

## Quo vadis Deutscher Alpenverein ? Kritische Entwicklungen und Lösungsansätze

Persönliche Erklärung von Ulrich Kühnl, DAV-Vizepräsident, 26. August 2010

### Liebe Bergfreunde,

Der Deutsche Alpenverein hat große Stärken, auf die wir alle zu Recht stolz sind: Wir verfügen über ein großartiges Potential an engagierten, motivierten und kompetenten Menschen in Haupt- und Ehrenamt. Unser Eintreten für das einzigartige Natur- und Kulturerbe findet breite Akzeptanz und Anerkennung. Und wir haben den Vorteil einer traditionsbewährten dualen Struktur mit starken Sektionen und einem übergreifenden Dachverband. Diese Stärken werden wir aber nur dann voll zur Geltung bringen, wenn das Mandat zur Führung und Steuerung des Verbands in klaren und funktionsorientierten Prozessen wirksam werden kann. Dafür möchte ich in meinem Brief werben – zum einen, weil für mich persönlich ein weiteres Engagement im Präsidium nur sinnvoll ist, wenn hierfür geeignete Rahmenbedingungen gegeben sind.

Zum anderen haben Sie als Vertreter der Sektionen Anspruch auf differenzierte Informationen, Sichten und Hintergründe über die zutage getretenen Führungsprobleme im DAV. Ich sehe darin eine wichtige Grundlage für eine konstruktive und vorwärtsgerichtete Diskussion.

Ausgangspunkt meiner Überlegungen ist die in den vergangenen beiden Jahren gemachte Erfahrung, daß ich Verantwortung und Auftrag, die mir die Sektionen durch das Mandat übertragen haben, häufig nur unter Schwierigkeiten und damit nicht in angemessener Weise wirksam erfüllen kann. Warum? Das DAV-Präsidium ist nach Satzung „**eigentliches Führungsorgan**“ des DAV, Vorstand im Sinne des BGB. Zu seinen Aufgaben gehört insbesondere auch die Steuerung der Bundesgeschäftsstelle. Um dieser Führungsverantwortung gerecht zu werden, muß das von der Sektionengemeinschaft gewählte Präsidium auch entsprechenden Einfluß ausüben können und wollen, da Verantwortung und Steuerung untrennbar miteinander verbunden sind. Sonst laufen wir Gefahr, daß sich der der Apparat zunehmend verselbständigt, oder der Apparat und auf ihn wirkende Einzelinteressen den Verband steuern: eine verkehrte Welt, die allen Beteiligten und der Entwicklung des Vereins längerfristig nicht gut tut.

Welche Faktoren stehen einer wirksamen Wahrnehmung der Führungsverantwortung entgegen?

Ich sehe insbesondere persönliche, strukturelle sowie interessengeleitete Faktoren, die ineinander greifen.

1. Das Präsidium fand nicht zu einem gemeinsamen Rollenverständnis und Willen zusammen, um die Führungsverantwortung in wesentlichen und strategischen Themen nicht nur pro forma sondern auch faktisch wahrzunehmen. Wir haben uns zwar per Beschluß (einstimmig) auf praktikable Regeln hierzu verständigt. Diese wurden aber nur zum Teil gelebt und auch immer wieder in Frage gestellt, was zu Unstimmigkeiten und Mißtrauen führte. Nicht ungewöhnlich in so einem schwierigen Prozeß des Wandels! Sehr unterschiedliche Persönlichkeitsprofile und persönliche Motive, auch Eigenheiten mögen eine wichtige Rolle gespielt haben – dies aber nur an eine Seite zu adressieren ist nicht fair

und entspricht auch nicht der Wahrheit. Diese persönlichen Faktoren sind nicht wegzudiskutieren und sie sind mit Blick auf die unterschiedlichen Rollen von Präsidium und Geschäftsstelle/-leitung in geeigneter Form zukunftsgerichtet aufzuarbeiten. Eine vertiefte öffentliche Erörterung ist aber nicht zielführend, weil sie in unfruchtbare Schuldzuweisungen mündet. Sie ist auch nicht fair, weil es eben unterschiedliche Betrachtungsweisen, Wahrnehmungen und Betroffenheiten gibt. **Aus dem Ruder gelaufen sind diese Probleme aus meiner Sicht nicht zuletzt auch deshalb, weil sie durch unklare Rollenvorstellungen und strukturelle Faktoren begünstigt wurden und werden.**

2. Strukturen und Statuten unseres Verbands sind sehr kompliziert gestaltet. Der Strukturreform 2000 liegen zweifellos berechnete Grundüberlegungen zur Sicherung eines verlässlichen und effizienten operativen Betriebs der Geschäftsstelle zugrunde. Diese stehen keinesfalls in Frage. Unschärfe und widersprüchliche Formulierungen im Regelwerk führen bei einseitiger und überspitzter Auslegung allerdings zu einem gegenteiligen Extrem mit der Folge, daß eine wirksame Einwirkung des Präsidiums auch und gerade in für den Verein wichtigen Angelegenheiten erschwert wird. Will man das Präsidium des Deutschen Alpenvereins nicht auf die Rolle eines „Abnick“-Gremiums mit Repräsentanzfunktion reduzieren, ist dringend Klarheit durch zu überarbeitende **Geschäftsordnungen zu schaffen, die insbesondere die Kernprozesse der Führung und des Zusammenspiels von Präsidium und Hauptgeschäftsstelle** bzw. Geschäftsleitung praktikabel regeln. Nur so können Mißverständnisse und unnötige Konflikte vermieden oder auf ein natürliches Mindestmaß reduziert werden. Das Präsidium hat im Rahmen einer Klausurtagung hierzu wichtige und klare Vorstellungen entwickelt. Diese betreffen insbesondere die Einbindung des Präsidiums in den Informationsfluß und in den Vorbereitungsprozeß zu wichtigen Entscheidungsunterlagen, die Abstimmung der Kommunikation sowie den Planungs- und Zielvereinbarungsprozeß und die Gestaltung der Präsidiumssitzungen. Eine sachliche Befassung mit diesen Vorstellungen des Präsidiums zur Wahrnehmung seiner Führungsverantwortung fand im Verbandsrat bislang nicht statt, ebensowenig wie die Reflektion der Rolle des Verbandsrats vor dem Hintergrund der praktischen Erfahrung: Wie kann der Verbandsrat seine Rolle als wichtiges beratendes Brückenelement zwischen Sektionen und Dachverband wirkungsvoll wahrnehmen? Soll er zudem Kontrollfunktionen haben oder versteht er sich sogar als eine Überinstanz der Exekutive, also als das eigentliche Führungsorgan? Fakt ist, daß unsere Satzung eine Zersplitterung von Führungsaufgaben beinhaltet, wodurch unklare Verantwortlichkeiten entstehen und im Resultat die Position der Geschäftsstelle/-leitung in einer Weise gestärkt wird, die mit der Führungsfunktion des Präsidiums konkurrieren und in Konflikt geraten kann, oder auf kurz oder lang vielleicht sogar muß, sofern kein breiter Konsens über ausreichend klar geregelte Geschäftsordnungen (siehe oben) besteht. Nach der Intervention des Verbandsrats in diesen Konflikt gegen den Präsidenten und in wichtigen Aspekten auch gegen das Präsidium als Organ darf die Frage erlaubt sein, ob die „ballance of power“ in unserem Verband nicht durch eine kleine Kommission überprüft und ggf. etwas nachjustiert werden sollte.

3. Der DAV bewegt sich mit seiner pluralen Mitgliederstruktur in schwierig auszubalancierenden Spannungsfeldern und Spagatkonstellationen. Die Herausforderungen verlangen **legitimierte und klare Führungsverantwortung** ein hohes Maß an **Transparenz von Entscheidungen** und einen

**offenen und konstruktiven Dialog**, der nicht schon unter Beschuß gerät, bevor er überhaupt begonnen hat und in dem sich unterschiedliche Interessen und kontroverse Sichten wiederfinden. Der Weg dahin ist nicht einfach. Ich bin aber davon überzeugt, daß wir nur so vermeiden, daß der Alpenverein zum Spielball von Einzelinteressen oder von politischen oder wirtschaftlichen Außeninteressen wird. Stichworte und kontrovers diskutierte Themen in diesem Zusammenhang sind Olympiabewerbung, zunehmende Gewichtung des Wettkampfsports, oder Tendenzen zum „ADAC der Berge. Diese Erscheinungen gehen einher mit der verbreiteten Sorge, daß wir uns mehr und mehr von den ursprünglichen Gedanken und Werten des Alpenvereins entfernen. Diese Sorge wird immer wieder an mich herangetragen und deutlich artikuliert - von vielen ehrenamtlich engagierte Menschen und einer großen Zahl von einfachen Mitgliedern, die mir am Berg begegnen.

Mir ist bewußt, daß es zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht einfach ist, kritische Entwicklungen zu korrigieren, um die Stärken unseres Vereins voll zur Entfaltung zu bringen. Das wird uns nur durch offenen Dialog und Zielorientierung gelingen. Daher verstehen Sie meinen Brief bitte als einen der gemeinsamen Sache verpflichteten Beitrag für eine zukunftsgerichtete Diskussion.

Dazu wünsche ich uns von Herzen Erfolg!

Ulrich Kühnl

E-Mail: [ulrich.kuehnl@alpenverein.de](mailto:ulrich.kuehnl@alpenverein.de)  
[ulrich.kuehnl@gmx.de](mailto:ulrich.kuehnl@gmx.de)