



WIE VERBÄNDE ZUM ATTRAKTIVEN ARBEITGEBER WERDEN (KÖNNEN)

Dieses Problem kennt jeder Verbandsmanager: Auf die ausgeschriebene Referentenstelle gibt es einfach keine passenden Bewerbungen. Häufig bleiben Stellen dann monatelang unbesetzt. Frustriert stellt man fest, dass gute Fachkräfte in Deutschland sehr begehrt sind und dass Unternehmen höhere Gehälter bieten können als die meisten Verbände. Aber sind das wirklich die entscheidenden Gründe dafür, dass sich Verbände bei der Personalsuche so schwertun? Oder haben viele Verbände schlicht ihre Hausaufgaben noch nicht erledigt und stellen viel zu wenig heraus, was sie als Arbeitgeber attraktiv macht?

Karin Stuhlmann und Lars Funk

Umfragen zur Erwartungshaltung von Mitarbeitenden an ihren Arbeitgeber zeigen immer deutlicher:

Ein attraktives Gehalt zählt zwar nach wie vor zu den Top-Erwartungen eines jeden Angestellten, schließlich dient die Arbeit in den allermeisten Fällen zum Lebensunterhalt. Aber Gehaltsoptimierung allein ist für die wenigsten Angestellten ausschlaggebend. Eine auf Statista veröffentlichte Online-Umfrage des Gesamtverbandes Kommunikationsagenturen (GWA) von Juli 2019 zeigt die wichtigsten Erwartungen von jungen Männern und Frauen an ihre Arbeitgeber (Abbildungen 1 und 2 auf der folgenden Seite).

Sowohl für Frauen als auch für Männer sind ein gutes Arbeitsklima und Erfüllung im Job wichtiger als die Höhe des Einkommens. Und auch eine gute Work-Life-Balance, flexible Arbeitszeiten und Weiterentwicklungsmöglichkeiten werden als etwa gleich wichtig angesehen wie die Vergütung.

Die hier zitierte GWA-Studie bezieht sich auf eine Umfrage aus Juli 2019. Eine aktuelle Umfrage von StepStone bestätigt die wesentlichen Aussagen, zeigt jedoch auch zwei Veränderungen, die wohl mit

der Coronapandemie in Zusammenhang stehen: Die Kriterien Arbeitsplatzsicherheit und Gesundheitsschutz im Unternehmen haben an Bedeutung gewonnen.

Was heißt das nun für Verbände? Vielleicht ist der „Kampf um gute Fachkräfte“ für Verbände ja gar nicht so aussichtslos, wie viele Verbandsmanager glauben? Vielleicht haben es viele Verbände nur versäumt herauszustellen, was sie als Arbeitgeber attraktiv macht?

Wer das Thema strukturiert angehen möchte, sollte sich zu jedem der in der Studie aufgeführten Topkriterien überlegen, was der eigene Verband bieten kann. Dabei fällt dann schnell auf, dass Verbände per se viele Dinge anbieten, die heutzutage von einem attraktiven Arbeitgeber erwartet werden. Nehmen wir als Beispiel einmal das Kriterium „Spaß/Erfüllung“, welches bei Männern an oberster Stelle und bei Frauen an zweiter Stelle steht, jeweils deutlich vor dem Einkommen. Schaut man sich genauer an, welche konkrete Erwartungshaltung hinter diesem Kriterium steht, dann geht es vielen Personen heutzutage darum, mit ihrer Arbeit „etwas Sinnvolles zu tun“. Gemeint ist damit, dass man einen gesellschaftlichen Beitrag leisten

möchte. Und dabei auch mit anderen, interessanten Personen in Kontakt kommen will. Gerade hier haben Verbände als Arbeitgeber einen großen Vorteil gegenüber Unternehmen: Viele Aufgaben von Geschäftsführern und Referenten in Verbänden bieten enormes Gestaltungspotenzial. Häufig ist dies auch mit einer Nähe zu Politik und Presse verbunden, die die meisten Unternehmen so nicht kennen. Das Problem: Vielen potenziellen Bewerbern ist das gar nicht bekannt, wie zahlreiche Gespräche immer wieder zeigen.

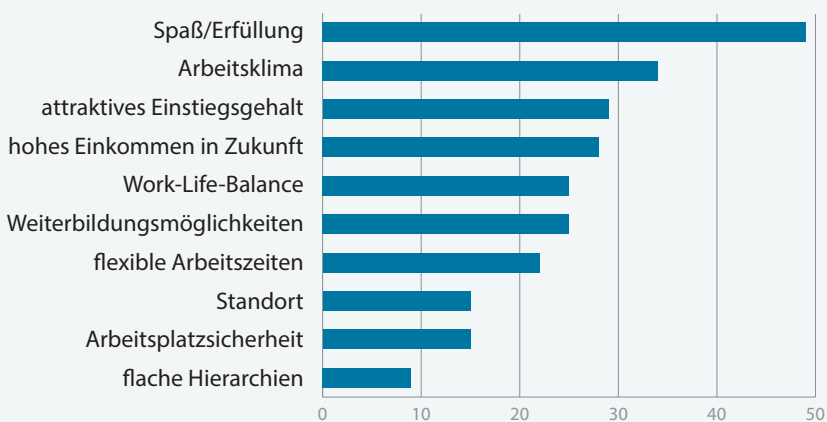
Schauen wir uns als weiteres Beispiel einmal die „flexiblen Arbeitszeiten“ an, die bei Frauen und Männern in der Rangfolge an sechster bzw. siebter Stelle stehen. Oft werden die Bewerber in den Vorstellungsgesprächen ja möglichst schonend darüber informiert, dass mit der Verbandsaufgabe möglicherweise ein paar Samstagstermine pro Jahr und immer wieder Abendtermine verbunden seien, auch Reisebereitschaft müsse man voraussetzen ... So kann man das natürlich sehen. Andererseits ist es jedoch auch so, dass die zusätzlichen Arbeitszeiten häufig durch Freizeit ausgeglichen werden können. Und wer sich selbst und

WELCHE KRITERIEN SIND FRAUEN BEI DER WAHL IHRES ARBEITGEBERS AM WICHTIGSTEN?



Quelle: statista.com

WELCHE KRITERIEN SIND MÄNNERN BEI DER WAHL IHRES ARBEITGEBERS AM WICHTIGSTEN?



Quelle: statista.com

werden. Der „Sinn der eigenen Arbeit“ wird heutzutage immer mehr hinterfragt und reflektiert. Mitarbeitende wollen verstehen, wofür die Organisation steht und wozu sie persönlich mit ihrer Arbeit beitragen können. Und gerade hier haben Verbände einen großen Vorteil: Im Verband geht es eben nicht darum, möglichst hohe Rendite oder Gewinn zu erzielen, sondern um die berühmten Sachziele. Und die stehen bei Bewerberinnen und Bewerbern schon seit Jahren ganz oben auf der Prioritätenliste: „Etwas Sinnvolles tun können“ und „Einen Beitrag leisten zu ...“ sind für viele Menschen wichtiger als die Höhe des Gehaltes, siehe oben.

SCHRITT 2: ZIELGRUPPEN DEFINIEREN

Verschaffen Sie sich Klarheit über die Zielgruppen, in denen Sie neue Mitarbeitende suchen. Menschen sind sehr unterschiedlich. Und ihre Zielgruppen sind nicht nur gekennzeichnet durch Bildungsabschlüsse und Berufserfahrungen, sondern z. B. auch durch bestimmte Werte, Vorlieben, Verhaltensweisen etc. In Abhängigkeit davon, in welcher Zielgruppe Sie suchen, werden Sie sehr unterschiedliche Wege der Rekrutierung beschreiten müssen, um passende Personen zu finden.

SCHRITT 3: UNTERSCHIEDE HERAUSARBEITEN

Suchen Sie auch teamfähige und freundliche Mitarbeitende mit guten kommunikativen Fähigkeiten? Bieten Sie Arbeitsplätze in einem dynamischen Umfeld mit spannenden Entwicklungsmöglichkeiten? Eben – das tun alle! Es kommt jedoch darauf an, die spezifischen Unterschiede herauszuarbeiten und klar zu formulieren. Was macht das Arbeiten in Ihrem Verband besonders? Welche Eigenschaften sind dafür wirklich wichtig? Es empfiehlt sich, hier eine Liste mit sehr spezifischen Anforderungen zu erstellen und diese Punkte hinterher nach

die ihm zugeordneten Gremien gut organisieren kann, dem bieten sich Spielräume in der Arbeitszeitgestaltung, wie es sie in Unternehmen aufgrund vieler Restriktionen meist nicht gibt (mal abgesehen von Start-ups).

Aber wie kommt man als Verband nun zu einem erfolgreichen Employer Brand? Ein Kochrezept gibt es natürlich nicht, sehr wohl aber ein bewährtes Vorgehen in sieben Schritten:

SCHRITT 1: GESELLSCHAFTLICHEN BEITRAG DES EIGENEN VERBANDES HERAUSARBEITEN

„Wir sind der Berufsverband für ...“ oder „Unser gemeinnütziger Verein wurde vor über 100 Jahren gegründet ...“, so liest es sich oft in Stellenanzeigen. Alles schön und gut, aber was leistet Ihr Verband wirklich? Oder anders gefragt: Wozu kann ich beitragen, wenn ich hier mitarbeite? Diese Frage sollte keinesfalls unterschätzt



Wichtigkeit zu sortieren. Das Gleiche gilt für die Dinge, die Sie potenziellen Mitarbeitenden bieten können. Je spezifischer und fokussierter – desto besser. Orientieren kann man sich da durchaus an dem Grundsatz „weniger ist mehr“: Wenige, relevante Eigenschaften bieten für Kandidierende eine bessere Orientierung als lange Auflistungen von Eigenschaften, die letztlich doch nie vollständig sein können.

SCHRITT 4: KLARE BOTSCHAFTEN FORMULIEREN

Wenn die Schritte 1 bis 3 sorgfältig erarbeitet wurden, können Botschaften für die Zielgruppen formuliert werden. Diese sollten einfach und verständlich sein. Und natürlich die Bedürfnisse der Ziel-

gruppe ansprechen. Also z. B. „Gestalten Sie mit uns die Zukunft des...“ oder „Werden Sie Teil unseres großen und interdisziplinären Netzwerks“. Aber Vorsicht: Bei allem Fokus auf Zielgruppen und ihre Bedürfnisse sollten Sie hier unbedingt bei der Wahrheit bleiben. Werden Erwartungshaltungen geweckt, die hinterher nicht erfüllt werden können, werden Sie auch keine zufriedenen Mitarbeitenden gewinnen können.

SCHRITT 5: KOMMUNIKATIONS- WEGE FESTLEGEN

Im Wesentlichen findet Rekrutierung heutzutage online statt, Printanzeigen werden selbst für Führungspositionen nur noch in Ausnahmefällen geschaltet. Aber online ist eben nicht

gleich online: Neben den wenigen großen Stellenportalen (die sich in der Tat kaum unterscheiden) gibt es viele spezialisierte Portale für einzelne Berufsgruppen, z. B. von entsprechenden Branchenverbänden. Eine sorgfältige Recherche lohnt hier immer, schließlich möchte man sich ja nicht darauf verlassen, in einem großen Portal unter einer Vielzahl von Anzeigen tatsächlich gefunden zu werden. Welche Portale tatsächlich Erfolg versprechend sind, ergibt sich im Wesentlichen aus der Zielgruppendefinition in Schritt 2. Das gilt auch für Newsletter und Social-Media-Kanäle: Je nachdem, ob Sie über LinkedIn, XING, Facebook oder Instagram kommunizieren, erreichen Sie sehr unterschiedliche Personen.



mit, um sich als attraktiver Arbeitgeber am Markt zu positionieren. Häufig wird dieses Potenzial jedoch nicht erkannt, da die Arbeitgeberattraktivität immer noch in direkten Zusammenhang mit der Höhe des Einkommens gestellt wird. Dies ist jedoch mitnichten so, wie Umfragen bestätigen. Für Verbände lohnt es sich, systematisch einen Employer Brand für den eigenen Verband aufzubauen. ■

AUTOREN

DR. KARIN STUHLMANN



studierte Psychologie und Pädagogik an der Universität Zürich und ist Absolventin des Diplom-Lehrgangs Verbands-/NPO-Management am Institut für Verbandsmanagement (VMI). 2009 stieg sie als Beraterin bei

der Beratergruppe für Verbands-Management (B'VM) ein. 2010 übernahm sie im Mandat die Geschäftsführung des Schweizerischen Verbands der Ernährungsberater/innen (SVDE). Seit 2012 ist sie Partnerin und seit 2020 Geschäftsführerin der B'VM AG.

→ karin.stuhlmann@bvmberatung.net

LARS FUNK



studierte Maschinenbau an der Fachhochschule Bochum. Er war insgesamt 23 Jahre in verschiedenen Positionen für den Verein Deutscher Ingenieure (VDI) tätig und dort zuletzt innerhalb der Geschäftsleitung

für den Bereich Berufs- und Bildungspolitik verantwortlich. Seit 2018 arbeitet er für die Beratergruppe für Verbands-Management (B'VM). Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind Strategieentwicklung und Personalberatung.

→ lars.funk@bvmberatung.net

SCHRITT 6: DAS EIGENE NETZWERK NUTZEN

Eigentlich ist es erstaunlich, aber die Nutzung des eigenen Netzwerks zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter wird häufig unterschätzt und manchmal sogar ganz „vergessen“. Dabei verfügen gerade Verbände meist über große Netzwerke und viele Kontaktmöglichkeiten in relevanten Zielgruppen. Natürlich ist das Thema auch heikel, schließlich möchte man sich nicht vorwerfen lassen, man hätte jemanden abgeworben. Letztlich ergeben sich aber doch viele Wege, den eigenen Bedarf und die eigenen Botschaften so zu kommunizieren, dass man sich nicht dem Verdacht der direkten Abwerbung aussetzt.

SCHRITT 7: MITARBEITENDE ZU HELDEN MACHEN

Dies ist ein weiterer Punkt, der häufig unterschätzt wird: Ein erfolgreicher Employer Brand lebt von Geschichten. Die Botschaften können noch so gut formuliert sein,

am glaubwürdigsten werden sie klingen, wenn sie von den eigenen Mitarbeitenden kommen. Lassen Sie Ihre Mitarbeitenden über ihre Arbeit erzählen. Über das, was sie tun, wie sie es tun und warum ihnen die Arbeit Spaß macht. Bessere Botschafter als die eigenen Mitarbeiter gibt es für die Personalsuche nicht.

FAZIT

Auch wenn es nicht immer leicht ist, geeignete Fach- und Führungskräfte für den Verband zu gewinnen, unmöglich ist es nicht. Und grundsätzlich bringen die meisten Verbände sehr viel Potenzial

LITERATUR

Jan Brecke: So wollen TOP-Talente arbeiten; Verlag Neue Zürcher Zeitung 2015
 Reinhard K. Sprenger: Radikal Digital – weil der Mensch den Unterschied macht; Campus-Verlag 2018
 Lichtsteiner, Gmür, Giroud, Schauer (2015): Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen. Haupt.
 Karin Stuhlmann, André Bürki: NPO-Führung in Zeiten neuer Herausforderungen, Verbandsmanagement 1/2017
 Claudia Wöhler: Verbandsmanagement mit Zukunft; Springer Gabler 2015



Studienreise Salzburg 2021

EVENTS MIT GESCHICHTE!

Vom **02. bis 05. September 2021** können Sie als Verbandsvertreter die **Top-Tagungsstadt Salzburg kennenlernen** und erleben.

HIGHLIGHTS

- ❖ Warum in die Ferne schweifen mit Ihrer nächsten Jahrestagung, wenn Sie **grenznah** Salzburg für Ihre Teilnehmer nutzen können?
- ❖ **Salzburg – Stadt der kurzen Wege:** fast alle Locations sind zu Fuß erreichbar, wenige Transfers nötig
- ❖ **Donnerstag, 02.09.** Individuelle Anreise der Gäste, Check in im Sheraton Grand Salzburg, Gemütliches Abendessen
- ❖ **Freitag, 03.09.** Besichtigung versch. Kongresslocations in Salzburg, Besichtigung der Residenz zu Salzburg, Abendessen in der Altstadt
- ❖ **Samstag, 04.09.** Besichtigung Schloss Hellbrunn und weiterer Locations für Abendveranstaltungen
- ❖ **Sonntag, 05.09.** gemeinsames Frühstück & individuelle Abreise
- ❖ Ein großer Teil der Aktivitäten und Besichtigungen wird in einem Außenbereich stattfinden (je nach Wetterlage)
- ❖ Ein speziell konzipiertes **COVID-Sicherheitskonzept** sorgt während der Studienreise für Ihre Sicherheit



Gemeinsam bietet das Salzburg Convention Bureau mit dem Verbändereport und der DGVM diese Compliance gerechte Studienreise an. Sie ist an die Ansprüche und Anforderungen sowie Interessen von Verbänden angepasst. Es erwarten Sie vier spannende Tage in Alpenkulisse und Weltkulturerbe-Atmosphäre.

WEITERE INFORMATIONEN & ANMELDUNG!

Heidi Strobl, MBA | Sales & Marketing Managerin
Telefon: +43 662 88987-274 | E-Mail: h.strobl@salzburgcb.com

Eine Teilnahme ist erst durch Bestätigung des SCB möglich. Nach der Teilnahme werden 50 Prozent der Reisekosten erstattet, jedoch maximal 100 Euro.



Verbände
report



COVID-INFORMATIONEN: Wir geben Ihnen ein wenig die Kontrolle in dieser VUKA-Welt zurück. Zumindest versuchen wir es, wenn es darum geht, in dieser Zeit Begegnung zu schaffen um, neue Locations und Regionen für Ihre nächsten Events zu entdecken. Wir treffen uns in kleiner Runde. Kurze und knackige Infos, minimiertes Risiko. Ihre Sicherheit ist uns ein großes Anliegen, deshalb gibt es nicht nur einen Vitaminshot zum Frühstück, sondern wir beachten natürlich auch die aktuellen COVID-Sicherheitsvorschriften, halten Abstand, haben Sitzplätze für Sie reserviert und bieten unsere FFP2 Masken sowie Salzburger Desinfektionsmittel. Ganz allgemein und natürlich abhängig von den geltenden Bestimmungen, werden wir auch von den Teilnehmern einen negativen Test bei Anreise fordern. Wir werden auch versuchen vor Ort Testmöglichkeiten, wenn gewünscht, anzubieten.