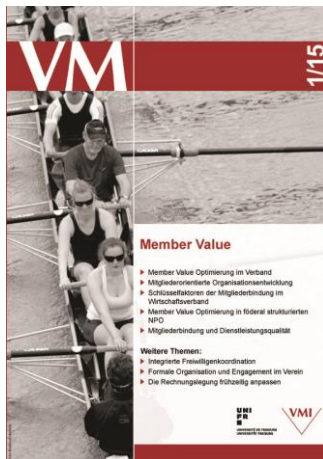


Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/15

Schumacher, Nathaly; Lichtsteiner, Hans

Mittgliederorientierte Organisationsentwicklung

Verbands-Management, 41. Jahrgang, Ausgabe 1 (2015), S. 12-18.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Irene Weber
Layout: Irene Weber / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Bernhard Marbach (Rowing Club Bern)
ISBN: 3-909437-42-7
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.



Praxisbeitrag

Mitgliederorientierte Organisationsentwicklung

Nathaly Schumacher und Hans Lichtsteiner

Das Problem sinkender Mitgliederzahlen sowie die zunehmende Schwierigkeit zur Rekrutierung von Ehrenamtlichen stellen viele Verbände vor die Herausforderung, sich den veränderten Rahmenbedingungen anpassen und neu organisieren zu müssen. Vorliegender Praxisbericht zeigt, wie dank einer Mitgliederbefragung Transparenz geschaffen werden kann, wer welche Erwartungen an den Verband, seine Leistungen und Strukturen hat. Die Notwendigkeit der «Mitgliedernähe» wird gemäss dieser Befragung eher überschätzt.

Bei vielen Wirtschaftsverbänden sind die Mitgliederzahlen am sinken. Horizontale oder vertikale Integrationsprojekte, Firmenschliessungen in Folge von Nachfolgeproblemen, aber auch die Verlagerung der Geschäftstätigkeiten sind nur einige Ursachen für die insgesamt sinkende Zahl an potentiellen Mitgliedern.¹ Verstärkt wird dieser Mitgliederschwund durch immer weniger Firmen, die aus Tradition oder Loyalität eine Mitgliedschaft in einem Verband eingehen.² In Zeiten von Verdrängungswettbewerb stellt sich für viele die Frage, warum sie sich mit der Branche solidarisieren und in einer Gemeinschaft wie einem Verband verbleiben sollen, wenn am Markt gleichzeitig die anderen Mitglieder des Verbandes, aber auch Mitbewerber versuchen, sie aus dem Geschäft zu drängen.

Die rückläufigen Mitgliederzahlen setzen viele Branchenverbände unter Druck. Durch fehlende Beiträge steigen für sie nicht nur die Kosten pro Mitglied zur Aufrechterhaltung von Bereitschafts- und Kollektivleistungen. Es wird auch immer schwieriger, die Gremien zu besetzen.³ Spätestens wenn sich eine Sektion aufgrund der geringen Mitgliederzahl sowie der fehlenden Partizipation an einem einzelnen Tisch treffen kann, stellt sich die Frage, ob die historisch gewachsenen Strukturen wirklich noch Sinn machen. Die meisten Mitgliedsfirmen sind ja sowieso bereits

weit über die Sektionsgrenzen hinaus aktiv. Obwohl eine Zentralisierung der Verbandsaktivitäten in dieser Situation viele Effizienzvorteile bringen würde, ist die Haltung vieler Ehrenamtlicher und Mitglieder einer stärkeren Ökonomisierung und Professionalisierung gegenüber eher kritisch eingestellt. Als Argumente werden die regionale Verankerung, die Sicherstellung der Basisdemokratie wie auch die Nähe zum Mitglied als Grund für den Erhalt mehrstufiger Verbandsstrukturen ins Feld geführt.⁴

Das Problem der sinkenden Mitgliederzahlen sowie die zunehmende Schwierigkeit zur Rekrutierung von Ehrenamtlichen zwingen viele Verbände, sich neu aufzustellen. Im Sinne einer Organisationsentwicklung müssen die knappen Ressourcen effektiver und effizienter eingesetzt werden, gleichzeitig soll aber auch die Verbandsattraktivität für die Mitglieder erhalten wenn nicht sogar gesteigert werden. Denn ganz besonders bei Berufsverbänden ist die Zahl an Mitgliedern entscheidend für die Legitimität des Verbandes, insbesondere bezüglich der Aufgaben Lobbying und Collective Bargaining.⁵

Die Mitgliederorientierung von NPO und damit die Verbandsattraktivität für die Mitglieder stehen aktuell unter dem Terminus «Member Value» im Fokus vieler Forschungsprojekte. Mitgliedernutzen entsteht, wenn sich die Anreize und Organisationscharakteristika einer NPO mit den Bedürfnissen und Motiven der Mitglieder decken.⁶ Damit Mitglieder motiviert sind, in einer NPO zu verweilen und sich für diese zu engagieren, muss die NPO mit ihren Leistungen, Aktivitäten, aber auch mit ihren Strukturen den Bedürfnissen der Mitglieder so weit wie möglich entsprechen. Nur so kann eine NPO einen maximalen Nutzen für und damit eine Bindung der Mitglieder erzielen.⁷ Gemäss Suter (2013) sind es dabei häufig die nicht-ökonomischen Bedürfnisse und Motive, die die Attraktivität einer Mitgliedschaft in einer NPO begründen. Um die Bedeutung dieser nicht-monetären Motive messen zu

können, hat Suter (2013) ein Modell von zwölf Bedürfnisdimensionen entwickelt. Weil die relative Bedeutung zwischen nicht-ökonomischen und ökonomischen Nutzendimensionen oft Anlass zur Diskussion ist, wird auch die Präferenz, einen ökonomischen Nutzen aus der Mitgliedschaft zu erzielen, erforscht. Dieses Modell soll mitgliedschaftlich organisierten NPO helfen, die Nutzenerwartung ihrer Mitglieder besser zu verstehen. Abgeleitet aus den Erkenntnissen lässt sich das Leistungsangebot besser auf die Mitgliederbedürfnisse abstimmen, womit eine optimalere Nutzengenerierung erreicht werden kann. Einem Aspekt, dem in diesem Zusammenhang jedoch wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde, ist die Frage, welchen Einfluss Strukturen auf den Member Value und damit auf die Verbandsattraktivität haben.⁸ Vor dem Hintergrund der einleitend beschriebenen Notwendigkeit zur Organisationsanpassung bei Branchenverbänden erlangt diese Frage zunehmend an Relevanz.

Untersuchungskonzept

Die Autoren hatten die Möglichkeit, im Rahmen eines Beratungsprojekts der Frage des Zusammenhangs zwischen Strukturen und Member Value nachzugehen. Der Vorstand eines traditionell gut verankerten Branchenverbands auf Kantonsebene zog in Erwägung, sich auf Sektionsstufe neu zu organisieren. Konkret stellte sich die Frage, welche Aufgaben die Sektionen des Verbandes künftig noch wahrnehmen müssen, die aus Sicht der Mitglieder nicht über den Kantonalverband oder den Nationalen Verband erbracht werden können. Diese übergeordnete Fragestellung wurde in folgenden vier Teilfragen analysiert:

1. Welche Verbandsleistungen werden von den Mitgliedern überhaupt aktiv wahrgenommen?

2. Welche Verbandsleistungen werden von den Mitgliedern als wichtig empfunden und decken zentrale Bedürfnisse?
3. Wie zufrieden sind die Mitglieder mit den Verbandsleistungen und wo besteht aus ihrer Sicht noch Optimierungs- oder Ergänzungsbedarf?
4. Inwieweit es wichtig ist, auf welcher Verbandsebene eine Leistung erbracht wird?

Ausgehend vom Member-Value-Ansatz wurde die Bedürfnisstruktur der Verbandsmitglieder sowie die Anreizgestaltung des Verbands mit den Erwartungen an den Ort der Leistungserfüllung erhoben und analysiert. Dieses auf den Mitgliedernutzen fokussierte Vorgehen zur Überprüfung der Verbandsstrukturen generierte zentrale Erkenntnisse zu einer mitgliederorientierten Organisationsentwicklung.

Ergebnisse der explorativen Studie

Die Befragung der Mitglieder wurde als Vollerhebung, schriftlich, mittels Fragebogen durchgeführt. Der Fragebogen war so aufgebaut, dass nach der einleitenden Profilerhebung des Befragten in einem ersten Teil ungestützt seine Motive zur Mitgliedschaft sowie die Leistungswahrnehmung eruiert wurden. In einem zweiten Teil wurde gestützt die Wichtigkeit sowie der Erfüllungsgrad pro Leistungskategorie erhoben. Weiter konnten die Befragten angeben, inwieweit eine Leistung zentral auf nationaler, auf kantonaler Ebene oder dezentral durch die regionalen Sektionen erbracht werden sollte. 88 der 137 befragten Mitglieder nahmen an der Befragung teil, was einer Rücklaufquote von 64.2% entspricht. 84 der Antworten waren soweit vollständig und in sich konsistent, dass sie in die Auswertungen aufgenommen werden konnten. Die retournierten Fragebögen wie auch die Antwort-



Foto: Bernhard Marbach

ten bei den offenen Fragestellungen waren von ansprechender Qualität. Von den 84 Firmen, die an der Untersuchung teilgenommen haben, sind gut die Hälfte aller Betriebe bereits seit über 30 Jahren Mitglied beim Verband. 29 der Antwortenden (34.5%) vertreten seit mehr als 21 Jahren ihre Firma im Verband, kennen diesen also bereits sehr lange. 47.6% der Mitglieder hatten zum Zeitpunkt der Befragung mindestens einmal ein Ehrenamt in einem Gremium inne und weitere 19% waren freiwillig tätig, d.h. als Prüfungsexperte und/oder in einer Arbeitsgruppe. Nur ein Drittel der Umfrageteilnehmer engagierten sich nie im Verband. Die Umfrageteilnehmer gehören folglich zu den langjährigen und mittel bis stark aktiven Mitgliedern.

Wichtigkeit und Erfüllungsgrad der Mitgliederbedürfnisse

Tabelle 1 enthält die 12 Bedürfnisdimensionen gemäss Suter (2013), die potenziell den Nutzen einer Mitgliedschaft begründen können. Die Bedürfnisse sind nach der durchschnittlichen Wichtigkeit (Wert in der 1. Spalte) gemäss Einschätzung der Befragten angeordnet. Die Wichtigkeit wurde auf einer 5-er Skala erhoben, d.h. 1 = «gar nicht wichtig» bis hin zu 5 = «sehr wichtig». Die zweite Spalte beschreibt die Bedürfnisse im Detail. Die dritte Spalte enthält die die-

nigen Leistungen und Aktivitäten, mit denen die Befragten die Bedürfnisbefriedigung ungestützt in Verbindung bringen. Aus der offen formulierten Fragestellung sind die häufigsten Antworten aufgeführt.

Die Rangfolge der Wichtigkeit untermauert die dem Modell von Suter (2013) unterlegten These, dass der ökonomische Nutzen nicht das primäre Motiv für eine Verbandsmitgliedschaft darstellt. Dieses Bedürfnis steht erst an fünfter Stelle. Informations- und Verständnisförderung wird von den Befragten viel wichtiger eingestuft. Der Verband kann dieses Bedürfnis über Dokumentationen, Marktanalysen und die Herausgabe von Statistiken decken. Eine Gruppendiskussion auf Basis der Analyseresultate zeigte zudem, dass es den Mitgliedern bei diesem Bedürfnis primär darum geht, ein Gespür für den Markt und die Marktentwicklungen zu erhalten. Sie suchen Anhaltspunkte, um die Situation der eigenen Firma besser einordnen und deuten zu können. Das zweitwichtigste Bedürfnis, das Verlangen nach Identität, umfasst zwei Dimensionen: Einerseits die Schaffung einer Identität der Mitgliedsfirmen als Berufsstand gegen aussen (Kooperationsidentität oder COOPI) und andererseits die Identität gegen innen (Organisationsidentität oder CI), d.h. die Förderung des Zusammengehörigkeitsgefühls unter den Mitgliedern.

Wichtigkeit	Bedürfnisse	Leistungen & Aktivitäten
4.20	Information und Verständnisförderung: Zugang zu wichtigen Informationen, die helfen, Sachverhalte besser zu verstehen und zum Weiterdenken anregen.	Dokumentationen, Marktanalysen und Statistiken
4.04	Identität: Klare Verhaltensregeln und Wertvorstellungen, einheitlich positives Image.	Medien (PR, Imagekampagnen, Broschüren etc.), Werte & Norme (Statuten, Informationen, Kodex etc.)
3.74	Sicherheit und Schutz: Der Verband als vertrauenswürdiger Partner sorgt für Stabilität, Sicherheit und Verlässlichkeit im Umfeld.	Bündelung der Kräfte: Einheitliche Meinung und gemeinsamer Auftritt (Verhandlungen, Verhandlungsmacht, prof. Meinungsbildung etc.)
3.58	Austausch: Möglichkeit zum Austausch und der Mitgestaltung der Branchenentwicklung.	Anlässe/Stamm
3.47	Ökonomischer Nutzen: Leistungsbezug zu besseren Konditionen.	Aus- und Weiterbildung/Kurse, Tarife/Landesmantelverträge/Regieansätze
3.47	Geselligkeit und Freundschaft: Der Verband sorgt für Kollegialität und ein starkes Wir-Gefühl.	Anlässe/Stamm
3.23	Ästhetik: Der Verband engagiert sich für ästhetisches, nachhaltiges Bauen.	Medien und einheitlicher Auftritt
3.17	Mitgestalten und Schaffen: Möglichkeit zur Umsetzung von persönlichen Ideen, Meinungen und Vorstellungen.	Ehrenamtstätigkeit, Arbeitsgruppen/Kommissionen
3.14	Genuss: Der Verband schafft gesellige Momente.	Anlässe/Stamm
2.93	Freiheit und Selbstbestimmung: Der Verband erhöht meine Autonomie, berufliche Flexibilität und Freiheit.	Geringere Bürokratie
2.88	Macht: Möglichkeit zur Einflussnahme und Übernahme einer Führungsrolle.	Arbeitsgruppen/Kommissionen, Versammlungen, Vorstand/Delegation
2.58	Förderung und Erfolg: Momente der Bestätigung und des persönlichen Erfolgs.	Aus- und Weiterbildung/Kurse, Versammlungen, Austausch mit Mitgliedern

Tabelle 1: Leistungen zur Deckung der Bedürfnisse und deren Wichtigkeit für die Mitglieder

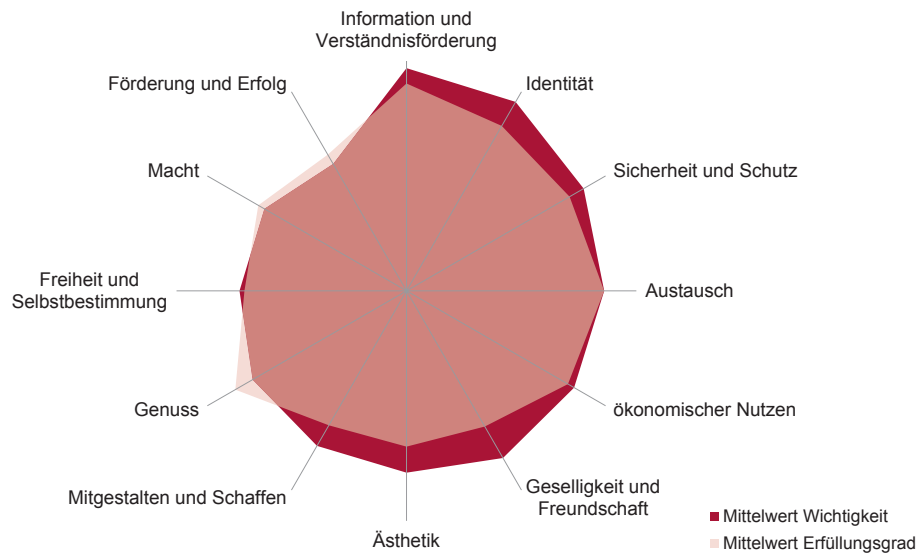


Abbildung 1: Wichtigkeit und Erfüllungsgrad der Bedürfnisse

An dritter Stelle wird die regulierende Wirkung des Verbands gegen innen wie gegen aussen geschätzt. Gegen innen garantiert der Verband über eine gegenseitige, soziale Kontrolle die Einhaltung bestimmter Fairness-Regeln. Gegen aussen verleiht das Zusammenstehen der Mitglieder eine bestimmte Macht gegenüber Marktpartnern und damit auch einen Schutz gegenüber Partnern wie dem Staat oder den Gewerkschaften, die im Vergleich zu einzelnen Firmen um ein Vielfaches grösser sind und entsprechend über eine andere Macht verfügen.

Die Bedürfnisse der Mitglieder sollen durch den Verband möglichst gut gedeckt werden, jedoch soll keine Überdeckung stattfinden. Denn jede Überdeckung entspricht einer Fehlallokation der knappen Ressourcen. Abbildung 1 zeigt einen Abgleich der durchschnittlichen Wichtigkeit eines Bedürfnisses in Relation zum durchschnittlichen Erfüllungsgrad. Die Bedürfnisse sind wiederum nach ihrer durchschnittlichen Wichtigkeit über alle Mitglieder angeordnet.

Die Abbildung zeigt sehr schön, dass die Bedürfnisbefriedigung insgesamt zufriedenstellend ist. Die Mitglieder weisen gegenüber dem Verband eine gesunde, kritische Grundeinstellung auf. Die Wichtigkeit der einzelnen Motive liegt bei neun von 12 Bedürfnissen leicht über dem Erfüllungsgrad. Eine zu positive Einschätzung seitens der Mitglieder ist hier nur bedingt wünschenswert, denn sie kann auch auf eine bestimmte Gleichgültigkeit gegenüber dem Ver-

band hindeuten, dies im Sinne von «die machen ihre Arbeit schon gut». Die kritische Einstellung hingegen zeigt, dass die Mitglieder sehr wohl beobachten, was der Verband gut respektive weniger gut macht.

Bis auf die Bedürfnisse Genuss, Macht sowie Förderung und Erfolg findet keine Überdeckung statt (rosa Fläche > dunkelrote Fläche). Insbesondere bei den für die Mitglieder wichtigsten Bedürfnissen sind die Mitglieder der Meinung, der Verband könnte bei diesen noch mehr für sie als Mitglied tun. Informations- und Verständnisförderung, Identität, Sicherheit und Schutz sind Bedürfnisdimensionen, die eine zusätzliche Nutzengenerierung zulassen. Folglich besteht mit einem noch besseren oder breiteren Dokumentations- und Marktanalyseangebot, einer stärkeren COOPI und CI sowie einer erhöhten Interessensvertretung durchaus noch Optimierungspotenzial.

Evaluation des Optimierungsbedarfs einzelner Leistungen

In einem zweiten Teil der Befragung wurde nun die Zufriedenheit mit den einzelnen Leistungen des Verbandes erhoben. Dieser Teil der Befragung erfolgte gestützt. Tabelle 2 zeigt die 15 bedeutendsten Leistungen und Aktivitäten, angeordnet nach deren durchschnittlichen Wichtigkeit. Neben Wichtigkeit ist auch die durchschnittliche Zufriedenheit in der Tabelle aufgeführt. Die mittlere Spalte zeigt die Differenz zwischen der durchschnittlichen Wichtigkeit und Zu-

friedenheit. Zu den wichtigen Leistungen gehören auch hier wiederum die Sicherstellung gleicher Wettbewerbs- und Arbeitsmarktbedingungen (Werte und Normen), die Aus- und Weiterbildungsangebote, die Unterstützung mit betrieblichen Alltagsaufgaben sowie die Beratung und Interessensvertretung. Dies sind gleichzeitig auch diejenigen Leistungen und Aktivitäten, welche die grösste Differenz zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit und damit am meisten Optimierungspotenzial aufweisen. Die Resultate decken sich weitgehend mit den Erkenntnissen aus dem ersten Teil der Befragung, was einen positiven Rückschluss auf die Qualität der Antworten zulässt. In die Durchsetzung des Gesamtarbeitsvertrages sowie in die Herstellung gleicher Wettbewerbsbedingungen sollte der Verband aus Sicht der Mitglieder grundsätzlich mehr Energie investieren. An dieser Stelle gilt es anzufügen, dass seitens Mitglieder durchaus auch Bedürfnisse und Erwartungen an einen Verband bestehen können, die der Verband nie ganz erfüllen kann. Schönes Beispiel hierfür ist die Einhaltung fairer Wettbewerbsbedingungen: der Verband kann hier nur indirekt über Appelle auf die Mitglieder einwirken, ein direktes Weisungsrecht besitzt er jedoch nicht.

Analysiert man nun, welche Leistungen und Aktivitäten gemäss Meinung der Befragten explizit von den Sektionen erbracht werden sollen (vgl. Tabelle 3), so gibt es keine Leistung, die eine Mehrheit der Befragten bei den Sektionen ansiedelt. Nur eine Leistung, die Förderung des gedeihlichen Zusammenwirkens, soll gemäss 44% der Befragten auf Sektionsebene erbracht werden. Des Weiteren erwartet immerhin jedes vierte Mitglied Unterstützung im Bereich der Mitgliederwerbung, der Lehrlingsrekrutierung und der Interessensvertretung auf Sektionsebene. Setzt man diese Erwartungen in Relation zur durchschnittlichen Wichtigkeit dieser Leistungen, so zeigt sich, dass nur bei einer einzigen als wichtig eingestuften Leistung die Erwartung einer Leistungserbringung durch die Sektionen besteht: die Leistung «Unterstützung und Durchführung von Werbeaktionen» hat eine durchschnittliche Wichtigkeit von 4.34 und es wird von 24.1% der Mitglieder gewünscht, dass sie auf Sektionsebene erbracht wird.

Gemäss Angaben einer überwiegenden Mehrheit der Befragten sollten viele Leistungen primär auf kantonaler Ebene erbracht werden. Interessanterweise erwartet fast kaum eine Mitgliedergruppe eine ausschliessliche Leistungserbringung auf Sektionsebene.

Leistung/Aktivität	Wichtigkeit*	Zufriedenheit*	Über-/Unterdeckung Zufriedenheit - Wichtigkeit pos. Wert = Überdeckung
Durchsetzung des Gesamtarbeitsvertrages	4.65	3.08	-1.57
Sicherstellung gleicher Wettbewerbsbedingungen	4.51	3.12	-1.39
Bedürfnisgerechtes Angebot an Aus- und Weiterbildung	4.39	3.80	-0.59
Unterstützung und Durchführung von Werbeaktionen	4.34	3.70	-0.64
Auskünfte und Beratung	4.33	3.87	-0.46
Interessenvertretung	4.22	3.35	-0.87
Politische Stellungnahmen	4.21	3.26	-0.95
Information und Dokumentation	4.20	3.76	-0.44
Förderung der Lehrbetriebe und Ausbilder	4.19	3.59	-0.60
Kostenloser Rechtsdienst	4.17	3.61	-0.55
Finanzielle Beteiligung an Aus- und Weiterbildung	4.13	3.80	-0.33
Imagebildung durch periodische Medienbeiträge	4.12	3.38	-0.74
Kontaktstelle für Behörden und Organisationen	4.07	3.43	-0.64
Koordination und Transparenz im Arbeitsmarkt	4.05	3.76	-0.29
Förderung des politischen Engagements	4.05	2.99	-1.06
...

*Wichtigkeit und Zufriedenheit wurden gemessen auf einer Skala von 1 – 5.

Tabelle 2: Leistungszufriedenheit im Vergleich

Ausnahme bilden einzig die Ehrenamtlichen, die sich auf kantonaler und gleichzeitig auf lokaler Ebene engagieren. Die Gruppen der im Verband nicht engagierten Mitglieder, aber auch die ehemaligen Ehrenamtlichen auf nationaler wie kantonaler Ebene hingegen sprechen sich alle für eine weitere Zentralisierung der Leistungserbringung aus. Interessanterweise hat dabei die Distanz zum künftigen Leistungserbringungsort nur bedingt Einfluss. Zwar ist dieser Einfluss nur knapp nicht signifikant, zeigt aber dennoch, dass das Argument der «Nähe zum Mitglied» häufig überschätzt wird. Die hier dargelegte Untersuchung zeigt sehr schön, dass die Wahrnehmung von Leistungen durchaus auch mit Strukturfragen verknüpft sein kann. Im konkreten Fall des Branchenverbands konnte die grundsätzliche Bereitschaft zur Zentralisierung der Leistungserbringung dank einer Member-Value-Studie eruiert werden. Einzelne Leistungen, konkret die Unterstützung und Durchführung von Werbeaktionen im Bereich Lehrlingswesen und Nachwuchsförderung sowie die Förderung eines gedeihlichen Zusammenwirkens, wird der Verband auch weiterhin in den Regionen durchführen müssen, will er seinen Member Value nicht reduzieren. Viele Leistungen und Aktivitäten jedoch lassen sich gemäss Erwartungen einer überwiegenden Mehrheit der Befragten auf kantonaler Ebene erbringen, ohne die Er-

wartungshaltung der Mitglieder zu enttäuschen. Die durch ehrenamtliche Vertreter der Sektionen vorgebrachten Vorbehalte gegenüber einer Zentralisierung wurden durch die Mitglieder nur ansatzweise mitgetragen. Für die Organisationsentwicklung im konkreten Fall bedeutete dies die Auflösung der Sektionen unter Beibehaltung einzelner regionaler Anlässe und Aktivitäten. Gleichzeitig zeigten die Resultate, dass im Rahmen der angestrebten Zentralisierung für die auf Sektionsebene engagierten Ehrenamtlichen Optionen zu entwickeln sind, damit diese in den Verbandsstrukturen verbleiben können, wenn sie dies wünschen.

Fazit

Die Forderung nach neuen Strukturen in NPO ist durchaus legitim, teilweise sogar eine Notwendigkeit. Die von den Mitgliedern gewählten Ehrenamtlichen repräsentieren bei Fragen zu Strukturanpassungen nicht unbedingt die Meinung der Mehrheit der Mitglieder. Mitglieder als Träger eines Verbandes beurteilen die Gesamtsituation einer Organisation recht pragmatisch und differenzieren sehr fein, welche Leistungen tatsächlich dezentral zu erbringen sind. Bei Organisationsentwicklungen kann die Wahl eines zu realisierenden Organisationsmodells deshalb durchaus auf Basis einer breitgestützten Meinungsbildung erfolgen.

Leistung/Aktivität	Wichtigkeit	Zufriedenheit	Über-/ Unterdeckung	Leistungserfüllung durch die Sektionen
Durchsetzung des Gesamtarbeitsvertrages	4.65	3.08	-1.57	1.2%
Sicherstellung gleicher Wettbewerbsbedingungen	4.51	3.12	-1.39	0.0%
Bedürfnisgerechtes Angebot an Aus- und Weiterbildung	4.39	3.80	-0.59	0.0%
Unterstützung und Durchführung von Werbeaktionen	4.34	3.70	-0.64	24.1%
Auskünfte und Beratung	4.33	3.87	-0.46	9.8%
Interessenvertretung	4.22	3.35	-0.87	1.3%
Politische Stellungnahmen	4.21	3.26	-0.95	0.0%
Information und Dokumentation	4.20	3.76	-0.44	3.9%
Förderung der Lehrbetriebe und Ausbildner	4.19	3.59	-0.60	8.6%
Kostenloser Rechtsdienst	4.17	3.61	-0.55	5.1%
Finanzielle Beteiligung an Aus- und Weiterbildung	4.13	3.80	-0.33	0.0%
Imagebildung durch periodische Medienbeiträge	4.12	3.38	-0.74	2.6%
Kontaktstelle für Behörden und Organisationen	4.07	3.43	-0.64	1.3%
Koordination und Transparenz im Arbeitsmarkt	4.05	3.76	-0.29	1.3%
Förderung des politischen Engagements	4.05	2.99	-1.06	9.2%
...

Tabelle 3: Welche wichtigen Leistungen wollen die Mitglieder explizit von den Sektionen erfüllt haben?

Die Motivation zur Mitgliedschaft sowie die Nutzengenerierung in einer NPO sind durchaus mit der Frage der Struktur verknüpft. Dies zeigt dieses Praxisbeispiel sehr schön. In der Folge wird es nun darum gehen zu eruieren, ob sich dieses Muster, dass nicht engagierte Mitglieder eine Zentralisierung und Verschlankung von Strukturen eher befürworten als Ehrenamtliche, bei weiteren Forschungsprojekten weiter verfestigt. Dies würde insbesondere das ins Feld geführte stereotype Argument, die Mitglieder suchen für Dienstleitungen die regionale Nähe, relativieren. Ressourceneffizientere Organisationsmodelle würden damit nicht mehr per se im Widerspruch zu einer Optimierung des Mitgliedernutzens stehen.

Fussnoten

- ¹ Schulz-Walz (2006).
- ² Schulz-Walz (2006).
- ³ McCroskey (2010); Oster (1992).
- ⁴ Bennett (2010); Knoke & Adams (1987).
- ⁵ Suter (2013).
- ⁶ Knoke & Adams (1987); Markova et al. (2013).
- ⁷ Schulz-Walz (2006).

Literatur

- Bennett, R. (2010). The Logic of Membership of Sectoral Business Associations. *Review of Social Economy*, 58(1), S. 17-42.
- Knoke, D. & Adams, R. (1987). The Incentive Systems of Associations. *Research in the Sociology of Organizations*, 5, S. 285-309.
- Markova, G., Ford, R. C., Dickson, D. R. & Bohn, T. M. (2013). Professional Associations and Members' Benefits. What's in It for Me? *Nonprofit Management & Leadership*, 23(4), S. 409-536.
- McCroskey, S., O'Neil, S. L. (2010). Factors Leading to Membership in Professional Associations and Levels of Professional Commitment as Determined by Active and Inactive Members of Delta Pi Epsilon. *Delta Pi Epsilon Journal*, 52(3), S. 111-137.
- Oster, S. M. (1992). Nonprofit organizations as franchise operations. *Nonprofit Management and Leadership*, 2(3), S. 223-238.
- SBV (2014). *Schweizerischer Baumeisterverband: Wirtschaft*. URL: <http://www.baumeister.ch/de/politik-kommunikation/wirtschaft/>.
- Schulz-Walz, F. (2006). *Mitgliederorientierte Organisationsgestaltung in Wirtschaftsverbänden. Bedeutung, Herausforderungen und Konzeptionen*. Deutschland: DUV Gabler Edition Wissenschaft.
- Suter, P. (2013). Member Value in Genossenschaften. Ein multidimensionales Konstrukt. In: Gmür, M., Schauer, R. & Theuvsen, L. (Hrsg.), *Performance Management in Nonprofit-Organisationen. Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele* (S. 326-334). Bern: Haupt.

Die Autoren



Nathaly Schumacher/nathaly.schumacher@vmi.ch

Master of Arts in General Management an der Universität Freiburg/CH. Seit 2013 engagiert sich Nathaly Schumacher am Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI) als Betreuerin des EMBA und forscht zum Thema «Member Value in Wirtschaftsverbänden».



Hans Lichtsteiner/hans.lichtsteiner@vmi.ch

Prof. Dr. Hans Lichtsteiner ist Direktor Weiterbildung des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschafts-Management der Universität Freiburg/CH (VMI). Er hat an der Universität Freiburg/CH studiert und promoviert und war von 1996 bis 2006 als Geschäftsleitungsmitglied und Direktor in diversen Wirtschaftsverbänden tätig. Seit November 2006 leitet er am VMI die Bereiche Weiterbildung und Beratung. Seit 2011 ist er Titularprofessor der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Freiburg/CH.