



**BBE**

*Bundesnetzwerk  
Bürgerschaftliches  
Engagement*



**GEWINNUNG, QUALIFIZIERUNG UND  
ENTWICKLUNG EHRENAMTLICHER  
VEREINSVORSTÄNDE**

# IMPRESSUM

## HERAUSGEBER:

### **Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)**

Michaelkirchstr. 17/18  
10179 Berlin

Tel: +49 (0)30 - 629 80-110  
Fax: +49 (0)30 - 629 80-151  
Web: <http://www.b-b-e.de>

V.i.S.d.P: PD Dr. Ansgar Klein (BBE)  
Redaktion: Katrin Gewecke (BBE)  
Mareike Jung (BBE)

Satz/Layout: Cornelia Agel (sevenminds)  
Fotos: Katrin Gewecke

Erscheinungsdatum: 2014  
ISBN: 978-3-9814731-6-2

Das Projekt »Gewinnung, Qualifizierung und Entwicklung ehrenamtlicher Vereinsvorstände: ein Thema für Information, Erfahrungsaustausch und Vernetzung im BBE« wurde von 01.07.2011 – 30.06.2014 durchgeführt. Die Robert Bosch Stiftung hat die Durchführung des Projekts »Gewinnung, Qualifizierung und Entwicklung ehrenamtlicher Vereinsvorstände: ein Thema für Information, Erfahrungsaustausch und Vernetzung im BBE« ermöglicht.

Robert Bosch **Stiftung**

# INHALT

## ■ I EINLEITUNG

**Katrin Gewecke/Ansgar Klein**

Gewinnung, Qualifizierung und Entwicklung ehrenamtlicher Vereinsvorstände – ein Thema für Information, Erfahrungsaustausch und Vernetzung im BBE ..... 5

## ■ II VEREINE UND IHRE EHRENAMTLICHEN VORSTÄNDE

**Thomas Röbbke**

Der Verein als Form zivilgesellschaftlicher Selbstorganisation ..... 9

**Annette Zimmer**

Auslaufmodell Verein? Vom Veralten eines gesellschaftlichen Strukturmoments ..... 25

## ■ III VEREINSVORSTAND GESUCHT – VEREINE IN DER LEITUNGSKRISE

**Eckhard Priller/Mareike Alscher/Patrick Droß/Claudia Schmeißer**

Vereine unter Veränderungsdruck ..... 33

**Holger Krimmer**

Stehen Vereine vor einer Führungskrise? ..... 37

**Mareike Alscher**

Junge Menschen – zukünftige Funktionsträger in zivilgesellschaftlichen Organisationen ..... 40

## ■ IV GEWINNUNG, QUALIFIZIERUNG UND ENTWICKLUNG EHRENAMTLICHER VEREINSVORSTÄNDE

**Peggy Niering**

Vorstand. Nachwuchsgewinnung. Vereinskultur. Möglichkeiten und Strategien ..... 45

**Katja Stamer**

Warum US-amerikanische ehrenamtliche Vereinsvorstände leichter zu finden sind! ..... 49

**Dieter Schöffmann**

Vorstände gemeinnütziger Vereine – Herausforderungen der Vorstandsentwicklung ..... 52

**Cornelia Hürzeler**

vitamin B – fit für den Verein ..... 56

## ■ V ZIELGRUPPENSPEZIFISCHE VORSTANDSARBEIT

### **Matthias Köpke**

Junges Engagement in Vereinsvorständen: Zivilgesellschaft ermöglichen wollen  
und können auch Jugendliche ..... 61

### **Monika Michael**

Frauen in ehrenamtlichen Vereinsvorständen – Nicht nur eine Frage des Wollens –  
Beobachtungen und Forderungen der LandFrauen ..... 65

### **Michael Lindner**

„Vor-stand statt Ruhe-stand“ – Gewinnung ehemaliger Führungskräfte  
für die Vorstandsarbeit in Vereinen oder Verbänden ..... 69

### **Berit Sandberg**

Stiftungsmanagement als Selbstmanagement –  
Ein Plädoyer für eine Bewusstseinsweiterung ..... 71

## ■ VI ERFAHRUNGEN AUS PRAXIS- UND MODELLPROJEKTEN

### **Viola Breuer/Ferdinand Mirbach**

Engagement braucht Leadership – eine Idee im Praxistest ..... 75

### **Stephan Würz**

Hessisches Modellprojekt „Ehrenamt sicher in die Zukunft – Ehrenamtliche  
Vereinsvorstände und Führungskräfte im ländlichen Raum gewinnen und halten“ ..... 79

### **Ute Blessing-Kapelke/Florian Kaiser**

„Attraktives Ehrenamt im Sport – Gesucht: Funktionsträger/innen in der 2. Lebenshälfte  
für Sportvereine“ Ein DOSB-Projekt zur vernetzten Ehrenamtsförderung ..... 83

## ■ VII INTERVIEWS

Fragen an Michael Wurm von der AIDS-Hilfe NRW ..... 87

Fragen an Dr. Christiane Deuse vom Projekt Landleibe Landau ..... 89

Fragen an Anke Werner von der Kölner Freiwilligen Agentur e. V. .... 90

## ■ VIII VEREINE IN DER KOMMUNE

Vereine in der Kommune. Chancen und Herausforderungen – Eine Arbeitshilfe  
für Kommunen und Vereine erarbeitet durch die BBE-Arbeitsgruppe  
„Perspektiven der lokalen Bürgergesellschaft“ ..... 93

### **Katrin Gewecke/Tobias Quednau/Jutta Stratmann**

Vereine als vitaler Bestandteil der lokalen Bürgergesellschaft ..... 99

## ■ IX SERVICE-TEIL

Projekte ..... 103

Materialien und Hinweise ..... 104

Praxishilfen und Unterstützungsangebote ..... 108

# I EINLEITUNG

KATRIN GEWECKE/ANSGAR KLEIN

## GEWINNUNG, QUALIFIZIERUNG UND ENTWICKLUNG EHREN- AMTLICHER VEREINSVORSTÄNDE – EIN THEMA FÜR INFORMATION, ERFAHRUNGSUSTAUSCH UND VERNETZUNG IM BBE

Trotz struktureller Wandlungsprozesse des Ehrenamts, die mit neuen Initiativen und modernisierten Organisationsformen des bürgerschaftlichen Engagements einhergehen, ist der Verein in Deutschland weiterhin die bedeutendste Rechtsform der Zivilgesellschaft. Laut den Freiwilligensurveys 1999, 2004 und 2009 spielt sich weiterhin knapp die Hälfte des Engagements in Vereinen ab. Sie sind bedeutende Orte der Selbstverwirklichung und Geselligkeit und wichtige Lernorte für Verantwortungsübernahme und Teilhabe in der Gesellschaft. Die Vereine stehen heute jedoch vor neuen, großen Herausforderungen. Eine zentrale Herausforderung ist die Besetzung ihrer ehrenamtlichen Leitungspositionen. Dies zeigen auch aktuelle Untersuchungen, wie etwa der Sportentwicklungsbericht 2011/2012, die Organisationsbefragung des Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) und der ZiviZ-Survey 2012<sup>1</sup>. Die Gewinnung und Bindung von Vereinsvorständen gestaltet sich für viele Vereine in den letzten Jahren offenbar zunehmend schwieriger. Die Gründe hierfür liegen in der hohen Komplexität der Vorstandsaufgaben und einem verstaubten Image ebenso wie in immer knapper

werdenden Zeitressourcen. Werden die neuen Herausforderungen nicht aktiv angenommen, kann sich dies nicht nur negativ auf die Zukunftsfähigkeit der Vereine, sondern auch auf die Möglichkeitsräume für bürgerschaftliches Engagement auswirken.

Die Robert Bosch Stiftung hat sich dieser Problemstellung mit ihrem Modellprogramm „Engagement braucht Leadership“ angenommen und an drei Modellstandorten von 2011 bis 2013 Maßnahmen und Unterstützungsangebote für Vereine und ihre Vorstände erprobt, die in der 2014 gestarteten zweiten Programmphase nun mit Blick auf die Verankerung des Ansatzes im politischen Handeln auf Landesebene vertieft werden.

Auch das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) als bundesweite Plattform und trisektorale Vernetzungsstruktur für das bürgerschaftliche Engagement in Deutschland hat sich mit Unterstützung der Robert Bosch Stiftung an der Diskussion über die Entwicklungs- und Unterstützungsbedarfe der Vereine und an der Erarbeitung und Verbreitung von Lösungsansätzen beteiligt. Vom 01.07.2011 bis 30.06.2014 wurde das von der Robert Bosch Stiftung geförderte Projekt „Gewinnung, Qualifizierung und Entwicklung ehrenamtlicher Vereinsvorstände“ durchgeführt. Ziel war es, zur Wahrnehmung und Diskussion der Probleme wie auch der vorhandenen Lösungsansätze in den Mitgliedsorganisationen des BBE beizutragen.

Zu diesem Zweck wurden Aktivitäten in verschiedenen Arbeitsbereichen umgesetzt:

<sup>1</sup> Die Projektgruppe Zivilengagement des WZB kommt auf der Datengrundlage ihrer Organisationsbefragung »Organisationen heute – zwischen eigenen Ansprüchen und ökonomischen Herausforderungen« zu dem Ergebnis, dass 85 Prozent der Vereine Schwierigkeiten mit der Besetzung ihrer Leitungs- und Beratungsfunktionen mit Ehrenamtlichen haben. Diese „Krise des Ehrenamtes“ sei eingebettet in den Kontext sich verändernder Bedingungen für Vereine. Auch die 2012 im Projekt »Zivilgesellschaft in Zahlen« durchgeführte Organisationserhebung stellt Probleme bei der Besetzung ehrenamtlicher Leitungsorgane fest, von einer generellen Krise könne angesichts der vom Projekt erhobenen Zahlen jedoch keine Rede sein.

Problemanalyse und Erfahrungsaustausch sowie die Entwicklung von Lösungsvorschlägen erfolgten insbesondere in den zehn Arbeitsgruppen des Netzwerkes, seitens der Mitgliederorganisationen und FachexpertInnen. Einige Arbeitsgruppen weisen in besonderem Maße thematische Schnittmengen zu Fragen der Vereins- und Vorstandsentwicklung auf. Dies betrifft insbesondere die AG 1 „Rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen des bürgerschaftlichen Engagements“ mit allen Rechtsfragen zu Vereinen, die AG 2 „Bildung und Qualifizierung von bürgerschaftlichem Engagement“ mit den Themen der Qualifizierungsbedarfe und -möglichkeiten für Vereinstätigkeiten, die AG 4 „Perspektiven der lokalen Bürgergesellschaft“ mit Fragen zur erforderlichen Infrastruktur für Vereine vor allem in den Kommunen oder die AG 5 „Migration und Teilhabe“ mit Fragen der interkulturellen Öffnung von Vereinen und ihren Vorständen<sup>2</sup>. Zu Beginn des Projektes wurden diese Fragen daher in den Arbeitsgruppen aufgenommen und Anfang 2013 in einem AG-übergreifenden Workshop zusammengeführt. In der BBE-Arbeitsgruppe 4 „Perspektiven der lokalen Bürgergesellschaft“ ist, aufbauend auf den vorhandenen Projekterkenntnissen, die Broschüre „Vereine in der Kommune – Chancen und Herausforderungen“ erarbeitet worden. Sie soll Kommunen und Vereine vor Ort dazu anregen, die Diskussion über die Förderung des Vereinslebens vor Ort zu führen (vgl. Kapitel IX).

Der zweite Schwerpunkt des Projektes lag in den Bereichen Information, Kommunikation sowie Beratung und Vermittlung. Das BBE als bundesweite Plattform für Erfahrungsaustausch und gute Rahmenbedingungen im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements hat Informationen und aktuelle Forschungsergebnisse in den Arbeitsgruppen, in Fachpublikationen und -veranstaltungen und natürlich über seine Medien im Feld verbreitet. Im Rahmen des Projektes 2012 ist eine Themenseite zu „Ehrenamtlicher Vorstandsarbeit im Verein“ auf der Internetplattform des BBE entstanden<sup>3</sup>, auf der zahlreiche Materialien, Praxishilfen, Veranstaltungshinweise sowie Dokumente aus dem Projekt zu finden sind. Darüber hinaus wurden pro Jahr zwei Sonder-Schwerpunkte des BBE-Newsletter zum Thema herausgegeben sowie regelmäßig aktuelle Informationen über einen Interessenverteiler verbreitet. Auch war das BBE im Rahmen des Projektes an verschiedenen externen Austauschformaten zum Thema beteiligt.

<sup>2</sup> Zu den Arbeitsgruppen siehe <http://www.b-b-e.de/netzwerk/arbeitsgruppen/>

<sup>3</sup> Zur Themenseite siehe <http://www.b-b-e.de/themen/akteure-zivilgesellschaft1/ehrenamtliche-vorstandsarbeit/>

Die Zukunft der Vereine und eine Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Arbeit in den Vereinsvorständen sind von wachsender Bedeutung. Dies ist nicht nur im BBE spürbar. Auch andere Akteure haben sich mit unterschiedlichen Ausrichtungen dem Themenfeld gewidmet. So läuft seit Ende 2012 in enger Anlehnung an das Programm „Engagement braucht Leadership“ das Modellprojekt „Ehrenamt sicher in die Zukunft“, durchgeführt von der Landesstiftung „Miteinander in Hessen“ und der „LandesEhrenamtsagentur Hessen“. Es widmet sich speziell der Gewinnung und Bindung von ehrenamtlichen Vereinsvorständen und Führungskräften im ländlichen Raum. Mitte 2013 ist das Projekt „Attraktives Ehrenamt im Sport“ des Deutschen Olympischen Sportbundes gestartet. Dort werden Konzepte und Maßnahmen entwickelt, mit denen Ehrenämter attraktiv gestaltet und weiterentwickelt werden können, um FunktionsträgerInnen für Sportvereine zu gewinnen und zu binden. Die Maßnahmen orientieren sich dabei speziell an den Bedürfnissen der Zielgruppe von Menschen in der 2. Lebenshälfte<sup>4</sup>.

Diese und viele weitere Aktivitäten im Feld wie auch die vielfältigen Weiterbildungsangebote für Vereine weisen auf den hohen Bedarf und die Notwendigkeit der gezielten Befassung mit Fragen zur Stärkung von Vereinen und ihren Vorständen sowohl auf lokaler als auch auf Bundesebene hin.

### TRENDS UND PERSPEKTIVEN ZUR UNTERSTÜTZUNG VON EHRENAMTLICHEN VEREINSVORSTÄNDEN

Die Auseinandersetzung mit Fragen der Gewinnung, Qualifizierung und Entwicklung ehrenamtlicher Vereinsvorstände hat eine Reihe von Handlungsempfehlungen zur Unterstützung ehrenamtlicher Vereinsvorstände hervorgebracht. Dazu zählen insbesondere:

#### Gezielte Zielgruppenansprache und -einbindung

Eine aktive interne und externe Suche nach passenden VorstandskandidatInnen ist Voraussetzung für die erfolgreiche Gewinnung von neuen Vereinsvorständen. Es sind daher geeignete Konzepte umzusetzen, die sowohl die Lebenssituation und Interessenlagen als auch die Engagementmotive unterschiedlicher Zielgruppen besser berücksichtigen und zu deren Mobilisierung, Integration und Bindung beitragen. Dabei sollte auch eine bessere Ansprache und Orientierung an den

<sup>4</sup> Fachbeiträge zu den Projekten finden sich in der vorliegenden Publikation im Kapitel VI.

Bedarfen junger Menschen erfolgen, etwa durch einladende und attraktive Öffentlichkeitsarbeit, eine aufsuchende Kommunikation mit Jugendlichen und durch den Aufbau eines systematischen Freiwilligenmanagements, das mit der Übertragung verantwortungsvoller Aufgaben, mit angemessenen Fortbildungsangeboten sowie mit Begleitung und Anerkennung einhergeht.

Die Potenziale des „aktiven Alterns“ sollten durch die Gewinnung von Senior ExpertInnen mit ihren wichtigen (beruflichen) Kompetenzen für die komplexen Aufgaben von Vorstandsämtern systematisch genutzt werden. Die Erschließung des Zugangs zu dieser Zielgruppe kann über Kontakte zu Seniorenorganisationen erfolgen und durch engagementfördernde Infrastruktureinrichtungen gepflegt werden. Um eine bessere Einbindung von Menschen mit Migrationshintergrund in Verantwortungspositionen zu gewährleisten, sind interkulturelle Fortbildungen der Vorstände sowie Vernetzung und vertiefte Kooperationen mit lokalen Migrant\*innenorganisationen und Menschen mit Migrationshintergrund etwa im Stadtteil oder in Schulen notwendig. Die Gewinnung neuer Zielgruppen, auch außerhalb des Vereins, kann durch gezielte Suche und Angebote sowie über zielgruppenspezifische Formen der Ansprache verbessert werden.

#### **Bereitstellung unterstützender Infrastruktur**

Es braucht Strukturen zur systematischen Unterstützung von Vereinen und ihren Vorständen – für deren Beratung, für Qualifizierung, zu Fragen der Förderung und Finanzierung, für Information und für eine Unterstützung der Vernetzung oder für eine externe Prozessbegleitung bei der Organisationsentwicklung. Im kommunalen Raum sind daher Anlaufstellen und Infrastruktureinrichtungen für Vereine und bürgerschaftliches Engagement systematisch auszubauen. Diese Infrastruktureinrichtungen der Engagementförderung (Freiwilligenagenturen und -zentren, Seniorenbüros, Selbsthilfekontaktstellen etc.) sollten Kompetenzen für die spezifischen Bedarfe und Probleme von Vereinen vorhalten und deren lokale Besonderheiten berücksichtigen. Im ländlichen Raum sind zusätzliche Herausforderungen zu meistern, etwa in Bezug auf Mobilitätsanforderungen, auf kooperative und aufsuchende Arbeitsformate und die Vernetzung bei oft großer räumlicher Distanz.

#### **Organisatorische Weiterentwicklung der Vereins- und Vorstandsarbeit**

Um Vorstandsaufgaben entlastend zu organisieren und attraktiv zu gestalten, sind Anforderungen, Aufgaben

und Rahmenbedingungen der Vorstandsarbeit unter Berücksichtigung von vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen zu präzisieren. Vereinsmitglieder sind systematisch in Vorstandsaufgaben einzubinden, etwa durch eine neue zeitliche oder aufgabenbezogene Verteilung der Aufgaben, durch verbesserte Transparenz, Kommunikation, Information und Qualifikation für alle Beteiligten. Die Einsetzung von Beiräten, Fach- oder Projektgruppen, die Auslagerung von Teilaufgaben oder die Ermöglichung von Mitarbeit für Nichtmitglieder können entlastende Strukturen darstellen. Übergaben von Vorstandsämtern sind durch ein transparentes Vorgehen, ein gutes Qualitäts- und Wissensmanagement sowie gute Standards beim Generationswechsel zu sichern. Hierzu gehören eine systematische Planung von Formen der Vorstandsnachfolge, die frühzeitige Einbindung von potentiellen Nachfolgern in Aufgaben der Vorstandsarbeit, ein systematischer Aufbau von Führungskräftenachwuchs und die Bereitstellung von unterstützenden Arbeitsmaterialien.

#### **Stärkung von Vernetzung und Kooperation**

Eine Demokratisierung und interkulturelle wie auch intergenerative Öffnung von Vereinen, die vereins- und sektorenübergreifende Vernetzung und der Erfahrungsaustausch müssen durch geeignete Formate unterstützt und Kooperationen mit externen Partnern etabliert werden. Hilfreich hierfür sind die Identifikation und Kommunikation erfolgreicher Strategien zur Verbesserung der Vereinsarbeit (Best Practice) oder ein übergreifendes Mentoring, Coaching und Lotsen für gute Vereinsarbeit. Lokale Infrastruktureinrichtungen der Engagementförderung können bei der Suche nach strategischen Partnern helfen und zur Förderung der Vernetzung beitragen. Vereine als wichtige Akteure der Stadtgesellschaft und im ländlichen Raum sollten sich systematisch an Stadt- und Regionalentwicklungsprozessen und an der Vernetzung in der Stadtgesellschaft beteiligen. Dies bedarf eines entsprechenden Selbstverständnisses in den Vereinen sowie Offenheit und Unterstützung von Seiten der Kommunen.

Die Unterstützung und Beratung von Vereinen sollte unter Beachtung der ganzen Breite möglicher Rechtsformen des bürgerschaftlichen Engagements und Ehrenamts erfolgen. Insbesondere bei Vereinen, die sich zu Verbänden zusammengeschlossen haben und Dachverbandsstrukturen kennen, lassen sich Unterstützungsmaßnahmen oft besser koordinieren. Daneben gewinnen auch neue Organisationsformen (Community Organizing, Hybridstrukturen) an Bedeutung.

Bei der Fortentwicklung von Angeboten für Vereine und ihre Vorstände lohnt sich auch ein Blick zu unseren europäischen Nachbarn, deren Angebote in Bezug auf ihre Übertragbarkeit überprüft werden können. So gibt es in der Schweiz seit 2000 das Projekt „vitamin B“ von Migros-Kultur-prozent, das Vereinen und ihre Vorstandsmitgliedern eine gezielte Unterstützung in allen Belangen der Vereinsarbeit bietet. Die britische

Organisation National Council for Voluntary Organisations (NCVO) bietet als Dachorganisation für den gemeinnützigen Sektoren verschiedene Arbeitshilfen und Austauschformate, etwa bei der Suche nach Vorstandsmitgliedern, an. Auch die Forschung sollte sich systematisch mit den Entwicklungen der Vereinslandschaft befassen und Wissen über Trends und Entwicklungen zusammentragen.

In der vorliegenden Publikation werden zentrale Ergebnisse zur Situation des Vereins- und Vorstandswesens versammelt. Die AutorInnen behandeln aktuelle Herausforderungen und Anforderungen bei der Ausgestaltung ehrenamtlicher Vorstandsämter und Ansätze zur Gewinnung, Qualifizierung und Entwicklung von ehrenamtlichen Führungspositionen in der Praxis. Dabei wird das Thema mit Blick auf verschiedene Engagementfelder und auch mit Fokus auf unterschiedliche Zielgruppen dargestellt. Die Publikation ermöglicht damit einen umfassenden themen- wie bereichsübergreifenden Einblick in das wichtige Thema der Vereinsentwicklung. Darüber hinaus beinhaltet sie Handlungsempfehlungen für Kommunen und Vereine, die die BBE-Arbeitsgruppe 4 „Perspektiven der lokalen Bürgergesellschaft“ des BBE in Rahmen des Projektes erarbeitet hat. Im abschließenden Serviceteil sind Informationen zu weiterführenden Materialien und Hinweisen zum Thema aufgeführt.

Weitere Informationen zum Projekt finden sich unter:

<http://www.b-b-e.de/projekte/gewinnung-qualifizierung-und-entwicklung-ehrenamtlicher-vereinsvorstaende/>

**PD Dr. Ansgar Klein**, Dipl.-Soz., Politikwissenschaftler, Soziologe und Privatdozent für Politikwissenschaften an der Humboldt-Universität zu Berlin, ist seit 2002 Geschäftsführer des Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement. Er ist Mitherausgeber des Forschungsjournals *Soziale Bewegungen*, der Buchreihe „Bürgergesellschaft und Demokratie“ und geschäftsführender Herausgeber der BBE-Buchreihe „Engagement und Partizipation in Theorie und Praxis“.

**Katrin Gewecke**, M.A. Soziologie/Wirtschaftswissenschaften, ist seit 2010 als Projektreferentin im BBE beschäftigt. Von 01.07.2011 bis 30.06.2014 leitete sie das Projekt „Gewinnung, Qualifizierung und Entwicklung ehrenamtlicher Vereinsvorstände“.



## II VEREINE UND IHRE EHRENAMTLICHEN VORSTÄNDE

THOMAS RÖBKE

### DER VEREIN ALS FORM ZIVILGESELLSCHAFTLICHER SELBSTORGANISATION

Vor gut zehn Jahren machte die These vom „Strukturwandel des Ehrenamts“ die Runde. Das bürgerschaftliche Engagement befände sich in einem subjektiven und objektiven Modernisierungsprozess (Behr 2000: 8). Auf der einen Seite änderten sich die Motive, weswegen man sich gesellschaftlich betätige. Der Wunsch nach Selbstverwirklichung wachse, zeitlich begrenzte Engagementfelder würden bevorzugt. Wünsche nach Kommunikation, Geselligkeit, Spaß an der Tätigkeit und sinnvoller Freizeitgestaltung würden wichtiger.

Auf der anderen Seite erzeuge dieser Bewusstseinswandel einen objektiven Veränderungsdruck. Die veränderten Wünsche und Erwartungen konfrontierten Kirchen, Parteien, Vereine und Verbände mit der Frage, ob ihre Strukturen noch zeitgemäß seien. Ein Exodus der gutwilligen Ehrenamtlichen stehe bevor, ein Rückzug ins Private oder aber in Initiativen wie Freiwilligenagenturen und Seniorenbüros, die den neuen Bedürfnissen besser gerecht würden (Behr: 288 f.).

Seither hat sich die Landschaft des bürgerschaftlichen Engagements verändert. Klassische Vereine und Verbände haben auf diese Analysen reagiert und sich bemüht, ihre Rahmenbedingungen für das Ehrenamt zu verbessern. Auf Kirchensynoden und Verbandstagen wurden Beschlüsse gefasst und Reformen eingeleitet. Auch Nichtmitglieder sollten sich in den Organisationen engagieren können. Verbandsinterne Fortbildungen zum Freiwilligenmanagement wurden eingeführt, der Versicherungsschutz verbessert. Ehrenamtskoordinatoren wurden ernannt etc.

Und doch scheint sich die größere Dynamik dieses Strukturwandels in den letzten zehn Jahren eher außerhalb

der etablierten Strukturen entfaltet zu haben. Einrichtungen wie Freiwilligenagenturen, Bürgerstiftungen oder Mehrgenerationenhäuser haben das Potenzial des „Neuen Ehrenamtes“ offenbar besser nutzbar machen können (Jakob 2010). Erfolgreiche Initiativen wie die Tafeln oder die Hospizbewegung entwickelten sich selbstständig, auch wenn sie sich manchmal – der Einfachheit wegen – unter die Trägerschaft traditioneller Verbände begaben.

Im Prinzip ging es den klassischen Vereinen und Verbänden im letzten Jahrzehnt ja nicht schlecht: Zwar verloren Kirchen, Gewerkschaften, Parteien und Sozialverbände an Mitgliedern, aber es ging noch nicht an die Substanz. Soziale Dienste und karitative Einrichtungen wurden hingegen weiter ausgebaut. Im Sport als dem größten Engagement- und Vereinsbereich blieb die Zahl der Mitglieder in den letzten zehn Jahren etwa gleich (Dathe 2010: 3).

Allerdings zeichnet sich derzeit eine Trendwende ab. Der demografische Wandel schlägt spürbar zu. Jugendliche werden weniger. Hinzu kommt eine Schullandschaft, die für außerschulische, ehrenamtliche Aktivitäten weniger Platz lässt. Ein verändertes Freizeitverhalten führt dazu, dass sich der Wunsch nach Geselligkeit eher in spontanen Partys oder im virtuellen Raum des Internet als im Vereinsheim austobt. Zudem wird immer häufiger die Befürchtung laut, dass verantwortliche Funktionärsposten nicht mehr nachbesetzt werden könnten. Kosmetische Veränderungen oder zusätzliche Neuerungen scheinen nichts mehr ausrichten zu können. Nicht mehr nur geht es um die Verbesserung der Anerkennungskultur oder des Versicherungsschutzes, sondern um Arbeitsteilung,

Beteiligung, Verantwortung, also um die Schlüsselbeziehungen von Organisationen.

Dieser Beitrag möchte der Frage nachgehen, ob tiefgreifende Veränderungen in naher Zukunft notwendig sein werden. Dabei soll der Verein als die wichtigste Organisationsform des bürgerschaftlichen Engagements im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. Der Verein, der in Deutschland am Ende des 18. Jahrhunderts seinen Siegeszug antrat, hat über die Zeit besondere Funktionsweisen und Verkehrsformen ausgebildet, die noch nachwirken, aber durchaus fragwürdig geworden sind.

### VEREINE ALS DOMINANTE ORGANISATIONSFORM DER ZIVILGESELLSCHAFT

Der (Ideal-)Verein (Im Folgenden „Verein“) hat in Deutschland eine beherrschende Stellung, wenn es um die (juristische) Verfasstheit zivilgesellschaftlicher Selbstorganisation geht. Etwa die Hälfte des bürgerschaftlichen Engagements spielt sich nach den Erhebungen des Freiwilligensurveys in Vereinen ab. (Freiwilligensurvey 2009: 28) Dieser Anteil blieb in den letzten Jahren in etwa konstant (Freiwilligensurvey 2009: 174). Dennoch gibt es Anzeichen, dass die juristische Form Verein nicht ganz problemlos zu den jeweiligen Engagementformen passt. Zweifellos ist sie unter den vorhandenen Alternativen (Genossenschaft, Stiftung, gemeinnützige GmbH oder AG) die niedrigschwelligste, um eine Ansammlung von Menschen, die sich zu einem bestimmten Zweck zusammentun, in einer rechtsfähigen Einheit zu versammeln. Ob dieser relative Erfolg aber in der Form des Vereins selbst begründet liegt oder eher darin zu suchen ist, dass die anderen Alternativen noch unattraktiver sind, ist nicht ausgemacht. Offenbar, dies verdeutlicht eine Studie der Universität Münster, (Wolf, Zimmer, 2011) gibt es Probleme der nachhaltigen Finanzierung und steigende bürokratische Anforderungen, die zu einer wachsenden Komplexität der Vorstandsarbeit beitragen und offenbar in eine geringere Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme münden.

### VERANTWORTUNGSÜBERNAHME

Zivilgesellschaft braucht Verlässlichkeit. Dazu reicht es nicht aus, sich zielgerichtet und zeitlich klar begrenzt, etwa in einem Projekt, zu engagieren. Man muss Menschen finden, die dazu bereit sind, für das Funktionieren der Infrastrukturen einzustehen. Landläufig ist die Behauptung, dass es immer weniger

Leute gibt, die sich darauf einlassen. Wir müssen diese Klage ernst nehmen, wird sie doch von vielen Praktikern aus unterschiedlichen Perspektiven (Verantwortlichen in Kirchen und Verbänden, Kommunalpolitikern) geteilt. Der Freiwilligensurvey stützt diese Beobachtung: zwischen 1999 und 2009 konstatiert er eine kontinuierliche Abnahme von Ehrenamtlichen mit Leitungsfunktion über alle Engagementbereiche hinweg. 1999 waren es noch 38 %, 2004 35 % und 2009 nur noch 32 % aller Engagierten. (Freiwilligensurvey S.182). Im Bereich der Leitungstätigkeiten scheinen wir es mit gravierenden Erosionen zu tun zu haben. Nach der Sonderauswertung des Freiwilligensurveys 2009 für den Sport sind zwischen 2004 und 2009 schon 650.000 Engagierte verloren gegangen, das entspricht einem Zehntel. Bei den Vorstandsposten war der Rückgang mit einem Drittel noch dramatischer. (Braun 2011: 62)

Mit ziemlicher Sicherheit können wir auch von einem qualitativen Wandel ausgehen. Die durchschnittlichen Mitgliedschaften pro Verein nehmen ab, die Zielsetzungen der neu gegründeten Vereine werden spezifischer, differenzierter und subjektiver. Die größeren Vereine hingegen mit ihren umfassenderen und abstrakteren Zielstellungen, die nicht unmittelbar an persönliche Motive ihrer Mitglieder anknüpfen (z. B. Bürgervereine im Gegensatz zu Bürgerinitiativen mit einem gezielten Interesse), tun sich schwerer mit der Nachbesetzung von Verantwortungsposten. Kommen größere Verpflichtungszeiträume hinzu, wird die Suche nach geeigneten Personen noch einmal aufwändiger.

Auch in anderen, vereinsverwandten Organisationsformen mehren sich die Schwierigkeiten. Immer häufiger berichten Funktionäre von Zitterpartien bei der Zusammenstellung der Listen für Gemeinderats- oder Kirchenvorstandswahl. Oft gibt es nur noch ein Ranking, aber keine echte Wahl mehr. Viele Vereine sind gar schon froh, überhaupt einen Kandidaten pro Amt aufstellen zu können. Insider befürchten eine drohende Zweiteilung des Ehrenamtes: offenbar findet man ohne Mühe Menschen, die ein zeitlich begrenztes Engagement übernehmen, das am besten noch zu ihren Vorlieben und Kompetenzen passt. Hingegen sinkt die Bereitschaft, sich dauerhaft zu engagieren, um die Verfolgung der satzungsgemäßen Aufgaben des Vereins in einem umfassenden Sinn zu gewährleisten.

Wenn man Vereine in ihrer Breite als Form der zivilgesellschaftlichen Selbstorganisation stärken will, steht nur für die wenigsten der Weg zur hauptamtlichen Vereinsorganisationen offen, wie sie etwa konsequent

NGO's wie Greenpeace beschränkt haben. Das wäre sicher eine Lösung für das Dilemma, genügend Ehrenamtliche für Verantwortliche Aufgaben zu finden. Allerdings reichen dazu die Bordmittel kaum, denn über die Hälfte der Vereine (55 Prozent) haben ein Budget unter 10.000 Euro (Krimmer, Priemer: S. 52). Zudem ist auch fraglich, ob ein derartiger Weg der Professionalisierung gesellschaftspolitisch gesehen sinnvoll wäre. Es wird also darum gehen, in einem ehrenamtlich geprägten Milieu attraktivere Arrangements des Vereinslebens zu entwickeln. Vieles kommt damit auf den Prüfstand: Die Form der Leitung, die Art des Miteinanders, die Kooperationsformen zwischen den Mitgliedern, das Verhältnis von Mitglied zu Nichtmitglied, die Art und Weise der Kommunikation, die Enge oder Weite des Vereinszwecks. Ein Blick auf die historisch gewachsenen Ausgangsbedingungen kann für diese Fragestellungen sensibilisieren. Der Verein war zwar ein deutsches Erfolgsmodell, aber er hatte von Anfang an seine Schattenseiten und Widersprüche, die es zu beleuchten gilt. Vereine stehen heute vielfach unter Druck. (Rauschenbach, Zimmer 2011) Neue Bedürfnisse, Mobilitätsanforderungen und Dienstleistungsorientierung des modernen Lebens kontrastieren mit manchen gewachsenen Vereinskulturen wie ein alter barocker Bilderrahmen mit einem expressionistischen Gemälde.

### EIGENVERANTWORTUNG UND ALTRUISMUS

Verantwortung hat eine subjektive und eine objektive Seite, aber beide Seiten haben einen gesellschaftlichen Hintergrund. Helmut Klages (2006) hat untersucht, wie Menschen heute das Thema Eigenverantwortung auffassen. Er ist dabei auf ein höchst ambivalentes Beziehungsfeld von Werten gestoßen, dass auch im bürgerschaftlichen Engagement zu beobachten ist. Man folgt konsequent dem individuellen Lebensentwurf mit seinen selbstgesetzten subjektiven Zielen. Motive der Lebensgestaltung und die eigenen Handlungspraxis müssen stimmig sein. Man kalkuliert den Aufwand und den persönlichen Nutzen.

Auf der anderen Seite hat, so Klages, Eigenverantwortung durchaus auch altruistische Konnotationen: man übernimmt Verantwortung für sein familiäres Umfeld, für andere Menschen in der Nachbarschaft oder sogar fernliegende gesellschaftliche Anliegen. Die subjektive Komponente der Selbstverwirklichung aber, so Klages, stünde heute klar im Vordergrund gegenüber der Bereitschaft zur altruistischen Verantwortungsübernahme.

Klages will freilich nicht einer aufziehenden Ego-Gesellschaft das Wort reden, sondern spricht sich dafür aus, über neue Arrangements von Verantwortung in unserer Gesellschaft nachzudenken. Das hohe Maß an Eigenverantwortung, das hierzulande durchaus vorhanden sei, würde nicht abgerufen, weil die bestehenden gesellschaftlichen Verantwortungsrollen nicht dazu passten und das institutionelle Zutrauen zur Eigenverantwortlichkeit schwach ausgeprägt sei. Durch schlechtes Management beispielsweise, das nicht bereit sei, Macht abzugeben, würde die angebotene Ressource zur Übernahme von Verantwortung verschwendet. Ein Teufelskreis tue sich auf, denn wer sich zur Verantwortungsübernahme bereit erkläre und zurückgewiesen würde, zöge sich mit frustrierenden Erfahrungen zurück. Klages' Fazit aus diesem gesellschaftlichen Bedeutungswandel: Wir müssen für gesellschaftliche Verantwortungsrollen das Gleichgewicht von subjektiven Wünschen und objektiver „Pflicht“ neu austarieren.

Der Typus, dem viele Vereinsvorstände heute noch nachstreben, hingegen stammt historisch aus einer Welt, in der es noch von sanften oder harschen Patriarchen geführte Familienunternehmen gab.

### STRUKTURKONSERVATISMUS DES VEREINSLEBENS

Ob in Familien, Vereinen oder Unternehmen, überall unterliegen gesellschaftliche Organisationsformen demselben Druck zu Anpassung und Veränderung. Man kann aber vermuten, dass die Folgen von Individualisierungs-, Mobilisierungs- oder Flexibilisierungsprozessen für zivilgesellschaftliche Organisationsformen wie Kirchen, Wohlfahrtsverbände oder Vereine bisher am wenigsten reflektiert wurden. In diesem Bereich scheint ein größerer Strukturkonservatismus zu herrschen. Das Vereinswesen wirkt wie ein festgefügtter Block, der sich seit hundert Jahren kaum vom Fleck gerührt hat. Diese Beständigkeit wird manchmal nostalgisch verklärt, manchmal als unzeitgemäßer Überrest belächelt.

Freilich werden die Risse in diesem Block immer offenkundiger. Es könnte sich nur um eine Zeitverzögerung handeln. Während wir seit den 1950er Jahren mit einer steigenden Anzahl an Managementleitfäden im Unternehmensbereich und seit den 1970er Jahren mit einer wachsenden Flut von Familienratgebern konfrontiert sind, scheint sich erst im letzten Jahrzehnt die Literatur zur Führung von Nonprofit-Organisationen (Badelt 1996) wahrnehmbar zu entwickeln.

Hier haben wir es vorrangig mit einem Segment zu tun, das den wachsenden Bereich hauptamtlich geführter Einrichtungen und Dienste in den Blick nimmt. Bürgerschaftliches Engagement wird vor allem dann Thema, wenn es Teil der Leitungsproblematik ist.

Für Vereine, die überwiegend ehrenamtlich arbeiten, gibt es hingegen fast keine Literatur und keine Szene an Beratern, Coaches oder Managern, die für Fragen der Organisationsentwicklung Know-how anbieten würden. Man findet vor allem Ratgeber von der Art: „Wie gründe ich einen Verein, was muss ich beim Registergericht beachten, wie beantrage ich die Gemeinnützigkeit etc?“ Wie also bewältigt man all die gesetzlichen Regeln, deren Sinn kaum jemand recht versteht. Selten aber findet man Leitfäden, die danach fragen, wie man Arbeitsteilung im Verein intelligent organisiert, Entscheidungen delegiert, Teams effizient zusammenstellt etc. (zu den Ausnahmen zählt Langnickel 2000).

Es gibt im Vergleich zu den im 19. Jahrhundert parallel entstehenden sozialen Gebilden des gewinnorientierten Privatunternehmens (Ökonomie) und der bürgerlichen Kleinfamilie (Privatheit) einen echten Entwicklungstau.

### KURZER HISTORISCHER ABRISS DES VEREINSRECHTS

Um die Mitte des 18. Jahrhunderts entstehen die ersten Vorformen des modernen Vereinswesens in Deutschland: Freimaurerlogen, Lesegesellschaften, Patriotische Gesellschaften, Vereine zur Verbesserung der ländlichen Lebensweise etc. Sie sind die neuen Formen bürgerlicher Selbstorganisation, die sich vom mittelalterlichen Korporationswesen der Zünfte und Stände ablösen.

Im gesamten 18. Jahrhundert gelten für freiwillige Vereinigungen die sehr restriktiven Bestimmungen des römischen Rechts, der *lex julia*, die zwischen von der Obrigkeit erlaubten (*collegia licita*) von unerlaubten Vereinigungen (*collegia illicita*) unterschied. (Hardtwig 1997: 360) Es bedurfte eines ausdrücklichen obrigkeitsstaatlichen Aktes, sie offiziell anzuerkennen. Private Vereinigungen, die keinen die feudale Herrschaft fördernden oder wenigstens genehmen Zweck verfolgten, lebten in der Grauzone der Illegalität. Mit dem Preußischen Landrecht von 1794 wurde das Vereins- und Versammlungsrecht zwar prinzipiell zugestanden, allerdings unter vielen Auflagen. Vor allem wurde politische Betätigung verboten. Auch

die ausdrückliche staatliche Erlaubnis für zivilgesellschaftliche Organisationen blieb bestehen. Im Grunde ist die heutige Praxis der Eintragung ins Vereinsregister auf diese misstrauische Haltung des Staates gegenüber der bürgerschaftlicher Selbstorganisation zurückzuführen. 1848 wurde dann in der Paulskirche das Recht zur freiwilligen Vereinigung und Versammlung im §162 der Reichsverfassung niedergelegt: „Die Deutschen haben das Recht, Vereine zu gründen.“ (zit. nach Hardtwig 1990: 823.)

Mit der Einführung des Bürgerlichen Gesetzbuches am 1. Januar 1900 wurden die Bedingungen der Vereinsgründung, die satzungsmäßigen Voraussetzungen seiner Arbeit und die Aufstellung seiner Gremien geregelt, die mit wenigen Veränderungen bis heute gelten.

### VEREINSWESEN ZWISCHEN ENTPOLITISIERUNG UND REPOLITISIERUNG

Von Anfang an zerrten verschiedene Interessen an der Gesellungsform Verein: Einerseits der Wunsch nach Gleichheit, aber auch nach gesellschaftlichem Einfluss. Andererseits das Interesse des Staates und der alten feudalen Mächte nach Überwachung und Kontrolle und die Angst vor Machtverlust. Schließlich als Reaktion auf Verfolgung und Repression ein erhöhtes Schutzbedürfnis der Mitglieder und eine sorgfältigere Prüfung derjenigen, die als Mitglieder aufgenommen werden sollten. Diese Kräfte wirken aufeinander und formen eine Organisation, deren Defizite, was interne Demokratie, aber auch politische Beteiligung betrifft, zum Teil bis heute spürbar sind.

Politische Dimensionen wurden, auch um der Verfolgung zu entgehen, aus dem Vereinsgeschehen ausgeschlossen. Erzwungene Entpolitisierung scheint eine Konstante in der Geschichte des deutschen Vereinswesens zu sein. Sie führt zurück auf die Rolle der Freimaurerlogen im Vorfeld der Französischen Revolution. Obwohl sich die Logen betont unpolitisch gaben, hatten sie sich doch allgemeinen Zielen der Aufklärung und des Humanismus verpflichtet. Offene Kritik am herrschenden System war nicht ihr Anliegen, aber ihr naturrechtlich fundierter Gleichheitsgedanke stellte einen indirekten Angriff auf den herrschenden feudalen Mächte dar (Koselleck 1973).

Die Tendenz zur erzwungenen Entpolitisierung von Vereinen hat sich in weiteren historischen Entwicklungsschüben noch vertieft. Dabei gab es aber auch immer wieder kurze Zeitabschnitte, in denen sich das Vereinswesen in einer überraschenden, fast explosionsartigen

Geschwindigkeit repolitisieren konnte, sicher ein Beweis dafür, dass die Fürsten mit ihrem Misstrauen wohl nicht falsch lagen. Zu Beginn des 19. Jahrhunderts war das politische Engagement zivilgesellschaftlicher Organisationen sogar erwünscht. Nach dem Desaster der Niederlage gegen Napoleon war klar, dass Deutschland nur eine Chance zur Wiedergeburt haben würde, wenn es die bürgerlichen Schichten an der politischen Macht beteiligen würde. Der preußische Reformier Freiherr vom Stein redete der „Belebung des Gemeingeistes und Bürgersinns“ das Wort, stellte gar die „Teilnahme der Nation an Gesetzgebung und Verwaltung“ in Aussicht (zit. nach Thamer 2000: 290). Die Studentenschaft schloss sich in Burschenschaften zusammen und forderte ein vereintes Deutschland. Freichors bildeten sich zur Befreiung vom französischen Joch. Die ersten gegründeten Sportvereine standen noch in der Tradition der Wehertüchtigung, die der Nationalkonservative Ludwig Jahn propagierte. Nach der seit dem Wiener Kongress von 1815 einsetzenden Zensur und Repression der Vormärzzeit (Hardtwig 1985) wurden republikanische Regungen von Vereinen, Bünden und Assoziationen dann aber wieder massiv unterdrückt, um im Vorfeld der 1848er Revolution wieder hervorzubrechen. „Die burschen- und turnerschaftliche Bewegung formierte sich neu und offen politisch, kleinbürgerliche Vereine übernahmen die Interessenvertretung der Handwerker“ (Thamer: 300).

Als sich Mitte des 19. Jahrhunderts der neue Klassenantagonismus zwischen Bürgertum und Proletariat immer heftiger bemerkbar machte, entstanden soziale Hilfs- oder Arbeiterbildungsvereine, mit denen sozial gesinnte Bürger hofften, durch Bildung und soziale Fürsorge (Tennstedt 1981: 67) die sich vertiefenden gesellschaftliche Gräben zu überbrücken. Neben diesen Vereinen und in zunehmender Konkurrenz entstanden Zusammenschlüsse der politischen Selbstorganisation, wirtschaftlichen Selbsthilfe und ökonomischen Interessensvertretung der Arbeiterschaft. Der preußische Staat versuchte mit unterschiedlichen politischen Maßnahmen diese Selbstorganisationsformen zu unterdrücken.

Zum Ende des 19. Jahrhunderts wurde diese Entwicklung durch das Sozialistengesetz, aber auch die Distanzierung der deutschen Politik unter Reichskanzler Bismarck von Liberalismus und Kirche weiter verschärft. Die Sozialdemokratische Arbeiterpartei wurde verboten und damit das proletarische Vereinswesen zur „Kryptopolitisierung“ (Nipperdey) gezwungen. Oft mussten scheinbar unpolitische Vereinigungen wie Männerchöre oder Geselligkeitsvereine als Tarnung dienen.

## DER DEMOKRATISCHE BEITRAG DES VEREINSLEBENS

Wenn man den Beitrag, den das Vereinswesen in Deutschland zur Entwicklung der Demokratie leistete, genauer analysiert, so kommt man zu einem zwiespältigen Ergebnis.

Einerseits trägt es in eine Gesellschaft demokratische Gestaltungsformen des Zusammenlebens, die ansonsten von feudalen Strukturen durchdrungen ist. Dazu gehört das Prinzip der demokratischen Wahl der Verantwortungsposten. Aus naturrechtlichen Traditionen (ausführlich: Hardtwig 1997, Wehler: 317 ff.) gespeist und in Opposition zum Ständestaat verstehen sich die Mitglieder des Vereins als gleichberechtigt. Sie fühlen sich in einem emphatischen Sinn als Menschen. Der Verein ist ein freiwilliger Zusammenschluss, kein Zwangsverband wie Zünfte oder andere Korporationen. Das sind die Argumente all jener, von Alexis de Toqueville bis Annette Zimmer (Zimmer 2007: 207 ff.), die die Bedeutung der Vereine für die Entfaltung der Demokratie hervorheben. Zweifellos gehören hierzu auch politische Initiativen, die sich vor allem in Umbruchzeiten Bahn brechen. Vereine spielen als Sammlungsform eine wichtige Rolle im Vorfeld der bürgerlichen Revolution von 1848 wie der beginnenden Arbeiterbewegung. Es ist vor allem ihr Verdienst, dass sich zwischen Privatsphäre und Staat ein dritter zivilgesellschaftlicher Raum mit eigenen Organisationsformen etabliert.

Andererseits gibt es viele Elemente im Verein, die in eine entgegengesetzte Richtung weisen. Wenn man ein hervorstechendes politisches Ziel des Vereinswesens im 19. Jahrhundert ausmachen wollte, dann war es sicher nicht die Beförderung einer demokratischen Kultur, wie man es den englischen Clubs im 18. und 19. Jahrhunderts bescheinigte (Habermas 1962: 76 ff.). Zwar kann man den Beitrag, den Vereine für die Integration verschiedener Gesellschaftsschichten im 19. Jahrhundert oder in der Zeit des Wiederaufbaus leisteten, nicht hoch genug einschätzen. Eine breite und schichtenübergreifende Mitgliederbasis sollte aber nicht mit einem ausgeprägten demokratischen Bewusstsein der Mitgliedschaft gleichgesetzt werden.

Zudem war der Stil der Vereinsführung vor allem patriarchalisch geprägt. Die Vereinsform ist nicht per se demokratisch getrimmt, nur einzelne ihrer Elemente sind es. Durchaus verträgt sie sich auch mit autoritärem Führungsstil und unbedingten Gehorsam, wie beispielsweise beim Wandervogelverein Anfang des 20. Jahrhunderts (Linse 2001: 541). Da gab es dann

Oberbachanten, Großbachanten, Oberhäuptlinge und Horden. Auch das ist in einem Verein möglich.

Ebenso scheinen informelle Machtstrukturen im Treibhausklima des Vereinslebens prächtig gedeihen zu können. Das Mauscheln im Hinterzimmer ist sprichwörtlich, sicher auch dadurch befördert, dass neben der jährlichen Wahl und Berichterstattung des Vorstands keine regelmäßige öffentliche Kontrolle vorgesehen ist. Nicht nur die Binnenverhältnisse, auch seine Außenbeziehungen bilden ein wachstumsförderndes Klima für informelle Machtverhältnisse. Mitgliedschaft und Elite eines Vereins genossen einen besonderen Ruf im kommunalen Umfeld, und sie konnten ihr Renommee nutzen. Einerseits zum Wohle des Vereins, andererseits aber auch zum eigenen Vorteil. Ein bekanntes Beispiel sind die rheinischen Karnevalsvereine und die in ihnen beheimateten „Klüngel“. Jeder, der in der Kommunalpolitik oder der lokalen Wirtschaft eine Rolle spielen wollte, musste sich nach irgendeinem Vereinsposten drängen. In der Festschrift „111 Jahre Neustadter Karneval“ wird dieses Netzwerk sehr offen benannt: „Wer zu den Honoratioren zählen wollte, den mußte die Garde des Prinzen verhaftet haben, wer Stadtrat werden wollte, mußte seine Rolle beim Karnevalsverein gespielt haben, das war Tradition“ (zit. nach Schwedt 2001: 443).

Bis heute prägt Herkunft und Bildung, die gesellschaftliche Stellung und das Geschlecht die Zusammensetzung der Vorstände. In ihrer Studie über das Vereinsleben in Münster (Zimmer 2007, 2011: 189) stellt Annette Zimmer einen Frauenanteil von 40% in der Mitgliedschaft fest, während die Vorstandsposten nicht einmal zu einem Drittel mit Frauen besetzt sind. Beher u. a. haben in einer breit angelegten Untersuchung die Mittelschichtdominanz von ehrenamtlichen Führungskräften (Beher 2008: 218 f.) nachweisen können. Sie verfügen über ein vergleichsweise hohes Bildungsniveau und wuchsen in Elternhäusern auf, in denen das freiwillige Engagement von großer Bedeutung war. Häufig gehören sie der Nachkriegsgeneration an, die den Einsatz für die Gemeinschaft als idealistischen Wert hoch schätzt.<sup>1</sup>

Die sozialen und kulturellen Unterschiede, die sich im 19. und zu Beginn des 20. Jahrhunderts im Vereinsleben ausgebildet hatten, sind heute noch wirksam. Man kann nicht davon ausgehen, dass sie sich mittelfristig verringern würden. So stellt der Freiwilligensurvey

<sup>1</sup> Sehr grundsätzlich und kritisch hat sich der Historiker Paul Nolte mit den sozialen Ungleichheiten und ihren Auswirkungen für das bürgerschaftliche Engagement befasst. Nolte 2004, S. 123-143.

fest, dass 1999 44% der Männer und 31% der Frauen angaben, eine Leitungsfunktion im Bürgerschaftlichen Engagement auszuüben. 2009 waren es 39% der Männer und 24% der Frauen. Die Diskrepanz ist sogar noch gewachsen (Freiwilligensurvey 2009: 29).

### KOMMERZIELLE FREIZEITINDUSTRIE UND STAATLICHE FÖRDERUNG

Es soll nicht der Eindruck entstehen, als sei das gesamte Vereinswesen von dieser Kampflinie zwischen Entpolitisierung und Repression einerseits, Repolitisierung und Widerstand andererseits betroffen. Seit dem Vormärz begann sich ein bürgerliches Vereinswesen zu etablieren, das gegen die Einseitigkeit der Erwerbsarbeit auf universale Werte der Kultur setzte. Seine eigentlichen Träger waren nach Nipperdey die „Dilettanten, die Liebhaber, Kenner, Sammler, der Natur-, Kunst- und Geschichtsfreund“ (Nipperdey 1998: 269). Ein zweiter Wesenszug dieser Entwicklung war die zunehmende Differenzierung der Zwecke dieser Gesellungsformen. Waren die Vereine Anfang des 18. und frühen 19. Jahrhunderts noch durchdrungen von der Verfolgung allgemeiner Ideale, so bildeten sich nun speziellere Vereinszwecke heraus wie die Pflege eines bestimmten dichterischen Werkes oder die Kultivierung einer besonderen Pflanzenart. Es entstand eine vom politischen Handeln aber auch vom Wirtschaftsleben (s.u.) abgesetzte Sphäre, in der man nach Lust und Laune seine Vorlieben verfolgen durfte. Die Tätigkeit in derartigen Vereinen wird zur kompensatorischen Gegenwelt.

Das soziale Gebilde, das wir heute Verein nennen, löst sich Ende des 19. Jahrhunderts mit der aufkommenden Freizeit als eigenständiger Verwirklichungsraum jenseits der Plackerei der industriellen Arbeit gleichermaßen aus politischen und ökonomischen Bezügen. Die Vereinslandschaft am Beginn des 20. Jahrhunderts bestand vor allem aus Lokalvereinen wie Krieger-, Geselligkeits-, Heimatvereinen; Sportvereinen, die sich je nach praktizierten Sportarten immer mehr vervielfältigten (genauere Zahlen Nathaus 2009: 165),

Um die Jahrhundertwende entstand dann, in zunehmender Konkurrenzsituation zum Vereinsleben, eine Freizeitindustrie, die die ökonomische Basis der Vereine weiter unter Druck brachte. Panoramen, Rummelplätze, Tanzpaläste trieben die Kommerzialisierung und Professionalisierung des Vergnügungsgeschäftes voran. Sportveranstaltungen und Kinosäle wurden im ersten Drittel des 20. Jahrhunderts zu Anziehungspunkten der Massen. (Maase 1998: 55,

79 f.) Insbesondere die unteren Klassen, die durch die erkämpfte Verkürzung der Arbeitszeit und steigende Löhne in der Lage waren, sich mehr als das Notwendige zu leisten, wurden von diesen Attraktionen fasziniert. Bildungsbürgertum und Kommunalpolitiker begegneten den neuen Freizeitvergnügen hingegen mit Sorge und Misstrauen. In ihren Augen gerieten Bildung und Erziehung, die noch in den Arbeiterbildungsvereinen im Mittelpunkt standen, durch das Spektakel der kommerziellen Massenunterhaltung unter die Räder. Zudem waren die Folgen für die öffentliche Ordnung an jedem Wochenende sichtbar. Der extensiv genommene Blaue Montag führte den Unternehmern die wirtschaftlichen Folgen des Alkoholkonsums vor Augen, die mit derartigen Vergnügungen einhergingen.

Angesichts dieser anarchischen Bedrohungen entschlossen sich Bürger, Unternehmer und Kommunalpolitiker das lokale Vereinswesen als zivilisierte Alternative zum unregelmäßigen Vergnügen stärker zu fördern. Sie unterstützten es vor allem durch passive Mitgliedschaft. Städte förderten Vereinsfeste und -umzüge und ihre Bürgermeister stellen sich gerne als Schirmherren an ihre Spitze.

Das war die Geburtsstunde einer zunächst unsystematischen öffentlichen Vereinsförderung. Der Staat war zwar noch weit davon entfernt, Misstrauen und Überwachungstechniken gänzlich fallen zu lassen, die über ein Jahrhundert gegenüber dem Vereinswesen auf- und ausgebaut wurden. Dennoch führte diese Hinwendung zur staatlichen Unterstützung in Deutschland zur entscheidenden Weichenstellung. Dass Deutschland heute weltweit als Land der Vereine gilt, hat ursächlich mit ihrer öffentlichen Förderung zu tun. Die beiden wichtigsten Hebel hierfür waren die Entwicklung des Verbandswesens und das in der Weimarer Republik eingeführte Privileg der Gemeinnützigkeit. Die beabsichtigte Bevorzugung von Vereinen, die einen auch vom Staat für gut geheißenen Zweck verfolgten, schloss nicht nur ihre indirekte steuerliche Besserstellung ein, sondern war oftmals auch Bedingung einer direkten finanziellen Zuwendung. Um die Abwicklung der Fördermöglichkeiten effizienter zu gestalten, wurden Verbände als intermediäre Instanzen immer wichtiger. Sie gewannen in dem Maße an Attraktivität, in dem die staatliche Vereinsförderung an eine Verbandsmitgliedschaft gekoppelt wurde.

Die Verbände bekamen eine wichtige Scharnierfunktion. Sie bündelten die Interessen Ihrer Mitglieder, sorgten aber auch für eine bessere Durchsetzung staatlicher Interessen.

Der Wunsch nach staatlichen Eingriffen in das Vereinsleben hatte mit Gemeinnützigkeit und Verbandswesen nach einem langen Jahrhundert von Zensur und Unterdrückung eine neue Ausrichtung erhalten. Gemeinsam mit den Verbänden war die staatliche Kulturpolitik – vor allem das preußische Kultusministerium unter ihrem legendären Minister Becker tat sich hervor (Nathaus 2009: 172) – beispielsweise daran interessiert, den Frauenanteil unter den Mitgliedern zu steigern. Auch in die inhaltliche Ausgestaltung der Vereinszwecke wollte man eingreifen. So versuchte der Freistaat Preußen über die Gewährung oder Verweigerung von Fördermitteln das kulturelle Niveau des gesungenen Liedgutes zu heben. Die Verbände assistierten mit eigens gedruckten Liederbüchern.

Ein Dorn im Auge von Staat und Verbänden war der „übermäßige Festbetrieb“ (Nathaus: 171). Das im 19. Jahrhundert so populäre Wettsingen, das vielerorts zu wahren Volksfesten ausgeufert war, sollte so weit wie möglich zurückgedrängt werden. Verbandsfunktionäre stellten den wahrhaft „gemeinnützigen“ die bloß „vereinsnützigen“ Vereine gegenüber, die nur die Interessen ihrer Mitglieder, aber nicht der Allgemeinheit dienten (Nathaus: 177). Vergnügungssucht und Vereinsmeierei sollten im Namen von Volksgesundheit und Volksbildung von der Bildfläche verschwinden (Nathaus: 178).

Die Propagandafeldzüge der Verbände und die ihnen gemäße Steuerung der staatlichen Zuschüsse verfehlten ihre Wirkung nicht. Auch Vereine, die sich weiterhin nicht auf den Staat verlassen wollten, verloren ihre finanziellen Ressourcen, weil Bürger, die sie als passive Mitglieder unterstützt hatten, sich von ihnen abwandten. (Nathaus: 179) Rein auf Geselligkeit orientierte Gruppierungen verloren ihre Basis. Überleben und weiter expandieren konnten vor allem Organisationen, die sich wirkungsvoll und ausschließlich um die Verfolgung ihrer satzungsgemäßen Zwecke kümmerten, der „Vereinsmeierei“ abschworen und sich unter das Dach der Verbände begaben.

Diese neue Konstellation hatte trotz steigender staatlicher Förderungen und besserer verbandlicher Vertretung auch ihre Schattenseiten. Durch die engere Bindung und zunehmende Abhängigkeit der Vereinsaktivitäten von öffentlicher Förderung, die Gewinnorientierung ausschloss, gewannen sie zwar an Stabilität, aber ihre Abhängigkeit von staatlichen Vorgaben wurde immer tiefer. Die Vereine waren vom expandierenden Markt der kommerziellen Freizeitunternehmen abgeschnitten, die in schnellem Tempo

expandierten. Der Staat gewann gegenüber der Zivilgesellschaft sehr wirksame Steuerungspotenziale. Die politische Anpassungsbereitschaft der Vereine nahm zu. Verheerend wirkte sich dies vor allem am Ende der Weimarer Republik aus, als die Verbände gleichsam in vorauseilendem Gehorsam den neuen Machthabern in die offenen Arme liefen. Ihre Eingliederung in den nationalsozialistischen Staatsapparat und seine Organisationen wie Kraft durch Freude (KdF) oder die Nationalsozialistische Volkswohlfahrt (NSV) (Burleigh 2000: 258 f.) war in den meisten Fällen eine bloße Formalität. Die alten Verbandsfunktionäre zogen in vielen Fällen in die neuen Staatsämter ein.

Nach dem Zweiten Weltkrieg setzte die Bundesrepublik den in der Weimarer Republik eingeschlagenen Weg der Vereins- und Verbandsförderung weiter fort. Neben den wiedergegründeten Verbänden in Sport und Kultur wurden weitere Instrumente der Vereinsförderung geschaffen, zum Beispiel die in den 1950er Jahren gegründeten Jugendringe für Vereine, die in der offenen Jugendarbeit tätig wurden. Vereine waren in der Zeit des Wiederaufbaus zweifellos wichtige Integrationsinstanzen für viele, die aus Kriegsgefangenschaft zurückkehrten oder nach der Flucht eine neue Heimat suchten. Das Gemeinnützigkeitsrecht wurde als Grundlage staatlicher Förderung zivilgesellschaftlicher Aktivitäten weiter ausgebaut. (Nathaus: 261 ff.)

### VEREINE ZWISCHEN FLEXIBILISIERUNG UND BÜROKRATIE

Betrachtet man das gültige Vereins- und Gemeinnützigkeitsrecht, so trägt es viele historische Spuren der Vereinsgeschichte in ihrer Prägung durch staatliche Kontrolle und Förderung zivilgesellschaftlicher Aktivitäten. Die Anmeldung beim Registergericht, die konventionelle Differenzierung der Verantwortlichkeiten im Vorstand zwischen Vorsitzenden, Kassier und Schriftführung, die Anerkennung der Satzung, die von allen Vereinsmitgliedern getragen sein muss, sind geprägt vom Verhältnis des Staates zum Verein. Der Schriftführer beispielsweise scheint eine besondere Funktion nur deshalb innezuhaben, weil damit die Verantwortung für die ans Registergericht adressierten Dokumente feststellbar ist. Eine Erbschaft der in Deutschland sehr stark ausgeprägten Trennung von Marktteilnahme und staatlicher Förderung durch das Gemeinnützigkeitsrecht besteht oft darin, dass man durch die Rückzahlung öffentlicher Zuschüsse bestraft wird, wenn man ökonomisch effizient gearbeitet hat. Ebenso wachsen mit der Vereinsförderung

auch die verbundenen Auflagen für den Nachweis und die für die Abrechnung notwendige Bürokratie.

Dennoch hat das Vereinsrecht in den letzten Jahrzehnten auch viele Erleichterungen und Vereinfachungen erfahren. Vor allem beginnen Vereine, ihre vorhandenen Spielräume kreativ zu nutzen. Rechtsvorschriften hindern kreative Vorstände nicht, die Aufgaben nach einer an Person und Funktion orientierten Arbeitsteilung zu organisieren, die effektives Teamwork ermöglicht. Die in einer Satzung angegebenen Voraussetzungen einer Mitgliedschaft können finanziell und ideell sehr niedrig angelegt werden. In vielen Bereichen, über die das Vereinsrecht überhaupt nichts oder kaum etwas aussagt, zum Beispiel über das Verhältnis der Mitglieder untereinander, kann ein Verein einen breiten Spielraum nutzen. Auch die Haftungsgründe für den Vorstand wurden verbessert, so dass er weniger Risiko zu tragen hat. Versicherungen können weitere Gefahren im Geschäftsbetrieb minimieren.

Wie bei den Wirtschaftsvereinen (Genossenschaft, GmbH) hat sich der Gesetzgeber in den letzten Jahren auch bei den Idealvereinen bemüht, die Rechtsvorschriften zu entschlacken. Er kommt damit der veränderten Wirtschafts- und Lebensweise entgegen, die mit dem von Klages untersuchten Begriffsfeld der Eigenverantwortung treffsicher umschrieben ist.

### VEREINE UND IHRE GRENZEN

Die Frage wird aber bleiben, ob diese Flexibilisierung oder Vereinfachung ausreicht, zumal sie immer wieder durch gegenläufige Tendenzen zu neuen bürokratischen Vorschriften unterlaufen wird. Im Kern geht es um das Problem, ob das „Gefäß“ Verein die unterschiedlichen Interessen privater und zivilgesellschaftlicher Aktivitäten auffangen und mit der notwendigen juristischen Verantwortungsübernahme verbinden kann. Wo sind seine Stärken? Wo liegen seine Grenzen? Wo kann der Verein das stabile Rückgrat für die Organisation der Zivilgesellschaft sein? Wo ist er zu unbeweglich gegenüber den sich immer wieder neu bildenden Initiativen und Impulsen aus der Zivilgesellschaft? Die sozialen Bewegungen der 1970er und -80er Jahre beispielsweise taten sich mit der Vereinsform schwer und ließen sich erst dann widerstrebend auf sie ein, als sich Teile der Bewegung institutionalisieren wollten. Oft war die juristische Trägerschaft unabdingbar, um Fördermittel zu erhalten oder ein alternatives Gewerbe anzumelden. Als sich die Anti-Atomkraft-, Friedens- oder



Frauenbewegung noch in voller Fahrt befanden, war es hingegen kaum möglich, ihre volatilen Strukturen in eine Vereinsform zu sperren. Wie hätten ihre zumindest die Ränder der Legalität streifenden Protestformen von einer derartigen Verantwortungsstruktur aufgefangen werden können? Wie hätte ihr vielstimmiger und oft anarchischer Diskussionsprozess mit oft selbsternannten Meinungsführern sich mit einer gewählten Vorstandschaft vertragen können? Auf dem Weg der Institutionalisierung war die Vereinsform hingegen wirkungsvoll, um die Inhalte der sozialen Bewegungen dauerhaft und nachhaltig sichern zu können.

Es gibt weitere Begrenzungen der Vereinsform, beispielsweise in Bezug auf die wachsende Individualisierung von Interessenslagen. Wenn Menschen einen Sportverein nur noch als billige Gelegenheit wahrnehmen, ihr Hobby zu betreiben, sind sie bei einem Fitnessstudio besser aufgehoben. Für besondere Wünsche, die ohne zusätzliche Mühen erfüllt werden sollen, scheint – wenn man es sich leisten kann – ein passgenaues Dienstleistungsangebot besser geeignet. Tatsächlich hat in den letzten Jahren die Mitgliedschaft bei kommerziellen Anbietern die Zugehörigkeit zu gemeinnützigen Sportvereinen überholt.

Die Konkurrenz für ehrenamtliche Vereine kommt aber nicht nur aus der gewinnorientierten Dienstleistungsbranche. Ehrenamtlich geführte Mütterzentren kommen beispielsweise durch den staatlichen Ausbau der Kindertagesbetreuung unter Druck. Wenn Mütter heute schneller wieder in den Beruf zurückkehren wollen, dann verlieren diese Zentren wichtiges Potenzial an Ehrenamtlichen.

Oft stoßen Vereine auch an kritische Schwellen ihrer Geschäftstätigkeit. Ein Fußballclub, der in die nächste Liga aufsteigt, ein Musikverein, dessen sommerliches Festival nun so bekannt ist, dass man teurere Künstler verpflichten kann, bringen größere Risiken mit sich. Vereine schlittern auch durch ihre Erfolge in eine Lage, die nur unter Aufbietung aller Kräfte zu bewältigen ist. Eine unbeachtete Steuernachzahlung kann dann Kopf und Kragen kosten.

Vereine sind häufig in zwei ökonomische Welten eingebunden. In die der Gemeinnützigkeit und die des Marktes. Wer kann da noch den Überblick behalten. Seit Jahren fordern Vereine und Verbände eine Reform des Gemeinnützigkeitsrechts, die es den Vereinen erlaubt, wirtschaftsorientierter und flexibler agieren zu können. Bisher ohne Erfolg (BBE 2010: 25-32).

## **DIE WICHTIGE ROLLE DER VEREINE IM ZIVILGESELLSCHAFTLICHEN HANDLUNGSRAUM**

Angesichts der Fülle an schwierigen Schnittstellen und Hindernissen wird es zu einer Zukunftsaufgabe, die Steuerungsfähigkeit der Vereine in den Blick zu nehmen, wie es sich das Projekt „Engagement braucht Leadership“ der Robert Bosch Stiftung und des Landsnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement Bayern vorgenommen hat (Röbke 2014). Einerseits müssen Vereine wachsende gesellschaftliche Herausforderungen bewältigen. Andererseits ist die Bereitschaft, Verantwortung ehrenamtlich zu übernehmen mit hohen Hürden konfrontiert. Das Projekt „Engagement braucht Leadership“ will die Frage offensiv stellen, ob kooperativ angelegte Steuerungsformen einen Ausweg aus dem sich abzeichnenden Dilemma bieten können. Die von Klages aufgeführte Schere zwischen Anspruch und Wirklichkeit, also dem, was an Eigenverantwortung subjektiv für wichtig gehalten wird, und dem, was Verantwortungsträger tatsächlich erfahren, scheint sich immer weiter zu öffnen. Menschen wollen eine interessante Tätigkeit, die sinnvoll und abwechslungsreich ist, Raum für eigene Ideen lässt, für die man dann gerne auch Verantwortung übernimmt. Sie wollen Selbstwirksamkeit und Erfolg erleben. Diese Wünsche werden freilich in der Realität häufig enttäuscht (Klages: 118). Respekt und Würdigung im Verein und im Umfeld, die im 19. Jahrhundert durch eine allseits anerkannte Meritokratie gesichert wurde, funktionieren nur noch mit Einschränkungen. Muster der gesellschaftlichen Anerkennung haben sich in unserer mediengesteuerten Öffentlichkeit verlagert. Gerade weil das Ehrenamt freiwillig eingegangen wird, muss dann die intrinsische Motivation der Selbstverpflichtung, die sich vor vielen Frustrationen wappnet, besonders groß sein.

Die Neuausrichtung von Verantwortungsrollen in einem Verein darf sich nicht nur an Effizienz und Effektivität der Führung orientieren. Bei der vorhandenen Literatur zum Vereinsmanagement gewinnt man allerdings den Eindruck, dass es vor allem darum geht, eine im 19. Jahrhundert entstandene deutsche Organisationsform mit amerikanischen Managementideen zu reformieren, die zuerst für die Welt der profitorientierten Unternehmen entwickelt wurden. Dieser Ansatz setzt vor allem auf besser strukturierte Arbeitsabläufe, eine systematischere Strategievermittlung, Qualitäts- und Kostenkontrolle, ein optimiertes Zeitmanagement usw. (Langnickel 2000: 171 f.) Für Vereine mit nennenswerten Umsätzen und vielen hauptamtlichen Mitarbeitern ist dies zweifellos überlebenswichtig.

Das darf aber nur die halbe Wahrheit sein. Mindestens in gleichem Maße muss es um Fragen der Demokratieentwicklung gehen, die ja im Begriff des bürgergesellschaftlichen Engagements und der Zivilgesellschaft sehr nachdrücklich betont werden. Stärkung der Demokratie und betriebswirtschaftliche Optimierung der Vereinsgeschäfte sind nicht immer gleichläufig. Hierzu ein Beispiel: Für den Bildungsauftrag in einem Jugendverein kommt es darauf an, dass Verantwortungsrollen häufiger wechseln, weil möglichst viele Heranwachsende an dieser Erfahrung teilhaben sollen. Wahrscheinlich ist es auch wichtig, den Nachfolgern nicht einen perfekt organisierten „Laden“, sondern immer wieder auch „Baustellen“ zu hinterlassen, die dann zu bearbeiten sind. Mit dem Vorläufigen und Provisorischen ständig zu leben, mag für demokratische Lernprozesse mehr Ansatzpunkte bieten als ein auf Effizienz und Effektivität getrimmtes Management. Vielleicht liegt es in der menschlichen Natur, sicher aber an unseren derzeitigen gesellschaftlichen Wertvorstellungen, immer wieder auf Wachstum und Erweiterung der Einflussphäre zu drängen. Auch Vereine wollen mehr Mitglieder werben, in eine höhere Liga aufsteigen oder ein größeres Publikum anziehen. Für die innere Demokratieentwicklung können sich diese Fortschritte freilich kontraproduktiv auswirken, denn sie setzen eine Professionalisierung in Gang, die den Personenkreis, die diese Maßstäbe überhaupt noch erfüllen können, immer weiter einschränkt.

Welchen Beitrag können Vereine zur Entwicklung und Gestaltung einer demokratischen Zivilgesellschaft (zu deren Traditionen im Einzelnen Rübke, Wagner 2001) leisten? Um eine Antwort zu geben, reicht es nicht aus, allein die Vereinsform in den Blick zu nehmen. Wir müssen unseren Blick weiten und danach fragen, wie der zivilgesellschaftliche Raum beschaffen ist, in dem Vereine agieren und strukturbildend wirken. Hierzu existieren in den Sozialwissenschaften unterschiedliche Konzepte. Die aus meiner Sicht fruchtbarsten Ansätze sind zum einen die von Jürgen Habermas vertretene Idee der politischen Öffentlichkeit. Hierdurch wird das Vereinsleben anschlussfähig an den Bedeutungskontext der politischen Teilhabe. Zum anderen Georg Simmels Soziologie der Geselligkeit. Ihm geht es nicht um ein explizit öffentlich-politisches Handeln, sondern um eine besondere Sphäre des gesellschaftlichen Verkehrs, die anderen Regeln folgt als die normalen Interaktionsprozesse des Alltags. Ich möchte diese beiden Konzepte in einem dritten Schritt miteinander in Beziehung setzen. Dazu werde ich mich der von John Dewey stammenden Unterscheidung von Öffentlichkeit und Gemeinschaft (public, community) bedienen.

### Vereine und Politische Öffentlichkeit

Vereine stehen, so könnte man sagen, auf der Scheidelinie zwischen den Sphären von Öffentlichkeit und Privatheit. Sie gehören gleichsam beiden Welten an und können mitunter sogar die Seiten wechseln. Wie wir gesehen haben, können sie sich in unruhigen Zeiten schnell politisieren, wie dies 1848 nach der Zeit des Biedermeier geschah. In umgekehrter Bewegung können sie sich aber ebenso schnell wieder entpolitisieren, wie nach der Reichsgründung 1871, als sich viele Vereine ins Private zurückzogen oder durch staatliche Verbote in die Privatheit hineingezwungen wurden.

Kritisch hat Jürgen Habermas die hinter dieser philosophischen Unterscheidung von Privatheit und Öffentlichkeit verlaufende Geschichte rekonstruiert (Habermas 1962). Zu Beginn des 18. Jahrhunderts entwickelte sich, getrieben vom Aufstieg der kapitalistischen Wirtschaftsweise, ein selbstbewusstes Bürgertum heraus. Die Rolle als Untertan des absolutistischen Herrschers geriet in Widerspruch zu den Interessen nach ungehindertem Warenverkehr und freier Verfügbarkeit über privaten Besitz. Ihre politischen Ansichten tauschte diese wachsende bürgerliche Schicht in Clubs und Kaffeehäusern, Salons und Lesegesellschaften. Mit dem Zeitungswesen verbreitete sich ihre Reichweite. Es entstand gleichsam eine „öffentliche Meinung“, die sich zum Sprachrohr allgemeiner Forderung nach Freiheit und Emanzipation machte.

Die politische Öffentlichkeit, deren Ursprung in Sonderinteressen des Wirtschaftsbürgertums lag, entfernte sich hiervon immer mehr und präsentierte sich zunehmend als Sprachrohr allgemeiner Forderung im Namen der Mehrheit oder des gesunden Menschenverstands. Es bildete sich ein eigener Raum zivilgesellschaftlicher Demokratie, der sich zwischen Staat und Privatsphäre hineinschob. Andere Klassen wie die Arbeiterschaft und viele weitere Gruppierungen konnten diesen Raum nutzen, um sich Gehör zu verschaffen. Er gab Gelegenheit zum Diskurs und verstärkte die Aufmerksamkeit für politische Forderungen. „Die Zivilgesellschaft setzt sich aus jenen mehr oder weniger spontan entstandenen Vereinigungen, Organisationen und Bewegungen zusammen, welche die Resonanz, welche die gesellschaftlichen Problemlagen in den privaten Lebensbereichen finden, aufnehmen, kondensieren und lautverstärkend an die politische Öffentlichkeit weiterleiten. Den Kern der Zivilgesellschaft bildet ein Assoziationswesen, das problemverarbeitende Diskurse zu Fragen allgemeinen Interesses im Rahmen veranstalteter Öffentlichkeiten institutionalisiert« (Habermas 1992: 443 f.).

Für eine vitale Demokratie ist die Existenz dieser zivilgesellschaftlichen Öffentlichkeit lebensnotwendig. Fällt sie aus, ist staatliche Politik nur noch dem Einfluss starker Lobbyisten ausgeliefert. Bürgerinitiativen, Agenda21-Gruppen, die für eine nachhaltige Energiewirtschaft streiten, Elternvereine, die in die Schulpolitik kritisch eingreifen etc., bilden als NGO oder NPO das Patchwork dieser Öffentlichkeit. Aus organisationssoziologischer Sicht sind sie unverzichtbare Bindeglieder zwischen fluiden sozialen Bewegungen einerseits und dem Parteienwesen andererseits.

Habermas hat vor allem Gruppierungen im Blick, die politisch agieren. Sie bilden für ihn den Kern der Zivilgesellschaft. Man kann dem entgegenhalten, dass sich nur eine Minderheit der Assoziationen so verhalten würde. Der Großteil der Vereine verhält sich unpolitisch. Welche Rolle spielen sie in Bezug auf die Entwicklung der Zivilgesellschaft? Habermas Konzept kann hier keine befriedigende Antwort geben.

Wir berühren damit eine sehr heikle Frage, die vor allem die zivilgesellschaftliche Debatte in Deutschland prägt. In welcher Beziehung stehen bürgerschaftliche Aktivitäten zu Ansprüchen der politischen Beteiligung? Selbstverständlich kann man alle Gruppierungen mit einem expliziten politischen Anspruch, also lokale Bürgerinitiativen oder internationale agierende Vereine wie attac oder Greenpeace unter das Habermassche Verständnis von Zivilgesellschaft subsumieren. Sicher auch noch die Elterninitiative, die sich für einen Kinderladen engagiert, sofern man ihr unterstellt, dass sie damit auch einen Beitrag zur pädagogischen Diskussion liefern will. Welchen zivilgesellschaftlichen Beitrag aber leistet beispielsweise ein Philatelistenverein? Es mag hier durchaus Grauzonen des Übergangs geben: Wir wissen etwa, welchen Einfluss auf Integrationsprozesse und die Kultur des Zusammenlebens die Taubenzüchtervereine des Ruhrgebietes hatten. Sicher hatten diese Vereine keinen zivilgesellschaftlichen Anspruch, zweifellos aber entfalteten sie eine zivilgesellschaftliche Wirkung. Wenn wir den Begriff des politisch-öffentlichen Raumes und des Zivilgesellschaftlichen soweit überdehnen, dass er schließlich alle Formen der Geselligkeit umfasst, so steht zu fürchten, dass letztlich Ansprüche von außen herangetragen werden, die das Gros der Vereine weder leisten kann noch will.

### Vereine und Geselligkeit

Simmels Soziologie der Geselligkeit ist hier hilfreich, weil sie eine zivilgesellschaftliche Dimension einführt, die sich zunächst unabhängig von politisch-öffentlichen

Vorgaben entfaltet, ohne aber, wie wir sehen werden, gänzlich unpolitisch zu sein. Ähnlich wie Habermas' Sphäre der Öffentlichkeit bildet auch die Geselligkeit einen gesellschaftlichen Raum, der sich zwischen Staat, Wirtschaft und Privatheit eine eigene Existenzgrundlage schafft. Ihre Verkehrsformen unterscheiden sich vom wirtschaftlichen und politischen Leben, die von Zweckrationalität, Erfolgsstreben und Durchsetzungsfähigkeit bestimmt sind. Zwar greift die Geselligkeit Motive aus diesen Lebensbereichen auf, aber formt sie um, so wie es die Kunst mit den Gegenständen des Alltags tut. Die Geselligkeit taucht sie in eine spielerische Atmosphäre. Beim geselligen Gespräch kommt es nicht darauf an, wer Recht behält, sondern um den lebendigen Austausch der Argumente. Interessen und Standpunkte der Individuen werden zwar aufgegriffen, aber nie so ernst genommen, dass es zum Streit kommen müsste. Analoges gilt für die Koketterie als erotisches Spiel der Lockung und Abstoßung, der Werbung und Zurückweisung. Es kommt bei der Geselligkeit nicht darauf an, ein Ziel zu erreichen oder einen Zweck durchzusetzen. Der Ernst des Lebens muss ein wenig zurückgedrängt sein, um sich in der Geselligkeit heimisch zu fühlen.

Ebenso muss ein gewisser Abstand zwischen dem geselligen Auftreten und der privaten Existenz bestehen. Individuelle Interessen und Geltungswünsche der Persönlichkeit werden durch „Taktgefühl“ gleichsam abgedämpft. Die soziale Stellung tritt in den Hintergrund. Gelehrsamkeit, Reichtum oder Berühmtheit dürfen im geselligen Umgang nicht zählen. Für eine bemessene Zeit entsteht eine „ideale soziologische Welt“ (Simmel: 196). Ein komplementäres Geben und Nehmen von Freude, Entlastung und Lebendigkeit. Eine Welt, die vom modernen Leben mit seinen Sachforderungen entrückt ist. Geselligkeit ist für Simmel eine „Spielform der Vergesellschaftung“. Sie verwirklicht ein Gesellschaftsideal, das man als „Freiheit der Bindung“ (S. 202) bezeichnen könnte. Es geht um Beziehungen, die aus Freude am anderen und nicht aus Pflicht oder Zwang eingegangen werden. Beziehungen, die keine hierarchischen Unterschiede gelten lassen.

Simmels Wortwahl mag für die/den heutige/n Leser/ in manchmal altmodisch klingen. Ihre Kernaussage ist aber noch immer nachdenkenswert. Gesellschaften brauchen einen Spielraum der Begegnung, der nicht von den Notwendigkeiten und Zwängen des Alltags überflutet wird. Menschen gehen diese freiwillige Bindung dann ein, wenn sie an einem alle bereichernden Spiels von Geben und Nehmen teilnehmen können.

Simmels Vorstellung der Geselligkeit ist nicht so offensichtlich politisch wie die Konzeption der Öffentlichkeit bei Habermas, aber sie hat durchaus ihre demokratischen Implikationen. Und die beiden Sichtweisen widersprechen sich auch nicht, sondern können sich gut ergänzen. Einen Hinweis hierzu gibt John Deweys Unterscheidung von Community und Public (Hildebrand: 116ff., Dewey 1996).

### **Demokratie als Wechselspiel zwischen örtlicher Gemeinschaft und politischer Öffentlichkeit**

Wie entsteht Öffentlichkeit (public)? Für Dewey hat menschliches Handeln die Eigenart, nicht nur zu den erwünschten Resultaten zu führen, sondern auch zu unbeabsichtigten Nebenfolgen, die Dritte betreffen können. Hier liegt für ihn der Ursprung der Öffentlichkeit und des Staates, die eine Sphäre und ein Instrumentarium schaffen, die unterschiedlichen Handlungsfolgen zu erwägen, zu bewerten und einzuschränken. Der Staat nimmt zwar das Heft der Handlung in die Hand, aber er ist von Überlegungen abhängig, die Betroffene oder Experten in der Öffentlichkeit anstellen. Je größer und komplexer eine Gesellschaft wird, desto unübersichtlicher wird das Handlungsgeflecht und umso mehr Menschen sind von Handlungen anderer absichtlich oder unabsichtlich betroffen. Im gleichen Maße kann es geschehen, dass sich der Staat zum Apparat formt, der sich in seinen Eingriffen und Maßnahmen immer weiter von der öffentlichen Kommunikation abspermt und entfremdet. Immer wieder muss eine machtvolle Öffentlichkeit ihn an seine ursprünglichen Aufgaben erinnern. Bürgerinitiativen und andere politische Gruppierungen konfrontieren Staat und Öffentlichkeit wieder mit ihrer ursprünglichen Aufgabenstellung.

Den Ursprung der Gemeinschaft (Community) begründet Dewey hingegen auf eine andere Weise. Sie entsteht aus den unmittelbar gegebenen „Face-to-face“ Beziehungen im unmittelbaren Lebensumfeld. Ihr Ort ist die Nachbarschaft, der unmittelbare Lebensumkreis. Es bilden sich Assoziationen und Unternehmen, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Aus dieser natürlichen Kooperation geht langsam ein Wir-Gefühl hervor (S. 131), eine Vorstellung lokaler Gemeinschaft, die von einzelnen Assoziationen getragen wird. Aber wie der Staat sich von einem ursprünglichen Zwecke entfremden kann, so kann auch die lokale Gemeinschaft dadurch verlieren, dass sie in ihrer Beschränktheit verbleibt. Deweys zivilpolitische Idee ist es nun, diese komplementären Defizite in einen gegenseitigen Heilungsprozess zu verwandeln, indem sich das lokale Handeln in der Gemeinschaft

öffnet und politisiert. „Die Idee der Demokratie ist eine weitere und reichere Idee als daß sie selbst im besten Staate exemplifiziert werden kann. Um verwirklicht zu werden, muß sie alle Formen menschlicher Assoziation, die Familie, die Schule, Wirtschaft und Religion erfassen“ (Dewey: 123 ff.). Je dichter und lebendiger das Netz der lokalen Demokratie gewoben ist, je stärker der demokratische Gedanke auch das Alltagsleben der lokalen Gemeinschaften erfasst, desto mächtiger ist auch die Wirkung der lokalen Gemeinschaften auf die „große“ Öffentlichkeit und den Staat. „In diesem Sinne ist die Kur für die Leiden der Demokratie mehr Demokratie“ (Dewey 1996: 125).

Deweys Unterscheidung von Public und Community hat den Vorteil, dass sie das gesellschaftliche Assoziationswesen nicht von vorneherein mit einem politischen Anspruch überfordert, eine Gefahr, die bei Habermas nahe liegt. Aber er sieht beide Bereiche in einen wechselseitigen Lernprozess eingebunden, der politisch gefördert werden muss. Die Demokratisierung der lokalen Verhältnisse stärkt die Basis der „großen“ Demokratie. Umgekehrt müssen demokratische Umgangsformen in allen Bereichen des Alltagslebens Fuß fassen.

### **AKTUELLE SCHLUSSFOLGERUNGEN: GESELLIGKEIT, ÖFFENTLICHKEIT, AUFMERKSAMKEIT, FREIZEIT – DAS GESELLSCHAFTLICHE LEBENSELIXIER DER VEREINE VERÄNDERT SICH**

Im Mittelpunkt meiner Überlegungen stand das Bemühen, Entwicklungspfade für das organisierte Assoziationswesen ausfindig zu machen, das in Deutschland traditionell von der Vereinsform dominiert wird. Es geht aber auch um einen normativen Anspruch: Wer den Begriff der Zivilgesellschaft und des bürgergesellschaftlichen Engagements ernst nehmen will, dem muss es vor allem um demokratische und partizipative Entwicklungsperspektiven gehen, ohne diese Ansprüche zu überdehnen. Zivilgesellschaft ist ohne Verantwortung und Kooperation nicht denkbar.

Vereine sind, quantitativ gesehen, Erfolgsmodelle. Über 10.000 werden jährlich neu gegründet. Und doch mehren sich die Zeichen einer Krise. Will man den Vergleich mit der Kleinfamilie – auch sie war vor allem ein Produkt des 19. Jahrhunderts – noch einmal bemühen, so lässt sich feststellen: Es gibt gut geführte und erfolgreiche Vereine wie es glückliche Kleinfamilien gibt. Aber hier wie dort schlagen Veränderungen der objektiven Lebenslage wie der subjektiven

Lebensführung zu Buche, die diese Gemeinschaftsformen unter Druck setzen: Höhere Mobilitätsanforderungen beispielsweise, auf die lokal verwurzelte Gemeinschaften nur träge reagieren können; ökonomische Konkurrenz durch eine wachsende Palette alternativer Freizeitangebote; Rationalisierungs-, Kommerzialisierungs- und Differenzierungsprozesse, die alle Bereiche des modernen Lebens durchdringen usw.. Kaum lassen sich die Problemanzeigen auf einzelne Ursachen zurückführen. Objektive Entwicklungen, subjektive Dispositionen, die natürlich wiederum mit gesellschaftlichen Prozessen zusammenhängen, wirken auf das Vereinsleben ein. Folgende Thesen wollen Hinweise dafür geben, welche Perspektiven zur Verfügung stehen, um diesen Kräften nicht nur standzuhalten, sondern den Ausbau des zivilgesellschaftlichen Projektes voranzubringen.

1. Perspektiven setzen eine nüchterne Einschätzung der Grenzen voraus. Ein Verein ist zunächst eine juristische Form, die bestimmten Anforderungen an die Geschäftsfähigkeit sozialer Gruppen genügen soll. Er ist aber auch geradezu mythologisch aufgeladen: Vollgesogen mit persönlichen Erinnerungen und Beziehungen. Annette Zimmer u. a. haben in ihrer Studie über deutsche Sportvereine untersucht, welche Wertewelten sich um das Vereinsleben ranken: Ein starkes Zugehörigkeitsgefühl ist vor allem bei Männern als Motiv, sich im Verein zu engagieren, sehr ausgeprägt. Frauen scheinen das Vereinsleben viel pragmatischer zu sehen. (Rauschenbach, Zimmer: 357) Einerseits spricht dies dafür, dass der Aspekt der Geselligkeit nach wie vor eine große Rolle spielt. Andererseits verhilft ein pragmatischer Blick dazu, das Vereinsleben in seiner bunten Vielfalt nicht allzu eng mit der juristischen Form des Vereins zu verquicken.
2. In einer komplexen Gesellschaft gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, eine Gemeinschaft einzugehen. Mit Freunden geht man am Wochenende gemeinsam wandern, man trifft sich virtuell in Facebook. Menschen sind durch Netzwerke zeitweilig verbunden (siehe Röbbke 2009), sie engagieren sich in informellen Initiativen usw. Sehr sorgfältig sollte man die Entscheidung abwägen, wann die Gründung eines Vereins überhaupt notwendig ist. Denn mit dem Verein entstehen auch Hierarchien, die das gewohnte gesellige Leben stark verändern können. Umgekehrt müssen wir danach fragen, wann eine Vereinsform vielleicht nicht mehr geeignet ist, um etwa die komplizierten wirtschaftlichen Verhältnisse gut im Griff zu behalten. Wo wäre eine Genossenschaft oder eine GmbH die bessere Wahl? Wir brauchen eine genauere Analyse der Schwellenwerte, wann der Verein die gerade richtig gewählte Form ist.
3. Wann ist ein Verein erfolgreich? Wenn er in die höhere Liga aufsteigt, Mitglieder gewinnt, mehr Umsatz macht? Das mag in manchen Fällen zutreffen. Zum Beispiel muss eine politische Initiative mehr Mitglieder gewinnen, um ihren Vorhaben Nachdruck zu verleihen. In den meisten aber handelt es sich um Maßstäbe, die wir aus dem Wirtschaftsleben unreflektiert in die Zivilgesellschaft übertragen. Dieser so tief eingegrabene Wunsch nach Wachstum setzt unbeabsichtigte Nebenfolgen frei. Die Aufgaben werden komplexer, der Aufwand größer, so dass sich immer weniger Menschen zutrauen, die Vorstandsgeschäfte zu führen. Der charmante Dilettantismus wird zugunsten der Professionalisierung zurückgedrängt. Mit der Mitgliederzahl steigt die potenzielle Zahl der „Trittbrettfahrer“ (Ehrhardt 2010: 71 ff.) usw. Gerade an dieser Hürde kommen viele Vereine ins Straucheln.
4. Erfolg verändert die Kultur eines Vereins. Wenn beispielsweise schon bei Kindern (respektive deren ehrgeizigen Eltern und Trainern) in Fußballvereinen der hohe Tabellenrang zum Saisonziel ausgerufen wird, schlägt dies auf die Mannschaftsaufstellung zurück. Nicht die bewegungsarmen, dicken Kinder werden dann auf dem Platz stehen, sondern die Auswahl der Besten. Mit viel Aufwand müssen dann anderweitig Bewegungsangebote geschaffen werden. Der Verein ist auch eine Selektionsmaschine.
5. Erfolg kann unbeabsichtigt zur Entfremdung zwischen Vereinsführung und Mitgliedschaft führen. Wenn ein Vorstand einen Verein gut managt, dann werden sich seine Mitglieder sorgenfrei zurücklehnen können. Werden die Geschäfte, zum Beispiel durch wirtschaftliche Erfolge, umfangreicher, werden sich immer weniger Menschen bereit finden, dafür Verantwortung zu übernehmen. Wer als Vorstand seine Mitglieder bei der Verwirklichung seiner Visionen nicht mitnimmt, kann einsam werden.
6. Vereine sind nicht per se demokratische Organisationen. Wer sich heute um eine Reform ihrer Arbeitsweise bemüht, darf nicht nur das Augenmerk auf Effektivität und Effizienz legen. Das Wahrnehmen von Verantwortung sollte immer mit der Bereitschaft möglichst breiter Beteiligung und

dichter Kommunikation verbunden sein. Vereine sind mehr als Zweckgemeinschaften. Wenn sie Schulen der Demokratie sein wollen, dann sollten sie auch so funktionieren.

7. Vereine verfolgen Zwecke, die immer spezifischer werden. Sie verlieren damit aber manchen Reiz der Geselligkeit. Geselligkeit ist kein altertümliches Bedürfnis. Es bricht sich heute nur in anderen Formen Bahn: Von der über Facebook organisierten Spontanparty bis hin zum Großereignis, das durch das kommunale Kulturbüro organisiert wurde. Vereine haben durch die Kommerzialisierung der Freizeit vieles an geselligen Funktionen eingebüßt. Dennoch entstehen immer wieder neue Vereine, die gerade wegen ihrer Angebote zur Geselligkeit erfolgreich sind. Man denke beispielsweise an die vielen Kulturvereine, die sich im Umkreis der großen Städte in den letzten Jahren gegründet haben. Geselligkeit steht weiter auf der Tagesordnung der Vereinsentwicklung.
8. Wer sich nur auf seine Vereinszwecke begrenzt, wird unter einen immer größeren Dienstleistungsdruck geraten. Was sollte den Verein noch vom Fitnessstudio unterscheiden, wenn er im Prinzip dasselbe anbietet. Aus Mitgliedern werden Kunden. Vereine werden Dienstleister für jene, die sich nichts „Besseres“ leisten können. Sie verlieren damit ihre zivilgesellschaftliche Einbettung und ihren speziellen Mehrwert.
9. Vereine sind heute vornehmlich Orte der Freizeitgestaltung. Durch die immer stärkere Ausrichtung auf geförderte Zwecke verlieren sie aber wichtige Ressourcen und Entwicklungspotenziale. Einem Sportverein beispielsweise, der ein Mehrgenerationenhaus betreiben wollte, wurde dies mit dem Hinweis untersagt, man könne diese fremden Zwecke nicht fördern, die Ehrenamtlichen nicht versichern etc.. Damit verengt sich die Vielfalt des Vereinsangebotes.
10. Eine weitere Konsequenz dieses Ausdifferierungsprozesses bezieht sich auf die Mitgliedschaft. Wenn Vereine immer speziellere Zwecke verfolgen und immer kleinere Gruppen von Eingeweihten umfassen, dann stellt sich aus einer übergeordneten zivilgesellschaftlichen Sicht die Frage nach ihrer brückenbildenden Qualität. Staatliche Förderprogramme, die Vereinszwecke und nicht gesellschaftliche Kooperationen fördern, verstärken diese Individualisierungsprozesse unabsehbar. Der Abschließung sozialer Milieus wird

unbeabsichtigt Vorschub geleistet. Öffnungen, Beteiligung an kommunalen Netzwerken und anderen Kooperationen müssen wichtiger werden. Sonst kann das demokratische Potenzial, das in Vereinen steckt, nicht zur Entfaltung kommen.

11. Vereine sind in enger Beziehung zu staatlichen Vorgaben der Überwachung und Förderung gewachsen. Noch heute sind Formen des staatlichen Kontrolldenkens anzutreffen, die zivilgesellschaftlicher Offenheit und Großzügigkeit widersprechen. Wöchentlich erstellte Unterschriftenlisten für geringe Zuschussbeträge, erweiterte polizeiliche Führungszeugnisse, Vorschriften der Lebensmittelhygiene müssen dahingehend überprüft werden, ob sie die Selbstorganisationsfähigkeit der Zivilgesellschaft nicht hemmen.
12. Vereine leben in einer Zwischenwelt zwischen Privatheit, staatlichen und wirtschaftlichen Handeln. In dieser Zwischenwelt prägen sie ihren zivilgesellschaftlichen Eigensinn aus. Deshalb muss dieser Bereich auch vor Rationalisierung durch Fremdogiken besser geschützt werden. Umgekehrt muss zivilgesellschaftlichen Organisationen, im Sinne einer gesellschaftlichen Osmose, das Diffundieren in andere Bereiche des gesellschaftlichen Lebens ermöglicht werden. Dazu benötigen wir die Expertise einer Engagementpolitik, die hierfür einen ordnungspolitischen Rahmen schaffen kann.

### LITERATUR

- Badelt, Christoph (Hrsg.) (1996): Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management, Stuttgart.
- Behr, Karin/Liebig, Reinhard/Rauschenbach, Thomas (2000): Strukturwandel des Ehrenamtes. Gemeinwohlorientierung im Modernisierungsprozess, Weinheim und München.
- Behr, Karin/Krimmer, Holger/Rauschenbach, Thomas/Zimmer, Annette (2008): Die vergessene Elite. Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen, Weinheim und München.
- Braun, Sebastian (2011): Ehrenamtliches und freiwilliges Engagement im Sport. Sportbezogene Sonderauswertung der Freiwilligensurveys von 1999, 2004 und 2009, Schriftenreihe des Bundesinstituts für Sportwissenschaft, Köln.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009 Ergebnisse der repräsentativen Trend-erhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und

- bürgerschaftlichem Engagement, bearbeitet von Thomas Gensicke, Sabine Geiss (TNS Infratest). Download unter: <http://www.bmfsfj.de>
- Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) (Hrsg.) (2010): Engagement ermöglichen – Strukturen gestalten Handlungsempfehlungen für eine nationale Engagementstrategie. Nationales Forum für Engagement und Partizipation Band 3, Berlin 2010. Download unter <http://www.b-b-e.de>
- Burleigh, Michael (2000): Die Zeit des Nationalsozialismus. Eine Gesamtdarstellung, Frankfurt am Main.
- Dathe, Dietmar/Priller, Eckhard/Thürling, Marleen (2010): Mitgliedschaften und Engagement in Deutschland, WZBrief Zivilengagement 2/2010.
- Dewey, John (1996): Die Öffentlichkeit und ihre Probleme, hrsg. v. Hans Peter Krüger, Berlin 1996 (ursprgl. 1927).
- Dewey, John (2000): Deutsche Philosophie und deutsche Politik, hrsg. v. Hans Joas, Berlin (ursprgl. 1942).
- Ehrhardt, Jens (2009): Ehrenamt. Formen. Dauer und kulturelle Grundlagen des Engagements, Frankfurt am Main, New York.
- Habermas, Jürgen (1962): Strukturwandel der Öffentlichkeit. Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft, Neuwied.
- Habermas, Jürgen (1992): Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats, hier vor allem: Kapitel VIII Die Rolle von Zivilgesellschaft und politischer Öffentlichkeit, S. 399-467, Frankfurt am Main.
- Hardtwig, Wolfgang (1985): Vormärz. Der monarchische Staat und das Bürgertum, München.
- Hardtwig, Wolfgang (2009): Artikel Vereine, in: Brunner, Otto; Conze, Werner; Koselleck, Reinhart (Hrsg.): Geschichtliche Grundbegriffe. Historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland, Band 6, Stuttgart, S. 789-829.
- Hardtwig, Wolfgang (1997): Genossenschaft, Sekte, Verein in Deutschland. Vom Spätmittelalter bis zur Französischen Revolution, München.
- Hildebrand, David (2008): Dewey, Oxford.
- Jakob, Gisela (2010): Infrastrukturen und Anlaufstellen zur Engagementförderung in den Kommunen, in: Olk, Thomas/Klein, Ansgar/Hartnuß, Birger (Hrsg.): Engagementpolitik. Die Entwicklung der Zivilgesellschaft als politische Aufgabe, Wiesbaden, S. 232-259.
- Klages, Helmut (2006): Eigenverantwortung als zivilgesellschaftliche Ressource, in: Heidbrink, Ludger/Hirsch, Alfred (Hrsg.), Verantwortung in der Zivilgesellschaft. Zur Konjunktur eines widersprüchlichen Prinzips, Frankfurt am Main/New York, S. 109-126.
- Koselleck, Reinhart (1973): Kritik und Krise. Eine Studie zur Pathogenese der Bürgerlichen Welt, Frankfurt am Main.
- Krimmer, Holger/Priemer, Jana (2013): ZiviZ-Survey 2012. Zivilgesellschaft verstehen. Berlin.
- Langnickel, Hans (2000): Ehrenamtliche Vorstandsarbeit – Eine Frage der Qualität, in: Nährlich, Stefan/Zimmer, Annette (Hrsg.): Management in Nonprofitorganisationen. Eine praxisorientierte Einführung, Opladen, S. 147-174
- Linse, Ulrich (2001): Der Wandervogel, in: François, Etienne/Schulze, Hagen: Deutsche Erinnerungsorte, Bd. III, München, S. 531-548
- Maase, Kaspar (1998): Grenzenloses Vergnügen. Der Aufstieg der Massenkultur 1850-1970
- Nathaus, Klaus (2009): Organisierte Geselligkeit. Deutsche und britische Vereine im 19. und 20. Jahrhundert, Göttingen
- Nipperdey, Thomas (1998): Deutsche Geschichte 1800-1866. Bürgerwelt und starker Staat, München
- Rauschenbach, Thomas/Zimmer, Annette (Hrsg.) (2011): Bürgerschaftliches Engagement unter Druck? Analysen und Befunde aus den Bereichen Soziales, Kultur und Sport, Opladen, Berlin, Farmington Hills (MI)
- Röbke, Thomas (2009): Netzwerke im Bürgerschaftlichen Engagement, Download unter <http://www.lbe.bayern.de>
- Röbke, Thomas (2014): Engagement braucht Leadership. Stärkung von Vereinen und ihren Vorständen als Zukunftsaufgabe. Robert-Bosch-Stiftung, Stuttgart
- Röbke, Thomas/Wagner, Bernd (2001): Kulturpolitik in der Bürgergesellschaft, in: Röbke, Thomas; Wagner, Bernd (Hg.) Jahrbuch für Kulturpolitik 2000, Thema Bürgerschaftliches Engagement, Essen, S. 15-36
- Schwedt, Herbert (2001): Karneval, in: François, Etienne/Schulze, Hagen: Deutsche Erinnerungsorte, Bd. III, München, S. 436-450
- Simmel, Georg (1998): Soziologie der Geselligkeit, in.: Ders.: Soziologische Ästhetik. Kulturwissenschaftliche Studien Bd. 1 (hgg. v. Klaus Lichtblau), Bodenheim 1998 (ursprgl. 1911)
- Tennstedt, Florian (1981): Sozialgeschichte der Sozialpolitik in Deutschland, Göttingen
- Thamer, Hans-Ulrich (2000): Der Citoyen und die Selbstverwaltung des 19. Jahrhunderts, in: Zimmer, Annette/Nährlich, Stefan (Hrsg.): Engagierte Bürgerschaft. Traditionen und Perspektiven, Opladen

## II VEREINE UND IHRE EHRENAMTLICHEN VORSTÄNDE

- Tocqueville, Alexis de (1987): Über die Demokratie in Amerika, Zürich 1987 (ursprgl. 1835)
- Wagner, Bernd (2009): Fürstenhof und Bürgergesellschaft. Zur Entstehung, Entwicklung und Legitimation von Kulturpolitik. Texte zur Kulturpolitik 24, Essen
- Wehler, Hans-Ulrich (2008): Deutsche Gesellschaftsgeschichte. 1700-1815, München 2008 (ursprgl. 1987)
- Wendt, Wolf Rainer (2008): Geschichte der sozialen Arbeit, 2 Bände, Stuttgart
- Wolf, André Christian/Zimmer, Annette (2010): Besetzung ehrenamtlicher Vereinsvorstände – Vorstände verzweifelt gesucht. VM. Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofitmanagement 3/2010. Verbandsmanagementinstitut Universität Freiburg/CH, S. 28-33
- Zimmer, Annette (2007): Vereine – Zivilgesellschaft konkret, Wiesbaden
- Zimmer, Annette (2011): Zivilgesellschaftsorganisationen – eine vernachlässigte Kategorie der Engagementforschung, in: Priller, Eckhard; Alscher, Mareike; Dathe, Dietmar, Zivilengagement. Herausforderungen für Gesellschaft, Politik und Wissenschaft, Berlin, S. 179-194

**Dr. Thomas Röbbke** ist Geschäftsführer des Landesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement Bayern.



ANNETTE ZIMMER

**AUSLAUFMODELL VEREIN?****VOM VERALTEN EINES GESELLSCHAFTLICHEN STRUKTURMOMENTS<sup>1</sup>****1. EINLEITUNG**

Wir sind eine aktive Zivilgesellschaft. Die Bereitschaft, sich für die Gemeinschaft einzusetzen und für allgemeine Anliegen aktiv zu werden ist mit Nichten zurückgegangen, sondern hat in den letzten Jahren sogar zugenommen. Allerdings trifft dieser Befund nicht auf Leitungs- und Führungspositionen zu. Im Gegenteil, vornehme Zurückhaltung ist zunehmend im Hinblick auf die Übernahme von Vorstandspositionen mit Leitungsverantwortung angesagt. Warum dies so ist, wie es dazu kommen konnte, und was man dagegen tun kann, ist Thema dieses Beitrags. Hierbei wird zunächst auf den „Verein“ als gesellschaftlich relevantes Organisationsmodell eingegangen, das zu den großen gesellschaftlichen Innovationen des 19. Jahrhunderts zählt. Daran anschließend wird auf die „Krise der Mitgliederorganisation“ Bezug genommen. Im Kern geht es hier um das Veralten des gesellschaftlichen Strukturmomentes der Selbstorganisationen auf der Basis vergleichsweise homogener sozialer Gruppen oder Milieus. Der „Verein“ hat heute kein Alleinstellungsmerkmal mehr, sondern sieht sich als klassische gesellschaftliche Organisations- und Rechtsform der Konkurrenz neuer gesellschaftlicher Bindungsformen gegenüber. Hierauf wird in einem dritten Schritt eingegangen. Vor diesem Hintergrund wird abschließend diskutiert, was man tun kann, um Leitungstätigkeit im Verein wieder attraktiver zu gestalten, und was passieren muss, damit Verantwortungsübernahme für Gemeinschaft wieder wertgeschätzt wird.

**2. DER VEREIN ALS MULTIFUNKTIONALE SOZIALE INNOVATION**

Wolfgang Zapf, Sozialwissenschaftler, Modernisierungstheoretiker und Wohlfahrtsstaatsforscher hat bereits in den 1980er Jahren eine grundlegende Definition der Sozialen Innovation vorgelegt. Danach sind soziale Innovationen „neue Wege, Ziele zu erreichen, insbesondere neue Organisationsformen, neue

Regulierungen, neue Lebensstile, die die Richtung des sozialen Wandels verändern, Probleme besser lösen als frühere Praktiken, und die deshalb wert sind, nachgeahmt und institutionalisiert zu werden“ (Zapf 1989).

Auf den Verein als neue Form der gesellschaftlichen Vereinigung von und für Mitglieder traf diese Definition gleich in mehrfacher Hinsicht zu. Idee und Konzept der freiwilligen Vereinigung als „Zusammenschluss jenseits von Berufsstand und Herkunft“ waren zur Entstehungszeit des Vereins zu Beginn des 19. Jahrhunderts geradezu revolutionär. Eine Form der Vergesellschaftung, die „nur“ auf dem freien Willen ihrer Mitglieder basierte, das hatte es zuvor noch nicht gegeben. Es war ein ganz neuer Lebensstil, der mit den bisherigen gesellschaftlichen Standesschränken kontrastierte. Und es war auch eine neue Form, Probleme besser zu lösen als früher. Vereine – angefangen bei den Sterbekassen, über die Kleingärten bis hin zu den Gesang- und Turnvereinen – waren Foren einer neuen Form der gesellschaftlichen Selbstorganisation, die in hohem Maße den Anforderungen der Industriemoderne entsprach. Funktional betrachtet leistete diese neue Form der Vergesellschaftung Beachtliches: In den sich damals schnell entwickelnden Industriezentren des Ruhrgebiets und rund um die Metropole Berlin wurden die Neubürger über Vereine gesellschaftlich integriert, sozial abgefedert und insofern an die veränderten Lebensbedingungen von Industriearbeit und Großstadt-Leben angepasst. Gleichzeitig bekamen neue Gruppen und Klassen via Verein, und zwar organisiert als Partei oder Gewerkschaft, eine Vertretung im öffentlichen Raum und damit politisches Gewicht. Als Moment der Freizeitgestaltung schufen Vereine zudem Ermöglichungsräume zum Erlernen vielfältiger Fertigkeiten, angefangen bei der Blasmusik bis hin zum Rudern oder Schlittschuhlaufen (vgl. Zimmer 2007: Teil I 2.). Revolutionär war der Verein ferner als Form der Produktion von Gütern und Leistungen. In der Fachterminologie erstellen Vereine sog. Clubgüter (vgl. Buchanan 1965): D. h. die Herstellung von Gütern und Leistungen erfolgt von den Mitgliedern und für die Mitglieder. Insofern entfällt der Einsatz von Kapital. Der Verein lebt von und für seine Mitglieder. Zentrales Entscheidungsgremium ist daher auch die Mitgliederversammlung,

<sup>1</sup> Der Beitrag „Auslaufmodell Verein?“ ist erschienen in *Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit (TUP)*, 64 Jg. Heft 6, S. 447-455. Die Zeitschrift wird vom Beltz Juventa Verlag verlegt.

wobei die Leitungsebene – das Management – zeitlich befristet und im Auftrag der Mitgliedschaft die Geschäfte führt (vgl. Zimmer et al 2011).

Der Verein ist daher eine in hohem Maße kommunikatistische Organisation, wobei der Gemeinschaft der Mitglieder ein wichtiger Stellenwert zukommt. Und die Mitglieder der Leitungsebene – die VorständlerInnen – sind in der Regel schon etwas länger dabei und auch älter als der Durchschnitt der Mitgliedschaft: Sie geben der Gemeinschaft des Vereins etwas zurück, weil sie zuvor selbst von der Gemeinschaft der Mitglieder und den Leistungen des Vereins profitiert haben. Als Beispiel können Vereinskarrerien im Sportverein angeführt werden: Man fängt mit dem Kinderturnen an, kickt in einer Jugendmannschaft, kümmert sich dann um Sportfeste und avanciert mit den Jahren zum Schriftführer oder zum oder zur Vorsitzenden.

### 3. ERFOLG UND VERALTEN DES VEREINS

Soziale Innovationen sind dann beachtlich und nachhaltig, wenn sie nachgeahmt und institutionalisiert werden. Dies war beim Verein in einem beeindruckenden Maße der Fall. So bemerkte August Bebel als Zeitzeuge, dass die Vereine „wie Pilze aus der Erde hervorschießen“ (Zimmer 2007: 51). Max Weber hielt die Vereine für so wichtig, dass er sie zum zentralen Thema seines Eröffnungsvortrags auf dem ersten deutschen Soziologentag machte. Und Alexis de Tocqueville sah in dem blühenden Vereinswesen in den USA einen wesentlichen Eckpfeiler einer funktionierenden Demokratie (Zimmer 2007: Teil I, 3.).

Doch an dieser Stelle soll kein Lobgesang auf die „Vereinsmeier“ und die gute alte Zeit angestimmt werden. Für Deutschland und auch für andere Länder ist festzuhalten, dass Vereine als Mitgliederorganisationen – trotz ihrer niedrigschweligen Zutrittsbarrieren – im Grundsatz vergleichsweise homogene gesellschaftliche Gruppen strukturieren. Vereine trugen ganz wesentlich zur Verdichtung sozialer Milieus bei. Vereine dienen und dienen auch heute noch der gegenseitigen Bestätigung der Mitglieder, und zwar dass Mann oder Frau dazugehört, über einen gemeinsamen Ideenhorizont verfügt und Werte und Normen geteilt werden (Braun/Hansen 2004). Die Homogenität der Binnenstruktur von Vereinen wurde in der Industriemoderne zusätzlich verstärkt durch den engen Nexus zwischen Engagement im Verein und Tätigkeit im Beruf. In den Anfängen des Vereinswesens im 19. Jahrhundert waren Berufs- und Vereinsleben der Mitglieder eng miteinander verzahnt.

Aufzeigen kann man dies sehr gut am Beispiel des Saarlandes, das auch heute noch über die größte Vereinsdichte in Deutschland verfügt (Krimmer/Priemer 2013: 17). Zwei soziale Milieus verschränkten sich hier: zum einen das katholische Milieu mit den Kirchvorständen, Musikvereinen, Chören und Jugendgruppen und zum anderen das industrielle Milieu rund um Kohle und Stahl mit Blaskapellen, Bergmannsvereinen, Gartenvereinen und sonstigen vereinsbasierten Freizeitaktivitäten. Es gab und gibt heute noch im Saarland pro Kopf der Bevölkerung beachtlich viele Vereine; und es gab an der Saar jede Menge Gemeinschaft rund um Grube, Hochofen und Hochamt. Hier wurde niemand fallengelassen. Aber diese Milieus zeichneten sich auch durch eine gewisse Engstirnigkeit, ja vielleicht sogar Spießigkeit aus.

Wichtig im Hinblick auf die aktuelle Situation ist jedoch, dass Vorstandsarbeit im Verein im Saarland und generell mit Ehre verbunden war. Nicht jeder war wählbar und wurde auch gewählt. Wer im Vorstand mitarbeitete, war eine Persönlichkeit in der Gemeinschaft vor Ort. Ehre und Ansehen, Reputation und Respekt waren die Währung oder der Lohn für die Übernahme von Leitungsaufgaben im Verein. Da die Vereine räumlich sehr an den Arbeitsplatz und den Bereich der beruflichen Tätigkeit angedockt waren, bestand auch keine Konkurrenz bzw. Vereinbarkeitsproblematik mit den Anforderungen des Arbeitslebens. Im Gegenteil – der Verein war Teil der Alltagsroutine: Von der Grube führte der Weg direkt in den Proberaum der Blaskapelle.

Aufgrund der Tradition der Volksparteien, die noch bis in die 1970er Jahre tief in sozialen Milieus verankert waren, bestand zudem eine „Nähe“ zwischen den milieuspezifischen Vereinen und dem politischen Raum. Vereine waren lange Zeit die zentralen politischen Vorfeldorganisationen. Und – wie in empirischen Studien nachgewiesen – in den kleineren Gemeinden und auf dem Dorf waren die Vereine sogar lange Zeit viel wichtiger als die Parteien (Lehmbruch 1979). Im Sport- und Gesangsverein und auf der Vorstandssitzung von AWO oder Caritas wurde die Politik vor Ort zwar nicht gemacht, aber verhackstückt und vorentschieden. Doch waren Vereine nicht nur relevant für die lokale Politik, sondern auch für das „Geschäft“ – oder für das Kommunikationsmanagement der Business-Community vor Ort – kam Vereinen eine wichtige Bedeutung zu. Neben Bauunternehmern und Handwerkern waren Vorstandsposten häufig mit Rechtsanwälten und Notaren besetzt. Vereinsvorstände waren Foren des Austausches der lokalen Eliten. Es machte daher durchaus Sinn und es zahlte sich

aus, im Verein dabei zu sein, Verantwortung zu übernehmen und sich im kleinen Kreis der Vorstandsmitglieder auszutauschen und intensiv zu „networken“.

Die heutige Realität sieht ganz anders aus. Und darum ist inzwischen von einer „Krise“ – nicht unbedingt der Vereine – aber der Mitgliederorganisationen die Rede. Es ist nicht so, dass Vorstandstätigkeit vor 20 – 30 Jahren so viel spannender als heute gewesen wäre. Es ist auch nicht so, dass damals Vorstandsarbeit mit weit aus weniger Arbeit verbunden gewesen wäre, aber die Kontextbedingungen waren grundsätzlich andere. Wir leben in anderen Zeiten. Wir arbeiten anders. Wir sehen uns anderen Herausforderungen an Mobilität an Flexibilität gegenüber. Es gibt kaum noch homogene soziale Milieus. Insofern wird es immer schwieriger, die „richtigen Personen“ für Leitungsaufgaben im Verein zu finden. Schauen wir im Folgenden die Krise der Mitgliederorganisationen etwas näher an. Vielleicht handelt es sich gar nicht um eine Krise, sondern eher um ein Veralten und Nicht-Mehr-Zeitgemäß-Sein eines gesellschaftlichen Strukturmoments.

#### 4. ENDE DES MODELLS DEUTSCHLAND

Es waren lange Zeit nicht die Leitungsebene und die Rekrutierungsprobleme der Vereinsvorstände, die von der Forschung thematisiert wurden. Vielmehr ging es eher um die Mitgliederorganisation an sich. Der Leiter des Max Planck Instituts für Gesellschaftsforschung in Köln stellte Ende der 1980er Jahre fest: Den großen Mitgliederorganisationen gehen die „Stammkunden“ verloren (Streeck 1987). Ins Visier genommen wurden hierbei die großen Mitgliederorganisation – Kirchen, Gewerkschaften, Parteien –, die ab den 1980er Jahre beachtliche Rückgänge ihrer Mitgliederzahlen zu verzeichnen hatten. Der Parteienforscher Ulrich von Alemann meinte damals sarkastisch: „Die Dinosaurier werden immer trauriger!“ (Alemann/Tönnemann 1992).

Diese Mitgliederverluste waren eindeutige Indizien für die Erosion und allmähliche Auflösung der traditionellen und relativ geschlossenen Milieus des Nachkriegsdeutschlands. Sie symbolisierten gleichzeitig ein Brüchigwerden des „Modells Deutschlands“ als spezifische Form von Governance und demokratischen Regierens. „Modell Deutschland“ ist eine von der Politikwissenschaft geprägte Metapher für einen konsensorientierten Regierungsstil (vgl. Zimmer 1999). Dieser basierte in der „alten Bundesrepublik“ auf der Einbindung der großen gesellschaftlichen Gruppen und ihrer Interessenvertretungen, sprich

Dachverbände – Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände, Kirchen und Wohlfahrtsverbände – in die politische Entscheidungsfindung. Die „soziale Marktwirtschaft“ basierte auf einem doppelten Kompromiss zwischen Kapital und Arbeit und zwischen den beiden großen Kirchen. Gewerkschaftliche Mitbestimmung in den Betrieben und subsidiäre Dienstleistungserstellung durch die großen, den Kirchen nahestehenden Wohlfahrtsverbände sind zwei Seiten einer Medaille bzw. eines Demokratiemodells, das die Einbindung gesellschaftlicher Großorganisationen in den politischen Prozess zur Voraussetzung hat.

Es handelt sich hierbei um das Konsensmodell der Demokratie, das auf Verhandlungslösungen setzt. Gegenübergestellt wird diesem das angelsächsische Konkurrenzmodell der Demokratie, das auf der Mehrheitsregel basiert. Die beiden Demokratiemodelle unterscheiden sich vor allem hinsichtlich des Modus der Verkopplung von Gesellschaft und Staat. Modelltheoretisch symbolisieren Konsens- und Konkurrenzmodell der Demokratie zwei unterschiedliche gesellschaftliche Wege in die Moderne: zum einen den angelsächsischen Weg eines individualistischen und am Markt und Wettbewerb orientierten Gesellschaftsmodells, zum anderen den kontinentaleuropäischen Weg eines „organischen“ Gesellschaftsmodells, das sich durch die Einbindung kollektiver Gemeinschaften in die Gestaltung und Umsetzung von Politik auszeichnet (vgl. Schmidt 2010: Kap. 18).

Im kontinentaleuropäischen Modell ist der Einzelne jeweils eingebettet in eine spezifische kollektive Identität, die auf geteilten Werten und Normen basiert. Die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe und einem gesellschaftlichen Milieu wird über Mitgliedschaft konstituiert. Wenn nun die „Stammkunden verloren gehen“, so wird diesem Modell der Demokratie der Boden bzw. die Legitimation entzogen. Und in der Tat haben wir uns ab den 1990er Jahren – erst ganz allmählich, doch im vereinten Deutschland mit zunehmender Geschwindigkeit – immer mehr in die Richtung einer primär marktorientierten Gesellschaft sowie einer Konkurrenzdemokratie im politischen Raum entwickelt. Als Indizien hierfür sind u. a. Veränderungen im Parteiensystem, Ausstieg aus den Wirtschaftsverbänden auf der Arbeitgeberseite, Zunahme von Streiks auf der Arbeitnehmerseite, Niedergang der Professionen und die Verbetriebswirtschaftlichung nahezu aller gesellschaftlich relevanten Bereiche zu nennen, angefangen beim Gesundheitswesen und den sozialen Dienstleistern bis hin zu Universitäten, Schulen, ja selbst Kindergärten. Doch was hat die große Politik und die Veränderung der Einbindung von

Bürgern und Bürgerinnen in gesellschaftspolitische Prozesse und Strukturen mit den Vereinen zu tun? Vereine sind Strukturmoment unseres Lebens vor Ort und sitzen nicht bei Tarifverhandlungen mit am Tisch.

**5. HEILE WELT IM KLEINEN?**

Und in der Tat schien es lange so, als hätten die Veränderungen auf der Makro-Ebene des politischen Systems und der Gesamtgesellschaft keine gravierenden Auswirkungen auf das gesellschaftliche Leben vor Ort in den Vereinen. Und auch hierfür gab es einen starken Indikator: der Boom der Sportvereine! Der Gründungsboom der Sportvereine und ihre Attraktivität bei den Mitgliedern war lange Zeit ungebrochen und entwickelte sich dynamisch. Es schien – zumindest auf den ersten Blick – so, als wäre die lokale Ebene und die Welt des Sports, der Vereine und der Freizeitgestaltung völlig abgekoppelt vom Gesamttrend des Rückgangs der Attraktivität von Mitgliedschaft. Übersehen wurde hierbei allerdings, dass die Attraktivität der Sportvereine einherging mit ihrem tiefgreifenden Wandel. Kurz gesagt: Die Sportvereine als Gemeinschaft von Sporttreibenden entwickelten sich fast „unter der Hand“, aber kontinuierlich und nachhaltig

zu Anbietern von Freizeitaktivitäten und Gesundheitsdienstleistungen. Oder anders ausgedrückt: Der Verein als Gemeinschaft von Gleichen, die mit- und füreinander Club-Güter produzieren, veränderte sich zu einer ehrenamtlich geleiteten Organisation, die für Dritte auf dem Markt der Möglichkeiten in Konkurrenz zu anderen Organisationen – wie etwa Muckibuden, Ballett- und Yoga-Studios sowie Wellness-Zentren – mit Sportangeboten um Kunden wirbt.

Ohne jeden Zweifel haben sich zumindest die großen Sportvereine mit mehr als 2000 Mitgliedern inzwischen längst zu effizient geführten Dienstleistungsanbietern verändert. Sie sind inzwischen in einem beachtlichen Umfang verbetriebswirtschaftlicht. Ihre Profi-Abteilungen – vor allem im Fußball – werden zwar noch unter dem Dach des alten Vereins geführt, aber diese sind längst abgekoppelt und als GmbH oder sogar als Aktiengesellschaft organisiert (vgl. Zimmer et al 2011).

Doch Unternehmen und Vereine basieren auf sehr unterschiedlichen Organisationsmodellen. Während das Unternehmen auf ein hierarchisches Konzept von Steuerung und Kontrolle zur Effizienzmaximierung setzt, steht beim Verein von Konzept und Idee her die

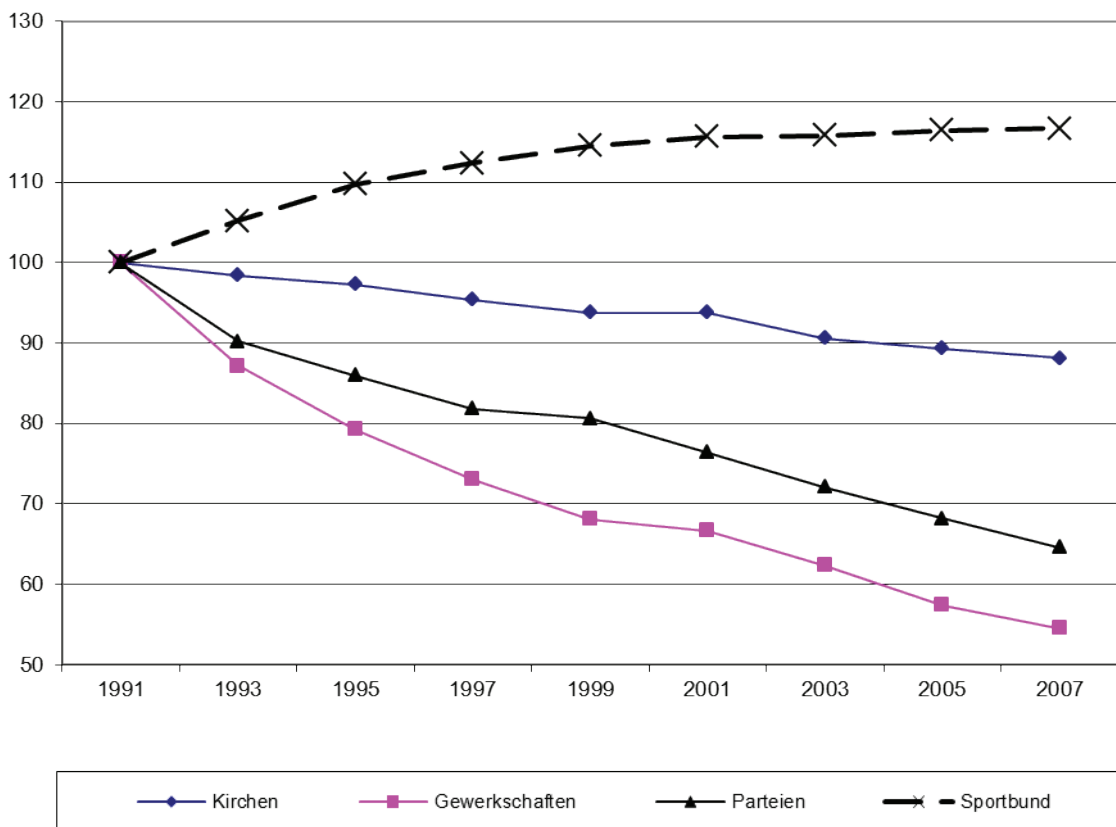


Abb. : Entwicklung von Mitgliederorganisationen. Quelle: Alscher et al. 2009: 51.

Organisation von Gemeinschaft und eine Entscheidungsfindung durch Verhandlung im Zentrum. Somit besteht konzeptionell und modelltheoretisch eine Inkompatibilität zwischen Dienstleistungsunternehmen – mit der Betonung auf Unternehmen – und dem Konzept des Vereins als Gemeinschaft von Mitgliedern. Folgerichtig entkoppelt sich bei verbetriebswirtschaftlichen Vereinen die Leitungsebene zunehmend von der Vereinsmitgliedschaft. Oder anders ausgedrückt: Die kollektive Identität, die „den Laden zusammenhält“, der gemeinsame Ideenhorizont und die geteilten Werte und Normen des Vereins gehen verloren. Entscheidet sich ein Sportinteressierter für das Angebot eines Vereins, da dieses billiger ist als die Mitgliedschaft im Fitness-Studio, so besteht aus der Sicht des Einzelnen keine Notwendigkeit und schon gar kein Anreiz, mit ehrenamtlicher Arbeit im Vorstand zur Dienstleistungserstellung des Vereins beizutragen.

Nun sind die Sportvereine nur die „Spitze des Eisbergs“. Auch andere Vereine haben inzwischen einen grundlegenden Prozess der Verbetriebswirtschaftlichung vollzogen. Es geht auch gar nicht anders, da mittlerweile alle Organisationen miteinander in Konkurrenz um Mitglieder, Sponsoren, öffentliche Mittel und Spendengelder stehen. Nur noch die ganz kleinen Vereine und diejenigen, die sich gerade erst gegründet haben und noch voll vom Elan der Mitglieder der „ersten Stunde“ getragen werden, zeichnen sich durch ein geringes Maß an betriebswirtschaftlicher Organisationsführung aus. Es ist daher auch nicht verwunderlich, dass die Sportvereine als erste – und zwar schon Mitte der 1990er Jahre – über Rekrutierungsprobleme bei der Besetzung von Vorstandspositionen zu klagen begannen (Hartmann-Tews 1996: 176). Neueren Untersuchungen zufolge haben die Sportvereine in den letzten Jahren sukzessive ehrenamtliches Leitungspersonal verloren (Alscher et al 2009: 31f, in Zimmer et al. 2011: 308). In einer aktuellen Untersuchung wurde ermittelt, dass mittlerweile sogar 85% der Vereine über Besetzungsprobleme bei Vorstandspositionen klagen (Priller et al 2012: 23). Das heißt die Problematik ist längst nicht mehr auf den Sport beschränkt, sondern eine alle Vereinssparten tangierende Herausforderung.

In der Retroperspektive wird deutlich, dass die Sozialwissenschaften nicht ganz unbeteiligt waren am Image- und Attraktivitätsverlust der Vereine. Lange Zeit wurde – gerade von Seiten der Sozialwissenschaften – nicht die Bedeutung und gesellschaftliche Relevanz der Arbeit von Vereinsvorständen herausgestellt, sondern Verein wurde schlicht mit „Vereinsmeierei“ gleichgesetzt und Vorstandstätigkeit in einem

Atemzug mit Geklügel und bierseeliger Freizeitbeschäftigung genannt. Die junge Generation, „die Kinder der Freiheit“, so der Soziologe Ulrich Beck Ende der 1990er Jahre, „hassen Vereine mit ihren Formalismen und ihrem ... verschrobenen und verlogenen „selbstlosem“ Engagement ... Wer sich engagieren will, geht zu Greenpeace“ (Beck 1997: 13).

## 6. DIE KONKURRENZ DER NGOS

Inzwischen stehen Vereine längst nicht mehr im Zentrum des öffentlichen Interesses. NGOs – zentral gesteuerte Organisationen mit professionellem Management und kleinen Führungsstäben – gelten als moderner, effizienter und attraktiver. Prototyp unter den NGOs ist immer noch Greenpeace als internationaler NGO-Multi mit nationalen Dependancen. Bei Greenpeace gibt keine Mitgliedschaft im traditionellen Sinn. Vor Ort sind Anhänger von Greenpeace zwar tätig, doch es gibt keine unabhängigen lokalen Vereine, die Delegierte in die Dachorganisation bzw. in die jeweilige Zentrale nach Hamburg, London oder Vancouver entsenden. Die Entscheidung, was gemacht und welche Kampagne gefahren wird, treffen die Greenpeace ManagerInnen in den Zentralen. Die ehrenamtlich Tätigen und bürgerschaftlich Engagierten vor Ort – bei Greenpeace mehr als drei Millionen weltweit – können mitmachen, aber nicht mitentscheiden. Im Unterschied zu den vielen Vereinen war Greenpeace von Anfang eine betriebswirtschaftlich geführte Organisation. Ja mehr noch, der Gründer von Greenpeace International – David McTaggart – adaptierte das Modell der Unternehmung für die Umweltorganisation.

Im Unterschied zum Verein berechnet sich der Erfolg der NGOs insofern nicht mehr anhand von Mitgliederzahlen. Entscheidend sind vielmehr die Höhe der eingeworbenen Spenden sowie die Erlöse aus dem Verkauf von Merchandise-Produkten. Dies wiederum ist abhängig von der medialen Präsenz der betreffenden NGO. Die Organisationsbindung erfolgt zwar immer noch über geteilte Werte und aufgrund der Übereinstimmung im Hinblick auf eine gemeinsame Idee, aber die Bindung ist nicht mehr über Mitgliedschaft organisiert. Vielmehr ist es die medial vermittelte Idee, die Bindung konstituiert.

Es gibt viele Gründe, warum NGOs wie Greenpeace derart attraktiv sind. Sie sind medial präsenter, professioneller im Auftreten, schlagkräftiger und image-trächtiger. Darüber hinaus ist ein Engagement bei Greenpeace oder einer anderen NGO viel eher mit

den neuen Anforderungen unserer Arbeitswelt, wie auch den neuen Profilen von Studium, Beruf und auch Familie zu vereinbaren. Die Bindungen an die Organisation sind flexibler und fluider. Es wird nicht soviel von den Engagierten verlangt wie im Verein. Das soziale Milieu spielt noch eine Rolle. Aber es ist nicht mehr so wichtig. Mit anderen Worten: Zwischen dem traditionellen Organisationsmodell – Verein – und dem neuen Organisationsmodell – NGO – bestehen ganz erhebliche Unterschiede. Diese betreffen die Organisations- und Rechtsform ebenso wie den Modus der Entscheidungsfindung, die Bindung der Mitglieder oder besser der Anhängerschaft, die Ressourcenstruktur sowie insbesondere auch die Gestaltung der Leitungsebene.

Gegenüber dem Verein bietet die NGO ein Alternativmodell zur Organisation von gesellschaftlichen Anliegen und gemeinschaftsrelevanten Aktivitäten. Es geht nicht darum, dieser neuen Form der Organisation gesellschaftlicher Anliegen das Wort zu reden. Aber große Teile der Engagementpolitik (Olk/Klein/Hartnuß 2009), die sich in Deutschland in den letzten Jahren entwickelt hat, sind eher mit einem NGO-Organisationsmodell in Einklang zu bringen als mit dem klassischen Vereinsmodell. Anzuführen ist hier z. B. die Arbeit der Freiwilligenzentralen. Ursprünglich war es das Hauptanliegen dieser Vermittlungsinstanzen, für Engagement zu begeistern und Interessierte an Engagement heranzuführen. Dies ist wesentlich einfacher, wenn man Engagement im Schnupperkurs zeitlich befristet und eingebettet in Volunteer Management ausprobieren kann. Und hierfür sind voll professionelle, nur von Hauptamtlichen geleitete Organisationen eher geeignet als die klassischen

Mitgliederorganisationen. Auch das Volunteer Management beruht auf dem Konzept einer vertragsmäßig geregelten und zeitlich befristeten unbezahlten Organisationstätigkeit, wobei die jeweilige Aufgabe von einer hauptamtlichen Kraft den an Engagement Interessierten zugewiesen wird. Der Trend geht also voll in die Richtung einer flexiblen Anpassung des Engagements an die Bedürfnisse unserer Zeit. Eine mit vielen Verpflichtungen und auch mit strategischer Verantwortung verbundene Leitungstätigkeit passt daher nicht mehr so recht ins Bild. Solche Tätigkeiten sind zudem sehr schwer mit den Anforderungen an Mobilität, Flexibilität und zeitliche Verfügbarkeit unserer heutigen Arbeitswelt zu vereinbaren.

Zudem ist zu berücksichtigen, dass sich unsere Gesellschaft vor Ort in den letzten Jahren massiv verändert hat. Im Großen wie im Kleinen erleben wir derzeit eine Festivalisierung des gesellschaftlichen Lebens. Was der Bundespresseball und die Bambi-Verleihung für die Prominenz der Republik sind, findet man heute auch im Kleinen: Äußerst beliebt sind sog. Charity-Veranstaltungen, wo man sich trifft und austauscht. Sie brauchen einen prominenten Schirmherrn, eine schöne Lokalität, Musik und die lokale Presse und schon kommen die Wichtigen vor Ort zusammen. Selbstverständlich gibt es immer noch die lokalen Foren und Orte, wo Vorentscheidungen getroffen werden und wo sich die lokalen Eliten der Geschäftsleute und der Verwaltungsspitzen austauschen, aber es sind nicht mehr primär die Vorstände der Vereine, wo man sich trifft. Da Anreiz und Nutzen nicht mehr gegeben sind, wird es immer schwieriger, Engagierte für die Übernahme von Leitungs- und Führungsaufgaben in Vereinen zu gewinnen.

	Klassischer Verein	NGO
Organisationsform	Eingetragener Verein und Mitgliederorganisation	Gemeinnützige GmbH und Geschäftsmodell
Leitung	Ehrenamtlicher Vorstand	Professionelle Geschäftsführung
Entscheidungsfindung	Mitgliederversammlung	Kreis der Gesellschafter bzw. Geschäftsführung
Leistungserstellung	Von und für Mitglieder	Professionalisiert und für die allgemeine Öffentlichkeit
Finanzierung	Mitgliederbeiträge	Fundraising & Merchandising
Bindungsmuster	Geteilte Werte & Gemeinschaft	Geteilte Werte & Gemeinschaft

Abb.: Gegenüberstellung traditioneller Verein und neue NGO. Quelle: eigene Darstellung.

## 7. ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN

Was ist zu tun angesichts eines Szenarios einer aktiven Zivilgesellschaft mit wachsender Begeisterung für Engagement im Dienst der Gemeinschaft, aber gleichzeitiger krisenhafter Organisationsentwicklung der Vereine? Was kann man machen, um Leitungstätigkeit im Verein wieder attraktiver zu gestalten? Auf diese Frage lässt sich keine einfache Antwort geben: Es ist zu differenzieren zwischen eher handfesten Hilfen für Vereine, die richtige Person für ein wichtiges Amt im Vorstand zu rekrutieren. Gleichzeitig aber brauchen wir eine langfristig angelegte Strategie mit der Zielsetzung der Etablierung eines neuen veränderten Diskurses, der Gemeinschaft und Selbstorganisation jenseits von reinen Geschäfts- und Unternehmensmodellen wieder salonfähig macht.

Für die handfeste Hilfe weist u. a. das Projekt der Bosch-Stiftung „Engagement braucht Leadership“ (o.J.) einen gangbaren Weg. Wir brauchen in Zukunft mehr von solchen Programmen. Es sind nicht nur Unternehmen, die in Zukunftsentwicklung investieren und sich in punkto Personalentwicklung und -rekrutierung besser „aufstellen“ müssen. Auch die Vereine wissen längst, dass Organisationsentwicklung für sie ein unbedingtes Muss darstellt.

Allerdings reicht dies nicht aus, um eine Trendwende zu erreichen. Noch ist der Markt als alternative Institution zu Gemeinschaft im öffentlichen Diskurs viel zu attraktiv und hochgeschätzt. Doch wir sollten endlich einsehen, dass wir nicht alles messen und quantifizieren können. Engagement für die Gemeinschaft ist schon für sich genommen ein Wert. Es muss nicht als Social Entrepreneurship bezeichnet werden. Mitzumachen, Dabei-Zu-Sein, Sinnvolles mit Geld und Zeit zu unterstützen, ist an und für sich sinnvoll und wichtig. Es muss dabei nicht auch noch der Return on Social Investment quantifiziert werden. Aber dies betrifft eher die Diskurs-Rhetorik und die Vermarktungslogik von Programmen.

Was derzeit fehlt ist ein gezieltes Marketing für den Wert von Gemeinschaft. Wir werden immer ungleicher in Deutschland. Die Einkommen gehen massiv auseinander. Die Lebenslagen und auch die Lebenschancen driften auseinander. Wir haben eine zunehmende soziale Segregation in den Städten und eine Verarmung ganzer Landstriche. Neben neuen Geschäftsmodellen brauchen wir daher dringend neue Gemeinschaftsmodelle. Es spricht viel dafür, dass die neuen Gemeinschaftsansätze in der Tradition der Produktion von Clubgütern stehen. Im ländlichen Raum

tun sich Menschen zusammen und gründen einen „Dorfladen“, der als Ort der Gemeinschaft konzipiert ist und von bürgerschaftlichem Engagement getragen wird. Nachbarschaften werden wieder neu gelebt. Energie-, Konsum-, Bau- und Wohnungsgenossenschaften liegen voll im Trend. Es scheint daher einiges daraufhin zu deuten, dass die Mitgliederorganisation Genossenschaft neu entdeckt und wieder belebt wird, um jenseits einer zunehmend Ungleichheit erzeugenden Wirtschaft eine veränderte, ja alternative Form der Verfolgung ökonomischer bei Beibehaltung gemeinschaftlicher Anliegen zu ermöglichen.

## LITERATUR

- Alemann, Ulrich/Tönnemann, Wolfgang (1992): Die Dinosaurier werden immer trauriger! Ein kleiner Essay über große Parteien, in: Perspektiven DS H 1, S. 15-23.
- Alscher, Mareike/Dathe, Dietmar/Priller, Eckhard/Speth, Rudolf (2009): Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung/BMFSFJ.
- Beck, Ulrich (1997): Kinder der Freiheit, in: Beck, Ulrich (Hrsg.): Kinder der Freiheit, Edition Zweite Moderne, Frankfurt, S. 9-33.
- Bosch-Stiftung, o. J.: Engagement braucht Leadership, <http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/html/33875.asp>
- Braun, Sebastian/Hansen, Stefan (2004): Soziale und politische Integration durch Vereine?, in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen: Zwischen Meier und Verein. Modernisierungspotentiale im Ehrenamt, Jg. 17/1, S. 62-69.
- Buchanan, James M. (1965): An Economic Theory of Clubs, in: *Economica*, Volume 32, Issue 125, S. 1-14.
- Hartmann-Tews, Ilse (1996): Sport für alle!? Strukturwandel europäischer Sportsysteme im Vergleich: Bundesrepublik Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Schorndorf.
- Krimmer, Holger/Priemer, Jana (2013): Zivis: Zivilgesellschaft in Zahlen, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Berlin.
- Lehmbruch, Gerhard (1979): Der Januskopf der Ortsparteien. Kommunalpolitik und das lokale Parteiensystem, in: Köser, Helmut (Hrsg.): Der Bürger in der Gemeinde, Hamburg, S. 320-334.
- Olk, Thomas/Klein, Ansgar/Hartnuß, Birger (Hrsg.) (2009): Engagementpolitik, Wiesbaden.
- Priller, Eckhard/Alscher, Mareike/Droß, Patrick J./Paul, Franziska/Poldrack, Clemens J./Schmeißer,

## II VEREINE UND IHRE EHRENAMTLICHEN VORSTÄNDE

- Claudia/Waitkus, Nora (2012): Dritte-Sektor-Organisationen heute. Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen – Ergebnisse einer Organisationsbefragung, WZB Discussion Paper SP IV 2012-402, Berlin: WZB.
- Schmidt, Manfred G. (2010): Demokratietheorien, Wiesbaden.
- Streeck, Wolfgang (1987): Vielfalt und Interdependenz, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 39, S. 471-495.
- Zapf, Wolfgang (1989): Über soziale Innovationen. In: Soziale Welt, 40 (1/2), S. 170-183.
- Zimmer, Annette (1999): Staatsfunktionen und öffentliche Aufgaben, in: Ellwein, Thomas/Holtmann, Everhard (Hrsg.): 50 Jahre Bundesrepublik Deutschland, PVS-Sonderheft 30, Opladen, S. 211-228.
- Zimmer, Annette (2007): Vereine – Zivilgesellschaft konkret, Wiesbaden.
- Zimmer, Annette/Basic, Anton/Hallmann, Thorsten (2011): Sport ist im Verein am schönsten? in: Rauschenbach, Thomas/Zimmer, Annette (Hrsg.) (2011): Bürgerschaftliches Engagement unter Druck?, Opladen, S. 269-385.

**Prof. Dr. Annette Zimmer** ist Professorin für Vergleichende Politikwissenschaft und Sozialpolitik am Institut für Politikwissenschaft der Universität Münster.



## III VEREINSVORSTAND GESUCHT – VEREINE IN DER LEITUNGSKRISE

ECKHARD PRILLER/MAREIKE ALSCHER/PATRICK DROSS/CLAUDIA SCHMEISSER

### VEREINE UNTER VERÄNDERUNGSDRUCK

Vereine sind mit fast 600.000 Organisationen die häufigste Rechtsform des Dritten Sektors in Deutschland. Ihnen kommt sowohl in sozialer, politischer, kultureller und wirtschaftlicher Hinsicht eine große Bedeutung zu. Entsprechend wichtig sind statistisch belastbare Informationen zu den Organisationen und ihrer aktuellen Situation. Die Projektgruppe Zivilengagement des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB) hat im Rahmen der von der Hans Böckler Stiftung und der Jacobs Foundation geförderten Organisationsbefragung „Organisationen heute – zwischen eigenen Ansprüchen und ökonomischen Herausforderungen“ ein besonderes Gewicht auf die Betrachtung der Vereine gelegt. Eine zentrale Zielstellung ist es, deren aktuelle Entwicklungen und Problemlagen anhand einer fundierten Datengrundlage zu untersuchen. Insgesamt beteiligten sich an der Ende 2011 bis Anfang 2012 durchgeführten Befragung 3.111 Dritte-Sektor-Organisationen (Vereine, gemeinnützige GmbHs, Genossenschaften und Stiftungen). Dies entspricht einer Rücklaufquote von 26 Prozent. Von den 6.359 angeschriebenen Vereinen antwortete mit 2.063 fast jeder dritte (32 Prozent).

Die Ergebnisse belegen eindrucksvoll die Heterogenität und Dynamik der Vereinslandschaft in Deutschland. Starke Unterschiede zeigen sich zwischen den Tätigkeitsfeldern und bei der Größe der Vereine, aber auch bei der Betrachtung auf Länderebene. Die Ursachen für Differenzen auf Länderebene sind dabei vor allem bei landespolitischen Einflüssen zu suchen.

Die Vereine selbst sehen ihre Aussichten für die Zukunft nicht nur optimistisch. Sie signalisieren, dass das Gemeinschaftsgefühl in ihren Organisationen schwindet und ihnen die Überalterung sowie die

Besetzung ehrenamtlicher Leitungspositionen besondere Schwierigkeiten bereiten. Gleichzeitig verspüren sie einen gestiegenen Wettbewerbsdruck und benennen zahlreiche Probleme, die in einem hohen Maße mit finanziellen Aspekten verbunden sind. Mittelkürzungen und strengere Vergabekriterien spielen dabei eine zentrale Rolle. In diesem Kontext wird vor allem das Verhältnis zum Staat von vielen Vereinen als schwierig beschrieben.

### ÖKONOMISIERUNG GEWINNT AN FAHRT

1. Unter dem Einfluss zunehmender Ökonomisierungstendenzen sehen sich die Vereine mit dem verstärkten Einzug betriebswirtschaftlicher Orientierungen konfrontiert. Die Einführung wettbewerbsförmiger Anreize und eine Ausrichtung der Förderpraxis an Effizienz- und Leistungskriterien setzen für ihre Tätigkeit neue Maßstäbe. Es stellt sich aktueller denn je die Frage, wie dies zukünftig mit ihrer Bedeutung als zivilgesellschaftliche Organisationen, also als Orte der Selbstorganisation und des freiwilligen Engagements vereinbar ist.
2. Aus den Befragungsergebnissen geht hervor, dass knapp die Hälfte (48 Prozent) der beteiligten Vereine eine Zunahme des Wettbewerbsdrucks verzeichnet: Vor allem um öffentliche Mittel (63 Prozent) und um KundInnen bzw. KlientInnen (42 Prozent) wird konkurriert. Unterschiede zeigen sich dabei in Hinblick auf die Tätigkeitsbereiche: Vereine in den Bereichen Gesundheit (68 Prozent), Soziales (59 Prozent) sowie Bildung (58 Prozent) waren überdurchschnittlich häufig einem erhöhten Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Die Entwicklung

macht jedoch auch vor weniger dienstleistungsgeprägten Tätigkeitsbereichen nicht halt: Im Sport (46 Prozent) oder im Umweltbereich (42 Prozent) registrierten immerhin gut zwei von fünf Vereinen eine Verstärkung des Wettbewerbs.

Betriebswirtschaftliche Verfahren sind nach den Angaben der Organisationsbefragung inzwischen aus dem Arbeitsalltag vieler Vereine nicht mehr wegzudenken. Rund zwei Drittel (68 Prozent) nutzen solche Instrumente, um ihre Arbeit professioneller zu gestalten. Am häufigsten wurden dabei das Qualitätsmanagement (56 Prozent) sowie die Kosten- und Leistungsrechnung (56 Prozent) genannt, insbesondere von den Vereinen aus den Bereichen Gesundheit und Soziales. Für die hohe Verbreitung lassen sich verschiedene Gründe anführen. So greifen einerseits, gerade in den genannten Bereichen, vielfach rechtliche Regelungen, durch die Maßnahmen des Qualitätsmanagements obligatorisch geworden sind. Andererseits spielt für viele Vereine der Wunsch eine Rolle, sich mittels solcher BWL-Instrumente professioneller aufzustellen und gegenüber steigenden Legitimationsanforderungen zu behaupten.

Auswirkungen eines steigenden Ökonomisierungsdrucks zeigen sich nach den Befragungsergebnissen auf verschiedenen Ebenen. Vereine mit steigendem Wettbewerbsdruck führen deutlich häufiger rationalisierende Veränderungen ihrer Strukturen durch. Darunter fallen Ausgründungen, Fusionen oder der Aufbau bzw. die Schließung ganzer Teilbereiche. Der hohe Verbreitungsgrad betriebswirtschaftlicher Instrumente steigt unter Wettbewerbszunahme noch weiter an. Schließlich wird das Selbstverständnis der Vereine unter Ökonomisierungsdruck stärker durch wirtschaftliche und Dienstleistungsorientierungen geprägt. Die Ausrichtung am Gemeinwohl nimmt dabei jedoch nicht ab.

#### **FREIWILLIGES ENGAGEMENT: UNVERZICHTBAR ABER RAR**

Vereine ohne Engagement sind kaum denkbar. Kein Wunder also, dass fast alle Vereine (97 Prozent) Engagierte haben. Für 89 Prozent sichern sie nach den Aussagen in der Organisationserhebung sogar ihre Existenz. Umso alarmierender ist es, dass 80 Prozent der Vereine ein Problem haben, Engagierte zu finden. Dies trifft insbesondere auf Länder wie Sachsen (85 Prozent), Thüringen (83 Prozent) und Sachsen-Anhalt (82 Prozent) zu, die laut Freiwilligensurvey eine geringe Engagementquote aufweisen. Aber auch die

Vereine in Baden-Württemberg (80 Prozent) – ein Bundesland mit Spitzenwerten bei den Engagementquoten – signalisieren dies als wichtiges Problem.

Eine besondere Form des Engagements sind die ehrenamtlich ausgeführten Leitungs- sowie Beratungs- und Aufsichtsfunktionen im Rahmen von Vorständen, Beiräten, Ausschüssen oder Arbeitskreisen. Da 85 Prozent der Vereine angaben, dass es für sie immer schwerer wird, die ehrenamtlichen Leitungs- und Beratungsfunktionen zu besetzen, deutet sich eine Krise des Ehrenamts an. So war „Einer muss es ja machen“ in der Organisationsbefragung der wichtigste Grund dafür, warum Personen im Verein in ehrenamtliche Funktionen gelangen.

Die Angaben decken sich mit den Ergebnissen aus dem Freiwilligensurvey, demnach die Anteile derer, die eine Leitungsfunktion übernehmen, seit 1999 um fünf Prozentpunkte zurückgingen. Zuletzt war ein knappes Drittel (32 Prozent) der Engagierten mit solchen Funktionen betraut. Die Ursachen hierfür sind vielschichtig und sowohl beim Einzelnen, den Organisationen sowie generell in gesellschaftlichen Entwicklungen wie dem demographischen Wandel zu sehen. Wenn man auf die Vereine schaut, können sowohl die vorhandenen Organisationsstrukturen als auch die Mentalitäten der Organisationsmitglieder für die Problematik mitverantwortlich sein. Wie junge Menschen in Vereine eingebunden sind und wie sie an verantwortliche Positionen herangeführt werden, ist dabei in Betracht zu ziehen. Allein in 37 Prozent der Vereine sind keine jungen Menschen im Alter von 14 bis einschließlich 30 Jahren in ehrenamtlichen Leitungsfunktionen vorhanden. Bei der Hälfte der Vereine sind sie nicht in den ehrenamtlichen Beratungs- und Aufsichtsgremien vertreten. Besonders in den Bereichen Freizeit, Bildung und Gesundheit ist die Lage angespannt. Es reicht offensichtlich nicht aus, wenn sich nur ein knappes Drittel (32 Prozent) der Vereine gezielt um die Entwicklungs- und Aufstiegschancen von jungen Engagierten kümmert.

Doch das Defizit im Engagement beginnt bereits bei der Mitgliederstruktur. Dort wo junge Menschen als Mitglieder schon heute unterrepräsentiert sind, und das trifft für mehr als jeden zweiten Verein (59 Prozent) zu, wird auch die Gewinnung von jungen Engagierten schwer sein.

## ATTRAKTIVITÄT DER ARBEITSVERHÄLTNISSE IN GEFAHR

In Folge einer zunehmend professionellen Arbeitsweise und verstärkten Dienstleistungsorientierung hatte mehr als die Hälfte der befragten Vereine (53 Prozent) hauptamtliche MitarbeiterInnen. Vor allem in den klassischen dienstleistungsgeprägten Tätigkeitsbereichen wie dem Bildungs- (68 Prozent), Gesundheits- (74 Prozent) und Sozialwesen (75 Prozent) ist der Anteil der Vereine mit Beschäftigten hoch. Ein Blick auf die Bundesländer offenbart, dass insbesondere in den Stadtstaaten Berlin (74 Prozent) und Hamburg (73 Prozent) die große Mehrheit der Vereine Beschäftigte hat, während dies in den Flächenstaaten wie beispielsweise Baden-Württemberg (44 Prozent), Niedersachsen (46 Prozent) und Bayern (48 Prozent) auf weniger als die Hälfte zutrifft. Ähnlich wie in allen Rechtsformen des Dritten Sektors besteht die Belegschaft in den Vereinen zu mehr als zwei Drittel (70 Prozent) aus Frauen.

Zunehmende Ökonomisierung, einhergehend mit der Abnahme öffentlicher Fördermittel sowie steigender wirtschaftlicher Unsicherheit haben offenbar die Verbreitung von Beschäftigungsverhältnissen jenseits der Vollzeitarbeit begünstigt: Lediglich 34 Prozent der Arbeitsverträge in den Vereinen basieren auf Vollzeit. Es überwiegen Teilzeittätigkeiten, Minijobs, Midijobs, Leih-/Zeitarbeitsverhältnisse oder Ein-Euro-Jobs. Neben Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen (34 Prozent) sind besonders Minijobs (25 Prozent) bei den Vereinen weit verbreitet. Vor allem in den traditionell engagementgeprägten Tätigkeitsbereichen Kunst und Medien (39 Prozent) sowie Sport und Freizeit (48 Prozent) ist deren Anteil besonders hoch. Als Gründe für den Einsatz von Minijobbern nennen die Vereine vorrangig den begrenzten Bedarf an hauptamtlich Beschäftigten (67 Prozent), da ein Großteil der anfallenden Arbeiten häufig über ehrenamtlich Engagierte oder Mitglieder gedeckt wird. Zugleich gibt mehr als die Hälfte (58 Prozent) der befragten Vereine finanzielle Gründe an.

Finanzielle Probleme spiegeln sich jedoch nicht nur bei der Verbreitung von Minijobs wider. Auch die Vergabe von befristeten Beschäftigungsverhältnissen wird zumeist mit einer zeitlich begrenzten Finanzierungsmöglichkeit begründet (72 Prozent). Auf die Frage welche Probleme sie allgemein bei der Einstellung hauptamtlichen Personals haben, kristallisieren sich ebenfalls monetäre Faktoren als Hauptgrund heraus: Allen voran werden geringe finanzielle Spielräume für Neueinstellungen sowie Belastungen durch Lohnkosten angegeben.

Eine Entspannung dieser Situation ist nicht in greifbarer Nähe. Die häufig kritische Beschäftigungssituation wird sich auf kurze Sicht nicht ändern. Dies bedroht die Attraktivität der Arbeitsverhältnisse und erschwert die Gewinnung qualifizierten Personals. Letztlich besteht die Gefahr, dass die Vereine ihr breites Tätigkeitsspektrum nicht mehr nach Umfang und Qualität entsprechend ausreichend aufrechterhalten können.

## FINANZIERUNG – UNSICHERHEIT NIMMT ZU

Für einen großen Teil der Vereine bestimmen die finanzielle Situation und die Abhängigkeit von einzelnen Finanzierungsquellen ihr Tätigkeitsspektrum und ihre Arbeitsweise maßgeblich. Insofern sieht jeder zweite Verein (51 Prozent) die zu starke Abhängigkeit von der öffentlichen Finanzierung und 67 Prozent die fehlende Planungssicherheit aufgrund unklarer Einnahmeentwicklung als ein Problem an. Immerhin gut jeder zehnte Verein (11 Prozent) hatte nach eigenen Angaben ein negatives Jahresergebnis. Insgesamt ist das Finanzvolumen der Vereine nach der Organisationserhebung sehr unterschiedlich. Während fast die Hälfte der Vereine (46 Prozent) jährliche Gesamteinnahmen von unter 20.000 Euro hatte und etwas mehr als jeder dritte Verein (37 Prozent) über 20.000 – 500.000 Euro verfügte, hatten 12 Prozent zwischen 500.000 und 3 Millionen Euro sowie nur 5 Prozent mehr als 3 Millionen Euro finanzielle Gesamteinnahmen.

Dabei sind die Finanzierungsquellen sehr vielfältig und das Gewicht ist unterschiedlich auf einzelne Bestandteile des Finanzierungsmix verteilt. Während fast ein Drittel (29 Prozent) der Einnahmepositionen öffentliche Zuschüsse oder Zuwendungen waren, stammten 38 Prozent aus Leistungsentgelten (z. B. in Form von Pflegesätzen) und 19 Prozent waren sogenannte selbsterwirtschaftete Mittel in Form von Mitgliedsbeiträgen oder Verkaufserlösen. Nur 13 Prozent der Einnahmen resultierten aus Spenden oder Sponsoring. Bei einem Vergleich der seit 2005 eingetretenen Veränderungen einzelner Finanzierungsformen sind die öffentlichen Zuschüsse und Zuwendungen bei einem hohen Anteil der Vereine gesunken (39 Prozent) und nur bei 19 Prozent gestiegen. Der Rückgang öffentlicher Mittel konnte auch nicht durch Spenden und Sponsoring kompensiert werden, denn hier verzeichneten 30 Prozent einen Rückgang und nur 21 Prozent einen Anstieg. Zudem ist der Anteil der Vereine mit einer gesunkenen institutionellen Förderung deutlich größer als jener, der einen Anstieg

verzeichnete. Diese Veränderungen wurden nicht mit einer verstärkten Projektförderung aufgefangen, denn die Bilanz zwischen sinkender und gesteigener Projektförderung ist ausgeglichen.

Die Vereine stehen gegenwärtig enormen Herausforderungen gegenüber. Bisher gelingt es einem großen

Teil von ihnen, den veränderten Ansprüchen gerecht zu werden – mit der Erweiterung oder Modifizierung der Tätigkeitsfelder, einem verbesserten Management oder Einsparungen. Gleichzeitig zeichnen sich aber die begrenzten Lösungspotentiale entlang der traditionellen Spannungslinien zwischen Mission und Ökonomisierung immer deutlicher ab.

Die komplette Studie „Dritte-Sektor-Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen. Ergebnisse einer Organisationsbefragung“ mit weiteren Ergebnissen steht unter <http://www.wzb.eu/org2011> als Download bereit.

***Dr. sc. Eckhard Priller** ist Leiter der Projektgruppe Zivilengagement am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). **Mareike Alscher, Patrick Droß** und **Claudia Schmeißer** sind wissenschaftliche MitarbeiterInnen am WZB.*

HOLGER KRIMMER

## STEHEN VEREINE VOR EINER FÜHRUNGSKRISE?

„Bowling Alone“ war das Bild, mit dem Robert Putnam vor einigen Jahren die Öffentlichkeit mit der Diagnose vom Verlust von Gemeinsinn und Engagement in den Vereinigten Staaten alarmiert hat. „From bowling league to soccer nation“ war die lakonische Antwort, mit der Everett Carl Ladd einige von Putnams Befunden ins rechte Licht rücken wollte. Ladd bestreitet nicht, dass es einen Rückgang von Engagement und Mitgliedschaften in einzelnen Sparten des Vereinswesens gegeben haben mag. Das sei aber weniger Resultat eines Verlustes an Gemeinsinn, sondern Teil eines übergreifenden Strukturwandels im gemeinnützigen Sektor, den vergleichbar auch Theda Skocpol auf Ebene der Organisationen für den amerikanischen gemeinnützigen Sektor nachgezeichnet hat. Verlust ist danach Teil von Wandel, der gleichzeitig Neues hervorbringt. Und die Kehrseite des Rückgangs von Engagement und Geselligkeit in Bowlingvereinen sei der Zulauf, den Fußballvereine und andere in den letzten Dekaden erhalten hätten.

Vergleichbar für den deutschen Diskurs hat Thomas Olk bereits in den 1980er Jahren am Beispiel des sozialen Engagements einen Übergang vom alten zum neuen Ehrenamt diagnostiziert. Der Rückgang des klassischen ehrenamtlichen Engagements in den Reihen der freien Träger der Wohlfahrtspflege kontrastiere demnach mit der Entstehung neuer Engagementformen, für die später die begriffliche Klammer des „bürgerschaftlichen Engagements“ gefunden wurde. Kern der Dynamik seien Entwicklungen in den allgemeinen Lebenslagen und Arbeitsbedingungen von BürgerInnen sowie die daraus resultierenden Motive, die in Konflikt geraten mit überkommenen Organisationsstrukturen. Die verlorene Passung von Lebenslagen und organisationalen Rahmenbedingungen werde wieder hergestellt, indem gesellschaftliche Selbstorganisationsprozesse neue Organisationsformen hervorbringen. Netzwerkartige, kleinere und informeller strukturierte Organisationsformen erlaubten dem Einzelnen vermehrt eigene Gestaltungsansprüche im Engagement.

### DIE SITUATION DER VORSTÄNDE

Vorstände von Vereinen nehmen in diesem Bild eine Sonderrolle ein. Zwar können Organisationen der

Rechtsform Verein beide Ausprägungen annehmen: die von bürokratischen Tankern und jene von kleineren und durch mehr Spontaneität geprägten Zusammenschlüssen. Ungeachtet dessen erfordert die Übernahme von Vorstandstätigkeiten in Vereinen jedoch immer ein vergleichsweise langfristig angelegtes, stetiges Engagement mit höherer zeitlicher Inanspruchnahme. Rollenkonflikte zwischen Ehrenamt, Familie und Beruf können nicht dauerhaft zugunsten der privaten und beruflichen Lebenssituation aufgelöst werden. Das Engagement von Vereinsvorständen kontrastiert folglich mit dem Bild, nach dem organisationsgebundene Engagementformen den Möglichkeiten und Bedarfen neuer Lebenslagen und Arbeitsbedingungen angepasst werden.

Es erscheint daher auf den ersten Blick nachvollziehbar, dass – wie Befragungen zeigen – aus Sicht gemeinnütziger Organisationen die Gewinnung von ehrenamtlichen Führungskräften für Vorstandsaufgaben als zentrales Zukunftsproblem wahrgenommen wird (Beher/Krimmer/Rauschenbach/Zimmer 2007). Das gilt selbst dann, wenn im Bereich der Mobilisierung von einfachen Mitgliedern und Engagierten keine größeren Probleme wahrgenommen werden. Das Problem wird lediglich von den Organisationen weniger stark wahrgenommen, deren Führungsstrukturen teilweise verberuflicht sind.

Resultiert aus dem Strukturwandel bürgerschaftlichen Engagements daher eine Führungskrise gemeinnütziger Organisationen? Gehen mit dem Wandel vom Ehrenamt zum bürgerschaftlichen Engagements nach und nach jene Einstellungen, Motivlagen und Pflichtmotive verloren, die unverzichtbare Grundlage von „Hochengagierten“ sind und damit gerade jene, die üblicherweise Verantwortung als Funktionsträger übernommen haben? Ein Blick auf die Situation und Rekrutierung ehrenamtlicher Vereinsvorstände soll Klärung bringen.

### WAS SAGT DIE EMPIRIE?

Aktionsradius und Handlungsziele gemeinnütziger Organisationen spiegeln sich in der Rekrutierung ihres Führungspersonals wider. Das ergibt eine statistische

Auswertung der Befragung von über 2.000 haupt- und ehrenamtlichen FunktionsträgerInnen gemeinnütziger Organisationen (Krimmer 2011). Zwei Typen von Engagierten und deren Wege in Vorstandspositionen unterscheiden sich danach, ob es sich um FunktionsträgerInnen in Vereinen handelt, die eher politisch aktiv sind, oder solche, die vorwiegend Leistungen für Mitglieder oder Dritte erbringen.

Organisationen der Bereiche Menschenrechte und Internationales, Ökologie und Naturschutz und Frauen, deren Arbeitsschwerpunkt der Selbstwahrnehmung nach vorwiegend in der politischen Interessenvertretung liegt, rekrutieren Vorstände mit einem deutlich überdurchschnittlichen Bildungsniveau. Unter den Wertorientierungen dominieren partizipations- und selbstverwirklichungsorientierte Einstellungen. Für die Mobilisierung solcher FunktionsträgerInnen ist deren beruflich bedingte Mobilität kein Hindernis und die langjährige Integration in lokal gebundene, gemeinschaftliche Zusammenhänge keine Voraussetzung, da auch die Organisationen von kommunalen Kontexten entkoppelt agieren. Die meisten dieser ehrenamtlich engagierten Vereinsvorstände waren bereits vor ihrem aktuellen Amt in der gleichen Organisation ehrenamtlich engagiert. Das zeigt auch, dass Organisationen in den unterschiedlichen Bereichen der politischen Interessenvertretung einen starken gemeinschaftlichen Zusammenhalt ausbilden, der die Bindung der Mitglieder an die Organisation auf Dauer stellt und Integrations- und Rekrutierungsmechanismen von äußeren Einflüssen unabhängig macht.

Anders stellt sich die Situation in Sport- und Kulturvereinen oder auch Organisationen der sozialen Dienste dar. Deren Tätigkeitsspektrum und Angebote sind auf eine Verankerung in den Sozialstrukturen vor Ort deutlich stärker angewiesen. Die Gewinnung ihres ehrenamtlichen Führungspersonals ist gleichermaßen auf diesen Faktor der lokalen Verwurzelung angewiesen und wird über ihn gewährleistet. Ehrenamtliche FunktionsträgerInnen solcher Organisationen sind weniger als die vorgenannte Gruppe Teil einer Bildungselite, sondern spiegeln eher das allgemeine gesellschaftliche Bildungsniveau wider.

Eine Orientierung an gesellschaftlichen Konventionen und eine Pflichtethik spielen für sie eine deutlich höhere Rolle. Zugleich sind diese ehrenamtlich Engagierten zu großen Teilen bereits sehr lange wohnhaft am gleichen Ort und damit in die kommunalen Strukturen gut integriert. Der überwiegende Anteil ist bereits vor der aktuellen Vorstandstätigkeit in einer ehrenamtlichen Führungsposition engagiert gewesen, allerdings

seltener in der gleichen Organisation. Damit bedingen sich eine gewachsene Einbindung in die kommunalen Sozialstrukturen und in die lokale Vereinslandschaft wechselseitig.

Eine Sonderstellung zwischen diesen beiden Gruppen von Organisationen nehmen die FunktionsträgerInnen im Bereich der freiwilligen Feuerwehr ein. Für ihre starke Verwurzelung im lokalen Umfeld spricht, dass sie größtenteils ihr gesamtes Leben am gleichen Ort verbracht haben. Werte der Pflicht und der Konvention sind unter ihnen stärker ausgeprägt als Selbstverwirklichungs- und Partizipationsorientierungen. Mit einem vergleichsweise jungen Altersdurchschnitt dieser FunktionsträgerInnen geht einher, dass ihr aktuelles Ehrenamt zugleich auch ihr erstes ist. Liegen frühere Ehrenamterfahrungen vor, wurden diese meist in der gleichen Organisation gesammelt. Ausnahmslos alle Befragten wollten auch in Zukunft in der gleichen Organisation engagiert bleiben.

Diese Ergebnisse lenken den Blick auf solche Dimensionen, die für den Aufstieg in ehrenamtliche Führungsfunktionen von Vereinen von zentraler Bedeutung sind. Mit Ausnahme von Organisationen der politischen Interessenvermittlung gelingt es Vereinen und gemeinnützigen Organisationen nur schwer, auch Zugezogene in Kommunen in Vorstandstätigkeiten einzubinden. Von dienstleistungsorientierten Organisationen über solche der politischen Interessenvermittlung bis zur Feuerwehr finden Ehrenamtskarrieren, die in Vorstandstätigkeiten münden, in zunehmendem Maß ausschließlich in der eigenen Organisation statt. Diese Rekrutierungsautonomie macht es für die Organisationen schwierig, mögliche Abgänge von Engagierten zu kompensieren. Außerdem zeigt sich, dass über die Bereiche hinweg ein früher Einstieg ins Ehrenamt und erste Berührungspunkte mit bürgerschaftlichem Engagement im eigenen Elternhaus von ausschlaggebender Bedeutung sind. Zwei Drittel der befragten Ehrenamtlichen gaben an, dass zumindest ein Elternteil auch ehrenamtlich Engagiert war, bei zwei Dritteln waren es beide Elternteile.

#### REKRUTIERUNGSNOTSTAND ODER ANPASSUNG

In unterschiedlicher Hinsicht ähneln die untersuchten engagierten FunktionsträgerInnen den „klassischen Ehrenamtlichen“, die am Ausgangspunkt des eingangs dargestellten Strukturwandels bürgerschaftlichen Engagements stehen. Ihr Engagement ist Teil einer den gesamten Lebenslauf umspannenden

Ehrenamtskarriere, die sie als Jugendliche oder junge Erwachsene begonnen haben. Kontinuität entsteht je nach Bereich entweder über eine dauerhafte Bindung an eine Organisation oder die feste Einbindung in einen kommunalen Kontext, in dem unterschiedliche Engagements ausgeübt werden. Oder, wie im Fall von ehrenamtlichen FunktionsträgerInnen der freiwilligen Feuerwehr, durch die Verbindung beider Faktoren. Quantitative Belege dafür, dass sich ehrenamtliche Vorstandstätigkeiten auch mit einem Typus des episodisch Engagierten verbinden lassen, der oder die sich je nach Lebenssituation bürgerschaftlich engagiert oder nicht, konnten hingegen nicht gefunden werden.

Die Daten zeigen aber auch, dass unterschiedliche Bereiche gemeinnütziger Organisationen auf je andere Typen ehrenamtlich Engagierter in Funktionsaufgaben angewiesen sind. Während es politisch aktiven Organisationen gut gelingt, ehrenamtlich Engagierte auch dann an sich zu binden, wenn diese den Wohnort wechseln, dürfte es vor allem für mitglieder- und dienstleistungsorientierte Organisationen in den sozialen Diensten, in Sport und Kultur zunehmend schwierig werden, Engagierte für ehrenamtliche Vorstandsaufgaben zu gewinnen. Vor allem die in Erwerbs- und Ausbildungsbiographien zunehmend erforderliche Mobilität wird zu einer Sollbruchstelle der Passung von Lebenslagen und organisationalen Rahmenbedingungen. Die Entgrenzung von Arbeitszeiten und damit verbunden die Auflösung von kollektiven Lebensrhythmen kommt erschwerend hinzu.

Eine sichere Antwort, ob damit ein Rekrutierungsnotstand von Vereinen abgeleitet werden kann, gibt die aktuelle Datenlage nicht her. Erst eine breit angelegte Organisationsbefragung kann auf diese Frage Klärung geben. So fehlen bislang auch Erkenntnisse über das quantitative Ausmaß von Vereinsauflösungen und

-fusionen, die aus einer nicht mehr möglichen Besetzung von Vorstandspositionen resultieren.

Die diskutierten Befunde machen aber deutlich, dass die Fixierung auf Engagementquoten zu Gunsten von Fragen der Qualität von Engagement zu kurz greift. Das betrifft gleichermaßen die Engagementforschung als auch die Ausrichtung politischen Handelns. Wie findet ein zeitaufwendiges Ehrenamt in Lebensläufen Platz, die durch einen Wandel von Erwerbsbiographien einer Reduktion von Freiheitsgraden ausgesetzt sind? Die Jugendauswertung des Freiwilligen-survey zeigt beispielsweise, dass die Dauer der Ortsansässigkeit bei jungen Menschen im Rückgang ist. Auch die Häufigkeit der Ausübung eines Engagements und die aufgewendete Zeit waren in den letzten zehn Jahren bei dieser Altersgruppe rückgängig. Wie kann es Vereinen dennoch gelingen, angesichts komprimierter Ausbildungsstrukturen Jugendliche und junge Erwachsene für die Übernahme einer Verantwortungsrolle zu gewinnen?

Die Anpassung der organisationalen Rahmenbedingungen von Vereinen an neue Lebenslagen von Engagierten ist kein abgeschlossener Prozess. Engagementforschung kann diesen offenen Prozess durch inhaltliche Impulse und Orientierungen und Engagementpolitik durch Qualifizierungsmöglichkeiten und ermöglichende Rahmenbedingungen unterstützen. Wichtige Voraussetzung dafür ist allerdings ein besseres Verständnis, wie der Strukturwandel bürgerschaftlichen Engagements auf die organisationale Ebene durchschlägt. Neben den Freiwilligen-survey als wichtigem Instrument der quantitativen Erforschung bürgerschaftlichen Engagements muss daher zukünftig ein weiteres Hauptaugenmerk auf die Verbesserung der statistischen Datengrundlage über Entwicklungen der organisationalen Ebene gemeinnütziger Organisationen gelegt werden.

**Dr. Holger Krimmer** leitet das Projekt „Zivilgesellschaft in Zahlen“ von Bertelsmann Stiftung, Fritz Thyssen Stiftung und Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. Mit einer Arbeit zur Rekrutierung ehrenamtlicher Führungskräfte gemeinnütziger Organisationen hat er an der Universität Münster promoviert.

MAREIKE ALSCHER

## JUNGE MENSCHEN – ZUKÜNFTIGE FUNKTIONSTRÄGER IN ZIVILGESELLSCHAFTLICHEN ORGANISATIONEN

Junge Menschen sind eine wichtige Gruppe unter den Engagierten in Deutschland. Im Rahmen ihrer freiwilligen Tätigkeiten übernehmen sie zahlreiche Aufgaben, die nicht nur den zivilgesellschaftlichen Organisationen zugute kommen. Sie sind für die Organisationen ein besonderes Potential, wenn es um ihre Zukunftsfähigkeit geht, denn die jungen Menschen von heute sind die ehrenamtlichen Vorstände und Aufsichtsräte von morgen. Gegenwärtig ist von Seiten der zivilgesellschaftlichen Organisationen allerdings immer häufiger zu hören, dass ihre Gremien überaltern: der Nachwuchs fehle.

Generell ist der demographische Wandel eine zentrale Herausforderung für die zivilgesellschaftlichen Organisationen. Indem die Zahl der Jugendlichen abnimmt, schrumpft das potentielle Reservoir für die Rekrutierung von neuen Mitgliedern und Engagierten. Der Wettbewerb zwischen gemeinnützigen Organisationen um Jugendliche wird sich dadurch verschärfen. Die zivilgesellschaftlichen Organisationen sind zur eigenen Existenzsicherung darauf angewiesen, dass sie nicht überaltern, sondern sich in einer alternden Gesellschaft eher verjüngen.

Diese Aufgabe zu stemmen, stellt für viele Organisationen eine große Herausforderung dar. Sicher gibt es hierfür auch kein Erfolgsrezept. Eine wichtige Voraussetzung ist jedoch, eine Bewusstseinschärfung für die Lebenswelt junger Menschen zu erreichen und die Überprüfung eigener Strukturen in Hinblick auf ihre Nachwuchsfreundlichkeit auf den Weg zu bringen.

Jungen Menschen mangelt es nicht an der Bereitschaft, freiwillig tätig zu werden, solange das Engagement zu ihren Lebensbedingungen und zu ihrer Lebenssituation passt. Veränderungen, die sich auf das Engagement junger Menschen auswirken, lassen sich u. a. in Bezug auf die berufliche Situation, auf die Schul- und Studienreformen und auf die gestiegenen Mobilitätsanforderungen ausmachen. Ebenso wichtig ist es, im Blick zu haben, was die nachwachsende Generation auszeichnet. Nur so kann sie angemessen angesprochen und in zivilgesellschaftliche Strukturen eingebunden werden. Die aktuelle Shell-Studie

beschreibt eine Generation, die pragmatisch und optimistisch im Leben steht, jedoch auch größerem Druck ausgesetzt ist (vgl. Albert et al. 2010). Im Zentrum des persönlichen Handelns junger Menschen liegt der individuelle Erfolg. Weiterhin zeichnet sich die Generation durch eine hohe Zufriedenheit mit dem eigenen Leben aus, was jedoch bestimmte Sorgen nicht ausschließt: Angst vor Arbeitslosigkeit und wirtschaftlicher Armut nehmen dabei einen besonderen Raum ein.

Diese Ängste decken sich mit der aktuellen Beschäftigungsentwicklung, die eine deutliche Zunahme atypischer Beschäftigungsverhältnisse bei jungen Menschen anzeigt. Insbesondere die 15- bis unter 25-Jährigen sind überproportional oft von atypischer Beschäftigung betroffen. Aber auch auf die Altersgruppe der 25- bis unter 35-Jährigen trifft dies überdurchschnittlich häufig zu. Die mit diesen Beschäftigungsverhältnissen verbundene mangelnde Kontinuität und die geringeren Verdienstmöglichkeiten stellen als solche keine förderliche Bedingung für weitere Aktivitäten, wie z. B. die Aufnahme eines freiwilligen Engagements, dar.

Die jüngsten Reformen im Bildungswesen, wie zum Beispiel die Einführung des Abiturs nach acht Jahren (G8), die Förderung und Ausweitung von Ganztagschulen oder die Umstellung auf Bachelor- und Masterstudiengänge, sind nicht ohne Auswirkungen auf das Engagement junger Menschen geblieben. Die sich insgesamt abzeichnende Verdichtung und Verkürzung von Lernprozessen hat dazu geführt, dass die Zeiteresourcen junger Menschen stärker durch die Bildungseinrichtungen gebunden sind. Die Verluste an Zeit und Gelegenheit, sich zu engagieren, werden in Zukunft stärkere Kooperationen von zivilgesellschaftlichen Organisationen und Bildungseinrichtungen erfordern.

Die gestiegene räumliche Mobilität junger Menschen bleibt ebenfalls nicht ohne Folgen für das Engagement. Immer weniger leben im Verlauf ihrer Jugendphase noch an dem Ort, an dem sie geboren worden sind. Die erhöhten Mobilitätsanforderungen entstehen vor allen Dingen bei den Übergängen von der Schule in Ausbildung und Beruf. Die aufgezeigten



beruflichen Perspektiven stehen zudem eher für eine weitere Verfestigung räumlicher Unsicherheit und ermöglichen somit weniger die Übernahme von langfristigen Aufgaben, wie sie häufig mit ehrenamtlichen Leitungs- und Führungsfunktionen verbunden sind.

Die häufig diskutierte Annahme, die zunehmende Präsenz junger Menschen im Internet könnte sich negativ auf ihre Engagementbereitschaft auswirken, lässt sich empirisch nicht nachweisen (vgl. Begemann et al. 2011). Zwischen Engagierten und Nicht-Engagierten sind keine nennenswerten Unterschiede in der Internetnutzung zu beobachten. Es wird bei der immensen Bedeutungszunahme netzbasierter Aktivitäten in Zukunft darauf ankommen, diese noch besser für ein freiwilliges Engagement zu nutzen. Erste Ansätze bestehen hier bereits in Form des Online-Volunteerings und des Online-Campaignings.

Der nähere Blick auf das Engagement junger Menschen offenbart in den letzten zehn Jahren keinen gravierenden Wandel (vgl. Picot 2012). Im Einzelnen zeichnen sich jedoch ernstzunehmende Veränderungen ab, die gerade auch langfristig für das Thema „Zukunft der ehrenamtlichen Organ- und Gremienstrukturen in zivilgesellschaftlichen Organisationen“ von Bedeutung sind.

Die Mehrzahl der Untersuchungen geht von einem hohen und relativ stabilen Anteil engagierter junger Menschen aus. Nach Berechnungen auf der Grundlage des Freiwilligensurveys 2009 sind 35% der 14- bis 30-Jährigen engagiert, was nahezu dem Durchschnitt des Engagements in der Gesamtbevölkerung entspricht (36%). Allerdings ist das Engagement noch jüngerer Altersgruppen leicht rückläufig.

Der Großteil des Engagements junger Menschen erfolgt – wie es auch für die Engagierten allgemein festzustellen ist – in zivilgesellschaftlichen Organisationen und hier vor allem in Vereinen. Dabei zeichnet sich zwischen den Erhebungsjahren 1999 und 2009 eine Verlagerung des Engagements junger Menschen hin zu stärker selbstorganisierten Formen ab. Im Jahr 1999 waren 51 Prozent der 14- bis 30-Jährigen in Vereinen, 11 Prozent in staatlichen und kommunalen Einrichtungen, sowie 11 Prozent in Projekten, Initiativen und selbstorganisierten Gruppen freiwillig tätig. Zehn Jahre später im Jahr 2009 sind in der Altersgruppe 48 Prozent in Vereinen, 8 Prozent in staatlichen und kommunalen Einrichtungen und 16 Prozent in Projekten, Initiativen und selbstorganisierten Gruppen engagiert. Etwas stärker macht sich diese Entwicklung unter noch jüngeren Altersgruppen bemerkbar (vgl.

Picot 2012: 137 f.). Dies kann damit erklärt werden, dass ein Großteil des selbstorganisierten Engagements in Schulen statt findet (ebd.). Zudem bedeutet die Hinwendung junger Menschen zu einem weniger organisationsgebundenen Engagement eine Abkehr von den stärker hierarchisierten und regelgeleiteten Zusammenschlüssen wie sie z. B. im Sportverein oder in den Wohlfahrtsorganisationen zu finden sind. Junge Menschen tauschen im Engagement also zunehmend verlässliche Strukturen gegen autonom zu gestaltende Spielräume ein.

Parallel zum strukturellen Wandel des Engagements junger Menschen verwenden sie auch zunehmend weniger Zeit für ihre freiwilligen Tätigkeiten. Im Jahr 1999 haben sich von den 14- bis 30-Jährigen 57 Prozent bis zu fünf Stunden die Woche Zeit für ihr Engagement genommen; dieser Anteil stieg im Jahr 2009 auf 67 Prozent an. Dagegen ist der Anteil derer, die sich sechs und mehr Stunden in der Woche engagieren, zurückgegangen: 1999 haben sich mit einem höheren wöchentlichen Stundenvolumen 34 Prozent der 14-30 Jährigen engagiert, was im Jahr 2009 nur noch auf 28 Prozent in dieser Altersgruppe zutrif. Insgesamt geht der Trend unter jungen Menschen hin zu einem wöchentlich zeitlich reduzierten freiwilligen Einsatz. Dabei werden die Tätigkeiten aber zumeist über längere Zeiträume unbefristet ausgeübt.

In welchen Bereichen junge Menschen ihre Zeit für ein Engagement verwenden, hat sich in den letzten Jahren nur partiell verändert: Sport, Schule sowie Kultur und Musik sind Felder, in denen sich nach wie vor viele junge Menschen freiwillig engagieren. Dies ist auf den persönlichen Bezug bzw. die Nähe zurückzuführen, die diese zum Alltag von jungen Menschen haben. Bemerkenswert sind vor allem Veränderungen in den Bereichen Sport und Freizeit. Hier ist das Engagement junger Menschen leicht bis stark rückläufig.

Die Tätigkeitsinhalte im Engagement sind breit gestreut. Ehrenamtliche Leitungsfunktionen werden in den letzten zehn Jahren dabei von eher weniger der Engagierten im Alter von 14 bis 30 Jahren übernommen. Hatten von ihnen im Jahr 1999 noch 31 Prozent eine ehrenamtliche Leitungs- oder Vorstandsfunktion inne, so waren es 2009 nur noch 28 Prozent; wobei immer weniger junge Frauen und immer mehr junge Männer solche Funktionen innehaben. Unterschiede bei den Leitungsfunktionen gibt es auch in Bezug auf die Organisationsformen: In Vereinen werden ehrenamtliche Leitungsfunktionen sogar mit wachsenden Anteilen von den 14- bis 30-Jährigen übernommen. Verbände haben hingegen mit rückläufigen Anteilen

junger Menschen zu kämpfen, die solche Aufgaben ausführen.

Gleichzeitig haben sich für junge Menschen die Optionen zur Mitbestimmung in den Organisationen vermindert. Während im Jahr 2004 mehr als zwei Drittel (71%) der 14- bis 30-jährigen Engagierten den Eindruck hatten, ihnen stünden ausreichend Mitsprachemöglichkeiten im Rahmen ihres Engagements zur Verfügung, stimmten 2009 nur noch 64 Prozent dieser Einschätzung zu. Verbesserungsbedarf artikulieren junge Engagierte des Weiteren bei der Anerkennung ihres freiwilligen Engagements. Hierbei kommt der Zertifizierung des Engagements und dessen öffentlicher Wertschätzung eine wesentliche Bedeutung zu. Insgesamt sind junge Menschen in ihrer Motiv- und Erwartungshaltung gegenüber dem Engagement sehr interessengeleitet, gleichzeitig aber auch zunehmend gemeinwohlorientiert (vgl. Picot 2012: 103 ff.) Sie wollen ihre Interessen vertreten, sich im Engagement qualifizieren und für andere da sein.

Die aufgezeigten Entwicklungen im Engagement von jungen Menschen und die Veränderungen der Rahmenbedingungen bleiben insgesamt nicht ohne Konsequenzen für die Struktur und Arbeitsweise der Organisationen. Für sie stellt sich die Frage, welche Handlungsmöglichkeiten sie haben, um junge Menschen dennoch in ihre Arbeit einzubeziehen. Das im WZB bearbeitete und von der Jacobs Foundation geförderte Projekt „Jugendliche in zivilgesellschaftlichen Organisationen“ untersuchte deshalb, inwiefern junge Menschen – als potentieller Nachwuchs – in die Arbeit der Organisationen einbezogen werden und wie die organisatorischen Rahmenbedingungen für ihr Engagement aussehen. Die Situation ist dabei sehr verschieden. Für Vereine werden im Folgenden ausgewählte Ergebnisse aufgezeigt.

Junge Menschen sind in Vereinen je nach Beteiligungsform in einem unterschiedlichen Ausmaß eingebunden. Nimmt man den Bevölkerungsanteil der 14-30-Jährigen als Maßstab (19,5%), ergibt sich, dass sie als freiwillig Engagierte in 57 Prozent der Vereine unterrepräsentiert sind. Das bedeutet: in diesen Vereinen sind unter den Engagierten bis zu 20 Prozent im Alter von 14 bis 30 Jahren. Auf der Ebene der ehrenamtlichen Leitungsfunktionen ist die Situation brisanter: in 68 Prozent der Vereine gehören nicht mehr als 20 Prozent der Funktionsträger der genannten Altersgruppe an.

Die sich damit andeutende Überalterung der derzeitigen Besetzung ehrenamtlicher Führungs- und

Leitungsfunktionen in den Vereinen wird von diesen erkannt. Denn immerhin: 80 Prozent meinen, dass es immer schwerer wird, überhaupt Engagierte zu finden, und ganze 85 Prozent sehen es als problematisch an, ihre ehrenamtlich geführten Gremien und Organe neu zu besetzen. Insofern wird es erforderlich sein, jüngere Altersgruppen verstärkt an die Ämter und Leitungspositionen heranzuführen. Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, wie man als Verein eine stärkere Einbindung junger Menschen erreichen kann. Vereine sollten sich hierzu genau überlegen, was auf ihr Profil passt und für sie machbar ist.

Für Vereine kann es in einem ersten Schritt darum gehen, sich über ihre Zugangswege zum Engagement Gedanken zu machen. Wie kommen überhaupt neue Engagierte bei uns in die Organisation? Die WZB-Studie zeigt hierzu deutlich, dass die meisten Vereine in dieser Frage auf die persönliche Ansprache und die eigenen Netzwerke setzen. Aus Mitgliedern werden Engagierte und ehrenamtliche Leitungsfunktionen werden in der Regel von Personen aus dem Verein selbst übernommen. Bei der Besetzung ehrenamtlicher Funktionen spielt zudem die fachliche Kompetenz und das persönliche Ansehen eine nicht unwesentliche Rolle. Gegen diese Vorgehensweise ist grundsätzlich nichts einzuwenden. Sie bedeutet jedoch, dass bestimmte Gruppen einen weniger guten Zugang zum Verein haben. Vereine können sich in dieser Hinsicht weiter öffnen. Die Werbung um Engagierte in den Medien, über Informationsveranstaltungen oder durch Kooperationen sind alternative Möglichkeiten der Gewinnung. Ebenso sind Prestige- und Kompetenzfragen bei der Wahl eines neuen Vorstands um Kriterien wie Nachwuchspotential oder Gerechtigkeitsüberlegungen zu ergänzen.

Anreize, die ein Verein zu stärkeren Einbindung junger Menschen setzen kann, sind damit auch Einstellungsfragen. Derzeit gibt ein Drittel der Vereine an (32%), die Förderung von Aufstiegsmöglichkeiten junger Engagierter gezielt zu fördern. Hierbei geht es um die Begleitung und Beratung von Engagierten, wenn ihnen neue Aufgaben oder mehr Verantwortung übertragen werden soll. Gerade auf die Übernahme einer Position in der ehrenamtlichen Organ- und Gremienstruktur sollten junge Menschen gezielt vorbereitet werden. Amtierende Vorstände haben die Möglichkeit, sich für einen gewissen Zeitraum beratend an ihre Seite zu stellen. Eine erhöhte Aufmerksamkeit seitens der Vereine empfiehlt sich auch gegenüber Frauen. Derzeit bemühen sich 30 Prozent der Vereine um junge Frauen für ehrenamtliche Funktionen. Das scheint nicht gerade viel, wenn man

bedenkt, dass diese grundsätzlich weniger an den entsprechenden Aufgaben beteiligt sind. Sie hierfür stärker als Zielgruppe in den Blick zu nehmen, sollte den Organisationen ein Anliegen sein.

Guckt man weiter auf die Passfähigkeit von Vereinsstrukturen und jungen Menschen, sind Maßnahmen im Bereich der Mitsprache und der Qualifizierung zu bedenken. Fast jeder zweite Verein (45%) unterbreitet seinen Engagierten ein Qualifizierungsangebot und die Mehrheit (60%) hat dabei auch eine Zielgruppe. Diese sind jedoch zumeist Personen in ehrenamtlicher Leitungsfunktion (73%) und nicht junge Menschen (48%). Deutlich wird: junge Engagierte haben trotz ihres hohen Qualifikationsmotivs oftmals keinen expliziten Zugang zu Weiterbildungsmöglichkeiten. Hinzu kommt, dass der Rückgriff von Engagement- und Qualifizierungszertifikaten im Bereich der praktizierten Anerkennungskultur kaum erfolgt. Im Sinne der stärkeren Einbindung junger Engagierter in die Organisation sollte deshalb geprüft werden, ob und wie sich eine bessere Abstimmung von Angebot und Nachfrage im Bereich Qualifizierung realisieren lässt. Der Interessenorientierung junger Engagierter gerecht zu werden, ist aber auch über die Gewährung von Mitspracheoptionen zu erreichen. Zu den Orten, an denen sich Mitsprache und Mitbestimmung für junge Menschen in einem besonders hohen Maße realisieren lassen, gehören spezielle Jugendgremien, z. B. eine Jugendversammlung, aber auch ganz allgemein die Mitgliederversammlung. Allerdings verfügt nur ein knappes Viertel (23 %) der Vereine über ein eigenes Gremium für junge Menschen. Und in der Mitgliederversammlung sind sie oftmals erst ab ihrem 18. Lebensjahr stimmberechtigt. Mit Blick auf die bestehenden Strukturen der Organisationen verwundern diese Ergebnisse wenig. Strukturelle Veränderungen sind von den allermeisten Vereinen in den letzten

Jahren nicht vorgenommen worden. Insbesondere der Abbau von Hierarchieebenen wurde nicht verfolgt. Mitsprache- und Beteiligungsmöglichkeiten für junge Menschen zu gewährleisten würde aber gerade ein Abflachen der Hierarchien bedeuten.

Die aktuellen Veränderungen der Rahmenbedingungen für das Engagement von jungen Menschen müssen von Seiten der Organisationen verstärkte Aufmerksamkeit erfahren. Sie unberücksichtigt zu lassen, könnte sonst dazu führen, dass sich das Reservoir für die Rekrutierung von neuen jungen Engagierten, insbesondere auch für ehrenamtlichen Organ- und Gremienpositionen, verkleinert.

In Zukunft werden Vereine verstärkt dazu aufgefordert sein, nach neuen Wegen und Mitteln zu suchen, um ihre in wesentlichen Teilen auf freiwilligen Leistungen basierende Arbeit erhalten zu können. Bei der Rekrutierung von jungen Menschen als neue Mitglieder und Engagierte müssen sie sich stärker öffnen und ihre Strukturen und Angebote in Bezug auf die Attraktivität für junge Menschen überprüfen.

## LITERATUR

- Albert, Matthias/Hurrelmann, Klaus/Quenzel, Gudrun/TNS Infratest Sozialforschung (2010): 16.  
Shell Jugendstudie – Jugend 2010. Frankfurt a.M.
- Begemann, Maik-Carsten/Düx, Wiebken/Sass, Erich (2011): Jugendliche Aktivitäten im Wandel. Gesellschaftliche Beteiligung und Engagement in Zeiten des Web 2.0. Dortmund: Deutsches Jugendinstitut und TU Dortmund.
- Picot, Sybille (2012): Jugend in der Zivilgesellschaft. Freiwilliges Engagement Jugendlicher von 1999 bis 2009. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

**Dipl.-Soz. Mareike Alscher** ist Diplom-Soziologin und am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung tätig. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen: Dritter Sektor, zivilgesellschaftliches Engagement und Jugend.



# IV GEWINNUNG, QUALIFIZIERUNG UND ENTWICKLUNG EHRENAMTLICHER VEREINSVORSTÄNDE

PEGGY NIERING

## VORSTAND. NACHWUCHSGEWINNUNG. VEREINSKULTUR. MÖGLICHKEITEN UND STRATEGIEN

Bürgerschaftliches Engagement ist Ausdruck einer motivierten Stadtgesellschaft. Vereine als traditionelle Organisationsform ehrenamtlichen Engagements bilden an dieser Stelle eine wichtige Säule der aktiven gesellschaftlichen Mitverantwortung und -gestaltung.

In Anlehnung an einen Umfragebogen aus dem Modellprojekt „Engagement braucht Leadership“ der Robert-Bosch Stiftung<sup>1</sup> wurden Kasseler Vereine im Herbst 2012 aufgefordert, an der Online-Befragung „Verein mit Zukunft! Wandel gestalten?!“ vom Zukunftsbüro der Stadt Kassel und dem Freiwilligen-Zentrum Kassel teilzunehmen. Basierend auf der veröffentlichten Auswertung dieser Befragung<sup>2</sup> und den Ergebnissen der anschließenden Denkwerkstatt wird im Folgenden beschrieben, wie sich Vereine mit dem Thema auseinandersetzen, welche Perspektiven gesehen werden und was die nächsten Schritte sind.

Traditionen oder der Unterstützung von benachteiligten Menschen. Im Kontext des demografischen Wandels und in Zeiten hoher Mobilitäts- und Berufsanforderungen fällt es Vereinen zunehmend schwer, Personen für verantwortliche Positionen innerhalb des Vereins zu gewinnen.

Im Mittelpunkt der Befragung stand, welches Vorgehen Vereine bei der Besetzung ihrer Vorstände bevorzugen, mit welchen Argumenten sie überzeugen, wie sie die anschließende Einarbeitungsphase gestalten und ob der Prozess der Nachbesetzung reibungslos verläuft.<sup>3</sup> Die Ergebnisse aus dieser Befragung wurden im März 2013 im Rahmen einer Denkwerkstatt den beteiligten Vereinen vorgestellt und in fünf thematisch ausgerichteten Arbeitsgruppen diskutiert, um Erfahrungen auszutauschen und Lösungsstrategien herauszuarbeiten.

### 1. AUSGANGSSITUATION IN KASSEL

Das Vereinsregister in Kassel zählt aktuell rund 2.000 eingetragene Vereine. Das Spektrum reicht von Fördervereinen für Kindertagesstätten, Schulen oder Museen über Engagement im Kontext von Sport, Gesundheit, Religion und Politik bis hin zur Pflege von

<sup>1</sup> Weiterführende Informationen finden Sie auf der Homepage der Robert-Bosch Stiftung: [http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/BBE-NL\\_seeger\\_engagement\\_braucht\\_leadership.pdf](http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/BBE-NL_seeger_engagement_braucht_leadership.pdf) (eingesehen am 19. Februar 2013)

<sup>2</sup> Stadt Kassel, Geschäftsbereich des Oberbürgermeisters – Zukunftsbüro. Verein mit Zukunft! Wandel gestalten?! Online-Umfrage vom Zukunftsbüro Stadt Kassel und dem Freiwilligen Zentrum Kassel. Auswertung. Dezember 2012/Februar 2013.

### 2. DIE BEFRAGTEN VEREINE

Die Mehrzahl der Kasseler Vereine hat bis zu 50 (Kleiner Verein) bzw. bis zu 250 Mitglieder (Mittlerer Verein). Die Größe eines Vereins beeinflusst gleichzeitig auch die Anzahl der Personen, die zusammen den Vereinsvorstand bilden. Während der Vorstand sich bei Kleinstvereinen und mittleren Vereinen häufig aus drei Personen zusammensetzt, engagieren sich in mittelgroßen Vereinen oft fünf bis acht Personen

<sup>3</sup> 251 Personen haben sich insgesamt daran beteiligt, von denen über drei Viertel zum Zeitpunkt der Befragung Teil eines Vereinsvorstandes und knapp die Hälfte in der Funktion des ersten Vorsitzenden/der ersten Vorsitzenden aktiv waren.

im Vorstand, und in Vereinen ab einer Mitgliedergröße von über 251 Personen sind in der Regel acht und mehr Personen aktiv.

Die Attraktivität der Vereine scheint für jede Altersgruppe zu bestehen. So ist aktives ehrenamtliches Engagement in allen Altersgruppen zu finden. Die Beteiligung ist jedoch unterschiedlich stark ausgeprägt. Besonders häufig engagieren sich Menschen der Altersgruppen 40 bis 49 Jahre, 50 bis 59 Jahre und 60 bis 69 Jahre. Durch Lebens- und berufliche Erfahrungen bringen diese Personen Fähigkeiten und Wissen mit, die der Vereinsarbeit zugute kommen – jedoch an manchen Stellen gegebenenfalls noch einer Spezialisierung entsprechend des inhaltlichen Schwerpunktes bedürfen.

Vereinsvorstände haben eine breitgefächerte Aufgabenpalette zu bewältigen. Neben inhaltlichen Aufgabenstellungen ist das die Vertretung der Vereinsziele nach außen, Mitgliederwerbung, Netzwerkarbeit und Finanzen. Dazu sind u. a. Kenntnisse im Bereich Steuern, Recht, Mitteleinwerbung, Sponsoring oder auch Spendensammlung sehr hilfreich. Zeitmanagement und eine gute Organisation sind in diesem Zusammenhang von zentraler Bedeutung für die Ausübung eines ehrenamtlichen Engagements. Darüber hinaus sollte das (Arbeits-)Klima stimmen und ein wertschätzendes, gut strukturiertes Arbeiten möglich sein. Diese Kriterien motivieren zur Übernahme einer Vorstandsfunktion, mit der zumeist der eigene Wunsch nach einer sinnvollen Freizeitgestaltung sowie die Arbeit mit und für Menschen verbunden werden. Weitere wichtige Kriterien sind die Identifikation mit den Vereinszielen, aber vor allem auch eine kooperative – daher auf Teamarbeit abzielende – Vereinsführung.

### 3. VORSTAND UND NACHWUCHS-GEWINNUNG

Ein gut funktionierender Vereinsvorstand bildet sich jedoch nicht von selbst. Die (Nach-)Besetzung der Vorstandspositionen ist bei der Mehrheit der Vereine bereits einmal Thema gewesen. Nach Angaben der Vorstandsmitglieder bestehen die größten Schwierigkeiten darin, die Ämter des/der ersten und zweiten Vorsitzenden sowie des Kassenwarts/der Kassenwartin zu besetzen. Die Aufgabe als solche, die damit verbundene Verantwortung, sowie eine angenommene zeitliche Belastung werden als Ursachen dafür genannt. Neben Alter und beruflichem Werdegang kann auch das Geschlecht als Auswahlkriterium bei der Besetzung der Vorstandspositionen gelten. Auffällig häufig gaben

die Befragten an, im beruflichen Kontext ebenfalls eine Führungsposition zu besetzen (67 Prozent).

Ferner fiel auf, dass die Vorstände mehrheitlich männlich besetzt sind. Daher besteht Grund zur Annahme, dass eine Vorauswahl bei der Ansprache und anschließenden Besetzung stattfindet, die bestimmten Personenkreisen den Zugang zu Vorstandsämtern erleichtert oder erschwert. Gleichzeitig wird dadurch der Personenkreis zur Nachbesetzung von Vorstandsposten – ob unbewusst oder gesteuert – künstlich verengt.

#### Verantwortung und Zeit

Die Übernahme einer Vorstandsposition bedeutet für den Einzelnen immer die Übernahme von Verantwortung und das ‚Unterbeweisstellen‘ von Kompetenz, die einen erheblichen Teil seiner/ihrer Freizeit einnimmt. Auf dem Weg zur Gewinnung neuer Vorstandsmitglieder helfen daher Unterstützungsstrukturen durch Ehemalige im Sinne eines Mentoren- bzw. Partnerprogramms. Auch die Begleitung durch externe Profis kann Unsicherheiten, Zweifel und – nicht zu unterschätzen – Frustration abbauen und Spaß in der Vereinsarbeit fördern. Denn Spaß, Möglichkeiten zur Gestaltung der Vereinsarbeit und neue Erfahrungen sollten bei der Ansprache und Gewinnung neuer Vorstandsmitglieder im Vordergrund stehen. Es empfiehlt sich, im Umgang mit Zeit neue und vielleicht auch ungewohnte Wege zu gehen. Als Beispiel wurde die Beratung durch das IHK-Existenzgründerprogramm erwähnt, um seinen Verein mit dem dazugehörigen Strukturen auch einmal als ‚kleines Unternehmen‘ zu betrachten.

#### Wissen

Findet im Vereinsvorstand oder auf tragenden Positionen nach mehreren Jahren oder gar Jahrzehnten ein Wechsel statt, besteht immer die Gefahr, dass Wissen über die Organisation in Strukturen, Entwicklungen und Zusammenhängen verloren geht. Um dieser Herausforderung zu begegnen, empfiehlt es sich die Nachwuchsförderung über einen längeren Zeitraum zu planen und den Wissenstransfer im Auge zu haben. Unterstützungs- und Beratungsangebote bieten zum Beispiel der Landessportbund Hessen und das FreiwilligenZentrum Kassel an.

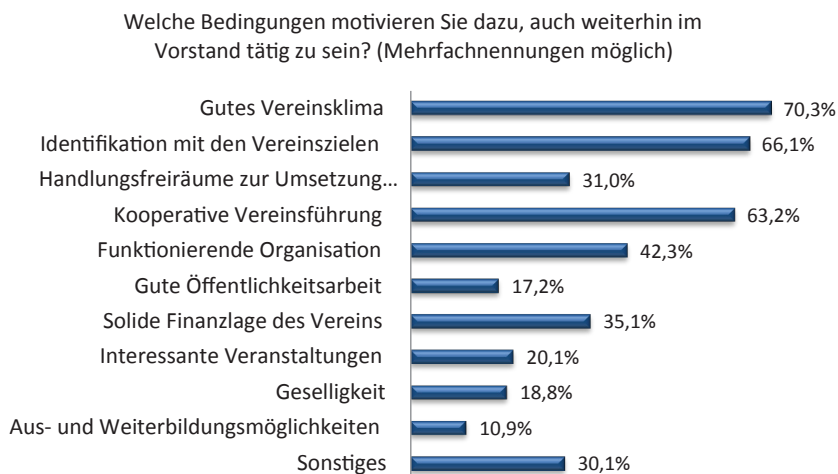
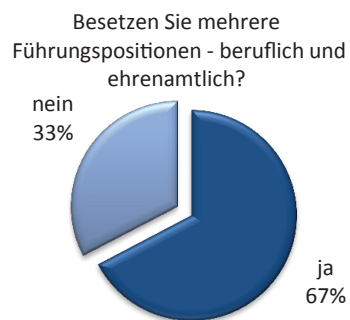
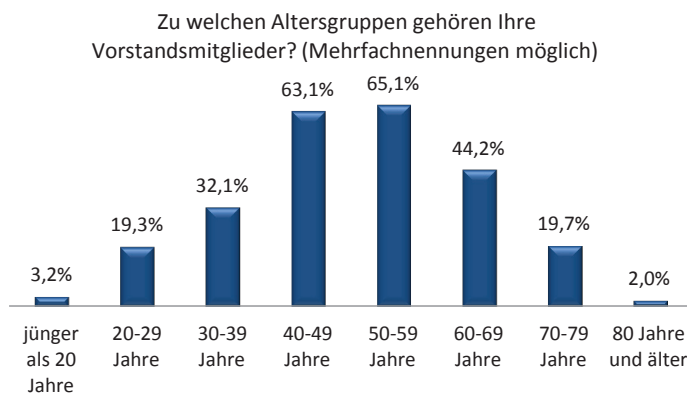
#### Personal

Vorstände sind in der Regel ein Team von Personen, das über viele Jahre Erfahrung im Umgang miteinander gesammelt hat. Wenn nun alle Personen zeitgleich

ihr Amt beenden, ist die zu bewältigende Aufgabe für den neuen Vorstand ungleich größer. Besser wäre es, wenn nicht alle Positionen zur gleichen Zeit ausgetauscht werden, sondern eine Mischung zwischen neuen und bereits erfahrenen Vorstandsmitgliedern erreicht werden kann. Eine weitere Lösungsstrategie wurde in der vereinsinternen Erarbeitung von Stellenprofilen für die einzelnen Vorstandspositionen gesehen, um Aufgabenbereiche und Zuständigkeiten klarer zu definieren. Auch eine Bündelung der Organisation könnte in der Folge die Schaffung von bezahlten Strukturen, wie z. B. eines Geschäftsführers/einer Geschäftsführerin oder eines Sekretariats herbeiführen. Mit Blick auf die Finanzierbarkeit solcher hauptamtlicher Strukturen ist an dieser Stelle eine vereinsübergreifende Teilung der finanziellen Belastung denkbar, indem zwei bis drei Vereine (je nach Größe und Bedarf) sich einen Geschäftsführer/eine Geschäftsführerin teilen. Ein ähnliches Verfahren kann auch in Bezug auf SteuerberaterInnen oder Computer-Fachleute realisiert werden.

**Der Verein**

Der systematische Aufbau von Nachwuchsgewinnung und -förderung setzt oftmals einen selbstkritischen Blick auf bestehende Strukturen hinsichtlich Öffnung, Austausch und interner Vernetzung voraus. Ein Übergabe-Management zwischen ‚alten‘ und ‚neuen Vorständen‘ ist nur eine Möglichkeit. Eine andere Strategie besteht in der Schaffung eines Beirates für den Vorstand, der über seine beratende Funktion den Vorstand zeitlich entlastet und gleichzeitig als ‚Reservepool‘ für das Vereinswissen fungiert. Indem Vereinsmitglieder stärker in Entscheidungen und/oder die Umsetzung einzelner Projekte einbezogen werden, kann Verantwortung seitens des Vorstandes wieder an die Mitglieder zurückgegeben und die Vorstandsarbeit neu als Teamarbeit definiert werden. Entscheidend für die Praxis sind die klare Trennung von Aufgaben und organisatorischen Bereichen, um einen ständigen Austausch über Entscheidungen auf zum Beispiel jährliche Ebene zu begrenzen. Mitglieder



in die Vorstandsarbeit direkt mit einzubinden, stellt eine zusätzliche Herausforderung dar, die sich aber auf Dauer erheblich auszahlt und zentraler Baustein einer gelingenden Nachwuchsförderung ist.

#### 4. VEREINSKULTUR UND KOMMUNIKATION

Um Vorstandsarbeit langfristig transparenter und attraktiver zu gestalten, sollten die Aufgaben und der zeitliche Umfang der jeweiligen Vorstandsposition offen abgebildet werden. Ein Weg könnte dabei die Entwicklung von Anforderungsprofilen sein. Zeigt sich dabei, dass einzelne Positionen eine zu hohe zeitliche Belastung darstellen, sollte die Möglichkeit genutzt werden, Aufgaben umzuverteilen. Die punktuelle – vielleicht auch projektbezogene – Einbindung von Vereinsmitgliedern kann Vorstände entlasten und gleichzeitig jüngeren oder weniger erfahrenen Mitgliedern die Möglichkeit bieten, sich aktiv im Verein zu engagieren und auszuprobieren. Die regelmäßige Information der Vereinsmitglieder über Ausgänge, Newsletter oder eine Vereinsseite im Internet sind darüber hinaus Wege, um aufzuzeigen, welchen Aufgaben sich der Vereinsvorstand aktuell widmet.

Gleichzeitig sollten vor allem auch Abläufe und Entscheidungen transparent gestaltet und kommuniziert werden. Mit der Pflege eines Konsensprinzips besteht weiterhin die Möglichkeit, die Potenziale von Vereinsmitgliedern stärker mit einzubinden und eine interne Anerkennungskultur zu leben und auszubauen. Dadurch kann dem Prinzip Rechnung getragen werden, dass das Miteinander im ehrenamtlichen Bereich von besonderer Bedeutung ist und Wertschätzung sowie Selbstverwirklichung hier im Mittelpunkt stehen. Die Begegnung auf Augenhöhe, Kooperation, Kritik- und Kompromissfähigkeit sind Voraussetzungen, damit ein gutes Vereinsklima sowie die Begeisterung des

Einzelnen für das ehrenamtliche Engagement bestehen bleiben.

#### 5. VEREINSARBEIT – HERAUSFORDERUNGEN DER GEGENWART UND ZUKUNFT

Eine zeitweise oder dauerhafte Unterstützung der Vereine sowie die Begleitung von Veränderungsprozessen sind Ziele, deren Realisierung jedoch maßgeblich davon abhängt, inwieweit dies von den Vereinen tatsächlich gewollt ist und in der Veränderung langjährig bestehender Vereinsstrukturen und -kulturen eine Chance zur Zukunftsfähigkeit gesehen wird. Die Bereitschaft der Vereine zur Veränderung, z. B. im Sinne einer größeren Öffnung nach außen oder durch Anpassung an veränderte gesellschaftliche Prozesse, ist von zentraler Bedeutung, wenn beteiligungsorientierte und zielgruppengerechte Unterstützungsangebote Erfolg haben sollen.

Ein Ergebnis aus der Denkwerkstatt war der Wunsch nach einer Plattform für einen sparten- und vereinsübergreifenden Austausch. Unter der Überschrift „Werkstatt für gute Lösungen“ laden das Zukunftsbüro und das FreiwilligenZentrum seitdem einmal im Quartal zu einem offenen Austausch ein, bei dem sich Vereine mit ihrem Engagement und unter einer bestimmten Fragestellung einander vorstellen, wie z. B. Umgang mit neuen Medien, Generationswechsel im Vorstand oder Anerkennungskultur. Die Treffen finden jeweils in einem Verein statt und dienen dem gegenseitigen Kennenlernen, dem Erfahrungsaustausch und der Diskussion aktueller Themen und Fragestellungen. Außerdem sind erste Überlegungen im Gange, wie eine Bündelung von Fortbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten vor Ort organisiert werden könnte sowie welche Struktur und Inhalte ein Informationsportal für Kasseler Vereine benötigt.

*Peggy Niering, Stadt Kassel, Zukunftsbüro, ist Koordinatorin des Hessischen Landesprogramms „WIR“ in Kassel und Ansprechpartnerin für Bürgerschaftliches Engagement.*



KATJA STAMER

## WARUM US-AMERIKANISCHE EHRENAMTLICHE VEREINSVORSTÄNDE LEICHTER ZU FINDEN SIND!

Zahlreiche Studien belegen, dass das Finden und Binden von ehrenamtlich Engagierten seit einigen Jahren eine große Herausforderung für die deutsche Vereinsarbeit darstellt (Meier 2011). Während für gelegentliches Helfen meist einfacher Menschen zu gewinnen sind, ist das Besetzen von Vorstandspositionen eines der größten Problemfelder für die Vereine (Meier 2011).

Eine qualitative Studie von Stamer (2013) zeigt allerdings, dass in US-amerikanischen Non-Profit Sportorganisationen im Vergleich zu deutschen Sportvereinen und -verbänden die Rekrutierung von ehrenamtlichen Vorständen weniger problematisch ist.

Wie in Deutschland sind die Strukturen in den US-amerikanischen speziell in Sportorganisationen meist sehr ähnlich. Die Amtsperiode von ehrenamtlich gewählten Vorständen beträgt ebenfalls zwei Jahre.

Warum gelingt es nun Organisationen in den USA leichter, Menschen für eine ehrenamtliche Vorstandsposition zu gewinnen?

Basierend auf dem konzeptionellen Hintergrund der Motivationstheorie von Heckhausen (1989), beschäftigt sich die Dissertation von Stamer (2013) damit, dass die Motivation eines Ehrenamtlichen sich zu engagieren ein Produkt aus den eigenen Motiven und den Anreizen durch die Vereine darstellt.

Das bedeutet, dass je mehr Anreize die Situation in den Vereinen für den potenziellen Engagierten präsentiert und mit den Bedürfnissen stimmig ist, desto höher ist die Bereitschaft zur Übernahme einer Aufgabe oder eines Amtes.

### DIE MOTIVE FÜR EIN ENGAGEMENT IM WANDEL

Ein Vergleich von Motiven von engagierten Menschen in den USA und Deutschland (Papadakis 2004/ Braun 2011/Konrath 2013/Stamer 2013) zeigt, dass die Motivlagen für ein Ehrenamt in beiden Nationen

beinahe identisch sind. Die Studien machen ebenfalls deutlich, dass ehrenamtliches Engagement nicht auf ein bestimmtes Motiv zurückzuführen ist, sondern ein ganzes Bündel von Motiven gleichzeitig oder sukzessiv zum Tragen kommt (Stamer 2013).

Allerdings zeigt sich, dass in den letzten Jahrzehnten im Ehrenamt ein Wertewandel stattgefunden hat und dieser Einfluss auf die Motive darstellt. Speziell bezogen auf Vorstandsämter zeigt u. a. Braun (2008), dass während der „alte“ ehrenamtlich Engagierte eine dauerhafte Bindung an die Organisation eingegangen ist, selbstlos und aus Fürsorge gehandelt hat, der „neue“ ehrenamtlich Engagierte seine Tätigkeit als zeitlich befristet sieht und pragmatisch und tätigkeitsorientiert ist. Des Weiteren liegen „neue“ Motive darin, dass mit der ehrenamtlichen Aufgabe eine biografische Passung, ein Medium zur Selbstfindung, zum Aufbau von sozialen Beziehungen und Netzwerken, eine Erweiterung der eigenen Kompetenz erzielt werden kann (Baur/Braun 2003 in Stamer 2013). Dieser Wertewandel muss laut Klages (2006) nicht in Opposition zum ehrenamtlichen Engagement stehen. Das eigentliche Problem in diesem Wandel scheint zu sein, dass deutsche Non-Profit Organisationen auf den Motivwandel bis jetzt noch nicht ausreichend und angemessen reagiert haben.

### DIE ANREIZE IN DEN VEREINEN

Im Hinblick auf die Anreize durch die Institutionen werden in der Studie von Stamer (2013) die Qualität des Vereinsmanagements, die Qualität des Personalmanagements (direkte Führung, PM-Systeme und Personalarbeit (Anerkennung, Rekrutierung, Weiterbildung etc.), die Arbeitscharakteristika (nach Hackman/Oldham 1989), der Einsatz von Projektarbeit, die Bedeutung der Qualifikation der Führungsverantwortlichen sowie das Vorhandensein von hauptamtlichen MitarbeiterInnen in der Geschäftsführung und Verwaltung untersucht.

### GEWINNUNG UND MOTIVATION VON EHRENAMTLICHEN VORSTÄNDEN IN DEN USA

Die Ergebnisse der qualitativen Vergleichsstudie basierend auf Interviews in deutschen und amerikanischen Non-Profit Sportorganisationen zeigen zum Thema Anreize speziell für Vorstandspositionen folgende Ergebnisse (Stamer 2013):

Bezogen auf die oben aufgeführten Anreize durch die Organisationen können signifikante Unterschiede in der Qualität des Personalmanagements sowie im Vorhandensein von hauptamtlichen MitarbeiterInnen in der Verwaltung dargestellt werden.

Während in Deutschland derzeit nur ungefähr 35-40 Prozent aller Sportvereine hauptamtliche MitarbeiterInnen in der Verwaltung beschäftigen, sind in den USA in allen befragten Organisationen hauptamtliche MitarbeiterInnen für Verwaltungstätigkeiten präsent. Da das Hauptamt eine erhebliche Entlastung für Vereinsvorstände bezüglich administrativer Tätigkeiten darstellt, scheint das Vorhandensein von hauptamtlichen MitarbeiterInnen in der Verwaltung ein starker Anreiz für potenzielle Vorstände zu sein.

In Bezug auf das Personalmanagement lässt sich feststellen, dass die US-amerikanischen Organisationen beim Finden und Binden von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen gezielter auf deren Bedürfnisse und Motive eingehen und die Engagierten entsprechend dieser einsetzen. Da speziell bei der Besetzung von Vorstandspositionen die Motive nach McClelland's Bedürfnistheorie (1985) vorwiegend im Leistungs- und Machtmotiv sowie Schwerpunkte auf der biografischen Passung, im Aufbau von Netzwerken und Beziehungen etc. liegen, stellen die Verantwortlichen bei der Suche von Vorstandsmitgliedern die Erfüllung dieser Bedürfnisse direkt in Aussicht.

Bei der Rekrutierung von Vorständen in den USA werden außerdem Instrumente wie dokumentierte Aufgabenbeschreibungen, Organigramme und Kompetenzregelungen eingesetzt und den Anwärtern dargelegt. Mit diesen Vorlagen können sich diese vorab einen detaillierten Überblick über ihr zukünftiges Tätigkeitsfeld verschaffen.

Des Weiteren setzen die US-Organisationen einen Schwerpunkt auf Aus- und Weiterbildung, was Vorständen die Möglichkeit bietet, sich persönlich und fachlich weiterzuentwickeln.

Während in den deutschen Vereinen Anerkennung häufig erst nach langjähriger Tätigkeit durch Medaillen, Urkunden und Nadeln stattfindet, setzen die US-amerikanischen Organisationen auf regelmäßiges und dauerhaftes positives Feedback sowie Dankeschön in anderen Formen wie z. B. Einladungen zum Essen, gemeinsame Veranstaltungen, Dankeschreiben, Gutscheine für Events, Golfturniere, Freibad oder Fitnessstudio.

Ein weiterer Fokus in amerikanischen Non-Profit Organisationen liegt auf einem erfolgreichen Projektmanagement. Durch Projektarbeit können zum einen neue Engagierte für zeitlich befristete Tätigkeiten gefunden werden, zum anderen ermöglichen Aufgaben, die vom Vorstand als Projektarbeit an andere Ehrenamtliche abgegeben („outsourct“) werden, den Vorständen neue Freiräume, um sich u. a. der strategischen Organisationsentwicklung zu widmen.

Unumstritten haben die amerikanischen Organisationen einen Vorteil, wenn es bei der Besetzung von Vorstandspositionen mehrere potenzielle Kandidaten gibt, da in diesem Fall gezielt und nach vorhandener Kompetenz die Positionen entsprechend besetzt werden können. Anders in Deutschland, wo es schwierig ist, überhaupt Anwärter für die Vorstandsfunktionen zu finden und oftmals Kompromisse in Bezug auf geeignete Qualifikationen und Kompetenzen für ein Amt eingegangen werden müssen, damit ein Amt überhaupt besetzt wird.

In der Darstellung von konkreten und detaillierten Plänen, wie Weiterentwicklungen und Verbesserungen im Bereich Personalmanagement in Zukunft angegangen werden, zeigt sich, dass die US-Non-Profit Organisationen den Deutschen voraus sind. Bei der Befragung in deutschen Sportorganisationen wird die Unklarheit und Unsicherheit, wie mit dem Thema Förderung von Ehrenamtlichen in Zukunft umgegangen werden kann, deutlich.

### HANDLUNGSEMPFEHLUNG FÜR DIE DEUTSCHEN VEREINE

Ogleich die Studien (Stamer 2013 und 2014) den Schwerpunkt auf die Förderung ehrenamtlichen Engagements in Sportvereinen setzen, lassen sich nachfolgende Handlungsempfehlungen sicherlich auch auf andere Vereinsarten übertragen.

1. Hauptamtliche MitarbeiterInnen für administrative Tätigkeiten werden in Zukunft unabdingbar sein, um

Vorstände zu gewinnen. Das potenzielle Vorstandsmitglied, das im Berufsleben stark eingebunden ist, braucht zukünftig mehr Freiräume, um sich anstatt Verwaltungstätigkeiten u. a. Aufgaben in der strategischen Vereinsentwicklung widmen zu können.

Zur Realisierung der Einstellung einer hauptamtlichen Verwaltung gibt es u. a. für Vereine, für welche dieser Schritt eine große finanzielle Herausforderung darstellt, erprobte Modelle wie z. B. Kooperationen mit anderen Vereinen in Bezug auf Mitgliederverwaltung, Abrechnungen etc., oder Einstellung einer 450 Euro Arbeitskraft mit Heimarbeitsplatz.

2. Vereine müssen zukünftig einen Schwerpunkt auf das Personalmanagement oder auch Ehrenamtsmanagement setzen.

Dahinter stehen ein Konzept, sowie entsprechende Instrumente, welche sich intensiv mit Möglichkeiten zur Rekrutierung, zur Weiterentwicklung, zur Anerkennungskultur, zur direkten Unterstützung und Coaching von Ehrenamtlichen beschäftigt. Diese Aufgabe kann z. B. durch ehrenamtliche EhrenamtskoordinatorInnen erledigt werden, die sich ausschließlich mit der Weiterentwicklung und Förderung des Ehrenamtes im Verein befassen.

3. Der Einsatz von Projektarbeit im Verein ermöglicht neuen potenziellen Engagierten ein zunächst zeitlich befristetes „Schnuppern“ im Verein, in welchen nach Bedürfnissen und Kompetenzen mitgearbeitet werden kann. Zum anderen stellt Projektarbeit eine Entlastung für die Vorstände dar. In diesem Zusammenhang sollten sich Vereine Gedanken machen, welche Tätigkeiten (über die Vereinsveranstaltungen hinaus) in Form von Projekten durchgeführt werden können.

Die Studie von Stamer (2013) zeigt außerdem, dass die Gewinnung von qualifizierten Vereinsverantwortlichen signifikante Auswirkungen auf die Qualität des Vereinsmanagements und des Personalmanagements, auf die Arbeitscharakteristika und auf die Projektarbeit haben, situative Merkmale, die wiederum wichtige positive Anreize für die Motivation aller

ehrenamtlichen MitarbeiterInnen darstellen, eine Aufgabe oder ein Amt in den Vereinen zu übernehmen oder fortzusetzen.

## LITERATUR

- Braun, Sebastian (2008): Vom „alten“ zum „neuen“ Ehrenamt, in: BBE Newsletter 13/2008.
- Braun, Sebastian (2011): Aktiver um Freiwillige werben! WSJ, Sport in Baden-Württemberg, 04/2011 S. 26.
- Hackman, Richard/Oldham, Greg R. (1975): Development of the job diagnostic survey, in: Journal of Applied Psychology 60 (1975) 2, S. 159 – 170.
- Heckhausen, Jutta/Heckhausen, Heinz (2010): Motivation und Handeln, 4. Aufl., Berlin/Heidelberg.
- Klages, Helmut/Gensicke, Thomas (2006): Wertesynthese – funktional oder dysfunktional, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 58. JG (2), S. 332–351.
- Konrath, S./Fuhrel-Forbis, A./Lou, A./Brown, S. (2011): Motives for Volunteering Are Associated With Mortality Risk in Older Adults. American Psychological Association, in: Health Psychology, 2012, Vol. 21 Nor. 1, S. 87-96.
- McClelland, David (1985): How motives, skills, and values determine what people do. American Psychologist, 40, 812-825.
- Meier, Heiko (2011): Personalmanagement im Sportverein. Vortrag Fachtag Personalentwicklung, BSE, Pforzheim 02/2011.
- Papadakis, Katerina/Griffin, Tonya/Frater, Joel. (2004): Understanding Volunteers' Motivations, in: Proceedings of the 2004 Northeastern Recreation Research Symposium, S. 321-326.
- Stamer, Katja (2013): Förderung ehrenamtlichen Engagements in Sportvereinen, Dissertation, Ruhr Uni Bochum. <http://www-brs.ub.ruhr-uni-bochum.de/netahtml/HSS/Diss/StamerKatja/diss.pdf>
- Stamer, Katja (2014): Ehrenamt-Management. Impulse und praktische Hilfestellungen zur Förderung des Ehrenamtes in Sportvereinen, Cuvillier Verlag, Göttingen.

**Dr. Katja Stamer** ist ehemalige hauptamtliche. Geschäftsführerin im Sportverein (2002-2006), heute ehrenamtlich tätig in der Ehrenamtsentwicklung im Verein und Verband, Übungsleiterin, wohnhaft und tätig in den USA (2006-2010), Professorin für Wirtschaftswissenschaften sowie Referentin für Ehrenamtsentwicklung und -förderung.

DIETER SCHÖFFMANN

## VORSTÄNDE GEMEINNÜTZIGER VEREINE – HERAUSFORDERUNGEN DER VORSTANDESENTWICKLUNG

### 1. EINLEITUNG

Gemeinnützige Vereine bilden ein wesentliches Strukturelement der Bürgergesellschaft. Deren Vorstände nehmen wiederum eine Schlüsselfunktion ein, wenn es um die Zukunftsfähigkeit der Vereine geht. Gelingt die kompetente Besetzung dieser Leitungsfunktionen nicht mehr, könnte dies also letztendlich auch die Vielfältigkeit und Wirksamkeit der Bürgergesellschaft beeinträchtigen. Vor diesem Hintergrund wird seit einiger Zeit die Krise der Vorstände diagnostiziert. Die Handlungsempfehlungen beschränken sich bislang meist darauf, neue Wege und Zielgruppen für die Vorstandsarbeit zu erschließen und hierzu geeignete Qualifizierungen anzubieten. Diese Fokussierung greift meines Erachtens zu kurz. Weder die Krise noch deren Ursachen sind so eindeutig und vor allem pauschal für alle Vereine festzustellen. Mit den folgenden Zeilen möchte ich zu einem differenzierteren Verständnis und so zu passenden Lösungsansätzen beitragen. Zunächst werde ich das Vorstandsthema auf drei gesellschaftlichen und dann auf drei Organisationsebenen beleuchten, um mit einigen Erfolgsfaktoren zu enden.

### 2. DIE MAKRO-, MESO- UND MIKROPERSPEKTIVE

#### 2.1 Im Großen und Ganzen – die Makroperspektive

Gibt es überhaupt die Vorstandsprobleme bei den über 580.000 Vereinen in Deutschland? Der ZIVIZ-SURVEY 2012 – „Zivilgesellschaft in Zahlen“ (Bertelsmann Stiftung 2013) stellt zunächst einmal fest, dass es die typische zivilgesellschaftliche Organisation nicht gibt: Die Selbstorganisation von BürgerInnen nimmt je nach Handlungsfeld unterschiedlichste Formen an! (S. 23). So kann auch nicht von der Ehrenamtskrise die Rede sein. Viele Organisationen haben laut ZIVIZ weniger Probleme mit der Mobilisierung Ehrenamtlicher und junger Engagierter als erwartet! (S. 24).

Es lohnt sich also, einzelne Branchen (Mesoperspektive) und schließlich die einzelne Organisation (Mikroperspektive) anzuschauen. Zuvor sei aber noch ein

Blick auf die gesamtgesellschaftliche Situation von Angebot und Nachfrage erlaubt:

Laut ZIVIZ-Erhebung hat sich seit 1960 die Zahl der Vereine auf heute 580.000 versiebenfacht (S. 16). Und jährlich kommen ca. 15.000 weitere Vereine hinzu (Röbke 2013). Mal angenommen, dass es pro Verein nur drei Vorstandsmitglieder gibt. Dann würde das bedeuten, dass seit 1990 ein zusätzlicher Bedarf an Vorstandsmitgliedern in der Größenordnung von 900.000 entstanden ist und dass jedes Jahr weitere 45.000 benötigt werden. Und dies bei einer stabilen bis schrumpfenden Bevölkerungszahl. Dies wirft die Frage auf, ob der „Personalmarkt für ehrenamtliche Führungskräfte“ überhaupt diese wachsende Nachfrage bedienen kann. Die Zahlen weisen eher auf die Situation des Verdrängungswettbewerbs hin. Das heißt: Selbst wenn alle Vereine hoch professionell und qualitativ bei der Gewinnung und Qualifizierung von VorstandskandidatInnen sind, selbst wenn alle gleichermaßen gut auf die Jugend einerseits und die RuheständlerInnen andererseits zugehen, selbst dann werden viele bzw. immer mehr Vereine mit dem Vorstandsnachwuchs Probleme bekommen. Dies deutet auf einen Wettbewerbsfaktor hin, der über das unmittelbare Vorstandsthema hinausweist: Bei der Gewinnung von Ehrenamtlichen bis hinauf zum Vorstand werden die Organisationen erfolgreich sein, die einen gesellschaftlich aktuellen Auftrag wirksam verfolgen und damit Relevanz ausstrahlen.<sup>1</sup>

#### 2.2 Unterschiedliche Branchen – die Mesebene

Welche Durchschnittstemperatur kommt heraus, wenn ich die eine Hand in kochendes Wasser und die andere in die Gefriertruhe stecke? Oder: Was kommt im Schnitt dabei heraus, wenn ich mir hinsichtlich des Vorstandsthemas die KiTa-Elterninitiative einerseits und die Elternselbsthilfe Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung andererseits anschau? Sie sind mit diametral entgegengesetzten Vorstandsproblemen konfrontiert: Der KiTa-Trägerverein ringt

<sup>1</sup> Siehe hierzu z. B. die Analyseleistungen und Impulse der Phineo gAG: <http://www.phineo.org>

um Beständigkeit in der Vorstandsarbeit angesichts des regelmäßigen Wechsels der Elternschaft. Die Lebenshilfe ringt dagegen mit der Herausforderung, junge Eltern in den Vorstand zu bekommen und den Wechsel vor dem Hintergrund teils jahrzehntelanger Kontinuität in den Vorstandsämtern zu gestalten. Solche und weitere wesentlichen Unterschiede lassen sich für viele andere Branchen herausarbeiten – sei es innerhalb der Wohlfahrts- und Sozialorganisationen oder auch im Umwelt-, entwicklungspolitischen, Sport- oder weiteren Bereichen. Die Unterschiede bedeuten jeweils andere Rahmenbedingungen, Rekrutierungspotenziale, Qualifizierungsbedarfe usw. für die Vorstände.

### 2.3 Die einzelnen Vereine – die Mikroebene

In seiner Kurzstudie „Zur Problematik der Besetzung ehrenamtlicher Vereinsvorstände in Deutschland“ ist das Münsteraner Zentrum für Nonprofit-Management unter anderem der Frage nachgegangen, „welches die Ursachen für die Problematik der Besetzung ehrenamtlicher Vereinsvorstände [sind]?“ Die Antwort lautet: „Zumeist liegen die Ursachen für Besetzungsprobleme von Vereinsvorständen in einer unzureichenden und defizitären internen Kommunikation begründet und weniger in dem Umstand [...], die jüngere Generation würde ‚sich drücken‘ und sei nicht mehr bereit, Verantwortung für den Verein zu übernehmen. Insofern ist das Besetzungsproblem – mit Ausnahme der Kleingärtnervereine – kein Generationenproblem.“ (Zentrum für Nonprofit Management, S. 30)

Zugespißt heißt dies also: Jede Organisation hat den Vorstand, den sie verdient!

## 3. HERAUSFORDERUNGEN DER VORSTANDENTWICKLUNG: BAUSTELLEN UND WERKZEUGE

Will sich die einzelne gemeinnützige Organisation, der einzelne Verein einen guten Vorstand „verdienen“, sollte er sich folgende Fragen stellen: Welche Rolle spielt der Vorstand im Selbstverständnis der Organisation (=> „Vorstand?“)? In welcher Entwicklungsphase befindet sich die Organisation (=> Vorstandsentwicklung)? Und schließlich: Wie wirkt der aktuelle Vorstand konkret (=> Vorstandswirkung)?

### 3.1 „Vorstand?“

Darf der Vorstand überhaupt Vorstand sein? Darf er nur so tun als ob ...? Ist er gleichzusetzen mit der Aktiven-

gruppe? Sind die Vorständler „CEOs“ oder „FrühstücksdirektorInnen“? Sind sie der Fels in der Brandung oder hinzunehmender Juckreiz? ...

Je nach Zweck und Charakter der Organisation wird die Bedeutung und der Stellenwert ehrenamtlichen Leitens und Führens unterschiedlich interpretiert und ausgestaltet. Eine von basisdemokratischen Prinzipien geprägte Organisationskultur wird dem vom Vereinsrecht geforderten Vorstand tendenziell eine schwache Leitungsfunktion zugebilligt. Ein Sozialdienstleister mit der Rechtsform des eingetragenen Vereins wird unter Umständen schon bei der Gründung den Vorstand als Aufsichtsgremium für eine starke hauptamtliche Geschäftsführung oder gleich als hauptamtlichen geschäftsführenden Vorstand installieren. Bei einem lokalen Verein mit wenigen Mitgliedern ist der Vorstand eventuell eine notwendige Formsache, die reihum von den aktiven Mitgliedern übernommen wird. Ist der Verein überregional mit vielen aktiven Mitgliedern tätig, repräsentiert der Vorstand unter Umständen die lokalen Mitgliedergruppen und koordiniert die Aktivitäten. Und so weiter.

Ist die Gewinnung von neuen Vorstandsmitgliedern, die Gestaltung des Vorstandswechsels bzw. die Leistbarkeit der Vorstandsarbeit ein akutes (Problem-) Thema, lohnt es sich also, sich die Verortung der Vorstandsfunktion im Organisationsverständnis genauer anzuschauen. Die Leitfrage lautet hierbei: Passen (u.U. aus der Gründerzeit stammende) Verortungen des Vorstandes im Organisationsverständnis noch zur gewachsenen Kultur, zur Mitgliedschaft und ihren Vorstellungen und Möglichkeiten sowie zu den aktuellen Anforderungen? Mangelnde Passungen können eine Ursache dafür sein, dass potenzielle VorstandskandidatInnen nicht bereit sind zu kandidieren bzw. sich relativ schnell frustriert aus der Vorstandsarbeit zurückziehen.

Antworten auf diese Leitfrage bieten das niedergeschriebene wie das faktisch gelebte Leitbild, die Satzung, die Geschäftsordnung und das Organigramm – sofern es so etwas für den Verein gibt. Gespräche mit aktiven und ehemaligen Vorstandsmitgliedern über diese Frage sind ebenso hilfreich.

Werden auf dieser Ebene Ursachen für das „Vorstandsproblem“ erkannt, dann steht der Verein vor der Aufgabe, sein Selbstverständnis, die Leitlinien für die Aufbau- und Ablauforganisation u. ä. m. zu aktualisieren – sich also einem entsprechenden Organisationsentwicklungsprozess zu unterziehen.

### 3.2 Vorstandsentwicklung

Passt jedoch im Grundsatz Alles, dann könnte das „Vorstandsproblem“ seine Ursachen im Reifungs- oder Wachstumsprozess der Organisation haben. Gründungs-, quantitative oder qualitative Wachstumsphasen und Phasen der Stabilisierung stellen unterschiedliche Anforderungen an das Leiten und Führen – also insbesondere an den Vorstand.

Oder es gibt veränderte Herausforderungen aus dem gesellschaftlichen bzw. Marktumfeld des Vereins. Lange stabile Finanzierungen brechen weg. Es gibt neue Mitbewerber. Rechtliche oder technische Anforderungen haben sich gewandelt. Verdichtung von Schul- und Studienzeiten reduzieren die Engagementpotenziale der bislang immer gut nachwachsenden Ehrenamtlichen. Und so weiter. Solche relevanten Umfeldveränderungen stellen auch neue Herausforderungen an die gesamte Organisation, ihre bewährten Strategien und ihr vom Vorstand geleitetes Handeln.

Beide skizzierten Veränderungsprozesse – interne wie externe – können zu grundlegend neuen Anforderungen an Zeitbudget, Kompetenz, Erfahrung, und Zusammensetzung des Vorstandes führen. In diesem Fall muss sich die Organisation der Frage stellen, ob ihr diese Entwicklungen hinreichend klar sind – auch in ihren Konsequenzen für das Organisations- und Vorstandshandeln – und ob sie schon über die geeigneten Strategien und Maßnahmen für eine erfolgreiche Lösung verfügt.

Geeignete Maßnahmen können hier sein: Anpassung der Organisationsstrategien an die veränderten Erfordernisse. Ein Freiwilligenmanagement mit dem Element Führungskräfteentwicklung, das auf die neuen Herausforderungen mit Qualifizierung vorbereitet oder gezielt entsprechend kompetente und erfahrene Personen gewinnt. Eine Ausdifferenzierung in der Gremienstruktur, die z. B. den Vorstand bei bestimmten Aufgaben entlastet oder ihm fachlichen Rat an die Seite stellt. Aufgabenprofile für den Gesamtvorstand sowie für einzelne wesentliche Positionen, die den Herausforderungen einerseits und der einem ehrenamtlich leistbaren Zeitvolumen andererseits gerecht werden. Und so weiter.

Analyse wie Lösungen können zum Beispiel im Rahmen von Entwicklungswerkstätten erarbeitet werden, an denen Ehren- und Hauptamtliche, externe Unterstützer und ExpertInnen u. a. m. mitwirken.

### 3.3 Vorstandswirkung

Passen auch die Strategie und die Maßnahmen, dann könnte das „Vorstandsproblem“ schließlich in der Zusammensetzung und Arbeitsweise des aktuellen Vorstandes liegen. Also: Wie arbeitet der Vorstand und wie wirksam tut er es? Mit welchem Selbstverständnis arbeitet er? Dient er der Organisation oder dient sie dem Vorstand? Ist der Vorstand ein Team – mit Arbeitsteilung, Delegation und Kooperation – oder mit einem Chef und schweigenden Beisitzern oder mit einem versäulten Nebeneinander der einzelnen Vorstandsaktiven? Wie lernbereit sind der Vorstand und seine Mitglieder? Und wie geben sie ihr Wissen an mögliche NachfolgerInnen weiter? Und nicht zuletzt: Inwieweit nehmen die Vorstandsmitglieder ihre Verantwortung wahr, frühzeitig mögliche NachfolgerInnen zu identifizieren und zu motivieren?

Je nach dem, wie der Vorstand diese Fragen in seinem praktischen Tun beantwortet, bietet er für Interessierte ein attraktives oder abweisendes Bild. Neben den konkret handelnden Personen können u. a. folgende Instrumente und Regelungen zu einer wirksamen, effizienten und damit für Neue attraktiven Vorstandsarbeit führen: Eine Vorstandsgeschäftsordnung, an der sich die Aufgabenverteilung und der Arbeitsprozess ausrichtet. Ein effizientes Sitzungsmanagement. Freiwillige oder auch verbindliche Angebote zur Einführung in die Vorstandsarbeit und zur Fortbildung. Ein Vorstandshandbuch, das nicht nur Neuen einen systematischen Einblick in alle relevanten Informationsquellen, Erfahrungen, Regeln, Routineverfahren usw. gibt.

Schließlich sollte es sich jeder Vorstand vor diesem Hintergrund zur Regel machen, seine Arbeit und Wirksamkeit regelmäßig selbst auszuwerten, um gut zu bleiben oder besser zu werden.

## 4. VORSTAND(SWECHSEL) GESTALTEN: ERFOLGSFAKTOREN

Abschließend möchte ich einige Erfolgsfaktoren hervorheben, die meines Erachtens für einen attraktiven Vorstand und für einen produktiven Wechsel relevant sein können:

1. Freiwilligenmanagement: Ein systematisches Freiwilligenmanagement, das kontinuierlich neue Freiwillige für die aktive Mitwirkung in der Organisation gewinnt, sie begleitet und qualifiziert, bildet eine wesentliche Grundlage für die Identifikation und Gewinnung zukünftiger Vorstandsmitglieder.

2. **Führungskräfteentwicklung:** Nach meiner Beobachtung endet der Wirkungskreis des Freiwilligenmanagements bzw. von Freiwilligenkoordinatorinnen spätestens unterhalb der Vorstandsebene. Es bedarf also einer bewussten Ergänzung um Maßnahmen der Entwicklung ehrenamtlicher Führungskräfte, die bis zum Vorstand reicht. Die Führungskräfteentwicklung sollte einerseits das begleitete Hineinwachsen zunächst junger und unerfahrener Mitglieder in Leitungsverantwortung bis hin zum Vorstand ermöglichen. Andererseits sollte sich die Organisation für den (begleiteten und erforderlichenfalls angeleiteten) Einstieg bislang externer Personen öffnen. Die Externen können mit ihrer Lebens- und Berufserfahrung Potenziale mitbringen, die in der aktiven Mitgliedschaft unterrepräsentiert, jedoch für einen wirkungsvollen Vorstand relevant sind.
3. **Vorstandsverantwortung:** Der Vorstand ist dafür verantwortlich, dass er seine Arbeit effizient und attraktiv gestaltet und dass der Wechsel kontinuierlich auf hohem Niveau stattfindet. Er muss dies also auf der eigenen Agenda haben.
4. **Organisationsverantwortung:** Der Vorstand darf jedoch mit seiner Verantwortung nicht alleine gelassen werden. Alle ehren- und hauptamtlichen Mitwirkenden sind gefordert, hier ihren Beitrag zu leisten: Mit ihrer Wertschätzung für die Vorstandsarbeit. Mit ihrer kritischen Rückmeldung an den Vorstand, wo er besser werden kann oder wo er relevante Entwicklungen in der Organisation noch zu wenig wahrnimmt. Mit der Bereitschaft der Mitglieder in (Qualifizierungs-)Maßnahmen zu investieren, die für eine gute Vorstandsarbeit erforderlich sind.
5. **Relevanz:** Nicht zuletzt liegt es in der Verantwortung der gesamten Organisation bzw. des gesamten Vereins, täglich aufs Neue seine gesellschaftliche Relevanz mit seinem praktischen Tun zu belegen. Denn Relevanz ist ein wesentliches Profilierungsmerkmal im Wettbewerb um Vorstandstalente – sei es die internen oder die externen; seien es junge Erwachsene, aktuell Berufstätige oder potente RuheständlerInnen.

#### LITERATUR

- Bertelsmann Stiftung/Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft/Fritz Thyssen Stiftung (2013): *Zivilgesellschaft in Zahlen. ZiviZ-Survey 2012. Instrument und erste Ergebnisse*, Berlin.
- Röbke, Dr. Thomas (2013): *Vereine im Wandel. Besetzungsprobleme im Vorstand als Herausforderung für das Vereinswesen*. Vortrag zur Tagung der Friedrich Ebert Stiftung am 15. Juli 2013 in Bonn.
- Zentrum für Nonprofit-Management gGmbH: „Zur Problematik der Besetzung ehrenamtlicher Vereinsvorstände in Deutschland“; Münster 2010.

Weitere Veröffentlichung des Autors zum Vorstandsthema: „Öffnung des Vereins für mehr Wirksamkeit“ (und wie er sich durch den Vorstand öffnen kann); in: Stiftung Mitarbeit (Hrsg.): *Handreichung Vereinsvorstände* (Arbeitstitel). Erscheint im Sommer 2014 (<http://www.stiftung-mitarbeit.de>).

**Dieter Schöffmann**, seit 1990 selbstständig mit der Beratung, Konzeption und Projektentwicklung wirksamer Maßnahmen in der Gesellschaft – rund um Fragen des Bürgerengagements, Freiwilligenmanagements, der Partnerschaften zwischen Gemeinnützigen und Unternehmen u. a. m. (VIS a VIS Beratung – Konzepte – Projekte | Dieter Schöffmann – <http://www.visavis-wirkt.de>) und Vorsitzender des 3WIN e. V. Institut für Bürgergesellschaft (<http://www.3win-institut.de>)

CORNELIA HÜRZELER

**VITAMIN B – FIT FÜR DEN VEREIN**

Schätzungsweise 100 000 Vereine gibt es in der Schweiz; die meisten davon sind lokal in der Gemeinde verankert. Sie unterstützen das Gemeinwesen enorm: Sie leisten Integrationsarbeit, sie versammeln Menschen mit gemeinsamen Interessen und organisieren deren Interessenvertretung, sie fördern Gemeinschaften und Freizeitaktivitäten, und sie übernehmen Aufgaben der öffentlichen Hand, mit oder ohne Mandat. Dafür brauchen Vereine hin und wieder Unterstützung. Seit 14 Jahren bietet vitamin B – die Fachstelle für Vereinsarbeit – vielfältige Unterstützung an, mit Beratung, Weiterbildung, Information. vitamin B ist ein Angebot des Migros-Kulturprozent.

**FREIWILLIG ENGAGIERT IN DER SCHWEIZ**

Wenn wir in der Schweiz von „Ehrenamt“ oder von „ehrenamtlicher Arbeit“ sprechen, dann ist damit nicht allgemein die Freiwilligenarbeit gemeint – wie dies in Deutschland oft der Fall ist –, sondern ein Amt, in das man gewählt wird, wie zum Beispiel in den Vorstand eines Vereins. Auch viele öffentliche Aufgaben und die meisten politischen Ämter werden in der Schweiz nebenberuflich oder ehrenamtlich ausgeübt. Der Milizgedanke ist das Fundament des politischen und gesellschaftlichen Systems der Schweiz und hat eine lange Tradition. Das Milizsystem und der föderalistische Staatsaufbau mit seiner starken Betonung der Gemeindeautonomie führen zu einer starken Bürgerbeteiligung auf der staatlichen Ebene. Es gibt in der Schweiz kaum einen Lebensbereich, der nicht von Freiwilligen maßgeblich mitgestaltet wird: von der Schulpflege, politischen Ämtern und Kommissionen über die Justiz und Feuerwehr bis zu Sport-, Kultur- und Freizeitvereinen, karitativen Institutionen und kirchlichen Organisationen. Dabei unterscheidet man grundsätzlich zwischen formell Freiwilligen und informell Freiwilligen. Formelle Freiwilligenarbeit bezeichnet ein Engagement innerhalb geregelter Strukturen, zum Beispiel im Rahmen eines Vereins, einer Organisation oder auch einer politischen Behörde. Im Gegensatz dazu stehen die informellen Tätigkeiten, die außerhalb fester Organisationsstrukturen stattfinden und vor allem im privaten und nachbarschaftlichen Bereich, aber außerhalb des eigenen Haushalts durchgeführt werden.

Rund 1,8 Millionen formell Freiwillige halten dieses System aufrecht, davon sind gut 820 000 Personen ehrenamtlich tätig, zum Beispiel als Vereinsvorstand, als Behörden-, Kommissions-, oder als Exekutivmitglied (Stadelmann-Steffen 2010). Sie wurden in ihr Amt gewählt und üben somit ein Ehrenamt aus.

Rechtsgültige Vereine müssen in der Schweiz nicht in einem offiziellen Register eingetragen werden, sie müssen jedoch primär einem ideellen und dürfen keinem wirtschaftlichen Zweck dienen. Die ziemlich liberalen Grundlagen, denen ein Verein Genüge leisten muss, sind im Schweizerischen Zivilgesetzbuch geregelt. Die Forschung geht davon aus, dass es in der Schweiz etwa 100 000 Vereine mit rund 700 000 ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern gibt (Traunmüller 2012).

Das freiwillige Engagement findet zu 80 Prozent im lokalen Raum statt (Stadelmann-Steffen 2010). Freiwilligkeit und Zivilgesellschaft verstehen sich in der Schweiz nicht als Gegensatz zum Staat, sondern als Ergänzung, allenfalls als Korrektur oder als Innovationsort. Während der Staat in erster Linie für den Vollzug der gesetzlichen Grundlagen verantwortlich ist, liegt die Innovationskraft für neue Impulse oft bei der Zivilgesellschaft. Diese ist der Antreiber für innovative Ansätze zur Bewältigung der gesellschaftlichen Aufgaben. Mit dem zivilgesellschaftlichen Engagement werden nicht nur fehlende Ressourcen der öffentlichen Hand substituiert, sondern die Vereine gestalten den gesellschaftlichen Wandel aktiv mit und sind damit auch Anstifter neuer Ideen und Konzepte.

**ERFOLGSMODELL: VEREIN**

Die Vereine in der Schweiz sind ein Erfolgsmodell, und es spricht vieles dafür, dass sie das in Zukunft noch vermehrt sein werden:

- Staat und Wirtschaft agieren immer globaler; es braucht lokale Strukturen, mit denen sich die Menschen identifizieren und wo sie sinnstiftend tätig werden können. Menschen suchen überschaubare Strukturen. Diese müssen nicht an die Vereinsform gekoppelt sein, aber der Verein ist



ein gutes Gefäß, damit Menschen miteinander agieren können.

- Vereine können Aufgaben übernehmen, die der Staat nicht erfüllen darf oder kann oder bei denen es nicht sinnvoll ist, dass der Staat sie selber ausführt.
- Vereine bieten ein ideales Feld, um die persönlichen Kompetenzen zu vergrößern, zum Beispiel im Rahmen der Tätigkeit eines Vereinsvorstandes. Im Hinblick auf den Strukturwandel in der Arbeitswelt wird dies vermehrt von Bedeutung sein.
- Das Milizsystem der Schweiz wird auch in Zukunft darauf angewiesen sein, dass sich Personen für offizielle Ämter und Behörden zur Verfügung stellen. Häufig werden die dafür benötigten Fähigkeiten bereits im Rahmen einer Vereinstätigkeit eingeübt: Vereine gelten deshalb auch als eine „Schule der Demokratie“.
- Der Sozialstaat kommt finanziell zunehmend unter Druck. Hier können innovative zivilgesellschaftliche Organisationen neue Lösungen entwickeln. Freiwilligkeit ist nicht nur eine individualistische Haltung, sondern sie ist politisch, indem sie Partizipation in der Gesellschaft ermöglicht.

Das Prinzip der Subsidiarität ist in der Schweiz stark ausgeprägt. Subsidiarität heißt hier, dass ein gesellschaftliches Problem auf derjenigen Ebene gelöst werden soll, auf der es sich stellt, solange eine höhere Instanz das Problem nicht besser lösen kann. Dieser Grundsatz stärkt die Gemeinden und gibt ihnen in der Schweiz ein großes politisch-gesellschaftliches Gewicht.

Wenn wir das Modell Schweiz erhalten wollen, dann braucht es auch zukünftig Menschen, die sich solidarisch verhalten, die Verantwortung übernehmen und bereit sind, sich für die Gemeinschaft einzusetzen. Es braucht Rahmenbedingungen, die es nachkommen Generationen erlauben, ihrem Wunsch nach Verantwortungsübernahme nachzukommen. Wir müssen die Freiwilligenarbeit und die Vorstandstätigkeit fit für die Zukunft machen.

### WAS KOSTEN VEREINE UND WAS LEISTEN SIE?

Eine 2010 publizierte Studie der Fachstelle vitamin B hat den betriebswirtschaftlichen Nutzen von Vereinen anhand einer Kosten-Nutzen-Studie in zehn ausgewählten Gemeinden der Schweiz untersucht (Hürzeler 2010). Belegt werden konnte der große quantitative und qualitative Nutzen, den die Vereine

für ihre Gemeinde erbringen. Viele Gemeinden anerkennen das Engagement, das ihre Vereine für das Gemeindeleben leisten und entwickeln zunehmend Möglichkeiten, diese zivilgesellschaftlichen Akteure zu unterstützen. Sei es mit Ansprechpersonen, mit Richtlinien zur Zusammenarbeit, mit Infrastruktur, Kommunikation oder mit Defizitgarantien.<sup>1</sup> Das Potenzial der Vereine für die Entwicklung der Gemeinden ist jedoch noch lange nicht ausgeschöpft. Oft bestehen punktuelle Kooperationen von Politik und Zivilgesellschaft, ohne dass die Vereine als Dialogpartner und Mitgestalter konzeptuell eingebunden werden. Das zeigt sich auch daran, dass die Politik zwar stark in der Vereinslandschaft verankert ist, beispielsweise mit der Teilnahme an Vereinsanlässen, die Vereine jedoch sehr wenig angehört oder beigezogen werden, wenn es um Gemeindeangelegenheiten geht (Trautmüller 2012).

### VITAMIN B – WEITERBILDUNG, BERATUNG, INFORMATIONEN

Das Projekt vitamin B existiert seit 2000 in der Deutschschweiz. Es ist ein Unterstützungsangebot für Vereine respektive Vorstandsmitglieder und wird vom Migros-Kulturprozent getragen, einem Engagement des größten privaten Arbeitgebers Migros der Schweiz.

vitamin B bietet als Kompetenzzentrum in allen Belangen der Vereinsarbeit gezielte Unterstützung in Form von Weiterbildung, Beratung und Information an. Im Bereich der Weiterbildung werden zurzeit jedes Jahr rund 16 Kurse durchgeführt. Einerseits sind dies mehrteilige Vorstandsseminare, die Grundkenntnisse zu den wichtigen Aufgaben des Vereinsvorstands vermitteln und den Austausch fördern, andererseits finden Vorabendveranstaltungen mit einem thematischen Fachinput und anschließendem Vernetzungspéro statt. Rund 350 Personen besuchen jedes Jahr einen oder mehrere Kurse von vitamin B.

Die kostenlose Kurzberatung nehmen jedes Jahr mehr als 500 Personen in Anspruch. Diese Dienstleistung steht ehrenamtlich tätigen Vorstandsmitgliedern von Vereinen und anderen Organisationen mit gemeinnütziger Ausrichtung offen. Die meisten Fragen werden von Vorstandsmitgliedern kleiner oder mittelgroßer Vereine gestellt, die keine Angestellten haben und bei denen der Vorstand zugleich auch alle operativen Geschäfte erledigt.

<sup>1</sup> vgl. dazu auch [http://www.vitaminb.ch/dossier/dossier\\_gemeinden](http://www.vitaminb.ch/dossier/dossier_gemeinden)

Neben Weiterbildung und Beratung stellt vitamin B zudem eine Fülle von praxisnahen, alltagstauglichen und nützlichen Informationen zur Verfügung. Das regelmäßig erscheinende, kostenlose Bulletin „B-Dur“ fokussiert jeweils ein Thema und informiert über weitere aktuelle Vereinsthemen. Die Website von vitamin B<sup>2</sup> bietet nicht nur ein interaktives Vereinsglossar mit mehr als 500 relevanten Stichworten, sie stellt auch eine Vielzahl von Arbeitshilfen, FAQs und anderen nützlichen Inhalten zur Verfügung. Verschiedene Publikationen und Studien runden das Angebot von vitamin B ab.

### VEREINSVORSTÄNDE GESUCHT

Seit Jahren klagen Vereine, dass es immer schwieriger werde, geeignete Personen für ein Ehrenamt zu gewinnen. Die Gründe dafür sind vielfältig und korrespondieren oft mit dem Strukturwandel, der in der Freiwilligenarbeit allgemein zu beobachten ist:

- Der demografische Wandel hat Auswirkungen auf die Freiwilligenarbeit, denn die am stärksten engagierte Altersgruppe der 40- bis 64-Jährigen wird in den nächsten 20 Jahren schrumpfen.
- Der Zugang zur Freiwilligkeit erfolgt heute vermehrt über das Thema und nicht mehr über die Organisation. Die traditionell starken Bindungen an eine Organisation verlieren sich zugunsten eines Engagements für die Sache. Damit verbunden ist auch der Verlust einer beobachtbaren automatischen Nachfolge innerhalb der Familie. Es ist nicht mehr selbstverständlich, dass die Tochter den Platz ihres Vaters im Verein einnimmt.
- Besonders für die Jugend ist nicht die Vereinszugehörigkeit wichtig, sondern das Thema, für das sie sich begeistern lassen. Jugendliche befinden sich in einer Lebensphase, in der sie sich stark an ihrem Freundeskreis orientieren. Sie sind auf der Suche nach ihrem eigenen Weg, sie sind mobil, technisch agil und nutzen das riesige Freizeitangebot intensiv – und dies oft zulasten einer kontinuierlichen freiwilligen Tätigkeit, zum Beispiel in einem Vereinsvorstand.
- Die zunehmende Individualisierung, der Trend zur Freizeitgesellschaft und die steigende Mobilität führen zum Wunsch nach mehr spontanen kurzfristigen Einsätzen. Ein Wunsch, der jedoch oftmals mit den Bedürfnissen der Einsatzorganisationen kollidiert.

- Die Komplexität der Vereinsführung hat zugenommen. Den mangelnden zeitlichen Ressourcen stehen die steigenden Anforderungen vonseiten der Mitglieder, aber auch von externer Seite gegenüber.

Oftmals liegen die Gründe für fehlende Vereinsvorstände auch beim Verein selber. Möglicherweise ist der Vereinszweck nicht mehr aktuell und attraktiv genug, oder die bisherigen Vorstandsmitglieder sind nicht wirklich dazu bereit, Platz für Neues zu machen. Oder das Amt ist vielleicht zu wenig genau umschrieben oder zu aufwändig. Oft werden die Leute, die allenfalls bereit wären, ein Amt zu übernehmen, gar nicht erreicht. Aus der Forschung (Stadelmann-Steffen 2010) wissen wir, dass Menschen vor allem dann formell freiwillig tätig werden, wenn sie dazu von FreundInnen persönlich angesprochen und ermuntert werden.

### VORSTANDSMITGLIEDER FALLEN NICHT VOM HIMMEL

Die Fachstelle vitamin B macht immer wieder die Erfahrung, dass Menschen sich durchaus ansprechen und motivieren lassen. Als hilfreich für die Gewinnung von Vorstandsmitgliedern haben sich in der Beratung die folgenden Fragen an den Verein erwiesen:

- Stimmt das Vereinsangebot noch? Ist der Vereinszweck noch zeitgemäß? Braucht es den Verein noch?
- Sind die Strukturen, Abläufe und Kompetenzen klar? Wissen alle, wer für welche Aufgaben verantwortlich ist?
- Sind die Aufgaben auf mehrere Schultern verteilt oder leisten wenige Personen viel? Gibt es einen König/eine Königin im Vorstand, der/die geteilte Verantwortlichkeiten verhindert?
- Weiß die Öffentlichkeit überhaupt, dass es den Verein gibt?
- Ist der Vereinsvorstand eine „geschlossene Gesellschaft“ oder sind die Mitglieder auch bereit, neue Ideen zuzulassen?
- Existiert eine Vereinskultur, in der man sich wohl fühlt und in der man gerne mitarbeitet? Wird die geleistete Arbeit anerkannt und wertgeschätzt?
- Welchen Nutzen bringt es, im Vorstand mitzuarbeiten? Bietet der Verein ein Lernfeld an, in dem Menschen sich auch weiterqualifizieren können?

Auf der Suche nach neuen Vorstandsmitgliedern ist es besonders empfehlenswert, das Interesse für die Vereinsinhalte zu wecken und die eigene Motivation

<sup>2</sup> <http://www.vitaminb.ch>

zu zeigen. Zudem sollen nur geeignete Personen angesprochen werden, und zwar indem die kommenden Aufgaben möglichst präzise beschrieben und gleichzeitig Raum und Platz für neue Ideen eingeräumt werden. Ebenso wichtig ist es, den Vorstandsmitgliedern einen Gegenwert zu ihrer Arbeit anzubieten: zum Beispiel die zu erwerbenden Qualifikationen, das Netzwerk, die Fortbildung oder auch die Spesenentschädigung. Selbstverständlich soll eine sorgfältige Einführung ins Amt geplant und durchgeführt werden. Auch bei der Vorstandssuche gilt es, sich an den Ressourcen und nicht am Defizit zu orientieren. Oft werden Leute mit dem Hinweis angesprochen, wie schwer es sei, jemanden zu finden. Wer sein eigenes Amt nicht mit Lust und Überzeugung verkauft, wird schwerlich neue Vorstände gewinnen.

Genauso wichtig wie die gute Ansprache neuer Vorstandsmitglieder ist die Wertschätzung beim Austritt, beispielsweise mit einem Nachweis für ehrenamtliche Vorstandsarbeit.<sup>3</sup> Ein gut geschnürtes Paket bei der Vorstandssuche und eine hohe Wertschätzungskultur zeigen vielfach gute Erfolge.

Bei jungen Menschen bietet es sich an, diese projektweise in die Vereinsarbeit einzubinden. Es ist nicht für alle Aufgaben zwingend notwendig, dass sie im Vorstand durchgeführt werden. Teilaufgaben lassen sich auch in einer zeitlich befristeten Projektorganisation erledigen. Jugendliche erhalten dadurch die Gelegenheit, das Lernfeld Verein zu erkunden, ohne sich gleich für ein längerfristiges Engagement zu verpflichten. Entscheidend ist, dass auch solche kurzfristigen Einsätze nicht als selbstverständlich angesehen, sondern wertgeschätzt werden.

<sup>3</sup> <http://www.vitaminb.ch/static/files/arbeitshilfen/Nachweis.pdf>

Und last but not least: vitamin B versucht immer auch zu vermitteln, dass Vorstandsarbeit zwar Einsatz und Aufwand bedeutet, dass sie aber lustvoll, humorvoll und menschlich gewinnbringend sein kann. Mit anderen Gleichgesinnten etwas zu bewegen, ist spannend und macht Lust auf mehr. Wir freuen uns bei vitamin B immer, wenn neue „VereinsmeierInnen“ den Weg in ein Vorstandsamt finden.

## LITERATUR

- Hürzeler, Cornelia (Hrsg.) (2010): Die Kooperation von Gemeinden und Vereinen. Eine Kosten-Nutzen-Analyse in zehn Schweizer Gemeinden. Erstellt durch Prognos AG im Auftrag des Migros-Kulturprozent, Zürich. <http://www.vereinsweg.ch>
- Stadelmann-Steffen, Isabelle/Traunmüller, Richard/Gundelach, Birte/Freitag, Markus (2010): Freiwilligen-Monitor Schweiz 2010, Seismo-Verlag, Zürich.
- Stadelmann-Steffen, Isabelle/Bühlmann, Marc (2006): Die Ehrenamtlichen in der Schweiz. Analysen auf Basis des Schweizer Freiwilligen-Monitors. Im Auftrag des Migros-Genossenschafts-Bundes, Zürich. <http://www.vitaminb.ch/a-z/fachartikel>
- Traunmüller, Richard/Stadelmann-Steffen, Isabelle/Ackermann, Kathrin/Freitag, Markus (2012): Zivilgesellschaft in der Schweiz. Analysen zum Vereinsengagement auf lokaler Ebene, Seismo Verlag, Zürich.
- vitamin B – fit für den Verein, <http://www.vitaminb.ch> Arbeitshilfen von vitamin B, <http://www.vitaminb.ch/a-z/arbeitshilfen/>

Weitere Informationen unter: <http://www.migros-kulturprozent.ch> sowie <http://www.vitaminb.ch/home>

**Cornelia Hürzeler**, Sozialwissenschaftlerin, arbeitet im Migros-Genossenschafts-Bund, Direktion Kultur und Soziales und verantwortet als Projektleiterin in der Abteilung Soziales den Bereich Arbeit und Gesellschaft mit dem Schwerpunkt Zivilgesellschaft.



L

M

N

F

G

C

A

B

## V ZIELGRUPPENSPEZIFISCHE VORSTANDSARBEIT

MATTHIAS KÖPKE

### JUNGES ENGAGEMENT IN VEREINSVORSTÄNDEN: ZIVILGESELLSCHAFT ERMÖGLICHEN WOLLEN UND KÖNNEN AUCH JUGENDLICHE

In einer aktuellen Studie untersucht die Bertelsmann Stiftung den gesellschaftlichen Zusammenhalt im internationalen Vergleich. Dabei definiert sie gesellschaftlichen Zusammenhalt als „die Qualität des gemeinschaftlichen Miteinanders in einem territorial abgegrenzten Gemeinwesen.“ Ein wesentlicher Faktor für eine positive Bewertung ist dabei die Gemeinwohlorientierung ihrer Mitglieder, die wiederum „die Handlungen und Haltungen der Gesellschaftsmitglieder [beschreibt], in denen sich Verantwortung für andere und für das Gemeinwesen ausdrückt“ (Bertelsmann Stiftung 2013: 13).

Die Frage, wie wir in einer Gesellschaft, zumal einer demokratischen, zusammenleben wollen, beschäftigt Menschen in den unterschiedlichsten Lebens- und Themenzusammenhängen. Als prägendste Phase dieser Auseinandersetzung darf mit einigem Recht das Jugendalter betrachtet werden. Jugendliche und heute auch viele junge Erwachsene sind auf der Suche nach ihrem Weltbild und Wertesystem ebenso wie nach ihrem Platz in der Gesellschaft, an deren Gestaltung sie allein qua Lebensalter in aller Regel erst beginnen mitzuwirken – wenn sie es denn tun.

#### YOUTH BANK ALS MODELL JUGENDLICHER VERANTWORTUNGSÜBERNAHME

Für den Youth Bank Deutschland e. V. ist jugendliche Verantwortung konstitutiver Bestandteil – auf mehreren Ebenen: Jugendinitiativen, junge Vereine und Jugendgremien entscheiden sich, auf lokaler bzw.

regionaler Ebene als Youth Bank Verantwortung für die Projektideen Gleichaltriger zu übernehmen. Sie wirken an ihrem Standort wie eine kleine Stiftung, die andere Jugendliche darin unterstützt, ihre eigenen Projektideen zu verwirklichen – kurzfristig und unbürokratisch. In Youth Banks entscheiden Jugendliche über ein begrenztes Budget an Projektmitteln, beraten Projektteams, vermitteln Kontakte, geben ihr Wissen weiter und stehen während der gesamten Projektdauer als AnsprechpartnerInnen zur Verfügung. Im direkten Sozialraum gestalten Jugendliche dabei selbstbestimmt ihr Lebensumfeld mit und unterstützen andere, sich ebenfalls einzubringen. Für Tina Uhlemann, Vorstandsmitglied in der Werkstatt für Engagement und Partizipation der Berliner Youth Bank, ist es gerade dieser Aspekt, den sie betont: „Für mich ist es wichtig, selbstbestimmt eigene Ideen umsetzen und dabei selbst Erfahrungen in verschiedenen Arbeitsbereichen sammeln zu können. Hier kann ich unkonventionelle Wege ausprobieren, die im Berufsleben so vielleicht nicht funktionieren würden.“ Dieses lokale Engagement ist weitgehend selbstorganisiert. Bereits hier braucht es daher Jugendliche, die in einer lokalen Youth Bank als TeamleiterIn fungieren, also die gemeinsame Arbeit koordinieren.

Im Oktober 2009 hat sich aus dem Netzwerk der Youth Banks ein eigener Trägerverein gegründet. Seine Gründungsmitglieder waren Youth BankerInnen aus dem ganzen Bundesgebiet. Mit diesem Schritt wurde die oben skizzierte Youth Bank Idee weiter gedacht: Youth Bank wurde nach seiner sechsjährigen Modellprojektphase erwachsen, indem seither nicht nur die lokale,

sondern auch die bundesweite Ebene von Jugendlichen und jungen Erwachsenen selbst verantwortet wird: Im Vereinsvorstand, als LeiterInnen bundesweiter Arbeitsgruppen, als KassenprüferInnen, als Coaches aber auch im Büroteam. Verantwortung zu übernehmen, fällt leichter, wenn es im Team geschehen kann und gegenseitige Unterstützung möglich wird – da ticken Jugendliche nicht anders als Erwachsene.

### BESONDERHEITEN JUGENDLICHEN ENGAGEMENTS

Drei spezifische Bedingungen, die jugendlichem Engagement und jugendlicher Beteiligung insgesamt eigen sind, wirken sich insbesondere auf jugendliche Verantwortungsübernahme aus:

- jugendlich ist man nur für eine gewisse, verhältnismäßig kurze Zeit in seinem Leben.
- Jugendliche, die anfangen, sich zu engagieren, haben in aller Regel keinen hohen Erfahrungs- und Wissensstand.
- Die Jugend ist eine Phase voller Umbrüche, mit denen zum Beispiel Wohnortwechsel, Interessensschwünge oder auch strukturelle Anforderungen wie Prüfungsphasen einhergehen.

Anders als in anderen Bereichen ist Jugendengagement auf der einen Seite mit einer Altersgrenze verbunden. Gemeinsam mit persönlichen Umbruchsituationen der Jugendlichen bedeutet dies für einen Verein, der auf junges Engagement setzt, im Verhältnis häufigere Wechsel in den Verantwortungsrollen. Die durchschnittliche Verweildauer im Vorstand bzw. als TeamleiterIn eines lokalen Teams liegt im Youth Bank Netzwerk bei zwei bis drei Jahren. Darin liegt eine Bereicherung und eine Herausforderung zugleich: Neue Mitglieder in Leitungsgremien bzw. einer Arbeitsgruppe bringen neuen Schwung, neue Motivation und neue Ideen mit sich. Die Erfahrungen und das Wissen der VorgängerInnen allerdings, welche diesen Sicherheit und Flexibilität auch in schwierigeren Situationen ermöglichen, gehen ohne geeignete Instrumente des Wissensmanagements bzw. der Alumnibindung für die NachfolgerInnen verloren. Das richtige Verhältnis zwischen Innovation und Kontinuität auszutarieren, bleibt damit eine wiederkehrende Herausforderung.

Zudem erfordert der Vereinskontext von jugendlichen Vorständen ein hohes Fachwissen, insbesondere über den stark regulierten (steuer-)rechtlichen Rahmen, in dem sich der Verein bewegt. Anders als Erwachsene

können Jugendliche hier kein Professionswissen einbringen. Diesen Mangel können sie auch nicht mithilfe von Lebenserfahrung kompensieren. Unwissenheit schützt aber vor Strafe nicht; eine eigene Rechtsform für Jugendengagement, die einen Körperschaftsstatus erlaubt, an Verantwortung appelliert und dennoch Fehler nicht zwangsläufig rechtlich sanktioniert, existiert (noch?) nicht.

### DER GESELLSCHAFTLICHE RAHMEN: BETEILIGUNG ERWÜNSCHT. ABER WELCHE? UND WANN?

Neben diesen jugendspezifischen Herausforderungen, für die das Engagement im Kontext von Youth Bank auch nur exemplarisch steht, wird auch durch politische Entscheidungen und gesamtgesellschaftliche Entwicklungen Einfluss auf die Bedingungen jugendlichen Engagements genommen. Mareike Alschner hat diese bereits in ihrem Newsletterbeitrag „Junge Menschen – zukünftige Funktionsträger in zivilgesellschaftlichen Organisationen“ im BBE-Newsletter 01/12 mit Rückgriff auf die Jugendauswertung des Freiwilligensurveys sowie der von ihr mit durchgeführten Organisationenbefragung „Dritte-Sektor-Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen“ ausführlich dargelegt. Es genügen hier wenige Stichworte, die auch Youth Bank als Praxisbeispiel betreffen:

- Mit der Einführung des achtjährigen Gymnasiums, mit der zunehmenden Verschulung der Bachelor- und Masterstudiengänge, der bundesweiten Ausbreitung der Ganztagschule beansprucht Bildung immer mehr der Jugendlichen zur Verfügung stehenden Zeit. Die Tendenz zu geringeren Engagementzeiten und ein im Gegensatz zu allen anderen Bevölkerungsgruppen zurückgehender Anteil Engagierter sind daher wenig verwunderlich (Freiwilligensurvey 2009: 148/202ff.).
- In zwei Drittel der befragten Vereine sind Jugendliche gar nicht oder in einem geringeren Maße als ihr Bevölkerungsanteil in Leitungsorganen vertreten (Priller u. a. 2012: 29). Freiwilligenmanagement in Organisationen und die Einpassung von Engagement in ein jugendliches Leben müssen insbesondere auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels neu gedacht werden: Wir haben weniger Jugendliche.
- Zwar wird der These eines abnehmenden Sozialkapitals bei Jugendlichen eine Absage erteilt, doch lässt sich eine Tendenz zu einem organisationsungebundenen, zeitlich flexiblen Engagement

beobachten, das viel Platz zur Selbstentfaltung erlaubt (Sibylle-Picot 2011, 26ff./Sarcinelli/Tenscher 2003: 24).

- Politisch hat Mobilitätsförderung junger Menschen im Moment, auch als Reaktion auf die hohe Jugendarbeitslosigkeit in südeuropäischen Staaten, hohe Priorität. Auch Jugendliche aus Deutschland profitieren von europäischen Fördermaßnahmen. Mobilität und Engagement hängen jedoch über die Dauer der Ortsansässigkeit zusammen: Je häufiger Ortswechsel stattfinden, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich Jugendliche engagieren werden (Sibylle-Picot 2011: 29ff.).

### WIE REAGIEREN? KONZEPTE UND IDEEN ZUR GEWINNUNG JUGENDLICHER VORSTÄNDE

Die beschriebenen, teils politisch bedingten, teils gesellschaftlichen Entwicklungen haben Auswirkungen auf jugendliche Organisationen wie Youth Bank Deutschland. Im Extremfall verstärken sie die oben beschriebenen Besonderheiten jugendlichen Engagements. Um ihrer Attraktivität und Zukunftsfähigkeit willen, müssen Jugendorganisationen Ideen entwickeln, wie sie Jugendliche bereits in ihrem Engagement entlasten und gleichzeitig motivieren, wie sie Ehemalige binden und (Erfahrungs-) Wissen transferieren und wie sie Jugendliche für Leitungsaufgaben gewinnen.

Nachwuchs für Vorstandsämter zu gewinnen, ist eine Aufgabe, die bereits lange vor der entsprechenden Wahl beginnt und die auch mit anderen Aktivitäten wie der Organisation des Wissensmanagements und der Alumniarbeit verknüpft werden muss. Hier sollen einige Ansätze, die wir mit Youth Bank verfolgen, skizziert werden:

- Auch wenn jugendliches Engagement sich nicht stufenförmig entwickelt, haben wir ein Bild von Entwicklungsmöglichkeiten im Kopf, mit denen jede/r Youth BankerIn das eigene Engagement vertiefen und um eine neue Aufgabe oder neue Ebene bereichern kann. Dabei legen wir jedoch Wert darauf, die Wertschätzung für lokales Engagement als die Basis von Youth Bank sichtbar zu machen. Weitere Möglichkeiten sind: Teilnahme am Netzwerktreffen, Werkstattangebot auf Netzwerktreffen, Arbeitsgruppenmitwirkung bzw. -leitung zwischen Netzwerktreffen, Coach-Tätigkeit und schließlich das Vorstandsamt. Die Verantwortungsebenen können übersprungen werden und sind keine zwangsläufigen Entwicklungsstufen,

jedoch bieten sie die Möglichkeit, die Abstraktion von der eigenen lokalen Youth Bank Arbeit zum Modell Youth Bank nachzuempfinden und sich dort hineinzudenken.

- Über projektbezogenes Engagement in konkreten Vorhaben wie einer internationalen Youth Bank Konferenz oder einer Projektwerkstatt im Rahmen von Think Big (einem Programm der Fundación Telefónica und der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung, gemeinsam mit O<sup>2</sup>) bieten wir niedrigschwellige Möglichkeiten, sich für Youth Bank überregional zu engagieren. Der Perspektivwechsel von den Zusammenhängen der eigenen Youth Bank zur teils netzwerkbezogenen, teils internationalen Projektarbeit bietet neue Möglichkeiten, um sich auszuprobieren.
- Bereits die Gruppenleitung bundesweiter Arbeitsgruppen zu Schwerpunktthemen wie Fundraising, Öffentlichkeitsarbeit oder Netzwerkarbeit ist ein Wahlamt und wird damit vom Netzwerk legitimiert und mit einem Vertrauensvorschuss belegt. Die Verantwortungsübernahme bleibt thematisch begrenzt und damit zeitlich eingrenzbar. Jugendliche, die sich hierfür entscheiden, wissen genau, welches Themenfeld sie auswählen und können dabei eigene Interessen und Stärken berücksichtigen. Sie entwickeln anschließend einen Fahrplan bis zum nächsten Netzwerktreffen. Diese eigenverantwortliche Schwerpunktsetzung ist eine gute Vorbereitung für die Arbeitsweise eines Vorstands.
- Nach 2/3 der Amtszeit eines Vorstands haben wir mit einer Kooptierung einiger KandidatInnen die Chance, eine Schnupperzeit im Vorstand und damit eine Orientierung zu den Aufgaben, zur Belastung und zum eigenen Interesse an der Arbeit zu ermöglichen. Zudem kann hier gezielt der amtierende Vorstand persönliche Kontakte im Netzwerk nutzen, um Youth BankerInnen anzusprechen. Diese Gespräche können vorhandene Hemmschwellen und den Respekt vor der Aufgabe auf ein rechtes Maß reduzieren.
- Keiner der Ehrenamtlichen, nicht einmal die meisten Vorstände, haben über alle Abläufe und Herausforderungen des gesamten Netzwerks bzw. des Vereins einen derartigen Überblick, wie er sich Freiwilligendienstleistenden im Bundesbüro bietet. Der Youth Bank Deutschland e. V. hat bisher drei Jahrgänge gehabt und alle haben sich entschieden, mindestens eine Amtszeit für den Vorstand zu kandidieren. Hanna Fischer, aktuelle Freiwillige, beschreibt dies so: „Ich habe diesen Verein im letzten Jahr recht gut kennengelernt und habe deshalb ein großes Interesse daran, dass es ihn auch in Zukunft geben wird. Von meinem

Vorstandsamt erhoffe ich mir die Möglichkeit, wegweisende Entscheidungen für den Verein mitzutreffen und denke, dass ein Vorstandsamt eine gute Möglichkeit ist, um einen Verein noch einmal von einer anderen Seite kennenzulernen.“

- Mit der Installation eines Beirats auf der kommenden Mitgliederversammlung beabsichtigen wir, die Erfahrung langjähriger Youth Bank Aktiver, unter anderem also ehemaliger Vorstände, für die aktuelle Vorstandsarbeit und strategische Arbeit im Verein zu halten. Der Beirat soll den Vorstand und die Geschäftsführung bei der Entscheidungsfindung in strategischen, wichtigen Entscheidungen beraten und Empfehlungen bzw. Einschätzungen aussprechen.
- Ohne eine Geschäftsführung, die den Vorstand administrativ entlasten kann, wäre der gesamte Aufgabenbereich der Vereinsführung für einen ehrenamtlichen Vorstand kaum auf der derzeitigen qualitativen Ebene haltbar. Hauptamtliche Kräfte, die das operative Alltagsgeschäft für einen ehrenamtlichen Vorstand übernehmen, grenzen die Belastung für einen ehrenamtlichen Vorstand ein und sind auf einer überregionalen Ebene unabdingbar.
- Hier an letzter, insgesamt jedoch an vorderster Stelle: Ehrenamt lebt vor allem davon, dass die Engagierten sich gegenseitig wertschätzen. Insofern ist eine positive Feedbackkultur Grundbedingung für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Motivation für ehrenamtliche Verantwortungsrollen lässt sich nur intrinsisch aufrechterhalten und durch gutes Vorbild nach außen ausstrahlen.

Bereits in jungen Jahren Verantwortung in einem Vorstand zu übernehmen, will eine gut überlegte Entscheidung sein. Niemandem ist damit geholfen, wenn Vorstände nur auf dem Papier existieren. Darum sind wir im Youth Bank Deutschland e.V. immer daran interessiert, die Arbeit für Jugendliche in

Verantwortungsrollen so spannend wie möglich zu gestalten und neue Ideen zu entwickeln, wie Jugendliche dabei unterstützt werden können. Denn dann können sie weiterhin einem der Grundanliegen des Vereins nachgehen, was die Youth Bankerin Tina Uhlemann wie folgt formuliert: „Für mich ist es Antrieb, andere zum Engagement zu motivieren, weil man dabei selbst über sich hinaus wächst, seine Stärken kennenlernt und ein gewisses Selbstbewusstsein auch für das spätere Leben mitnimmt.“ Wo sollte dies eher möglich sein, als in der gestaltenden, selbstbestimmten ehrenamtlichen Vorstandsarbeit?

### LITERATUR

- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2013): Radar gesellschaftlicher Zusammenhalt. Gesellschaftlicher Zusammenhalt im internationalen Vergleich. Gütersloh.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2009): Hauptbericht des Freiwilligen surveys. Zivilgesellschaft, soziales Kapital und freiwilliges Engagement in Deutschland 1999 – 2004 – 2009.
- Picot, Sabine: Jugend in der Zivilgesellschaft. Freiwilliges Engagement Jugendlicher von 1999 bis 2009. Kurzbericht. 2. Auflage. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Priller, Eckehard/Alscher, Mareike u. a. (2012): Dritte Organisationen heute. Eigene Ansprüche und ökumenische Herausforderungen – Ergebnisse einer Organisationsbefragung. WZB Discussion Paper SP IV 2012-402. Berlin: WZB.
- Sarcinelli, Ulrich/Tenscher, Jens (2003): Autonomie und bürgerschaftliches Engagement – oder die Frage, wie viel und welche Beteiligung unsere Gesellschaft braucht, in: Palentien, Christian/Hurrelmann, Klaus (Hrsg.): Schüler-Demokratie. Mitbestimmung in der Schule. Neuwied, S. 21-46.

**Matthias Köpke**, Jahrgang 1986, ist Geschäftsführer des Youth Bank Deutschland e. V., Vorstand der Servicestelle Jugendbeteiligung und studiert an der Freien Universität Berlin Deutsch und Politik im Lehramtsmaster. Seit 2005 engagiert er sich für Jugendbeteiligung und Jugendengagement.



MONIKA MICHAEL

## FRAUEN IN EHRENAMTLICHEN VEREINSVORSTÄNDEN – NICHT NUR EINE FRAGE DES WOLLENS – BEOBACHTUNGEN UND FORDERUNGEN DER LANDFRAUEN

### BUNDESWEIT ORGANISIERT, ENGAGIERT IN LÄNDLICHEN REGIONEN

Mit nahezu einer halben Million Mitgliedern zählt der Deutsche LandFrauenverband e. V. (dlv) zu den großen Frauenorganisationen. In vielen ländlichen Kommunen prägen LandFrauen die Vereinskultur und das Leben in den Dörfern. Genau wie in anderen Vereinen auch fordern demografischer Wandel und veränderte Lebenssituationen allerdings ihren Tribut. Wenn sich LandFrauen in „ihrem Verein“ wohl fühlen, dann bleiben sie diesem auch für lange Zeit treu. Viele schätzen den Verein als Lernort, aber auch als geschützten Raum für Gleichgesinnte. Das war bisher so, ist aber bei Weitem kein Naturgesetz. Denn gerade jüngere Frauen haben heute andere Möglichkeiten, unter sich zu sein oder sich für eine Sache stark zu machen. Dennoch ist der dlv auch 65 Jahre nach der Neugründung eine Institution geblieben, weil er ein Alleinstellungsmerkmal hat: Die Interessenvertretung von Frauen in ländlichen Regionen.

Natürlich haben sich über die Jahre auch die Themen geändert, z. B. bei den Bäuerinnen. Sie sind heute gut ausgebildete Landwirtinnen, die darin ihre Berufung sehen. Für sie nimmt der Verband die berufsständische Vertretung wahr. Ein Großteil der organisierten LandFrauen kommt aber aus anderen Berufen. Die gemeinsame Klammer für alle ist der Bezug zum ländlichen Raum. Daraus entstanden sind neue Themen und neue Prioritäten für den Zusammenhalt. Ganz vorn stehen heute: Chancengerechtigkeit und Erhalt der Lebensqualität.

Die Vereinsstruktur hat mit über 12.000 Ortsvereinen eine breite Basis. 22 selbstständige Landesverbände bilden den Dachverband, den dlv. Diese flächendeckende Struktur wird von ehrenamtlichen Vorständen getragen. Es sind geschätzte 50.000 Vorstandsfrauen, die das Vereinsleben organisieren und Verantwortung übernehmen. Im Verhältnis dazu gibt es nur wenige hauptamtlich Angestellte in den Landesverbänden und der Bundesgeschäftsstelle, in Summe etwa 80. Davon sind viele nur teilzeitbeschäftigt und über

Projekte zeitweise finanziert. Einige Landesverbände können Bildungsreferentinnen beschäftigen, auch weil an die Verbände über Dritte finanzierte Bildungs- und Sozialwerke angeschlossen sind.

### EHRENAMTLICHE VORSITZENDE – WAS BEDEUTET DAS PRAKTISCH?

Ehrenamt suggeriert Ehre und Anerkennung, hat aber tatsächlich viel mit Verantwortung zu tun. Viele Menschen haben ein tiefes Bedürfnis, sich zu engagieren, Gutes zu tun, anderen zu helfen. Manche scheuen aber davor zurück, Verantwortung für den Verein zu übernehmen. Denn wer einer ehrenamtlichen Organisation vorsteht, muss wie bei jeder anderen Führungsfunktion auch hart im Nehmen sein, Positionen verteidigen und Sachen durchsetzen. Frauen wägen sehr genau ab, ob sie sich ein Ehrenamt „antun“ oder „leisten“ können, also genügend überschüssige Zeit und Nerven haben. Aufgrund der Vielfachbelastung gerade von aktiven Frauen fällt diese Prüfung oft negativ aus. Im Ergebnis wird der Pool an Frauen, die für Vorstandsposten bereitstehen, immer kleiner. Hinzu kommt, dass Vorstandsarbeit in Vereinen – im Gegensatz zu reinen Freiwilligendiensten – durch viele Regularien bestimmt wird, die ein solches Ehrenamt nicht gerade anziehend machen. Nicht selten muss schon eine Kassenprüferin auf fachliche Beratung zurückgreifen. Die Vorgaben und Vorschriften werden insgesamt immer komplexer.

Leider ist auch die politische Ansprache an „das Ehrenamt“ nicht immer eindeutig adressiert. Gesucht werden in der Regel Freiwillige, die ehrenamtlich Aufgaben übernehmen, die ansonsten wegfallen würden, etwa bei der Betreuung von Älteren, Kranken oder sozial Schwachen. Diese zusätzlichen Potenziale von Freiwilligen sind hoch willkommen. Staat und Kommunen nutzen zudem die Vereinsstrukturen, um Freiwilligendienste anzudocken. Hier droht eine Überlastung der etablierten Strukturen. Deshalb muss auch das in Vereinen organisierte Engagement Unterstützung von jenen politischen Kräften erhalten, die

es wollen. In dieser Hinsicht ist die Bilanz des dlV eher ambivalent.

Einerseits sind LandFrauen anerkannt als Akteurinnen, die Dinge voranbringen und Kräfte aktivieren können. Das funktioniert in Eigenregie. Je nach behördlicher Zuständigkeit bekommen LandFrauenvereine auch Projekte auf Landes- oder Bundesebene finanziert oder arbeiten mit Partnern zusammen. Die Krux ist, dass mithilfe vieler Projekte Leistungen outsourct werden, z. B. für Infrastrukturleistungen in ländlichen Regionen oder für die Ernährungsbildung von Kindern. Mit Projekten nach Lösungen zu suchen, ist nicht per se schlecht, vor allem wenn es sich um Testläufe und Anschübe handelt. Aber die ehrenamtlichen Führungsebenen der LandFrauen und auch der hauptamtliche Rückhalt sind nicht auf solche Projektbelastungen auf Dauer ausgelegt. Allein mit der Finanzierung ist es nicht getan. Es braucht auch fachliche Anbindung und Kooperationen mit Fachpartnerinnen. Fazit: Vereine bleiben nur dann lebensfähig, wenn sie ihrem eigentlichen Vereinszweck treu bleiben. Ansonsten verlieren ehrenamtlich geführte Vereine ihren Vorteil und ihre besonderen Fähigkeiten gegenüber den staatlichen Organisationen: nämlich Herz und Leidenschaft für eine Sache zu aktivieren und Dinge auf den Weg zu bringen, die sonst wohl auf der Strecke blieben.

### DIE VEREINBARKEITSFRAGE

Viele LandFrauen engagieren sich aus tiefer innerer Überzeugung freiwillig und zusätzlich zu den beruflichen und familiären Pflichten als einfaches Mitglied oder auch in den Vereinsgremien. Auf dem Lande hat das helfende Miteinander im Alltag eine lange Tradition. Daraus schöpft auch das Vereinsleben. Ob das aber künftig so bleibt, ist anzuzweifeln.

Wenn in den Kommunen Aktionen geplant werden oder eine Notlage entsteht, heißt es oft: „Das können die LandFrauen übernehmen.“ Es gibt tatsächlich viele, die hier nicht Nein sagen können, sie machen es gern und sind zufrieden, wenn wenigstens die Ausgaben bezahlt werden. Aber es regt sich auch Widerstand gegen die Klischees und gegen das Ausnutzen von gutem Willen. Warum sollen die LandFrauen Senioren betreuen, bei Dorffesten Kuchen backen und hinter dem Tresen des Dorfladens stehen? Weil das immer so war, weil sie das tatsächlich gut können oder weil sie das quasi für Nichts und gute Worte machen? Das funktioniert noch bei der älteren Generation, solange sie gesundheitlich dazu in der Lage ist

und Freude daran hat. Aber schon die heute 50- bis 60-Jährigen haben andere Vorstellungen und berechtigte Gründe, das nicht mitzumachen. Erstens gibt es noch andere Themen, für die Engagement lohnt, z. B. für gleiche Entlohnung von Frauen und Männern oder zum Erhalt der Lebensqualität. Und zweitens sind Männer hier ebenso in der Pflicht.

Vor allem folgender Aspekt stellt das bisherige System infrage: Zeit und Energie für ein Ehrenamt aufzubringen, ist für viele Frauen – also nicht nur LandFrauen – längst nicht mehr nur eine Frage des Wollens. Es fehlt schlicht die Zeit dafür. Ein anderes Verständnis für Familie, die eigene Entwicklung und die Karriere sowie gewachsene Ansprüche an die Lebensqualität verringern die verfügbare Zeit für das klassische Ehrenamt, insbesondere für die Übernahme von Führungsaufgaben drastisch. Hier ist die von Bundesministerin Schwesig in die Diskussion gebrachte Familienarbeitszeit für Frau und Mann ein wichtiger Ansatz.<sup>1</sup>

Deutlich wird dieser Effekt auch bei geförderten erwerbsorientierten Projekten für Frauen. Über viele Jahre hinweg haben der dlV und seine Landesverbände solche Projekte mit großem Zuspruch der Teilnehmerinnen erfolgreich durchgeführt. Immer nach einem ähnlichen Projektmodell wurden LandFrauen qualifiziert und fit gemacht, damit sie dann eine Leistung im meist niedrigen wirtschaftlichen Bereich oder auch ehrenamtlich anbieten konnten. Selbst wenn die Vergütung im Projekt gleich mitorganisiert wird, finden sich heute immer weniger Frauen, die sich auf so etwas einlassen. Im Trend haben LandFrauen heute weniger Freiräume für zusätzliche Aufgaben. Das zeigt sich beispielsweise auf dem Gebiet der Ernährungsbildung, dem klassischen Betätigungsfeld von LandFrauen. Zunehmend gilt das aber auch für Frauen in den landwirtschaftlichen Familienbetrieben, die sich ihre Zeit zwar einteilen können, aber auf Neben- und Zuerwerb nicht angewiesen sind, weil genügend Arbeit auf den Höfen ist.

### PARTNERSCHAFTEN AUF AUGENHÖHE

Das zivilgesellschaftliche Engagement von Verbänden und Vereinen ist für den Staat unverzichtbar. Das ist bekannt und in Zahlen nachweisbar.<sup>2</sup> Es bringt Menschen zusammen und erschließt so Ressourcen, auf

<sup>1</sup> Manuela Schwesig: „Meine Vision ist die Familienarbeitszeit.“ <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/aktuelles,did=204060.html>

<sup>2</sup> ZIVIV-Survey 2012 – Zivilgesellschaft in Zahlen: <http://www.ziviv.info>

die der Staat keinen Zugriff hat. Professionalität auf beiden Seiten ist zwingend notwendig, um diese Symbiose zu stärken. Engagement vor Ort lebt von Partnerschaften und Netzwerken. Das funktioniert nach Erfahrungen von LandFrauen gut, wenn es gemeinsame übergeordnete Ziele verschiedener ehrenamtlicher Organisationen gibt, wie etwa in der Dorfentwicklung. Es funktioniert auch im überregionalen Austausch mit anderen LandFrauenvereinen im Rahmen des Know-how-Transfers und zur Bündelung von Kräften.

Schwierig wird es immer dann, wenn Geld ins Spiel kommt, weil Kosten anfallen, die die Vereine allein nicht tragen können. Vereine geraten so schnell in die Rolle von Bittstellern, was zutiefst ungerecht ist. Denn für Aufgaben, die von den Vereinen ohne Gegenleistung übernommen werden, müsste der Staat ansonsten DienstleisterInnen beauftragen und bezahlen. Tatsächlich werden LandFrauenvereine immer mehr zu Leistungserbringern. Nötig ist daher eine Kultur des Gebens und Nehmens, in der ehrenamtlich geführte Vereine eben keine Bittsteller sind, sondern auf Augenhöhe agieren. Dazu braucht es verlässliche partnerschaftliche Beziehungen zwischen den ehrenamtlich geführten Vereinen, Politik und Gesellschaft. Das können regelmäßige Konsultationen sein. Ebenso hilfreich sind gegenseitige Kontaktpersonen und die Einbeziehung der VereinsakteurInnen in Informationsflüsse und Entscheidungsfindungen. Es gibt im LandFrauenverband zahlreiche Fälle, wo das auf Ortsebene gut funktioniert, vor allem wenn es Kontinuität in den persönlichen Beziehungen und bewährte Spielregeln gibt. Knackpunkte sind oft das von Behörden und Institutionen vorausgesetzte fachliche Know-how – ehrenamtliche Vorstände sind nicht unbedingt Fach- oder VerwaltungsexpertInnen – sowie der normale personelle Wechsel in den Vorständen.

Nicht zu unterschätzen sind Fragen der Mobilität und der Verfügbarkeit. Für ehrenamtliche Vorstände ist das eine Zeit- und Kostenfrage, die auf dem Lande sehr ins Gewicht fällt. Lädt eine Behörde ein, bekommt das Ehrenamt selten die Aufwendungen für Fahrtkosten erstattet. Es gibt Gremien, bei deren Zusammenkünften die einen alles erstattet bekommen, weil es ihr bezahlter Job ist. Daneben sitzen Verbandsvertreterinnen, die Zeit und oft sogar eigenes Geld investieren müssen. Die Problematik verstärkt sich, wenn ehrenamtliche Führungskräfte räumlich entfernt von verbandlichen, politischen und gesellschaftlichen EntscheidungsträgerInnen wohnen. Hier müssen neue Formen der Kommunikation kultiviert werden, wie z. B. Videokonferenzen, Vor-Ort-Termine

durch Behörden, Social-Media-Plattformen. Eine bedarfsgerechte Verkehrsinfrastruktur und der Ausbau schneller Internetverbindungen im ländlichen Raum sind für die Vorstandsarbeit ebenso existenziell.

### **EHRENAMTLICHE VORSTANDSARBEIT ERMÖGLICHEN – LUST STATT FRUST ERZEUGEN**

Der Bundesvorstand des dlV, das sind die Vorsitzenden und Geschäftsführerinnen der Landesverbände, hat in den letzten zwei Jahren seine eigene Verbandsentwicklung zum Schwerpunktthema gemacht. Das Mit-sich-selbst-Beschäftigen hat die Augen geöffnet. Der Verband kann zwar in Sachen Mitgliedergewinnung, Mitgliederzufriedenheit und Verbandsorganisation viel selbst tun. Dazu gehören z. B. Teamlösungen für die Vorstände, die Regelung von Wahlzyklen und Kandidaturen. Hier sind aber Grenzen gesetzt. Ein neuralgischer Punkt ist zweifellos die Besetzung der Vorstandsposten. Hier engagierte und kompetente Frauen zu finden, die Ehrenamt mit beruflichen und familiären Pflichten vereinbaren können, wird immer schwerer, auch weil es eben den Typ Frau mit vielen Freiräumen so nicht mehr gibt. Folglich muss nach Möglichkeiten der Entlastung, Anerkennung bzw. Entschädigung gesucht werden.

Als Fazit hat der Verband unter der Überschrift: „Ehrenamt braucht Unterstützung – Staat und Gesellschaft sind in der Pflicht“<sup>3</sup> Forderungen aufgestellt. Für den Mehrwert, den Ehrenamtliche durch ihren Einsatz für die Gesellschaft schaffen, müssen sie zumindest angemessen entschädigt werden. Dazu braucht es eine ehrliche Diskussion, auch über vermeintliche Tabus. Erstattungen für Fahrtkosten oder Arbeitsausfälle sind kein Geschenk, sondern ein Gebot der Fairness gegenüber allen, die Freizeit, Arbeitskraft oder Wissen unentgeltlich zur Verfügung stellen. Ehrenamtliche Arbeit kann und darf reguläre Beschäftigung nicht ersetzen. Es ist ebenso kein guter Weg, anderswo wegbrechende Dienstleistungen über Vereinsstrukturen abzuwickeln. Dabei muss sicher differenziert werden. Führungsfunktionen auf Bundesebene verlangen ständige Verfügbarkeit für den Verband und ähneln damit Vollzeitjobs. Wer das für eine gewisse Zeit übernimmt, braucht Rückkehrgarantien in den Job, möglichst ohne Karriereeinbußen.

<sup>3</sup> Vorsitzende gesucht! Ehrenamt braucht Unterstützung – Staat und Gesellschaft sind in der Pflicht: Positionspapier des Deutschen LandFrauenverbandes vom 28.08.2013, <http://www.landfrauen.info/unsere-positionen>

Ehrenamtliche Vorstände brauchen darüber hinaus auch noch andere praktische Unterstützung insbesondere bei der inhaltlichen Auseinandersetzung mit Sachthemen, aber auch bei der Verbandsorganisation. Regionale Unterstützungsbüros, unentgeltlich bereitgestelltes Know-how von staatlichen Institutionen oder Qualifizierungsprogramme für potenzielle Führungskräfte sind nur einige von vielen Möglichkeiten, die ehrenamtliche Vereinsstrukturen erhalten würden. Auch die institutionelle Förderung ist für den Fortbestand des ehrenamtlichen Engagements eine Möglichkeit.

Jede Form der Unterstützung für das ehrenamtliche Management ist eine Investition, die sich insbesondere dann lohnt, wenn Gesellschafts- und Vereinsinteressen zusammengehen und so Synergien entstehen. Denn in Vereinen treffen sich Gleichgesinnte, die etwas bewirken wollen, Traditionen erhalten oder Veränderungen im Denken und Handeln voranbringen wollen. Es stecken Interessen dahinter, deren Durchsetzung immer auch eine Form der politischen Teilhabe ist. Das ist in einer Demokratie gewollt. Es ist daher nicht nur legitim, sondern mehr als lohnend, Vereine zu unterstützen.

*Dr. Monika Michael ist Hauptgeschäftsführerin des Deutschen LandFrauenverbandes e. V. (dlv).*

MICHAEL LINDNER

## „VOR-STAND STATT RUHE-STAND“ – GEWINNUNG EHEMALIGER FÜHRUNGSKRÄFTE FÜR DIE VORSTANDSARBEIT IN VEREINEN ODER VERBÄNDEN

Nach ca. 30 bis 35 Jahren erfolgreich gestalteter, anspruchsvoller, beruflicher Tätigkeit als Führungskraft in der Wirtschaft oder im öffentlichem Dienst kommt irgendwann der Tag, an dem man mit Erreichung der Altersgrenze von 65 bzw. 67 Jahren in den wohlverdienten Ruhestand treten darf – oder muss?

Der Eintritt ins Rentenalter ist eine der größten Veränderungen im Leben eines Menschen. Die ersten Tage des Ruhestandes werden vielleicht noch als „Urlaubszeit“ herbeigesehnt und angesehen. Endlich hat man Freizeit! Endlich ist man nicht mehr beruflichen Zwängen unterworfen. Endlich kann man seinem Tag eine eigene Struktur geben. Endlich muss man nicht mehr jederzeit telefonisch erreichbar sein oder seine E-Mail stündlich checken!

Nach der ersten Phase des sich „Freifühlens“, die mehre Tage, Wochen oder Monate anhalten kann, sehnen sich viele nach dem Gefühl, doch wieder aktiver zu sein. Jahrelang engagierte man sich im Beruf, konnte bzw. durfte aufgrund der beruflichen Tätigkeit Entscheidungen erfolgreich gestalten, Verantwortung übernehmen, Anerkennung und Erfolge für sich verbuchen, viele Kontakte zu Mitarbeitern und Kollegen pflegen und war eingebunden in ein gesellschaftliches Netzwerk. Soll das plötzlich alles nicht mehr sein?

Durch die Frühverrentungswellen in den 80er und 90er Jahren wurde seinerzeit unbewusst ein völlig falsches Bild vom Alter geprägt. Politik und Wirtschaft signalisierten: Die „Alten“ müssen raus aus den Betrieben! Dieses Bild des Alters hat sich glücklicherweise geändert und wurde nicht zuletzt durch neue Studien der Hirnforschung korrigiert, wonach unser Gehirn bis ins hohe Alter formbar ist und wir niemals aufhören zu lernen.

Die heutige Generation der RuheständlerInnen fühlt sich nicht zum „alten Eisen“ gehörig, im Gegenteil: Sie fühlt sich fit für neue Herausforderungen in den noch vor ihr liegenden 20 bis 25 Jahren – also noch fast ein Viertel ihrer Lebenszeit.

Vieles spricht dafür, sich als RuheständlerIn nach einer Phase des „sich Freifühlens“ und „Nichtstuns“ eine neue Aufgabe zu suchen, bei der man sich entfalten und selbstverwirklichen kann und die einen ausfüllt. Das Gefühl, gebraucht zu werden, korreliert mit der Lebensqualität im Alter.

Vereine und Verbände gehören zum gesellschaftlichen, sozialen und kulturellen Leben in Deutschland. Derzeit gibt es rund 580 000 Vereine und Verbände, die zu fast 80% ausschließlich von freiwilligem Engagement getragen werden. Immer mehr Vereine klagen darüber, dass seit Jahren viele der nach Satzung vorgesehenen Vorstandsposten nicht besetzt sind.

Noch können die Aufgaben mehr recht als schlecht teils auf Kosten verbleibender MitarbeiterInnen, die einen größeren Stundeneinsatz leisten, geschafft werden. Die Vereine sind auf ehrenamtliches Engagement angewiesen und müssen sich zukünftig um die Bereitschaft zur Mitarbeit mehr bemühen. Das Ehrenamt hat nur Zukunft, wenn es Spaß macht!

Die derzeitige gesellschaftliche Situation und die rapide und tiefgreifend veränderte Arbeitswelt zeigen deutlich, dass sich immer weniger Menschen in Ehrenämtern langfristig binden mögen bzw. können. Neue Arbeitsformen sind dringend nötig.

Auch in der Vorstandsarbeit von Vereinen und Verbänden muss die zeitlich begrenzte Mitarbeit an Projekten angestrebt und ermöglicht werden. Anleihen aus der Wirtschaft scheinen hier denkbar, wobei nicht alles Alte „über Bord geworfen“ werden darf. Tradition und Fortschritt, Wertegemeinschaft und Dienstleistung – beides muss ein moderner Verein bieten.

Es bietet sich an, unter ehemaligen Führungskräften verstärkt für eine ehrenamtliche Mitarbeit in Vereinsvorständen zu werben, um das große und facettenreiche Potential aus deren beruflicher Tätigkeit zu nutzen. Menschen im Ruhestand verfügen über ein größeres Zeitbudget als beruflich aktiv Tätige.

Als KompetenzträgerInnen bringen sie Lebenserfahrung und Wissen mit, auf das die Vereine nicht verzichten können. Vieles, was im beruflichen Alltag in einer leitenden Funktion angewendet wurde, kann auf eine ehrenamtliche Tätigkeit übertragen werden, wie z. B.: Verwaltungs- und IT- Kenntnisse, MitarbeiterInnenführung, Kommunikation, Umgang mit Konflikten, Qualitätsmanagement, Netzwerkarbeit, Öffentlichkeitsarbeit.

Jedoch muss sich die ehemalige Führungskraft, die sich ehrenamtlich im Verein engagieren möchte, darauf einstellen, dass sie bei ihrer jetzigen neuen unbezahlten Tätigkeit nicht mehr wie früher über ein „Back-Office“ verfügt. Selbst „einfachste Aufgaben“ müssen allein erledigt werden.

Auch muss der ehemaligen Führungskraft bei ihrer neuen Tätigkeit bewusst sein, dass jedes Vorstandsmitglied gleichberechtigt ist. Hier treffen unterschiedliche Charaktere und verschiedenste Lebenssituationen der Vorstandsmitglieder aufeinander. Diese beeinflussen die Möglichkeiten der Zusammenarbeit, so dass Aufgaben im Verein unter Umständen nicht immer so perfekt und zufriedenstellend abgeschlossen werden können wie im zurückliegenden Berufsalltag. Interessierte PensionärInnen, die ihr Know-how einbringen wollen, können sich an jedem Ort an entsprechende Vereine, Verbände oder Organisationen wenden. Der Weg über örtliche Freiwilligenagenturen bzw. örtliche Seniorenbüros, die für umliegende Vereine und Verbände eine willkommene

Unterstützung leisten, bietet sich an. Die Seniorenbüros kennen die Erwartungen der jeweiligen Organisationen, stimmen sie mit den Fähigkeiten, dem Zeitvolumen und dem persönlichen Interesse des/der Einzelnen ab und begleiten ggf. den Einstieg in die aktive Mitarbeit.

Mehr als 350 Seniorenbüros gibt es bundesweit; die Bundesarbeitsgemeinschaft Seniorenbüros (BaS) vertritt ihre Anliegen auf Bundesebene. Die Arbeit der BaS trägt dazu bei, die Potenziale älterer Menschen aufzuzeigen und Angebot und Nachfrage auf der einen Seite mit den Interessen der Einzelnen zu verknüpfen.

Die BaS setzt sich für eine selbstständige und selbstbestimmte Lebensführung älterer Menschen und für gute Rahmenbedingungen im bürgerschaftlichen Engagement ein.

Im Rahmen des von der BaS initiierten Projekts „Generation Erfahrung- Chance 50 PLUS“ unterstützen Seniorenbüros ältere Beschäftigte und Führungskräfte in Unternehmen bei der Planung und Gestaltung des Übergangs in die nachberufliche Lebensphase. Damit unterstützen Seniorenbüros ehemalige Fach- und Führungskräfte, neue Verantwortungsrollen zu wagen.

Die BaS ist Kooperationspartnerin des Projektes „Attraktives Ehrenamt im Sport“, das vom Deutschen Olympischen Sportbund in Zusammenarbeit mit weiteren Organisationen entwickelt wurde.

**Michael Lindner** ist Vorstandsmitglied der BaS, 68 Jahre, Ministerialrat a.D., Seniorenbeauftragter des Kreissportverbandes Neumünster, Mitglied im Breitensportausschuss des Landesverbandes und Vertreter des Landessportverbandes im Altenparlament des Landes Schleswig- Holstein.

BERIT SANDBERG

## STIFTUNGSMANAGEMENT ALS SELBSTMANAGEMENT – EIN PLÄDOYER FÜR EINE BEWUSSTSEINSERWEITERUNG

### 1. BEDEUTUNG EHRENAMTLICHER VORSTANDSARBEIT IN STIFTUNGEN

90% aller Stiftungen haben einen Vorstand, der ganz oder teilweise mit Ehrenamtlichen besetzt ist (Sandberg/Mecking 2008: 38), und dem Ehrenamt wird eine große Bedeutung für das Überleben der Stiftung zugeschrieben. 42% aller Stiftungen konstatieren, dass es schwieriger wird, Positionen in Leitungs- und Aufsichtsorganen mit Ehrenamtlichen zu besetzen (Priller et al. 2012: 23), obwohl die Fluktuation in Führungspositionen sehr gering ist. Die meisten Vorstandsmitglieder bleiben mindestens zehn Jahre lang im Amt (Sandberg/Mecking 2008: 72).

Stiftungen stehen also vor der Herausforderung, ihre Vorstände mit engagierten und zugleich fachkundigen Personen besetzen zu müssen, ohne diese jedoch wie Vereine aus den eigenen Reihen rekrutieren zu können. Spätestens in zehn Jahren wird sich im Stiftungswesen ein Generationswechsel vollziehen. Für die rund 1.500 Stiftungen, die von 1991 bis 1995 errichtet wurden (BvDS 2011: 76f.), lässt sich aus den Rahmenbedingungen ableiten, dass fast ein Drittel gerade Ersatz für den im Vorstand aktiven Stifter oder die Stifterin sucht und mindestens ein weiteres ehrenamtliches Vorstandsmitglied braucht. In diesem Jahrzehnt werden ca. 2.750 Vorstandsmitglieder ausscheiden. Im nächsten Jahrzehnt werden es mehr als doppelt so viele sein. Wenn es nicht gelingt, diese Vakanzen zu besetzen, droht vielen Stiftungen die Fremdverwaltung. Der Anteil fremdverwalteter Stiftungen liegt bereits jetzt bei 8,3%. Davon werden allein 44% von Banken verwaltet, die übrigen von RechtsanwältInnen, WirtschaftsprüferInnen, SteuerberaterInnen und anderen DienstleisterInnen (Sandberg 2013a: 17). Ob dem StifterInnenwillen damit Genüge getan wird, ist fraglich.

Im Prinzip braucht eine Stiftung weder ein mehrköpfiges Organ noch MitarbeiterInnen, um handlungsfähig zu sein. Solange nur eine einzige Person als Vorstand und damit als gesetzliche/r Vertreter/in der Stiftung fungiert, sind zumindest die stiftungsrechtlichen Anforderungen erfüllt (§ 86 Abs.1 i.V.m § 26 BGB). Der Stifter/Die Stifterin trifft bei der Errichtung

der Stiftung grundlegende Entscheidungen über die Organstruktur. Außerdem muss die Satzung Regelungen dazu enthalten, wie der Vorstand gebildet wird (§ 81 Abs.1 BGB).

Tatsächlich haben 46% der Stiftungen keine anderen Organe als den Vorstand i. S. des BGB (BvDS 2008: 90), auch wenn dieser teilweise als Stiftungsrat oder Kuratorium bezeichnet wird. In jeder zweiten Stiftung hat der Vorstand höchstens drei Mitglieder (BvDS 2011: 90). Die Nachfolge wird meist durch Kooptation (Selbstergänzung) vollzogen. Andere Verfahren sind die Bestellung kraft Amtes, die Bestellung durch Stiftungsorgane und die Berufung durch Dritte.

Dieser rechtliche Rahmen lässt den Verantwortlichen einen großzügigen Handlungsspielraum, der vor allem im Hinblick auf die Details des Besetzungsverfahrens nur selten voll ausgeschöpft wird. Doch selbst ausgeklügelte Satzungsregelungen bewahren Stiftungen nicht unbedingt vor typischen Folgeerscheinungen eines rudimentären Gremienmanagements, das das Selbstmanagement des Vorstands nicht als strategische Aufgabe begreift und sich in der Vor- und Nachbereitung von Sitzungen erschöpft.

### 2. PROBLEMBEREICHE DES GREMIEN- MANAGEMENTS

#### 2.1 Stifterdominanz

Von 1991 bis 2010 wurden 4.178 Stiftungen ausschließlich von natürlichen Personen errichtet. Solche Stiftungen machen in diesem Zeitraum einen Anteil von durchschnittlich 62% an allen Stiftungsgründungen aus (BvDS 2011: 84). 84% der Privatpersonen, die eine Stiftung gründen, wirken selbst in einem Organ mit, und zwar i. d. R. im Vorstand (Timmer 2005: 99). Damit ist letztlich in jeder zweiten Stiftung der Stifter/die Stifterin selbst involviert. In einem mehrköpfigen Vorstand wird er/sie meist zum/zur Vorstandsvorsitzenden, in kleinen Stiftungen fungiert er/sie regelmäßig als Alleinvorstand. Meistens behalten sich die StifterInnen durch Satzungsregelung eine lebenslängliche

Mitgliedschaft im Vorstand vor und scheiden tatsächlich erst aus Altersgründen bzw. mit ihrem Tod aus.

Rechtlich gesehen sind Stiftungen Ausdruck eines Grundrechts auf Stiftung. Psychologisch gesehen wird diese StifterInnenfreiheit zu einer Form der Selbstverwirklichung. Dass StifterInnen selbstbewusste Persönlichkeiten sind, lassen die unzähligen Stiftungen ahnen, die die Namen ihrer GründerInnen tragen. StifterInnen sehen ihre Stiftung als einen Lebensbereich, der nicht nur anderen, sondern auch ihnen selbst gut tun soll. In kleinen Stiftungen ist der Stifter/die Stifterin meist „Alleinherrscher/in“ oder umgibt sich mit ehrenamtlichen Gleichgesinnten aus seinem/ihrer persönlichen Umfeld. Dass er/sie sich nicht aus seiner/ihrer Stiftung zurückziehen will, ist ein verbreitetes Phänomen. Die Auseinandersetzung mit der eigenen Sterblichkeit ist ein Tabu, das mit der Notwendigkeit von Zukunftsszenarien für die ewig lebende Stiftung kollidiert und eine notwendige Nachfolge im Vorstand blockiert (Duletzki/Fehrmann 2013: 167-171).

### 2.2 Planungsdefizite

Eine Studie zur Nachfolge im Stiftungsvorstand zeigt (Sandberg 2013b), dass das Thema Nachfolge in der Stiftungsarbeit zwar nicht verdrängt wird, aber nur einen geringen Stellenwert hat und erst auf die Agenda kommt, wenn ein Wechsel unmittelbar bevorsteht. Die meisten Stiftungen sind auf diese Situation überhaupt nicht vorbereitet, weil sie die Nachfolge weder planen noch den Übergang vom ausscheidenden zum neuen Vorstandsmitglied gezielt gestalten. Oft vertrauen die Verantwortlichen auf die Bereitschaft der Vorstandsmitglieder, ihr Amt weiterzuführen, oder wälzen das Problem auf das ausscheidende Vorstandsmitglied ab, das eine/n Nachfolger/in präsentieren muss.

Bei ehrenamtlichen Vorstandspositionen verzichten Stiftungen i. d. R. darauf, den personellen Bedarf systematisch zu bestimmen, d. h. aus einer Situationsanalyse der Stiftung ein Kompetenzprofil für den Vorstand insgesamt sowie individuelle Anforderungsprofile für einzelne Vorstandsmitglieder abzuleiten. Anforderungsprofile für künftige Vorstandsmitglieder erschöpfen sich in vagen Aussagen zu grob umrissenen Kompetenzfeldern. Sie werden weder auf eine eventuelle Arbeitsteilung innerhalb des Vorstands abgestimmt, noch bedarfsorientiert ermittelt und schriftlich festgehalten.

Stiftungen setzen sich nicht pro-aktiv mit dem Thema Nachfolge auseinander, sondern reagieren erst dann,

wenn ein Vorstand tatsächlich ausscheidet. Der sich anschließende Rekrutierungsprozess beschränkt sich im Wesentlichen auf die Suche nach geeigneten BewerberInnen. Diese Suche verläuft unvorbereitet und entsprechend unsystematisch. Notfallpläne, die die Kontinuität der Vorstandsarbeit bei kurzfristigen Ausfällen absichern, gibt es nicht.

Stiftungen gehen mit der Gremienbesetzung nicht strategisch um. Stattdessen nehmen viele eine „selbstverliebte“ Haltung ein. Sie vertrauen auf die Attraktivität des Stiftungszwecks, ohne sich damit auseinanderzusetzen, was die Stiftung bzw. die Vorstandstätigkeit für potenzielle InteressentInnen attraktiv machen und diese zu einer Mitwirkung im Vorstand animieren könnte. Personalgewinnung ist auch ein Marketing-Problem.

### 2.3 Monostruktur

Vor allem in Stiftungen, in denen der Stifter/die Stifterin im Vorstand aktiv ist, werden Organe überdurchschnittlich oft mit Personen aus dem FreundInnen- und Bekanntenkreis besetzt. 38% der StifterInnen berufen ihre FreundInnen und Bekannte. Auch (Ehe-) PartnerInnen werden häufig eingebunden (30%). Dabei ist Vertrauen wichtiger als Fachkompetenz (Timmer 2005: 99, 101).

Auch dann, wenn der Stifter/die Stifterin das Geschehen nicht (mehr) dominiert, beschränkt sich die Suche nach NachfolgerInnen oft auf das persönliche Umfeld der Verantwortlichen. In Verbindung mit informellen Suchstrategien und persönlicher Kommunikation führt dieses Vorgehen häufig zu einer homogenen Gremienstruktur. Berufsgruppen mit hohem sozialen Status sind in ehrenamtlichen Vorständen überrepräsentiert. Die AkademikerInnenquote liegt bei 93% (Sandberg/Mecking 2008: 65). Im Hinblick auf eine Repräsentanz von Zielgruppen der Stiftungsarbeit in Stiftungsorganen ist das nicht nur positiv zu sehen (Mangel an StakeholderInnen-Orientierung).

Zudem wird es für jede zweite Stiftung (52%) schwieriger, junge Menschen für ein Ehrenamt zu gewinnen. Die Überalterung der Stiftungsorgane ist bereits jetzt erkennbar. Junge Menschen sind in Stiftungsvorständen unterrepräsentiert. 14- bis 30-Jährige sind nur bei einem Viertel der Stiftungen (23%) in den Ehrenämtern vertreten, obwohl jede/r fünfte Deutsche dieser Altersgruppe angehört (Alscher 2013: 218). Langfristig angelegte Formen (institutionalisierter) Nachwuchsarbeit kommen bei Stiftungen nur in Ausnahmefällen vor. Potenzielle Vorstandsmitglieder werden weder



frühzeitig an die Stiftung gebunden noch systematisch an ihre neuen Aufgaben herangeführt.

### 3. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

#### 3.1 Selbstreflektion

Ein Großteil der Stiftungen sieht bei personellen Wechsels im Vorstand keine Schwierigkeiten. Das Problembewusstsein ist sehr gering ausgeprägt. Obwohl ein systematischer und strukturierter Umgang mit der Nachfolge eher nicht bzw. nur selten stattfindet und ein Risikomanagement fehlt, sehen die Verantwortlichen selbst keine Planungsdefizite. Die überwiegend praktizierte informelle Netzwerkarbeit im persönlichen Umfeld führt zwar zu einer mehr oder weniger raschen Besetzung von Ämtern, die Qualitätsprobleme, die damit verbunden sein können, werden jedoch nicht reflektiert.

Diese Einstellungen und Verhaltensweisen sind weitgehend unabhängig von Stiftungsmerkmalen wie Organstruktur, Einfluss des StifTERS/der Stifterin, Alter und Größe. Außerdem sind sie weitgehend unabhängig davon, wie die Satzung gestaltet ist. Dies deutet auf ein strukturelles Phänomen hin.

Auf lange Sicht braucht eine Stiftung intelligente Mechanismen, die den Übergang auf die nächste Generation und die Qualität der Vorstandsarbeit sichern. Solche Mechanismen betreffen nicht nur den Bestellungsmodus selbst, sondern auch andere potenzielle Satzungsregelungen (z. B. Befristung von Amtszeiten auf drei bis fünf Jahre, Beschränkung der Wiederwahlmöglichkeit auf eine Amtsperiode, Möglichkeit der Vergütung ehrenamtlicher Vorstandsmitglieder).

Sowohl der Stifter/die Stifterin als auch alle anderen Vorstandsmitglieder sind aufgefordert, spätestens ein halbes Jahr im Voraus anzukündigen, dass sie ausscheiden wollen. Eine jährliche Selbstevaluation des Gremiums unterstützt die Vorstandsentwicklung. Jeder Vorstand sollte sich in regelmäßigen Abständen ehrlich die Frage beantworten, ob er noch der beste Vorstand ist, den die Stiftung haben kann.

Die letzten beiden Führungsaufgaben, die scheidende Vorstandsmitglieder erfüllen müssen, sind loszulassen („leadership of letting go“) und einem Nachfolger/einer Nachfolgerin den Weg zu ebnet („leadership of preparing the way“) (Redington/Vickers 2001). StifterInnen, die ihr Ausscheiden hinauszögern, zeigen ebenso wie ihre NachfolgerInnen, die

den Vorstand nicht auf die Nachfolge vorbereiten, Führungsschwäche.

#### 3.2 Vorstandsentwicklung

StifterInnen sind sich über die Tragweite von Gründungsentscheidungen nicht immer im Klaren. StifterInnen, die als Vorstandsvorsitzende wirken, dominieren tendenziell die Vorstandsarbeit. Andere Mitglieder des Vorstands spielen bei der Entscheidungsfindung eine geringere Rolle als in Stiftungen, in denen der StifterInnen nicht (mehr) präsent ist. Die andauernde „Vorherrschaft“ des StifTERS/der Stifterin macht es den Vorstandsmitgliedern neben ihm/ihr schwer zu erkennen, dass die Stiftung in ihrem Profil, in ihrer Organisationsstruktur oder im operativen Bereich Schwächen hat (Adams 2005: 9f.). Vor allem der erste Übergang ist ein emotional aufgeladener Prozess. Er bietet jedoch zugleich Chancen für eine nüchterne Profilierung und ggf. Kurskorrektur der Stiftung, wenn er mit einer Bestandsaufnahme der Vorstands- und der gesamten Stiftungsarbeit verbunden wird.

Wie eine Stiftung mit personellen Wechsels im Vorstand umgeht, hängt davon ab, wie umfassend sie diesen Prozess versteht. Die Nachfolge im Vorstand kann in unterschiedliche Planungszusammenhänge eingeordnet werden (Adams 2006: 5f.):

1. Die Nachfolge kann Teil eines Risikomanagements sein, das die Stiftung bei unerwarteten Ausfällen von Vorstandsmitgliedern stabilisiert und Führungslosigkeit vermeiden hilft.
2. Eine mittelfristige Planung bereitet den Vorstand auf das bereits angekündigte und somit zeitlich kalkulierbare Ausscheiden eines Mitgliedes vor.
3. Als Teil der strategischen Planung trägt der Prozess der Nachfolgeplanung zu einer umfassenden Vorstands- und Führungskräfteentwicklung in einer Organisation bei. Dazu gehört auch, potenzielle Vorstandsmitglieder innerhalb und außerhalb der Organisation gezielt und kontinuierlich zu fördern und auf die Übernahme von Führungsverantwortung vorzubereiten.

Bei geringer Fluktuation kann eine Persönlichkeit im Vorstand die Geschicke der Stiftung auf Jahrzehnte prägen. Vorstandsmitglieder für die Stiftung zu gewinnen, ist mehr als das schlichte Schließen von Lücken. Die Zusammensetzung eines Vorstands festzulegen, ist eine Entscheidung von erheblicher strategischer Tragweite. Angesichts der Bedeutung von Besetzungsentscheidungen scheint es einen Mangel an Professionalität in der Vorstandsarbeit von Stiftungen

zu geben. Strategien zur Personalentwicklung fehlen ebenso wie eine systematische Vorstandsentwicklung, die vor dem Hintergrund einer strategischen Planung für die Stiftung insgesamt in regelmäßigen Abständen bestimmt, welche Kompetenzen und Kontakte im Vorstand mittel- und langfristig nötig sind, um die Stiftung bei möglicherweise stark veränderlichen Umweltbedingungen erfolgreich zu führen (Lahey 2007: VII, IX). Personelle Wechsel im Vorstand zu planen, ist eine strategische Aufgabe, die u. a. die Ableitung von Anforderungsprofilen für potenzielle Kandidaten umfasst. Diese Qualifikationsprofile ergeben sich aus einer Situationsanalyse der Stiftung, aus dem daraus abgeleiteten Bedarf an Kompetenzen und aus dem aktuellen bzw. idealen Vorstandsprofil.

Die deutschen Stiftungen haben ein Capacity Building für die Führungsebene (Adams 2006: 6) noch nicht für sich entdeckt. Ähnlich wie die Nachfolge ist Vorstandsentwicklung ein Thema, das trotz seiner elementaren Bedeutung selten angesprochen wird. Das muss sich ändern, denn Defizite in der Vorstandsarbeit sind zugleich Defizite im Stiftungsmanagement.

## LITERATUR

- Adams, Tom (2005): *Founder Transitions, Creating Good Endings and New Beginnings*, Baltimore.
- Adams, Tom (2006): *Staying Engaged, Stepping Up, Succession planning and executive transition management for nonprofit boards of directors*, Baltimore.
- Alscher, Mareike (2013): *Vergessen oder verkannt? – Junge Menschen als engagierter Nachwuchs in Stiftungen*, in: Sandberg, Berit (Hrsg.), *Nachfolge im Stiftungsvorstand, Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für das Gremienmanagement*, Essen, S. 211-222.
- (BvDS) Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2008): *Verzeichnis Deutscher Stiftungen Bd. 1, 6. Aufl.*, Berlin.
- (BvDS) Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2011): *Verzeichnis Deutscher Stiftungen Bd. 1, 7. Aufl.* Berlin.
- Duletzki, Sarah/Fehrmann, Sarah (2013): *Nachfolge im Vorstand zwischen Tabu und Nebensache – Relevanz und Problemwahrnehmung aus Sicht von Stifter und Stiftung*, in: Sandberg, Berit (Hrsg.), *Nachfolge im Stiftungsvorstand, Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für das Gremienmanagement*, Essen, S. 163-177.
- Lahey, Berit M. (2007), *The Board Building Cycle, Nine Steps to Finding, Recruiting, and Engaging Nonprofit Board Members*, 2. Aufl., Washington, DC.
- Priller, Eckhard/Alscher, Mareike/Droß, Patrick J./Paul, Franziska/Poldrack, Clemens J./Schmeißer, Claudia/Waitkus, Nora (2012): *Dritte-Sektor-Organisationen heute, Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen, Ergebnisse einer Organisationsbefragung*, Berlin.
- Redington, Emily/Vickers, Donn F. (2001): *Following the Leader, A Guide for Planning Founding Director Transition*, Columbus
- Sandberg, Berit (2013a): *Einführung, Personelle Wechsel im Stiftungsvorstand als strategische Herausforderung*, in: Sandberg, Berit (Hrsg.), *Nachfolge im Stiftungsvorstand, Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für das Gremienmanagement*, Essen, S. 13-26
- Sandberg, Berit (2013b): *Planlos in die Besetzungsfalle, Ergebnisse einer qualitativen Studie zur Nachfolge im Stiftungsvorstand*, in: Sandberg, Berit (Hrsg.), *Nachfolge im Stiftungsvorstand, Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für das Gremienmanagement*, Essen, S. 69-83
- Sandberg, Berit/Mecking, Christoph (2008): *Vergütung haupt- und ehrenamtlicher Führungskräfte in Stiftungen, Die Ergebnisse der Vergütungsstudie 2007*, Essen.
- Timmer, Karsten (2005): *Stiften in Deutschland, Die Ergebnisse der StifterStudie*, Gütersloh.

**Prof. Dr. Berit Sandberg**, Professorin für Public und Nonprofit Management an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin, beschäftigt sich vor allem mit den Problemen und Herausforderungen ehrenamtlicher Vorstandsarbeit in Stiftungen. Sie ist Herausgeberin des Sammelbandes „Nachfolge im Stiftungsvorstand“ (Stiftung & Sponsoring Verlag: 2013).

## VI ERFAHRUNGEN AUS PRAXIS- UND MODELLPROJEKTEN

VIOLA BREUER/FERDINAND MIRBACH

### ENGAGEMENT BRAUCHT LEADERSHIP – EINE IDEE IM PRAXISTEST

Alle gesellschaftlichen Trends sprechen gegen ein Ehrenamt in Vereinsvorständen: die Tendenz zu projektförmigem Engagement, berufliche Mobilitätsanforderungen und zeitliche Inanspruchnahme ebenso wie Imageprobleme. Nicht ohne Grund klagen immer mehr Vereine darüber, für die Vorstandsnachbesetzung keine oder keine geeigneten KandidatInnen zu finden, zumal der weiter wachsenden Anzahl von Vereinen schon demografisch bedingt weniger Interessenten gegenüber stehen.

Mit ihrem Modellprogramm „Engagement braucht Leadership – Initiativen zur Besetzung und Qualifizierung ehrenamtlicher Vereinsvorstände“ wollte die Robert Bosch Stiftung in Kooperation mit dem Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement Bayern herausfinden, ob dieses Feld grundsätzlich bearbeitbar ist oder ob sich so persönliche Entscheidungen wie die Übernahme eines Wahlamtes einer Einflussnahme von außen entziehen. Handlungsleitend war dabei weniger die Absicht, Vereine als Gesellungsform zu stärken, sondern als Infrastruktur für das freiwillige Engagement von BürgerInnen, gleich ob mit oder ohne Mitgliedsausweis.

#### DIE „VERSUCHSANORDNUNG“

Die Robert Bosch Stiftung setzte im Modellprogramm darauf, auf lokaler Ebene die Idee und die Praxis von Vorstandsarbeit als besonderer Form von bürgerschaftlichem Engagement zu verbreiten. Im Mittelpunkt standen kleine lokale Vereine, die weitgehend ehrenamtlich arbeiten und zu einem lebendigen Gemeinwesen beitragen. Diese Aufgabe sollte nicht nur vereinsübergreifend bearbeitet werden,

sondern auch Partner aus Politik, Verwaltung, Medien, Wirtschaft, Verbänden und Bildungseinrichtungen einbeziehen.

Zur Durchführung des Programms entschied sich die Robert Bosch Stiftung für die Freiwilligenagenturen in Bremen, Mülheim an der Ruhr und Halle/Saale als Partner. Grundsätzlich aber kommen auch andere lokale Infrastruktureinrichtungen der Engagementförderung in Betracht, z. B. Seniorenbüros, Bürgerstiftungen oder Mehrgenerationenhäuser.

Die lokalen Projekte gliederten sich in zwei Phasen:

1. Vorbereitung: Von Juni 2011 bis Februar 2012 machten die beteiligten Freiwilligenagenturen das Thema „Vorstandsarbeit und –besetzung“ lokal bekannt, gewannen Partner und arbeiteten gemeinsam mit Vorständen ihren Unterstützungsbedarf heraus.
2. Durchführung: Von März 2012 bis Mai 2013 führten sie Maßnahmen wie Fortbildungen, Beratungsangebote, Vorträge und Vereinskongresse durch, um diesem Bedarf zu entsprechen. Zudem wurden Voraussetzungen für die Verstärkung ausgewählter Arbeitsformen geschaffen.

#### PROZESSE UND REAKTIONEN VOR ORT

Insgesamt überraschten das Interesse der Vereinsvorstände und die positive Resonanz an allen drei Standorten.

Die Altersstruktur der Beteiligten variierte zwischen den Standorten. Während sich in Bremen vor allem

die 51- bis 65-Jährigen angesprochen fühlten, waren es in Halle primär die 31- bis 50-Jährigen. In Mülheim an der Ruhr waren, neben der Generation 65+, die 51- bis 65-Jährigen stark vertreten. Lediglich in Halle waren auch Personen im Alter von 14 bis 30 Jahren involviert (Flurschütz/Röbke 2013).

An allen drei Standorten waren niedrigschwellige thematische Austauschforen und Abendreihen, die Input und Erfahrungsaustausch verbinden, quer durch die Vereinslandschaft besonders gefragt. Gegenstand in Bremen waren z. B. die Vereinskultur, Führen und Leiten im Vorstand, sowie Strategien der Suche und Ansprache von VorstandskandidatInnen.

In Mülheim hat sich das gemeinsame Angebot von Qualifizierungen durch das Centrum Bürgerschaftliches Engagement e. V. und den Mülheimer Sportbund sehr gut bewährt. In Bremen ist eine Serie von journalistisch professionellen Porträts von Vereinsvorständen entstanden, die nun für verschiedene Anlässe in der Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden.

Für die Vereinswerkstatt in Halle, die über mehrere Monate eine Gruppe von Vorständen intensiv bei ihrer Entwicklungsarbeit begleitet hat, gab es im ersten Durchgang nicht den erwarteten Nachfrageüberhang. Jedoch haben die fünf Vorstandstandems, die bis zum Abschluss dabei waren, sehr davon profitiert und zum Teil ihre Vorstandsbesetzung bereits regeln können.

Eine Stadtkonferenz und ein Vereinsforum in Halle mit jeweils über 100 TeilnehmerInnen haben den Bedarf an Austausch und kompaktem Wissen unterstrichen. Auch die beiden Einführungsveranstaltungen für neue und potentielle Vorstandsmitglieder waren überbucht. Künftig sollen sie verlässlich mindestens zweimal im Jahr angeboten werden.

Angesichts der bis dahin auffallend geringen Sensibilität für Führungsarbeit in vielen kleinen Vereinen ist der Erfolg der Freiwilligenagenturen hervorzuheben, bei vielen der Beteiligten das Bewusstsein für eine qualifizierte Vorstandsarbeit und eine frühzeitige Befassung mit dem Thema Vorstandsgewinnung zu stärken (Flurschütz/Röbke 2013).

Alle drei Standorte führen ausgewählte Angebote weiter und haben im Projektverlauf wichtige Partner dafür gefunden, nicht zuletzt die Kommunen, die eigene Beiträge entwickelt haben.

## POSITIVE ZWISCHENBILANZ DER EVALUTION

Nicht nur die positive Reaktion an den drei Modellstandorten war erfreulich, auch die Evaluation kam zu dem Ergebnis, dass in vielerlei Hinsicht von einem positiven Projektverlauf zu sprechen sei (Flurschütz/Röbke 2013). Sie hebt eine Vielzahl positiver Entwicklungen im Handlungsfeld „Qualifizierung und Nachbesetzung von Vereinsvorständen“ hervor und identifiziert als (hier verkürzt) dargestellte Erfolgsfaktoren

- die hohe Beteiligung von Vereinen, die die Vielfalt der lokalen Vereinslandschaft repräsentiert – ca. 500 ehrenamtliche Führungskräfte lokaler Vereine waren einbezogen.
- die nachhaltige Wirkung für die Vorstandsarbeit bei intensiver Teilnahme.
- die Synergien aus verbreiteter Kommunikation zwischen Freiwilligenagenturen und dem Vereinswesen.
- die große Resonanz im kommunalpolitischen Umfeld und in den lokalen Medien.

## ERKENNTNISSE UND ABLEITUNGEN FÜR WEITERE AKTIVITÄTEN ZUR VORSTANDSTHEMATIK

Trotz der zeitlich, regional und finanziell engen Grenzen des Modellprogramms ließen sich Erkenntnisse ableiten, die für die Weiterführung des Programms „Engagement braucht Leadership“ nützlich sind und anderen Förderern und Akteuren Orientierung bieten können.

Probleme bei der Vorstandsbesetzung deuten oft zugespitzt auf Entwicklungsbedarf des Vereins und seiner Zukunftsfähigkeit hin. Dazu gehören Ziele und Zielgruppen, Angebote und Arbeitsteilung ebenso wie das Selbstverständnis des Vorstands. Die vereinsübergreifende Anlage der drei lokalen Modellprojekte hat sich dabei als *eine* geeignete Herangehensweise erwiesen. Sie empfiehlt sich, um Fragen der Vereinsentwicklung und der Vorstandsgewinnung lokal in die Strategie der Engagementförderung aufzunehmen und bei wichtigen Partnern auf die Agenda zu setzen. Dieser Ansatz schließt die individuelle Begleitung von Organisationsentwicklungsprozessen im einzelnen Verein grundsätzlich nicht aus. Angesichts der begrenzten Ressourcen wurde übergreifenden Angeboten jedoch Priorität eingeräumt.

Voraussetzung für das Gelingen ist nicht nur die Kompetenz der engagementfördernden Infrastruktureinrichtung. Sie darf einen lokalen Prozess gemäß „Engagement braucht Leadership“ nicht als „ihr“ Projekt verstehen. Ihre Rolle ist vielmehr die einer engagierten, aber neutralen Impulsgeberin und Moderatorin. Vor der Entscheidung einer Einrichtung, ein solches Projekt in Angriff zu nehmen, sollte sie sich fragen, ob Vereine ihr diese Rolle zutrauen. Wird sie vor allem als Konkurrenz um Projekte und Ehrenamtliche wahrgenommen, sollten vertrauensbildende Maßnahmen im Vorfeld oder eine Projektpartnerschaft in Erwägung gezogen werden.

Sollen diese positiven Erfahrungen gute Schule machen und Verbreitung finden, ist zwangsläufig über weitere MultiplikatorInnen jenseits lokaler Infrastruktureinrichtungen nachzudenken. Lokale Akteure bleiben zwar Kernbestand eines jeden Programms, das sich der Qualifizierung und Gewinnung von Vereinsvorständen widmet, denn Menschen engagieren sich zumeist auf kommunaler Ebene. Gleichzeitig können nachhaltige Strukturen am besten dann geschaffen werden, wenn eine Verankerung oberhalb der lokalen Ebene erfolgt.

#### **VERANKERUNG UND VERSTETIGUNG EINER IDEE**

Mit Blick auf die Ausgangsfrage stellten die Robert Bosch Stiftung und die Programmpartner gemeinsam fest, dass die Problematik der Vorstandsbesetzung bearbeitbar ist, ohne allerdings ein Versprechen auf Erfolg im Einzelfall abgeben zu können. Voraussetzung dafür sind auf der Seite der Infrastruktureinrichtungen die Kenntnis und Wertschätzung von Vereinen, jenseits von Zuschreibungen wie „modern“ oder „traditionell“, als wichtigster Form der organisierten Bürgergesellschaft. Vereinsvorstände profitieren nur dann von dem erprobten Ansatz, wenn sie zu Reflexion und Veränderung bereit sind.

Wichtige Bausteine sind u. a.

- ein „gut gerichtetes Haus“, wie Anke Werner von der Kölner Freiwilligenagentur es nennt,
- zumindest mittelfristige angelegte Personalentwicklung als Vorstandsaufgabe,
- Instrumente, die den Einstieg von Internen und Externen unterstützen und Vorstandsarbeit attraktiv und leistbar machen,
- ein lokales „Klima“, das gesellschaftliche Wertschätzung ebenso vermittelt wie Spaß an Verantwortung und Gestaltungsmöglichkeiten,

- die Stärkung der Bereitschaft bei Politik und Verwaltung, Hindernisse für die Vereinsarbeit wo immer möglich abzubauen, um ressourcenschonend mit dem Engagement von Vorständen umzugehen.

Weitere Ergebnisse und Ableitungen hat Dr. Thomas Röbbke im Auftrag der Robert Bosch Stiftung in der Publikation „Engagement braucht Leadership – Stärkung von Vereinen und ihren Vorständen als Zukunftsaufgabe“ zusammengefasst. Diese weitgreifende Projektdokumentation ist auch im Internet unter <http://www.bosch-stiftung.de/eb1> als Download abrufbar.

#### **AUSBLICK: „ENGAGEMENT BRAUCHT LEADERSHIP“ ALS THEMA DER LANDESENGAGEMENTPOLITIK**

Die Erfahrungen mit den drei Modellstandorten in Bremen, Mülheim an der Ruhr und Halle/Saale haben gezeigt, dass „Engagement braucht Leadership“ Ideen und Konzepte hervorbringen kann, die es verdienen, in die Breite getragen zu werden. Dazu bedarf es auch einer politischen Verankerung der Thematik in der Landesengagementpolitik. Um dies zu gewährleisten hat die Robert Bosch Stiftung entschieden, das Programm über die erste Modellphase hinaus fortzuführen und „Engagement braucht Leadership“ in einer zweiten Runde für engagementfördernde Landesnetzwerke auszuschreiben. Im Rahmen der Ausschreibung waren die Antragsteller dazu aufgefordert worden, ein Befürwortungsschreiben sowie die Zusage einer längerfristigen – auch finanziellen – Unterstützung durch das jeweils für Engagementpolitik verantwortliche Landesministerium einzuholen. Insgesamt haben 14 Netzwerke aus elf Bundesländern Anträge eingereicht.

Für diese zweite Programmphase wurden die Paritätische Akademie und der Paritätische Wohlfahrtsverband Nordrhein-Westfalen, die Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen Hessen sowie das Paritätische Bildungswerk Baden-Württemberg ausgewählt. Diese drei Landesnetzwerke wiederum setzen „Engagement braucht Leadership“ in den jeweiligen Bundesländern mit unterschiedlichen Partnern um, wie der AIDS-Hilfe, der Landesarbeitsgemeinschaft Seniorenbüros, der Landesehrenamtsagentur, dem Gemeindetag oder dem Landesjugendring. Damit wurde sichergestellt, dass das Programm über unterschiedliche Kanäle in die Breite getragen wird, dort landesweit seinen Niederschlag findet und unterschiedlichste Zielgruppen erreicht.

Den genannten Infrastruktureinrichtungen wurde dabei einerseits ein Budget zur Netzwerkarbeit in ihrem Bundesland und zur Erarbeitung landesweiter Maßnahmen zur Vorstandsförderung bereit gestellt. Andererseits stehen Mittel zur Verfügung, die die Landesnetzwerke an lokale Projekte weiterreichen sollen, um dort die Entwicklung und Erprobung von Ansätzen und Methoden zu ermöglichen. Damit sollen landesweite und lokale Angebote entstehen, die die Arbeit von Vorständen auch über die Förderung durch „Engagement braucht Leadership“ hinaus unterstützen. Gleichzeitig ist angestrebt, dass die Vorstandsthematik zukünftig noch stärkeren Niederschlag in der Engagementpolitik dieser Länder findet und dort langfristig verankert bleibt.

Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse unter: <http://www.bosch-stiftung.de/ebi>

### LITERATUR

Flurschütz, Christina/Röbke, Thomas, Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement Bayern (2013): Engagement braucht Leadership – Initiativen zur Besetzung und Qualifizierung ehrenamtlicher Vereinsvorstände. Abschlussbericht der Evaluierung.

Röbke, Thomas (2014): Engagement braucht Leadership – Stärkung von Vereinen und ihren Vorständen als Zukunftsaufgabe

*Viola Breuer ist freiberufliche Organisationsberaterin und hat bis 2013 das Programm Engagement braucht Leadership betreut.*

*Dr. Ferdinand Mirbach ist Projektleiter in der Robert Bosch Stiftung Stuttgart und arbeitet dort im Themenfeld Zivilgesellschaft.*

#### **Koordinierungsstelle „Engagement braucht Leadership“, Nürnberg,**

*Aline Liebenberg, Projektleiterin, <http://www.iska-nuernberg.de/cgi-bin/iska/cms.pl?Seite=i01.htm>*

#### **Freiwilligen-Agentur Bremen**

*Birgitt Pfeiffer, Leiterin, <http://www.iska-nuernberg.de/cgi-bin/iska/cms.pl?Seite=i01.htm>*

#### **Freiwilligen-Agentur Halle-Saalkreis e. V., Halle**

*Karen Leonhardt, stellv. Geschäftsführerin, <http://www.freiwilligen-agentur.de/>*

#### **Centrum für bürgerschaftliches Engagement e. V., Mülheim an der Ruhr,**

*Michael Schüring, Geschäftsführer, <http://www.cbe-mh.de/>*

STEPHAN WÜRZ

## HESSISCHES MODELLPROJEKT „EHRENAMT SICHER IN DIE ZUKUNFT – EHRENAMTLICHE VEREINSVORSTÄNDE UND FÜHRUNGSKRÄFTE IM LÄNDLICHEN RAUM GEWINNEN UND HALTEN“

Kaum jemand schüttelt im Jahr mehr Hände von Vereinsvorständen als die BürgermeisterInnen kleiner bis mittelgroßer Städte und Gemeinden. Dabei werden nicht nur Grüße ausgetauscht, sondern auch Entscheidungen, örtliche Angelegenheiten und Probleme besprochen. Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass die Problematik fehlenden Nachwuchses in den Vereinsvorständen auch die politischen Spitzen der Kommunen erreicht hat. So sind die Vereine die tragenden Säulen des Gemeinschaftslebens, in kleineren Kommunen oft sogar die wesentlichen Eckpfeiler der Daseinsfürsorge. Ohne den Sportverein gäbe es keine Sportangebote, ohne den Kulturverein keine kulturellen Aktivitäten und ohne die vielfältigen sozialen Gruppierungen keine Betreuungs- und Unterstützungsangebote. Vereine mit ihren vielfältigen Angeboten sind kurz gesagt unverzichtbar.

An der Spitze dieser Vereine stehen sehr häufig besonders engagierte Menschen, die mit ihrem hohen und oft jahrzehntelangen Einsatz dazu beitragen, dass anderen Menschen ein Rahmen für Engagement geboten werden kann. Vereinsvorstände, VerantwortungsträgerInnen und Führungspersonen im Ehrenamt sind somit eine Grundvoraussetzung für den Bestand an Organisationen und das vielfältige Engagement von BürgerInnen.

In den letzten Jahren gestaltet sich die Gewinnung und Bindung von Vereinsvorständen zunehmend schwieriger. An dieser Stelle setzt das hessische Modellprojekt „Ehrenamt sicher in die Zukunft – Ehrenamtliche Vereinsvorstände und Führungskräfte im ländlichen Raum gewinnen und halten“ an. In acht ausgewählten Modellkommunen werden Aktivitäten entwickelt, die zur Stabilisierung im Bereich der ehrenamtlichen Vereinsvorstände und Führungskräfte beitragen. Dabei geht es sowohl um die vereinsübergreifende, ortsbezogene Entwicklung und Erprobung geeigneter Maßnahmen, als auch um eine generelle Schaffung positiver Rahmenbedingungen auf lokaler Ebene, die die Übernahme von Vereinsvorstandspositionen erleichtern.

Im Gegensatz zu den teilnehmenden Großstädten im Projekt „Engagement braucht Leadership“ der Robert-Bosch-Stiftung sind in Hessen nur kleinere und ländlich geprägte Kommunen mit ausgeprägtem traditionellen Vereinswesen zum Mitmachen aufgerufen worden. Die Einwohnergröße durfte 20.000 nicht überschreiten. Obwohl die vierwöchige Ausschreibungsphase sehr kurz war und mit 4.000 Euro auch nur ein relativ geringer Förderbetrag pro Jahr und Kommune zur Verfügung stand, war das Interesse an dem Modellprogramm sehr groß. Über 50 Kommunen (von 360 möglichen in Hessen) haben sich für eine Teilnahme interessiert, 32 Kommunen haben einen Antrag eingereicht. Dies zeigt, wie wichtig das Thema vor Ort ist und dass sich die Kommunen in der Verantwortung sehen, für ihre ortsansässigen Vereine geeignete Maßnahmen zu entwickeln. Zur Teilnahme ausgewählt wurden die Kommunen Eschwege, Großalmerode und Wanfried, die sich im Rahmen einer interkommunalen Zusammenarbeit für den Werra-Meißner-Kreis beworben hatten, sowie Eltville am Rhein, Gudensberg, Grünberg, Ronshausen und Usingen. Kooperierende Standorte sind die Kommunen Jossgrund und Viernheim, die schon vorab eigene Initiativen in diesem Themenfeld auf den Weg gebracht haben. Je nach Größe der Kommunen bewegt sich die Anzahl der örtlichen Vereine zwischen 20 und 130 Vereinen. Die Vereinsvorstände sind rein ehrenamtlich tätig und es finden sich nur seltene Fälle, in denen angestellte/bezahlte Arbeitskräfte unterstützend in der Vereinsführung tätig sind.

Bereits in den Antragschreiben aber besonders in der ersten Projektsitzung mit allen Modellkommunen wurde deutlich, wie brisant die Lage vor Ort ist. Vielfach wurde von erheblichen Problemen bei der Besetzung von Vorstandspositionen sowie stark überalterten Vereinsvorständen gesprochen. Verstärkt wird die Problematik durch die besondere Situation des ländlichen Raums (u. a. steigende Mobilitätsanfordernisse, Wegzug junger Menschen, Abbau von Infrastruktur, sehr traditionell geprägtes Vereinswesen).

Alle acht Modellkommunen versprechen sich von der Teilnahme an dem Programm eine Etablierung geeigneter Maßnahmen, die das Vereinswesen langfristig unterstützen und generell zu einer höheren Bereitschaft bei der Übernahme von Vereinsvorstandsaufgaben und Leitungsfunktionen führen. Dabei sind sich die Kommunen bewusst, dass ein solcher Entwicklungsprozess auf Dauer nicht ohne finanzielle und personelle Ressourcen realisierbar ist. Da das Thema von erheblicher Bedeutung ist, ist man bereit in diesen Prozess einzusteigen.

Das Projekt gliedert sich in drei Phasen und hat eine Gesamtlaufrzeit von zwei Jahren. In einer ersten Phase der Bestandserhebung werden die Erkenntnisse über die tatsächliche Situation im Vorstandsbereich vertieft. Haben wir es beispielsweise mit einem „Jammern auf hohem Niveau“ oder mit tatsächlichen strukturellen Herausforderungen zu tun? Nach dieser vertiefenden Einstiegsphase werden in der zweiten Phase geeignete Maßnahmen entwickelt. In einer dritten Phase geht es um die Umsetzung und Verstärkung dieser Maßnahmen.

Zum Start des Projektes wurden zunächst lokale Steuerungsgruppen gebildet, die vor dem Hintergrund der Kommunengröße sowie der jeweiligen lokalen Besonderheiten sehr unterschiedlich strukturiert sind. Den Kommunen als örtliche Projektträger wurde hierbei viel Spielraum gelassen. So arbeiten beispielsweise kommunale Fachkräfte aus dem Jugend-, Kultur- oder Seniorenbereich, Freiwilligenagenturen, Engagement-LotsInnen, Bildungsträger oder Anlaufstellen für Bürgerengagement vor Ort eng zusammen. Häufig ist auch das Vereinswesen in Form von Vereinsringen oder ausgewählten VereinsvertreterInnen direkt involviert. Mit der lokalen Verantwortung und Federführung durch die Kommune ist das Programm überall Chefsache. Die BürgermeisterInnen sind **überall** sehr eng eingebunden, was sich als äußerst vorteilhaft erweist – es wird von den Vereinen als Zeichen wahrgenommen, dass ein ernsthafter Prozess in Gang kommt, an geeigneten Maßnahmen gearbeitet wird und „nicht nur Sonntagsreden voll des Lobes über das Ehrenamt gehalten werden.“ Erste Auftaktveranstaltungen, bei denen zwischen 50 und 90 Prozent der örtlichen Vereine erreicht wurden, belegen das große Interesse. Gleichzeitig wurde hier auch das deutliche Interesse bekundet, gemeinsam an der Entwicklung geeigneter Maßnahmen mitzuarbeiten.

Begonnen wurde an allen Standorten mit einer umfassenden Bestandserhebung. Hierbei wurden schriftliche Befragungen aller Vereine sowie Experteninterviews

mit ausgewählten VereinsvertreterInnen und Schlüsselpersonen durchgeführt. Zusammen mit den im Vorfeld abgegebenen Situationsbeschreibungen ergibt sich ein differenziertes Bild der Situation in den Vereinsvorständen. Die Entwicklung in den Vereinen vor Ort ist gekennzeichnet durch Problemmeldungen, die sich sowohl auf den internen Vereinsbereich als auch auf äußere Umfeldfaktoren und Rahmenbedingungen beziehen. Dabei wurden u. a. folgende Probleme benannt:

- Eine zunehmend passive Mitgliedschaft, verbunden mit einer sinkenden Bereitschaft zur Übernahme längerfristiger verantwortungsvoller Tätigkeiten im Verein. Verstärkt wird diese Haltung durch eine Dienstleistermentalität, indem die Mitglieder nur die Angebote nutzen ohne selbst entsprechende Gegenleistungen zu erbringen.
- Deutliche Probleme bestehen, wenn es um die Besetzung konkreter Vorstandspositionen (insbesondere KassiererInnen und erster Vorsitzender/erste Vorsitzende) geht. Dies wird zwar nicht immer offen thematisiert, in persönlichen Gesprächen jedoch häufig angesprochen.
- Eine fachliche Überlastung der Vorstände: Vielfach sind die Anforderungen sehr hoch (z. B. Steuerrecht, Vereinsrecht, Veranstaltungsmanagement, Sozialversicherungsrecht, Personalwesen). Die Führung eines mittelgroßen Vereins erfordert umfangreiche Fachkenntnisse, die aufgrund ständiger gesetzlicher Anpassungen aktuell gehalten werden müssen. Eine weitere Hemmnis scheint die stetig zunehmende Bürokratisierung („Flut an Vorschriften“) in vielen Bereichen zu sein.
- Zeitliche Belastungen durch Familie (Doppelverdiener) und Beruf (auch Flexibilität der Arbeitszeiten) konkurrieren verstärkt mit der ehrenamtlichen Tätigkeit im Vorstandsbereich. Die zeitlichen Spielräume für eine verlässliche und kontinuierliche Mitarbeit werden immer enger.
- Zu lange Verweildauer in Vorstandspositionen, die sogar noch durch Ehrungsrituale (Ehrendadel für 20 Jahre erster Vorsitzender/erste Vorsitzende) verstärkt wird.
- Auf dem Land übliche, durch die Vereinsgemeinschaft getragene Veranstaltungen (vgl. kulturelle Aktivitäten, Dorffeste, Umzüge) lassen sich zunehmend schwerer realisieren, da sich immer weniger Menschen finden, die hier in verantwortlicher Position mitarbeiten wollen.
- Eine kontinuierliche Nachwuchsarbeit gestaltet sich schwierig, da viele junge Menschen aus beruflichen Gründen die Orte verlassen müssen. Investitionen in den Nachwuchs zahlen sich nur



selten aus. Dies wird als frustrierend empfunden, da ein „andauernder Aderlass an mühsam aufgebautem Nachwuchs“ stattfindet.

- AlleinregentInnen und SelbstdarstellerInnen an der Spitze von Vereinen verschlechtern insgesamt das Image zur Übernahme von verantwortlichen Positionen.
- Mit dem Verlust von Familienbetrieben gehen wichtige Unterstützer für die lokale Vereinsgemeinschaft verloren (als Arbeitgeber oder der Kleinunternehmer/die Kleinunternehmerin selbst als Vereinsvorstandsmitglied). Insgesamt wirken sich Veränderungen des Arbeitsumfeldes im ländlichen Raum negativ auf die Vereinsarbeit aus.

Aufbauend auf diese Erkenntnisse fanden vor Ort weitere Zusammenkünfte mit den Vereinen statt, um geeignete Maßnahmen zu entwickeln. In diesen Zukunftskonferenzen, Runden Tischen, Arbeitskreisen oder moderierten Workshops wurden inhaltliche Schwerpunkte sowie weitere Arbeitsabläufe festgelegt. Hierbei zeigte sich, dass das Thema Vereinsvorstände nicht isoliert von der Gesamtentwicklung in den Vereinen bearbeitet werden kann. Neben der Mitgliedergewinnung kommt insbesondere der Aktivierung passiver Mitglieder eine große Bedeutung zu. Nur wenn der Verein in diesen Bereichen der Personalentwicklung, von der Gewinnung neuer Mitglieder bis hin zu deren aktiven Mitwirkung, gut aufgestellt ist, kann das Vorstandsproblem sinnvoll angegangen werden. Deshalb wurde bei den Maßnahmen auch nicht ganz eng an Aktivitäten für den Vorstand gearbeitet, sondern weiter ausgeholt und die gesamte Personalentwicklung als dauerhafter Prozess im Verein in den Blick genommen. Je nach den unterschiedlichen Konstellationen vor Ort ergaben sich hier im Modellprojekt unterschiedliche Schwerpunktsetzungen. Neben verschiedenen Aktivitäten in einzelnen Kommunen befinden sich folgende Maßnahmen in fast allen Modellkommunen in der Umsetzungsphase:

### **VEREINSFRÜHSCHOPPEN/ VEREINSKONFERENZEN**

Mit diesem Angebot, wird den Vereinen eine Plattform zu Information und informellem Austausch geboten. Auf Einladung, in der Regel durch den Bürgermeister/die Bürgermeisterin, findet eine ca. drei- bis vierstündige Veranstaltung für alle örtlichen Vereine statt. Nach einem Hauptredner/einer Hauptrednerin zu einem aktuellen Vereinsthema besteht die Möglichkeit zu lockerem Austausch zwischen den VereinsvertreterInnen. Dieses Format ist niederschwellig und

bietet den Vereinen eine gute Gelegenheit zu vereinsübergreifender Vernetzung und Wissenstransfer.

### **ÖFFENTLICHKEITSARBEIT**

Trotz der in der Einwohnerzahl überschaubaren Modellkommunen, sind viele Vereine mit ihren Angeboten vor Ort nur teilweise bekannt. Insbesondere eine gemeinsame Darstellung der Vereine am Ort fehlt. Durch den Aufbau einer guten vereinsübergreifenden Internetpräsenz aller Vereine soll das Image der Vereine, insbesondere auch der Vereinsvorstandsarbeit, verbessert und zur Mitarbeit eingeladen werden. Auch Vernetzungen und Kooperationen sollen sich darüber leichter realisieren lassen.

### **ANSPRECHPARTNERINNEN FÜR VEREINE IN DER VERWALTUNG**

Für viele Angelegenheiten in der Vereinsarbeit sind eine gute Ortskenntnis und Expertenwissen notwendig. Vielfach sind auch Kenntnisse über Behördenwege und Verwaltungsabläufe gefragt. Hierbei kann eine örtliche Ansprechperson für die Vereine wesentliche Entlastung schaffen. Viele Dinge können auf dem „kleinen Dienstweg“ geklärt werden und bei fachlichen Fragen kann der Ansprechpartner/die Ansprechpartnerin zu kompetenten AuskunftgeberInnen weiter verweisen. Zudem ist die Vernetzung der Vereine als wichtige Aufgabe durch eine kommunale Ansprechperson sicher zu stellen. Insgesamt wäre die Einrichtung einer Ansprechperson auch ein deutliches Signal, dass die Kommune hinter den Vereinen steht und ihnen bei schwierigen Aufgaben Unterstützung bietet.

### **QUALIFIZIERUNGSANGEBOTE**

Klassische Qualifizierungsangebote, aber auch auf einzelne Vereine zugeschnittene Veranstaltungsformate bieten eine gute Möglichkeit zur Beschäftigung mit dem Thema Vorstandsentwicklung oder anderen Themen der Vereinsarbeit. Besonders wichtig ist, dass die Qualifizierungsangebote lokal und vereinsübergreifend stattfinden. Dadurch wird der Austausch der Vereine untereinander gefördert und es können „Allianzen zur gemeinsamen Nachwuchsgewinnung“ gebildet werden. Erfahrungen im Modellprojekt haben gezeigt, dass Qualifizierungsangebote nur ein Bestandteil umfassender lokaler Unterstützungsaktivitäten sein können. Als alleiniges Angebot

werden sie von den Vereinen jedoch nur als Belastung wahrgenommen, sich fit zu machen in einem immer schwierigeren Umfeld.

Insgesamt zeichnet sich ab, dass es keine Patentlösung für die Bewältigung der Vereinsvorstandsproblematik gibt. Stattdessen wird es immer ein Bündel von Maßnahmen sein, welches in seiner Gesamtheit Wirkung entfalten kann. Entscheidend sollte hier, im Gegensatz zu bisherigen Angeboten (z. B. Vereinsmanagementseminare der Verbände, die nur zögerlich wahrgenommen werden) der Bezug zu lokalen Ebene sein. Erste Überlegungen gehen in ortsnahe und zeitlich begrenzte Fortbildungen (Abendveranstaltungsreihen) sowie Veranstaltungsformate, die einen Erfahrungsaustausch der lokal Aktiven ermöglichen (Vereinsfrühstücken). Hier können Verbände der gegenseitigen Unterstützung und Ressourcennutzung entstehen, die den Vorständen die Arbeit deutlich erleichtert. Beispiele hierfür sind der Austausch von ExpertInnen über die Vereinsgrenzen hinweg oder die gemeinsame Nutzung von Geräten und besonderen Ausstattungen. Benannt wurden auch direkte Unterstützungsleistungen wie z. B. ein Expertenpool auf kommunaler Ebene, der kostenfrei in Anspruch genommen werden kann (u. a. SteuerberaterInnen, RechtsanwältInnen).

Bisher wenig Augenmerk ist im Modellprojekt auf die alle Vereine betreffenden Rahmenbedingungen gelegt worden. Überbordende gesetzliche Regelungen und Bürokratie seitens der staatlichen Ebenen aber auch der Verbände belasten die Vorstände (insbesondere kleinerer Vereine) zunehmend. Hier scheint dringender Handlungsbedarf gegeben, was jedoch noch weiterer Klärung und einer Erstellung konkreter Handlungsempfehlungen bedarf.

Das Modellprojekt läuft bis November 2014. Es zeigt sich jedoch bereits jetzt, dass die lokalen Prozesse zu diesem Zeitpunkt erst richtig in Gang gekommen sind. Von daher werden im Rahmen einer Abschlussveranstaltung Ergebnisse verkündet werden, die jedoch nur eine Momentaufnahme eines länger angelegten Prozesses in den Kommunen sind. Spannend wird sein, welche Maßnahmen in Zukunft eine Verstärkung erfahren und dauerhaft Wirkung entfalten werden.

Die Projektleitung liegt in Händen der LandesEhrenamtsagentur Hessen. Finanziert wird das Projekt aus Mitteln der Landesstiftung „Miteinander in Hessen“ sowie Mitteln der hessischen Ehrenamtskampagne Gemeinsam Aktiv. Das Modellprojekt läuft in enger Anlehnung an das Programm „Engagement braucht Leadership“ der Robert Bosch Stiftung. Es stellt im Gegensatz dazu jedoch den ländlichen Raum in den Mittelpunkt.

Weitere Informationen zum Modellprojekt unter: <http://www.gemeinsam-aktiv.de>

**Stephan Würz** ist seit 2001 Geschäftsführer der LandesEhrenamtsagentur Hessen. Die LandesEhrenamtsagentur ist Teil der hessischen Ehrenamtskampagne Gemeinsam Aktiv und hat ihren Sitz in Frankfurt.

UTE BLESSING-KAPELKE/FLORIAN KAISER

## „ATTRAKTIVES EHRENAMT IM SPORT – GESUCHT: FUNKTIONSTRÄGER/ INNEN IN DER 2. LEBENSHÄLFTE FÜR SPORTVEREINE“ EIN DOSB-PROJEKT ZUR VERNETZTEN EHRENAMTSFÖRDERUNG

Ehrenamtliches und freiwilliges Engagement sind für alle Sportvereine in Deutschland essentiell. Ohne die Vielzahl von HelferInnen und OrganisatorInnen, ÜbungsleiterInnen und TrainerInnen, SchatzmeisterInnen und Vorstandsmitgliedern würde das Vereinsleben in Deutschland, auch im Sport, nicht funktionieren. Die Zahlen sind beeindruckend: über 8,75 Millionen Engagierte sind in den 91.000 Sportvereinen aktiv, davon knapp 750.000 AmtsträgerInnen auf Vorstandsebene (im Sport Ehrenamtliche genannt), eine Million ÜbungsleiterInnen, TrainerInnen und KampfrichterInnen auf der Ausführungsebene sowie sieben Millionen HelferInnen (im Sport freiwillig Engagierte genannt). Sie alle erbringen eine jährliche Arbeitsleistung von knapp 450 Millionen Stunden (DOSB 2013). Der Sportbereich ist laut dem vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) herausgegebenen Freiwilligensurvey der größte Engagementbereich in Deutschland. Mehr als zehn Prozent aller Engagierten sind in diesem Themenfeld tätig, das damit deutlich vor anderen Bereichen wie „Schule und Kindergarten“ oder „Kirche und Religion“ (jeweils 6,9 Prozent) liegt. Das freiwillige und ehrenamtliche Engagement im Sportbereich ist zudem zu 90 Prozent vereinsgebunden, der Sportverein ist und bleibt das größte Tätigkeitsfeld für Engagierte im Sport.

Doch auch im Sport ist zunehmend ein Fachkräftemangel festzustellen. Während im Jahr 1999 noch 11,2 Prozent der Bevölkerung im Sportbereich engagiert waren, ging dieser Wert im Jahr 2009 auf 10,1 Prozent zurück. Der anscheinend geringe Rückgang macht in absoluten Zahlen Einbußen von ca. 650.000 Engagierten aus (Braun 2011). Kein Wunder, dass immer mehr Sportvereine die Gewinnung und Bindung von ehrenamtlich und freiwillig engagierten MitarbeiterInnen als großes oder sehr großes Problem ansehen. „Gerade die Gewinnung und Bindung ehrenamtlicher FunktionsträgerInnen auf Vorstandsebene stellt viele Vereine seit einiger Zeit vor enorme Schwierigkeiten“, sagt Walter Schneeloch, DOSB-Vizepräsident Breitensport/Sportentwicklung. „Dies belegen die letzten Sportentwicklungsberichte eindeutig“. So geben über 61 Prozent der Vereine an, in den letzten zwei Jahren

Probleme bei der Regelung der Nachfolge für ehrenamtliche FunktionsträgerInnen gehabt zu haben – die aktuelle „Nr. 1“ der Probleme in der Sportvereinslandschaft. Der absolute Rückgang von etwa 200.000 Positionen auf Vorstandsebene spricht zudem eine eindeutige Sprache. (Breuer 2013).

Dabei kann der Sport eigentlich auf die große Zahl seiner Mitglieder in den Sportvereinen und das weiter ansteigende gesellschaftliche Interesse an Sport und Bewegung setzen. Doch immer weniger gelingt es den Sportvereinen, aktiv Sporttreibende auch für die Übernahme eines Ehrenamts zu gewinnen. Das hängt auch damit zusammen, dass Ehrenamt und Engagement bisher so selbstverständlich für die Sportvereine waren, dass meist kein systematisches Freiwilligenmanagement betrieben wurde. Selten hat man sich mit Fragen der Nachfolgeregelung und des Werbens für Engagement strategisch und langfristig auseinandergesetzt. Vielmehr werden in vielen Vereinen kurz vor den Vorstandswahlen in den eigenen Reihen dringend kompetente MitarbeiterInnen gesucht und potentielle KandidatInnen überredet. Oftmals ist die Aufgabenbeschreibung der Vorstandsfunktionen dabei nicht klar und die Übernahme der Ämter mit mehr Pflicht als Spaß verbunden.

Durchschnittlich hat jeder Sportverein – in einer „klassischen“ Organisationsstruktur – neun Vorstandsämter zu besetzen (von dem/der Vorsitzenden, über SchatzmeisterIn, bis zur JugendwartIn, PressewartIn, AbteilungsleiterIn, MaterialwartIn, VeranstaltungswartIn, etc.). Die Ehrenamtlichen engagieren sich dabei ca. 20 Stunden pro Monat für ihren Verein. Die durchschnittliche Altersstruktur der Vorsitzenden liegt bei 53,6 Jahren (Breuer 2013). Bisher bewältigen die Vereine die angesprochenen Probleme zumeist dadurch, dass einige Vorstandsmitglieder mehrere Aufgaben und Funktionen übernehmen oder einzelne Positionen unbesetzt bleiben. Um den Negativtrend jedoch langfristig stoppen zu können und die Probleme nicht nur zu verlagern, bedarf es zukünftig einer konsequenten Auseinandersetzung mit den Themen „Vorstandsgewinnung“ und

„Freiwilligenmanagement“ in den Vereinen. Diese auf ihrem Weg zu unterstützen und Veränderungsprozesse anzustoßen ist dabei eine wichtige Aufgabe der Sportverbände.

Einzelne Projekte (z. B. „JETST!-Junges Engagement im Sport“, „Frauen an die Spitze“, „DFB-Club der 100“) haben bereits erprobt, wie z. B. junge Menschen oder Frauen für das freiwillige Engagement und das Ehrenamt angesprochen sowie gebunden werden können und wie Engagement sinnvoll anerkannt werden kann. Die Zielgruppe der Älteren war dabei eher selten im Blickpunkt. Dabei können gerade die Kompetenzen und Ressourcen der Älteren besonders hilfreich für die Sportvereine sein, vor allem vor dem Hintergrund, dass die über 60-Jährigen die dynamischsten Zuwächse im Sport verzeichnen.

#### **WAS ALSO TUN, UM DAS EHRENAMT ATTRAKTIVER ZU GESTALTEN UND SOMIT MEHR EHRENAMTLICHE FÜR DIE SPORTVEREINE ZU GEWINNEN?**

Genau hier setzt der Deutsche Olympische Sportbund im Projekt „Attraktives Ehrenamt im Sport – Gesucht: Funktionsträger/innen in der 2. Lebenshälfte für Sportvereine“ an. Das Kooperationsprojekt zwischen Sportvereinen/-verbänden, Freiwilligenagenturen und Seniorenbüros verknüpft die Themen „Weiterentwicklung der Vorstandsarbeit in Sportvereinen“ und „Gewinnung/Bindung von Menschen ab dem mittleren Erwachsenenalter“ vor dem Hintergrund, wie Vorstandsarbeit (wieder) attraktiv gestaltet werden kann. Herzstücke des Projektes sind zum ersten die direkte Zusammenarbeit zwischen Sportvereinen und Freiwilligenagenturen bzw. Seniorenbüros, die in dieser Form bisher einzigartig ist, und zum zweiten die Veröffentlichung eines „Werkzeugkoffers“ als Beispielsammlung und Orientierungshilfe für andere (Sport)vereine.

Die Kooperationen werden in insgesamt elf Teilprojekten, sogenannten Tandems, umgesetzt und gefördert. In einem Wettbewerb haben sich folgende Standorte durchgesetzt, die ihre Arbeit am 1. November 2013 aufgenommen haben:

- Das Centrum für Bürgerschaftliches Engagement und der Stadtsportbund Mülheim an der Ruhr unter dem Titel „Zukunft gestalten – Ehrenamt im Sport stärken“
- Das Freiwilligenzentrum Chemnitz und der Stadtsportbund Chemnitz mit „Staffelstab – Training für den Vorstandsnachwuchs“

- Das WinWin Freiwilligenzentrum Nürnberger Land und ein Zusammenschluss der beiden Vereine TSV Röthenbach und DAV Hersbruck mit dem Projekt „Train-The-Vorstand“
- Das Freiwilligenzentrum Mittelhessen und der TuSpo Nassau Beilstein unter dem Motto „Wir machen mit!“
- Die Freiwilligen Agentur Grafschaft Bentheim mit dem Kreissportbund Grafschaft Bentheim im Projekt „Ehrenamtscoach im Landkreis Grafschaft Bentheim“
- Die Freiwilligenagentur Bremen und der Landessportbund Bremen mit dem Projekt „Engagiert im Sportverein – Neue Wege ins Ehrenamt“
- Die Leitstelle Älterwerden der Stadt Taunusstein und der TSV Taunusstein-Bleidenstadt unter dem Projekttitel „TSV – Mein Verein! Menschen engagieren sich für Menschen“
- Das Freiwilligenzentrum Gießen mit dem Turngau Mittelhessen im Projekt „KURT“
- Das Seniorenbüro Ahlen gemeinsam mit dem Kreissportbund Warendorf im Projekt „In der Mitte des Lebens vor Ort: Netzwerke im Sport stärken“
- Die Ehrenamtsagentur Gelsenkirchen und der Stadtsportbund Gelsenkirchen (Gelsensport) mit dem Projekt „Ehrenamt verbindet – Sportvereine und Unternehmen“
- Die Freiwilligenbörse Rhein-Berg und der Kreissportbund Rheinisch-Bergischer Kreis unter dem Motto „Fordern-Fördern-Stärken-Organisieren im Vereinssport“

Der Landessportbund Nordrhein-Westfalen (Mitgliedsorganisation und Partner des DOSB) fördert dabei im Rahmen eines „Satellitenprojektes“ die drei letztgenannten Standorte in NRW. Die konkrete Zusammenarbeit in den Tandems hat ganz unterschiedliche Ausprägungen. In drei Projekten sind direkt Sportvereine mit den Partnerorganisationen verbunden, die restlichen acht arbeiten mit regionalen Sportverbänden zusammen (Kreis-/Stadtsportbünde). Hier werden daher mehrere Vereine mit ins Boot geholt, die – zum Teil gemeinsam – versuchen Veränderungsprozesse in Gang zu setzen. Weitere Unterstützung erhalten die Tandems durch die auf Ebene des Projektmanagements vernetzten Partner des DOSB (bagfa, BaS, Mitgliedsorganisationen des DOSB).

#### **INDIVIDUELLE PROJEKTIDEEN IN TANDEMS**

Alle Teilprojekte haben sich entsprechend der Projektschwerpunkte einen individuellen, den Bedingungen

vor Ort entsprechenden, Maßnahmenplan erarbeitet. So ergibt sich ein sehr vielfältiges Bild ganz unterschiedlicher Herangehensweisen.

Letztendlich sollen Antworten auf folgende Fragen gefunden werden:

- Was macht die Vorstandsarbeit attraktiv und was verhindert Engagement?
- Welche alternativen Organisationsformen und Beteiligungsmöglichkeiten können in Sportvereinen realisiert werden?
- Was sind die Erfolgsfaktoren für gelingende Kooperationen der Tandems?

Ausgangspunkt ist in nahezu allen Projekten eine intensive Situationsanalyse der Vereinsstrukturen. Hier werden v. a. Fragen geklärt, wie der Vorstand aktuell aufgestellt ist, was gut läuft und wo konkrete Probleme auftreten. Dazu werden zum Teil Vorstandsklausuren oder Zukunftswerkstätten durchgeführt, es kommen aber auch Mitgliederbefragungen oder Interviews mit dem erweiterten Vorstand zum Einsatz. Im Sinne eines systematischen Freiwilligenmanagements werden anschließend konkrete Maßnahmen und Instrumente in den Tandemprojekten erprobt. Häufig werden Aufgaben neu verteilt, um die „Last auf mehrere Schultern zu verteilen“ und Aufgabenprofile/Tätigkeitsbeschreibungen erstellt, welche in den Sportvereinen bisher sehr selten vorliegen. Auch die Erstellung eines kompakten Organisationshandbuchs wird in einigen Projekten angestrebt.

Darauf aufbauend werden alternative Organisations- und Zusammenarbeitsformen eingeführt, wie z. B. Projektarbeit mit zeitlicher Befristung, Doppel- oder Teambesetzung einzelner Positionen, „Schnupperangebote“ im Vorstand, Patenschafts- und Mentoringmodelle, etc. Weitere Schwerpunkte der Tandemarbeit sind außerdem Qualifizierungsangebote für den Vorstandsnachwuchs, interne und externe Werbung, Etablierung eines zentralen Ansprechpartners für Engagierte (KümmererInnen, EhrenamtsmanagerInnen, o. ä.) oder Unternehmenskooperationen.

Unter dem Strich steht damit bei allen Projekten die Weiterentwicklung der eigenen Vorstands-/Vereinsstrukturen mit dem Ziel einer „ehrenamtsfreundlichen Organisationskultur“. Die Arbeit am Leitbild und der Vision ist damit für viele Projekte ein zentrales Element in den nächsten zwei Jahren.

Wichtig ist bei aller Unterschiedlichkeit der Projektkonzepte, dass die Zusammenarbeit als Tandem gut

abgestimmt ist. Es zeigt sich schon nach den ersten sechs Monaten der Projektarbeit, dass die vermutete Win-Win-Situation eintritt. Die Sportvereine erhalten intensive Unterstützung bei der Arbeit an der eigenen Organisation und werden ein Stück weit professioneller. Auf der anderen Seite erweitern die Freiwilligenagenturen und Seniorenbüros ihre Kompetenzen im Feld Sport, in dem sie bisher kaum aktiv waren. Damit können sie u. a. ihren Engagierten einen zusätzlichen Engagementbereich aufzeigen, denn auch der Vermittlung von (externen) freiwillig Engagierten wird in den Projekten Rechnung getragen.

### EIN „WERKZEUGKOFFER“ ZUR WEITERENTWICKLUNG DER VORSTANDSARBEIT IN VEREINEN

Alle oben genannten Instrumente, Maßnahmen und Ideen werden am Ende des Projektes in einer zentralen Veröffentlichung gesammelt und beschrieben. Es entsteht damit ein sogenannter „Werkzeugkoffer“, der als Beispielsammlung und Orientierungshilfe für die Vereinslandschaft dienen soll. Das Vorgehen in den Tandemprojekten wird darin sehr praxisnah erläutert und es werden konkrete Schritte aufgezeigt, die Sportvereine gehen können, wenn sie sich mit Fragen der Gewinnung und Bindung von Vorstandsmitgliedern oder der Weiterentwicklung der eigenen Vorstandsarbeit allgemein beschäftigen.

### WEITERE INFOS ZU DEN RAHMENBEDINGUNGEN DES PROJEKTES

Die Laufzeit des Projektes geht vom 1. April 2013 bis zum 31. März 2016. Erste Ergebnisse aus den Tandemprojekten werden in einem Workshop im Januar 2015 präsentiert und diskutiert. Hier gibt es v. a. für andere Sportvereine, Freiwilligenagenturen und Seniorenbüros die Möglichkeit sich über die Erfahrungen und konkreten Vorgehensweisen der Tandems auszutauschen. So soll der Transfer der Ergebnisse schon während der Projektlaufzeit angestoßen werden.

Im Januar 2016 wird eine zentrale Abschlussveranstaltung zum Gesamtprojekt durchgeführt, bei der alle Ergebnisse der elf Tandemprojekte vorgestellt und der Werkzeugkoffer präsentiert werden. Aktuelle Infos zum Projekt sowie Checklisten und Infotexte zu den wichtigsten Themen der Vereins- und Vorstandsarbeit gibt es auf unserem Ehrenamtsportal unter <http://www.ehrenamt-im-sport.de>.

## HINTERGRUND

Mit dem Projekt „Attraktives Ehrenamt im Sport“ sollen nachhaltige Strukturen zur Gewinnung von Freiwilligen für Leitungs- und Vorstandsfunktionen in Sportvereinen aufgebaut werden. Das Projekt wird gefördert durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, die Robert Bosch Stiftung und den Generali Zukunftsfonds.

## LITERATUR

- Braun, Sebastian (2011): Ehrenamtliches und freiwilliges Engagement im Sport. Sportbezogene Sonderauswertung der Freiwilligensurveys von 1999, 2004 und 2009. Köln.
- Breuer, Christian (Hrsg.) (2013): Sportentwicklungsbericht 2011/2012 – Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland. Bundesinstitut für Sportwissenschaft. Köln.
- Deutscher Olympischer Sportbund (Hrsg.) (2013): Ehrenamt und freiwilliges Engagement. Frankfurt am Main [Broschüre, im Erscheinen].

*Ute Blessing-Kapelke ist Diplom-Sozialarbeiterin und im DOSB als stellvertretende Ressortleiterin im Ressort „Chancengleichheit & Diversity“ zuständig für die Themenfelder „Sport der Generationen“, Demografischen Wandel und Inklusion.*

*Florian Kaiser ist Diplom-Sportwissenschaftler und leitet im DOSB das Projekt „Attraktives Ehrenamt im Sport“.*

## VII INTERVIEWS

### FRAGEN AN MICHAEL WURM VON DER AIDS-HILFE NRW

**BBE:** Als Verband mit mehr als 40 Mitgliedsorganisationen müssen Sie sich auch mit Fragen der Vorstandsnachfolge befassen. Bitte beschreiben Sie kurz die Situation in Ihrem Verband.

**Wurm:** Die Struktur unserer Mitgliedsorganisationen reicht von rein ehrenamtlichen Vereinen bis hin zu Vereinen mit mehr als 25 MitarbeiterInnen. In den ehrenamtlichen Vereinen ruht sowohl die strategische als auch die operative Führung auf den Schultern des Vorstands. Hier ist ein Vorstandsamt mit einem besonders hohen Zeitaufwand verbunden. Das klassische Vorstandsamt findet man vor allem in unseren mittelgroßen Mitgliedsorganisationen mit bis zu fünf hauptamtlichen MitarbeiterInnen. Hier liegen die strategische Steuerung und Teile der Vereinsrepräsentation beim Vorstand. Für die operative Steuerung gibt es meist eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter mit geschäftsführenden Aufgaben. Die Größe, Angebotsstruktur und Verwaltung des Vereins sind auch mit begrenztem Zeiteinsatz überschaubar. Die größeren Mitgliedsorganisationen der AIDS-Hilfe NRW haben eine Vielzahl von Angeboten, von Streetwork in der Prävention über Beratung bis hin zu Wohnprojekten. Für jedes dieser Angebote gibt es unterschiedliche Finanzierungsformen. Dadurch vergrößert sich nicht nur Angebots- und Personalstruktur sondern auch der Verwaltungs- und Controllingaufwand. Um bei solchen komplexen Strukturen strategisch steuern zu können, benötigt der Vorstand oft schon ein sozialarbeiterisches und ökonomisches Spezialwissen. Entweder haben potentielle Vorstandsmitglieder bereits dieses Wissen, zum Beispiel aus ihrer Berufstätigkeit, oder sie müssen sich dieses Wissen in kurzer Zeit aneignen.

**BBE:** Haben Sie Probleme bei der Besetzung ihrer Vorstandsposten und wo liegen die Gründe hierfür?

**Wurm:** Aidshilfen sind in den letzten Jahren zu wesentlich komplexeren Organisationen geworden. Dafür gibt es mehrere Ursachen: Das Krankheitsbild von HIV hat sich stark differenziert. Heute gibt es nicht mehr die eine Zielgruppe von Menschen mit HIV, sondern viele Zielgruppen. Während viele bei Aidshilfen nur Fachinformationen nachfragen, benötigen andere umfassende betreute Wohnangebote. Gleichzeitig hat sich die Anzahl der Zuwendungsgeber stark vermehrt. Wo es früher nur Mittel von Land oder Kommune gab, kamen nun unter anderem Landschaftsverband und Europäischer Sozialfonds hinzu. Außerdem ist durchaus zu beobachten, dass die Höhe der öffentlichen Finanzierung über die Jahre gleichbleibt, während die Kosten steigen. Damit steigt das finanzielle Risiko für die einzelnen Vereine. Gleichzeitig wird ein aktiveres Fundraising benötigt. Diese Entwicklungen zeigen, dass die Tätigkeit des Vorstands komplexer geworden ist. Im Vergleich zu früher müssen mehr Angebote überblickt werden. Ein ausgefeilteres Finanzcontrolling muss ebenfalls beherrscht werden. Dies erfordert großes Knowhow von unseren Vorständen. Gleichzeitig legen wir Wert darauf, eine Basis-Organisation zu sein. Ein Vorstand, der von außen gewählt wird, ohne über Ehrenamt oder Selbsthilfe vorher den Verein kennengelernt zu haben, ist eine Seltenheit. Beides, Knowhow und Basis-Orientierung, schränken den Kreis potentieller VorstandskandidatInnen ein.

**BBE:** Was erhöht aus Ihrer Erfahrung heraus die Bereitschaft zum Engagement und zur Übernahme verantwortlicher Positionen in Vereinen?

**Wurm:** In Gesprächen mit VorstandskandidatInnen höre ich immer wieder, dass die Vorstandstätigkeit wenig fassbar erscheint. Hier hilft es, wenn sich

Vorstände rechtzeitig Gedanken darüber machen, wer als Vorstandsnachwuchs in Frage kommt. Mit diesen Menschen sollte rechtzeitig das Gespräch gesucht werden. Darüber hinaus sollte ihnen die Möglichkeit gegeben werden, über Hospitation oder Kooptation in eine Vorstandstätigkeit hinein zu wachsen. Auf den vorher erwähnten Knowhow-Bedarf für Vorstände könnte mit entsprechenden Fortbildungen reagiert werden. Schließlich bemühen wir uns darum, mit dem Mythos der Privathaftung des Vorstands aufzuräumen. Die Haftung des Vorstands ist zwar denkbar, aber doch deutlich seltener als landläufig angenommen wird.

**BBE:** *Wie werden „Ehrenamtskarrieren“ bei Ihnen gefördert?*

**Wurm:** In unseren Mitgliedsorganisationen gibt es ausgebildete AnsprechpartnerInnen zum Thema Engagement. Diese organisieren Weiterbildungen für Ehrenamtliche und führen mindestens jährliche Feedbackgespräche mit den Ehrenamtlichen. Beides, Weiterbildung und Feedbackgespräche, sollen den Ehrenamtlichen ermöglichen, auch auf neue, zum Teil

verantwortungsvollere Engagementfelder in der Organisation zuzugehen. Bei der Übernahme neuer Aufgaben gibt es in vielen Vereinen auch haupt- oder ehrenamtliche PatInnen, die den Ehrenamtlichen in der ersten Zeit begleiten.

**BBE:** *Welche Maßnahmen und Angebote wären aus Ihrer Sicht hilfreich? Welche Modelle könnten zur Lösung der Probleme beitragen?*

**Wurm:** Im Hinblick auf die Gewinnung von Kandidierenden für Vorstandsämter scheinen mir drei Dinge wichtig. Zunächst eine ausreichend große Zahl an Ehrenamtlichen, die auf eine Vorstandskandidatur angesprochen werden kann. Dann ein Vorstand, der sich rechtzeitig im Vorfeld der Mitgliederversammlung Gedanken macht, ob er erneut kandidieren möchte. Am besten sogar schon ein Jahr vor der Wahl-Mitgliederversammlung. Schließlich werden Weiterbildungen benötigt, die dem Vorstand helfen, sich in das Amt einzuarbeiten. Themen dieser Fortbildung sollten unter anderem Vereinsrecht, strategische Führung, Personalentwicklung und Finanzcontrolling sein.

**Michel Wurm** begleitet den Fachbereich „Unterstützung der Mitgliedsorganisationen“. Er ist dort unter anderem für die Themen Vereinsmanagement und Organisationsentwicklung tätig. In der AIDS-Hilfe NRW sind über 40 Aidshilfen, Selbsthilfevereine, Verbände und ein Spezial-pflegedienst zusammen-geschlossen. Seit 1985 tritt der Landesverband mit einer aktiven Minderheiten- und Antidiskriminierungspolitik für Solidarität und Akzeptanz für Menschen mit HIV und Aids ein. Gemeinsam mit den Mitgliedsorganisationen engagieren wir uns in der Prävention mit und für die von Aids am meisten betroffenen Zielgruppen.



## FRAGEN AN DR. CHRISTIANE DEUSE VOM PROJEKT LANDLIEBE LANDAU

**BBE:** *In Landau gibt es ein ausgeprägtes Vereinswesen mit Traditionsvereinen ebenso wie neuen Initiativen. Bitte beschreiben Sie kurz die Situation vor Ort.*

**Deuse:** Wir möchten den 1000-EinwohnerInnen-Ort fit machen für die Zukunft. Infrastruktur erhalten heißt etwa das Freibad in Eigenregie führen. Um Lebensqualität für alle Generationen zu sichern, sind Angebote für Kinder und SeniorInnen nötig. Für beides zum Beispiel haben sich neue Vereine gegründet. Grundlage ist der ganzheitliche Blick in die Zukunft, der sich im Dach des Ganzen, dem Projekt Landliebe Landau manifestiert. Die einzelnen Landliebe-Projekte haben keine Vereinsstruktur. Jede/r kann sich da engagieren, wo seine Interessen und Neigungen liegen – ohne Verpflichtung, ohne langjährige Bindung. Das Engagement reicht hier von der ehrenamtlichen Schulsozialarbeit bis zur Tourismus-Werbung. In vielen Landliebe-Projekten spielen die Vereine aber eine wichtige Rolle. Ein Beispiel ist der „Wasser-Erlebnispfad“, ein Landliebe-Projekt, bei dem der Förderverein zur Erhaltung der Wasserkunst von 1535 die treibende Kraft ist.

**BBE:** *Haben die ansässigen Vereine Probleme bei der Gewinnung von Nachwuchs für ihre Vorstandsposten und wo liegen die Gründe hierfür?*

**Deuse:** Einige Vereine haben Probleme, andere nicht. Wenn der Vereinszweck nicht mehr aktuell ist und der Verein auf heutige Herausforderungen nicht reagiert (Beispiel Verkehrs- und Verschönerungsverein), läuft es schlecht. Auch wenn Schwerpunkte entstehen, bei der die lokale Verbindung verloren geht, lässt die Bereitschaft zur Übernahme eines Vorstandspostens nach. Beispiel ist hier der TSV mit einem Stützpunkt für die Region (Frauen- und Mädchenfußball). Die vielen auswärtigen Spielerinnen und ihre Familien finden kaum den Weg in die Vorstandsarbeit. Und Landauer

TSV-Mitglieder beklagen, dass die übrigen Sparten einen zu geringen Stellenwert haben. Das ist nicht mehr „ihr“ Verein, für den sie sich gerne engagieren.

**BBE:** *Was erhöht aus Ihrer Erfahrung heraus die Bereitschaft zum Engagement und zur Übernahme verantwortlicher Positionen in Vereinen?*

**Deuse:** Hier spielt die Identifikation eine entscheidende Rolle. Ein schönes Beispiel ist die Schützengilde 1517 Landau, der Traditionsverein schlechthin am Ort. Er bietet mit historischen Gruppen für jedes Alter und mit dem historischen Schützenfest alle vier Jahre auf sehr hohem Niveau für alle eine Möglichkeit, aktiv dabei zu sein. Mitsamt der großen öffentlichen Aufmerksamkeit und Anerkennung, die dieses Fest jeweils mit sich bringt. Das motiviert schon die Kinder, und einige junge Männer sind kürzlich in den Vorstand nachgerückt. Zweite Antriebskraft ist, ob und in wie weit Mitglieder persönlich vom jeweiligen Verein profitieren – zum Beispiel, wenn es um den Erhalt des Freibads geht.

**BBE:** *Welche Maßnahmen und Angebote der Kommune wären aus Ihrer Sicht hilfreich? Welche Modelle könnten zur Lösung der Probleme beitragen?*

**Deuse:** Wichtig sind kompetente AnsprechpartnerInnen, zum Beispiel bei Vereinsgründungen wie dem Freibad Landau e. V.. Gerade, wenn es um eine Immobilie geht bzw. den öffentlichen Betrieb mit Badeaufsicht, Umgang mit Chemikalien, Wartung der technischen Anlage usw. ist das ganz wichtig. Bei Vereinen mit strukturellen Problemen wie dem TSV wäre vielleicht ein externer Berater/eine externe Beraterin gut, der/die helfen könnte, grundsätzliche Schwächen zu erkennen und durch strukturelle Veränderungen den Zusammenhalt im Verein und die Motivation zur Vorstandsarbeit zu stärken.

Weitere Informationen unter: <http://www.bergstadt-landau.de>

**Dr. Christiane Deuse** ist Koordinatorin des Projekts Landliebe Landau und stellvertretende Ortsvorsteherin. Beim Förderverein für Jung und Alt Landau führt sie den Vorsitz und ist in drei weiteren Landauer Vereinen aktiv. Das Projekt Landliebe Landau ist ein Zusammenschluss engagierter BürgerInnen, die ehrenamtlich die Zukunft des Ortes möglichst umfassend gestalten.

## FRAGEN AN ANKE WERNER VON DER KÖLNER FREIWILLIGEN AGENTUR E. V.

**BBE:** Für Vereine wird es zunehmend schwieriger, ehrenamtliche Vorstände zu gewinnen. Welche Rolle kann dabei die externe Suche nach Vereinsvorständen, z. B. in Unternehmen, spielen?

**Werner:** Die Ursache für die Schwierigkeiten in Vereinen die Vorstandsposition neu zu besetzen, kann vielfältige Ursachen haben. Nicht immer ist es der mangelnde Nachwuchs aus den eignen Reihen oder die geringe Engagementbereitschaft der Mitglieder. In vielen Vereinen ist auch der Vereinszweck nicht mehr zeitgemäß, die Arbeitsstrukturen veraltet oder die Aufgaben so komplex bzw. zu zeitaufwendig für eine Person. Bei diesen Vereinen gilt es erstmal diese Strukturen aufzubrechen und zu erneuern. Oftmals fehlt auch ein Konzept zur Gewinnung, Förderung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen. Die (Neu-) Besetzung eines Vorstands ist ein langfristiger Entwicklungsprozess und kann nicht innerhalb kurzer Zeit von statten gehen. Vor einer Suche nach externen Personen sollten deshalb eine intensive Bestandsaufnahme und organisationspolitische Grundsatzentscheidungen innerhalb des Vereins stehen. Wenn es dann darum geht neue Personen für die Vorstandsposition zu gewinnen muss geklärt werden, was für Qualifikationen, Kompetenzen oder Motive diese Person haben soll. Ist es z. B. notwendig, dass die Person die Strukturen des Vereins kennt oder ist eine Qualifikation auf einem anderen Gebiet wichtiger und können die Strukturen in der Einarbeitungsphase vermittelt werden. Hierfür ist es wichtig ein Anforderungs- bzw. ein Stellenprofil für die einzelnen Vorstände zu erstellen. Gibt es in den eignen Reihen keine geeignete Person sollte der Verein überlegen auch mal außerhalb der eigene Reihen zu schauen. Hierfür können z. B. auch Freiwilligenagenturen helfen. Das kann eine sehr gute Ergänzung zu der herkömmlichen Suche bieten.

**BBE:** Für welche Vereine ist die Suche nach ehrenamtlichen Führungskräften in Unternehmen eine geeignete Herangehensweise?

**Werner:** Grundsätzlich für alle. Ob ich in Unternehmen nach Vorständen für den Verein suche ist nicht abhängig vom Verein, sondern von der Position die ich zu besetzen habe. Beispielsweise sind Mitarbeiterinnen aus Unternehmen meist noch voll berufstätig,

das heißt, ich kann Vorstandssitzungen nicht während des Tages machen, weiterhin muss ich eine Position zu besetzen haben, bei der das Zeitbudget mit einer Berufstätigkeit vereinbar ist. Außerdem sollte es eine Position sein, bei der vor allem Projektmanagement, Finanzen oder Personalführung etc. eine Rolle spielen. Dies sind vor allem Kompetenzen von Menschen, die in Unternehmen tätig sind.

**BBE:** Das Projekt „Vorstandsvermittlung“ der Kölner Freiwilligen Agentur hat das Ziel, gemeinnützigen Vereinen zu helfen, ihre Vorstandspositionen kompetent zu besetzen. Welche Vorteile kann ein extern akquirierter Vereinsvorstand haben?

**Werner:** Vorteile liegen vor allem darin, dass eine externe Person „frischen Wind“ von Außen in den Verein reinbringt und einen Blick auf die Vereinsgeschehnisse hat, die oft hilfreich sein können. Weiterhin kann eine gezielte Suche nach den gebrauchten Kompetenzen/Motiven – z. B. Leitungskompetenz, Jüngere – stattfinden. Es findet keine Wahl nach dem Zufallsprinzip bzw. der Befriedigung formeller Anforderungen statt, weil man die erste Person nehmen muss, die sich meldet, unabhängig ob sie für die Position geeignet ist oder nicht. Ist der Vorstand gut besetzt, macht es Spaß darin zu arbeiten und die Suche nach neuen Vorständen ist wieder einfacher. Durch eine Zusammenarbeit mit Freiwilligenagenturen ist es aber auch einfacher Absagen bei „unpassenden“ KandidatInnen zu machen. Diese abgelehnten Personen können sich bei der Freiwilligenagentur wieder neu Vereine suchen.

Wir möchten deshalb gezielt Vereinen die Möglichkeit geben auch über unsere Datenbank nach ehrenamtlich Interessierten zu suchen, die an einer Leitungsfunktion interessiert sind. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass auch viele Engagementinteressierte nach einer verantwortungsvollen Aufgabe suchen. Diese beiden Seiten möchten wir zusammenbringen. Weiterhin versuchen wir auch neue Wege der Vermittlung zu gehen und führen im Juli 2014 eine Vermittlungsbörse speziell für Vorstandspositionen durch.

**BBE:** Welche besonderen Schwierigkeiten ergeben sich bei der Vermittlung als neue Form der Gewinnung von Vorstandsnachwuchs seitens der Vereine?

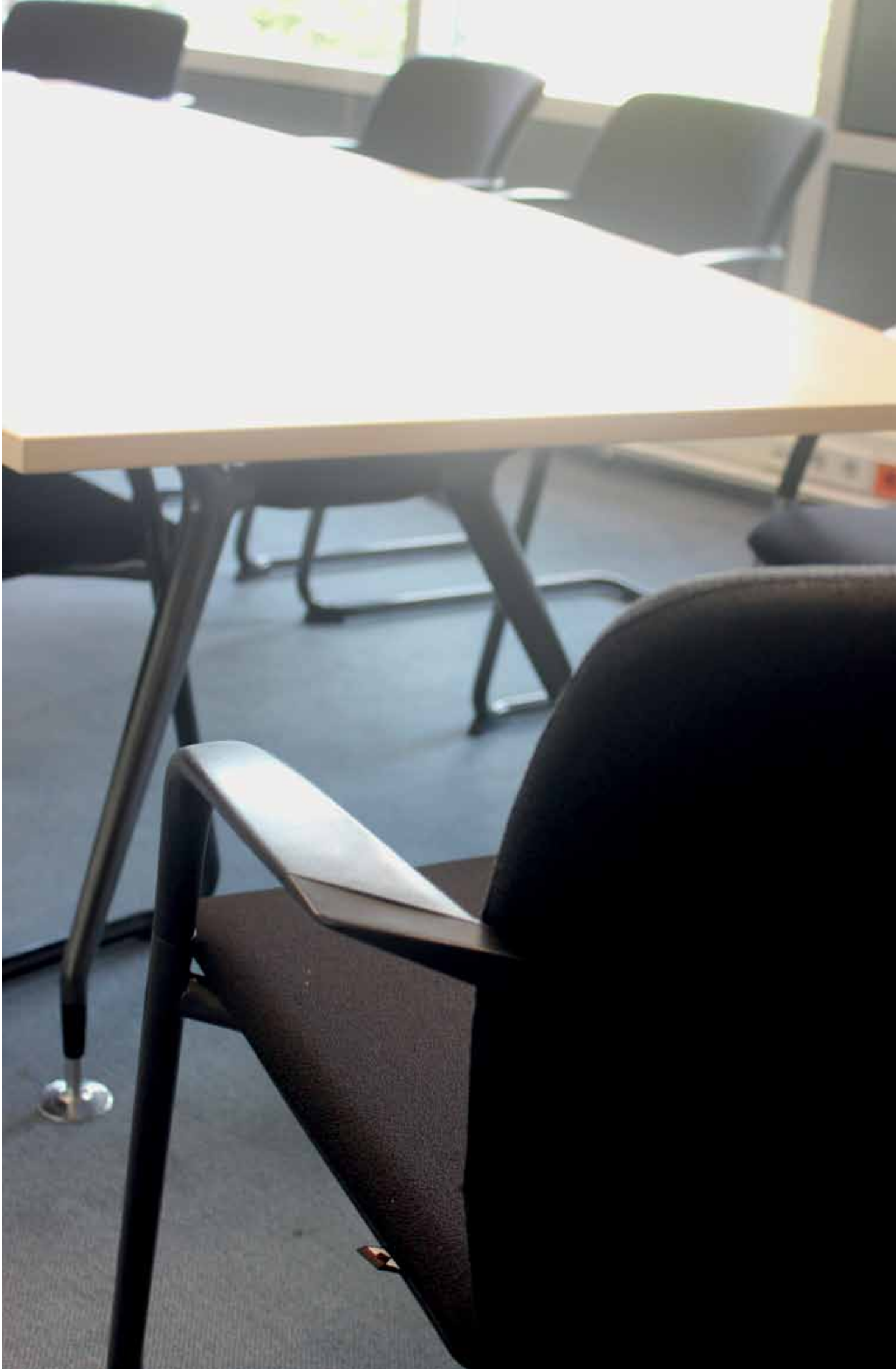
**Werner:** Ich würde nicht von Schwierigkeiten sprechen, sondern davon, dass eine Suche nach externen Personen eine gute Vorbereitung vorausgehen sollte. Ein Anforderungs-/Stellenprofil ist für mich z. B. die Grundlage für eine erfolgreiche Suche. Weiterhin sollten u. a. folgende Fragen geklärt werden:

- Wie wird der Auswahlprozess gestaltet z. B. wer führt das Kennenlerngespräch?
- Wie und wann findet die Vorstandswahl statt? Wie wird die Person in die Vereinsstrukturen eingeführt?
- Gibt es Unterstützungsmöglichkeiten für NeueinsteigerInnen, z. B. ist eine Schnupperphase eingeplant?

**BBE:** Welche Potentiale ergeben sich für die Besetzung von Vorstandspositionen durch den mit dem demografischen Wandel verbundenen Zuwachs an Älteren?

**Werner:** Personen in der nachberuflichen Phase sind immer länger fit und wollen noch nicht auf das Abstellgleis geschoben werden. Eine neue Herausforderung z. B. in einem Vereinsvorstand kann für viele noch eine schöne Aufgabe auch nach der Berufstätigkeit sein. Hier gibt es sicherlich auch ein großes Potential für Vereine.

**Anke Werner** ist Diplom-Pädagogin und Geografin und seit 2011 als Bildungsreferentin und Projektleitung bei der Kölner Freiwilligen Agentur e. V. beschäftigt. Sie ist dort unter anderem für das Projekt „Vorstandsvermittlung“, das von der Robert-Bosch-Stiftung gefördert wird, zuständig. Weiterhin betreut Sie die Projekte Ehrenamtsvermittlung, Kölner Marktplatz „Gute Geschäfte“, 12. Kölner FreiwilligenTage und Gute Sache.



## VIII VEREINE IN DER KOMMUNE

### VEREINE IN DER KOMMUNE. CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN – EINE ARBEITSHILFE FÜR KOMMUNEN UND VEREINE ERARBEITET DURCH DIE BBE-ARBEITSGRUPPE „PERSPEKTIVEN DER LOKALEN BÜRGERGESELLSCHAFT“

- I Anlass
- II Präambel
- III Zentrale Fragestellungen
- IV Rolle der Vereine bei der lokalen Entwicklung der Bürgergesellschaft
- V Empfehlungen für die Vereinsgestaltung
- VI Empfehlungen an Kommunen für die aktive Unterstützung der Vereinsentwicklung

#### I ANLASS

Das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) bearbeitete seit 2011 unter Mitwirkung verschiedener Arbeitsgruppen des BBE das Projekt »Gewinnung, Qualifizierung und Entwicklung ehrenamtlicher Vereinsvorstände: ein Thema für Information, Erfahrungsaustausch und Vernetzung im BBE«. Die Robert Bosch Stiftung hat die Durchführung des Projekts ermöglicht. Inzwischen ist eine Vielzahl an Publikationen und Arbeitshilfen zu dem Thema erschienen.

#### II PRÄAMBEL

Vereine sind ein nicht wegzudenkender Faktor in der lokalen Engagementkultur. Und: Vereine benötigen einen besonderen Raum, um zur Entwicklung und Gestaltung einer demokratischen Zivilgesellschaft beizutragen. Den immer wieder benannten Problemen wie Vereinnahmung als Dienstleister, Verringerung inhaltlicher Handlungsspielräume, Nachwuchsprobleme, nachlassendes Gemeinschaftsgefühl (Alscher u. a.)

stehen in der kommunalen Praxis an verschiedenen Orten bereits Konzepte entgegen. Sie zielen u. a. auf die Gewinnung von Vereinsmitgliedern, die Vorbereitung von Vorstandsmitgliedern auf ihre Aufgabe sowie die Einbeziehung von Vereinen generell bei der Weiterentwicklung der kommunalen Bürgergesellschaft.

Diese guten Beispiele wurden in der Arbeitsgruppe diskutiert und sind als zentrale Aspekte, die auch für andere Kommunen gelten können, in das vorliegende Papier mit eingeflossen.

Die Arbeitsgruppe versteht ihre dargestellten Empfehlungen an die Kommunen und Vereine als Anregungen für die Diskussion vor Ort:

- Wo steht die jeweilige Gemeinde, Stadt, der Landkreis in der konzeptionell und strukturell verankerten Zusammenarbeit mit Vereinen?
- Welche Schritte sind bisher vorgenommen worden?
- Welche gilt es zu verbessern oder einzurichten, um Vereine in die Weiterentwicklung des bürgerschaftlichen Engagements aktiv einzubeziehen?

Je nach Struktur (Kreis, Stadt, kreisangehörige Gemeinde) und Größe der jeweiligen Kommune ist hierbei von einer spezifischen Aufgabenstellung, Aufgabenteilung und Schwerpunktsetzung auszugehen.

Die Arbeitsgruppe erhofft sich eine breite Diskussion des vorliegenden Papiers. Hierzu findet eine breite Verteilung über Multiplikatoren statt. Konkrete Rückmeldungen über die stattgefundenen Bestandsaufnahmen

sowie die Relevanz der einzelnen Empfehlungen sind erwünscht. Es kann keine einheitlichen Muster geben, sondern der Wille und die Fähigkeit zum Dialog mit den verschiedenen Partnern vor Ort erbringt zwangsläufig eine Vielfalt an Zusammenarbeits- und Engagementformen.

### III ZENTRALE FRAGESTELLUNGEN

Die AG „Perspektiven der lokalen Bürgergesellschaft“ stellte den von ihr eingeholten Erfahrungsberichten und deren Diskussion nachfolgende drei Fragen voran:

- Welche Rolle spielen Vereine für die lokale Entwicklung von Gemeinden, Städten und Regionen und der Entwicklung von Partizipationsstrukturen in der lokalen Bürgergesellschaft?
- Wie kann Demokratie und Beteiligung in den Vereinen und den jeweiligen Kommunen strukturiert und gelebt werden, damit „echte“ Partizipation stattfindet?
- Wie können Kommunen diese Prozesse aktiv unterstützen?

Aus den Diskussionen innerhalb der AG wurden nachfolgende Empfehlungen entwickelt. Diese sollen in den Städten, Gemeinden und Regionen sowie in den Organisationen und Vereinen Anregungen, Diskussion und konkrete Maßnahmen anstoßen.

### IV ROLLE DER VEREINE BEI DER LOKALEN ENTWICKLUNG DER BÜRGERGESELLSCHAFT

Vereine haben in Deutschland seit dem 19. Jahrhundert eine bedeutende Rolle gespielt. Auch sie unterliegen gesellschaftlichen Veränderungen. Heute bieten Vereine die Möglichkeit, Lernorte für die Übernahme von Verantwortung für die Gemeinschaft zu sein.

Sie sind sowohl von ihrer Anzahl und Mitgliederzahl als auch aufgrund ihrer Themenvielfalt von erheblicher Bedeutung für die Menschen und ihr Zusammenleben in den Kommunen sowie für deren Weiterentwicklung. Genauso wie sich die Motive und Wertorientierungen für und innerhalb des bürgerschaftlichen Engagements und für Beteiligung verändert haben, verändern sich die Ansprechformen und die konkrete Einbindung Interessierter und Engagierter. Aber auch die internen Strukturen, die Formen der Anerkennung und die Bereitschaft, mit anderen Vereinen, Organisationen und Kommunen zu kooperieren, unterliegen dem Wandel.

Insbesondere Vereine sind aufgrund ihrer Geschichte und ihrer Bedeutung aufgerufen, gesellschaftliche Verantwortungsrollen neu auszutarieren zwischen subjektiven Wünschen und objektiver „Pflicht“ (Klages). Der Trend zur Professionalisierung, Verrechtlichung und ökonomischen Absicherung steht den Bedürfnissen nach Selbstgestaltung, Eigenverantwortung und Geselligkeit in vielen Fällen entgegen. Eine lebendige Gemeinschaft braucht das „Mitnehmen“ ihrer Mitglieder, aber auch neue zeitgemäße Formen der Mitgestaltung.

Die Funktion als „Brückenbauer“ (Röbke) kann nur durch Öffnungen, Kooperationen und die Beteiligung an kommunalen Netzwerken erreicht werden. Stadt- und Ortsentwicklung geschieht durch alle Kräfte vor Ort. Viele Vereine gehen bereits neue Wege, um mit anderen Akteuren vor Ort das Gemeinschaftsleben entsprechend den Interessen ihrer Mitglieder und der Gruppen im sozialen Umfeld gemeinsam zu gestalten. Kommunen unterstützen dies zunehmend durch eine aktive Einbeziehung von Vereinen in Prozesse der Stadt- und Ortsentwicklung, durch gemeinsame Treffen, Öffentlichkeitsarbeit und Anerkennungsformen.

### V EMPFEHLUNGEN FÜR DIE VEREINSGESTALTUNG

„Probleme bei der Vorstandsbesetzung deuten oft ... auf Entwicklungsbedarf des Vereins und seiner Zukunftsfähigkeit hin.“ (Breuer 2013). So lautet ein Fazit der Robert Bosch Stiftung nach Abschluss des zweijährigen Modellprojektes „Engagement braucht Leadership – Initiativen zur Besetzung und Qualifizierung ehrenamtlicher Vereinsvorstände“. Und: Ein attraktives Vereinsleben wirkt strukturellen Vereinsproblemen entgegen. Vor diesen Hintergründen haben sich in der Praxis nachfolgende Ansätze und Maßnahmen positiv auf die Vereinsentwicklungen ausgewirkt. Dabei zeigen die Erfahrungen, dass vereinspezifische Maßnahmenbündel stabilisierend auf die Vereinsorganisation und das Vereinsleben wirken können. Patentlösungen gibt es jedoch nicht. Und: Die gemeinsame Entwicklung geeigneter Maßnahmen benötigt Zeit. Für die Startphase sind in der Regel ein bis zwei Jahre einzuplanen. Darüber hinaus ist ein dauerhafter Prozess zu initiieren, indem Ziele und Maßnahmen jedes Jahr überprüft werden.

Wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Vereinsgestaltung sind, dass Vereinsvorstände für „Reflexion und Veränderung bereit sind“ (ebd.), aber auch für Konflikte. Sehr gut hat sich bei der Strategiediskussion

und -entwicklung sowie bei der Einleitung von Maßnahmen die Hilfe externer Prozessbegleiter auswirkt. Diese können (ehemalige) Vereinsmitglieder, externe Moderatoren, in besonderen Fällen auch geschulte kommunale Mitarbeiter sein.

Für eine Erfolg versprechende Teilhabe der Vereine an der Entwicklung des Gemeinwesens ist darüber hinaus ein offenes (politisches) Umfeld erforderlich. Dieses sollte den Vereinen Wertschätzung und öffentliche Anerkennung aber auch institutionalisierte Beteiligungs- und Mitwirkungsangebote bieten (siehe Kapitel VI).

## FÜNF ANSATZPUNKTE

### Problem benennen und öffentlich machen

Ein starker Verein wirkt sich nicht nur auf diesen selbst aus, sondern hat auch Auswirkungen auf das soziale, kulturelle und wirtschaftliche Leben in der Gemeinde oder Stadt. Als Mitgestalter öffentlichen Lebens sollten Vereinsvorstände daher neben ihren Stärken auch ihre Probleme, z. B. bei der Vorstandsbesetzung benennen. So sollten Vereinsvorstände

- Vereinsprobleme intern ansprechen,
- den Kontakt und Austausch mit anderen Vereinen suchen,
- externe Unterstützung und Begleitung suchen, z. B. bei der Kommunalverwaltung (Fachabteilung oder Bürgerbüro) und der jeweiligen engagementfördernden Infrastruktureinrichtung, z. B. dem Freiwilligenzentrum oder Seniorenbüro sowie anderen kompetenten Organisationen,
- sich medial präsentieren, z. B. im Internet, über Tageszeitung,
- Mitwirkungsangebote bei kommunalen Entwicklungen und politischen Entscheidungen einfordern.

### Nachwuchs gewinnen – Zielgruppen ansprechen

Die konkrete Lebenssituation und die persönliche Motivation entscheiden maßgeblich darüber, welchem Verein jemand beitrifft und in welchem Umfang er oder sie sich einbringt. Dabei verändert sich normalerweise in den Jahren die Mitwirkungsintensität und -form. In Bezug auf die Nachwuchs- und insbesondere Vorstandsgewinnung bedeutet dies,

- die Lebenssituation und Interessen sowie die Engagementmotive der verschiedenen Einwohnergruppen zu kennen und bei der „Bewerbung“/Neuansprache zu berücksichtigen (vor Ort gehen),
- die Formen der Vereinsbeteiligung und der internen Kommunikation an den verschiedenen Bedarfen

und Erwartungen der Mitglieder und Interessierten auszurichten,

- flexible Vereins- und Organisationsstrukturen anzubieten,
- passive und/oder ehemalige Vereinsmitglieder als Vereinsbotschafter und Begleiter bei der Übernahme von Aufgaben anzusprechen,
- die Möglichkeit der Teilung von Aufgaben und einer Beauftragung von Teilaufgaben bei der Durchführung von Aktionen/Projekten prüfen und z. B. Neumitgliedern oder anderen Personen, die an einer späteren Vorstandsarbeit interessiert sein könnten, anzubieten.

### Vorstandsaufgaben entlastend organisieren und attraktiv gestalten

Die Aufgaben der Vereinsvorstände sind vielfältig und anspruchsvoll. Neben den formal-rechtlichen Pflichten ist es eine Vielzahl von Aktivitäten, die das Vereinsleben attraktiv machen. Kreativität und Zeit sind dabei zwei wesentliche Merkmale. Um sowohl Überforderungen einzelner Vereinsmitglieder zu vermeiden als auch für die (neuen) Mitglieder ansprechende Angebote bereitzustellen, wurden folgende Maßnahmen erprobt:

- Vorstandsaufgaben analysieren und in Einzelaufgaben zerlegen;
- Anforderungen, Aufgaben und Rahmenbedingungen der Vorstandsarbeit präzisieren (Stellenbeschreibungen);
- vorhandene Kompetenzen und Ressourcen berücksichtigen d. h. Vorstandsarbeiten entsprechend der persönlichen Eignung und dem Interesse verteilen;
- ggf. eine (partielle) Organisationsanalyse mit externer Unterstützung (Supervision, Coach) durchführen;
- Entscheidungsstrukturen transparent und eindeutig erkennbar machen;
- Vorstands- und Vereinsarbeit als Teamarbeit anlegen;
- Tandemlösungen einführen, z. B. von Jung und Alt;
- Neugierde auf Neues im Verein entwickeln und dem „Nachwuchs“ Raum lassen;
- Fähigkeiten und Qualifikation der Vereinsmitglieder aufspüren, ansprechen und aktivieren mit dem Ziel, weitere Vereinsmitglieder in Vorstandsaufgaben einzubinden, zum Beispiel durch eine neue zeitliche und/oder aufgabenbezogene Verteilung (Splitting, Rotationsverfahren etc.);
- Transparenz, Kommunikation und Information für alle Beteiligten kontinuierlich verbessern;

- weitere entlastende Strukturen etablieren, Vorstandserweitern (Beirat/Fach- oder Projektgruppen);
- Sicherung von Übergängen bzw. Übergaben durch transparentes Vorgehen, ein gutes Qualitäts- und Wissensmanagement aufbauen sowie Standards beim Generationswechsel entwickeln;
- Qualifikation (Fortbildungen) der Vereinsvorstände (bspw. interkulturelle Fortbildung, Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikationstrainings, Organisationsentwicklung, Freiwilligenmanagement) anbieten;
- die Vorstandsnachfolge und die Verfahren kontinuierlich und systematisch planen;
- potentielle Nachfolgepersonen frühzeitig einbinden/schrittweises Hineinwachsen in Verantwortungsrollen;
- ein gut strukturiertes Informationsnetz für alle aufbauen (Bereitstellung von Erfahrungswissen, unterstützende Unterlagen/Dokumente, auch mit neuen Medien).

### **Vereinsarbeit im Team organisieren – Mitglieder an Vereinsarbeit beteiligen – ein gutes Miteinander ausbauen**

Den sozialen Kitt in einem Verein liefert der persönliche Kontakt. Er bildet ein starkes Fundament. Eine offene Kommunikation und ein breiter Zugang zu den Informationen und Entscheidungen sind weitere wichtige Bausteine eines harmonischen und starken Vereinslebens. Auch Konflikte erzeugen Veränderung und damit die Chance, den Verein weiterzuentwickeln.

Folgende Ansätze stärken diese Erfolgsfaktoren:

- Die Kommunikationskultur durch transparente und eindeutige Strukturen pflegen (Vereinsvorstände sollten ein gutes Beispiel dafür geben!);
- Mitglieder und Interessierte direkt ansprechen, ggf. im Rahmen von Aktionen;
- niedrigschwellige Mitwirkungsangebote schaffen z. B. durch neue Formen der Vorstands- und Mitgliedertreffen;
- bei Entscheidungen möglichst Mitglieder einbinden, Alternativen anbieten und Konsens anstreben;
- Fortbildungen, nicht nur fachliche, auch für Vereinsmitglieder eröffnen;
- Mitarbeit für Nichtmitglieder des Vereins prüfen;
- unterstützende Strukturen wie erweiterte Diskussionsrunden, ein Beratungsteam oder Mediationen aufbauen, auch um Konflikte persönlich besser aushalten zu können.

### **Effizienz und Effektivität des Vereins stärken – Vernetzung und Kooperation ausbauen**

Vernetzung und (partielle) Zusammenarbeit bieten Vereinen ggf. die Chance, Personal- und Materialressourcen zu sparen, das Vereinsziel pointierter herauszustellen und öffentlich wirksamer sowie zielgruppenorientierter aufzutreten. In Folge können neue „Bündnisse“ das Vereinsprofil klarer hervorheben und den Verein stärken. Neue Organisationsformen gewinnen an Bedeutung und können ebenfalls geeignete Modelle sein. Bei Vereinen, die sich zu Verbänden zusammengeschlossen haben und Dachverbandsstrukturen kennen, lassen sich erforderliche Maßnahmen und die Ressourcengewinnung oft besser und mit deren Unterstützung gestalten.

Schritte hierzu können sein:

- den Erfahrungsaustausch mit anderen Vereinen oder sonstigen Gruppen, die vergleichbare Ausrichtungen und/oder auch Probleme z. B. mit der Vereinsstabilität haben, suchen;
- erfolgreiche Strategien (Best Practice) kommunizieren;
- Lenkungsstellen/Bindeglieder suchen, die bei der Suche nach strategischen Partnerschaften helfen und zur Förderung der Vernetzung beitragen können;
- „Voneinander Lernen“ ermöglichen durch vereinsübergreifendes Mentoring, Coaching oder Lotsen für Vereine;
- Projekte für Zusammenarbeit suchen und ausprobieren;
- aktive Mitwirkung bei Stadtentwicklungsprojekten oder -planungen auch gemeinsam mit anderen Vereinen suchen;
- partielle Vereinsaufgaben, z. B. Internetbetreuung auch personell zusammenlegen;
- Teilaufgaben auslagern, z. B. Steuerberatung, IT-Betreuung, Geschäftsführung, Gebäudemanagement, ggf. in Zusammenarbeit mit weiteren Vereinen
- Kooperationen mit externen Partnern, insbesondere die Zusammenarbeit mit Freiwilligenzentren, Seniorenbüros und anderen Einrichtungen der Engagementförderung suchen;
- kein Denkverbot, um auch andere juristische Formen, Konstrukte und Modelle zu prüfen, wie z. B. übergreifende Modelle, anlassbezogene Konstruktionen, „Vereine auf Zeit“ und Fusionen.



## VI EMPFEHLUNGEN AN KOMMUNEN FÜR EINE AKTIVE UNTERSTÜTZUNG DER VEREINSENTWICKLUNG

Die Weiterentwicklung der lokalen Engagementlandschaft ist eine Führungsaufgabe der kommunalen Spitze und der Verwaltung. Vereine sind wichtige Akteure in der Bürgergesellschaft und sollten daher explizit in Beteiligungs- und Gestaltungsprozesse einer Kommune einbezogen werden. Regelmäßige Information, Kommunikation und Austausch sind dabei unabdingbare Basis einer Kooperation. Hierzu sollte zu Beginn die aktuelle Situation in der Verwaltung im Hinblick auf die bereits vorhandene Berührung zum Thema, Ansprechpersonen und Angebote in den verschiedenen Fachbereichen geprüft und darauf aufbauend individuell eine adäquate Kommunikations-, Angebots- und Vernetzungsstruktur entwickelt werden. Die Haltung der kommunalen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ebenso wie die Rückendeckung durch die Verwaltungsspitze und Ratsmitglieder ist entscheidend für die Aufnahme und Umsetzung dieses Willens.

### FÜNF ANSATZPUNKTE

#### Informationen bereitstellen und für das Vereinswesen sensibilisieren

Oftmals besteht nur ein ungenaues Wissen über die Vereinslandschaft in der Kommune. Von daher ist eine Bestandsaufnahme und -analyse eine wichtige Voraussetzung für die kommunale Vereinsunterstützung. Diese sollte unter Mitwirkung der Vereine transparent gestaltet werden. Eine Weitergabe der Ergebnisse und Informationen über die Arbeit der Vereine an Interessierte, Fachgremien und Medien ist dabei einzuplanen. Hierfür bieten sich an:

- Informationsportale der Kommune zur Selbstdarstellung der Vereine öffnen;
- Verwaltung und Politik über die Arbeit und Bedeutung von Vereinen informieren und für deren Einbeziehung sensibilisieren;
- kommunale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen der kommunalen Personalentwicklung systematisch auf diese Aufgabe vorbereiten;
- Möglichkeiten für ein gemeinsames Vorgehen identifizieren, um eine Bestandsanalyse zu initiieren und gemeinsame Schritte zur Stärkung der Vereine und deren Beteiligung zu vereinbaren.

#### Unterstützungsmöglichkeiten transparent machen

Im kommunalen Raum sollten Anlaufstellen und Infrastruktureinrichtungen für Vereine und bürgerschaft-

liches Engagement systematisch ausgebaut werden. Deren Profile sollten auch die jeweils spezifischen Bedarfe und Probleme von Vereinen sowie regionale/lokale Besonderheiten berücksichtigen. Besonders Freiwilligenagenturen, Seniorenbüros und Selbsthilfekontaktstellen sind hierfür geeignet. Bei kleineren Kommunen bieten sich organisatorische Zusammenschlüsse für die Einrichtung von engagementfördernden Einrichtungen an. Beratung und Qualifizierung bzw. die Vermittlung von Qualifizierungsangeboten sowie Informationen zu Fragen der Förderung und Finanzierung sollten kompetent durchgeführt werden.

Mögliche Aktivitäten sind:

- Informationen zu aktuellen Förderprogrammen anbieten oder weitergeben;
- Kontakte zu Stiftungen, Unternehmen und anderen Förderern herstellen oder vermitteln;
- die Einwerbung von Spenden und weiteres Fundraising unterstützen, z. B. durch Empfehlungsschreiben des (Ober-)Bürgermeisters oder der (Ober-)Bürgermeisterin;
- Unterstützung bei der Erstellung von Berichten an die Finanzverwaltung und an Förderstellen anbieten (z. B. für kleinere Vereine oder in besonderen Verfahren);
- Service anbieten für kleinere Vereine im Hinblick auf Vermittlung von Räumlichkeiten, Abstimmung mit anderen Organisationen und technischer Infrastruktur;
- Beratung und Qualifizierung anbieten oder vermitteln zu Fragen der Profilbildung, Motivation zum Engagement, Weiterentwicklung von Anerkennungsformen, Gestaltung von Dialogen und anderer Formen interner Kommunikation, Veränderung hierarchischer Strukturen, verstärkter Projektarbeit, Öffentlichkeitsarbeit, Bildungsreihen im Sinne von „Voneinander lernen“ u. a.;
- bei besonderen Themen oder bisher schwer zu erreichenden Zielgruppen (z. B. Jugendliche oder Migrantinnen und Migranten als Nachwuchs für Vorstandsämter oder andere Vereinsaufgaben gewinnen) auch Coaching anbieten oder vermitteln.

#### Partnerschaftlich zusammenarbeiten

So wie Vereine Ansprechpartner benötigen, so profitieren Verwaltung und Politik von der Unterstützung und Mitwirkung der Vereine bei Entscheidungen und der Umsetzung kommunaler Vorhaben. Die anlassbezogene Einbeziehung von Vereinen, z. B. bei dem Umbau eines Kindergartens oder der Anlage eines Sportplatzes ist heute schon der Regelfall. Effizienter

und nachhaltiger erweisen sich institutionalisierte Formen der Zusammenarbeit. Sie gedeiht in einer vertrauensvollen Atmosphäre auf Augenhöhe.

Daraus leiten sich folgende Empfehlungen ab:

- Je nach Themenstellung und Zuständigkeitsprofil sollten kommunale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für die Vereine zur Verfügung stehen.
- Die Vielfalt an Kooperationsmöglichkeiten zwischen Verwaltung und Vereinen sollte ausgebaut werden. So sollte eine themenspezifische Mitarbeit geeigneter Personen der Verwaltung in Projekten angeboten werden, die durch Beteiligung getragen und auch von Vereinen mitgestaltet werden.

### **Organisationsunterstützung anbieten und Vernetzung und Kooperation fördern**

Kommunen können Vereine bei der Prüfung der Relevanz ihrer Ausrichtung, Angebote und Organisationsform unterstützen. Je nach Situation der weiteren Vereinslandschaft, der Initiativen und Gruppen können ggf. Anregungen für eine überregionale oder themenbezogene Zusammenarbeit gegeben werden oder auch neue Organisationsformen angeregt werden. Die unterschiedlichen Gegebenheiten der Ballungsräume und des ländlichen Raumes sind dabei zu beachten, z. B. in Bezug auf Mobilität, kooperative und aufsuchende Arbeitsformate und Angebote sowie Vernetzung.

Förderlich ist es zum Beispiel

- themenbezogene Arbeitsgruppen zu initiieren und wo gewünscht zu begleiten, ggf. zu moderieren, z. B. um die Vereinsorganisation zu prüfen und weiterzuentwickeln,

- Synergieeffekte innerhalb und außerhalb des Vereins herzustellen und neue Kooperations- und Organisationsformen vor Ort zu entwickeln,
- Vereine bei der Gewinnung von Kooperationspartnern und bei der Vernetzung aktiv zu unterstützen,
- Beispiele für die Bildung, Auflösung, Kooperation und Zusammenführung von Vereinen aufzeigen und ggf. zu vermitteln,
- Hilfe bei der konkreten Prüfung einer Zusammenführung gleichartiger Aufgaben mehrerer Vereine anzubieten, z. B. Öffentlichkeitsarbeit, Buchführung.

### **Vereine in Entwicklungsprozesse einbeziehen**

Der Bedeutung der Vereine für das Gemeinwesen kann durch erweiterte Mitwirkungsangebote Rechnung getragen werden. Hierzu sollten die gegenwärtigen Kommunikationsformen der Verwaltung und die Einbeziehung der Vereine in die Prozesse der kommunalen und regionalen Entwicklung überprüft werden. Regelmäßige Treffen und Austausch über anstehende Themen und Planungen ebenso wie die Einbeziehung in lokale Netzwerke und Runde Tische sind hierfür notwendig.

- Vereine über lokale Themen informieren und ihre Einbeziehung in Planungen und Netzwerke anbieten.

### **EMPFEHLUNGEN AUF LÄNDEREBENE**

Auf Länderebene sollten in Zusammenarbeit mit den kommunalen Spitzenverbänden

- Entwicklungswerkstätten, Serviceeinrichtungen und Expertenpools geschaffen werden, die die kommunalen Prozesse unterstützen,
- Plattformen angeboten werden für den Erfahrungsaustausch und den Transfer von guten Beispielen.

*Die Arbeitshilfe wurde von der BBE-Arbeitsgruppe „Perspektiven der lokalen Bürgergesellschaft“ erstellt.*

**Redaktion:** Franz-Ludwig Blömker, Roswitha Rüschemdorf, Jutta Stratmann

KATRIN GEWECKE/TOBIAS QUEDNAU/JUTTA STRATMANN

**VEREINE ALS VITALER BESTANDTEIL DER LOKALEN BÜRGERGESELLSCHAFT**

Vereine stehen seit einiger Zeit wieder stärker im Fokus der Debatten rund um bürgerschaftliches Engagement. Allein die hohe Anzahl an Ehrenamtlichen, die hier tätig sind, zeigt ihre Bedeutung für das lokale Gemeinwesen. Für viele Menschen stellt sich heutzutage jedoch die Frage, ob der Verein die geeignete Organisationsform für ihre Anliegen darstellt. Die Gewinnung von Ehrenamtlichen, die angemessene Berücksichtigung ihrer Fähigkeiten und Ansprüche, ihr Einsatz in „Verantwortungsrollen“, ihre Vorbereitung, Einbindung und Begleitung sowie ihre mögliche Funktion als „Brückenbauer“ zu anderen Partnern und Formen des Engagements stellen hohe Anforderungen an die interne Entwicklung und auch an die Kooperation mit externen Partnern. Es dürfen dabei nicht nur die internen Strukturen in den Blick genommen werden. Denn mit dem Leitbild der Bürgergesellschaft ist stets der Gedanke einer Verbesserung der Demokratie verbunden: Es geht um Mitgestaltung und Mitbestimmung durch die BürgerInnen. Und dieser Anspruch auf Mitgestaltung bezieht sich sowohl auf organisationsinterne Strukturen als auch auf die lokale Gesellschaft. Interessant ist daher vor allem die „Schnittmenge“, die sich aus Fragen der Weiterentwicklung der Vereine mit Fragen der Gestaltung der Bürgergesellschaft vor Ort ergibt. Wenn Vereine also ihr ganzes Potential für die Bürgergesellschaft entfalten sollen, sind funktionierende interne Strukturen ebenso wichtig wie eine gute Zusammenarbeit mit weiteren politischen und gesellschaftlichen Akteuren vor Ort. Vor diesem Hintergrund hat sich die BBE-Arbeitsgruppe „Perspektiven der lokalen Bürgergesellschaft“ im Rahmen des Projektes „Gewinnung, Qualifizierung und Entwicklung ehrenamtlicher Vereinsvorstände“ des BBE der Frage gewidmet, wie Vereine und Kommunen gemeinsam zu einem gedeihenden Vereinsleben, das sich in das Gemeinwesen einbringt, beitragen können. Oder als Frage formuliert: Welche Rahmenbedingungen sind notwendig, damit Vereine einen aktiven Beitrag zur Gestaltung der Bürgergesellschaft vor Ort leisten können? Dabei stellt sich die Frage wie Kommunen Vereine unterstützen und fördern können ebenso wie die nach einer weitergehenden Kooperation zwischen Vereinen und Kommunen.

**DER VIELFALT MIT DIALOG BEGEGNEN**

In diesem Zusammenhang wurde von der BBE-Arbeitsgruppe die Arbeitshilfe „Vereine in der Kommune“ erarbeitet, in der die Bedeutung der Vereine für die Kommune sowie Handlungsempfehlungen für Vereine und Kommunen formuliert wurden (vgl. S. 93-98). Darüber hinaus wurden die Empfehlungen im Nachgang einem „Praxistest“ unterzogen, in dem verschiedene Partner und Kommunen ihre Einschätzungen zu den einzelnen Vorschlägen einbringen konnten.<sup>1</sup>

Als entscheidend für die Umsetzung der Handlungsempfehlungen wurde dabei insbesondere der Dialog benannt, der in der jeweiligen Kommune zwischen Verwaltung, Politik und Vereinen geführt werden muss – nicht nur als einmaliger Vorgang, sondern als systematische Einbeziehung und Unterstützung. Hierin zeigt sich auch die grundlegende Haltung einer kommunalen Verwaltung gegenüber Akteuren der lokalen Bürgergesellschaft.

Die exemplarischen Analysen vor Ort ergaben unterschiedliche Ausgangsbedingungen. Abhängig von der Größe der Kommune und den entsprechenden Verwaltungseinheiten zeigte sich in den größeren Städten eine Vielfalt an Schnittstellen zu den Vereinen vor Ort, die vor allem themenbezogen gegeben sind. In kleineren Gemeinden stellen sich hingegen andere Fragen in der Zusammenarbeit, die zum Teil eine größere Nähe zu den Akteuren aber auch eine höhere Notwendigkeit der Kooperation mit anderen Kommunen in der Unterstützung von Vereinen nach sich ziehen. Und während manche Kommune nicht einmal einen Überblick über ihre Vereinslandschaft hat, sind andere in der Förderung ihrer Vereine bereits weit fortgeschritten. Die Organisationsstrukturen und Zuständigkeiten innerhalb der Verwaltungen variieren ebenso wie die Einbindung der Vereine in die Aufgaben. Die Kooperation

<sup>1</sup> Im Rahmen eines Workshops, den die Stadt Hannover gemeinsam mit dem Stadtsporthandwerk Hannover durchgeführt hat, wurde die Arbeitshilfe einem Praxistest unterzogen (vgl. dazu den Beitrag von Dr. Werner Heye im BBE-Newsletter Nr. 12/2014: <http://www.b-b-e.de/archiv-des-newsletters/newsletter-archiv-2014/2-quartal-2014/>). Die Ergebnisse wurden in einer Sitzung der BBE-Arbeitsgruppe diskutiert und mit Rückmeldungen aus anderen Kommunen verglichen. Die Inhalte des vorliegenden Beitrags basieren weitestgehend auf dieser Diskussion.

mit und Unterstützung durch Freiwilligenagenturen, Seniorenbüros und andere Engagement fördernde Anlaufstellen wird in einigen Kommunen bereits geleistet, in anderen ist sie noch stark entwicklungsbedürftig bzw. diese Ansprechpartner fehlen ganz. Und auch die Möglichkeiten der Zusammenarbeit sind vielfältig – von fachspezifischer Zusammenarbeit über allgemeine Informationen zur Vereinslandschaft durch die Kommune bis hin zu punktueller Unterstützung ist vieles vorstellbar. Maßgeschneiderte Empfehlungen für die jeweilige Kommune und die Vereinslandschaft vor Ort sind also schwierig, wenn überhaupt möglich. Von daher bedarf es eines Prozesses vor Ort, in dem Kommune und Vereine eine gemeinsame Bestandsaufnahme vornehmen und Ansatzpunkte, wie sie in den Empfehlungen enthalten sind, weiterentwickeln.

### **MIT GEMEINSAMEN WORKSHOPS ENTWICKLUNGSPROZESSE VOR ORT ANSTOSSEN**

Die Frage lautet also: Wie lassen sich diese Prozesse vor Ort anstoßen? Die genannte Arbeitshilfe ist ein erster Schritt, da sie zahlreiche hilfreiche Hinweise hierfür enthält. Zugleich können sich viele Akteure in den Empfehlungen wiederfinden, auch wenn es – so die Rückmeldung aus der Praxis – für die Anwendung vor Ort einer Übersetzung bedarf. Eine derartige Arbeitshilfe ist nicht von selbst wirksam, sondern braucht einen Begleitprozess, in dem die Empfehlungen übersetzt und handhabbar gemacht werden. Sinnvoll erscheint daher die Durchführung von Workshops, in denen Vereine und Kommune gemeinsam und ggfs. unter moderierter Anleitung die Empfehlungen der Arbeitshilfe für ihre Kommunen anpassen. Für die Durchführung gibt es aus den Rückmeldungen des „Praxistests“ erste Anregungen.

#### **Welche Zielstellungen sollten in einem derartigen Workshop verfolgt werden?**

Grundlage für eine funktionierende Zusammenarbeit zwischen Vereinen und Kommunen ist die Entwicklung eines vertrauensvollen Arbeitsverhältnisses, das durch einen derartigen Workshop angestoßen werden kann. Das „Voneinander Lernen“ kann als Modell in beiden Organisationsstrukturen wirken.

Wie bereits angemerkt, unterscheiden sich die Strukturen von Kommune zu Kommune. Es bedarf daher einer differenzierten Erfassung und Analyse der Akteurskonstellationen vor Ort (Wer ist für welche Aufgaben zuständig?), damit die Adressaten der

jeweiligen Handlungsempfehlungen identifiziert werden können.

Zu berücksichtigen ist auch, dass es eine Vielzahl verschiedener Vereinstypen gibt. Sie unterscheiden sich nach Aktivitätsbereich, Größe, organisatorischer Struktur (Haupt- und Ehrenamt), Zusammensetzung und anderen Merkmalen. Ausgehend von den Handlungsempfehlungen der Arbeitshilfe könnten daher einzelne Module weiter entwickelt werden, die auf Spezifika des jeweiligen Vereinstyps eingehen.

#### **Wer sollte in die Workshops einbezogen sein?**

Insbesondere in größeren Kommunen bietet sich eine fachspezifische Durchführung an: Sportvereine setzen sich mit den in der Verwaltung für Sport verantwortlichen MitarbeiterInnen zusammen, der Kulturdezernent tritt in Dialog mit Kulturvereinen oder der Fachbereich Soziales überlegt gemeinsam mit den in diesem Bereich aktiven Vereinen, wie man das Politikfeld gestalten kann.

Gleichwohl ist zu berücksichtigen, dass die Aktivitäten eines Vereins über seine originäre Sparte hinausgehen können. Exemplarisch sei hier der Sportverein genannt, der neben der Durchführung von Trainings, Wettkämpfen und anderen Sportveranstaltungen auch einen Beitrag zu Integration und Bildung leistet. Über den Umgang mit diesen spartenübergreifenden Effekten bedarf es einer fallspezifischen Entscheidung vor Ort.

Zur Verbesserung der Transparenz und Handlungsmöglichkeiten ist zudem die strategische Zuordnung der verschiedenen Handlungsbereiche in der Verwaltung möglichst abzustimmen und den Beteiligten zu vermitteln. Kontinuität bei den AnsprechpartnerInnen hilft, eine konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit zu ermöglichen.

Darüber hinaus müssten Vereine identifiziert werden, die bereit sind, Veränderungsprozesse anzustoßen, sich in die Gestaltung einbringen wollen und dafür auch Ressourcen haben bzw. zur Verfügung stellen. Einen strukturellen Vorteil haben größere Vereine, die über gut funktionierende Dachverbände organisiert sind. In diesen Dachverbänden finden sich für Kommunen mitunter auch leichter AnsprechpartnerInnen, die an diesen Prozessen interessiert sind und sie anstoßen. In kleineren Kommunen oder auch kleineren Vereinen stehen zumeist geringere Ressourcen zur Verfügung – hier hat die Kommune einen stärker unterstützenden Charakter.

## Voraussetzungen

Die Durchführung der Workshops und Entwicklungsprozesse ist nicht voraussetzungslos. Weder auf Seiten der Kommune noch der der Vereine ist das Interesse an einer Kooperation selbstverständlich, bzw. die Voraussetzungen dafür erfüllt. Insbesondere die Kommunalverwaltung braucht, um neue Themen anzustoßen, einen Auftrag, um diese Prozesse zu begleiten. Dabei muss auch die Frage geklärt werden, welche Vereine durch die Kommune gefördert werden sollen, bzw. mit welchen sie enger zusammenarbeiten soll. Hier braucht es klare Kriterien, nach denen diese Entscheidungen gefällt werden: Soll der Beitrag des Vereins zum Gemeinwohl ausschlaggebend sein? Oder die Wirksamkeit seiner Aktivitäten? Und wie lässt sich das jeweils bestimmen? Auf diese Fragen gibt es keine leichten Antworten, insbesondere was den Gemeinwohlbezug betrifft. Auseinandersetzungen über Förderungswürdigkeit sind gewissermaßen vorprogrammiert.

Auf Vereinsseite hingegen – so stellte sich im „Praxistest“ heraus – zeigte sich, dass viele Vereine nur am Rande ihre Bedeutung für die Weiterentwicklung der lokalen Bürgergesellschaft sehen. Auch wenn sie mitunter über gute Kontakte vor Ort verfügen und diese zum Teil auch reflektieren, sehen sie die Entwicklung der Bürgergesellschaft eher als nachrangige Aufgabe, die angegangen werden kann, wenn die Kernaufgaben erledigt und noch Ressourcen darüber hinaus vorhanden sind.

Insgesamt wäre zu überlegen, wie in Kommunen ein Klima geschaffen werden kann, das die Kooperationsbereitschaft auf beiden Seiten fördert. Hier könnte auf den durch die Arbeitsgruppe angestoßenen

Begleitprozess aufgebaut werden. Denn vor allem in kleineren Kommunen gab es dadurch den Anstoß, Vereine gesondert einzuladen, ihre Anliegen aufzunehmen und nach gemeinsamen Lösungen zu suchen. Zum anderen konnte festgestellt werden, dass in vielen Kommunen durchaus eine Reihe von Gremien und Arbeitsgruppen existiert, in denen Vereine eine bedeutende Rolle innehaben. In Bezug auf die Vereine könnten durch ihre systematische Einbeziehung und kritische Reflexion über die einzelnen Zielsetzungen – inwieweit wird das Gemeinwohl berücksichtigt, bspw. Ausgrenzungen vermieden u. a. – Reflexionsprozesse bei den Vereinen in Gang gesetzt werden, die zu einem bewussteren Umgang mit ihrer Rolle als Akteure der Bürgergesellschaft vor Ort führen.

## SCHLUSSFOLGERUNGEN: BEGLEITPROZESSE BESCHREIBEN UND AUSTAUSCH ERMÖGLICHEN

Die Rückmeldungen aus der Praxis haben gezeigt, dass eine Arbeitshilfe wie „Vereine in der Kommune“ einen kommunikativen Begleitprozess benötigt. Die Arbeitsgruppe hat hierzu einen Anstoß gegeben und sieht die Notwendigkeit, diesen Prozess weiter zu entwickeln. Zwischen interessierten Kommunen und Vereinen sollte ein organisierter Erfahrungsaustausch unter anderem zu folgenden Fragen ermöglicht werden: Welche guten Beispiele gibt es? Welche Erfahrungen wurden gemacht? Welche Vorteile hat eine Förderung der Vereinslandschaft? Wo sind die Grenzen? Damit könnte der begonnene Weg weiter geführt werden. So könnte ein Handbuch erstellt werden, in dem präzise beschrieben wird, wie ein solcher Prozess gestaltet werden kann.

**Katrin Gewecke** ist seit 2010 als Projektreferentin im BBE beschäftigt. Von 01.07.2011 bis 30.06.2014 leitete sie das Projekt „Gewinnung, Qualifizierung und Entwicklung ehrenamtlicher Vereinsvorstände“.

**Tobias Quednau** arbeitet beim Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement und ist dort hauptsächlich für ein praxisorientiertes Forschungsprojekt verantwortlich, das seinen Fokus auf Freiwillige im Katastrophenschutz richtet. Darüber hinaus betreut er die BBE-Arbeitsgruppe „Perspektiven der lokalen Bürgergesellschaft“.

**Jutta Stratmann** begleitet mit ihrer Agentur FASTRA Prozesse in den Themenbereichen demographischer Wandel, bürgerschaftliches Engagement, Beteiligungskultur, Seniorenpolitik, gemeinwesenorientierte Seniorenarbeit und Quartiersarbeit. Sie ist zugleich stv. Sprecherin der BBE-Arbeitsgruppe „Perspektiven der lokalen Bürgergesellschaft“.



## IX SERVICE-TEIL

Im Service-Teil erhalten Sie Informationen zur ehrenamtlichen Arbeit im Verein – zu Publikationen, Programmen, Unterstützungsangeboten und Online-Ratgebern. Neben wissenschaftlichen Untersuchungen zur Entwicklung des Vereinswesens und ehrenamtlicher Vorstandsämter werden Projekte und Konzepte zur Gewinnung und Qualifizierung von Vorstandsnachwuchs vorgestellt und Materialien zur Verfügung gestellt, die Vereinsvorständen Hilfestellung bei der

Übernahme ihres Amtes bieten können und Anregungen für die Auseinandersetzung mit dem Thema und die Arbeit in der eigenen Organisation geben. Der Service-Teil gliedert sich in folgende Bereiche:

- Projekte
- Materialien und Hinweise
- Praxishilfen und Unterstützungsangebote

### PROJEKTE

#### **ROBERT BOSCH STIFTUNG: „ENGAGEMENT BRAUCHT LEADERSHIP – INITIATIVEN ZUR BESETZUNG UND QUALIFIZIERUNG EHRENAMTLICHER VEREINSVORSTÄNDE“**

Vereine als wichtige Träger bürgerschaftlichen Engagements sind durch wachsende Probleme bei der Gewinnung von NachfolgerInnen für ehrenamtliche Vorstandsämter gefährdet. Um auf diese Herausforderung zu reagieren führt die Robert Bosch Stiftung seit 2011 in Kooperation mit dem Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement Bayern (LBE) das Programm „Engagement braucht Leadership“ durch. In der ersten Modellphase (2011 – 2013) wurden an drei Modellstandorten Maßnahmen zur Qualifizierung von ehrenamtlichen Vereinsvorständen sowie zur Vermittlung von neuen Vorstandsmitgliedern erarbeitet und umgesetzt. In der zweiten Programmphase (2014 -2016) wird der Ansatz über die Zusammenarbeit mit Akteuren aus drei Bundesländern in die Breite getragen.

Weitere Informationen zur ersten und zweiten Programmphase unter <http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/html/33875.asp>

*Beitrag in dieser Publikation: Viola Breuer/Dr. Ferdinand Mirbach: Engagement braucht Leadership – eine Idee im Praxistest, S. 75*

#### **DEUTSCHER OLYMPISCHER SPORTBUND (DOSB): „ATTRAKTIVES EHRENAMT IM SPORT“**

Das Projekt „Attraktives Ehrenamt im Sport“ hat das Ziel Konzepte und Maßnahmen zu entwickeln, wie Ehrenämter attraktiv gestaltet und weiterentwickelt werden können, um FunktionsträgerInnen für Sportvereine zu gewinnen und zu binden. Diese Maßnahmen sollen sich an den Bedürfnissen der Zielgruppe von Menschen in der zweiten Lebenshälfte orientieren. Im Zentrum stehen Kooperationen von Sportvereinen mit Freiwilligenorganisationen und weiteren Partnern. Dazu werden sieben sogenannte „Tandem-Projekte“ mit Modellcharakter durchgeführt. Das Projekt hat eine Laufzeit vom 01.04.2013 bis 31.03.2016 und wird vom BMFSFJ sowie vom Generali Zukunftsfonds und der Robert Bosch Stiftung gefördert.

Weitere Informationen unter <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=9779>

*Beitrag in dieser Publikation: Ute Blessing-Kapelke/ Florian Kaiser: „Attraktives Ehrenamt im Sport – Gesucht: Funktionsträger/innen in der 2. Lebenshälfte für Sportvereine“. Ein DOSB-Projekt zur vernetzten Ehrenamtsförderung, S. 83*

#### **LANDESSTIFTUNG „MITEINANDER IN HESSEN“ IN KOOPERATION MIT DER LANDESEHRENAMTSAGENTUR HESSEN: „EHRENAMT SICHER IN DIE ZUKUNFT“**

Besonders im ländlichen Raum sind Vereine wesentliche Säulen gesellschaftlichen Lebens und Zusammenhalts. Immer mehr Vereinen fällt es jedoch schwer, Vorstandspositionen zu besetzen. Das hat insbesondere erhebliche Auswirkungen für den ländlichen Raum, dessen zivilgesellschaftliche Strukturen stark durch die traditionelle Vereinslandschaft geprägt sind. Im Rahmen des Modellprojekts werden in ausgewählten Modellkommunen gezielte Maßnahmen zum Gewinnen und Halten von Vereinsvorständen im ländlichen Raum entwickelt. Das Modellprojekt der Landesstiftung „Miteinander in Hessen“ in Kooperation mit der LandesEhrenamtsagentur Hessen läuft bis November 2014.

Weitere Informationen unter <http://www.miteinander-in-hessen.de/aktivitaeten/modellprojekt/beschreibung/>

*Beitrag in dieser Publikation: Stephan Würz: Hessisches Modellprojekt „Ehrenamt sicher in die Zukunft – Ehrenamtliche Vereinsvorstände und Führungskräfte im ländlichen Raum gewinnen und halten“, S. 79*

#### **KÖLNER FREIWILLIGEN AGENTUR E. V.: PROJEKT VORSTANDSVERMITTLUNG**

Das Projekt Vorstandsvermittlung der Kölner Freiwilligen Agentur hat das Ziel, gemeinnützige Vereine in die Lage zu versetzen, ihre Vorstandspositionen kompetenter und schneller zu besetzen und auch Personen einzubeziehen, die sich zuvor noch nicht in diesem Verein engagiert haben. Die Kölner Freiwilligen Agentur bietet Vereinen einerseits die Möglichkeit, nach externen Interessierten zu suchen und unterstützt andererseits interessierte Freiwillige bei der Suche nach dem passenden Verein. Das Projekt wird von der Robert Bosch Stiftung gefördert.

Weitere Informationen unter <http://www.koeln-freiwillig.de/vorstandsvermittlung>

*Interview in dieser Publikation: Fragen an Anke Werner von der Kölner Freiwilligen Agentur e. V., S. 90*

## **MATERIALIEN UND HINWEISE**

#### **ABSCHLUSSPUBLIKATION: ENGAGEMENT BRAUCHT LEADERSHIP (2014)**

Seit 2011 führt die Robert Bosch Stiftung in Kooperation mit dem Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement Bayern (LBE) das Programm „Engagement braucht Leadership“ durch. In der ersten Modellphase von 2011 bis 2013 erarbeiteten die Freiwilligenagenturen in Bremen, Halle/Saale und Mülheim an der Ruhr Maßnahmen zur Qualifizierung und Vermittlung ehrenamtlicher Vereinsvorständen. Die Publikation von Dr. Thomas Rübke im Auftrag der Robert Bosch Stiftung stellt die umfangreichen Erfahrungen aus dieser Arbeit zusammen.

*Rübke, Thomas (2014): Engagement braucht Leadership. Stärkung von Vereinen und ihren Vorständen als Zukunftsaufgabe, hrsg. v. Robert Bosch Stiftung, Stuttgart.*

Download unter [http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Engagement\\_braucht\\_Leadership.pdf](http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Engagement_braucht_Leadership.pdf)

#### **ZIVILGESELLSCHAFT KONKRET: JUNGE ENGAGIERTE EINBEZIEHEN (2014)**

Das Engagement junger Menschen trägt nicht nur dazu bei, die zahlreichen Vereine in Deutschland langfristig lebendig zu halten, es sichert und bereichert auch das kommunale Leben in einem entscheidenden Maße. Mareike Alscher vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) wirbt in der Ausgabe 4/2014 der Schriftenreihe Zivilgesellschaft KONKRET von ZiviZpraxis für eine nachwuchsorientierte Engagementförderung in Vereinen, aktiv unterstützt von Kommunen. Mit ZiviZpraxis wollen der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, die Fritz Thyssen Stiftung und die Bertelsmann Stiftung



auf das Engagement der Zivilgesellschaft für junge Menschen hinweisen. In der Schriftenreihe Zivilgesellschaft KONKRET werden eigenen Studien, Daten, Maßnahmen und Stolpersteine zu dem Feld diskutiert und Handlungsempfehlungen zur lokalen Förderung der Zivilgesellschaft vorgeschlagen.

Download unter [http://www.ziviz.info/fileadmin/ZiviZ-Praxis/ZiviZ\\_Konkret\\_Nr\\_4.pdf](http://www.ziviz.info/fileadmin/ZiviZ-Praxis/ZiviZ_Konkret_Nr_4.pdf)

### **SPORTENTWICKLUNGSBERICHT 2013/2014 (2014)**

Der Sportentwicklungsbericht (Analyse der Sportvereine in Deutschland) 2013/2014, herausgegeben von Prof. Dr. Christoph Breuer von der Deutschen Sporthochschule in Köln, analysiert die Situation der Sportvereine in Deutschland. Die mittlerweile fünfte Welle des Berichts zeigt, dass die Gewinnung und Bindung von ehrenamtlichen FunktionsträgerInnen in Sportvereinen eine zentrale Herausforderung für die Zukunft darstellt. Die Anzahl der ehrenamtlich engagierten Personen auf der Vorstandsebene ist weiter zurückgegangen. Insgesamt haben sich 20.846 Vereine am vorliegenden Sportentwicklungsbericht beteiligt.

Weitere Informationen unter <http://www.dosb.de/de/sportentwicklung/strategieentwicklung-grundsatzfragen/sportentwicklungsbericht/2013-2014/>

### **MUP-LEITFADEN: EHRENAMTLICHE VORSTÄNDE GESUCHT! (2013)**

Die Broschüre der Akademie Management und Politik (MuP) der Friedrich Ebert Stiftung zeigt, wie gemeinnützige Organisationen die ehrenamtliche Vorstandsarbeit an veränderte Rahmenbedingungen anpassen und Voraussetzungen für eine nachhaltige Planung und Umsetzung von Vorstandsgewinnung, -entwicklung und -bindung schaffen können. Es wird aufgezeigt, wie ehrenamtliche Vorstandsarbeit effizienter gestaltet, wie Vorstände in ihrer Arbeit unterstützt werden können und wie Vereine für die Vorstandsarbeit erfolgreich Nachwuchsförderung betreiben können.

Weitere Informationen unter <http://www.fes-mup.de/veroeffentlichungen/broschueren/ehrenamtliche-vorstaende-gesucht.html>

### **WZBRIEF: VEREINE AN DEN GRENZEN DER BELASTBARKEIT (2013)**

Der WZBrief Zivilengagement 07/2013 des Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) stellt

die Ergebnisse der Organisationsbefragung „Organisationen heute – zwischen eigenen Ansprüchen und ökonomischen Herausforderungen“ vor. Demnach beklagen Vereine mehrheitlich die zunehmende Ökonomisierung, den damit verbundenen Wettbewerbsdruck und Probleme bei der Gewinnung qualifizierter Beschäftigter – 80 Prozent von ihnen fällt es schwer, ehrenamtlichen Nachwuchs zu finden, besonders für Leitungsfunktionen.

Alscher, Mareike/Droß, Patrick J./Priller, Eckhard/Schmeißer, Claudia (2013): *Vereine an der Grenze der Belastbarkeit. WZBrief Zivilengagement 07/2013, Berlin.*

Download unter [http://www.wzb.eu/sites/default/files/publikationen/wzbrief/wzbriefzivilengagement072013\\_alscher\\_dross\\_priller\\_schmeisser.pdf](http://www.wzb.eu/sites/default/files/publikationen/wzbrief/wzbriefzivilengagement072013_alscher_dross_priller_schmeisser.pdf)

### **SAMMELBAND: NACHFOLGE IM STIFTUNGSVORSTAND (2013)**

Der von Berit Sandberg herausgegebene Sammelband zeigt, was Stiftungen tun können, um Führungskrisen vorzubeugen. Wie findet man als StifterIn kompetente Menschen, die sich für ein Anliegen genauso stark engagieren wollen wie man selbst? Worauf müssen Stiftungen achten, wenn sie NachfolgerInnen für den Stiftungsvorstand suchen? Welche Vorkehrungen muss man treffen, damit der Vorstand bei personellen Wechseln handlungsfähig bleibt? Das Buch beschreibt Herausforderungen und gibt Handlungsempfehlungen für das Gremienmanagement.

Sandberg, Berit (Hrsg.) (2013): *Nachfolge im Stiftungsvorstand, Essen.*

### **ZIVIZ-STUDIE 2012 (2013)**

Im „ZiviZ-Survey 2012“ des Projektes „Zivilgesellschaft in Zahlen“ (ZiviZ) ist erstmals die gesamte organisierte Zivilgesellschaft statistisch erfasst. Damit bietet die von Dr. Holger Krimmer und Jana Priemer vorgelegte Studie eine belastbare Datengrundlage, um zentrale Fragen rund um die 616.000 Vereine, Stiftungen, Genossenschaften und gemeinnützigen GmbHs zu beantworten. ZiviZ ist ein gemeinsames Projekt des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft, der Bertelsmann Stiftung und der Fritz Thyssen Stiftung.

Krimmer, Holger/Priemer, Jana (2013): *ZiviZ-Survey 2012. Zivilgesellschaft verstehen, Berlin.*

Download unter [http://www.ziviz.info/fileadmin/download/ziviz\\_survey2012.pdf](http://www.ziviz.info/fileadmin/download/ziviz_survey2012.pdf)

### WZB-STUDIE: DRITTE-SEKTOR-ORGANISATIONEN HEUTE (2012)

Das Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) hatte 2011/2012 eine umfassende Organisationserhebung im Dritten Sektor durchgeführt. Von den angeschriebenen 12.000 Organisationen haben sich an der Befragung 3.111 Vereine, gemeinnützige GmbHs, Genossenschaften und Stiftungen beteiligt. Untersucht wurden u. a. Veränderungen in der Struktur und Arbeitsweise und die Einbindung von Jugendlichen in diesen Organisationen.

*Priller, Eckhard et. al. (2012): Dritte-Sektor-Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen. Ergebnisse einer Organisationsbefragung. Discussion Paper SP IV 2012 – 402, Berlin.*

Weitere Informationen unter <http://www.wzb.eu/org2011>

### TAGUNGSDOKUMENTATION: GEMEINNÜTZIGE VEREINE UND IHRE VORSTÄNDE (2011)

Im Januar 2011 fand die vom 3WIN e. V. Institut für Bürgergesellschaft veranstaltete Arbeitstagung „Gemeinnützige Vereine und ihre Vorstände“ statt. VertreterInnen aus gemeinnützigen Institutionen und ExpertInnen aus dem Bereich Bürgerengagement tauschten sich über organisationsspezifische und -übergreifende Qualifizierungs- und Entwicklungsbedarfe sowie entsprechende Angebote aus. Die Tagungsdokumentation kann über 3Win e. V. bestellt werden.

Weitere Informationen unter <http://www.3win-institut.de/projekte/vorstandsentwicklung>

### FACHBUCH: BÜRGERSCHAFTLICHES ENGAGEMENT UNTER DRUCK (2011)

Auf der Basis eigener empirischer Erhebungen wird in den drei Schlüsselbereichen der Zivilgesellschaft Kultur, Sport und Soziales untersucht, inwieweit ehrenamtliche Strukturen noch tragfähig sind, um die Leitung von Organisationen, aber auch die Arbeit in den Vereinen und Verbänden noch zu gewährleisten. Die Analysen zeigen, dass das bürgerschaftliche Engagement in Anbetracht sich wandelnder Rahmenbedingungen weiter unter Druck gerät.

*Rauschenbach, Thomas/Zimmer, Annette (Hrsg.) (2011): Bürgerschaftliches Engagement unter Druck? Analysen und Befunde aus den Bereichen Soziales, Kultur und Sport, Opladen/Berlin/Toronto.*

### DISSERTATION: DIE ENGAGEMENTELITE (2011)

Ehrenamtliche Führungskräfte gemeinnütziger Organisationen sind gesellschaftliche Eliten. Mit dieser These hat sich Holger Krimmer in seiner Dissertation beschäftigt und die Rekrutierungswege ehrenamtlicher Führungskräfte hinsichtlich ihrer zeitlichen Strukturen, ihrer Aussagekraft über Muster sozialer Ungleichheit im bürgerschaftlichen Engagement und der Differenzen zwischen den einzelnen Bereichen des Dritten Sektors untersucht.

*Krimmer, Holger (2011): „Die Engagementelite – Zur Rekrutierung ehrenamtlicher Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen“, Dissertation, Münster.*

Download unter <http://miami.uni-muenster.de/Record/cf746dfb-05f4-4e87-aedb-f635681c3d65>

### FACHZEITSCHRIFT VERBANDS-MANAGEMENT: BESETZUNG EHRENAMTLICHER VEREINSVORSTÄNDE (2010)

Vereine sind in Deutschland zentrale Organisationseinheiten für bürgerschaftliches Engagements in Deutschland. Die Mitgliedszahlen sind insgesamt stabil. Dennoch haben viele Vereine zunehmend Schwierigkeiten bei der Besetzung ehrenamtlicher Leitungspositionen; ein Problem welches die Handlungsfähigkeit der betroffenen Vereine erheblich beeinträchtigen kann. Der in der Fachzeitschrift *Verbands-Management*, Ausgabe 3/2010 erschienene Beitrag „Besetzung ehrenamtlicher Vereinsvorstände – Vorstände verzweifelt gesucht“ von André Christian Wolf und Annette Zimmer veranschaulicht Ausmaß, Ursachen und Umgang mit der Problematik auf Basis einer Untersuchung der Vereinslandschaften in Münster und Halle/Saale.

*Wolf, André/Zimmer, Annette (2010): Besetzung ehrenamtlicher Vereinsvorstände – Vorstände verzweifelt gesucht, in: Verbands-Management, 3/2010, Freiburg, S. 28-37.*

### WZBRIEF: MITGLIEDSCHAFTEN UND ENGAGEMENT IN DEUTSCHLAND (2010)

Die Ausgabe 02/2010 des WZBrief Zivilengagement des Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) beschäftigt sich mit der Entwicklung von Mitgliedschaften und Engagement in Deutschland: Wer gewinnt, wer verliert Mitglieder? Wie haben sich Mitgliederstrukturen verändert und welchen Einfluss und Stellenwert haben Mitgliedschaften für bürgerschaftliches Engagement?

*Dathe, Dietmar/Priller, Eckhard/Thürling, Marleen (2010): Mitgliedschaften und Engagement in Deutschland. WZBrief Zivil-Engagement 02/2010, Berlin.*

Download unter [http://www.wzb.eu/sites/default/files/publikationen/wzbrief/wzbriefzivilengagement022010\\_dathe\\_priller\\_thuerling1.pdf](http://www.wzb.eu/sites/default/files/publikationen/wzbrief/wzbriefzivilengagement022010_dathe_priller_thuerling1.pdf)

### **SCHWEIZER STUDIE: DIE KOOPERATION VON GEMEINDEN UND VEREINEN (2009)**

Gemeinden brauchen Vereine und Vereine brauchen Gemeinden. Viele Untersuchungen zeigen auf, wie erfolgreich die Zusammenarbeit von Gemeinden und Vereinen gestaltet werden kann. Die vom Migros-Kulturprozent in Auftrag gegebene und von Prognos durchgeführte Studie untersucht den Nutzen, welchen Vereine für ihre Gemeinden erbringen und versucht diesen anhand von Fallstudien zu quantifizieren. Die Kosten-Nutzen-Analyse in zehn ausgewählten Schweizer Gemeinden zeigt, dass sich die Kooperation zwischen Gemeinden und Vereinen auch betriebswirtschaftlich lohnt.

Weitere Informationen unter <http://www.vitaminb.ch/publikationen/gemeindestudie/>

### **FACHARTIKEL: VORSTANDSMANAGEMENT. FRÜHSTÜCKSDIREKTOREN ODER MÄDCHEN FÜR ALLES? (2006)**

Der Vorstand ist zugleich Stakeholder wie Stakeholder-Manager. Stefan Nährlichs Artikel zeigt die Spannungsfelder der Vorstandsarbeit im Zusammenhang mit ihrer doppelten Rolle auf und gibt praktische Hinweise und Ratschläge für das Vorstandsmanagement.

Download unter [http://www.aktive-buergerschaft.de/fp\\_files/Naehrlich\\_Vorstandsmanagement\\_2006.pdf](http://www.aktive-buergerschaft.de/fp_files/Naehrlich_Vorstandsmanagement_2006.pdf)

### **STUDIE: FÜHRUNGSKRÄFTE IN GEMEINNÜTZIGEN ORGANISATIONEN (2005)**

Die 2005 erschienene Studie „Bürgerschaftliches Engagement und Management“ gibt zentrale Ergebnisse einer von den Universitäten Münster und Dortmund durchgeführten Befragung von 2000 ehrenamtlichen und hauptamtlichen FunktionsträgerInnen in gemeinnützigen Organisationen wider. Mit der Untersuchung wurden individuelle, strukturelle und institutionelle Rahmenbedingungen der haupt- und ehrenamtlichen Tätigkeit von Führungskräften in Vereinen und Verbänden erforscht. Im Zentrum standen Fragen nach der Rekrutierung von weiblichen und männlichen

Führungskräften, der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen auf unterschiedlichen Leitungsebenen, der Sicht auf die eigene Organisation und ihre Zukunft.

*Behr, Karin/Krimmer, Holger/Rauschenbach, Thomas/Zimmer, Annette (2005): Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen. Bürgerschaftliches Engagement und Management, Bonn.*

Download unter <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/root, did=76022.html>

### **QS-HEFT: QUALITÄT FÄNGT IM VORSTAND AN (1997)**

Schon in den 1990er Jahren trug Hans Langnickel mit seinen Ratgebern für die Arbeit von ehrenamtlichen Vorständen zur Qualitätsentwicklung in den Non-profit-Organisationen bei und beschrieb Aufgaben und Handlungsbedingungen ehrenamtlicher Vorstände. In den vom BMFSFJ herausgegebenen Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe werden Notwendigkeiten, Bedingungen und Möglichkeiten zur Steigerung der Qualität ehrenamtlicher Vorstände beschrieben.

*Langnickel, Hans/Gabler, Heinz (1997): Qualität fängt im Vorstand an. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, Qs 14, hrsg.v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bonn.*

Download unter <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/PRM-3491-Qs-14, property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>

### **VEREINSSTATISTIK DEUTSCHLAND**

Die Eintragung in das Vereinsregister ist Voraussetzung für die Nutzung der Rechtsform „eingetragener Verein“ und damit verbundenen Bezeichnung „e. V.“. Auswertungen des Registers in Form einer Vereinsstatistik werden alle zwei Jahre von der V&M Verlag GmbH in Kooperation mit dem Institut für Soziologie der Universität Köln durchgeführt. Die Vereinsstatistik gibt Aufschluss über die Anzahl der registrierten Vereine in den verschiedenen Handlungsfeldern sowie über deren Entwicklung. Sie basiert auf den Angaben örtlicher Vereinsregister, enthält allerdings keine Aussagen über die Größe und Aktivitäten der Vereine und deren Mitglieder.

Weitere Informationen unter <http://www.npo-info.de/vereinsstatistik>

## PRAXISHILFEN UND UNTERSTÜTZUNGSANGEBOTE

### RATGEBER: VEREINSPRAXIS (2013)

Der Vereinsratgeber von Ulrike Köllner und Dieter Harant richtet sich an alle, die sich mit rechtlichen Fragen und Problemen auseinandersetzen. Der Ratgeber ist als Nachschlagewerk konzipiert und behandelt die Themen Vereinsrecht, Steuern, Buchhaltung, Arbeitsrecht, Zuwendungsrecht öffentlicher Förderung, Versicherungen, GEMA und Datenschutz. Ein Stichwortregister ermöglicht die zielgerichtete Themensuche.

*Köllner, Ulrike/Harant, Dieter (2013): Vereinspraxis. Ein Ratgeber zum Vereinsrecht, zum Arbeitsrecht und zu kaufmännischen Fragen, hrsg. v. IBPro, 5. Auflage, Neu-Ulm.*

### PRAXISHANDBUCH FÜR EHREN- UND HAUPTAMTLICHE FÜHRUNGSKRÄFTE IN GEMEINNÜTZIGEN ORGANISATIONEN (2006)

Um Mitglieder zu gewinnen und zu halten, muss sich ein Seniorenverband durch attraktive Angebote von anderen abheben und seine Arbeit effektiv in der Öffentlichkeit präsentieren. Damit kommen auch auf Vorstandsmitglieder anspruchsvolle Aufgaben zu. Auch wer berufliche Qualifikation und Erfahrungswissen mitbringt, muss sich gezielt mit den aktuellen Herausforderungen auseinandersetzen, um für den Verband eine tragfähige Zukunftsperspektive zu entwerfen und zu realisieren. Das Praxishandbuch stellt auf diesen Bedarf ausgerichtete Fortbildungs-Materialien zur Verfügung, die in der Zusammenarbeit mit BAGSO-Verbänden entwickelt und erprobt wurden.

*Weitere Informationen unter <http://www.bagso.de/publikationen/archiv-allgemein/modernisierungshandbuecher.html>*

### MUP-ARBEITSHILFEN: EHRENAMTLICHE VORSTÄNDE GEWINNEN UND BINDEN

In Vereinen wird es zunehmend wichtig, Vorstandsarbeit an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen und die Voraussetzungen zu schaffen, um Vorstandswechsel nachhaltig zu planen und umzusetzen. Die Akademie Management und Politik (MuP) der Friedrich Ebert Stiftung stellt auf der Seite „Ehrenamtliche Vorstände gewinnen und binden“ Materialien rund um die Themen Vorstandsgewinnung, -entwicklung

und -bindung zur Verfügung. Auf der Seite finden sich Praxisbeispiele, Literaturtipps und Arbeitshilfen.

*Weitere Informationen und Arbeitshilfen unter <http://www.fes-mup.de/themen/thema-im-fokus/ehrenamtliche-vorstaende-gewinnen-und-binden.html>*

### WEGWEISER BÜRGERGESELLSCHAFT – FRAGEN UND ANTWORTEN ZUR VEREINSARBEIT

Die Praxishilfen des Wegweisers Bürgergesellschaft bieten praktische und methodische Tipps und Arbeitshilfen für alle, die in Gruppen oder Vereinen aktiv sind. In der Arbeitshilfe „Arbeit im Verein“ werden Informationen für die tägliche Arbeit im Verein zur Verfügung gestellt und vereinspezifische Anfragen von NutzerInnen des Portals beantwortet. Sortiert nach inhaltlichen Schlagworten liegt mit den „Fragen & Antworten“ ein praxisorientiertes Verzeichnis vor, das in kompakter Form Antworten auf wesentliche Fragen rund um das bürgerschaftliche Engagement in Vereinen liefert. Der Wegweiser Bürgergesellschaft ist ein Projekt der Stiftung Mitarbeit.

*Arbeitshilfe „Arbeit im Verein“ unter <http://arbeit-im-verein.de/praxishilfen/arbeit-im-verein/107822/>*

*„Fragen & Antworten“ unter <http://www.buergergesellshaft.de/praxishilfen/arbeit-im-verein/fragen-antworten/107221/>*

### VEREINSKNOWHOW.DE – FACHINFOPORTAL ZUM THEMA VEREINE UND GEMEINNÜTZIGKEIT

Wer als Vorstand, SchatzmeisterIn oder als Mitglied eines Vereins Informationen zu Vereinsfragen braucht, kann auf das Internetportal Vereinsknowhow.de zurückgreifen. Das Portal liefert umfassende Informationen zu den Themen Vereinsorganisation, Recht, Vereinsbesteuerung, Gemeinnützigkeit und Buchführung mit Fachbeiträgen, Mustern, einer Volltextdatenbank und einem kostenfreies Forum für Fragen. Der 14täglich erscheinende Infobrief liefert aktuelle Infos zu allen Themen der Vereinsorganisation.

*Weitere Informationen unter <http://www.vereinsknowhow.de/>*

### **MEINVEREIN.DE – KNOW HOW FÜR VEREINE UND DEN NONPROFIT BEREICH**

Einen Verein erfolgreich zu verwalten verlangt umfangreiches Wissen. Die Online-Community stellt in ihrem Wissenslexikon zahlreiche Informationen zu den Bereichen Kommunikation, Vereinsentwicklung, Führung, Recht & Steuern und Finanzen zur Verfügung und bietet Tools für eine einfachere Vereinsverwaltung an.

Weitere Informationen unter <http://www.meinverein.de/>

### **VITAMIN B – FIT FÜR DEN VEREIN**

Die Schweizer Fachstelle vitamin B unterstützt ehrenamtliche Vereinsvorstände mit Information, Beratung und Weiterbildung und fördert ihre Vernetzung. Auf dem Internetportal stehen Fachartikel, Arbeitshilfen, Tipps aus der Praxis und ein Stichwortverzeichnis zur Vereinsarbeit zur Verfügung. Die Angebote von vitamin B wurden vom Migros-Kulturprozent entwickelt und durchgeführt.

Weitere Informationen unter <http://www.vitaminb.ch/home>

### **DEUTSCHER OLYMPISCHER SPORTBUND (DOSB): VEREINSBERATUNG FÜR SPORTVEREINE**

Ehrenamtliche Vereinsvorstände benötigen Management-Kompetenzen und strategisches Wissen, um die vielfältigen Herausforderungen innerhalb der Praxis von Sportvereinen bewältigen zu können. Konkrete Praxishilfen und Materialien sind auf dem Online-

Portal zum Ehrenamt im Sport des DOSB zu finden. Unter der Rubrik „Vereinsberater“ sind die notwendigen Management-Kenntnisse für das erfolgreiche Führen eines Vereins zusammengefasst sowie Perspektiven für die Vorstandsarbeit aufgezeigt.

Weitere Informationen unter <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=1026>

### **DFB-ONLINE-VEREINSBERATUNG**

Wer neu in ein Vorstandsamt gewählt wurde, weiß häufig noch nicht genau, welche Aufgaben ihn erwarten und wie er diese bewältigen kann. In seiner Online-Vereinsberatung bietet der Deutsche Fußball-Bund (DFB) Tipps, Videos, Downloads und Praxishilfen für die Vereinsarbeit an. Neue Vorstandsvorsitzende erhalten auf den Seiten damit wichtige Orientierungspunkte für die Bewältigung ihrer Aufgaben.

Weitere Informationen unter <http://meinfussball.dfb.de/>

### **BNVE – BILDUNGSNETZWERK VEREIN UND EHRENAMT E. V.**

Der bnve – Bildungsnetzwerk Verein und Ehrenamt e. V. ist ein gemeinnütziger Verein, der sich auf Weiterbildungen für Vereine und gemeinnützige Organisationen spezialisiert hat. Er führt bundesweit Seminare und Tagungen zu den Themen Vereinsrecht und -besteuerung, Gemeinnützigkeit, Buchführung und anderen Themen der Vereinsorganisation durch.

Weitere Informationen unter <http://bnve.de/>

## DAS BUNDESNETZWERK BÜRGERSCHAFTLICHES ENGAGEMENT (BBE)

Das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) vereint mehr als 250 Mitgliedsorganisationen aus Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Staat und ist damit das bundesweite Netzwerk der Träger und Förderer von mehr als 23 Millionen engagierten Bürgerinnen und Bürgern. Das Netzwerk orientiert sich am Leitbild einer aktiven Bürgergesellschaft, die die Demokratie und das soziale Kapital der Gesellschaft stärkt.

Es bietet eine plurale und unabhängige bundesweite fachliche Austauschplattform für Fragen des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland und

versteht sich als Kompetenzzentrum und Informations- und Wissensplattform für bürgerschaftliches Engagement und Partizipation, das allen an Fragen der Engagementförderung Interessierten offensteht. Als Impulsgeber für Innovationen und für nachhaltige Rahmenbedingungen und Infrastrukturen der Engagementförderung ist es zugleich Themenanwalt und denkt dabei über Legislaturperioden hinaus. Das Netzwerk nimmt ergänzend zur Interessenvertretung der Mitgliedsorganisationen eine politische Sprecherrolle für sektor- und bereichsübergreifende Fragen der Engagementpolitik wahr.

Vom 01.07.2011 bis 30.06.2014 hat sich das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) mit Unterstützung der Robert Bosch Stiftung an der Diskussion über die Entwicklungs- und Unterstützungsbedarfe von Vereinen und ihren Vorständen und der Erarbeitung und Verbreitung von Lösungsansätzen beteiligt. In der vorliegenden Abschlusspublikation des Projektes „Gewinnung, Qualifizierung und Entwicklung ehrenamtlicher Vereinsvorstände“ werden Ergebnisse des Projektes zusammengefasst.

Die Publikation versammelt Beiträge zur Situation des Vereins- und Vorstandswesens, in denen die AutorInnen aktuelle Herausforderungen und Anforderungen bei der Ausgestaltung ehrenamtlicher Vorstandsämter und Ansätze zur Gewinnung, Qualifizierung und Entwicklung von ehrenamtlichen Vereinsvorständen beschreiben. Ein Serviceteil enthält zahlreiche weiterführende Informationen und Materialien. Das Thema wird dabei mit Blick auf verschiedene Engagementfelder und mit Fokus auf unterschiedliche Zielgruppen dargestellt. Die Publikation ermöglicht so einen umfassenden Einblick in das wichtige Thema der Vereins- und Vorstandsentwicklung.