOs, die sich häufig nicht mehr als Mitgliederorganisationen, sondern als **professionell geführte Bewegungsunternehmen** verstehen, die von Beginn an international aufgestellt waren und die Öffentlichkeit als Adressaten sowie Lautverstärker ihrer Arbeit nutzen. War Interessenvertretung lange Zeit eher auf einen Zirkel von Verbandseliten in der Lobby des Parlaments beschränkt, erfolgte mittels Ämterkongruenz zwischen Mandatsträgern und Verbandsvertretern oder bestand in der engen »Tuchföhlung« und Kontaktpflege zwischen Verbandsvertretern und Ministerialbeamten, so wurde durch die Arbeitsweise der NGOs Interessenvertretung in gewisser Weise demokratisiert und eine Sache der allgemeinen Öffentlichkeit, deren Ansprache häufig in Form von Skandalisierung über die Medien erfolgt.

Der deutlich an Bedeutung gewonnene **Stellenwert der Medien** und der allgemeinen Öffentlichkeit als Adressat, Lautverstärker und Resonanzboden von Verbandsarbeit hat maßgeblich mit den Veränderungen »von unten« zu tun. Waren zuvor das Milieu und seine mitgliederstarken Organisationen – sprich Vereine und Verbände – das politische und legitimatorische »Pfund«, das die Dachverbände in ihren Verhandlungen mit der Politik sowie in der Auseinandersetzung mit der Gegenseite bzw. konkurrierenden Verbänden in die Waagschale einbrachten, so haben

diese Funktion heute z. T. die Medien übernommen. Erst mittels der Medien wirken Verbände als »intermediäre Instanzen«, die Anliegen und Interessen »von unten« an die Politik herantragen. Die Nutzung von »Medienkanälen« im Dienst der Bündelung und auch Durchsetzung von Interessen gehört inzwischen zum Alltag der Verbände (vgl. Röttger/Donges/Zerfaß 2021).

Ob dieser Arbeitsmodus von Verbänden mit dem Ziel der Themensetzung und des Aufbaus politischen Drucks auch in Zukunft noch breitenwirksam sein wird, bleibt abzuwarten. Die traditionellen Medien werden aktuell zunehmend durch das Internet ersetzt. Hier werden aber durch die sozialen Medien und mittels Steuerung durch Technik – d. h. durch bestimmte Algorithmen – aus individualisierten Internetnutzern wieder sehr homogene Nutzergruppen, die z. T. weitaus geschlossener sind als es die klassischen sozialen Milieus waren. Die massive Zunahme von sogenannten issue-spezifischen Gruppen, die sich netzbasiert zusammenschließen, um gegen die bestehende Ordnung, das »Establishment« oder die »Lügenpresse« zu polemisieren, deutet darauf hin, dass Verbandsarbeit in Zukunft noch schwieriger werden wird.

1.4.2 Veränderungen »von oben«

Eine entscheidende Veränderung »von oben« besteht in der Abkehr von der engen Zusammenarbeit bzw. der privilegierten neo-korporatistischen Partnerschaft zwischen Staat und Verbänden bei der Gestaltung und Umsetzung von Politik. Nicht mehr Kooperation und Verhandlung, sondern Konkurrenz und Wettbewerb gelten inzwischen im Geleitzug einer am Neoliberalismus orientierten Wirtschafts- und Sozialpolitik als richtungweisend. Von dieser Veränderung des Umfeldes sind die Sozial- und in Deutschland die Wohlfahrtsverbände insbesondere betroffen. Die **Aufkündigung der privilegierten Partnerschaft mit den Wohlfahrtsverbänden** erfolgte zu Beginn der 1990er-Jahre auf dem Gesetzeswege und konkret durch eine teilweise Zurücknahme des Subsidiaritätsprinzips und damit der vor Konkurrenz geschützten Position der Einrichtungen der Verbände als Anbieter von Leistungen und Diensten im Sozial- und Gesundheitssystem (vgl. Backhaus-Maul/Olk 1994). Seitdem hat sich das Umfeld für die Wohlfahrtsverbände massiv verändert. Die Verbände werden nicht mehr institutionell gefördert und damit als Interessenvertretung mit öffentlichen Mitteln unterstützt, und ihre Einrichtungen müssen sich vor Ort gegenüber der Konkurrenz insbesondere der kommerziellen Anbieter behaupten. Vor allem in dem stark wachsenden Markt der Gesundheitsleistungen lässt sich die Veränderung des Verbändeumfeldes anhand der Zusammensetzung des Trägermixes gut erkennen. Während der öffentliche Sektor sich zunehmend aus dem Sozialmarkt zurückzieht und die Wohlfahrtsverbände ihre Position in etwa halten konnten, hat der Anteil der kommerziellen Träger z. T. um das Doppelte zugenommen (vgl. Zimmer/Paul 2018, S. 106).

Doch auch die Zusammenarbeit zwischen Staat bzw. den Kostenträgern und den Einrichtungen der Verbände als Leistungserstellern vor Ort haben sich seit den 1990er-Jahren erheblich verändert. Ursächlich hierfür war die Einführung von **New Public Management** als eine an Prinzipien der BWL angelehnte Verwaltungsführung, wozu Ausschreibung und Abschluss von

Leistungskontrakten und deren Monitoring ebenso zählen wie Kostendeckelung und Nicht-Übernahme von Verwaltungskosten. Die Einrichtungen der Wohlfahrtsverbände haben hierauf mit der **Professionalisierung** ihrer Governance und einer zunehmenden Orientierung an betriebswirtschaftliche Maxime (Managerialism) reagiert. Dies hatte eine zunehmende Entkopplung der Verbandsfunktion als Interessenvertretung für sozial Schwache und Benachteiligte einerseits sowie als Ersteller von sozialen Leistungen und Diensten vor Ort andererseits zur Folge. Heute sehen sich die Wohlfahrtsverbände der Herausforderung gegenüber, dass ihre Legitimation als Verband auf der advokatorischen Vertretung schwacher Interessen basiert, sie aber gleichzeitig, analog zur privat-kommerziellen Konkurrenz, als Verband auch in eigener Sache tätig werden (müssen), um am Markt bestehen zu können. Das Changieren zwischen »Gutmensch« und »Lobbyist in eigener Sache« ist keine leichte Aufgabe für das Management der Wohlfahrtsverbände.

Haben die Wohlfahrtsverbände sowie z. T. auch die Gewerkschaften als Vertretung sozialer und gesellschaftlicher Interessen ihren einst privilegierten Zugang zu den politischen Entscheidungsgremien zumindest ein Stück weit verloren, so trifft dies für andere Interessen, insbesondere für die der Wirtschaft und hier für die traditionellen Branchen weit weniger zu. Im Unterschied zu Österreich und z. T. auch der Schweiz, wo die Sozialpartnerschaft fester verankert ist, kann in Deutschland eine Individualisierung des Zugangs zu Foren der politischen Entscheidungsfindung und eine Zunahme von Vorab-Absprachen festgestellt werden. **Kanzlerunden, Kamingespräche und Gipfel** sind vergleichsweise neue Formen des Meinungsaustausches und der politischen Positionsbestimmung. Gemeinsam ist diesen Foren, dass sie einen geringen Formalisierungsgrad aufweisen sowie der Zugang individualisiert ist und von dem Initiator bzw. der Initiatorin festgelegt wird. Positiv betrachtet, handelt es sich hierbei um eine sehr flexible Form des Austausches; kritisch gesehen, besteht die Gefahr des Ausschlusses schwacher Interessen infolge der Etablierung einer relativ geschlossenen »Eliten- bzw. Cliqueswirtschaft« (siehe zum Thema »Lobbying« Kapitel 17 in diesem Buch).

Für das Verbandsmanagement ergibt sich die Herausforderung, zu dem Kreis dazuzugehören. Auch dies ist keine einfache Aufgabe, da die Konkurrenz der Eingeladenen z. T. aus Vertretern der obersten Etagen von Unternehmen besteht. Von Vorteil ist es dann, wenn er oder sie als Verbandsvertreter selbst über politische Erfahrungen und exzellente persönliche Verbindungen in die Politik hinein verfügt. Inzwischen gibt es zahlreiche Beispiele für solche »**Doppelkarrieren**«, die aus einer Zeit als Politikerin bzw. als Politiker in exponierter Position mit einer anschließenden Verbandstätigkeit mit lukrativer Vergütung bestehen (vgl. Traufetter 2019). Dass Politiker nicht nur einzelnen Verbänden nahestehen, sondern für bestimmte Leistungen auch vergütet werden, war in jüngster Zeit zunehmend Thema in den Medien. Der Grund hierfür liegt vermutlich nicht in der Zunahme der personellen Verflechtungen zwischen Verbänden und Politikern, vielmehr stehen Verbände wie auch die Politik infolge veränderter Kontextbedingungen eher verstärkt unter der Kontrolle einer kritischen Öffentlichkeit in Form von NGOs, wie etwa Lobby-Control, Netzwerk Recherche oder Abgeordnetenwatch.

1.5 Fazit und Ausblick

Die Zeiten der wohlgeordneten Staat-Verbände-Beziehungen sind Vergangenheit. Die gesellschaftlichen wie die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben sich durch Individualisierung, Wertewandel, ökonomische Transformation und Globalisierung grundlegend verändert. Dies trifft für Österreich und die Schweiz ebenso zu wie für Deutschland. Die traditionellen Verbände, die als mitgliederstarke Organisationen die Interessen vergleichsweise homogener sozialer Milieus bündelten und diese über privilegierten Zugang zu den Foren der Entscheidungsfindung in der Politik vertraten, sind heute infolge der Veränderungen ihres Kontextes sowie des weitgehenden Verlustes ihrer Mitgliederbasis weit weniger wirkungsmächtig. Dies gilt insofern in noch stärkerem Maße für Deutschland als für die Schweiz und Österreich, als in den Nachbarländern eine Quasi-Mitregierung den Verbänden und in Österreich auch den Kammern z. T. sogar verfassungsmäßig zugesichert ist und das jeweilige politische System entsprechende Einflusskanäle institutionalisiert hat. Doch haben sich auch in Österreich und der Schweiz die parteipolitischen Verhältnisse und somit gleichzeitig die Zugänge zur Politik verändert. Entsprechendes gilt für die Arbeitsweisen der Verbände, die zunehmend in der medialen Öffentlichkeit präsent sind und diese für ihre Ziele nutzen.

Doch die traditionellen Verbände haben nicht nur ihren privilegierten Zugang zur Politik z. T. verloren, sie haben infolge von Abspaltungen und der Gründung vieler neuer Interessengruppen auch heftig Konkurrenz bekommen. Es sind »Spezialverbände« mit erheblichem Drohpotenzial entstanden, wie etwa in Deutschland die Vereinigung der Fluglotsen. Die Legitimation der Großverbände wird durch Neugründungen, die ein anderes Branchenverständnis vertreten, wie etwa der Verband der Bio-Bauern, infrage gestellt. Und es gibt zunehmend Organisationen, die Interessenvertretung als Geschäft betreiben, wie etwa Anwaltskanzleien oder Public-Affairs-Agenturen, die über gar keine Mitglieder mehr verfügen und somit ein zentrales Charakteristikum von Verbänden nicht mehr erfüllen. Entsprechendes trifft auch für solche Verbände zu, die sich auf Kampagnenarbeit konzentrieren und sich nicht mehr über Mitglieder, sondern über Spenden finanzieren.

Da in diesem Beitrag primär auf die **Staat-Verbände-Beziehungen und deren Veränderungen** fokussiert wurde, sind Verbände in ihrer Funktion als Dienstleister für ihre Mitglieder sowie für die allgemeine Öffentlichkeit mit Ausnahme der Sozial- bzw. der Wohlfahrtsverbände nicht in den Blick genommen worden. Am Beispiel der Wohlfahrtsverbände zeigte sich aber, dass Leistungserstellung als selektiver Anreiz für Mitgliederbindung in hoch-komplexen Marktwirtschaften mit Anbieterkomplexität ebenfalls ein stumpfes Schwert geworden ist. Zielführender ist es dagegen, die enge Tuchfühlung mit der Politik zu suchen und als Verband mit seinem Vertreter oder seiner Vertreterin zu den exklusiven Runden am Kamin, im Kanzleramt oder in einer Expertenkommission eingeladen zu werden.

Angesichts der Komplexität der politischen Entscheidungsprozesse, der zunehmenden Konkurrenz unter den Verbänden sowie der vielfältigen Formen der Interessenvertretung ist

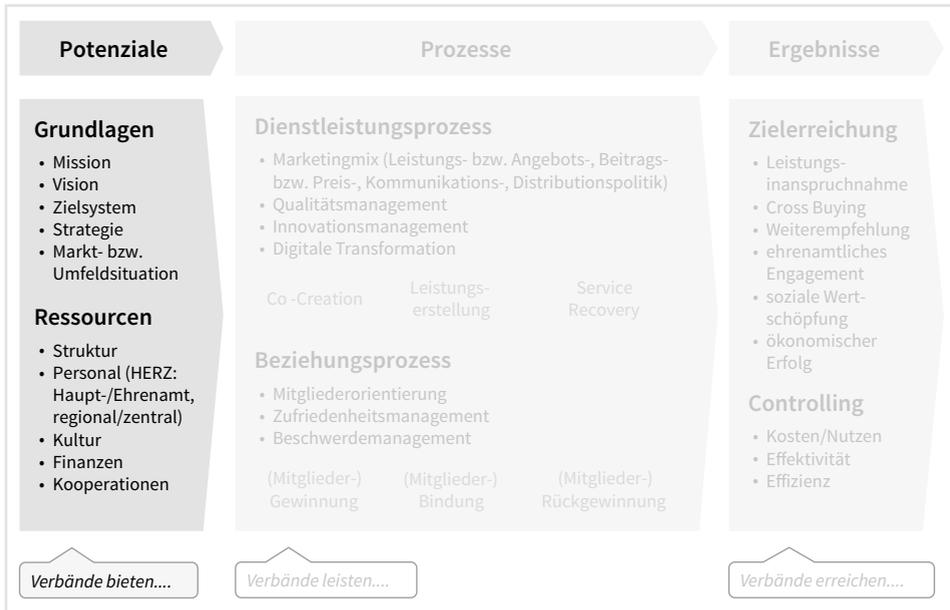
Verbandsarbeit kaum noch in Form einer Nebentätigkeit und im Ehrenamt zu leisten. Die Anforderungen an das Management der Verbände sind vielfältig und komplex. Nur Großorganisationen können sich Personal mit Doppelkarriere als ehemalige Politikerin bzw. ehemaliger Politiker leisten. Ohne Präsenz und Sichtbarkeit auf den verschiedenen politischen »Bühnen« vor Ort, im Land, in Berlin sowie auch in Brüssel kommen aber auch NGOs und NPOs nicht mehr aus. Insofern verbleibt nur der Weg einer tiefgreifenden **Professionalisierung der Interessenvertretung und Verbandsarbeit** auch für die kleineren Organisationen. Hierfür will die vorliegende Publikation eine Grundlage legen.

Literaturverzeichnis

- Alemann, U. (1989): Organisierte Interessen in der Bundesrepublik Deutschland. 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS.
- Armingeon, K. (2001): Schweiz: Das Zusammenspiel von langer demokratischer Tradition, direkter Demokratie, Föderalismus und Korporatismus, in: Reutter, W./Rütters, P. (Hrsg.): Verbände und Verbandssysteme in Westeuropa. Wiesbaden: Springer VS, S. 405 – 426.
- Backhaus-Maul, H./Olk, T. (1994): Von Subsidiarität zu ›outcontracting‹: Zum Wandel der Beziehungen von Staat und Wohlfahrtsverbänden in der Sozialpolitik, in: Streeck, W. (Hrsg.): Staat und Verbände. Opladen: Westdeutscher, S. 100 – 135.
- Czada, R. (1994): Konjunkturen des Korporatismus: Zur Geschichte eines Paradigmenwechsels in der Verbändeforschung, in: Streeck, W. (Hrsg.): Staat und Verbände. Opladen: Westdeutscher, S. 37 – 64.
- Degen, B. (2016): Verbände (Historisches Lexikon der Schweiz). <https://hls-dhs-dss.ch/de/articles/016417/2016-03-23/> (Zugriff am 15.07.2021).
- Fischer-Apelt, A./Heitmüller, L. M. (2012): Strategisches Verbandsmanagement, in: Verbändereport, 16. Jg. Nr. 8, S. 14 – 16.
- Himmelsbach, R. (2019): Politikberatung im politischen System der Schweiz, in: Falk, S./Glaab, M./Römmele, A./Schober, H./Thunert, M. (Hrsg.): Handbuch Politikberatung. Wiesbaden: Springer VS, S. 457 – 472.
- Kaina, V./Römmele, A. (Hrsg.) (2009): Politische Soziologie: Ein Studienbuch. Wiesbaden: Springer VS.
- Karlhofer, F. (2001): Österreich: Zwischen Korporatismus und Zivilgesellschaft, in: Reutter, W./Rütters, P. (Hrsg.): Verbände und Verbandssysteme in Westeuropa. Wiesbaden: Springer VS, S. 335 – 354.
- Katzenstein, P. J. (1987): Policy and politics in West Germany: the growth of a semisovereign state. Philadelphia: Temple University Press.
- Klenk, T. (2018): Interessenlagen und Interessenpolitik im Gesundheitssektor, in: Spier, T./Strünck, Ch. (Hrsg.): Ärzteverbände und ihre Mitglieder. Wiesbaden: Springer VS, S. 47 – 68.
- Kley, A. (2016): Milizsystem (Historisches Lexikon der Schweiz). <https://hls-dhs-dss.ch/de/articles/043694/2009-11-10/> (Zugriff am 15.07.2021).
- Lehmbruch, G. (1996): Die korporative Verhandlungsdemokratie in Westmitteleuropa., in: Swiss Political Science Review, 2. Jg., Nr. 4, S. 1 – 24.
- Linder, W./Mueller, S. (2021): Swiss Democracy. Cham: Springer.

- Niedermayer, O. (2020): Mitgliederentwicklung der Parteien. Dossier Parteien in Deutschland v. 18.09.2020. Bundeszentrale für politische Bildung. <https://www.bpb.de/politik/grundfragen/parteien-in-deutschland/zahlen-und-fakten/138672/mitgliederentwicklung> (Zugriff am 03.08.21).
- Pelinka, A. (2003): Das politische System Österreichs, in: Ismayr, W./Groß, H. (Hrsg.): Die politischen Systeme Westeuropas. 3. Aufl., Opladen: Leske + Budrich, S. 521 – 552.
- Röttger, U. 1./Donges, P./Zerfaß, A. (Hrsg.) (2021): Handbuch Public Affairs: Politische Kommunikation für Unternehmen und Organisationen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sachße, C. (1996): Verein, Verband und Wohlfahrtsstaat, in: Rauschenbach, T./Sachße, C./Olk, T. (Hrsg.): Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen: Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch. 2. Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 123 – 149.
- Sachße, C. (2011): Zur Geschichte Sozialer Dienste in Deutschland, in: Evers, A. (Hrsg.): Handbuch Soziale Dienste. Wiesbaden: Springer VS, S. 94 – 116.
- Sack, D./Strünck, C. (Hrsg.) (2016): Verbände unter Druck: Protest, Opposition und Spaltung in Interessenorganisationen. Wiesbaden: Springer VS.
- Schmidt, M. G. (2019): Demokratietheorien: Eine Einführung. 6. Aufl., Wiesbaden: Springer VS.
- Schmitter, P. C. (1974): Still the century of corporatism?, in: The Review of Politics, 36. Jg., Nr. 1, S. 85 – 131.
- Schmitter, P. C. (1977): Modes of interest intermediation and models of societal change in Western Europe, in: Comparative Political Studies, 10. Jg., Nr. 1, S. 7 – 38.
- Trautetter, G. (2019): Drehtür-Karrieren am Beispiel der Automobilindustrie. Dossier Lobbyismus v. 13.03.2019. Bundeszentrale für politische Bildung. <https://www.bpb.de/politik/wirtschaft/lobbyismus/276820/drehtuer-karrieren> (Zugriff am 03.08.2021).
- Ullmann, H.-P. (1991): Organisierte Interessen im deutschen Kaiserreich, in: Innere Staatsbildung und gesellschaftliche Modernisierung in Österreich und Deutschland 1867/71 bis 1914: Historikergespräch Österreich – Bundesrepublik Deutschland 1989. Wien: Verlag für Geschichte und Politik [u. a.], S. 91 – 106.
- Weber, M. (1976): Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie. Tübingen: Mohr.
- Zimmer, A. (2007): Vereine – Zivilgesellschaft konkret. 2. Aufl., Wiesbaden: VS.
- Zimmer, A./Paul, F. (2018): Zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Sozialwirtschaft, in: Grunwald, K./Langer, A. (Hrsg.): Sozialwirtschaft: Handbuch für Wissenschaft und Praxis. Baden-Baden: Nomos, S. 103 – 117.
- Zimmer, A./Speth, R. (2009): Verbändeforschung, in: Kaina, V./Römmele, A. (Hrsg.): Politische Soziologie. Wiesbaden: VS, S. 267–309.

Teil 1: Potenziale



2 Normatives und strategisches Management – von der Vision zum langfristigen Verbandserfolg

Michael Vilain

2.1 Strategisches Handeln als Herausforderung für Verbände

Ein Blick in die deutsche Verbandslandschaft durch die Brille des strategischen Managements lässt erschauern. Viele Regalmeter ließen sich mit Dokumentationen über nicht begonnene, eingestellte und gescheiterte Strategieprozesse füllen: Da ist beispielsweise der Umweltverband, in dem die Diskussion über Strategie seit Jahren bei der Frage der korrekten Vorgehensweise und Beteiligung stecken bleibt, die Kulturvereinigung, bei der sich die Leitungsebene unversöhnbar verstritten hat, die christliche Frauenorganisation, die sich auf kein Leitbild geschweige denn auf eine Strategie verständigen kann, der politisch links orientierte Jugendverband, der den Strategiebegriff wahlweise als militaristisches oder kapitalistisches Gedankengut vergangener Jahrhunderte ablehnt oder die Hilfsorganisation mit vielen Tausenden Beschäftigten, die mit externer Unterstützung eine Strategieberatung durchgeführt hat, deren Ergebnis nun in einer Schublade auf mögliche Interessenten wartet.

Doch wie kann das sein? Publikationen und Handreichungen zum Thema gibt es wie Sand am Meer und im Netz ist viel Brauchbares leicht verfügbar, sodass es sich nicht um lückenhaftes Fachwissen handeln dürfte. Nach mehr als 20 Jahren Begleitung und Durchführung strategischer Prozesse in Vereinen, Verbänden und Unternehmen lässt sich sagen, dass die Gründe dafür vielfältig sind. Dabei ist der Verweis auf die Fähigkeiten der Führungskräfte wohlfeil, da er regelmäßig zu kurz greift. Im Kern ist die Übersetzung theoretischer Modelle in die konkrete verbandliche Praxis die Sollbruchstelle. Strategieentwicklung findet in einer komplexen Realität »[...] zu einem bestimmten historischen Zeitpunkt statt und d. h., in einem Umfeld, in dem unterschiedliche Perspektiven, Interessen und Emotionen eine nicht unerhebliche Rolle spielen« (Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 242).

Der **Strategiebegriff** selbst ist komplex und abstrakt. Er entzieht sich einem einfachen, linear-zupackendem Verständnis: »A strategy is defined as a pattern of purposes, policies, programs, projects, actions, decisions, or resource allocations that define what an organization is, what it does, and why it does it« (Bryson 2010, S. 60). Er verbindet die Identität des Verbandes mit dem konkreten Handeln sowie die Ergebnisse mit den Ressourcen und stellt ferner die Arbeit des Verbandes in einen Sinnzusammenhang mit seiner Umwelt. Die **Strategie** ist vergleichbar mit einer Seekarte, in der ein Kapitän den Weg zu seinem angestrebten Ziel plant und vermerkt. Ein Verband ohne Strategie ist demnach ein Schiff auf hoher See ohne Karte, das ziellos umherirrt und das rettende Ufer nur durch Zufall erreicht. Ein Zustand, der weder auf dem Meer noch im Verband erstrebenswert ist. Doch wie kann Strategieentwicklung im Verband gelingen?

Ziel dieses Kapitels ist es, Ihnen Möglichkeiten aufzuzeigen, wie Strategieentwicklung auch auf Ihren Verband übertragbar wird, wie Sie die Karte entwerfen und einen Kurs setzen können, um so den Verband durch die zahllosen Klippen der Praxis zu manövrieren und gleichzeitig sicherzustellen, dass Reeder, Fracht, Passagiere und Mannschaft »an Bord« bleiben. Aus der Fülle der möglichen Strategiemodelle und Vorgehensweisen wird nachfolgend ein integrierter Ansatz vorgestellt, der bekannte strategische Konzepte mit der für Verbände so wichtigen normativen Rahmung verbindet und sich in der Beratungspraxis für Vereine und Verbände bewährt hat. Dabei möchten wir Ihnen auch Hinweise geben, wie Sie die verschiedenen Schritte an Ihren Verband anpassen und umsetzen können.

2.2 Der normative Rahmen eines Verbandes

Bevor mit der Realisierung eines Strategieentwicklungsprozesses begonnen wird, empfiehlt es sich, einen Blick auf die **normativen Rahmenbedingungen** zu werfen. Der normative Rahmen eines Verbandes definiert den Auftrag oder das WARUM des Handelns. Normatives Management verbindet dementsprechend die Umwelt mit den zentralen Zielen und diese wiederum mit den Werten und der Kultur des Verbandes. Zentrale Aufgabe des normativen Managements ist es, schwer greifbare und doch erfolgsrelevante Faktoren wie Werte oder Kultur des Verbandes greifbar zu machen und diese zu bearbeiten.

Definition

Normatives Management befasst sich »[...] mit den generellen Zielen der Unternehmung, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung zu ermöglichen« (Bleicher/Abegglen 2017, S. 199 ff.).

Dies bildet die Grundlage für die Zielbestimmung und das strategische Management, dessen Aufgabe es ist, eine Route zu bestimmen, welche die Erreichung der Ziele unter Zugrundelegung der Wertebasis sicherstellt. Davon ausgehend stellt das operative Management mithilfe von Projekten, Programmen und Plänen, die in konkreten Handlungen (operative Tätigkeiten) münden, sicher, dass der »Tanker« fährt und auf Kurs bleibt.

Die normative Ebene wird dabei meist der strategischen Ebene vor- bzw. übergeordnet. Diese Anordnung trifft das Verhältnis jedoch nicht ganz. Vielmehr umwölben Werte und Kultur alle anderen Aktivitäten des Verbandes. Sie wirken, wie in Abbildung 2-1 dargestellt, sinn- und identitätsstiftend, schaffen Vertrauen nach innen und außen (interne und externe Stakeholder) und stimulieren so deren Ressourcenbereitschaft. Sie definieren auch die Legitimität von Handlungsweisen sowie Denk- und Sprachmustern. In der Folge bestimmen sie die »Dos« und »Don'ts« im Verband und somit auch den Rahmen des »zu Machenden« innerhalb des »Machbaren«. Im Ergebnis ist die normative Ebene die Grundlage für die Strategie und das Alltags-handeln.

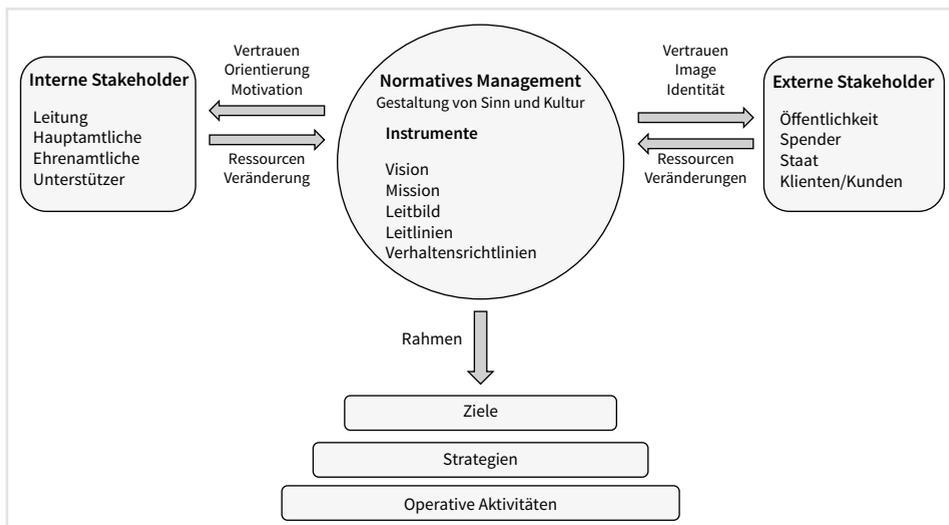


Abb. 2-1: Aspekte und Funktionen des normativen Managements

Ausgangspunkt des normativen Managements ist die in Abbildung 2-2 dargestellte Pfeilspitze, die Vision, die in Verbindung mit der gesellschaftlichen Legitimation das Mandat der Organisation und die nachgelagerten Zielebenen definiert. Während also die Aufgabe des normativen Managements entgegen der Pfeilrichtung die Sicherstellung der Zielübersetzung aus der Umwelt in die Organisation sowie die Ausrichtung der untergeordneten Zielebenen und Handlungen an den Aufträgen und Werten des Verbandes ist, strebt das strategische Management in »umgekehrter Richtung« die Sicherstellung der Zielerreichung an.

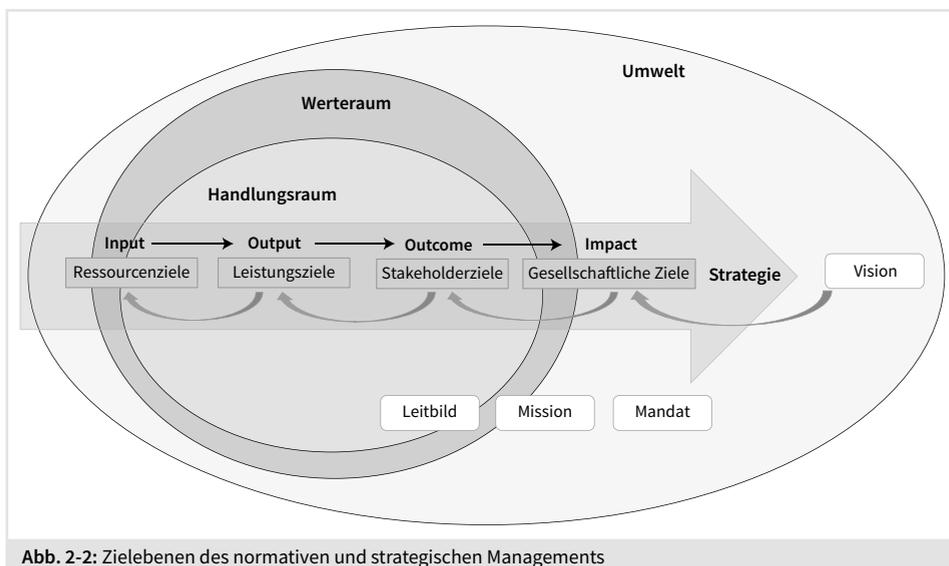
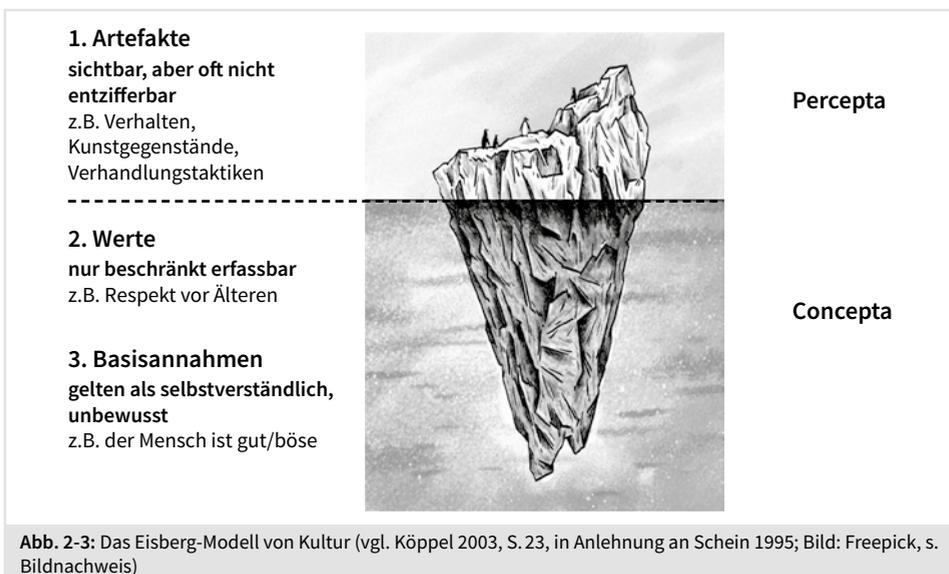


Abb. 2-2: Zielebenen des normativen und strategischen Managements

Besondere Bedeutung hat dabei die Gestaltung der **Verbandskultur**, die als System gemeinsam geteilter Muster des Denkens, Fühlens und Handelns sowie der sie vermittelnden Normen, Werte und Symbole innerhalb des Verbandes verstanden werden kann. Dieser Raum aus Werten, Normen und Einstellungen hat prägende Wirkung für die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten aller Organisationsmitglieder.

Damit die Verbandskultur in die Strategieentwicklung einfließen kann, muss sie zunächst zugänglich gemacht werden. Keine ganz einfache Aufgabe, bedenkt man, dass nur ein kleiner Teil der Verbandskultur sichtbar ist. Nach Schein (1995) bilden Verhaltensweisen, Artefakte, Rituale, Geschichten usw. die obere Spitze (Ebene 1), die in Analogie zu dem in Abbildung 2-3 dargestellten Eisberg »über dem Wasser« liegt und somit sichtbar, aber nicht automatisch verstehbar ist. Die Ebene der Werte, Normen und Ideale (Ebene 2) liegt ebenso wie die der Grundannahmen menschlicher Existenz (Ebene 3) verborgen »unter der Wasseroberfläche«. Beide sind kaum beobachtbar und müssen für eine bewusste Gestaltung zunächst entschlüsselt werden (vgl. Abschnitt 2.3.4.1 »Sinn- und Kulturanalyse« weiter unten).



Um die Kultur eines Verbandes verstehen zu können, lohnt sich in der Regel ein Blick zurück (**Verbandsgeschichte**). Viele Verbände haben eine jahrzehntelange Geschichte. Irgendwann einmal gab es einen Anlass zur Gründung des Verbandes. Dies können gesellschaftliche Veränderungsziele zur Beseitigung von Missständen oder zur Umsetzung bestimmter Interessen u. a. m. gewesen sein. Die Motive und Bedingungen der Verbandsgründung in Verbindung mit den handelnden Personen schreiben sich gewissermaßen in die DNA des Verbandes ein. Sie sind in der Regel auch viele Jahre und Reorganisationen später noch wirksam, werden aber durch Erfahrungen im weiteren Verlauf der Verbandsgeschichte stetig verändert. Insofern ist

ein gelegentlicher Rückblick, wie ihn das Beispiel des Bundesjugendwerks der AWO (Abbildung 2-4) zeigt, für die Positionsbestimmung und die Identifikation von Werten sehr hilfreich.

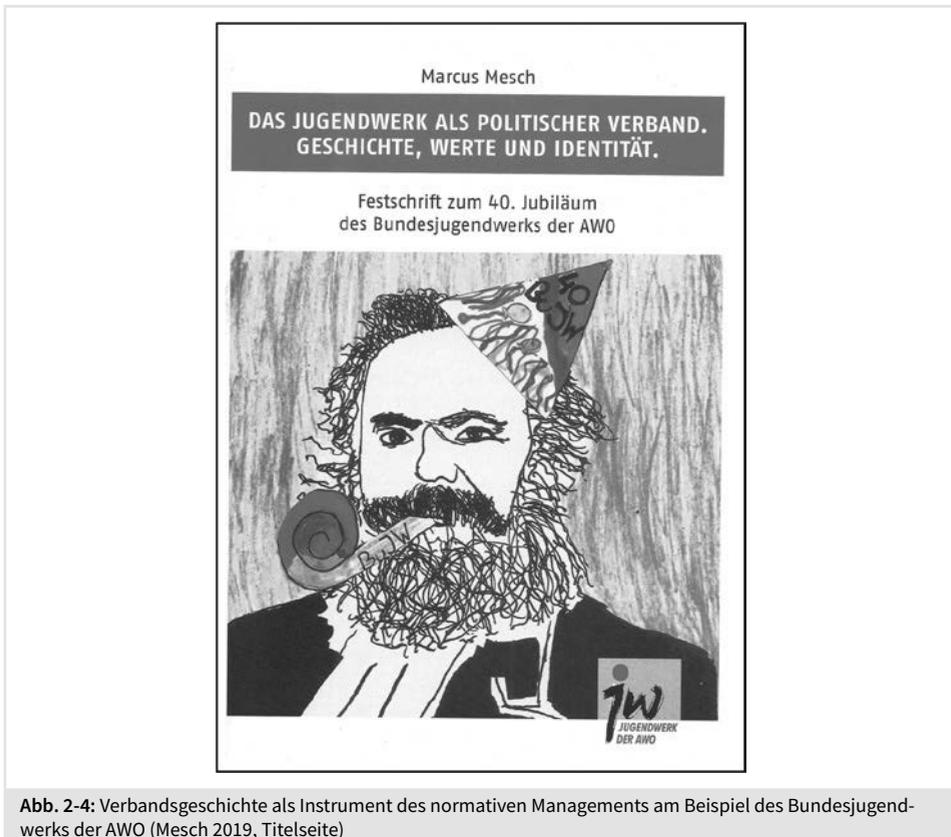


Abb. 2-4: Verbandsgeschichte als Instrument des normativen Managements am Beispiel des Bundesjugendwerks der AWO (Mesch 2019, Titelseite)

Während die Verbandsgeschichte Auskunft über die Ursprünge und Hintergründe des Handelns gibt, projiziert die **Vision** eine durch das eigene Handeln unterstützte Vorstellung der Welt in einer entfernten Zukunft. Visionen sind meist sehr knapp formuliert und malen das motivierende Bild eines wünschenswerten Idealzustands, den der Verband erreichen will. So lautet die Vision der Caritas International als Hilfswerk des Deutschen Caritasverbandes:

Beispiel

Vision der Caritas International

»Als Caritas setzen wir uns für Solidarität und soziale Gerechtigkeit ein. Aus christlicher Überzeugung und auf Basis der katholischen Soziallehre setzen wir uns für eine Welt ein, in der die Würde des Menschen unantastbar ist. Deshalb kämpfen wir gegen Diskriminierung, Gewalt, Intoleranz und Armut [...]« (Caritas International o. J.)

Die **Mission** erläutert, worin der Sinn und Zweck des Verbandes besteht und wie die in der Vision skizzierte Zukunft erreicht werden soll. Kernfragen sind dabei: Was machen wir, warum und für wen? Kurz und prägnant sollen dabei auch mögliche Etappen oder Teilziele skizziert werden, die der Verband meistern wird.

Beispiel

Mission des Bundesverbands Deutsche Startups e. V.

»Startups sind die treibende Wirtschaftskraft unserer Zukunft. Visionäre Gründerinnen und Gründer setzen mit Mut große Ideen in die Tat um. Wir wollen diesen Vordenkern zur Seite stehen, in dem wir ihre Interessen gegenüber Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit vertreten. Wir gestalten Debatten zu zentralen Themen dieses selbstbewussten Startup-Ökosystems und setzen sie auf die politische Agenda.

In unserem Netzwerk schaffen wir einen gleichberechtigten Austausch zwischen Startups, etablierter Wirtschaft und Politik. Wir geben Gründungswissen und -erfahrung von Generation zu Generation weiter und tragen die Startup-Kultur in Mittelstand und Konzerne.

Wir wollen Deutschland und Europa zu einem gründungsfreundlichen Standort machen, der Risikobereitschaft honoriert und den Pionieren unserer Zeit die besten Voraussetzungen bietet, um mit Innovationskraft erfolgreich zu sein. Dabei leitet uns die Vision einer offenen, gleichberechtigten und fortschrittsorientierten Gesellschaft.« (Bundesverband Deutsche Startups e. V. o. J.)

Das **Leitbild** schließlich bezieht sich ebenfalls auf das Wertesystems des Verbandes und übersetzt die Vision und Mission in unterschiedliche Handlungsbereiche. Optimal sind Leitbilder mit einer knappen, leicht zu merkenden Kurzfassung wie das im folgenden Beispiel dargestellte Leitbild des Deutschen Roten Kreuzes. Ergänzend können dazu ausführlichere Erklärung sowie mögliche Interpretationshilfen hinzukommen (vgl. Vilain 2010). Gelegentlich werden sie auch durch nachgeordnete Richtlinien (z. B. Verhaltenskodex) ergänzt.

Beispiel

Leitsatz und Leitbild des Deutschen Roten Kreuzes

»Wir vom Roten Kreuz sind Teil einer weltweiten Gemeinschaft von Menschen in der internationalen Rotkreuz und Rothalbmondbewegung, die Opfern von Konflikten und Katastrophen sowie anderen hilfsbedürftigen Menschen unterschiedslos Hilfe gewährt, allein nach dem Maß ihrer Not. Im Zeichen der Menschlichkeit setzen wir uns für das Leben, die Gesundheit, das Wohlergehen, den Schutz, das friedliche Zusammenleben und die Würde aller Menschen ein.

Der hilfebedürftige Mensch

Wir schützen und helfen dort, wo menschliches Leiden zu verhüten und zu lindern ist.

Die unparteiliche Hilfeleistung

Alle Hilfebedürftigen haben den gleichen Anspruch auf Hilfe, ohne Ansehen der Nationalität, der Rasse, der Religion, des Geschlechts, der sozialen Stellung oder der politischen Überzeugung. Wir setzen die verfügbaren Mittel allein nach dem Maß der Not und der Dringlichkeit der Hilfe ein. Unsere freiwillige Hilfeleistung soll die Selbsthilfekräfte der Hilfebedürftigen wiederherstellen.

Neutral im Zeichen der Menschlichkeit

Wir sehen uns ausschließlich als Helfer und Anwälte der Hilfebedürftigen und enthalten uns zu jeder Zeit der Teilnahme an politischen, rassistischen oder religiösen Auseinandersetzungen. Wir sind jedoch nicht bereit, Unmenschlichkeit hinzunehmen und erheben deshalb, wo geboten, unsere Stimme gegen ihre Ursachen.

Die Menschen im Roten Kreuz

Wir können unseren Auftrag nur erfüllen, wenn wir Menschen, insbesondere als unentgeltlich tätige Freiwillige, für unsere Aufgaben gewinnen. Von ihnen wird unsere Arbeit getragen, nämlich von engagierten, fachlich und menschlich qualifizierten, ehrenamtlichen, aber auch von gleichermaßen hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, deren Verhältnis untereinander von Gleichwertigkeit und gegenseitigem Vertrauen gekennzeichnet ist.

Unsere Leistungen

Wir bieten alle Leistungen an, die zur Erfüllung unseres Auftrages erforderlich sind. Sie sollen im Umfang und Qualität höchsten Anforderungen genügen. Wir können Aufgaben nur dann übernehmen, wenn fachliches Können und finanzielle Mittel ausreichend vorhanden sind.

Unsere Stärken

Wir sind die Nationale Rotkreuzgesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Wir treten unter einer weltweit wirksamen gemeinsamen Idee mit einheitlichem Erscheinungsbild und in gleicher Struktur auf. Die föderalistische Struktur unseres Verbandes ermöglicht Beweglichkeit und schnelles koordiniertes Handeln. Doch nur die Bündelung unserer Erfahrungen und die gemeinsame Nutzung unserer personellen und materiellen Mittel sichern unsere Leistungsstärke.

Das Verhältnis zu anderen

Zur Erfüllung unserer Aufgaben kooperieren wir mit allen Institutionen und Organisationen aus Staat und Gesellschaft, die uns in Erfüllung der selbstgesteckten Ziele und Aufgaben behilflich oder nützlich sein können und/oder vergleichbare Zielsetzungen haben. Wir bewahren dabei unsere Unabhängigkeit. Wir stellen uns dem Wettbewerb mit anderen, indem wir die Qualität unserer Hilfeleistung, aber auch ihre Wirtschaftlichkeit verbessern.«
(Deutsches Rotes Kreuz o. J.)

Zusätzlich zur Kodifizierung von Wertaspekten hat sich im normativen Management eine Vielzahl **erlebnis- und erfahrungsorientierter Instrumente** wie Unternehmens- und Improvisationstheater, Kulturkarten oder Kultureisberg, Storytelling, Konfliktstilerhebungen u. v. m. (vgl. Eppler/Mengis 2011, S. 133 ff.; Hammer 2009) entwickelt, die das ansonsten eher emotionale Erleben einer Kultur greifbar machen sollen.

WICHTIG

Die hier vorgestellten Bausteine sind wichtige Voraussetzungen für einen sinnvollen Strategieprozess. Allerdings ist der Entwicklungsstand des normativen Managements in den einzelnen Verbänden recht unterschiedlich. Da normatives Management als formal definierter Gegenstandsbereich von Leitung in der Praxis bisher weniger verbreitet ist, werden Aufgaben des normativen Managements bisher vielfach an unterschiedlichen Stellen des Verbandes wahrgenommen und nicht als integrierter, eigenständiger Aufgabenbereich des Managements verstanden.

2.3 Strategisches Verbandsmanagement

2.3.1 Überlegungen zum Strategiebegriff

Mit der wachsenden Komplexität von Produkten und Fertigungsprozessen sowie in Verbindung mit globalen Wertschöpfungsketten und gesättigten Märkten in vielen Branchen sind in den Jahrzehnten nach dem Zweiten Weltkrieg die Umweltbedingungen der Unternehmensplanung immer volatiler geworden. Statisch entworfene Pläne verloren so in immer kürzeren Abständen ihre Gültigkeit (vgl. Schneider/Minnig/Freiburghaus 2007, S. 36). Unter diesen Umständen erwies sich ein neues, dynamischeres und an den unternehmerischen Erfolgsfaktoren ausgerichtetes Verständnis der Beziehung zwischen Umwelt und Organisation als notwendig. An dieser Stelle wurde der zuvor überwiegend in Militär und Politik genutzte **Strategiebegriff** für das Management fruchtbar gemacht.

Ausgangspunkt zum Aufbau eines eigenen Strategieverständnisses ist neben der Klärung der Ziele auch die Bestimmung der zentralen Erfolgsfaktoren. Woran gilt es eine Strategie auszurichten? Die Managementliteratur ist hier keineswegs eindeutig, doch lassen sich drei einflussreiche **strategische Grundorientierungen** unterscheiden, die allerdings in der Praxis nur selten in Reinform realisiert werden:

(1) **Marktorientierung** (Market-based View): Ausrichtung am Absatzmarkt und dadurch eine ausgeprägte Kunden-, Wettbewerbs- und Umweltorientierung (vgl. Porter 1980, Meffert et al. 2019).

(2) **Ressourcenorientierung** (Resource-based View): Die Qualität der Ressourcen entscheidet darüber, ob die Organisation ein Alleinstellungsmerkmal erreichen kann (vgl. Selznick 1957; Prahalad/Hamel 1990; Barney 1991; Knyphausen-Aufseß 1995; Vilain 2018a, S. 334 ff.).

(3) **Wertorientierung** (Value-based View): Im Mittelpunkt steht die Steigerung des Organisationswertes für zentrale Anspruchsgruppen wie die Eigentümer von Unternehmen (Shareholder Value, vgl. Rappaport 1986) oder die zufriedenzustellenden Anspruchsgruppen in Verbänden (Stakeholder Value, vgl. Freeman 1984).

Mit Blick auf die **Strategieentwicklung in Nonprofit-Organisationen** wurde ausgehend von den USA schon früh vor allem das marktorientierte Strategieverständnis auf den Nonprofit-Sektor übertragen (vgl. z. B. Kotler 1978), später dann auch in der Bundesrepublik (z. B. Bruhn/Tilmes 1989). Dieses stieß jedoch, so stellt Bruhn (2012, S. 66 ff.) fest, gerade aufgrund der starken Markt- und Kundenorientierung in sozialen Organisationen auf erhebliche Skepsis und kann dort deshalb nicht ohne Weiteres eingesetzt werden, sodass es in den letzten Jahren zu einer erheblichen Ausdifferenzierung des Strategiebegriffs gekommen ist. Im Verbandsmanagement lassen sich aktuell alle drei strategischen Grundorientierungen ausmachen, wobei sich in den letzten Jahren vor allem der **Stakeholderansatz** in Verbindung mit einer Wert- und Wirkungsorientierung großer Popularität erfreut.

Eine Differenzierung ist nicht nur mit Blick auf die Orientierung von Umwelt und Stakeholdern erforderlich, sondern auch auf die Entstehung sowie Plan- und Steuerbarkeit von strategischen Prozessen. Während die vollständige Planbarkeit eines strategischen Prozesses schon früh infrage gestellt wurde, hat vor allem Mintzberg (1987) auf den vielschichtigen Charakter von Strategie jenseits einer reinen Ziel-Weg-Beschreibung verwiesen. Demnach besteht eine Strategie aus folgenden fünf Aspekten (»5Ps of Strategy«):

- **Plan** (strategische Ziele und Weg dorthin)
- **Ploy** (taktische Maßnahmen und Tricks zur Erlangung von Vorteilen gegenüber Wettbewerbern)
- **Pattern** (Strategie ist konsistentes Muster aus den Entscheidungen der Vergangenheit)
- **Position** (Positionierung im Wettbewerb durch eigene Anstrengung oder Fehler anderer)
- **Perspective** (Denkhaltungen des Managements)

Auf der Basis ihrer langjährigen Beobachtungen stellten Mintzberg und Waters (1985) ferner heraus, dass viele Strategien in der Unternehmenspraxis nicht wie ursprünglich beschlossen umgesetzt werden. Dies führen sie einerseits darauf zurück, dass nur Teile einer ursprünglich geplanten Strategie (intended strategy) letztlich verfolgt werden (deliberative strategy). Damit Strategien wie geplant umgesetzt werden können, benennen sie drei **Voraussetzungen**:

(1) Die Strategie muss **klar definiert und dokumentiert** sein, sodass keine Zweifel über die Absichten und die Umsetzung bestehen.

(2) Der Inhalt der Strategie muss zum kollektiven Gedankengut werden. Dies gelingt nur, wenn sie allen Beteiligten **bekannt und klar** ist.

(3) Die Absichten müssen **umgesetzt** werden und dürfen **nicht durch externe Faktoren beeinflusst** werden.

Da diese Voraussetzungen nur schwer zu erfüllen sind, kommt es regelmäßig zu Anpassungsbedarfen. Dies umso häufiger, je volatil die Umwelt ist. Letztlich werden dann Teile der Strategie nicht realisiert (**unrealized strategy**). Andererseits entwickeln sich in Organisationen weitere, nicht zentral geplante Strategien (**emergent strategy**) aus bestimmten Mustern heraus. So können geteilte Weltanschauungen oder Visionen einen verbindenden und formerezeugenden Charakter entfalten. Zusammen mit den aktiv verfolgten Strategien ergibt sich dann – mit zum Teil erheblichen Abweichungen – die tatsächlich realisierte Strategie (**realized strategy**).

WICHTIG

Emergente Strategiebildung spielt in Verbänden eine wichtige Rolle. Da ein erheblicher Teil der von Mintzberg und Waters definierten Muster in der Kultur und den Werten eines Verbandes wurzelt, ist der normative Rahmen der Organisation in die verbandliche Strategiebildung unbedingt einzubeziehen.

2.3.2 Überblick: der Strategieprozess

Strategisches Management ist komplex und anspruchsvoll. Es gehört zu den wichtigen Aufgaben interner oder externer Strategieplaner, diese Komplexität in einen für einen Verband versteh- und bearbeitbaren **Prozess mit überschaubaren Teilschritten** zu übersetzen.

Definition

Strategisches Verbandsmanagement befasst sich mit der Planung und Umsetzung einer Entwicklungsperspektive, die auf die langfristige Schaffung und Sicherung von Erfolgspotenzialen zur Zielerreichung in komplexen inner- und außerorganisatorischen Umwelten abzielt.

Dabei ist ebenfalls zu beachten, dass solche Prozesse immer an die vor Ort vorgefundenen Bedingungen wie Verbandskultur, Gepflogenheiten von Leitungen oder mögliche Zeitfenster anzupassen sind. Strategieprozesse gelingen nicht automatisch, sondern sind voraussetzungs-voll. Eine zentrale Voraussetzung sind **Gelegenheitsfenster**. Gelegenheitsfenster definieren einen günstigen Zeitraum für die Realisierung einer Strategie. Dazu zählen unter anderem ein

Bewusstsein für die Notwendigkeit strategischer Neuorientierung sowie ein stabiles Management mit ausreichender »Restlaufzeit« und Ressourcenverfügbarkeit in Form von Geld und Zeit. Aufgrund seiner weitreichenden Konsequenzen muss einem Strategieprozess große Aufmerksamkeit geschenkt werden. Weiterhin sind bestimmte **Anlässe** besonders geeignet, einen Strategieprozess zu initiieren, wie beispielsweise eine neue Leitung, die Gründung eines Verbandes, drohende Krisen oder Phasen starken Wachstums.

TIPP

Bevor Sie mit dem Strategieprozess beginnen, sollten Sie eine Reihe von Entscheidungen treffen:

1. verbindliche Zusage der offiziellen Leitung und ggf. einflussreicher Personen zur Durchführung des Strategieprozesses sicherstellen (Committment)
2. die Größe des zur Verfügung stehenden Zeitfensters festlegen (Zeitstruktur)
3. klären, ob die Strategie den Gesamtverband, einzelne Verbandsebenen oder einzelne Handlungsfelder umfasst (Ebene)
4. Art und Umfang der zur Verfügung gestellten Arbeitszeit und Geldmittel bestimmen (Ressourcen)
5. Einbeziehung von Stakeholdern klären (Beteiligung)
6. Entscheidung über die Einbeziehung externer Dienstleister treffen (Beratung)

Als Orientierungsrahmen zur Planung und Umsetzung von Strategien haben sich **Strategiepläne** bewährt. Dabei werden die Teilschritte, Veranstaltungen und Meilensteine grob vorgeplant sowie als Excel-Tabelle oder Gantt-Diagramm visualisiert. Dies dient der Steuerungsgruppe oder Leitung später als »Fahrplan«.

Als Hilfestellung zur Erstellung und Strukturierung eines Strategieplans sind **Strategieentwicklungsmodelle** hilfreich. Das hier vorgestellte Modell (siehe Abbildung 2-5) folgt dem gängigen Strategieverständnis, das einen zentralen Erfolgsfaktor für Organisationen in der Herstellung einer optimalen Passung zwischen Organisation und Umwelt sieht, erweitert dies aus den oben genannten Gründen jedoch um eine normative Dimension und richtet die Schritte in Anlehnung an Bryson (2010, S. 41 ff.) auf die Besonderheiten von Verbänden aus.

Der dargestellte Strategieprozess enthält verschiedene **Bausteine**. Ihre Anordnung ist jedoch nicht statisch. In der Praxis zeigt sich vielmehr, dass einzelne Bausteine losgelöst voneinander umgesetzt werden oder in ihrer Reihenfolge variieren. Auch kann es in jeder Phase des Strategieprozesses zu Rückkopplungen mit vorhergehenden kommen, die eine Unterbrechung oder Beschleunigung des Prozesses erforderlich machen können. Das bedeutet, dass auch der »Fahrplan« regelmäßig kritisch begutachtet und ggf. an neue Rahmenbedingungen angepasst werden muss.

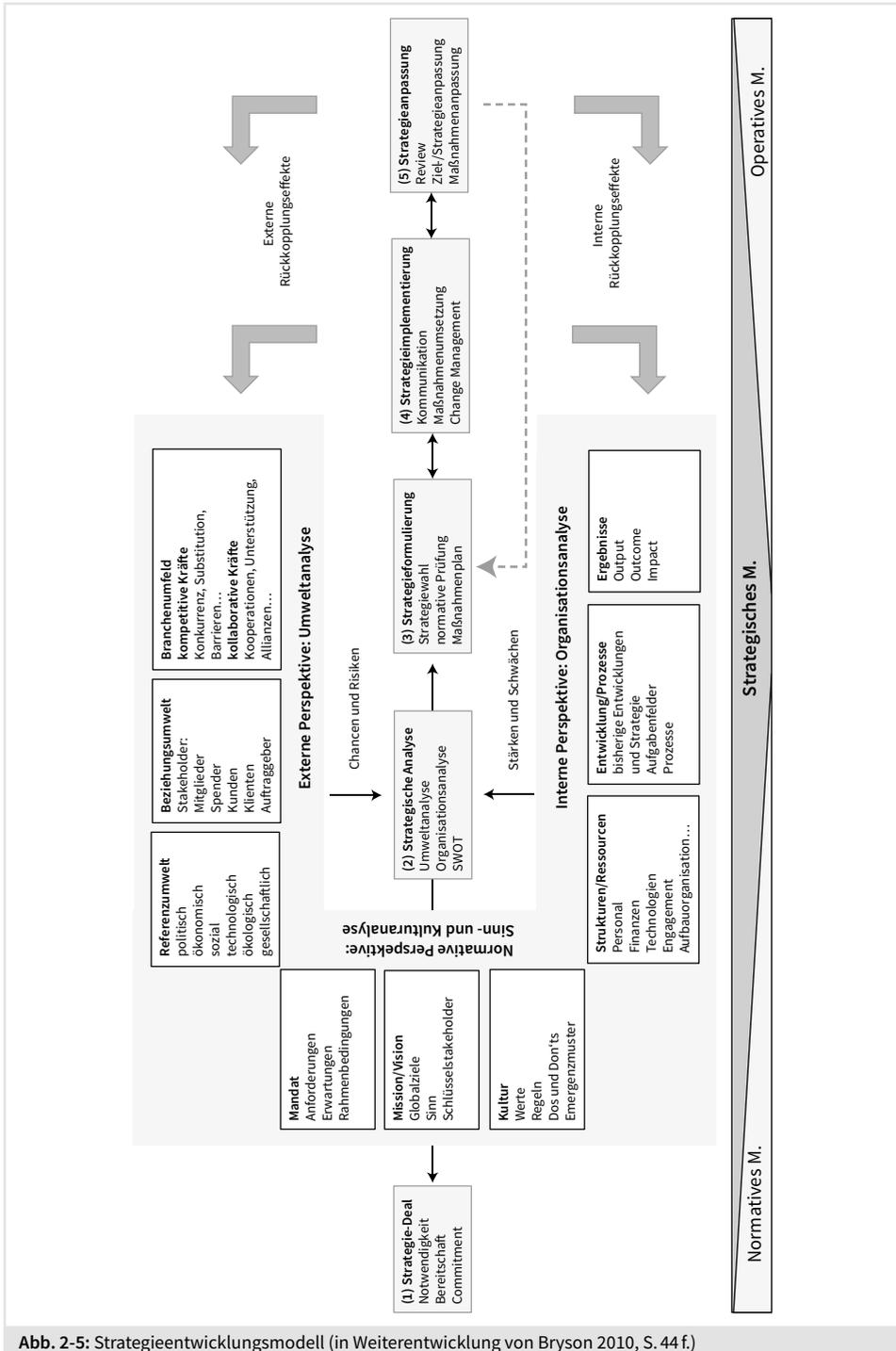


Abb. 2-5: Strategieentwicklungsmodell (in Weiterentwicklung von Bryson 2010, S. 44 f.)

2.3.3 Startschuss: der Strategie-Deal

Ausgangspunkt eines strategischen Entwicklungszyklus ist die Einsicht in seine Notwendigkeit sowie die Bereitschaft der **einflussreichen Personen** innerhalb eines Verbandes, sich damit auseinanderzusetzen. Die Formulierung ist mit Blick auf die strukturelle Vielfalt von Macht und Leitung in Verbänden bewusst ein wenig vage gehalten. Wer zu diesem Kreis zu zählen ist und wie der Strategieprozess zu gestalten ist, hängt vor allem ab von

- der Anzahl der Verbandsebenen,
- der Verbandssteuerung (zentral – föderal – dezentral; hierarchisch – lateral – demokratisch – basisdemokratisch),
- der Rechtsform und Gremienstruktur (z. B. Vorstand, Mitgliederversammlung sowie weitere satzungsmäßig bestimmte Organe),
- der Rollenverteilung zwischen Haupt- und Ehrenamt,
- der betrieblichen Mitbestimmung (Betriebsräte und Mitarbeitervertretungen),
- der Dauer von Amtszeiten und Wahlzyklen (Restlaufzeit bei gewählten Organen und Gremien) und
- den möglichen Verbandsproporzen (Vorgaben wie Abteilungs-, Geschlechter- oder Regionalproporze).

Defintion

Der **Strategie-Deal** ist eine Übereinkunft der einflussreichen Personen eines Verbandes bezüglich der Notwendigkeit und der Bereitschaft der Durchführung eines Strategieprozesses. Der Strategie-Deal umreißt die Grundzüge und die Ziele des geplanten Strategieprozesses.

Letztlich ist das Zustandekommen eines Strategie-Deals ein in hohem Maße politischer Prozess, dessen Erfolg vor allem auch von der Organisations- und Personenkenntnis der Beteiligten abhängt. Ihnen kommt auch die Verantwortung zu, die persönliche Eignung und organisatorische Bedeutung der Personen zu beurteilen, die in dieser frühen sowie in allen späteren Phasen des Strategieprozesses einzubeziehen sind. **Kriterien** dafür können sein:

- **Entscheidungsmacht:** formal dazu bestimmte Entscheidungsträger des Verbandes
- **Kompetenz:** Personen mit hohem Strategie-, Geschäfts-, Fach- und Organisationswissen
- **Ermöglichungsmacht:** graue Eminenzen und Multiplikatoren, die den Strategieprozess befördern können
- **Verhinderungsmacht:** Personen, die einem Strategieprozess ablehnend gegenüberstehen und die Mittel oder Fähigkeit zum Boykott besitzen
- **Ressourcenverfügbarkeit:** Personen mit Schlüsselstellung zu externen Ressourcengebern wie Großspendern, Mäzenen, Behörden oder Mitgliedern

Merke

In der Praxis zeigt sich, dass sich das strategische Potenzial meist auf einige wenige Personen bezieht, die jedoch nicht immer deckungsgleich mit den Entscheidungsträgern sind.

Letztlich ist die Realisierung einer Strategie immer auch ein Veränderungsprozess, bei dem Widerstände einzuplanen sind (vgl. Doppler/Lauterburg 2005, S. 324 ff.). Selbst wenn die Entwicklung einer Strategie noch gelingen mag, kann der Widerstand bei der späteren Umsetzung durch die richtige Zusammensetzung der Deal-Partner erheblich verringert werden. In der Verbandspraxis wird nicht selten bereits in dieser frühen Phase über Erfolg oder Misserfolg eines mehrmonatigen oder gar mehrjährigen Strategieprozesses entschieden. **Zentrale Ergebnisse** dieser Phase sollten sein:

- **der Deal:** Die Zustimmung zentraler Persönlichkeiten zu dem Strategieprozess in einem gedachten »Vertrag«, die idealerweise durch gemeinsame Dokumente oder Verlautbarungen zum Ausdruck gebracht wird. Ein wichtiges Signal ist dabei auch eine eindeutige Beschlussfassung zentraler Organe des Verbandes.
- **der Strategieplan:** Der Strategieplan ist ein grober Handlungsplan, in dem Eckpunkte des Strategieprozesses skizziert werden:
 - Gründe
 - Ziele
 - Bezugsebene: Gesamtverband, Tätigkeitsbereiche, Funktionsbereiche
 - Vorgehensweise und Meilensteine
 - zeitlicher Rahmen (Gantt-Diagramm)
 - Art und Ausmaß externer Unterstützung
 - Beteiligungsverfahren (Proporze, Mitbestimmung, Gremien und Organe, Personen)
 - Bezeichnung des Strategieprozesses (eingängiger Name)
- **die Steuerungsgruppe:** Insbesondere bei größeren Verbänden und komplexen Beteiligungsverfahren hat sich die Einrichtung einer Steuerungsgruppe bewährt. Diese setzt sich aus einem kleineren Personenkreis zusammen, der in regelmäßigen Abständen zusammentrifft, um den Fortschritt des gesamten Prozesses sowie erforderliche Anpassungsmaßnahmen zu beschließen.
- **der Kick-off:** Mit dem Kick-off wird der offizielle und für alle wahrnehmbare Startschuss für den Strategieprozess geliefert. Dies können eigens dafür geplante Veranstaltungen sein, Tagesordnungspunkte in Gremien oder Mitteilungen in der Verbandsöffentlichkeit, bei denen die wichtigsten Hintergründe, Ziele und Etappen des Strategieprozesses kommuniziert werden.

2.3.4 Die strategische Analyse

Eine Gefahr für jeden Strategieprozess ist der verbreitete Drang, in dieser frühen Phase möglichst schnell vorzeigbare Ergebnisse zu liefern. In der Regel bringen alle Beteiligten bereits Vorannahmen mit und haben nicht selten bereits konkrete Vorstellungen zum Inhalt der künftigen Strategie. So klingt die Aussage einer Geschäftsführung eines mittelgroßen Wohlfahrtsverbandes nach, die gleich zu Beginn der ersten Steuerungsgruppensitzung mitteilte, es sei doch eigentlich klar, wohin die Reise gehe und deshalb unmittelbar mit der Formulierung der Strategie beginnen wollte. Auf Nachfrage erläuterte sie ihre Vorstellungen und zeigte sich erstaunt,

dass diese so nicht geteilt wurden und eine Reihe anderer Vorschläge eingebracht wurden. Das reale Beispiel verdeutlicht das Problem: Strategieentwicklung ist – sofern mehr als eine Person beteiligt sind – ein sozial-konstruktiver Prozess. Vor diesem Hintergrund hat die gemeinsame Entwicklung einer Strategievorstellung besondere Bedeutung. Es geht dabei zunächst um die Bestimmung des **strategischen Analyserahmens**. Seine Bedeutung kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Er konstruiert maßgeblich den Rahmen des »Denkbaren« und legt die Basis für alle nachfolgenden Prozessschritte.

Definition

Der **strategische Analyserahmen** ist der durch das Zusammentragen von strategierelevanten Fakten und Zusammenhängen konstruierte Denkraum. Er definiert die Grenzen des Denkbaren und somit in erheblichem Maße Reichweite und Inhalt der späteren Strategie.

Zur Erstellung des strategischen Analyserahmens werden **drei Perspektiven** miteinander verbunden:

- **Sinnrahmen und Kultur** (normative Perspektive): Die normative Perspektive ist das konzeptionelle Bindeglied zwischen der Organisationsumwelt und der Organisation (siehe Abschnitt 2.3.4.1 »Sinn- und Kulturanalyse«). Im Mittelpunkt steht das gesellschaftspolitische Mandat und die innerhalb dieses Mandats gesetzte Mission als *raison d'être* der Organisation.
- **Verbandssumwelt** (externe Perspektive): Verbände stehen zwar in einer intensiven Wechselbeziehung zu ihrer Umgebung, sind meist aber nur begrenzt in der Lage, diese selbst zu beeinflussen. Veränderungen im gesellschaftlichen Umfeld, in der Branche oder bei wichtigen Stakeholdern erzwingen Reaktionen und Anpassungen (siehe Abschnitt 2.3.4.2 »Umweltanalyse«).
- **Organisation** (interne Perspektive): Die Stärken und Schwächen einer Organisation ergeben sich aus den zukünftigen Möglichkeiten der Strukturen/Ressourcen und Prozesse sowie der angestrebten und realisierten Ergebnisse (siehe Abschnitt 2.3.4.3 »Organisationsanalyse«).

2.3.4.1 Sinn- und Kulturanalyse

Die Sinn- und Kulturebene eines Verbandes ist jenseits individueller Gefühlslagen nur schwer zu erschließen. Zu vielschichtig sind die Elemente einer **Verbandskultur**, die zudem, wie oben gezeigt (vgl. Abbildung 2-3), zu einem erheblichen Teil verborgen sind. Umso bedeutsamer sind in dieser Phase diskursive Analyseverfahren, die gleichermaßen zu einer Überprüfung individueller Annahmen wie zu einer gemeinsamen Konstruktion des Kulturverständnisses im Verband beitragen.

Da es sich bei der **Sinn- und Kulturanalyse** demnach um einen Gruppenprozess handelt, müssen die Teilnehmenden sorgfältig ausgewählt werden. Der Ablauf kann je nach Alter und Größe