

EINLEITUNG

Steuerung ist ein Mittel rechtmäßiger und formaler Machtausübung und dem Geltendmachen von Befugnissen im Verband. Damit wird ein reibungslosen Arbeitsablauf gesichert, der letztlich dem einzelnen Mitglied und der gesamten Mitgliedschaft zu Gute kommt.

Die Steuerungsstrukturen in den Verbänden variieren sehr stark. Das ist nicht anders zu erwarten, weil Verbände durch ihre unterschiedlichen Aufträge, speziellen staatlichen Authorisierungen und behördlichen Vorschriften, Mitgliedschaften in und Beziehungen zu anderen Organisationen uneinheitlich sind. Sie spiegeln üblicherweise die Normen und Gepflogenheiten in ihren Ländern und Gesellschaften wider. Die Steuerungsstruktur eines Verbandes spiegelt immer dessen Organisation und in einem beträchtlichen Maße auch seine Geschichte wider.

Trotzdem gibt es solide Steuerungsprinzipien und – verfahren, mit denen ein Verband arbeiten kann, um Effektivität, langfristigen Erfolg und die Anpassung an die im Verband allgemein akzeptierten Verfahren zu sichern.

Führung dagegen bezieht sich auf die Kompetenzen und Fähigkeiten von Einzelpersonen, die Verantwortung für den Verband übernommen haben und dadurch zur Steuerung befugt sind. Von der Verbandsführung wird erwartet, dass sie Zukunftsstrategien entwickeln, Meinungen beeinflussen und den Verband so führen kann, dass bei der Zielgruppe Interesse an der Mitgliedschaft und der Unterstützung des Verbandes geweckt wird.

Dieses Informationsblatt beschreibt einige Steuerungs- und Führungsprinzipien und -methoden, die Beachtung finden sollten. Es ist als Ergänzung zu anderen IFLA MLAS Materialien zu sehen, besonders zu den „Richtlinien für Aufbau- und Ablauforganisation eines bibliothekarischen Verbandes“. Dort wird beschrieben, welche Aufgaben die gewählten Funktionäre, Vorsitzende, Vorstand, Schatzmeister, Sekretär und Mitarbeiter haben. Alle genannten Personen sind an der Steuerung und der Führung eines Verbandes beteiligt.

STATUTEN

Es ist unbedingt erforderlich, dass ein Verband Statuten hat, denen die Gesamtheit der Mitglieder zugestimmt hat. Sie definieren den Verbandszweck, so dass Mitglieder, potentielle Mitglieder, Regierungsstellen und andere Organisationen das Wesen des Verbandes erkennen können. In den Statuten wird die Organisationsstruktur erläutert und erklärt, wie die Geschäfte geführt werden. Sie enthalten alle notwendigen Einzelheiten über die Verwaltung und Steuerung wie z.B. die Regeln zur Durchführung von

Wahlen, Regeln zur Nominierung von Kandidaten, Vorgaben für Jahres- und andere Versammlungen, Sitzungsordnungen, die Befugnisse und Zuständigkeiten der gewählten Verbandsführung und die Gliederung des Verbandes in Sektionen, Kommissionen u.ä.

MITGLIEDSCHAFT

In den Statuten müssen die Voraussetzungen für eine Aufnahme in den Verband und die Mitgliedsrechte definiert sein. Es ist üblich, verschiedene Mitgliedsgruppen zu haben. Aktive Mitglieder haben normalerweise die vollen Rechte einschließlich der sehr wichtigen Rechte wie das Wahlrecht und die Wählbarkeit in Ämter. Studierende, Pensionäre und assoziierte Mitglieder können begrenzte Rechte haben. Falls es spezielle Voraussetzungen, Rechte oder Einschränkungen für die Mitgliedschaft gibt, sollten diese so präzise wie möglich formuliert werden.

Es ist nicht allgemein so, aber doch üblich, dass den Mitgliedern Beteiligungsmöglichkeiten zugesichert werden, z.B. bei der Wahl des/der Vorsitzenden, Mitspracherecht bei der Verbandspolitik, bei Entscheidungen und Planungen für die Zukunft des Verbandes. Ein Verband lebt und gedeiht erst, wenn grosser Wert auf Mitgliederbeteiligung und Mitsprache gelegt wird und die Gelegenheit dafür geschaffen wird, sich zu engagieren. Einige Verbände berufen jährliche Versammlungen ein, bei denen sich die Mitglieder über das Programm und die Aktivitäten informieren und an Abstimmungen beteiligen können. Bei anderen Verbänden übernehmen kleinere gewählte Gruppen diese Aufgabe.

Es ist unbedingt notwendig, dass allen Mitgliedern die Möglichkeit geboten wird, ihre Meinungen zu äußern und die Verbandspolitik und die Entscheidungsfindungsprozesse zu beeinflussen. Diese Mitgliederbeteiligung gibt der Verbandsführung die moralische Berechtigung, besonders nach außen hin, im Namen der Mitglieder zu sprechen. Es ist ebenso notwendig, dass die Mitglieder wissen, dass sie mit ihrer Stimme Einflussmöglichkeiten haben, was den Reiz für einen Beitritt und die Aufrechterhaltung der Mitgliedschaft darstellt.

BEFUGNISSE, RECHTE UND PFLICHTEN

Es muss sehr klar definiert sein, auf welcher rechtlichen Grundlage der Verband arbeitet und welcher Person oder welcher Gruppe spezielle Befugnisse erteilt wurden. Ebenso klar erkennbar muss sein, nach welchen Steuerungsprinzipien gehandelt wird. Allen Mitgliedern und Aussenstehenden muss bekannt sein, wer Verantwortung trägt, sei es ein gewählter Rat, ein Vorstand, ein Beirat des Vorstands, ein gewählter Präsident oder andere Mitarbeiter.

Die Mitglieder müssen wissen, wer die Zukunftsstrategien entwickelt und Ziele vorgibt, wer sie den Regierungsstellen gegenüber vertritt, wer bei Fragen, die nicht diskutierbar sind, die Entscheidungen trifft, wer die laufenden Geschäfte und die Finanzen betreut und wer gegenüber den Mitgliedern für die Verbandsaktivitäten zuständig ist.

Für gewöhnlich wird die Person oder Gruppe, die diese weitreichenden Befugnisse hat, von den Mitgliedern ausgewählt und vertritt die unter der Gesamtheit der Mitglieder vorherrschende Meinung, damit Entscheidungen auf einer breiten Akzeptanz basieren. Oft wird Wert darauf gelegt, in den Führungsgremien die unterschiedlichen Gruppierungen, die es innerhalb des Verbandes geben mag, zu repräsentieren. Es wird stark darauf geachtet, ein ausgewogenes Verhältnis von Geschlecht und Rasse, von Erfahrung und Sachverstand, geographischen und speziellen Interessengruppen herzustellen.

Ungeachtet der Funktionsweise ihrer Führungsgremien sind Verbände gut beraten, wenn sie festlegen, wer für die wichtigsten Aspekte im Bereich der Steuerung zuständig ist:

- Aufrechterhaltung einer inhaltlich sinnvollen und fortlaufenden Kommunikation mit den Mitgliedern
- Repräsentation der Mitgliederinteressen gegenüber anderen Organisationen und Stellen
- Vorbereitung und Genehmigung der Verbandspolitik nach innen und nach außen
- Kontrolle und Qualitätssicherung von Aufgaben und Aufträgen
- Verteilung und Überwachung der Mittel

Manchmal kann ein Führungsgremium auch für Kontakte zu Regierungsbehörden oder legislativen Körperschaften sowie für das Beschaffen von zusätzlichen Finanzmitteln zuständig sein.

AUFTRAG

Für einen Verband ist eine knappe, klare, akkurate und aktuelle und von den Mitgliedern gebilligte Darlegung des Auftrags unverzichtbar. Darin wird der Verbandszweck erläutert und formuliert, an welche Zielgruppe sich der Verband richtet. Die Darstellung dient dazu, diese wichtige Aussage den Mitgliedern und Aussenstehenden mitzuteilen. Heute erstellen oder modifizieren viele Verbände die Darstellung ihres Auftrags, wenn sie sich mit Langzeit- oder strategischer Planung beschäftigen. Sich des Auftrags bewusst zu sein, ist für die Verbandsführung äußerst

wichtig, weil sie aufgrund dessen Prioritäten festlegen und Mittel verteilen kann.

STRATEGISCHE PLANUNG

Strategische Planung ist in Freiwilligenverbänden zu einem immer wichtigeren Steuerungsinstrument geworden, weil dort das Führungsgremium öfters wechselt. Mancher führende Verbandsfunktionär hält den Planungsprozess für fast so wichtig wie das Planungsergebnis. Dieser Prozess hat klärende Wirkung und vermittelt den Verbandszweck, die Zielvorstellungen und Prioritäten. Oft hilft der Planungsprozess dabei, dass Verbandsführung und Mitglieder sich auf einige unverzichtbare Kernziele verständigen und eng zusammengehen.

Solche Planungen sind sehr wirksam, um die Steuerungskompetenz der Verbandsführung zu verbessern, um Mitglieder zu motivieren und zu aktivieren und um sich zusammen mit ihnen und Aussenstehenden über die Prioritäten für die Zukunft zu verständigen.

FÜHRUNGSAUFGABEN

Eine erfolgreiche Verbandsführung gestaltet die Zukunft des Verbandes mit strategischer Planung, mit dem Aufbau von Beziehungen mit Teilhabern in Schlüsselpositionen und mit anderen Organisationen, sie kümmert sich um finanzielle und andere Unterstützung und wird zum Anwalt für die Bedürfnisse ihrer Mitglieder innerhalb und außerhalb ihres Verbandes.

Verbandsfunktionäre, die ihre Organisation führen sollen, haben drei Verpflichtungen. Sie sind Motor für Veränderungen, verantwortungsbewusste Repräsentanten und kluge Verwalter.

Motor für Veränderungen

Die Verbandsführung wendet viel Zeit dafür auf, sich Zielen mit einer langfristigen Perspektive zu widmen. Diese Ziele beschreiben, was getan werden soll, die Zielgruppe und den Kostenaufwand. Erfolgreiche Führung bedeutet hier, dass wichtige Entwicklungen und Themen aus dem Umfeld der Mitglieder aufmerksam verfolgt und im Auge behalten werden.

Letztendlich entwickelt die Verbandsführung Zukunftsvisionen für ihren Berufsstand und ihren Verband. Unter den vielen konkurrierenden Themen, die Aufmerksamkeit erfordern würden, werden einige ausgewählt, um die der Verband sich mit seinen begrenzten Mitteln realistischerweise und erfolgreich kümmern kann. Verbandsführungen setzen Ziele und entwerfen realistische Zielvorstellungen; sie teilen die Finanzmittel auf konkrete Arbeitsfelder auf.

Verantwortungsbewusste Repräsentanten

Die Verbandsführung wurde von den Mitgliedern gewählt, damit die sie repräsentiert. Sie ist ihnen Rechenschaft schuldig und stellt das notwendige Bindeglied zwischen dem Verband und den Mitgliedern dar. Im Namen des Verbandes trifft sie Entscheidungen und unternimmt Schritte, die mit dem Mitgliederinteresse konform sind. Sobald sie gewählt ist, repräsentiert sie die Gesamtheit der Mitglieder und nicht einzelne Interessengruppen, selbst wenn diese fordernd und direkt sind. Die Verbandsführung setzt sich für das Wohl des großen Ganzen ein.

Die Verbandsführung tritt oft und regelmäßig in einen Dialog mit den Mitgliedern, auch oder besonders mit unterrepräsentierten Gruppen wie jüngere oder neue Mitglieder, die die Zukunft des Verbandes sind. Sie sollte bis zu einem bestimmten Grad in die Betriebsabläufe des Verbandes involviert sein, um immer gut informiert zu sein.

Kluge Verwalter

Ungeachtet ihrer Größe haben alle Verbände zu geringe Ressourcen, begrenzte finanzielle Mitteln und auf Seiten der Mitarbeiter und der freiwilligen Helfer nicht ausreichend Zeit zur Verfügung, um alle Mitgliedererwartungen zu erfüllen. Das sind Gründe dafür, dass die Verbandsführung auch harte Entscheidungen treffen muss. Sie verteilt die Mittel und Ressourcen auf die designierten Prioritäten und gesteht auch ein, dass einige wichtige und wünschenswerte Aktivitäten zum gegebenen Zeitpunkt nicht finanziert oder unterstützt werden können.

Mit einer soliden Finanzpolitik, die die Grundlage für die Ressourcenverteilung bildet und in einem ordnungsgemäßen, allgemein verständlichen Verfahren wählt eine erfolgreiche Verbandsführung aus, welche Aktivitäten unterstützt und mit welcher Summe Geldes sie ausgestattet werden. Sie formuliert klar ihre Erwartungen, überträgt Zuständigkeiten an freiwillige Helfer, Kommissionsmitglieder und Mitarbeiter und erwartet Rechenschaft für die Resultate. Regelmäßig prüft die Verbandsführung mit den Mitarbeitern und den Kommissionsmitgliedern, an wen sie Aufgaben delegiert hat, um sicher zu gehen, dass Ergebnisse erzielt werden.

Alle drei beschriebenen Rollen sind von größter Wichtigkeit für eine erfolgreiche Führung von Verbänden.



P.O. Box 95312
2509 CH The Hague
Netherlands

International Federation of
Library Associations and
Institutions
Fédération Internationale des
Associations de
Bibliothécaires et des
Bibliothèques
Federación Internacional
de Asociaciones e
Instituciones Bibliotecarias
Internationaler Verband
der Bibliothekarischen
Vereine und Institutionen

RICHTLINIEN FÜR DAS STEUERN UND FÜHREN VON BIBLIOTHEKARISCHEN VERBÄNDEN

The *IFLA* Management
of Library Associations Section

www.ifla.org/VII/s40/smla.htm