



Demokratie den
Rücken stärken!

Vereinsentwicklung

Participate: Beteilige Dich!

Fünf Stufen der Beteiligung und ihre
Bedeutung für NaturFreund*innen



Natur
Freunde
Hessen



Demokratie den
Rücken stärken!



Die Freiheit der Mitglieder verwirklichen

Wo es heute um naturfreundliche Vereinsentwicklung geht, geht es um Beteiligung. Denn Beteiligung macht es möglich, sich für neue Zielgruppen und neue Bedürfnisse zu öffnen und die Mitglieder dadurch zufriedener zu machen. So trägt sie zur Erneuerung der eigenen Ortsgruppe und zur Anpassung an gesellschaftliche Veränderungen bei und bleibt lebendig und erfolgreich. Im beteiligungsorientierten Verein kann eine offene und transparente Kommunikation zu einer effektiveren Vereinsorganisation führen. Und Beteiligung zapft das unter den Mitgliedern vorhandene Wissen an, um zu innovativen Lösungen im Vereinsalltag zu kommen.

Weil die Idee der Freiheit und Selbstbestimmung seit jeher für die soziale Bewegung der NaturFreunde Leitbild war, spielt Beteiligungsorientierung für den Verband aber nicht nur im Sinne einer Kosten-Nutzen-Rechnung nach der Logik „Beteiligung verbessert Vereinsprozesse“, sondern auch im Sinne eines naturfreundlichen Grundwerts eine wichtige Rolle. **Denn zu beteiligen heißt, wie wir in dieser Broschüre zeigen, die Vereinsangelegenheiten und Vereinskultur so zu organisieren, dass die Freiheit und Gleichheit der Mitglieder verwirklicht wird!**

Als Impuls zur Diskussion, wie sich NaturFreund*innen beteiligungsorientiert organisieren können, werden in dieser Broschüre fünf Beteiligungsstufen von ehrenamtlich organisierten Vereinen im Allgemeinen vorgestellt. Stufe 0 entspricht einem Verein, in dem Beteiligung der Mitgliedschaft erschwert oder verunmöglicht wird. Auf jeder nächsten Stufe wird die Idee der Beteiligung dann realisiert und auf höhere Niveaus gebracht. Auf diese Weise dient sie im immer weiteren Sinn den einzelnen Mitgliedern und dem Verein, dem Vereinsleben und der Vereinsorganisation.

Fünf Stufen der Beteiligung

Beteiligungsstufe	Beschreibung
Stufe 1 ★	(Nur) wählend ist die Mitgliedschaft im „paternalistischen Verein“
Stufe 2 ★ ★	Informiert ist die Mitgliedschaft im „transparenten Verein“
Stufe 3 ★ ★ ★	Gefragt ist die Mitgliedschaft im „responsiven Verein“
Stufe 4 ★ ★ ★ ★	Selbstständig ist die Mitgliedschaft im „aktivierenden Verein“
Stufe 5 ★ ★ ★ ★ ★	Engagiert ist die Mitgliedschaft im „entwicklungsorientierten Verein“

Anmerkung zur Idee des Stufenmodells: Das hier beschriebene Stufenmodell basiert auf der Beschreibung „vollkommener Versionen“ von Vereinen. Hierfür wird eine vereinfachte Darstellung genutzt, die bestimmte Merkmale hervorhebt und andere vernachlässigt, um ein klares Verständnis zu ermöglichen, wie Beteiligung gefördert werden kann. Die mit den verschiedenen Beteiligungsstufen verknüpften Vereinstypen dürfen also nicht mit real existierenden Vereinen verwechselt werden. Sie sollten als Modelle verstanden werden, die zur Analyse und Veränderung tatsächlicher Vereine dienen können.

Anmerkung zu den Exkursen: Den verschiedenen Stufenbeschreibungen sind jeweils zugehörige Exkurse in Info-Fenstern beigeordnet. Diese können bei einem ersten Lesen bedenkenlos übersprungen werden.



Stufe 0 „Das Gegenteil der Beteiligung“

Fremdbestimmt ist die Mitgliedschaft im „instrumentalisierten Verein“

Im instrumentalisierten Verein handelt der Vorstand selbstherrlich, autoritär und korrupt und nutzt die Vereinsstrukturen für eigene Zwecke. Vorstandsmitglieder vertreten hierbei z.B. eine Interessensgruppe, die sich im Verein gegen eine andere durchgesetzt und die Güter des Vereins gewissermaßen „privatisiert“ hat.



Bereits die Wahl der Vorstände kann von Irregularitäten (z.B. das Verbreiten falscher Informationen, Bestechung, Einschüchterung, o.ä.) begleitet werden. Sind neben den Vorständen noch andere Mitglieder aktiv, so sind diese dem Vorstand Komplizenhaft verbunden.

Beim instrumentalisierten Verein herrscht ein mehr oder weniger verschleiertes Herrschaftsmodell, das der Idee demokratischer Mitbestimmung widerspricht und im Konflikt mit demokratischen Spielregeln und den Satzungszwecken steht. Die Mitgliedschaft ist fremdbestimmt, uninformiert und manipuliert und wird höchstens als „Dekor“ gebraucht, wenn es um die Außendarstellung oder vereinsrechtliche Prozeduren – wie z.B. Wahlen – geht.¹

¹ **Vereinsdemokratie gefährdende Zustände im Vorstand:** das Problem der Instrumentalisierung kann auch innerhalb eines Vorstands entstehen, wenn Korruption und Manipulation die Beziehungen der Vorstandsmitglieder untereinander charakterisiert. Zum Beispiel entsteht ein Problem, wenn Menschen, die in einer Geschäftsbeziehung zu einem Verein stehen, auch gleichzeitig Vorstandsmitglieder sind und satzungsfremde Interessen verfolgen.

Exkurs: „Gleichberechtigung gibt's doch schon!“

Geschlechterbezogene Ungleichheit und Fremdbestimmung

„Berg frei! Mensch frei!“ – die sozialen und politischen Forderungen nach Gleichberechtigung und Selbstbestimmung gelten auch heute noch: außerverbandlich und innerverbandlich! Zugleich sind Dinge wie diese hier nicht verschwunden:

+++ Die Abwertung von Frauen in Vorständen durch „Sprüche“ +++
Feindseligkeit gegenüber Frauen, die selbstbewusst ihre Interessen im Verein vertreten +++
Die Diskriminierung von Menschen, die sich nicht mit ihrem zugeschriebenen Geschlecht identifizieren, und die Entwertung ihrer Anliegen +++
Stereotype Zuschreibungen dazu, was Männer und Frauen aufgrund ihrer Fähigkeiten im Verein tun „können“ und was nicht +++
Blumen als Dank für aktive Vereins-Frauen, Salami als Dank für die Männer +++
Die Unterrepräsentation von Frauen* in der Rolle der ersten oder zweiten Vorsitzenden +++
Das „Überhören“ guter Ideen, wenn sie von Frauen kommen +++
Die ausschließliche Verwendung des „generischen Maskulins“ („die NaturFreunde“), hinter der alle verschwinden, die nicht männlich sind. +++

Geschlechtsbezogene Fremdbestimmung, Ungleichheit und Diskriminierung werden leider häufig übersehen, nicht nur, aber auch unter NaturFreund*innen. Und sie widersprechen den Grundsätzen der Beteiligung!

Es gibt verschiedene Maßnahmen, die Vereine ergreifen können, um sicherzustellen, dass alle Mitglieder gleichberechtigt beteiligt sind. Ein Einstieg kann die Selbstsensibilisierung von Verantwortlichen in Bezug auf feministische Forderungen und Ziele sein! Hierzu gehört u.a. die Überwindung von Geschlechterstereotypen, die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen* und Männern in allen Lebensbereichen und die Akzeptanz von Körpern in allen Formen und Größen! Der Feminismus fordert eine gesellschaftliche Auseinandersetzung mit sexualisierter Gewalt und fördert eine Kultur, in der Frauen* und Mädchen ohne Angst leben können.

Du hast Lust, Dich mit anderen näher mit feministischen Zielen auseinanderzusetzen? Dann Stelle deshalb noch heute Deine Anfrage an die Stärkenberatung! Und NaturFreund*innen (FINTA) sind herzlich zu den überregionalen feministischen Netzwerktreffen eingeladen.

Kontakt: feminismus@naturfreunde.de



Stufe 1

(Nur) wählend sind die Mitglieder im „paternalistischen Verein“

Im paternalistischen Verein laufen Dinge satzungskonform und damit formell gemäß demokratischer Spielregeln. Vereinsversammlungen werden ordentlich durchgeführt und der Vorstand wird bei fairen Wahlen bestimmt und entlastet.



Allerdings sind auf Versammlungen offene oder gar kontroverse Diskussionen und Wünsche nach weitergehender Beteiligung der Mitglieder nicht wirklich gerne gesehen. **Denn der Vorstand leitet die Geschicke des Vereins fast gleich einem Familienunternehmen – einerlei ob er Entscheide unter aktiver Partizipation aller Vorstandsmitglieder trifft oder ob eine Person „das Sagen hat“.** In jedem Fall erfüllen aktive Mitglieder oder Fachgruppen nach Maßgabe des Vorstands Funktionen für den Verein und sind bezüglich der Umsetzung von Aufgaben einer starken Kontrolle unterworfen.

Zudem kommt es im paternalistischen Verein nur recht selten zu einem Personalwechsel an der Spitze (was durch eine Ämterzeitbegrenzung verhindert werden könnte). Zu „guten Zeiten“ herrscht Selbstzufriedenheit, in schlechten der Eindruck, dass es keine Alternativen gibt – denn sie wurden weder personell noch ideell je aufgebaut.

Diese Statik kann dazu führen, dass der Verein in zunehmendem Maß von intransparenten (Vor)entscheidungen und von informellen Hierarchien und Etabliertenvorrechten (siehe Exkurs auf nächster Seite) geprägt wird.

Die Mitgliedschaft tritt im paternalistischen Verein insbesondere bei Wahlen in Erscheinung oder als passive Zielgruppe von verschiedenen (kulturellen, sportlichen, usw.) Angeboten.

Exkurs: „Erstmal die Sporen verdienen!“

Das Problem mit Etabliertenvorrechten

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 herrschen.

Etabliertenvorrechte umfassen von Alteingesessenen beanspruchte Vorrangstellungen, die auf eine Unterminierung gleicher Rechte hinauslaufen und somit die Gleichwertigkeit aller Mitglieder des Vereins infrage stellen. Wer Etabliertenvorrechte für sich nutzt, nutzt den Umstand aus, dass im Verein „Altgedienten“ mehr Rechte zugeschrieben werden als neuen oder jüngeren Mitgliedern.

Dabei sehen sich Mitglieder, die Etabliertenvorrechte nutzen, selbst nicht unbedingt bewusst als Machstärkere, sondern eher als „Erfahrene“, „Kenner der Situation“, „Wahrer der Tradition“, usw. Sie schreiben sich also überlegene Eigenschaften zu und werten andere (offen oder indirekt) ab oder schränken deren Handlungsmöglichkeiten ein. Der tiefere Grund hierfür kann sein, dass etablierte Menschen Strukturen, Netzwerke oder Privilegien in Gefahr sehen, wenn jüngere Mitglieder „wie selbstverständlich“ neue Ideen umsetzen wollen. Deshalb verteidigen die Machstärkeren diese Privilegien durch übertrieben kontrollierende Verhaltensweisen oder Abwertung.

Was Du tun kannst:

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 und verhalte Dich dazu. Überdenke vermeintliche „Selbstverständlichkeiten“ im Verein (z.B. wann sich der Vorstand trifft). Sie sind oftmals nicht selbstverständlich. Schaffe „Patenschaftsmodelle“ für neue Mitglieder. Werbe im Verein für Respekt, Offenheit, Experimentier- und Fehlerfreundlichkeit und Vielfalt. Dienlich ist es auch, Alltagskontakte zwischen langjährigen Mitgliedern und Dazukommenden auf Augenhöhe zu ermöglichen, so dass die soziale Abgrenzung zwischen beiden Gruppen aufgehoben wird.



Stufe 2

Informiert ist die Mitgliedschaft im „transparenten Verein“

Im transparenten Verein verlaufen Prozesse nicht nur satzungskonform. Auch nutzen der Vorstand (und andere aktive Mitglieder) zur Verfügung stehende Kommunikationskanäle, um alle Mitglieder über Fragen, die den Verein betreffen sowie über Vorstandsentscheidungen auf dem Laufenden zu halten. Infoblätter, Info-Mails oder Newsletter können als einfache Mittel hierzu genutzt werden. Informationen können in Ergänzung auch mündlich auf Sitzungen und Versammlungen und bei anderen Vereinsaktivitäten geteilt werden.



Zum transparenten Verein gehört auch, dass der Vorstand im Rahmen des Möglichen ohne Murren oder Ausflüchte einzelnen Mitgliedern Auskunft über Vorgänge, Entscheidungen, Prozesse, usw. gibt. Oder dass er Mitgliedern die Teilnahme an Sitzungen des Vorstands ermöglicht, d.h. Vorstandssitzungen öffentlich durchführt.

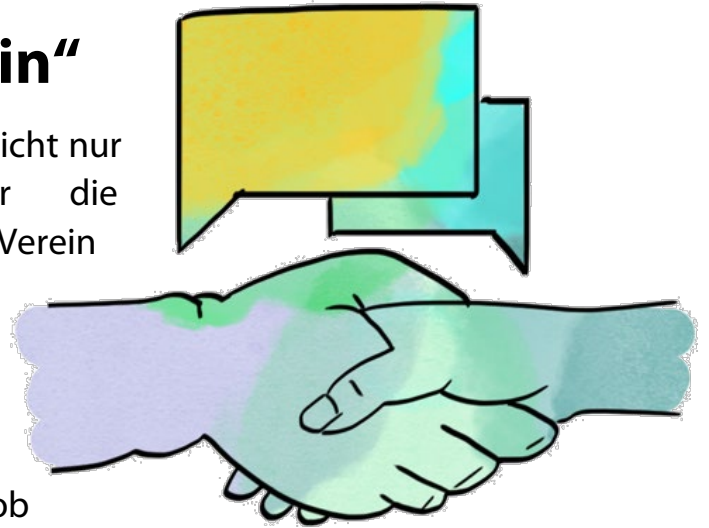
Transparenz schafft Vertrauen, weil gezeigt wird, dass nichts verborgen werden muss. Wenn Mitglieder es wollen, erfahren sie fortlaufend, was für Themen, Fragen und Probleme den Vorstand gerade beschäftigen und sie können bei Mitgliederversammlungen gute Fragen stellen oder sich an Richtungsdiskussionen in aufgeklärter Weise beteiligen, weil sie auf sachlich richtiger Grundlage geführt werden.²

² **Transparenz innerhalb des Vorstands:** Verfahren, die Transparenz ermöglichen, beziehen sich auch auf die Vorstandsarbeit selbst. Zum Beispiel zeichnet hochwertige Vorstandsarbeit aus, dass Entscheidungsprozesse nachvollziehbar, (z.B. durch eine Geschäftsordnung) geregelt und dokumentiert sind. Auch bedeutet Transparenz, dass Interessenskonflikte innerhalb des Vorstands bekannt sind.

Stufe 3

Gefragt sind die Mitglieder im „responsiven³ Verein“

Wenn Vorstände die Vereinsmitglieder nicht nur informieren, sondern auch über die Mitgliederversammlung hinaus zum Verein passende Verfahren für Rückmeldungen schaffen, dann handelt es sich um einen responsiven Verein.



Ob durch formelle Ab- und Umfragen, ob durch die Einrichtung von Kummerkästen oder durch Beteiligungsrunden, bei denen viele zum Sprechen kommen: der Verein schafft Kanäle zur Kommunikation von Ideen, Bedürfnissen und zur Mitteilung von Unzufriedenheit, aber auch für wertschätzendes Feedback. Auch bei Mitgliederversammlungen können sehr gut die Stimmung und Zufriedenheit der Mitglieder erkannt werden.

„Responsiv“ zu sein bedeutet, dass dieses Feedback auch ernst genommen und darauf reagiert wird. Der Vorstand zeigt sich offen für neue Ideen und auch für Kritik: nichts wird zerredet und auch komplizierte Diskussionen werden nicht gescheut.

Auf dieser Beteiligungsstufe ist das Selbstverständnis der Vorstände an der Idee der Beauftragung durch die lebendige und im Vereinsalltag stehende Basis als „Expert*innen für den Vereinsalltag“ orientiert. Im responsiven Verein ist kein Platz für Etabliertenvorrechte (siehe Exkurs S. 6). Alle Mitglieder sind gleichermaßen berechtigt, den Vorstand zu beraten. Und nicht selten, sind es neuere und jüngere Mitglieder, die am besten in der Lage sind, Handlungsbedarfe konkret zu benennen.

³ **responsiv:** „antwortend; eine Reaktion zeigend oder darstellend“ (Duden)



Exkurs: „Und was denkst Du dazu?“

Prinzipien des responsiven Vereins

Für die Umsetzung der Idee eines responsiven Vereins ist es wichtig, dass die Mitgliedschaft immer wieder zum Sprechen und Diskutieren angeregt wird. Denn wenn alle Mitglieder ihre Meinungen und Bedürfnisse äußern können,

- können Meinungsverschiedenheiten im Verein offen und konstruktiv diskutiert und gelöst werden.
- werden Ideen und Vorschläge von allen Mitgliedern berücksichtigt, was zu kreativeren Lösungen und Entscheidungen führt.
- fühlt sich niemand ausgegrenzt, was auch den Zusammenhalt und die Zusammenarbeit in der Gruppe stärkt.
- können alle Mitglieder ihre Fähigkeiten und Talente einbringen, was zu einem breiteren Spektrum an Erfahrungen innerhalb des Vereins führt.

Was Du tun kannst:

1. **Pflege eine offene Diskussionskultur.** Stelle sicher, dass sich alle Mitglieder sicher und wohl fühlen, ihre Meinung zu äußern. Versuche eine Atmosphäre zu schaffen, in der alle Meinungen geschätzt werden.
2. **Ermutige alle Mitglieder, ihre Meinung zu äußern.** Wenn eine Person schüchtern ist, könntest du sie direkt ansprechen oder sie aufmuntern, sich zu beteiligen.
3. **Gestalte Diskussionen interessant und relevant.** Versuche, Diskussionsthemen und -fragen zu wählen, die dazu führen, dass Mitglieder sich engagiert an der Diskussion beteiligen.
4. **Nutze verschiedene Methoden,** um alle Teilnehmer*innen an einer Diskussion einzubeziehen. Hierfür eignen sich z. B. das Brainstorming, die Gruppenarbeit, Pausen zum Nachdenken oder Feedbackrunden.
5. **Gebe Feedback und drücke Wertschätzung aus.** Zeige Interesse an den Beiträgen der Mitglieder und bedanke dich bei ihnen für ihre Beteiligung. Dies motiviert, sich weiterhin aktiv an der Meinungsbildung zu beteiligen.
6. **Stelle sicher, dass alle gehört werden:** Vermeide es, dass einzelne Mitglieder die Diskussion dominieren oder dass andere Personen unterbrochen oder ignoriert werden.

Stufe 4

Selbstständig sind Mitglieder im „aktivierenden Verein“

Im aktivierenden Verein verstehen Vorstände die Mitglieder nicht nur (wie auf Stufe 3) als Quelle der Information für fortlaufende Anpassung der Vereinsaktivitäten, sondern als Potenzial für die kreative Umsetzung und Entwicklung des „operativen Geschäfts“ des Vereins: sei es das Leiten einer Kindergruppe oder die Organisation einer Vereinsfeier.



Vorstände und andere Aktive entwickeln hierbei durch die Definition von Rollen (z.B. „Kindergruppenleiter*in“) Anknüpfungspunkte für potentiell aktive Mitglieder, so dass es leichter möglich ist, Aufgaben zu übernehmen. **Zugleich geht hiermit aber auch das Selbstverständnis einher, dass diejenigen, die Verantwortung übernehmen, auch echte Freiheiten bezüglich der Art und Weise der Umsetzung von Zielen und Aufgaben zugestanden bekommen sollten.**

Das Vertrauen in die Kompetenzen der Mitglieder und wertschätzende Kommunikation untereinander machen nicht alle, aber alle demotivierenden Steuerungsansprüche des Vorstands überflüssig. Der aktivierende Verein steht somit im Gegensatz zum Kontrolldenken und eröffnet den Mitgliedern systematisch Raum fürs Lernen, was auch das Fehler-machen-dürfen beinhaltet. Im aktivierenden Verein existiert ein Verständnis für die verschiedenen Motive der ehrenamtlich Aktiven, wie auch die Eigenheiten des „neuen Ehrenamts“⁴.

⁴ Mit dem Begriff „**Neues Ehrenamt**“ wird ein ehrenamtliches Selbstverständnis beschrieben, das nicht auf langfristiger Verpflichtung und umfassender Identifikation, sondern auf einer bedürfnisorientierten Bindung an den Verein und dem Wunsch nach Selbstverwirklichung beruht: das bedeutet z.B. projektbezogen aktiv werden zu wollen.



Exkurs: „Geht nicht!“

Wie sich Beteiligung abwürgen lässt

Kaum ein Verhalten ist so geeignet, Beteiligung nachhaltig zu unterbinden und Mitglieder vom aktiv werden abzuschrecken wie das in Vereinen immer wieder beobachtbare „Geht nicht!“ als Reaktion auf eine neu vorgebrachte Idee. Bisweilen eher nachträglich mit Argumenten ausgestattet, sind die Motive dahinter nicht selten eigennützig: ein konkreter Wunsch behagt einer in Verantwortung stehenden Person nicht, weil sie der eigenen Vorstellung eines produktiven oder gelungenen Miteinanders in die Quere kommt. Werden dann noch Etabliertenvorrechte (siehe Exkurs S. 6) ins Spiel gebracht und der Vorschlag abgeschmettert, erweist sich das „Geht nicht!“ als effektive und undemokratische Intervention im Vereinsalltag. Damit steht sie vor allem im Gegensatz zu dem, was einen responsiven und aktivierenden Verein (Stufe 3 und 4) ausmacht.

Allerdings ist das zugrundeliegende Unbehagen an einer neuen Idee selbst nicht unbedingt undemokratisch zu nennen. Vielleicht ist es auch einfach Ausdruck einer sehr menschlichen Regung: das Bekannte, Eingespielte, das bereits Vorhandene ist liebgewonnen „so wie es ist“ (und sinnvoll wäre es, dies offen anzusprechen). Oder eine bestimmte Entscheidung, die durch die neue Idee hinterfragt wird, war Ergebnis schwieriger oder konfliktbeladener Prozesse und gilt deshalb als nicht hinterfragbar. Unsere Empfehlung lautet, sich nun an folgenden Schritten zu orientieren:

1. **Schritt: Reflektieren**, dass das „Geht nicht!“ die Motivation, sich zu beteiligen, abstürzen lässt, weshalb der Ausspruch nie einfach so stehen bleiben sollte.
2. **Schritt: Voraussetzen**, dass auch hinter der neu vorgebrachten Idee ein Bedürfnis steckt, das ein Recht auf Erfüllung hat!
3. **Schritt: Klären**, welches Bedürfnisse hinter der neuen Idee steht (z.B. durch wertschätzendes Nachfragen).
4. **Schritt: Überprüfen**, ob eigene und andere Bedürfnisse und Wünsche wirklich im Konflikt stehen und ob nicht auch ein Kompromiss entwickelbar ist.

Exkurs: Freiheiten in Einklang bringen

Exkurs zur Rolle der Vereinbarung im aktivierenden Verein

Der Schwierigkeit, Menschen in ehrenamtlich organisierten Vereinen zur Übernahme von Verantwortung zu bewegen, wird in zunehmendem Maß dadurch begegnet, dass Verantwortung geteilt wird. Die Ermunterung von aktiven Mitgliedern zum selbstständigen „Machen“ ist eine Weise, dies anzustreben. Die Zunahme von Vorstandsteams (siehe Stufe 5) ist ein anderer Ausdruck dieser Tendenz.

Die Teilung von Verantwortung kann allerdings auch zu Problemen führen. Zwar führt sie zu Entlastung, allerdings fügen sich die aufgeteilten Aufgaben auch nicht mehr unbedingt „wie von selbst“ zu einer Einheit zusammen. Es besteht die Gefahr eines Durcheinanders im Verein. Mit anderen Worten: zwar realisieren sich Freiheiten der Mitglieder, aber diese Freiheiten gehen nicht miteinander, sondern aneinander vorbei, vielleicht sogar gegeneinander.

Ein mögliches Element in der Bearbeitung dieses Problems besteht im bewussten Treffen von Vereinbarungen, z.B. zwischen Vorstand und einer Arbeitsgruppe. Eine Vereinbarung enthält Abmachungen, wobei manche davon so präzise formuliert sind, dass alle Beteiligten sie in gleicher Weise verstehen, andere absichtlich so „unscharf“ gehalten werden, dass sie zu Selbstständigkeit und Kreativität motivieren. (Werden alle Bestandteile einer Vereinbarung (zu) konkret formuliert, wird sie zur Vorschrift).

Für die Formulierung einer guten Vereinbarung sollten u.a. folgende Fragen geklärt werden:

- 1. Was sind Deine/ Eure Erwartungen und Wünsche, was sind meine /unsere?**
- 2. Wer ist für was verantwortlich?**
- 3. Was ist das gemeinsame Ziel? Woran erkennen wir, ob wir das Ziel erreicht haben?**
- 4. Wie kommunizieren wir miteinander, damit Fragen oder Bedenken schnell geklärt werden können?**
- 5. Wie können wir einander unterstützen?**
- 6. Was ist das (Zeit-)Budget und worüber kann frei verfügt werden?**
- 7. Wann wollen wir uns wieder treffen, um die Zusammenarbeit auszuwerten?**



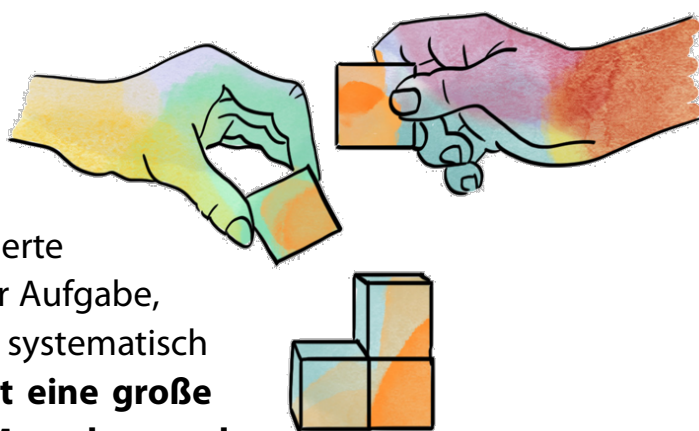
Stufe 5

Engagiert ist die Mitgliedschaft im „entwicklungsorientierten Verein“

Jeder von Freiwilligen getragene Verein braucht Menschen, die sich im Sinne einer freien Selbstverpflichtung für seine Entwicklung verantwortlich fühlen. Der entwicklungs-orientierte

Verein macht es sich in diesem Sinne zur Aufgabe, der Mitgliedschaft das Engagement systematisch schmackhaft zu machen. **Hierzu gehört eine große Offenheit für Veränderungen, neue Menschen und**

neue Projekte und auch für kreative Neu-Auslegungen des Vereinszwecks oder zentraler „Vereinsideen“, zum Beispiel im Rahmen einer Zukunftswerkstatt. Für viele NaturFreunde gehört hierzu auch eine Auseinandersetzung mit dem möglichen Zweck eines NaturFreundehauses.



Der Teamgedanke ist eine Möglichkeit, den Zugang zum engagierten Handeln zu erleichtern. In teamorientierten Vereinen steht die Idee der Teilung von Verantwortung und der Beteiligung an Selbstorganisationsprozessen an oberster Stelle. Und wer mit-verantwortet, der oder die bindet sich auch. Im teamerprobten Verein spielt der Vorstand mit gleichberechtigten Vorstandsmitgliedern als „Teamvorstand“⁵ nach wie vor eine zentrale Rolle – allerdings übernehmen deutlich mehr Mitglieder Verantwortung nicht nur für die Organisation des Vereinslebens, sondern auch für die Vereinsentwicklung.

⁵ Der **Teamvorstand** gliedert sich nicht mehr entlang der traditionellen Aufteilung zwischen ersten und zweiten Vorsitzenden, Schriftführer*in und Kassierer*in, sondern er wird als Gruppe mit gleichberechtigten Mitgliedern aktiv. Das Vorstandsteam teilt sich die Aufgaben hierbei untereinander auf, so dass flexibler Verantwortung übernommen werden kann. Gerade für jüngere Menschen macht dies die Vorstandsarbeit attraktiver (siehe auch S. 17).

Exkurs: Entwicklung als Befreiung

Eine philosophische Überlegung

Es gibt viele Motive, warum sich NaturFreund*innen Vereinsentwicklung wünschen. Ein möglicher Grund ist, dass die Gewohnheit, wie Dinge im Verein organisiert werden, als beengend erfahren wird. Ein Beispiel: die Verwaltung des eigenen NaturFreundehauses lief früher reibungslos, nun macht es Mühe, Menschen dafür zu motivieren. Die Organisation ist zu einer „Gewohnheit, die uns knechtet“ (Menke 2022, in: *Theorie der Befreiung*) geworden. Warum ist sie das? Mit dem Philosophen Christoph Menke lässt sich sagen: Weil sich die Gewohnheit von der Erfahrung, die zur ihrer Einübung motivierte, abgelöst, ja sich sogar *gegen* die Erfahrung gerichtet hat. Was war die Erfahrung, die dazu führte, Gewohnheiten rund um die Organisation von NaturFreundehäusern auszubilden? Historisch betrachtet war es die Erfahrung der Befreiung aus einer ganz anderen Beengung: nämlich aus der Enge der menschenfeindlichen Industriestadt und der durch sie auferlegten (und auch verinnerlichten) alltäglichen Gewohnheiten. Arbeiter*innen befreiten sich hiervon gemeinsam und solidarisch als NaturFreund*innen.

Warum aber befreiten sie sich durch den Bau von NaturFreundehäusern? „Der Anfang der Befreiung ist [...] eine Erfahrung, die uns aus unseren Gewohnheiten herausreißt“, so Menke, und Befreiung fängt damit an, „dass wir auf etwas treffen, das wir nicht erfassen und bestimmen können und das uns deshalb fasziniert und anzieht“. Für die NaturFreund*innen begann die Befreiung mit der Faszination für den unfassbaren, offenen und öffnenden Raum, der schon damals den Namen „Natur“ trug. Für die frühen NaturFreund*innen war hierbei die Befreiung von drückenden Gewohnheiten und der Aufbau und die Organisation ihrer Häuser als selbstbestimmbare Räume und Anlaufstelle in der Natur ein und dasselbe: Sie beschritten den Weg aus der Stadt mit Liedern und Gitarren, aber auch Backsteinen und Baumaterialien. Und das Aussetzen problematischer Gewohnheiten und die Hervorbringung neuer vermittelte ein Gefühl der Lebendigkeit.

Zur Befreiung von knechtenden Gewohnheiten heute ist die Erinnerung an diese Gründungsgeschichte vielleicht hilfreich: nicht als nostalgische, sondern als nach vorn zielende oder als befreiende Erinnerung. Geht also in ein oder Euer NaturFreundehaus. Fragt nicht: „wie bekommen wir das alles besser organisiert?!“ Sondern macht Euch den Ort fremd. Erkennt Euch. Dies war einmal ein Ort zur Befreiung von knechtenden Gewohnheiten. Ein Raum zur zwanglosen Einübung neuer Gewohnheiten. Ein Raum für Experimente. Fasziniert Euch etwas daran?



Exkurs: Freiheit in neuen Projekte erfahren

Ergebnisse des Workshops „Participate: Beteilige Dich!“

„Die meiste Freiheit herrscht immer bei neuen Projekten, wo es noch keine Regeln gibt und der Prozess recht am Anfang steht!“, so fasst eine Teilnehmerin des Workshops der Stärkenberatung ihre langjährigen Erfahrungen bei den NaturFreunden zusammen. Die Teilnehmer*innen hatten sich zuvor über verschiedene erfolgreiche Projekte in ihren Ortsgruppen ausgetauscht. Und ob beim frischen Format „Frauenstammtisch“, beim innovativen Imker- oder beim Ziegenprojekt: in jedem Fall gaben und geben Ortsgruppen (auch neuen) Mitgliedern viel Vertrauen, Ressourcen und Freiheiten für die Umsetzung ihrer Projektideen.

Eine Besonderheit an Projekten ist es, dass sie die Möglichkeit schaffen, Ziele und Vorstellungen zum naturfreundlichen Miteinander vor Ort auf eine „etwas neue Weise“ auszuhandeln. Dies dient der Vereinsmodernisierung. Und durch gemeinsames Spinnen von Ideen und spielerisches Ausprobieren macht sich die Ortsgruppe auf diese Weise auch für neue Mitglieder attraktiv. Denn wo Dinge in Bewegung sind, da ist die Hürde einzusteigen niedriger. Da alles auch etwas unverbindlicher ist, entsteht die Lust „mal reinzuschnuppern“ – so sahen es mehrere Teilnehmer*innen des Workshops.

Neue, experimentelle Projekte und Angebote können zu Bausteinen der Vereinsentwicklung werden. Und sie machen es möglich, dass sich der Verein entwickelt, ohne dass alles auf einmal in Bewegung gerät. Durch Projekte können Mitglieder aufgenommen werden, ohne dass sie voll und ganz in bestehende Strukturen integriert werden müssen, was sich vor allem bei Altersunterschieden manchmal als schwierig erweist.

Es gibt hierbei zwei Faktoren, die den Teilnehmer*innen des Workshops in diesem Zusammenhang wichtig waren: zum einen, dass die alten Mitglieder erfahren, dass auch ihr Wissen, ihr Engagement und ihre Erfahrungen wertgeschätzt werden. Zum anderen, dass langjährige Mitglieder akzeptieren, dass jüngere Menschen oder neue Mitglieder zu einem gewissen Grade „ihr eigenes Ding“ machen wollen. Erfolgreich sind naturfreundliche Vereine dann, wenn es ihnen gelingt, Neues und Altes unter einem Dach zuzulassen und Kontakte herzustellen. Und wenn die Beziehungen stimmen, so stellte eine langjährige NaturFreund*in in der Diskussion fest, dann „muss mir nicht alles gefallen, was andere machen. Denn es gibt geschmacklich immer Unterschiede und das ist auch vollkommen ok so.“

Zusammenfassung

Den eigenen Verein beteiligungsorientiert zu organisieren, kann für NaturFreund*innen vieles bedeuten. Egal welche Qualität Beteiligung aber annimmt und auf welcher Stufe sie umgesetzt wird, immer bezeichnet sie die Art und Weise, wie im Rahmen des Vereins die Freiheit der Mitglieder *wirklich* (im Sinne von „real“ und „wirkend“) gemacht wird. Die Verwirklichung von Freiheit im Verein kommt nicht von selbst und sie ist auch nicht einfach eine „Freiheit von“ etwas („Zwang“, „Manipulation“, etc., siehe hierzu „Stufe 0“), sondern sie muss im Rahmen einer Vereinskultur positiv gestaltet und dauerhaft gefördert werden.

Um die Freiheit der Mitglieder zu fördern und die positiven Effekte von Beteiligung für den Verein zu nutzen, kann das hier vorgestellte Modell zu *fünf Beteiligungsstufen* als Orientierungshilfe dienen. Es setzt als Grundannahmen voraus,

- dass es für die Praxis der Beteiligung im Verein von grundlegender Bedeutung ist, dass der Vereinsvorstand wirklich frei, d.h. demokratisch gewählt werden kann und dass es besser ist, wenn von Zeit zu Zeit auch echte Wahlalternativen bestehen bzw. es zu einem Amtswechsel kommt (Stufe 1)
- dass die Mitglieder die ‚freie Wahl‘ und die damit verbundene Beauftragung des Vorstands aufgeklärter ausüben können, wenn Transparenz über Verhältnisse, Vorgänge und Entwicklungen im Verein herrscht (Stufe 2)



- dass die Wahlfreiheit erweitert wird, wenn auch zwischen Wahlen im Vereinsalltag beratend oder direkt Einfluss auf Entscheidungen und Entwicklungen genommen werden kann (Stufe 3)
- dass es Mitglieder als Sprung nach vorn im Ausleben des individuellen Freiheitssinns erfahren, wenn sie selbstständig aktiv werden und vorgegebene Ziele auf eigenen Wegen realisieren können (Stufe 4)
- dass „Engagement“ der Ausdruck einer freien Selbstverpflichtung ist, die über die anderen Freiheiten hinausgeht, da das engagierte Mitglied – wenn auch nur temporär – Verantwortung für die Entwicklung des „großen Ganzen“ übernimmt (Stufe 5).

Weil es sich bei den fünf vorgestellten Beteiligungstufen um „Idealtypen“ handelt, entspricht kein Verein den jeweiligen Stufen des vorgestellten Modells jemals ganz! Umgekehrt zeigt die Erfahrung, dass jeder real existierende Verein Eigenschaften unterschiedlicher Stufen des Beteiligungsmodells enthalten kann. In einem Verein, der in einigen Punkten einem „paternalistischen Verein“ (Stufe 1) entspricht, können also schon Aspekte eines „transparenten“ (Stufe 2) oder „aktivierenden“ Vereins (Stufe 3) umgesetzt sein, so dass punktuell eher der eine oder andere Aspekt der Beteiligung zum Tragen kommt.

Auch sind spontane Entwicklungssprünge machbar: wenn sich z.B. aufgrund einer positiven Dynamik eine eigentlich „nur“ beratende Beteiligungsrunde (Stufe 3) in eine Situation der Selbstorganisation (Stufe 5) verwandelt, in der Mitglieder spontan beginnen, Verantwortung für die Weiterentwicklung des Vereins zu übernehmen.

Vertrauen in die Idee der Beteiligung zu setzen kann auf der Erfahrung gründen, dass Freiheit am besten miteinander, nicht gegeneinander geht! Eine gemeinsam entwickelte Vision für den Verein ist hierfür zuträglich. Zugleich kann das Bewusstsein dafür, dass Mitglieder innerhalb der NaturFreunde einer der grundlegendsten demokratischen Werte verwirklichen können, ein starker Motivator für alle sein: für die Schaffung einer positiven Vereinskultur und das gemeinsame Engagement für die Ziele der NaturFreunde.

Weitere Lektüre

Freiwilligen-Engagement professionell gestalten. Engagierte und aktive Freiwillige gewinnen und beteiligen. Download in der Bibliothek der Friedrich-Ebert-Stiftung.

Radikal beteiligen. 30 Erfolgskriterien und Gedanken zur Vertiefung demokratischen Handelns. Autor*innen: Kristina Nauditt & Gerd Wermerskirch. Ausleihbar in der Bibliothek der Stärkenberatung.

Vorstand als Team organisieren – Vorschläge für die praktische Umsetzung. Fachdienst für Bürgerbeteiligung und Ehrenamtsförderung des Landkreises Marburg-Biedenkopf. Der Text ist hier zu finden.

Zukunft der Günthersmühle. Dokumentation der Zukunftswerkstatt. Ortsgruppe Offenbach: Download hier.

Der lebendige Verein. Oder: 10 Tipps zur Frage „Wie aktiviere und binde ich unsere Mitglieder?“. Handreichung der NaturFreunde Hessen. Download hier.

Partizipation als Stufenmodell – eine Orientierungshilfe. Stufen der Beteiligung von Jugendlichen nach Roger Hart (1992) und Wolfgang Gernert (1993). Download auf OPENION.

Theorie der Befreiung. Christoph Menke (2022). Suhrkamp.

Die vorliegende Handreichung kann hier heruntergeladen werden:
<https://www.naturfreunde-hessen.de/beteilige-dich>





Gefördert durch das Bundesministerium des Innern und für Heimat im Rahmen des Bundesprogramms »Zusammenhalt durch Teilhabe« und das Landesprogramm »Hessen - aktiv für Demokratie und gegen Extremismus«

Projektleitung Stärkenberatung

NaturFreunde Landesverband Hessen
Herxheimer Straße 6
60326 Frankfurt

staerkenberatung@naturfreunde-hessen.de
www.naturfreunde-hessen.de/staerkenberatung

2023

