

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/13

Hill, Niklas

„The Membership Model“ – Mitglieder im Zentrum der NPO

Verbands-Management, 39. Jahrgang, Ausgabe 1 (2013), S. 18-24.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI) www.vmi.ch,
Universität Freiburg/CH
Redaktion: Jens Jacobi
Layout: Jens Jacobi / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Sandra Mumprecht, Murten
ISBN: 3-909437-36-2
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Mitgliederorientiertes NPO-Management

The Membership Model – Mitglieder im Zentrum der NPO

Niklas Hill

Mitglieder zu gewinnen, zu aktivieren und zu behalten ist keine reine Marketingfrage sondern bedeutet genauso, nachhaltige Engagementsstrukturen innerhalb der NPO zu schaffen. «The Membership Model» ist ein übergreifendes Konzept zur nachhaltigen Mitgliederentwicklung im Dritten Sektor. Das Modell gibt NPO Hinweise, welche Aspekte im Zyklus der Mitgliedschaft beachtet werden sollen, dass die NPO langfristig für ihre Mitglieder attraktiv ist.

Die Relevanz der Erfahrungen schwedischer NPO

Die Strukturen der schwedischen Zivilgesellschaft sind denen der Zivilgesellschaft im deutschsprachigen Raum sehr ähnlich. Auch hierzulande bestehen die meisten Organisationen im Dritten Sektor aus individuellen Mitgliedern, die durch demokratische Wahlen bestimmen, wer die Organisation leitet. Hier besteht ein grosser Unterschied etwa zum angelsächsischen Raum, in dem Stiftungen als Organisationsform viel verbreiteter sind. Dadurch sind die Erfahrungen schwedischer NPO auch für Organisationen im deutschsprachigen Raum interessant.

Strukturell gibt es jedoch gewisse Unterschiede. So sind in Schweden Organisationen des Dritten Sektors nur in recht überschaubarem Umfang in der Wohlfahrtspflege oder im Katastrophenschutz tätig. Andererseits ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad in den skandinavischen Ländern nach wie vor höher als irgendwo sonst¹ und die Erwachsenenbildung wird zum Grossteil von NPO betrieben.

Die Herausforderungen, vor denen schwedische Organisationen derzeit stehen, sind denen im deutschsprachigen Raum vergleichbar: Viele haben Probleme, neue Zielgruppen zu erreichen und einen Generationswechsel zu schaffen. Das Problem ist aber keineswegs, dass die Menschen sich heutzutage weniger engagieren. Ein Bericht von der Hochschule Ersta Sköndal an

die Regierung kommt sogar zu dem Ergebnis, dass die Schweden sich heutzutage in grösserem Umfang ehrenamtlich engagieren als jemals zuvor.² Ein Grossteil dieses Engagements spielt sich jedoch in informellen Formen, ausserhalb der traditionellen Strukturen der Zivilgesellschaft ab.

Neue Formen des Engagements als Chance begreifen

Ein interessantes Beispiel für solche neue Formen des Engagements ist die Initiative Rättviseförmedlingen (wörtlich übersetzt «Gerechtigkeitsvermittlung»), die sich zum Ziel gesetzt hat, zu einer breiteren Repräsentation sämtlicher Bevölkerungsgruppen in den Medien beizutragen, so dass die Diversität besser widerspiegelt wird.³ Hintergrund ist, dass 80 Prozent der Experten, die weltweit in den Medien zu Wort kommen, Männer sind.⁴ Redakteure, Veranstalter oder Wahlfindungskommissionen, denen auf Anhieb nur Männer mit Schwedisch klingenden Namen einfallen, können sich an die Gerechtigkeitsvermittlung wenden. Über 40 000 sogenannte «Gerechtigkeitsvermittler» tragen ehrenamtlich mit ihren Kontakten zu Experten mit anderem Hintergrund bei. Diese Arbeit wäre ohne Soziale Medien undenkbar. Der Arbeitsaufwand für die Freiwilligen ist hierbei minimal – einen Kommentar auf Facebook zu schreiben geht schnell. Der Effekt ist dennoch gross.⁵

Es wäre falsch, diese neuen Formen des Engagements als Konkurrenz zu den traditionellen Engagementsformen in festen Vereinsstrukturen zu sehen. Im Gegenteil, ein solches Mikroengagement kann die Schwelle zum Ehrenamt senken.⁶ Es ist aber auch nicht von der Hand zu weisen, dass die Mitgliedschaft in Vereinen nicht länger als selbstverständlich angesehen wird. Um auf diesen gesellschaftlichen Wandel zu reagieren, sind aktive Strategien für die Mitgliederengewinnung, -bindung und -aktivierung notwendig.

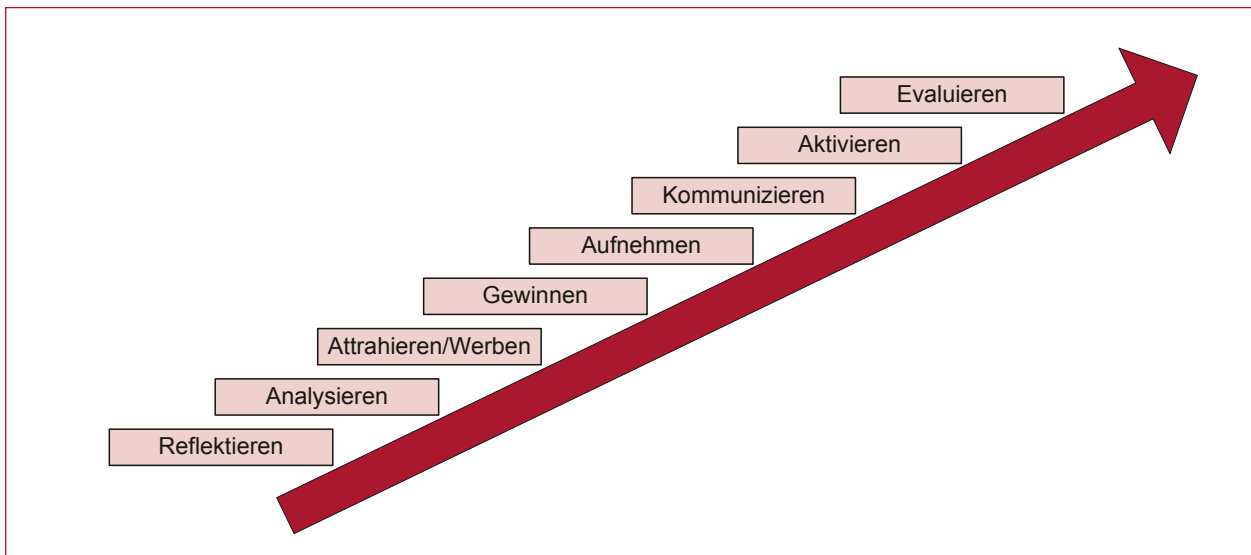


Abbildung 1: The Membership Model

The Membership Model

Um diese Herausforderungen anzugehen wurde der im folgenden Beitrag vorgestellte Ansatz entwickelt und unter dem Titel «The Membership Model» in Buchform publiziert.⁷ Ausgangspunkt für das Modell ist, dass die Mitgliederentwicklung eine strategische Frage für den ganzen Verband auf allen Ebenen ist. Mitgliedergewinnung ist keine reine Marketingfrage, sie sollte Teil einer übergreifenden Engagementsstrategie sein. Hier greifen Verbandsmarketing und Organisationsentwicklung ineinander.

Das Modell besteht aus acht Stufen, die in der Abbildung 1 zusammengefasst sind und im Folgenden ausführlicher beschrieben werden:

- ♦ **Reflektieren:** Das erste Kapitel greift grundlegende Fragen nach dem Daseinszweck und dem Selbstverständnis der Organisation auf. Gerade in grösseren NPO ist es wichtig, dass sich die verschiedenen Gliederungen darüber zumindest im Grundsatz einig sind. Auch welche Rolle das einzelne Mitglied in der Organisation spielt, sollte nicht unbeachtet bleiben. Solche Fragen werden im Organisationsalltag recht selten diskutiert, sind aber von grosser Bedeutung.
- ♦ **Analysieren:** Im zweiten Schritt geht es darum zu analysieren, wer bereits Mitglied ist, wer es werden könnte und wo potentielle Mitglieder zu finden sind. Je nachdem, ob die Organisation eine offene oder geschlossene Rekrutierungsbasis hat, können

die Voraussetzungen für verschiedene NPO sehr unterschiedlich sein. Daher ist davon abzuraten, Standardlösungen zu implementieren ohne erst die eigenen Voraussetzungen zu untersuchen.

- ♦ **Attrahieren/Werben:** Eine Grundvoraussetzung für die Mitgliedergewinnung ist es, für potenzielle Mitglieder sichtbar zu sein. Viele Organisationen verlassen sich dabei auf zu wenige Kommunikationskanäle. In einer zusehends diversifizierten Gesellschaft wird es aber immer schwieriger, alle potenziellen Mitglieder über die gleichen Kanäle zu erreichen. Es kann daher einen grossen Unterschied machen, den Verband in neuen Zusammenhängen sichtbar zu machen. Eine andere Massnahme, die die Attraktivität der Organisation für neue Zielgruppen deutlich erhöhen kann, ist es, Diversität in der Aussendarstellung zu schaffen. Wenn Bilder von Menschen in Broschüren, auf der Homepage oder anderem Material verwendet werden, sollten diese die Diversität der Bevölkerung im Hinblick auf Alter, Geschlecht, Ethnizität usw. spiegeln, jedoch ohne in Stereotypen zu verfallen.
- ♦ **Gewinnen:** Es gibt zwei Hauptgründe dafür, dass sich potentielle Mitglieder noch nicht angeschlossen haben. Zum einen, weil sie nicht wissen, dass die Organisation überhaupt existiert. Zum anderen, da sie bisher noch niemand von der Organisation entsprechend angesprochen hat. Eine Schlüsselfrage für die Mitgliedergewinnung ist es also, sichtbar zu

sein und Gelegenheiten zur Mitgliedergewinnung und -ansprache auch tatsächlich zu nutzen. Daher enthält «The Membership Model» einige Anregungen zur Gesprächsführung.

- ♦ **Aufnehmen:** Neue Mitglieder willkommen zu heissen, ist mindestens genauso wichtig, wie Mitglieder zu gewinnen. Hier ist es entscheidend, eine inkludierende Organisation zu schaffen, in der sich die Mitglieder wohl fühlen und eigene Ideen verwirklichen können.
- ♦ **Kommunizieren:** Viele NPO betreiben eine erfolgreiche Mitgliedergewinnung, sind aber weniger gut darin, die Mitglieder auch zu behalten. Es ist daher von grosser Bedeutung, Unzufriedenheit professionell handzuhaben. Sich über etwas zu beschweren ist auch eine Form von Engagement. Unzufriedene Mitglieder, die sich dazu die Zeit zum Klagen nehmen, sind offensichtlich daran interessiert, die Organisation zu verbessern. Es wäre ja ein Leichtes, einfach auszutreten. Ein unzufriedenes Mitglied, dass sich in seiner Kritik ernst genommen und professionell behandelt fühlt, ist anschliessend häufig umso loyaler.

♦ **Aktivieren:** Entscheidend ist es, die Schwelle für aktives Engagement zu senken. Der Verband sollte nicht nur gewählte Ehrenämter, sondern auch andere, mehr informelle Möglichkeiten anbieten, um sich engagieren zu können. Dadurch ist es das ganze Jahr hindurch möglich, sich aktiv einzubringen und nicht nur jeweils zur Mitgliederversammlung.

♦ **Evaluieren:** Welche Massnahmen erfolgreich waren und welche nicht, lässt sich nur durch durchdachte Auswertungen feststellen. Häufig wird vergessen, die Ergebnisse auch zu kommunizieren und Erfolge zu würdigen. Nicht zuletzt sollten sowohl Angestellte als auch Freiwillige, die zu den Erfolgen der NPO beitragen, angemessen gewürdigt werden.

Engagementsstrategie anstelle reiner Mitgliedergewinnung

Viele Verbände haben einen einseitigen Fokus darauf, die Mitgliederzahl zu erhöhen oder zu stabilisieren. Die Ursachen dafür sind vielfältig. Für viele NPO sind die Mitgliederbeiträge eine wichtige Einnahmequelle, häufig sind auch öffentliche Förderungen direkt an die Mitgliederzahl gekoppelt. Ausserdem



bringen mehr Mitglieder in der Regel eine grössere Legitimität mit sich. Reine Mitgliedergewinnung, die nicht Teil einer durchdachten Strategie ist, kann jedoch die Mitgliederzahl nur kurzfristig steigern.

Es gilt, die Kampagnenfälle zu vermeiden. Häufig ergreift der Bundesverband die Initiative zu einer Mitgliedergewinnungskampagne mit professionellen Werbern. Das kann auch kurzfristig durchaus zu guten quantitativen Resultaten führen. Nur geht der Effekt schnell verloren, wenn die lokale Organisation nicht darauf vorbereitet ist, die neuen Mitglieder aufzunehmen und in deren Aktivitäten zu integrieren. Eine undurchdachte Kampagne kann sogar direkt kontraproduktiv sein, wenn sich neugewonnene Mitglieder nach kurzer Zeit enttäuscht abwenden.

Ob überhaupt professionelle Werber zum Einsatz kommen sollen, ist eine Frage, die nicht leichtfertig entschieden werden sollte, da sie den Kern des Selbstverständnisses der Organisation berührt. So lange keine Drückerkolonnen angeheuert werden, ist grundsätzlich nichts dagegen einzuwenden, Mitgliedswerber zu entlohnen. Diese sollten aber direkt bei der NPO angestellt sein, denn sie vertreten den Verband in der Öffentlichkeit und das lässt sich nicht outsourcen, ohne die eigene Legitimität zu gefährden. Zudem ist davon abzuraten, resultatbasierte Provisionen zu zahlen, da dies ein rein quantitatives Denken fördert.

Die Menschen vor Ort erreichen

Im jedem Fall ist es wichtig, eine solche Kampagne in den lokalen Gliederungen zu verankern. Denn sonst kann es passieren, dass im Rahmen der Kampagne zwar viele neue Mitglieder geworben werden, diese sich vor Ort aber nicht willkommen fühlen.

Der hier vorgestellte Ansatz hat vor einigen Jahren einer schwedischen Jugendorganisation für Menschen mit einer bestimmten Behinderung dabei geholfen, eine neue Engagementsstrategie zu erarbeiten. Die Bundesgeschäftsstelle dieses Verbands organisiert jedes Jahr ein Ferienlager für Kinder und Jugendliche. Für viele Teilnehmer ist es das erste Mal, dass sie sich in einem Umfeld befinden, in dem ihre Behinderung sie nicht zu Aussenseitern macht. Die meisten werden daher Mitglieder.

Die grosse Herausforderung für den Verband war es, diese neuen Mitglieder zu behalten. Wie sich herausstellte, fühlten sich viele von ihnen trotz der posi-

ven Erfahrung des Sommers auf lokaler Ebene nicht willkommen. Grund dafür war, dass die meisten Ortsvereine keine Anstrengungen unternahmen, die neuen Mitglieder aufzunehmen. Die erste Einladung zu einer Veranstaltung war häufig die Weihnachtsfeier. Und zu dem Zeitpunkt war der Wille sich zu engagieren längst verpufft.

Den Empfehlungen des «Membership Models» folgend haben die lokalen Gliederungen jeweils eine lokale Veranstaltung zum Herbstbeginn organisiert. Dadurch blieben dem Verband sehr viel mehr Teilnehmer des Ferienlagers als Mitglieder erhalten.

Nun ist es in einer demokratisch aufgebauten NPO schwer, die Ortsverbände zu irgendwas zu zwingen. Zum einen würde das in vielen Fällen gegen die Satzung verstossen und zum anderen liesse sich das auch gar nicht kontrollieren. Daher ist es wichtig, die Ehrenamtlichen auf der lokalen Ebene von Anfang an in die Strategieentwicklung mit einzubinden. Das mag länger dauern, aber wenn die Engagementsstrategie im Verband verankert ist, lassen sich teure und demotivierende Fehlschläge vermeiden.⁸ Es gilt, die Ehrenamtlichen vor Ort für neue Ideen zu gewinnen und in neuen Methoden auszubilden.

Die lokalen Gliederungen sind häufig die ersten oder sogar die einzigen Repräsentanten des Verbandes, die Mitglieder und potenzielle Mitglieder von Angesicht zu Angesicht treffen. Sie sind es, die das Bild der Organisation vor Ort prägen. Wenn die Ehrenamtlichen auf lokaler Ebene etwas anderes kommunizieren als der Bundesverband, kann dies zu ernsthaften Dissonanzen in der öffentlichen Wahrnehmung führen. Die aktiven Mitglieder in den Ortsverbänden in Rhetorik fortzubilden ist daher häufig eine bessere Investition als teure Werbekampagnen.

Eine normalitätskritische Perspektive erschliesst neue Zielgruppen

Ein Konzept, dass in den letzten Jahren grosse Verbreitung in der schwedischen Zivilgesellschaft gefunden hat, ist die Normalitätskritik. Normalitätskritik knüpft an die Forschung Kevin K. Kumashiros⁹ an und läuft darauf hinaus, nicht auf das Abweichende zu fokussieren, sondern auf die empfundene Normalität. Das bedeutet, Menschen nicht als Teil einer homogenen Gruppe zu sehen, sondern als Individuum mit komplexer Identität. Hauptanwendungsbereich der

normalitätskritischen Pädagogik in NPO ist es, mehr inkludierende Organisationen zu schaffen. Normalitätskritik lässt sich aber auch auf das Verbandsmarketing und nicht zuletzt die Mitgliedergewinnung anwenden, insbesondere um neue Bevölkerungsgruppen für den Verband zu gewinnen.

Es gibt einige NPO, die Schwierigkeiten damit haben, entweder das eine oder das andere Geschlecht anzusprechen. Eine häufige Reaktion darauf ist eine Kampagne, die sich gezielt an das unterrepräsentierte Geschlecht wendet. Das ist dann problematisch, wenn die Kampagne auf stereotypen Vorstellungen von typisch «männlichen» und «weiblichen» Interessen basiert.¹⁰ Ein weitverbreitetes Muster ist auch die Denkweise, dass Frauen an den Verband angepasst werden sollen, aber der Verband an die antizipierten Eigenschaften von männlichen Mitgliedern.¹¹

Eine sehr konkrete Situation, in der eine normalitätskritische Perspektive der NPO hilft, mehr Menschen anzusprechen, ist der Info-Stand. Häufig werden Personen, die nicht so aussehen, als wären sie an den Fragen des Vereins interessiert, gar nicht erst angesprochen. Natürlich sagt nicht zuletzt die Körpersprache viel darüber aus, ob es sich lohnt, jemanden anzusprechen. Aber aus Kleidung oder Hautfarbe ein Interesse oder Desinteresse ableiten zu wollen, bedeutet, anhand von Vorurteilen zu agieren. Die Normalitätskritik hinterfragt solche Vorurteile und schafft dadurch mehr Gelegenheiten zur Mitgliedergewinnung.

Der Vorteil einer normalitätskritischen Herangehensweise kann sich aber auch mehr subtil äussern. Stellen wir uns einen Verein im ländlichen Raum vor, dem es schwer fällt, Jugendliche zu gewinnen. Wie sich

bei einem normalitätskritischen Workshop herausstellt, gibt in diesem Verein die nicht hinterfragte Vorstellung, dass es normal sei, ein Auto zu besitzen. Daher ist bisher niemandem aufgefallen, dass das Vereinsheim mit öffentlichen Verkehrsmitteln nur schwer zu erreichen ist. Damit ist ein Engagement im Verein ohne eigenes Fahrzeug so gut wie unmöglich. Nachdem diese Vorstellung von Normalität aber einmal hinterfragt ist, lassen sich Fahrgemeinschaften organisieren, wodurch der Verein schlagartig mehr inkludierend wird.


Mitglieder sind keine Kunden

Der Dritte Sektor kann sich im Marketing sicherlich in gewissem Umfang von der freien Wirtschaft inspirieren lassen. Für Mitgliedsorganisationen geht es jedoch nicht darum Konsumenten zu gewinnen, sondern Teilhaber. Das unterscheidet sie sowohl von Firmen als auch von NPO, die nicht auf individueller Mitgliedschaft basieren (etwa Stiftungen).



Es gibt jedoch gewisse Tendenzen im Dritten Sektor, die Mitgliedschaft als Produkt zu präsentieren und die Mitglieder zu Kunden zu machen.¹² Dadurch wird eine Erwartungshaltung geschaffen, in der die Mitgliedschaft nicht gelebt, sondern konsumiert wird. Eine problematische Entwicklung, denn die Mitgliedschaft in einem demokratischen Verband lebt davon, sich als Bürger an der Demokratie zu beteiligen.¹³

Aus Sicht des Individuums lassen sich zwei Beweggründe für die Mitgliedschaft ausmachen: Mitgliedsnutzen und der Nutzen der Mitgliedschaft. Mitgliedsnutzen handelt von konkreten, individuellen Vorteilen, die sich aus der Mitgliedschaft für das Mitglied ergeben. Dazu gehören zum Beispiel Rabatte

Anzeige



Strategie- und Organisationsberatung
 Coaching, Leitungsmandate
 Qualitätsmanagement
 Forschung und Evaluation
 Schulung und Lehre





«Alles klar?»

socialdesign ag ist eine inhabergeführte Beratungsfirma mit Sitz in der Schweiz. Mit massgeschneiderten Dienstleistungen beraten wir Politik und Verwaltung, Nonprofit-Organisationen und Unternehmen.

- Ihre Leistungsverträge optimieren
- Die internen Abläufe klären
- Die Strategie definieren
- Ein Projekt evaluieren
- Ihr Qualitätsmanagement entwickeln

socialdesign ag · Kornhausplatz 12 · 3011 Bern · T +41 31 310 24 80
www.socialdesign.ch · info@socialdesign.ch



oder die Mitgliederzeitung. Der Nutzen der Mitgliedschaft ist der Beitrag, den das Mitglied durch seinen Beschluss, dem Verband beizutreten, zu den Zielen des Verbandes leistet. Das beschränkt sich nicht auf den Mitgliedsbeitrag, die Stellungnahme für den Verband an sich hat bereits einen Eigenwert.¹⁴

Im Grunde genommen bieten alle Mitgliedsorganisationen sowohl Mitgliedsnutzen als auch Nutzen der Mitgliedschaft an, wenngleich in sehr unterschiedlicher Form. Viele Vereine existieren, um ihren Mitgliedern die Ausübung eines Freizeitinteresses zu ermöglichen (Mitgliedsnutzen). Das Engagement in einem Verein ist aber an sich eine Demokratieschule¹⁵ (Nutzen der Mitgliedschaft), unabhängig vom offiziellen Daseinszweck. Auf der anderen Seite bieten auch Verbände, die sich etwa für den Umweltschutz oder Menschenrechte einsetzen, handfesten Mitgliedsnutzen, etwa in Form von neuen Kontakten oder ganz einfach der Gewissheit, zu einer guten Sache beizutragen. Mit anderer Terminologie liesse sich hier auch von Egoismus und Altruismus sprechen. Diese Begriffe sind in diesem Kontext aber zu stark, da sie eine zu scharfe Abgrenzung suggerieren. Mitglied in einem Verein zu werden ist nicht selten eine egoistische und altruistische Handlung zugleich.

Es ist häufig nicht möglich, ja nicht einmal sinnvoll, zwischen Mitgliedsnutzen und Nutzen der Mitgliedschaft klar zu trennen. Die Mitgliedschaft in der Gewerkschaft bietet beispielsweise handfesten persönlichen Mehrwert in Form von Beratungsangeboten, Hilfe in Konfliktfällen oder auch Rabatten. Gleichzeitig verbessern Gewerkschaften die Arbeitsbedingungen für alle Arbeitnehmer, auch für Nicht-Mitglieder. Nicht zuletzt ist Solidarität ein gewerkschaftlicher Grundwert.¹⁶

Der Nutzen der Mitgliedschaft ist ein durchaus unterschätzter Erfolgsfaktor für das Verbandsmarketing. Der Wille, etwas Gutes zu tun, ist nach wie vor der wichtigste Antrieb für den Dritten Sektor. Nicht zuletzt riskieren Organisationen, die zu sehr den Mitgliedsnutzen in den Vordergrund stellen, ihre eigene Legitimität. Warum soll jemand, der ausschliesslich mit Argumenten des Mitgliedernutzens für einen Verband als Mitglied gewonnen wurde, sich ehrenamtlich engagieren?

Das bedeutet keineswegs, dass es falsch wäre, mit dem Mitgliedernutzen zu argumentieren. Entscheidend ist es, eine Balance zu finden.



Schlussbemerkung

Viele erfolgreiche Methoden zur Mitgliedergewinnung, -bindung und -aktivierung sind keineswegs neu. Häufig ist es sinnvoller, traditionelle Methoden an die Voraussetzungen der Gegenwart anzupassen, als das Rad ständig neu zu erfinden.

Ausschlaggebend ist eine ganzheitliche Perspektive und die Engagementsstrategie in der ganzen Organisation zu verankern.

Fussnoten

- ¹ Kjellberg 2013, S 8-12.
- ² Vgl. Svedberg/Jegermalm/Essen 2010.
- ³ Vgl. <http://rattvisiformedlingen.se/equalisters>.
- ⁴ http://www.whomakesthenews.org/images/stories/website/gmmp_reports/2010/global/gmmp_global_report_en.pdf.
- ⁵ Vgl. Morales/Stridsberg 2012.
- ⁶ Vgl. Hill/Sjöström 2012, S. 19.
- ⁷ Das Modell wurde von Trinambai Consulting entwickelt und ist im Internet unter www.membershipmodel.org oder über den Buchhandel zu bestellen. Das Buch ist bisher auf schwedisch, norwegisch und englisch erschienen. Eine deutsche Ausgabe ist ange-dacht und kann realisiert werden, sobald sich hierfür ein geeigneter Verlag gefunden hat.
- ⁸ Für ein konkretes Beispiel für eine aus diesen Gründen fehlgeschlagene Kampagne, siehe Hill/Sjöström 2012, S. 42.
- ⁹ Vgl. Kumashiro 2002.
- ¹⁰ Vgl. Hill/Sjöström 2012, S. 32-35.
- ¹¹ Vgl. Kindahl 2010.
- ¹² Vgl. Hvenmark 2008.
- ¹³ Vgl. Hill/Sjöström 2012, S. 76.
- ¹⁴ Vgl. Hill/Sjöström 2012, S. 69-70.
- ¹⁵ Vgl. Harding 2013, S. 151.
- ¹⁶ Interessanterweise gibt es in Schweden Gewerkschaften, die sich selbst nicht als Gewerkschaften bezeichnen, so etwa der Verband der Schwedischen Ingenieure (vgl. www.sverigesingenjorer.se), der sich als «Netzwerk» tituliert. Hier ist also ein sehr deutlicher Fokus auf den Mitgliedsnutzen zu konstatieren.

Literatur

- Bromseth, J./Darj, F. (Hrsg.), *Normkritisk pedagogik: makt, lärande och strategier för förändring*, Centrum för genusvetenskap, Uppsala universitet, Uppsala, 2010.
- Harding, T., *Amateurs and educators: voluntary organizations in the Swedish culture sector*, in: Evers, A./Zimmer, A. (Hrsg.), *Third sector organizations facing turbulent environments: sports, culture and social services in five European countries*, Baden-Baden, 2010, S. 203-224.
- Harding, T., *Föreningslivet och demokratin: demokratisk skolning och institutionella entreprenörer*, in: Bjurström, E./Harding, T. (Hrsg.), *Bildning och demokrati: nya vägar i det svenska folkbildningslandskapet*, Stockholm, 2013, S. 121-175.
- Hill, N./Sjöström, A., *The membership model: recruiting, activating and keeping members*, Stockholm, 2012.
- Hvenmark, J., *Reconsidering membership: a study of individual members' formal affiliation with democratically governed federations*, Economic Research Institute, Stockholm School of Economics (EFI), Diss. Stockholm: Handelshögskolan, Stockholm, 2008.
- Höglin, L., *Här är alla välkomna!: civila samhällets erfarenheter av internt arbete mot diskriminering och exkludering*, Förenings Intern Diskrimineringsarbete (FIA), Uppsala, 2011.
- Kumashiro, K. K., *Troubling education: queer activism and anti-oppressive education*, New York, 2002.
- Morales, D./Stridsberg, M., *Rättvis publicitet. En studie i ideella föreningsarbete med sociala medier*, Stockholm, 2012.
- Svedberg, L./Jegermalm, M./Essen, J.V., *Svenskarnas engagemang är större än någonsin: insatser i och utanför föreningslivet (rapport till Regeringskansliet)*, Stockholm: Ersta Sköndal högskola, 2010.
- Trägårdh, L. (Hrsg.), *State and civil society in Northern Europe: the Swedish model reconsidered*, New York, 2007.
- Wijkström, F./Zimmer, A. (Hrsg.), *Nordic civil society at a crossroads: transforming the popular movement tradition* (1. ed.), Baden-Baden, 2011.
- <http://hdl.handle.net/2077/23858> (12.03.2013)
- <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=1545448&fileId=1545800> (12.03.2013)
- <http://rattvisiformedlingen.se/equalisters> (12.03.2013)
- http://www.whomakesthenews.org/images/stories/website/gmmp_reports/2010/global/gmmp_global_report_en.pdf (12.03.2013)

Der Autor



Niklas Hill/niklas.hill@trinambai.se

Niklas Hill (M.Sc., M.A.) studierte in Göteborg und Kiel Globale Studien, Geschichte und Humanökologie. Er ist Inhaber der Stockholmer Beratungsagentur Trinambai Consulting, die sich auf Organisationsentwicklung und Kommunikation im Dritten Sektor spezialisiert hat. Niklas Hill hat langjährige Erfahrungen in sowohl ehren- als auch hauptamtlichem Engagement in schwedischen und deutschen Organisationen. Er ist Redaktor des Online-Portals Förening för alla (www.foreningforalla.se).