

# Verbände

Das Fachmagazin  
für die Führungskräfte  
der Verbände

# report

AUSGABE 05  
SEPTEMBER 2022  
26. Jahrgang

NACHWUCHSFÖRDERUNG / FRAUENQUOTE / VERGÜTUNG

## VERBANDSPERSONAL

## IM FOKUS

SCHWERPUNKT  
**Aktuelle vergütungspolitische  
Herausforderungen**

VERBAND & MANAGEMENT  
**Unternehmerische  
Orientierung in Verbänden**

VERBAND & TAGUNG  
**Deutschlands Smart Cities**



# IMPRESSUM

**Verbändereport – das Fachmagazin für die Führungskräfte der Verbände**

**Ausgabe 05 September 2022  
26. Jahrgang – ISSN 0720-9363**

**Herausgeber**  
Wolfgang Lietzau

**Redaktion**  
Wolfgang Lietzau (WL), V.i.S.d.P.  
Karen Scarbatta (KS)  
Andrea Birrenbach (AB)  
Christian Boergen (CB)  
Tim Richter (TR)  
Dorothea Stock (DS)

**Ständige redaktionelle Mitarbeit**  
Dr. Winfried Eggers (WE)  
Jan Eggert (JE)  
Ralf Wickert (RW)  
Jutta Gnauck (JG)  
Dr. Henning von Vieregge (HvV)

**Verlag**  
**Verbändereport** ist eine Publikation der  
businessFORUM Gesellschaft für Verbands- und  
Industriemarketing mbH  
Dürenstraße 8 • 53173 Bonn  
Postfach 20 03 55 • 53133 Bonn  
Telefon: (02 28) 93 54 93-30  
Telefax: (02 28) 93 54 93-35  
info@verbaendereport.de  
www.verbaendereport.de

**Bereichsleiterin**  
Karen Scarbatta, scarbatta@verbaende.com

**Satz & Gestaltung**  
Dirk Schächter, schaechter@verbaende.com

**Anzeigen**  
anzeigen@verbaende.com  
Es gilt die Anzeigenpreisliste 4/2020  
siehe: [www.verbaende.com/report/mediadaten/](http://www.verbaende.com/report/mediadaten/)

**Bezugspreise**  
10 Ausgaben: 155 €  
DGVN-Mitgliedsverbände erhalten den Verbändereport kostenfrei im Rahmen ihrer Mitgliedschaft.

**Druck**  
Druck-Center-Meckenheim DCM  
53340 Meckenheim

**Urheberrecht**  
Alle im **Verbändereport** erschienenen Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte sind vorbehalten. Reproduktionen, gleich welcher Art, oder Erfassung in Datenbanken nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Namensartikel geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Für die unverlangte Zusendung von Manuskripten, Bildern und Büchern wird keine Gewähr übernommen. Bei Einsendung an die Redaktion wird das Einverständnis zur vollen oder auszugsweisen Veröffentlichung (Print und Online) vorausgesetzt. Hinweise für Gastautoren unter [www.verbaendereport.de](http://www.verbaendereport.de).

Aus Gründen der guten Lesbarkeit verwendet der Verbändereport bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen das generische Maskulinum. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung anderer Geschlechter. Im Sinne der sprachlichen Vereinfachung ist die maskuline Form als geschlechtsneutral zu verstehen und schließt im jeweiligen Kontext alle Geschlechteridentitäten gleichermaßen ein.

## Liebe Leserin, lieber Leser!

### PERSONAL ALS MANGELWARE

Noch ist nicht genau absehbar, welche Folgen die Inflation und die Auswirkungen des Krieges in der Ukraine auf die unterschiedlichen Branchen haben werden. Dabei hatten auch die Verbände schon zuvor mit massiven Herausforderungen insbesondere auf dem Personalmarkt zu kämpfen: Nachwuchsförderung, Frauenquote, Fachkräftemangel, monetäre Konkurrenz zur Privatwirtschaft, neue Jobprofile ... um nur einige Schlagworte zu nennen. Nun werden vergütungspolitische Herausforderungen verstärkt hinzukommen.

Doch vor allem kompetente Fach- und Nachwuchsführungskräfte zu akquirieren und auch längerfristig zu binden, wird eine immer schwierigere Aufgabe. Das liegt u. a. am demografischen Wandel, an sinkenden Geburtenraten, einer geringeren grenzüberschreitenden Mobilität und mehr Vorrühbeständen. Mittlerweile hat der Fachkräftemangel laut einer Studie der ManpowerGroup aus 2022 ein 16-Jahres-Hoch erreicht und die Alarmglocken läuten inzwischen in fast allen Branchen.

Noch immer schöpfen Verbände ihr Potenzial nicht aus, wenn es darum geht, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Gerade bei Benefits wie flexiblen Regelungen zu Arbeitszeit und -ort, Mo-

bilitätsbudgets, variablen Vergütungsmodellen oder auch bei der Schließung des Gender Pay Gaps bleiben sie weit hinter ihren Möglichkeiten. Dabei könnten sie aufgrund ihrer geringeren Personaldichte und der meist flachen Hierarchien deutlich schneller und flexibler agieren als privatwirtschaftliche Unternehmen. Ab Seite 14 lesen Sie mehr zum Thema!

Verbände als Instanz stehen verstärkt auf dem Prüfstand. Wir wollen daher regelmäßig über erfolgreiche Beispiele zum Thema Neuausrichtung der internen und externen Verbandsstrukturen berichten. Dazu lassen wir Verbände zu Wort kommen, die sich in einem (oft langwierigen) Prozess neu positioniert haben. In dieser Ausgabe geht es ab Seite 48 um den Bundesverband Fuhrparkmanagement e. V. (BVF), der nach einer Arbeitsphase von fast zwei Jahren zum Bundesverband Betriebliche Mobilität e. V. (BBM) wurde. Und auch der Industrieverband Technische Gebäudeausrüstung (ITGA) Baden-Württemberg musste sein Profil schärfen und mit verschiedenen Maßnahmen gegensteuern, um nicht an Relevanz zu verlieren. Mehr ab Seite 36.

Viel Spaß beim Lesen!  
**Ihre Redaktion**

## SCHWERPUNKT



## VERGÜTUNGSPOLITISCHE HERAUSFORDERUNGEN FÜR VERBÄNDE

In den vergangenen zwei Jahren hatten v. a. die Covid-19-Pandemie und die Lockdowns starken Einfluss auf die Wirtschaft und die Art des Arbeitens. Mittlerweile zeigen sich durch eine immer stärker anziehende Inflation auch zunehmend die Auswirkungen des verheerenden Krieges in der Ukraine.

### VERBÄNDEREPORT GESPRÄCH

06

#### VEREINE UND VERBÄNDE SIND NICHT DAS GLEICHE

Aber es gibt Gemeinsamkeiten. Holger Albers kennt beides: Verbände und Vereine. Er hat viele Jahre für Verbände gearbeitet, sich dann in seiner Selbstständigkeit mehr und mehr der Entwicklung von Sportvereinen zugewandt und ist nun als Geschäftsführer eines großen Sportvereins im Rhein-Main-Gebiet hauptamtlich tätig.

### SCHWERPUNKT

22

#### INNOVATION = DIVERSITY = ZUKUNFT?

Viele aktuelle Studien belegen, dass Organisationen durch divers besetzte Führungsgremien erfolgreicher werden. Dabei belegen repräsentative Umfragen, dass neben Umsatzsteigerungen auch Performancesteigerungen in den Bereichen Kreativität, Innovation und unternehmerischer Offenheit zu verzeichnen sind, wenn Gender Diversity im C-Level (Chief Management) Einzug hält.

### SCHWERPUNKT

30

#### SAME SAME BUT DIFFERENT?

In diesem Beitrag zeigen wir auf, warum das Thema „Frauen in Führungspositionen“ unterschiedliche emotionale Reaktionen hervorruft. Wir beleuchten das Thema aus einer praxisorientierten Sichtweise und legen dar, warum das Thema für Verbände, Kammern und Stiftungen wichtig ist. Schließlich geben wir konkrete Empfehlungen für den Umgang mit bestehenden Herausforderungen.

### VERBAND & MANAGEMENT

42

#### ZUKUNFTSWEISENDE VERBANDSFÜHRUNG? UNTERNEHMERISCHE ORIENTIERUNG!

Verbände werden im Gegensatz zu anderen (gemeinnützigen) Organisations-Typen des Dritten Sektors von der Wissenschaft relativ stiefmütterlich behandelt – zu Unrecht! Viele Verbände begleiten und fördern ihre Mitglieder und Branchen oftmals bereits seit Jahrzehnten sehr erfolgreich, bauen auf bestehenden Traditionen auf und erfinden sich gleichzeitig immer wieder neu am Puls der Zeit. Der vorliegende Beitrag zeigt auf, warum die bisherigen Analysen erfolgreicher Verbandsarbeit anhand von Leistungen und Markt-Aktivitäten zu kurz greifen und präsentiert mit Unternehmerischer Orientierung ein ebenso umfassendes, wie zukunftsweisendes strategisches Management-Konzept.

### 18. DEUTSCHER VERBÄNDEKONGRESS

54

#### LIVE UND IN FARBE: 18. DEUTSCHER VERBÄNDEKONGRESS IN BERLIN

„Zwischen digitaler Nähe und analoger Entfremdung“ titelt der Deutsche Verbändekongress, der Ende September in Berlin stattfindet. Auf der Leitveranstaltung für Führungskräfte aus Verbänden und vergleichbaren Organisationen geht es um Zukunftsstrategien für Verbände unter neuen Rahmenbedingungen. Ergänzt wird das Angebot erstmals von einem Digitaltag am 5. Oktober 2022.

## DEUTSCHLANDS SMARTESTE STÄDTE

© Mediaserver/Andreas Vallbracht

### DESTINATION

86

#### TAGEN IM HOHEN NORDEN

Frische Seeluft peppt Verbandsveranstaltungen auf. Deutschlands Norden hat in dieser Hinsicht viel zu bieten. Das Spektrum reicht von den Bremer Stadtmusikanten über Hamburgs CCH mit Alternativen in der Speicherstadt oder an der Rothenbaumchaussee. In Mecklenburg-Vorpommern ist Rostocks Convention Bureau Anlaufstelle und hat neben HanseMesse und StadtHalle auch das Schlossgut Broock und das Kurhaus Warnemünde im Angebot. Niedersachsen hingegen ist Center-Parcs-Land, während Schleswig-Holstein mit seinem Convention Bureau Furore macht und die Kieler Förde Events am und auf dem Wasser anzieht.

### STUDIENREISE

98

#### NEUE TAGUNGSPERSPEKTIVEN IM ESTREL BERLIN

Das Estrel Berlin ist mit 1.125 Zimmern und Suiten unbestritten Deutschlands größtes Kongresshotel. Darüber hinaus besticht das Haus mit seinem visionären Eigentümer Ekkehard Streletzki durch ein überaus engagiertes Team und vielfältige Möglichkeiten vor, während und nach Events. Gerade im Hinblick auf die aktuell schwer kalkulierbaren Variablen in der Veranstaltungsplanung punktet das Estrel mit seinem „Alles unter einem Dach“-Konzept. Davon konnten sich die Teilnehmer einer Studienreise für Verbände im August persönlich überzeugen.

### ÜBERSICHT

- 03 Impressum
- 03 Editorial
- 07 Verbändereport Gespräch
- 14 **Verbandspersonal im Fokus**
- 42 Verband & Management
- 54 18. Deutscher Verbändekongress
- 64 Digitalisierung & Change-Management
- 68 Brüsseler Spitzen
- 73 **Verband & Tagung**
- 104 Tagungsmarkt Deutschland
- 109 Experten für Verbände
- 112 Inserentenverzeichnis
- 114 Gehört & Gelesen