



Demokratie den
Rücken stärken!

Handreichung

2021

„Der lebendige Verein“

Oder: 10 Tipps zur Frage

„Wie aktiviere und binde ich unsere Mitglieder?“

ÜBERARBEITETE VERSION





Entstehung der Handreichung

Die vorliegende Handreichung ist im Rahmen der Durchführung zweier Online-Workshops mit Mitgliedern verschiedener Ortsgruppen der NaturFreunde entstanden. Für die didaktische Aufbereitung wurden die Ergebnisse in Form von *Ratschlägen* formuliert. Sie umschreiben kein „Muss“, sondern ein „Kann“.

Die Inhalte und Thesen wurden zum größten Teil von den Teilnehmenden selbst formuliert und dann zum Zweck der anschaulichen Dokumentation mit Bedacht gerahmt. Wir von der Stärkenberatung der NaturFreunde Hessen finden: das ist ein tolles Beispiel dafür, dass das Wissen darüber, wie Herausforderungen im NaturFreunde-Alltag bewältigt werden können, bereits unter den Mitgliedern selbst vorhanden ist und nur noch geordnet werden muss.

Begriffe: Mitgliederaktivierung & -bindung und Mitgliedergewinnung

Mitgliederaktivierung & bindung und *Mitgliedergewinnung* sind unterschiedliche Themen. Mitglieder zu gewinnen bedeutet, dass neue Menschen Mitglieder in Deiner Ortsgruppe werden. Hier spielt z.B. die Öffentlichkeitsarbeit und das Veranstaltungsangebot eine wichtige Rolle. Mitgliederbindung heißt demgegenüber, Mitglieder in die Aktivität und in Verantwortung zu bringen. Die Themen Mitgliedergewinnung und Mitgliederbindung sind also zu trennen. Zugleich gibt es aber auch Verbindungen zwischen beiden Bereichen. Wenn Du beispielsweise eine positive Vereinskultur schaffst, in der Menschen Freude daran haben, sich zu engagieren, ist dies zugleich die beste Öffentlichkeitsarbeit!

Hintergrund: Wandel ehrenamtlichen Engagements

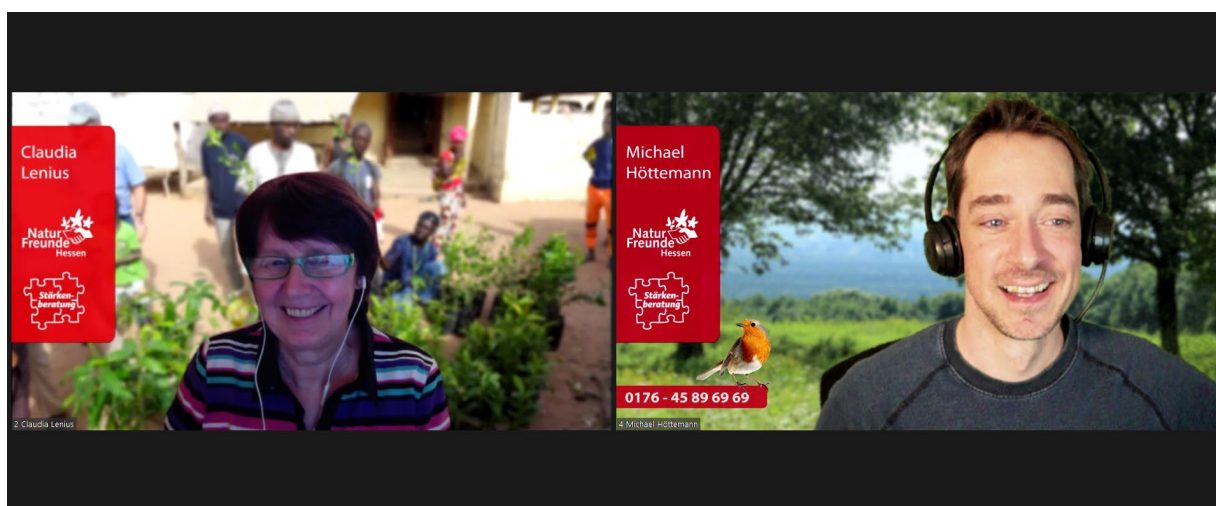
Die Formen ehrenamtlichen Engagements befinden sich im Zuge einer *Individualisierung der Gesellschaft* im Wandel. Viele Menschen haben weniger Zeit für das Ehrenamt, wollen sich nur zeitlich begrenzt engagieren oder nur sehr klar umrissene Aufgaben (Projektarbeit) übernehmen. Zugleich sollten Mitglieder keine Konsumenten und auch keine Dienstleister für den Verein sein. Wir wünschen uns einen lebendigen Verein, der auf Mitgestaltung und Verantwortungsübernahme beruht. Die folgenden Tipps können helfen an der Entwicklung der Basis hierfür - nämlich einer positiven Vereinskultur - zu arbeiten.

Weitere Informationen

Zentraler Bestandteil des oben genannten Workshops war auch das folgende Video des deutschen Fußballbundes zur Schaffung einer positiven Vereinskultur:

https://www.youtube.com/watch?v=X9_BpFcKv90

Wir wünschen Euch viel Spaß beim Lesen!





TIPP Nr. 1

Führe neue Mitglieder ans Engagement heran.

Neue NaturFreund*innen können sich im Rahmen etablierter Strukturen, wie sie jede Ortsgruppe hat, leicht verloren fühlen. Die anderen NaturFreund*innen sind Ihnen fremd und ebenso deren Aktivitäten und die Vereinskultur im Allgemeinen.

Abschreckend wirkt es, wenn sich nach dem ersten zaghaften Interesse herausstellt, dass es etablierte „Insider-Strukturen“ gibt (d.h. Untergruppen im Verein, der langjährig aktive Vorstand oder der gemeinsame Stammtisch), in die sie nur mit Mühe hineinflinden.

Helfen kann hierbei vielleicht folgendes:

- ★ **Spreche die Menschen direkt an, damit sie sich willkommen fühlen und sich orientieren können.**
- ★ **Nimm sie am Anfang an die Hand und lass sie nicht allein. Plane Dinge mit Ihnen. Zeige Ihnen das NaturFreundehaus. Schaffe für sie einen kurzen Weg zum Vorstand.**
- ★ **Das musst Du nicht allein tun. Etabliere z.B. das Konzept einer Patenschaft zwischen älteren und neuen Mitgliedern.**
- ★ **Schaffe „Übergangsaktivitäten“, damit sich die Neuen einfinden zu können, z.B. ein Zeltlager oder ein Jugendfest mit den Eltern zusammen, um auch die Erwachsenen an die Kinder- und Jugendarbeit heranzuführen. Oder Vereinsabende ohne Programm und Organisation, z.B. "Sundowner" oder einen Wikingerschach-Abend. Hier kannst Du das Gefühl vermitteln: Es ist schön an unserem Haus.**



- ★ Schreibe einen Willkommensbrief für neue Mitglieder und erläutere hierin auch die bestehenden Vereinsstrukturen, Aktivitäten, Zuständigkeiten und Abläufe damit neue Mitglieder den Verein besser verstehen. Umgekehrt kannst Du hier auch die Interessen des neuen Mitglieds abfragen.
- ★ Begrüße neue Mitglieder persönlich in der Gruppe, wenn das Mitglied zum ersten Mal da ist oder bei Monatsversammlungen oder der Mitgliederversammlung.



TIPP Nr. 2

Knüpfe Beziehungen.

Das Knüpfen von Beziehungen und die Förderung verlässlicher und zugleich offener Kontakte ist ein wichtiger Bestandteil für die Förderung von Engagement im Verein insgesamt. Denn es sind die Beziehungen zwischen Menschen, die den Verein zusammenhalten.

Du hast hierbei z.B. folgende Möglichkeiten, um auf die Entstehung einer inklusiveren Vereinskultur hinzuwirken:

- ★ Sei stets persönlich.
- ★ Setz Dich (beim Stammtisch) dazu und komm ins Gespräch.
- ★ Sei solidarisch, wenn es mal kompliziert wird.

Es gibt auch strukturelle Angebote, die zum Zweck der Knüpfung von Beziehungen geschaffen werden können.

- ★ Ein offener Naturfreunde-Treff kann regelmäßig angeboten werden, um Mitgliedern die Möglichkeit zu bieten, spontan andere zu treffen.
- ★ Neujahrsbrunch, Helfer*innenfeste oder Umweltfeste schaffen niederschwellige Angebote um viele Mitglieder zu erreichen. Lade auch die Jugend explizit ein, sei aber nicht enttäuscht, wenn sie sich nicht auf die Teilnahme verpflichten wollen.
- ★ Telefonketten in Corona-Zeiten können dem Austausch dienen und wirken dem Verlust von Mitgliedern - vor allem der Älteren und nicht mobilen – entgegen.



TIPP Nr. 3

Lerne Deine Mitglieder kennen und traue Ihnen etwas zu.

Ein zentraler Schlüssel zur Aktivierung von Mitgliedern liegt im Erkennen dessen, was sie *individuell* motiviert, d.h. was sie bewegt, bei den NaturFreunden im Allgemeinen und der Ortsgruppe im Besonderen Mitglied und/oder aktiv zu sein. Schau also gut hin:

- ✳ Was sind ihre Interessen?
- ✳ Was treibt sie an? Was (de-)motiviert sie?
- ✳ Was sind sie bereit zu tun? Wozu sind sie nicht bereit?
- ✳ Welche Stärken und Talente bringt jede*r einzelne mit?

Wenn Du Deine Mitglieder kennst (z.B. weil Du sie bei ihrem Eintritt nach ihrer Motivation gefragt hast), kannst Du sie auch konkret für eine Aufgabe oder ein Projekt ansprechen, das ihnen liegen und das zu ihnen passen könnte. Das kann erfolgreicher sein, als bei Bedarf ganz allgemein in die Gruppe hinein zu fragen. Die direkte Ansprache drückt Aufmerksamkeit und Wertschätzung aus, weil sich Menschen mit ihren Vorstellungen und Neigungen anerkannt fühlen.

Übrigens: manche Mitglieder erklären sich auf Nachfrage zur Übernahme von Verantwortung bereit, obwohl man es gar nicht erwartet hat – und mehr als „Nein“ sagen können sie nicht.



Demokratie den
Rücken stärken!

Der lebendige Verein

Und außerdem: Wenn Du Dich allgemein über die Interessen Deiner Mitgliedschaft informieren willst, kannst Du dies auch mit einem Fragebogen mit nur 2-3 Fragen tun. Z.B. in Form einer Postkarte oder mit einer Online-Variante.

Exkurs: Orga-Arbeit im Vorstand

Mitglieder sollen natürlich auch für die Vorstandsarbeit gewonnen werden! Und Arbeitstreffen des Vorstands können besser gestalten werden, wenn folgende Punkte berücksichtigt werden.

Ihr entlastet die gemeinsamen Treffen!

- ★ Kleine Gruppen bereiten ein (schwieriges) Thema vor (z.B. durch das Schreiben eines Papiers, das verschiedene Positionen zusammenfasst).
- ★ Komplizierte Themen werden in kleine Arbeitsgruppen oder Ausschüsse ausgegliedert oder eine Klausurtagung dazu veranstaltet. Diese kann auch für alle Mitglieder geöffnet und mit schönen sozialen Aktivitäten (Essen, Spiele, Musizieren) verbunden werden.

Ihr schafft klare Strukturen für die Treffen!

- ★ Es wird eine Maximalzeit für die Treffen gesetzt (z.B. 3 Stunden) und sich auch daran gehalten.
- ★ Es gibt immer eine feste Tagesordnung vorab und eine Themenbegrenzung.

Ihr schafft eine angenehme Stimmung!

- ★ Mit Humor geht vieles leichter. Und eine Vorstandssitzung auf der auch gelacht wird, ist motivierender als wenn alles immer bierernst abgehandelt wird. Auch gibt es Platz für Informelles und das Alltagsgespräch (natürlich in Maßen).
- ★ Auf Vorstandssitzungen werden Dinge, die positiv laufen ebenso behandelt, wie Dinge, wo Handlungsbedarf besteht. Das hebt die Stimmung.
- ★ In Vorstandssitzungen spricht niemand für den anderen. Die, die eine Aufgabe übernommen vertreten sich selbst (auch wenn sie neu dabei sind).

Ihr achtet auf eine gute Zusammensetzung des Vorstands!

- ★ Auch neuen Mitglieder kann die Vorstandsarbeit zugetraut werden. Seid also mutig, sprecht Menschen hierauf an und schafft Gestaltungsspielräume.
- ★ Wenn es zu dauerhaften Konflikten in der Organisation der Vorstandsarbeit kommt, sucht das Gespräch mit der Stärkenberatung.



TIPP Nr. 4

Strahle Begeisterung aus!

Begeisterung auszustrahlen (d.h. z.B. im Bekanntenkreis von den liebsten Aktivitäten oder Geschehnissen bei den NaturFreunden erzählen) ist nicht nur ein sehr gutes Mittel zur Mitgliedergewinnung, sondern auch zu ihrer Bindung. Denn wer vom Verein schwärmt, begeistert auch andere.

Natürlich muss es dafür echte Anknüpfungspunkte geben. Aber manchmal hilft auch ein Perspektivwechsel. Denk und sag nicht: „Ich habe hier eine Last, bitte nimm sie mir ab!“, sondern: „Schau, ich habe hier eine Kraft! (d.h. „ich kann was und schaff was im Rahmen dieses Vereins“)" und „das kannst auch du“.

Komme also vom „Müssen“ zum „Dürfen“. Dann entstehen positive Energien.



TIPP Nr. 5

Teile Aufgaben, wo es sinnvoll ist und lass Teamarbeit zu.

In vielen Vereinen übernehmen altgediente Mitglieder nicht nur einzelne Aufgaben, sondern umfangreiche Aufgabenpakete, die mehr oder weniger lose zusammengehören.

Wenn dann neue Aktive angesprochen werden, besteht die Gefahr, dass die „Rollenbeschreibung“ abschreckend wirkt. Und je abstrakter eine Arbeitsbeschreibung ist, desto schwieriger ist es, jemanden zu finden, weil er oder sie sich keine konkrete Vorstellung vom Arbeitsumfang und der Art der Arbeit machen kann

Aber es gibt eine Lösung:

- ★ Überlege möglichst konkret, was ein derzeitiges Mitglied alles macht (z.B. in der Rolle der Häuserreferent*in). Erstelle mit diesen Aktiven eine ausführliche Liste und ordne sie.
- ★ Schau, was zusammengehört und was eventuell von einem Team geleistet werden könnte.
- ★ Unterscheide zwischen den Möglichkeiten der „kurzfristigen Zuarbeit“ und der „kontinuierlichen Arbeit“.
- ★ Werbe nicht eine, sondern mehrere Personen für das Aufgabenpaket an.



TIPP Nr. 6

Freue Dich über die Anwesenden!

Das Vereinsleben ist nicht immer einfach, sondern manchmal auch frustrierend. Die eigenen Bemühungen, andere zu aktivieren und ins Engagement zu bringen, fruchten nicht, schon wieder wird eine E-Mail nicht beantwortet, oder bei einem lang anberaumten Treffen kommen nur wenige.

Nun beachte vielleicht Folgendes:

- ✳ Klage nicht an der falschen Stelle! Diejenigen, die heute gekommen sind oder geantwortet haben, haben reagiert und sollten nun nicht mit Enttäuschung konfrontiert werden. Sie sind da und für Dich erreichbar!
- ✳ Freue Dich also über die Anwesenden und Kontaktsuchenden! Gib Ihnen ein gutes Gefühl und überlegt gemeinsam, was der nächste Schritt sein könnte.
- ✳ Und denke vielleicht auch daran: Mit Humor kommt man manchmal weiter!



TIPP Nr. 7

Wertschätze das Engagement anderer und erkenne es an!

Durch die Wertschätzung des Engagements anderer zeigst Du, dass Dir bewusst ist, dass es sich bei einer Aktivität oder Übernahme von Verantwortung ganz und gar nicht um eine Selbstverständlichkeit handelt. Und wer sich wertgeschätzt fühlt, weiß, dass er oder sie sich am richtigen Platz befindet! Jeder Verein / jeder Vorstand kann hier seine eigenen Wertschätzungs-Traditionen entwickeln, damit sich Mitglieder bei den NaturFreunden wie in einer zweiten Familie zuhause fühlen.

Die Wertschätzung des Engagements der Mitglieder kann viele Formen annehmen und muss nicht unbedingt durch „dingliche“ Geschenke () ausgedrückt werden (auch wenn das in bestimmten Situationen genau das richtige ist: z.B. ein Osterei, ein Blumenstrauß, ein NaturFreunde-Honig, Gutscheine oder eine Ehrenamtskarte, ein Wein als Dank). Solche materiellen Zuwendungen müssen sich übrigens auch nicht unbedingt an einzelne Personen richten. Auch die ganze Gruppe kann beglückt werden. Z.B.:

- ★ Aktive werden 2x jährlich eingeladen um ihre ehrenamtliche Arbeit zu wertzuschätzen:
 - im Winter gibt es ein Fest im Haus und ein Caterer verwöhnt alle.
 - im Sommer wird ein gemeinsamer Ausflug organisiert. Zum Beispiel besucht ihr eine andere Ortsgruppe.
- Übrigens: ein gemeinsames Essen geht immer, spricht sehr viele an und ist sehr beliebt.

Manchmal aber sind es Worte, die ein aktives Mitglied wirklich glücklich machen. Wie wäre es z.B. hiermit?

- ★ Du sagst in einem ruhigen Moment: „Es ist schön, mit Dir zusammenzuarbeiten!“ Oder auch: „Gut, dass Du da bist!“ Oder: „Das hast Du toll gemacht!“
- ★ Du weißt jemanden auf ihr oder sein Talent hin, auch wenn es selbstverständlich erscheint.
- ★ Du zeigst anderen ihre Wirksamkeit auf: „(Nur) weil Du das gemacht hast, ist das und das passiert.“
- ★ Du besuchst Jubilare und dankst Ihnen persönlich für ihren langfristigen Einsatz für die NaturFreunde. (Ihnen zu Ehren kann übrigens auch ein Baum gepflanzt oder ein Hochbeet angelegt werden.)

Hierbei handelt es sich um ganz einfache Formen des positiven Feedbacks, die sehr gut ankommen!

Freilich geht Anerkennung auch schriftlich, z.B. indem in jeder Ausgabe der Vereinszeitschrift eine Person und ihr Engagement vorgestellt wird. Das kann in Form eines Kurz-Interviews geschehen. Ihr könnt auch die Presse ansprechen, um besondere Formen des Engagement besonders zu würdigen und gleichzeitig Öffentlichkeitsarbeit zu leisten.

Achtung!: Durch übertriebene Formen der Anerkennung kannst Du auch Druck auf Mitglieder ausüben, wenn sie sich dann verpflichtet fühlen, das gleiche immer wieder oder noch mehr Verantwortung zu übernehmen. Auch ist Anerkennung nicht das gleiche wie ein „Lob“ aussprechen. Denn bei einem Loben „von oben nach unten“ können bestehende Hierarchien im Verein reproduziert werden (siehe auch den Exkurs zu „Etabliertenvorrechten“).



TIPP Nr. 8

Sei offen für Neues und schaffe Gestaltungsräume!

Neue oder neuerdings aktive Mitglieder brauchen Anknüpfungspunkte für Ihr Engagement (d.h. ein Projekt, eine Aktivität und ein Wissen über gemeinsame Ziele) aber sie wollen, brauchen und verdienen Gestaltungsräume und Unterstützung dabei, diese mit ihrem Engagement auszufüllen!

Begegne Ihnen also auf Augenhöhe und gib Ihnen nicht das Gefühl, dass sie sich „ihre Sporen erst verdienen“ oder alles so machen zu müssen, wie es „immer schon gemacht worden ist“. Beanspruche auch keine „Etabliertenvorrechte“ als älteres Mitglied. Hilfreich kann es sein, Formate zu finden, in denen sich die neue und alte Mitglieder über ihre Erwartungen an die Vereinsarbeit austauschen können, z.B. bei einer besonderen Mitgliederversammlung.

Sinnvoll ist es auch, eigene Erwartungshaltungen zu begrenzen und dadurch Gestaltungsräume schaffen.

Das setzt Folgendes voraus:

- ★ Die Delegation und Definition einer Aufgabe, die nicht zu eng gefasst ist.
- ★ Ein Vertrauen in die (Fähigkeiten der) Menschen, die sich engagieren wollen, und eine Offenheit gegenüber Ihren Ideen.
- ★ Fehlerfreundlichkeit: Lass es andere etwas auf Ihre Weise versuchen. Wenn es (diesmal) nicht so funktioniert, können sie sich entwickeln.



- ★ Ein Anerkennen des Umstands, dass alles immer auch (etwas) anders gemacht werden kann.
- ★ Ein wohlwollendes Offensein für neue Ideen und die Bereitschaft Hilfe/Unterstützung zu leisten, wenn bei der Umsetzung einer neuen Idee Unterstützung benötigt wird.

Exkurs: Etabliertenvorrechte

„Du weißt selber, wie es einem Fremden zumute ist.“

Wir alle können uns in die Situation von Fremden und Hinzugekommenen hineinversetzen. In Gruppen anzukommen ist manchmal nicht leicht. Das natürliche Gefühl der Unsicherheit verstärkt sich allerdings, wenn in einer Gruppe Etabliertenvorrechte vorherrschen.

Etabliertenvorrechte umfassen von Alteingesessenen beanspruchte Vorrangstellungen, die auf eine Unterminierung gleicher Rechte hinauslaufen und somit die Gleichwertigkeit aller Mitglieder des Vereins verletzen.

Wer Etabliertenvorrechte einfordert, ist der Meinung, dass „Altgediente“ mehr Rechte haben sollten als neue oder jüngere Mitglieder. Der tiefere Grund: etablierte Menschen sehen ihnen wichtige Strukturen, Netzwerke oder Privilegien in Gefahr und verteidigen diese durch obsessiv kontrollierende Verhaltensweisen oder Abwertung. Dabei sehen sie sich selbst gar nicht im umgangssprachlichen Sinne als „Etablierte“, sondern als „Erfahrene“, „Kenner der Situation“, „Wahrer der Tradition“, etc. Die Machtstärkeren schreiben sich also überlegene Eigenschaften zu und werten andere (implizit oder explizit) ab oder schränken deren Handlungsmöglichkeiten ein.

Was kannst Du tun? Versetze Dich immer wieder in die Lage der neuen oder der jungen Mitglieder. Sei achtsam und erkenne subtile oder versteckt geäußerte Formen der Abwertung oder Zurücksetzung. Überdenke vermeintliche „Selbstverständlichkeiten“ im Verein (z.B. wann sich der Vorstand trifft). Sie sind oftmals nicht selbstverständlich. Werbe im Verein für Respekt, Offenheit, Experimentierfreudigkeit und Vielfalt. Dienlich ist es auch Alltagskontakte zwischen „Altgedienten“ und Dazukommenden auf Augenhöhe zu ermöglichen, so dass die soziale Abgrenzung zwischen beiden Gruppen durch Inklusion aufgehoben wird.



TIPP Nr. 9

Wähle die richtigen Kommunikationskanäle.

Die letzten Jahre haben zur Etablierung von neuen Kommunikationskanälen (z.B. Smartphone-Messenger wie „WhatsApp“ oder „Signal“) geführt, die vor allem jüngeren Menschen für sich nutzen. Diese Kommunikationsweisen können auch damit einhergehen, dass solche Messenger-Nutzer*innen Emails kaum noch lesen und auf Anfragen per Email auch nicht reagieren.

Auch wenn es für ältere Verantwortungsträger*innen unbequem sein mag: es kann durchaus Sinn machen, sich auf diese Bedürfnisse einzulassen und sich selber mit den neuen Kommunikationstechniken auseinanderzusetzen. Dann klappt es auch wieder mit der Rückmeldung.

Sei also flexible und nutze verschiedene Medien um möglichst viel Information an viele zu Mitglieder bringen: z.B. ein Vereinsheft für Ältere ohne Internet, und ein Newsletter, eine Homepage oder Facebook für Jüngere.

TIPP Nr. 10

Sei geduldig.

Die Entwicklung einer verbesserten Engagement- und Vereinskultur benötigt Zeit. Es geht hierbei nicht darum, alles neu zu machen. Es geht darum, konsequent etwas *anders* zu machen und kontinuierlich an der Entwicklung zu arbeiten. Dafür braucht es einen langen Atem.

Aber: kleine Erfolge stellen sich vielleicht schneller ein als gedacht.

Das jedenfalls wünschen wir Dir und Euch!

