

**Zeitschrift:** NIKE-Bulletin  
**Band:** 6 (1991)  
**Heft:** 1: Bulletin  
  
**Rubrik:** Organisationen

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 06.10.2024

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Von Mitgliedern, Dienstleistungen und Innovationsprozessen

### Mitgliedermarketing in Non Profit-Organisationen – Ein NIKE – Seminar

Rund zwei Dutzend Teilnehmerinnen und Teilnehmer, Vertreterinnen und Vertreter von zehn verschiedenen Gesellschaften, Organisationen und Institutionen, die sich hierzulande der Erhaltung von Kulturgütern widmen, haben sich am vergangenen 31. Januar und 1. Februar im Ausbildungszentrum Seepark in Thun versammelt, um sich dem vielschichtigen Thema 'Mitgliedermarketing in Non Profit-Organisationen' zu widmen. Veranstaltet wurde die Tagung von der NIKE mit dem Ziel, eine Diskussionsplattform für Verbandspräsidenten, Sekretariats- und Geschäftsstellenleiter zu akuten Fragen der Erhaltung des Mitgliederbestandes, der Mitgliederwerbung, etc. zu führen. Als Referenten sowie für die wissenschaftliche Begleitung und Betreuung der Arbeitstagung konnten mit Charles Giroud und Andreas W. Maurer von der Beratergruppe für Verbandsmanagement (Universitäten Fribourg und Bern) zwei profilierte Kenner der spezifischen Eigenheiten sogenannter 'Non Profit-Organisationen' (NPO) gewonnen werden. Mitgetragen wurde das Seminar in verdankenswerter Weise vom Schweiz. Bankverein, der die unentgeltliche Benutzung des Tagungszentrums Seepark im Sinne eines 'Kultur-Sponsorings' ermöglichte sowie vom Projekt 'Weiterbildung des NFP 16' des Schweiz. Nationalfonds.

### Aufgabenstellung und Zielsetzungen

Im Frühjahr 1990 hatte die NIKE eine Umfrage unter sämtlichen im Trägerverein NIKE zusammengeschlossenen Verbänden zum Mitgliederbestand und zu den Mitgliederbewegungen der Jahre 1985 – 1989 gestartet. Das Resultat ergab, dass die sogenannten Berufsorganisationen und -verbände im genannten Zeitraum stetig wachsende Mitgliederzahlen zu verzeichnen hatten, während sich die sog. Publikumsorganisationen teils mit stagnierenden, teils mit recht markant sinkenden Mitgliederzahlen konfrontiert sahen. Die Ziele der Arbeitstagung bestanden deshalb im Aufzeigen möglicher Ursachen und Hintergründe zum Rückgang der Mitgliederzahlen, Anstellen von Grundsatzüberlegungen zu einem intensivierten Mitgliedermarketing, Entwickeln von Ansätzen zur Realisation konkreter Massnahmen im Bereich des Mitgliedermarketings sowie im Erfahrungsaustausch und in vertiefenden Diskussionen unter den Teilnehmern.

## ORGANISATIONEN

### Mitgliederwerbung und Mitgliederpflege – eine kontinuierliche Herausforderung

Spätestens mit dem Einführungsreferat zum Thema 'Effizienz als generelle Voraussetzung für ein erfolgsversprechendes Mitgliedermarketing in NPO' wurde den Anwesenden klar, dass es sich heutzutage nicht (mehr) bloss darum handeln kann, neue Mitgliederkreise und -schichten mit aufwendigen Werbekampagnen und teuren Hochglanzprospekten zu gewinnen, ohne gleichzeitig und stetig auch die Leistungen des Vereins oder Verbandes an seinen Zielen zu messen, die Dienstleistungen zu hinterfragen und laufend Verbesserungen – und, wo dies nötig ist – auch grössere Kurskorrekturen vorzunehmen. Ebenso einleuchtend war deshalb die Feststellung, dass die Führung von Vereinen und Verbänden, zumal im an und für sich bewährten Milizsystem, an alle Beteiligten hohe Anforderungen stellt. Als tendenzielle Schwächen der Vereine wurden benannt: Die häufig träge, bürokratische Organisation, das grosse Beharrungsvermögen, den mangelnden unternehmerischen Geist, die Tendenz mehr zu reagieren, anstatt zu agieren. (Die Liste könnte noch fast beliebig erweitert werden.) Zudem sind in Vereinen und Verbänden zunehmend Schwachstellen zu erkennen, wie abnehmende Beitragswilligkeit, geringe Solidarität und damit auch geringe Bereitschaft zum Mitmachen, etc.

### Gesellschaftlicher Wandel, Zeitgeist, Überfütterung

In einer ersten Phase diskutierten vier Arbeitsgruppen die 'Ursachen und Hintergründe zum Rückgang der Mitgliederzahlen'. Als Gründe dieses Phänomens kamen in der Präsentation der Gruppenarbeiten im Plenum einerseits Faktoren zur Sprache, die mit den internen Strukturen der Vereine und Organisationen zusammenhängen, andererseits aber auch externe Faktoren. Als mögliche Ursachen von aussen wurden unter anderen der allgemeine Wandel in unserer Gesellschaft, der 'Zeitgeist', die 'Überfütterung' mit allen möglichen Angeboten, die Verlagerung der Aufgaben von NPO hin zum Staat, das schlechte Image der Organisationen bei der Bevölkerung, die teils gegenseitige Konkurrenzierung im Subventions- und Spendenbereich, die Konkurrenz durch andere Organisationen (z.B. Sport) und durch die Medien sowie die Medienflut genannt. Als Schwachstellen und Probleme innerhalb der Organisationen figurierten unter anderen: Die allgemeine Überalterung der Mitgliederstrukturen, die zunehmende Tendenz zur Bildung von Unterorganisationen, die Konkurrenz durch sog. 'Einthemen'-Organisationen, veraltete Strukturen, Zielsetzungen, Statuten und Namen, eine ungenügende Selbstdarstellung und Mitgliederinformation, zu wenig profilierte

## ORGANISATIONEN

Führungskräfte, teilweise unerwünschte Dienstleistungen, etc. Schliesslich war verschiedentlich die Klage zu hören, die Mitglieder würden zu sehr vernachlässigt, was ihre Identifikation mit dem Verein oder Verband erschwere oder gar ganz verunmöglichle!

### Lösungsansätze zur Behebung erkannter Schwachstellen

Das Einführungsreferat des zweiten Tages war dem Thema 'Professionelles Mitgliedermarketing in NPO: Elemente, Inhalte, Zusammenhänge' gewidmet. Im Zentrum der Überlegungen stand die Aussage und Klarstellung, dass ein umfassendes 'Mitgliedermarketing' (MM) weit über die Mitgliederwerbung (MW) hinausgehen muss und daher auch in diesem Falle ein 'ganzheitliches Denken' voraussetze. So betrachtet müssten sich zumindest einige Vereine und Organisationen fragen, ob nicht der Zeitpunkt für eine Gesamtneuorientierung der Organisation für die Zukunft jetzt gekommen sei. Versteht man die Begriffe 'Dienstleistung, Vertriebskanäle, Preisgestaltung, Mitgliederwerbung, Werbung für Verbandsleistungen,' etc. als Teil des Mitgliedermarketings, wird klar, wie anspruchsvoll diese Aufgabe zumal für Vereine sein können, die im wesentlichen im Milizsystem geführt werden.

Die zweite Gruppenarbeit sollte 'Lösungsansätze zur Behebung der erkannten Schwachstellen' erbringen. In der Darstellung und Diskussion der Ergebnisse kam auch die Frage auf, ob eine vermehrte Zusammenarbeit zwischen NPO und Profit-Organisationen nicht in manchen Fällen sinnvoll und erwünscht wäre. Statt über Konkurrenz und Benachteiligung zu jammern, müsste geprüft werden, in welchen Fällen Kooperationsmodelle sog. synergetische Wirkungen zeitigen könnten, wobei solche Modelle und Systeme nur dann eine realistische Chance haben, wenn beide Seiten voneinander profitieren können. Es sollte demnach ganz allgemein versucht werden, Berührungspunkte abzubauen. Dies gilt gegenüber dem Staat und seinen Behörden, der Wirtschaft und auch gegenüber den 'bösen' Medien!

Schliesslich liess man gar das Schreckgespenst eigentlicher Fusionen kurz aufscheinen. Dabei war man aber eher der Meinung, dass beispielsweise bereits das Zusammenschliessen von Sekretariatskapazitäten einen Sinn machen könnte, ohne dass die einzelnen Gesellschaften dabei gleich ihre Identität aufgeben müssten.

### Anpassung, Veränderung, Innovation

Zum Abschluss der Tagung stand das Thema 'Auslösen und Führen von Innovationsprozessen in der eigenen Organisation' zur Diskussion. Die anspruchsvolle Aufgabe, Erneuerungsprozesse durchzuführen, bedarf eines eigentlichen Projektmanagements, wobei hier gleich die wichtigsten Punkte aufgeführt seien, welche es dabei zu bedenken gilt:

1. Rechnen Sie auf jeden Fall mit Widerstand der Betroffenen, denn eine Änderung bringt für sie eine Verunsicherung.
2. Setzen Sie deshalb das Akzeptanzziel an oberster Stelle und machen Sie die Betroffenen zu Beteiligten.
3. Erarbeiten Sie zuerst ein Problembewusstsein, eine Einsicht in das Ungenügen des Ist-Zustandes.
4. Planen und organisieren Sie den Projektablauf sorgfältig, definieren Sie die Rollen und Kompetenzen aller Beteiligten klar und verständlich.
5. Erarbeiten Sie die Konzepte nicht elitär in der Geschäftsstelle, sondern gemeinsam mit verschiedenen Mitgliederschichten.
6. Seien Sie sich darüber bewusst, dass es Konflikte und Machtkämpfe absetzen kann, mit dem Ziel der Konsensfindung.
7. Prüfen Sie das in den Statuten festgelegte Antrags- und Beschlussfassungsverfahren rechtzeitig.
8. Innovationsprozesse stellen meist komplexe Geschäfte dar. Beachten Sie deshalb das Prinzip des 'Splittings': Zuerst Grundsatz-, dann Detailfragen.
9. Nehmen Sie Ihre Rolle als 'Sozialpromotor' wahr: Arbeiten Sie ständig über die Partizipation der Betroffenen, mit 'Hearings' und Rückfragen.
10. Versuchen Sie stets so verständlich zu sein, dass Ihre Papiere leicht zu erkennen sind.

### Wie weiter?

Den insgesamt äusserst engagiert und angeregt diskutierenden Teilnehmern dürfte klargeworden sein, wie sehr ein gutes, intensives und stetiges Mitgliedermarketing heutzutage über Gedeihen, Stillstand oder gar Rückschritt oder Untergang der einzelnen Organisationen entscheidet. Es ist die Ansicht des Berichterstatters, dass es auch Organisationen und Vereinigungen im Bereich der Kulturgüter-Erhaltung gibt, deren Weiterbestehen gegenwärtig gefährdet ist. Es obliegt deshalb den Vorständen, Geschäftsstellen und Kommissionen der einzelnen Verbände, die Situation jetzt zu analysieren und die verschiedenenorts dringend notwendigen Schritte ohne Verzögerung einzuleiten. Wird die Chance jetzt verpasst, könnte durchaus der Fall eintreten, dass selbst traditionsreiche und durchaus verdiente Organisationen das Jahr 2000 nicht überleben! So bleibt denn überall noch viel zu tun...

Vo

## Steckbrief – Die VATG

### Die Vereinigung des Archäologisch-technischen Grabungspersonals stellt sich vor

Dem 1972 gegründeten Verein gehören heute rund 170 Fachleute aus dem gesamten Gebiet der Archäologie an. Das oft gebrauchte Kürzel 'Grabungstechnikerverein' ist in diesem Sinne falsch, stellen die AusgrabungstechnikerInnen doch nur einen kleinen Teil der Vereinsmitglieder. AusgräberInnen, Dendrospezialisten, TaucherInnen, Geometer, FotografInnen und ArchäologInnen finden sich in dieser Organisation, deren Statuten '... die Förderung der Aus- und Weiterbildung und den Gedankenaustausch sowie die Zusammenarbeit unter dem Grabungspersonal' zum Ziel haben.

Die VATG bemüht sich, durch ein regelmässiges Kursangebot den Mitgliedern fachliche Hilfe zu bieten, durch ein Bulletin auf Anlässe und Literatur, Ausstellungen und Kurse hinzuweisen und bei der Stellensuche zu helfen. Letzteres ist für die EinsteigerInnen oft schwer. Dank der Zusammenarbeit mit dem Verband der Berufsberater und der Berufsberatung der Hochschulen konnten eine verbesserte Information geschaffen und zahlreiche Schnupperwillige junge Menschen plaziert werden.

Die Mitgliedschaft in der VATG ist im Unterschied zu anderen Vereinen im Umfeld der Archäologie von der vollamtlichen Ausübung einer Tätigkeit, die mit Archäologie oder Bauforschung in Zusammenhang steht, abhängig.

Dies spiegelt sich auch im Kursangebot wieder. Die Kurse sind fachspezifische, meist zweitägige Veranstaltungen, die den oft etwas isoliert arbeitenden ArchäologiefacharbeiterInnen auch den Kontakt untereinander und den Austausch neuer Erkenntnisse und Arbeitstechniken ermöglichen. Die Kurse und Veranstaltungen werden oft in Zusammenarbeit mit dem Verband Schweiz. Kantonsarchäologen (VSK) oder der Schweizerischen Gesellschaft für Ur- und Frühgeschichte (SGUF) organisiert, die Finanzierung erfolgt zum Teil durch eigene Mittel, zum Teil durch obige Organisationen oder, wie dieses Jahr, durch Zuwendungen des NFP 16.

Parallel zu den Kursen gab die VATG bis 1988 das Heft 'Grabungstechnik' heraus, dessen Redaktion zur Zeit jedoch vakant ist.

Einen entscheidenden Schritt gelang der VATG 1989, als der Beruf der 'Archäologischen GrabungstechnikerIn' vom BIGA anerkannt wurde. Es ist dies die erste staatliche Anerkennung dieses neuen Berufes in Europa. Um diesen eidgenössischen Fachausweis zu erwerben, muss man einen Grundberuf erlernt haben, bevorzugt im Baugewerbe, oder eine Matura bestanden haben. Darauf folgen vier Jahre

## ORGANISATIONEN

vollzeitliche Arbeit auf Ausgrabungen oder Bauuntersuchungen, mit berufsbegleitender Ausbildung, meist in Selbststudium. Die Abschlussprüfung wird vom Verband Schweiz. Kantonsarchäologen (VSK) und der VATG durchgeführt, unter Beteiligung der SGUF und dem Verein der Museen der Schweiz (VMS). Die frischgebackene Fachkraft hat nun die Erlaubnis, archäologische Untersuchungen in technischer Hinsicht selbständig zu leiten.

Die interne Organisation des Vereins ist minimal; sieben Vorstandsmitglieder teilen sich die anfallende Arbeit auf, drei weitere sind ständige Mitglieder der Prüfungskommission, die alle zwei Jahre die Fachprüfungen betreut. Über die Geschäfte und die Aktivitäten des Vereins entscheidet die Generalversammlung, die jeweils im Frühjahr abgehalten wird; hier bietet sich jeweils ein Archäologischer Dienst als Gastgeber an, wobei auf alternierenden Besuch in verschiedenen Sprachregionen geachtet wird. Wie in anderen Organisationen macht uns die Sprachgrenze Mühe, oft ist es nicht einfach, den 'Röstigraben' zu überbrücken, da sämtliche Versammlungen und Texte übersetzt werden müssen. Trotz dieser Schwierigkeiten ist unser Verein am Wachsen; gerade jüngere Kolleginnen und Kollegen benutzen die Möglichkeiten zu Weiterbildung und Kontakt.

### Wünsche an die Zukunft

Eine bessere Ausbildung sämtlicher Berufssparten unseres Arbeitsgebietes ist unser dringendstes Anliegen. Im Gegensatz zu anderen Berufsgruppen bilden wir uns weitgehendst mittels 'Training on the Job' aus; hier könnten Blockkurse eine willkommene Bereicherung bieten. Als Ergänzung zu den Kursen mit beschränkter TeilnehmerInnenzahl sollte die Publikation 'Grabungstechnik' wieder aktiviert werden, um mit den themenspezifischen Ausgaben aktuelles Wissen weiterzugeben.

Trotz guter Kontakte zum Deutschen AdR, Fachgruppe Grabungstechnik, wünsche ich mir einen intensiveren Austausch über die Grenzen hinaus, gekoppelt mit der Möglichkeit, saisonweise im Ausland zu arbeiten, und dies im gesamten Europäischen Raum.

Als dritten Wunsch möchte ich, dass die VATG ein Verein bleibt, in dem wie bisher die Berufsvor den Standesinteressen stehen, ein Verein, dem es um das Wohl der Sache und der damit Arbeitenden geht und der in seiner Unvollkommenheit glücklich und vital sein 20jähriges Jubiläum feiern kann.

Thomas Kohler