

NORDLICHT  
DIALOGE

Nordlicht Dialoge

**Neue Wege, neue Mitglieder –  
Erfolgreiche Ansätze zur  
Mitgliederbindung und -gewinnung**

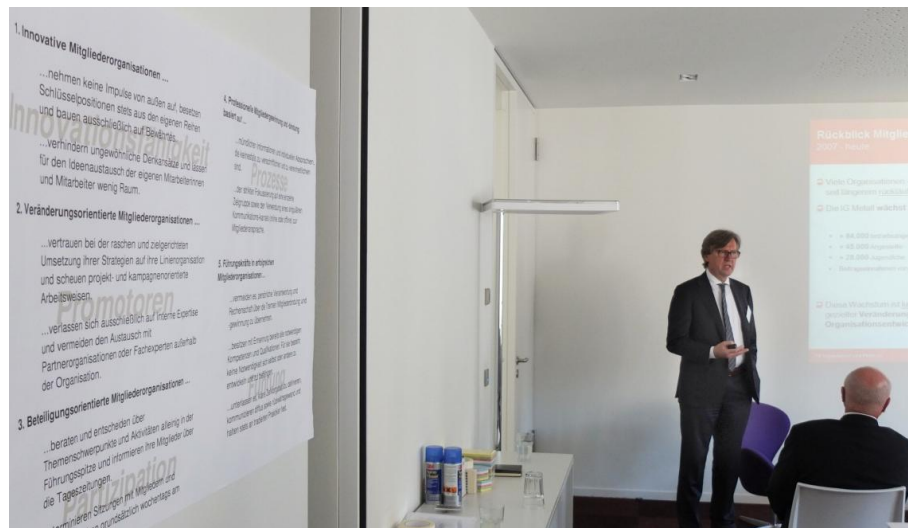
Veranstaltungsdokumentation  
Berlin, Beisheim Center  
11. Juni 2015

## 1. Einleitung

Bereits zum zweiten Mal fanden am 11. Juni 2015 die Nordlicht Dialoge im Herzen Berlins statt, diesmal in der Stiftung Neue Verantwortung, dessen Räumlichkeiten einen inspirierenden Rahmen für lebhaft Diskussionen boten. Gemeinsam mit rund 25 Gästen gelang eine intensive Debatte entlang des Themas „Neue Wege, neue Mitglieder – Erfolgreiche Ansätze zur Mitgliederbindung und -gewinnung“. Dabei wurde Stellung bezogen, Gedanken ausgetauscht und Querverbindungen zwischen den höchst unterschiedlichen organisationalen Wirklichkeiten der Teilnehmenden entdeckt.



Rainer Gröbel, Vorstand und Leiter Personal und Organisation der IG Metall, fand eingangs eine treffende Beschreibung für die neuen Wege der Mitgliederarbeit: *„Ohne Beweglichkeit, ohne Veränderungsbereitschaft, ohne gezielte Investitionen im Rahmen einer klugen Gesamtstrategie, werden Organisationen auch keine substanziellen Verbesserungen erzielen“*. In seinem facettenreichen Auftaktvortrag ging Rainer Gröbel dabei auf ein zentrales Veränderungsprojekt der IG Metall ein, das alle Ebenen umfasste und u. a. eine Personalverlagerung von der Zentrale in die Fläche zur Folge hatte. Die Stärkung der Kompetenzen in den Strukturen vor Ort ist nur einer der Erfolgsfaktoren eines wirksamen Veränderungsprozesses, der für die IG Metall den Wendepunkte markierte: Seit 2011 wächst die Mitgliederzahl jedes Jahr kontinuierlich.



Vom Bericht über den umfassenden Veränderungsprozess der IG Metall inspiriert, gelang der direkte Einstieg in die Diskussion. Durch die unterschiedlichen Erfahrungshintergründe der Gäste – von der Führungskraft einer großen Gewerkschaft bis zum Mitgliederexperten einer Naturschutzorganisation – brachte die Debatte ungewöhnliche Perspektiven hervor. Eröffnet wurde die Diskussion von Vertretern Nordlichts, die mit „Anti-Thesen“ aufzeigten, wie erfolgreiche Mitgliederbindung und -gewinnung **garantiert nicht funktioniert**. Zwei Beispiele hierzu: *„Beteiligungsorientierte Mitgliederorganisationen beraten und entscheiden über Themenschwerpunkte und Aktivitäten allein in der Führungsspitze und informieren ihre Mitglieder über die Tageszeitungen.“* *„Führungskräfte in erfolgreichen Mitgliederorganisationen vermeiden es, persönliche Verantwortung und Rechenschaft über die Themen Mitgliederbindung und -gewinnung zu übernehmen.“*

Im Anschluss an den Impulsvortrag und die Diskussion wurden mit den Gästen der Nordlicht Dialoge auf Basis der „Anti-Thesen“ Erfolgsrezepte der Mitgliedergewinnung entwickelt, Beispiele guter Praxis diskutiert sowie Inspirationen und Standards festgehalten – die nachfolgend zusammenfassend dargestellt werden.



## **2. Workshop Innovationsfähigkeit & Prozesse**

Im Workshop zu den Themen Innovationsfähigkeit und Prozesse wurden zunächst die Grundlagen erfolgreicher Mitgliedergewinnungs- und -bindungsprozesse debattiert. Um sie fokussiert durchführen zu können, bedarf es der Definition von Kernzielgruppen. Diese Aufgabe allein stellt eine große Herausforderung dar, wird häufig nicht konsequent wahrgenommen oder sogar als unmöglich betrachtet. Große Zustimmung in der Gruppe gab es für den Ansatz der Definition von Altersgruppen: die Generation 65+ hat ganz andere Beweggründe in der Organisation zu „leben“ und mitzuwirken, als z. B. die Digital Natives. Eine Differenzierung nach Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen ist ebenfalls in den meisten Organisationen gelebte Praxis.

Angebote für Zielgruppen sollten komplementär und nicht exklusiv angeboten werden, z. B. kann die häufig als „altbacken“ empfundene Ortsgruppenlogik nicht auf neue Formate umgestellt werden, ohne damit gleichzeitig bestimmte Mitgliedergruppen zurückzuweisen. Es bedarf also eines integrativen Ansatzes, um Schritt für Schritt Parallelstrukturen aufzubauen, wie z. B. Angebote nach Altersgruppen strukturiert, projekt- oder themengebundene Arbeitsgruppen.

Die Gewinnung von Mitgliedern sollte stärkenorientiert und motivierend geschehen und kann sich an den besten „Werbern“ orientieren: Diese werden durch Anreize motiviert, mit passendem Material sowie bedarfsgerechten Schulungsangeboten unterstützt oder als Vorbilder positioniert, um andere Mitgliedergruppen zu inspirieren. Ein zentraler Faktor bei der Gewinnung von Mitgliedern ist dabei die persönliche, unmittelbare Ansprache. Diese kann und sollte den Mitgliedern konsequent vermittelt und geschult werden.

Für ein innovatives Umfeld in Mitgliederorganisationen müssen geeignete Strukturen und Prozesse den Rahmen vorgeben. Grundvoraussetzung ist ein Klima von Vertrauen, ein geschützter Rahmen – auch finanziell unterstützt – in dem neue Ansätze ausprobiert werden können. Das Ausprobieren und Scheitern von Ideen und Konzepten muss ermöglicht werden, ohne dass Sanktionierung erfolgt – nur so kann sich Kreativität entfalten.

Zur Umsetzung von Innovation bedarf es einer tragfähigen Unterstützung der ersten Führungsebene, sowie Promotoren auf allen Ebenen, die die Umsetzung unterstützen, tragen und vervielfältigen. Ein größerer Veränderungsprozess sollte stets von einem kompetenten Projektteam begleitet werden, das mit einem fähigen, professionellen Mitarbeiterstab besetzt ist.

### **3. Workshop Promotoren & Partizipation**

Die Diskussion des Themas „Promotoren nutzen und neue Wege der Partizipation in Mitgliederorganisationen ermöglichen“ fokussierte sich insbesondere auf die Potentiale die ehrenamtliche Mitglieder in Organisationen einbringen. Diese sind sowohl als Multiplikatoren, als auch als Treiber des Veränderungsprozesses wichtige Akteure. Zur Initiierung und Steuerung von Entwicklungsprozessen im Bereich der Promotoren sollten Kennzahlensysteme genutzt werden. Mittels Kennzahlen können Wirkungen abgebildet und Anreize zur Umsetzung geboten werden. Die Ausrichtung des Veränderungsprozesses mittels Kennzahlen ermöglicht des Weiteren einen wirkungsvollen und fokussierten Einsatz dieser kostbaren Ressourcen.

Um Impulse für den Veränderungsprozess zu generieren, können gute Beispiele aus anderen Organisationen oder gar aus anderen Branchen analysiert und als Denkmodelle genutzt werden. So kann es gelingen, Ansätze branchenfremder Organisationen, beispielsweise aus dem Bereich der Kunden- bzw. Mitgliederorganisation oder des Prozessmanagements, anzupassen und zu übertragen. Beispielsweise können mittels eines Internetblogs oder Projektwikis gute Beispiele systematisch erhoben, dokumentiert und weiten Teilen der Organisation zur Verfügung gestellt werden.

Trotz aller Euphorie über die Möglichkeiten neuer Beteiligungsformen im oder über das Internet, nutzen erfolgreiche Mitgliederorganisationen nach wie vor konsequent auch klassische Formate der Mitgliederbeteiligung und -einbindung. Zur Einbindung von Mitgliedern können z.B. Mitgliederbefragungen oder Mitgliedervoten ein Mittel sein und zur Aktivierung der Basis dienen. So nutzt der Deutsche Alpenverein e.V. Mitgliederbefragungen, um Präferenzen und Meinungsbilder zu Zukunftsthemen im Verein zu erfragen und zu diskutieren. In eine ähnliche Richtung gehen Prozesse zur Aktualisierung, zur „Selbstversicherung“ und zur evtl. Anpassung von Leitbildern in Mitgliederorganisationen. Ein wichtiger Aspekt der erfolgreichen Einbindung und Beteiligung von Mitgliedern in Meinungs- und Entscheidungsprozesse ist die Sicherstellung von methodischer Vielfalt und von unterschiedlichen Kommunikationskanälen, auch wenn dies umfangreiche Investitionen in Online- und Offline-Angebote mit sich bringt.

### **4. Workshop Führung**

*„Sollte oder muss die Mitgliederbindung für Führungskräfte in Mitgliederorganisationen grundsätzlich die höchste Priorität haben?“*

Gleich die Einstiegsfrage in die Diskussion von Führungsaspekten in Mitgliederorganisationen wurde lebhaft von den Teilnehmenden aufgegriffen. So bildete sich rasch Einvernehmen zu der These, dass wenn Organisationen an existenziellen Herausforderungen arbeiten, es für das Gelingen solcher

Reforminitiativen unumgänglich ist, dass Führungskräfte eindeutige Prioritäten setzen und diese mit eigenem Handeln der Organisation vorleben müssen.

Die zweite Herausforderung stellt sich vielen Mitgliederorganisationen, die die unterschiedlichen Ausgangsbedingungen bzw. Aufgabenstellungen von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Führungskräften aufeinander abstimmen müssen. Wie gelingt es in solchen Parallelstrukturen gemeinsame und verbindliche Prämissen für die Führungsarbeit und deren wirkungsvolle Umsetzung zu sichern?

Zentraler Erfolgsfaktor für Mitgliedsorganisationen, die beispielsweise auf ideellem und zivilgesellschaftlichem Engagement als Wertenukklus aufbauen, ist die kontinuierliche Motivation und der Austausch mit der Mitgliederbasis durch gute und konsistente Führungsarbeit im Team. Um dies effektiv zu leisten, muss hauptamtliche und ehrenamtliche Führungsarbeit stärker angeglichen und abgestimmt werden.

Ferner wurde diskutiert, wie es heterogen zusammengesetzten und regional unterschiedlich arbeitenden Mitgliederorganisationen gelingen kann, mit einer haupt- und ehrenamtlichen Führungsmannschaft einen gemeinsamen Fokus auf die wichtigste strategische Priorität - wie z. B. Mitgliedsgewinnung - zu legen? Die Teilnehmenden waren im Wunsch nach einer eindeutigen und verbindlichen Ausrichtung einig, betonten allerdings auch die schwierige Umsetzung in der jeweiligen Realität der Organisation. Die Vielfältigkeit von Meinungen, Aufgaben und unterschiedlichen Führungsstilen ist sowohl inhaltlich, wie auch regional in großen, föderal organisierten Mitgliedsorganisationen strukturprägend, aber oft auch für Mitglieder eine wesentliche Attraktivität an sich.

Jedoch gibt es auch gute Beispiele bei denen konsequent an einer vereinheitlichten und systematischen Führungskultur und -kompetenz gearbeitet wurde. Über den Austausch von erfolgreichen Führungskonzepten einen eigenen Ansatz für die Personalentwicklung zu finden und damit die Umsetzung von Veränderungsprozessen sicherzustellen, wurde von allen Teilnehmenden als notwendig erachtet.

## **5. Public-Leadership-Pipeline**

Im Zusammenhang mit der zuvor dargestellten Diskussion hat Nordlicht das Führungs- und Organisationsentwicklungskonzept Public-Leadership-Pipeline (P-L-P) entwickelt und im Rahmen der Nordlicht Dialoge vorgestellt. Das Konzept wurde in Skandinavien in den letzten 8 Jahren für den gemeinnützigen und öffentlichen Sektor entwickelt und wurde auch bereits in Deutschland erfolgreich umgesetzt.

Die P-L-P ist ein strategisches Modell, das Organisationen in der erfolgreichen und umfassenden Implementierung ihrer Entwicklungsstrategien unterstützt. Dabei legt das Modell besonderen Fokus auf die speziell zur Strategieumsetzung zu erzielenden Beiträge und Ergebnisse jeder einzelnen Führungsebene.

Insgesamt zeigen die Projekterfahrungen von Nordlicht, dass die Themenfelder Führung und Führungsunterstützungssysteme in Organisationen bereits vielfach auf der Agenda stehen, jedoch häufig noch nicht differenziert genug betrachtet werden. Oder es mangelt an einer ausreichenden Verzahnung mit der Gesamtstrategie der Organisation. Hier bietet die Public-Leadership-Pipeline eine ganzheitliche und handlungsleitende Perspektive für die Strategieumsetzung. Insbesondere in Anbetracht kommender Herausforderungen vieler gemeinnütziger und öffentlicher Organisationen, wie z. B. dem Mitgliederrückgang vor dem Hintergrund des demographischen Wandels, dem Mangel qualifizierter Fachkräfte oder der Umsetzung von zentralen Einsparvorgaben, ist es zunehmend unabdingbar, einen hohen organisationalen Wirkungsgrad in der Strategieumsetzung zu erzielen.

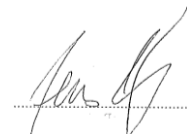
## **6. Abschlussteil**

Wir danken allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern für Ihre aktiven Diskussionsbeiträge bei den Nordlicht Dialogen. Mit Ihren vielfältigen Erfahrungsperspektiven und Ihrem fundierten Know-how aus ganz unterschiedlichen Mitgliederorganisationen haben Sie die Veranstaltung unheimlich bereichert und den spannenden Austausch erst möglich gemacht!

Die nächsten Nordlicht Dialoge finden voraussichtlich im November 2015 statt – wir laden Sie dazu bereits heute herzlich ein und würden uns sehr freuen, wenn Sie wieder mit uns und den anderen Gästen in den Dialog einsteigen! Informieren Sie sich zwischenzeitlich gerne über die Nordlicht Dialoge und über das Tätigkeitsfeld von Nordlicht Management Consultants auf unserer Homepage unter [www.nordlicht-consultants.com](http://www.nordlicht-consultants.com). Für ein persönliches Gespräch kontaktieren Sie uns auch gerne direkt.

Herzliche Grüße,

Ihr



Jens Loff

Geschäftsführer, Nordlicht Management Consultants

# NORDLICHT DIALOGE

**Ihr Ansprechpartner:**

Stefan Friedrichs, Business Manager  
Telefon +49 (0)30 / 200 89 68 201  
Mobil +49 (0)151 / 12 16 92 65  
E-Mail [sf@nordlicht-consultants.com](mailto:sf@nordlicht-consultants.com)  
Zirkusweg 1 / 20359 Hamburg  
Schlegelstraße 26a / 10115 Berlin