



ZUM SCHEITERN VERURTEILT

Sieben Gründe, warum Veränderungsprozesse in Verbänden von externem Know-how begleitet werden sollten

Veränderungen sind Situationen im Leben, auf die die meisten Menschen mit Zurückhaltung reagieren. Wir lieben es, wenn alles so bleibt, wie wir es kennen und wie wir es gewohnt sind. Manchmal lassen sich Veränderungen aber nicht vermeiden. Müssen wir etwas ändern, dann sind wir verunsichert. Ist es zudem nicht unsere eigene Entscheidung, sondern wurde sie von anderen getroffen, reagieren wir häufig mit spontaner Ablehnung. Das zieht sich durch alle Lebensbereiche und auch Bedeutungsebenen.

Holger Albers

Veränderungen verlangen von uns Flexibilität: Sei es der neue Arbeitsplatz, ein notwendiger Umzug oder auch nur die Baustellenumleitung auf dem täglichen Weg zur Arbeit – all das nehmen wir nur widerwillig zur Kenntnis. Was bislang quasi automatisiert ablief, muss nun neu erlernt werden. Vor dieser Mühe scheuen wir gerne zurück und verharren lieber im aktuellen Zustand. Das ist eine quasi allgemeingültige Grundhaltung – warum sollte es in der Verbandsarbeit anders sein?

Ist es auch nicht. Auch in Verbänden sind von Zeit zu Zeit Veränderungen notwendig. Da müssen Satzungen überprüft und angepasst werden, neue Führungsstrukturen gebildet oder traditionsreiche Veranstaltungen auf den Prüfstand gestellt werden. Manchmal lässt sich unter den zur Handlung aufgeforderten Personen wenigstens noch Einigkeit über die Notwendigkeit erzielen. Das Ziel, die Wege dorthin, die Zeitpläne und die Zuständigkeiten sorgen hinge-

gen sehr oft für Dissens. Dieser Streit ist mehr oder weniger vorprogrammiert, denn der Fehler liegt bei Verbänden sozusagen im System. Sie sind auf Beständigkeit getrimmt, ihre Strukturen und Hierarchien sind starr. Das macht in schwierigen Zeiten ihre Stärke aus. Schließlich bringt sie so schnell nichts von ihrem Kurs ab. Zu anderen Zeiten, in denen Bewegung gefordert ist, ist genau dies ihre Schwäche: Kursänderungen lassen sich in Verbänden oft nur mit der Trägheit eines Supertankers einleiten.

Dabei machen es sich die Verantwortlichen in den Verbänden unnötig schwer. Vieles ließe sich leichter, schneller und vor allem reibungsloser lösen. Dazu bedarf es eigentlich nur einer Voraussetzung: Es muss die Erkenntnis reifen, dass besondere Situationen auch besondere Maßnahmen benötigen und dass man nicht alles selbst machen muss – und auch kann. Warum es sinnvoll ist, einen externen Berater hinzuzuziehen, der die Veränderungsprozesse definieren, moderieren und steuern kann, zeigen

die nachfolgenden Punkte. Nicht jeder davon wird für jeden Verband zutreffen. Aber wenn nur ein einziger richtig ist, sollten Versuche ohne externe Beratung besser unterbleiben.

WENN ALLES SCHLÄFT UND EINER SPRICHT ...

... dann heißt das bei manchen Verbänden nicht „Unterricht“, sondern Vorstandssitzung oder auch Mitgliederversammlung. In vielen Organisationen gibt es die starke Frau oder den starken Mann, bei der oder dem alle Fäden zusammenlaufen. Für viele Mitglieder des Verbandes ist das eine sehr wünschenswerte Konstellation: Es gibt einen Kapitän, der sich um alles kümmert und der das Schiff steuert. Eigenes Engagement ist nur in sehr beschränktem Maße erforderlich.

Zudem ist die Gefahr klein, durch eine unbedachte Äußerung ein Amt oder eine Aufgabe übertragen zu bekommen. Denn in dieser Struktur ist gar kein Raum für diese Äußerung vorgesehen. Die übliche Diskussionskultur lässt kei-

nen Austausch auf Augenhöhe zu, eine Person (es kann sich dabei natürlich auch um eine kleine Gruppe handeln) dominiert. Ein Sender, viele Empfänger – wie sollen sich da Veränderungen ergeben, wenn sie nicht von der Führung selbst eingeleitet werden?

Ein Externer kann sich auch gegen einen allmächtigen Präsidenten mit jahrzehntelanger Reputation durchsetzen, weil er nur seine Aufgabe im Blick haben muss und zukünftige Dissonanzen ihn nicht belasten. So kann er für eine neue Art der Diskussion sorgen, bei der Gleichberechtigung nicht nur gemeint, sondern auch gelebt werden kann. Viele Sender und viele Empfänger sorgen für mehr Inhalt und durchdachtere Lösungen.

VIELE KÖCHE ...

... brauchen einen Chefkoch. Verbände sind komplexe Gebilde, die in aller Regel nicht einem Aufbau folgen, wie wir ihn aus Unternehmen kennen. Manches existiert parallel. Da gibt es ein Präsidium und einen Vorstand, vielleicht einen Vorstandsrat, Arbeitsgruppen, Ausschüsse und Fachbereiche, eine Geschäftsstelle und ganz sicher eine Mitgliederversammlung. Viele Gremien, in denen viele Menschen sitzen, die beteiligt werden wollen und müssen.

Wenn so viele unterschiedliche Einheiten mitsprechen, bedarf es entsprechender Koordination. Sonst arbeiten Gremien nebeneinander an gleichartigen Problemen und stellen am Ende für alle enttäuschend fest, dass es völlig sinnlos war. Ein Koordinator kann festlegen, wer in welcher Reihenfolge und zu welchen Teilfragen ins Boot geholt wird. Wer aber soll dieser Koordinator sein? Der Präsident? Der Geschäftsführer? Egal wer es ist, er wird dies neben seinen üblichen Aufgaben wahrnehmen müssen. In beiden Fällen könnte das zeitlich schwierig werden.

Ein Externer kann sich bei seiner

trieren. Welche Strömungen in welchen Organisationseinheiten vorkommen, kann von ihm schnell wahrgenommen werden, weil er unbelastet und offen auf einzelne Handelnde zugehen kann. Das sorgt übrigens für einen weiteren Vorteil: Alle wesentlichen Veränderungen in der Verbandsstruktur müssen schlussendlich durch die Mitgliederversammlung bestätigt werden. Wie geschmeidig dies abläuft, hängt wesentlich von der Gestaltung des vorab eingeleiteten Prozesses ab. Wenn bereits alle relevanten Meinungen gehört wurden und die Lösung einzelne Sichtweisen berücksichtigt, fällt die Entscheidung leicht.

ALLE DENKEN NUR AN SICH, ...

... nur ich, ich denke an mich. Warum, so werden ehrenamtlich Engagierte oft gefragt, machst du das eigentlich? Natürlich aus Freude an der Sache, weil man der Gemeinschaft etwas zurückgeben möchte oder weil man sich aus unterschiedlichen Gründen verpflichtet fühlt. Wer ganz ehrlich zu sich und den Fragenden ist, der wird in der hintersten Ecke seines Herzens manchmal noch den einen oder anderen Grund finden: zum Beispiel ein geschmeicheltes Ego oder knallharte Interessen für das eigene Geschäft.

Diese nur hinter vorgehaltener Hand zugegebenen Motive sind eine Möglichkeit, warum es bei Veränderungsprozessen vielleicht zu einer Lösung, nicht aber zur besten Lösung kommt. Wenn Macht und Einfluss schwinden könnten, ist dies sicher ein Grund, bestimmte Maßnahmen zu torpedieren. Ein anderer liegt in dem Konglomerat, aus dem sich viele Verbände zusammensetzen. Partikularinteressen einzelner Gruppen könnten an Gewicht verlieren, angestammte Positionen könnten wanken.

Ein externer Berater hat natürlich auch eigene Interessen, ohne Frage. Diese haben aber in aller Regel nichts mit

änderungsaufgabe zu tun. Daher darf ihm inhaltlich Neutralität unterstellt werden und wenig Ressentiments im Hinblick auf Gruppen und Traditionen. Der Fokus ist daher auf die sinnvollste mögliche Lösung gerichtet, auf den optimalen Konsens und nicht auf die Option, die am besten die Interessen Einzelner berücksichtigt.

MAN DARF DEN KOPF VERLIEREN ...

... nicht aber das Gesicht. Veränderungen, so wurde eingangs gesagt, bedeuten immer auch Verwirrung und Verwerfung, bedeuten Widerwillen und Widerstand. Das ist wahrscheinlich einer der wichtigsten Gründe, warum sich die Verbändelandschaft so beharrlich weigert, Modernisierungs- und Findungsprozesse anzuschieben.

Wer als Verantwortlicher in einem Verband die Initiative übernimmt und einen Veränderungsprozess einleitet, der wird wahrscheinlich auch die Aufgabe erhalten, ihn zu steuern. Formal wie inhaltlich werden damit Person und Prozess miteinander verknüpft. Stellt sich im Laufe der Diskussionen heraus, dass die Richtung falsch oder die Veränderung nicht mehrheitsfähig ist, dann scheitert nicht nur ein Projekt, sondern auch eine Person. Präsidenten dürften Probleme mit der Wiederwahl bekommen, Geschäftsführer müssten auf Jahre hinaus kleine Brötchen backen. Dieses Risiko ist vielen zu hoch.

Wer die Aufgabe direkt nach außen vergibt, hat wenig mehr gemacht, als einen Stein ins Wasser geworfen. Wenn die Wellen das Ufer erreichen, kann schon längst vergessen sein, wer der Auslöser war. Im Falle eines Scheiterns ist also die Zeit wohl noch nicht reif gewesen oder im schlechtesten Fall der Berater schuld. Im Erfolgsfall kann man durchaus auf die eigene Wurfkraft hinweisen. Eine komfortable Position, die Kopf- und Gesichts-



VERÄNDERUNGEN VERLANGEN VON UNS FLEXIBILITÄT:
SEI ES DER NEUE ARBEITSPLATZ, EIN NOTWENDIGER
UMZUG ODER AUCH NUR DIE BAUSTELLENUMLEITUNG
AUF DEM TÄGLICHEN WEG ZUR ARBEIT – ALL DAS
NEHMEN WIR NUR WIDERWILLIG ZUR KENNTNIS.

GUT DING ...

... will Weile haben. Verbände sind nicht gerade dafür berühmt, dass in ihnen Entscheidungen von besonderer Tragweite in kürzester Frist gefällt werden können. Die Abstimmungsprozesse sind lang, die Entscheidungswege sind es auch. Für Veränderungsprozesse gilt ohnehin, dass es Zeit braucht zwischen der Initiative und der abschließenden Entscheidung. Man denke nur an eine Satzungsänderung, bei der von der ersten Idee über die Formulierung und Prüfung bis zum Mehrheitsbeschluss der Mitgliederversammlung locker ein Jahr ins Land gehen kann.

Zur Entscheidung und zur anschließenden Umsetzung kommt es aber nur, wenn es einen Zeitplan gibt. Der muss zudem nicht nur erstellt, sondern auch eingehalten werden. Dafür ist der Projektmanager zuständig – wer auch immer dazu berufen wurde. Interne sehen ihre Arbeitskraft stark im täglichen Geschäft gebunden und finden wenig bis gar keinen Gefallen an dieser Zusatzaufgabe. Gerade strittige Veränderungsprozesse dürfen aber nicht mit halber Kraft betrieben oder gar verschleppt werden.

Der externe Berater hat im Zusammenhang mit dem fraglichen Verband in der Regel nur dieses eine Projekt zu betreuen. Er will Ergebnisse produzieren und Zwischenstände kommunizieren können. Aus seinem ganz eigenen Interesse heraus ist er an Fortschritten und an der Einhaltung des Zeitplans interessiert.

ERFAHRUNG IST DURCH NICHTS ZU ERSETZEN ...

... außer durch noch mehr Erfahrung. Verbände sind in den meisten Fällen einzigartig. Die Branche, das Thema oder eine bestimmte gesellschaftliche Gruppe werden allein durch diesen einen Verband vertreten. Das Handeln in dem Verband kreist um den Nukleus des Verbandszwecks, den alle Beteiligten

verinnerlicht haben. Nur wer den richtigen Stallgeruch hat, wer den sprachlichen Geheimcode der Branche versteht oder die wichtigsten Gründerväter noch selbst gekannt hat, erscheint würdig, seinen Beitrag zur Zukunft des Verbandes zu leisten.

Ideen auftaucht. Ein Berater sollte moderieren, das Wissen der im Verband Handelnden und am Prozess Beteiligten freilegen und sinnvoll zusammenführen. Manchmal muss er auch Mediator sein oder Schlichter, nie aber sollte er das im Verband vorhandene inhaltliche Know-

NUR WER DEN RICHTIGEN STALLGERUCH HAT, WER DEN SPRACHLICHEN GEHEIMCODE DER BRANCHE VERSTEHT ODER DIE WICHTIGSTEN GRÜNDERVÄTER NOCH SELBST GEKANNT HAT, ERSCHEINT WÜRDIG, SEINEN BEITRAG ZUR ZUKUNFT DES VERBANDES ZU LEISTEN. IM KLARTEXT BEDEUTET DIES, DASS EIN EXTERNER BERATER NUR DANN AUSREICHEND QUALIFIZIERT IST, WENN ER ERFAHRUNG IN DER GRUPPE ODER IM THEMA VORWEISEN KANN.

Im Klartext bedeutet dies, dass ein externer Berater nur dann ausreichend qualifiziert ist, wenn er Erfahrung in der Gruppe oder im Thema vorweisen kann. Angesichts der vielfachen Einzigartigkeit ein unmögliches Ansinnen. Und auch inhaltlich ein sinnloses. Denn das Thema heißt „Verband“, wofür auch immer er sich starkmacht. Strukturen und ihre Folgen sind stets ähnlich, Bedürfnisse der Mitglieder und der Funktionsträger ebenfalls.

Außerdem sollten Verbandsverantwortliche stets dann die Notbremse ziehen, wenn ein Berater mit vorgefertigten

how dominieren wollen. Dafür benötigt der Berater in der Tat Erfahrung – allerdings nicht in der Herstellung von Lackfarben oder auf den Tätigkeitsfeldern der Osteopathie, sondern in den Verästelungen der Verbandslandschaft.

NACH GOLDE DRÄNGT ...

... am Golde hängt doch alles. Goethes Worte aus dem Faust stellen auch für die Verbände eine treuliche Basis dar. Eine Gruppe von Verbänden ist klein und arm, sie hätten gerne mehr Gold in den Schatullen. Dafür aber wären Veränderungen nicht schlecht. Eine ande-



re Gruppe von Verbänden ist reich. Sie möchten, dass dieser Zustand anhält. Und die dritte Gruppe schließlich sortiert sich irgendwo dazwischen ein, sie sieht weder die Existenz bedroht, noch können sie sich große Sprünge leisten. Gemeinsam aber ist ihnen anscheinend ein Credo: Ein externer Berater kostet so viel Geld, dass wir uns das weder leisten können noch leisten sollten.

Auf den französischen Schriftsteller Jean de la Fontaine geht der Begriff der „Milchmädchenrechnung“ zurück. Gemeint ist eine Planung, die auf falschen oder naiven Annahmen beruht – genau das machen viele Verbände. Sie sehen nur auf die eine Seite der Medaille. Selbstverständlich wird sich der externe Berater für seine Arbeit entlohnen lassen. Er ist ein wirtschaftlich denkender Mensch und wird hoffentlich ein kostendeckendes Honorar verlangen, das seinen Zeitaufwand angemessen entlohnt. Die unter dem Strich stehende nackte Zahl mag manchen Kassenwart aufheulen lassen, ist aber nur die halbe Wahrheit.

Die Rechnung geht ohne zwei weitere Aspekte nicht auf. Da sind zum einen die rechnerisch vorhandenen Kosten, wenn ungeachtet aller anderen Aspekte ein Mitglied der eigenen Organisation, zum Beispiel der Geschäftsführer, den Veränderungsprozess steuern soll. Die dort für das Projekt geleisteten Stunden müssen bewertet werden. Dass der Geschäftsführer ohnehin bezahlt wird und daher keine zusätzlichen Kosten anfielen, steht argumentativ auf tönernen Füßen. Kann er die Projektleitung in gleicher Form wie ein Externer betreuen, bedeutet das eigentlich nichts anderes, als ihm zu unterstellen, er habe sonst zu viel Freizeit während der Arbeitszeit.

Zum anderen spielt der Faktor Zeit eine Rolle. Die Veränderung ist ja kein Selbstzweck. Sie hat ein Ziel, das den Verband besser, attraktiver, erfolgreicher oder zukunftsfähiger machen soll. Je eher dieses

Ziel erreicht wird, desto besser für den Verband – auch monetär. Welchen Zeitvorsprung also die externe gegenüber der internen Lösung bringt, ist ebenfalls zu bewerten und einzurechnen.

Unter dem Strich wird in vielen Fällen gleich aus mehreren Gründen ein positives Ergebnis für die externe Unterstützung stehen. Wer also in seinem Verband zukunftsorientierte Veränderungsprozesse auf den Weg bringen will oder muss, der sollte sich rechtzeitig fachlichen Beistand holen – sonst werden viele Projekte zum Scheitern verurteilt sein. ■

AUTOR

HOLGER ALBERS



war Geschäftsführer eines Wirtschaftsverbands auf Bundesebene und Präsident eines europäischen Zusammenschlusses. Heute arbeitet er als Fachjournalist und PR-Berater in Wiesbaden. Sein besonderes Augenmerk gilt Veränderungsprozessen in Vereinen und Verbänden, die er mit Workshops und Einzelberatungen begleitet.

→ www.holgeralbers.de



www.verbaende.com/fachartikel
(geschützter Bereich für Abonnenten und DGVM-Mitglieder)



BUNDESTAGSWAHL 2017:

JETZT HAUPTSTADTBÜRO ERÖFFNEN

- ▼ **Kommunizieren** Sie in der neuen Legislaturperiode mit der Bundesregierung und dem Deutschen Bundestag auf Augenhöhe
- ▼ **Vertreten** Sie Ihre Verbandsinteressen mit einem professionellen Hauptstadtbüro
- ▼ **Beobachten** Sie aktiv politische Entwicklungen mit einem individuellen Monitoring
- ▼ **Nutzen** Sie unser kompetentes Team an einer Top-Adresse in Berlin
- ▼ **Bilden** Sie die Grundlage für Ihren Bundestagsausweis

*Hier kostenloses
Angebot anfordern*

Dr. Koch Hauptstadtbüros GmbH & Co. KG

Ihr Ansprechpartner: Alexander Mey

**Unter den Linden 10
D-10117 Berlin
Tel. 030 800 93 23 00**

kontakt@hauptstadtbueros.de
www.hauptstadtbueros.de