

Deutsches Verbände Forum

# VERBÄNDE REPORT

**#229**

03 | Oktober 2025  
29. Jahrgang

## Innovation

**KI – Partizipation – Mitgliedergewinnung**



### **DELPHI-Prozess**

Kann Zukunftsforschung  
einen Verband verändern?

### **Verbandsmanager der Zukunft**

Zwischen Serviceorientierung,  
Innovationsgeist und Führungsstärke

Inkl. Supplement

**VERBAND & TAGUNG**



ISSN 0720-9363

## Stillstand? Fehlanzeige!

Die Verbändelandschaft ist in Bewegung. Man kann sogar von einer Art permanenter Transformation sprechen. Damit ist jedoch nicht nur der digitale Strukturwandel gemeint, sondern auch das sich wandelnde politische Umfeld, die demografischen Entwicklungen, eine neue Führungskultur und veränderte Mitgliedererwartungen.

Während manche Organisationen etwa beim Thema KI mutig voranschreiten, suchen andere noch nach den richtigen Wegen. Wir stellen hierzu ab Seite 12 erste Praxislösungen, Strategien und Ansätze vor. Dem Hauptamt kommt wie so oft eine Schlüsselrolle zu, doch das Ehrenamt und die Mitglieder müssen die Entscheidungen zu Innovationen mittragen und unterstützen. Partizipation ist ein Schlagwort der Stunde. Auch wenn es darum geht, junge Menschen in den Verband einzubeziehen und für sich zu gewinnen.

Verbände können ihre volle Wirkung entfalten, wenn sie offen kommunizieren und Themen gemeinsam mit den Mitgliedern vorantreiben. Dann werden sie von der Außenwelt als lebendige, relevante Organisationen wahrgenommen. Dafür braucht es vor allem engagierte Mitglieder. Doch Mitgliederbeteiligung ist kein Selbstläufer, sondern muss bewusst gestaltet werden. Einen interessanten Ansatz, um Potenziale und Engagement freizusetzen, verfolgte etwa der Bundesverband der Maler und Lackierer mit seinem Delphi-Prozess. Einen ersten Blick auf die Ergebnisse gibt es ab Seite 48.

Immer wichtiger – v. a. mit Blick auf die harten demografischen Fakten – ist außerdem eine neue Form der Mitgliederwerbung und -aktivierung. Wir laden interessierte Verbände daher herzlich zur Winter School MITGLIEDERWIRKSAM ein. Mehr Informationen finden Sie unter: [www.mitgliederwirksam.de](http://www.mitgliederwirksam.de)

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen!



**Karen Scarbatta**  
Bereichsleiterin  
Verbändereport

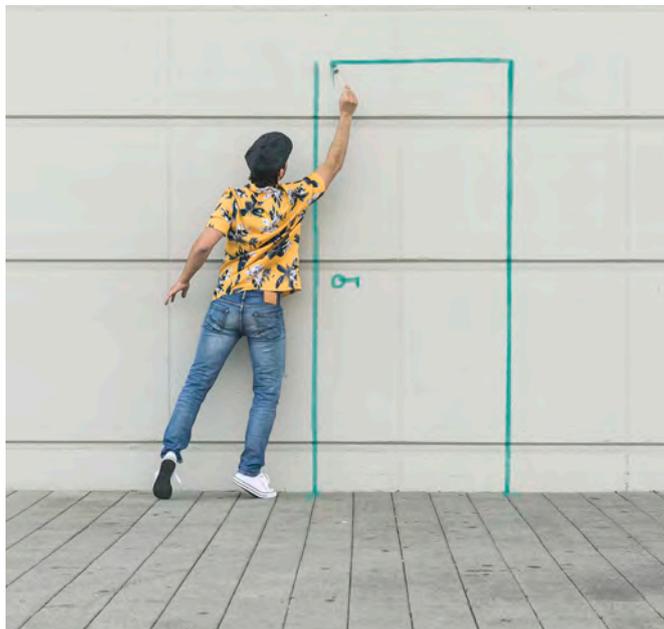
**PS:** Ihr Verband hat innovative Lösungen geschaffen, die auch einen Mehrwert für andere Verbände haben? Berichten Sie gern auf dem 20. Deutschen Verbändekongress im August 2026 darüber. Wir freuen uns auf Ihre Vorschläge!

Follow us:



# Innovation

## KI – Partizipation – Mitgliedergewinnung



### Wie sich Verbände ein Umfeld für Innovation und Partizipation schaffen

Die ganze Welt scheint im Umbruch, da ist es nicht erstaunlich, dass das Thema Veränderung auch in den deutschen Verbänden Hochkonjunktur hat. Es gibt wohl keinen Verband, der heute noch so arbeitet wie vor fünf Jahren. Manche verändern sich sehr bewusst, andere eher notgedrungen. Auffällig ist, dass es zu keinem Stillstand mehr kommt. Eine Art permanente Transformation scheint sich zu verstetigen. Wesentlicher Treiber ist die Zukunftsfähigkeit.

06

### KI macht den Unterschied – wie der TÜV-Verband künstliche Intelligenz in seiner Arbeit verankert

12

### KI-Einführung in der Praxis – von der Roadmap zur gelebten Realität

Die Einführung von KI stellt Verbände vor strategische, kulturelle und technologische Herausforderungen. Der Beitrag zeigt anhand von sechs Handlungsfeldern praxisnah auf, wie ein menschenzentrierter Change-Management-Ansatz Akzeptanz schafft und Potenziale erschließt. Wie das beim BPI – Bundesverband der Pharmazeutischen Industrie e. V. erfolgreich umgesetzt und gelebt wird, zeigt das ergänzende Praxisbeispiel.

16

### The time is now: Warum es für KI im Verband jetzt unbedingt Verantwortung braucht

22



### Praxis-Leitfaden: Einsatz von KI für die Wertschöpfung des Verbandes

Der Einsatz generativer und anderer Arten künstlicher Intelligenz ist in Verbänden bereits gängige Praxis. Und die breite Anwendung wird durch die rasante Weiterentwicklung und Omnipräsenz von KI in digitalen Arbeitsgeräten, Anwendungen oder Apps und Suchmaschinen immer einfacher. Die Frage ist also nicht mehr, „ob“ KI in Verbänden eingesetzt werden soll, sondern „wo und wie“. In diesem Artikel geht es vor allem darum, die Wissenspotenziale des Verbandes intelligent für die effektive und effiziente Wertschöpfung zu nutzen.

24



### „Sprich mit mir, Maschine!“ – Wie KI unsere Kommunikation verändert und Zugänge schafft

Ob im Haustürwahlkampf, auf der Straße oder zuletzt im digitalen Chatfenster: Organisationen haben über die letzten Jahrzehnte vielfältige Methoden entwickelt, um Nähe und Bindung zu ihrer Zielgruppe herzustellen. Der Beitrag zeigt, wie Verbände aus diesen Erfahrungen lernen können, um mit KI-gestützten Tools wie Chatbots und Voice Agents in die nächste Phase der Ansprache und Mitgliedergewinnung einzutreten – dialogisch, barrierearm und in Echtzeit.

30

## Die KI-Verordnung und ihre rechtlichen Anforderungen

Die KI-Verordnung schafft klare Regeln für Akteure entlang der KI-Wertschöpfungskette. Sie definiert verbindliche Anforderungen für bestimmte KI-Anwendungen und sorgt für mehr Transparenz und Sicherheit im Umgang mit dieser Technologie. Die Vorschriften gelten für alle Unternehmen, Behörden, Organisationen und alle weiteren Akteure, die ein KI-System in der EU einsetzen oder auf den Markt bringen. **36**

## Wie ein Ticketsystem für mehr Speed im Verband sorgt

**42**

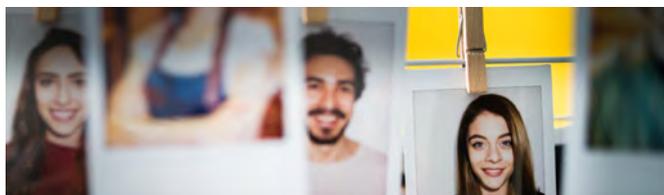
## Kann Zukunftsforschung einen Verband verändern?

Der Bundesinnungsverband der Maler und Lackierer in Deutschland hat in Eigenregie einen DELPHI umgesetzt und mit über 500 Handwerksbetrieben über das „Malerhandwerk2040“ diskutiert. Mit verblüffenden Ergebnissen, aber auch Grenzen auslotend. **48**

## Boomer – reich und als Konsumenten unterschätzt

**54**

## Ohne die Babyboomer wird's still im Verband

**56**

## Personal: Verbandsmanager der Zukunft

Sie steuern, inspirieren und gestalten – und bewegen sich dabei sicher zwischen Tradition und Wandel. Erfahren Sie, wie sich das Rollenbild moderner Verbandsführung verändert und welche Kompetenzen jetzt zählen. **60**

## Update: Rechtliche Fallstricke beim Fernunterricht

**66**

## Brüsseler Spitzen

**68**

## Verband & Tagung Berlin & Osten: Blühende Tagungsland- schaften neben Groß- stadtflair

Der Meeting Guide Berlin umfasst über 500 gelistete Anbieter und Locations für Events – darunter viele außergewöhnliche Angebote. Dazu kommt eine Hotellandschaft mit über 146.000 Betten. Damit ist und bleibt die Hauptstadt der führende Messe- und Kongressstandort in Deutschland. Doch auch die anderen Regionen Ostdeutschlands – von der Ostsee bis ins Vogtland – laden ein zu Tagungen in Städten mit reicher Geschichte oder idyllischen Landschaften. Der Verbändereport stellt bewährte und neu entdeckte Optionen für Verbände vor. **76**



## Verband & Tagung Ausgezeichnet! Zertifizierte Häuser für Verbände

An Zertifizierungen und Auszeichnungen für Tagungsstätten herrscht kein Mangel. Das Spektrum reicht von erwiesener Nachhaltigkeit, Barrierefreiheit und Tagungskompetenz bis hin zu Architektur- und Tourismuspreisen. Diese Qualitätsnachweise schaffen nicht nur einen Wettbewerbsvorteil für die Häuser, sondern sorgen auch für mehr Vertrauen bei Kunden und Geschäftspartnern. Im Zweifel fällt die Wahl des nächsten Veranstaltungsorts so deutlich leichter. **96**

## Verband & Tagung Gut angebunden, schnell angekommen: Tagen an Verkehrsknotenpunkten

Mit öffentlichen Verkehrsmitteln, der Regionalbahn, dem ICE, Auto oder Flugzeug – auf unterschiedlichsten Wegen finden Gäste zu Verbandsevents. Mitunter kann die Anreise aus Deutschland, Europa und der Welt recht weit sein. In Deutschlands Verkehrsknotenpunkten gibt es gut vernetzte Veranstaltungsflächen: etwa an den Flughäfen Berlin, Düsseldorf und Frankfurt, in den Metropolstädten Mainz und Köln, an den Messen Bremen und Stuttgart oder in Erding, wo die Stadthalle einen Katzensprung vom Flughafen entfernt liegt. Der Verbändereport gibt einen Überblick. **112**

Personalia	<b>74</b>
Verband & Tagung	<b>75</b>
Partner der Verbände Businesscards	<b>125</b>
Impressum	<b>130</b>
Inserentenverzeichnis	<b>130</b>