

Dorothea Greiling

René Andeßner

Markus Gmür

(Herausgeber)

# **Kooperation und Konkurrenz von Nonprofit-Organisationen**

**Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse  
und Anwendungsbeispiele**

Dokumentation des 14. Internationalen NPO-Colloquiums  
am 8. und 9. April 2021 an der Johannes Kepler Universität Linz

1. Auflage 2022

Die Veröffentlichung erfolgt mit freundlicher Unterstützung folgender Stellen:

Linzer Hochschulfonds  
Förderfonds JKU/Land OÖ

ISBN 978-3-9504997-2-8 (Softcover)  
ISBN 978-3-9504997-3-5 (E-Book)

Copyright © 2022 JKU Linz  
Alle Rechte bei den Herausgeber\*innen und den Referent\*innen  
Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung der Herausgeber ist unzulässig.

Institut für Management Accounting, Institut für Public und Nonprofit Management,  
Johannes Kepler Universität Linz, Altenbergerstraße 69, A-4040 Linz

Redaktion und graphische Gestaltung: Dorothea Greiling & René Andeßner  
Umschlagbild: istockphoto.com  
Druck: Edubook AG, Industrie Nord 9, 5634 Merenschwand, Schweiz

Final Draft

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort	6
<b>I. Konkurrenz und Kooperation als Transformationstreiber</b>	
Power of Resilience: Wie gehen Nonprofit-Organisationen mit veränderten Umweltbedingungen um? <i>Annette Zimmer</i>	9
Nonprofit-Organisationen zwischen Ignoranz, Konkurrenz und Kooperation <i>Markus Gmür</i>	22
Zur Rolle von Kooperationen im Nonprofit-Sektor am Beispiel der Entwicklung von <i>Grassroots Innovationen</i> im Wohnbau <i>Richard Lang</i>	30
<b>II. Transformationsprozesse im gesellschaftlichen Kontext</b>	
Autoritäre Politik und ihre Auswirkungen auf die Zivilgesellschaft – Das Beispiel Österreich <i>Ruth Simsa</i>	37
Unternehmerische Orientierung und Zielerreichung im Vergleich von öffentlichen und privaten Diensten der mobilen Krankenpflege <i>Markus Gmür und Ueli Löffel</i>	43
Managerialism & Trust in NPOs – A fateful relationship? <i>Jan Morgenstern</i>	51
The effects of perceived competition on the organizational structures of nonprofit organizations <i>Lea Rossi, Christoph Breuer, Svenja Feiler and Sören Dallmeyer</i>	61
Welfare Mix Strukturen in gemeinschaftlichen Wohnprojekten – Kooperationen und Akteure <i>Susanne Kirchhoff-Kestel</i>	69
Konsumfinanziertes BGE in Österreich <i>Florian Wakolbinger, Elisabeth Dreer und Friedrich Schneider</i>	78
Armutsbekämpfung als Multi-Akteursaufgabe <i>Dorothea Greiling und Melanie Schinnerl</i>	87

### III. Covid-19-Pandemie und Gesundheitsverhalten

- Herausforderungen der Covid-19-Pandemie für soziale Nonprofit-Organisationen 95  
*Sandra Stötzer, Birgit Grüb, Katharina Kaltenbrunner und Sebastian Martin*
- Philantropisches Verhalten in Zeiten von COVID-19 103  
*Julia Litofcenko, Michael Meyer, Michaela Neumayr, Astrid Pennerstorfer und Berta Terzieva*
- Das Potenzial virtueller Dialoge am Beispiel des Zukunftsforums Pflege 113  
*Maria Laura Bono*
- Empirische Erhebung zum Impfstatus von Kindern in Wiener Volksschulen: Situations- und Verbesserungspotentialanalyse für EntscheidungsträgerInnen im Gesundheitswesen 120  
*Simone V. Schnedlitz, Marion S. Rauner und Sabine Blaschke*

### IV. Führung und Freiwilligenmanagement

- Situative Führung als Erfolgsfaktor von Change-Projekten – Reflexion eines konzeptuellen Modells am Fallbeispiel einer Holacracy-Transformation 129  
*Philipp Erpf und Harry Witzthum*
- Erfolgsfaktoren der Führungsnachfolge in Nonprofit-Organisationen – Eine Bestandsaufnahme 139  
*Luisa Wagenhöfer*
- Freiwilligenmanagement von und mit Seniorinnen und Senioren in der Deutschschweiz. Erkenntnisse für Nonprofit-Organisationen 146  
*Sigrid Haunberger, Konstantin Kehl und Carmen Steiner*
- Konflikte zwischen Amt und Ehrenamt in der Leitung einer Kirchengemeinde 154  
*Gerhard V. Krönes*

### V. Finanzierung und Accountability

- Diversifizierung oder Fokussierung? Die Entwicklung der Spendenabhängigkeit von Schweizer Hilfswerken 162  
*Markus Gmür*
- Cause related Marketing aus der Sicht großer sozialer NPO in Österreich 170  
*René Andeßner, Sarah Kellermayr, Laura Pehringer und Sandra Stötzer*
- Das Österreichische Spendengütesiegel – Ein Entscheidungskriterium für Spender\*innen? 178  
*Sandra Stötzer, Sebastian Martin und Christiana Broidl*

<i>Inhaltsverzeichnis</i>	5
Online Accountability in Nonprofit Organisationen <i>Birgit Moser-Plautz und Anna Oppelmayer</i>	184
Digitale Kommunikation von Hochschulen und das Social Media Engagement ihrer Studierenden <i>Nathalie C. Maring</i>	191
NPO als Treiber der europäischen Nachhaltigkeitspolitik? Einflussbereiche und Konfliktlinien anhand des Beispiels der Konsultation zur NFI-Richtlinie (2014/95/EU) <i>Josef Baumüller</i>	197
<b>VI. Genossenschaften und Verbände</b>	
Genossenschaftsbanken als Netzwerkakteure der Regionalentwicklung im ländlichen Raum <i>Simon Micken und Johannes Blome-Drees</i>	206
Genossenschaftliche Gaststätten als Orte des gelingenden Miteinanders? <i>Joschka Moldenhauer</i>	215
Die Idee der Vollgenossenschaft als Konzept der Kooperation in Genossenschaften <i>Jens Martignoni</i>	222
Mehr bezahlbare Wohnungen, ökologisches Wohnen und glückliche Genossenschafter? Unternehmerische Orientierung und Zielerreichung in Schweizer Wohnbaugenossenschaften. <i>Ueli Löffel</i>	229
Ein Reputations- und Kundenloyalitätsmodell für Genossenschaftsbanken (Work in Progress) <i>Svenja Damberg</i>	238
Deutsche Verbändeumfrage 2019/20 – Stand, Herausforderungen und Zukunftsaufgaben des Verbandsmanagements <i>Astrid Heilmair und Marcus Stumpf</i>	242
Unternehmerische Orientierung in Eigenleistungsverbänden – Fallbeispiel „Betonverbände Baden-Württemberg“ <i>Dorothea M. Stock</i>	251
<b>Dokumentationen der bisherigen NPO-Forschungscolloquien</b>	258

## Deutsche Verbändeumfrage 2019/20 – Stand, Herausforderungen und Zukunftsaufgaben des Verbandsmanagements

Astrid Heilmair und Marcus Stumpf

*Verbände und Vereine stellen wichtige gesellschaftliche und wirtschaftliche Säulen in Deutschland dar. Aufgrund ihrer hohen sozialen, ökonomischen und politischen Bedeutung besteht weiterhin Forschungsbedarf. Daher führte das Deutsche Institut für Vereine und Verbände e.V. (DIVV) die Deutsche Verbändeumfrage 2019/20 durch.*

*Ziel der Befragung ist es, aktuelle Herausforderungen, denen das Management von Verbänden und Vereinen gegenübersteht, im Sinne einer Längsschnittstudie näher zu untersuchen. Bereits in den Jahren 1996/97 und 2005 fanden entsprechende deutschlandweite Erhebungen statt. Dies erlaubt die Entwicklung der Verbände und ihrer Managementherausforderungen über einen Zeitraum von über zwanzig Jahren zu analysieren.*

### 1 Methodik und Grunddaten der befragten Verbände

Eine erste umfassende Studie mit dem Schwerpunkt Verbandsmanagement wurde in den Jahren 1996/97 durch das Seminar für Vereins- und Verbandsforschung (SVV) an der Technischen Universität München unter der Federführung von Prof. Dr. Dieter Witt durchgeführt. Diese Umfrage, die als Vorreiter auf dem Gebiet der Verbandsforschung in Deutschland bezeichnet werden kann, bildete erstmals ein detailliertes Bild zum Stand des Managements in Verbänden ab.<sup>1</sup> Knapp zehn Jahre später erfolgte im Jahr 2005 am SVV eine erneute deutschlandweite Erhebung zum Status quo des Verbandsmanagements.<sup>2</sup> Im Jahr 2019 wurde nun eine dritte deutschlandweite Befragung zum Verbandsmanagement durch das Deutsche Institut für Vereine und Verbände e.V. (DIVV), ehemals SVV, vorgenommen. Ziel der Deutschen Verbändeumfrage 2019/20, die auf den beiden vorangegangenen Erhebungen aufbaut, ist es, im Sinne einer Längsschnittstudie einerseits verbandliche Entwicklungen über die Jahre aufzuzeigen und andererseits Aufschlüsse über aktuelle Managementherausforderungen zu geben.

Entsprechend wurde der Fragebogen aus etablierten Fragestellungen der vorherigen Erhebungswellen sowie Fragen zu aktuellen Themen zusammengesetzt. Insgesamt umfasste der Fragebogen 51 Fragen, die sich in neun Themenbereiche zusammenfassen lassen: „Aktuelle Herausforderungen“, „Personalmanagement“, „Organisation“, „Mitglieder“, „Strategisches Management“, „Interessenvertretung“, „Digitalisierung“, „Zukünftige Handlungsfelder“ sowie „Allgemeine Fragen zur Organisation und Person“.

---

<sup>1</sup> Witt, Dieter/Lakes, Beate/Emberger, Hannes/Velsen-Zerweck, Burkhard von/Seufert, Gernot: Stand des Managements in Verbänden: Ergebnisse der Verbändeerhebung 1996/97 – Gesamtauswertung. Freising, 1998

<sup>2</sup> Witt, Dieter/ Velsen-Zerweck, Burkhard von/Thiess, Michael/Heilmair, Astrid: Herausforderung Verbändemanagement – Handlungsfelder und Strategien. Wiesbaden, 2006

Die Deutsche Verbändeumfrage 2019/20 richtete sich vorwiegend an hauptamtlich geführte Verbände in ganz Deutschland. Insgesamt wurden 4.200 Verbände in Deutschland per Post angeschrieben. Darüber hinaus wurde die Umfrage auf den Websites des DIVV, des Deutschen Verbände Forums ([verbaende.com](http://verbaende.com)) und der Deutschen Gesellschaft für Verbandsmanagement e.V. (DGVM) verlinkt; dem *Verbändereport* lag zudem ein Aufruf bei.

Die Daten wurden im Zeitraum von Mitte September bis Ende November 2019 online erhoben. Nach Bereinigung der Datensätze umfasste die effektive Stichprobe 206 Verbände, die an der Befragung teilgenommen haben; dies entspricht einer Rücklaufquote von 4,9 Prozent.

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

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

## 2 Stand und Herausforderungen des Verbandsmanagements

Die Auswertungen beginnen bei den Herausforderungen, die Verbandsmanager heute sehen (siehe Abbildung 1). Zum Zeitpunkt der Befragung war eine Ausnahmesituation, wie sie aktuell unter dem Stichwort „Corona-Virus“ durchgemacht wird, allerdings weder in Sicht noch Thema.

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

Ein strategisches Management richtet sich ziel- und zukunftsorientiert aus und bildet die Planung, Organisation und Kontrolle von Strategien ab. Es überrascht daher, dass lediglich knapp die Hälfte der Verbände (49 Prozent) eine schriftlich fixierte Vision und Mission besitzt (n=204). Ein konkretes strategisches Konzept weisen nur 38 Prozent der Befragten vor (n=203). Von den Verbänden, die ein strategisches Konzept erarbeitet haben (n=97), geben zudem nur etwa zwei Drittel (62 Prozent) an, eine strategische Analyse und Darstellung der Ist-Situation vorgenommen zu haben – aber jeweils über 70 Prozent teilen mit, strategische Ziele für die nächsten fünf bis zehn Jahre zu definieren (78 Prozent), eine Strategie zu formulieren (Weg zur Zielerreichung, 74 Prozent) und konkrete Maßnahmen abzuleiten (71 Prozent). Die Tragfähigkeit strategischer Konzepte, bei denen als Basis keine Analyse der Ist-Situation des Verbandes vorgenommen wurde, würden manche Experten kritisch sehen.

Neu aufgenommen in der Verbändeumfrage von 2019/20 wurde das Thema **Digitalisierung**: Dieses erscheint noch etwas mehr, nämlich für fast 84 Prozent der Verbände als eine große oder sehr große Herausforderung und rangiert damit an erster Stelle der aktuellen Herausforderungen. Sofern es nicht nur um Hard- und Software geht, erfordert auch sie eine gute Strategie. Beispielsweise braucht es ein gutes Gleichgewicht zwischen *high tech* und *high touch*.

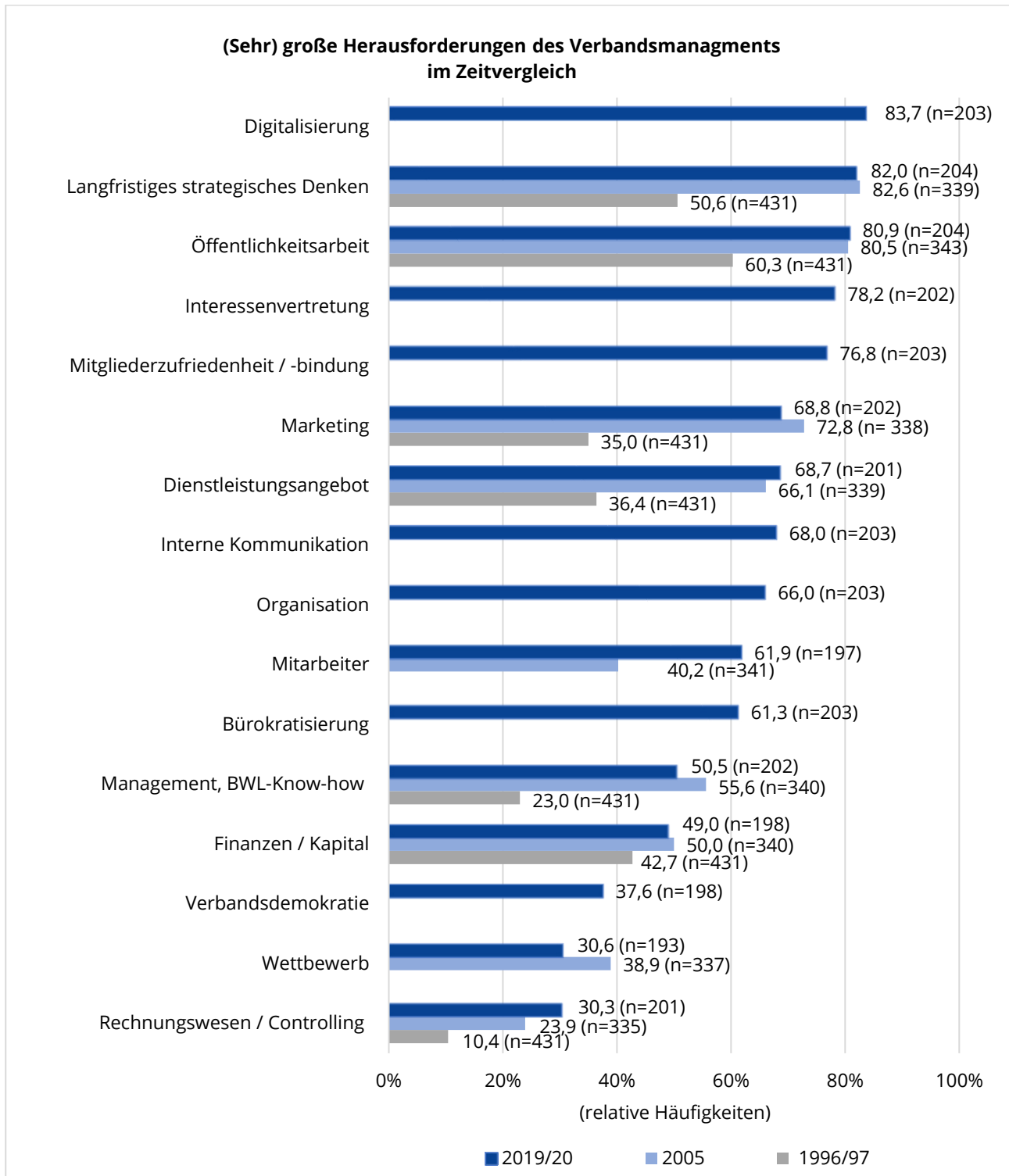


Abbildung 1: Herausforderungen des Verbandsmanagements im Zeitvergleich



Eine weitere wesentliche Herausforderung betrifft den Bereich der **Öffentlichkeitsarbeit** mit gleich hoch bleibendem Stellenwert im Zeitverlauf. Insgesamt sehen 81 Prozent der Verbände hier eine große beziehungsweise sehr große Herausforderung. Im Medienzeitalter ist das kein Wunder, zudem zählen Interessenvertretung und Information der Öffentlichkeit ja zu den Kernleistungen von Verbänden – fachsprachlich: zu den „kollektiven Leistungen“. In die gleiche Richtung zielt auch die von vielen Verbänden als groß eingeschätzte Herausforderung im Bereich **Marketing**. An vierter Stelle der zentralen Herausforderungen steht mit knapp 80 Prozent der Nennungen die **Interessenvertretung**.

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

Fast 70 Prozent der Verbände sehen ihre Organisation bei ihren **Dienstleistungen** vor eine (sehr) große Herausforderung gestellt. Im Vergleich zu 1996/97 (36,4 Prozent) hat sich dieser Wert fast verdoppelt. Ein Großteil der Verbände gibt daher an, zukünftig das Leistungsangebot qualitativ verbessern und/oder quantitativ ausweiten zu wollen. Dies betrifft die individuellen wie auch die kollektiven Dienstleistungen. Vor allem Verbände mit steigenden Mitgliederzahlen planen, ihr Dienstleistungsangebot auch künftig weiter zu verbessern bzw. auszubauen. Interessant ist, dass die Optimierungsvorhaben für das Dienstleistungsangebot bereits 2005 in ähnlichem Maße genannt wurden. Die Notwendigkeit, das eigene Dienstleistungsangebot kontinuierlich zu hinterfragen und an aktuelle Anforderungen anzupassen, ist also eine Daueraufgabe.

Die Themen **Interne Kommunikation** (68 Prozent) und **Organisation** (66 Prozent) stellen für etwa zwei Drittel der Verbände ebenfalls zentrale Themen dar. Etliche Verbände, die sich vor organisatorische Herausforderungen gestellt sehen, planen dennoch keine Veränderungen in ihrer Organisation. Das lässt sich unterschiedlich interpretieren: Die Zeit ist noch nicht reif, die Mitglieder sind noch nicht überzeugt, andere Themen gehen vor, die Reorganisation soll erst nach anderen Verbesserungsprojekten folgen, es bestehen noch keine klaren Vorstellungen, was und wie genau optimiert werden soll. Denkbar ist auch, dass man schlicht keine Lust hat oder „Organisation“ unterschiedlich definiert wird.

Über 60 Prozent der Verbände sehen sich im Rahmen von **Personalfragen** einer hohen Herausforderung gegenübergestellt – über 20 Prozentpunkte mehr als 2005. Bei einer genaueren Betrachtung zeigt sich, dass für über drei Viertel der Verbände sich vor allem die Gewinnung von *ehrenamtlichen* Mitarbeitern als schwierig erweist. Als Hauptproblem geben rund 70 Prozent der Verbände an, dass der Hauptberuf zu wenig Freiräume für das ehrenamtliche Engagement von Menschen lässt. Im Zeitvergleich zwar weniger deutlich als früher, aber dennoch als zweites großes Problem wird mit etwa 58 Prozent der Nennungen eine mangelnde Bereitschaft zu ehrenamtlicher Arbeit gesehen. Deutlich entschärft hat sich hingegen überraschenderweise die Problematik, dass nur schwer fachlich qualifiziertes Personal für das Ehrenamt zu finden ist. Von rund 42 Prozent in der Erhebung von 2005 hat dieser Wert um 26 Prozentpunkte abgenommen. Ein zu geringes Image der Verbandsarbeit sehen nur etwa 14 Prozent der Verbände als Grund für Probleme bei der Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter.

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

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

### 3 Fit für die Zukunft? – Zukunftsaufgaben im Verbandsbereich

Der Verbändesektor ist ein dynamischer Sektor, der auch – wie derzeit durch die Coronapandemie zu sehen ist – nicht vor Krisen gefeit ist und auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren muss; und auch Verbände sollten frühzeitig „pro-agieren“. Wie kann den aktuellen Herausforderungen begegnet werden, und welche Stellschrauben müssen für die Zukunft gestellt werden? Zu den **Zukunftsaufgaben** zählen insbesondere die Sicherung der finanziellen Situation, die Stärkung der Kernleistungen sowie eine weitere Professionalisierung des Managements und der Organisationsstrukturen.

Eine solide und zukunftsorientierte **Finanzierungsstrategie** stellt einen zentralen Teil jeder Verbandsstrategie dar. Es ist wichtig, die Eigenheiten von Non-Profit-Organisationen zu berücksichtigen und geeignete Steuerungs- und Kontrollinstrumente zu installieren.

Mitgliedsbeiträge stellen mit durchschnittlich 62 Prozent Anteil am Gesamtbudget für die meisten Verbände die Haupteinnahmequelle dar. Diese zentrale Rolle des Mitgliedsbeitrags hat sich auch in den letzten Jahren nicht wesentlich verändert. Gleiches gilt für andere Einnahmequellen bezogen auf das Gesamtbudget (siehe Abbildung 2).

Aber wie sieht die **Einnahmenprognose** der Verbandsmanager für die nächsten Jahre aus (siehe Abbildungen 3 und 4)? Fast ein Drittel hofft auf höhere Beitragseinnahmen, mehr als ein Fünftel erwartet niedrigere. Der Geschäftsbetrieb soll bei etwa einem Drittel der Verbände künftig mehr zum Budget beitragen, bei einem Achtel weniger als zuvor. Mehr Verbände als im Jahr 2005, insgesamt aber nur ein Sechstel der Verbände rechnen mit zunehmenden öffentlichen Mitteln; nur 20 Prozent erwarten deren Sinken. Hier dürfte sich die starke Anspannung der öffentlichen Haushalte auswirken: Nach einer Corona-Überwindungs-Konjunkturspritze, von der vielleicht auch Verbände profitieren, wird irgendwann eine Konsolidierungsphase kommen müssen. Und dass die Zinsen sich wieder erholen, rückt auch in weite Ferne – hier bleibt die Erwartung von „vor Corona“ wohl länger gültig.

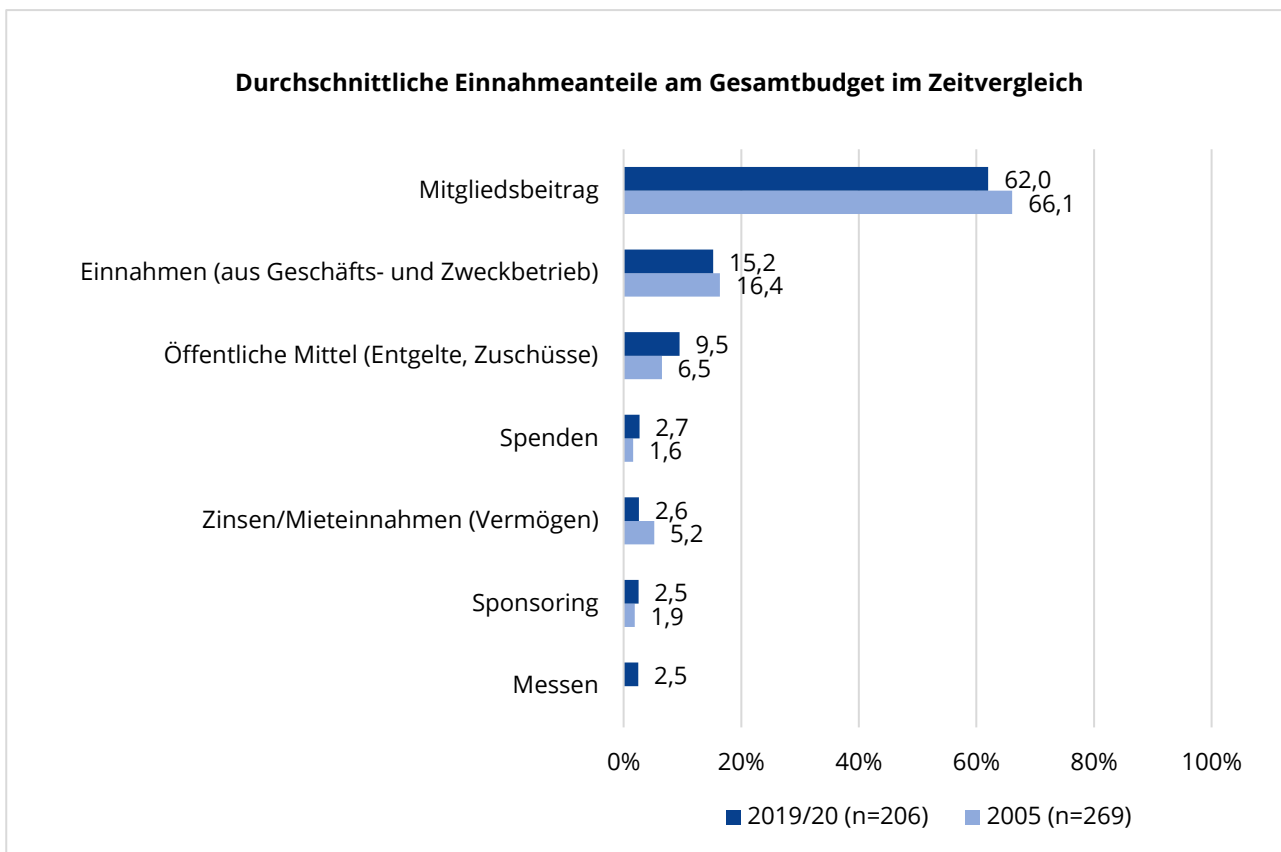


Abbildung 2: Durchschnittliche Einnahmeanteile am Gesamtbudget im Zeitvergleich

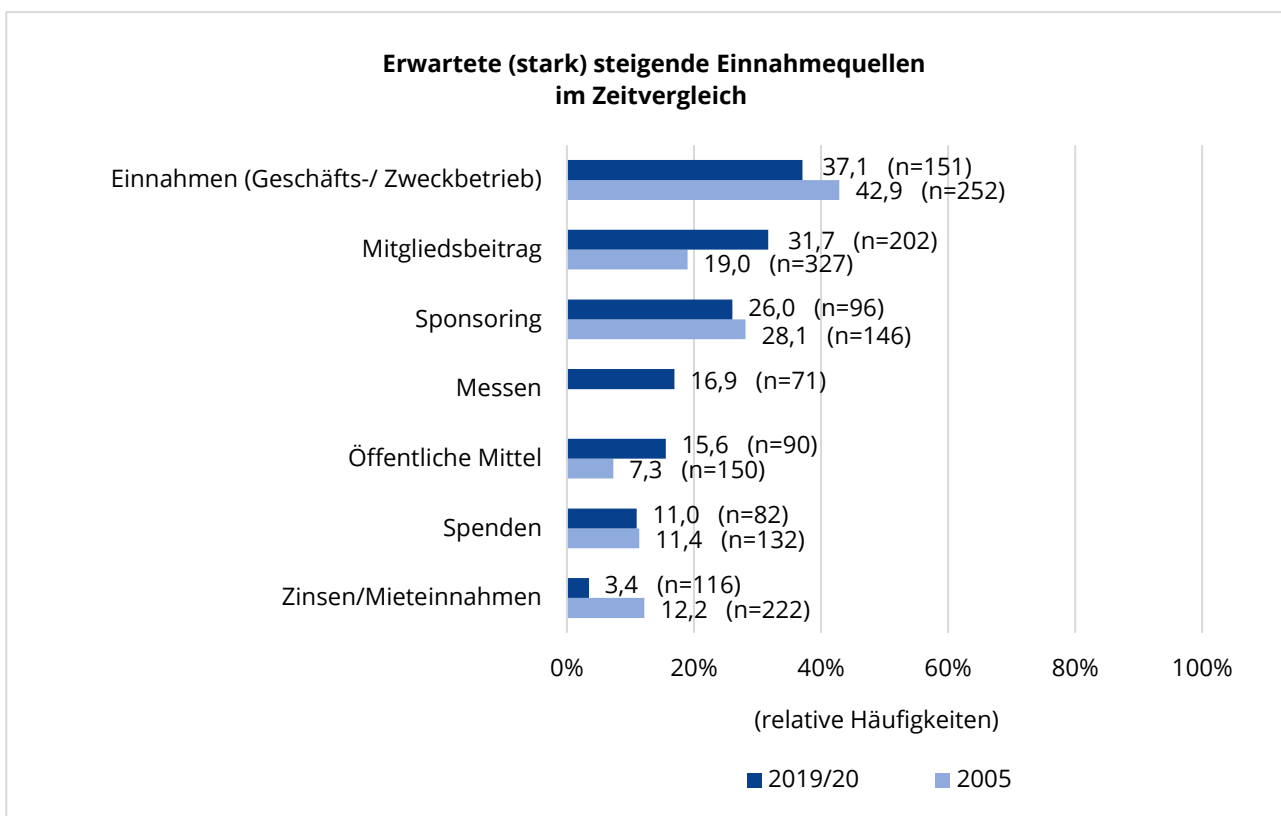


Abbildung 3: Erwartete (stark) steigende Einnahmequellen im Zeitvergleich

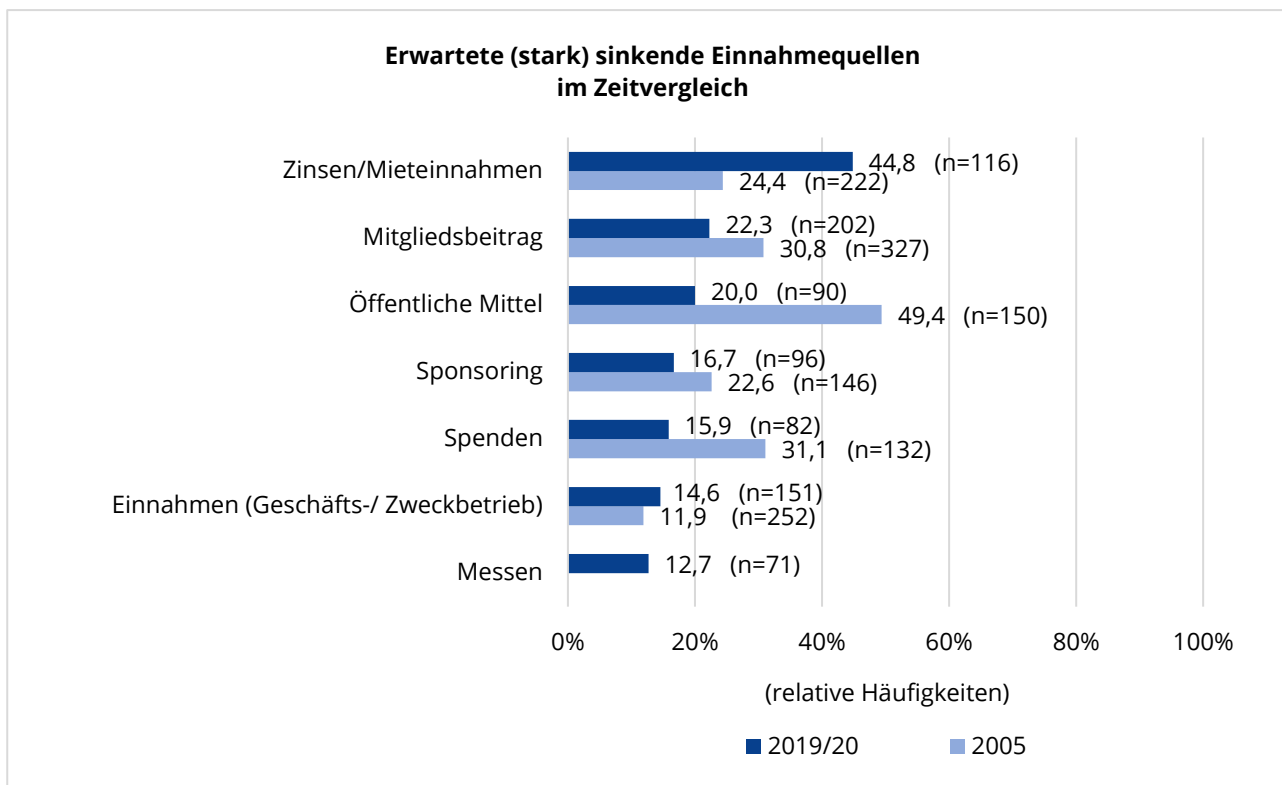


Abbildung 4: Erwartete (stark) sinkende Einnahmequellen im Zeitvergleich

Rund ein Drittel der Verbände sieht sich in finanzieller Hinsicht für zukünftige Anforderungen gut aufgestellt. Umgekehrt sehen rund 67 Prozent der Verbände auf finanziellem Gebiet noch Handlungsbedarf, um für die Zukunft gerüstet zu sein (n=193). So plant mehr als die Hälfte aller Verbände eine Anhebung des Mitgliedsbeitrags (56,9 Prozent). Aber auch die Erschließung neuer Finanzquellen (45,4 Prozent) sowie ein verstärktes Angebot entgeltlicher Leistungen (42,3 Prozent) stehen im Fokus der Überlegungen (siehe Abbildung 5). Ob man Mitgliedsbeiträge in absehbarer Zeit tatsächlich wird erhöhen können, hängt sicherlich von der Wirtschaftsentwicklung nach der Coronakrise ab.

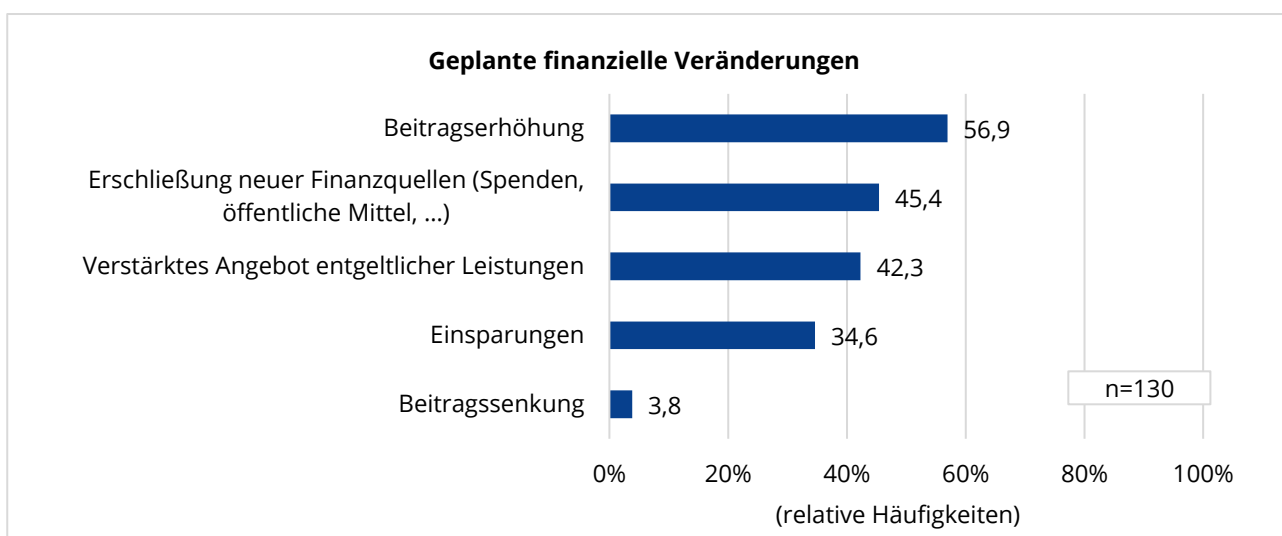


Abbildung 5: Geplante finanzielle Veränderungen

**Personell** sieht sich der Großteil der Verbände bereits gut aufstellt (70,9 Prozent). Fast ein Viertel der befragten Verbände rechnet mit einer Aufstockung des Personals; lediglich rund 5 Prozent geben an, einen Personalabbau vornehmen zu müssen (n=203). Diese Zahlen entsprechen den Ergebnissen zur Personalsituation der Verbände, die im Großen und Ganzen als zufriedenstellend bezeichnet werden kann (und zeigen die Situation vor der Coronakrise). Verstärktes Augenmerk ist hingegen auf das **strategische Management** zu richten. Hier sieht sich die deutliche Mehrheit vor eine große bzw. sehr große Herausforderung gestellt. Auch sollte die Nutzung entsprechender Managementinstrumente weiter ausgebaut werden.

Im Jahr 2005 konstatierten rund 53 Prozent der befragten Verbände einen Optimierungsbedarf hinsichtlich der Gestaltung der internen **Arbeitsabläufe** (n=298). Dieses Ergebnis hat sich in der aktuellen Verbändeumfrage 2019/20 verändert: Knapp 40 Prozent sehen Verbesserungspotential, um zukünftigen Anforderungen entsprechen zu können. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass die Mehrheit der Verbände sich hinsichtlich ihrer Ablauforganisation gut aufgestellt sehen (n=194). Interessanterweise geben übrigens drei Viertel der karitativen Organisationen hier einen entsprechenden Handlungsbedarf an.

Bei denjenigen Verbänden, die einen Veränderungsbedarf hinsichtlich ihrer internen Organisationsstruktur sehen (n=77; siehe Abbildung 6), fällt auf, dass über 60 Prozent keine einschneidenden Anpassungen planen: Es findet lediglich eine Feinjustierung durch die Einführung neuer Formen von Arbeitskreisen und/oder Gremien statt. Bei der Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamt wird, auch wenn es sich um ein produktives Miteinander handelt, ebenfalls noch Handlungsbedarf gesehen: So rechnen über 40 Prozent mit einer Veränderung der Aufgabenverteilung zwischen Haupt- und Ehrenamt bzw. mit einer Entlastung der ehrenamtlichen Mitarbeiter. Zudem strebt rund ein Viertel der Änderungswilligen eine klarere Trennung der haupt- und ehrenamtlichen Prozesse an (siehe hierzu auch den Beitrag von Sturm/Weßling zum Thema „Organisationsstrukturen von Vereinen und Verbänden: Aufsichtsrats-Modelle als Struktur für eine Professionalisierung der Verbandsarbeit“).

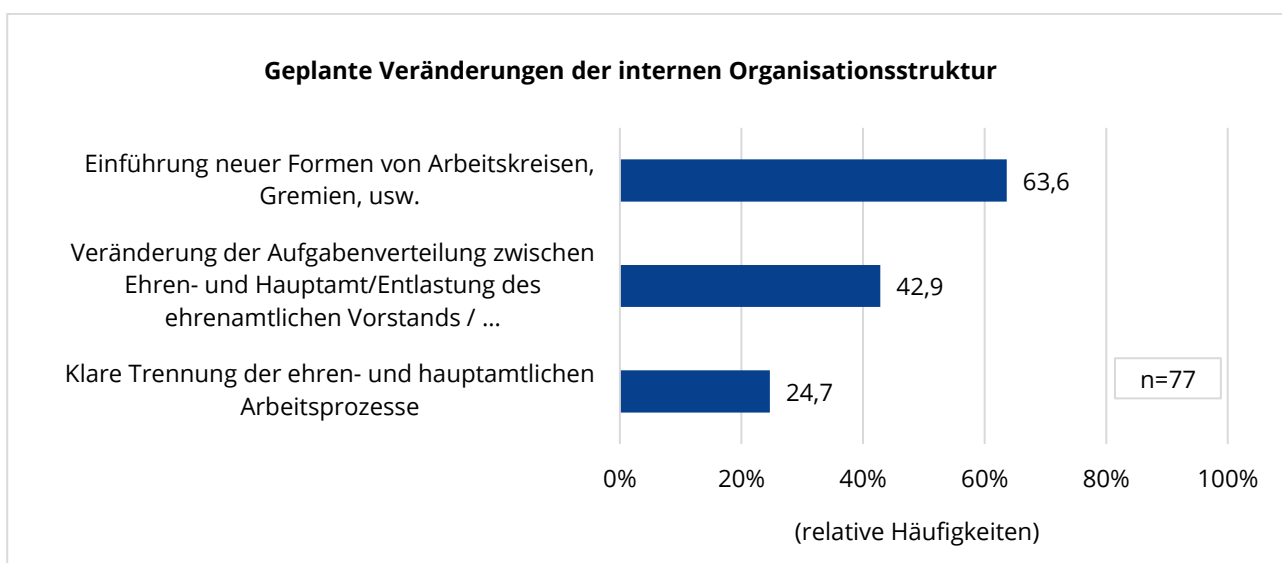


Abbildung 6: Geplante Veränderungen der internen Organisationsstruktur

## **4 Zusammenfassungen und Fazit**

Eine Fülle von Daten – und doch nur die ersten Einblicke, die an den Herausforderungen entlang dargestellt wurden. Ein allererstes Fazit könnte lauten: Die Verbände in Deutschland stehen gut da. Mitgliederschwund betrifft zwar ein Drittel von ihnen, aber mehr erleben ein Mitgliederwachstum. Sie sehen Herausforderungen tendenziell eher außen als innen. Die Digitalisierung steht auf Platz 1 der Herausforderungen, aber mit wenig Abstand zu langfristigen strategischem Denken und Öffentlichkeitsarbeit. Vermutlich wünschen sich Verbandsmanager selbst mehr Zeit und Raum für Langfristiges und Strategisches, sind jedoch im Verbandsalltag, wie die meisten Manager, enorm eingespannt. Die Corona-Krise wird das für die meisten auf einige Zeit noch verschärfen. Dennoch oder vielleicht gerade deshalb kann die Umfrage darauf hinweisen, was wirklich Management-Aufgabe ist: Überblick bewahren, Ziele systematisch und strategisch wählen, Steuerungssystem optimal gestalten, Strukturen anpassen. Auch den ehrenamtlichen Vorständen und den Mitgliedern muss klar sein, dass bei allem aktuellen Bedarf ihr Verband ihnen am meisten nützen kann, wenn die Geschäftsführung für die eigentlichen Managementaufgaben genug Zeit bekommt.

### **Die Autor\*innen**

Astrid Heilmair, Dr., Deutsches Institut für Vereine und Verbände e.V. (DIVV)  
(E-Mail: [a.heilmair@divv.de](mailto:a.heilmair@divv.de))

Stumpf, Marcus, Prof. Dr., FOM Hochschule für Oekonomie & Management am Hochschulzentrum Frankfurt am Main sowie Deutsches Institut für Vereine und Verbände e.V. (DIVV)  
(E-Mail: [m.stumpf@divv.de](mailto:m.stumpf@divv.de))