



Vortrag Henning von Vieregge

11. Deutscher Verbände-Kongress, Düsseldorf

Montag, 7. April 2008

**Best practise: Markenführung in Verbänden.
Konsequentes Reputations-Management als
Schlüsselbegriff des Handelns.**

Einleitung

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,

bitte erlauben Sie mir, dass ich mich eingangs versichere, zu wie viel Prozent meine Begrüßungsformulierung trifft. Diejenigen, die ehrenamtlich für Verbände tätig sind, verdienen unseren Respekt. Sie schultern zusätzlich zu ihrem Hauptjob etwas auf. Sie übernehmen Verantwortung für die Branche. Sie machen sich sichtbar und damit auch angreifbar. Ihr Engagement sichert in einem hohen Maße die Glaubwürdigkeit unserer Verbände.

Sie, meine Damen und Herren, sind insoweit die Kollegen der Hauptamtlichen, als aus dem Mix aus beiden erst der schlagkräftige und reputierliche Verband wird.

Darf ich fragen, wer von Ihnen ehrenamtlich für Verbände tätig ist?

Und nun zu den Hauptamtlichen.

Vor mir sitzt die Avantgarde der Verbände. Sie sitzen hier, weil Sie für Ihre Verbandstätigkeit etwas lernen wollen. Es findet ein Austausch statt, so wie es ihn in den ersten Jahren meiner Berufstätigkeit für die Verbände nicht gab. Rätselhafterweise nicht gab. Ich fragte bei der BdA nach und beim Institut der Deutschen Wirtschaft. Fehlanzeige.

Beim Institut der Deutschen Wirtschaft gab es einen Fachmann für Gewerkschaften, der so gut informiert war, dass ihn die Gewerkschaften als Coach nutzten. Es gab keinen Referenten für Verbände-Entwicklung. Rätselhaft.

Darf ich fragen, wer – wie ich – zur Gruppe der hauptamtlich in den Verbänden tätigen gehört?

Meine Damen und Herren, ich möchte beide Gruppen ansprechen und möchte mir dabei erlauben, die mir zur Verfügung stehende Zeit etwas anders zu nutzen als Sie es möglicherweise erwartet haben.

Damit Sie das verstehen, ein Wort zu meiner Biografie und der Kommentar meiner Abiturientin-Tochter dazu.

Ich arbeite nach kurzen Abstechern im Lehr- und Forschungsbetrieb der Hochschule – ich bin Politologe – im Journalismus und in einer Werbeagentur seit 1976 als Verbands-Manager. Die über 30 Jahre lassen sich grob dritteln in die Tätigkeit in einer neugeschaffenen Position des Hessischen Metallarbeitgeberverbandes und der Vereinigung der Hessischen Unternehmerverbände in der Region. Die Position hieß und heißt „Bereichsleiter für Presse, Öffentlichkeits- und Bildungsarbeit“.

Das zweite Drittel war ich Geschäftsführer auf Landesebene, verantwortlich für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, bei den gleichen Verbänden.

Im dritten Drittel bin ich nun der Geschäftsführer des Gesamtverbandes Kommunikationsagenturen GWA.

Die Geschichte, die mich nachdenklich stimmte und mir gewissermaßen die Vorlage für diesen Vortrag gab, ist diese.

Meine jüngste Tochter, Abiturientin, hatte für das erste Jahr nach dem Abitur, wie ich fand, kritikwürdige Vorstellungen eines sozialen Jahres im Ausland. Ich fragte sie mit der Vorsicht, die Eltern heute anzuraten ist, ob sie glaube, dass sie auf diesem Wege ihrer weiteren beruflichen Karriere bestmöglich nütze. Ihre Antwort lautete: Ich bin kein Anhänger linearer Lebensläufe.

Ich darf Ihnen versichern, dass diese Antwort gesessen hat.

Was bin ich denn?

Gibt es etwas, was ich diesem Kreis aus meiner Berufserfahrung sagen könnte? (Abfrage Ehrenamt / Hauptamt / Wie lange?)

Ich habe bei der Vorbereitung beschlossen, Ihnen nicht mehr als fünf Erkenntnissätze zu sagen. Diese sind so geordnet, wie sie mir als Erkenntnis kamen. Ich werde sie ergänzen um drei Zitate aus einem Gebet der Heiligen Teresa von Avila, die von 1515 bis 1582 lebte, also zu einer Zeit, als Erfahrungen mehr wert waren als heute.

Aber schon mein erstes Zitat warnt mich. Es lautet

„O Herr, Du weißt besser als ich, dass ich von Tag zu Tag älter und eines Tages alt sein werde. Bewahre mich vor der Einbildung, bei jeder Gelegenheit und zu jedem Thema etwas sagen zu müssen.

Erlöse mich von der großen Leidenschaft, die Angelegenheiten anderer ordnen zu wollen und lehre mich, nachdenklich, aber nicht grüblerisch, hilfreich, aber nicht diktatorisch zu sein.

Bei meiner ungeheuren Ansammlung von Weisheit erscheint es mir ja schade, sie nicht weiter zu geben – aber Du verstehst, o Herr, dass ich mir ein paar Freunde erhalten möchte.“

Sie werden verstehen, dass mir die Passage von der ungeheuren Ansammlung von Weisheit gut gefallen hat. Den Rest muss ich dann eben riskieren ...

Wenn Sie mich zwingen würden, die fünf Erfahrungssätze auf einen zusammen zu ziehen, dann würde dieser eine Satz lauten: „**Das, was Du tust, ist wichtig. Mach' es für die Zukunft noch wichtiger**“.

Sie sehen, ich steige nicht klein ein.

Mein erster Erfahrungssatz lautet:

„Wir können die Welt erklären“.

Mein zweiter Erfahrungssatz lautet:

„Wir können die Welt verbessern“.

Die politische Situation in der zweiten Hälfte der 70er Jahre war folgende. Die Unternehmerschaft war zutiefst verunsichert. Die Studenten hatten seit 68 Fragen aufgeworfen, wie sie vorher nicht gestellt wurden. Sie hatten Antworten des Neo-Marxismus und der kritischen Theorie mitgeliefert, ein fertiges abgeschlossenes Weltbild mit Vergangenheits-Erklärung und Zukunftsvision.

Aus damaliger Sicht war die Zukunft Europas klar: Es würde, ausgehend von Staaten wie Griechenland, Portugal, Spanien und Italien der Euro-Kommunismus siegen. In dieser Situation boten wir drei, die wir aus der Studenten-Politik zu den Arbeitgebern gewechselt hatten, ein gesellschaftspolitisches Seminar von zwei oder drei Tagen an.

Da erklärten wir die Welt.

Stichworte waren kritischer Rationalismus für das Wissenschafts-System, plurale Demokratie für das politische System und soziale Marktwirtschaft für das wirtschaftliche System als Leitordnungen.

Meist zitiert war Popper. Das Menschenbild, so erklärten wir, das hier gelte, unterscheide sich von dem der Marxisten.

Wir boten Vision und Realität.

Wir boten Welt-Erklärung.

Ist das heute überholt? Die Antworten von heute müssten, da gewissermaßen gegen unsere Theorie politisch-autoritäre Systeme wie China, die Emirate, in gewissem Umfang auch Russland, erfolgreich sind, da wir Erfahrungen haben mit der Transformation von Sozialismus in den Kapitalismus, neu überdacht werden.

Und das in vielen Einzelheiten, bis in die Details sozialer Systeme hinein.

Überall sind die Verbände gefragt. Sei es, weil sie in der Selbstverwaltung aktiv sind. Sei es, weil Verbände auf der Nahtstelle zwischen dem politischen und dem ökonomischen System in einer besonderen Dolmetscher- und Erklärungsrolle sind.

Ich habe persönlich die Erfahrung gemacht, als ich in beiden Rollen zeitweilig tätig war, dass man Repräsentant eines Verbandes auch bei einem kritischen Publikum eine weit höhere Vorweg-Glaubwürdigkeit hat als als Parteien-Vertreter.

Mein zweiter Punkt **Wir können die Welt verbessern**. Mein alter Geschichtslehrer sagte beim Anblick des Limes – und er konnte sich ansonsten gewandt und differenziert ausdrücken, deswegen ist mir dieser Satz in besonderer Erinnerung geblieben – „Als die Römer den Limes bauten, waren sie mit ihrem Weltreich am Arsch.“

Ich habe den Eindruck, dass wir gerade in den Verbänden uns oft mit dem Bau von Abwehrmauern begnügen. Das ist falsch. Wir können die Welt verändern und verbessern. Wir sollten es aber auch tun. Wenn wir so arbeiten, arbeiten wir besser: Mit Drive und auf Spur.

Meine persönliche Erfahrung bezieht sich auf die Bildungspolitik. Lernort Betrieb. Integrationskurse für junge Ausländer, Einstellung von Sozialpädagogen und Lehrern. Der Anspruch, exemplarisch zu arbeiten. Die Herausforderung der offiziellen Bildungs- und insbesondere Schulpolitik. Erfolgreich auch bei kleineren Projekten wie Frauen in Männerberufen.

Die Idee immer gleich: Den Betrieb als Praxisbezug nutzen, also die Mitgliedermöglichkeiten. Den Mitgliedern den Bürokratie-Kram abnehmen und bei der Finanzierung öffentliche Gelder mit einsetzen und eine Begleitforschung aufbauen. Damit sind die Ingredienzien dafür, nicht nur Gutes zu tun, sondern darüber auch umfassend berichten zu können, gegeben.

Meine Erfahrung ist, dass viele Themen bei den Verbänden nicht besetzt sind, weil wir nicht kühn genug auftreten. Nicht Mauern bauen, sondern angreifen und dabei Themen entwickeln, bei denen man uns die Sympathie und Reputation nicht versagen kann, bei denen wir überraschen.

Mein dritter Satz lautet:

„Wir können und müssen uns verorten“.

Hier ist das Thema **Marke**, mit dem speziell der GWA umgeht. Ich habe in dem Manuskript, das Ihnen vorliegt, diesen Markenprozess des Verbandes ausführlich beschrieben. Es gibt auch andere Systeme, mit denen man herausfinden kann, wo man steht. Die empirische Verbändeforschung ist voran gekommen, wenn sie auch nach wie vor – so meine ich das zu beobachten – leider universitär unzureichend verankert ist.

Sich als Marke zu begreifen, das hat grundsätzlich einen großen Vorteil. Ich hatte meinen Job lange so verstanden wie ein Jongleur, der Teller auf aufgestellten Flaschen in Schwung hält.

Immer, wenn Du an einer Seite fertig bist, wird es Zeit, auf die andere Seite zu rennen und den schon erheblich wackelnden Teller wieder in Schwung zu bringen. Die einzelnen Flaschen bzw. Teller symbolisieren Aufgaben des Verbandes, die gleichberechtigt nebeneinander stehen und die, auch durch Mitgliederfragen bestätigt, alle wichtig sind.

Der Markenprozess macht etwas anderes. Er zwingt, das Besondere, sei es in der Realität, sei es in der Vision, heraus zu arbeiten. Die Einflussgruppen, die Stakeholder, werden ebenso gefragt wie Mitglieder. Aus allem ergibt sich am Ende die Essenz, der eine Satz, der gelten soll.

In unserem Fall war das

**„Gute Kommunikation treibt die Wirtschaft“.
Wir setzen die Standards“.**

Ich will die Sinnhaftigkeit dieses Satzes jetzt im Einzelnen nicht begründen. Für uns ist dies eine Bestätigung unserer Premium-Strategie. Dabei hilft mir wiederum Teresa von Avila, dieses Mal mit dem Satz: „Bewahre mich vor der Aufzählung endloser Einzelheiten und verleihe mir Schwingen, zum Wesentlichen zu gelangen“. Das will ich versuchen.

Wir nehmen nicht jeden als Mitglied auf. Wir arbeiten den Unterschied zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern auf die verschiedenste Weise heraus.

Die Mitgliedschaft liefert Reputation, dadurch gewinnt sie an Relevanz. Über guten Service allein ist das nicht zu bekommen.

Nicht jeder Verband ist in dieser Situation. Das ist mir klar. Ich glaube aber, dass der Markenprozess in jedem Fall hilft.

Für ist er auch deswegen wichtig, weil das Ehrenamt weiß, was eine Marke ist und deswegen die Ergebnisse eines Markenprozesses respektiert. Das heißt, wenn dadurch, dass wir die Ergebnisse immer wieder benennen, hält sich das Ehrenamt auf Kurs.

Wir haben Maßstäbe für das, was wir tun wollen, aber – noch wichtiger – auch für das, was wir lassen wollen. Wir können mit guten Gründen Dinge ablehnen.

Mein vierter Satz heißt:

„Wir Verbände können Wertschätzung einfordern“.

Ich nenne gleich den fünften:

„Wir Hauptamtlichen in Verbänden können für uns Wertschätzung einfordern“.

Das Thema **Wertschätzung** also. Wir erfahren oft, dass die Wertschätzung für Verbände und für uns, die wir mit der allerersten Loyalität für die Verbände arbeiten, nicht gut ist. Dafür gibt es verschiedene Erklärungen.

Eine essentielle, die uns gleichzeitig auch die Munition für den Gegenangriff liefert, ist diese: Die Gemeinwohl-Vorstellungen sind nach wie vor obrigkeitsstaatlich geprägt. Irgendwo soll es eine Instanz geben, die uns vorgibt, was allen gut tut. In diesem Bild stören Verbände wie Parteien. Sie vertreten ja nur Einzelinteressen. Das Angriffs-Argument lautet also: Wer Verbände in ihrer grundsätzlichen Funktion in Frage stellt, hat Demokratie nicht begriffen. Er hat nicht begriffen, dass sich das Gemeinwohl in der pluralen Demokratie aus der Fülle der Einzelinteressen jeweils zusammen setzt.

Die zweite Quelle für die Geringschätzung der Verbände liegt in der schon bei einem Schüler von Max Weber herausgearbeiteten, damals am Beispiel der Sozialdemokratie fundierten Behauptung, dass Organisationen ein Eigeninteresse entwickeln, dass sie ein ehernes Gehäuse von Demokratie bilden und sich notfalls von den Mitglieder-Interessen emanzipieren. Dass Teilhaberschaft in Verbänden zu wenig stattfindet, Partizipations-Chancen des einzelnen Mitglieds, etwa verdeutlicht in Wahlkämpfen um Präsidenten-Posten, in Verbänden eher ins Reich der Fantasie als der Realität gehören.

Wir werden damit leben müssen, dass Verbände nicht voll geliebt sind. Wir müssen aufpassen, dass wir nicht in eine Selbstdestruktions-Falle tappen, in dem wir uns selbst madiger machen als andere. Damit verschlimmern wir den Prozess. Wir wissen, dass wir eine Loyalitäts-Lücke bei unseren Mitgliedern nicht voll schließen können. Wir müssen mit ihr leben.

Im Normalfall eines gut geführten Verbandes ist ein hoher Prozentsatz der Mitglieder der Auffassung, dass es gut ist, dass es diesen Verband gibt. Gefragt, ob es auch für das Unternehmen gut ist, Mitglied zu sein, fällt aber der Prozentsatz erheblich. Das heißt, abstrakt wird die Notwendigkeit des Verbandes gesehen, im konkreten, auf das einzelne Mitglied bezogenen Fall, wird die Sinnhaftigkeit der Mitgliedschaft aber zu einem nicht unerheblichen Prozentsatz der Mitglieder in Zweifel gezogen. Das heißt, unter der Haut der Zustimmung und des inneren Friedens schlummert stets die Grundsatzkritik der Mitglieder: Was bringt mir das?

Bei jeder Krise, bei jeder Rumpelage und Unerfreulichkeit, die das tägliche Verbandsleben mit sich bringt, poppt die Gefahr auf, dass sich daraus eine grundsätzlichere Infragestellung entwickeln kann. Bei den Hauptamtlichen meine ich festzustellen, dass die lange Verbleibdauer in einem Verband in dieser speziellen Mixtur des Zusammenspiels von Ehrenamt und Hauptamt manchen Kollegen, manche Kollegin, zu bedauerlicher Resignation oder gar zu bedauerlichem Zynismus im Beruf führt.

Man weiß es eigentlich besser, aber niemand hört ja auf einen. Wer dies bei sich merkt, sollte wechseln. Er sollte sich eine neue Herausforderung suchen. Die vergleichsweise hohe Arbeitsplatzsicherheit darf ihn davon nicht abhalten.

Also nochmals:

Wir müssen uns daran gewöhnen, dass wir nicht geliebt, allenfalls respektiert werden. Das gilt auch für die Hauptamtlichen.

Ist Ihnen dies jetzt zu resignativ? Zeige ich hier Irritation über meinen linearen Lebenslauf? Überhaupt nicht. Ich will nur Ehrlichkeit und Realismus mit Aufbruch und Vision verbinden.

Mein Ausgangssatz, der alles zusammen fasst, also meine Kernbotschaft, lautet, und ich wiederhole sie:

Das, was Du tust, ist wichtig. Mach' es für die Zukunft noch wichtiger.

Lassen Sie mich dazu nochmals die wichtigsten Argumente nennen:

Politik und Wirtschaft sind unter dem Globalisierungsdruck auseinander gedrückt. Daraus erwachsen Missverständnisse und Schwierigkeiten, die insgesamt Schaden anrichten. Wir, die Verbände, stehen auf der Nahtstelle zwischen Politik und Wirtschaft.

Wir müssen der Politik erklären, wie die Wirtschaft tickt, und was

Wir müssen unseren Mitgliedern helfen, auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein.

Wir müssen unsere Einfluss- und Bezugsgruppen verstehen und ihnen helfen, unsere Mitglieder zu verstehen.

Wir müssen einspringen und konfliktorisch sein, wo unsere Mitglieder es nicht sein können.

Wir müssen aber auch Themen besetzen, die das einzelne Mitglied nicht besetzen kann und die uns neue Spielräume für unsere Interessenwahrnehmung öffnen.

Manchmal müssen wir unseren Mitgliedern auch erklären, wie die Politik, die nicht-öffentliche und die öffentliche Seite unserer Einflussnahme tickt.

Manchmal sind wir Hauptamtlichen auch als Advokaten aller Mitglieder gegen einzelne, vielleicht wichtige Interessenim Verband gefordert.

Dann müssen wir uns eben etwas unbeliebt machen, nicht nur nach außen, sondern auch nach innen.

Letztlich schafft uns das Respekt und Wertschätzung.

Alles zusammen macht das Arbeiten für die Verbände herausfordernd und befriedigend.

Sollte ich Ihnen, meine Kolleginnen und Kollegen der jüngeren Jahrgänge, mit meinem Bemerkungen ein wenig geholfen haben, so freut mich das. Andernfalls tröstet Sie und mich das letzte Zitat aus dem Gebet der Heiligen Teresa von Avila:

„Lehre mich, an anderen Menschen unerwartete Talente zu entdecken und verleihe mir, o Herr, die schöne Gabe, sie auch zu erwähnen“.

Das habe ich versucht. Sollte ich gescheitert Satz, gilt der Satz, mit dem ich schließen will.

„Lehre mich die wunderbare Weisheit, dass ich mich irren kann“.

Ich danke Ihnen.

3. April 2008/is