

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



**VM 2/18**

Nina Hänslì

## **Veränderte Erwartungen an Berufsverbände**

Verbands-Management, 44. Jahrgang, Ausgabe 2 (2018), S. 44-49.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)  
Universität Freiburg/CH ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch))  
Redaktion: Luisa Wagenhöfer  
Layout: Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei, Freiburg/CH  
Fotomaterial: Thema «Digitalisierung»: istockphoto.com  
ISBN: 3-909437-52-4  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Praxisbeitrag

# Veränderte Erwartungen an Berufsverbände

Nina Hänsli

Die grössten Treiber der heutigen Transformationen sind die gleichen wie bei der Arbeitswelt 4.0 – Globalisierung, Digitalisierung, Automatisierung, Gig-Economy und Generationenwandel. Für Berufsverbände ist es wichtig, mit diesen Treibern umgehen zu können und sie so zu nutzen. Mitgliederbefragungen sind ein gutes Instrument, um Veränderungen zu evaluieren und darauf zu reagieren. Es werden nicht nur neue Geschäftsmodelle aufkommen, sondern auch die Bedürfnisse der Mitglieder werden sich verändern. Deswegen sollten Berufsverbände schon heute diese Themen im Fokus haben.

In der Arbeitswelt 4.0 können ganze Wertschöpfungsketten automatisiert werden, die dazu eingesetzten Systeme kommunizieren untereinander sowie mit der menschlichen Ressource. Vernetzung und neue Geschäftsmodelle sind Kernelemente, entwickelt und genutzt von ortsunabhängigen, flexiblen, die Digitalisierung nutzenden Generationen.

## Ungeahnte Ausmasse

Die Globalisierung nimmt heute ungeahnte Ausmasse und Formen an. Globalisierung bedeutete früher vor allem internationalen Handel. Dieser ist heute so intensiv wie noch nie, aber darüber hinaus ist die Wirtschaft heute zusätzlich globalisiert, etwa in Form des globalen (Steuer-)Wettbewerbs, der modernen Finanzwirtschaft, der Ströme an Arbeitsmigration, der globalisierten Outsourcing-Dienstleistungen.

Die zweite Triebfeder ist die Digitalisierung. Digitalisierung bedeutet in der heutigen Form die Entlastung von menschlichen Ressourcen durch technische Hilfsmittel. Beispiele für Digitalisierung sind auch ortsungebundene Online-Kommunikation, nicht zuletzt dank Cloud-Dienstleistungen und moderner Hardware (Laptops, Tablets, Smartphones), welche sich stark verändert haben. Ein gutes Beispiel für die Digitalisierung ist die Erfindung des Excels; mit den

entsprechenden Formeln können diverse komplexe Berechnungen durch das Programm ausgeführt werden. Diese Berechnungen haben davor Menschen vorgenommen, welche nun das digitale Hilfsmittel nutzen können und mehr Ressourcen zur Verfügung haben.

## Künstliche Intelligenz

Die dritte Triebfeder ist die Automatisierung. Die Automatisierung ersetzt die menschliche Ressource in den Prozessen. Die heutige Automatisierung ist also teilweise eine Roboterisierung, vor allem aber auch eine Computerisierung, nicht zuletzt in Form von künstlicher Intelligenz. Automatisierung ermöglicht es, menschliche Ressourcen zu entlasten. Damit eine Automatisierung im Sinne einer Roboterisierung Sinn macht, stellt sich jedoch auch immer die Frage nach der kritischen Masse, denn ohne diese lohnt sich eine Roboterisierung kaum. In Betracht für eine solche Roboterisierung kommen vor allem Routine-Arbeiten, und zwar sowohl manuelle (z. B. Spargeln stechen) wie auch «analytische» Routine-Arbeiten (z. B. Aktienhandel).

Die vierte Triebfeder der Arbeitswelt 4.0 ist das Entstehen neuer Geschäftsmodelle und -formen, die sogenannte Gig-Economy. Die Gig-Economy ist dank Mega-Unternehmen wie Uber oder Airbnb zum Alltagsbegriff geworden: Neue Business-Modelle, welche bestehende Industrien fundamental unterwandern und noch nie dagewesene Dienstleistungen bieten, aber gleichzeitig auch neue und ungelöste Probleme schaffen. Kernelement der Gig-Economy ist oft die Vernetzung, wie es auch bei Uber und Airbnb der Fall ist; zur Verfügung gestellt werden Plattformen, die Angebot und Nachfrage vernetzen. Die Arbeitnehmenden dieser Plattformen befinden sich in einer «Scheinselbstständigkeit», diese bringt gerade Millennials die erwünschte Flexibilität, aber auch eine gewisse Planungsunsicherheit<sup>1</sup>.

Die fünfte Triebfeder schliesslich ist der Generationenwandel. Die jüngeren Generationen der Millennials (ca. zwischen 1980 und 2000 Geborene) und der

Generation Z (ca. ab 2000 Geborene) sind geprägt durch Werte rund um Selbstverwirklichung. Das bedeutet, sie verinnerlichen nicht ohne Weiteres die Ziele und Werte eines Arbeitgebers – entsprechend sind sie relativ weniger loyal. Die typische Organisationsform von Unternehmen, aber auch von Behörden und NPO, sind starke und starre Hierarchien. Hierarchien bereiten diesen Generationen Mühe. Millennials sind nicht daran interessiert, sich an Regeln zu halten, die für sie keinen Sinn machen – sie wollen Ziele, an welche sie intrinsisch glauben, erreichen.<sup>2</sup> Die Ergebnisse einer Studie belegen: Die jüngeren Generationen haben zwar nicht dieselben Einstellungen wie ältere, aber sie sind nicht egozentrischer. So zeigt sich etwa, dass jüngere Generationen gegenüber aktivem Engagement wie z. B. der Freiwilligenarbeit gleich offen sind wie ältere. Auch können sich jüngere Generationen durchaus vorstellen, einem Berufsverband als Mitglied beizutreten.<sup>3</sup>

### Aufschlussreiche Mitgliederbefragungen

Für Berufsverbände ist es wichtig, mit diesen Treibern umgehen zu können, sie zu nutzen und entsprechend Transformationen zu erkennen, zu gestalten, zu füh-

ren und umzusetzen. Ein mögliches Instrument, das hilft, Transformationen zu erkennen, sind Mitgliederbefragungen. Mitgliederbefragungen dienen einerseits dazu, die Zufriedenheit und Bedürfnisse der Mitglieder zu evaluieren, andererseits zeigen die Ergebnisse bei regelmässiger Durchführung die Veränderung der Bedürfnisse und Vorlieben der Mitglieder selbst auf. Zugleich ist jedes Mitglied eines Berufsverbandes selbst mit der Arbeitswelt 4.0 konfrontiert und spiegelt dem Berufsverband somit auch, welche Treiber besonders stark beeinflussen. Erfahrungsgemäss variiert die Stärke der Beeinflussung der Treiber je nach Beruf.

Die Gründe für die Mitgliedschaft in einem Berufsverband sind in den vergangenen vier Jahren konstant geblieben. Die wichtigsten Motivatoren: das Fachwissen aktuell halten und Weiterbildungsangebote. Ebenfalls von Bedeutung sind die Stärkung des Berufsimages sowie das Networking und der Erfahrungsaustausch (vgl. Abbildung 1). Das Alter hat keinerlei Einfluss auf die Motivation der Mitgliedschaft in einem Berufsverband; die Motivatoren sind für die verschiedenen Altersgruppen identisch. Ebenfalls konstant geblieben ist in den letzten vier Jahren

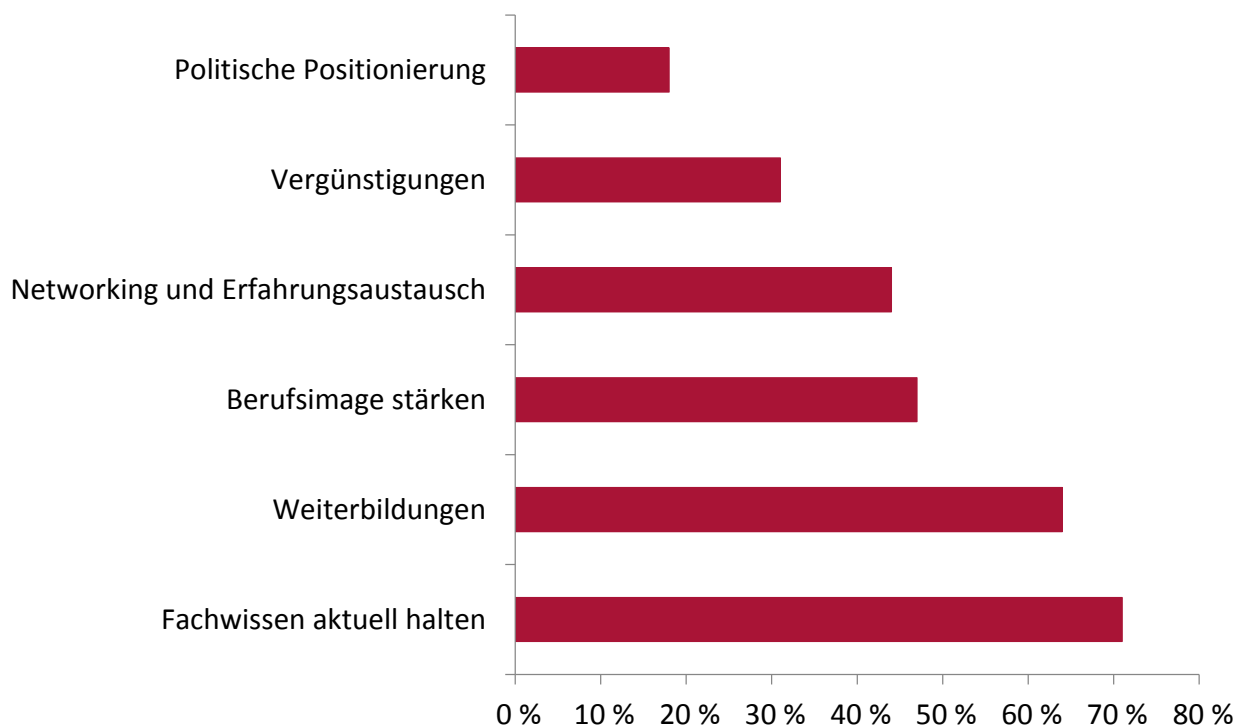


Abbildung 1: Motivation für Mitgliedschaft (Beispiel aus einer Befragung)

die Ansicht der Mitglieder, wonach sich die Berufsverbände zukünftig stärker in den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit, Bildung (Grund- und Weiterbildung) sowie Beratung engagieren sollen. Aus dieser Konstanz lässt sich folgern, dass die Treiber der Arbeitswelt 4.0 die Motivation für eine Mitgliedschaft bei einem Berufsverband sowie das gewünschte künftige Engagement des Verbandes nicht verändert haben. Auch zeigen sich keine Generationenunterschiede.

### Wandel in der Kommunikation

Generationenunterschiede sind hingegen im Bereich der gewünschten Kommunikationsmittel deutlich erkennbar. Werden die Mitglieder nach ihrem bevorzugten Kommunikationsmittel gefragt, ergibt sich das Bild.

Auf Abbildung 2 ist deutlich zu erkennen, dass der elektronische Newsletter und die Verbandszeitschrift die bevorzugten Kommunikationsmittel zur Vermittlung von Informationen sind. Im Hinblick auf die Digitalisierung mag es im ersten Moment verwunderlich erscheinen, dass die gedruckte Verbandszeitschrift einen so hohen Wert erzielt. Dieser hohe Wert

lässt sich durch den Generationenunterschied begründen. Mitglieder unter 30 Jahren sowie Mitglieder zwischen 31 und 40 Jahren bevorzugen den elektronischen Newsletter signifikant (1 % Niveau) häufiger als bevorzugtes Kommunikationsmittel als die über 41-Jährigen (Alterskategorie 41-50 Jahre und über 50 Jahre). Umgekehrt wählen die über 41-Jährigen die Verbandszeitschrift signifikant (5 % Niveau) häufiger als bevorzugtes Kommunikationsmittel als die unter 30-Jährigen. Der Effekt bei den 31-40-Jährigen ist knapp nicht signifikant.

Für Berufsverbände bedeutet dies sicherlich, dass jüngere Generationen wie Millennials und die Generation Z über den elektronischen Newsletter informiert werden sollten. Ungünstig wäre jedoch die Schlussfolgerung, dass die Verbandszeitschrift eingestellt werden könne, da die nachkommenden Generationen den elektronischen Newsletter bevorzugten. Sicherlich ist es für Berufsverbände wichtig, ein Bewusstsein zu haben, welche Kommunikationsmittel von welcher Altersgruppe bevorzugt werden. Genauso wichtig ist es aber zu wissen, welchen Altersgruppen der Berufsverband am meisten Nutzen bringt (s. Anhang).

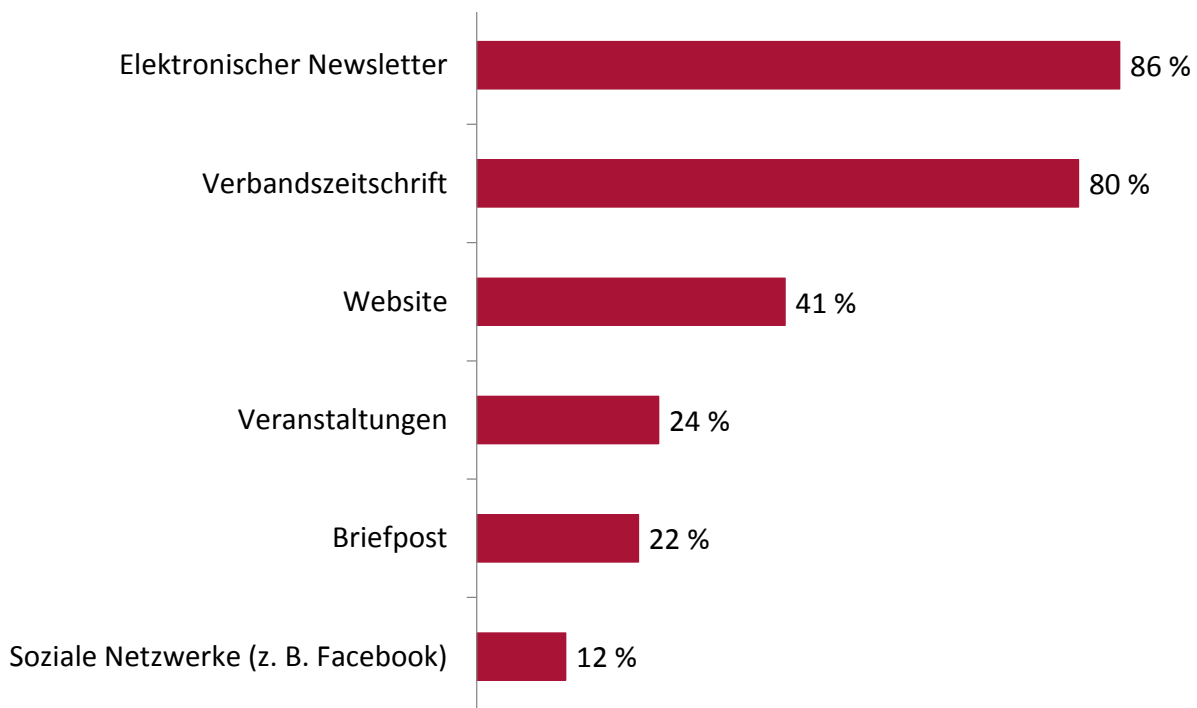


Abbildung 2: Bevorzugte Kommunikationsmittel

## Positionierung im Internet

Die Digitalisierung hat nicht nur Auswirkungen auf die Kommunikation mit den Mitgliedern, sondern auch auf die Positionierung der Berufsverbände. Wie erwähnt haben sich bezüglich des gewünschten künftigen Engagements von Berufsverbänden in den letzten Jahren keine grossen Veränderungen ergeben. Wird aber beispielsweise der Bereich Öffentlichkeitsarbeit unter dem Aspekt der Digitalisierung näher betrachtet, ergibt sich ein differenzierteres Bild. Ein Berufsverband legt in seiner Strategie und der daraus resultierenden Positionierung fest, welche Themen er in der Öffentlichkeit besetzen möchte. Tauchen diese Themen in der Politik und / oder den Medien auf, wird idealerweise der Berufsverband kontaktiert. Erfahrungsgemäss sind Berufsverbände aber nicht immer gleich die ersten, mit denen Kontakt aufgenommen wird.

Im Zeitalter der Digitalisierung ist es üblich, Schlagwörter in Suchmaschinen wie Google einzugeben. Erscheint der Berufsverband unter den Resultaten, erhöht sich somit die Chance, dass er kontaktiert bzw. überhaupt wahrgenommen wird. Eine klar strukturierte Webseite, die laufend Suchmaschinen optimiert (SEO) wird, ist für Berufsverbände heute ein sehr wichtiges Instrument. Ein Berufsverband muss sich im Internet genauso klar und vor allem gut auffindbar zu seinen Themen positionieren wie in der analogen Welt.

## Welche Dienstleistungen sind gefragt?

Die Mitglieder wünschen sich weiter ein verstärktes Engagement im Bereich Beratung. Dies ist einerseits typisch für die Generation der Millennials. Andererseits gilt es auch zu beachten, dass gerade für Mitglieder der Berufsverbände, welche ihren Beruf selbstständigerwerbend ausüben, der Treiber der veränderten Geschäftsmodelle (Beispiel Gig-Economy) relevant ist. Wie eingangs erwähnt, verändern neue Geschäftsmodelle aktuell die Arbeitswelt 4.0; dies ist sowohl für die erwähnten Mitglieder als auch für den Berufsverband selbst ein wichtiges Thema.

Die Mitgliederbefragungen verschiedener Berufsverbände über die letzten Jahre hinweg zeigen, dass aktuell noch die richtigen Dienstleistungen – also Leistungen, die für die Mitglieder wichtig sind und mit denen sie zufrieden sind – angeboten werden. Die Treiber der Arbeitswelt 4.0 weisen aber wie bereits beschrieben auch darauf hin, dass sich die Geschäftsmodelle in Zukunft verändern werden. Für Berufsverbände ist es daher wichtig, sich frühzeitig damit zu befassen, welche Veränderungen möglicherweise neue Geschäftsmodelle hervorrufen können.

## Neue Geschäftsmodelle

Geschäftsmodelle bestehen aus vier verschiedenen Dimensionen: Die erste Dimension ist das Mitglied (für wen wird Leistung erbracht?), die zweite Dimension befasst sich mit dem Nutzenversprechen (welchen

Nutzen bringt der Berufsverband dem Mitglied?), die dritte Dimension behandelt die Wertschöpfung (welche Ressourcen werden wie eingesetzt, um die Leistung zu erbringen?), und die vierte Dimension schliesslich fragt nach dem Wieso (wieso ist dies für den Berufsverband lohnenswert?). Verändern sich mindestens zwei der vier Dimensionen, so wird von einem neuen Geschäftsmodell gesprochen.

Studien belegen, dass es insgesamt 55 verschiedene Muster oder Typen von Geschäftsmodellen gibt. Ein Beispiel ist Crowdsourcing: Ein Berufsverband fragt über das Internet seine Berufsangehörigen, wie das neue Logo und der damit verbundene Auftritt des Berufsverbandes aussehen soll. Die Berufsangehörigen reichen Vorschläge ein und der Gewinner erhält einen kleinen Preis. Ein weiteres Beispiel ist das Modell Open Source: Ein Berufsverband entwickelt eine Plattform, welche Anbieter und Endkunden verknüpft und über welche sich direkt Termine vereinbaren lassen. Diese Plattform stellt der Berufsverband allen seinen Mitgliedern zur Verfügung. Die Mitglieder können die Plattform selbst weiter für ihre Bedürfnisse anpassen. Ebenfalls in diese Richtung geht das Modell Peer to Peer: der Berufsverband bietet seinen Mitgliedern eine Online-Plattform an, über welche sich die Mitglieder vernetzen können. Auf der Plattform können sie beispielsweise gegenseitig Produkte ausleihen, vermieten oder sich mittels Benchmark-Berechnungen anzeigen lassen, wo sie im Vergleich zu anderen Mitgliedern stehen – zum Beispiel bezüglich Ausgaben für gewisse Produkte und / oder Lohnkosten.<sup>4</sup>

## Zusammenfassung

Jede Organisation muss sich fragen, wo sie in dieser Welt steht. Langfristig werden neue Geschäftsmodelle und die Anpassung der internen Strukturen (auch) für Berufsverbände eine wichtige Rolle spielen. Regelmässige Mitgliederbefragungen sind ein gutes Instrument, um Veränderungen zu evaluieren und entsprechend darauf zu reagieren. In Anbetracht der Digitalisierung spielt die klare Positionierung der Berufsverbände mittelfristig auch im Online-Bereich eine immer grössere Rolle.

Der Generationenwandel verlangt zudem nach unterschiedlichen Kommunikationsmitteln für die Generationen – dies immer im Bewusstsein, dass die Mitglieder ab 41 Jahren jene sind, die den Nutzen des

Berufsverbandes am stärksten wahrnehmen und auch jene sind, welche die Höhe des Mitgliederbeitrages als angemessen (und nicht zu hoch) empfinden. Das Potenzial der Digitalisierung, der Generationenwandel und die Gig-Economy sind Treiber, die neue Geschäftsmodelle hervorbringen und auch die Bedürfnisse der Mitglieder mittel- bis langfristig verändern werden. Berufsverbände tun gut daran, sich bereits heute mit diesen Themen zu befassen und ihren Mitgliedern zu signalisieren, dass sie am Puls der Zeit sind.

## Fussnoten

<sup>1</sup> Vgl. Autor et al. 2003; Hyacinth 2017; Pinsof 2015.

<sup>2</sup> Vgl. Anderson et al. 2017.

<sup>3</sup> Vgl. Kovic & Hänsli 2017.

<sup>4</sup> Vgl. Gassmann et al. 2014.

<sup>5</sup> Vgl. Hänsli 2018. Der Report wurde nicht veröffentlicht, eine Kurzzusammenfassung findet sich unter: <https://us10.campaign-archive.com/?u=f8de4e5239c2ebf07e39b3aad&id=9f4c7d9b37#> Befragung.

## Literatur

Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A. & Buckley, R. M. (2017). What Works for You May Not Work for (Gen)Me: Limitations of Present Leadership Theories for the New Generation. *The Leadership Quarterly* 28 (1). S. 245-260.

Autor, D. H., Levy, F. & Murnane, R. J. (2003). The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration. *The Quarterly Journal of Economics* 118 (4).S. 1279-1333.

Burtch, G., Carnahan, S. & Greenwood, B. N. (2016). Can You Gig It? An Empirical Examination of the Gig-Economy and Entrepreneurial Activity. *SSRN Scholarly Paper ID 2744352*. Rochester, NY: Social Science Research Network. URL: <https://papers.ssrn.com/abstract=2744352> (20.06.18).

Campbell-Kelly, M. (2007). Number Crunching without Programming: The Evolution of Spreadsheet Usability. *IEEE Annals of the History of Computing* 29 (3): S. 6-19.

Gassmann O., Frankenberger K. & Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator*. Pearson, UK.

Hänsli, N. (2018). Mitgliederbefragung Swiss Dental Hygienists. Unveröffentlichter Report.

Horney, N. (2016). The Gig Economy: A Disruptor Requiring HR Agility - ProQuest. *People and Strategy* 39 (3), S. 20-27.

Hyacinth, B. (2017). *The future of leadership, rise of automation, robotics and artificial intelligence*. MBA Caribbean Organisation.

Kovic, M. & Hänsli, N. (2017). *Do Millennials care about NPOs? Intergenerational differences in attitudes towards nonprofit organizations*. URL: <https://osf.io/preprints/socarxiv/g8nqy/> (20.06.18).

Pinsof, J. (2015). A New Take on an Old Problem: Employee Misclassification in the Modern Gig-Economy. *Michigan Telecommunications and Technology Law Review* 22 (2). S.341-373.



### Anhang: Relevanz der Berufsverbände

Die Relevanz eines Berufsverbandes wird von Mitgliedern erst ab einem gewissen Alter erkannt. So sind Mitglieder zwischen 31 und 40 Jahren signifikant (1 % Niveau) zufriedener mit den Verbänden bzw. mit deren Angebot als unter 30-Jährige. Ebenso sind 41 – 50-Jährige signifikant (5 % Niveau) zufriedener mit dem Angebot insgesamt, verglichen mit den unter 30-Jährigen. Fragen nach der Zufriedenheit und Attraktivität des Angebotes wurden in den verschiedenen Befragungen jeweils als gut bis sehr gut bewertet, ohne Generationenunterschied. Dies legt die Schlussfolgerung nahe, dass die Relevanz der Berufsverbände erst ab rund 41 Jahren erkannt wird. Die über 41-Jährigen bewerten auch den persönlichen Nutzen eines Berufsverbandes als signifikant (Niveau 1 %) höher als die unter 30-Jährigen. Zudem wird die Zustimmung für die Höhe des Mitgliederbeitrages signifikant höher, je älter das Mitglied ist. (Bei den 31 – 40-Jährigen gegenüber den unter 30-Jährigen auf einem Signifikanzniveau von 5%. Bei den 41 – 50-Jährigen gegenüber den unter 30-Jährigen auf einem Signifikanzniveau von 1% und gegenüber den 31 – 40-Jährigen auf einem 5 % Signifikanzniveau. Bei den über 50-Jährigen liegt das Signifikanzniveau bei 1% gegenüber den unter 30-Jährigen und den 31 – 40-Jährigen.) Das Einkommen der Mitglieder zeigt hingegen keinen Effekt bezüglich Zustimmung zu der Höhe des Mitgliederbeitrages.<sup>5</sup>

### Die Autorin



#### **Nina Hänsli / [nina.haensli@wamag.ch](mailto:nina.haensli@wamag.ch)**

Nina Hänsli ist bei wamag | Walker Management AG Bereichsleiterin Beratung und Mitglied der Geschäftsleitung. Certificate of Advanced Studies in Business and Corporate Development Strategies (Universität St. Gallen), Master of Arts in European Law and Policy (University of Portsmouth), Bachelor of Science in Business Law (zhaw). Beratung bei wamag bedeutet, sich gemeinsam mit den Kunden einen Überblick zu verschaffen, um daraus weitsichtige Erfolgsstrategien zu entwickeln.