



## Hintergrund

Kammern und Verbände (engl. Business Membership Organisations - BMOs) sind wichtige Mittler und Multiplikatoren, um Unternehmen zu erreichen, wirtschaftspolitische Reformprozesse anzustoßen oder neue Serviceangebote zu platzieren. BMOs sind damit ideale Partner für eine Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft. Allerdings müssen die jeweils richtigen Partner gefunden und deren Stärken und Schwächen für die angestrebte Zusammenarbeit identifiziert werden. In jedem Land existiert eine Vielzahl von BMOs, die sich hinsichtlich ihrer Zielsetzung, Leistungsfähigkeit und -potenziale unterscheiden. sequa verfügt über langjährige Erfahrung und ein umfangreiches Repertoire an Ansätzen und Instrumenten für die Analyse und Bewertung von BMOs. Diese ermöglichen es, BMOs in ihrer spezifischen Leistungsfähigkeit zu beurteilen, Partner auszuwählen sowie Stärken, Schwächen und Potenziale für die Gestaltung von Projektaktivitäten und eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu identifizieren.

## Analyse und Bewertung von BMOs

### Beschreibung des Produkts

Gegenstand des Produktes ist die detaillierte Erfassung und die objektivierte Bewertung des Ist-Zustandes von BMOs und ihrer generellen sowie spezifischen Leistungsfähigkeit.

Für die BMO Analyse und Bewertung ist es notwendig, Interviews mit dem Haupt- und Ehrenamt einer BMO sowie ggf. auch deren Mitgliedsunternehmen durchzuführen. Hierfür werden meist standardisierte Leitfäden oder Fragebögen eingesetzt. Dabei hat es sich bewährt, die Ergebnisse sowohl zu quantifizieren, z.B. durch ein Scoring-Verfahren, als auch eine qualitative Auswertung in Form eines Analyseberichtes vorzunehmen. Je nach Landeskontext und Zielrichtung der Bewertung sollten die eingesetzten Leitfäden und Fragebögen bedarfsgerecht angepasst werden.

Im ersten Schritt der Analyse wird ein allgemeiner Informationsteil erstellt. Dieser wird durch Auswertung vorhandener Materialien erarbeitet und anschließend mit den zu untersuchenden Organisationen vor Ort abgeglichen. Hierzu gehört auch eine Selbsteinschätzung der BMOs hinsichtlich ihrer Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen (SWOT). Im zweiten, vertiefenden Schritt fokussiert die Analyse auf neun BMO-spezifische Themenfelder, welche in den Interviews ebenso wie in den Scorings und dem Analysebericht jeweils einzeln behandelt werden.



Die BMO spezifischen Themenfelder sind:

- **Führung** (Engagement, Ziele, Strukturen, Mitwirkung der Mitglieder etc.)
- **Qualitätsmanagement** (Verantwortlichkeiten, Arbeitsabläufe, Standardprozesse etc.)
- **Strategie und Planung** (Strategiebildung, Planungsverfahren, Mitgliederorientierung etc.)
- **Personal** (Rekrutierung, Fortbildungsmöglichkeiten, Motivation, Erfolgskriterien etc.)
- **Kommunikation und Wissen** (Öffentlichkeitsarbeit, Wissensmanagement, Informationssystem etc.)
- **Mitglieder** (Mitgliederstärke und -struktur, Mitgliedermanagement, Mitgliederzufriedenheit etc.)
- **Interessenvertretung** (Networking, Verhältnis zur Politik, Lobbyarbeit etc.)
- **Dienstleistungen** (Portfolio, Bedarfsorientierung, Kostendeckung etc.)
- **Finanzen** (Höhe und Struktur der Einnahmen, Reserven, Kontrollmechanismen etc.)

## Wirkung des Produkts

Eine ordnungsgemäße BMO Analyse und Bewertung schafft den geeigneten Rahmen für die Identifizierung und Gruppierung möglicher Projektpartner, die Beurteilung deren Stärken und Schwächen sowie die Abschätzung eines evtl. Förderbedarfes. Die Ergebnisse sind ebenso eine wesentliche Grundlage für die Gestaltung der Projektaktivitäten wie für den Aufbau des Monitoring- und Evaluierungssystems zum Projektfortschritt. Darüber hinaus fördert die BMO Analyse und Bewertung einen konstruktiven Wettbewerb zwischen vergleichbaren BMOs und ist häufig Startpunkt für einen institutionellen Veränderungsprozess sowie den Aufbau zusätzlicher Kapazitäten. Die BMO Analyse und Bewertung ermöglicht es, ein gemeinsames und objektives Bild der spezifischen Stärken, Schwächen und Potentiale von BMOs herzustellen. Regelmäßig durchgeführt erlaubt die Analyse eine Messung der Entwicklung über einen beliebigen Zeitraum und gleichzeitig auch eine Vergleichbarkeit mit anderen BMOs.

## Beispiele der Produktanwendung

BMO Analysen und Bewertungen werden üblicherweise zu Beginn von Vorhaben eingesetzt (Erstellung einer Baseline). In vielen Fällen sollte aber auch ein wiederholter Einsatz eingeplant werden, insbesondere wenn das Instrument für Wirkungsmonitoring, Benchmarking und Wettbewerbe genutzt werden soll.

Die folgenden Beispiele aus der sequa Arbeit geben einen Überblick der Anwendungsmöglichkeiten der BMO Analyse und Bewertung:

- Die Beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) haben mehr als 20 Jahre Projekterfahrung mit brasilianischen BMOs gesammelt. Im Rahmen des von sequa verwalteten Kammer- und Verbandspartnerschaftsprogramms (KVP) hat bfz einen detaillierten Fragebogen entwickelt, der eine systematische Vermessung der Leistungsfähigkeit von Kammern und Verbänden ermöglicht. Die Verbandsstruktur in Brasilien und die vielseitige Partnerkonstellation in den spezifischen Projekten haben darüber hinaus einen sinnvollen Vergleich der Verbände ermöglicht und zur Organisationsentwicklung der beteiligten BMOs beigetragen.
- Im Rahmen des EU-geförderten Projekts „AL-Invest 4“ hat sequa in der Mitte der Projektlaufzeit eine Benchmarking-Übung mit 15 Kammern und Verbänden aus vier Ländern durchgeführt (Peru, Kolumbien, Bolivien und Ecuador). Ziel war es, konkrete Bedarfe der BMOs für die Planung der Aktivitäten während der zweiten Hälfte des Projekts zu identifizieren. Außerdem wurde eine Grundlage für den Vergleich von Kammern aus drei der vier Länder geschaffen und auf diese Weise der Austausch von Best Practices gefördert. Die Ergebnisse der Benchmarking-Übung wurden in einem Bericht zusammengefasst, der nach Abschluss des Projekts von externen Gutachtern für die Evaluierung der Projektergebnisse und -wirkungen genutzt wurde.
- Im Kontext des EU-geförderten Projekts „East Invest“ führte sequa eine Analyse und Bewertung bei 15 BMOs in Armenien, Aserbaidschan, Belarus, Georgien, der Republik Moldau und der Ukraine durch (die sechs Länder der sogenannten Eastern Partnership – EaP). Das Produkt wurde am Anfang des Projekts durchgeführt, um einen detaillierten Einblick in die Stärken, Schwächen und Potentiale der BMOs zu gewinnen. Die Ergebnisse wurden gemeinsam mit westeuropäischen Kammern genutzt, um Themenschwerpunkte für spezifische Kooperationen festzulegen und Vorschläge für kleinere Partnerschaftsprojekten innerhalb des East Invest Vorhabens zu entwickeln. Das Produkt konnte im Anschluss als Baseline für das Wirkungsmonitoring und die Evaluierung der einzelnen Maßnahmen genutzt werden. Ein Vergleich und eine Einstufung der untersuchten Organisationen wurden in diesem Fall nicht vorgenommen, da dies im Kontext der EaP Länder nicht relevant und erwünscht war.