

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 3/05

Giroud, Charles

Wenn Verbände und andere NPO fusionieren wollen.

Verbands-Management, 31. Jahrgang, Ausgabe 3 (2005), S. 32-37.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI) www.vmi.ch,
Universität Freiburg/CH
Redaktion: Beat Hunziker/Guido Kaufmann
Layout: Beat Hunziker/Maxomedia, Bern
Fotomaterial: Peter Leuenberger, Bern
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Fusionen

Wenn Verbände und andere NPO fusionieren wollen...

Charles Giroud

Fusionen oder Zusammenschlüsse von Verbänden oder Stiftungen sind etwas vom Schwierigsten, Herausforderndsten aber auch Spannendsten, was der Beratungsalltag zu bieten hat. Die gesammelten Erfahrungen aus über 20 Jahren Beratungspraxis in NPO im gesamten deutschsprachigen Raum und in den verschiedensten Arten von NPO zeigen, was – abgesehen von den reinen Sachlösungen – bei Fusionen auch noch eine Rolle spielt.

Dass mit Fusionen sachlich und emotional mehr verbunden wird als mit Strategieentwicklung, Reorganisation oder mit anderen Veränderungs- und Entwicklungsprojekten, liegt auf der Hand. Fusionen sind ganz einschneidende, unwiderrufliche Veränderungen für eine Organisation. Dies wird nicht zuletzt auch am Beispiel von Wirtschaftsunternehmen deutlich, deren Fusionen in der Öffentlichkeit ein ganz anderer Stellenwert zugemessen wird, als dies für reine innerbetriebliche Restrukturierungsmaßnahmen der Fall ist, obwohl diese oft ebenso einschneidend sind wie Fusionen. Der nachfolgende Erfahrungsbericht soll aufzeigen, welche vielleicht unerwarteten und teilweise auch überraschenden Fragen und Argumente derartige Projekte begleiten.

Fusion oder Zusammenschluss?

Eine der ersten Fragen überhaupt stellt sich jeweils, wie ein Projekt dieser Art bezeichnet werden soll. Handelt es sich um eine «Fusion» mit allen Konsequenzen oder doch eher (nur) um einen «Zusammenschluss»? Und wäre demzufolge auch die Bezeichnung entsprechend zu wählen? Meistens sind sich die Protagonisten sofort einig, dass auf gar keinen Fall von Fusion die Rede sein darf. Die Bezeichnung «Zusammenschluss» findet schnell Konsens. Daraus wird einerseits deutlich, dass der Fusionsbe-

griff bei vielen Leuten offensichtlich negativ besetzt ist. Andererseits lässt die Bezeichnung «Zusammenschluss» noch mehr Lösungsmöglichkeiten offen, die nicht von vorne herein so einschneidend sind wie eine «Fusion».

Ist Fusion gleich Fusion?

Nicht jede Fusion ist eine Fusion im eigentlichen Sinn, d.h. der Zusammenschluss von zwei oder mehreren Organisationen verbunden mit dem Verlust bzw. der Aufgabe der juristischen Selbständigkeit. Es gibt auch die Möglichkeit des Zusammenschlusses zu einer Dachorganisation im Sinne einer Kooperation rechtlich selbständig bleibender NPO, die entweder die angestrebte Lösung darstellt oder eine Zwischenetappe auf dem Weg zur echten Fusion sein kann, die dann in einer definierten oder nicht definierten Zeitspanne realisiert werden soll.

Ist eine Fusion das Eingeständnis von Führungsversagen?

Wird in Verbänden und NPO über Chancen und Gefahren einer Fusion diskutiert bzw. gesprochen, so fühlen sich ehrenamtliche Führungsgremien (insbesondere Vorstände) aber auch hauptamtliche Geschäftsführungen oft in Frage gestellt. Haben sie als verantwortliche Führungsgremien versagt, sind sie unfähig, ihre Organisation wirkungsvoll und erfolgreich in die Zukunft zu führen, haben sie ihre Arbeit nicht nach bestem Wissen und Gewissen gemacht? Diese emotionale Reaktion verhindert oft, über die wahren Hintergründe einer derartigen Fragestellung zu diskutieren, nämlich: Hat sich das Umfeld verändert? Mit welchen Chancen und Gefahren muss sich die Organisation auseinander setzen? Welche Erwartungen und Bedürfnisse haben die Mitglieder?

Gibt es Organisationen im nahen Umfeld, mit denen anstelle von Konkurrenzgebaren Synergien realisiert werden könnten? Wie lassen sich die knappen Ressourcen (Mitarbeitende, Finanzen) vermehren bzw. mit gleichbleibenden Mitteln mehr Leistung/Wirkung erzielen?

Der Entscheid, in Fusionsverhandlungen mit einer oder mehreren Organisationen zu treten, kann durchaus als mutig und weitsichtig bezeichnet werden und hat in keiner Weise mit Führungsversagen zu tun.

Fressen oder gefressen werden?

Eine weitere unvermeidliche Frage ist die nach dem Fressen oder Gefressen werden – mit anderen Worten: Welcher der beteiligten Fusionspartner ist die übernehmende und damit unausgesprochen die stärkere Organisation, auf jeden Fall aber diejenige, die überlebt? Welche Organisation wird aus Schwäche bzw. aus welchen Gründen auch immer übernommen und verschwindet damit endgültig?

Die Bedeutung dieser Frage ist oft für die Führungsverantwortlichen bei der Aussendarstellung bzw. Begründung der Fusion wichtig. Dies gilt natürlich ausdrücklich für die tendenziell zu übernehmende Organisation. Gerade diese Interpretation ist aber auch der mögliche Anfang von Misstönen zwischen den Fusionspartnern, weil so aus ihnen «Starke» und «Schwache» werden. Der Gedanke der Partnerschaft für die gemeinsame Zukunft ist dadurch mindestens gefährdet, und die Ausgangslage für die gemeinsame, partnerschaftliche Gestaltung entsprechender Lösungen beeinträchtigt. Nicht selten stehen hier auch verbandspolitische Argumente in Güterabwägung zu Fragen von finanzieller Relevanz.

Fusion durch Bombenwurf und «letter of intent»?

Fusionen in der Welt der Profit-Organisationen werden im engsten Kreis des Top-Managements ausgehandelt, mittels letter of intent besiegelt und anschliessend bekannt gegeben. Die Umsetzung folgt danach. Ein Drittel dieser Fusionen findet trotzdem nie statt, ein anderes Drittel erzielt nicht die ge-

wünschten Wirkungen. Diese Zahlen sind statistisch nachgewiesen.

Oft beabsichtigen verantwortliche Führungspersonen von Verbänden und NPO, ähnlich vorzugehen. Man könnte dies auch mit «Bombenwurf-Strategie» bezeichnen. Die Vertreterinnen und Vertreter des Top-Managements von zwei oder mehreren NPO beschliessen zu fusionieren. Weder die Mitglieder noch die Mitarbeitenden noch die gegebenenfalls vorhandenen regionalen und/oder fachlichen Untergruppen (Sektionen, Landesverbände, Fachverbände) werden diesbezüglich befragt. Diese Vorgehensweise steht diametral der Erfolg versprechenderen Prozessorientierung entgegen, die zwar Zeit in Anspruch nimmt, Offenheit und demokratische Meinungs- und Willensbildung verlangt, aber letztendlich die Chancen beinhaltet, dass die Fusion wirklich stattfinden und die erwünschten/erhofften Wirkungen erzielen kann (siehe dazu den Beitrag von Peter Schwarz in diesem Heft).

Bombenwurf-Fusionen und ihre Nebenwirkungen sind – wenn sie denn überhaupt zustande kommen – oft noch über Jahre spürbar, während die prozessorientierte Vorgehensweise insbesondere in der Umsetzungsphase schneller und effizienter verwirklicht werden kann (Partizipationsgewinn).

Heterogenität ein Fusionshindernis?

Heterogenität ist kein Fusionshindernis; aber die Suche nach Lösungen wird zweifellos dadurch erschwert. Unterschiedliche Kulturen und Wertsysteme, voneinander abweichende Mitgliederstrukturen und Dienstleistungsangebote, unterschiedliche Organisationsstrukturen im haupt- und im ehrenamtlichen Bereich und insbesondere auch im Bereich der regionalen bzw. fachlichen Substrukturen, heterogene Mitgliederbeiträge und Beitragsbemessungsgrundlagen, Finanz- und Vermögensverhältnisse, vorhandener oder nicht vorhandener Liegenschaftsbesitz etc. sind Kriterien, die Fusionsdiskussionen und die Suche nach konsensfähigen Lösungsansätzen noch anspruchsvoller machen. Manchmal liefern diese Faktoren aber auch nur dankbare Argumente, um den von gewissen Vertreterinnen und Vertretern letztlich ungewollten Fusionsprozess zu behindern oder ihn gar scheitern zu lassen.

Die personelle Konstellation ein Erfolgsfaktor?

Durch Fusion entsteht aus bisher zwei Positionen jeweils eine verbleibende Position: Ein Präsident, ein (Haupt-)Geschäftsführer etc. Dabei stellt sich immer wieder die Frage, wer wird Nummer eins und wer wird (nur) Nummer zwei oder muss gar seinen Posten, sein Amt niederlegen. Diese Fragen lassen sich dann am besten lösen, wenn die eine oder andere Position vakant ist oder wird und dadurch nur noch ein Kandidat/eine Kandidatin verbleibt. Oftmals sind diese Probleme ein wichtiger Grund für das Scheitern von Fusionen, weil niemand ins zweite Glied treten will bzw. diese «Rückstufung» mit dem Eingeständnis von Schwäche oder Versagen verbindet.

Eher nachvollziehbar sind diese Diskussionen auf der Ebene der (Haupt-)Geschäftsführungen. Dort geht es nicht nur um Position, Macht und Prestige, sondern auch um den Arbeitsplatz, um Einkommen und Verdienst. Und natürlich wird diese Diskussion – wenn vorhanden – in ähnlicher Art und Weise und mit den gleichen Vorzeichen auch auf der 2. Führungsebene und in weiteren Chargen geführt.

Überraschend ist, dass dieses Faktum auch auf der ehrenamtlichen Ebene eine ganz wesentliche Rolle spielt. Zwar sind die Klagen über die Belastungen im beruflichen Alltag und die kaum mehr tragbaren bzw. zumutbaren Zusatzbelastungen durch ehrenamtliche Aufgaben allgegenwärtig. Fusionen wären gerade hier eine Chance, die Zahl der zu besetzenden Ämter zu reduzieren. Weit gefehlt: Kaum stellt sich die Frage, wer denn seinen Rücktritt in Erwägung ziehen und die sich damit bietende Chance für Entlastung nutzen möchte, bricht das grosse Schweigen aus. Niemand ist mehr unter Druck, niemand hat Ressourcenprobleme, niemand möchte den Sitz im Vorstand einfach so zur Verfügung stellen, um sich von der oft erwähnten Arbeitsbelastung wenigstens teilweise zu befreien.

Verschiedene Standorte: Chance oder Problem?

Bei Fusionen sind oft auch verschiedene Standorte der Geschäftsstellen mit im Spiel. Diese Tatsache kann zu ganz unterschiedlichen Überlegungen und Positionen führen:

1. Mehrere Standorte sind für die Betreuung der Mitglieder von Vorteil. Damit verbunden ist die Tatsache, dass man sich nicht für einen bzw. gegen keinen Standort entscheiden muss. Es ist weiter der Vorteil damit verbunden, dass die Mitarbeitenden nicht aufgrund eines Standortwechsels zu einem Wohnortwechsel oder zu einem Wechsel des Arbeitsplatzes gedrängt werden, und somit das vorhandene Know-how in hohem Masse erhalten werden kann. Dagegen hat diese Politik auch zur Folge, dass mögliche Synergien nicht wirklich genutzt werden, und dass die Kulturen der früher selbständigen Organisationen nicht zusammen geführt werden, sondern als Subkulturen erhalten bleiben.

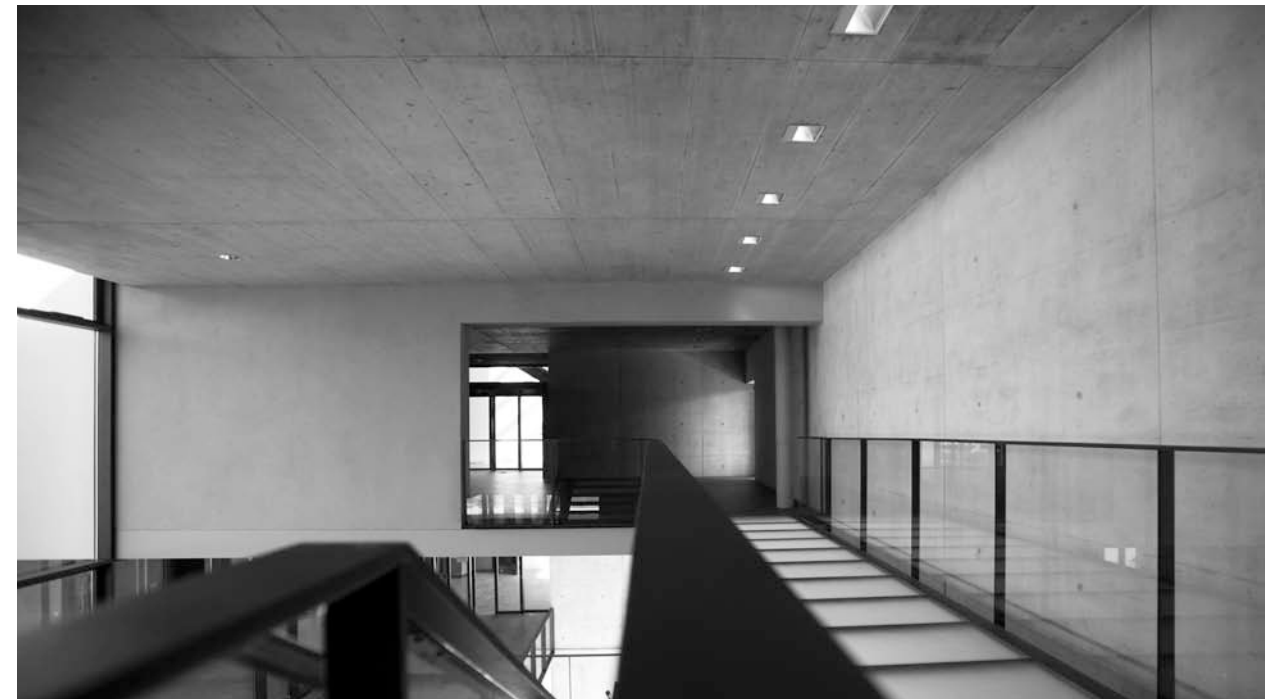
2. Der Entscheid für einen einzigen Standort ist einschneidender. Erstens verlangt er ein Bekenntnis zum einen, zum anderen oder zu einem neuen Sitz, zweitens müssen die bestehenden Mitarbeitenden und die Strukturen und Systeme mit allen Konsequenzen tatsächlich zusammengeführt werden. Nur so können Synergien genutzt werden, die Fusion findet auch auf der operativen Ebene statt.

Folgt die Struktur wirklich der Strategie?

Natürlich müsste die Struktur der Strategie folgen und müsste auch in einem Fusionsprozess zuerst ein Mitgliederleitbild (für mitgliederschaftlich strukturierte Organisationen) und ein Verbandsleitbild formuliert werden. In der Praxis ist es aber in Fusionen wie in anderen Projekten oft auch: Die Struktur dominiert die Diskussionen! Struktur definiert, welche Position eine Person oder eine Gruppe innerhalb eines Verbandes oder einer NPO innehat. Struktur bestimmt, welche Einflussmöglichkeiten mit einer Position verbunden sind, wie Macht und Einfluss ausgeübt werden können. Strukturdiskussionen nehmen gerade deswegen bei Fusionsprozessen eine ganz zentrale Stellung ein und sind zeitlich und inhaltlich nicht zu unterschätzen.

Ist Information und Projektkommunikation wichtig?

Gute, effiziente Sachlösungen sind zwar auch bei einer Fusion sehr wichtig. Ebenso wichtig – oder wahr-



scheinlich eben noch wichtiger – ist die Informations- und Kommunikationsarbeit rund um den Fusionsprozess. Die beteiligten Organisationen sind kommunizierende Gefässe und oft auch mit Doppel- und Mehrfachmitgliedschaften an der Basis wieder miteinander verknüpft. Dies bedingt, dass stufengerechte Projektinformation durch die Projektleitung

1. als regelmässige Aufgabe erkannt wird,
2. in allen an der Fusion beteiligten Organisationen inhaltlich zentral gesteuert wird und
3. zeitgleich in allen Organisationen verbreitet wird.

Besondere Bedeutung erlangt die Information und Kommunikation in der Phase der Willensbildung im Vorfeld der definitiven Entscheidungsfindung wo es gilt, die erarbeiteten Konzeptpapiere in den beteiligten Organisationen zu präsentieren, zu diskutieren und in breiten Vernehmlassungs-/Anhörungsverfahren zu evaluieren.

Wer zahlt, befiehlt auch?

Fusionen kosten Geld. Das ist eine Tatsache. Immer wieder kommt es vor, dass auch finanziell ungleich ausgestattete Partnerorganisationen gemeinsam in derartige Prozesse einsteigen. Die freundliche Übernahme der Kosten durch die finanziell stärkere(n)

Organisation(en) ist auf den ersten Blick sympathisch. Bei näherer Betrachtungsweise werden daraus im Verlauf der Fusionsverhandlungen aber bewusst oder unbewusst immer auch Forderungen z.B. bezüglich Präsidium, Einsitznahme im Führungsgremium, Sitz der fusionierten Organisation etc. abgeleitet, die einerseits den Prozess belasten und die wirkliche Partnerschaft zwischen den beteiligten Organisationen während des Fusionsprozesses und oft auch darüber hinaus auf harte Proben stellen.

Ist Reorganisation nach der Fusion zwingend?

Nicht nur in der Welt der Profit-Organisationen, auch im Nonprofit-Bereich ist die Reorganisation nach der Fusion sehr wahrscheinlich um nicht zu sagen fast sicher. Dies hat zum einen damit zu tun, dass Fusionen immer auch Projekte sind, in denen sich die Partner da und dort echt zusammenraufen, Kompromisse eingehen müssen, um die Fusion selbst nicht zu gefährden. Dies hat zur Folge, dass nicht immer die besten, effizientesten Lösungen realisiert werden.

Auch mögliche Synergien sind im Verlauf des Fusionsprozesses nicht in allen Einzelheiten immer ge-



nau erfassbar. Nach 2 bis 3 Jahren hingegen werden diese Potenziale deutlicher sichtbar und ist das Damoklesschwert des Scheiterns der Fusion kein Argument mehr.

In sehr vielen Fällen fördert eine Reorganisation 2 bis 3 Jahre nach der Fusion erhebliche Synergiepotenziale zu Tage und erlaubt, die Strukturen und damit das Funktionieren der Organisation zu straffen.

Sind mit der Fusion der Zentralen die gesamten Organisationen zusammengeschlossen?

Viele, wenn auch nicht alle NPO kennen innerhalb ihrer Organisationen sogenannte Basisgruppen, meist in Form von juristisch autonomen Regionalgruppen (Sektionen, Landesverbände, Bezirksgruppen) oder Fachgruppen. In der Folge einer Fusion der Zentralen ist auch darüber nachzudenken, was dies für die weiteren Organisationsstrukturen bedeutet. Vielfach wird diese Thematik nicht explizit angesprochen, um sich keine zusätzlichen Schwierigkeiten und damit verbundene Verzögerungen einzuhandeln. In der Realität bleiben dann oft die dezentralen Strukturen unverändert erhalten, besteht auf zentraler Ebene die fusionierte Organisation, während auf der dezentralen oder fachlichen Ebene

nach wie vor Strukturen vorhanden sind, die vor der Fusion adäquat waren, die aber im Sinne des «Konzerndenkens» in dieser Form keine Daseinsberechtigung mehr haben. Dass Fusionen auf der dezentralen oder fachlichen Ebene nicht zeitgleich stattfinden können wie auf der zentralen Ebene, ist klar. Dass die Entscheidungen auf zentraler Ebene aber innert nützlicher Frist sinngemäss und auf der Grundlage eines gemeinsam erarbeiteten Konzeptes auch auf der dezentralen Ebene nachvollzogen werden müssen, ist ebenso eindeutig wie logisch.

Zum Schluss

Zum Schluss seien zwei Reminiszenzen aus der Fusionserfahrung in Verbänden und NPO wiedergegeben, die zeigen, dass die oben erwähnten, aber oft auch noch viele andere Gründe das Fusionieren von Verbänden und NPO zu einem der schwierigeren Geschäfte machen.

Seit vielen Jahren beobachtete der Autor zwei Verbände, die von der Mitgliedschaft, der Zwecksetzung und den Leistungen her gesehen unbedingt zu fusionieren wären. Ein untrügliches Zeichen dafür sind u.a. eine hohe Zahl von Doppelmitgliedern, Unternehmungen also, die sich sowohl der einen wie der anderen Organisation angeschlossen haben. Dennoch besteht ein latenter Konflikt zwischen diesen beiden Organisationen und ihren Exponenten auf ehrenamtlicher wie auf hauptamtlicher Ebene. Diese Situation besteht schon seit weit über 10 Jahren. Sie hat Wechsel sowohl der Verbandsführung (Vorstand, Präsidium) wie auch der Geschäftsführung erlebt und überlebt. Hintergrund dieser Geschichte ist ein Konflikt zwischen den Geschäftsführungen der beiden Verbände, der vor bald 20 Jahren schon um die Frage auftrat, wer nun von den beiden Organisationen die bessere, stärkere und die wirklich legitimierte sei, die Anliegen der Mitglieder zu vertreten. Dieser Konflikt wurde per «Amtsübergabe» an die späteren Generationen im Vorstand und in der Geschäftsführung weiter gegeben und sorgt heute noch dafür, dass das Thema Fusion zwischen diesen beiden Organisationen wohl weiterhin auf Eis gelegt bleibt: Mitgliederinteressen hin oder her!

Mit dem Beschluss zu fusionieren, ist die Fusion selbst noch lange nicht realisiert. So hat der Autor vor einigen Jahren zwei Verbände im Rahmen von langwierigen Diskussionen zu je individuell gefassten Beschlüssen geführt, die beiden Organisationen fusionieren zu wollen. In der einen Organisation ist der Beschluss fast einstimmig gefallen, in der anderen Organisation waren die Stimmverhältnisse eher knapp. Grundsätzlich haben sich aber beide Mitgliederversammlungen über das Ergebnis und über die gemeinsame Zukunft gefreut. Beide Vorstände hatten den Auftrag, die eigentliche Fusion und die entsprechenden Beschlüsse vorzubereiten und später auch umzusetzen. Tatsächlich ist aber nach dem ursprünglichen Grundsatzbeschluss nichts – aber auch gar nichts – passiert. Obwohl die beiden Vorstände sich nicht besonders wohl gesinnt waren, fanden sie sich schnell und unkompliziert in der Haltung, das Ergebnis einfach zu ignorieren und getrennt weiter zu arbeiten, wie wenn sich die Basis nie über eine Fusion geäussert und dieser im Grundsatz auch zugestimmt hätte. Erstaunlicherweise hat auch die Basis nie nachgefragt, warum die damaligen Beschlüsse nicht umgesetzt wurden.

Fusionen sind ein sehr schwieriges und zumeist mit hohen Risiken verbundenes Geschäft. Sie beinhalten aber – wo angezeigt – auch hohe Potenziale und Chancen für die Mitglieder und damit für die Organisationen selbst. Es ist deshalb wichtig, das Thema mit viel Sorgfalt anzugehen, damit das Kind am Anfang der Gespräche nicht gleich mit dem Bade ausgeschüttet wird. Dies ist denn wohl auch das grösste

Risiko! Fusionsprozesse, die die ersten Hürden genommen haben, gewinnen schnell an Chancen, auch tatsächlich realisiert und umgesetzt zu werden. Dies dann auch meist mit einer hohen Wahrscheinlichkeit auf Erfolg, weil der Prozess allen Beteiligten und Betroffenen Zeit lässt und die wichtigen Fragen aufwirft, damit sie vor dem Zusammenschluss in gegenseitigem Einvernehmen gelöst werden können.

Der Autor



Charles Giroud/charles.giroud@bvmbberatung.net

Dr. Charles Giroud; nach Abschluss des Studiums der Betriebswirtschaft 1 Jahr Assistent von Prof. Dr. G. Gaudard am Lehrstuhl für Regionalwirtschaft, anschliessend 3-jährige Tätigkeit als Assistent im VMI. Dissertation zu einem Verbandsthema. Seit 1983 Geschäftsführender Partner der B'VM – Beratergruppe für Verbands-Management in Bern. Internationale Beratungserfahrung insbesondere in Verbänden. Praktische NPO-Erfahrung als Geschäftsführer (Schweizerische Lichttechnische Gesellschaft) und Präsident (RVK Rück, Rückversicherungen und Dienstleistungen für Kranken- und Unfallversicherer). In Zusammenarbeit mit Prof. Dr. P. Schwarz und Prof. Dr. R. Purtschert Mitautor des Freiburger Management-Modells.

Erfahrungsbericht

Fusion in der Haus- und Gebäudetechnikbranche

Max Meyer

Aus Clima.Suisse und SSIV wurde ab 1.01.03 suissetec (Schweizerisch-Liechtensteiner Gebäudetechnikverband). Im Folgenden wird erläutert, aus welchen Gründen zwei traditionsreiche Verbände sich zu einem neuen Branchenverband zusammengeschlossen haben. Neben einer Zusammenfassung des Ablaufes der Fusion werden Gründe für die Wahl der Form als «Kombinationsfusion» angegeben. Auf wichtige Einzelaspekte wird besonders eingegangen.

Der Wirtschaftsprozess auf der Stufe Unternehmungen ist gekennzeichnet durch beachtliche Konzentrationsprozesse. Das Erzielen von Grössenvorteilen, Produktivitätsverbesserungen und die Erleichterung des Zuganges zum Kapitalmarkt sind dabei die ausschlaggebenden Gründe. Übergeordnete Interessen von Firmen werden weitgehend durch Branchenverbände wahrgenommen. Halten die Verbandsstrukturen mit dem Wandel der Märkte Schritt, können inhärente Trägheitsmomente und intersubjektive Hemmnisse rechtzeitig überwunden werden, so dass Wirtschaftsverbände die sie repräsentierenden Branchen abbilden und in der Lage sind, die Mitgliederinteressen wahrzunehmen.

Ein Blick auf die schweizerische Verbandslandschaft lässt die Vermutung aufkommen, dass retardierende Kräfte die Oberhand haben. Faktoren der Verbesserung der Effizienz werden zwar rational eingesehen, hingegen von ausserökonomischen Faktoren überlagert.

Die Branchenverbände der Schweiz sind in der Regel als Interessenvertreter spezifischer (traditioneller) Berufe entstanden. Dies kommt in vielen Verbandsbezeichnungen noch heute zum Ausdruck.

Branchenverbände vertreten Firmen, die am Markt gewisse Leistungen anbieten. Dabei sind Firmen auf das Wissen und Können verschiedener Berufsleute

angewiesen. Berufsverbände konzentrieren sich auf Personen, die eine bestimmte Ausbildung abgeschlossen haben. Sie sind berufsständisch orientiert.

Investoren verlangen heute von ihren Partnern Gesamtleistungen im Sinne von Problemlösungen. Eine Firma soll ein bestimmtes Bedürfnis vollständig abdecken.

Beispiele: Ein Bauherr wünscht eine Gebäudehülle mit spezifischen Eigenschaften oder ein bestimmtes Raumklima. Eine Unternehmung muss in diesen Fällen fähig sein, Arbeiten auszuführen, die planerische, gestalterische und verschiedene handwerkliche Fertigkeiten umfassen.

Derjenige Partner wird gewählt, welcher die wirtschaftlich beste Gesamtlösung anbietet.

Der Trend zum «Gesamtanbieter» war in der Haus- und Gebäudetechnikbranche seit einiger Zeit unübersehbar. Der Grossteil ausführender Firmen sind heute Mischbetriebe. Sie verfügen über eine breite und zugleich tiefe Angebotspalette. Für solche Firmen stellte sich immer mehr die Frage der zweckdienlichen Verbandszugehörigkeit (Mehrfachmitgliedschaften, Mitgliedschaft nur in einem Verband).

Der Entscheid, einem Verband beizutreten, die Mitgliedschaft zu kündigen oder beizubehalten wird zusehends aufgrund rein wirtschaftlicher und finanzieller Überlegungen gefällt. Der Verband als Gefäss für soziale Beziehungen und Kollegialität verliert an Bedeutung.

Das Bestehen von Mischbetrieben und die vorteilsausgerichtete Entscheidungsfindung betr. Verbandszugehörigkeit führen automatisch zur Frage, ob Verbände, welche eine ähnliche, resp. identische Kundenschaft ansprechen, sich nicht zusammenschliessen, zumindest aber eng kooperieren sollten.

Die Geburtsstunde der «Fusionsidee» zwischen Clima.Suisse und SSIV

1. Vorgeschichte und Kernfragen

Die Idee des Zusammenschlusses der beiden Verbände Clima.Suisse (früher VSHL) und SSIV war seit längerer Zeit latent vorhanden. Vorab grössere Firmen forderten einen Zusammenschluss.

Ähnlich wie bei Magneten, kam es im Verlaufe der Zeit je nach Drehrichtung – lies politischer Konstellation – zu Annäherungs- oder zu Abstosskräften.

Auf lokaler Ebene (Sektionen) gab es je nach Region seit längerer Zeit enge Kontakte und Verbindungen, vorab bei Fragen der Lehrlingswerbung und Lehrlingsausbildung. Auf gesamtschweizerischer Ebene bestanden viele Berührungspunkte und «Powerplay-Überlegungen».

Bedürfnisse der Mitglieder, der Branchenangehörigen und rein verbandsstrategische Vorstellungen wurden lange Zeit nicht zur Übereinstimmung gebracht.

Diese Diskrepanz ist verbandstypisch. Während bei Firmenzusammenschlüssen die Vorteile des Zusammengehens oft «auf der Hand» liegen (Sortimentsergänzung, Verstärkung der Marktpräsenz, Reduktion von Forschungskosten usw.), und Fusionen meistens über Kapitalbeteiligungen entschieden werden, begegnen sich Verbände unabhängig ihrer Grösse als gleichwertige Partner, in der Regel als basisdemokratisch organisierte Vereine.

Im konkreten Fall gab es viele Firmen, welche sowohl bei Clima.Suisse als auch beim SSIV Mitglied waren. Solange ein Konkurrenzverhalten der beiden Verbände bestand, konnte man mit Leistungs διαφοrenzierungen einschliesslich der Ausgestaltung der Mitgliederbeiträge für den eigenen Verband Vorteile herausholen. Sobald Kooperationsformen eingeführt wurden, entstand die Situation, dass einzelne Mitglieder «nur» noch bei einem Verband die Mitgliedschaft aufrecht hielten, dergestalt Beiträge sparten, hingegen derjenige Verband, der ein solches Mitglied verlor, an Einnahmen einbüsste und daher wieder die Idee «Konkurrenz» favorisierte. Kooperation ohne weitgehende Vereinheitlichung der Bei-

tragssysteme war aus der Verbandsoptik ein «gefährliches» Unterfangen, hingegen aus der wirklich entscheidenden Optik der Firmen sinnvoll. Hinzu kamen kulturelle Unterschiede des Verbandslebens der beiden Verbände.

Obschon regelmässig auf Stufe der Vorstände und der Geschäftsstellen Gespräche stattfanden, wurde nie eine Gesamtanalyse bezüglich von Vor- und Nachteilen verschiedener Verhaltensmuster (Konkurrenz und Verdrängungswettbewerb, partielle Kooperationsformen, Übernahme des einen Verbandes durch den anderen, Fusion als gleichberechtigte Partner) in Auftrag gegeben.

Aufgrund freundschaftlicher Beziehungen, die nicht zuletzt durch gleich gelagerte Interessen bei politischen Fragen und bei der Zusammenarbeit in Dachverbänden entstanden, kam es zusehends zu pragmatischen, partiellen Kooperationen. Vereinfacht gilt: informelle, gute Kontakte und Arbeiten anstelle formeller Verträge.

Erst in einem anschliessenden Stadium wurden auf den Gebieten des Kalkulationswesens und der Gesamtarbeitsverträge formelle Zusammenarbeitsformen beschlossen.

Die dabei entstandenen Erfahrungen waren nützlich, um eine Vielzahl von Fragen überhaupt zu kennen, bevor man an Lösungen denken konnte.

Problembereiche waren:

- ♦ Können durch ein enges Zusammengehen – Fusion oder Bildung eines Dachverbandes – im Verhältnis zu partiellen Kooperationen economies of scale erzielt werden?
- ♦ Wie ist die Akzeptanz bei den Mitgliedern, vorwiegend KMU, wenn ein Verband von über 3000 Mitgliedern entsteht?
- ♦ Kann ein Branchenverband, der verschiedene Teilbranchen umfasst, welche immer wieder mit einzelnen Berufen identifiziert werden, genügend differenziert die verschiedenen Interessen wahrnehmen ohne Gefahr zu laufen, immer wieder durch interne Spannungen gehemmt zu werden?
- ♦ Ist ein allfälliger Zusammenschluss auszuweiten auf andere Branchenverbände, die ebenfalls zur

Haus- und Gebäudetechnikbranche gehören?

- ◆ Wie kann ein Branchenverband alle Absatzstufen vertreten und gleichzeitig ein gemeinsames Auftreten nach aussen erreichen?
- ◆ Fühlen sich Mitglieder in einem Grossverband überhaupt «heimisch»?
- ◆ Was bedeutet ein Zusammenschluss auf gesamtschweizerischer Ebene für die Arbeit der Sektionen, «müssen» sich diese auch zusammenschliessen oder können sie ihre Unabhängigkeit im Rahmen des neuen Gesamtverbandes beibehalten?
- ◆ Welche Auswirkungen hat ein enges Zusammengehen auf der Stufe der Dachverbände einschliesslich der europäischen?
- ◆ Wann ist der «richtige» Zeitpunkt, eine Fusion zu beschliessen und die entsprechende Absicht den Mitgliedern beider Verbände zu kommunizieren?
- ◆ Welchen Zeitrahmen gibt man für ein Zusammengehen vor?

2. Meilensteine des Zusammengehens

a) Gesamtarbeitsvertrag

Die Verbände *Clima.Suisse* und *SSIV* hatten separate Gesamtarbeitsverträge. Dies führte vorab in Mischbetrieben zu Problemen bei der jeweiligen Anwendung. Die Gewerkschaftsseite war durch dieselben Personen vertreten. Versuche, den Inhalt von Gesamtarbeitsverträgen zu harmonisieren, scheiterten an der jeweiligen Eigendynamik verschiedener Verhandlungsrunden in den beiden Verbänden.

Der Schreibende schlug daher anstelle umständlicher und aufwändiger Kooperationsbemühungen vor, in einem Schritt einen einheitlichen Gesamtarbeitsvertrag zu erstellen. Nicht zuletzt dank der kooperativen Haltung der Gewerkschaften war dieses Unterfangen in nützlicher Frist möglich. Das Erfolgserlebnis des gemeinsamen Gesamtarbeitsvertrages, vorab dessen breite Akzeptanz in der Basis, beflügelte die Verantwortlichen, den Annäherungsprozess zu fördern.

b) Kalkulationswesen

Beide Verbände hatten auf dem Gebiete der Heizungsbranche unterschiedliche Kalkulationsunterlagen. Der Aufwand, solche Unterlagen regelmässig

zu erstellen, war sehr gross, das Absatzpotenzial beschränkt. Zudem führten die Unterschiede im Markt zu Schwierigkeiten. In diesem Bereich befand man sich in einer klassischen unternehmerischen Entscheidungssituation. Das Zusammenlegen brachte für beide Vorteile. Eine Gemeinschaftseinrichtung zur Erarbeitung und Vermarktung wurde geschaffen. Auch diese Einrichtung war ein Erfolgserlebnis und brachte Entscheidungsträger beider Verbände zusammen.

3. Sternstunde Bern

Erfolg bringt Erfolg. Daher ertönte der Ruf der Basis: Fusioniert endlich!

Anlässlich einer routinemässigen Koordinationssitzungen beider Verbandsspitzen schlug der Zentralpräsident des *SSIV* kurzerhand vor: «Mein Ziel ist es, dass während meiner Amtsperiode beide Verbände fusionieren.» Der Überraschungscoup war perfekt. Die Vorstände einigten sich darauf, die Idee «Fusion» aktiv zu verfolgen. Die Direktoren beider Verbände wurden beauftragt, Vorschläge und Konzepte auszuarbeiten, so dass anschliessend die Vorstände und die Mitgliederversammlungen über das weitere Vorgehen beschliessen konnten.

Die Aufbruchstimmung war greifbar.

Der Grundsatzentscheid ohne vorangehende vertiefte Detailabklärungen ist auch in der Rückblende richtig gewesen.

Man muss ein Ziel setzen. Dieses soll hoch gesteckt sein. Wenn Konsens im Grundsätzlichen, in der strategischen Ausrichtung, besteht, gelangt man dorthin. Das Vorgehen mag unschweizerisch gewesen sein, weil man im Verbandsumfeld Ziele oft zögernd und vage formuliert und viel Zeit für die Benennung von Problemen vergeudet.

Die Vorgabe löste gemischte Reaktionen aus: Überraschung, Freude, Ängste, meistens aber Zurückhaltung, eine abwartende Haltung. Nur wenige Mitglieder interessierten sich für die Fusionsarbeiten und Fusionsvorgänge.

Die Kernfrage der Basis, als Forderung vorgebracht, lautete: Die Mitgliederbeiträge müssen nach der Fusion verringert werden.

Prozessablauf der Fusion

1. Ausgangslage

Beide Verbände (*Clima.Suisse*, *SSIV*) waren als Vereine konstituiert. Das Vereinsrecht selbst enthält keine spezifischen Bestimmungen zum Thema Fusion.

Rechtliche Abklärungen ergaben, dass analog den Bestimmungen des Aktienrechtes vorgegangen werden konnte.

Die Vorgabe «Fusion» lässt verschiedene Varianten zu. Entweder übernimmt ein Verband den anderen oder man liquidiert beide und gründet einen neuen oder man legt beide Verbände zusammen, löscht die bisherigen im Handelsregister und führt die Verbandsgeschäfte im neuen gemeinsamen Kleid weiter.

Die letzt erwähnte Möglichkeit heisst: Kombinationsfusion. Diese wurde im vorliegenden Fall gewählt. (Begründung siehe später.)

Die beiden zu fusionierenden Verbände unterschieden sich grössen- und bedeutungsmässig (Anzahl Mitglieder, Umsatz und Lohnsumme der Mitglieder) recht stark, ebenso bezüglich ihrer Ausstattung mit materiellen und personellen Ressourcen. Der *SSIV* verfügte im Gegensatz zu *Clima.Suisse* über beachtliche Finanzmittel. *Clima.Suisse* verzichtete auf grosse Infrastrukturen, während der *SSIV* im Bildungsbereich kostenintensive Einrichtungen hatte. Beide Verbände pflegten eine ausgeprägte Verbandskultur. Der *SSIV* war eher zentralistisch mit Gravitationszentrum «Geschäftsstelle» geführt, während bei *Clima.Suisse* sich die Unternehmer recht aktiv in das Verbandsleben einbrachten. Die Komponente «Kollektialität» unter den Mitgliedern kam bei *Clima.Suisse* besser als beim *SSIV* zur Geltung. Unterschiedlich waren auch die Firmenstrukturen. *Clima.Suisse* verfügte über einige industriell ausgerichtete (grosse) Firmen einschliesslich Hersteller und Lieferanten; der *SSIV* vertrat innerhalb der Wertschöpfungskette Planer und ausführende Unternehmungen, pflegte hingegen mit den vorgelagerten Absatzstufen enge, teilweise vertraglich festgelegte Beziehungen.

Clima.Suisse deckte die Branchen: Heizung, Klima, Lüftung ab; der *SSIV* Spenglerei/Gebäudehülle, Sanitär, Heizung.

Beide Verbände waren föderalistisch aufgebaut und der rechtlich bindende Fusionsentscheid musste von den Mitgliederversammlungen beider Verbände je gefällt werden.

Diese Ausgangslage bedeutete, dass unabhängig wirtschaftlicher, finanzieller und grössenmässiger Überlegungen die Fusionsarbeiten auf der Basis gleichberechtigter Partner durchzuführen waren.

2. Organisation

Um es vorwegzunehmen: die Fusion wurde nicht systematisch angegangen und entsprechend organisiert. Praktisch alle Ansätze wohl durchdachter Vorgehenspläne wurden laufend aufgrund subjektiver, spontaner Einfälle und wechselnder Vorgaben durchkreuzt. Das für viele Verbände typische Spannungsfeld zwischen Profisystem und Milizsystem tat sich auf.

Die in Milizfunktionen tätigen Vorstandsmitglieder waren vorwiegend darauf bedacht, ihrer Klientel möglichst rasch Vorteile zu halten zu können, wohingegen das Profisystem mehr Wert auf Kohärenz der Entscheide und auf eine längerfristige Optik legte.

Es gab allerdings auf dem Papier eine nach betriebswirtschaftlichen Kriterien ausgerichtete Projektorganisation einschliesslich der dazu gehörenden Aufgaben- und Kompetenzordnungen. Aufgrund der personellen Verflechtungen zwischen den Angehörigen einzelner Arbeitsgruppen mit den eigentlichen Hierarchiestufen der Verbände kam es zu unzähligen Überlappungen und gelegentlichen Kompetenzkonflikten.

Die Fokussierung auf das Wesentliche pro festgelegtes Projektgebiet war äusserst schwierig, ebenso die Verzahnung der verschiedenen bei einem Fusionsprozess zu beachtenden Lösungsgebieten.

Der Vorschlag, eine hierarchisch ausgerichtete Projektorganisation mit einem Projektleiter auf die Beine zu stellen, stiess auf Widerstand. Auf externe Berater wollte man sowohl aus Kostengründen als auch aus Gründen einer möglichst pragmatisch ausgerichteten Arbeit verzichten. Die Mitwirkung von Milizkaderleuten beider Verbände in diversen Arbeitsgruppen sollte gleichzeitig Garant für die notwendi-

ge spätere Akzeptanz der Fusion bilden. Gerade bei der Erarbeitung neuer Statuten konnten sowohl traditionell bedingte Vorstellungen beider Verbände als auch Ziele für den neuen Verband berücksichtigt werden. Die formale Klarheit und Schönheit musste der den Mitgliedern am ehesten entsprechenden Mentalität und Ausdrucksweisen Platz machen. Ein gefährliches Wort während der Fusionsarbeit lautete: politisch. Konkret bedeutete dies, dass als wirtschaftlich sinnvoll erachtete Lösungen dann revoziert werden mussten, wenn diesen persönliche oder andere ausserökonomische Aspekte im Wege standen.

Innerhalb der mosaikartigen Organisation seien erwähnt:

- ◆ Arbeitsgruppe zur Erarbeitung der Statuten,
- ◆ Finanzfragen,
- ◆ CI, Logo, Zeitschrift, PR,
- ◆ Erarbeitung des Leistungskatalogs mit Querverbindung zu den Finanzfragen.
- ◆ Führungsfragen, vorab die Besetzung der Kaderpositionen, wurden erst am Schluss im Rahmen von Vorstandsausschüssen unter Beizug der Direktoren behandelt.

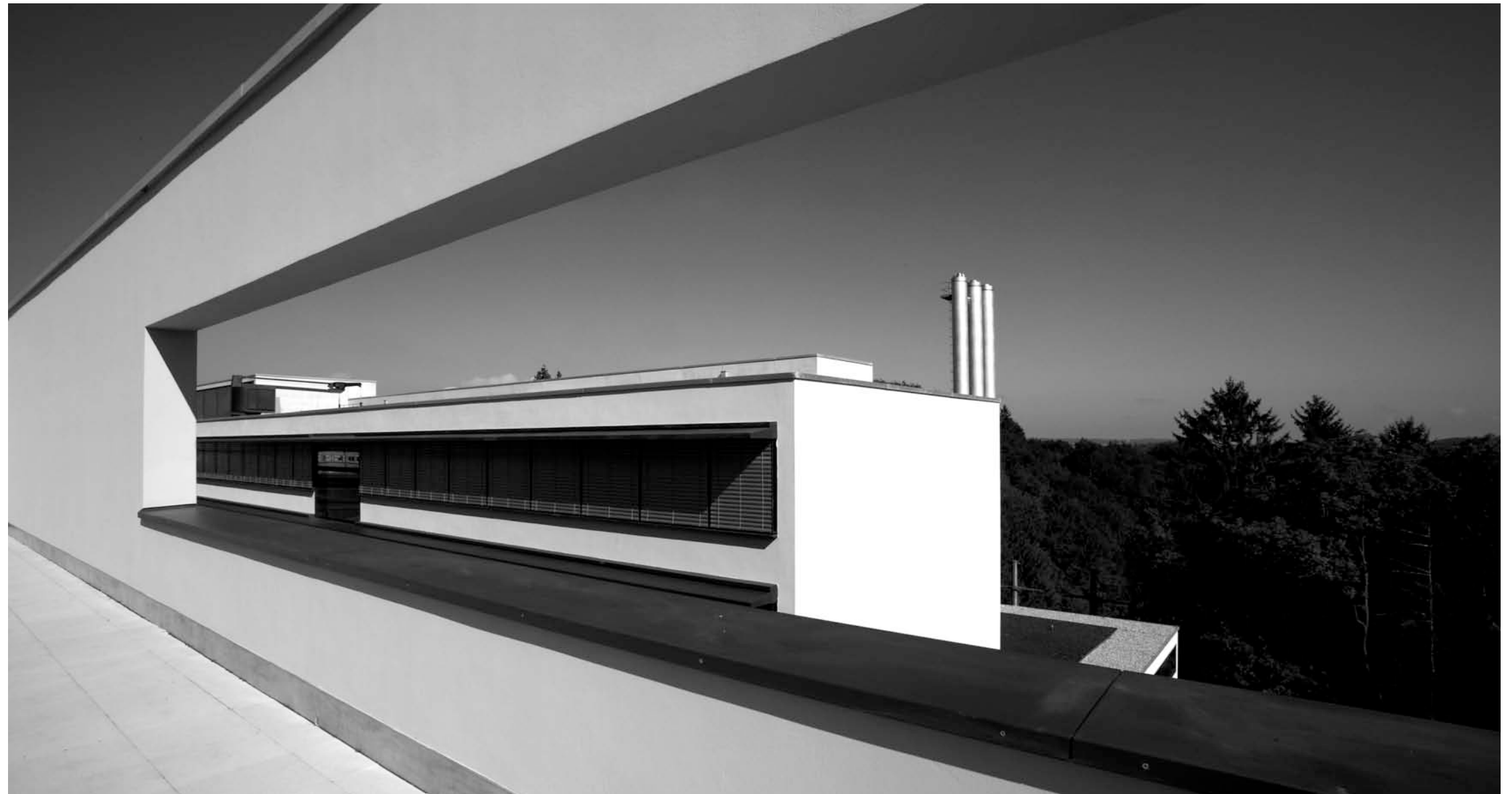
Das Profisystem eines Verbandes erarbeitete einen detaillierten Masterplan mit Meilensteinen, zeitlichen Abläufen, Verknüpfungen von Fragen und Entscheiden, so dass dieser Plan zumindest den Milizkadern als grobe Richtschnur diente und zeitliche Rückstände signalisiert werden konnten.

Nachdem mehrmals die Basis nicht mit eigentlichen Fortschrittsinformationen bedient werden konnte, regte sich ein gewisser Unmut und der anfängliche Enthusiasmus drohte zu erlahmen.

Die beiden Vorstände delegierten in dieser Situation einige meinungsbildende Personen in einen kleinen Koordinations- und Lenkungsausschuss, so dass mit den Vorbereitungsarbeiten zügig vorangeschritten werden konnte.

Es kam zu ersten gemeinsamen Veranstaltungen. Ein «Wir-Gefühl» erwachte.

Das Hauptproblem, die Arbeiten nach Prioritäten zu ordnen und Verknüpfungen zwischen Einzelent-



scheiden zu beachten, war die allgegenwärtige Idee, dass die Fusion «im letzten Moment» scheitern könnte, konkret durch die Ablehnung an einer Mitgliederversammlung.

Man behielt sich daher in vielen Fragen möglichst lange bedeckt, um gegebenenfalls wieder als Einzelverband unbeschadet auftreten zu können.

Konkret handelte es sich dabei um Fragen wie: Standort des neuen Verbandes, personelle Besetzung auf der Miliz- und Profiebene, konkretes Leistungsangebot. Hingegen einigte man sich schnell auf das Beitragssystem ohne dabei bereits die Belastungshöhen anzugeben.

3. Gelingen

Bei rein betriebswirtschaftlicher Betrachtung hätte man die Fusion innerhalb rund dreier Monate realisieren können. Ein solches Tempo ist in einem demokratischen Gebilde selbstverständlich nicht möglich.

Die Arbeiten erstreckten sich auf rund zwei Jahre. Gleichzeitig mussten die laufenden Geschäfte erledigt werden, denn ein Nachlassen der Leistungsdichte hätte negative Folgen auf die Fusion selbst gehabt.

Belastungen führen zu Spannungen. Der Mangel an Führung wurde spürbar.

In dieser Situation beschlossen die obersten Repräsentanten beider Verbände die personelle Besetzung der Führung der künftigen Geschäftsstelle. Ebenso kam es zu ersten Vorstellungen über die Besetzung der Vorstandschargen.

Ab diesem Zeitpunkt konnten die verbleibenden Fragen zielorientiert gelöst werden, so dass die Entscheidungsgremien beider Verbände ohne nennenswerte Widerstände die Fusion durch Annahme der Statuten inkl. wichtiger Anhänge und anschliessend die Besetzung des Vorstandes beschlossen.

Lösung von Kernproblemen

1. Analyse der Mitgliederbedürfnisse zwecks Festlegung des Leistungskataloges

Ausgehend von den Aktivitäten der bisherigen Mitglieder beider Verbände und den Dienstleistungsangeboten von Klima.Suisse und dem SSIV wurde geprüft, welche konkreten Erwartungshaltungen verschiedene Gruppen von Mitgliedern an den künftigen Verband stellen. Dabei wurde unterschieden zwischen Leistungen (z.B. politische Arbeit), welche unabhängig der spezifischen Branchenzugehörigkeit und der Firmengrösse auf Stufe Verband zu lösen sind und solchen, welche spezifische Erwartungshaltungen einzelner Firmengruppierungen beinhalten (Grossfirmen, kleine und mittlere Firmen, Planer, ausführende Unternehmungen, Hersteller, Lieferanten). Anschliessend folgte ein Abgleich zwischen den bisherigen Angeboten (Ist) und den aufgrund der Erwartungen gewünschten Angeboten (Soll). Darauf basierend wurden erste Schätzungen bezüglich der für die Leistungserstellung benötigten Ressourcen durchgeführt und das Gesamtergebnis mit den zu erwartenden Beiträgen – unter der Voraussetzung einer durchschnittlichen zehnprozentigen Senkung der Beiträge im Verhältnis zur Belastung beim SSIV – verglichen. Das Resultat diente später bei der Ausarbeitung einer in Matrixform dargestellten Dienstleistungspalette, welche den Statuten als Anhang beigefügt wurde und neben den Leistungsinhalten auch die verbandsinterne Zuständigkeit festhielt. In dieser Phase wurden vorwiegend Unternehmer befragt, die in den beiden Verbänden Milizkaderfunktionen innehatten.

Resultat: Faktisch wurden die Dienstleistungspaletten beider Verbände addiert. Synergien entstanden dort, wo beide Verbände dieselben Leistungen anboten.

2. Festlegung der Mitgliederkategorien und deren verbandsinternen Stellung

Die Kernfrage lautete: Kann ein schlagkräftiger, einheitlich nach aussen auftretender Wirtschaftsverband mit einer relativ heterogenen Mitgliederbasis geschaffen werden, dem es gelingt, die Interessen unterschiedlicher Marktstufen wahrzunehmen. Da Partikularinteressen mit grösserem Nachdruck als

generelle Interessen verfolgt werden, wurde eine Lösung gefunden, bei welcher einzelne Interessensgruppen, so die Hersteller und Lieferanten, aber auch grössere Firmen (bezeichnet als industriell geführte Unternehmungen) interne Vereinigungen bilden konnten. Diesen internen Gruppierungen kommt eine gewisse Autonomie zu, ohne dass dies zu einem Verband im Verband führt. Ausgehend davon, dass einzelne Dienstleistungen nur für bestimmte Mitgliederkategorien von Interesse sind (Beispiel: Kalkulationshilfsmittel nur für ausführende Unternehmungen und teilweise Planungsfirmen), musste ein Beitragssystem gefunden werden, bei welchem eine Entsprechung zwischen Beitrag und Verbandsleistung belegt werden kann.

Trotz dieser flexiblen Organisation konnte keine «vollständige» Bereinigung der Branchenorganisation auf Verbandsebene im Sinne der Zusammenfassung realisiert werden. Neben suissetec bestehen weiterhin verbandliche Organisationen, welche sich um die Wahrnehmung von Teilinteressen kümmern.

Resultat: Es wurde für suissetec eine eigentliche Branchenmitgliedschaft festgelegt, welche alle Stufen der Wertschöpfungskette umfasst, wohingegen bei der internen Stellung einzelner Mitgliederkategorien Differenzierungen sowohl bezüglich des Leistungsangebotes als auch der Beitragsbemessung eingeführt wurden.

3. Festlegung der Statuten

Bei der Ausarbeitung der Statuten wurde ein breit abgestützter Kreis von interessierten künftigen Mitgliedern einbezogen. Das Profisystem erstellte einen ersten ausformulierten Entwurf; welcher Elemente der Statuten der zu fusionierenden Verbände enthielt und bewusst nicht in einer formell-abstrakten Sprache abgefasst war. Ziel war es, möglichst viele Anliegen zu berücksichtigen, aber auch Befürchtungen bezüglich einseitiger Machtballungen rechtzeitig zu erfassen und durch entsprechende Vorkehrungen zu verhindern. Gerade das Ringen um eine austarierte Verbandsverfassung, die direkte Auseinandersetzung zwischen denjenigen, welche voraussichtlich den künftigen Weg des Verbandes prägten, führte zu einem sozialpolitischen Annäherungs- und Identifikationsprozess. Die Mitglieder der Statuten-



kommission wurden zu den wichtigsten Botschaftern der Fusionsidee.

Resultat: Recht detaillierte, teilweise redundante Bestimmungen, hohe Akzeptanz dank einer inhaltlichen Abstimmung auf branchentypische Haltungen in den massgebenden Kreisen.

4. Fusion der schweizerischen Verbände oder gleichzeitig auch der Sektionen

Auf Sektionsstufe bestanden zwischen beiden Verbänden grosse Unterschiede.

Klima.Suisse war nach Wirtschaftsräumen organisiert, während der SSIV mehr Sektionen zählte als die Schweiz Kantone hat. Grosse Unterschiede bestanden auch bezüglich des Angebotes von Dienstleistungen und der Höhe der Mitgliederbeiträge. Zudem sind in der Regel Animositäten auf Sektionsstufe (direkte Konkurrenzlage) grösser als auf gesamtschweizerischer Ebene, so dass es für einzelne Sektionen «undenkbar» war, sich gleichzeitig mit den schweizerischen Bestrebungen zusammenschliessen. Die Idee, die Fusion gesamtschweizerisch zum Erfolg zu bringen und alle bisherigen Sektionen aufzunehmen, hingegen diesen bei der Zusammenlegung auf regionaler Stufe behilflich zu sein, gewann die Oberhand. Dieses Vorgehen erwies sich als klug, denn nach erfolgter Gesamtfusion entstand ein

bedeutender Druck der Basis gegenüber den Sektionsverantwortlichen, auch auf lokaler Ebene mittels Zusammenschluss Synergien zu erzielen.

Resultat: Gesamtschweizerische Fusion als Vorbild und Initialzündung für lokale Zusammenschlüsse.

5. Geografische Abdeckung

Ab Beginn war die Zielsetzung des Aktionsradius klar: Gesamte Schweiz und Fürstentum Liechtenstein. Der Einbezug des FL ergab sich hauptsächlich aufgrund der engen wirtschaftlichen Verflechtung im Rheintal und aufgrund sehr enger Bindungen im Aus- und Weiterbildungswesen. Der neue Verband legte Wert auf föderale Strukturen. Er belegt dies durch eigene Sekretariate in den drei Hauptsprachgebieten.

Resultat: gesamte Schweiz und FL

6. Mitgliederbeiträge

Anfänglich erging der Auftrag, ein Beitragssystem zu schaffen, welches sich von denjenigen der zu fusionierenden Verbände unterscheidet. Resultate von Modellrechnungen, basierend auf relativ unsicheren Grundlagen, zeigten bald, dass mit einem neuen System mehr Unsicherheiten und Imponderabilien geschaffen werden, als wenn eines der beiden Systeme übernommen wird. System und konkrete Ansätze galt es zu unterscheiden. Da die Fusion eine Senkung der Beiträge bringen sollte, lag es auf der Hand, eines der beiden bestehenden Systeme zu wählen, womit man am besten eine Senkung belegen konnte. Aus erhebungswirtschaftlichen Gründen wurde dasjenige des grösseren Verbandes gewählt.

Resultat: Übernahme des Systems des grösseren Verbandes (SSIV)

7. Standortfragen

Die Frage des Standortes der Geschäftsstelle der Direktion wurde beinahe zur Schicksalsfrage. Betriebswirtschaftliche Gründe sprachen für die Wahl des Standortes des einen Verbandes. Die daraus entstehende Konsequenz, dass einzelne Leute den Arbeitort wechseln mussten, wurde mit «Übernahme» gleich gesetzt, so dass selbst die Erstellung eines Neubaus abgeklärt werden musste.

Nach längerem Zögern überwogen die rein wirtschaftlichen Überlegungen.

Resultat: Hauptgeschäftsstelle am Ort desjenigen Verbandes, welcher über genügend Kapazitäten verfügte, Vermietung der Liegenschaft des anderen Verbandes, weitgehende Übernahme der anderen Standorte beider Verbände.

Resultat: Optimale Nutzung der vorhandenen Infrastrukturen.

8. Führungsfragen, Organigramm auf Stufe Geschäftsleitung

Dank den Rationalisierungsmitteln wie Power Point gelang es, fast pausenlos neue Organigramme zu zeichnen, diese zur Diskussion zu stellen, zu verwerfen, teilweise anzunehmen, auf bereits abgeschriebene zurückzukommen usw.

Die Führungsstrukturen wurden bis kurz vor Abschluss der Fusionsvorbereitungen nicht oder nur vage festgelegt oder dann dergestalt, dass man das Wort «Struktur» nicht mit gutem Gewissen hätte verwenden können. Während man sich relativ schnell einig war, dass der neue Vorstand faktisch aus der Zusammenlegung der beiden bisherigen Vorstände bestehen soll, war die Festlegung des Organigramms der Geschäftsstelle durch harte Auseinandersetzungen gekennzeichnet.

Resultat: Nach vielen Anläufen entstand eine klare Führungsstruktur und ein Organigramm, welches die Angebotsseite im Sinne der Ressourcenbereitstellung für die Dienstleistungen reflektierte.

9. Formelle Fragen

Damit den künftigen Mitgliedern (hauptsächlich zusammengesetzt aus denjenigen der bisherigen Verbände) die Vorstellung vermittelt werden konnte, in einem neuen Verband aufgenommen zu werden, also nicht übernommen zu werden, wurde die Form der Kombinationsfusion gewählt.

Vorgang: Man bringt die Inhalte (Vermögen, Verpflichtungen) beider Verbände in ein neues Gefäss und die leer gewordenen Hüllen löscht man im HR. Kein Schuldenaufruf, keine komplizierten Berechnungen übernommener oder abgegebener Werte.

Diese Form wurde auch gewählt, nachdem die steuerlichen Abklärungen ergaben, dass eine Kombinationsfusion nichts anderes als die Weiterführung der kombinierten Aktivitäten der beiden Verbände be-

deutet, es somit nicht zu «Auflösungen» kommt und daher kaum fiskalische Folgen auftreten.

Wichtig dabei waren entsprechende schriftliche Bestätigungen der zuständigen Behörden.

Ausser bei der Handänderung der Liegenschaften ergaben sich keine steuerlichen Auswirkungen. Lediglich bei den Fragen der Mehrwertsteuer konnte keine Voraussage gemacht werden, da zunächst der Umfang der Leistungserstellung und der Vorbezüge unter Anwendung verschiedener Sätze abgewartet werden musste.

Resultat: Das viele Freiheitsgrade beinhaltende Vereinsrecht erwies sich als nützlich; die Anlehnung an das Aktienrecht war Leitlinie; die Steuerbehörden zeigten sich kooperativ; die Kombinationsfusion erwies sich sowohl aus verbandspolitischen, demokratischen als auch finanziellen Überlegungen als geeignet. Nachteile konnten keine festgestellt werden.

10. Due Diligence

Due Diligence bedeutet: finanzieller Check-up der zu fusionierenden Verbände.

Eine DD geht weiter als die üblicherweise nur stichprobenmässig vorgenommenen Rechnungsrevisionen.

Gerade bei der Wahl der Kombinationsfusion ist es wichtig, dass die verantwortlichen Personen der zu fusionierenden Verbände genau wissen, wie die wirkliche Lage beider Verbände ist (Verantwortung, allenfalls Organhaftung). Wie werden die Aktiven und Passiven bewertet, wenn man ein einheitliches Bewertungsschema anwendet, gibt es latente Risiken, z.B. noch nicht abgeschlossene Rechtsverfahren, Mängel bei bestehenden Grundstücken und Liegenschaften, Verpflichtungen gegenüber der Pensionskasse, spezielle Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitenden usw. Der neue Verband wird Rechtsnachfolger der zu fusionierenden Verbände, so dass die Mitglieder vor dem endgültigen Fusionsentscheid wissen wollen, ob jeder Verband netto einen Vermögenswert einbringt oder ob die Fusion allenfalls zulasten des einen Verbandes geht. Diese Fragen werden gestellt, da die Mitglieder Mit-Eigentümer der Verbandsvermögen sind, auch wenn sie bei

einem Austritt keine Austrittsleistung erhalten. Die Resultate der Due Diligence sind zudem eine gute Basis bei der Erstellung der Eröffnungsbilanz des neuen Verbandes.

Die Erfahrung zeigte, dass die Due Diligence notwendig war, auch wenn sie (leider) nicht alle Risiken aufdeckte.

Resultat: Eine rechtzeitige Untersuchung der gesamten finanziellen Lage ist unabdingbar. Eigene kritische Analysen müssen externe Arbeiten ergänzen.

Gesamtbetrachtung

Die Fusion der Verbände Klima.Suisse und SSIV war sinnvoll und ein Erfolg. Synergien sind klar nachweisbar. Nach kurzer Anlaufzeit weist suissetec ansehnliche Gewinne aus, so dass eine weitere Beitragsreduktion in Angriff genommen werden kann. Mitglieder, welche die Fusion (Übertritt musste erklärt werden) zum Austritt benutzten, dürften dann wieder zurückkehren, wenn ihre Einschätzung des Verhältnisses zwischen Leistung und Gegenleistung positiv ausfällt.

Auf Verbandsebene wurde nachvollzogen, was im Markt Alltag war, nämlich das Zusammenwachsen der Branche «Gebäudetechnik». Das Ziel war richtig gewählt.

Die Realisierung hätte bei Anwendung anerkannter Instrumente der Projektorganisation in kürzerer Zeit und mit weniger Aufwand durchgeführt werden können.

Führungsentscheide hätten frühzeitig getroffen werden müssen. Der Beizug von Beratern bei heiklen

Fragestellungen hätte Friktionen vermeiden können.

Die schwierigste Aufgabe nach erfolgter Fusion war eine genügende und sich wiederholende Information der Mitglieder, damit darauf aufbauend die Identifikation mit dem neuen Verband geschaffen werden konnte. Das dafür notwendige CI wurde rechtzeitig entworfen und den Mitgliedern bekannt gegeben.

Dass immer noch einige Mitglieder an «ihrem alten Verband» hängen, kann nicht vermieden werden.

Die Komplexität, welche aus einer breiten Mitgliederbasis, die sich über alle Stufen des Wertschöpfungsprozesses erstreckt, entsteht, konnte in der Praxis noch nicht genügend bewältigt werden. Einerseits ergeben sich positive Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Interessensgruppen innerhalb desselben Verbandes, andererseits wird ein gewisser Hang zur Durchsetzung von Einzelinteressen nie zu Gunsten der Wahrung des «Allgemeininteresses» aufgegeben werden.

Die Haus- und Gebäudetechnikbranche benötigt weitere Anstrengungen, sich als Einheit nach aussen zu profilieren und vom reinen «Bauimage» weg zu kommen.

Trotz dieser positiven Gesamtwertung dürfte es in der Schweiz in absehbarer Zeit kaum zu weiteren Fusionen innerhalb der Haus- und Gebäudetechnikbranche kommen. Diesbezüglich sind uns viele europäische Schwesterverbände voraus.

Der Autor



Max Meyer/max_meyer@hispeed.ch

Dr. Max Meyer; Handelsdiplom, Bankpraxis, anschliessend Matura auf zweitem Bildungsweg, Studium der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre an der HSG, Assistenten- inkl. Unterrichtstätigkeit, anschliessend Erfahrungen im Bankwesen, der öffentlichen Hand, in einem grossen Industrieverband, 18 Jahre Direktor des Schweizerischen Spenglermeister- und Installateur-Verbandes (SSIV), nach der Fusion mit Klima.Suisse des Schweizerisch-Liechtensteinischen Gebäudetechnik-Verbandes (suissetec), Mitglied in diversen Gremien der Arbeitgeberschaft. Publikationen vorab zu wirtschafts und gesellschaftspolitischen Fragen.

Wissensmanagement

Wissensmanagement in Verbänden

Karin Roszkopf

Verbände sind wissensintensive Betriebe: Täglich werden Anfragen bearbeitet, Informationen selektiert und produziert oder Sitzungen abgehalten. Bei all diesen Aktivitäten wird eine grosse Menge an Wissen «umgeschlagen». Sind sich Verbände der Bedeutung ihres Umgangs mit Wissen bewusst? Die wachsende Bedeutung der Ressource Wissen zu belegen, Probleme im Umgang mit Wissen empirisch zu identifizieren und Möglichkeiten aufzuzeigen, wie Wissen professionell genutzt werden kann, sind Gegenstände dieses Beitrages.

«Wissen und Macht des Menschen fallen zusammen» – dieses berühmte Zitat, das häufig verkürzt als «Wissen ist Macht» verwendet wird, stammt von Francis Bacon aus dem Jahre 1580.¹ Er beschrieb hier seine Beobachtung, dass die mächtigsten Menschen seiner Zeit über eine bessere Bildung verfügten. Diese Beobachtung hat nur wenig von ihrer Gültigkeit eingebüsst. Verfügt jemand über eine einflussreiche gesellschaftliche Machtposition, z. B. ein Politiker oder ein Verbandspräsident, so wird dieser Person von breiten gesellschaftlichen Schichten ein Wissensvorsprung bzw. eine hohe Fachkenntnis im Vergleich zu Personen mit niedrigerer gesellschaftlicher Stellung zugeschrieben (den sie meist auch hat). Die Geschichte zeigt, dass sich Menschen insbesondere auch deswegen in Organisationen zusammenschliessen, um ihre Macht – bzw. Einflussposition in der Gesellschaft auszubauen.

Verbände sind NPO, neben den Unternehmen und dem Staat wichtige Organisationsformen unserer Gesellschaft. Zum Nonprofit-Sektor zählen alle Organisationen, die formell strukturiert, privat, nicht gewinnorientiert sowie selbstbestimmt sind und auf einem freiwilligen Zusammenschluss von Mitgliedern basieren.² Wichtige Gruppen innerhalb des

Nonprofit-Sektors sind Stiftungen, Genossenschaften, Körperschaften und Verbände. Die empirischen Studien zum Wissensmanagement, die diesem Beitrag zugrunde liegen, beschränken sich auf Verbände in Deutschland. Verbände können nach ihrem Mitgliedertyp in Betriebs- und Personenverbände differenziert werden.³ In Betriebsverbänden sind die Mitglieder entweder Unternehmen oder Haushalte (z. B. öffentliche Haushalte), in Personenverbänden Einzelpersonen.

Wissen und Wissensmanagement

Was ist nun genauer unter Wissen zu verstehen? Der Wissensbegriff wird in verschiedenen Forschungstraditionen seit Jahrtausenden unterschiedlich diskutiert, eine einheitliche Definition existiert nicht. Im Rahmen dieses Beitrages werden unter Wissen diejenigen individuellen kognitiven Strukturen und Elemente verstanden, die die Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten eines Individuums bilden. Wissen befähigt Individuen zum Handeln, wirkt prägend auf das soziale Umfeld und wird im Gegenzug von diesem geprägt.⁴

Von Informationen unterscheidet sich Wissen durch seine Personengebundenheit. Informationen sind ihrerseits abgrenzbar gegenüber Daten: Informationen weisen einen Bezug zu einem bestimmten Kontext auf.⁵ Auch wenn Wissen personengebunden ist und demnach nur von Individuen geschaffen werden kann, so kann es doch kollektive Formen annehmen, etwa in Routinen, Normen und Verhaltensweisen. Dieses Wissen bildet die organisationale Wissensbasis⁶, die sich aus Personen als Wissensträgern und auch aus nicht-personalen Wissensspeichern zusammensetzt, etwa Dokumenten und Datenbanken.

Ist Wissen überhaupt dem Management zugänglich? Ja, und zwar durch zielgerichtete Aktivitäten zur Entwicklung und Gestaltung der verbandlichen Wissensbasis, die individuelle Lernprozesse anregen und unterstützen und zu einer effektiven und effizienten Leistungserstellung führen. Ein solches integratives Konzept wird als Wissensmanagement⁷ bezeichnet. Informationsmanagement ist ein Teil des Wissensmanagements. Prinzipiell sind Informationen einfacher zu managen, da sie im Gegensatz zu Wissen per Definition nicht personengebunden sind. Die Kernprozesse des Wissensmanagements sind die Festlegung von Zielen, die Wissensanalyse, die Wissensgenerierung, die Wissensnutzung, die Wissensspeicherung und die Erfolgsmessung.

Verbände sind Wissensnetzwerke

Verbände verfügen als Organisationen über Wissen, das sich von dem individuellen Wissen der Mitglieder und Mitarbeiter unterscheidet: Wissen ist somit ein wichtiger Wert, der die Tätigkeit von Verbänden prägt. Viele Verbände sind vor allem zusammengefasstes Wissen für Mitglieder und auch für Nichtmitglieder (z. B. für das politische System). Wirtschaftsverbände beispielsweise tragen Wissen von

ihren Mitgliedsunternehmen zusammen und geben es an Politik und Öffentlichkeit weiter; gleichzeitig informieren sie ihre Mitglieder, beraten sie, teilen ihnen Wissen mit. Insbesondere Geschäftsstellen von Verbänden können so geradezu als Wissensspeicher und Wissensverteilstellen verstanden werden. All dies geschieht im Falle von Verbänden in komplexen Netzwerken von Mitgliedern, haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern, Klienten, Politik, Öffentlichkeit und vielen mehr, und es geschieht zu verwobenen und vielfältigen Zwecken.

Verbände weisen formelle Strukturen auf, deren Mindestumfang durch gesetzliche Regelungen festgeschrieben ist. Jeder Verband hat eine Mitglieder- oder Delegiertenversammlung und einen Vorstand. Ergänzende Gremien, z. B. eine hauptamtliche Geschäftsführung, Präsidium, Stabstellen oder Referate können in der Satzung festgeschrieben werden. Die Strukturen bestimmen Aktivitäten der Steuerung von Kontrolle eines Verbands, aber auch Formen und Inhalte des Wissensaustauschs zwischen den Mitgliedern.

Die formellen Strukturen von Verbänden werden durch informelle Strukturen ergänzt. Kranckhardt und Hanson bezeichnen die formalen Regelungen

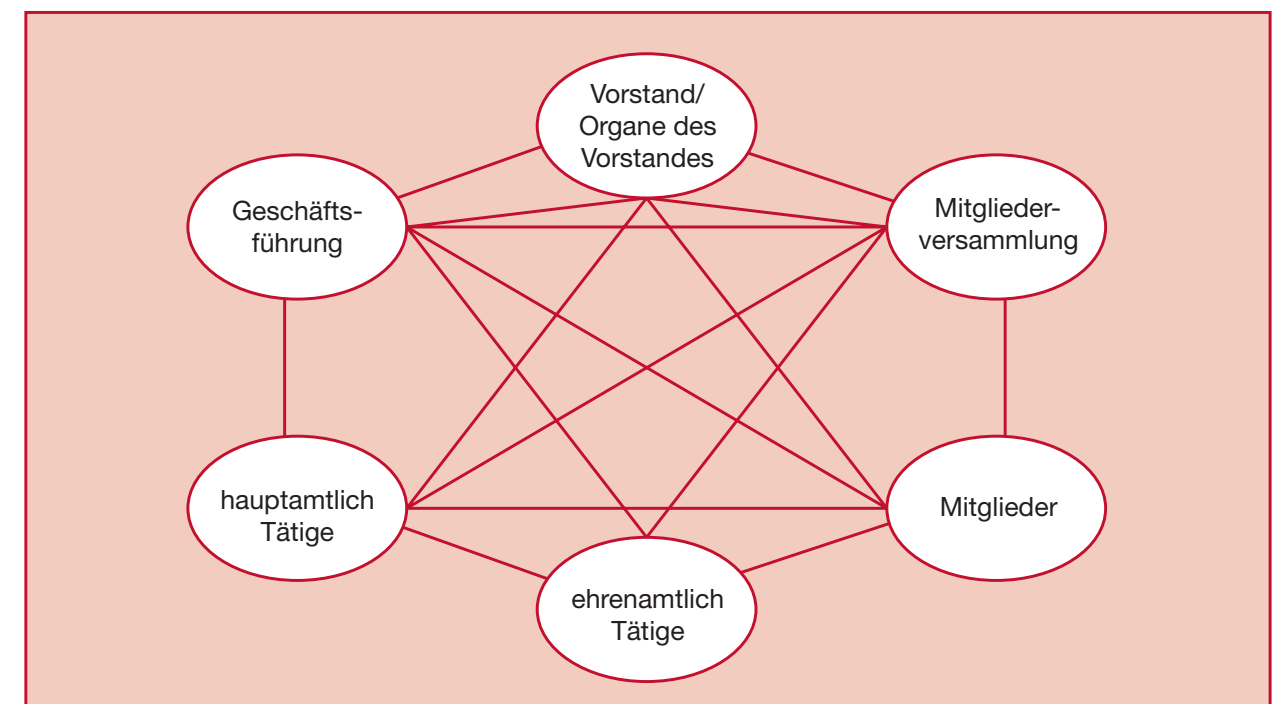


Abbildung 1: Beziehungsnetzwerk in Verbänden (Quelle: Eigene Darstellung)

einer Organisation als ihr Skelett, das Netzwerk informeller Prozesse hingegen als ihr zentrales Nervensystem.⁸ Informeller Informations- und Wissensaustausch ist nicht nur existent, sondern von hoher Bedeutung für das tägliche Verbandsgeschäft.

Die Komplexität informeller Strukturen in einem Verband lässt sich anhand eines typischen Beziehungsnetzwerks darstellen (Abbildung 1). Es zeigt die verschiedenen Kommunikationswege zwischen den einzelnen Gruppen im Verband auf. Zusätzlich finden Kommunikationsprozesse auch innerhalb der einzelnen Gruppen statt. Eine klare Differenzierung der Rollen einzelner Beteiligten ist oftmals nicht einfach: So kann ein Mitglied gleichzeitig ehrenamtlich tätig sein oder ein Geschäftsführer gleichzeitig im Vorstand vertreten sein. Beim Wissensmanagement kommt diesen Beziehungen eine zentrale Rolle zu.

Gesellschaftliche Veränderungen: Externe Triebkräfte für ein Wissensmanagement

Verbände agieren in einer Gesellschaft, die sich von einer Industrie- zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft gewandelt hat. Die traditionellen Produktionsfaktoren Boden, Arbeit und Kapital scheinen dabei in einem gewissen Sinne «ausgedient» zu haben: Der Erfolgsfaktor der Zukunft heisst Wissen. Wissen gilt als neue Ressource, aber gleichzeitig auch als neuer Engpassfaktor. Wissen unterscheidet sich von anderen Produktionsfaktoren dadurch, dass es sich bei Gebrauch nicht vermindert, sondern vermehrt. Dieser Prozess lässt Verbände als gesellschaftliche Akteure nicht unberührt, sondern impliziert eine steigende Bedeutung der Ressource Wissen auch und gerade in Verbänden. Sucht man hier nach den Ursachen, so lassen sich einige wesentliche Veränderungen identifizieren, die meist das Resultat gesellschaftlicher Umwälzungen sind und das betriebliche Geschehen in Verbänden beeinflussen.

Neue Informations- und Kommunikationstechnologien eröffnen neue Möglichkeiten in der Kommunikation mit Mitgliedern und Zielgruppen, aber auch in der internen Prozessgestaltung und Geschäftsführung. Damit sind jedoch auch Probleme verbun-

den, z. B. eine effektive Nutzung zu vertretbaren Kosten, fehlendes Know-how bei der Bedienung durch Verbandsmitarbeiter, Aspekte der Datensicherheit sowie der häufig hohe Zeitaufwand für Nutzung und Wartung.

Verbände sind auf ehrenamtliches Engagement ihrer Mitglieder angewiesen. Ehrenamtliche Mitarbeiter zeichnen sich meist durch intrinsische Motivation und fachliches Wissen aus, das sie in den Verband einbringen.⁹ Diese in die Arbeitsabläufe zu integrieren und die Vermeidung von Wissensverlusten beim Ausscheiden sind Herausforderungen für einen Verband. Änderungen der gesellschaftlichen Wertvorstellungen führen zu einer kritischen Hinterfragung von ehrenamtlichem Engagement durch den Einzelnen. Die kritische Hinterfragung von Engagement kann verschiedene Formen annehmen: Es kann die generelle Bereitschaft zum Engagement in Frage gestellt werden, oder die Motivation kann dann steigen, wenn der Einzelne für sein Engagement geeignete Strukturen und Prozesse vorfindet. Beide Entwicklungen sind in der heutigen Zeit zu beobachten.

Des Weiteren führen der europäische Einigungsprozess sowie ein verstärkter Wettbewerb um knappe Ressourcen zu neuen Anforderungen im Informations- und Wissensaustausch. Zahlreiche Verbände müssen eine effektive Verbandsvertretung in Brüssel aufbauen, deren «Spielregeln» nicht mit der Interessenvertretung im Heimatland identisch sind. Abbildung 2 fasst die bisherigen Ausführungen zusammen.

Existiert eine Notwendigkeit für ein Wissensmanagement in Verbänden?

Diesem Beitrag liegen drei empirische Studien zugrunde. In einem Wirtschaftsverband, genauer einem Bankenverband mit ca. 100 Mitgliedsunternehmen und mehr als 450 hauptamtlichen Mitarbeitern wurde eine explorative Fallstudie durchgeführt. Im Jahre 2001 wurden 76 Mitarbeiter mittels eines strukturierten Interviewleitfadens zu Problemen im Wissensfluss und eines Fragebogens zu den Möglichkeiten und Grenzen eines Wissensmanagement befragt. Zudem wurden 2001 und 2002 jeweils ein Fragebogen an alle teilnehmenden Verbände

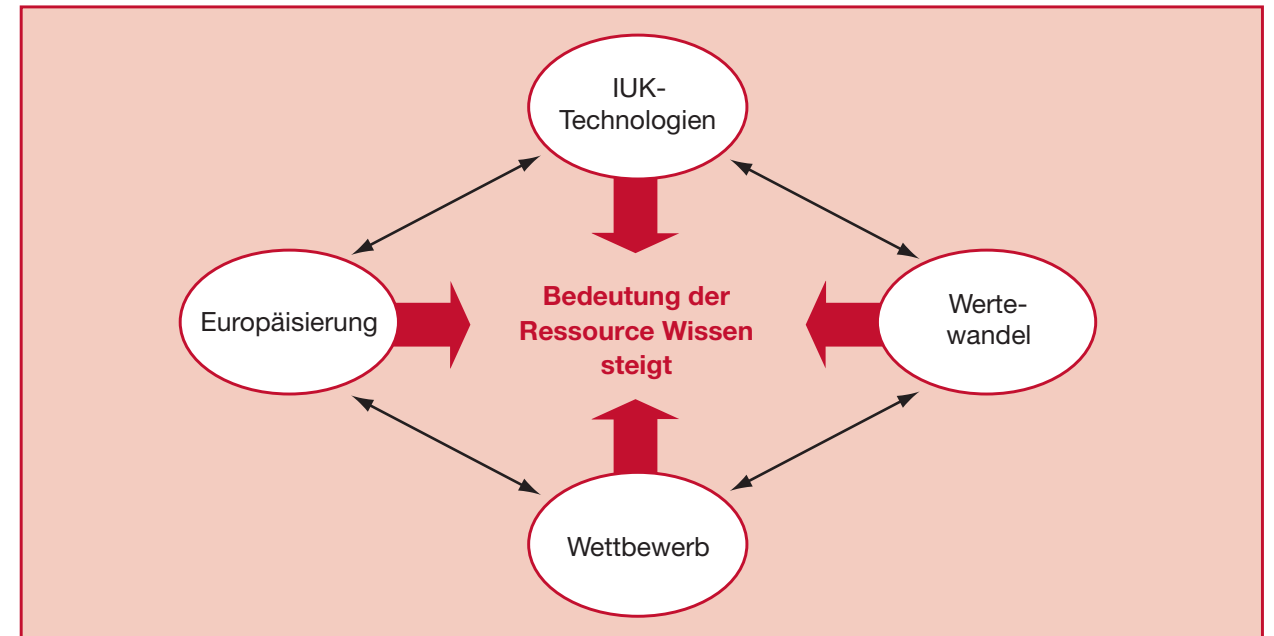


Abbildung 2: Triebkräfte für die steigende Bedeutung der Ressource Wissen (Quelle: Eigene Darstellung)

beim Deutschen Verbändekongress ausgegeben, um weitere Einblicke in den Stand und die Notwendigkeit eines Wissensmanagements zu gewinnen. Es stellt sich die Frage, inwieweit in Verbänden ein Verbesserungsbedarf zum Thema Wissensmanagement wahrgenommen wird.

Die Umfrage des Seminars für Vereins- und Verbandsforschung (SVV) beim Kongress 2002 hat ergeben, dass Verbände einen wesentlichen Verbesserungsbedarf in ihrem Informationsmanagement sehen. Es wurde nicht direkt nach dem Wissensmanagement gefragt, da die Vorstudien ergeben hatten,

dass hiermit sehr unterschiedliche Konzepte verknüpft werden, und aufgrund der Annahme, dass das Informationsmanagement ein wichtiger Teilbereich des Wissensmanagements ist.

Wie Abbildung 3 zeigt, halten etwa 40% der befragten Verbände (N = 111) diesen für sehr dringend oder dringend und nur 2% sehen überhaupt keinen Verbesserungsbedarf.

Neben dem Informationsmanagement wurde in der Studie ermittelt, inwieweit Verbände Verbesserungsbedarf in der Mitgliederkommunikation sehen. Diese ist für Verbände ein zentrales Anliegen. Die Kom-

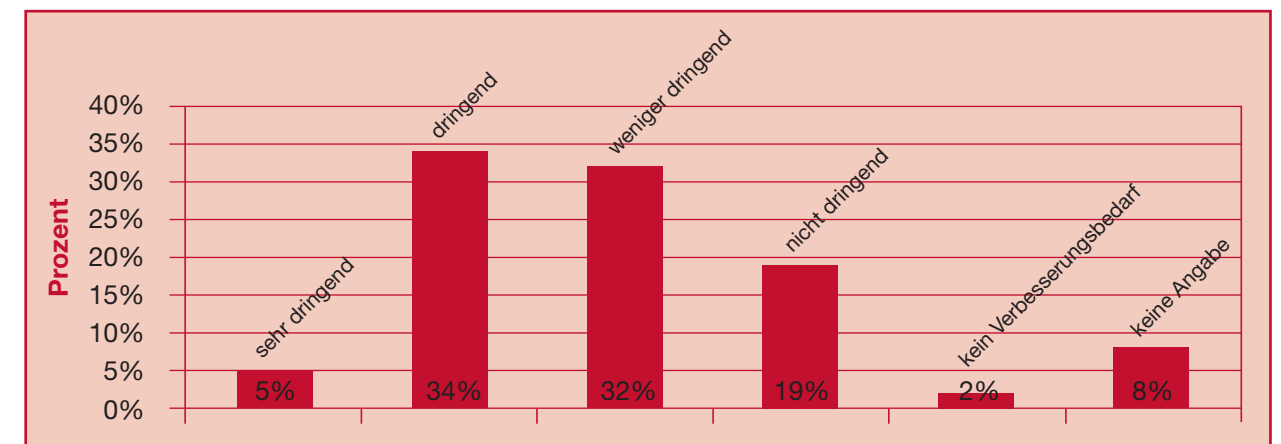


Abbildung 3: Verbesserungsbedarf im Informationsmanagement bei Verbänden (Quelle: Eigene Darstellung)

munikation zwischen Mitgliedern und haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern (letztere sind meist eine Teilgruppe der Mitglieder) ist in vielen Verbänden ein Problemfeld: 37% der Verbände schätzen den Verbesserungsbedarf als dringend oder sehr dringend ein, nur ein geringer Anteil von Verbänden sieht überhaupt keinen Verbesserungsbedarf.

Ebenfalls kann ein Handlungsbedarf im Wissensmanagement aus der Fluktuation von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern abgeleitet werden. Jeder Mitarbeiter verfügt über spezifisches Wissen, das durch sein Ausscheiden dem Verband verloren geht. Dies ist manchmal leicht zu ersetzen, beispielsweise bei Sekretariatsaufgaben, kann aber auch zu kritischen Wissensverlusten führen, etwa wenn langjährige Geschäftsführer oder Vorstände ausscheiden. Interessant in diesem Zusammenhang ist die Verweildauer der einzelnen Personengruppen im Verband. Abbildung 4 zeigt hier die Ergebnisse aus der Studie im Jahr 2002.

Bei der Verweildauer werden deutliche Unterschiede zwischen der Gruppe der Freiwilligen (Vorstand und Ehrenamt) und der Gruppe der bezahlten Arbeitskräfte (Geschäftsführung und Vollzeitmitarbeiter) ersichtlich. Immerhin die Hälfte der Geschäftsführer ist über 10 Jahre für den Verband tätig, doch nur knapp ein Fünftel der ehrenamtlich Tätigen.

Das vorliegende Ergebnis zeigt, dass in vielen Verbänden eine Wiederwahl des Vorstandes möglich ist. Die Verweildauer von Vorstand und ehrenamtlich engagierten Personen ist sehr ähnlich, wobei auffallend ist, dass 31% der Verbände beim Ehrenamt keine Angabe machten. Demzufolge scheint die Dauer des ehrenamtlichen Engagements häufig nicht bekannt zu sein. Weiterhin ist als Problem des Wissensverlustes zu identifizieren, dass die ehrenamtlich Tätigen in leitenden und ausführenden Positionen deutlich weniger lang als die Geschäftsführung für einen Verband tätig sind. Ein Wechsel unter den ehrenamtlichen Mitarbeitern ist aufgrund des Wissenszuwachses durchaus auch positiv zu bewerten. Allerdings bedeutet prinzipiell jeder ausscheidende Mitarbeiter gleichzeitig den Verlust von Wissen.

Die Fallstudie im Bankenverband, in dem 76 hauptamtliche Mitarbeiter nach Problemen im Informations- und Wissensfluss innerhalb des Verbandes befragt wurden, hat gezeigt, dass Mitarbeiter gleichzeitig Informationsdefizite und eine Informationsüberflutung empfinden. Die Informationsüberflutung resultierte aus einem unsystematischen Angebot von Informationen, das z. B. über Zeitschriften- oder e-mail-Verteiler entsteht. Informationsdefizite bestanden bei abteilungsübergreifender Zusammenar-

beit und beim (oftmals fehlenden) Feedback von Vorgesetzten über aktuelle Entwicklungen an ihre Mitarbeiter.

Weiterhin bestanden im Verband Probleme bei der technischen Infrastruktur. So waren beispielsweise Projektdatenbanken nicht gepflegt, und die Verwendung unkompatibler E-mail-Systeme durch verschiedene Abteilungen des Verbandes verursachte Probleme. Insgesamt zeigte sich, dass die Leistungserstellung dieses Verbandes durch ein Wissensmanagement erheblich verbessert werden konnte.

Ziele eines Wissensmanagements

«Wenn über das Grundsätzliche keine Einigkeit besteht, so ist es sinnlos, miteinander Pläne zu machen» – diese Weisheit des Konfuzius (551-479 v. Chr.) hat nicht an Aktualität verloren: Werden Pläne für ein Wissensmanagement gemacht, so müssen zuerst Klarheit und Konsens über die Ziele bestehen, die erreicht werden sollten. Ohne eine klare Vision und sich hieraus ableitende Zielvorgaben ist eine effektive und effiziente Massnahmenplanung nicht möglich.

Ein wichtiges Ziel ist, dass die Wissensbestände eines Verbandes transparent gemacht werden. Bedingt durch die Zusammenarbeit von Ehren- und Hauptamt ist etwa häufig nicht bekannt, über welche Kompetenzen und Ressourcen die einzelnen Personen verfügen. Ein weiteres Ziel ist die Erweiterung des Wissens von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern durch Kompetenzaufbau in Lernprozessen. Durch einen Abgleich der Aufgaben und vorhandenen Kompetenzen lassen sich Defizite ermitteln. Zudem müssen der Schutz vor Wissensverlusten, z. B. durch das Ausscheiden von Mitarbeitern oder ineffektive Informationsstrukturen, sowie eine optimale Nutzung der verbandlichen Wissensbasis gewährleistet sein.

Um die verbandsspezifischen Ziele für das Wissensmanagement zu ermitteln, eignen sich die folgenden Leitfragen:

Leitfragen für die Auseinandersetzung mit Wissensmanagement in einem Verband

- ♦ Wie wichtig ist Wissen für unsere Existenz, unseren Erfolg und die Erreichung unserer Mission?

- ♦ Welche Ziele wollen wir durch die Mobilisierung von Wissen vorrangig unterstützen?
- ♦ Welches Wissen haben wir heute?
- ♦ Welches Wissen benötigen wir in Zukunft zur Sicherung unserer Existenz, Mission und Wettbewerbsfähigkeit?
- ♦ Wie gehen wir mit der Ressource Wissen in unserem Verband um?
- ♦ Wie sollten wir unseren Verband gestalten und entwickeln, damit wir heute und zukünftig den Herausforderungen der Wissensgesellschaft gewachsen sind?
- ♦ Steht für Entscheidungssituationen relevantes und aktuelles Wissen zur Verfügung?

Förderliche Rahmenbedingungen für ein Wissensmanagement in Verbänden

Das Management sollte sich für eine lernförderliche Verbandskultur engagieren. Die Verbandskultur basiert auf gemeinsam gewachsenen Werten, Normen und Symbolen, welche die Entscheidungen, das Handeln und das Verhalten von Mitgliedern in Organisationen beeinflussen. Sie ist das Ganze aller Verfahrensregeln und deren Grundlage, ihre Wirkung fördert die Koordination, Integration und Motivation der beteiligten Personen und kann als Wissensspeicher verstanden werden. Sie wird insbesondere durch das Verhalten der Verbandsführung beeinflusst, die eine wichtige Vorbildfunktion hat. Eine Möglichkeit, kulturelle Werte und Normen als eine Art von Wissen festzuhalten und verfügbar zu machen, ist die Formulierung eines Leitbildes, was einen gemeinsamen Bezugspunkt für alle Mitarbeiter schaffen und einen Orientierungsrahmen für das individuelle Handeln aufspannen kann.

Der Erfolg des Wissensmanagements ist zudem in hohem Masse von der frühzeitigen Einbindung der Mitarbeiter und auch deren Bereitwilligkeit dazu abhängig. Die Motivation von Mitarbeitern ist sehr wichtig. Nach einer SVV-Studie aus dem Jahr 1996/97 sind in der Verbandspraxis für das Hauptamt die wichtigsten Motivationsinstrumente Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit, der Sinn der Arbeit und die Gestaltung des Arbeitsplatzes, beim Ehrenamt der Sinn der Arbeit, der Führungsstil

Verweildauer	Vorstand	Ehrenamt	Geschäftsführung	Vollzeitmitarbeiter	Teilzeitmitarbeiter
bis 2 Jahre	4%	1%	3%	2%	10%
bis 5 Jahre	23%	16%	13%	16%	19%
bis 10 Jahre	39%	33%	22%	22%	26%
über 10 Jahre	19%	19%	51%	40%	21%
keine Ang.	15%	31%	11%	20%	24%
Summe	100%	100%	100%	100%	100%

Abbildung 4: Verweildauer von Verbandsmitgliedern (Quelle: Eigene Darstellung)

und Ehrungen.¹⁰ All diese Instrumente können wirksam innerhalb eines Wissensmanagements vor und bei der Umsetzung von Massnahmen eingesetzt werden.

Die Instrumente, die in den einzelnen Handlungsfeldern des Wissensmanagements zur Anwendung kommen, basieren teilweise auf Informationstechnologien. Wie an mehreren Stellen dieser Arbeit erläutert, bedeutet Wissensmanagement nicht, isoliert neue Technologien einzuführen («technology alone won't make you a knowledge-creating company»¹¹), doch verfügt die Technologie in ihrer Unterstützungsfunktion von Prozessen über ein erhebliches Potenzial («strategic enabler»). Das Verbandsmanagement sieht sich weniger mit dem Problem eines mangelnden Angebotes an Software konfrontiert, sondern mit der nutzer- und bedarfsorientierten Auswahl. Es hat hierbei die besonderen Ansprüche in Verbänden (Mitgliederverwaltung, Ehrenamt) sowie die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Für das Verbandsmanagement hilfreich ist ein Wissen darüber, was von den Mitarbeitern als die grössten Potenziale und Problemfelder der Softwarenutzung erachtet werden.

Aufgabenfelder, Methoden und Instrumente des Wissensmanagements in Verbänden

Es wurde ersichtlich, dass interne und externe Triebkräfte existieren, die eine systematische Auseinandersetzung von Verbänden mit dem Thema Wis-

sensmanagement rechtfertigen. Es wurde bereits aufgezeigt, dass eine klare Zieldefinition hierfür unerlässlich ist. Im Weiteren werden wesentliche Methoden und einzelne Implementierungsinstrumente für das Wissensmanagement erläutert.

Die zielgerichtete Umsetzung des Wissensmanagements lässt sich auf insgesamt vier Handlungsfelder zusammenführen: Analyse des im Verband vorhandenen Wissens, Generierung von Wissen, Speicherung von Wissen, Nutzung des Wissens. Eine Intervention zum Management von Wissens-Beziehungen innerhalb dieser Handlungsfelder kann ein einzelnes Individuum, eine Gruppe oder den gesamten Betrieb betreffen. Die folgende Abbildung zeigt die Handlungsfelder des Wissensmanagements:

Die nachfolgenden Ausführungen spiegeln einen Auszug aus einem Methodenset wider, wobei insbesondere zu berücksichtigen ist, dass die jeweilige Schwerpunktsetzung von Verband zu Verband unterschiedlich ist – je nachdem, welche Probleme mit welchen Prioritäten identifiziert wurden.

Wissensanalyse

Bei der Wissensanalyse geht es um das Erkennen von vorhandenen Informationen und von vorhandenem Wissen mit dem Ziel, intern vorhandene Wissensbestände und extern verfügbare Wissensquellen zu identifizieren. In vielen Verbänden fehlt sicherlich ein Überblick über die vorhandenen internen und externen Fähigkeiten und Wissensbestände. Die

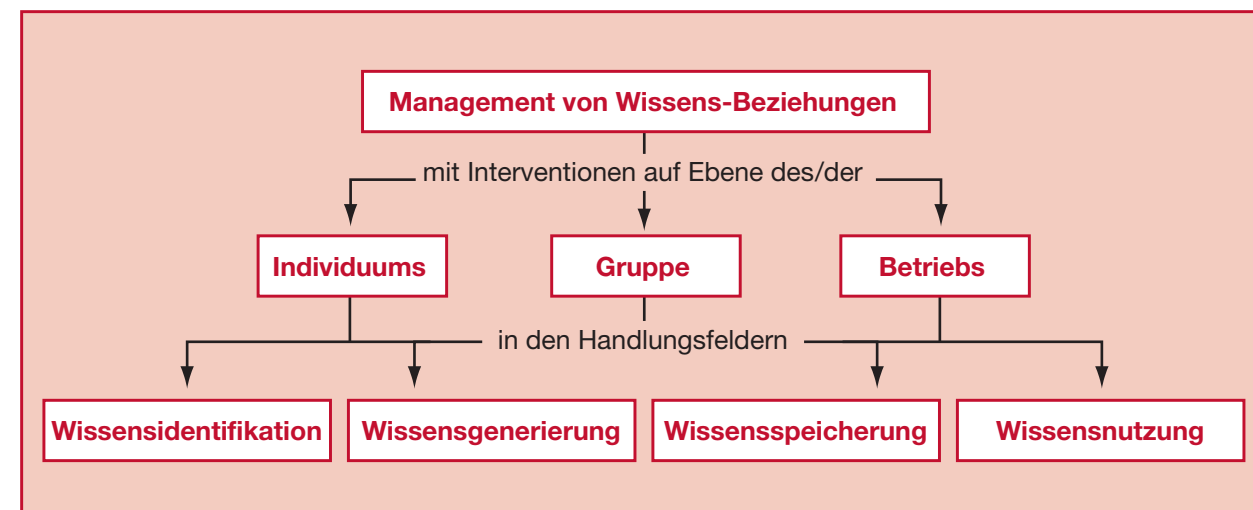


Abbildung 5: Aktionsfelder im Wissensmanagement (Quelle: Eigene Darstellung).

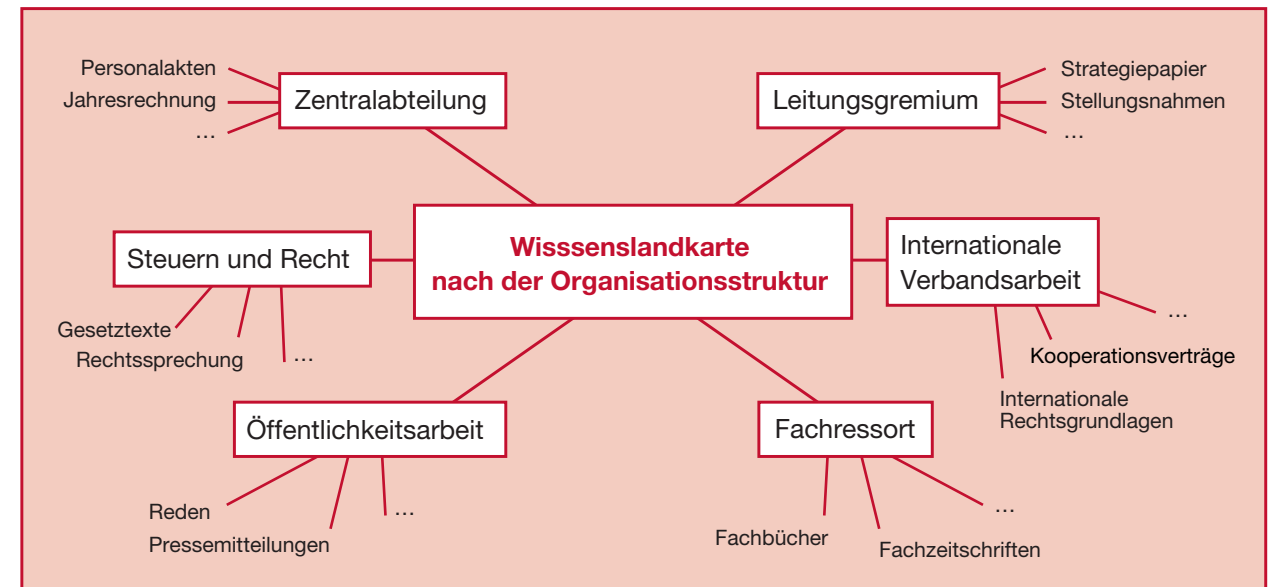


Abbildung 6: Beispiel für eine Wissenslandkarte eines Verbandes (Quelle: Eigene Darstellung)

mangelnde Transparenz birgt die Gefahr von betriebswirtschaftlich ineffizientem und ineffektivem Handeln, so dass beispielsweise Entscheidungen getroffen werden müssen, bei denen der Informationsstand nicht optimal ist.

Eine Methode, um vorhandenes Wissen zu identifizieren, ist, mittels «MindMapping» die Wissensquellen darzustellen. «MindMapping» ist eine Technik zur Denkkorganisation, die sich aus der Gehirnforschung heraus entwickelt hat. Die Wissensquellen können nach Abteilungen oder nach Leistungen differenziert werden mit dem Ziel, eine Wissenslandkarte für einen Verband zu erstellen. Abbildung 6 zeigt das Gerüst einer MindMap für die Wissensquellen eines Verbandes:

Des Weiteren können zur Ermittlung von Problemen im Informations- und Wissensfluss Kommunikationsnetzwerke analysiert werden. Hier stehen die Beziehungen der einzelnen Akteure im Mittelpunkt der Betrachtung. Gleichzeitig können Wissensquellen und ihre Nutzung ermittelt werden. Eine Methode dazu wären strukturierte Interviews mit den haupt- und ehrenamtlichen Verbandsmitarbeitern. Ein begleitender Interviewleitfaden ist sinnvoll. Dieser sollte einen gruppierten Überblick über die Informations- und Wissensquellen liefern. Ein Interviewleitfaden kann die folgenden Fragethemen enthalten:

- ◆ Einschätzung von Problemen im Wissensmanagement
- ◆ Informationsherkunft bei einzelnen Mitarbeitern
- ◆ Bedeutungszuordnung einer Information (wichtig/unwichtig)
- ◆ Format und Ablage
- ◆ Verteilungswege von Informationen
- ◆ Probleme bei der Verteilung
- ◆ Verbesserungsbedarf in der Informationsbeschaffung
- ◆ Verbesserungsbedarf in der Informationsverteilung

Zudem können Wissensprofile von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter in sog. Kompetenzdatenbanken erfasst werden.

Wissensgenerierung

Die Generierung von Wissen, auch als Schaffung von Wissen zu bezeichnen, bedeutet die Entwicklung und Erneuerung des Wissens in einem Verband. Dies kann durch Einstellung neuer Mitarbeiter oder durch die Förderung individueller Lernaktivitäten erfolgen. Hier bietet es sich an, zwischen formalen und informellen Lernaktivitäten zu differenzieren. Beim formalen Lernaktivität wird ein Strukturrahmen für Lernprozesse geschaffen: Curricula werden

vorgegeben, es erfolgt eine gezielte Auswahl von Teilnehmern und die Vermittlung von Inhalten wird organisiert. Informelles Lernen ist primär praktisches Lernen, das durch spontane Interaktion in Gruppen entsteht. Es findet entweder am Arbeitsplatz (on-the-job) oder ausserhalb des Arbeitsplatzes (off-the-job) statt.

Die Instrumente zur Förderung von formaler Lernaktivität sind allgemein den Instrumenten der Personalentwicklung zuzuordnen, etwa Fort- und Weiterbildung. Bei der SVV-Studie von 2001 hatten die befragten Verbandsmitarbeiter diejenigen Bereiche anzugeben, die zukünftig von Qualifizierungsmassnahmen abgedeckt werden sollten. Die häufigsten fünf Antworten waren (n = 150):

- ◆ Mitgliederbetreuung (86%)
- ◆ Veranstaltungsmanagement (84%)
- ◆ Mitgliederverwaltung (81%)
- ◆ Projektmanagement (72%)
- ◆ Budgetrechnung (66%)

Diese Ergebnisse sind als Anhaltspunkte aufzufassen, die spezifischen Inhalte sind vom Bedarf im jeweiligen Verband abhängig.

Wissen wird in der täglichen Arbeit generiert, etwa in Gesprächen, in Meetings, in Positionspapieren oder in Pressemitteilungen. Informelle Lernaktivitäten bei diesen Prozessen können durch Partizipation entstehen. Partizipation bedeutet, dass eine Teilnahme beziehungsweise eine Mitwirkung von nachgeordneten Ebenen an Entscheidungsprozessen bei hierarchisch höheren Ebenen auf freiwilliger Basis erfolgt. Das Ausmass der Partizipation kann von Anhörung (niedriger Partizipationsgrad), Beratung, Meinungsbildung, Mitentscheidung, Veto-Recht bis zu (teil-) autonomen Gruppen (hoher Partizipationsgrad) reichen. Vorteile – neben der Wissensgenerierung durch die Mitwirkung – sind die höhere Arbeitszufriedenheit, verbesserte Identifikation mit Entscheidungen und die Steigerung der Entscheidungsqualität. Allerdings fehlen häufig Partizipationsfähigkeit und -willigkeit auf beiden Seiten. In Verbänden kann Partizipation erfolgen durch:

- ◆ Einbindung der Geschäftsführung in Entscheidungen des Vorstandes

- ◆ Einbindung von ehrenamtlichen und/oder hauptamtlichen Mitarbeitern in Entscheidungen des Vorstandes
- ◆ Einbindung von ehrenamtlichen und/oder hauptamtlichen Mitarbeitern in Entscheidungen der Geschäftsführung
- ◆ Einbindung von ehrenamtlichen Mitarbeitern in Entscheidungsprozesse der hauptamtlichen Mitarbeiter
- ◆ Einbindung von Mitgliedern in Entscheidungsprozesse von Vorstand beziehungsweise Geschäftsführung

Schon ein niedriger Partizipationsgrad verbessert die Generierung von Wissen: Bereits bei einer Anhörung oder einer Beratung werden Kommunikationsprozesse in Gang gesetzt, in denen Wissen ausgetauscht wird und zwar nicht nur explizites (Fakten)wissen, sondern auch implizites Wissen, etwa wenn eine Meinung geäussert wird, die bislang so nicht bekannt war.

Auf Gruppenebene ist eine wichtige «Lernform» in Verbänden die Arbeit in Ausschüssen. Ein Ziel der Ausschussarbeit ist die wirkungsvolle Nutzung der beschränkten Kapazität (Zeit, Sachverstand, Information, Wissen der Freiwilligen). Hierzu sind als Prinzipien eine Beschränkung auf das Wesentliche (Ziele, Pläne oder Grundsätze) erforderlich sowie das konstruktive Zusammenwirken von Haupt- und Ehrenamt, um etwa die «Profidominanz» zu vermindern.¹²

Ausschüsse stellen eine wichtige Kapazitätsergänzung für den Vorstand sowie die Geschäftsführung dar. Das Know-how der Mitglieder sollte auch bei der Gestaltung des Wissensmanagements nicht ungenutzt bleiben. Es empfiehlt sich die Einrichtung eines eigenen Organisations- und Lenkungsausschusses für das Wissensmanagement. Mögliche Themen für Ausschüsse im Bereich des Wissensmanagements sind beispielsweise der Umgang mit Problemen des Informations- und Wissensflusses oder die Verbesserung des Mitgliederbeziehungsmanagements.

Wissensspeicherung

Die Speicherung des Wissens, auch Wissensarchivierung genannt, bezieht sich auf die Sicherung der in



einem Verband vorhandenen Wissensbestände. Der Verlust von Wissensbeständen ist zu vermeiden. Hierfür stehen vielfältige technische Möglichkeiten zur Verfügung.

Der Einsatz von Datenbanken ist heutzutage im Alltag des Verbandsgeschäftes üblich, etwa mit Daten zu Mitgliedern, Mitarbeitern, Ausgaben und Einnahmen oder auch zur Pressearbeit (Mediendatenbanken). Als Gestaltungsinstrument für das Wissensmanagement sind (Wissens-)Datenbanken geeignet, die sich dadurch auszeichnen, dass die Datenbestände vernetzt sind und dadurch ein Mehrwert geschaffen werden kann.

Diagnose- und Expertensysteme repräsentieren Wissen in einer für den Computer automatisch verwertbaren Form. Verbreitet sind beispielsweise Systeme, die eine regel- oder logikbasierte Repräsentation verwenden. Anwendungen stammen unter anderem aus den Bereichen der künstlichen Intelligenz und des Data Minings, welches sich mit dem Auffinden neuen Wissens aus bestehenden Datenbanken beschäftigt. Das Ziel von Expertensystemen kann es etwa sein, das Wissen eines einzigen oder ei-

ner geringer Anzahl von Experten einem umfassenden Mitarbeiterkreis zur Nutzung zur Verfügung zu stellen, der dieses Wissen benötigt. Anhand von Regeln und Strukturen werden weitere Informationen aus dem Wissen des Experten generiert und so ein Mehrwert geschaffen. In Verbänden können Expertensysteme zur Analyse von «Best Practices» genutzt werden. Solche Expertensysteme werden beispielsweise an der Schnittstelle von Verbänden und der Politik immer wichtiger.

Häufig werden Erfahrungen gemacht, die für zukünftige Aufgaben oder ähnliche Fragestellungen von Bedeutung sind, beispielsweise eine Reflexion über Methoden, Schwierigkeiten, Lösungswege. Bei «lessons learned» werden Ideen und Erfahrungen festgehalten, die für die zukünftige Arbeit von Bedeutung sind. Um Lösungen wieder verwenden zu können, muss das Niederlegen von lessons learned sowohl zielgerichtet als auch handlungsorientiert erfolgen. Eine Methode wäre das Erstellen von Checklisten über erfolgreiche Verfahrensweisen, wichtige Aktionen oder aufgetretene Probleme mit Lösungen in der Lobbyarbeit. Dies kann beispielsweise struk-



Abbildung 7: Prozess des Beschwerdemanagements und des Vorschlagswesens (Quelle: Purtschert 1988, S. 462).

turiert nach den Ansprechpartnern oder Verfahrensweisen geschehen. Diese lessons learned sind auch deshalb wichtig, weil häufig entweder die Rahmenbedingungen des Lobbyings (z. B. neue Regierung) sich verändern oder auch die Personen, die diese Aufgabe übernehmen, wechseln (z. B. neuer ehrenamtlicher Vorstand wird gewählt).

Wissen geht nicht nur verloren, wenn z. B. keine optimale Dokumentation von Betriebsabläufen oder Datenspeicherung in Datenbanken erfolgt, sondern auch, wenn Mitarbeiter aus dem Verband ausscheiden. Die Speicherung von Wissen berührt daher auch die Problematik der Personalbindung. In der empirischen Studie zeigte sich, dass hauptamtliche Mitarbeiter durchschnittlich deutlich länger im Verband tätig sind als ehrenamtliche Mitarbeiter. Die Bindung von ehrenamtlichen Mitarbeitern ist oftmals eine schwierige Aufgabe für Verbände und sollte bei der Gestaltung des Wissensmanagement besondere Beachtung erfahren. Ein gesundes Mass zwischen Bindung und Erneuerung der Mitarbeiter ist zu finden.

Wissenstransfer

Der Wissenstransfer bezieht sich auf die (Mit-)Teilung von Wissen in Handlungs-, Entscheidungs- oder in Kommunikationssituationen. Diese Aktivität erfordert, dass mindestens zwei Personen – direkt oder indirekt, «face-to-face», mediengestützt oder netzbasiert – miteinander kommunizieren. Durch die Wissenskommunikation wird Wissen zur Verfügung gestellt, wird genutzt und ist nicht mehr «totes» Wissen. Beim Wissenstransfer sind vor allem die persönliche Motivation und Fähigkeiten der Personen entscheidend. Zu diesem Gestaltungsfeld des Wissenstransfers zählen zum Beispiel die Online-Kommunikation oder die Einführung eines Beschwerdemanagements und Vorschlagswesens.

Aus der Perspektive des Verbandsbetriebes ist der Nutzen des Informationsgewinns aus Beschwerden und Vorschlägen in der Regel hoch, beispielsweise dann, wenn ein Mitglied, das einen Verbandsaustritt anstrebt, vorher seine Unzufriedenheit anhand einer Beschwerde artikuliert. In dieser Situation eröffnet sich für einen Verband eine Handlungsmöglichkeit,

den Austritt durch einen entsprechenden Umgang mit der Beschwerde und die Beseitigung der Beschwerdeursache zu verhindern. Hierdurch lassen sich möglicherweise Mitgliederaustritte verhindern und weiteren ähnlich motivierten vorbeugen. Nachteilig kann das Beschwerdemanagement dann werden, wenn es von einzelnen Mitgliedern «zweckentfremdet» wird, etwa um eigene Interessen durchzusetzen oder Antipathien gegenüber einzelnen Personen zu äussern. Eine weitere Möglichkeit, die Nutzung des Wissens der Mitglieder zu verbessern, ist die Schaffung eines Vorschlagswesens, das in einem komplementären Verhältnis zum Beschwerdemanagement stehen sollte. Abbildung 7 zeigt den Prozess der Artikulation von Beschwerden und Vorschlägen.

Konferenzen und Tagungen stellen eine wichtige Wissensplattform für Mitglieder bzw. Mitgliedsbetriebe dar und dienen in erster Linie dem Erfahrungsaustausch. Es handelt sich dabei um Treffen, wo all das informelle, auch das gerüchteweise Wissen ausgetauscht, erfunden, verbogen, zurechtgerückt, aufgebauscht oder verniedlicht wird, was nie in schriftlicher Form festgehalten werden würde. Die Teilnehmer wollen ihr Wissen in die Veranstaltung einbringen, wollen diskutieren und dazulernen. Neben Konferenzen und Tagungen verfolgen Messen und Ausstellungen, die von Verbänden organisiert werden, ähnliche Ziele im Wissenstransfer.

Erfolgsmessung

Ein weiteres und notwendiges Element im Wissensmanagement ist die Ermittlung des Erfolges durchgeführter Massnahmen. Es gilt festzustellen, ob die vereinbarten Ziele tatsächlich erreicht wurden. Dies erfolgt in Form einer Soll-Ist-Analyse. Auf dieser Grundlage erfolgt dann eine Bewertung der Vorteilhaftigkeit durchgeführter Massnahmen. Es ist bei der Erfolgsmessung zu bedenken, dass die Ressource Wissen in Verbänden teilweise personengebunden und somit einer objektiven Bewertung nicht vollständig zugänglich ist.

Es besteht die Schwierigkeit, geeignete Indikatoren und Kennzahlen für die Überprüfung von Wissenszielen zu finden und diese zu messen. Ausserdem tritt in Verbänden, aufgefasst als eine Netzwerkform

mit haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern, das Problem auf, eine Kontrollinstanz der Erfolgsmessung festzulegen. Mögliche Kontrollinstanzen sind die haupt- und ehrenamtliche Führung, die Mitglieder oder externe Stellen.

Mittels geeigneter Verfahren, die in der Dissertation zum Thema genauer beschrieben sind, kann eine näherungsweise Bewertung des Erfolges erreicht werden.

Probleme bei der Einführung eines Wissensmanagements

Wissen ist ein sensibles Gut. Vor allem folgende Probleme können bei der Implementierung eines Wissensmanagements in einem Verband auftreten:

- ◆ Reserviertheit der Betroffenen allgemein wegen tatsächlicher oder befürchteter Einschränkung von Autonomieräumen und Mitentscheidungsrechten
- ◆ Befürchtung der Mitarbeiter, dass ihnen zusätzliche Verpflichtungen auferlegt werden
- ◆ Angst der Mitarbeiter vor technischen Neuerungen (fehlendes Verständnis)
- ◆ Befürchtung der Mitarbeiter, dass unsinnige bzw. unbrauchbare Informationen vervielfältigt werden
- ◆ Furcht der hauptamtlichen Mitarbeiter vor Abwertung ihrer Qualifikation
- ◆ Ablehnung durch die ehrenamtlichen Mitarbeiter, da sie den Verdacht hegen, dass zusätzliches Engagement erforderlich ist
- ◆ Ablehnung durch den Vorstand, da er die Gefahr von Kompetenzverlusten vermutet
- ◆ Angst der Mitglieder vor unnützen Ausgaben für das Wissensmanagement
- ◆ Ressourcenprobleme aufgrund der Verbandsgrösse
- ◆ Einstellung von Mitarbeitern wie «Wissen ist Macht» und «Mein Wissen ist mein Wissen und das gebe ich nicht weiter»
- ◆ Hemmende Partizipationsregeln
- ◆ Prozesse im Verband sind unzureichend definiert
- ◆ Kommunikationsprobleme zwischen den beteiligten Gruppen

Um solchen Problemen begegnen zu können, erscheint ein Bewusstsein von Sinn und Zweck der Ziele, die mit einem Wissensmanagement verfolgt werden, und der einzuleitenden Massnahmen erforderlich. Entscheidend ist, wie mit derartigen Problemen von Seiten der Verbandsführung umgegangen wird. Gerade diese kann Massnahmen initiieren, die zu förderlichen Rahmenbedingungen und Prozessen führen.

Zusammenfassung

Für Verbände ist Wissen eine zentrale Ressource, die nicht vernachlässigt werden sollte. Ein Wissensmanagement kann Verbänden bei der Bewältigung ihrer Probleme im Informationsmanagement oder in der Mitgliederkommunikation helfen. Das in diesem Beitrag dargestellte Konzept für ein Wissensmanagement spannt einen Rahmen auf und kann individuell auf die Bedürfnisse von Verbänden zugeschnitten werden. Als von besonderer Bedeutung bei der Anwendung zeigten sich die Vermittlung von Transparenz und die Generierung von Nutzen für Mitglieder und Mitarbeiter.

Das thematisierte Forschungsfeld des Wissensmanagements steht in seiner praktischen Anwendung in Verbänden erst am Anfang. Es verfügt über die Eigenschaft, dass es allen Verbandszielen dienen kann und nicht nur Einzelnutzen stiftet. Mit einem wachsenden Verständnis in Kreisen des Verbandsmanagements und zunehmenden Reifegraden von Konzepten werden sich auch die eingesetzten Methoden weiterentwickeln. Die in dieser Arbeit abgeleiteten Analyseergebnisse und Gestaltungshinweise bieten ein weites Feld für nachfolgende empirische Überprüfungen und weiterführende Untersuchungen.

Fussnoten

- ¹ Vgl. Bacon 1990.
² Vgl. Priller/Zimmer 2001, S. 11; Salamon/Anheier 1997, S. 33 f.
³ Vgl. Witt/Seufert/Emberger 1996, S. 422 f.
⁴ Zum Überblick über verschiedene Definitionen von Wissen vgl. von Krogh und Venzin 1995, S. 420 f. Zum handlungsorientierten Wissensbegriff vgl. Schmiel 1967, S. 183.

⁵ Vgl. Probst/Raub/Romhardt 1999, S. 46.

⁶ Vgl. Pawlowsky 1992, S. 202.

⁷ Bedeutsame Literatur in der Diskussion um das Wissensmanagement in Unternehmen sind u. a. Probst/Raub/Romhardt 1999, Güldenbergs 1998 sowie Nonaka/Takeuchi 1997.

⁸ Vgl. Krackhardt/Hanson 1994, S. 16.

⁹ Vgl. Witt/Sturm 1998, S. 291.

¹⁰ Vgl. Witt et al. 1998, S. 26.

¹¹ Davenport/Prusak 1999, S. 142.

¹² Vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud 1999, S. 200.

Literaturverzeichnis

- Bacon, F., *Neues Organon, Teilband 1* (Original: *Novum Organum Scientiarum*, um 1580), in: Wolfgang Krohn (Hrsg.), Hamburg, 1990.
- Davenport, T./Prusak, L., *Wenn Ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiss... . Das Praxisbuch zum Wissensmanagement*, Landsberg am Lech, 1998.
- Güldenbergs, S., *Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen – ein systemtheoretischer Ansatz*, 2. Aufl., Wiesbaden, 1998.
- Nonaka, I./Takeuchi, H., *Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*, Frankfurt a.M., 1997.
- Pawlowsky, P., *Betriebliche Qualifikationsstrategien und organisationales Lernen*, in: Staehle, W./Wolfgang, C. (Hrsg.): *Managementforschung 2*, Berlin, New York, 1992, S. 177-238.
- Priller, E./Zimmer, A., *Der Dritte Sektor international - Mehr Markt – weniger Staat?*, Berlin, 2001.
- Probst, G./Raub, S./Romhardt, K., *Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*, 3. Aufl., Wiesbaden, 1999.
- Purtschert, R., *Beschwerde-Management in Verbänden, Gewerkschaften und Kammern*, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 11. Jg., H. 4, 1988, S. 458-463.
- Salamon, L./Anheier, H., *The emerging nonprofit sector. An overview*, Manchester, New York, 1996.
- Schmiel, M., *Erziehung zum Handeln*, in: Baumgardt,

J. (Hrsg.): *Erziehung in einer ökonomisch-technischen Welt. Festschrift für Friedrich Schlieper zum 70. Geburtstag*, Freiburg, 1967, S. 181–193.

Schwarz, P./Purtschert, R./Giroud, C./Schauer, R., *Das Freiburger Management Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO)*. 3. Auflage, Bern, Stuttgart, 1999.

von Krogh, G./Venzin, M., *Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement*, in: *Die Unternehmung*, 49. Jg, 1995, H.6, S. 417–436.

Witt, D./Seufert, G./Emberger, H., *Typologisierung und Eigenarten von Verbänden*, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 19. Jg, 1996, H.4, S. 422 f.

Witt, D./Lakes, B./Emberger, H. et al., *Stand des Managements in Verbänden: Ergebnisse der Verbändeerhebung 1996/97. Gesamtauswertung*, Freising, 1998.

Die Autorin



Karin Rosskopf/krosskopf@web.de

Dr. Karin Rosskopf; nach Ausbildung zur Bankkauffrau studierte sie Wirtschaftspädagogik an der Ludwig-Maximilians-Universität München sowie Volkswirtschaftslehre an der Waikato Universität in Neuseeland. Anschließend zwei Jahre als wissenschaftliche Mitarbeiterin bei Prof. Dr. Dieter Witt am Fachgebiet Dienstleistungsökonomik und zugleich für das Seminar für Vereins- und Verbandsforschung an der Technischen Universität München tätig. Promotion zum Thema Wissensmanagement in Nonprofit-Organisationen im Mai 2004, danach Tätigkeit in verschiedenen internationalen Organisationen (FAO, Weltbank, IFPRI) in Rom und Washington. Seit März 2005 bei der Siemens AG, in Berlin und den USA tätig.



Das Buch zum Thema dieses Beitrags ist unter dem Titel «Wissensmanagement in Nonprofit-Organisationen» im Deutschen Universitäts-Verlag erschienen. ISBN: 3–8244–8162–6