

Franziska Schulz-Walz



© 2008 [AGI-Information Management Consultants](http://www.dandelion.com)  
May be used for personal purposes only or by  
libraries associated to [dandelion.com](http://www.dandelion.com) network.

# **Mitgliederorientierte Organisationsgestaltung in Wirtschaftsverbänden**

**Bedeutung, Herausforderungen  
und Konzeptionen**

**Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Dieter Witt**

**Deutscher Universitäts-Verlag**

**Inhaltsverzeichnis**

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>XV</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>XVII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>XIX</b>
<b>I. Einführung</b>	<b>1</b>
A. Problemstellung und Zielsetzung	1
B. Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	3
<b>II. Wirtschaftsverbände und Organisation – Zentrale Begriffe und theoretische Grundlagen</b>	<b>6</b>
A. Wirtschaftsverbände als Erfahrungsobjekt	6
1. Definition und Abgrenzung des Betrachtungsgegenstands Wirtschaftsverband	6
2. Organisatorische Merkmale von Wirtschaftsverbänden	11
a) Wirtschaftsverbände als Netzwerke	11
b) Wirtschaftsverbände als Dienstleistungsbetriebe	19
c) Wirtschaftsverbände als demokratische Organisationen	23
d) Wirtschaftsverbände als Aktionsräume haupt- und ehrenamtlicher Arbeit	26
B. Organisationstheoretische Grundlagen	29
1. Organisationsverständnis und begriffliche Klärung organisatorischer Gestaltungsvariablen	29

- |                                                                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2. Überlegungen zum Status quo der Organisationstheorie und ihrer Verortung in der vorliegenden Arbeit                                                  | 33 |
| 3. Analyse ausgewählter organisationstheoretischer Ansätze bezüglich ihres Erklärungspotenzials für die Organisationsgestaltung in Wirtschaftsverbänden | 39 |
| a) Neue Institutionenökonomik                                                                                                                           | 39 |
| b) Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie                                                                                                     | 46 |
| c) Konstruktivistische Ansätze                                                                                                                          | 48 |
| d) Institutionalistische Ansätze                                                                                                                        | 51 |

### **III. Mitgliederorientiertes Management in Wirtschaftsverbänden – Erfordernis und Herausforderung**

- |                                                                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>A. Typologisierung der Mitglieder von Wirtschaftsverbänden</b>                                               | <b>54</b> |
| <b>B. Mitgliederorientierung als Leitidee des Verbandsmanagements</b>                                           | <b>62</b> |
| 1. Zum Begriff Mitgliederorientierung                                                                           | 62        |
| 2. Mitgliederorientierung im Zielsystem von Wirtschaftsverbänden                                                | 66        |
| 3. Grenzen der Mitgliederorientierung in Wirtschaftsverbänden                                                   | 73        |
| <b>C. Organisationsgestaltung als Handlungsfeld eines mitgliederorientierten Verbandsmanagements</b>            | <b>79</b> |
| 1. Anforderungen an die Konzeption eines mitgliederorientierten Verbandsmanagements                             | 79        |
| 2. Handlungsfelder mitgliederorientierten Verbandsmanagements                                                   | 82        |
| a) Verbandskultur – Begründung mitgliederorientierten Verhaltens der Verbandsakteure                            | 82        |
| b) Verbandsinstrumente – Unterstützung mitgliederorientierter Aktivitäten von Verbandsführung und -mitarbeitern | 85        |
| c) Verbandsorganisation – Fixierung des strukturellen Rahmens der Verbandsarbeit                                | 87        |

---

<b>IV. Zu Stand und aktuellen Problemen des Verbandsmanagements und der Verbandsorganisation – Eine empirische Analyse</b>	<b>92</b>
A. Vorgehensweise und Eckdaten der empirischen Untersuchung	92
1. Ziele der Befragung	92
2. Methode und Stichprobe	94
3. Grunddaten der befragten Wirtschaftsverbände	96
B. Darstellung und Diskussion der Ergebnisse	101
1. Die Entwicklung der Mitgliederzahlen von Wirtschaftsverbänden und aus ihr resultierende Konsequenzen	101
2. Ausgewählte Attribute der Mitgliedschaft von Wirtschaftsverbänden	109
a) Homogenität respektive Heterogenität von Zielen und Interessen der Mitgliedschaft	109
b) Ehrenamtliches Engagement der Mitglieder im Wirtschaftsverband	111
3. Aspekte der Verbandsorganisation und des Verbandsmanagements	117
a) Die Netzwerkorganisation Wirtschaftsverband: Eine Präzisierung und Illustration ihrer Merkmale	117
b) Probleme und Verbesserungsbedarf der Verbandsorganisation	123
c) Der Einsatz ausgewählter Managementinstrumente in Wirtschaftsverbänden	128
<b>V. Identifikation von Anforderungen der Mitglieder und Erarbeitung von Mitgliedschaftsprofilen – Analysen als Basis mitgliederorientierter Organisationsgestaltung</b>	<b>133</b>
A. Anforderungen der Mitglieder als Maßgabe für die Gestaltung der Verbandsorganisation	133
1. Die Mitgliederrollen als Ansatzpunkt für die Derivation von Ansprüchen	133

2.	Analyse der verschiedenen Mitgliederrollen	135
a)	Mitglieder von Wirtschaftsverbänden als Leistungsempfänger ihrer Organisation	135
b)	Mitglieder von Wirtschaftsverbänden als Träger ihrer Organisation	141
c)	Mitglieder von Wirtschaftsverbänden als Ressourcengeber für ihre Organisation	144
d)	Mitglieder von Wirtschaftsverbänden als ehrenamtliche Mitarbeiter in ihrer Organisation	147
P		
B.	Berücksichtigung unterschiedlicher Mitgliederschaftsprofile im Rahmen der Organisationsgestaltung	152
1.	Mitgliederschaftsprofile und ihre Relevanz für eine mitgliederorientierte Organisationsgestaltung	152
2.	Instrumentarium zur Darstellung und Analyse von Mitgliederschaftsprofilen	156
a)	Entwicklung eines Rasters für die Erfassung von Mitgliederschaftsprofilen	156
b)	Indikatoren für das Maß der Ausübung der Mitgliederrollen	161
<b>VI.</b>	<b>Optionen zur Gestaltung einer mitgliederorientierten Organisation in Wirtschaftsverbänden</b>	<b>170</b>
A.	Bezugsrahmen für die Entwicklung mitgliederorientierter Gestaltungsmaßnahmen im Handlungsfeld Verbandsorganisation	170
B.	Gestaltungsebene der organisationalen Grundordnung	176
1.	Governance-Regelungen als Instrument zur Gestaltung der Grundordnung von Wirtschaftsverbänden	177
a)	Zur Bedeutung von Governance-Regelungen für eine mitgliederorientierte Organisationsgestaltung	177
b)	Rechtliche Vorschriften als Mindeststandards der Governance in Wirtschaftsverbänden	181

2. Vorschläge zu Governance-Regelungen in Wirtschaftsverbänden	187
a) Beteiligung der Mitglieder an der verbandlichen Willensbildung – Fixierung demokratischer Grundsätze	187
b) Informationsversorgung der Mitglieder	192
c) Möglichkeiten zur Kontrolle der Geschäftsführung durch die Mitglieder	194
C. Gestaltungsebene des organisationalen Gerüsts	196
1. Design von Führungsstrukturen	197
2. Modularisierung der Realisationseinheiten des Geschäftsbetriebs	200
3. Projektarbeit als Gestaltungselement der Sekundärorganisation	204
a) Projekte in Wirtschaftsverbänden – Bedeutung und Möglichkeiten ihres Einsatzes	204
b) Mögliche Formen der Projektorganisation in Wirtschaftsverbänden unter besonderer Berücksichtigung der Einbindung Ehrenamtlicher	206
D. Gestaltungsebene der Organisationseinheiten	213
1. Varianten der organisatorischen Verankerung von Marktforschung in Wirtschaftsverbänden	214
2. Etablierung von Dienstleistungseinheiten	218
a) Service-Center zur Betreuung ehrenamtlicher Mitarbeiter	218
b) Service-Center zur Betreuung der Mitglieder	220
c) Konzept der Shared Services als organisatorische Option für administrative Aufgaben	223
E. Gestaltungsebene der organisationalen Querverbindungen	227
1. Design der Planung des Leistungsangebots als lateraler Organisationsprozess	228
2. Implementierung von Verbindungseinrichtungen	235
a) Kompetenzgruppen als hybride Organisationseinheiten	235

---

b) Management des Projekt-Portfolios – Aufgaben und Institutionalisierungsoptionen	238
<b>VII. Zusammenfassung</b>	<b>241</b>
<b>Anhang</b>	<b>247</b>
<b>Quellenverzeichnis</b>	<b>257</b>