

Dezentralisierte Befugnisse, gute Kenntnis der internen Abläufe und eine funktionierende interne Kommunikation sind zentrale Faktoren der Zufriedenheit der Mitarbeiter/-innen. Die Marketingbemühungen der meisten Organisationen waren in der Vergangenheit primär auf die externen Märkte ausgerichtet. Als zentral für den Organisationserfolg wurde teilweise die Ansprache und Gewinnung neuer Mitglieder angesehen, demgegenüber schenkte man der „Pflege“ des alten Mitgliederstamms nur vergleichsweise geringe Beachtung. Diese Perspektive erfährt inzwischen eine Veränderung, da die Gewinnung neuer Mitglieder begrenzt ist, hohe Kosten verursacht und es stattdessen sogar in einigen Verbänden zu verstärkter Mitgliederfluktuation kommt. Mitgliederbindung und als notwendige Voraussetzung Mitgliederzufriedenheit werden als Erfolgsfaktoren anerkannt. Und so streben viele Verbände eine hohe Qualität ihrer Leistungen an.

# Zufriedene Mitarbeitende – zufriedene Mitglieder

AUTOR > PROF. DR. MARCUS STUMPF

Den Mitgliedern fällt die Beurteilung der Qualität der Verbandsleistungen zum Teil allerdings recht schwer. Vielfach sind die Märkte und die einzelnen Angebote der Verbände so komplex, dass die Mitglieder kaum zu durchschauen vermögen, ob die Leistung ausgezeichnet, gut oder nur mäßig ist. Als Beispiel seien hier die Berufsverbände und ihre Möglichkeiten der Interessenvertretung in Berlin oder Brüssel genannt.

Wenn auch einzelne Aspekte der (Dienst-)Leistung nur schwer zu beurteilen sind, so machen sich die Mitglieder auch bei komplexen Leistungen durchaus ein Bild vom Verband und der Qualität der Angebote. Sie beurteilen z. B. die Höflichkeit der Mitarbeitenden und entwickeln ein Gefühl, ob auf der anderen Seite des Tisches ein tatsächliches Interesse an einer individuellen Problemlösung besteht oder nicht. Wenn die Qualität der eigentlichen Leistung nicht oder wie z. B. bei einer Weiterbildungs- oder Beratungsleistung erst in vielen Jahren beurteilt werden kann, so ist der direkte Kontakt zur Mitarbeiter-schaft entscheidend für die Beurteilung des gesamten Verbandes.

Eine gleichgerichtete und gleichgewichtige Mitglieder- und Mitarbeiterorientierung ist erforderlich, also eine Art von „internem Marketing“.

## EINE ART VON „INTERNEM MARKETING“

Diesen Zusammenhängen widmen viele Verbände noch immer zu geringe Aufmerksamkeit. In dem Maß, in dem verbandsextern immer mehr die Mitgliederbindung in den Mittelpunkt des Interesses rückt, muss auch der internen Umsetzung der externen Marketingstrategien verstärkt Beachtung geschenkt werden. Die bloße Erarbeitung externer Marketingstrategien ist nicht mehr das eigentliche Problem. Um die Implementierung des Marketinggedankenguts effizient bewältigen zu können, wird eine gleichgerichtete und gleichgewichtige Mitglieder- und Mitarbeiterorientierung erforderlich, also eine Art von „internem Marketing“.

In einem aktuellen Forschungsprojekt des Salzburger Marketing-Institutes (SMI) konnten empirische Erkenntnisse gewonnen werden, welche die Existenz von Zusammenhängen zwischen Mitarbeiter- und Mitgliederzufriedenheit in Verbänden aufzeigen. Verbesserungen in Kriterien, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei ihrem Zufriedenheitsurteil wichtig sind, können demnach auch die Mitgliederzufriedenheit positiv beeinflussen. So erwarten die Mitglieder z. B. individuelle Problemlösungsangebote, Möglichkeiten zur einfachen Kontaktaufnahme mit dem Verband und eine unkomplizierte

zierte Abwicklung ihrer Anliegen. Sehen die Mitglieder ihre entsprechenden Erwartungen als erfüllt an, so zeigen sie sich deutlich zufriedener und stärker an den Verband gebunden als Mitglieder, die diese Leistungsaspekte negativ beurteilen.

Um die Voraussetzungen für die Erfüllung dieser Kriterien zu schaffen, bieten sich verschiedene Maßnahmen im Bereich von Verbandsorganisation und -führung an. Individuelle und unkomplizierte Problemlösungen werden z. B. begünstigt, wenn die Mitarbeiterschaft ihre Mitglieder kennt, sowohl den Mitgliederhintergrund als auch die individuellen Erwartungen. Sind darüber hinaus auch die Entscheidungs- und Handlungsbefugnisse entsprechend dezentralisiert, und verfügen die Mitarbeitenden über die notwendigen Sachinformationen, so nimmt die Wahrscheinlichkeit einer mitgliederorientierten Problemlösung deutlich zu.

Betrachtet man vor diesem Hintergrund die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen im Mitarbeiterbereich, so wird deutlich, dass jene Kriterien, die stärker mitgliederorientierte Problemlösungen ermöglichen, auch geeignet sind, die Mitarbeiterzufriedenheit positiv zu beeinflussen. Dezentralisierte Entscheidungsbefugnisse, eine gute Kenntnis der verbandsinternen Abläufe und allgemein eine funktionierende interne Kommunikation sind zentrale Faktoren der Zufriedenheit der Mitarbeiterschaft und haben damit auch einen hohen Stellenwert für die Mitarbeiterbindung an den Verband.

Die Zufriedenheit ist hoch, wenn den individuellen Bedürfnissen und Erwartungen Rechnung getragen wird.


## PARALLELEN ZWISCHEN MITGLIEDER- UND MITARBEITERZUFRIEDENHEIT

Darüber hinaus zeigen sich Parallelen zwischen Mitglieder- und Mitarbeiterzufriedenheit. Sowohl auf Mitglieder- als auch auf Mitarbeiterseite konnte ermittelt werden, dass die Zufriedenheit dann höher ist, wenn man den individuellen Bedürfnissen und Erwartungen Rechnung trägt. Die Mitarbeitenden sind demnach zufriedener, wenn sie das Gefühl haben, vom Management des Verbandes (z. B. dem Vorstand oder der Geschäftsführung) geschätzt und als Person geachtet zu werden. Sie registrieren dabei auch sehr sensibel die Diskrepanzen zwischen den Worten und den Taten der Vorgesetzten. Auf Mitgliederseite zeigen sich ähnliche Zusammenhänge. Auch die Mitglieder beurteilen, welche Wertschätzung ihnen ein Verband entgegenbringt, und ziehen als Indikator das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Mitgliederkontakt heran. Die Diskrepanzen, die sich zwischen den Versprechungen und den tatsächlichen Leistungen ergeben, werden wahrgenommen und beeinflussen die Mitgliederzufriedenheit.

Insgesamt zeigt sich, dass auf Mitglieder- und auf Mitarbeiterseite teilweise dieselben Kriterien für die individuelle Zufriedenheit verantwortlich sind. Dieser Zusammenhang dokumentiert, dass sich die gleichzeitige Mitglieder- und Mitarbeiterorientierung gegenseitig unterstützen und verbandsintern wie auch -extern zu besseren Leistungen führen. ■

### WEITERE INFOS

→ [www.verbaende.com/fachartikel](http://www.verbaende.com/fachartikel)

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

## AUTOR



**PROF. DR. MARCUS STUMPF** ist Fachbereichsleiter „Marketing und Relationship Management“ im Studiengang Betriebswirtschaft der Fachhochschule Salzburg sowie Gründer und Direktor des Salzburger Marketing-Institutes (SMI).

Salzburger Marketing-Institut (SMI)

und Consulting

Prof. Stumpf & Partner

Kleingmainer Gasse 25a

A-5020 Salzburg

→ [www.salzburger-marketing-institut.at](http://www.salzburger-marketing-institut.at)

→ [info@salzburger-marketing-institut.at](mailto:info@salzburger-marketing-institut.at)