

Otto-Friedrich-Universität Bamberg



# Das Verbandsdilemma in turbulenten Zeiten

Eine Studie zur integrierten Verbandskommunikation

– Bamberg, 19.12.2019 –

## Der Ausgangspunkt der Studie

Verbände stehen seit jeher vor einem Dilemma:

Mitglieder

### Mitgliederlogik

Nach innen hin erwarten Mitglieder, dass ein Verband ihre Interessen repräsentiert.

**Die Folge:** Je mehr Interessen ein Verband repräsentiert, desto eher fühlen sich Mitglieder von ihm vertreten.

### Einflusslogik

Nach außen hin wird erwartet, dass ein Verband die Interessen erfolgreich gegenüber der Politik durchsetzt.

**Die Folge:** Je mehr sich ein Verband auf wenige und realisierbare Ziele konzentriert, desto eher kann er sie durchsetzen.

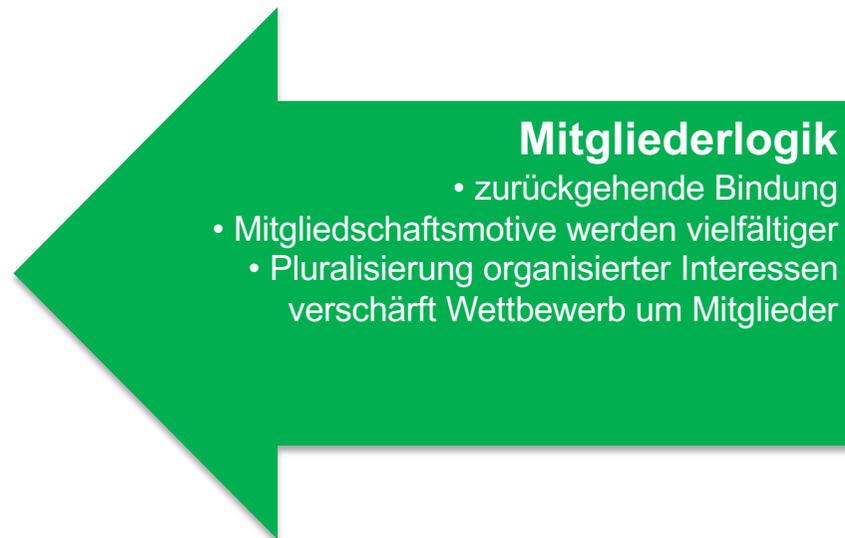
Verbände stehen damit vor dem Dilemma von Repräsentation und Effektivität: Je stärker die Interessen der einzelnen Mitglieder berücksichtigt werden, desto geringer ist der Handlungsspielraum der Funktionäre. Wenn die Verbandsspitze umgekehrt mehr Interessen ‚aussortiert‘, um ihren Handlungsspielraum zu vergrößern, droht sie die Unterstützung vieler Mitglieder zu verlieren (Schmitter & Streeck 1981; Jarren & Donges 2017, S. 114).

politisch-administratives System

## Der Ausgangspunkt der Studie

**Mehrere Entwicklungen verschärfen das Dilemma:**

*Mitglieder*



*politisch-administratives System*

## Der Ausgangspunkt der Studie

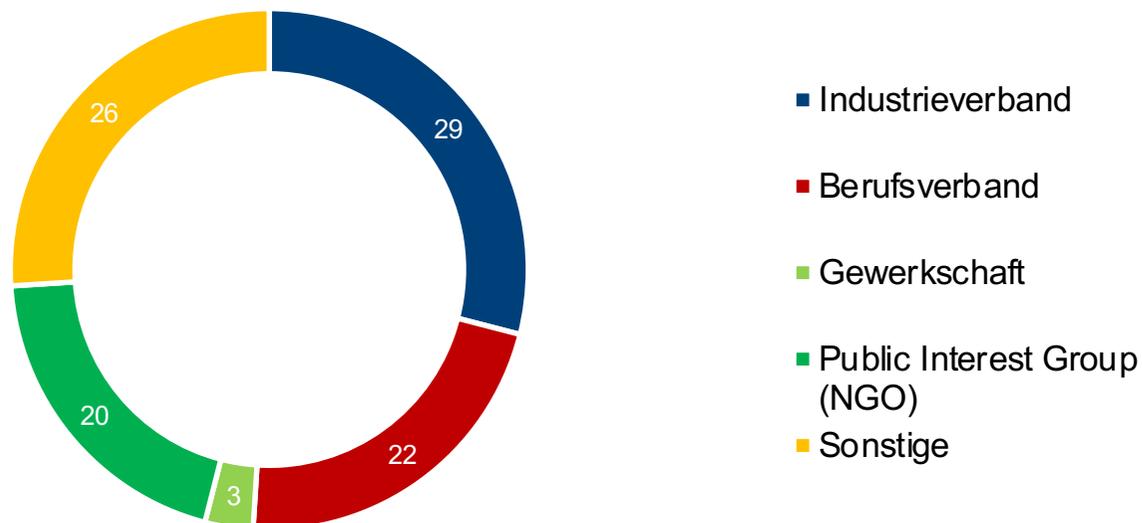
### *Forschungsfragen:*

## **Wie gehen Verbände mit diesem Dilemma in zunehmend turbulenten Zeiten um?**

1. Wie relevant sind die aktuellen Entwicklungen für Verbände?
2. Welche Kommunikationsinstrumente nutzen Verbände?
3. Wie versuchen Verbände, das Dilemma zu lösen?
4. Wie erfolgreich sind Verbände bei der Lösung des Dilemmas?

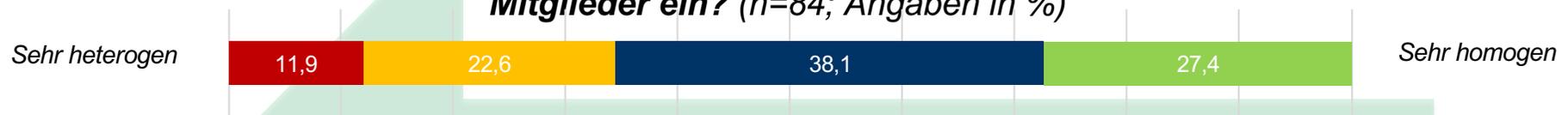
## Studiendesign

- Onlinebefragung
- Erhebungszeitraum: 18.06.2019 - 08.07.2019
- N = 85
- Zusammensetzung der Stichprobe (in %)



# 1. Wie relevant sind die aktuellen Entwicklungen für Verbände? – Gewinnung und Bindung von Mitgliedern –

**Wie schätzen Sie die Erwartungen und Interessen Ihrer Mitglieder ein? (n=84; Angaben in %)**



**Wie wichtig sind die folgenden Motive für die Mehrheit Ihrer Mitglieder? (n=85; Angaben in %)**

*nur Mitglied, weil der Verband den Mitgliedern Zusatzangebote wie Netzwerkveranstaltungen und Dienstleistungen bietet.*



*nur Mitglied, weil es von den inhaltlichen Zielen voll und ganz überzeugt ist und diese unterstützen möchte.*

**In manchen politischen Feldern konkurrieren mehrere Verbände um dieselben Mitglieder. Wie groß schätzen Sie die Konkurrenz um Mitglieder in Ihrem Feld ein? (n=85; Angaben in %)**



# 1. Wie relevant sind die aktuellen Entwicklungen für Verbände? – Interessendurchsetzung –

**Die Konkurrenzsituation von Verbänden ist in verschiedenen politischen Feldern unterschiedlich ausgeprägt. Wie schätzen Sie Ihre Konkurrenzsituationen?**  
(n=84; Angaben in %)



**In den verschiedenen Politikfeldern kann die Zahl der relevanten Fach-Journalisten, der relevanten staatlichen Einrichtungen auf den unterschiedlichen Ebenen und der relevanten Gremien sehr unterschiedlich sein. Wie vielfältig sind Ihrer Einschätzung nach die Einflussmöglichkeiten in Ihrem Feld?** (n=78; Angaben in %)



## 1. Wie relevant sind die aktuellen Entwicklungen für Verbände?

**Wie sehr sehen sich Verbände in direkter Konkurrenz zu anderen Verbänden?**

(1= schwach ausgeprägt; 5= stark ausgeprägt; n=84 und 85)

**MW 2,49**

In manchen politischen Feldern konkurrieren mehrere Verbände um dieselben Mitglieder. Wie groß schätzen Sie die Konkurrenz um Mitglieder in Ihrem Feld ein?

**MW 3,15**

Die Konkurrenzsituation von Verbänden ist in verschiedenen politischen Feldern unterschiedlich ausgeprägt. Wie schätzen Sie Ihre Konkurrenzsituationen?

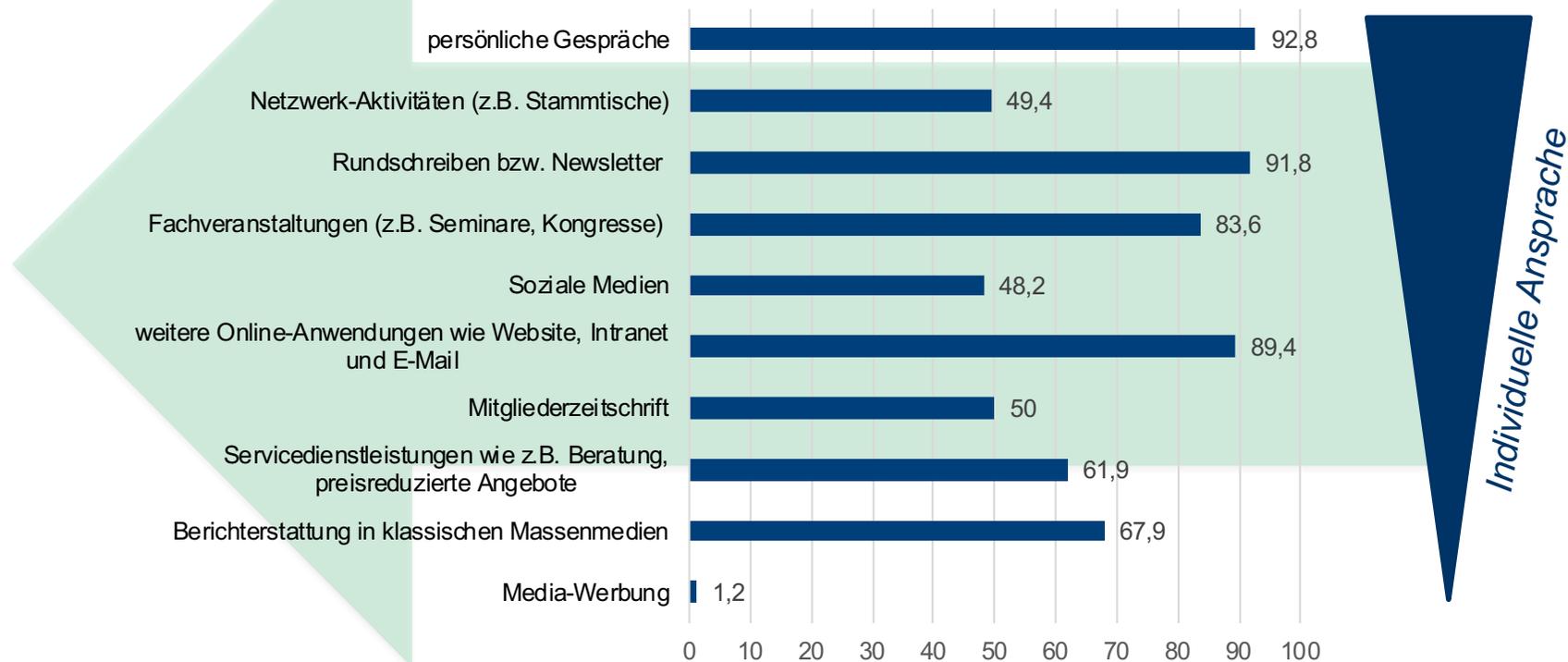
### **Zwischenfazit:**

*Verbände nehmen die Zusammensetzung der Mitgliederschaft als überwiegend heterogen (MW 3,56) wahr und glauben eher nicht, dass die Mehrheit primär aus inhaltlicher Überzeugung Verbandsmitglied ist (MW 3,13). Die zurückgehende Mitgliederbindung und heterogene Mitgliederschaftsmotive erkennt damit auch die Mehrheit der befragten Verbandskommunikatoren. Ähnlich turbulent werden die Rahmenbedingungen der Interessenartikulation eingeschätzt: Die Vielfalt der Einflussmöglichkeiten wird sehr hoch eingeschätzt.*

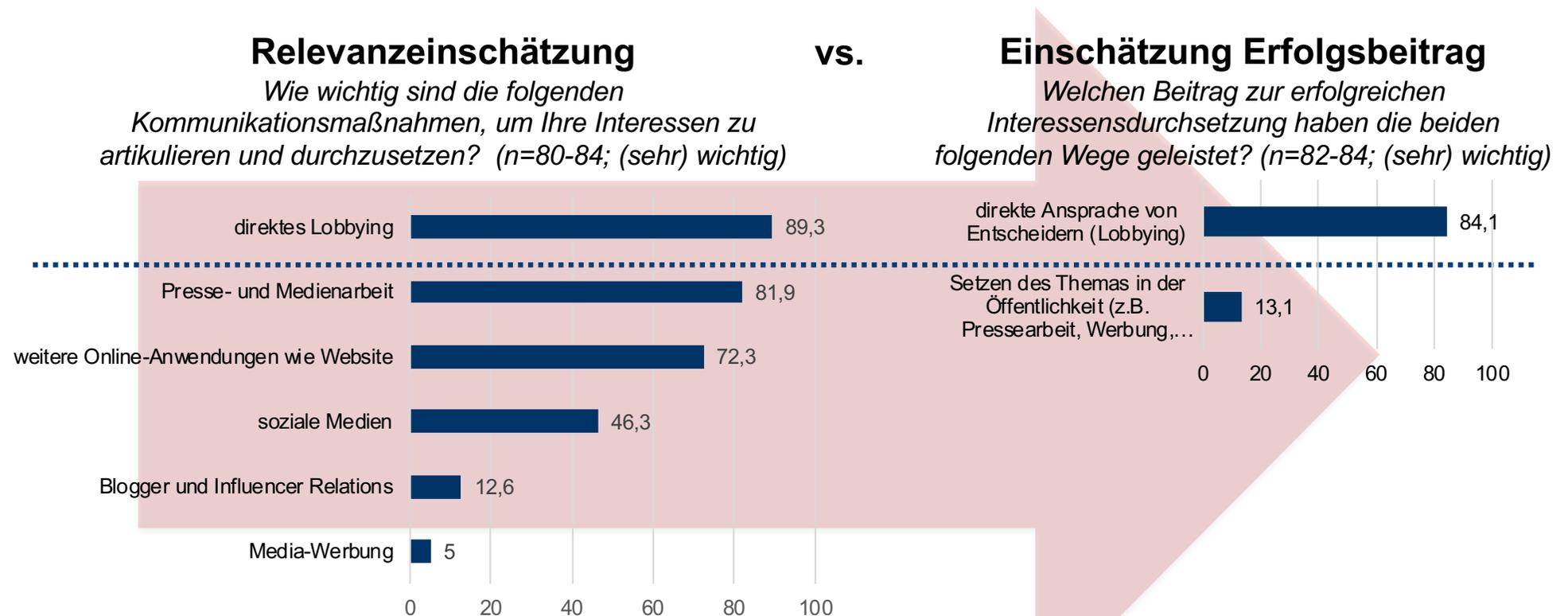
*Die Konkurrenz zu anderen Verbänden wird unterschiedlich bewertet: Verbände sehen sich vor allem bei der Interessendurchsetzung in einem solchen Wettbewerb.*

## 2. Welche Kommunikationsinstrumente nutzen Verbände? – Gewinnung und Bindung von Mitgliedern –

**Wie wichtig sind für Ihren Verband die folgenden Maßnahmen, um mit Ihren Mitgliedern zu kommunizieren bzw. die Sie Ihren Mitgliedern bieten? (n=81-85; (sehr) wichtig)**



## 2. Welche Kommunikationsinstrumente nutzen Verbände? – Interessendurchsetzung –



### Zwischen- fazit:

Dem direkten Lobbying wird ein herausragender Beitrag zum Verbandserfolg zugeschrieben.

### 3. Wie versuchen Verbände, das Dilemma zu lösen?

#### **Präferenzstrategie: Entweder-Oder**

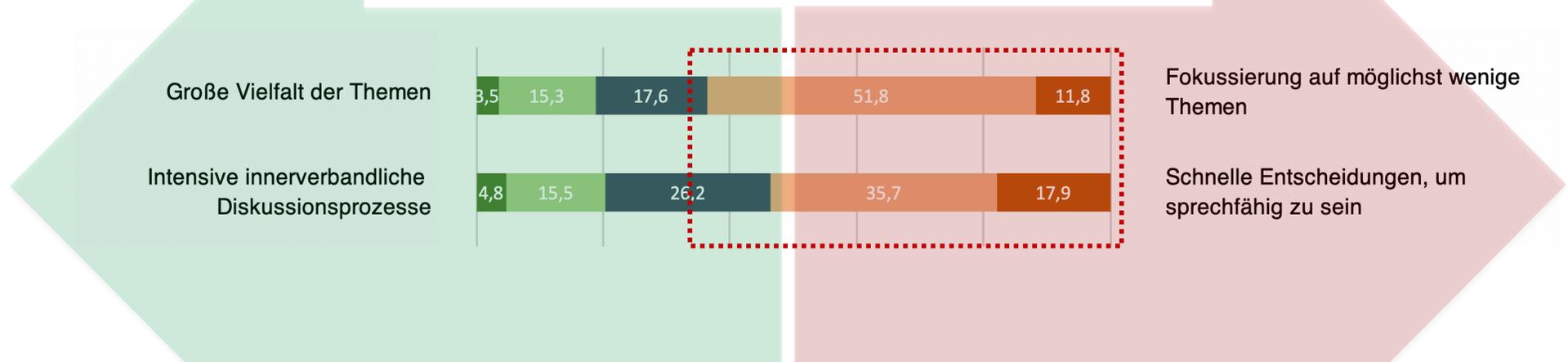
Hier entscheiden sich Verbände für eine Seite. Sie richten ihre Verbandsstrukturen oder ihre Ressourcen primär an der Mitglieder- *oder* Einflusslogik aus. Dies wurde am Beispiel der Verbandsstrukturen untersucht.

#### **Personalisierungsstrategie: Sowohl-als-auch**

Erfolgreiche Personalisierungsstrategien können von inhaltlichen Differenzen ablenken, wenn starke und charismatische Verbandsführer\*innen integrierend wirken.

### 3. Wie versuchen Verbände, das Dilemma zu lösen? – Präferenzstrategie: Entweder-Oder –

**Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, die Arbeit innerhalb eines Verbandes zu strukturieren. Was ist Ihre Präferenz? (n=84-85)**

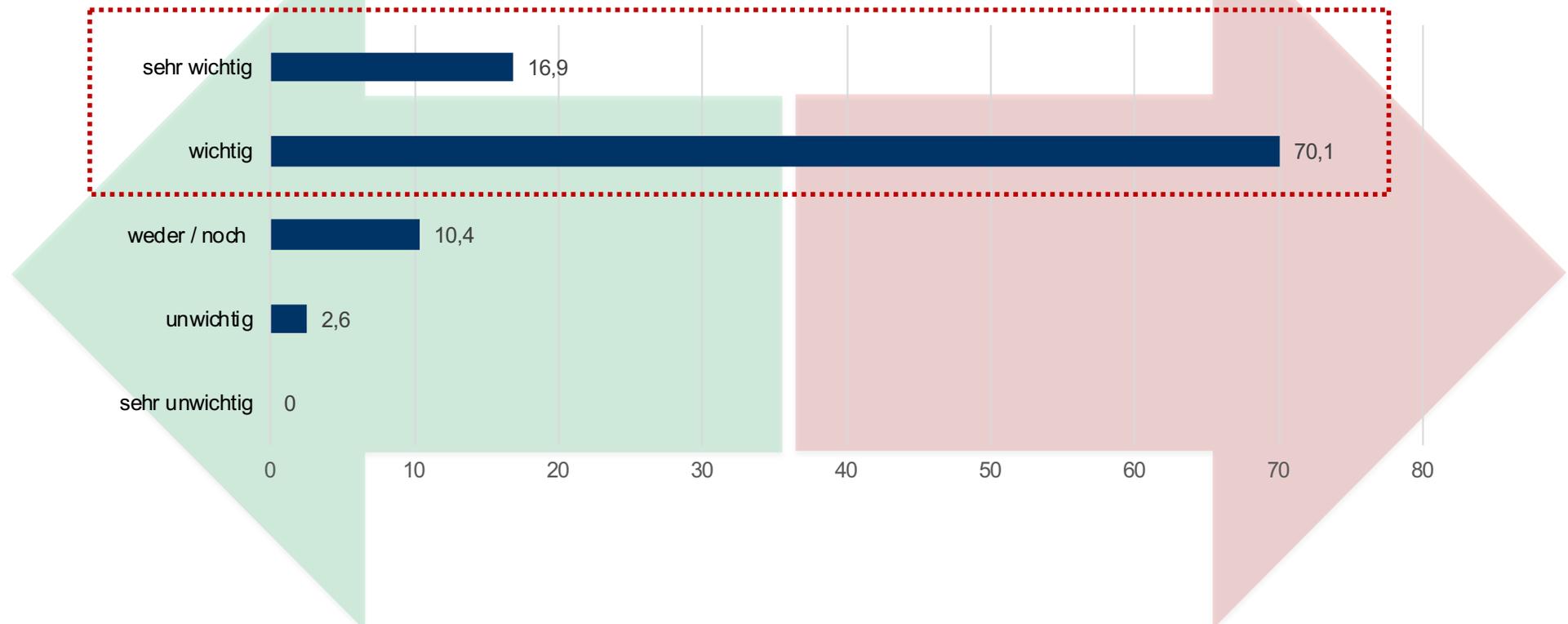


#### **Zwischen- fazit:**

*Bei der Ausgestaltung ihrer Strukturen tendieren Verbände deutlich zur Einflusslogik: Die meisten Verbände fokussieren sich auf möglichst wenige Themen und setzen auf schnelle Entscheidungen zu Lasten intensiver interner Diskussionsprozesse. Dies kann so interpretiert werden, dass es Verbänden im Zweifel wichtiger ist, die Chancen zu erhöhen, ihre Interessen durchzusetzen.*

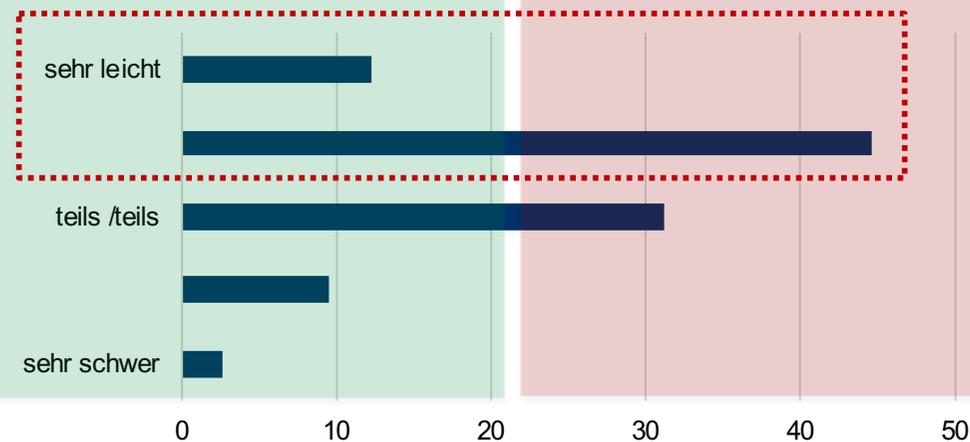
### 3. Wie versuchen Verbände, das Dilemma zu lösen? – Personalisierungsstrategie: Sowohl-als-auch –

**Wie wichtig ist eine charismatische Persönlichkeit an der Spitze des Verbandes?** (Erhebung über mehrere Indikatoren; n=77-85)



## 4. Wie erfolgreich sind Verbände bei der Lösung des Dilemmas?

***In der Regel sind die Interessen der Mitglieder sehr vielfältig, während man sich in der Artikulation von Interessen in der Öffentlichkeit oder gegenüber Entscheidern auf einige wenige konzentriert. Wie leicht oder schwer fällt Ihrem Verband dieser Auswahlprozess in der Regel? (n=85)***



## 4. Wie erfolgreich sind Verbände bei der Lösung des Dilemmas?

**Wie erfolgreich löst Ihr Verband die folgenden Aufgaben  
Ihrer Einschätzung nach? (n=80; (sehr) erfolgreich)**

Gewinnung und Bindung  
von Mitgliedern

**41,3%**

Durchsetzung politischer Interessen

**56,3%**

### **Zwischen- fazit:**

*Den meisten Verbänden fällt die Interessenauswahl leicht. Es zeigt sich aber, dass Verbänden, die beide Umwelten als komplex wahrnehmen, die Auswahl von Interessen schwerer fällt, als Verbänden, die eine Seite als deutlicher unproblematischer bewerten als die andere.*

*Erfolgreicher sind Verbände nach eigener Einschätzung bei der Durchsetzung politischer Interessen. Dies kann auch darauf zurückzuführen sein, dass sich Verbände bei der Ausgestaltung ihrer Strukturen im Zweifel für die Seite der Interessenartikulation entscheiden.*

# Impressum und Ansprechpartner

Die Studie ist im Sommersemester 2019 im Masterstudiengang Kommunikationswissenschaft an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg entstanden.

## **An der Studie mitgewirkt haben:**

Lorena Adelman  
Oliver Koprivnjak  
Judith Kunkel  
Yasmin Niederstenschee  
Sophia Pauen  
Charlotte Röben  
Lena Weber

## **Studienleiter und Ansprechpartner:**

Prof. Dr. Olaf Hoffjann  
Otto-Friedrich-Universität Bamberg  
Institut für Kommunikationswissenschaft  
An der Weberei 5, Raum 04.063  
96045 Bamberg  
olaf.hoffjann@uni-bamberg.de  
Tel +49 951 863 2160  
[www.uni-bamberg.de/kowi](http://www.uni-bamberg.de/kowi)

*Die Studie ist mit Unterstützung der Kommunikationsagentur Adverb entstanden.*