

Aufbruch zu neuen Ufern

Im Juli dieses Jahres traf sich das Präsidium des Deutschen Marinebundes in Bonn, um ein umfangreiches Programm zu besprechen und zahlreiche Maßnahmen auf den Weg zu bringen. Dabei war den Teilnehmern eines völlig klar: Der Deutsche Marinebund muss, wenn er langfristig bestehen will, neue Wege gehen, der DMB muss sich quasi neu erfinden.

Im DMB wird seit vielen Jahren versucht, den Mitgliederschwund – vor allem aus Überalterung, aber auch aus diversen anderen Gründen – zu stoppen. Wie ein Blick zurück zeigt, mit mäßigem Erfolg.

2004 stellte der damalige DMB-Präsident Michael Kämpf in seinem Beitrag zum Geschäftsbericht fest: Das Geschäftsjahr wurde mit strenger Haushaltsdisziplin „überstanden“, die Grundprobleme des Dachverbandes sind aber geblieben:

- Abnehmende Mitgliederzahlen
- Steigende Kosten
- Sinkende Überschüsse in Laboe
- Geringeres Spendenaufkommen

Weiter ist zu lesen: ausgetreten sind im Jahre 2004 – wohl vor allem aufgrund der Beitragserhöhung – 2.457 Mitglieder. Es zeigte sich, dass das Ziel, die Einnahmen des DMB und damit die Liquidität zu erhöhen, wohl nicht erreicht worden ist!

2005 wurde Karl Heid als neuer Präsident gewählt. Schon damals war die Marschrichtung klar: Der Deutsche Marinebund muss völlig neue Wege beschreiten und zunächst wirtschaftlich gesunden. Dabei wurde in den letzten sechs Jahren jeder Stein umgedreht und nichts, aber auch gar nichts war tabu!

Als erstes wurden die Kosten gesenkt, und die Ergebnisse können sich sehen lassen:

- Keine Kontokorrentkredite mehr, um das Winterhalbjahr finanziell zu überstehen.
- Die Personalkosten und die Kosten für unser Verbandsmagazin *Leinen los!* wurden nachhaltig und deutlich gesenkt. Die Einsparung liegt inzwischen bei mehr als 1 Mio. Euro.

- Im Scheerhaus in Laboe wurden Büros eingerichtet und neue Zimmer geschaffen. Durch den Umzug von Wilhelmshaven nach Laboe und die Einrichtung von Büros im Erdgeschoss werden pro Jahr ca. 30.000 Euro eingespart.
- Die geplante Erweiterung des Scheerhauses und den Bau eines Gästehauses mit dem Ziel, durch die Erlöse die Beiträge stabil zu halten bzw. zu senken, will ich hier nur andeuten.

Lage analysieren und Lösungswege erarbeiten.

Die Wahl fiel auf das Institut für Systemische Organisationsentwicklung, kurz ISO, aus Königswinter. ISO betreut überwiegend sogenannte Non-Profit-Organisationen und kann hier enorme Erfolge vorweisen. Aus eigener Erfahrung weiß ich z.B., wie effektiv die Arbeit von ISO beim Bundeswehr-Sozialwerk war. ISO begleitet diesen Verein seit 2003; Inzwischen verzeichnet das Bundeswehr-Sozial-



Werner Schiebert berichtet über die Zusammenarbeit mit ISO und das neue Konzept für unser Magazin *Leinen los!*

Beim nun folgenden Schritt galt es, den Verband als solchen ideell zu erneuern, attraktiv zu machen und den Mitgliederbestand zu erhöhen. Es soll wieder sexy sein, dem DMB anzugehören.

Einige Projekte wurden bereits umgesetzt: Das InfoMobil wurde angeschafft, ein Beisitzer für die Mitgliedergewinnung eingesetzt, Jugendzeltlager werden durchgeführt, der DMB ist in den neuen Medien wie Facebook, Twitter, etc. präsent ...

Der anhaltende Mitgliederschwund zeigt aber, dass dem eigenen Können Grenzen gesetzt sind. Es wurde deshalb die Idee geboren, externe Berater hinzuzuziehen, die, zusammen mit einer kleinen, möglichst repräsentativen Auswahl an Aktiven im DMB, die

werk den höchsten Mitgliederbestand seiner Vereinsgeschichte und ist seit 2006 kontinuierlich gewachsen.

Im DMB muss vor allem auf vier Feldern gearbeitet werden:

Der DMB vergreist zunehmend, viele MKen sind deutlich überaltert und lösen sich auf, weil keine Vorstände mehr gebildet werden können, bzw. die Zahl der Mitglieder zu klein wurde. Es gilt also erstens, den Mitgliederschwund zu stoppen, eine Strategie zur systematischen Mitgliedergewinnung zu entwickeln und umzusetzen und die vereinseigene Jugendarbeit konsequent weiterzuentwickeln.

Daneben muss das Image des Marinebundes verbessert werden. Der DMB hat in den vergangenen Jahren gegengesteuert und sich bei zahlrei-

chen Symposien und Seminaren politisch betätigt. Zusammen mit ISO muss die Sinngabe des Vereins präzisiert werden: Warum gibt es den DMB? Wir brauchen eine zentrale Botschaft, für die der Dachverband zukünftig stehen muss, so wie Greenpeace für Umweltschutz steht. Wir wollen ein modernes Image generieren, mit dem man ansprechend innen- und außenwirksam kommunizieren kann.

Das dritte große Betätigungsfeld ist die Gewinnung von Sponsoren und Förderern. Aus der Satzung des DMB geht hervor, dass alle Bereiche der Seefahrt in enger Zusammenarbeit mit Marine und Handelsschiffahrt gefördert werden sollen und bei allen Bevölkerungskreisen – auch im Süden der Republik – Interesse geweckt werden soll für die Bedeutung und Notwendigkeit der Seefahrt für Deutschland, für Gewässer- und maritimen Umweltschutz. Es müssen diejenigen Menschen, Unternehmen, Vereine und Verbände identifiziert werden, die im weitesten Sinne für den DMB nützlich sein könnten, um aus diesen Unterstützer, Lobbyisten und Sponsoren zu gewinnen.

Auch die Struktur des Vereins darf kein Tabu sein. Mit Blick auf die Mitgliederzahlen sollte viertens die Frage gestellt werden, ob die kostenintensive territoriale Struktur des DMB nicht transformiert werden kann in eine schlankere Vereinsstruktur.

Da es wohl kaum möglich ist, dass Veränderungsimpulse ausschließlich von außen, also von ISO kommen, wird eine Arbeitsgruppe eingerichtet.

Dieses Team soll die unterschiedlichsten vereinsinternen Gliederungen und Perspektiven widerspiegeln, um die Neuausrichtung des DMB strategisch zu planen und mit einem zielführenden Bündel von Maßnahmen und Medien nachhaltig zu unterstützen. Die Ehrenamtlichen des DMB sind so mit im Boot, da ja auf deren Schultern die Präsentation des Dachverbandes, die Imagekommunikation, die Lobbyarbeit und die Initiativen zur Mitgliedererhaltung ruhen.

Die Moderatoren von ISO tragen die Verantwortung für die Entwicklung und Realisierung eines entsprechenden Prozesses und bereichern in ihrer fachlichen Außenperspektive die im Verein vorhandenen Erfahrungen.

ISO stellt Know-how und Erfahrungen in den Dienst einer Modernisierung des Vereins, die aber aus dem Verein selbst erwächst und von den Verantwortlichen getragen wird.

Das Projekt wird voraussichtlich über drei bis fünf Jahre gehen. In einem ersten Schritt soll diese Gruppe unter externer Anleitung und Begleitung Initiator, Anwalt, Motor, Kommunikator und Multiplikator anstehender Veränderungen sein. Als notwendig erkannte Veränderungen werden „von innen heraus“ angestoßen. Ideen, Maßnahmen und Verfahren zur Profilierung und Modernisierung des DMB werden zusammengetragen und geprüft und dann als Konzept dem AO-Tag in Lahnstein zur Entscheidung vorgelegt.

Wenn wir denken, wir sind auf dem richtigen Kurs, wird im zweiten Schritt die Gruppe dazu beitragen, die notwendigen Maßnahmen im Verein einzuführen und der Weiterentwicklung des DMB zu einer breiten vereinsinternen Zustimmung zu verhelfen.

Im dritten Schritt folgt die Dokumentation und die Erfolgskontrolle des Prozesses.

Das heißt, ISO gibt keine unrealistischen Lösungsvorschläge und der DMB bleibt sich selbst überlassen. ISO wird uns begleiten und beraten, solange dies der DMB als nötig erachtet.

Die Arbeitsgruppe wird Anfang Dezember dieses Jahres in Laboe zum ersten Mal tagen. Insgesamt sind in der Zeit Dezember 2011 bis Juni 2012 drei Treffen geplant. Die Ergebnisse werden in Lahnstein präsentiert.

Burkard Severin, Geschäftsführer von ISO, hat eine Kalkulation vorgelegt, die für den ersten Schritt Kosten in Höhe von ca. 12.000 Euro benennt. Dazu kommen die Reise- und Übernachtungskosten für die Arbeitsgruppe.

Im zweiten Schritt werden die Kosten für die Projektgruppentreffen bei ca. 14.500 Euro liegen. Dazu kommt eine Mitarbeiterschulung, ggf. eine Imagebroschüre, eine Mitgliedererhaltungskampagne, eine Plakatkampagne, ein Finanzierungskonzept, etc. Hier kann man durchaus nochmals mit Kosten in Höhe von ca. 50.000 Euro rechnen.

Der dritte und wahrscheinlich letzte Schritt wird dann ca. 10.000 Euro kosten für ein letztes Projektgruppen-

treffen, den Abschlussbericht und die Ergebnispräsentation auf dem Abgeordneten-Tag. Vorsichtig kalkuliert kommen also auf den DMB Kosten von ca. 80.000 bis 100.000 Euro zu.

Die Verantwortlichen im DMB sind davon überzeugt, dass sich jeder Euro rechnen wird.

Zurzeit schrumpft der Dachverband pro Jahr um ca. 1.000 Mitglieder und nimmt deshalb ca. 50.000 Euro weniger ein. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass sich der Einsatz der externen Berater schon in zwei Jahren rechnet, allein, wenn dieser Trend gestoppt werden könnte. Nicht in Zahlen messen kann man heute die möglichen Einnahmen von Sponsoren und Förderern. Hier ist es ISO z.B. beim Bundeswehr-Sozialwerk gelungen, eine enorme Steigerung zu erzielen.

Große Alternativen gibt es in der gegenwärtigen dramatischen Lage des DMB nicht. Deshalb zum Schluss ein Zitat des Präsidenten Michael Kämpf aus dem Geschäftsbericht 2001: „Als vordringliche Aufgabe im DMB sehe ich nach wie vor die Nachwuchsgewinnung und Modernität des Verbandes. (...) Neue Wege und neue Strukturen sind auf allen Ebenen notwendig, um attraktiv zu bleiben.“

Zur Erinnerung: Am Jahresende 2001 zählte der DMB 21.576 Mitglieder, am Ende des Jahres 2010 waren es 12.308.

Diese Zahlen sprechen für sich! Es ist in rund zehn Jahren nicht gelungen, neue Trends zu setzen, den Mitgliederschwund zu stoppen und dem Verband ein neues, modernes Image zu geben. Wir sollten also nicht weiter im eigenen Saft schmoren, wir sollten externen Sachverstand nutzen, wir sollten innerlich bereit sein für Reformen. Was haben wir schon zu verlieren? Der DMB wird vor allem aufgrund der Altersstruktur zukünftig nicht mehr existent sein, wenn diese einschneidenden Maßnahmen nicht zum Erfolg führen. Die Mittel, die der DMB in diese Aktion investiert, wurden durch die oben genannten Sparmaßnahmen erwirtschaftet und mussten nicht durch Beitragserhöhungen eingespielt werden.

Für den Bestand und die Weiterentwicklung des DMB dürfen keine Kosten und Mühen zu hoch sein.

Text: us; Foto: Eggstein