

Kaum eine gesellschaftliche Institution kann sich heutzutage dem Zeitgeist des Web 2.0 entziehen, will sie ihre Mitglieder auch in Zukunft zielgenau erreichen und effektiv repräsentieren. Dies gilt für politische Parteien ebenso wie für Interessengruppen in der Wirtschaft. Auch Berufsverbände müssen sämtliche Spielarten der digitalen Kommunikation beherrschen, um auf der Höhe der Zeit zu bleiben. Was nötig ist für ein modernes und erfolgreiches Verbandsmanagement, zeigt sich am Beispiel des Deutschen Führungskräfteverbandes ULA, des Dachverbandes der Fach- und Führungskräfte in Deutschland.

Verbandsmanagement 2.0

Deutscher Führungskräfteverband ULA

Führungskräfte am Puls der Zeit

Hervorgegangen aus der bereits 1951 gegründeten und traditionsreichen „Union der leitenden Angestellten“, verleiht der Deutsche Führungskräfteverband ULA rund 50.000 Führungskräften eine gemeinsame Stimme. Dabei stuft ULA-Präsident Joachim Betz die wirksame Interessenvertretung als Hauptaufgabe des Verbandes ein: „Führungskräfte übernehmen in ihren Unternehmen tagtäglich Verantwortung und treffen wichtige Entscheidungen. Umso wichtiger ist es“, so der promovierte Biochemiker weiter, „dass auch ihre Interessen gebührend wahrgenommen werden, und zwar nicht nur vor Ort in den Betrieben, sondern auch im politischen, gesellschaftlichen, sozialen und rechtlichen Bereich.“ Doch wer Einfluss nehmen will, dies weiß auch Betz genau, muss dort präsent sein, wo die wichtigsten Entscheidungen fallen und das Herz der Politik schlägt: in Berlin. Deshalb bündelt der ULA seinen politischen Sachverstand seit April 1999 in der Hauptstadt.

NEUN UNTER EINEM DACH

Neun Führungskräfteverbände aus allen Branchen der deutschen Wirtschaft haben sich im Deutschen Führungskräfte-

verband ULA zusammengeschlossen: der Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter der Chemischen Industrie (VAA), das Forum für Fach- und Führungskräfte (Forum F3), der Berufsverband Agrar, Ernährung, Umwelt (VDL), der Bundesverband der



Assekuranzführungs-kräfte (VGA), der Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte (bdvb), der Kreis deutschsprachiger Führungskräfte in Spanien (KDF), der Bundesverband der Verwaltungsbeamten des höheren Dienstes in Deutschland (bvhd) sowie die Deutsche Post DHL Management Association (DPMA) und die Volkswagen Management Association (VMA).

Größter Einzelverband in der ULA-Familie ist der VAA, der rund 27.000 Mitglieder vertritt – hauptsächlich akademische, außertarifliche und leitende Angestellte aus Chemie, Pharma und den angrenzenden Branchen. Auf eine 125-jäh-

rige Geschichte blickt der VGA zurück. Als Berufsverband nimmt er die Interessen aller Führungskräfte, Geschäftsstellenleiter und Vertriebsdirektoren in der deutschen Versicherungswirtschaft wahr. Ähnlich lange, seit über 100 Jahren, ist der bdvb aktiv. Der unabhängige und größte Verband der Wirtschaftswissenschaftler vertritt die deutschen Volks- und Betriebswirte. Sein 50-jähriges Jubiläum hat der bvhd im Jahr 2009 gefeiert. Der bvhd macht sich für die berufsständischen Anliegen von rund 4.000 Beamten und Angestellten des höheren Dienstes in Deutschland stark. Der VDL widmet sich den Belangen akademischer Angestellter und Beamter aus der Agrar-, Ernährungs- und Umweltwirtschaft. Im Gegensatz zu den branchenbezogenen Mitgliedsverbänden versteht sich das im Jahr 2009 dem Deutschen Führungskräfteverband beigetretene Forum F3 als branchenübergreifendes Netzwerk von Fach- und Führungskräften.

Als rein konzernbezogene Zusammenschlüsse von Führungskräften haben sich in den Jahren 2009 und 2010 auch die Management Associations der beiden Weltkonzerne Deutsche Post DHL und Volkswagen dem Deutschen Führungskräfteverband ULA angeschlossen – ein



Der Führungskräfteverband Chemie VAA vertritt die Interessen von rund 27.000 Fach- und Führungskräften in der Chemischen Industrie und den angrenzenden Branchen. Hauptgeschäftsführer des Verbandes ist seit 2002 der Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht Gerhard Kronisch.



Seit 2005 ist Dr. Joachim Betz Präsident des Deutschen Führungskräfteverbandes ULA. Am 24.11.2010 wurde er für sein Engagement mit dem Bundesverdienstkreuz ausgezeichnet. Zudem ist Betz seit 1997 Vorstandsmitglied im Führungskräfteverband Chemie VAA, zwischen 1999 und 2002 als 1. Vorsitzender.

Zeichen für die Strahlkraft des Deutschen Führungskräfteverbandes. Mit dem KDF reicht der Schirm des Deutschen Führungskräfteverbandes ULA sogar bis nach Madrid und Barcelona. Dort haben sich Führungskräfte aus der Wirtschaft, der Diplomatie und kulturellen Einrichtungen zusammengeschlossen. Damit ist der KDF die einzige private Vereinigung deutschsprachiger Führungskräfte in Spanien.

FÜHRUNGSKRÄFTE ALS WIRTSCHAFTSMOTOR

Auch wenn die jüngsten Konjunktur- und Arbeitsmarktdaten hoffnungsfroh stimmen und Experten aus verschiedenen Wirtschaftsforschungsinstituten bereits vom stärksten Aufschwung seit Jahrzehnten sprechen, darf eines nicht vergessen werden: Die deutsche Wirtschaft kann nur dann nachhaltig erfolgreich sein, wenn es gelingt, einen dauerhaften Produktivitäts- und Know-how-Vorsprung zu sichern. Aus diesem Grund setzt sich der Deutsche Führungskräfteverband ULA gemeinsam mit seinen Mitgliedsverbänden für mehr Wettbewerbsfähigkeit ein – bei gleichzeitigem sozialem Ausgleich. „Zwischen diesen beiden Zielen gibt es keinen Widerspruch, vielmehr bedingen sie sich gegenseitig“, so ULA-Hauptgeschäftsführer Ludger Ramme. Die ungemein schnelle Erholung von den Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise

zeige, betont Ramme, dass die zuvor in vielen Ländern kritisierte soziale Marktwirtschaft ein echtes deutsches Erfolgs- und Exportmodell sei.

Bestes Beispiel dafür ist die Chemiebranche, in der sich die vertrauensvolle und effektive Sozialpartnerschaft zwi-



sehen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden seit Jahrzehnten erfolgreich bewährt hat. Bemerkenswert ist vor allem der chemiespezifische Dreiklang zwischen dem Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC), der zum Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) gehörenden Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) und dem Führungskräfteverband Chemie VAA. In der Öffentlichkeit wird der entscheidende Anteil der Führungskräfte am wirtschaftlichen Erfolg der deutschen Unternehmen leicht übersehen. Denn Führungskräfte sitzen naturgemäß zwischen den Stühlen. In ihren jeweiligen Unternehmen sind sie das Bindeglied zwischen tariflich orga-

nisierter Belegschaft und Geschäftsführung – häufig mit direkter Entscheidungsverantwortung, aber dennoch angestellt.

REGIONALSTRUKTUR: IN BETRIEBEN VERWURZELT

Als unmittelbare Ansprechpartner für die Führungskräfte vor Ort fungieren die jeweiligen Werks-, Orts- oder Landesgruppen der ULA-Verbände. Dort können die einzelnen Mitglieder individuellen Rat und Auskünfte zu allen Fragen im Umfeld ihres Anstellungsverhältnisses einholen. Viele Verbände wie VAA oder Forum F3 gewähren außerdem Beistand und Rechtsschutz in arbeits-, sozial- und versicherungsrechtlichen Fragen. Wichtig für eine wirksame Interessenwahrnehmung sind auch die gewählten Sprecherausschüsse der leitenden Angestellten. Vor über 20 Jahren wurden die leitenden Angestellten als gleichberechtigtes Element der Betriebsverfassung gesetzlich verankert. Als Mit-Initiator des Gesetzgebungsprozesses war der Deutsche Führungskräfteverband ULA maßgeblich an der Durchsetzung des Sprecherausschussgesetzes beteiligt.

Bestens vernetzt sind Deutschlands Führungskräfte auch in Europa über die Dachorganisation der europäischen Führungskräfteverbände Confédération Européenne des Cadres (CEC). Ihr gehören sowohl die nationalen Dachverbände als

VERBÄNDE IM PROFIL

auch die europäischen Branchenverbände der Führungskräfte an. Heute repräsentiert die CEC weit über eine Million Führungskräfte in der privaten Wirtschaft und im öffentlichen Dienst Europas. Anerkannt von der Europäischen Kommission, ist sie auf EU-Ebene ständiger Ansprechpartner im sozialen Dialog.

MEHRWERT DURCH WEITERBILDUNG

Zwar erscheint das Angebot an Dienstleistungen für Fach- und Führungskräfte auf den ersten Blick breit, doch oft genug lassen Qualität und Nutzen im Detail zu wünschen übrig. Was brauchen Fach- und Führungskräfte im Berufsalltag? In erster Linie eine passgenaue Dienstleistung, die speziell auf die Bedürfnisse und Möglichkeiten einzelner Leistungsträger eingeht und ein vielschichtiges Spektrum an Leistungen bündelt. Vielen ist nicht immer klar, dass persönliche Entwicklung und Karriere gezielte Förderung und Vernetzung braucht. Auch im zunehmend digitalisierten und individualisierten Zeitalter des sogenannten Web 2.0 braucht es mehr als nur oberflächliche Kontakte in den gängigen sozialen Netzwerken, sondern eine starke und vor allem effiziente Gemeinschaft. Hochwertige Netzwerke zeichnen sich durch persönliche und fachliche Kompetenz aus. Als Verband muss man diese Aspekte auch in die digitale Welt übertragen und kompakte Informationen aus erster Hand liefern.



Dr. Daniel Käsmayr ist Mitglied des VAA und der Werksgruppe BASF: „Firmenintern sind soziale Plattformen für mich bereits unverzichtbares Arbeitsmittel geworden. Ich freue mich deshalb auf VAA-PINKO. Zukünftig weiß ich sofort, was in der Werksgruppe und im VAA ansteht, und kann mich mit meinen Interessen zeitnah und unkompliziert einbringen.“

Ein möglichst umfassendes und vielseitiges Fortbildungsangebot setzt ebenfalls wichtige Impulse für die Karriereentwicklung. Erfolgreich umgesetzt und betreut stellen Weiterbildungsseminare einen echten Mehrwert dar. Diese koordiniert und bietet der Deutsche Führungskräfteverband ULA über das Führungskräfte Institut (www.fki-online.de) an. Ob Arbeitsrecht, betriebliche Altersversorgung, Tipps zur Sprecherausschuss- oder Betriebsratsarbeit – gemeinsam mit den Servicegesellschaften der Mitgliedsverbände und den Kooperationspartnern wie den Wirtschaftsseminaren der Verlagsgruppe Handelsblatt werden sämtliche Themen-



bereiche abgedeckt, die für Fach- und Führungskräfte aller Alters- und Berufsgruppen relevant sind.

PINKO – SCHNITTSTELLE ZUR MITGLIEDERKOMMUNIKATION IM INTERNET

Als größter ULA-Mitgliedsverband arbeitet der VAA mit Hochdruck an der Umsetzung eines modernen webbasierten Portals zur Erleichterung des internen Verbandsmanagements. Es gilt, neue Maßstäbe in der Mitgliederkommunikation zu setzen. Die neue Plattform für internetgestützte Kommunikation (PINKO) soll den Informationsfluss innerhalb des Verbandes optimieren und die Mitglieder besser vernetzen. Ein Großteil der Chemie-Führungskräfte ist in sogenannten Werks- und Landesgruppen organisiert, den übergeordneten betrieblichen und regionalen Verbandseinheiten. Durch PINKO werden nun auch diejenigen Gruppen besser in die Verbandskommunikation einbezogen, die nicht oder nicht mehr Teil der aktiven Werks- und Landesgruppenstruktur sind. Insbesondere für Einzelmitglieder, Studenten und Pensionäre

bietet PINKO die Gelegenheit, die eigenen Belange und Vorstellungen besser in den Verband einzubringen und durchzusetzen. Dazu der Hauptgeschäftsführer des VAA Gerhard Kronisch: „PINKO kommt auch der Aktionsfähigkeit und Geschlossenheit des VAA in seiner Außendarstellung zugute.“

Zugleich dient die Plattform einer erleichterten Mitgliederverwaltung und sorgt für einen direkten Zugriff der Werksgruppenvorsitzenden auf die für sie notwendigen Mitgliederdaten – im VAA tragen die Werksgruppenvorsitzenden dafür Sorge, die Verbandsarbeit vor Ort zu managen und gemeinsam mit der Kölner Geschäftsstelle zu koordinieren. „Durch dieses Zusammenspiel von zentraler und dezentraler Mitgliederverwaltung wird der umfangreiche Strukturdatenbestand täglich aktualisiert“, fasst der für die Abteilung Politik & Kommunikation verantwortliche VAA-Geschäftsführer Dr. Martin Kraushaar einen der PINKO-Vorteile zusammen. „Damit steigern wir die Effizienz in der Mitgliederverwaltung der Geschäftsstelle.“ Kraushaar führt fort: „Gleichzeitig ermöglichen wir den verantwortlichen Funktions- und Mandatsträgern vor Ort den direkten Zugriff, und zwar ohne große Umwege.“ Durch PINKO werde eine Art verbandsinterne Subsidiarität geschaffen, die ein präziseres und zielgenau auf die Bedürfnisse der jeweiligen Einzelmitglieder sowie Werks- und Landesgruppen zugeschnittenes Verbandsmanagement ermöglicht.

Jedes VAA-Mitglied kann mithilfe der neuen Kommunikationsplattform beispielsweise Termine einrichten, verwalten und unter individuell erstellten Zielgruppen bewerben. Ein wichtiger Teil der PINKO ist auch der gemeinsame Newspool für Artikel, Links und Foren zu verschiedenen Themenbereichen, der in Zusammenarbeit mit der Zentralredaktion in der Kölner Geschäftsstelle direkt von den Mitgliedern sowie den Werks- und Landesgruppen betrieben

und gepflegt wird. Also alles bereit für den Aufbruch ins neue Kommunikationszeitalter beim VAA? „Ganz genau“, bekräftigt VAA-Geschäftsführer und Rechtsanwalt Martin Kraushaar. „Alle wichtigen Details in Sachen Hardwareabstimmung, Servereinrichtung und Softwareprogrammierung stehen bereits, sodass die heiße Testphase wie geplant zu Beginn des Jahres 2011 starten kann.“ Zunächst soll PINKO in ausgewählten Werksgruppen laufen, bevor im Verlauf der zweiten Jahreshälfte 2011 alle Kanäle scharf gestellt werden und die übrigen Mitglieder an die Plattform angeschlossen werden.

Die Einrichtung eines komplett neuen webbasierten Kommunikationssystems, das gleichsam auch sämtliche Elemente eines klassischen Content-Management-Systems beinhaltet, erfordert einen enormen Arbeits- und Zeitaufwand in der Planungsphase. Diese hat insgesamt zwei Jahre gedauert. Geschickte Koordination und effiziente interne Abläufe ermöglichten eine nahezu reibungslose Vorbereitung. Dies bestätigt auch VAA-Hauptgeschäftsführer Kronisch: „Es ist für einen schlanken Verband wie uns eine unglaubliche Leistung, dass wir dies – natürlich immer gemeinsam mit unseren EDV-Partnern – letztlich optimal bewerkstelligen konnten.“ Klar gab es im Laufe der Umsetzung des Projektes jede Menge Probleme. „Das haben wir aber einkalkuliert“, ergänzt Kronisch. „Unvorhergesehene Fehler treten bei der Einführung neuer Softwaretools immer auf. Im Gegenteil: Sie sind sogar notwendig, um ein innovatives Betriebssystem auf Herz und Nieren zu prüfen.“

SOZIALE NETZWERKE ALS KOMMUNIKATOREN

Bei aller Begeisterung für die neu eingerichtete Kommunikationsplattform erscheint eine Frage berechtigt: Könnte PINKO nicht zulasten des bereits bestehenden Web-Angebotes des VAA gehen? Schließlich ist der VAA mit einer umfas-



Für einen Interessenverband ist die Pflege politischer und gesellschaftlicher Kontakte unerlässlich. Zu diesem Zweck eignen sich auch Empfänge gut. Jeweils im Mai richtet der Deutsche Führungskräfteverband ULA in Berlin sein jährliches Frühlingsfest in Botschaften unterschiedlichster Länder aus. In diesem Jahr gastierte man in der schwedischen Botschaft.

Hier: Die schwedische Botschafterin Ruth Jacobi im Gespräch mit ULA-Präsident Dr. Joachim Betz.

senden, täglich aktualisierten Webseite, einem ebenfalls mehrmals am Tag gefütterten Twitter-Account sowie dem eigens für Studenten und junge Akademiker aufgelegten Portal „VAA Campus“ im weltweit führenden sozialen Netzwerk Facebook recht gut aufgestellt. „Definitiv nicht“, entgegnet VAA-Kommunikationschef Martin Kraushaar energisch. „Im Gegenteil, beide Angebote sollen einander ergänzen.“ Die Vertiefung der Multimediakompetenz sei ein entscheidender Zukunftsfaktor für Verbände. Angesichts der demografischen Entwicklung sogar ein existenzieller. Kraushaar dazu: „Neue Mitglieder gewinnen wir als etablierter Verband nur dann, wenn wir auch die Sprache der Netzwerk-Generation sprechen.“

Mit dem Problem schwindender Mitgliederzahlen durch fehlenden Nachwuchs haben viele Organisationen zu kämpfen, ob politische Parteien oder Gewerkschaften. Doch dieser Entwicklung könne man als Verband vorbeugen, führt ULA-Hauptgeschäftsführer Ludger Ramme an: „Wir müssen einerseits durch fachliche Leistungen überzeugen und andererseits – dieser Aspekt kann nicht hoch genug eingeschätzt werden – den persönlichen Nutzen für die Mitglieder

deutlich nach außen kommunizieren.“ Im Aufgabenbereich des Deutschen Führungskräfteverbandes ULA sind die Akzente naturgemäß anders gesetzt als bei seinen auf die direkte Mitgliederkommunikation angewiesenen Mitgliedsverbänden. Politische Lobbyarbeit und eine stärkere Positionierung durch Kommentare gesellschaftlich relevanter Entwicklungen stehen beim Dachverband stärker im Vordergrund. „Doch auch wir sind auf das direkte Feedback unserer Führungskräfte angewiesen, um am Puls der Zeit zu bleiben“, schließt Ramme.

MANAGER MONITOR: PANEL FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Am Puls der Zeit zu sein bedeutet auch, die unterschiedlichen Meinungen und Positionen der gut 50.000 Verbandsmitglieder in der ULA-Familie zu kennen. Zu diesem Zweck führt der Deutsche Führungskräfteverband ULA in regelmäßigen Abständen – ungefähr alle zwei Monate – Kurzbefragungen unter den Teilnehmern des verbandseigenen Umfragepanels „Manager Monitor“ durch (Web-Adresse: www.manager-monitor.de). Etwa 1.000 angestellte Fach- und Führungskräfte aus den unterschiedlichsten Branchen

VERBÄNDE IM PROFIL



der privaten Wirtschaft geben Auskunft zu aktuellen Fragen. 52 Prozent der Panel-Teilnehmer sind in ihren Unternehmen als leitende Angestellte, 35 Prozent als außertarifliche Angestellte, acht Prozent als Vorstands- oder Geschäftsführungsmitglieder und fünf Prozent in anderen Funktionen tätig. Als Meinungsspiegel dient der „Manager Monitor“ der klareren Positionierung von Führungskräften im gesellschaftlichen Kontext.

Themen der letzten Umfragen waren unter anderem Compliance, mobiles Arbeiten und die Energiepolitik. So offenbarte die Compliance-Studie hohe Erwartungen der Führungskräfte an die eigenen Arbeitgeber hinsichtlich der stringenten Ausgestaltung des Compliance Managements. Im Übrigen hat die Mehrzahl der Umfrageteilnehmer den Compliance-Ansatz bereits verinnerlicht. Im Panel zum „mobilen Arbeiten“ gaben die meisten Führungskräfte an, im Urlaub immer noch mehrheitlich sprichwörtlich „abzuschalten“, das schließt auch die mobilen Helfer wie Blackberrys oder iPhones ein. Für die Epoche der allgegenwärtigen Verfügbarkeit eine eher überraschende, wenn auch erfreuliche Erkenntnis. Dennoch: Die Nutzung mobiler Geräte bleibt auch bei geringer Reisetätigkeit ein fester Bestandteil des Arbeitslebens. In Fragen der Energiepolitik zeigen sich Führungskräfte mehrheitlich klimaskeptisch, unterstützen aber ganz offensichtlich die CO₂-Emissionsreduktionsziele der EU. Auch äußern die meisten Panelteilnehmer ein wachsendes Interesse an alternativen Pkw-Antrieben. Weiterhin ausgeprägt unter Führungskräften bleibt die Sorge um hohe Energiepreise und die zukünftige Versorgungs- und Rohstoff-sicherheit der Industrie.

FÜHRUNGSKRÄFTEN EIN FORUM BIETEN

Während manche Verbände in den letzten Jahren vermehrt Probleme haben, Ihre Mitglieder zu halten, festigt und

Vereinigung der Verbandsgeschäftsführer im Forum F3

Eine Vollmitgliedschaft zu Sonderkonditionen inklusive der juristischen Beratung im Forum F3 bietet die DGVM für alle Geschäftsführer und Mitarbeiter der Geschäftsführung der DGVM-Mitgliedsverbände an. Der um rund 40 Prozent rabattierte Jahresbeitrag beträgt 114 Euro (sonst 192 Euro). Weitere Informationen auf der Webseite des Forums F3, www.forum-f3.de. Die Anmeldung erfolgt ebenfalls online unter Hinweis auf die DGVM: bei „geworben durch“ einfach die DGVM angeben. Der Rabatt wird dann automatisch gewährt.

Kontakt:

Andreas Zimmermann

Telefon: (030) 30 69 63-0

Telefax: (030) 30 69 63-13

→ info@forum-f3.de

erweitert der Deutsche Führungskräfteverband ULA kontinuierlich seine Basis. Jüngstes Mitglied ist das Forum für Fach- und Führungskräfte (Forum F3). 2009 entschied man sich, das bereits über die bisherigen Mitgliedsverbände bestehende Angebotsspektrum aus juristischem Service, Fortbildung und Interessenvertretung auch denjenigen Führungskräften und „Professionals“ zur Verfügung zu stellen, die nicht in branchenspezifischen Verbänden wie etwa dem VAA organisiert sind. Eine Besonderheit bei Forum F3 ist die Praxis, für bestimmte Berufsgruppen Vereinigungen zu gründen, die fachlichen Austausch im Rahmen des branchenübergreifenden Ganzen ermöglichen. Für die Mitarbeiter von Verbänden sei auf die frisch gegründete Vereinigung der Verbandsgeschäftsführer (VDV) im Forum F3 hingewiesen (siehe Kasten oben).

„Man braucht sich nur die kleinen und mittleren Unternehmen außerhalb der klassischen Industriebereiche anzuschauen: Gerade einzelne Leistungsträger brauchen ein Sprachrohr, um gehört zu werden“, erklärt ULA-Präsident Joachim Betz. „Forum F3 nimmt Rücksicht auf die individuellen Bedürfnisse der Führungskräfte.“ Zugleich würden ein effektives


Netzwerk sowie eine verlässliche rechtliche Absicherung geboten. Beides sind unabdingbare Voraussetzungen für eine erfolgreiche Karriere. Nur ein Verband kann den nötigen Rückhalt geben und gleichzeitig helfen, berufliche Möglichkeiten besser zu erkennen und zu nutzen. Mehr noch: Ein Verband, wie der Deutsche Führungskräfteverband ULA, schafft zusätzliche Möglichkeiten, die sich den immer zahlreicher werdenden „Einkämpfern“ in einer zunehmend globalisierten Berufswelt nie ergeben. ■

WEITERE INFOS

→ www.ula.de

→ www.vaa.de

→ www.verbaende.com/fachartikel

(mit  Kennzeichnung: geschützter Bereich für Abonnenten und DGVM-Mitglieder)

Redaktioneller Hinweis: Falls Sie Ihren Verband und Ihre innovativen Ideen zur Verbandsführung in der Reihe „Verbände im Profil“ vorstellen möchten, so freuen wir uns über die Kontaktaufnahme unter:
→ lietzau@verbaende.com
Telefon: (02 28) 93 54 93-30