

**Beate Lakes**

# **Strategische Verbandsführung**

Mit einem Geleitwort  
von Prof. Dr. Dieter Witt

**DeutscherUniversitätsVerlag**

## Inhaltsverzeichnis

<b>I. Einleitung.....</b>	<b>1</b>
A. Verbände heute.....	1
B. Mängel und Notwendigkeit einer strategischen Führung in Verbänden: eine erste Annäherung.....	3
C. Zur Anwendung strategischer Führungsinstrumente in Verbänden.....	5
D. Ziel und Aufbau der Arbeit.....	6
<b>II. Zum Begriff des Verbands.....</b>	<b>9</b>
A. Klassifikationen von Verbänden.....	10
B. Definition des Verbands.....	17
1. Vorläufige Definition des Verbands als haushalts- und bedarfswirtschaftlicher Betrieb.....	17
2. Abgrenzung des Verbands von ausgewählten Betriebstypen.....	20
a) Bürgerinitiativen.....	20
b) Nicht-Regierungsorganisationen und 'Quangos'.....	22
c) Selbsthilfegruppen.....	22
d) Parteien.....	23
3. Weitere themenrelevante Merkmale eines Verbands.....	24
a) Verband als intermediäre Organisation.....	24
b) Verband als Dienstleister.....	27
c) Verband als wertgeprägte Gemeinschaft.....	29
d) Verband als Zweckgemeinschaft.....	31
e) Verband als Geselligkeitsverein.....	33
f) Verband als organisierte Interessengruppe.....	34
4. Endgültige Definition des Verbands für diese Arbeit.....	35
C. Exkurs: Rollen privater Haushalte in Verbänden.....	36
1. Private Haushalte als Träger von Verbänden.....	36
2. Private Haushalte als Nutznießer von Verbandsleistungen.....	37
3. Private Haushalte als Arbeitnehmer in Verbänden.....	39
4. Private Haushalte als Sympathisanten und Unterstützer von Verbänden.....	43
<b>III. Strategische Verbandsführung im Führungssystem.....</b>	<b>45</b>
A. Chancen und Risiken für Verbände.....	46
1. Aktuelle Herausforderungen an die Verbandsführung.....	46
a) Werteänderungen.....	46
b) Gesellschaft und Wirtschaft.....	49
c) Rückläufige Ressourcen.....	50
d) Internationalisierung der Verbandsarbeit.....	51
e) Zunehmender Wettbewerb.....	53
f) Neue Technologien.....	53
2. Strukturelle und prozessuale Komplexität als Herausforderung an die Verbandsführung.....	54
3. Verunsicherung der Verbandsführung als Folge von Herausforderungen.....	55
B. Bisherige Ansätze zur strategischen Verbandsführung und zum Umgang mit Komplexität.....	57
C. Führungssystem in Verbänden.....	58
1. Normative, begründende Verbandsführung.....	62
a) Zur Wertorientierung in Verbänden.....	63
b) Dimensionen von Verbandsnormen.....	66
c) Legitimation als Ziel normativer Verbandsführung.....	69
d) Instrumente einer normativen Verbandsführung.....	74

2. Strategische, richtende Verbandsführung.....	88
a) Grandideen und Aufgaben einer strategischen Verbandsführung.....	89
b) Generelle Probleme einer strategischen Verbandsführung.....	92
c) Kritik an strategischer Verbandsführung.....	96
3. Operative, vollziehende Verbandsführung.....	98
D. Schlußfolgerung: Positionieren der strategischen Verbandsführung zwischen normativem Anspruch und operativen Zwängen oder zwischen Legitimation und Effizienz.....	99

#### **IV. Identifikation normativer Ansprüche und operativer Zwänge in Verbänden. 103**

A. Normative Legitimation.....	103
1. Ansprüche an den Verband als intermediäre Organisation.....	104
a) Ausgleich struktureller Nachteile anderer Organisationsformen.....	104
b) Gemeinwohlorientiertes Verhalten.....	107
2. Ansprüche an den Verband als Dienstleister.....	108
a) Nutzerorientiertes Leistungsangebot.....	109
b) Qualität der Leistung.....	111
c) Kosten und Fristigkeit der Leistung.....	113
3. Ansprüche an den Verband als Wertgemeinschaft.....	114
a) Wertbindung und Identität.....	114
b) Ehrenamt und Dienstgemeinschaft.....	116
4. Ansprüche an den Verband als Zweckgemeinschaft: Zielorientierung, Zuverlässigkeit, Transparenz.....	117
5. Ansprüche an den Verband als Geselligkeitsverein: Interaktions- und Kommunikationsplattform.....	119
6. Ansprüche an den Verband als organisierte Interessengruppe.....	121
a) Gewinnen oder Beschränken von Marktmacht.....	121
b) Entlastung des politischen Systems.....	128
c) Demokratische Legitimation von Verbänden.....	130
B. Operative Zwänge.....	132
1. Operative Zwänge intermediärer Organisationen.....	132
a) Berücksichtigung unterschiedlicher Handlungslogiken.....	132
b) Wandel und Entwicklungsfähigkeit.....	134
2. Operative Zwänge von Dienstleistern.....	135
a) Wirtschaftlichkeit in Beschaffung und Einsatz knapper Ressourcen.....	135
b) Wettbewerbsfähige Dienstleistungen.....	148
3. Operativer Zwang von Wertgemeinschaften: Effizientes Wertemarketing.....	141
4. Operativer Zwang von Zweckverbänden: Positives Anreiz-Beitrags-Verhältnis.....	142
5. Operativer Zwang von Geselligkeitsvereinen: Wettbewerb um Freizeitgestaltung.....	144
6. Operative Zwänge von organisierten Interessengruppen.....	145
a) Organisatorische Größe.....	145
b) Innerverbandliche Konformität.....	146
C. Zum Spannungsverhältnis zwischen normativem Anspruch und operativem Zwang.....	149
1. Das Konzept der strategischen Stimmigkeit.....	159
2. Entstehen von Spannungsfeldern und 'anomischer Spannung' in Verbänden.....	151
3. Auswirkungen von Spannung.....	155
4. Bewältigung von Spannung mit Hilfe des Stimmigkeitskonzepts.....	156
5. Beispiele für Spannungsfelder zwischen normativer und operativer Ebene in Verbänden.....	158
a) Spannungsverhältnis zwischen innerverbandlicher Demokratie und organisatorischer Flexibilität.....	158
b) Spannungsverhältnis zwischen Gemeinwohl und Wirtschaftlichkeit.....	161
c) Spannungsverhältnis zwischen Identifikation und Zwang zur Größe.....	162

## V. Gestaltung einer strategischen Verbandsführung zwischen normativen

### Ansprüchen und operativen Zwängen.....164

A. Die umstrittene Frage nach dem strategischen Erfolg als Ziel einer strategischen Verbandsführung.....	164
1. Ansätze zur organisationalen und verbandlichen Erfolgsbeurteilung.....	165
2. Effektivität: Oberleben oder Dienen als strategischer Verbandserfolg?.....	166
3. Drei Komponenten des Verbandserfolgs.....	172
4. Erfolgspotentiale als Vorsteuergrößen des Erfolgs.....	175
5. Leistungsfähigkeit als strategischer Erfolg: Effektivität und Performance.....	175
B. Strategisches Zielsystem von Verbänden.....	177
C. Methoden einer strategischen, richtenden Verbandsführung.....	179
1. Management von strategischen Verbandseinheiten.....	180
2. Aufbau von strategischen Erfolgspotentialen.....	186
3. Konzentration auf Kernkompetenzen.....	189
4. Management von Prozessen.....	193
5. Strategische Frühaufklärung.....	197
a) Inhalt und Arten strategischer Frühaufklärung.....	197
b) Beispiel eines strategischen Frühaufklärungssystems.....	199
D. Ausgewählte Strategien zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit des Verbands.....	202
1. Einfunktionale Strategien.....	204
a) Intermediarität: Strategien im intersektoralen Wettbewerb.....	204
b) Interessenstrategien.....	206
(1) Umgang mit Interessen: Shareholder- und Stakeholder-Strategien.....	206
(2) Prozessuale Einflußstrategien.....	207
c) Dienstleistungen: Leistungsstrategien.....	210
(1) Analyse von Dienstleistungen aus strategischer Sicht.....	210
(2) Marketingstrategien.....	212
2. Integrative Strategien.....	215
a) Nicht-Kooperation als Strategie des Alleingangs.....	215
b) Kooperation als integrative Strategie zur Bewältigung von Spannungsfeldern.....	218
(1) Kooperationssystem des Verbands.....	218
(2) Kooperation als präferierte Strategie von Verbänden.....	224
(3) Kooperationsformen und -ziele.....	226
(4) Gestaltung der Kooperation als Outsourcing-Beziehung.....	230
(5) Kooperation mit dem Staat.....	232
c) Gestaltungsaufgabe der strategischen Verbandsführung.....	234

## VI. Zusammenfassung und Schluß.....235

## VII. Literaturverzeichnis.....238

## VIII. Schriften von Verbänden.....276