

Verband de [REDACTED] e



DER HAUPTGESCHÄFTSFÜHRER

[REDACTED]
Thomas Meister
[REDACTED]

Freitag, 10. Januar 2014

Betrifft: Ihre Kritik am Verband

Lieber Thomas Meister!

Sie gehören zu denen im Verband, die sich engagieren. Ihr Unternehmen ist einer der großen Zahler. Sie sind also doppelt wichtig für den Verband. Sie sind unzufrieden. Das war seit längerem spürbar. Nun haben Sie sich Ihren Frust über den Verband von der Seele geredet, presseöffentlich und ungeschminkt. Ich antworte Ihnen indirekt, öffentlich, aber diskret. Sie werden wissen, dass Sie gemeint sind, obwohl ich Ihren Namen geändert und den Verband unkenntlich gemacht habe.

Vorwurf 1: „Wir stehen zu wenig in der Öffentlichkeit“

Ich stimme zu: Interessenartikulation ist ein wesentlicher Verbandszweck. Interessenartikulation verlangt zweierlei: zu wissen, was den Mitgliedern am wichtigsten ist. Und zu wissen, wem gegenüber auf welchem Weg das Wichtigste artikuliert werden sollte.

Eine sprudelnde Quelle der Kritik wird dadurch gespeist, dass Positionen innerhalb der Mitgliedschaft kontrovers. Dies macht Interessenartikulation nicht einfacher.

Wenn der Inhalt klar ist, lässt sich über den richtigen Weg der Artikulation streiten. Woran misst sich die Forderung, der Verband müsse mehr in der Öffentlichkeit stehen? Für die einen ist ein Beitrag in der FAZ oder in anderen Reputationsblättern das Maß aller Dinge, für Zweite ist es die Präsenz im Fernsehen, am bes-

[REDACTED]



ten in einer großen Talkshow, ein Dritter lässt nur noch das Web gelten, ein Vierter verweist auf die Wichtigkeit von Direktkontakten mit Multiplikatoren und Kontrahenten.

Die Frage nach der besten Auswahl führt zurück auf eine notwendig zu treffende Strategieentscheidung. Öffentliche Interessenartikulation ist kein Selbstzweck. Sie dient dem Ziel der besten Interessenberücksichtigung der Mitglieder. Gibt es einen unwiderlegbaren Zusammenhang zwischen nachdrücklichster Artikulation in der Öffentlichkeit und größter Interessenberücksichtigung? Je nach Entscheidung der Bejahung hat Kritik an der angeblichen mangelhaften Verbandsartikulation einen unterschiedlichen Maßstab. Dass Medienberücksichtigung kein Wunschkonzert ist, sondern zähes Raufdienen, das je nach Bedeutung des Verbandes und Geschick seines ersten Repräsentanten an Grenzen stößt, erwähne ich der Vollständigkeit halber.

Wer wuchtig kritisiert, – gefordert wird stets und gern klare und kraftvolle Präsenz des Verbandes in der öffentlichen Wahrnehmung –, möchte sich zumeist weder durch differenzierende Überlegungen noch durch den Blick auf die Empirie widerlegen lassen. Dann ist von überflüssiger Erbsenzählerei die Rede. Die aber ist geeignet, eine immer wieder aufzurufende Kritik auf eine Faktengrundlage zu stellen. Wo wollte man im Jahr X hin, was hat man erreicht? Verbandsgeschäftsführer allerdings, die diese Fakten nicht erheben, machen sich angreifbar. Wer die Besucherzahl auf seiner Verbandshomepage nicht kennt und für 2014 keine Zielzahl parat hat, gehört abgewatscht. Operationalisierbare Jahresziele verhelfen beiden Seiten, Verbandsführung und ihren Kritikern, zu einem konstruktiven Dialog und vitalisieren den Verband auch auf diesem Weg, nämlich durch Diskurs auf Faktenbasis.

Vorwurf 2: „Gremienbesetzungen werden ausgemuschelt, es finden keine echten Wahlen statt“

Der Vorwurf der Mausehelei vorbei am einfachen Mitglied trifft in vielen Fällen die Verbandswirklichkeit. Verbände mit Listen von Bewerbern, die länger sind als die zur Verfügung stehenden Positionen, kommen damit bestens klar. Man dies nur irgendwann mal einführen. Was beim ersten Mal Mut erfordert, kann im Wiederholungsfall schon Teil einer besseren Verbandskultur sein. Man wird mehr Kandidaten finden, wenn die Laufzeiten der Gremien nicht zu lang sind und in kluger Mischung jährlich geblieben und rotiert wird. Vorzeitige Festlegungen auf zukünftige Vorsitzende innerhalb des Führungsgremiums nach rotarischem Vorbild sind empfehlenswert. Vier Vorsitzende können den inneren Kern bilden: der aktuelle, sein Vorgänger, sein Nachfolger und sein Nachnachfolger.



Manchen Präsidenten oder Vorsitzenden ist die Mitteilung wichtig, sie hätten sich um ihr Amt nicht etwa beworben, sondern seien gefragt worden und hätten sich nach langem Zögern überreden lassen. Als Beobachter fragt man sich, ob hier gerade eine Show stattfindet oder die Wahrheit gesprochen wird. Beides nützt dem Verband nichts. Im zweiten Fall sollte man der Vermutung nachgehen, dass der falsche Kandidat gewählt wird. Denn Menschen, die eigentlich nicht wollen, sollten es auch besser lassen. In jedem Fall hätte ein Gegenkandidat gutgetan. Das wäre nämlich das Ende der fragwürdigen Ziererei und ein Gewinn an innerer Demokratie.

Die Gleichung Verband gleich Muschelverein ist also keineswegs in Stein gemeißelt. Sie kann in die Abstellkammer der Verbandshistorie geschickt werden.

Vorwurf 3: „Die Mitglieder mischen sich nicht ein“

Sie haben in Ihrer Kritik das schöne Bild geprägt, hier stinke der Fisch von der Flosse her. Ich halte dagegen: Mitglieder wollen sich einmischen, sie wissen aber nicht, wie das gehen soll. Der Verband hat zu wenig Andockpunkte. Der verbreitete Gremialismus hat etwas Abschreckendes. Zu viel Zeitaufwand, zu wenig Ertrag. Die Lösung heißt: mehr Bewegung von unten. Gremien auflösen, wo immer möglich. Projekte einführen oder einfach dazu einladen, Projekte anzufangen. Problemstellungen den Mitgliedern nicht vorgeben, sondern von der Basis her benennen lassen. Die Hauptamtlichen begleiten, Räume werden gestellt, technische Hilfsmittel werden nach allen Regeln der Kommunikationskunst eingesetzt. Externe können nach bestimmten Regeln auf Zeit partizipieren; sie werden ausdrücklich dazu ermuntert. Der Verband wird so poröser nach innen und außen. Es fließen mehr mitgliederrelevante Informationen, der Nutzen für den Einzelnen (Unternehmen oder Person) steigt, ebenso für den Verband insgesamt. Open Source heißt eine Methode, die Verbänden verschrieben werden sollte: real und als Metapher. Jeder darf Themen vorschlagen, jeder darf Themen beraten. Wer will, kann weiterziehen. Es ist weder die Aufgabe der ehrenamtlichen noch der hauptamtlichen Führung, Dominator aller verbandlichen Prozesse zu sein. Die Hauptamtlichen und die Führung lernen um. Sie werden mehr Ermöglicher als Durchführer.

Lieber Thomas Meister: Der Verband, den Sie beschreiben und kritisieren, ist in der Tat eine recht langweilige Veranstaltung. Nur Pflicht, keine Kür. Ich teile ihre Kritik an diesem Punkt. Aber gerade weil bei Verbänden diese Kritik in vielen Facetten – und ich habe nur drei, allerdings zentrale, aufgegriffen – als Vorurteile griffbereit im Argumentationskästchen jeden Kritikers liegt, besteht die Gefahr,



dass die vielen bereits brennenden Feuerchen der Veränderung übersehen werden. Mir fällt auf, dass Sie das hauptamtliche Team in Ihrer Philippika nur streifen. Merkwürdige Ignoranz.

Machen Sie es doch mal wie im eigenen Unternehmen: konsequent konstruktiv auf die Menschen zugehen. Verbände sind Nutzenorganisationen und wenn sie nicht mehr notwendig sind, kann man sie abschaffen. Einverstanden. Aber unter dem Dach des Verbandes sind Hauptamtliche dauerhaft und in Vollzeit, Ehrenamtliche auf Zeit und partiell zusammen. Sie eint der Wunsch nach gutem Miteinander für einen gemeinsamen Zweck. Liegt hier nicht der wichtigste Schlüssel zu jeder Veränderung, über deren Notwendigkeit wir nicht streiten?

Mit besten Grüßen

H
G. L.

Fiktiver Brief No. 1:

Nicht selten wird aus einer Beschwerde ein tiefsitzender, unheilbarer Groll, weil der Angeschriebene so bockbeinig, rechthaberisch, phrasenhaft oder sonst wie unbefriedigend reagiert, dass man sich als Kritiker bestätigt fühlt: das ist und bleibt ein Saftladen, den man künftig besser meidet. Dabei eröffnen Beschwerden die Chance, aus einem unzufriedenen Mitglied ein zufriedenes zu machen. Gilt dies auch für kritisierende Verbandsmitglieder? Der Briefschreiber - Henning von Vieregge - glaubt daran.