

Um es gleich vorwegzunehmen: Personalmanagement im Verband – dem etwas anderen Unternehmen – unterscheidet sich kaum von demjenigen in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen. So ist denn im Freiburger Management-Modell, dem Standardwerk für Verbandsführung, diesem Thema im engeren Sinne auch nur ein kurzer Abschnitt gewidmet. Bezieht man aber die ehrenamtlich tätigen Personen in die Überlegungen ein, sind es allerdings einige Seiten mehr. Und genau dies ist einer der herausfordernden Aspekte im Verbandsmanagement: die Besetzung und „Pflege“ von ehrenamtlichen Führungsorganen wie Vorständen und/oder Präsidien.

# Human Resource Management im Verband

Die Anforderungen an ein modernes, verbandsgerechtes Personalmanagement

AUTOR > **STEPHAN KOHLER**

Als weiteres Merkmal des Personalmanagements in einem Verband sei erwähnt, dass die Entscheidungsprozesse zur Anstellung von hauptamtlichen Führungspersonen sowie zur Festlegung deren Anstellungsbedingungen oft komplexer sind. Dies liegt in den typischen, ehrenamtlichen Führungsstrukturen und Kompetenzzuordnungen begründet, die oft länger dauern können und durch „verbandspolitische“ Erwägungen beeinflusst sind.

Wir benützen die Gelegenheit darauf hinzuweisen, dass auf der strategischen Führungsebene (Vorstände, Präsidien) personelle (Qualitäts-)Aspekte ebenso zu berücksichtigen sind wie bei den Hauptamtlichen. Fakt ist, dass es zunehmend schwieriger wird, qualifizierte Personen für die Übernahme eines Amtes in einer Organisation zu gewinnen. Oft wird dann versucht, den einfachsten Weg zu gehen und die Anforderungen kleinzureden, um überhaupt jemanden zu finden, der sich zur Verfügung stellt. Damit ist der Sache aber ein schlechter Dienst erwiesen, weil so die „Qualität“ der Gremien leidet. Vielmehr sind Professionalität und Verbindlichkeit heute unabdingbare Voraussetzungen der erfolgreichen Weiterent-

wicklung der Verbände. Wir sind deshalb bei der Beratung unserer Kunden dazu übergegangen, auch für Vorstandsmitglieder Anforderungsprofile und Funktionsbeschreibungen zu formulieren.

Wir fokussieren uns jedoch in der Folge auf den hauptamtlichen Bereich von Verbänden, die Arbeitgeberfunktionen und personalwirtschaftliche Aufgaben mit der entsprechenden Verantwortung wahrzunehmen haben. Dabei halten wir uns an die thematische Strukturierung gemäß Freiburger Management-Modell.

- Personalbeschaffung und -freistellung
- Personalerhaltung
- Personalentwicklung
- Personalverwaltung
- Personalinformation
- Personaleinsatz und Personalführung

Personalwirtschaftliche Aufgaben sind im Zusammenwirken von Linienvorgesetzten und den Verantwortlichen für Personalfragen arbeitsteilig zu erfüllen. Wesentliche Personalentscheide wie Auswahl, Förderung, Freistellung sind von den Linienvorgesetzten zu treffen. Das „Personalbüro“ hat deshalb meistens Unterstützungs- und Dienstleistungsfunktion. Allerdings ist dafür zu sorgen, dass personalrelevante Prozesse, Abläufe,

Checklisten und formale Arbeitsanweisungen einheitlich sind und die Personalstelle diesbezüglich über ein funktionales Weisungsrecht gegenüber der Linie verfügt.

## **PERSONALBESCHAFFUNG UND -FREISTELLUNG**

Für Verbände sind motivierte, flexible, gut ausgebildete Mitarbeitende der bedeutendste Erfolgsfaktor. Diese Aussage gewinnt im Zuge der gegenwärtigen Wirtschaftsentwicklung noch zusätzlich an Bedeutung. Von der sich verschärfenden Wirtschaftskrise sind nicht nur gewinnorientierte Unternehmen betroffen, sondern auch die Verbände – vielleicht mit etwas zeitlicher Verzögerung. So werden die Fokussierung auf ihre Anspruchsgruppen (Stakeholder) und die Effizienzsteigerung noch akzentuiert zu zentralen Herausforderungen. Diese wiederum sind nur mit hoch qualifizierten Führungspersonen und Mitarbeitenden zu meistern.

Hier drängt sich der Verweis auf ein weiteres personalwirtschaftliches Merkmal eines Verbandes auf. Es ist dies die Vielfältigkeit der Austauschbeziehungen, die zu managen sind. Dies erfordert von

der Mehrzahl der Mitarbeitenden äußerst hohe Flexibilität und Vielseitigkeit.

Heute und vermehrt noch in Zukunft wird für das oberste Management von Verbänden eine höhere Ausbildung in ökonomischer oder juristischer Richtung auf der Stufe von Universität oder Hochschule erwartet. Von Vorteil kann es zudem sein, wenn zusätzlich ein Nach-Diplomstudium in Non-Profit-Management abgeschlossen wurde. Hier sei auf das Verbandsmanagement Institut (VMI) der Universität Freiburg/Schweiz hingewiesen, das auf über 30 Jahre Erfahrung in der Weiterbildung von Führungskräften in Verbänden und weiteren NPO und als Forschungs- und Kompetenzzentrum für das Management von NPO zurückblicken kann.

Aufgrund der Anforderungsprofile, der Stellenbeschreibung und der Personalbedarfsplanung sind die benötigten Mitarbeitenden mit den entsprechenden Qualifikationen zu suchen. Dabei können diese mittels Ausschreibungen auf dem Arbeitsmarkt oder betriebsintern gewonnen werden. Im letzteren Fall ist bei der Auswahl die gleiche Sorgfalt zu pflegen wie bei einer externen Suche. Bei der Besetzung von Spitzenpositionen kann es zudem sinnvoll sein, vor einem definitiven Entscheid eine externe Fachperson beizuziehen, die mit spezifischen Assessment-Instrumenten eine vertiefte Beurteilung der engsten Kandidatinnen und Kandidaten vornimmt. Mit dieser Zweitmeinung können zusätzliche Sicherheit und eine unvoreingenommene Außensicht gewonnen werden. Oft wird sogar das gesamte Vorauswahlverfahren mit den teilweise aufwendigen Arbeitsschritten an externe Spezialisten übertragen, um die eigenen Ressourcen zu schonen.

Es lohnt sich, für die Personalbeschaffung einen Prozess oder eine Checkliste zu erstellen, damit die Auswahlverfahren effizient abgewickelt werden können. Ebenso sind die Arbeitsverträge und die

Stellenbeschreibungen nach einheitlichen Rastern zu gestalten. Sie sollen nur die gesetzlich vorgeschriebenen und betrieblich nötigsten Bestimmungen enthalten. Detaillierte Aufzählungen der Aufgaben sind zu vermeiden, weil bei jeder kleinen Änderung der Zuständigkeiten die Verträge neu abgeschlossen werden müssen. Nach erfolgter Anstellung ist für den Eintrittstermin die Einführung in das neue Arbeitsfeld vorzubereiten. Dazu empfiehlt sich ebenfalls eine klare Planung, die beispielsweise in einer Checkliste festgehalten wird. Darin kann von der Bereitstellung des Arbeitsplatzes über zeitliche und inhaltliche Aspekte der Einweisung bis zum Begrüßungsritual sowie der Kommunikation über die neue Person alles aufgeführt werden.

Bei der Kündigung eines Arbeitsverhältnisses gilt es vorerst, streng alle rechtlichen Aspekte zu berücksichtigen. Formfehler können für den Arbeitgeber fatale Folgen haben. Deshalb empfiehlt es sich insbesondere hier, den Vorgang sauber zu planen und als Prozess oder Checkliste festzuhalten. Der internen und externen Information über den Weggang ist dabei ganz besondere Beachtung zu schenken. Nicht oder schlecht kommunizierte personelle Veränderungen können sowohl bei den Mitgliedern wie auch bei den (verbleibenden) Mitarbeitenden unabsehbare negative Folgen haben.

In diesem Zusammenhang sei kurz das Thema Outplacement angesprochen. Vor allem im Falle von unverschuldeten Kündigungen, wie aus wirtschaftlichen oder strukturellen Gründen, bieten Arbeitgeber ihren ausscheidenden Mitarbeitenden, von denen sie sich trennen, zunehmend diese Hilfe an. Es handelt sich dabei um eine vom Arbeitgeber finanzierte Dienstleistung, die als professionelle Hilfe zur beruflichen Neuorientierung angeboten wird, bis hin zum Abschluss eines neuen Vertrages oder einer Existenzgründung. Für die Organisationen ist es wichtig, nach innen wie nach außen

das Bild eines fairen, sozialverträglichen und verantwortungsvollen Vorgehens zu vermitteln. Gelingt dies, so wirkt es sich positiv auf Identifikation und Motivation der verbleibenden Mitarbeitenden und auf das Erscheinungsbild der Organisation in der Öffentlichkeit aus.

#### **PERSONALERHALTUNG (ARBEITSBEDINGUNGEN, LEISTUNGSSTIMULATION)**

Unter diesem Titel werden alle Rechte und Pflichten der Mitarbeitenden geregelt. Von den Entschädigungsgrundsätzen, Spesenregelungen und Arbeitszeiten über Sozialleistungen, Ferien und Feiertage bis zu Schweigepflicht und privater Nutzung des Internets während der Arbeitszeit können die für alle Mitarbeitenden gleichermaßen gültigen Bestimmungen in einem Personalreglement verbindlich festgelegt werden. Dieses bildet integrierenden Bestandteil der Arbeitsverträge. Damit können, wie weiter vorne bereits empfohlen, die individuellen Arbeitsverträge knapp gehalten werden.

Auf die Themen Gehaltssysteme und leistungsabhängige Entlohnung wird unter Personaleinsatz/Personalführung eingegangen.

#### **PERSONALENTWICKLUNG**

Personalentwicklung umfasst alle Aspekte der Qualifizierung des Personals mittels Aus-, Fort- und Weiterbildung. Die Maßnahmen können sowohl als interne wie auch als externe Veranstaltungen durchgeführt werden. Je nach der räumlichen und zeitlichen Nähe zum Arbeitsplatz unterscheidet man Personalentwicklungsinstrumente wie im nebenstehenden grauen Kasten aufgeführt.

Personalentwicklung umfasst damit alle Maßnahmen, die darauf abzielen, die bestehenden Potenziale und Fähigkeiten der Beschäftigten zu erweitern und für die Erreichung der Verbandsziele nutzbar zu machen.

**INSTRUMENTE DER PERSONALENTWICKLUNG**

**Personalentwicklung into-the-job**

Umfasst Maßnahmen, die in zeitlicher, zum Teil auch räumlicher Entfernung, jedoch weitgehend inhaltlicher Nähe auf die Übernahme einer Position vorbereiten.

- Hospitation
- Traineeprogramm
- Mentoring
- Qualifizierung von Ehrenamtlichen

**Personalentwicklung on-the-job**

Bezeichnet Maßnahmen, die unmittelbar am Arbeitsplatz im Vollzug der Arbeit stattfinden.

- Mitarbeitergespräche
- Arbeitsplatzanreicherung
- Stellvertretungsfunktion
- Übertragung von Sonderaufgaben
- Teilnahme an Projekten, in Qualitätszirkeln, Delegation in Gremien
- Rotation von Aufgaben
- Kollegiale Beratung

**Personalentwicklung of-the-job**

Bezieht sich auf Personalentwicklungsinstrumente, die üblicherweise in räumlicher und zeitlicher Distanz zum Arbeitsplatz durchgeführt werden.

- Interne und externe Fortbildung
- Aus- und Weiterbildung

- Hospitation
- Supervision
- Coaching
- Begleitung im Erziehungsurlaub
- Studiensemester, Sabbatjahr

**Laufbahnbezogene Personalentwicklung**

Befasst sich mit dem systematischen Wechsel von Arbeitsplätzen im Sinne einer Karriereplanung.

- Identifikation und Beschreibung spezifischer Karriere-laufbahnen (Führungslaufbahn, Fachlaufbahn)
- Gezielte Auswahl von Entwicklungsadressaten/von High-Potentials u. a. in Mitarbeitergesprächen oder speziellen Assessments
- Spezielle Qualifizierungsprogramme für die High-Potentials

**Personalentwicklung out-of-the-job**

Meint Maßnahmen, die den Übergang vom Erwerbs-leben in den Ruhestand erleichtern sollen.

- Arbeitsplatzverkleinerung
- Altersteilzeit
- Abschlussgespräch

Grafik: Verbände-report®

Dabei ist wichtig, dass die Maßnahmen im Rahmen der Mitarbeitergespräche systematisch geplant und nach Abschluss in Bezug auf deren Wirkung bewertet werden. Um den Personalentwicklungsinstrumenten eine einheitliche Richtung zu geben, ist es sinnvoll, das eigene Verständnis und die grundlegenden Ziele der Personalentwicklung verbindlich festzulegen. Dazu kann ein Passus im Personalreglement reichen. Teilweise werden aber separate Personalentwicklungskonzepte verfasst.

**PERSONALVERWALTUNG**

Die Personalverwaltung umfasst alle administrativen Tätigkeiten rund um das Personal. Dazu gehören eine ganze An-

zahl von Aufgaben wie das Führen der Personalakten, Stellenplanverwaltung, Gehaltsabrechnungen und -zahlungen, Urlaubs-, Fehlzeitenverwaltung, Erstellen von Statistiken, Berichtswesen, Unterstützung bei Einstellungsgesprächen und Austrittsgesprächen, Bereitstellung von einheitlichen (Muster-)Dokumenten (Anstellungsverträge, Stellenbeschreibungen, Zeugnisse, Abmahnungen) und Vorlagen für Mitarbeitergespräche.

Die Personalverwaltung und deren technische Ausrüstung hängen sehr stark von den Besonderheiten des einzelnen Verbandes und den Neigungen der Personalverantwortlichen ab, weshalb hier auf allgemein gültige Empfehlungen verzichtet wird.

**PERSONALINFORMATION**

Hier sprechen wir nicht von denjenigen Informationen, die die Mitarbeitenden zur Erfüllung ihrer Aufgaben zwingend benötigen. Dieser permanente Informationsfluss zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden sowie in den Arbeitsteams ist eine Selbstverständlichkeit.

Vielmehr geht es hier um Informationen, die quasi auf der Metaebene fließen. Die Mitarbeitenden sollen wissen, welche Ziele der Verband erreichen will, wie der allgemeine „Geschäftsgang“ ist und wenn besondere Vorhaben und spezielle Herausforderungen anstehen. So können sie die Zusammenhänge verstehen, in ihrem Zuständigkeitsbereich vorausdenken und

sich entsprechend mit „ihrem“ Verband identifizieren.

### PERSONALEINSATZ, PERSONALFÜHRUNG

In dieser Rubrik wollen wir uns auf die Instrumente Führungskonzept und Mitarbeitergespräch sowie die Entlohnung von Mitarbeitenden konzentrieren.

#### Führungskonzept

Wir verzichten hier auf eine theoretische Abhandlung über Führung und Führungsstil. Vielmehr konzentrieren wir uns auf das Konzept „Führung durch Zielvereinbarung und nach dem Ausnahmeprinzip“ (mbo & mbe). Dieses Konzept, das wir unseren Kunden uneingeschränkt empfehlen, hat sich seit Jahren bewährt und kann als „best practice“ bezeichnet werden. Nach diesem Konzept kann in einem Verband auf allen Ebenen geführt werden; es beinhaltet folgende Elemente:

- Vorgesetzte Organe, Gremien oder Stellen zeichnen verantwortlich für Zielvereinbarungen und Ausnahmedefinitionen sowie entsprechende Bereitstellung der (finanziellen) Mittel und Kontrolle.

- In der Kompetenz und Verantwortung der untergebenen Organe, Gremien oder Stellen liegen die Auswahl geeigneter Maßnahmen und Methoden zur Erreichung der Zielvorgaben, deren Umsetzung sowie das Reporting.
- Jährlich mindestens einmal stattfindende Mitarbeitergespräche (MAG) der direkten Vorgesetzten mit den jeweiligen Mitarbeitenden gehören zur Führungskultur eines Verbandes.

Für die Zuteilung der Aufgaben und Kompetenzen an Organe, Gremien und Stellen sowie für ihr Zusammenwirken in den Entscheidungsprozessen hat sich das Funktionendiagramm schon vielfach bewährt.

#### MITARBEITERGESPRÄCHE (MAG)

Das MAG ist einerseits Teil des Führungssystems und andererseits ein Mittel des Personalmanagements. Es hat zum Zweck, zusammen mit der vorgesetzten Person eine Standortbestimmung vorzunehmen, die Erfüllung der Hauptaufgaben der Stelle und das Erreichen der vereinbarten Ziele zu besprechen bzw. die neuen Ziele zu vereinbaren sowie die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten zu

erörtern und sinnvolle Weiterbildungsmaßnahmen zu planen. Wichtig ist dabei, dass das MAG von beiden Seiten gut vorbereitet wird, genügend Zeit (60–90 Minuten) zur Verfügung steht und die Ergebnisse (im Gespräch) schriftlich festgehalten werden.

Bei den Zielvereinbarungen sind folgende Punkte zu beachten:

- Prioritäten setzen (maximal 3–5 Ziele)
- Arbeitsfeldbezogene und persönliche Entwicklungsziele vereinbaren
- SMART formulieren
  1. Spezifisch
  2. Messbar
  3. Akzeptabel
  4. Realistisch
  5. Terminiert
- Fortschritts- und Ergebniskontrollen festlegen
- Ausnahmen definieren, Besonderheiten dokumentieren

Sowohl für die Vorbereitung wie auch für die Ergebnissicherung existieren zweckmäßige Vorlagen. Ebenso gibt es gute Gesprächsanleitungen.

#### GEHALTSSYSTEME

Wie das MAG ist ein Gehaltssystem sowohl Teil des Führungssystems als auch des Personalmanagements. Sehr oft zeichnen sich aber bestehende „Gehaltssysteme“ durch wenig Systematik aus. Vielmehr sind es „gewachsene“ Gehaltsstrukturen, die gelegentlich eine gewisse Ungerechtigkeit in sich tragen.

Bevor aber an einem bestehenden Gehaltssystem Änderungen vorgenommen werden, müssen einige grundsätzliche Fragen geklärt und entsprechende Entscheide gefällt werden:

- Wie groß darf die Gesamtgehaltssumme sein?
- Muss das neue Gehaltssystem kostenneutral sein?
- Sind eventuell Mindestgehälter (und Höchstgehälter) festzulegen?
- Wie sollen bisherige Zulagen abgegolten werden?

#### ANFORDERUNGEN AN EIN GEHALTSSYSTEM

- Anforderungs- bzw. funktionsgerecht
- Leistungsgerecht, fähigkeitsgerecht und erfolgsgerecht
- Flexibel (Umfeldbedingungen, Organisationssituation)
- Wirtschaftlich (für das Unternehmen tragbar)
- Arbeitsmarktgerecht
- Sozial gerecht
- Transparent, einfach, logisch und verständlich
- Motivationsfördernd

#### MESSGRÖSSEN FÜR EIN GEHALTSSYSTEM

- sind durch die betroffenen Mitarbeitenden direkt beeinflussbar
- entsprechen dem Auftrag, den Aufgaben
- sind für alle Funktionen/Stellen gleichermaßen anwendbar
- schaden dem Teamwork nicht
- sind objektiv und nicht interpretierbar
- sind mit vernünftigem Aufwand zu erheben



Ihre Präsenz am Sitz  
von Bundesregierung  
und Bundestag

- persönlich
- effizient
- kostengünstig

**Wir beraten Sie gerne**  
**030 - 800 93 23 02**

**Dr. Koch Hauptstadtbüros  
GmbH & Co. KG i. G.**

Ein Unternehmen der  
Dr. Koch Consulting e.K.  
Friedrichstraße 200  
D- 10117 Berlin

Tel: +49 (0) 30 800 93 23 02  
Fax: +49 (0) 30 800 93 23 01

Mail: [kontakt@hauptstadtbueros.de](mailto:kontakt@hauptstadtbueros.de)  
Web: [www.hauptstadtbueros.de](http://www.hauptstadtbueros.de)

Kooperationspartner: **D G V M**

**Preisvorteil für DGVM Mitglieder 20 %**

- Ab wann soll das neue Gehaltssystem bei Neueinstellungen gelten?
- Bis wann sollen die (abweichenden) bisherigen Gehälter an das neue Gehaltssystem angepasst werden?

Das individuelle Gehalt wird üblicherweise von folgenden Komponenten beeinflusst:

- Hierarchische Position
- Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen
- Ausbildung, Weiterbildung, Fortbildung
- Dienstalter

Durch keines dieser Kriterien werden aber die individuellen Leistungen bzw. die individuellen Fähigkeiten abgebildet. Es stellt sich daher die Frage, ob auch die Leistung die Gehaltshöhe beeinflussen soll. Damit wird es bei der Einführung eines neuen Gehaltssystems zwingend, als Basis für die Beurteilung das Konzept „Führung durch Zielvereinbarung“ (Mitarbeitergespräche) einzuführen. Generelle Anforderungen an Gehaltssysteme siehe Kasten Seite 16.

**INDIVIDUELLE LEISTUNGSABHÄNGIGE ENTLOHNUNG**

Bei einer Weiterentwicklung des oben beschriebenen Gehaltssystems zu leistungsabhängigen Gehaltsfestsetzungen brauchen wir Kriterien (Messgrößen), siehe Kasten Seite 16.

Diese Aufzählung lässt erahnen, dass die individuelle leistungsabhängige Entlohnung eine äußerst komplizierte Angelegenheit ist. Insbesondere der Aspekt, dass ein Großteil der verbandlichen Leistungen zum Ersten nicht gemessen und zum Zweiten nicht einer einzelnen Person zugeschrieben werden kann, sondern in Teams erstellt wird, muss zu denken geben. Wohl auch aus diesen Gründen gehen Unternehmen, die individuelle leistungsabhängige Entlohnungen pionierhaft eingeführt haben, zu Prämienzahlungen an besonders erfolgreiche Teams über.

Wie gesehen, ist das Personalmanagement in Verbänden mindestens so komplex wie bei privaten Unternehmen. Das Personal ist der entscheidende Erfolgsfaktor eines jedes Verbandes, denn Verbände sind reine Dienstleister zum Wohle ihrer Mitglieder. Ein modernes Personalmanagement in den eben vorgestellten Punkten von der Personalbeschaffung über die -entwicklung bis zur -entlohnung erweist sich daher als strategischer Gewinn im Non-Profit-Bereich. ■

**WEITERE INFOS**  
→ [www.bvemberatung.net](http://www.bvemberatung.net)

**AUTOR**



**DIPL.-ING. STEPHAN KOHLER**  
ist Partner und stellvertretender Direktor der Beratergruppe für Verbands-Management B'VM, Bern.

**Kontakt:**  
[stephan.kohler@bvemberatung.net](mailto:stephan.kohler@bvemberatung.net)  
[www.bvemberatung.net](http://www.bvemberatung.net)