

VERBÄNDE ALS PARTNER FÜR DAS EMPLOYEE RELATIONSHIP MANAGEMENT

Verbände weisen hinsichtlich ihrer grundlegenden Ausrichtung und ihrer Handlungsfelder enorme Unterschiede auf. Dennoch gibt es einige zentrale Herausforderungen, derer sich eine Vielzahl von Verbänden stellen müsse. Der vorliegende Beitrag versucht Antworten zu geben auf die Frage nach den Möglichkeiten, die ein Verband in der heutigen Zeit hat, im Sinne eines sog. Employee Relationship Management die individuelle Entwicklung eines Mitarbeiters – im Hinblick auf seine berufliche Entwicklung mit den Phasen Einarbeitung, Eingewöhnung, Etablierung und konkrete Bewältigung seiner alltäglichen Aufgaben – zu fördern.

Elmar Witten und Volker Mathes

Eine allgemeingültige Antwort auf diese Frage fällt schwer, da sich Verbände hinsichtlich ihrer Ausrichtung grundlegend unterscheiden (s. Abbildung. 1). Das verbindende Element aller Verbände besteht jedoch darin, dass sie sich für die Interessen ihrer Mitglieder einsetzen. Dabei kann die Interessenvertretung beispielsweise sowohl in der Rechtsberatung, im politischen Lobbying, im Festlegen entsprechender Richt- oder Leitlinien oder im Angebot von Aus- und Weiterbildung bestehen. Letztendlich handelt jeder Verband immer im Auftrag oder im Namen seiner Mitglieder und versucht deren Bedürfnisse zu ergründen und zu befriedigen (s. Abbildung. 1).

Welche Art Verband kann dieser Unterscheidung entsprechend nun den größten Mehrwert zum Bereich Personaleinsatz leisten? Oder sind eventuell alle Verbände, egal wie unterschiedlich ihre Ausrichtung auch sein mag, in der Lage, den Einsatz eines Mitarbeiters im Unternehmen zu fördern und dessen Werdegang zu unterstützen? Zur Beantwortung dieser zentralen Frage gilt es zu analysieren, welche Wünsche und Bedürfnisse ein Mitarbeiter hat und welche Fertigkeiten und Fähigkeiten ihm erlauben, seine Aufgabe erfolgreich zu

erfüllen. Je eher das Angebot eines Verbandes in der Lage ist, die genannten Faktoren zu beeinflussen, desto eher ist ein Verband in der Lage einen entsprechenden Beitrag zu leisten.

Um eine möglichst breite Gültigkeit der hier gemachten Aussagen zu erreichen, müssen die individuellen Wünsche, Interessen, Fertigkeiten und Fähigkeiten in eine eher allgemeingültige Form übertragen werden. Am einfachsten ist es dabei, am zentralen Ausgangspunkt jeder Tätigkeit anzusetzen. Um alle vier grundlegenden Phasen des Berufslebens, die Einarbeitung, Eingewöhnung, Etablierung und die konkrete Bewältigung der alltäglichen Aufgaben erfolgreich durchlaufen zu können, muss der Mitarbeiter über die grundlegende Kompetenz hierzu verfügen. An dieser Stelle werden die einzelnen Kompetenzarten nicht genauer definiert. Zur Unterteilung des Kompetenzbegriffes sei auf die einschlägige Literatur verwiesen (Becker 2005, Schäfer 2006).

DEFINITION VON KOMPETENZ

Eine recht eingängige, weil im Kontext passende Definition von Kompetenz liefert Manfred Becker. Er definiert die Kompetenz

als das Wollen, das Können und das Dürfen. Das Wollen beschreibt die Motivation eines Individuums beziehungsweise die Bereitschaft, eine Handlung zur Erreichung eines individuell gesetzten Ziels durchzuführen. Mit dem Können wird die Qualifikation einer Person beschrieben. Diese Qualifikation resultiert unter anderem aus Erfahrungen und handlungsrelevantem Wissen. Das Dürfen beschreibt positive oder negative Sanktionen, die einer Person ein bestimmtes Handlungsfeld eröffnen. Laut Beckers Ansatz hat dementsprechend derjenige die Möglichkeit, eine gewisse Kompetenz aufzubauen, der handeln will, handeln kann und handeln darf (Becker 2005, S. 483).

Übertragen auf die erfolgreiche Tätigkeit in einem Unternehmen bedeutet dies, dass es mehrere Ansatzpunkte zur positiven Beeinflussung der Personalentwicklung zu geben scheint, an denen Verbände mit ihrem Angebot ansetzen können: die Motivation, die Qualifikation beziehungsweise das Wissen sowie die Rahmenbedingungen im Unternehmen. Unabhängig davon ist, in welcher Phase seines Berufslebens sich der Mitarbeiter gerade befindet. Es lassen sich stets entsprechende Einflussfaktoren finden, die

ABBILDUNG 1:

TÄTIGKEITSSCHWERPUNKTE VON VERBÄNDEN

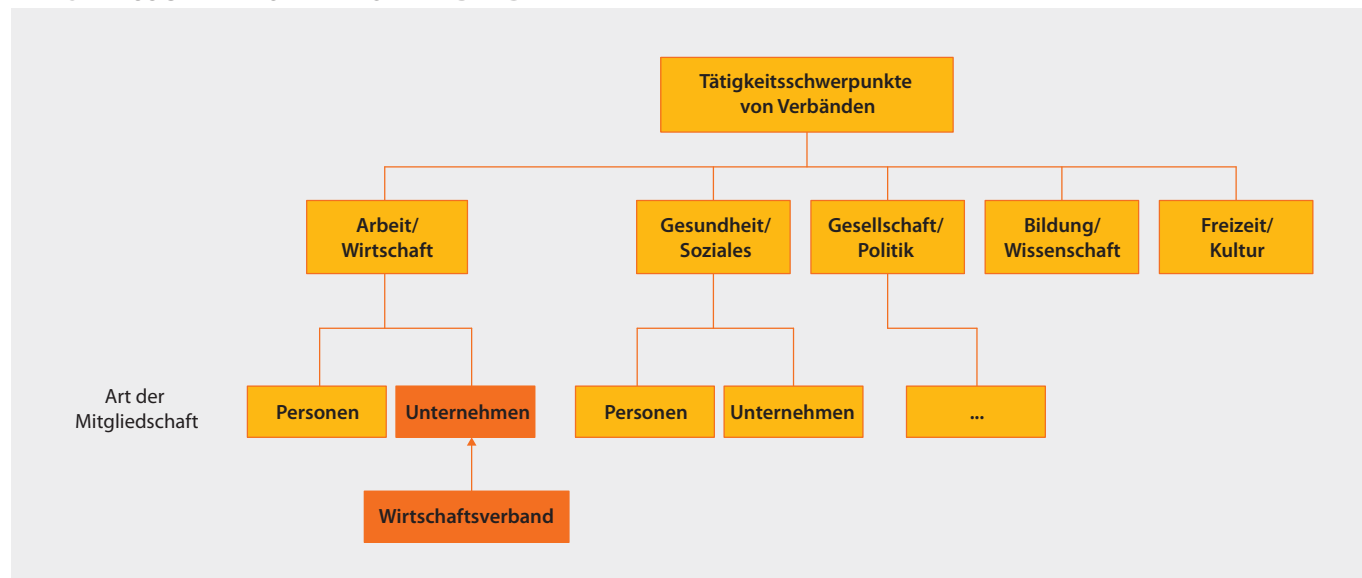


ABBILDUNG 2:

DIENSTLEISTUNGSSPEKTRUM EINES WIRTSCHAFTSVERBANDES



die Kompetenz des Mitarbeiters in der jeweiligen, typischen Situation fördern.

WIRTSCHAFTSVERBÄNDE: DIENSTLEISTUNGSORGANISATIONEN IM BERUFLICHEN UMFELD

Wie bereits erläutert, agieren rein definitorisch alle Verbände als Partner beziehungsweise Dienstleister ihrer Mitglieder. Die jeweiligen Interessen der Mitglieder, dies können entweder natürliche oder juristische Personen – zum Beispiel Unternehmen – sein (Abb. 1), werden zur Erreichung spezifischer Ziele gebündelt.

Zieht man die Kompetenz als Grundlage des menschlichen Handelns heran, dann sind grundsätzlich alle Verbände, unabhängig von ihrer generellen Ausrichtung, in der Lage, die Fähigkeiten und Fertigkeiten und die Motivation eines Individuums zu beeinflussen. Auch wenn es sich nicht um eine reine fachliche Wissensvermittlung handelt, können entsprechende Erfahrungen im Privatbereich immer auch Einfluss auf die berufliche Kompetenz einer Person haben. Alle Verbände, solange sie entsprechende Dienstleistungen erbringen, haben in ihrer jeweils spezifischen Ausprägung Einfluss auf die persönliche und/oder berufliche Entwicklung ei-

nes Menschen. Aufgrund ihres deutlichen und vor allem direkten Einflusses auf das berufliche und unternehmerische Umfeld sollen im weiteren Verlauf Wirtschaftsverbände als Beispiel herangezogen werden.

Moderne Wirtschaftsverbände sind strikt als Dienstleistungsorganisation für ihre Mitgliedsunternehmen aufgestellt. Das Dienstleistungsangebot erstreckt sich von Beratungs- und Vermittlungsleistungen über Informationsaufbereitung und Unterstützung bei der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bis hin zu Recherche-tätigkeiten und in einzelnen Fällen auch Lohnverhandlungen. Hinzu kommen vielfach das Angebot von Seminaren und Tagungen sowie die Vertretung entsprechender Mandate in Gremien oder übergeordneten Ausschüssen. Oftmals wird zusätzlich noch die Verwaltung bei Projekten übernommen. Eine zentrale Aufgabe ist darüber hinaus die Bereitstellung einer entsprechenden (Austausch-)Plattform. Diese kann beispielsweise in der Veranstaltung regelmäßiger Arbeitskreise oder in der Durchführung spezifischer Informationsveranstaltungen erfolgen. Einen Überblick mit beispielhaften Dienstleistungen eines Wirtschaftsverbandes zeigt Abbildung 2.

Anhand einzelner Beispiele soll im weiteren Verlauf grundlegend aufgezeigt werden, inwieweit Verbände anhand eines beispielhaften Leistungsportfolios Einfluss auf die Kompetenz des Mitarbeiters in beruflicher Hinsicht nehmen und wie diese Entwicklung den Weg des Mitarbeiters im Verband begleitend unterstützen kann.

VERBÄNDE ALS PERSONELLE NETZWERKE

Als einer der zentralen Punkte der Verbandstätigkeit wurde die Schaffung einer – wie auch immer gearteten – (Kommunikations-)Plattform angesprochen. Hinter diesem Vorgang steht im Endeffekt die Schaffung eines entsprechenden Netzwerkes zwischen Personen oder Organisationen auf Grundlage eines gemeinsamen Interesses an einem spezifischen Thema. Generell stehen immer die persönlichen Kontakte innerhalb der Verbandstätigkeit im Vordergrund, denn Verbandsinteressen außerhalb der eigenen Organisation werden stets durch Personen wahrgenommen.

Entsprechend dem Motto „Beziehungen schaden nur dem, der keine hat“ ermöglicht die Beteiligung an der Verbandsarbeit den Zugriff auf ein mehr oder minder großes Netzwerk von unterschiedlichen Personen mit differenziertem Wissen sowie Fertigkeiten, Erfahrungen und Fähigkeiten. Entscheidend für die individuell gewinnbringende Nutzung eines solchen Forums ist in aller Regel die aktive Beteiligung beziehungsweise die aktive Kontaktaufnahme zu potenziellen Partnern. Personelle Netze eröffnen ihren Mitgliedern eine Vielzahl möglicher Kontakte zu unterschiedlichen Themengebieten. Unabhängig einer spezifischen Fragestellung ermöglichen Verbände demgemäß soziale Kontakte. Der gegenseitige Austausch kann entweder, wenn eine fachliche Auseinandersetzung erfolgt, das Wissen des Mitarbeiters fördern oder auch förderlich auf die Motivation wirken. Positive Effekte sind in jeder Phase des beruflichen Werdegangs denkbar.

VERBÄNDE ALS WISSENSNETZWERKE

Als eine spezifische Form des Netzwerkes soll an dieser Stelle ein Wissensnetzwerk vorgestellt werden. Darunter wird im weiteren Verlauf ein Zusammenschluss verstanden, der sich zu spezifischen, oftmals fachlichen Themen austauscht. Ein zentrales Element der Arbeit in vielen Wirtschaftsverbänden ist die Arbeit in (Fach-)Gruppen. Bei einigen Verbänden heißen diese Fachgruppen auch Arbeitskreis, Ausschuss, Zirkel oder ähnlich. Kennzeichnend ist dabei, dass sich Experten zu verschiedenen Themen austauschen, Lösungen suchen, Problemstellungen diskutieren oder Erfahrungen besprechen. Wissensnetzwerke sind selbstverständlich auch persönliche Netzwerke, vom Kerndanken her aber eher thematisch fokussiert. Speziell in diesem Bereich kommt Verbänden eine Sonderrolle zu. Die Verbandsarbeit liefert eine unabhängige Plattform, die den gemeinsamen Austausch teilweise überhaupt ermöglicht. Hindernisse, die sich beispielsweise aus einer Konkurrenzsituation am Markt zwischen Unternehmen ergeben, können auf „neutralem Boden“ überwunden werden.

Der persönliche und thematische Austausch in einer Expertengruppe, die Arbeit an spezifischen Themen und die Entwicklung von neuen Problemlösungsstrategien

beeinflusst die Kompetenzentwicklung direkt. Sowohl das Können, also die fachliche Qualifikation und das Wissen um einen Themenbereich, als auch das Wollen und die damit verbundene Motivation können positiv beeinflusst werden. Generell wäre ein förderlicher Einfluss in allen Phasen des Berufslebens denkbar, wobei Mitarbeiter, die sich in der Einarbeitungs- oder Eingewöhnungsphase in einem neuen Arbeitsbereich befinden, aufgrund fehlender Expertise oftmals nicht an solchen Expertengruppen teilnehmen (können).

VERBÄNDE ALS VERMITTLER FACHLICH-METHODISCHEN WISSENS

Neben der Bereitstellung entsprechender Netzwerke bieten Verbände oftmals entsprechende fachbezogene Dienstleistungen für ihre Mitglieder oder auch darüber hinaus extern an. Hierzu zählen beispielsweise Seminare, Schulungen, Lehrgänge sowie Informationsveranstaltungen. Verbände werden somit zum Vermittler von Wissen. Die Themenauswahl muss sich dabei nicht auf rein „fachliche“ Wissensvermittlung beschränken, sondern deckt oftmals auch entsprechende „Soft Skills“ (im Sinne von überfachlichen Fähigkeiten) ab.

Das Dienstleistungsangebot reicht dabei vom Seminar über die Schulung und das Kamingsgespräch bis hin zu Konferen-

zen, Tagungen oder Inhouse-Schulungen. Aufgrund ihres umfassenden Netzwerkes sind Verbände als Anbieter entsprechender Dienstleistungen geradezu prädestiniert. Die entsprechenden Fachleute einzelner Themengebiete gehören zum Netzwerk und stellen ihr Wissen oftmals gerne zur Verfügung. Findet sich innerhalb des etablierten Netzwerkes kein geeigneter Referent, kann dieser oftmals über entsprechende, weiterführende Kontakte außerhalb des Netzwerkes generiert werden. Besonders auffällig sind diese Möglichkeiten bei entsprechenden Fachverbänden.

Über Verbandsmitglieder kann Wissen fachspezifisch und oftmals praktisch fundiert angeboten werden. Die Referenten stammen aus der Praxis und kennen diese. Die Teilnehmer profitieren somit über die rein fachliche Wissensweitergabe hinaus auch von den Erfahrungen und lernen entsprechende Handlungsmuster oder Problemlösungen kennen. Erweitert um einen entsprechenden theoretischen und methodischen Unterbau erhält der Teilnehmer einen optimalen Überblick. Im besten Fall besteht während der Veranstaltung die Möglichkeit, sich gegenseitig auszutauschen und somit nicht nur Anregungen zu bekommen, sondern parallel sein persönliches und/oder fachliches Netzwerk zu erweitern.

Das Duale Hochschulstudium Verbandsmanagement

Sichern Sie sich für Ihren Verband einen Studienplatz zum 1. Oktober
Exklusiv an der DHBW Mosbach Campus Heilbronn - www.dhbw-mosbach.de/vbm



Fachlicher und/oder methodischer Personalentwicklungsbedarf manifestiert sich in allen Phasen des beruflichen Weges. Dieser kann auf unterschiedlichste Art und Weise bedient werden. Einige Mitarbeiter benötigen eventuell konkret Hilfestellung bei täglichen Handlungen, andere brauchen eine Erweiterung ihres methodischen Vorgehens und wieder andere profitieren vom inhaltlichen Austausch. Die motivatorische Wirkung, die durch

teilzunehmen. Es ist denkbar, dass sich der Mitarbeiter in der Selbst- oder Fremdwahrnehmung als „Experte“ qualifiziert. Sein tatsächlicher oder wahrgenommener Status innerhalb der Organisation kann sich dementsprechend verbessern.

Daneben spielt in diesem Zusammenhang auch die generelle Erlaubnis zur Teilnahme bereits eine Rolle. Der Mitarbeiter erhält durch einen Entscheidungsträger die Berechtigung zur Teilnahme.

motivatorischen Ausprägung innerhalb des Unternehmens. Dort entscheidet sich, ob im Unternehmen die oben genannten Anerkennungen auch als solche kommuniziert und somit wahrgenommen werden.

VERBÄNDE ALS INFORMATIONS-MITTLER UND BERATER

Zu einer der zentralen Aufgaben eines Wirtschaftsverbandes zählen die Beschaffung, Aufbereitung und Kommunikation von Informationen. Hierbei kann es sich beispielsweise um rechtliche, marktspezifische oder aufgabenspezifische Angaben handeln. Verbände werden in diesem Bereich zu einem wichtigen Informationsmittler. Aufgrund des starken Einflusses auf den Bereich des Könnens und somit der fachlichen Eignung können Mitarbeiter in allen beruflichen Phasen von diesen Leistungen profitieren.

Rechtliche Änderungen den eigenen Arbeitsbereich betreffend können oftmals von Nichtfachleuten nur schwer interpretiert werden. Hier bieten Verbände eine zentrale Hilfestellung. Die kompakte Vermittlung fachlicher Entwicklungen und Neuerungen dient letztendlich der Erweiterung des persönlichen Horizontes und kann auch auf eine fachliche Weiterentwicklung abzielen. Über die Durchführung und Veröffentlichung verschiedener Statistiken, beispielsweise Markt- und Branchenentwicklungen, oder auch Gehaltsbenchmarks geben sie darüber hinaus Orientierungshilfen bei Gehaltsverhandlungen oder entsprechenden tariflichen Eingruppierungen.

VERBÄNDE ALS STELLVERTRETER UND PARTNER

Eng mit dem gerade beschriebenen Aspekt ist eine weitere Aufgabe verbunden. Wirtschaftsverbände als Organisation fungieren in einigen Fällen als Stellvertreter einer einzelnen Person. Klassisches Beispiel hierfür sind zum Beispiel Gehalts-

MOTIVATION KANN AUCH ALS TRIEBKRAFT ZUR HANDLUNG VERSTANDEN WERDEN, DIE DIE BEREITSCHAFT, ETWAS ZU TUN, STEIGERT

eine entsprechend finanzierte Schulungsmaßnahme ausgelöst werden kann, ist ebenfalls grundsätzlich positiv zu bewerten. Der Bedarf ergibt sich somit ebenfalls in allen Phasen des Personaleinsatzes.

VERBANDSTÄTIGKEIT ALS BERUFLICHE MOTIVATION

Bereits an mehreren Stellen wurde darauf hingewiesen, dass Verbände im beruflichen Umfeld einen gewissen Einfluss auf die Motivation und somit den Faktor des Wollens der Mitarbeiter haben können. Dieser Faktor kann bei allen bisher angesprochenen Verbandsleistungen ausgelöst werden.

Motivation kann auch als Triebkraft zur Handlung verstanden werden, die die Bereitschaft, etwas zu tun, steigert. Ausgelöst wird diese motivierende Wirkung in aller Regel dann, wenn eine Tätigkeit als Anerkennung oder Belohnung verstanden wird. Zurückkommend beispielsweise auf die angesprochene Teilnahme an einem Expertenarbeitskreis (Wissensnetzwerk) bedeutet dies, dass es von Mitarbeitern als Auszeichnung verstanden wird, an einem solchen Forum

Innerhalb der sonst üblichen Arbeitszeit kann dies eine besondere Auszeichnung sein. Ähnlich verhält es sich, wenn man diesen Sachverhalt auf den Bereich der Wissensvermittlung projiziert. Der Besuch einer oftmals teuren Tagung, eines Seminars oder eines Lehrgangs kann, je nach thematischem Schwerpunkt, als Auszeichnung für bestimmte Leistungen gesehen werden. Das Unternehmen bezahlt dem Mitarbeiter eine Maßnahme und stellt zusätzlich die Arbeitszeit zur Verfügung.

Die Motivation ist in allen Phasen der beruflichen Entwicklung von Bedeutung. Fehlt dem Mitarbeiter der Antrieb zur Durchführung einer bestimmten Tätigkeit, so wird die berufliche Entwicklung letztendlich nicht erfolgreich zu absolvieren sein. Eine entsprechende berufliche Weiterentwicklung ist dann nur schwer möglich. Vor dem Hintergrund der drei Kompetenzfaktoren bildet das Wollen einen zentralen Pfeiler. Hierdurch wird letztendlich auch die Weiterentwicklung des Könnens gefördert oder verhindert. Die organisatorischen Rahmenbedingungen beeinflussen letztendlich die Art der

oder Tarifverhandlungen. Der einzelne Mitarbeiter ist nicht in der Lage, seine Wünsche gegenüber Dritten durchzusetzen. Dieses Verhandlungsrecht nehmen dann entsprechende Tarifparteien wahr und „kämpfen“ für die Interessen ihrer Mitglieder. Direkter Einfluss besteht, solange tarifliche Gehaltsregelungen vorliegen, in jeder beruflichen Phase.

Eine ähnlich eindeutige Wirkung besteht dann, wenn ein Verband direkt in die berufliche Ausbildung eingebunden ist. Oftmals beteiligen sich Verbände über entsprechende Vertreter bei der Gremienarbeit hinsichtlich der stattdessen geregelten, beruflichen Ausbildung. Sie nehmen damit direkt Einfluss auf die Verfügbarkeit von Fachpersonal. Erschließt sich in diesem Fall die Partnerschaft nicht immer eindeutig, so wird sie an anderer Stelle klarer. Oftmals fungieren Verbände als wirtschaftliche „Partnervermittler“. Sie nehmen beispielsweise Forschungsbedarfe von Unternehmen oder aus der Forschung auf und stellen Kontakte zwischen potenziellen Partnern her. Daneben werden auf Anfrage oftmals persönliche Kontakte vermittelt.

Eine Beeinflussung ist durch die hier angesprochenen Tätigkeiten in allen beruflichen Phasen zu sehen. Eine individuelle Beeinflussung besteht sowohl im Kompetenzbereich des Könnens, des Wollens, aber auch hinsichtlich der unternehmerischen Rahmenbedingungen.

SCHLUSSFOLGERUNG: EINBEZIEHUNG DER VERBANDSTÄTIGKEIT IN DAS BETRIEBLICHE EMPLOYEE RELATIONSHIP MANAGEMENT

Wie die vorangegangenen Ausführungen ansatzweise gezeigt haben, kann ein Wirtschaftsverband einen starken Einfluss auf die Entwicklung von Mitarbeitern im Unternehmen haben. Durch zahlreiche Dienstleistungen können alle Facetten der Mitarbeiterkompetenz positiv beeinflusst werden. Grundvoraussetzung hierzu ist aber oftmals die aktive Beteiligung des Mitarbeiters. Darüber hinaus muss ein

Verband seine Dienstleistungen stets den aktuellen Gegebenheiten am Markt und den Forderungen der Unternehmen anpassen. Ein moderner Wirtschaftsverband ist Dienstleister für seine Mitgliedsunternehmen und/oder für den gesamten Markt, in dem sie tätig sind.

Der eindeutige Zusammenhang zwischen angebotener Dienstleistung und der Beeinflussung eines bestimmten Kompetenzfaktors ist letztendlich nicht immer eindeutig darzustellen. Dies liegt zum einen an den gegenseitigen Abhängigkeiten, zum anderen daran, dass eine Dienstleistung mehrere Bereiche der Mitarbeiterkompetenz beeinflussen kann. Beispielsweise kann der Besuch eines Seminars oder der fachliche Austausch in einem Arbeitskreis sowohl die fachliche Eignung (das Können), die Motivation (das Wollen) als auch die unternehmerischen Rahmenbedingungen (das Dürfen), beeinflussen.

Aus Sicht vor allem vieler kleiner und mittlerer Unternehmen kann eine Mitgliedschaft in einem Verband enorme Vorteile haben. Viele Leistungen, vor allem im Rahmen der Informationsbeschaffung hinsichtlich sich wandelnder Rahmenbedingungen, können selbst kaum noch angeboten werden. Ähnlich verhält es sich im Rahmen der Interessenvertretung ge-

genüber Politik und Öffentlichkeit. Hier können Verbände nicht nur Partner, sondern aktiver Dienstleister werden. ■

AUTOREN

DR. ELMAR WITTEN



ist Geschäftsführer der AVK – Industrievereinigung Verstärkte Kunststoffe e.V. und in dieser Funktion Mitglied des Boards des europäischen Composites-Dachverbandes (EuCIA) und der Geschäftsführung des Gesamtverbandes der Kunststoffverarbeitenden Industrie (GKV).

VOLKER MATHES



arbeitet mit dem Aufgabenschwerpunkt Business Development und Dienstleistungsentwicklung bei der AVK – Industrievereinigung Verstärkte Kunststoffe e.V. Zuvor war er bei der TÜV Rheinland Kraftfahrt GmbH als Projektmanager beschäftigt.

→ www.avk-tv.de



www.verbaende.com/fachartikel
(geschützter Bereich für Abonnenten und DGVM-Mitglieder)

Literatur

- Becker 2005: Becker, M., *Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*, 3. Auflage, Stuttgart 2005.
o. V. 2012: Ohne Verfasser, ohne Titel, in: www.verbaende.com/hintergruende/studien-statistiken.php vom 18.07.2012.
Schäfer 2006: Schäfer, E., *Betriebliche Kompetenzentwicklung: Einführung und Evaluation systematischer Kompetenzentwicklungskonzepte*, 1. Auflage, Kassel 2006.

Quelle

Dieser Artikel ist eine gekürzte und überarbeitete Version des gleichnamigen Beitrags in: Rainer Bröckermann/Werner Pepels (Hrsg.), *Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber*, Band 2: *Handbuch Personaleinsatz*, 2. Auflage, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2013