



21. Verbände-Barometer 2023

Ergebnisse einer Umfrage unter deutschen Verbänden
im November 2023

Auf Anfrage ist eine Präsentation der
Ergebnisse bei Gremientagungen
und Versammlungen möglich.

2K-verbandsberatung
Fehrsweg 20
22335 Hamburg
Tel.: 040 – 4711 4027
Fax : 040 – 4711 4028

www.2K-verbandsberatung.de
info@2K-verbandsberatung.de

I. Inhaltsverzeichnis

Verbände-Barometer 2023	1
I. Inhaltsverzeichnis	2
II. Einleitung	5
III. Einzelergebnisse	7
a) Der Einfluss auf nationale Politik und Verwaltung 2023 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021	7
b) Die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten 2023 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021	9
c) Die Probleme bei der Verbandsfinanzierung 2023 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021	11
d) Die Bedeutung von Mitgliedsbeiträgen zur Verbandsfinanzierung 2023 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021	13
e) Die Bedeutung von Fördermitteln zur Verbandsfinanzierung 2023 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021	15
f) Die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt zur Verbandsfinanzierung 2023 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021	17
g) Die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen zur Verbandsfinanzierung 2023 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021	20
h) Die Bedeutung von Sponsoring zur Verbandsfinanzierung 2023 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021	22
i) Der Organisationsgrad 2023 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021	25
j) Die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildung als Arbeitsfeld 2023 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021	27
k) Die Bedeutung des QM (auch ohne Zertifizierung) 2023 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021	29
l) Die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung 2023 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021	31
m) Die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur 2023 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021	33
n) Die Bedeutung von ehrenamtlicher Mitarbeit 2023 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021	35
o) Die Nutzung von Sozialen Medien wie Facebook, Twitter, Instagram, Xing, ... als Kommunikationswege 2023 sowie im Vergleich zu 2015, 2018 und 2021	37
Sonderfragen zu Auswirkungen der aktuellen Situation	39
p) In welcher Form haben Sie 2023 Ihre Mitgliederversammlung durchgeführt? Sowie im Vergleich zu 2021 und 2022	39

q) Hat Ihr Verband aufgrund der hohen Inflationsrate einen Mitgliederschwund zu verzeichnen?	42
r) Thema Fachkräftemangel: Hat Ihr Verband, Mitarbeiter:innen zu gewinnen?	43
s) Welche Arten der verbandlichen Tätigkeiten haben sich in Ihrem Verband etabliert?	44
 IV. Vergleiche der Einzelergebnisse nach dem Organisationsgrad der Verbände	 45
a) Vergleich des eingeschätzten Einflusses auf die nationale Politik und Verwaltung nach dem Organisationsgrad der Verbände	45
b) Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten, nach dem Organisationsgrad der Verbände	47
c) Vergleich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände	49
d) Vergleich der Bedeutung von Mitgliederbeiträgen für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände	51
e) Vergleich der Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände	53
f) Vergleich der Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände	55
g) Vergleich der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände	57
h) Vergleich der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände	559
i) Vergleich der Bedeutung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen nach dem Organisationsgrad der Verbände	61
j) Vergleich der Bedeutung des Qualitätsmanagements nach dem Organisationsgrad der Verbände	63
k) Vergleich der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung nach dem Organisationsgrad der Verbände	65
l) Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur organisatorischen Straffung nach dem Organisationsgrad der Verbände	67
m) Vergleich der Durchführungsart der Mitgliederversammlung nach dem Organisationsgrad der Verbände	69
n) Vergleich eines zu verzeichnenden Mitgliederschwunds aufgrund der hohen Inflationsrate und der angespannten wirtschaftlichen Lage nach dem Organisationsgrad der Verbände	71
o) Vergleich der Schwierigkeiten, Mitarbeiter:innen zu gewinnen nach dem Organisationsgrad der Verbände	73
p) Vergleich der Tätigkeiten, die sich etabliert haben nach dem Organisationsgrad der Verbände	75
 V. Vergleich der Ergebnisse aus Querauswertungen	 77

a) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung	77
b) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung	79
c) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung	81
d) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung	83
e) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur	85
f) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung des Qualitätsmanagements und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur	87
g) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur	889
h) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und dem Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung	91
i) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung	93
j) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und dem Organisationsgrad der Verbände	95
k) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und der Durchführungsart der Mitgliederversammlung	97
l) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und dem Mitgliederschwund aufgrund der hohen Inflationsrate und der angespannten wirtschaftlichen Lage	98
m) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und Schwierigkeiten, Mitarbeiter:innen zu gewinnen	100
n) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und der Etablierung von Tätigkeiten	102
VI. Fazit	104

II. Einleitung

Nachfolgend präsentieren wir Ihnen die diesjährigen Ergebnisse des seit 2003 alljährlich von uns, der 2K-verbandsberatung, durchgeführten „**Verbände-Barometers**“.

Hierbei handelt es sich um eine Umfrage insbesondere unter deutschen, nationalen Wirtschafts- und Sozialverbänden im November 2023.

Selbstverständlich steht es auch allen anderen Verbänden offen, sich daran zu beteiligen. Wir freuen uns über jeden Teilnehmer.

Gefragt wurde nach Bewertungen zu Fragen des Verbandswesens für das Jahr 2023. Es handelt sich bei den Fragen um die gleichen wie im letzten „Verbände-Barometer“. Jedoch haben wir erneut einige neue Fragen zu Auswirkungen der aktuellen wirtschaftlichen Situation auf die Verbandsarbeit hinzugefügt.

Es ist eines der Ziele des „Verbände-Barometers“, einen Trend, eine langfristige Entwicklung aufzuzeigen. Aus diesem Grund haben wir Ihnen in **Kapitel III** nicht nur die aktuellen Zahlen für 2023, sondern auch die Zahlen aus 2016, 2019 und 2021 zum Vergleich gegenübergestellt.

Sollten Sie Interesse an noch älteren Zahlen haben, können Sie diese den Verbände-Barometern der entsprechenden Jahre entnehmen, die auf unserer Internetseite zum kostenlosen Download bereitstehen.

Hierbei berücksichtigen Sie bitte, dass die Prozentzahlen eingeschränkt vergleichbar sind, da zwar nicht exakt die gleiche, aber doch ähnliche Zahl an Verbänden in den Jahren teilgenommen hat.

In **Kapitel IV** finden Sie Vergleiche der Einzelergebnisse nach dem Organisationsgrad der Verbände ausgewertet.

Um Ihnen ein umfassenderes Bild der Verbandslandschaft zu vermitteln, haben wir einige betrachtenswerte und aussagefähige Querauswertungen vorgenommen. Die Vergleiche der Ergebnisse aus Querauswertungen finden Sie im **Kapitel V**.

In **Kapitel VI** wird ein Fazit gezogen.

Wir danken allen Mitarbeitern der Verbände, die sich die Mühe gemacht haben, die Fragen zu beantworten und besonders denjenigen, die sich nun bereits seit mehreren Jahren regelmäßig beteiligt haben. Und denken Sie daran: Das nächste „Verbände-Barometer“ kommt bestimmt! Durch eine regelmäßige Teilnahme ermöglichen Sie das Aufzeigen von Trends und Entwicklungen.

Wie immer freuen wir uns über Ihre Anregungen, Ergänzungen und Fragen, die Sie uns gerne mitteilen können.

Selbstverständlich können Sie die Zahlen und Diagramme in Ihrem Verband verwenden. Dabei wäre es nett, wenn Sie uns als Quelle angeben würden.

Zum Schluss noch zwei Hinweise:

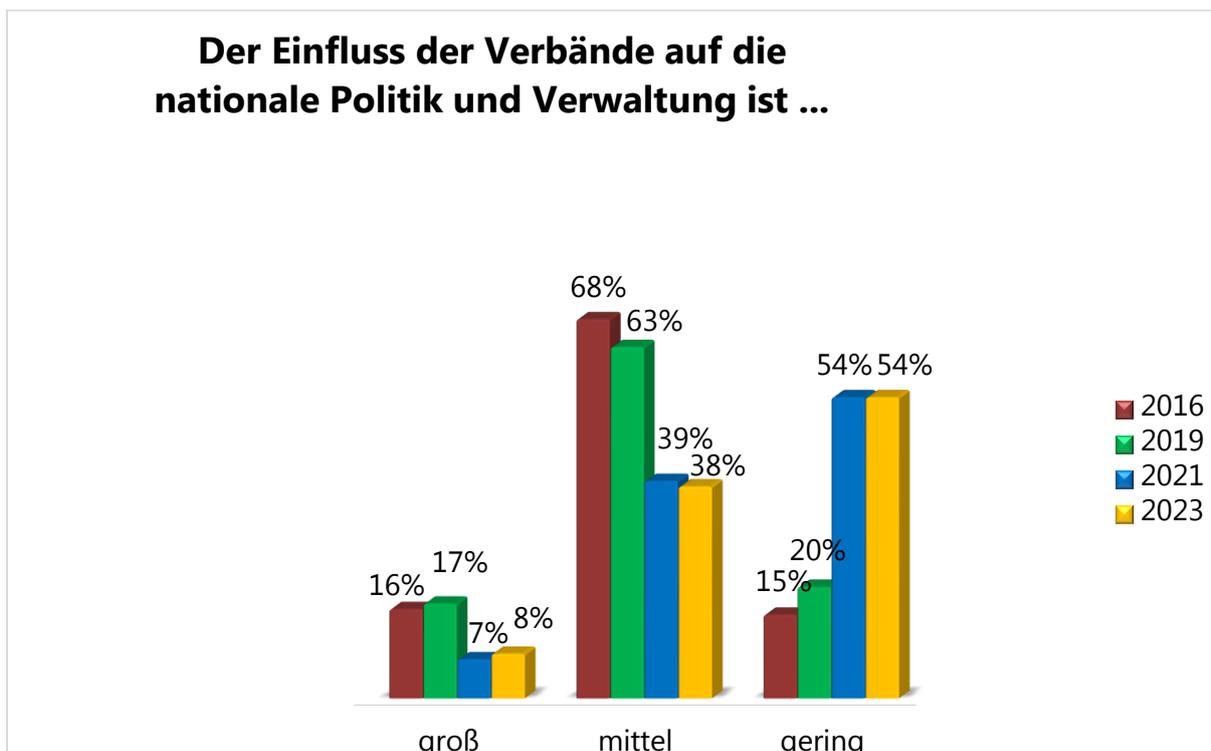
Nicht alle Prozentzahlen ergeben zusammen immer genau 100%. Ein Grund hierfür sind Rundungen, ein anderer, dass wir die Kategorie „o. A.“ also ohne Angabe, aus Gründen der Übersichtlichkeit weggelassen haben, wofür wir um Ihr Verständnis bitten.

Wie bereits in den vergangenen Jahren haben wir auch dieses Jahr nicht nur Wirtschaftsverbände befragt, sondern auch Verbände aus den Bereichen: Sport, Wissenschaft, Kultur und Soziales.

Ihre 2K-verbandsberatung
Karen Konopka & Heiko Klages

III. Einzelergebnisse

a) Der Einfluss der Verbände auf nationale Politik und Verwaltung 2023 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021

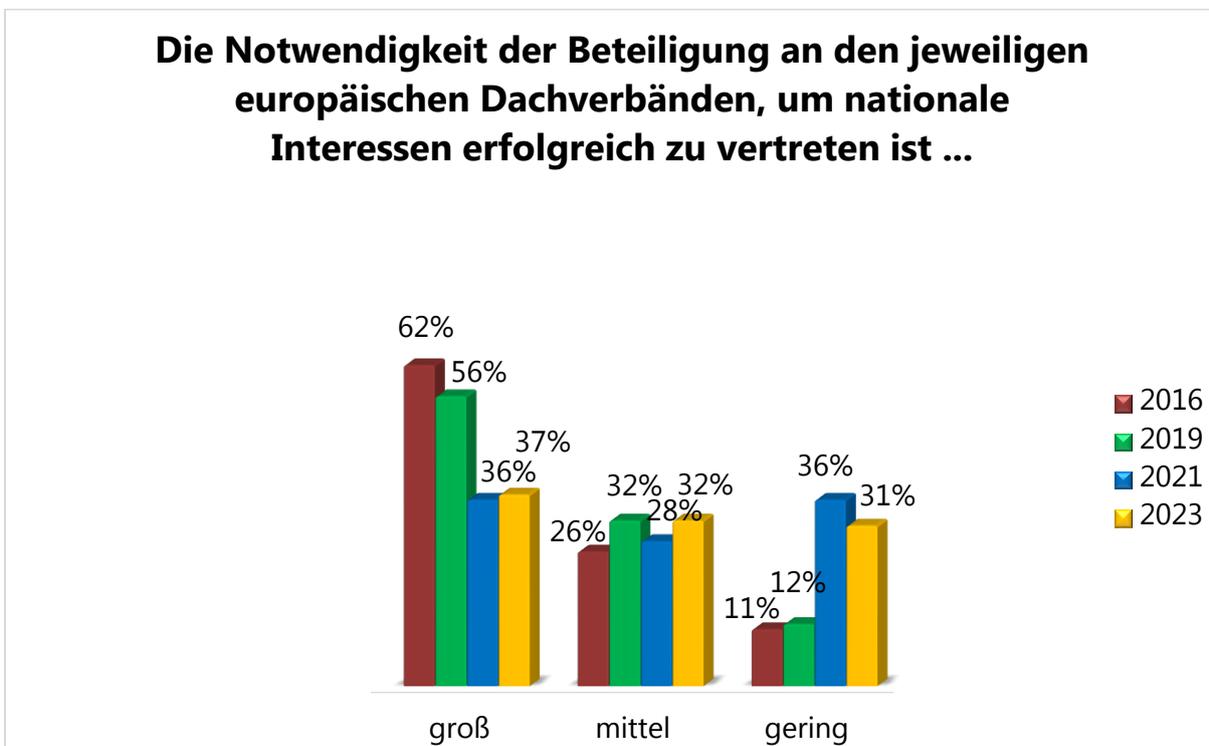
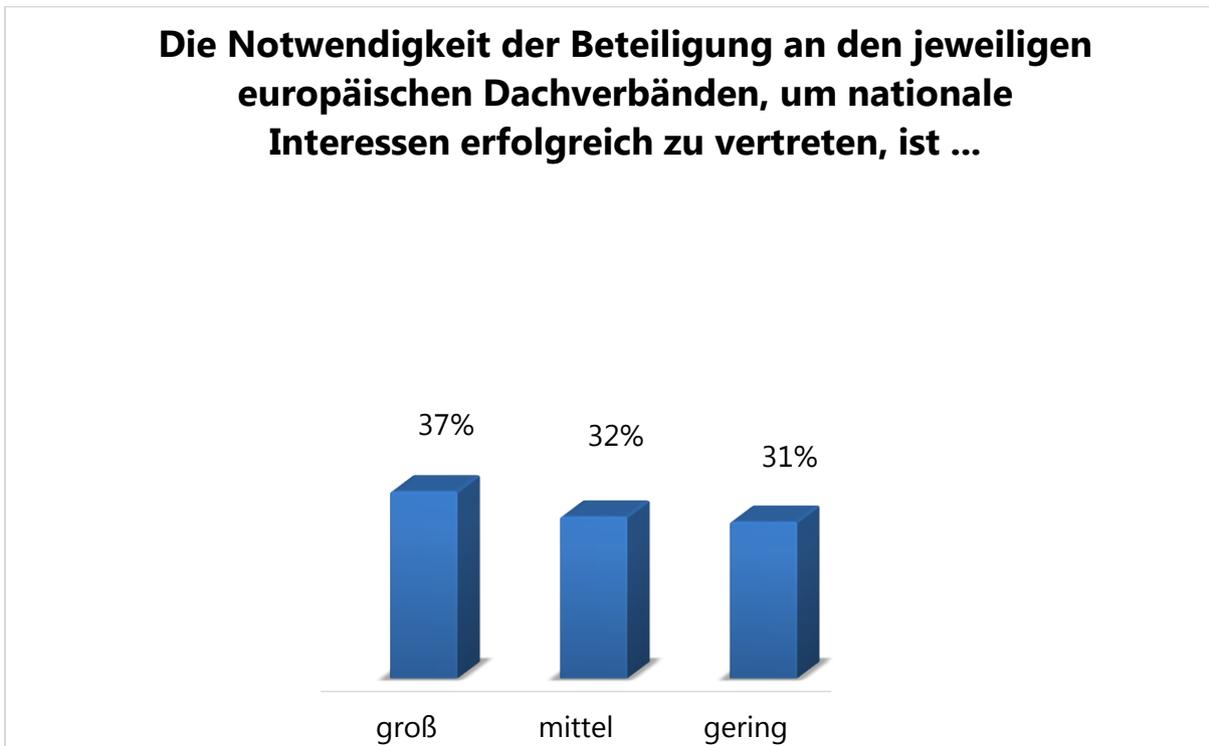


Generell ist die Interessenvertretung eine der wichtigsten Aktivitäten der Verbände. Aktuell bewerten allerdings nur noch 8% ihren Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung als „groß“, was exakt dem Vorjahreswert entspricht. Somit konnte der Tiefststand von 2021 mit 7% weiterhin nicht wesentlich verbessert werden. Erinnern wir uns: der Wert lag 2004 noch bei 32%! Auch die Zahl der Verbände, die ihren Einfluss auf die nationale Politik als „mittel“ einstufen, konnte sich nicht erholen, fiel sogar wieder um -3% auf 38%. Nach wie vor bewerten 54% (+3%) ihren Einfluss als „gering“, so schlecht schätzten 2004 lediglich 15% der befragten Verbände ein. Innerhalb der letzten 18/19 Jahre hat sich die Situation offenbar extrem geändert. Auch wenn es wohl so ist, dass gerade bei der Interessenvertretung eine objektive Bewertung des eigenen Einflusses sehr schwierig ist, kann der Wandel, der sich manifestiert hat, nicht ignoriert werden. Der gute Draht und damit einhergehend der fachliche Einfluss der Verbände, ist dahingeschmolzen und das, obwohl Politiker immer wieder hervorheben, dass Verbände und deren fachbezogenes Wissen wichtig und unerlässlich für eine wirtschafts- und gesellschaftsnahe Politik sind. Ebenso wird in der Öffentlichkeit gerne von Deutschland als einem Verbändestaat gesprochen, in dem die Verbände übermäßigen Einfluss auf die Politik nehmen. Jedoch fühlt sich gut die Hälfte wenig oder gar nicht berücksichtigt. Dieser Wert ist in den vergangenen Jahren immer weiter angestiegen und kann auch jetzt keine Verbesserungen erlangen. Das sich 92% als nicht annähernd angemessen gehört betrachten, sollte für die Politik und Verwaltung ein klares Alarmsignal sein. Dies deutet auf eine Abkopplung von der Wirtschaft sowie Organisationen der Zivilgesellschaft und deren Expertise hin, was sich nur negativ auf die Ergebnisse politischen und verwaltungstechnischen Handelns auswirken kann. Dieses Gefühl dürfte auch einer der Gründe für die aktuellen Ereignisse, wie z.B. die Bauernproteste sein.

Es stellt sich die Frage: Gibt es eine Diskrepanz zwischen „gefühltem“ und „realem“ Einfluss, in der jeweiligen Wahrnehmungen zu diesem Thema?

Was wäre ein anzustrebender Wert? Ein starker oder eher ein gemäßiger Einfluss? Darüber ließe sich sicherlich diskutieren. Sicher ist jedoch, dass es nicht förderlich ist, wenn mehr als die Hälfte der Verbände nicht angemessen Einfluss auf politische und gesellschaftliche Entscheidungen haben. Die fachliche Expertise der Verbände ist unerlässlich für eine umfassende Meinungsbildung. Die aktuelle Situation ist mit Sorge zu betrachten, sie scheint sich zu verfestigen.

b) Die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten 2023 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021



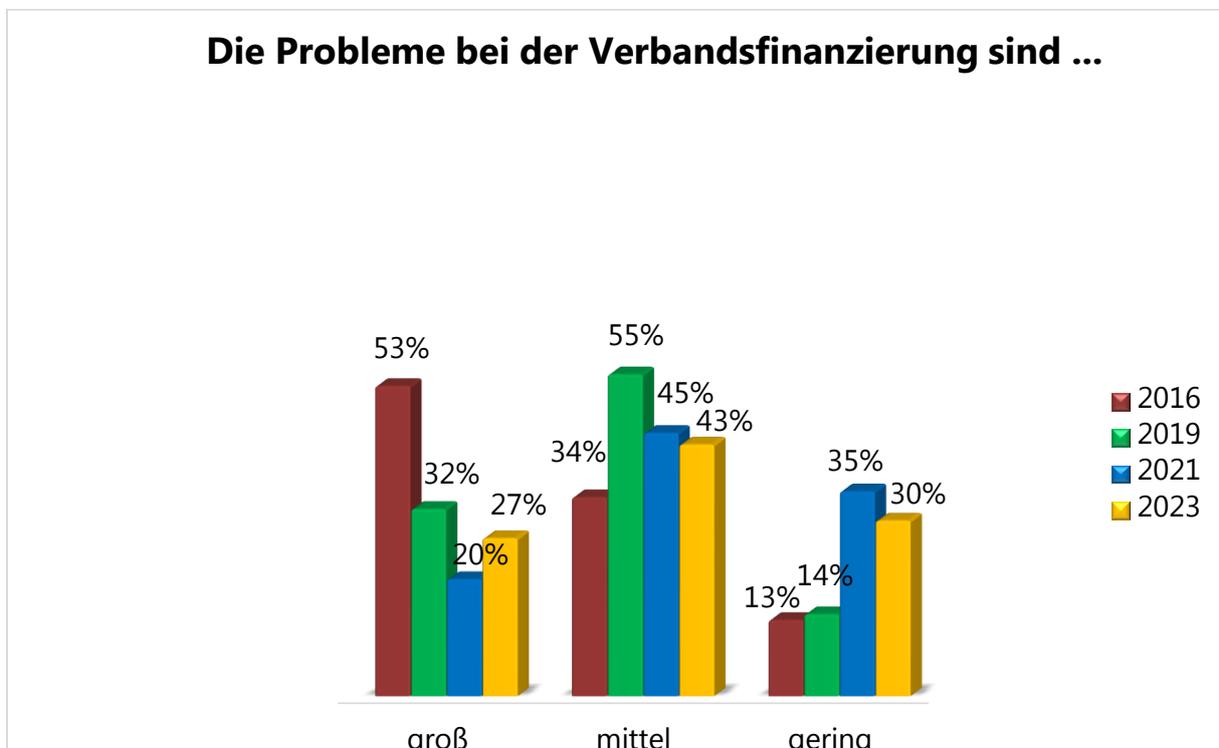
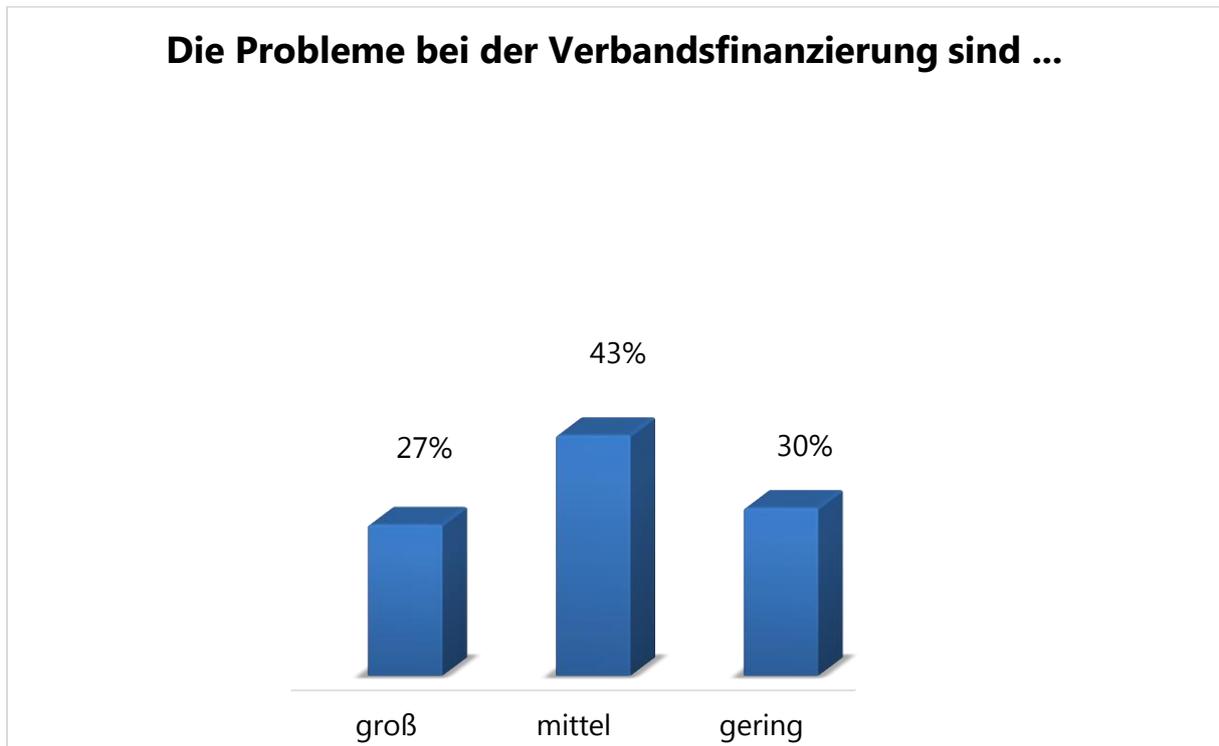
Hier konnte der Trend leicht gestoppt werden. Die signifikante Verschlechterung wird jedoch weiterhin deutlich, vergleicht man die Zahl aus 2016. Hier gaben noch 62% der Verbände an, dass die Notwendigkeit, sich an den jeweiligen europäischen Dachverbänden zu beteiligen, um nationale Interessen erfolgreich vertreten zu können, „groß“ ist. Hiervon geht nun nur noch ein gutes Drittel (37%) aus, was ein leichter Anstieg um +3% ist.

Der Wert derer, für die dieses Thema nur von „mittlerer“ (32%) Bedeutung ist, stieg um +3%. Entsprechend sank der Wert bei Verbänden, für die das europäische Thema nur von „geringer“ Bedeutung ist, welcher nun mit 31% ebenfalls bei einem Drittel liegt (-6%).

Hier spielen sicherlich die Auswirkungen der Covid-19-Krise und des Ukraine-Krieges auch eine Rolle. Insgesamt sehen in Deutschland die Verbände die europäische Idee weiterhin kritisch oder konzentrieren sich in der aktuellen Lage eher auf die nationalen Belange und Herausforderungen.

Ferner wird es aber auch immer Verbände geben, in deren Branchen und Bereichen eine nationale Orientierung ausreichend ist oder die sich global ausrichten. Bei diesen dürfte die Bedeutung der Beteiligung auf europäischer Ebene nach wie vor als „gering“ angesehen werden.

c) Die Probleme bei der Verbandsfinanzierung 2023 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021



Bei dieser Frage zeigt sich nach den drastischen Veränderungen 2016, als gut die Hälfte der Verbände „große“ finanzielle Probleme hatten, dass nun die Konsolidierung in den vergangenen Jahren endete. Nachdem der Wert bei Verbänden mit „großen“ finanziellen Problemen 2016 dramatisch auf 53% angestiegen war, fiel dieser 2021 ebenso massiv auf 20%. In diesem Jahr stieg die Zahl auf 27% (+6%) an.

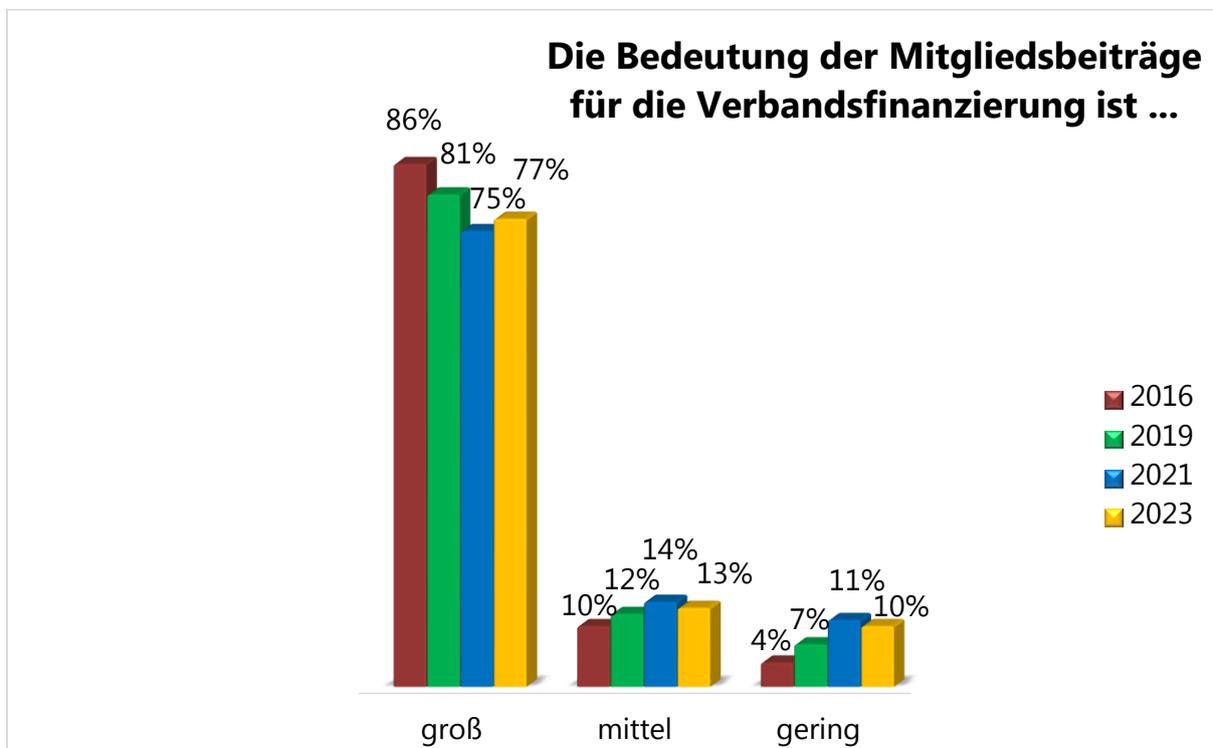
Entsprechend drehte sich die Entwicklung bei Verbänden mit „mittleren“ Problemen, deren Wert nun bei 43% liegt (-3%).

Der Wert bei Verbänden mit „geringen“ Finanzierungsproblemen sank dementsprechend um -3% auf 30%.

Seit 2017 verbesserte sich die finanzielle Situation der Verbände kontinuierlich, in diesem Jahr trat eine leichter Verschlechterung ein. Was könnten hierfür Gründe sein? Die Nachwirkungen der Covid-19-Krise, der andauernde Ukraine-Krieg sowohl die wirtschaftliche und politische Lage könnten negative Auswirkungen auch auf die Verbände haben. Es bleibt abzuwarten, ob die Rolle der Verbände zukünftig gestärkt wird. Verbände, deren Arbeit und Rolle als Interessenvertreter im Rahmen der aktuellen politischen Auseinandersetzungen, könnten deutlicher als je zuvor wahrgenommen werden.

Es bleibt positiv festzuhalten, dass sich die finanzielle Situation sich nicht dramatisch verschlechtert hat. Interessant dürfte jedoch die zukünftige Entwicklung sein.

d) Die Bedeutung von Mitgliedsbeiträgen zur Verbandsfinanzierung 2023 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021



Obwohl die Ergebnisse zu dieser Frage über viele Jahre nahezu gleichgeblieben waren, gingen sie doch kontinuierlich etwas zurück.

Der Wert bei einer „großen“ Bedeutung der Mitgliedsbeiträge ging nach einem Anstieg im vergangenen Jahr (+5%) nun wieder leicht um -3% auf 77% zurück. Vielleicht war ihr Bedeutungsverlust doch kein temporäres Tief. Es bleibt also interessant zu beobachten, wie sich die Bedeutung der Mitgliedsbeiträge in den nächsten Jahren entwickelt. Kommt es zu einem erneuten Anstieg oder einem schleichenden Rückgang?

Nichtsdestotrotz sind Mitgliedsbeiträge nach wie vor die wichtigste Einnahmequelle für Verbände und eine tragende Säule bei der Verbandsfinanzierung.

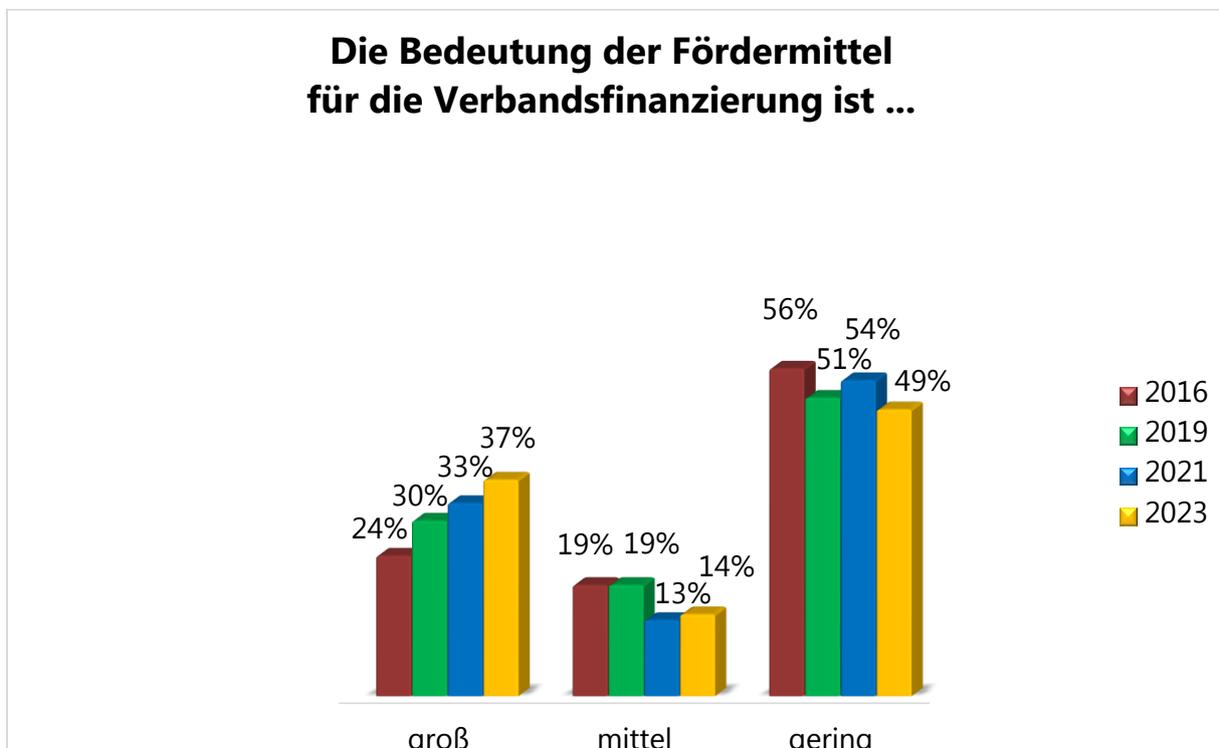
Entsprechend schwanken die Werte in den beiden anderen Kategorien auf 13% (+1%) bei einer „mittleren“ und 10% (+2%) bei einer „geringen“ Bedeutung.

Auf die Auswirkungen der wirtschaftlichen Lage und des Ukraine-Krieges auf die finanzielle Situation der Verbände wird später noch gesondert eingegangen.

Es stellt sich die Frage, ob die Mitgliedsbeiträge, die eine nach wie vor eine sehr wichtige Rolle bei der Finanzierung von Verbänden spielen, auch entsprechend erhöht werden. Maßstäbe hierfür könnten z.B. jetzt insbesondere die Inflationsrate, Ausgleich sinkender Mitgliederzahlen und sinkender Zinseinnahmen oder Anpassung an ein erweitertes Serviceangebot sein.

Oftmals zögern Verbände zu lange, ihre Mitgliedsbeiträge zu erhöhen. Sinnvoller ist es jedoch, die Mitgliedsbeiträge häufiger oder sogar regelmäßig moderat zu erhöhen, als zu lange zu warten und dann in die Lage zu geraten, eine drastische Erhöhung vornehmen zu müssen, um handlungsfähig zu bleiben. Dies führt meist zu einer Austrittswelle, der nur schwer zu begegnen ist.

e) Die Bedeutung von Fördermitteln zur Verbandsfinanzierung 2023 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021



Die Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung nimmt seit Jahren zu. So stieg der Wert einer „großen“ Bedeutung im letzten Jahr um +5%, die „mittleren“ Bedeutung blieb unverändert bei 14%, der Wert in der Kategorie einer „geringen“ Bedeutung sank entsprechend um -5% auf 49%.

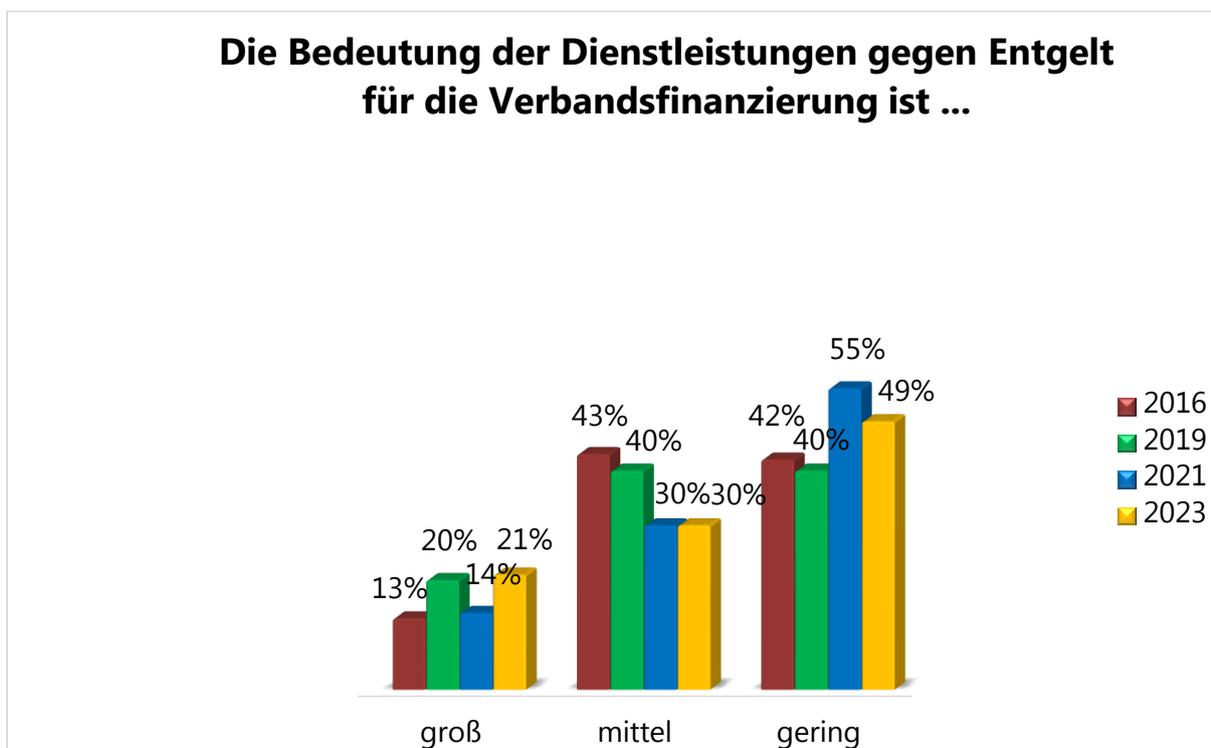
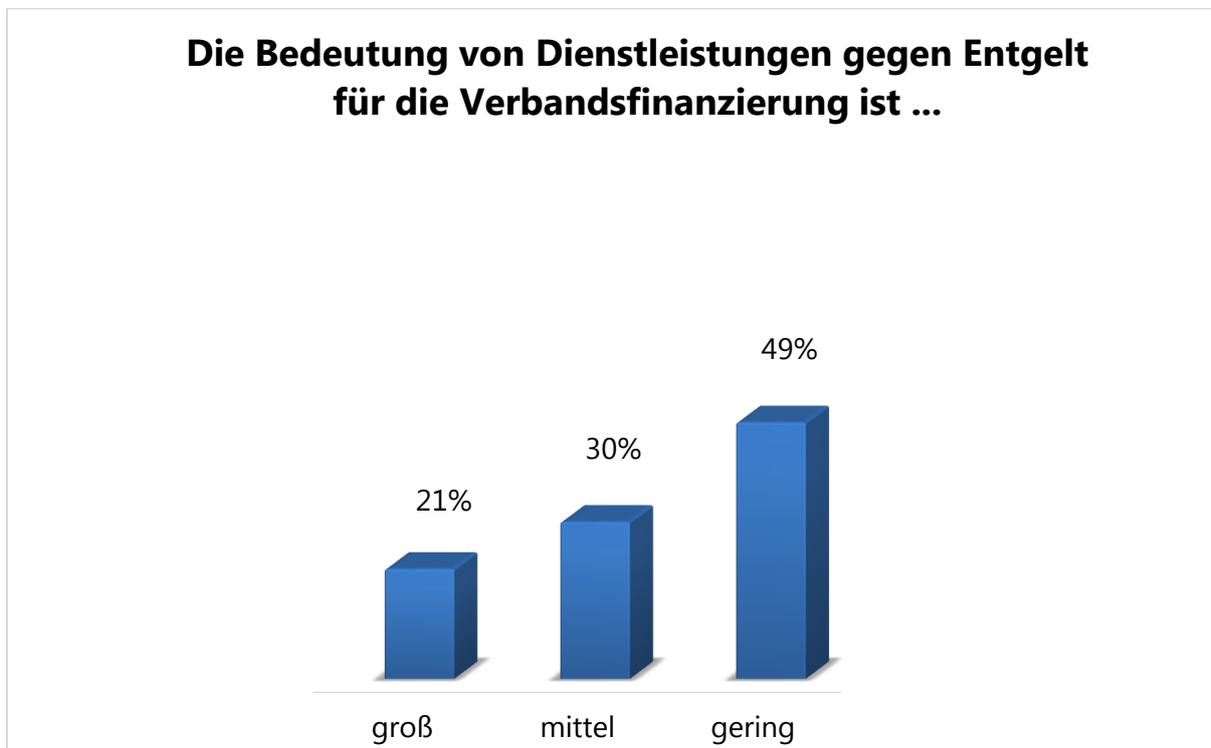
Die Fördermittel konnten ihre Position bei der „großen“ Bedeutung festigen. Was ein über die Jahre eine stetig gewachsene Gruppe von Verbänden darstellt, denen es gelungen ist, Fördermittel signifikant als Finanzquelle zu erschließen und somit stellen Fördermittel einen wichtigen Bestandteil ihrer Finanzen dar.

Die Bedeutung der Fördermittel haben sicherlich auch zur Konsolidierung der Finanzsituation bei den Verbänden beigetragen.

Nichtsdestotrotz bleibt klar, dass die Verbände insgesamt nach wie vor auf Eigeninitiative beim Finanzmanagement setzen anstelle externer Förderung, welche lediglich eine Ergänzung darstellen.

Sicherlich wäre es interessant zu ergründen, wonach Verbände entscheiden, ob sie Fördermittel in Anspruch nehmen oder nicht. Ist die Beantragung zu kompliziert oder zeitintensiv? Fehlt es den Verbänden an entsprechend qualifizierten Mitarbeitern, die Förderanträge erfolgreich erstellen können? Sind die Anforderungen für die Bewilligung von Fördermitteln zu hoch? Ist der Gewinn bei Maßnahmen, die mit Fördergeldern durchgeführt werden zu gering, bzw. der Aufwand zu groß? Befürchtet man in Abhängigkeiten zu geraten? Werden die „falschen“ Aktivitäten gefördert, die für Verbände wenig attraktiv sind? Oder stehen Fördermittel schlichtweg nicht ausreichend im Fokus der Aufmerksamkeit?

f) Die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt zur Verbandsfinanzierung 2023 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021



79% der befragten Verbände haben „große“ und „mittlere“ Probleme bei der Finanzierung, aber nur für 42% sind Dienstleistungen gegen Entgelt von „großer“ und „mittlerer“ Bedeutung.

Entsprechend der etwas verschlechterten finanziellen Situation, haben sich bei der Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt Veränderungen ergeben. So bewerten nun 21% der Befragten ihre Bedeutung als „groß“ (+6%) und 30% (+3%) als „mittel“. Der Wert bei der „geringen“ Bedeutung sank entsprechend um 8% auf 49%, was aber immer noch einen recht hohen Wert darstellt.

Obwohl Dienstleistungen gegen Entgelt seit einigen Jahren trotz Schwankungen durchaus als adäquates Mittel zur Steigerung der Einnahmen eingesetzt wurden, können sie sich nicht durchschlagend etablieren. Für knapp die Hälfte waren sie 2023 unwichtig bei der Finanzierung des Verbandes.

Worin könnte die nach wie vor zögerliche Nutzung von Dienstleistungen gegen Entgelt begründet sein?

Werden die falschen Services am Bedarf vorbei angeboten?

Mangelt es an der Qualität der Leistung?

Ist der Preis nicht marktfähig?

Greift das Marketing nicht? Ist die Abgrenzung zu Drittanbietern nicht klar genug?

Oder ist das Mitglied generell nicht in ausreichend Maße bereit, über den Beitrag hinaus zusätzliche finanzielle Mittel aufwenden zu müssen, um alle Verbandsleistungen nutzen zu können?

Bieten Verbände mit einem höheren Mitgliedsbeitrag ein umfangreicheres

Komplettpaket an, welches bereits alle Dienstleistungen inkludiert?

Wollen sich Verbände aus ihrer eigenen Definition heraus nicht als kommerzieller Anbieter von Services sehen? Passen sie nicht zum Selbstbild der Verbände?

Befürchten Verbände vielleicht sogar eine Beschädigung ihrer Marke, wenn sie als Dienstleister gegen zusätzliche Gebühren auftreten?

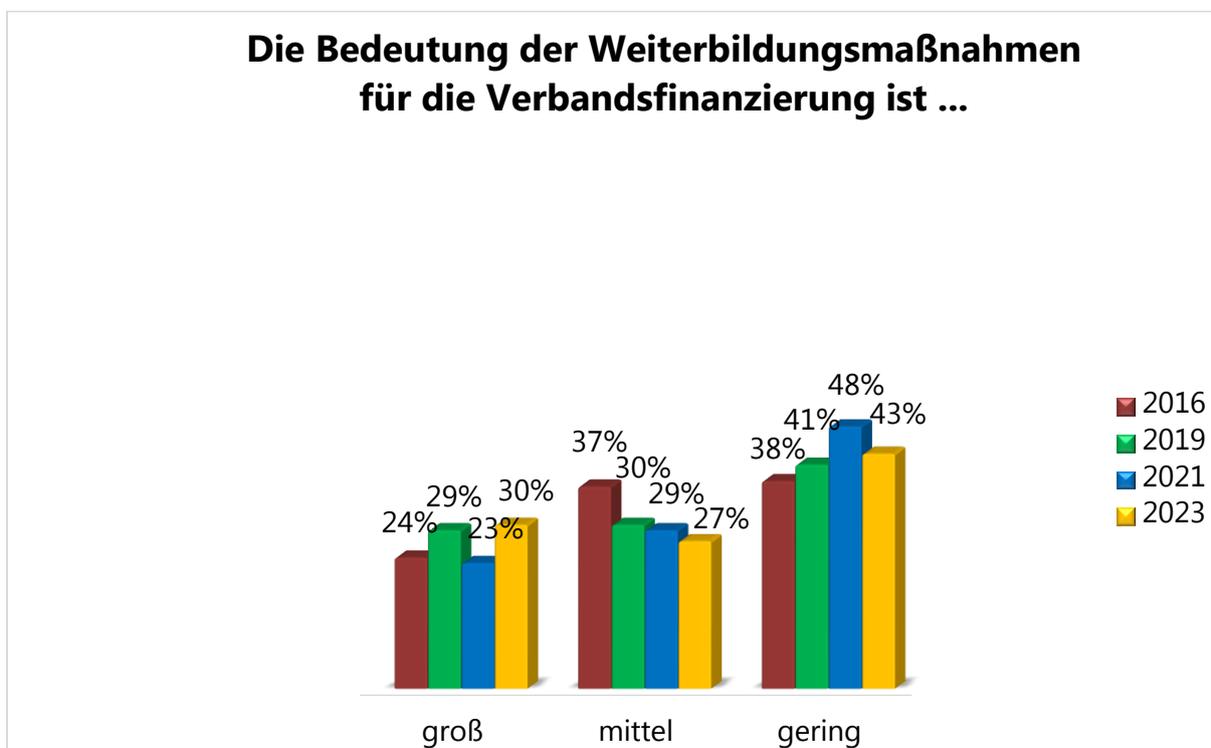
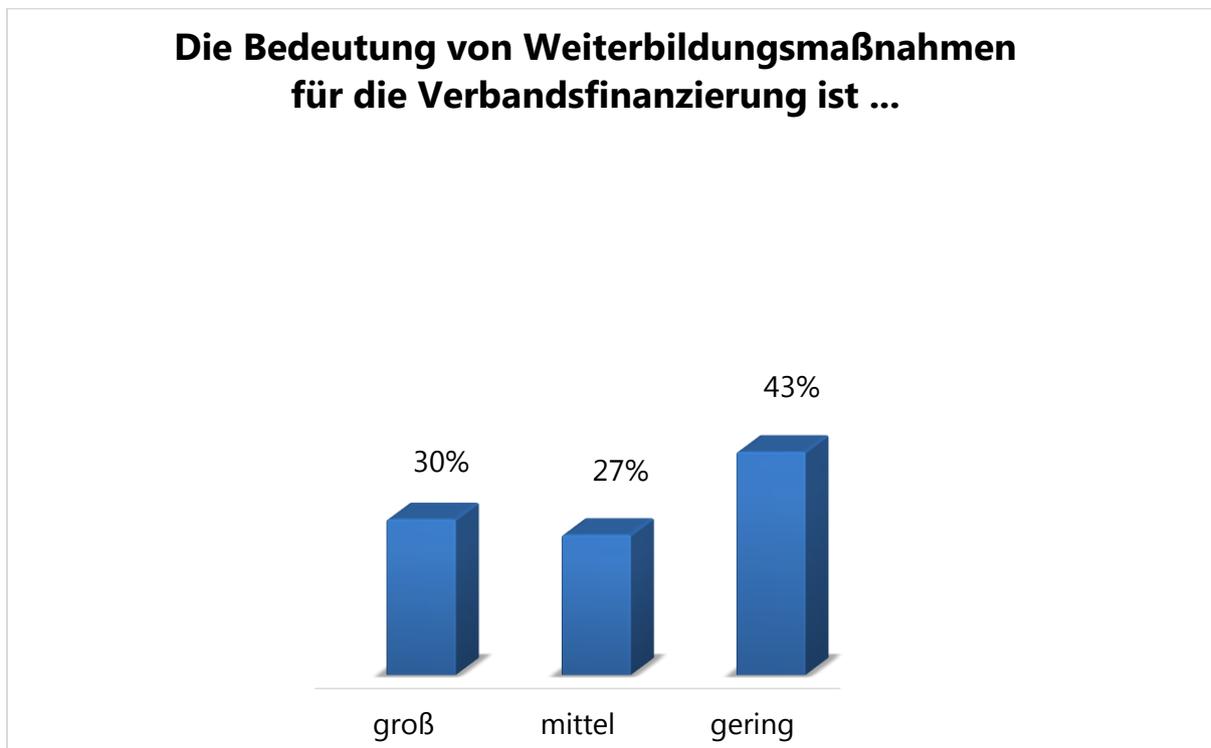
Kurz: war der Druck in den Verbänden bisher nicht groß genug, um verstärkt Einnahmen über den Verkauf von Dienstleistungen zu generieren oder ist der Markt hierfür schlichtweg nicht gegeben oder passt dieses Instrument nicht zum Selbstverständnis der Verbände und ihrer originären Aufgaben? Insgesamt scheinen sich die Verbände bei diesem Thema noch nicht so klar zu positionieren, wie die finanzielle Situation vieler Verbände vermuten ließe.

Interessant wird weiterhin die Entwicklung dieser Zahlen sein. Wird das Erbringen von Dienstleistungen in den Hintergrund treten? Da aber zeitgleich auch der eigene Einfluss auf die Politik und Verwaltung zunehmend geringer wahrgenommen wird, d.h. der Erfolg des Lobbyings schlechter eingeschätzt wird, stellt sich die Frage, in welchen Aktivitäten Verbände zukünftig ihre Kernaufgaben und Kompetenzen sehen. Worauf wollen sich Verbände als „Kerngeschäft“ konzentrieren, was wird ihre Daseinsberechtigung sein? Hat sich die Haltung der Mitglieder gegenüber ihren

Verbänden und damit einhergehend auch die Ansprüche an sie, grundsätzlich verändert? Die nächsten Jahre werden es zeigen.

Verbände können für die Erbringung von Dienstleistungen für ihre Mitglieder und ihre Branche komparative Vorteile nutzen, die kommerzielle Drittanbieter nicht vorweisen können. Der größte Vorteil ist wohl, dass Verbände näher am Kunden, nämlich dem Mitglied sind, auf bereits etablierte Kommunikationskanäle zurückgreifen können, dadurch auch bessere Informationen zum Bedarf erhalten und entsprechend maßgeschneiderte Angebote anbieten können. Ferner ist es für Verbände leichter, sich als der kompetenteste Anbieter zu profilieren. Verbände sollten sich nicht davor scheuen, ihre Dienstleistungen betriebswirtschaftlich zu kalkulieren und so damit nennenswerte Gewinne zu erzielen.

g) Die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen zur Verbandsfinanzierung 2023 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021



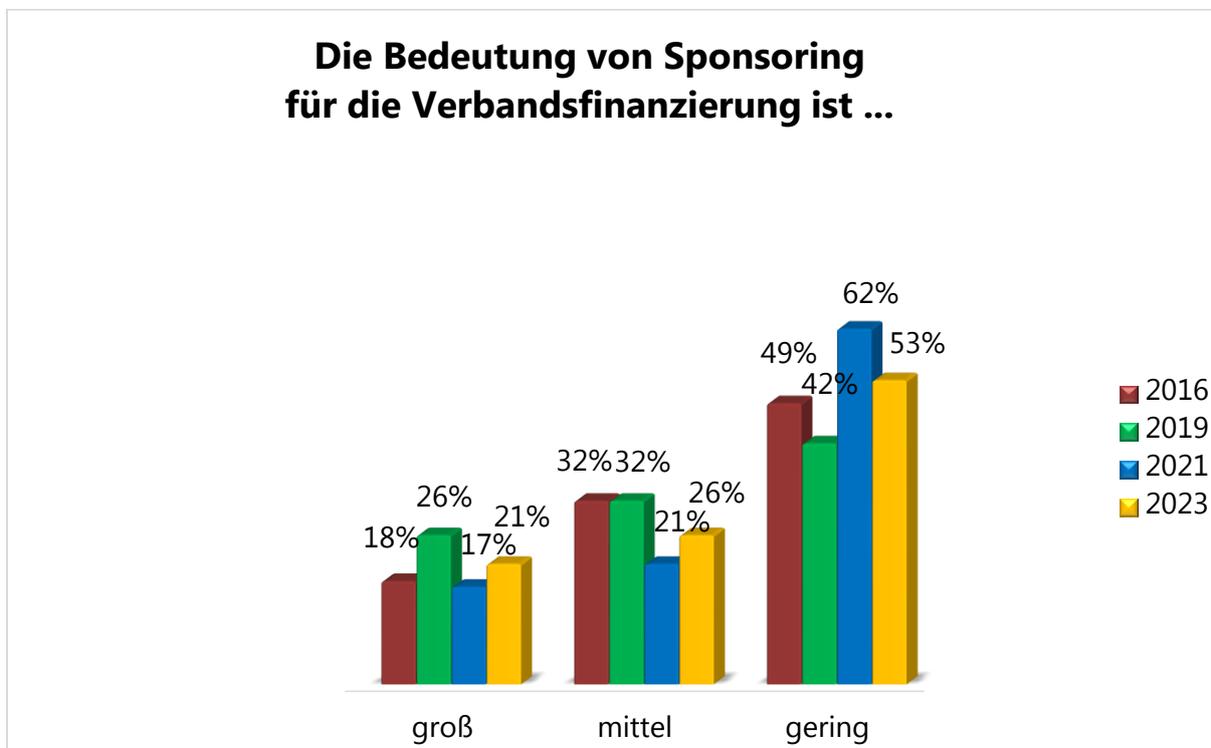
Ein Drittel (30%) der Verbände sehen eine „große“ Bedeutung der Weiterbildungsmaßnahmen, was eine deutliche Steigerung von +12% ausmacht. Der „mittlere“ Wert liegt bei 27%, fiel um -5% ab und die „geringe“ Bedeutung hat einen Rückgang von -7% erfahren und liegt nun bei 43%. Nachdem die Zahlen viele Jahre konstant geblieben waren, 2022 deutlich an Bedeutung verloren, hat sich nun erneut eine erkennbare Veränderung ergeben.

Die Zahl der Verbände, für die diese eine „große“ Bedeutung haben, hat sich fast verdoppelt. Nur noch für knapp die Hälfte der befragten Verbände haben die Weiterbildungsmaßnahmen keine wirkliche Bedeutung.

Insgesamt reaktivieren die Verbände hierzu ihre Aktivitäten. Die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie scheinen überwunden. Viele Verbände haben es unter großem Einsatz geschafft, ihre Weiterbildungsangebote in ein virtuelles Format zu übertragen. Dies ist sicherlich nicht für alle Bereiche möglich gewesen, hat aber zumindest Möglichkeiten eröffnet, umfangreichere Angebote anzubieten. Trotzdem scheinen Weiterbildungsmaßnahmen immer noch nicht maßgeblich zur verbesserten finanziellen Situation der Verbände beigetragen zu haben.

Nicht vergessen werden darf sicherlich, dass nicht alle Weiterbildungsmaßnahmen von Verbänden einen großen Gewinn erzielen sollen, der maßgeblich zur Verbandsfinanzierung beitragen kann. Bei vielen Verbänden werden Weiterbildungsmaßnahmen bewusst zum Selbstkostenpreis oder nur mit einer geringen Gewinnmarge kalkuliert und den Mitgliedern angeboten, weil diese als originäre Verbandsaufgabe angesehen wird.

h) Die Bedeutung von Sponsoring zur Verbandsfinanzierung 2023 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021



Nachdem die Bedeutung des Sponsorings als weiteres Finanzierungsinstrument in den vergangenen Jahren erwartungsgemäß gesunken war und sich die Werte im Jahr 2022 immerhin auf fast gleichem Niveau halten konnten, nahm die Bedeutung in diesem Jahr erkennbar zu, d.h. der Abwärtstrend konnte nicht nur gestoppt, sondern gedreht werden.

Bei den Verbänden, für die Sponsoring eine „große“ Bedeutung bei der Verbandsfinanzierung hat, ist der Wert um +3% auf 21% gestiegen.

Bei der „mittleren“ Bedeutung mit 26% gab es im Vergleich zum Vorjahr einen Anstieg von +4%, der Wert bei der „geringen“ Bedeutung fiel entsprechend auf 53% (-7%).

Nachdem sich Sponsoring zuletzt als ein Finanzierungsinstrument etablieren konnte, der große Durchbruch dennoch auf sich warten ließ und sich weiterhin die klassischen Finanzierungsinstrumente, wie Mitgliederbeiträge stärker behaupten konnten, kam es seit 2019 zu eklatanten Einbrüchen. Für die überwältigende Zahl von 82% der befragten Verbände war Sponsoring kein bedeutsames Mittel, um die Verbandsfinanzen zu verbessern. Hier trat eine kleine Verbesserung ein. Dies tritt nun nur noch für 79% zu, was allerdings nicht als wirkliche Trendwende bezeichnet werden kann.

Was könnten die Gründe hierfür sein?

Ein wichtiger Grund hierfür dürfte nach wie vor der Ukraine-Krieg mit seinen Auswirkungen sein. Hierzu kommt die aktuelle wirtschaftliche Lage, die nicht gerade als sehr gut bezeichnet werden kann. Viele Unternehmen haben schwer mit den (finanziellen) Auswirkungen zu kämpfen und schränken daher ihre Sponsoringaktivitäten ein. Auf der anderen Seite haben auch die Verbände zurzeit nicht genügend Kapazitäten, um sich ausreichend um Sponsoren zu bemühen, was ein zeitintensives Geschäft ist. Trotzdem konnte sich die Zahl derer, die hier eine „große“ Bedeutung sehen, vergrößern, was positiv zu betrachten ist. Auch kann man im Rückblick sicherlich von einem Zusammenhang von pandemiebedingten Schwierigkeiten ausgehen, die nun überwunden wurden.

Grundsätzlich stellen sich aber auch folgende Fragen hinsichtlich der Gründe für eine eher mäßige Bedeutung des Sponsorings für Verbände.

Gelingt es den Verbänden nicht, sich attraktiv gegenüber potenziellen Sponsoren zu präsentieren?

Mangelt es an Kontakten zu möglichen Sponsoren oder an Kenntnissen zum Einwerben von Sponsorengeldern?

Haftet dem Sponsoring nach wie vor der Dünkel des Bettelns an?

Haben Verbände Bedenken, damit in den Geruch von Vorteilsnahmen, Mausehelei oder Beeinflussung zu geraten?

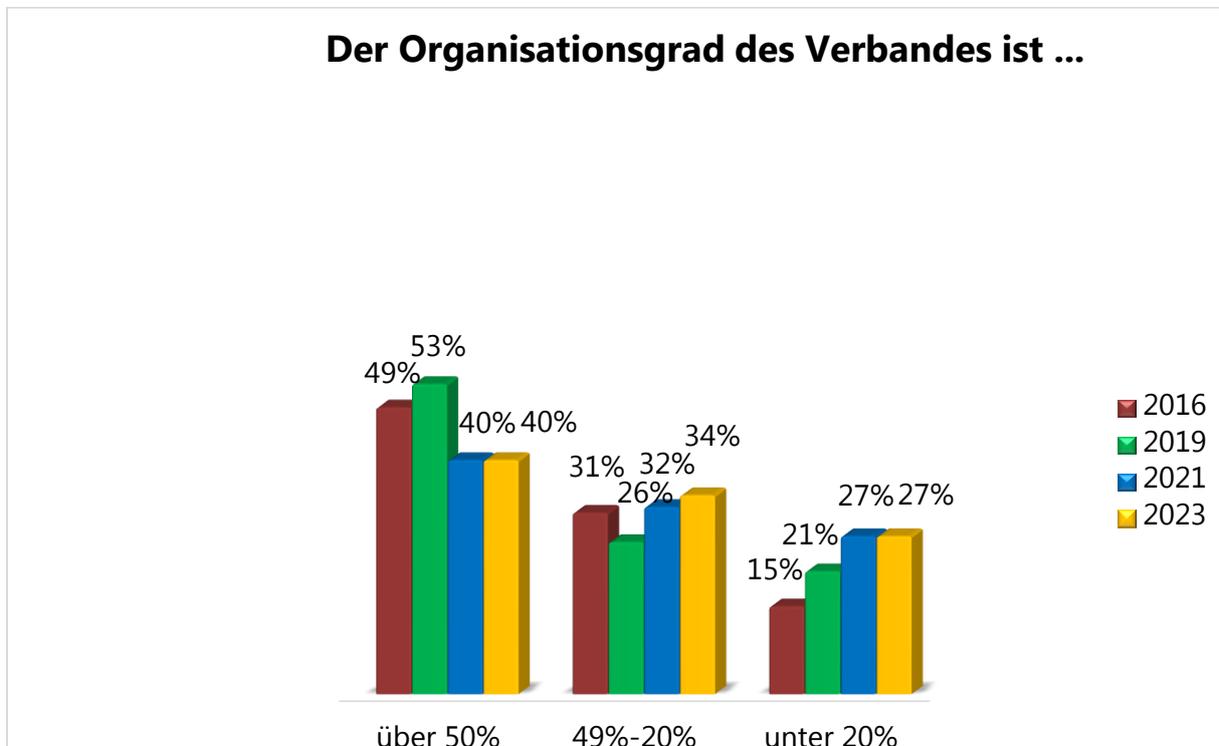
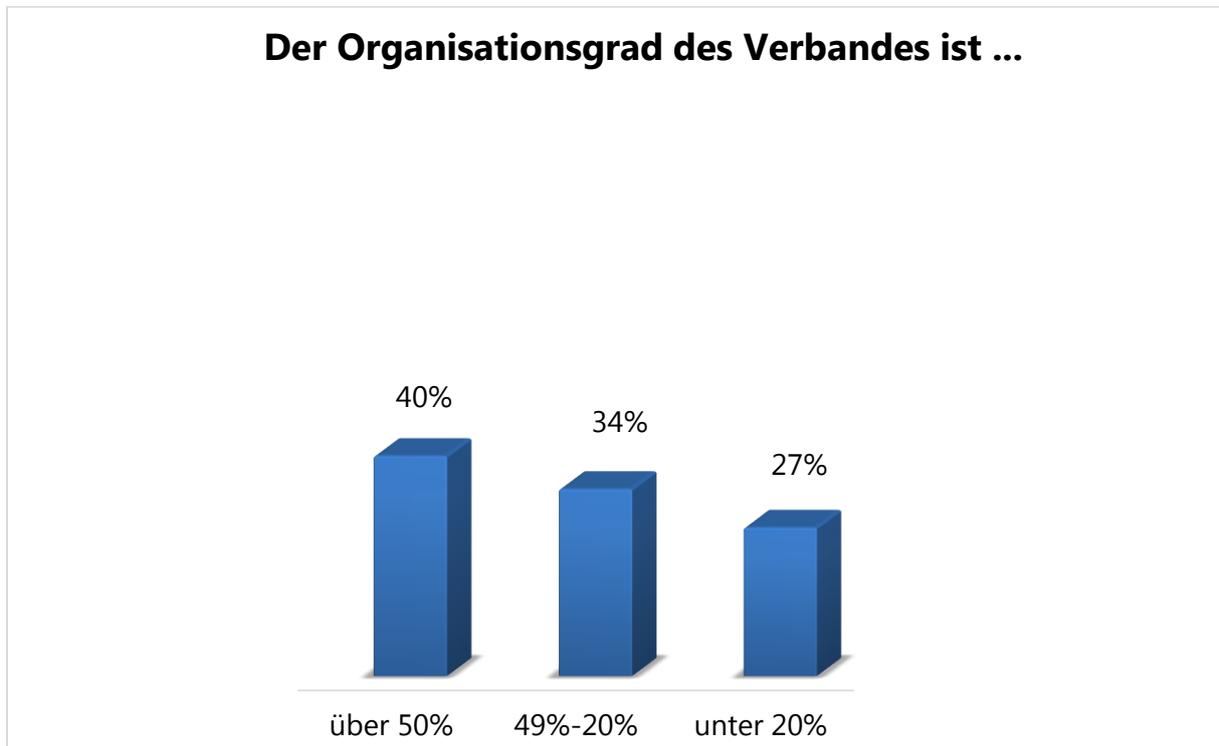
Fällt es Unternehmen durch ihre eigenen Compliance Regelungen zunehmend schwer, sich als Sponsoren zu engagieren?

Haben die Verbände schlichtweg ein anderes Selbstverständnis von sich, ihrer Arbeit und ihren Ansprüchen an sich, das sich nicht mit Sponsoring verbinden lässt?

Es sollten die vielfältigen Gestaltungsvarianten des Sponsorings genutzt werden, Beispiele besonders aus angelsächsischen Ländern wie Großbritannien und den USA können als Ideengeber nützlich sein.

Wichtig ist, dass es nicht nur durch persönliche Kontakte zu „Gelegenheits-Sponsoring“ kommt, sondern dass das Thema professionell, strukturiert und transparent bearbeitet wird. Eine sorgfältige Strategie zu diesem Thema ist unerlässlich, um keine unerwünschten Nebenwirkungen zu riskieren oder die Kontrolle zu verlieren.

i) Der Organisationsgrad 2023 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021



Nachdem die Zahl der Verbände, die einen Organisationsgrad von über 50% haben 2022 leicht auf 42% gestiegen war, ging die Zahl nun zurück auf den Wert von 2021 um -2% auf 40%. Seit Jahren pendelt der Wert der Verbände mit einem Organisationsgrad von „über 50%“ um die 50% hin und her. Scheint sich jetzt allerdings auf einem niedrigeren Niveau einzupendeln.

Die Zahl der Verbände mit Organisationsgrad von „zwischen 49-20%“ ist etwas von 35% auf 34% gefallen (-1%), die Gruppe „unter 20%“ ging entsprechend um +4% auf 27% rauf.

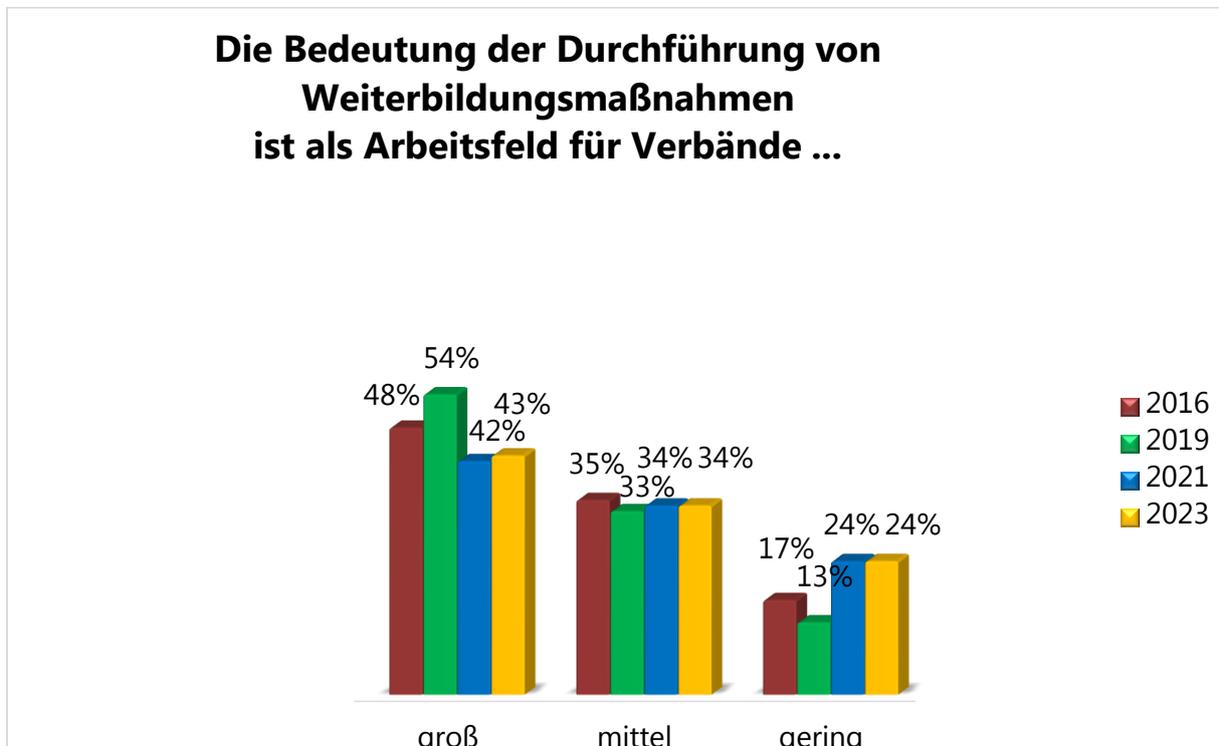
Worauf ist der Mitgliederschwund zurückzuführen?

Ein pandemiebedingter Rückgang ist sicherlich schwer wieder auszugleichen. Sinkende Umsätze oder Einkommen bei den Mitgliedern könnten weiterhin zu Einsparmaßnahmen – Kündigungen von Mitgliedschaften – geführt haben. Auch könnten mangelnde Möglichkeiten die Angebote und Vorteile einer Mitgliedschaft nutzen zu können, ebenfalls Gründe für Mitgliederverluste sein. Wie haben die Verbände hierauf reagiert? Scheinbar kam es nicht zu einer erfolgreichen Entwicklung von Strategien, Mitglieder zu halten bzw. zurückzugewinnen und so den Schwund zu stoppen oder neue Mitglieder zu gewinnen, zurückzuführen oder sind es nur zufällige Änderungen, bedingt durch einen unterschiedlichen Kreis von Verbänden, die am Verbände-Barometer teilgenommen haben? Die Veränderungen gehen zwar in eine eindeutige Richtung, sind aber zu gering, als dass sich hierzu bereits Aussagen machen lassen. Es gilt also, die weitere Entwicklung im Auge zu behalten.

Nichtsdestotrotz bleibt die immer mal wieder in der Öffentlichkeit verkündete Verbandsmüdigkeit noch eher ein Phantom, das ab und zu hervorgezogen wird. Betrachtet man die Zahl der eingetragenen Vereine in Deutschland, so kann von schwindenden Mitgliederzahlen kaum gesprochen werden. Vielmehr muss man wohl eher von einer Umschichtung der Mitglieder ausgehen. Neue Themen und somit auch dazugehörig neue Verbände kommen auf, andere Themen und ihre Verbände werden obsolet und verschwinden. Mitglieder werden kritischer in ihrer Rolle und wägen genau ab, wofür sie sich engagieren und wo sie daher Mitglied sind. Andererseits stellt sich auch durchaus die Frage, ob in den Verbänden ausreichend versucht wurde, die Mitgliederzahlen durch aktives Member-Relationship-Management mit attraktiven Angeboten konstant zu halten oder zu steigern. Hier sind die Verbände mehr denn je gefordert proaktiv zu sein, auch in post-Pandemie- und Krisenzeiten, in denen viele Unternehmen und Personen weiterhin mit finanziellen Herausforderungen konfrontiert sein werden. Dann gilt es umso mehr, die Notwendigkeit und Vorteilhaftigkeit einer Verbandsmitgliedschaft zu vermitteln.

Insgesamt scheint es allerdings nach wie vor keine kritische Masse an Bewegung in der Mitgliedschaft zu geben. Allerdings darf man die Situation auch nicht schönreden, obwohl Abgänge bei den meisten Verbänden in hinlänglichem Maße durch Neuzugänge scheinbar aufgefangen werden können, zeichnet sich eine negative Entwicklung ab, die es im Auge zu behalten gilt.

j) Die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen als Arbeitsfeld 2023 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021



Bei dieser Frage gab es seit Jahren eine kontinuierliche Zunahme im Bereich der „großen“ Bedeutung. Lag der Wert 2008 hier noch bei 42%, so war er 2019 bereits bei 54% angekommen. Nach dem Absturz 2021, fiel der Wert 2022 weiter auf nur noch 37% ab – ein neuer Tiefstand, der in diesem Jahr gebremst werden konnte. Jetzt gaben hier 42% eine „große“ Bedeutung an, was eine Steigerung von +6% darstellt.

Entsprechend fiel der Wert bei der „mittleren“ Bedeutung leicht um -2 auf 34% und bei der „geringen“ Bedeutung um -3 % auf 24% ab.

Obwohl nur 30% die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung als „groß“ eingestuft haben, geben doch 43% der befragten Verbände an, dass die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen ein wichtiges Arbeitsfeld für sie ist. Und immerhin ein Drittel (34%) misst ihr eine „mittlere“ Bedeutung bei.

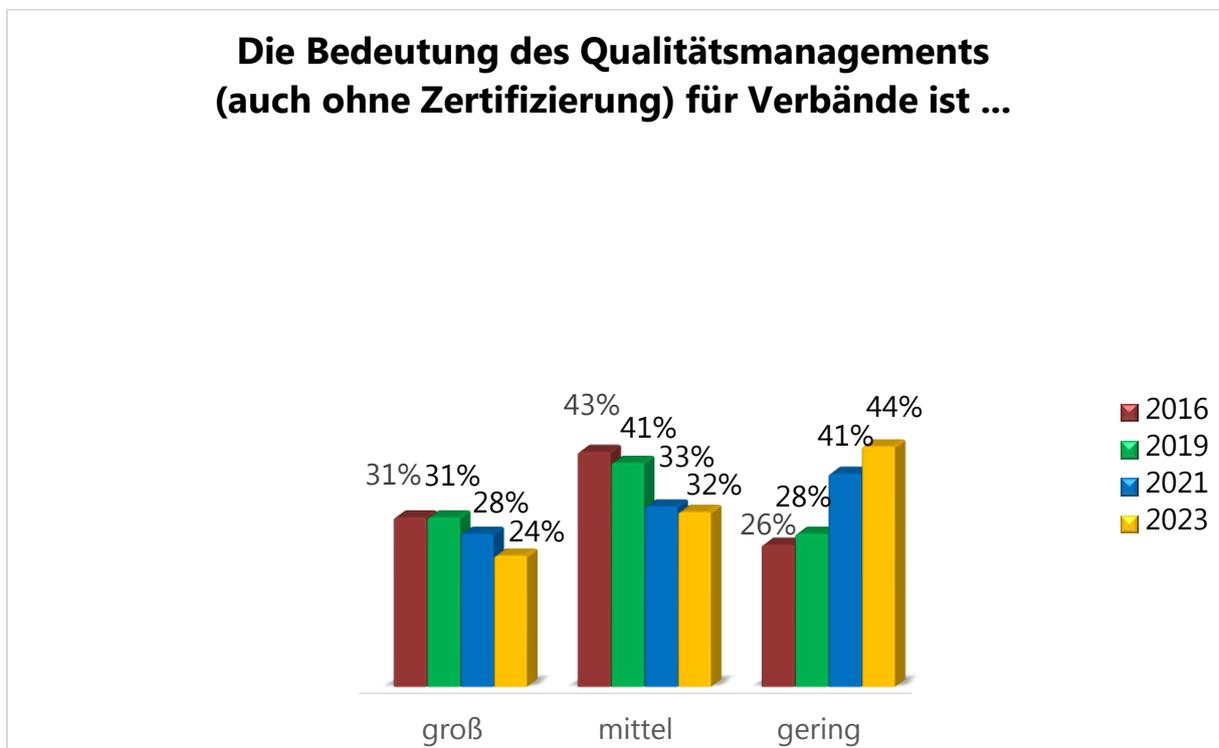
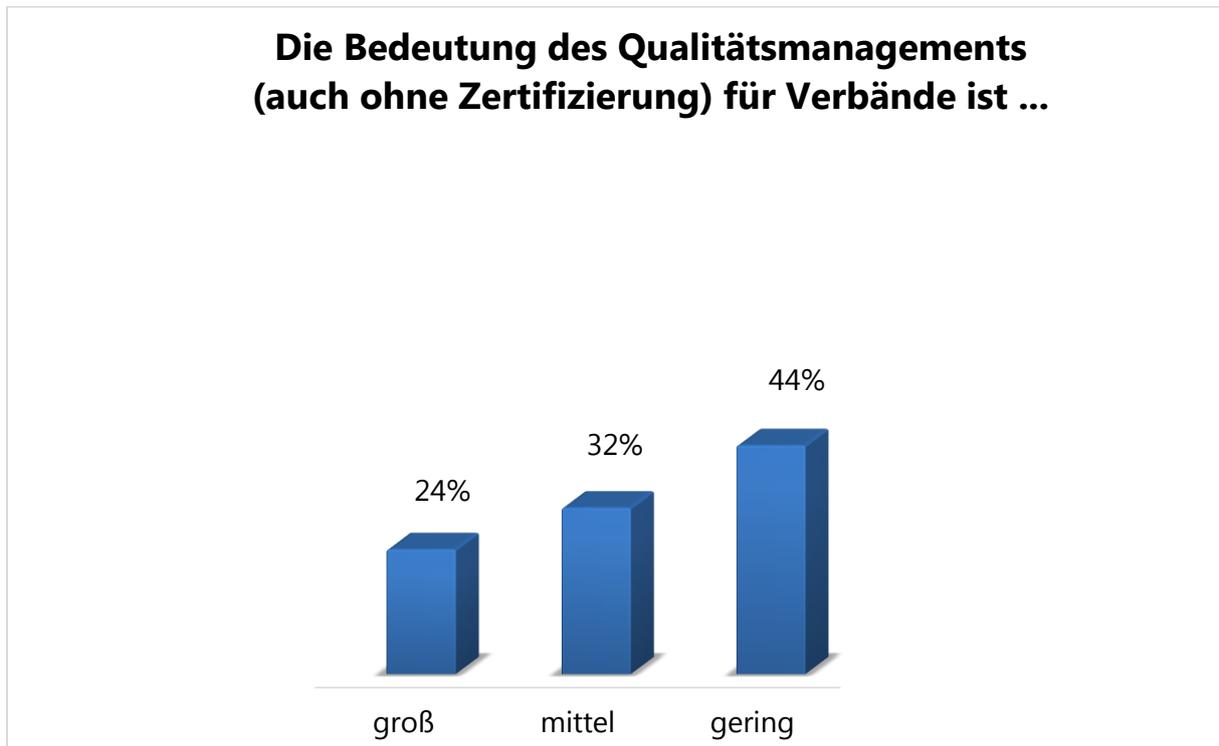
Auch wenn die Bedeutung der Weiterbildung als Arbeitsfeld für Verbände in den letzten Jahren einen massiven Rückgang hinnehmen musste, sehen die Verbände nach wie vor Weiterbildung als eine ihrer zentralen Aufgaben an, nutzen diese aber nicht im gleichen Maße zur Finanzierung des Verbands. Ihre Bedeutung ist daher inhaltlich stärker, als dies wirtschaftlich der Fall ist.

Die Erkenntnis des „lebenslangen Lernens“ hat sich über die Jahre fest etabliert sowie die stetig wachsenden Anforderungen an die Kenntnisse und Fähigkeiten von Mitarbeitern rücken immer stärker in den Fokus des Berufsmarktes. Aufgrund des demografischen Wandels und dem damit einhergehenden Fachkräftemangel kommen der Aus- und Weiterbildung eine immer stärkere Bedeutung zu, dies scheint auch Auswirkungen für die verbandlichen Aktivitäten niederzuschlagen.

Insgesamt zeigt sich beim Thema Weiterbildung nach wie vor eine parallele Entwicklung der Einschätzungen. Der Anteil der Verbände, bei denen Weiterbildungsmaßnahmen eine wichtige Rolle für die Verbandsfinanzierung spielt, stieg dieses Jahr. Ebenso der Anteil der Verbände, bei denen Weiterbildungsmaßnahmen als Arbeitsfeld für Verbände eine wichtige Bedeutung hat.

Der Rückgang im Jahr 2022 könnte tatsächlich besonders mit der Covid-19-Krise im Zusammenhang stehen. Vielleicht trat das Thema Weiterbildung in den Hintergrund, um Kapazitäten freizusetzen, die benötigt werden, um den neuen Anforderungen erfolgreich begegnen zu können. Jetzt kam es zu einer Verbesserung der Werte, Probleme bei der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen in Präsenz bestehen nun nicht länger. Jedoch ist die wirtschaftliche Lage bei den Mitgliedern sicherlich weiterhin angespannt, was sich nun scheinbar nicht mehr so stark auf das Thema Weiterbildung auswirkt.

k) Die Bedeutung des QM (auch ohne Zertifizierung) 2023 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021



Nachdem die Werte bei dieser Frage lange mit einem leichten Auf und Ab relativ konstant waren, gab es auch hier seit 2020 deutliche Veränderungen, die Bedeutung ging stark zurück. In diesem Jahr wurde exakt der gleiche Wert erreicht.

Die „große“ Bedeutung des Qualitätsmanagements blieb bei 24%, die „mittlere“ Bedeutung fiel nur sehr leicht um -1% auf 32% ab und die „geringe“ Bedeutung stieg entsprechend auf 44% an (+1%).

Die erstmals 2020 deutlich wahrnehmbare Entwicklung eines Bedeutungsverlustes des Qualitätsmanagements konnte nicht umgekehrt werden. Das Thema scheint eher weiter in den Hintergrund zu treten.

Das Qualitätsmanagement wird sicherlich auch weiterhin als adäquates Instrument zur Optimierung des Ressourceneinsatzes und zur Imagebildung genutzt, nach wie vor wird es für den Erhalt von Fördermitteln benötigt, deren Bedeutung jedoch zurückgeht.

Ebenso betrachten viele Verbände eine positive Wirkung des Qualitätsmanagements, in welcher Intensität auch immer, im Verband.

Nichtsdestotrotz bleibt es für gut die Hälfte (56%) der Verbände uninteressant, was in der Größe der Verbände oder der Art der Organisation der Verbandsarbeit begründet sein könnte. Nicht zu unterschätzen sind dabei sicherlich auch der Zeit- und Kostenaufwand, den die Einführung eines Qualitätsmanagements bedeutet, was teilweise eine abschreckende Wirkung haben dürfte. Gerade in der aktuellen Situation könnte es sein, dass viele Verbände das Thema erst einmal beiseitegeschoben haben und ihre Ressourcen für akut relevante Themen einsetzen. Es wird sich zeigen, ob langfristig hier wieder eine Änderung bei der Bedeutung stattfinden wird. Aktuell sieht es nicht danach aus.

Es bleibt festzustellen, dass nach wie vor nicht nur der große Durchbruch ausbleibt, sondern das Thema lediglich noch für knapp ein Viertel der befragten Verbände wirklich wichtig ist, also für gut drei Viertel ist es das aktuell nicht. Was eine starke Aussage ist.

Irgendwie kann das Thema „Qualitätsmanagement“ einfach immer noch nicht zünden. Zumindest nicht unter einer expliziten Benennung. Vielleicht gilt bei den Verbänden auch einfach das Motto: einfach machen. Nicht alles wird durch Theorien, Diagramme und Handbücher besser. Oft werden Verbesserungen vorgenommen, wenn sich zeigt, dass sie notwendig sind, und die Art und Weise ergibt sich einfach aus der täglichen Verbandsarbeit und langjährigen Erfahrungen.

l) Die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung 2023 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021



Für 40% der Befragten ist eine langfristige, strategische Planung in ihrem Verband von „großer“, für 41% ist dieses Thema von „mittlerer“ Bedeutung und 19% betrachten dieses Thema als unwichtig.

Damit konnten sich bei dieser Frage keine wesentlich veränderten Einschätzungen durchsetzen. Nach dem deutlichen Bedeutungsverlust (-22%) für die strategische Planung im Jahr 2020, hat sich wie bereits in den beiden letzten Jahren, auch in diesem Jahr der niedrigere Wert weiter verfestigt. Die Bedeutung ist sogar noch etwas weiter nach unten gegangen (-2%).

Auch die „mittlere“ Bedeutung stieg um +2%, die „geringe“ Bedeutung um +1%.

Beim Vergleich der Bewertungen über die Jahre, zeigen sich leichte Wellenbewegungen, wobei das Thema schon immer von zentraler Bedeutung war. Bei den Wellen könnte es sich um Pausen handeln, in denen man eine Planungsphase abgeschlossen hat und nun die Ergebnisse umsetzt, um einige Jahre später erneut verstärkt in die Planungsphase einzutreten. 2019 hatte die strategische Planung einen bisher einzigartigen Schub erlebt und war bei zwei Dritteln der Verbände in den Fokus gerückt. 2020 die komplette Gegenbewegung, die sich etablieren, sogar weiter leicht verstärken konnte.

Was dies ausgelöst haben kann, kann nicht mit Sicherheit gesagt werden. Zwar hat sich die finanzielle Situation etwas verschlechtert, die dürfte jedoch kaum als Grund ausreichen und sollte sowieso vielmehr Grund für eine langfristige, strategische Planung sein. Es könnte daran liegen, dass zurzeit verstärkt an aktuellen Herausforderungen gearbeitet wird und schlichtweg keine Ressourcen für die langfristige strategische Planung bleiben. Andererseits machen die aktuelle wirtschaftliche und politische Lage mehr denn je deutlich, wie wichtig eine kontinuierlich angepasste strategische Planung ist. Die große Mehrheit der Verbände erkennt trotzdem weiterhin, den Herausforderungen der Zukunft proaktiv begegnen zu müssen, denn Verbände sind als ein dynamisches Gebilde zu betrachten, das nur mit Professionalität und strukturierter, zukunftsgerichteter Planung erfolgreich arbeiten und sich entwickeln kann.

Festzustellen bleibt, dass sich die große Mehrheit der Verbände trotzdem durchaus langfristig planerisch betätigen und ihr Handeln strategisch ausrichten. Nur so können sich die Verbände den Anforderungen des ständigen Wandels erfolgreich stellen und ihr Fortbestehen sichern, gerade auch in Krisenzeiten.

m) Die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur 2023 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021



In diesem Bereich haben sich die Zahlen nach den großen Veränderungen von 2019 auf 2020 und dem darauffolgenden Abwärtstrend, die Zahlen leicht verändert. 28% (+3%) sehen eine „große“ Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur, 35% (+2%) eine „mittlere“ und 38% (-4%) eine „geringe“.

Vielleicht sehen sich die Verbände durch zunehmende finanzielle Herausforderungen gezwungen, an diesem Thema verstärkt zu arbeiten. Nichtsdestotrotz ist deutlich, dass gewisses Maß an Strukturen erforderlich ist, um auch in besonderen, herausfordernden Situationen handlungsfähig zu bleiben.

Lediglich bei einem guten Viertel besteht aktuell ein deutlicher Bedarf zur Straffung der verbandlichen Strukturen. Hierbei könnte es sich um einen systemimmanenten Bedarf handeln, der nur bedingt von anderen verbandlichen Faktoren beeinflusst wird.

Ebenso werden einige Verbände aufgrund finanzieller Aspekte ihre Strukturen bereits rationalisiert haben und sich deshalb gerade nicht weiter zu Optimierungsmaßnahmen gezwungen sehen.

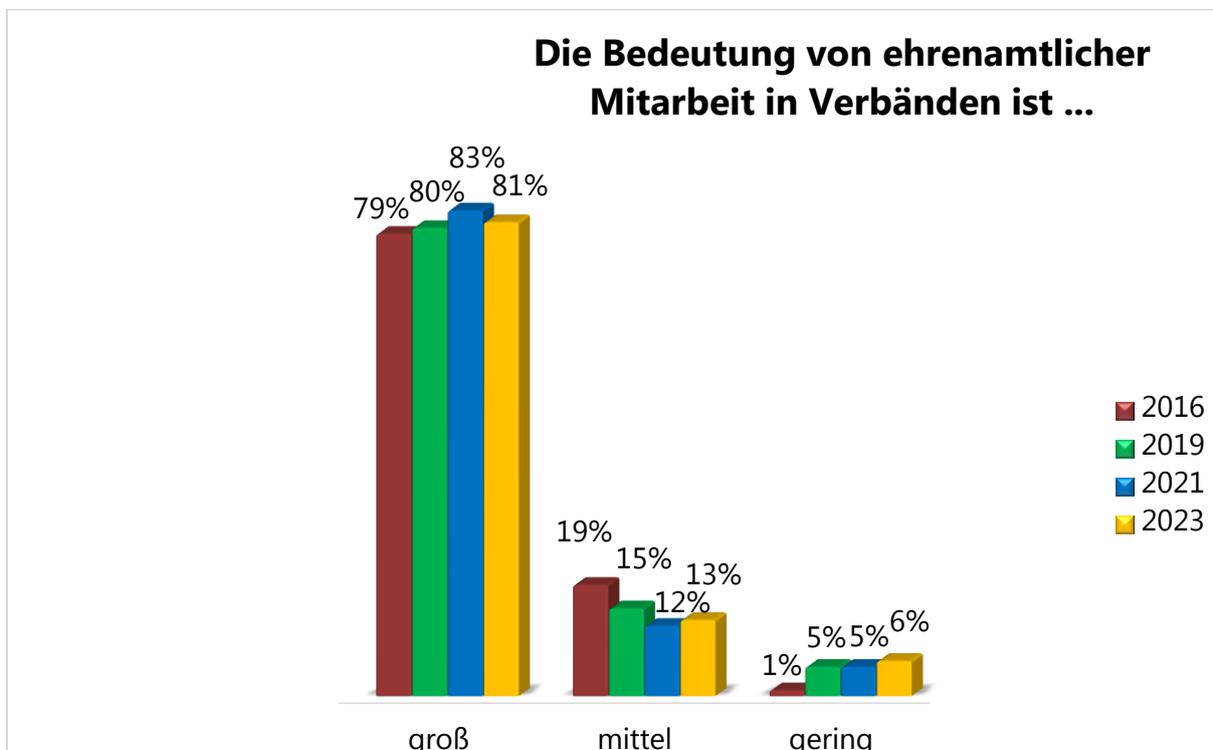
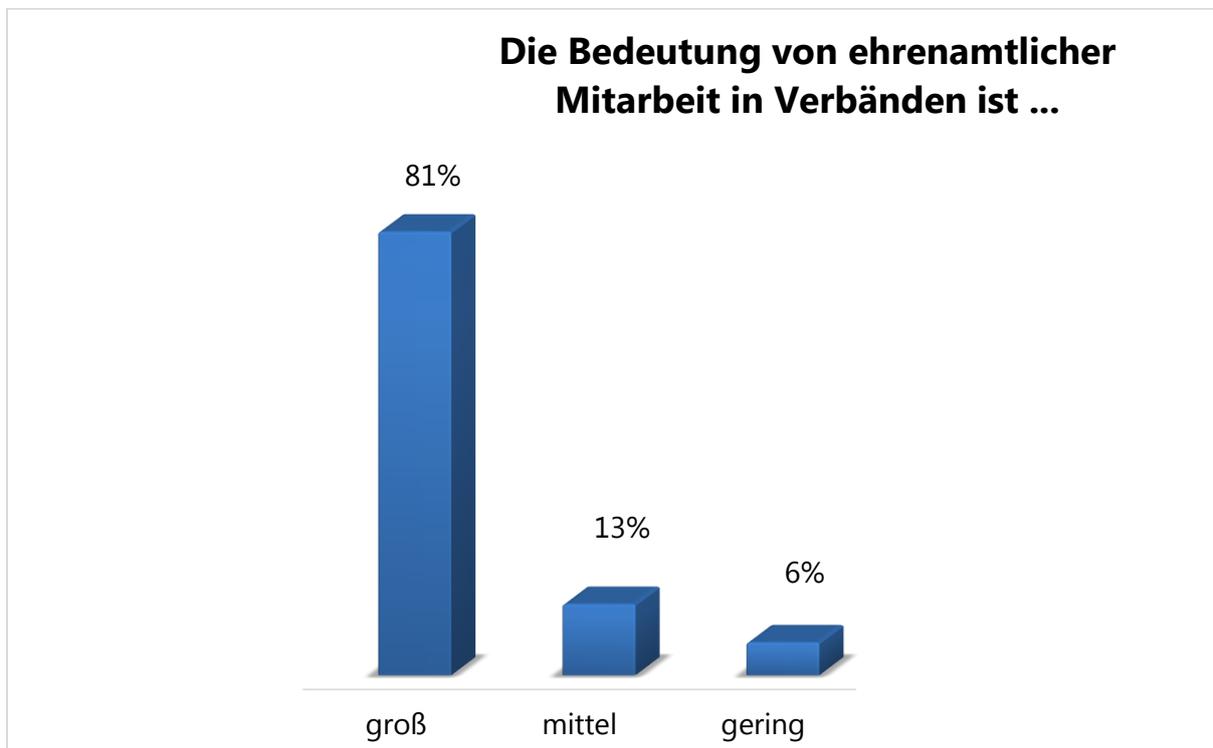
Nach wie vor haben Verbände Schwierigkeiten, Ehrenamtliche für die Verbandsarbeit zu gewinnen. Dies zieht also auch weiterhin Umstrukturierungsbedarf in der Verbandsarbeit nach sich.

Das neue Kommunikations- und Arbeitsverhalten im Zusammenhang mit dem immer stärkeren Einsatz moderner Technologien hat sich weiter etabliert und der Veränderungsbedarf, der sich daraus ergeben hat, könnte bereits zumindest zum Teil umgesetzt worden sein, sodass der Druck auf die Verbände nicht weiter angestiegen ist, sich umstrukturieren zu müssen.

Die zweifelsohne generell bestehenden Weiterentwicklungsbestrebungen zielen weiterhin auf eine Optimierung der bestehenden Organisationsstruktur und somit auf mehr Effizienz und Effektivität ab.

Die Etablierung und sogar Verstärkung der drastischen Veränderung aus 2020 bei den Werten bis 2022 legt eigentlich nahe, dass hier ein Zusammenhang mit der Covid-19-Pandemie besteht, der jetzt leicht nachlässt.

n) Die Bedeutung von ehrenamtlicher Mitarbeit 2023 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021



Die ehrenamtliche Mitarbeit in Verbänden war in der Vergangenheit, ist in der Gegenwart und bleibt in der Zukunft einer der Grundpfeiler bei Verbänden und entspricht ihrem Selbstverständnis.

Bei dieser Frage haben sich in allen drei Kategorien keine nennenswerten Veränderungen bei den Werten ergeben.

Der Wert der „großen“ Bedeutung von ehrenamtlicher Mitarbeit liegt bei 81% (-1%), die „mittleren“ Bedeutung liegt bei 13% (+2%) und der Wert bei einer „geringen“ Bedeutung liegt bei 6% (-2%).

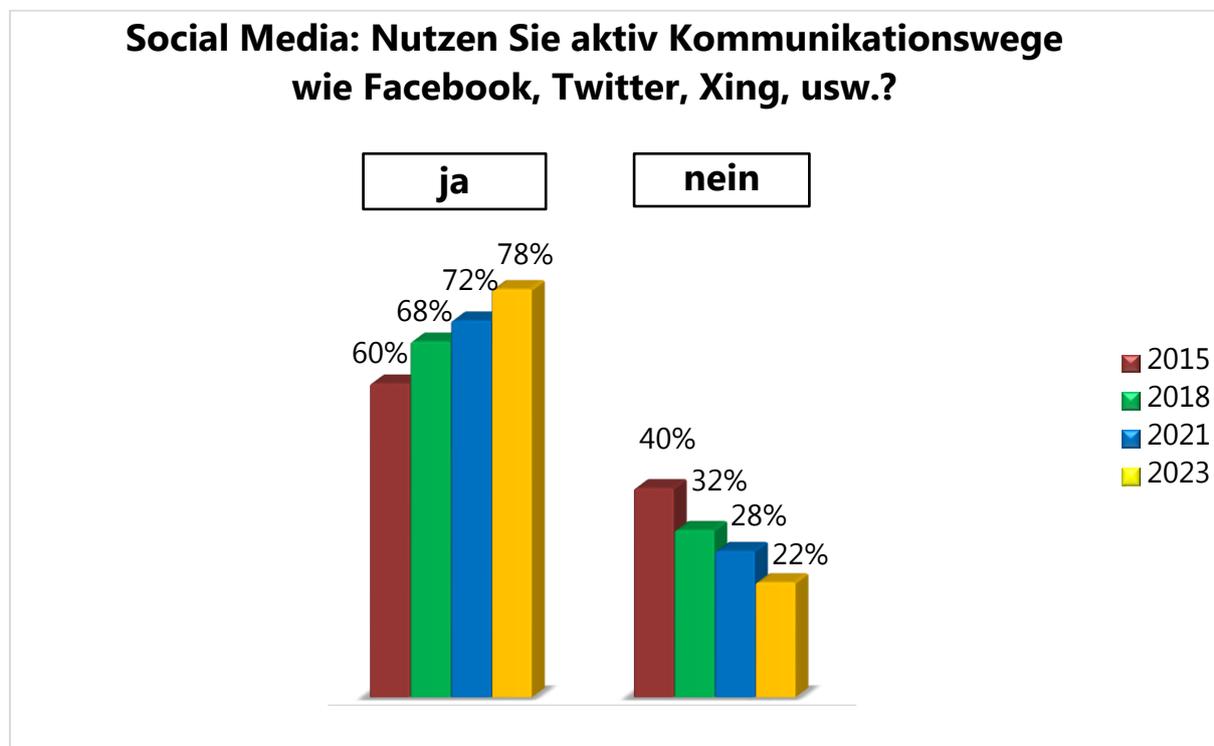
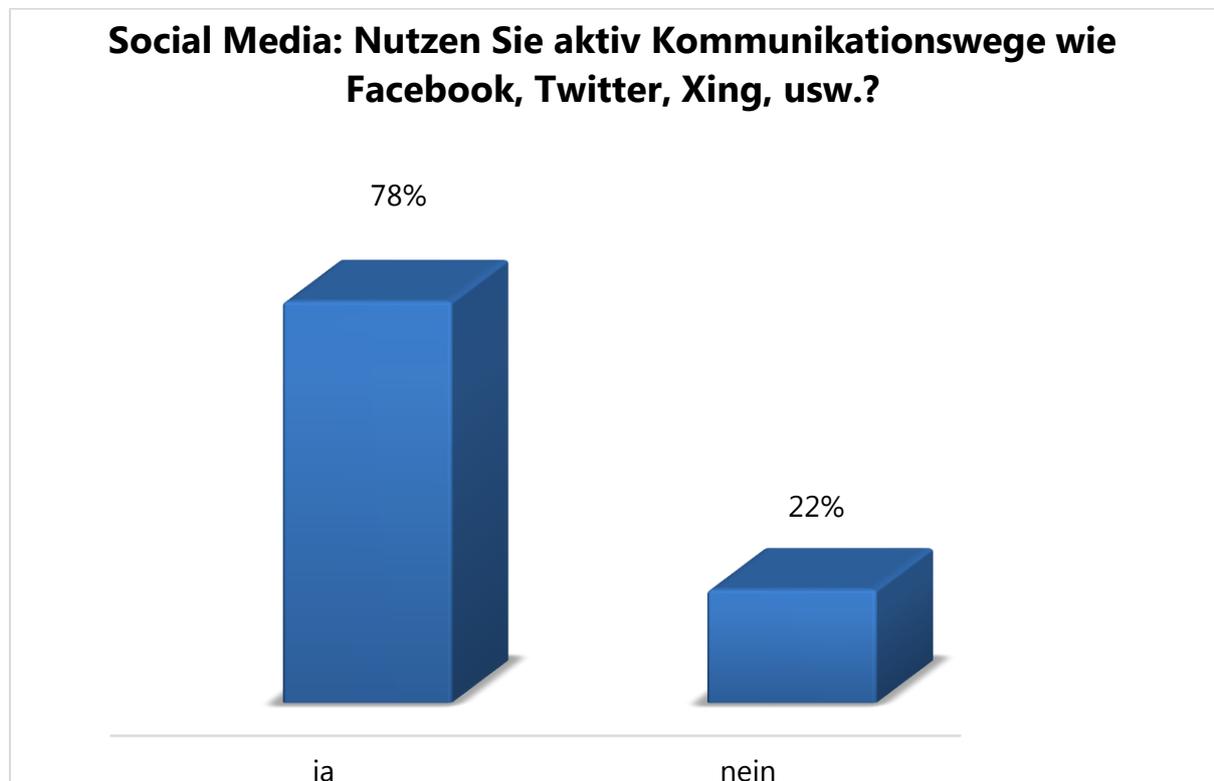
Offensichtlich haben alle Krisen hierbei keine oder nur sehr geringe Auswirkungen gezeigt.

Insgesamt zeigt sich über alle Jahre hinweg eine so eindeutige Verteilung der Bewertungen, dass von richtungsweisenden Änderungen bei der Haltung zum Ehrenamt noch nie gesprochen werden konnte und wohl bis auf weiteres auch nicht wird. Stieg der Wert einer „großen“ Bedeutung in den vergangenen Jahren zwar minimal, dafür aber kontinuierlich an, so kann man trotz leichtem Rückgang wohl kaum von einer Trendwende sprechen.

Das Ehrenamt mit dem von ihm eingebrachten Praxis- und Branchenbezug bleibt in seiner Leistung anerkannt. Hinzukommt, dass sich das Ehrenamt auch zunehmend zu Themen des Verbandsmanagements in immer größerem Umfang weiterqualifiziert, um die Professionalisierung der Verbände weiter zu unterstützen und das Hauptamt zu ergänzen. Darin liegt auch der Schlüssel zum Erfolg des gängigsten Verbandsmodells: Ehren- und Hauptamt unterstützen und ergänzen sich gegenseitig zur positiven Entwicklung des Verbandes.

Obwohl es für viele Verbände zunehmend schwerer wird, ehrenamtlich tätige Mitstreiter zu gewinnen, bleibt es dabei: von einer generellen Müdigkeit zum ehrenamtlichen Engagement kann nicht die Rede sein, sofern die Verbände trotz sich ständig schwieriger gestaltenden rechtlichen Vorgaben seitens des Gesetzgebers, attraktive Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten für das Ehrenamt zu schaffen.

o) Die Nutzung von Soziale Medien 2023 sowie im Vergleich zu 2015, 2018 und 2021



Diese Fragen hatten wir 2011 erstmals gestellt. Es ergab sich eine klare Gewichtung. 22% antworteten mit „ja“, Soziale Medien, wie Facebook, Twitter, Xing wurden aktiv als Kommunikationswege genutzt. 51% antworteten mit „nein“ und 12% planten dies zumindest bereits für die nahe Zukunft.

Seitdem stieg die Zahl der Verbände, die die Sozialen Medien aktiv nutzen kontinuierlich in deutlichen Schritten an und entsprechend ging die Zahl derer, die diese nicht aktiv nutzen immer weiter zurück.

2020 wurde diese Entwicklung erstmals gestoppt und es gab sogar einen Rückgang. Die Zahl der aktiven Nutzer der Sozialen Medien nahm sogar leicht ab und betrug nun 72%. 2021 und 2023 hatten sich die Zahlen quasi nicht verändert. In diesem Jahr zeigt sich eine deutliche Veränderung der Situation. Der Wert bei der Gruppe deren, die sich der Sozialen Medien bedienen, stieg um +5% auf 78% an, entsprechend sank der Wert um -5% auf der anderen Seite. Dies ist somit ein neuer Höchststand.

Das Thema Soziale Medien ist eines der aktuellen Themen auf der Agenda der Verbände und setzt sich nachhaltig durch.

Da sich die Werte seit längerem sehr positiv entwickeln, kann man daraus ableiten, dass sich immer mehr Verbände dieser Medien langfristig bedienen und sie als unverzichtbar betrachten. Trotzdem haben nach wie vor gut ein Fünftel der Verbände für sich entschieden, dass ein Einsatz von Sozialen Medien nicht in ihre Kommunikationsstrategie passt. Da sich gesamtgesellschaftlich diese Medien bereits völlig etabliert haben, dürfte es sich bei diesen Verbänden um eine bewusste Entscheidung gegen deren Nutzung handeln.

Es bleibt abzuwarten, ob sich diese Gruppe von Verbänden in den nächsten Jahren auch noch den Sozialen Medien zuwenden oder ob dies ein immer bestehender Prozentsatz von Verbänden bleiben wird, die bewusst nicht im „Netz“ unterwegs sein werden. Der Trend darf jedoch sicherlich als unumkehrbar betrachtet werden, zumal die Sozialen Medien für immer mehr Menschen von Anfang an ein Teil ihres Lebens und somit selbstverständlich sind. Es dürfte zukünftig sich eher die Frage stellen, welche Anwendung genutzt wird, so scheint Facebook schon passé zu sein, dagegen Videoplattformen stärker in den Fokus zu treten.

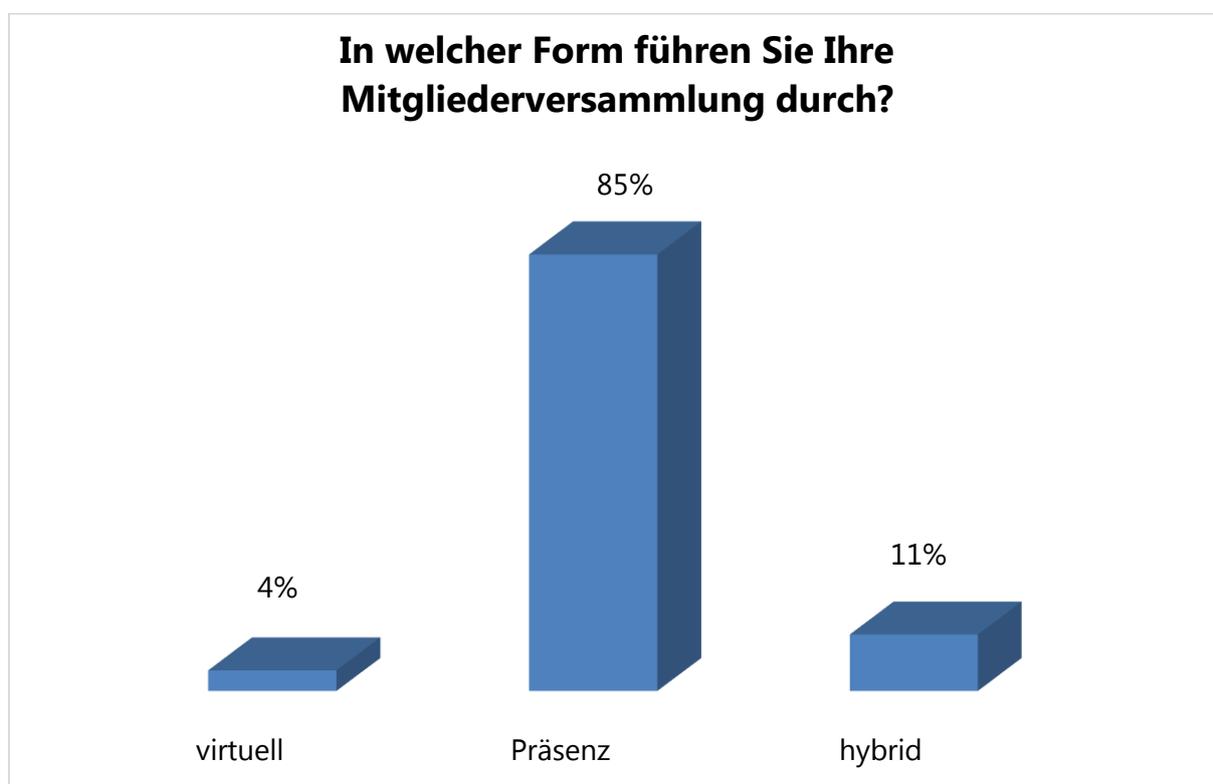
Andererseits wird es auch immer einen gewissen Anteil von Verbänden geben, die sich bewusst gegen die Nutzung der Sozialen Medien entscheiden und damit auch eine für sie richtige Entscheidung getroffen haben, denn Soziale Medien sind kein für jeden Verband geeignetes Allheilmittel.

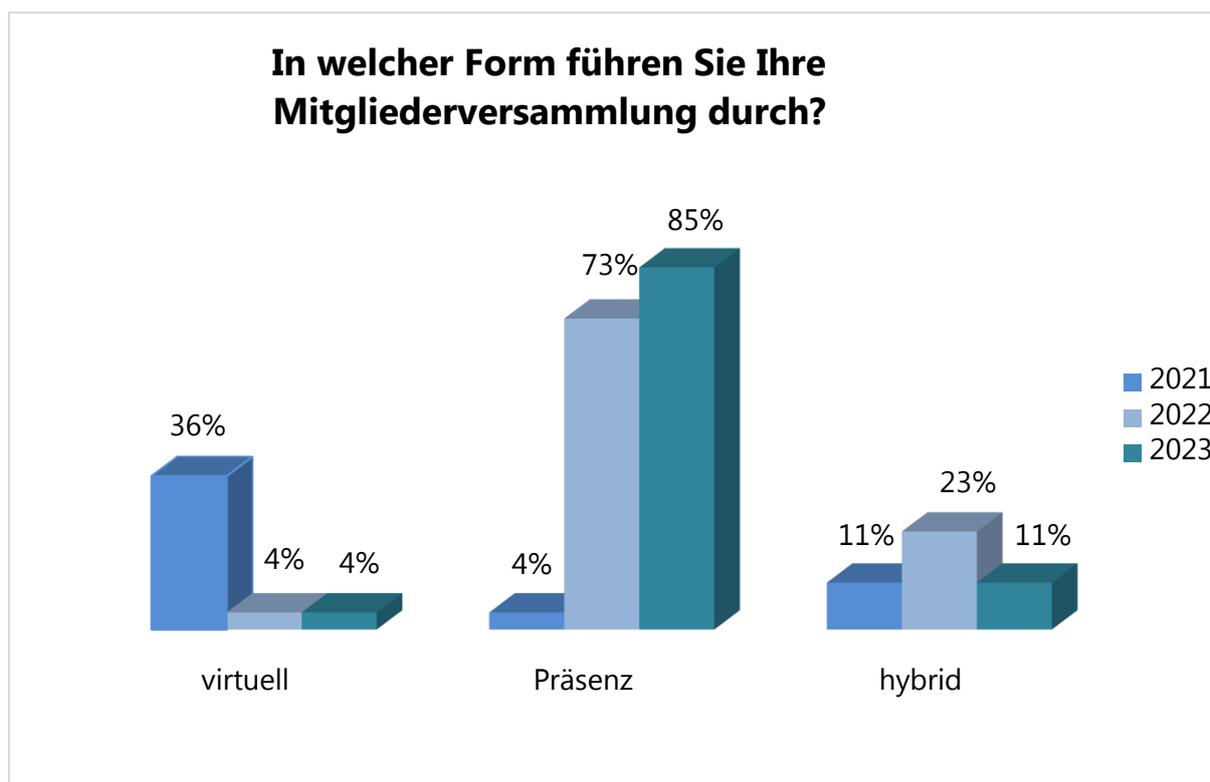
Trotzdem: Die Digitalisierung der Verbände und somit auch die Nutzung der Sozialen Medien hat längst sowohl das strategische Wirken als auch das Tagesgeschäft der Verbände erreicht und ist nicht aufzuhalten.

Sonderfragen zu Auswirkungen der aktuellen Situation

Aufgrund der außergewöhnlichen Situation mit der wir uns alle und daher eben auch Verbände, Vereine sowie Organisationen jeglicher Art konfrontiert sehen, haben wir in diesem Verbände-Barometer erneut einige Fragen zur aktuellen Lage hinzugefügt. Zu diesen Fragen gibt es zum Teil keine Vergleiche hinsichtlich der Entwicklung über mehrere Jahre.

p) In welcher Form haben Sie 2023 Ihre Mitgliederversammlung durchgeführt?





Der Gesetzgeber hatte mit Art.2 § 5 des Gesetzes zur Abmilderung der Folgen der COVID-19-Pandemie im Zivil-, Insolvenz- und Strafverfahrensrecht u.a. die Möglichkeit geschaffen, Mitgliederversammlungen online durchzuführen, auch wenn dies so nicht in der Satzung festgelegt wurde. Die gesetzliche Regelung war zunächst bis zum 31.12.2020 befristet, wurde aber mehrfach, zuletzt bis zum 31.08.2022 verlängert. Ab dem 01.09.2022 waren virtuelle Mitgliederversammlungen und Vorstandssitzungen wieder nur mit ausdrücklicher Satzungsgrundlage möglich. Das gilt entsprechend für Versammlungen und Sitzungen, die in hybrider Form durchgeführt wurden.

Seit dem 31.3.2023 ist der für Mitgliederversammlungen maßgebliche § 32 BGB im Hinblick auf hybride Versammlungen und (rein) virtuelle Versammlungen durch einen neuen Abs. 2 geändert worden. Ohne anderslautende Satzungsregelung, gilt § 32 Abs. 2 BGB auch für Vorstandssitzungen (§ 28 BGB). Die neue Regelung lautet:

(2) Bei der Berufung der Versammlung kann vorgesehen werden, dass Mitglieder auch ohne Anwesenheit am Versammlungsort im Wege der elektronischen Kommunikation an der Versammlung teilnehmen und andere Mitgliederrechte ausüben können (hybride Versammlung). Die Mitglieder können beschließen, dass künftige Versammlungen auch als virtuelle Versammlungen einberufen werden können, an der Mitglieder ohne Anwesenheit am Versammlungsort im Wege der elektronischen Kommunikation teilnehmen und ihre anderen Mitgliederrechte ausüben müssen. Wird eine hybride oder virtuelle Versammlung einberufen, so muss

bei der Berufung auch angegeben werden, wie die Mitglieder ihre Rechte im Wege der elektronischen Kommunikation ausüben können.

Interessant ist die Entwicklung bezüglich der tatsächlichen Nutzung von virtuellen und Hybridversammlungen.

43% der Befragten hatten 2020, im Jahr 2021 immerhin noch 36% davon Gebrauch gemacht und eine virtuelle Mitgliederversammlung durchgeführt. Mit dem Fall der pandemiebedingten Restriktionen nahm auch die Zahl der virtuell durchgeführten Mitgliederversammlungen schlagartig eklatant ab. In diesem Jahr (wie bereits in 2022) haben dies dagegen nur noch 4% getan. Damit bleibt diese Option in der völligen Bedeutungslosigkeit.

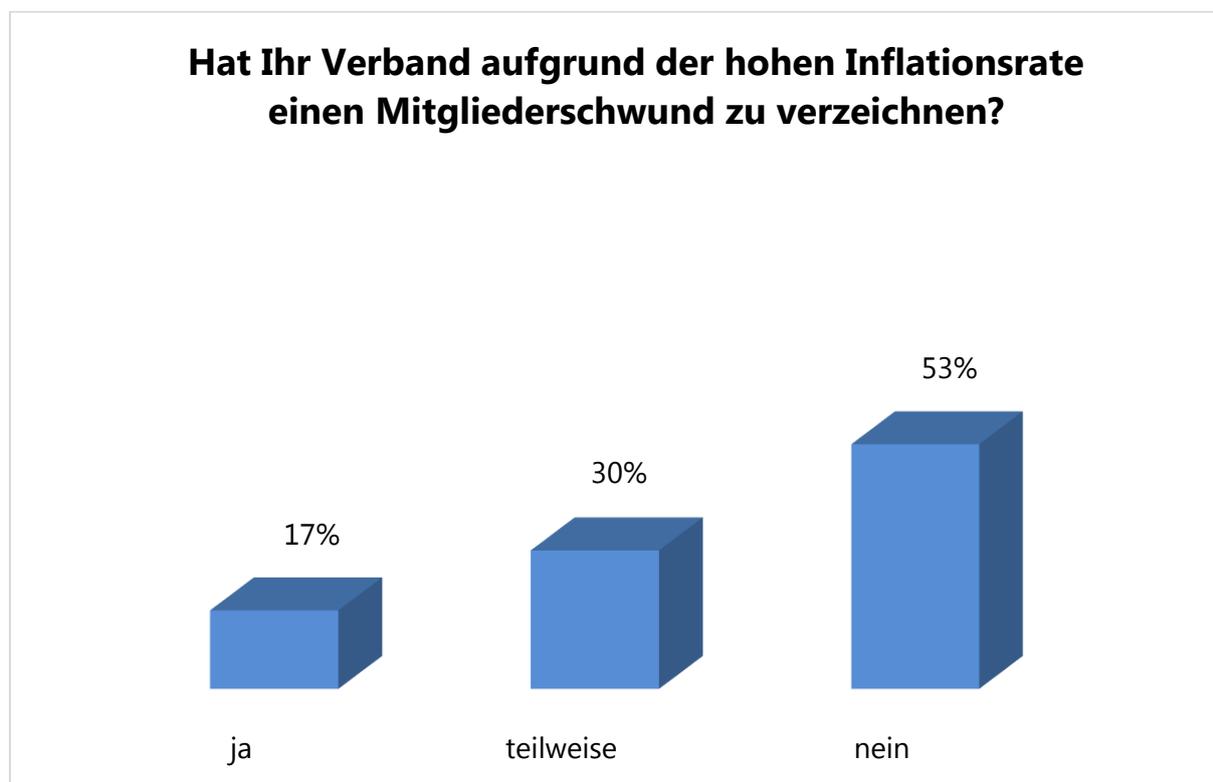
Obwohl fast die Hälfte die Herausforderungen angenommen hatten, ihre Mitgliederversammlung unter nicht unerheblichem technischem, organisatorischem und kommunikativem Aufwand umzustellen, ist man offensichtlich nicht von dieser Art der Kommunikation überzeugt und wandte sich nachhaltig von ihr ab.

85% der Verbände halten ihre Mitgliederversammlungen nun wieder in Präsenz ab, was ein weiterer Anstieg von 13% gegenüber dem Vorjahr darstellt.

Nur noch 11% bieten hybride Mitgliederversammlungen an, überlassen also ihren Mitgliedern, ob sie den persönlichen Kontakt suchen oder lieber online teilnehmen. Mit einem erneuten Rückgang von -12% konnte auch diese Variante nicht nachhaltig überzeugen.

Es ist ganz eindeutig: die Verbände sehen die Notwendigkeit des persönlichen, direkten Austausches, der virtuell nur eingeschränkt möglich ist.

q) Hat Ihr Verband aufgrund der hohen Inflationsrate einen Mitgliederschwund zu verzeichnen?



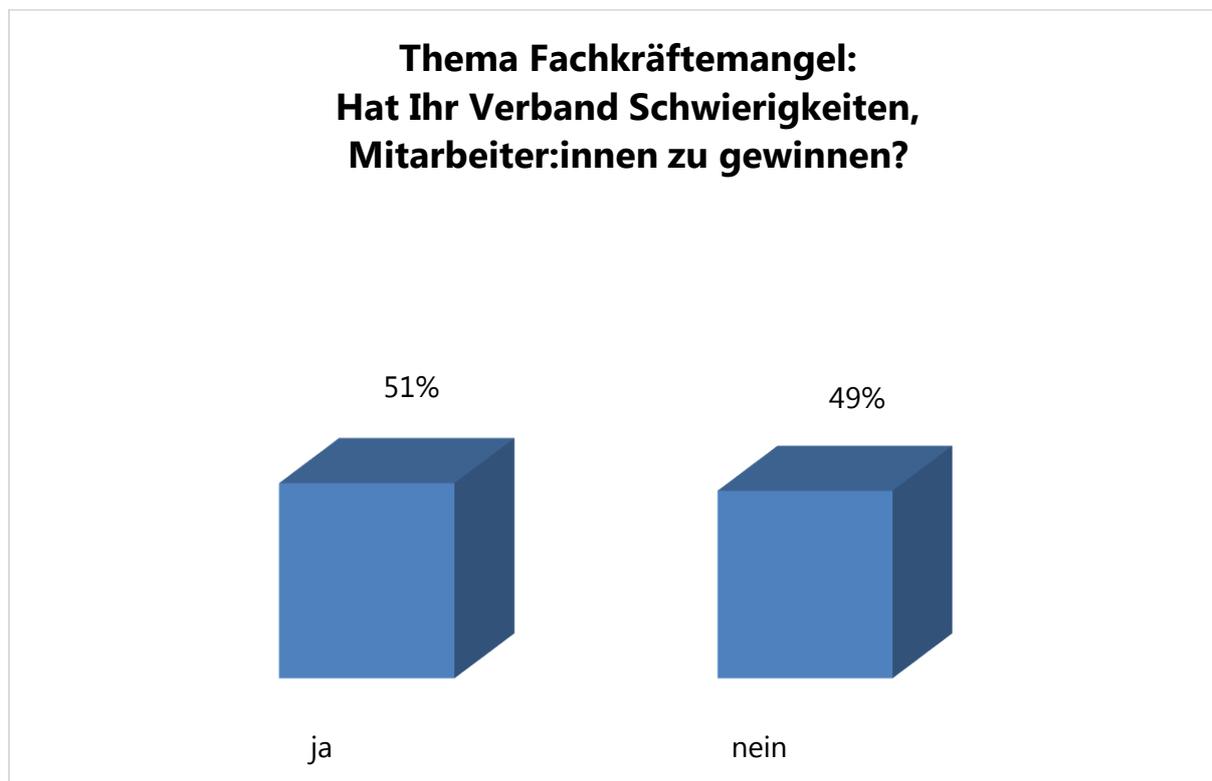
Es ist wohl kaum zu leugnen, die wirtschaftliche Lage ist angespannt, ebenso wie die politische. Viele Unternehmen leiden wie Privatpersonen auch, unter der anhaltend hohen Inflationsrate und den damit verbundenen gestiegenen Kosten. Doch wirkt sich das auch auf die Mitgliederzahlen der Verbände aus?

Zwar bejahen dies nur 17% ausdrücklich, jedoch sehen sich auch 30% teilweise hiervon betroffen. Insgesamt sieht sich also nur gut die Hälfte der Verbände (53%) nicht davon betroffen.

Obwohl es schlimmer sein könnte, ist dies doch ein alarmierend hoher Wert, dem begegnet werden muss, was sicherlich nicht einfach wird.

Vielleicht können sich die Verbände im Rahmen der aktuellen politischen Auseinandersetzung jedoch positiv positionieren und die Interessen ihrer Mitglieder und der Gesellschaft insgesamt erfolgreich vertreten, was einem Mitgliederschwund entgegenwirken und ihre öffentliche Wahrnehmung positiv beeinflussen könnte. Wobei dies ein Drahtseilakt zwischen einem gesamtgesellschaftlich positiven Beitrag und einer negativ konnotierten branchenbezogenen Klientelpolitik sein dürfte.

r) Thema Fachkräftemangel: Hat Ihr Verband Schwierigkeiten, Mitarbeiter:innen zu gewinnen?



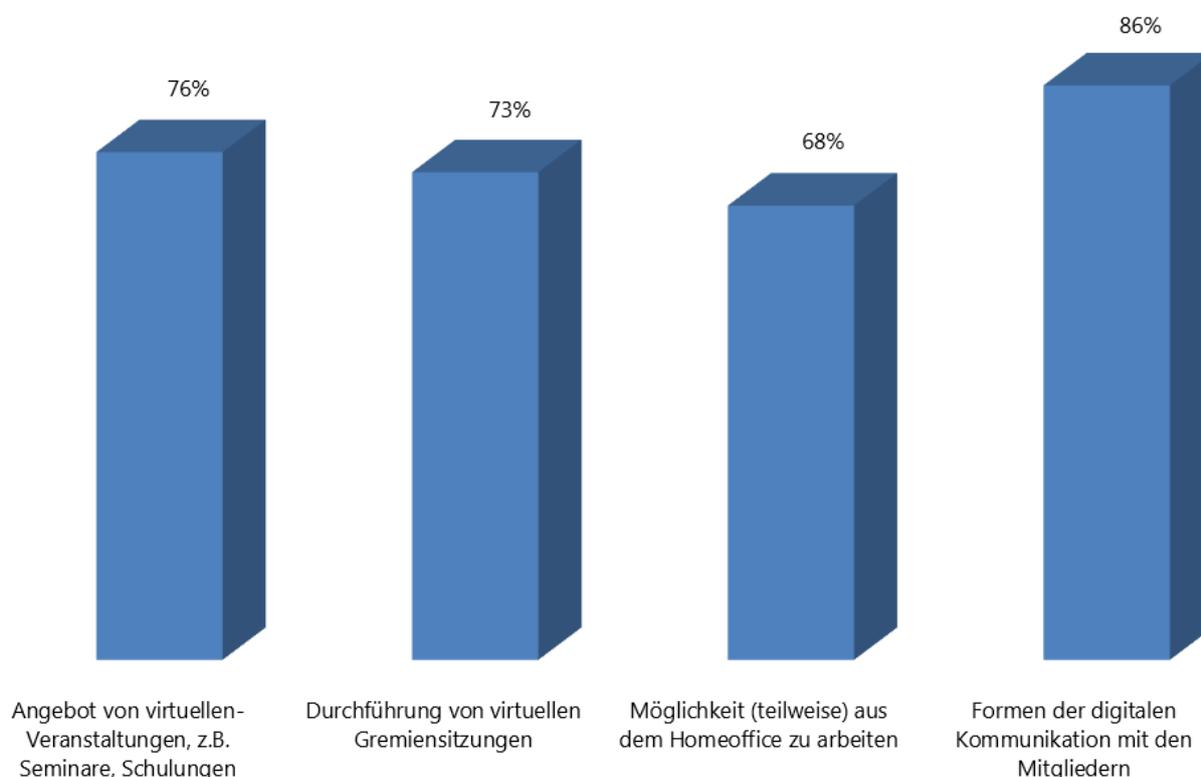
Er ist in aller Munde, der Fachkräftemangel. Sind auch die Verbände von dieser Entwicklung betroffen? 51% der Verbände sagen hierzu „ja“, 49% „nein“.

Damit ist bereits ein großer Teil der Verbände betroffen und hat somit auch schon jetzt oder in naher Zukunft, Probleme, gute Arbeit für ihre Mitglieder zu leisten.

Wie kann dem begegnet werden? Hier sind die Führungskräfte, hauptamtliche und ehrenamtliche, gefordert, kreativ und innovativ zu werden, um attraktive Arbeitsbedingungen zu schaffen und den Verband als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren. Interne Ausbildung kann ebenso ein Mittel zur Personalgewinnung sein, auch ein zunehmender Einsatz von EDV und KI – Künstlicher Intelligenz können Erleichterung bei der Bewältigung der anfallenden Arbeiten bringen. Aber es lassen sich eben nicht alle Arbeiten von Computern erledigen. Gerade bei Verbänden spielt der persönliche Kontakt eine große Rolle, da es eben nicht nur um die reine Leistungserbringung geht, die sich automatisieren lässt. Dies wird sicherlich auch in naher Zukunft ein zentrales Thema des Verbandsmanagements bleiben.

s. Welche Arten der verbandlichen Tätigkeiten haben sich in ihrem Verband etabliert?

Welche Arten der verbandlichen Tätigkeiten haben sich in ihrem Verband etabliert?



In den vergangenen drei Jahren mussten sich die Verbände großen Herausforderungen stellen: COVID-19-Pandemie, Ukraine-Krieg, steigende Inflation, sich verschlechternde wirtschaftliche Situation, nicht nur in Deutschland und Europa, auch weltweit, sich stark wandelnde politische Gegebenheiten.

Die Verbände haben sich all diesen Herausforderungen gestellt und werden dies auch weiterhin tun. Einige der Reaktionen hierauf sind nun schon einige Zeit in den Verbänden wirksam. Welche haben sich langfristig etabliert?

An der Spitze liegt die digitale Kommunikation mit den Mitgliedern. 86% setzen diese nun verstärkt ein.

Bei 76% werden jetzt auch standardmäßig virtuelle Veranstaltungen, wie Seminare, Schulungen angeboten und 73% führen – auch – virtuelle Gremiensitzungen durch. Und immerhin zwei Drittel (68%) bieten jetzt ihren Mitarbeitenden zumindest teilweise die Möglichkeit an, aus dem Homeoffice zu arbeiten.

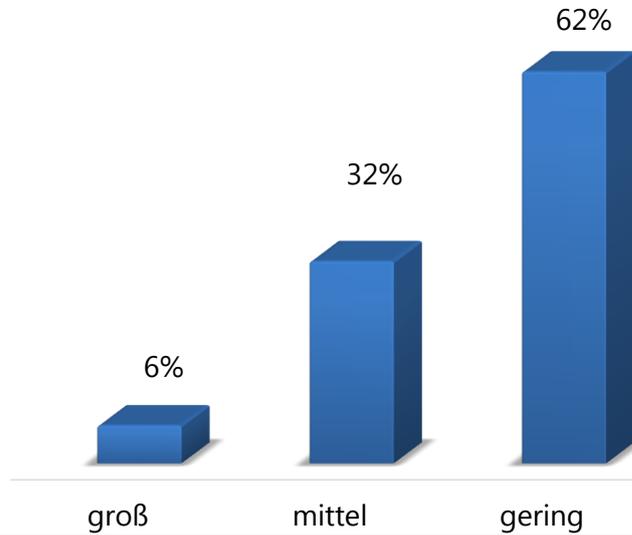
Insgesamt zeigen diese hohen Werte, dass sich die neu eingeführten Maßnahmen bewährt haben und sich größtenteils etablieren konnten. Es wird deutlich, dass sich auch die Verbände in einem ständigen Wandel befinden.

IV. Vergleiche der Einzelergebnisse 2023 nach dem Organisationsgrad der Verbände

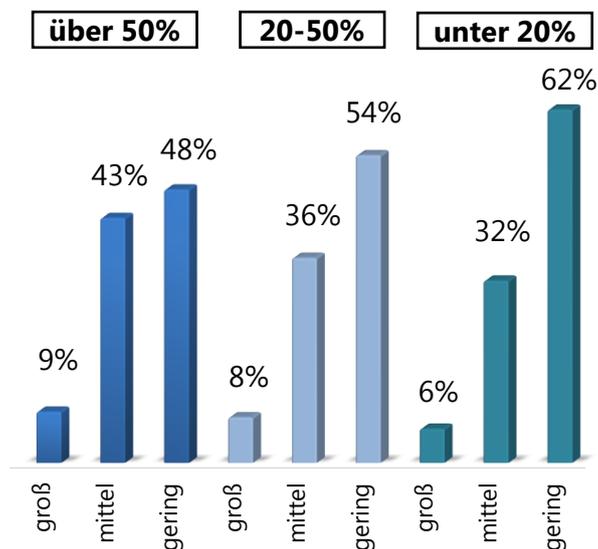
a) Vergleich des eingeschätzten Einflusses auf die nationale Politik und Verwaltung nach dem Organisationsgrad der Verbände



Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist der Einfluss auf nationale Politik und Verwaltung ...



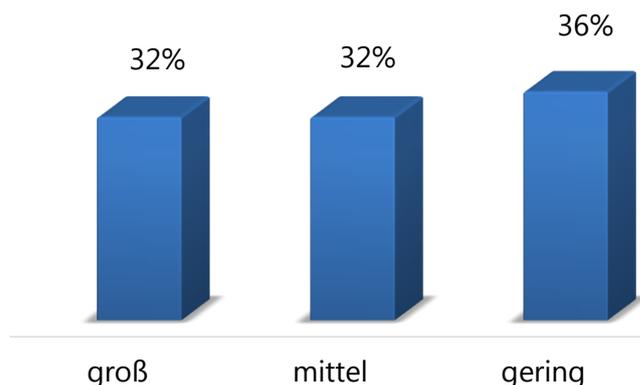
Vergleich des geschätzten Einflusses auf nationale Politik und Verwaltung bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von ...



b) Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten, nach dem Organisationsgrad der Verbände

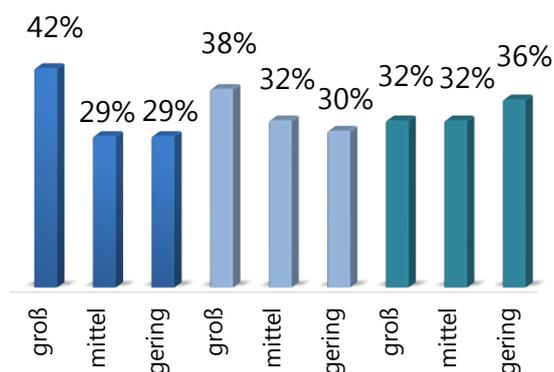


Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich vertreten zu können..



Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten, bei einem Organisationsgrad von ...

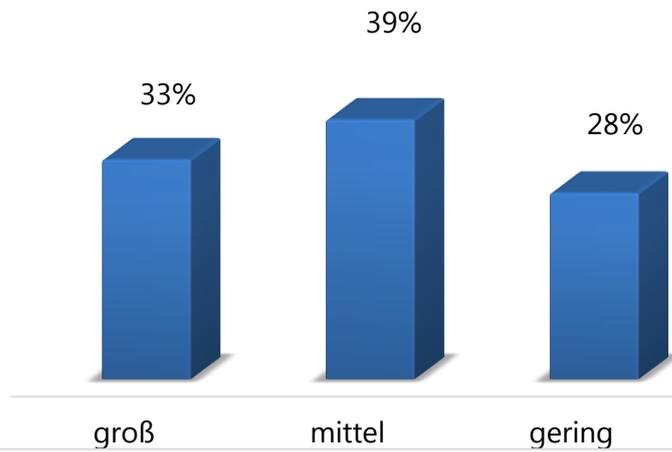
über 50% **20-50%** **unter 20%**



c) Vergleich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände

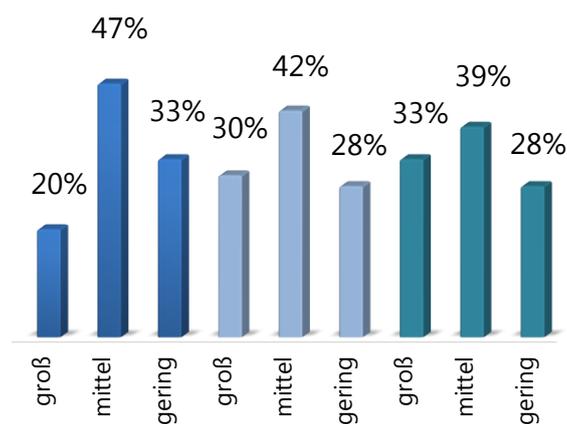


Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, sind die Probleme der Verbandsfinanzierung ...



Vergleich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von ...

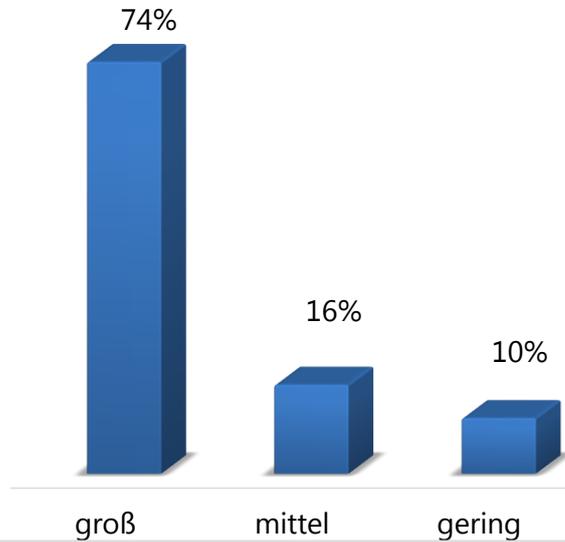
über 50% 20-50% unter



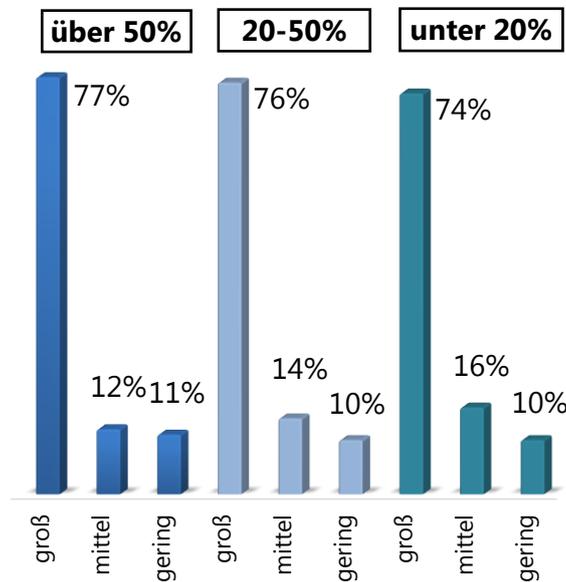
d) Vergleich der Bedeutung von Mitgliederbeiträgen für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände



Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Bedeutung der Mitgliederbeiträge für die Verbandsfinanzierung ...



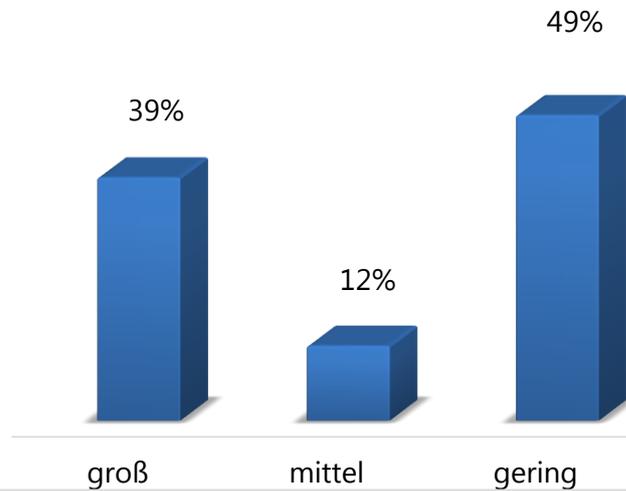
Vergleich der Bedeutung von Mitgliederbeiträgen für die Verbandsfinanzierung bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von ...



e) Vergleich der Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände

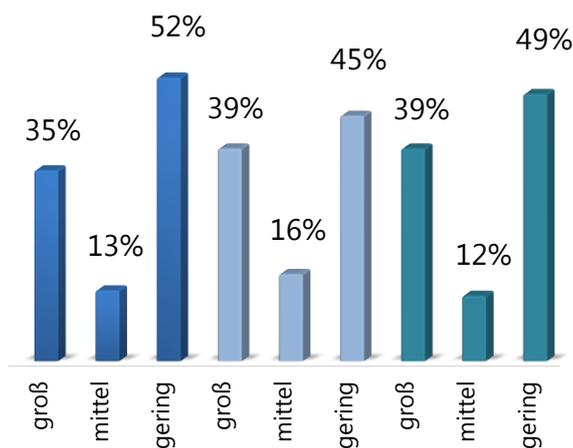


Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% ist, ist die Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung ...



Vergleich der Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von ...

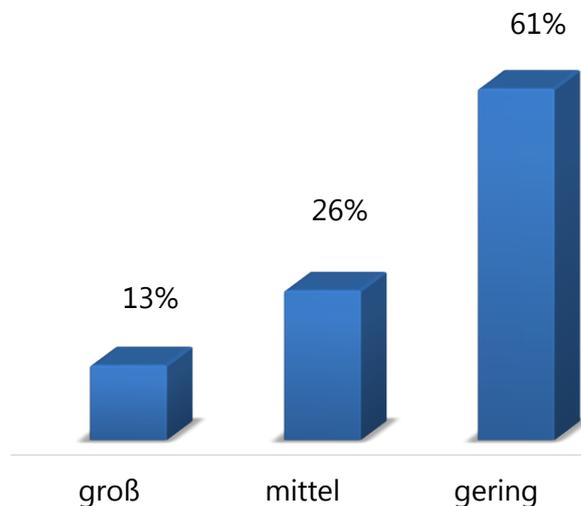
über 50% 20-50% unter 20%



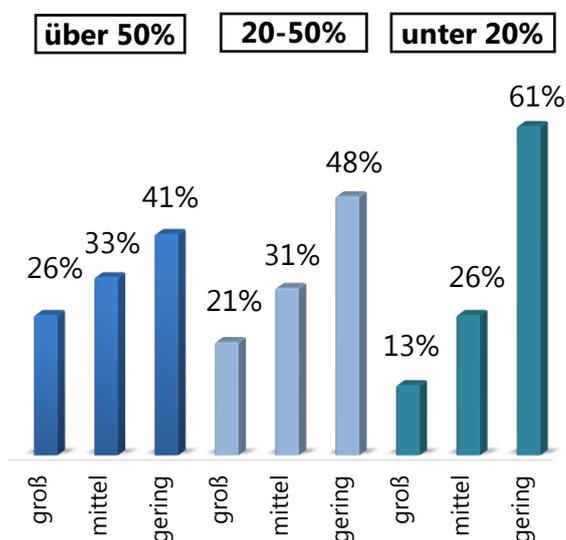
f) Vergleich der Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände



Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung ...

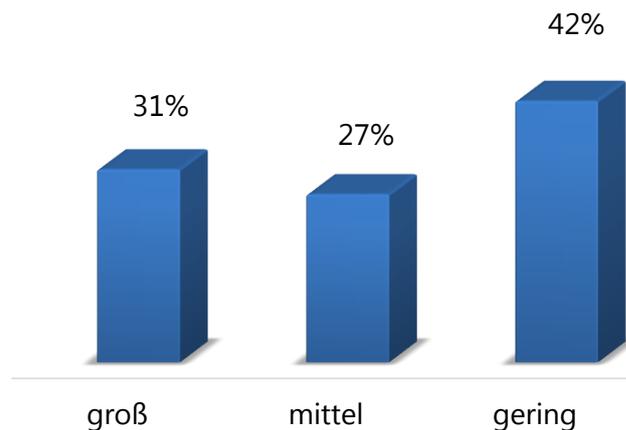


Vergleich der Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von ...

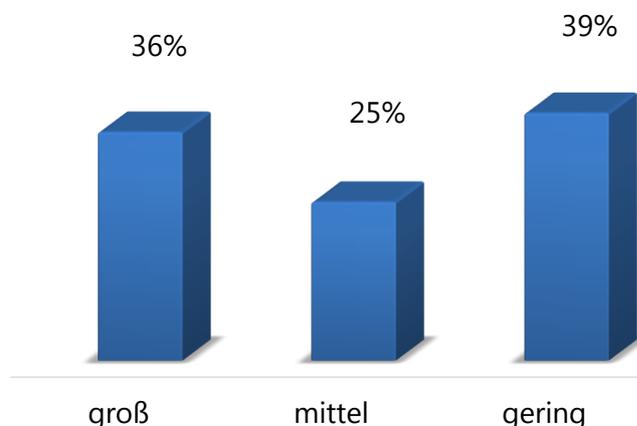


g) Vergleich der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände

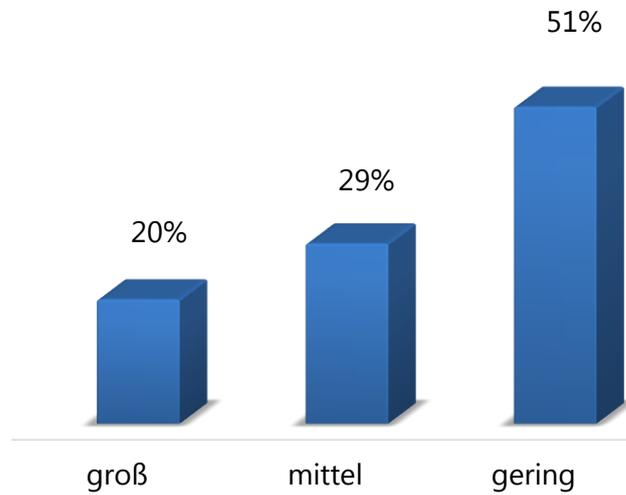
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung ...



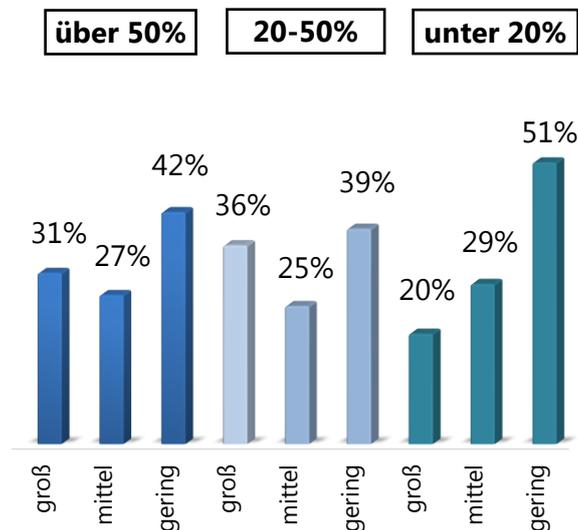
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung ...



Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung ...



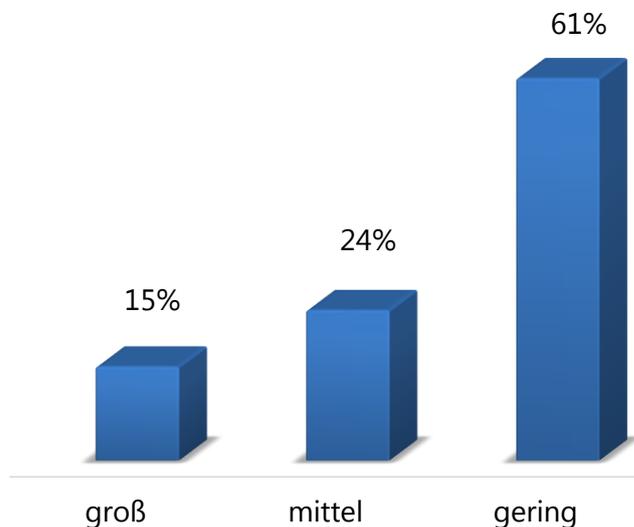
Vergleich der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von ...



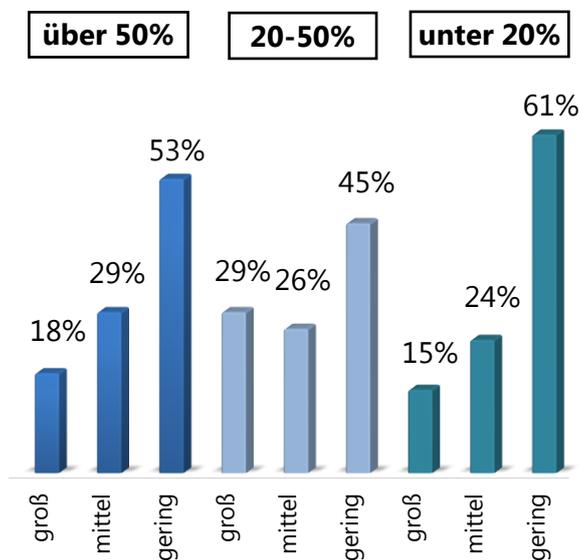
h) Vergleich der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände



Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung ...



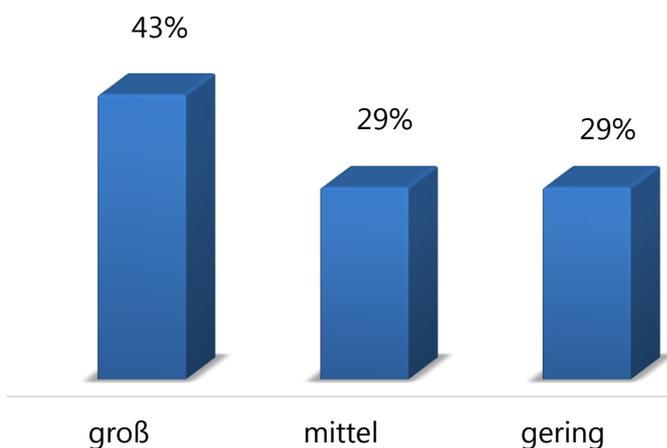
Vergleich der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von ...



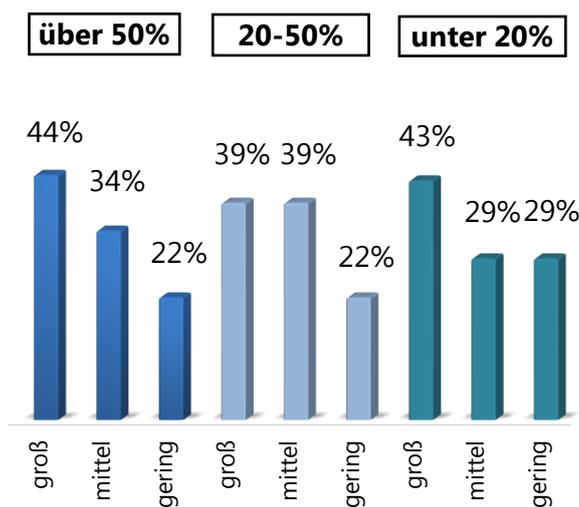
i) Vergleich der Bedeutung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen als Arbeitsfeld nach dem Organisationsgrad der Verbände



Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildung als Arbeitsfeld ...



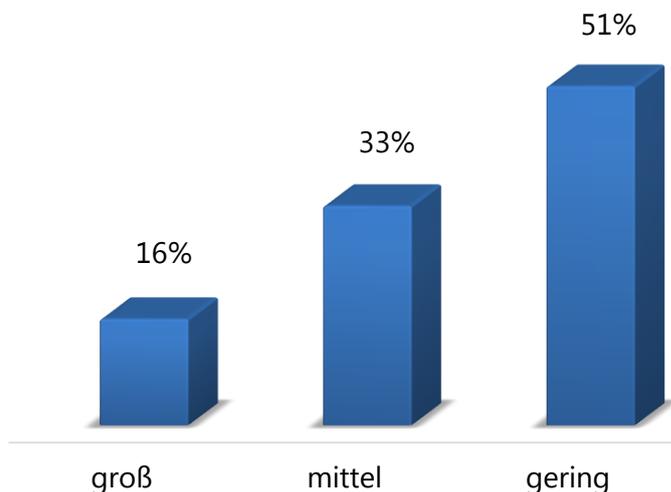
Vergleich der Bedeutung von Weiterbildung als Arbeitsfeld bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von ...



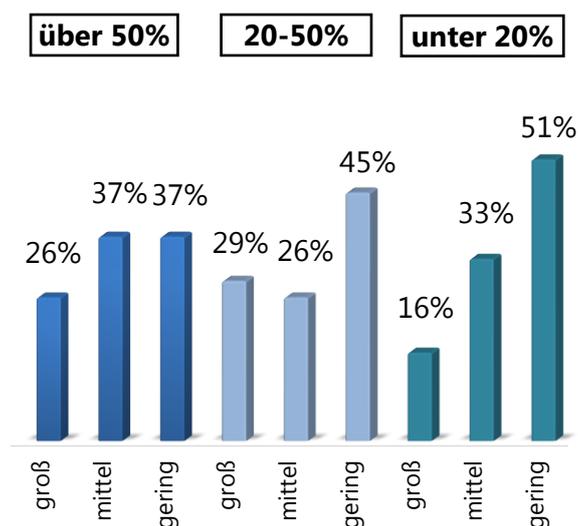
j) Vergleich der Bedeutung des Qualitätsmanagements nach dem Organisationsgrad der Verbände



Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Bedeutung des Qualitätsmanagements (auch ohne Zertifizierung) ...



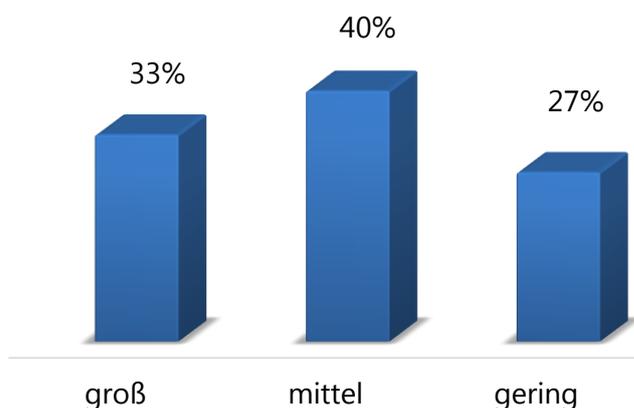
Vergleich der Bedeutung des Qualitätsmanagements (auch ohne Zertifizierung) bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von ...



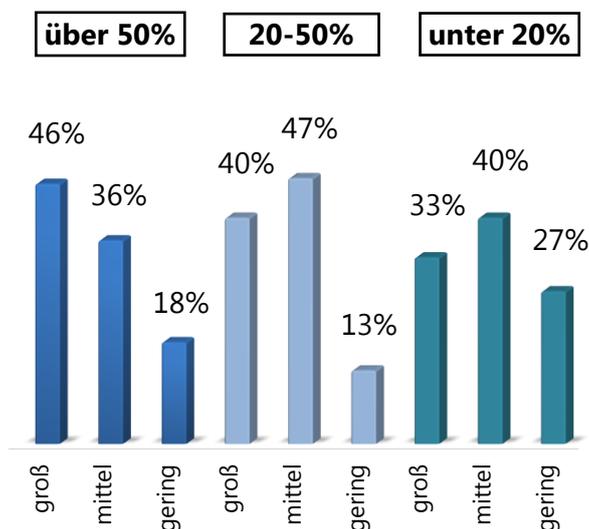
k) Vergleich der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung nach dem Organisationsgrad der Verbände



Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung, z.B. bei "Zukunfts-Workshops" ...

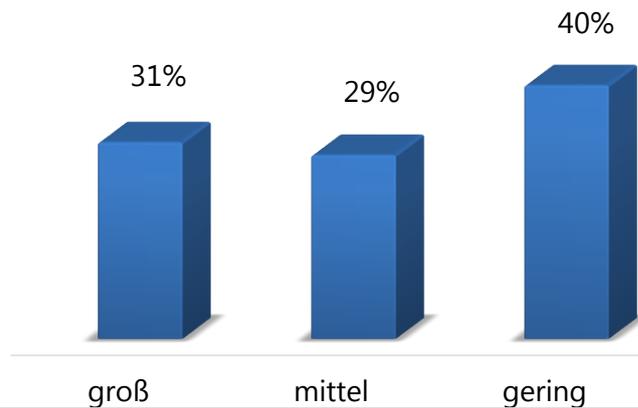


Vergleich der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung, z.B. bei "Zukunfts-Workshops" bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von ...

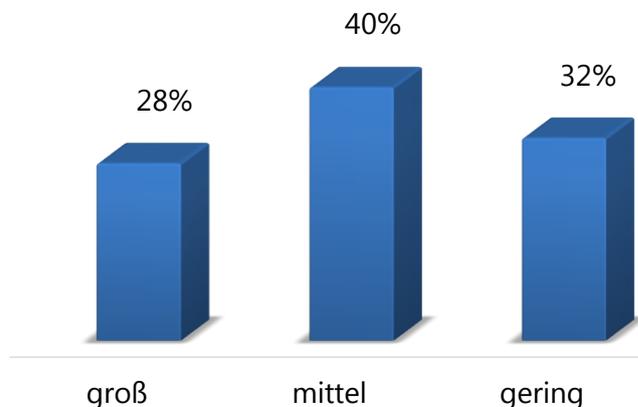


1) Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur organisatorischen Straffung nach dem Organisationsgrad der Verbände

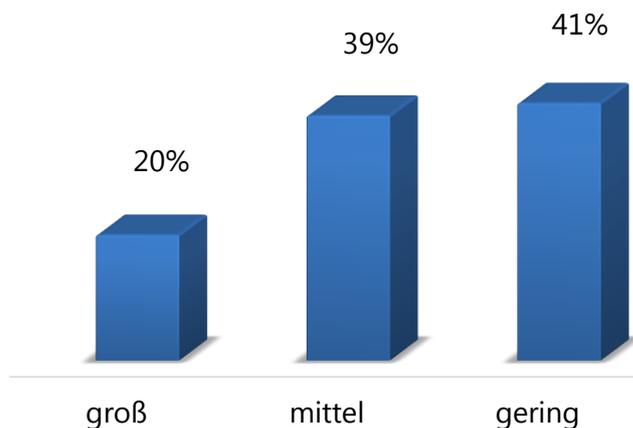
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur ...



Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur ...

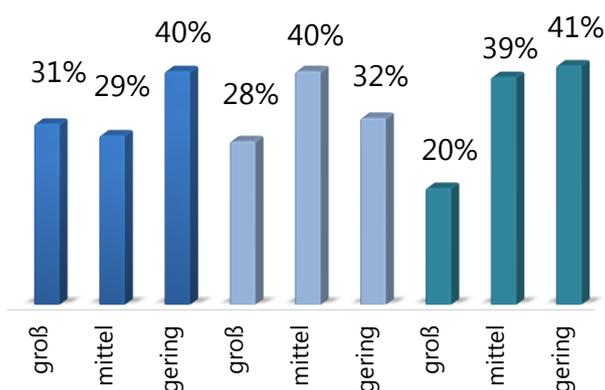


Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur ...

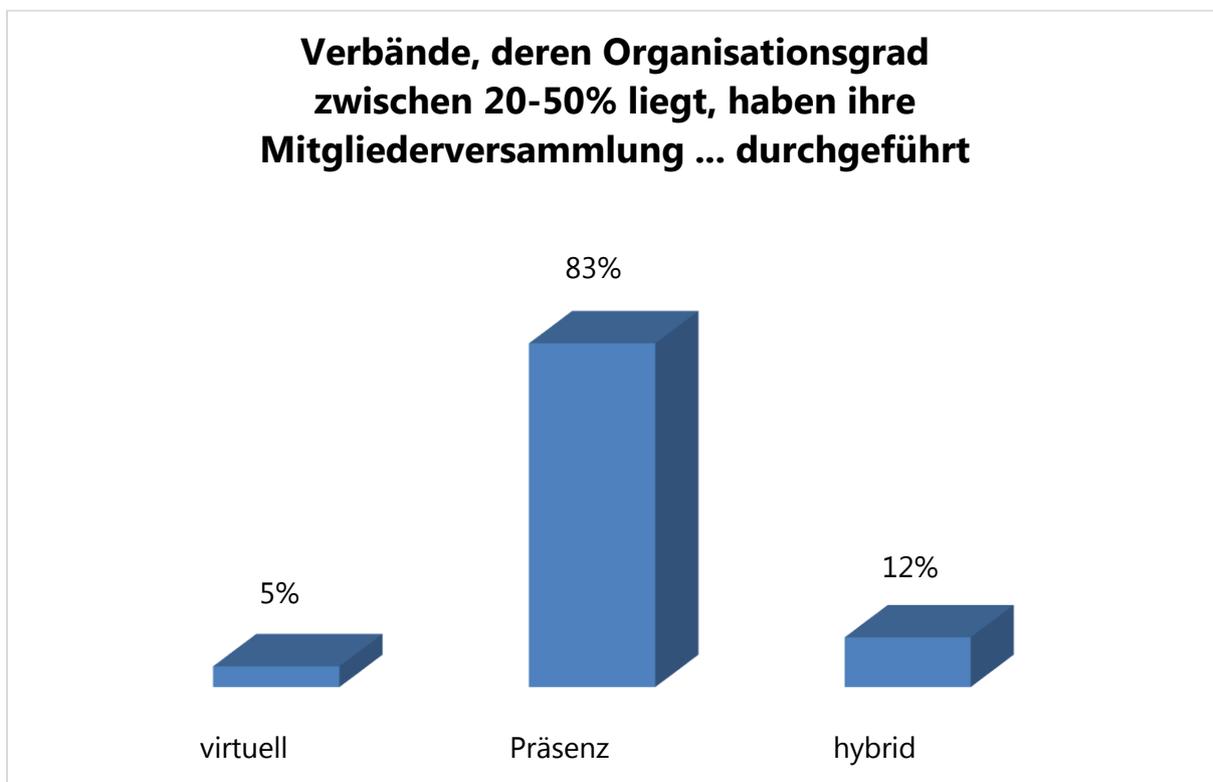
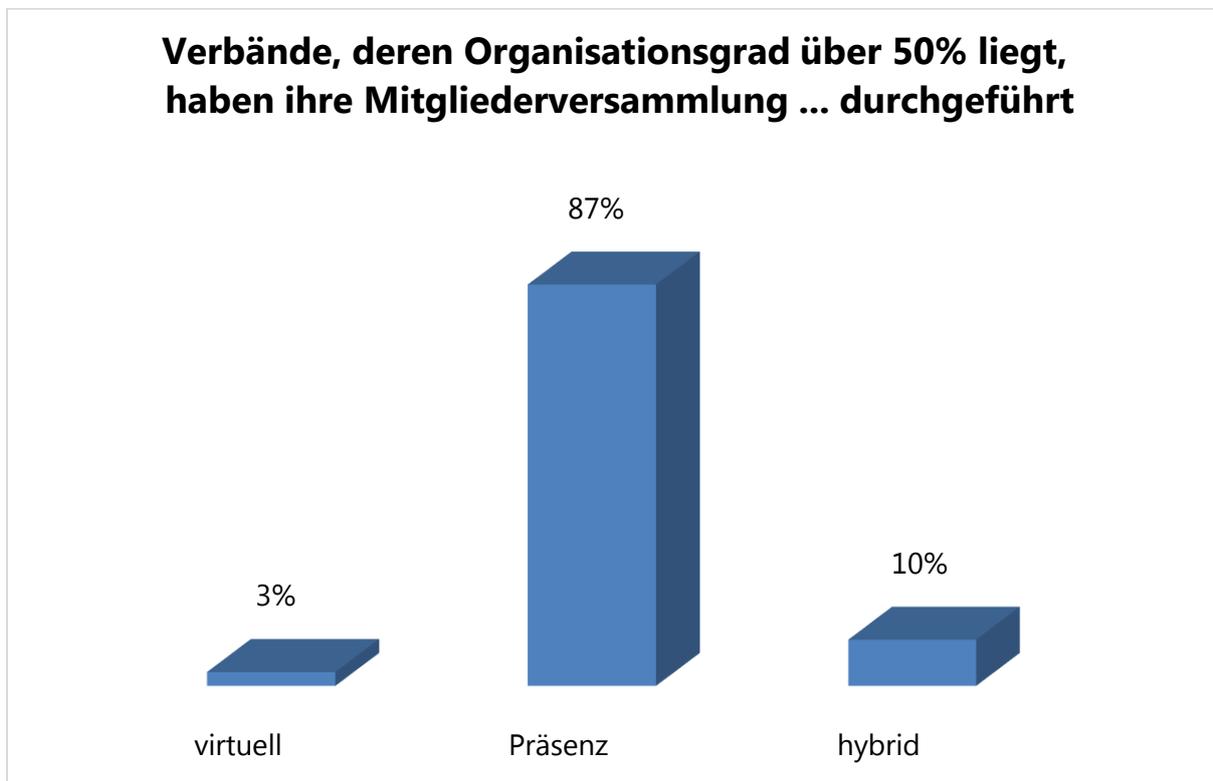


Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur organisatorischen Straffung bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von ...

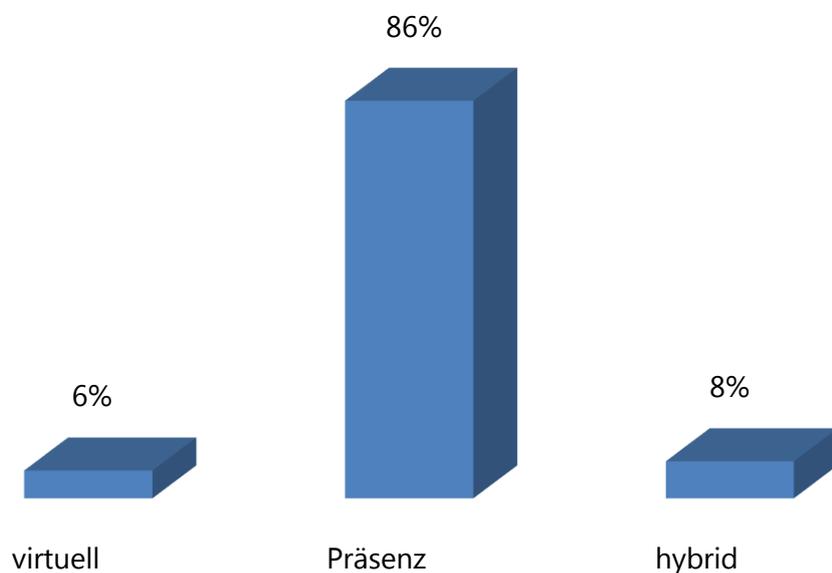
über 50% **20-50%** **unter 20%**



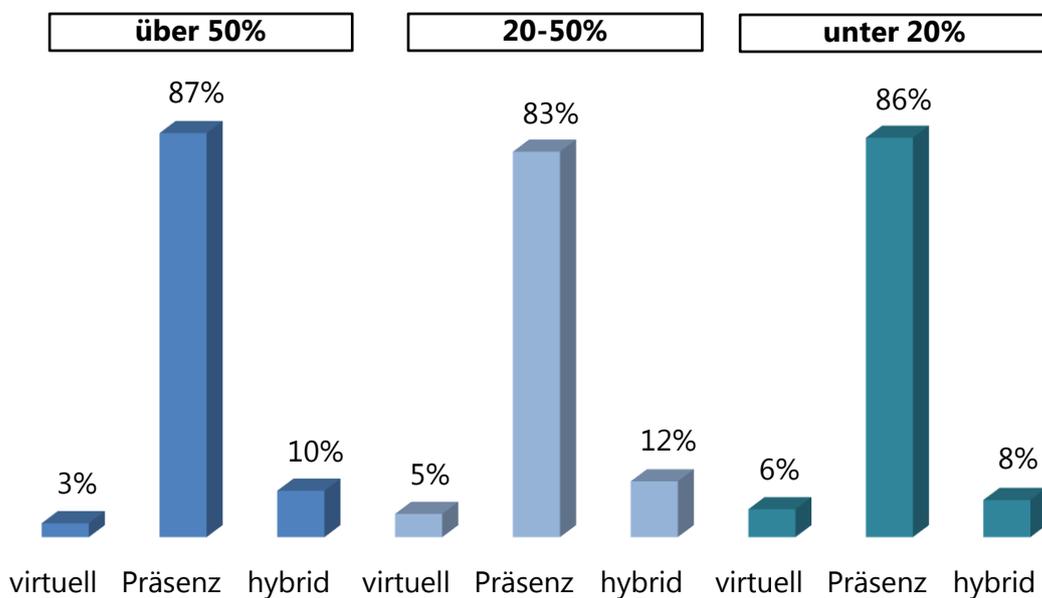
m) Vergleich der Durchführungsart der Mitgliederversammlung nach dem Organisationsgrad der Verbände



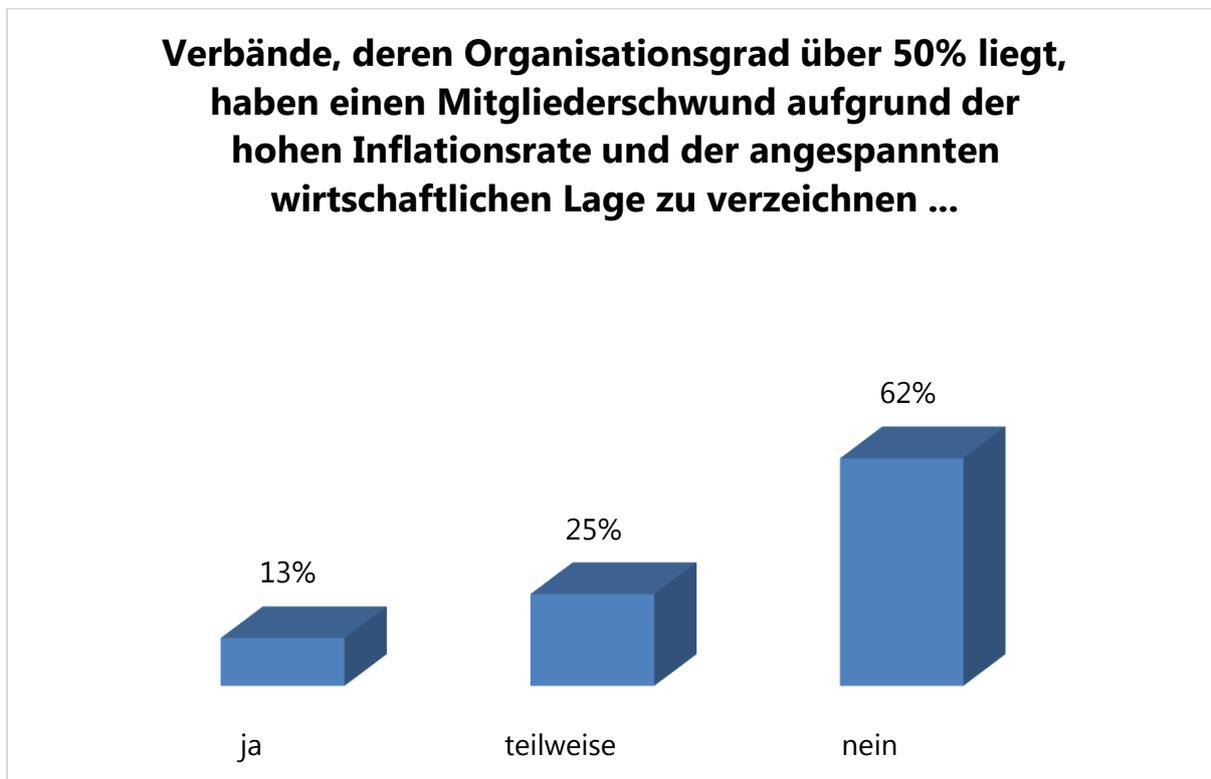
Verbände, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, haben ihre Mitgliederversammlung ... durchgeführt



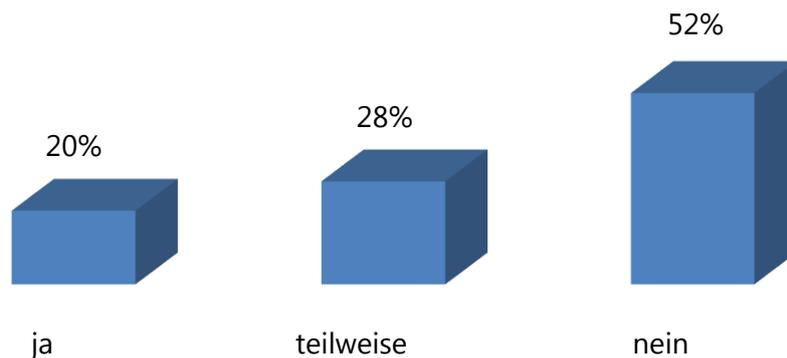
Vergleich der Durchführungsart der Mitgliederversammlung ... bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von ...



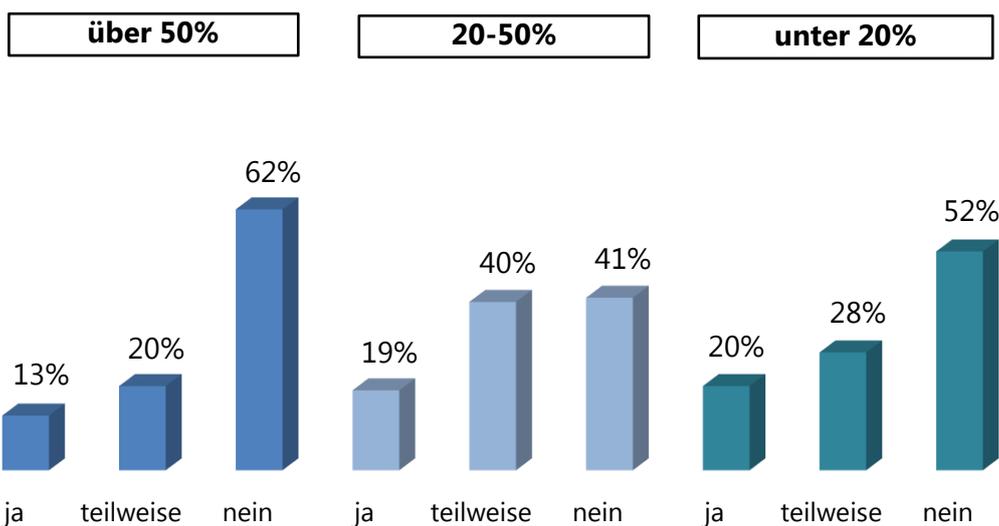
n) Vergleich eines zu verzeichnenden Mitgliederschwunds aufgrund der hohen Inflationsrate und der angespannten wirtschaftlichen Lage nach dem Organisationsgrad der Verbände



Verbände, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, haben einen Mitgliederschwund aufgrund der hohen Inflationsrate und der angespannten wirtschaftlichen Lage zu verzeichnen ...



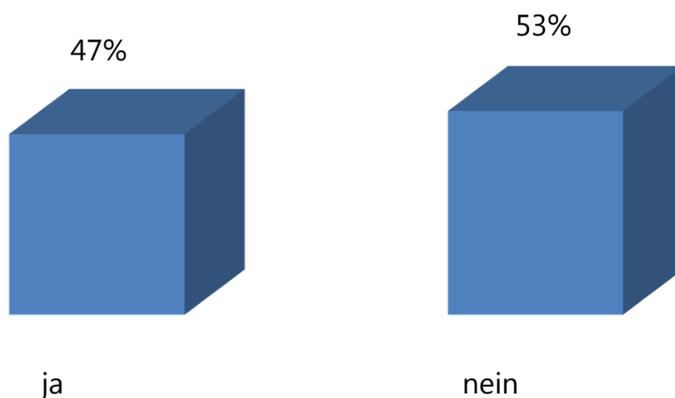
Vergleich des Mitgliederschwundes aufgrund der hohen Inflationsrate und der angespannten wirtschaftlichen Lage... bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...



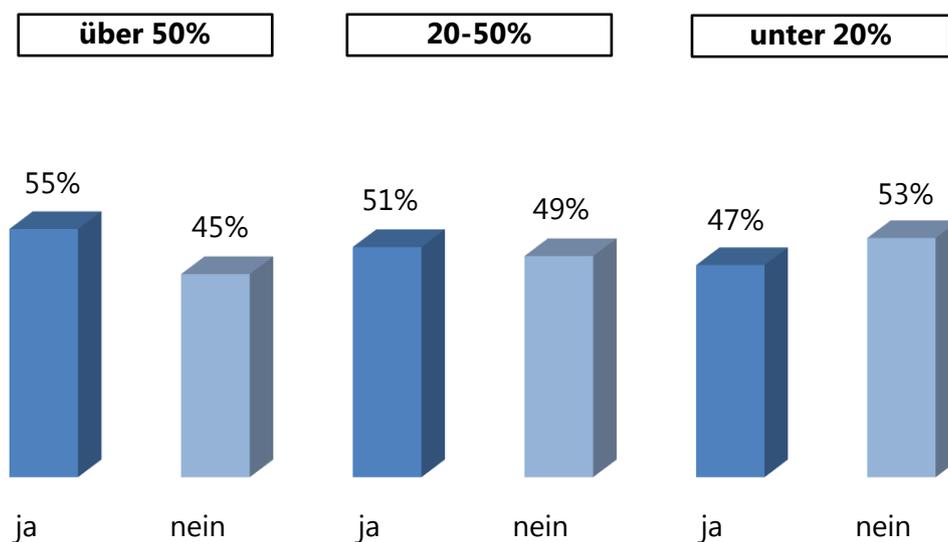
o) Vergleich der Schwierigkeiten, Mitarbeiter:innen zu gewinnen nach dem Organisationsgrad der Verbände



Verbände, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, haben Schwierigkeiten, Mitarbeiter:innen zu gewinnen ...

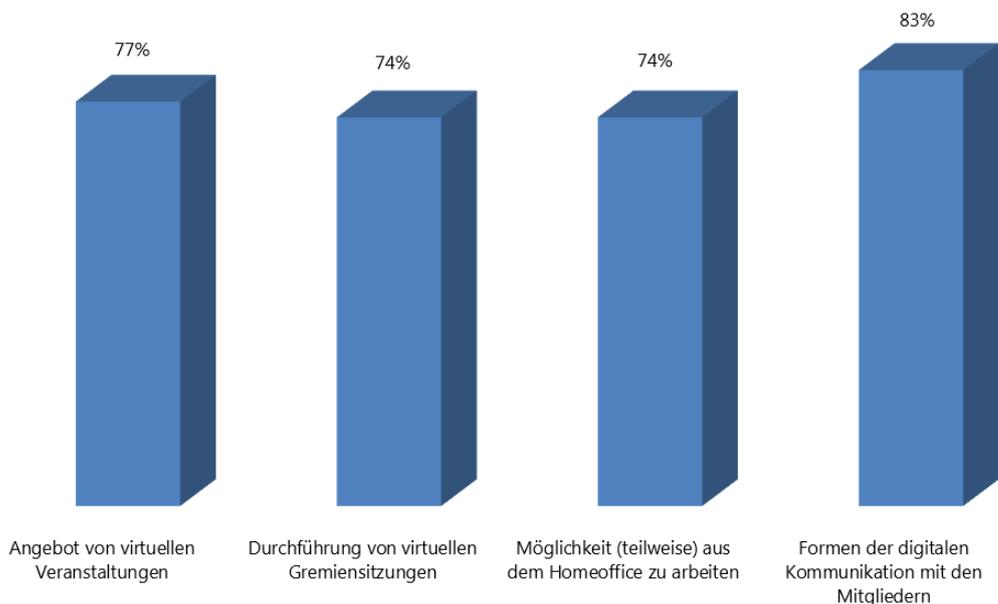


Vergleich der Schwierigkeiten, Mitarbeiter:innen zu gewinnen ... bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von ...

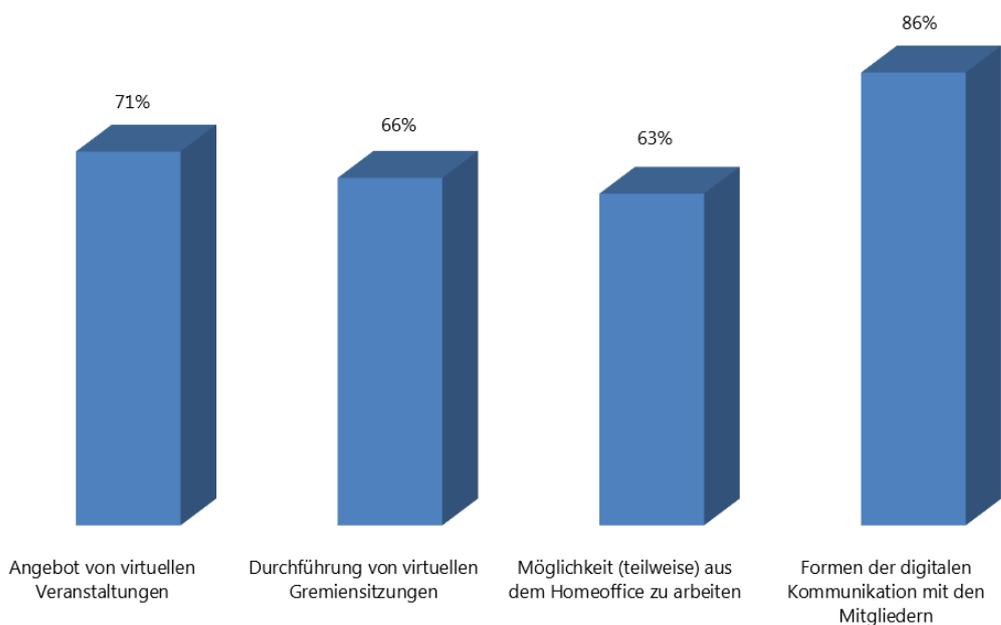


p) Vergleich der Tätigkeiten, die sich etabliert haben nach dem Organisationsgrad der Verbände

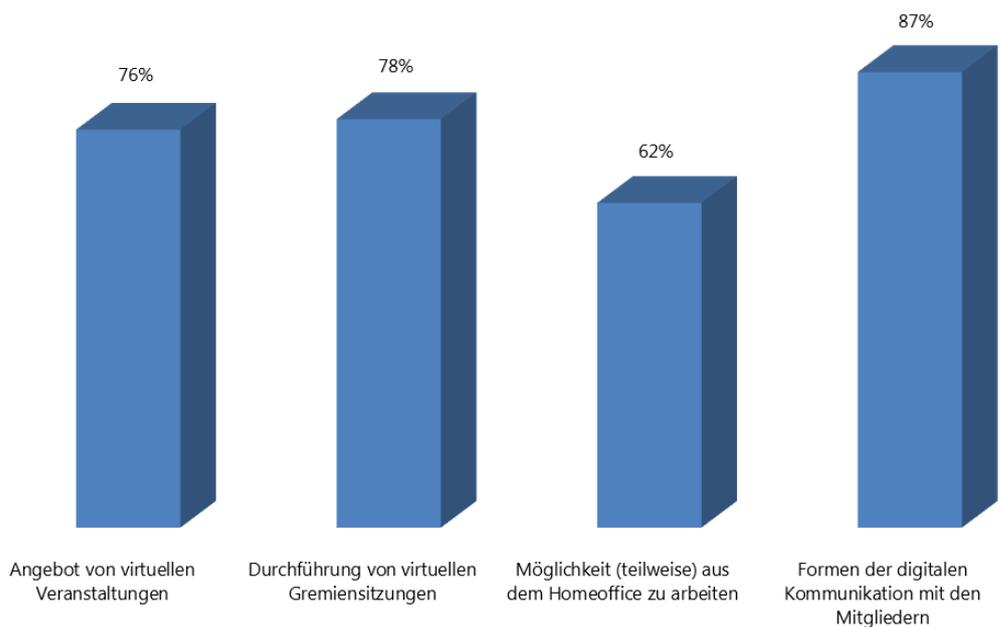
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, haben sich folgende Tätigkeiten etabliert ...



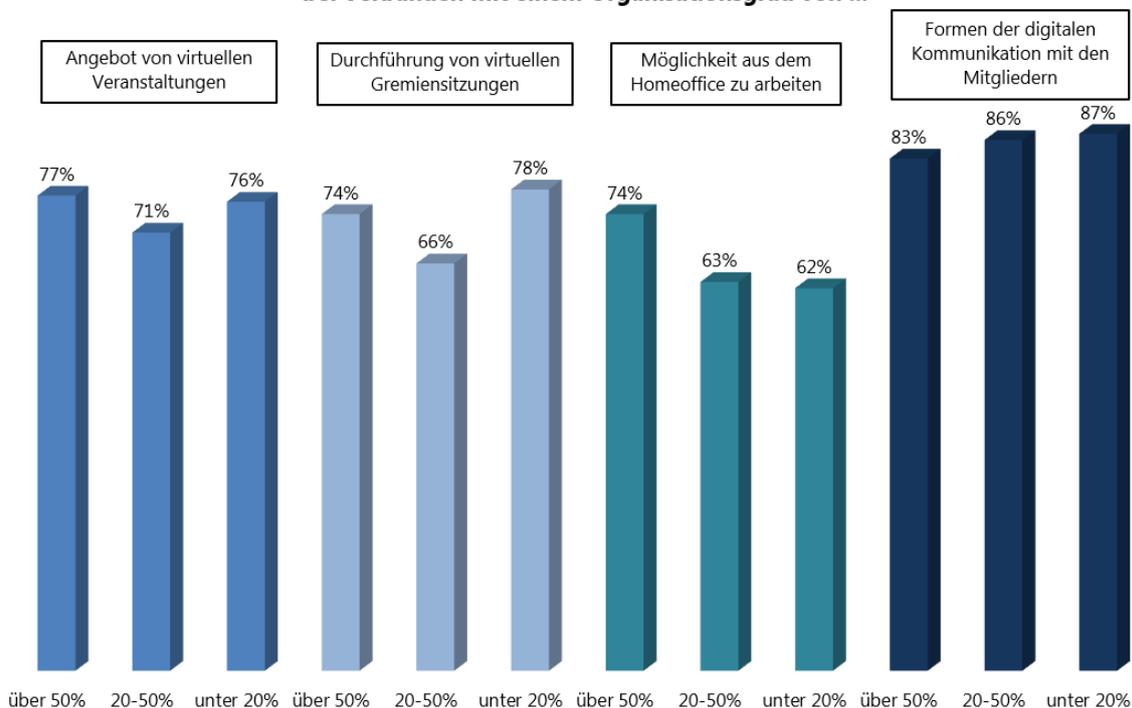
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, haben sich folgende Tätigkeiten etabliert ...



Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, haben sich folgende Tätigkeiten etabliert ...

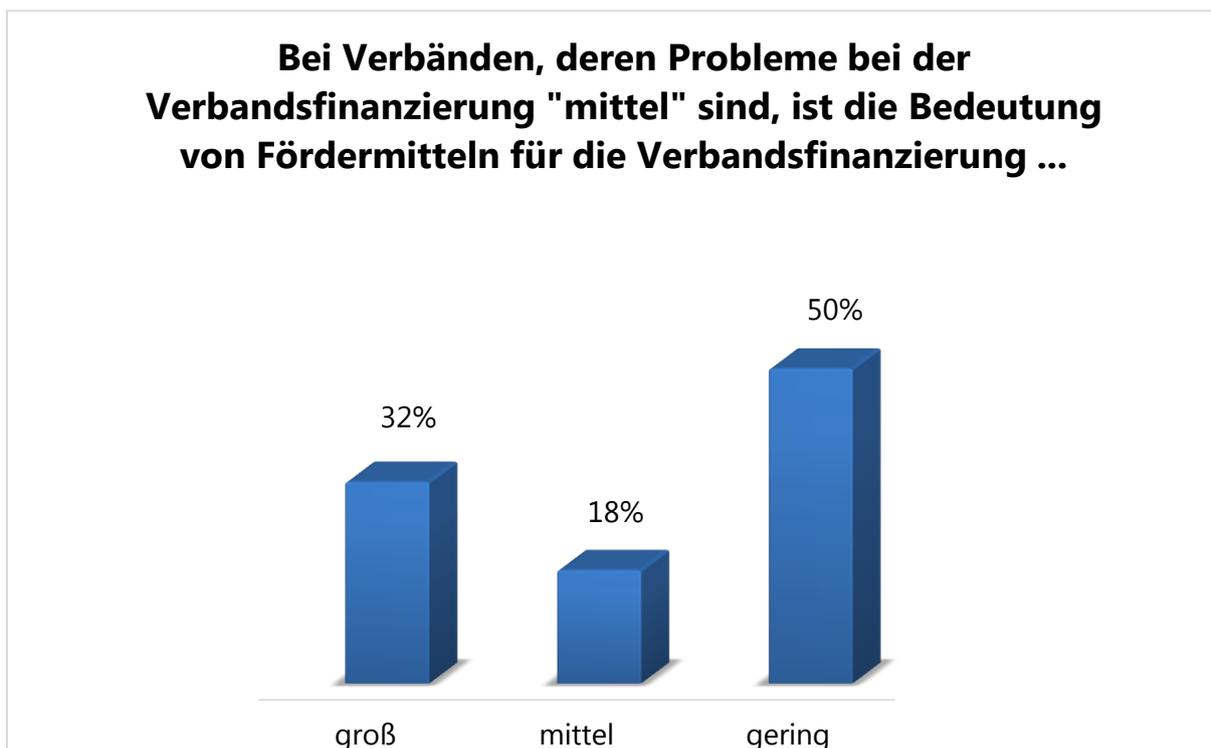
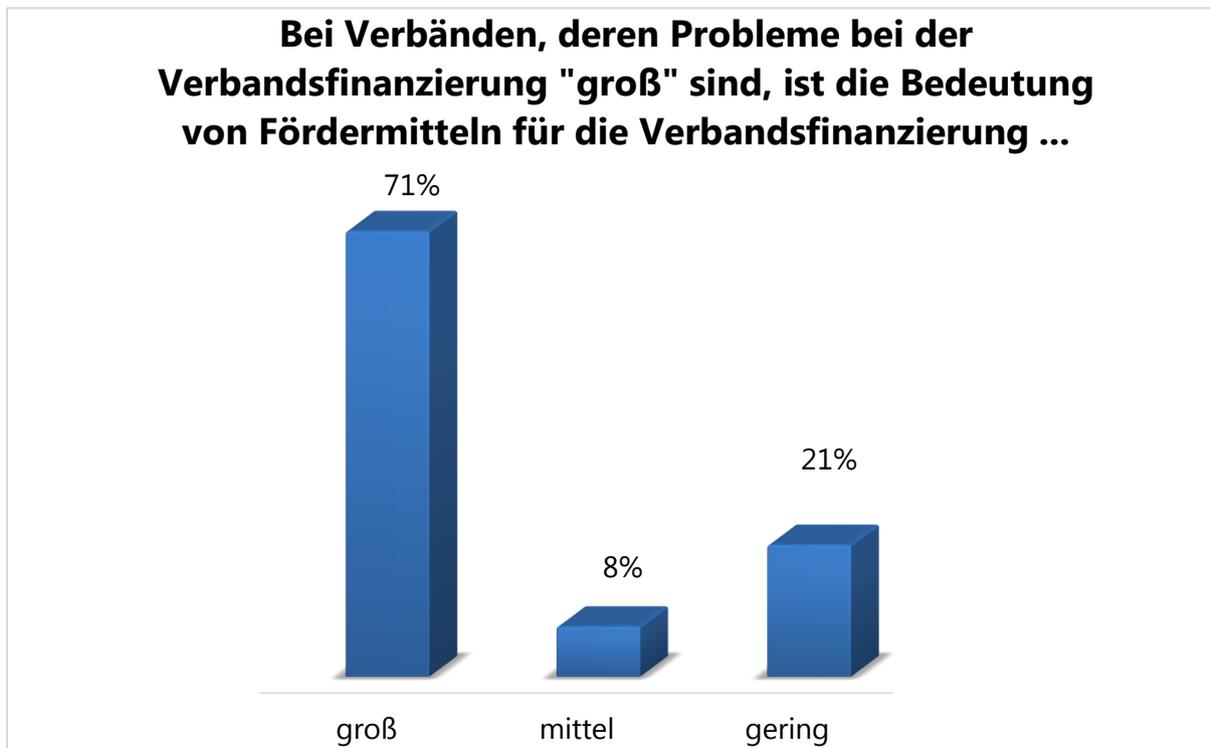


Vergleich des der etablierten Tätigkeiten ... bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von ...

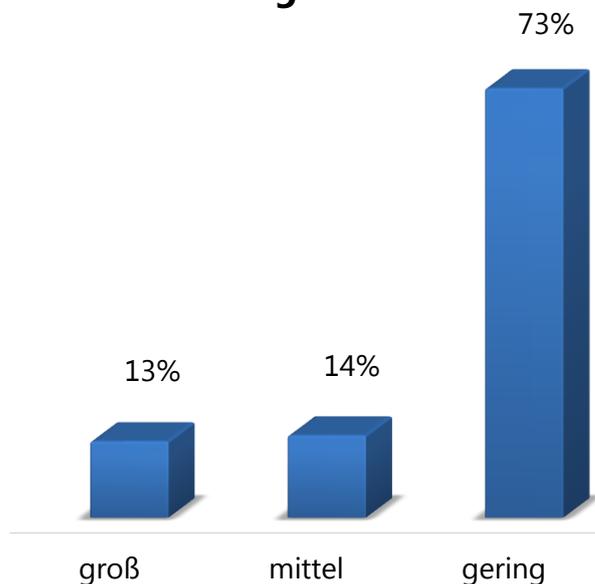


V. Vergleich der Ergebnisse aus Querauswertungen

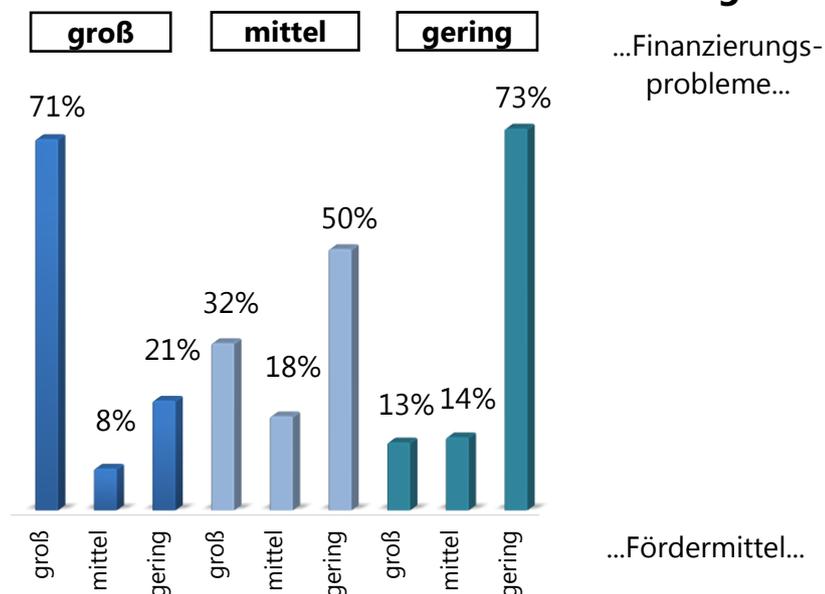
a) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung



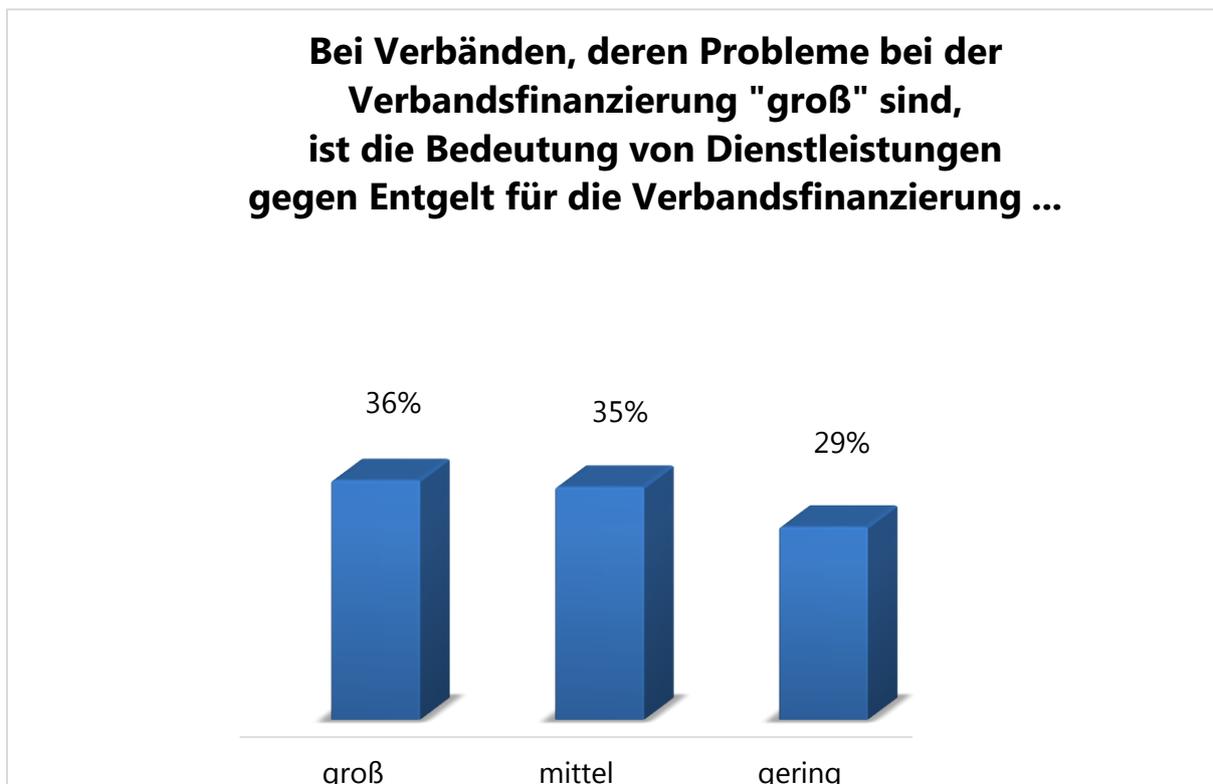
Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "gering" sind, ist die Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung ...



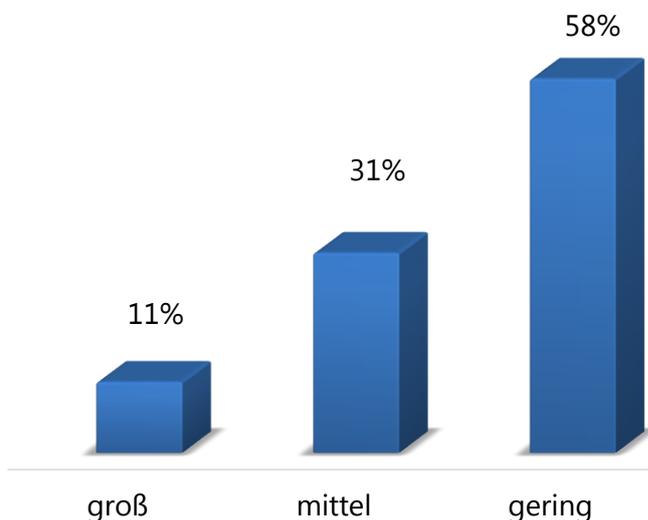
Verbände, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung... sind, ist die Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung ...



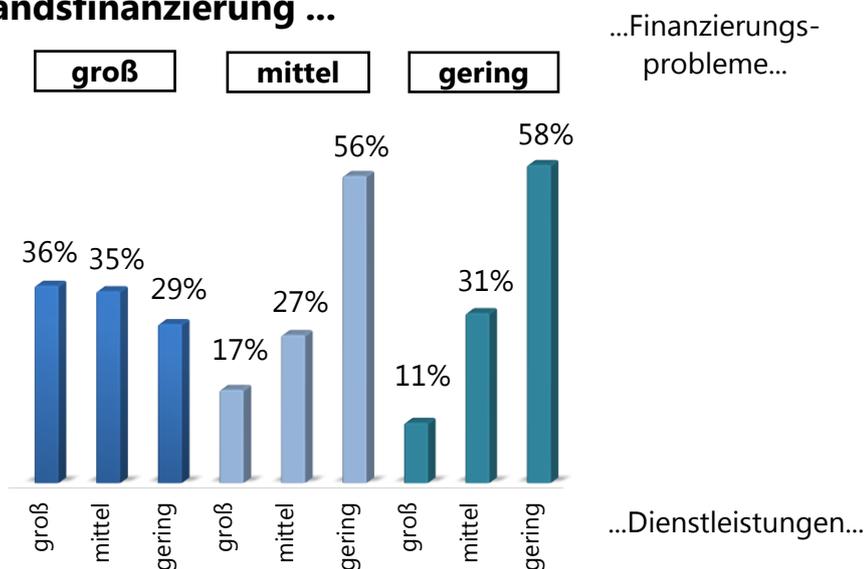
b) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung



Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "gering" sind, ist die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung ...



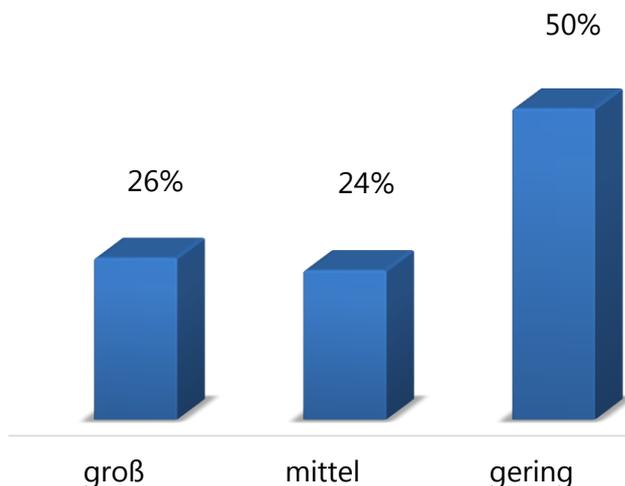
Verbände, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung ... sind, ist die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung ...



c) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung



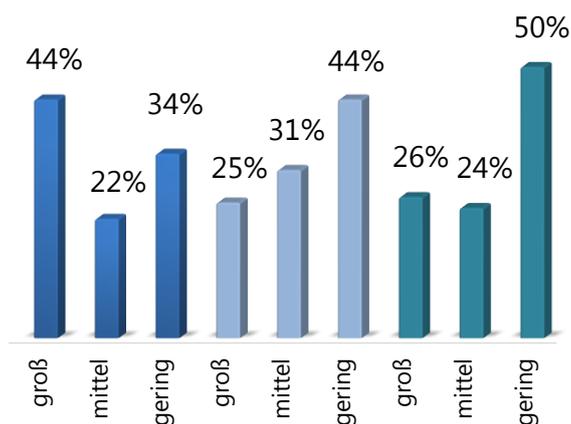
Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "gering" sind, ist die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung ...



Verbände, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung... sind, ist die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung ...

groß **mittel** **gering**

...Finanzierungsprobleme...

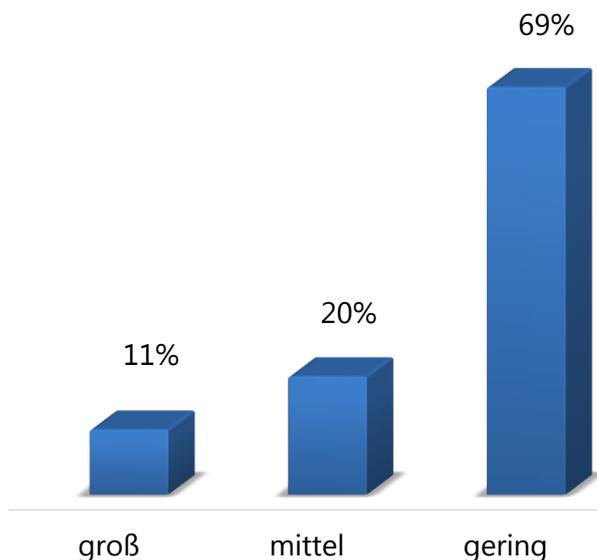


...Weiterbildungsmaßnahmen...

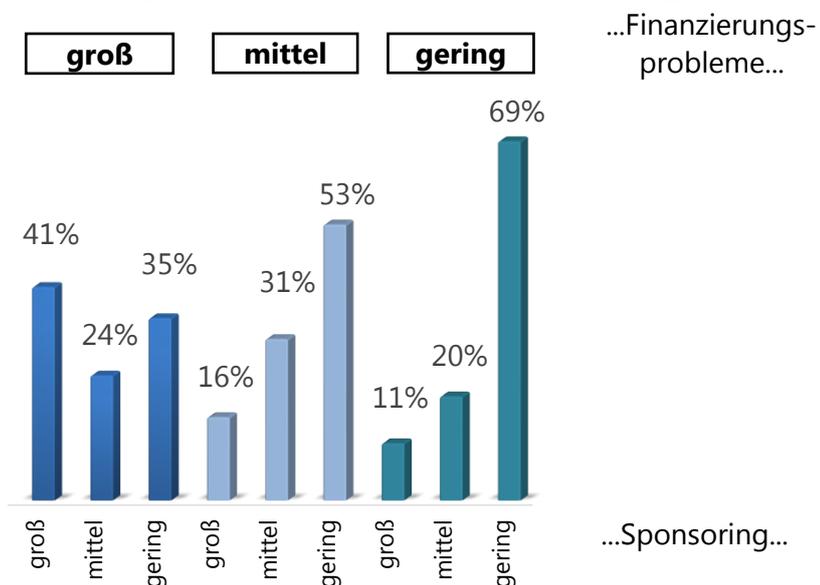
d) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung



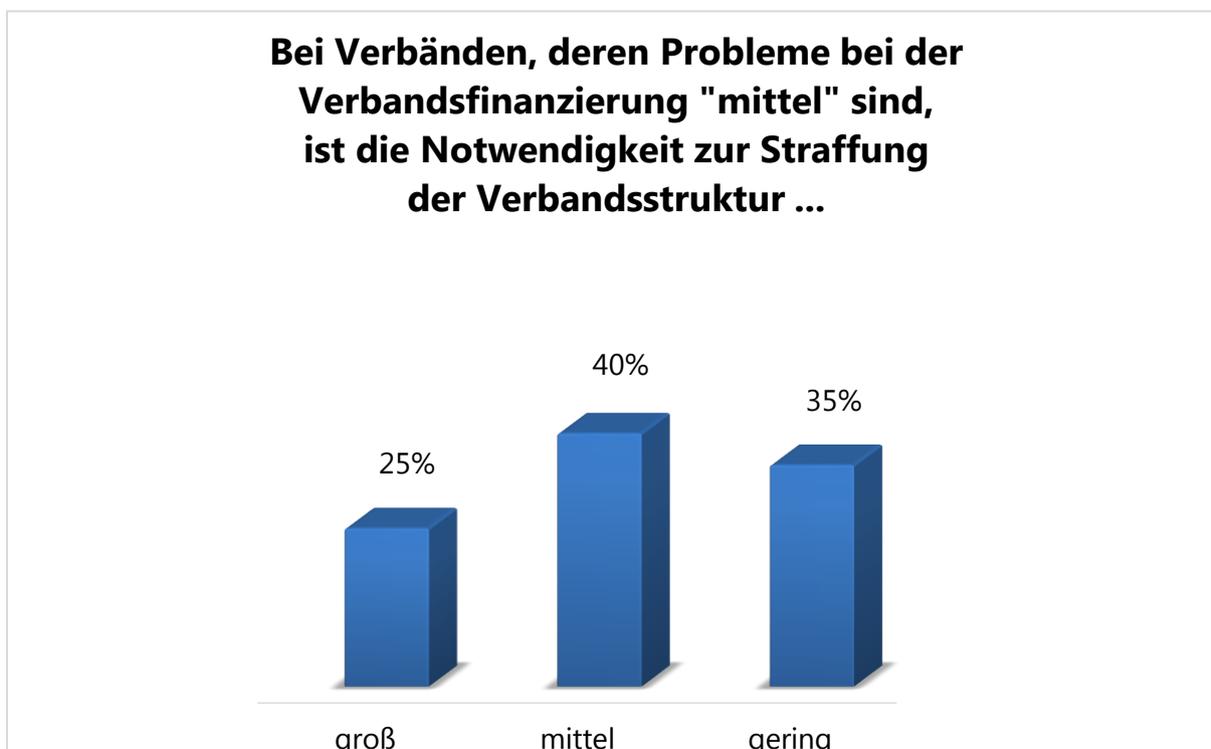
Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "gering" sind, ist die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung ...



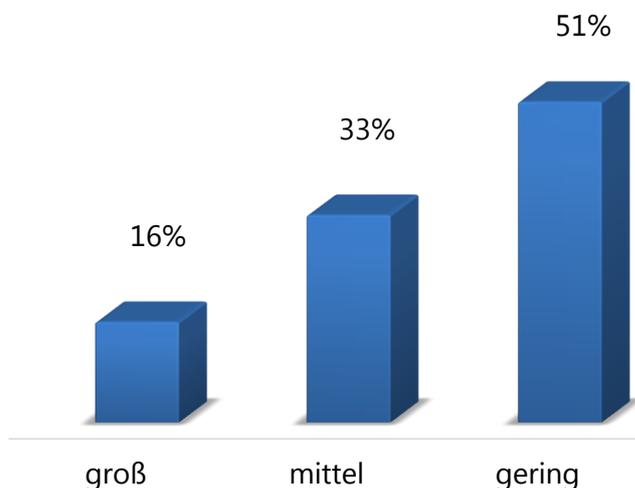
Verbände, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung... sind, ist die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung ...



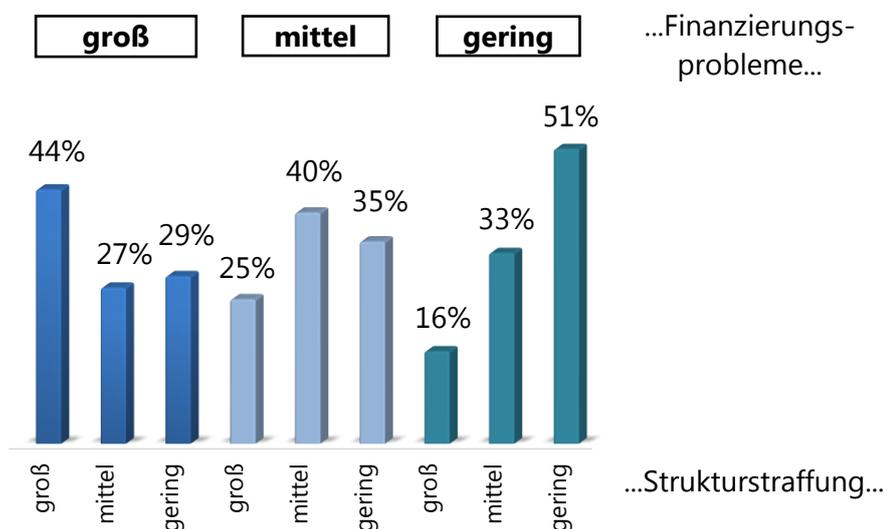
e) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur



Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "gering" sind, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur ...



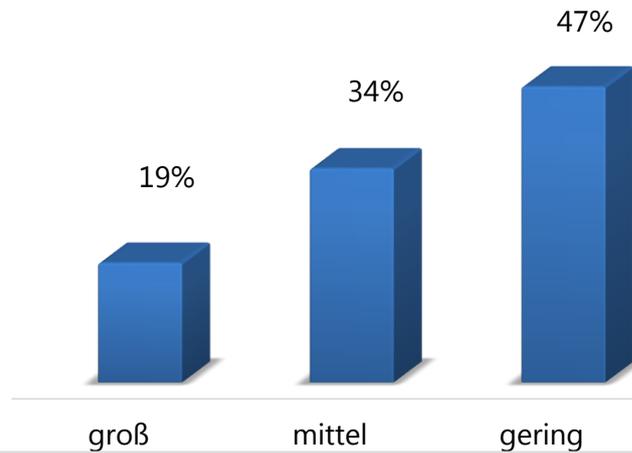
Vergleich: bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung... sind, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur ...



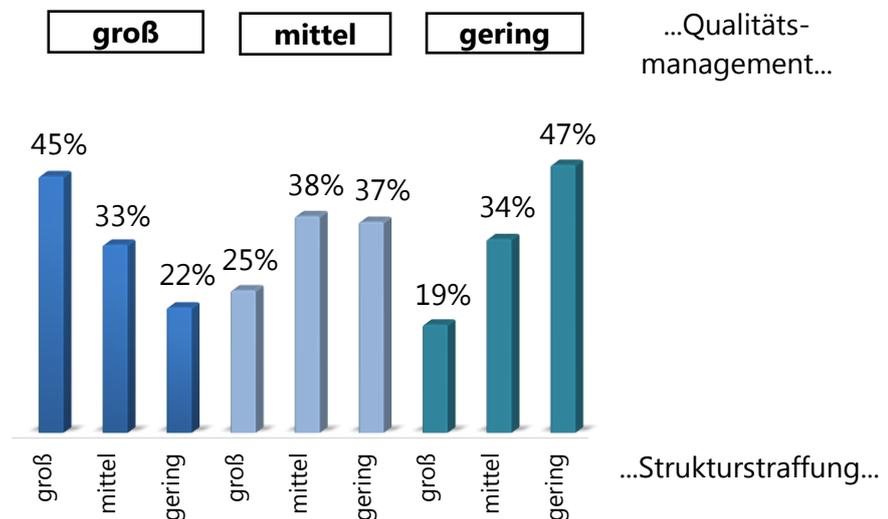
f) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung des Qualitätsmanagements und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur



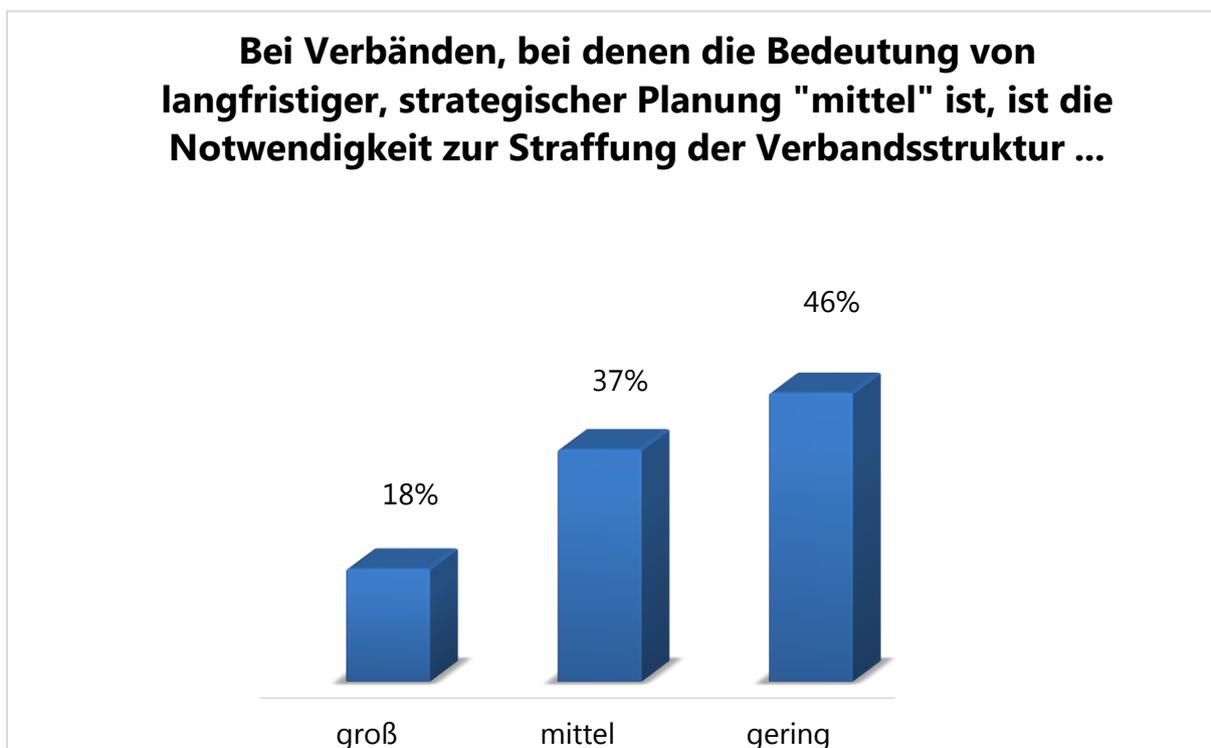
Bei Verbänden, bei denen die Bedeutung des Qualitätsmanagements "gering" ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur ...



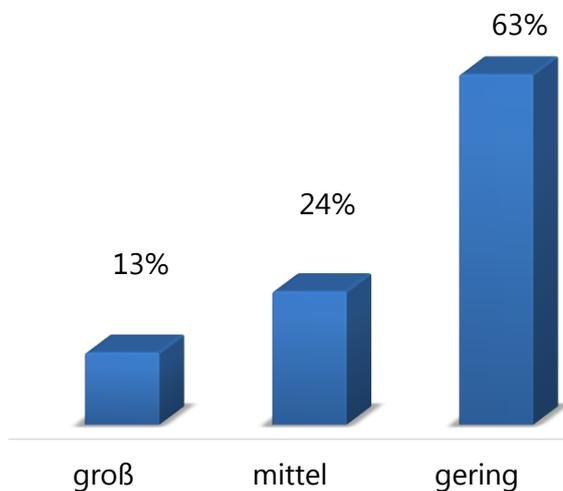
Vergleich: bei Verbänden, bei denen die Bedeutung des Qualitätsmanagements ... ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur ...



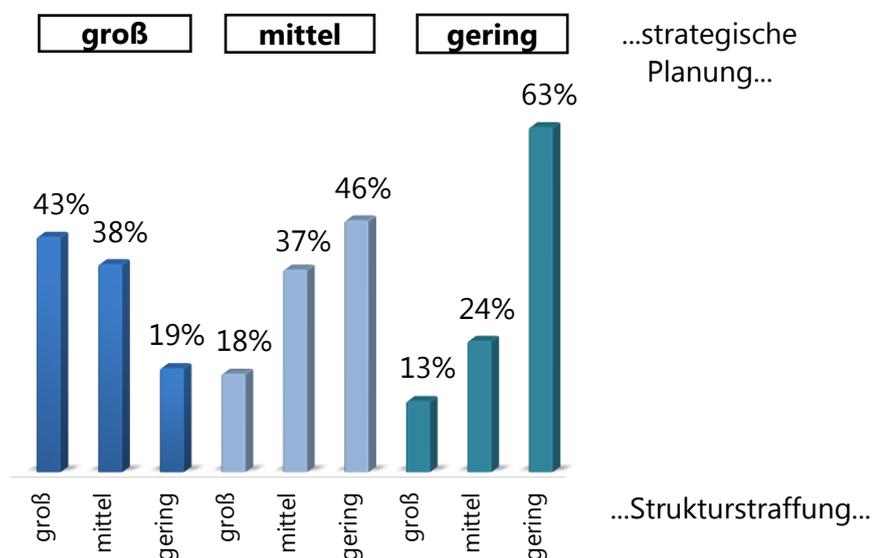
g) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur



Bei Verbänden, bei denen die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung "gering" ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur ...

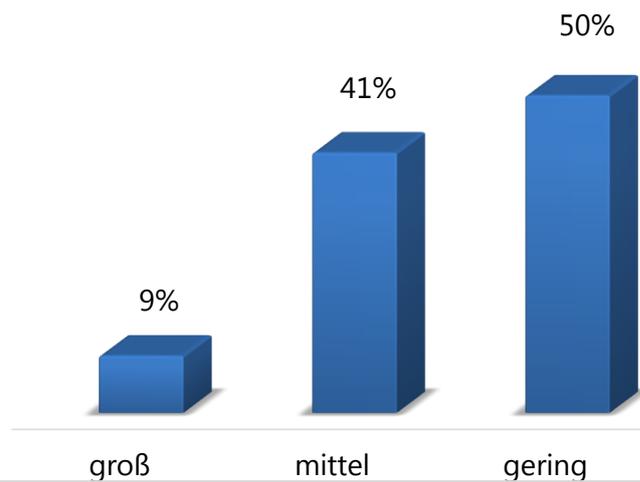


Vergleich: bei Verbänden, bei denen die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung... ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur ...

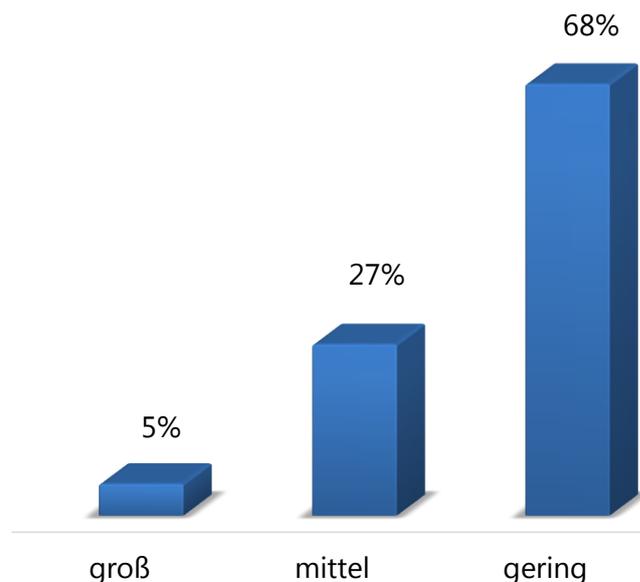


h) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und dem Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung

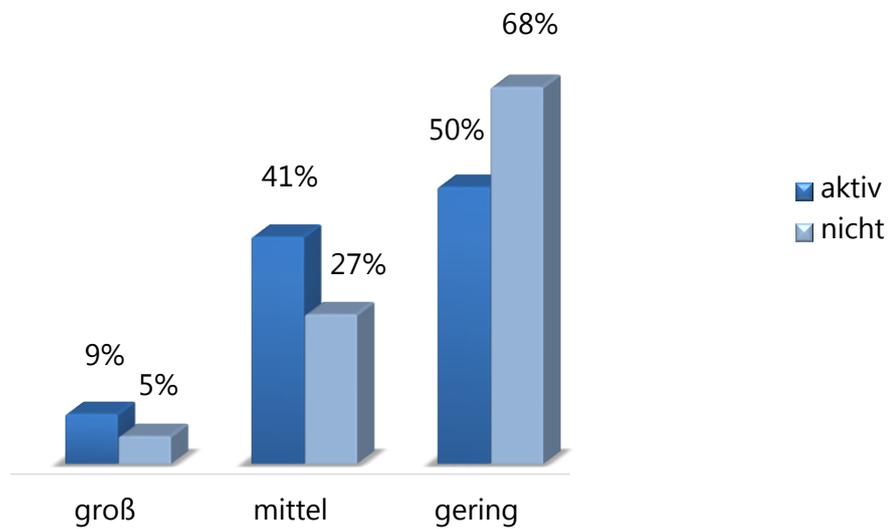
Der Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung ist bei Verbänden, die aktiv Soziale Medien nutzen



Der Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung ist bei Verbänden, die keine Sozialen Medien nutzen



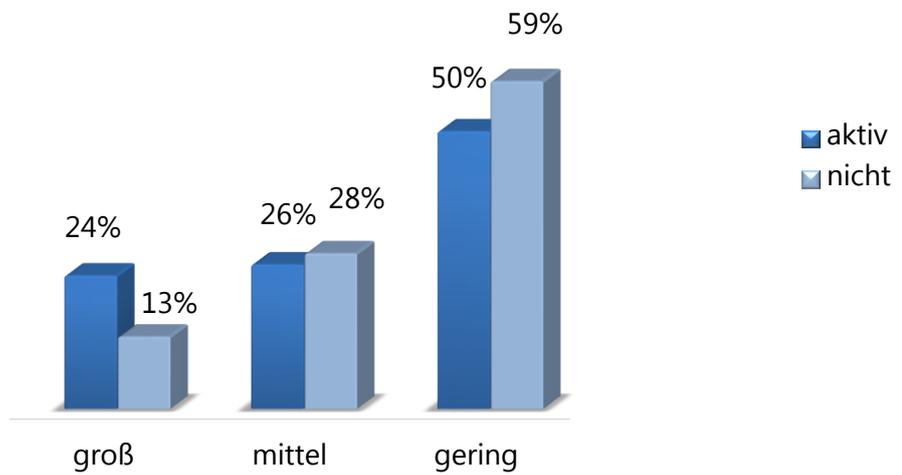
Der Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung ist bei Verbänden, die ... Soziale Medien nutzen ...



i) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung



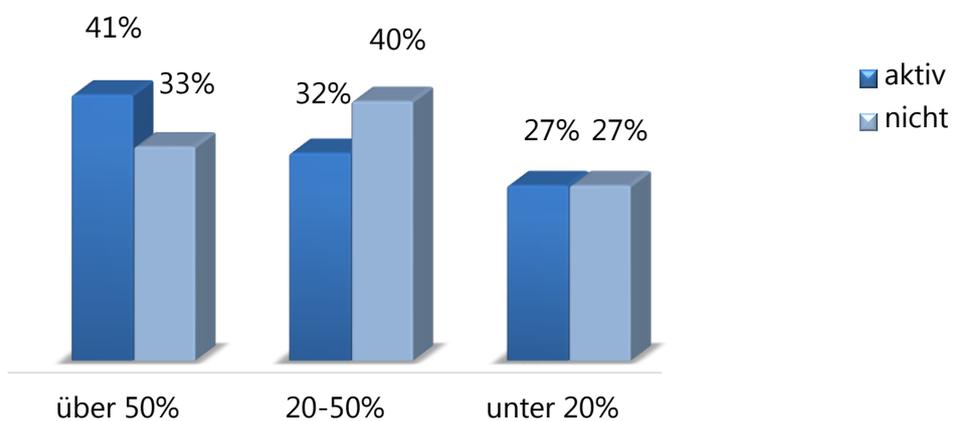
**Die Bedeutung von Sponsoring für die
Verbandsfinanzierung ist für Verbände,
die ... Soziale Medien nutzen ...**



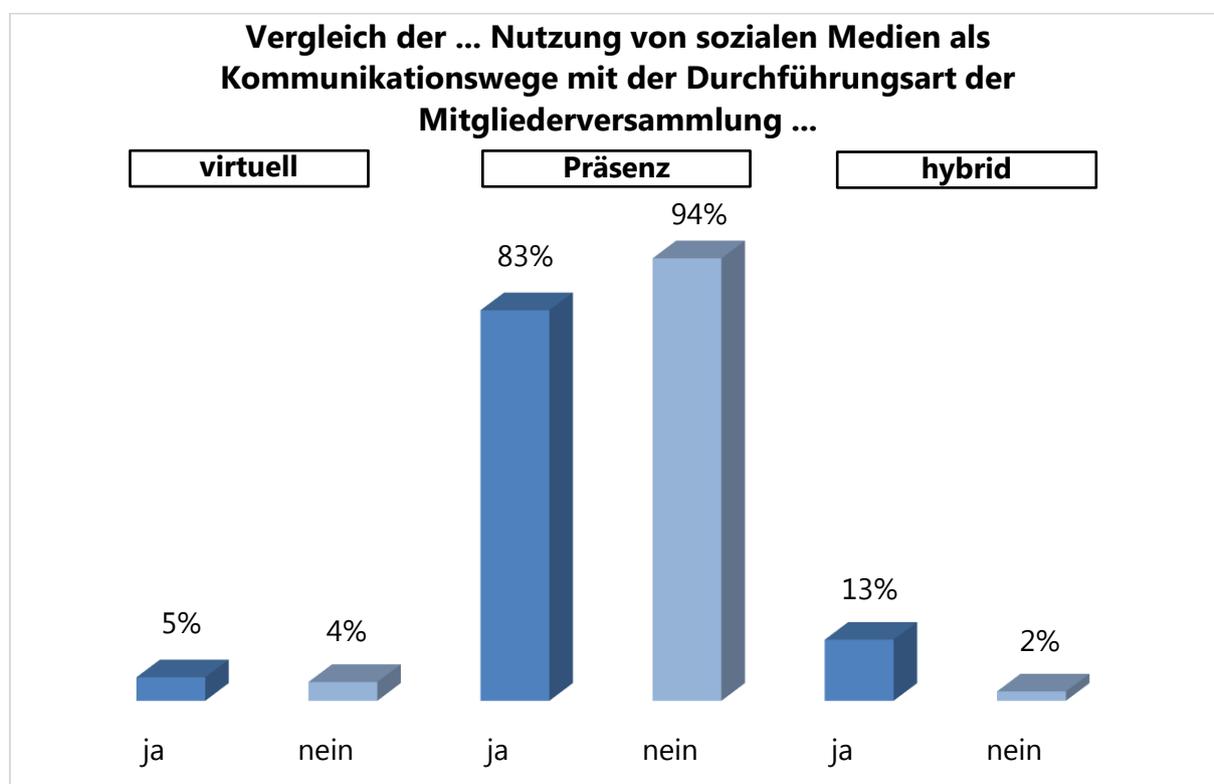
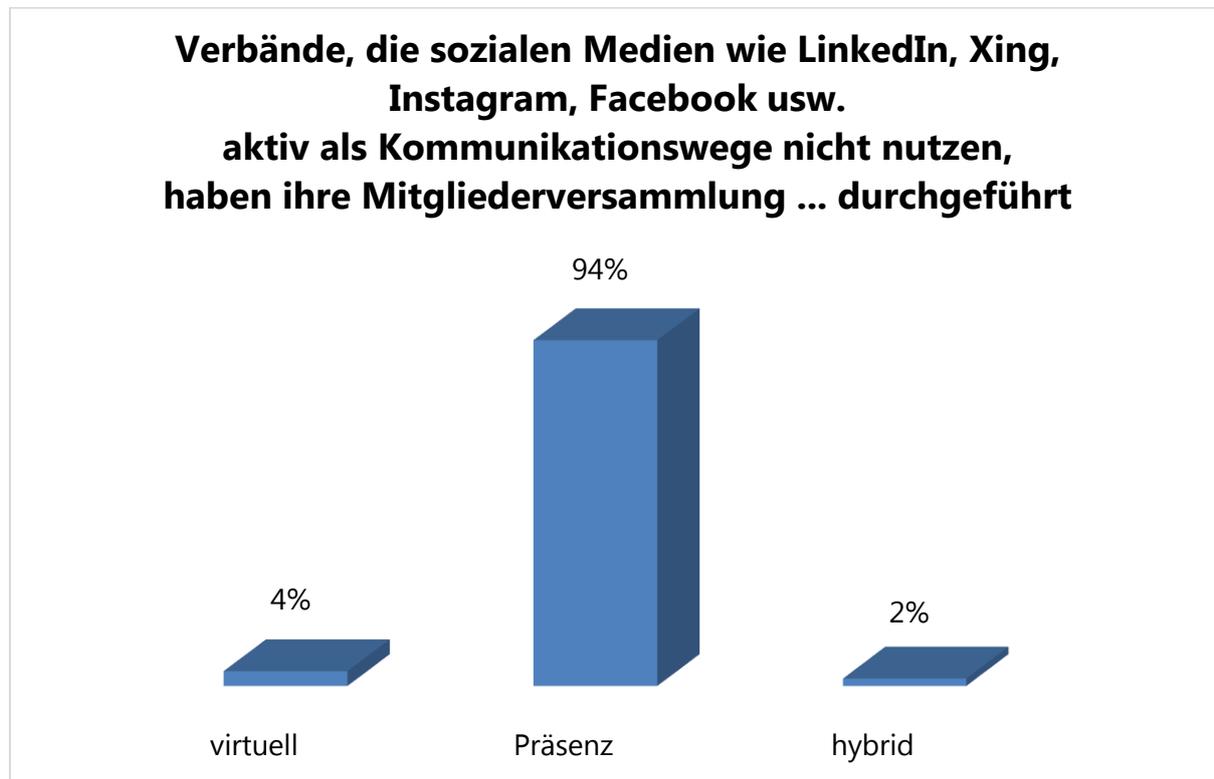
j) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und dem Organisationsgrad der Verbände



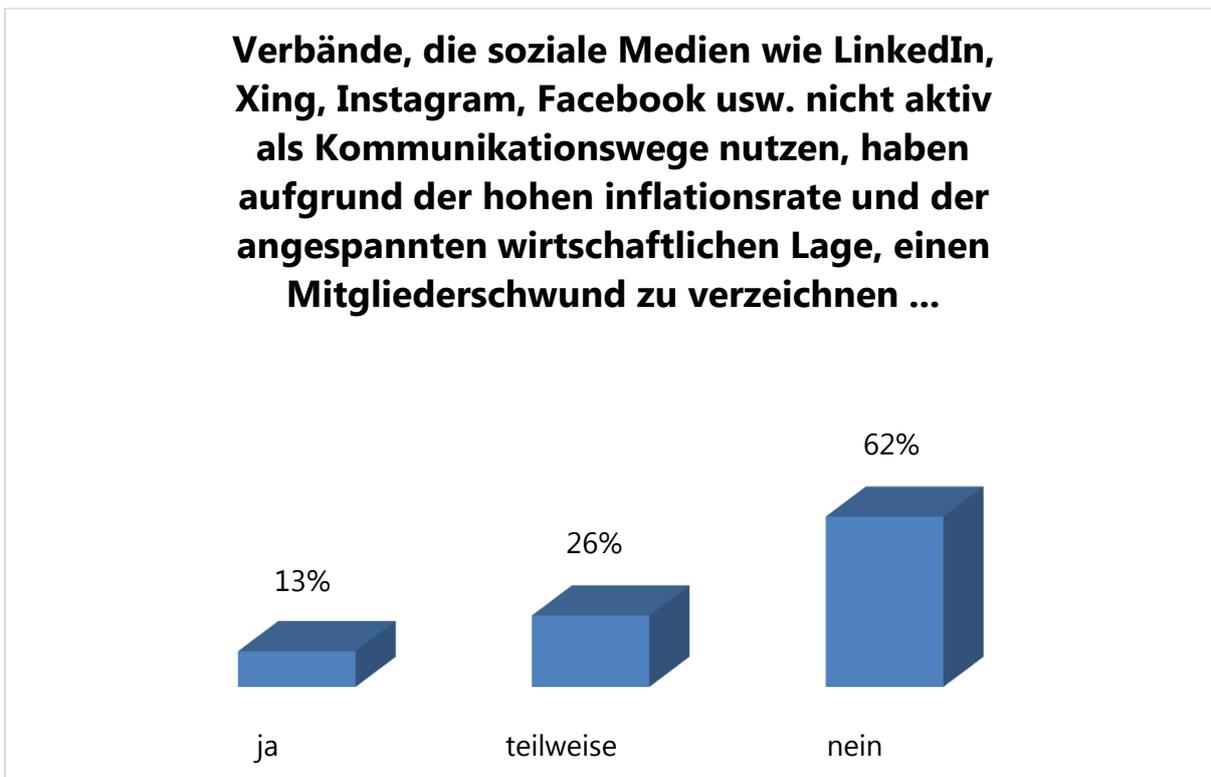
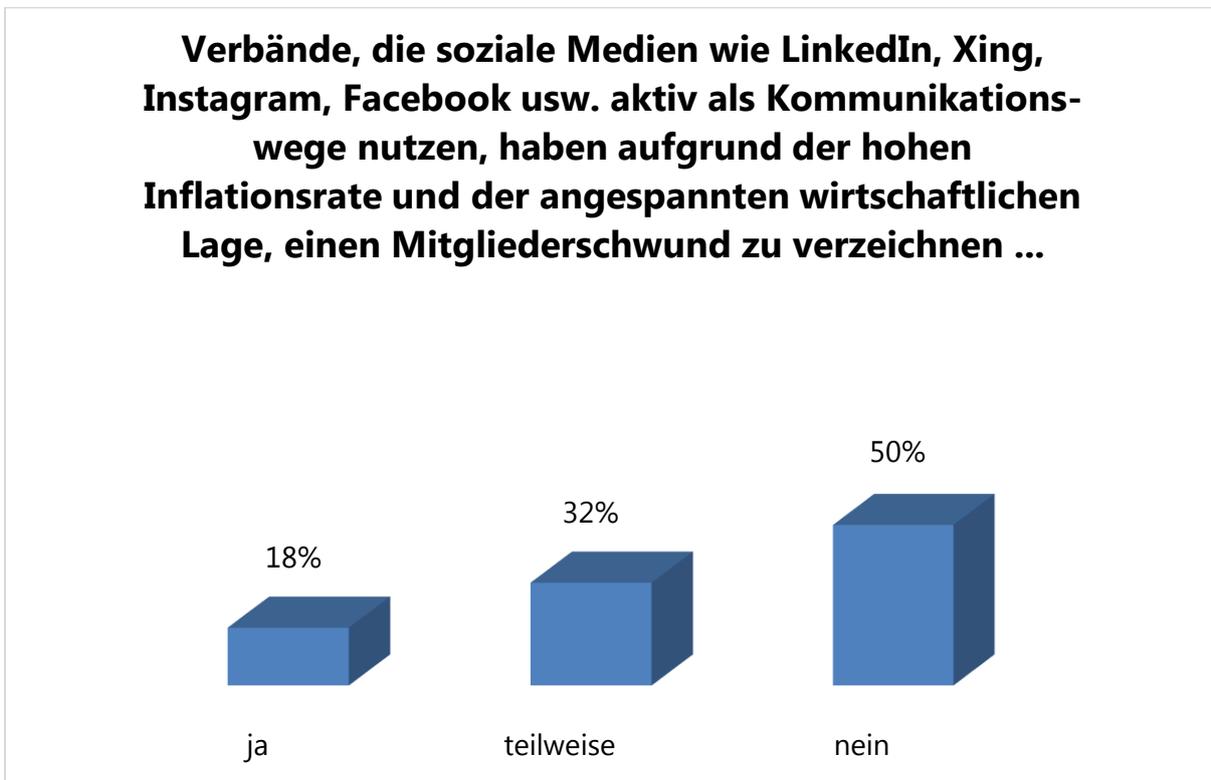
Der Organisationsgrad von Verbänden, die ... Soziale Medien nutzen, ist ...

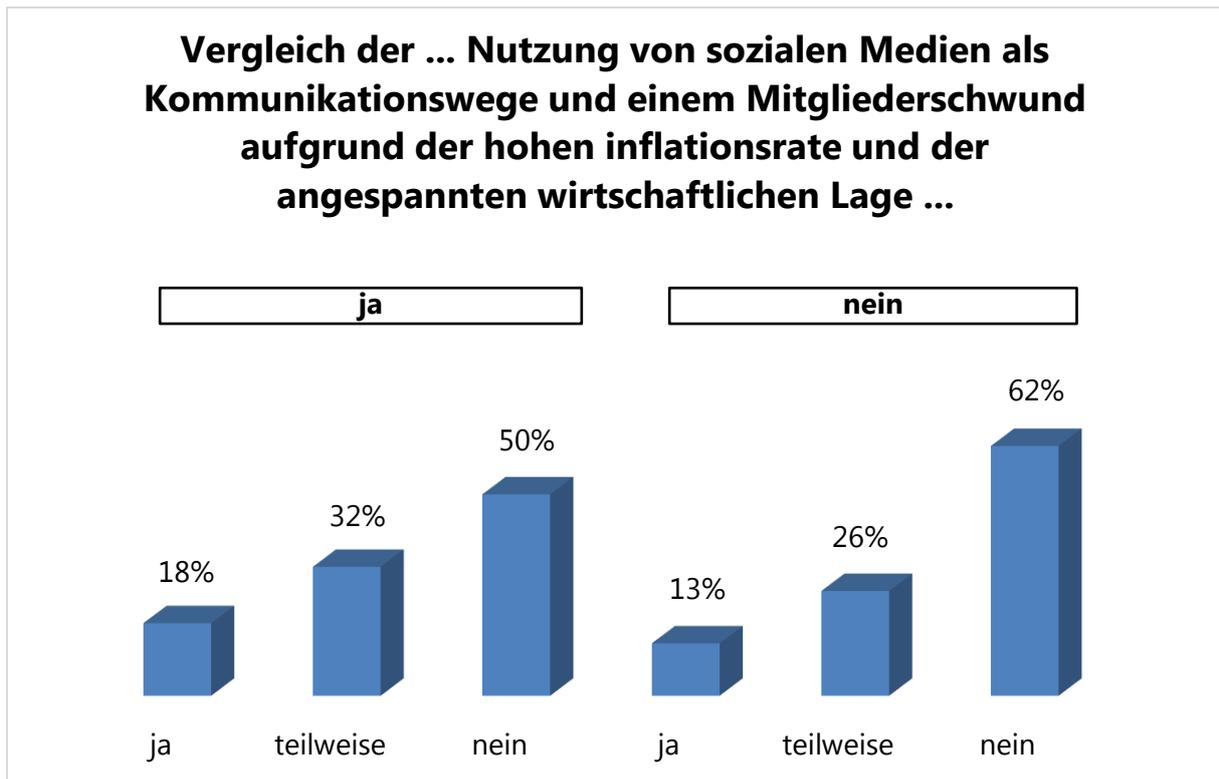


k) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und der Durchführungsart der Mitgliederversammlung



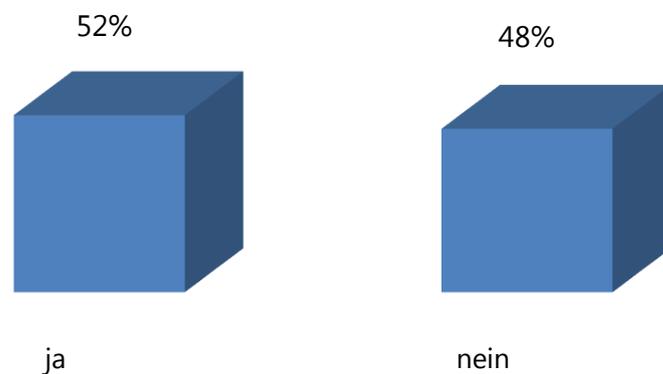
I) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und dem Mitgliederschwund aufgrund der hohen Inflationsrate und der angespannten wirtschaftlichen Lage



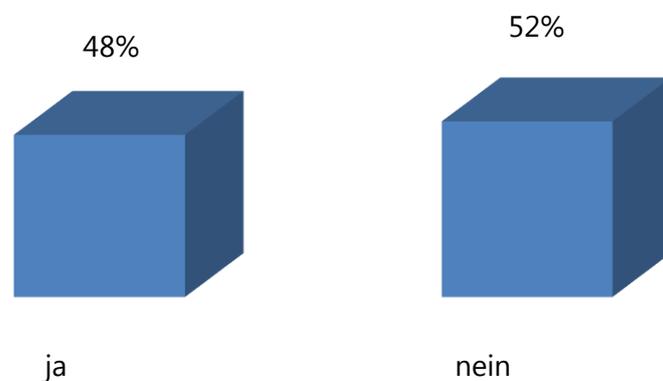


m) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und Schwierigkeiten, Mitarbeiter:innen zu gewinnen

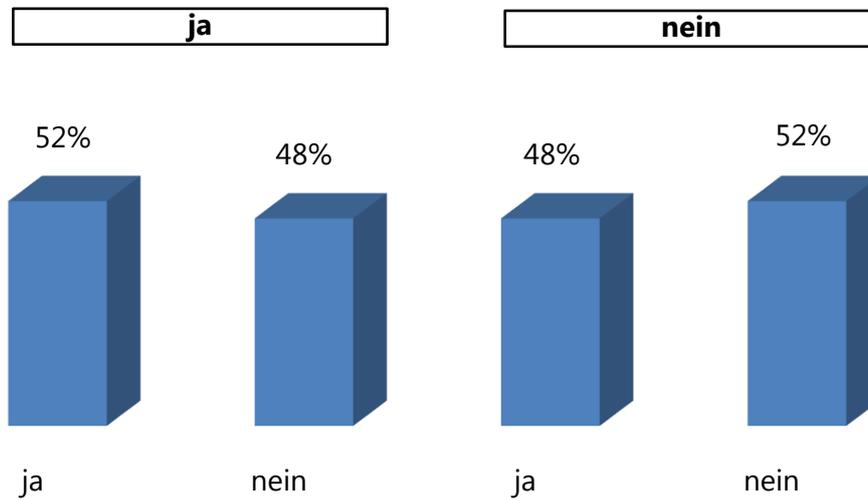
Verbände, die soziale Medien wie LinkedIn, Xing, Instagram, Facebook usw. aktiv als Kommunikationswege nutzen, haben Schwierigkeiten, Mitarbeiter:innen zu gewinnen ...



Verbände, die soziale Medien wie LinkedIn, Xing, Instagram, Facebook usw. nicht aktiv als Kommunikationswege nutzen, haben Schwierigkeiten, Mitarbeiter:innen zu gewinnen ...

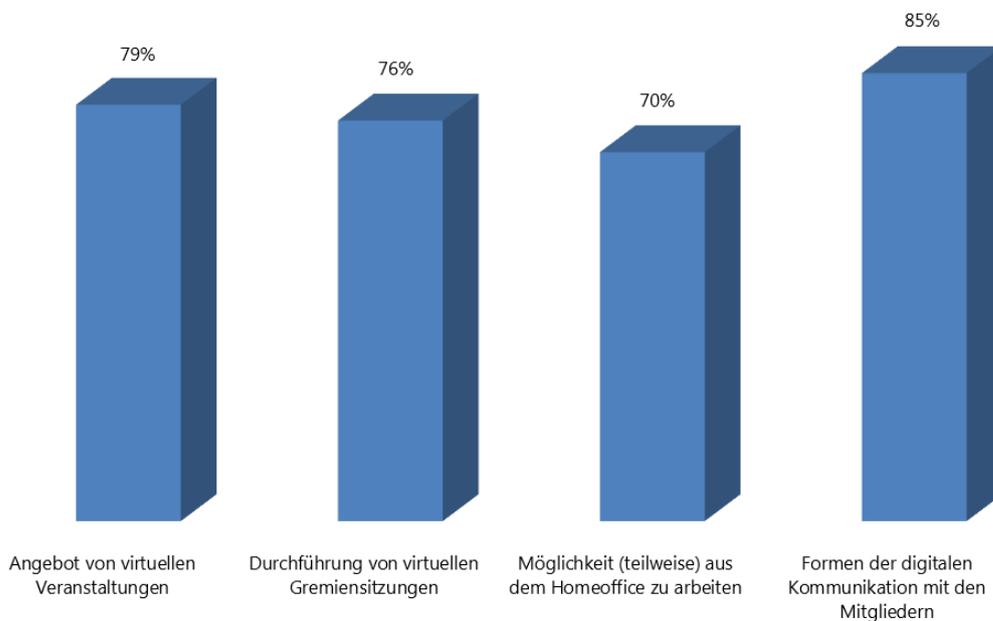


Vergleich der ... Nutzung von sozialen Medien als Kommunikationswege und Schwierigkeiten, Mitarbeiter:innen zu gewinnen ...

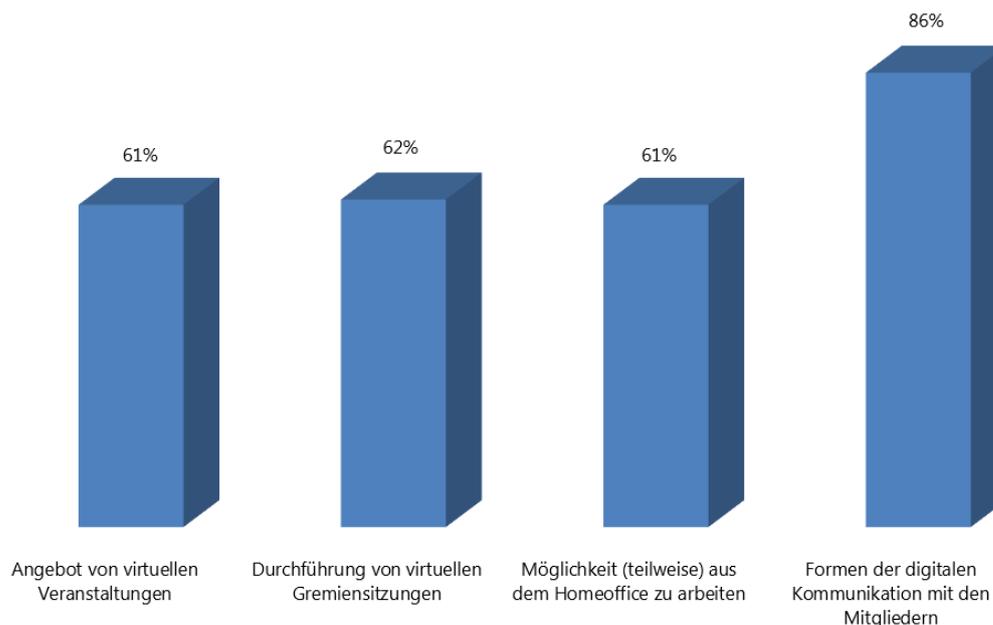


n) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und Schwierigkeiten, Mitarbeiter:innen zu gewinnen

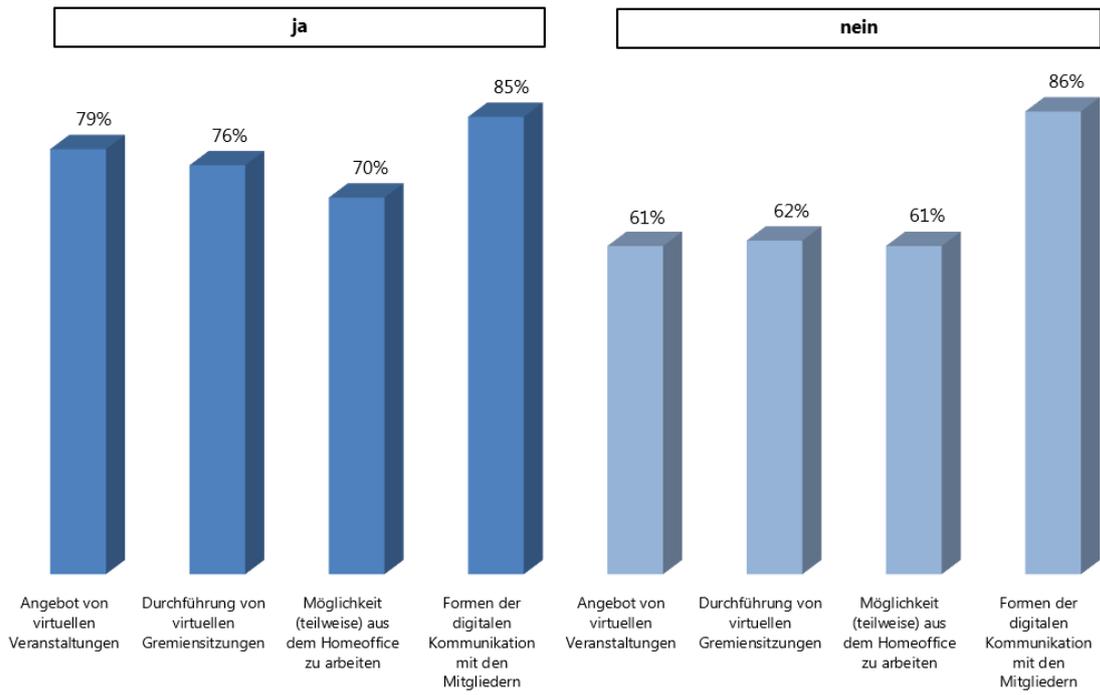
Bei Verbänden, die soziale Medien wie LinkedIn, Xing, Instagram, Facebook usw. aktiv als Kommunikationswege nutzen, haben sich folgende Tätigkeiten etabliert ...



Bei Verbänden, die soziale Medien wie LinkedIn, Xing, Instagram, Facebook usw. nicht aktiv als Kommunikationswege nutzen, haben sich folgende Tätigkeiten etabliert ...



Vergleich der ... Nutzung von sozialen Medien als Kommunikationswege mit den sich im Verband etablierten Tätigkeiten ...



VI. Fazit

Zusammenfassend lässt sich über die Ergebnisse des Verbände-Barometers 2023 Folgendes sagen:

Im Bereich der nationalen Interessenvertretung haben sich die Werte in den vergangenen Jahren drastisch verschlechtert und auch in diesem Jahr ergab sich keine Trendwende. Weiterhin nur noch 8% der Verbände sind der Meinung, einen „großen“ Einfluss im Rahmen ihres Lobbyings ausüben zu können. Insgesamt scheinen Verbände immer stärker das Gefühl zu haben, von der nationalen Politik und Verwaltung nicht mehr gehört zu werden. Dies könnte mit den Nachwirkungen der Covid-19-Pandemie, den Auswirkungen des Ukraine-Krieges sowie der politischen Lage zu tun haben, in deren Zuge viele Entscheidungen im Eilverfahren von der Politik getroffen werden, ohne die Verbände und Betroffenen in gewohntem Maße zu beteiligen. So hatten daher auch 54% der Verbände das Gefühl, nur in „geringem“ Maße Einfluss nehmen zu können. Zusammengefasst fühlen sich 92% als nicht angemessen gehört!

Bleibt die Frage, ob und inwieweit diese Zahlen sich wieder ändern. Aufgrund der aktuellen politischen Situation ist damit aber wohl erst einmal nicht zu rechnen.

Ebenso weiter niedrig ist das Interesse an einer Beteiligung bei den jeweiligen europäischen Dachverbänden, wie bereits in den vergangenen Jahren. Für 31% ist diese von „geringem“ Interesse, was eine leichte Verbesserung darstellt. In ähnlicher Höhe (37%) findet sich die „große“ Bedeutung. Europa scheint wieder etwas stärker in den Fokus zu rücken, wenn auch bei weitem nicht in dem Maße, wie es einmal war.

Geringfügig verschlechtert hat sich dagegen die finanzielle Situation der Verbände. Nachdem sich 2016 noch 53% der befragten Verbände mit „großen“ finanziellen Problemen konfrontiert sahen, waren es 2022 nur noch 21% und in diesem Jahr ist ihre Zahl mit 27% leicht angewachsen. Die Zahl derer, die lediglich „geringe“ finanzielle Probleme haben, bleibt mit 30% fast konstant. Die finanzielle Lage in den Verbänden ist insgesamt also immer noch positiv. Offensichtlich haben viele Verbände erfolgreich Maßnahmen zu einer nachhaltigen Konsolidierung der Finanzen durchgeführt und sich auf die aktuelle Situation eingestellt, auch wenn dies nicht gleich zur völligen Lösung der Finanzprobleme geführt hat, was aber wohl auch kaum realistisch erwartet werden kann. Jedoch macht sich die aktuelle wirtschaftspolitische Situation doch bereits bemerkbar.

Betrachtet man die Ergebnisse aus den Fragen zu den verschiedenen Einnahmenquellen, so ist erneut festzustellen, dass sich neben den Mitgliedsbeiträgen kein weiteres Finanzierungsinstrument ebenso zentral positionieren kann. Sie setzen sich deutlich von allen übrigen Finanzierungsmethoden ab, obwohl sich die Verbände offenbar bemühen, ihrer Finanzquellen breiter

aufzustellen und weitere Instrumente zur Verbandsfinanzierung in stärkerem Maße zu nutzen.

Die Bedeutung von Mitgliedsbeiträgen ist jetzt wieder leicht zurückgegangen und mit 90% mehr oder weniger stark zur Verbandsfinanzierung bei, was bei beitragsfinanzierten Organisationen aber auch nicht weiter verwunderlich ist.

Der seit einigen Jahren kontinuierliche Anstieg von Fördermitteln als Finanzierungsinstrument hat sich wieder eingestellt. Dennoch sind Fördermittel immer noch für knapp als die Hälfte der Verbände von „geringer“ Bedeutung, jedoch galt dies auch schon einmal für gut drei Viertel. Jetzt sind sie für gut ein Drittel von „großer“ Bedeutung. Hier könnte sich auch ein Zusammenhang zwischen Finanzsituation und Fördermitteln aufzeigen. Die etwas angespanntere Finanzsituation könnte eine verstärkte Nutzung von Fördermitteln ausgelöst haben.

Nach dem deutlichen Rückgang in den letzten Jahren steigt nun die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt nun. Doch nach wie vor haben sie für die Hälfte nur eine „geringen“ Bedeutung. Aber 51% der Verbände misst ihnen eine wichtigere Bedeutung bei der Verbandsfinanzierung bei. Damit haben sie sich in diesem Jahr zu einem relevanterem Finanzierungsinstrument entwickelt. Der große Durchbruch blieb aber auch schon in den Jahren zuvor aus.

Es liegt nahe, dass ein Grund für die Erholung der Bedeutung das Ende der Covid-19-Pandemie ist.

Die Werte der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen haben sich in diesem Jahr erneut verbessert, es kam zu einem deutlichen Anstieg bei der „großen“ Bedeutung. Wieder unter dem Hinweis, dass sich die finanzielle Situation der Verbände stabilisiert hat, kann weiterhin festgestellt werden: Die signifikanten Vorteile für Verbände als Anbieter von Weiterbildungsmaßnahmen, werden weiterhin von mehr als der Hälfte genutzt.

Gerade unter dem Motto des „lebenslangen Lernens“ und des Fachkräftemangels, die gesamtgesellschaftlich ständig eine größere Bedeutung erlangen, ist das Potenzial der Verbände in diesem Bereich aber noch lange nicht ausgeschöpft. Die Verbände sollten hier weiter unternehmerisch auftreten und ihre fachliche Kompetenz als „unique selling point“, als Alleinstellungsmerkmal nutzen.

Das Ende der Beschränkungen der durch die Covid-19-bedingten Beschränkungen, hat die Werte sicherlich mit ansteigen lassen.

Auch das Thema „Sponsoring“ hat einen leichten Aufschwung erlebt. Seine Bedeutung ist zwar immer noch auf niedrigem Niveau, aber seine „geringe“ Bedeutung konnte auf 53% deutlich absinken.

Die Zahl derer, für die Sponsoring interessant ist, hat sich entsprechend erhöht. Auch hier kann wohl von davon ausgegangen werden, dass der Wegfall der Beschränkungen während Covid-19-Pandemie ein Grund ist. Die Frage ist, ob sich der

Trend verfestigen kann, denn die wirtschaftliche Lage ist schwierig. Dies könnte sich durchaus auf die Bereitschaft zum Sponsoring auswirken.

Hinzu kommt, dass Sponsoring auch ein Instrument ist, das zwar Vorteile, aber eben auch einige Gefahren in sich birgt. Die Verbände könnten immer noch von Sponsoring absehen, da ihnen dieses als zu großes Arbeitsfeld oder zu risikobehaftet erscheint. Auch geben sich die Unternehmen in immer größerem Maße Compliance-Regelungen, die das Sponsoring deutlich stärker reglementieren und die Arbeit für Verbände bei der Suche nach Sponsoren eben nicht gerade einfacher macht. Auf alle Fälle ist Sponsoring kein Instrument, das mal so eben nebenbei geplant und eingesetzt werden kann.

Insgesamt ist der Organisationsgrad der Verbände leicht zurückgegangen. Der Wert bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von „unter 20%“ stieg um 4% an. Insgesamt ist seit Jahren ein sehr leichter, aber kontinuierlicher Rückgang beim Organisationsgrad zu verzeichnen. Dieser konnte also trotz des leichten Anstieges im Jahr 2022 nicht nachhaltig gestoppt werden.

Es kann daher nicht eindeutig festgestellt werden, dass Unternehmen in Krisenzeiten doch eher Unterstützung durch Verbände suchen, getreu dem Motto: gemeinsam ist man stärker. Auch scheint die Arbeit der Verbände nicht wichtiger für die (potenziellen) Mitglieder zu sein, egal, wie die aktuelle Lage ist.

Von Verbandsmüdigkeit kann aber auch nach wie vor nicht gesprochen werden. Offenbar überzeugen Verbände durch ihre Leistung und Angebot und wehren so doch den allgemeinen Sparzwang bei den Unternehmen und Haushalten ab, ihre Mitglieder halten ihnen insgesamt die Treue, auch in Krisenzeiten.

Bei der Frage zu der Bedeutung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen zeigt sich wie in jedem Jahr ein Paradoxon auf. Obwohl 77% der Verbände angeben, dass diese von „großer“ oder „mittlerer“ Bedeutung sind, tragen sie lediglich bei 57% in entsprechendem Umfang zur Verbandsfinanzierung bei. Diese Lücke ist im gleichen Maße gegeben wie in den vergangenen Jahren.

Daraus lässt sich eigentlich nur schließen, dass Weiterbildungsmaßnahmen nur zum Teil unter betriebswirtschaftlichen Aspekten geplant und durchgeführt werden. Ein anderer wichtiger Aspekt scheint das Gemeinwohl für die Branche zu sein, was dazu führt, dass die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen mit Verbandsmitteln aus anderen Quellen bezuschusst wird.

Insgesamt ging die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen als Arbeitsfeld für Verbände 2022 klar zurück, konnte 2023 aber wieder zulegen. Es drängt sich die Annahme auf, dass auch hier Aufhebung der Beschränkungen durch die Covid-19-Krise ursächlich sind. Es bleibt abzuwarten, inwieweit sich die wirtschaftliche Lage zukünftig auswirken wird.

Das Thema Qualitätsmanagement in Verbänden unterliegt seit Jahren einem leichten Auf und Ab, bewegt sich dabei aber kontinuierlich nach unten. Nur ein knappes Viertel der Verbände kann sich für das Thema richtig begeistern, die Zahl derer, für

die es nur eine „geringe“ Bedeutung hat, steigt erneut sehr leicht auf 44% an. Generell scheinen Verbände andere Themen auf der Agenda zu haben, auch wenn nach wie vor theoretisch noch Potenzialvorhanden sein könnte, praktisch könnte dieses aber auch bereits ausgeschöpft sein, da viele Verbände ehrenamtlich oder nur durch kleine Geschäftsstellen geführt werden. Hier dürfte der reale Bedarf am Qualitätsmanagement eher gering sein.

Als Fazit bleibt: Für Verbände scheint das Thema weniger denn je von zentraler Bedeutung zu sein, was nicht heißen soll, dass sie sich nicht mit einer kontinuierlichen Verbesserung ihrer Leistung beschäftigen.

Die Bedeutung der langfristigen strategischen Planung war lange ein zentraler Bereich für Verbände. Das hat sich seit 2020 deutlich geändert. Die Werte sind im Bereich der „großen“ Bedeutung weiter um -2% gefallen.

Es liegt nahe, dass sich die Verbände weiterhin, bedingt durch die Krisen, verstärkt um andere Themen kümmern und ihre Ressourcen an anderen Schwerpunkten einsetzen, vielleicht aber auch festgestellt haben, dass man nicht alles planen kann. Aktuell verfestigt sich dieser Trend. Dennoch ist anzunehmen, dass es auch wieder zu einem Bedeutungsgewinn kommen wird, da sich die Verbände an ständigen Veränderungen bezüglich der Anforderungen von Mitgliedern, Politik und Gesellschaft bewusst sind und diesen durch eine zukunftsorientierte Planung und Professionalisierung ihrer Verbandsarbeit begegnen. Langfristige strategische Planung ist ein Entwicklungs- und Führungsinstrument, auf das in keiner Organisation verzichtet werden kann.

Bei der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur hat in diesem Jahr nach der extremen Wendung im Jahr 2020, der Situation eher verfestigt. War es die letzten Jahre immer eines der wichtigsten Themen für Verbände, obwohl viele Verbände bereits seit Jahren immer wieder Restrukturierungsmaßnahmen durchgeführt haben, hat das Thema zuletzt an Bedeutung verloren und konnte auch in diesem Jahr nur leicht dazugewinnen. Nur noch für ein gutes Viertel ist die Straffung der Verbandsstruktur aktuell ein sehr wichtiges Thema. Dagegen ist es für gut ein Drittel von „geringer“ Notwendigkeit.

Grund für den leichten Anstieg könnte sein, dass der finanzielle Druck bei vielen Verbänden wieder zugenommen hat. Es wird insgesamt weiterhin nach einer ständigen Optimierung und effektivem Ressourceneinsatz gestrebt, denn immerhin für zwei Drittel ist das Thema weiterhin von „großer“ bzw. „mittlerer“ Bedeutung. In Krisenzeiten wird sich kaum ein Verband mit strukturellen Änderungen befassen, die akuten wirtschaftlichen und politischen Herausforderungen dürften im Zentrum der Aktivitäten stehen. Es bleibt abzuwarten, ob sich der leichte Anstieg fortsetzt oder sogar beschleunigt, wenn es weiterhin zu Einnahmerückgängen kommt, die es zu kompensieren gilt.

Wie zu erwarten war, gab es erneut keine aussagekräftigen Veränderungen bei der Frage nach der Bedeutung von ehrenamtlicher Mitarbeit im Verband. Dieses Grundprinzip verbandlicher Organisation bleibt ungebrochen wichtig.

Ein wichtiger Aspekt für die große Bedeutung des Ehrenamtes ist sicherlich auch die zunehmende Qualifizierung der Ehrenamtlichen in Bereichen des Verbandsmanagements.

Gerade weil die ehrenamtliche Mitarbeit von so immenser Bedeutung für Verbände ist, ist die Situation, dass es für Verbände immer schwieriger wird, Ehrenamtliche für die Verbandsarbeit zu gewinnen, von nicht zu unterschätzender, grundsätzlicher Gefahr. Wie kann dem Problem begegnet werden? Hier sind bereits viele Ansätze initiiert worden, doch bleibt weiterhin ein großer Handlungsbedarf für den innovative Ideen benötigt werden.

Soziale Medien wie Facebook, Twitter, Instagram, Xing u.a. spielen in der Kommunikationsstrategie der Verbände eine nach wie vor wichtige Rolle, was sich sicherlich auch nicht mehr ändern wird. So gab es auch in diesem Jahr wieder einen kleinen Zuwachs bei Verbänden, die aktiv Soziale Medien nutzen.

Da das Thema nun wirklich nicht mehr neu ist und sich gesamtgesellschaftlich unumkehrbar etabliert hat, korrespondieren hierzu die Zahlen der Verbandswelt. Es kristallisiert sich jedoch ein kleiner, harter Kern von 22% der Verbände heraus, die deren Nutzung abgelehnt. Eine Reihe von Verbänden hat sich bewusst gegen eine Nutzung dieser Kommunikationswege entschieden und ist auch so erfolgreich. Trotz einer ständig steigenden Digitalisierung auch der Verbandswelt, wird es immer einen gewissen Anteil von Verbänden geben, die dieses Kommunikationsinstrument für sich aus guten Gründen ausschließen.

Es ist sicherlich nicht der alleinige Erfolg versprechende Weg in der Kommunikation mit Mitgliedern und dem politischen und gesellschaftlichen Umfeld, jedoch haben viele Verbände für sich erkannt, dass möglichst viele Kanäle für eine gute und intensive Kommunikation mit der Umwelt genutzt werden sollten.

Gerade für die jüngeren Zielgruppen bieten sich die Sozialen Medien an und werden auch von den Verbänden als Chance erkannt. Allerdings bedarf es unbedingt einer Strategie für deren Einsatz, ein „mal so eben nebenbei machen“ ist nicht erfolgsversprechend.

Andererseits wird mit der Zeit ebenso deutlich, dass sie nicht für jeden Verband ein geeignetes Instrument darstellen. Soziale Medien sind eben nicht das alleinige Allheilmittel, um mehr Mitglieder zu gewinnen, die Kommunikation qualitativ und quantitativ zu verbessern, das Image zu verbessern, die Aufmerksamkeit zu steigern und überhaupt alles einfacher und besser zu machen.

Verbände betrachten diese Medien durchaus differenziert und entscheiden sich individuell nach der eigenen verbandlichen Situation.

Ganz deutlich wurden dagegen virtuelle oder hybrid durchgeführte Mitgliederversammlungen abgelehnt. Nur 4% der Verbände führten ihre Mitgliederversammlung virtuell durch 11% in hybrider Form. Das Treffen in Präsenz wird von der überwältigenden Mehrheit von 85% bevorzugt. Das persönliche Zusammenkommen und der direkte Austausch ist also nach wie vor die beliebteste Form der Versammlung.

Hinsichtlich eines Mitgliederrückganges aufgrund der hohen Inflationsrate stehen sich zwei fast gleich große Fraktionen gegenüber. Fast die Hälfte sieht sich davon mehr oder weniger stark betroffen, gut die Hälfte nicht. Dies zeichnet doch ein recht besorgniserregendes Bild, das sich in der Zukunft noch verschlechtern könnte, da schwierige wirtschaftliche Situationen sich häufig erst zeitverzögert auf die freiwillige Mitgliedschaft in Organisationen auswirken. Hier gilt es, die Bedeutung von Verbänden und ihren Leistungen für Mitglieder und Branche, gerade in wirtschaftlichen schwierigen Zeiten besonders zu verdeutlichen und die Entwicklung zu beobachten, zumal die Krisen eher zu- als abnehmen. Wir werden sich diese langfristig auf die Situation der Verbände auswirken?

Ebenso besorgniserregend ist das Ergebnis auf die Frage, ob die Verbände ebenfalls vom akuten Fachkräftemangel betroffen sind und Schwierigkeiten haben, Mitarbeiter:innen zu finden. Hier ist bereits die Hälfte der Verbände betroffen, was es ihnen schwerer machen dürfte, weiterhin gute Services für ihre Mitglieder zu erbringen. Kreative Lösungen sind hier also besonders gefragt, um Abläufe effizienter zu gestalten und sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren.

Die letzte Frage unseres diesjährigen Verbände-Barometers brachte durchweg positive Antworten. Bei der großen Mehrheit der Verbände bei 68-86% haben sich neu eingeführte, moderne Tätigkeiten, Arbeits- und Kommunikationsformen etablieren können. So bieten nun mindestens zwei Drittel der Verbände virtuelle Veranstaltungen wie Seminare und Schulungen an, führen Gremiensitzungen auch virtuell durch, kommunizieren zunehmend digital mit ihren Mitgliedern und bieten an, zumindest teilweise, aus dem Homeoffice zu arbeiten.

Die aus anhaltendem Grund in diesem Jahr gestellten Sonderfragen zu Auswirkungen der Covid-19-Pandemie, des Ukraine-Krieges sowie der schwierigen wirtschaftlichen Lage neu hinzugekommenen Fragen haben gezeigt, wie flexibel und aktiv sich die Verbände weiterhin den Herausforderungen gestellt haben und eine gewisse Routine im Krisenmanagement sowie kreative Maßnahmen entwickeln. Ebenso hat es sich gezeigt, dass zu vielen altbewährten Vorgehensweisen zurückgekehrt wurde. Die Zahlen zeigen, es gab viel zu tun, aber die Verbände haben sich ein weiteres Jahr erfolgreich den neuen Anforderungen gestellt und sich durchgekämpft.

Es bleibt bunt und lebendig: Die Verbände in Deutschland bieten ein vielfältiges Bild und ebenso vielfältig waren die Antworten der am Verbände-Barometer 2023 teilnehmenden Verbände. Doch trotz dieser breiten Fächerung zeigen sich auch bei diesem Verbände-Barometer gewisse Tendenzen und Gemeinsamkeiten, wie auch klare Unterschiede. Es gibt ihn eben nicht: Den einen typischen Verband.

Zwar traten wie immer statistische Spitzen, sehr unausgeglichene, aber auch eindeutige Verteilungen bei den Bewertungen auf. Manche Trends haben sich in

diesem Jahr stabilisiert, nachdem 2020 viele Fragen anders bewertet wurden als im Vorjahr. Manche Entwicklungen waren aber wohl auch nur Ausreißer und haben sich in diesem Jahr wieder zurückentwickelt. Nach wie vor sind aber auch einige Werte doch zu einem erheblichen Anteil den immer noch spürbaren Auswirkungen der Covid-19-Pandemie, den Auswirkungen des Ukraine-Krieges und der unsicheren, schwierigen wirtschaftlichen Lage geschuldet.

Doch trotz aller anhaltender oder neuer Herausforderungen, denen sich die Verbände und deren Mitglieder zu stellen hatten, bleibt doch festzustellen, dass man nicht vor den neuen Herausforderungen resigniert und sich weitere neue Ideen und Ansätze erarbeitet hat, um auch unter den neuen, nicht einfachen Bedingungen die Verbandsziele umzusetzen und die Mitglieder zu unterstützen, was gerade in den letzten Wochen besonders deutlich wurde.

Verbände bleiben mit ihrer facettenreichen und engagierten Arbeit ein erfolgreicher Bestandteil der Zivilgesellschaft und leisten ihren Anteil zur Weiterentwicklung von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft; gerade in Krisenzeiten, wie sie ein weiteres herausforderndes Jahr bewiesen haben. Hierbei bedienen sie sich unterschiedlichster Instrumente, um den Herausforderungen gerecht zu werden. Noch etwas zeigen die Ergebnisse: Die Verbände sind anpassungsfähig, sie haben sich schon immer permanent weiterentwickelt, diese Fähigkeit kommt ihnen jetzt zugute. Dies erkennen auch die Mitglieder.