

Alles eine Frage der Haltung

oder „Wie man in den Wald hineinruft ...“

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Aufsichtsrat und Vorstand, sie erfahren tagtäglich, wie es herausschallt aus dem „Wald“ des Altonaer Spar- und Bauvereins, der altoba. Mal herzlich mit Dankesbrief und Kuchen, mal wütend oder gekränkt, mal mit energischen Forderungen oder gleich mit einer Mitgliederinitiative. Inzwischen hat sich der Ton versachlicht, ist freundlicher und unaufgeregter geworden. Denn wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus.

Wohnungsgenossenschaften sind ihren Mietern und Mitgliedern in ganz besonderer Weise verpflichtet. Eine Genossenschaft ist demokratisch organisiert, die Unternehmensform erfordert große Transparenz. „Wie sage ich es meinem Mitglied?“ ist im Arbeitsalltag der Mitarbeiter zu einer wichtigen Frage geworden und hat für den Vorstand geradezu strategische Bedeutung gewonnen. Vom Alltag der Mitarbeiter, der Gremien und des Vorstands handelt dieses Buch.

Wir – das sind der Vorstandsvorsitzende einer großen Hamburger Wohnungsbaugenossenschaft und eine Journalistin, die große Strecken des im Buch beschriebenen Prozesses als externe Beraterin begleitet hat – wollen dem Leser einen Einblick in die Praxis und jüngere Geschichte des Altonaer Spar- und Bauvereins geben.

Wenn zwei Autoren über einen Prozess schreiben, in denen sie selbst in unterschiedlichen Rollen beteiligt waren, stehen sie vor dem Problem, aus welcher Perspektive sie das Geschehen beschreiben. Wir haben uns dafür entschieden, hin und wieder

über uns in der dritten Person zu schreiben. Diese Form der Kommunikation halten wir für lesbarer.

Wir haben die Genossenschaft als ein „lernendes Unternehmen“ beschrieben. Und Lernprozesse, das ist keine Frage, verlaufen nie gradlinig. Mitunter muss man in Kauf nehmen, dass etwas nicht gelingt oder dass sich die Dinge in unterschiedlichen Geschwindigkeiten entwickeln.

In Altona und in Umgebung leben noch viele Mitglieder, deren Familie über Generationen beim Altonaer Spar- und Bauverein wohnt. „Handfeste“ Leute, die auf eine Mieterhöhung mit „wat mutt, dat mutt“ reagieren. Sie wohnen Seite an Seite mit einer teilweise kritischen jungen Klientel. Diese ist zu nachhaltigen Protesten in der Lage, wenn ihr etwas nicht gefällt, zeigt sich aber auch aufgeschlossen und kreativ und durchaus bereit, sich für „ihre“ Genossenschaft einzusetzen. Vielen ihrer Mitglieder, aber vor allem diesen beiden Gruppen verdankt die Genossenschaft viel!

So unangenehm es am Anfang schien, sich ungewohnter Kritik zu stellen und fordern zu lassen, hat es sich doch als ausgesprochen positiv erwiesen, mit dieser Herausforderung umzugehen. Der damit verbundene Prozess, gemeinsam mit den Mitgliedern durchlaufen, hat viele Chancen eröffnet und Potenziale erkennen lassen, die sonst möglicherweise nicht genutzt hätten werden können.

Von diesem Prozess handelt unser Buch. Es handelt von der Zukunftswerkstatt und den Zukunftstagen, die die Mitarbeiter zusammengeschweißt haben. Es handelt von den Mitgliedern und einem neu gewonnenen Verhältnis zu ihnen. Es handelt von der Art, mit ihnen zu kommunizieren. Es handelt von Erfolgen und – wie könnte es anders sein – auch von Rückschlägen.

Ohne eine gute Kommunikation läuft nichts. Heute nimmt die altoba ihren Auftrag der Mitgliederförderung auch als Kommunikationsaufgabe wahr.

Kommunikation „an sich“ zu ergründen und Theorien vorzustellen, hatten wir dabei nicht im Sinn. Sie finden aber in diesem Buch Hinweise und Zitate von anderen, deren Theorien uns weitergeholfen haben, und von denen, die uns auf diesem Weg begleitet haben.

An dieser Stelle bedanken wir uns herzlich bei all denen, die uns mit Wort und Tat bei diesem Buch unterstützt haben. Ganz besonderer Dank gilt Elke Kunze, Holmer Stahncke, Anke Pieper und Roland Wegner.

Hamburg, im Oktober 2014,
Holger Kowalski, Bärbel Wegner

” Heute wirkt der Aufruf von 2009 wie ein Zeitzeugendokument. Als ich den Artikel schrieb, waren wir mittendrin. Wir steckten in Umbrüchen und Konflikten, begannen diese aber zu durchschauen und nach und nach zu gestalten. Ich fühlte mich da noch ein wenig wie ein ‚Rufer in der Wüste‘, doch die Kommunikation, nicht nur bei Wohnungsgenossenschaften, war im Umbruch. Es ging darum, zu Protesten und Konflikten eine neue Haltung zu finden.

Mitgliederförderung selbst gemacht – das „Hamburger Phänomen“

Ein Aufruf an die Branche, 2009

Veröffentlicht in DW Die Wohnungswirtschaft. Editorial zum Vortrag „Neue Märkte brauchen neuen Führungsstil“ am 14.1.2009 beim GdW Genossenschaftskongress in Berlin.

Trotz großer Unruhe auf den Finanzmärkten wirken die Verhältnisse in der Wohnungswirtschaft noch relativ stabil. Wohnungsgenossenschaften mit Spareinrichtungen profitieren derzeit sogar. Innovation und Tradition prägen als große Linien unsere Branche, soweit scheint noch vieles in Ordnung. Doch in Hamburg brachten in den letzten Monaten etliche Vorfälle Unruhe in unsere schöne „Ordnung“. Die satzungsmäßig verankerte Mitbestimmung und die Mitgliederförderung wurden auf bislang ungeahnte Weise genutzt. Im Jahr 2008 wurden in einigen Genossenschaften Vorstände massiv unter Druck gesetzt. Mitgliedervertreter schlossen sich auch außerhalb der Gremien zusammen, vernetzten sich zusätzlich im Internet, führten Versammlungen durch und forderten weitere ein. Frei nach den Bremer Stadtmusikanten hieß es: „Etwas Besseres als diesen Vorstand werden wir überall finden.“ Eine basisdemokratische Satzung verlangten die einen, den Rücktritt des Vorstandes und die Rücknahme eines Bauvorhabens oder einer Mieterhöhung die anderen ...

Harsche Forderungen, ein neuer harter Stil prägt diese Auseinandersetzungen. Man hört förmlich die Mundharmonika, sieht die Männer auf dem Bahnsteig. „Spiel mir das Lied vom Tod.“ Die „aktualisierte Fassung“ in Hamburg – Mitglie-

der stehen vor dem Haus, mit Unterschriftenlisten im Halfter. Auch in Altona, einem Stadtteil mit einer sehr selbstbewussten, kritischen Klientel hatten die Mitgliedervertreter des Altonaer Spar- und Bauvereins vor Jahren schon über die Absetzung des Vorstandes diskutiert. Hintergrund: eine neue Mietenstrategie.

Dieses Hamburger Phänomen zeigt: Anscheinend besteht ein gänzlich neuer Markt. Auf dem befinden sich allerdings nicht unsere genossenschaftlichen Wohnungen und Leistungen. Die sind anerkannt und begehrt. Auf diesem Markt befinden sich auch weniger die Vorstände selbst, obschon diese neuerdings so massiv angegriffen werden. Mittlerweile, so scheint es, befindet sich die genossenschaftliche Idee auf dem Markt. Es gilt aktuell, die Solidargemeinschaft Genossenschaft neu zu kommunizieren. Die Diskussion um unsere Werte neu zu führen. Denn der Marktwert unserer Werte, auf die wir zu Recht stolz sind, scheint nicht groß. Auch mir fiel es vor Jahren schwer, mit Unterschriftenlisten und selbstbewusst vorgebrachten Forderungen von Mitgliedern umzugehen. Doch viele lebhaft Auseinandersetzungen, aber auch viele positive Erfahrungen durch Mieterbeteiligung, intensive Kommunikation mit unseren Mitgliedern und Kontakte im Stadtteil haben unsere Genossenschaft gestärkt. Wir fühlen uns nicht mehr bei Kritik gleich zum Duell herausgefordert und wir tragen auch keine Schusswaffen ... Wir schätzen unsere Mitglieder in der Regel als selbstbewusste Gegenüber. Von denen wir lernen können. In der Kommunikation und in unseren Formen, wie den Gremien etwa. Zugleich lernen wir, das bringt dieses Phänomen auch mit sich, neue Grenzen zu setzen, nicht allen Wünschen nachzugehen und den Dialog um eine Solidargemeinschaft – mit Rechten und Pflichten – neu zu beleben. Diese Erfahrung teilen wir im Übrigen mit vielen Institutionen. Die Forderungen in unserer Gesellschaft an Verbände, an die Gemeinschaft, letztendlich an den Staat, sind immens gewachsen.

Meine geänderte Einstellung resultiert auch aus den Erfahrungen mit einem anderen Markt – einem Mitarbeitermarkt. Sprich, einer vor Jahren hohen Mitarbeiterfluktuation, der wir mit der Installation einer Zukunftswerkstatt begegneten, die gemeinsam von Mitarbeitern und Unternehmensführung gestaltet wurde. Da erlebten wir gemeinsam – und mit Erfolg – annähernd hierarchiefreie Formen und kreative Prozesse. Dennoch gibt es keine Patentrezepte für eine gelungene Kommunikation und schon gar nicht für die in Konflikten. Doch die starke Resonanz auf meinen Vortrag zu diesen Inhalten in Berlin hat meine Vermutung bestätigt – die berühmte Mundharmonika ist bereits an vielen Orten zu hören! Wir sollten diesen neuen Prozess gemeinsam gestalten – in unserer Branche und mit unseren Mitgliedern. Der Einsatz lohnt. Etwas Besseres als die genossenschaftliche Idee werden wir nur schwer finden.

Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben

Ohne eine Haltung ist man orientierungslos

Zwei Szenen vorweg.

Die Geschäftsstelle des Altonaer Spar- und Bauvereins in den 1970er-Jahren. Im Eingangsbereich steht eine Tafel, auf der in großen Buchstaben zu lesen ist: „Es werden keine Mitglieder aufgenommen.“ Betritt ein Fremder die Eingangshalle, zeigt der Mitarbeiter wortlos auf das Schild. Kein Wort fällt, nur diese Geste, sie signalisiert: Du hast hier nichts zu suchen. Du bist hier nicht erwünscht.

Ganz anders heute. Besucher des Altonaer Spar- und Bauvereins werden nicht mehr abgewiesen, sie werden empfangen. Eine Mitarbeiterin beantwortet erste Fragen. Sie zeigt den Weg in das Mieter-Centrum oder Neukunden-Centrum, wo sich ein Mitarbeiter ihren Anliegen annimmt. Ob er ihnen helfen und ihnen tatsächlich eine Wohnung anbieten kann, steht auf einem anderen Blatt. Wichtig ist jedoch, dass der Besucher das Gebäude mit dem Gefühl verlässt, von der Genossenschaft respektiert und ernst genommen worden zu sein.

Nun mag man einwenden, früher sei eben alles anders gewesen – strenger und autoritärer. Stimmt, und dennoch ist es nicht selbstverständlich, dass man bei der altoba heute anders agiert. Es ist das Ergebnis eines langen Prozesses, eines teils mühsamen Prozesses. Die neue Haltung, mit der die altoba ihren Mitgliedern und den Menschen im Stadtteil gegenübertritt, wurde erarbeitet – mitunter auch im Wettlauf mit der Zeit, denn seit der 68er-Studentenbewegung haben sich besonders die Altonaer schneller emanzipiert als die Bewohner anderer Hamburger Stadtteile. Doch dazu an anderer Stelle mehr. Wollte der

Altonaer Spar- und Bauverein nicht abgehängt werden, durfte er nicht verharren, sondern musste seine Position im Stadtteil neu definieren. Sonst wären ihm die Dinge bei der einen oder anderen Gelegenheit um die Ohren geflogen.

Es war klar, man musste zu einer neuen Haltung, einem neuen Selbstverständnis finden. Auch wenn das Eingangsbeispiel ein extremes ist – mit einer die Mitglieder abwertenden Haltung konnte es nicht weitergehen. Was sind nun die Grundlagen der neuen Haltung des Altonaer Spar- und Bauvereins? Sie lassen sich mit den Begriffen Respekt und Dialog auf Augenhöhe auf den Punkt bringen. Respekt gegenüber anderen sollte auch ohne Schulung in Kundenorientierung eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein – erst recht für eine Genossenschaft, deren Mitglieder als Anteilseigner mehr als nur Mieter sind. Dass man das vor Jahren anders sah und Mitglieder, die ein Anliegen hatten, häufig in die Rolle von Bittstellern degradierte, ist heute nur noch schwer nachzuvollziehen. Und ebenso schwer fiel es den älteren Mitarbeitern, die diese Haltung verinnerlicht hatten, sich an die neuen Formen zu gewöhnen. Warum sollte man mit „denen“ in einen Dialog eintreten? Und warum sollte man mit Nichtmitgliedern, mit Bewohnern aus dem Stadtteil oder Institutionen, mit denen man nicht geschäftsmäßig zu tun hatte, überhaupt Kontakt aufnehmen?

Heute steht fest, dass diese Dialogbereitschaft wichtig ist, dass sie den Handlungsspielraum der Genossenschaft nicht einengt, sondern das Unternehmen im Gegenteil voranbringt. Sie macht sie zum Player im Stadtteil, zum Partner, dessen Stimme Gewicht hat. In den 1970er-Jahren, als eine breite Bürgerbewegung die Pläne des Hamburger Senats verhinderte, ganze Wohnquartiere im Altonaer Stadtteil Ottensen zugunsten einer neuen Bürostadt und eines vierspurigen Autobahnzubringers abzureißen, war der Spar- und Bauverein noch kein Player in diesem Sinne. Er beteiligte sich nicht an der Debatte und stand

abseits vom Geschehen. Die Rolle einer Genossenschaft kann nicht die eines Stadtentwicklers sein, dennoch bringt die altoba sich heute anders ein als zur genannten Zeit. Wegsehen, wenn es um elementare Interessen des Stadtteils geht, würde niemandem mehr einfallen. Als das Altonaer Museum 2010 von der Schließung bedroht war, mischte der Spar- und Bauverein sich ein. Er tat es, indem er dem Museum als Kooperationspartner zur Seite trat und eine sechs Monate dauernde Ausstellung zur Geschichte der Genossenschaft organisierte und finanzierte.

Wie kam es, dass sich ein solch selbstgefälliger, in sich ruhender Verwaltungsapparat auf den Weg machte und sich wieder auf das ursprüngliche genossenschaftliche Prinzip besann, das die Interessen von Mitgliedern, Mitarbeitern und Unternehmen heute als einen Dreiklang versteht? Die Antwort ist einfach: Der jeweils nicht berücksichtigte Klang brachte sich selbst zu Gehör. Es waren zuerst die Mitarbeiter, dann die Mitglieder, die Beteiligung forderten. Die Mitarbeiter zeigten ihren Unmut Ende der 1990er-Jahre durch Kündigungen, die Mitglieder in den folgenden Jahren durch Proteste gegen Maßnahmen der Genossenschaft.

Anfang der 1980er-Jahre wurden erstmals Mieterhöhungen in Frage gestellt. Wenig später waren es angekündigte Modernisierungen, dann die Mietenstrategie, die von den Mitgliedern auf die Tagesordnung gesetzt wurde. Es konnte nicht ausbleiben, dass sich Fronten bildeten und die Spannungen wuchsen. Mit ähnlichen Protestbewegungen mussten sich auch andere Genossenschaften in diesen Jahren auseinandersetzen. Alles wurde in Frage gestellt: „Diese Bäume werden nicht gefällt“, „Geben Sie nicht so viel Geld aus“ oder „Wir wollen eine basisdemokratische Satzung“ – Forderungen, die in den Ohren des jeweiligen Vorstands und der Mitarbeiter nicht nur ungewohnt waren, sondern geradezu als despektierlich empfunden wurden. Wie kamen Menschen, die zum Teil nicht einmal Mitglieder der Genossenschaft waren, dazu, solche Forderungen zu stellen?



Aus den aufgeregten Gremienbesprechungen sind Sätze wie „Denen muss man es zeigen“, „Wir nehmen nichts zurück“ und „Die schließen wir aus, das sind doch Demagogen“ überliefert.

Solche destruktiven Ansichten haben sich in Altona nicht durchsetzen können. Einige andere Genossenschaften, die auf die harte Tour versuchten, ähnliche Probleme aus dem Weg zu räumen, haben in dieser Zeit, Ende des ersten Jahrzehnts des neuen Jahrhunderts, Lehrgeld zahlen müssen. Ein Vorstand einer Genossenschaft in Hamburg musste zurücktreten, Verträge von Vorstandskollegen wurden auf Druck der Gremien nicht verlängert. Im unruhigen Berlin sahen sich die Genossenschaften auf einmal mit der gut vernetzten Vereinigung „Genossenschaft von unten“ konfrontiert. Ähnlich unruhig war es auch in Altona, das immer mehr Studenten, Künstler, Punks und Bauwagenbewohner anzog. Aus dem einstigen Industrie- und Arbeiterstadtteil entwickelte sich ein akademisch geprägtes Wohnquartier für Alternative. Bürgerbeteiligung und Partizipation bei der Stadtentwicklung standen in Altonas Szene-Stadtteil Ottensen schon Jahrzehnte vor Stuttgart 21 auf der Tagesordnung. Sie waren hier längst keine Forderung mehr, sondern wurden praktiziert. 1982 kamen die ersten Punks nach Altona, der erste Bauwagenplatz entstand. Inzwischen sind es vier Plätze, der Bezirk ist stolz darauf.



Eine lebendige Satzung: auf dem Titel sind Mitarbeiter, Aufsichtsrat und Vorstand abgebildet (2004)

Immer mehr der jungen, unruhigen Altonaer wohnten auch beim Spar- und Bauverein. Mit ihnen in einen Dialog zu treten und eine Wechselbeziehung einzugehen, war für den neuen, 1980 ins Amt gekommenen Vorstand eine unumgängliche Notwendigkeit, auch wenn der alte Stamm der Mitarbeiter dafür weitaus weniger zu begeistern war. Dabei sprach nichts dafür, sich dieser gesellschaftlichen Entwicklung, die ja dem Wesen der Genossenschaft entsprach, entgegenzustellen. Bot sie nicht auch Möglichkeiten, sich neu zu positionieren, vorausgesetzt, man übernahm die Initiative? Die Genossenschaft wollte Initiatorin, nicht nur Reagierende sein.

Doch zunächst musste im Unternehmen eine neue Haltung entwickelt und etabliert werden. Auf dieser Basis war dann eine neue Kommunikationsstrategie auszuarbeiten. Das alles konnte nicht über Nacht geschehen und schon gar nicht, vom Vorstand allein am grünen Tisch erarbeitet werden. Es war eine Gemeinschaftsaufgabe. Alle Mitarbeiter mussten einbezogen und von der Richtung überzeugt werden. War die neue Haltung entwickelt, würde man den Herausforderungen einer sich im Wandel befindlichen Gesellschaft gewappnet sein – so die

Hoffnung und der Anspruch des Vorstands. Es war ja nicht zu übersehen, dass die Entwicklung an Fahrt aufnahm und sich auf den unterschiedlichsten Ebenen differenzierte. Nicht nur emanzipierten sich die Mitglieder und die Bewohner des Stadtteils zusehends, ihnen standen auch neue technische Kommunikationsmöglichkeiten in einem bis dahin ungeahnten Ausmaß zur Verfügung. Seit 2001 waren beispielsweise sämtliche Mitarbeiter der altoba per E-Mail zu erreichen und viele der Mitglieder ebenso.

Plötzlich bildeten sich neue Interessensvertretungen außerhalb der satzungsgemäßen Gremien, die ihre Anliegen zunächst durch klassische Unterschriftenlisten, aber auch durch eigenständiges Einberufen von Versammlungen und über Mieterinitiativen kommunizierten. Später vernetzten sie sich durch Foren und Blogs im Internet und gewannen an „Schlagkraft“. Eine „Waschhausgruppe“ schrieb der Genossenschaft, eine Gruppe „Noch schöner wohnen“ mischte sich ein, vor der jährlichen Vertreterversammlung wurde mit einer Demonstration protestiert.

Solche Initiativen, seien sie aus den Reihen der Mitglieder oder aus den Stadtteilen, sind heute meist „gut aufgestellt“. Sie gehen routiniert und professionell mit den alten und neuen Medien um. So mancher Aufruf zur Demonstration wird mit professioneller Grafik erstellt.

Mit einer klar definierten Haltung kann man transparent und unaufgeregt kommunizieren und den Standpunkt der Genossenschaft darlegen, ohne dass sich die Fronten sofort verhärten. Wie man in den Wald hineinruft, schallt es heraus, sagt man gern. Also musste auch an einer neuen Kommunikationshaltung gearbeitet werden. Gute Kommunikation ist anspruchsvoll und zeitaufwendig – und sie verlangt viel Geduld von den Mitarbeitern, die ja vor allem ihr Tagesgeschäft bewältigen müssen. Schnell kann man durch unbedachte Äußerungen, einen ungünstig formulierten Brief, eine vorschnelle Entscheidung wieder einreißen, was mühsam aufgebaut wurde.

Man sieht, eine stringente Haltung zu erarbeiten und sie in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter zu verankern, war eine anspruchsvolle und mühsame Aufgabe. Aber sie war unumgänglich – wer zu spät kommt, den bestraft das Leben. Die altoba kam nicht zu spät. Das Ergebnis zeigte, wie richtig der eingeschlagene Weg war. Die altoba ist bekannt in Hamburg und in der Branche überregional gut angesehen. Und sie gilt im Stadtteil als verlässlicher Partner, als Immobilienunternehmen, dem niemand vorwirft, sich an der heftig kritisierten Gentrifizierung Altonas zu beteiligen, als Genossenschaft, die zum Stadtteil gehört und im Interesse des Stadtteils handelt.

Konfliktsituationen – von ihnen wird in späteren Kapiteln die Rede sein – lassen sich bei der altoba heute in der Regel problemlos entschärfen, wenn nicht gar lösen. Die Mitglieder sind zufrieden, wie Befragungen ergeben und wie man bei persönlichen Begegnungen immer wieder feststellen kann. Und auch die Mitarbeiter lassen nichts auf ihren Arbeitgeber kommen. 2013 votierten sie dafür, dass die altoba auf der Liste der „Besten Arbeitgeber“ in Hamburg gut platziert wurde. Auszeichnungen gab es etliche, nicht nur von den Verbänden der Wohnungswirtschaft.

Das alles ist kein abgeschlossener Prozess – der Altonaer Spar- und Bauverein ist keine Insel der Glückseligen. Neue Herausforderungen und Konflikte bleiben nicht aus, nur wissen Vorstand und Mitarbeiter jetzt, wie sie mit ihnen umgehen können. Doch die Zeit bleibt nicht stehen, und die Genossenschaft muss weiterhin reagieren – besser noch im Vorfeld agieren. Auch die einmal entwickelte Haltung darf nicht stillstehen, es gilt das Schlagwort vom lebenslangen Lernen.

Das Konfliktmanagement hat sich beim Altonaer Spar- und Bauverein in den vergangenen Jahrzehnten zu einer eigenen Disziplin mit professionell agierenden Mitarbeitern und einem guten Netzwerk externer Ratgeber entwickelt. Um bestehen zu können, reicht es längst nicht mehr aus, „gut aufgestellt“ zu sein und ein geordnetes Zahlenwerk zu präsentieren.

Man muss auch im Umgang mit dem gesellschaftlichen Umfeld professionell aufgestellt sein, eine eigene Haltung in der Kommunikation erarbeitet und verinnerlicht haben.

Genossenschaften gehören zu den ältesten Unternehmungen der Menschheit und sie können, wenn sie es nur wollen, mit der Zeit gehen und so auch ein Modell für die Zukunft sein. Genossenschaften bildeten in ihrer Geschichte häufig eine Avantgarde, die durch ihre Ideen und ihr Beispiel Gesellschaften vorangebracht haben. Viele arbeiten daran, dass es wieder so wird – nicht nur der Altonaer Spar- und Bauverein. Viele Neuerungen und Ideen ließen sich aufzählen – über das Land verteilt bei den 2.000 Wohnungsgenossenschaften.

Sie sollten den Wandel unserer Gesellschaft – sei es der in der Demografie oder der in der Mitbestimmung – gemeinsam gestalten, durch guten Austausch in der Branche und mit den Mitgliedern, mit denen sie tagtäglich zu tun haben. Denn der Wandel findet ohnehin statt.