

HERBERT DIERKER

## Dienstleistung – Neuorientierung der Verbände?<sup>1</sup>

### 1 Einführung

In jüngster Zeit heben Verbände ihre Dienstleistungsrolle insbesondere gegenüber ihren Untergliederungen und Mitgliedsorganisationen immer stärker hervor. Allerdings fällt diese Neuausrichtung Verbänden nicht leicht. Das grundsätzliche Bekenntnis zur Dienstleistungsorientierung erfordert neue strategische Positionierungen und vor allem auch Änderungen des individuellen Verhaltens jedes einzelnen Mitarbeiters in der Organisation.

Begriffe wie Produkt, Leistungserbringung und Kunde stoßen auf Skepsis und Unverständnis. Dahinter steht die Angst und ist die Sorge verborgen, daß Verbände durch die Beschreibung ihrer Tätigkeiten mit ökonomischen Begriffen auch unter die Zweckbestimmungen wirtschaftlichen Denkens und Handelns fallen und somit ihre eigentliche Funktion als Solidargemeinschaft verlieren.

Verbände erbringen auf Grund ihres spezifischen Charakters (Dienst)Leistungen für zwei prinzipiell unterschiedliche Zielgruppen. Einerseits bieten Verbände Angebote und Leistungen für den Eigenbedarf, andererseits produzieren Verbände vor allem im karitativen Bereich Leistungen/Angebote zu Gunsten Dritter. Dieser Unterschied weist darauf hin, daß in traditionell für den Eigenbedarf arbeitenden Organisationen ein höherer Widerstand gegenüber dem Dienstleistungsgedanken zu erwarten ist. Die unterschiedliche Leistungserbringung zieht auch veränderte Organisationsformen nach sich. Verbände, die verstärkt für den Fremdbedarf arbeiten, erreichen einen hohen Grad an bezahlter Mitarbeit, während in Verbänden, die vor allem für den Eigenbedarf Leistungen/Angebote bereit halten, ein sehr hoher ehrenamtlicher Anteil vorhanden ist.

### 2 Der Verband als Dienstleister

Verbände als Dachorganisationen haben mittlerweile ihre Rolle als Dienstleister entweder als Leistungserbringer nach innen oder aber auch als Leistungserbringer für einen Fremdbedarf auf ihre Fahnen geschrieben. Die Denkrichtung, ein Dienstleister zu sein, hat sich durchgesetzt. Allerdings verstehen sich die ehrenamtlich getragenen Organisationen in Abgrenzung zum rein kommerziellen Wirtschaftsunternehmen vor allem als Erbringer sozialer Dienstleistungen.

Durch dieses Selbstverständnis erhalten moderne Managementmethoden und -überlegungen verstärkt Eingang in den Non-Profit-Bereich. Diese Entwicklung entspricht auch der Notwendigkeit, daß Verbände als Non-Profit-Organisationen durchaus gewinnorientierte Geschäftsbereiche betreiben. Die dadurch gewonnenen Mittel und Ressourcen fließen allerdings nicht einzelnen Kapitalgebern zu, sondern werden der Organisation selbst wieder zugeführt.

Es ist allerdings noch nicht überschaubar, in wieweit Verbände diese veränderte Denkrichtung bereits in wirkliches Organisationsleben umgesetzt und welche Auswirkungen sich ergeben haben. Die grundsätzliche Notwendigkeit scheint dabei aber nicht mehr in Frage gestellt zu werden. Zumindest gibt es theoretisch keinen Widerspruch zwischen Dienstleistungsgedanken und Solidargemeinschaft. Dagegen scheinen kleine und mittlere Verbände sich mit dem Verständnis, Dienstleister zu sein, immer noch schwer zu tun. Aus ökonomischer Sicht steht aber außer Frage, daß auch sie soziale Dienstleister sind. Dabei spielt die Kategorie der Gewinnorientierung (Profitabilität) für diese Interpretation keine Rolle. Es scheint vielmehr ein psychologisches Problem zu sein, daß sich beispielsweise der Vorstand als Dienstleister für seine Mitgliedsverbände und die Mitgliedsverbände als Dienstleister für den Vorstand bzw. Dachverband begreifen. Es ist die Abwehrhaltung zu überwinden, soziale Dienste mit Waren und Dienstleistungen oder hilfeschuchende Klienten mit Kunden gleichzusetzen.

### 3 Organisation und Management müssen den Herausforderungen angepaßt werden

In der aktuellen Diskussion zur Bedeutung der Dienstleistung in ehrenamtlich getragenen Non-Profit-Organisationen/Verbänden wird grundsätzlich der Einsatz von Managementpraktiken für unabdingbar gehalten. Allerdings müssen bei der Einführung und erfolgreichen Anwendung bestehende Hindernisse überwunden werden. Vor allem ist ein Weg zu finden, der den vermeintlichen Gegensatz zwischen ökonomischer und sozial-gesellschaftlicher Wertorientierung überwinden hilft. Dabei müssen im Wirtschaftsbereich praktizierte Managementtechniken auf die Besonderheiten von Verbänden angepaßt werden. Die Unterschiedlichkeit der Struktur z.B. in Entscheidungsprozessen oder aber in den vielfältig beteiligten Gruppen sind zu berücksichtigen.

Ein großer Teil der angebotenen Dienstleistungen kann nur sehr schwer standardisiert und kontrolliert werden. Deshalb tritt das Vertrauen häufig an die Stelle der Kontrolle. Dabei haben sogenannte Non-Profit-Organisationen gegenüber erwerbswirtschaftlichen Unternehmen den konkreten Vorteil des Vertrauensvorsprungs, der aus der Gewinnverwendungsbeschränkung resultiert. Darüber hinaus sind Non-Profit-Organisationen im Gegensatz zu Wirtschaftsunternehmen dem Gemeinwohl verpflichtet.

Allerdings ist zu berücksichtigen, daß das Verbandswesen von einer sehr großen Heterogenität gekennzeichnet ist. Im organisierten Sport reicht das Spektrum beispielsweise vom „Giganten“ Deutscher Fußballbund (DFB) mit ca. 6 Mio. Mitgliedern bis zum „Zwerg“ Moderner Fünfkampf mit ca. 3.000 Mitgliedern. Diese Heterogenität und Individualität macht deutlich, daß Management-Methoden nur auf den spezifischen Einzelfall angewandt werden können.

Es kann außerdem nicht davon ausgegangen werden, daß nicht erwerbswirtschaftlich orientierte Organisationen

<sup>1</sup> Dieser Text geht auf den Beitrag „Neuorientierung der Verbandsführung“ des Autors zurück, der in dem Werk „Der Verbandsberater“ (Band 1; Augsburg: Kognos Verlag 2000) publiziert worden ist. Der Beitrag wurde für die Veröffentlichung in den „dvs-Informationen“ überarbeitet.

sich heute auf dem gleichen Entwicklungsstand befinden, wie ihre privatwirtschaftlichen Pendanten. Ein jahrzehntelanger Vorsprung des privatwirtschaftlichen Sektors kann nicht durch ein bloßes Annehmen von Management-Methoden aufgehoben oder überholt werden. Organisatorische Maßnahmen und Management-Techniken müssen deshalb auf dem tatsächlichen Entwicklungsstand jeder einzelnen Organisation ansetzen und deren spezifische Zielsetzungen berücksichtigen. Bei der Berücksichtigung dieses „State of the Art“ müssen neben den objektiv faßbaren Kriterien insbesondere die Verbandskultur und die Einstellung der Mitarbeiter einfließen.

Das wichtigste Kapital von Non-Profit-Organisationen sind die Mitarbeiter. Dabei sind diese Mitarbeiter häufig von sozialen Engagement und Idealismus geleitet. Betriebswirtschaftliche Überlegungen sind ihnen eher fremd, sind aber mit dem Blick auf die personengebundene Dienstleistungen nicht zu vernachlässigen. Die vermeintliche Unvereinbarkeit wirtschaftlichen Denkens mit sozial-ethischem Verhalten von Non-Profit-Organisationen ist nur scheinbar vorhanden, denn trotz der vorhandenen Besonderheiten haben auch Non-Profit-Organisationen und ihre Mitarbeiter den Anspruch und die Verpflichtung zum wirtschaftlichen Umgang mit knappen Mitteln, ohne den Gewinnaspekt in den Vordergrund zu stellen. Außerdem kann die scheinbare Widersprüchlichkeit dieser unterschiedlichen Sichtweisen, die sich in der Regel an beruflichen Hintergründen einzelner Mitarbeiter festmachen, durch eine konsequente Orientierung am Wohl und Interesse des Kunden überwunden werden.

Gleichzeitig sind Möglichkeiten zu eröffnen, um gemeinsame Qualitätsüberlegungen anzustellen. Es ist nicht ein Gegeneinander zwischen „ökonomisch notwendig und gesellschaftlich-moralisch wertvoll“ zu konstruieren, sondern es ist vielmehr eine Symbiose beider Denkrichtungen in Non-Profit-Organisationen anzustreben. Wandel und Veränderungen bedeuten, daß Mitarbeiter ihr Denken und Handeln ändern müssen. Deshalb geht dieser Wandel in der Regel mit Verunsicherung und Widerständen einher. Vertrautes muß aufgegeben oder Überzeugungen müssen revidiert werden.

Deshalb ist das Management des Wandels von herausragender Bedeutung. In diesem Zusammenhang werden an die Führungskräfte von Non-Profit-Organisationen besonders hohe Anforderungen gestellt. Sie müssen die spezifische Fähigkeit besitzen, keine der beiden Denkrichtungen zu favorisieren, sondern vielmehr müssen sie versuchen, ein gemeinsames Optimum zu finden und zu verfolgen. Darüber hinaus müssen Führungskräfte Mitarbeiter und Interessenträger unterschiedlicher Gesinnung und Professionalität verstehen, anleiten und zum Erfolg führen.

Wichtigste Aufgabe dabei ist, die Ziele der Organisation mit den Zielen der Mitarbeiter und Interessengruppen in Einklang zu bringen. Das Führungsverhalten von Vorgesetzten in Non-Profit-Organisationen vor dem Hintergrund wertorientierter Haltungen ist hierbei von herausragender Bedeutung.

#### 4 Dienstleistungsorientierung als Chance

Verbände, Führungskräfte, ehren- und hauptamtliche Mitarbeiter erbringen soziale Leistungen. Deshalb sollte die Philosophie, Dienstleister zu sein, nicht als Tabu, sondern als Chance begriffen werden. Der Mut, sich zum Dienstleister zu entwickeln, wird belohnt, auch wenn von der einen oder anderen Seite Skepsis geäußert wird. Der veränderte Blickwinkel der Dienstleistungsorientierung rückt vor allem den Kunden, den Abnehmer von Dienstleistungen ins Zentrum des Blickfeldes.

Dienstleistungen sind ein Erlebnis und basieren auf Vertrauen. Dieses Vertrauen darf nicht enttäuscht werden. Dienstleistungen werden zudem in vielfältigen Formen erlebt. Die dort gesammelten Erfahrungen können positiv auf das Verbandsleben angewendet werden. Entscheidend dabei ist der Wille und die emotionale Fähigkeit, sich selbst und den Verband mit den Augen eines anderen zu sehen.

#### Literatur

- BADEL, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation-Strukturen und Management. Stuttgart 1997
- DIERKER, H.: Die Bedeutung der personengebundenen Dienstleistung als Einheit von Produzent und Konsument in der Wirtschaft des Sports. Vortrag an der Universität Potsdam 1998
- HANFLAND, U./SPINOLA, E.: Organisation und Management. In: HAUSER, A./NEUBARTH, R./OBERMAIR, W. (Hrsg.): Management-Praxis-Handbuch soziale Dienstleistungen. Neuwied 1997, 63-81
- HAUSER, A./NEUBARTH, R./OBERMAIR, W. (Hrsg.): Management-Praxis-Handbuch soziale Dienstleistungen. Neuwied 1997
- HENGSTMANN, M.: Kundenorientierte Ausrichtung von Organisationen. In: Management-Checkliste 1995, 1-9
- SCHUBERT, H.-J.: Von Leistungs- und Prüfvereinbarungen zur Umsetzung umfassender Qualitätsmanagementkonzepte. In: SCHUBERT, H.-J./ZINK, K.J. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in sozialen Dienstleistungsunternehmen. Neuwied 1997, 131-147

Dr. Herbert DIERKER  
Führungs-Akademie des Deutschen Sportbundes  
Priesterweg 6  
10829 Berlin  
eMail: dierker@fuehrungs-akademie.de



### „Perspectives and Profiles“

6th Annual Congress of the European College of Sport Science

15. Sportwissenschaftlicher Hochschultag der dvs

Deutsche Sporthochschule Köln · 24.-28. Juli 2001

Schon jetzt anmelden! · Infos: [www.ecss2001.de](http://www.ecss2001.de)

