



## Engagement braucht Leadership

Stärkung von Vereinen und ihren  
Vorständen als Zukunftsaufgabe

Dr. Thomas Rübke

Im Auftrag der Robert Bosch Stiftung

Robert Bosch **Stiftung**



**Engagement braucht Leadership**

Stärkung von Vereinen und ihren  
Vorständen als Zukunftsaufgabe

# Inhalt

Einführung: Vereine – Erfolgsmodell oder Krisenfall?	9
1 Idee des Programms »Engagement braucht Leadership«	13
Zum Buch	14
Ein Programm – zwei Phasen	17
Erfolgsindikatoren des Modellprogramms	19
2 Erfolgsgeschichte Verein	23
»Modellgemeinde Tannenburg«	23
Rechtsform Verein	25
Eine der vier Säulen der modernen Gesellschaft	25
Innovationskraft Verein	26
Die Stabilität des Vereinslebens	27
Krisenzeiten für Vereine?	28
Bedenkliche Entwicklungen	29
Wandel im Vereinswesen – nichts Neues	32
Neue Attraktivität des Engagements	34
3 Beginn des Programms »Engagement braucht Leadership«:	
Recherche, Bedarfserhebung, Sensibilisierung für das Anliegen	39
Aufgabenstellung	39
Methode 1: Worldcafé	42
Erste Befunde	43
Infrastrukturen des bürgerschaftlichen Engagements	45
Zielvereinbarungen	47
Fazit der ersten Phase	50
4 Umsetzungsphase des Programms: Austausch, Qualifizierung,	
Organisationsentwicklung, öffentliche Wertschätzung	53
Strategische Entwicklungsfelder	53
Schritte der Umsetzung	54
Hinweise zu den vorgestellten Schritten	54

<b>4.1 Erster Schritt: Ziele und Aufgaben – Hindernisse und Probleme der Vereinsentwicklung</b>	<b>56</b>
Die vielfältigen Funktionen von Vereinen	56
Vorstände als Spiegel der Vereinstypen	59
Vereine in Zahlen	61
Methode 2: Wertschätzende Erkundung	64
Methode 3: Vereins-Check	65
Methode 4: Stärken-Schwächen-Analyse	68
Methode 5: Zielpyramide	70
Hinweise zur Durchführung der Methoden	73
Beispiel: Von der Zwischenlösung zur Einrichtung – die Kinderbibliothek	74
<b>4.2 Zweiter Schritt: Die besonderen Funktionen des Vorstands</b>	<b>76</b>
Das Dreieck der Rollenfindung	77
Nachdenken über Leadership 1: Strategische Entscheidungen	78
Funktionsbereiche, Aufgaben, Führungseigenschaften	81
Methode 6: Findungskommission für neue Vorstände	88
Beispiel: Den Sinn dessen spüren, was man tut – Hospiz Bremen-Nord	90
<b>4.3 Dritter Schritt: Amt und Person, Rolle und Motivation des Vorstands</b>	<b>92</b>
Vorstände im Spiegel der Zahlen	93
Bürgerschaftliches Engagement heute	95
Ein philosophisches Zwischenspiel: Nachdenken über Verantwortung	97
Methode 7: Einführungsveranstaltung	102
Methode 8: Selbst-Check	102
Beispiel: Aus einer Krise wird eine Chance, mit etwas Glück – Obdachlosenzeitung	105
<b>4.4 Vierter Schritt: Aufgabenteilung im Vorstand</b>	<b>108</b>
Teamwork im Vorstand	109
Methode 9: Stellbild	111
Nachdenken über Leadership 2: Balancen	112
Methode 10: Kopfstandmethode	115
Aufgaben des Vorstands im Verein	116
Methode 11: Roadmap	118
Beispiel: Ewig ist nur die Veränderung – AIESEC	121
<b>4.5 Fünfter Schritt: Der Vorstand als Netzwerker</b>	<b>123</b>
Kommunen und Wirtschaft als Unterstützer von Vereinen	124
Werbung und Kommunikation: Social Media	127
Methode 12: Stakeholderanalyse	128
Beispiel: Das Schönste: Wir können Hoffnung weitergeben – Epsymo	131

4.6	Sechster Schritt: Vorstandsarbeit im Alltag	133
	Vereinswerkstatt	134
	Anerkennungskultur	137
	Methode 13: Vier-Ecken-Methode	138
	Haupt- und Ehrenamt	139
	Methode 14: Abgleich von Erwartungen	141
	Gestaltung der Gremienarbeit	142
	Methode 15: Rollenspiel Sitzungsleitung	144
	Methode 16: Kollegiale Beratung	145
	Beispiel: Wir führen im Team ein mittelständisches Unternehmen – Interkulturelle Schule e.V.	147
4.7	Siebter Schritt: Sicherung der Zukunftsfähigkeit	149
	Methode 17: Mentoring	153
	Beispiel: Ein Sportverein öffnet sich neuen Zielgruppen	154
4.8	Achter Schritt: Evaluation der Vorstandsarbeit	156
	Methode 18: Nutzwertanalyse	158
	Beispiel: Die Last und Lust der Verkleinerung	161
5	Schlussbemerkung	165
	Literaturauswahl	167
	Links zum Thema Vereine und Vorstandsarbeit	172
	Der Autor	173
	Beteiligte am Programm »Engagement braucht Leadership«	174
	Impressum	176







# Einführung: Vereine – Erfolgsmodell oder Krisenfall?

In Deutschland gibt es rund 580 000 Vereine. Mit 95 % machen sie den Löwenanteil aller Organisationen des Dritten Sektors für bürgerschaftliches Engagement in Deutschland aus. Seit 1960 hat sich die Zahl der Vereine nahezu versiebenfacht. Allein zwischen 2001 und 2012 stieg die Anzahl um mehr als 35 000. Fast 80 % der Vereine werden ausschließlich von freiwilligem Engagement getragen (*Holger Krimmer, Jana Priemer: ZiviZ-Survey 2012. Zivilgesellschaft verstehen 2013*). Trotz dieser beeindruckenden Zahlen ist vielfach von der Krise der Vereine die Rede: Von Überalterung, Mitgliederschwund, Imageproblemen und Tendenzen zu kurzfristigerem, flexiblem und projektartigem Engagement, das attraktiver erscheint als eine langfristige Vereinsmitgliedschaft.

Eine entscheidende Rolle für die Zukunftsfähigkeit eines Vereins spielt der Vorstand. Bei ihm laufen die Fäden zusammen, er repräsentiert den Verein nach innen und außen. Seine Aufgaben sind vielfältig und komplex. Die ehrenamtliche Führung eines Vereins zu übernehmen, setzt daher Kompetenz, Verantwortungsbereitschaft, Investition von Zeit und Energie und auch Risikobereitschaft voraus. Sie kann aber auch sehr erfüllend sein.

Eine steigende Zahl von Vereinen ist durch Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Nachfolgerinnen und Nachfolgern für Ehrenämter gefährdet. Nach einer Erhebung des Wissenschaftszentrums Berlin geben 85 % aller Vereine an, dass es schwerer geworden sei, Leitungsgremien zu besetzen. (*Mareike Alscher, Patrick J. Droß, Eckhard Priller, Claudia Schmeißer: Vereine an der Grenze der Belastbarkeit. Wzbrief Zivilengagement April 2013*). Meist hat weder der einzelne Verein eine vorausschauende Strategie entwickelt, wie er neue Führungspersönlichkeiten gewinnen will, noch kann er auf lokale Unterstützungsangebote zurückgreifen, die ihn bei der Lösung der Probleme beraten und die Thematik vereinsübergreifend bearbeiten.

Mit dem Modellprogramm »Engagement braucht Leadership« wollte die Robert Bosch Stiftung exemplarisch Lösungen für dieses Problem aufzeigen. Sie förderte drei lokale Freiwilligenagenturen, um sie als Partner für die Vereine zu gewinnen. Dabei konzentrierte sich das Programm vor allem auf die Unterstützung bei der Suche, der Vermittlung und der Qualifizierung von Vereinsvorständen. Als Modellstandorte wurden Bremen, Halle und Mülheim an der Ruhr ausgewählt. Die drei Freiwilligenagenturen sind in der lokalen Vereinslandschaft bekannt und haben verlässliche Kontakte zu Kommune und Unternehmen, die als weitere Unterstützer der Vereinsarbeit in Betracht kommen. Das Programm wurde in Kooperation mit

dem Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement Bayern (LBE) durchgeführt. Die Koordinierungsstelle des LBE unterstützte die drei Standorte durch fachliche Begleitung und die stete Möglichkeit des Wissensaustausches und der Dokumentation. Zudem übernahm das LBE die Aufgabe der Evaluation. Ein hochkarätig besetzter Fachbeirat begleitete das Programm und brachte zahlreiche Anregungen aus Wissenschaft und Praxis ein.

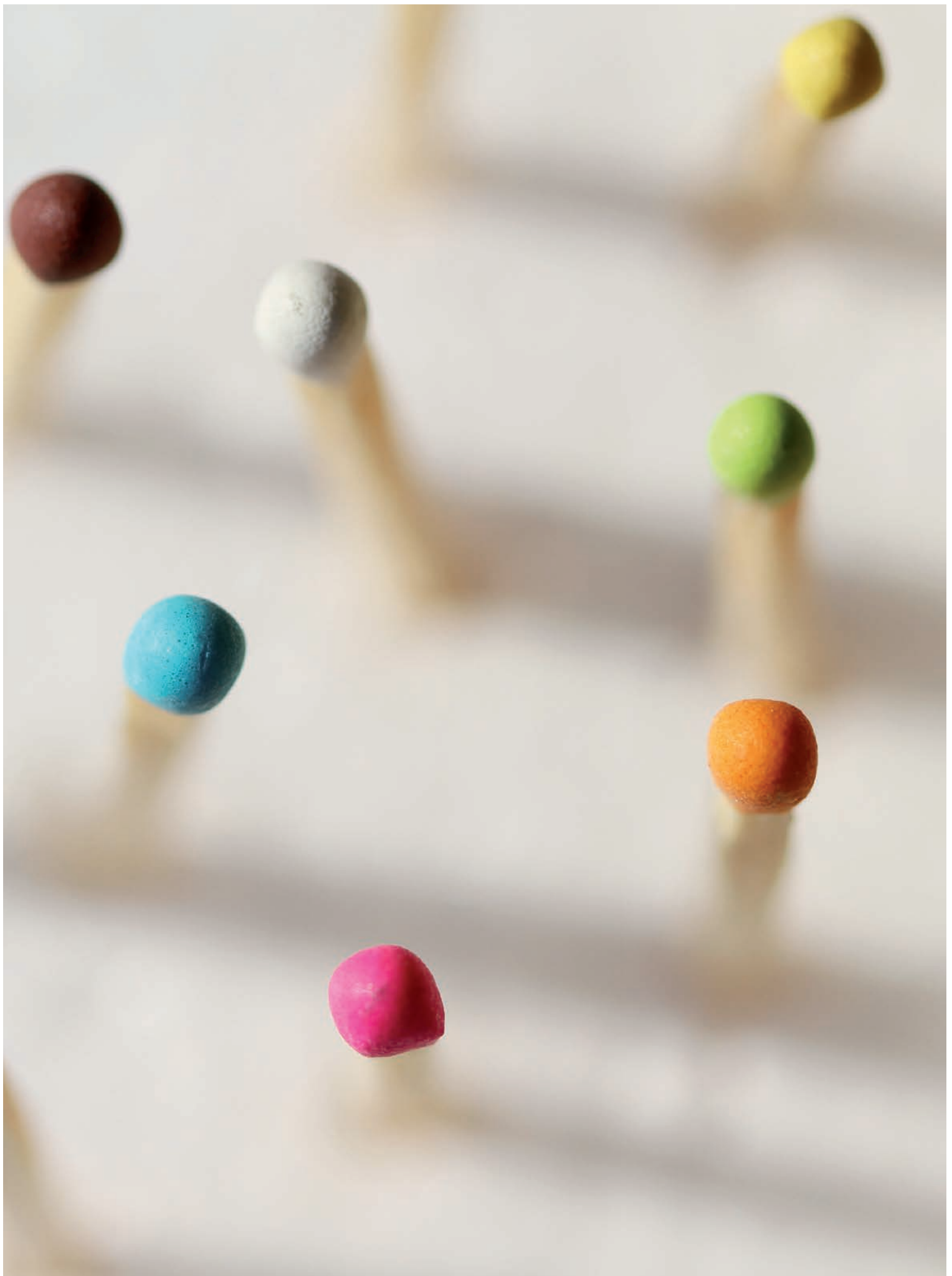
Die Robert Bosch Stiftung war überwältigt von dem großen Interesse, das die Beschäftigung mit der Vorstandsthematik hervorrief. Aus allen Regionen Deutschlands erreichten uns Anfragen von Vereinen, Verbänden, Freiwilligenagenturen, Seniorenbüros, Mehrgenerationenhäusern und Engagementbeauftragten von Kommunen, Landkreisen und Bundesländern, die uns gezeigt haben, dass wir eine zentrale Frage aufgegriffen haben, wie bürgerschaftliches Engagement in Deutschland zukünftig gestaltet werden kann.

Mit der vorliegenden Publikation wollen wir die Erfahrungen aus dem Modellprogramm weitergeben und hoffen, so dazu beitragen zu können, das Thema Vorstandsarbeit auf die Tagesordnung zu setzen und darin nicht nur die Herausforderungen, sondern auch die großen Chancen für eine Selbstreflexion, Öffnung und Modernisierung der Vereine zu sehen. Nicht zuletzt wollen wir dafür werben, dass die Übernahme von ehrenamtlichen Leitungsfunktionen in Vereinen für den Einzelnen die Möglichkeit bietet, sich und seine Stärken für das Wohl der Gesellschaft einzubringen und Prozesse positiv mitzugestalten. Dass diese Form der Übernahme von Verantwortung sinnstiftend sein und viel Freude machen kann, ist ebenfalls eine Lehre aus dem Programm »Engagement braucht Leadership«.

Wir danken den Partnern in Bremen, Halle und Mülheim an der Ruhr, unserem Kooperationspartner LBE und dem Fachbeirat für die gute Zusammenarbeit. Besonders zu danken ist Herrn Dr. Thomas Röbbke, der die Ergebnisse aus der Modellphase sachkundig aufbereitet, durch eigenes Fachwissen und eine historische Einordnung ergänzt und gut lesbar zusammengefasst hat. Wir wünschen anregende Lektüre!

Ottilie Bälz  
Gruppenleiterin Gesellschaft und Kultur  
Robert Bosch Stiftung





# 1

## Idee des Programms

### »Engagement braucht Leadership«

Die herausgehobene Stelle, an der sich die Probleme und Chancen des Vereinslebens sammeln, ist der Vorstand. Er vertritt den Verein nach außen, dient als Ansprechpartner für Anregungen und Beschwerden der Mitglieder. Seine wohl wichtigste Aufgabe ist es, die Zukunftsfähigkeit des Vereins zu bewahren.

Kurz: Der Vorstand muss das Vereinsschiff auf Kurs halten.

Dafür sind viele Dinge zu bedenken: Die gesetzten Ziele müssen klar sein und für alte und neue Mitglieder dauerhaft attraktiv bleiben. Die Ressourcen sind nachhaltig zu nutzen. Die Kultur des Vereins soll eine Heimat bieten, die vom sozialen und politischen Umfeld getragen wird.

Man darf sich nicht täuschen: Auch wenn Vereine nur wenige Mitglieder haben oder geringen Umsatz machen - auf die überwiegende Zahl von Vereinen trifft dies zu -, die Aufgaben der Führung eines Vereins sind vielfältig und komplex. Sich darauf einzulassen setzt Kompetenz, Verantwortungsbereitschaft und auch eine Portion Mut voraus.

Eine steigende Zahl von Vereinen ist durch Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Nachfolgerinnen und Nachfolgern für Ehrenämter gefährdet. Das lehrt schon der Blick in den Lokalteil der Tageszeitung. Wie oft wird über die verzweifelte Suche nach einem neuen Vorstand berichtet, über manch glückliche Fügung, nach langer Zeit doch noch jemanden gefunden zu haben, oder über die Drohungen, den Verein aufzulösen, wenn sich niemand bereiterklärt, Verantwortung zu übernehmen.

Trotz dieser Nachrichten und Befunde fehlt es häufig sowohl an einer vorsorglichen Strategie, sich dieses Themas anzunehmen, als auch an lokalen Unterstützungsangeboten, um die anstehenden Probleme konstruktiv aufzugreifen. Schließlich wird bis zum letzten Augenblick gewartet und auf das Glück vertraut. Dann hört man den Satz: »Es wollte ja kein anderer machen.« Alle anderen sind erleichtert, dass der Kelch wieder einmal vorübergezogen ist. Und der neue Vereinsvorstand ist schon bei Amtsantritt zu einer Art trauriger Held geworden.

Die kritische Kluft zwischen den sich vertiefenden Problemen der Vorstandsbesetzung und der bestehenden Zurückhaltung oder gar Scheu, das Problem anzupacken, darf nicht einfach hingenommen werden.

Deshalb förderte die Robert Bosch Stiftung im Modellprogramm »Engagement braucht Leadership – Initiativen zur Besetzung und Qualifizierung ehrenamtlicher Vereinsvorstände« in Kooperation mit dem Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement Bayern (LBE) drei lokale Freiwilligenagenturen in Bremen, Halle und Mülheim an der Ruhr, um sie als Partner für die Vereine zu gewinnen. Dabei standen die Unterstützung bei der Suche, der Vermittlung und der Qualifizierung von Vereinsvorständen im Mittelpunkt. Gerade wenn Vereine keinen gut funktionierenden Verband im Rücken haben, sind Hilfen von außen willkommen. Zugegeben: Der Begriff Leadership ist in Wirtschaftsunternehmen geläufig, aber für ehrenamtlich geführte Vereine noch ungewöhnlich. Er wurde deshalb gewählt, weil er auf ein neues Leitungsverständnis hinweist, dass die Bewältigung der strategischen Führungsaufgaben zur Aufgabe der gesamten Organisation macht. Führung wird als Teil und Resultat demokratischer Abstimmungsprozesse verstanden. (Siehe Seite 53)

Zum Buch

Die Robert Bosch Stiftung und das LBE Bayern wollen die ermutigenden Erfahrungen des Modellprogramms weiterverbreiten. Ab 2014 soll der bewährte Ansatz in verschiedenen Bundesländern in einem größeren Maßstab umgesetzt werden.

Im Folgenden werden die Erkundungen, Diskussionen, praktischen Maßnahmen und Erkenntnisse des Modellprogramms für die kommende Programmförderung aufbereitet. Zudem sollen weitere Akteure dazu ermuntert werden, sich auf eigene Faust auf den Weg zu machen.

Über die unmittelbaren Erfahrungen des Programms hinaus wird die gegenwärtige Fachdiskussion zu Vereinen und Vorständen berücksichtigt. Zusätzliche Methoden, die bisher nicht zum Zuge kamen, sollen erfolgversprechende alternative oder ergänzende Wege aufzeigen.

Das vorliegende Buch wendet sich in erster Linie an Infrastrukturen des bürgerschaftlichen Engagements, die es schon jetzt oder in Zukunft als ihre Aufgabe ansehen, das lokale Vereinsleben zu stärken. Dazu zählen die erwähnten Freiwilligenagenturen. In den letzten vierzig Jahren sind weitere Einrichtungen und Netzwerke entstanden, die genauso gut lokale Unterstützungsstellen für Vereine sein könnten: Bürgerstiftungen, Vereinsringe, kommunale Anlaufstellen des Ehrenamts, Selbsthilfekontaktstellen, Seniorenbüros, soziokulturelle Zentren oder Mehrgenerationenhäuser, die sich eine kooperative Entwicklung der lokalen Engagementlandschaft auf ihre Fahnen geschrieben haben.

Nach den Erkenntnissen des Modellprogramms kommt diesen Infrastrukturen des bürgerschaftlichen Engagements eine Schlüsselrolle zu. Sie stellen eine wichtige Ergänzung zu Verbänden dar, die traditionell die in ihnen zusammengeschlossenen Vereine durch Fortbildungen, Beratungen, Versicherungsschutz und vieles mehr unterstützen. Erhebungen zufolge (*ZiviZ-Projekt, Präsentation Holger Krimmer, Stiftertag Düsseldorf, 16. Mai 2013*) ist aber nur etwa die Hälfte aller Vereine in Verbänden organisiert. Gerade für verbandlich ungebundene Vereine ist eine lokal schnell erreichbare Unterstützungsstelle hochwillkommen. Zudem schätzen auch verbandszugehörige Vereine ein offenes Angebot. Beides macht Sinn: dass Sportvereine oder Chorgemeinschaften unter sich ihre Probleme verhandeln oder mit dem Eine-Welt-Laden, der jungen Patenschaftsinitiative für Hauptschüler und der Kirchengemeinde ins Gespräch kommen. Der Blick über den Tellerrand führt zu manchen überraschenden Einsichten und fruchtbaren Synergien.

Man muss das Rad nicht immer neu erfinden. Es gibt Methoden, die sich in verschiedenen Kontexten bewährt haben. Dennoch kann man nicht die allein gültige Antwort geben, die für jede beliebige Fragestellung passt. Das Faszinierende am bürgerschaftlichen Engagement ist seine Farbigekeit, die gleichsam aus unterschiedlichen Bodenverhältnissen immer wieder neue Blüten treibt. Das drückt sich auch in der Vielfalt der Vereine aus, die nach ihren Zwecken, ihrem Alter, dem Grad der Professionalisierung, der Größe ihrer Mitgliedschaft, ihrer Verankerung im lokalen Umfeld etc. jeweils sehr verschiedenartige Kulturen ausbilden können. Die nun gesammelten und dargestellten Gedanken und Methoden werden sicher weiter diskutiert und modifiziert werden müssen. Neue Erfahrungen werden hinzukommen. Mit anderen Worten: Patentrezepte können nur unter Vorbehalt angeboten werden. Je nach objektiver lokaler Ausgangslage, subjektiver Einschätzung und vorhandenen Fertigkeiten werden die aufgezeigten Methoden angepasst und verändert werden müssen.

Das vorliegende Buch ist als Werkzeugkoffer gedacht, und es will dazu anregen, die Vorstandsarbeit im Verein aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten: gesellschaftspolitisch, empirisch, philosophisch. Vor allem aber geht es um praktische Instrumente, die helfen können, Vorstandsarbeit und Vorstandsbesetzung systematischer und nachhaltiger anzugehen.

Das vorliegende Buch wird sich mit dem Thema des Vereinsvorstands auf drei unterschiedlichen Ebenen auseinandersetzen:

- :: Erstens geht es um die Methoden, die von den Freiwilligenagenturen mit Erfolg eingesetzt wurden, um mit den Vereinen ins Gespräch zu kommen und neue Herangehensweisen an das Problem der Vorstandsarbeit und -besetzung anzubieten. Es werden unterschiedliche Werkzeuge vorgestellt. Was davon dann tatsächlich Verwendung findet, ist den Praktikerinnen und Praktikern vorbehalten. Verschiedene Methoden können und sollen miteinander kombiniert werden. Man kann damit sehr umfangreiche Organisationsentwicklungsprozesse gestalten oder sich auf einzelne Aspekte konzentrieren. Der Bedarf richtet sich an den jeweiligen örtlichen Voraussetzungen aus.
- :: Zum Zweiten soll die Komplexität jedes einzelnen »Falles« deutlich werden. Immer wieder stößt man auf ähnliche Probleme und Ursachen, Reaktionen und Resultate. Und doch setzen sich diese Ausgangsbedingungen, Handlungen und Folgen in jedem Verein auf eine unverwechselbare Weise zusammen. Um dies anschaulich zu machen, wurden einige Vereine porträtiert. Exemplarisch werden immer wiederkehrende Aspekte der Vorstandsarbeit aufgegriffen, etwa wie die schwierige Klippe der Professionalisierung zu meistern ist, wie schwindender Mitgliedschaft begegnet werden kann oder wie neue Talente zu gewinnen sind. Aber es soll auch die Motivation und die Freude deutlich werden, die mit einer Vorstandstätigkeit verbunden sein kann.
- :: Schließlich soll die gesellschaftliche und politische Bedeutung des Vereinslebens aufgezeigt werden. Die Selbstorganisationsfähigkeit einer Gesellschaft und ihr demokratisches Fundament hängen ganz wesentlich davon ab, wie es um Vereine oder andere Gemeinschaftsformen, die Menschen freiwillig eingehen, bestellt ist. Vereine aber unterliegen umgekehrt – genauso wie Familien, Unternehmen, Kirchen oder Parteien – gesellschaftlichen Trends wie dem demographischen Wandel oder der zurückgehenden Bereitschaft, individuell Verantwortung zu übernehmen und sich dauerhaft zu binden. Diese Entwicklungen sind zu benennen, auch um dem Eindruck entgegenzutreten, dass Vereine selbst daran schuld seien, wenn sie mit ihren Schwierigkeiten nicht fertig würden. Der Handlungsspielraum, den Vereine haben, soll realistisch eingeschätzt und seine Grenzen aufgezeigt werden.

Alle drei Ebenen überlappen sich, sie werden immer wieder aufeinander verweisen. Zur Orientierung werden die jeweiligen Ebenen grafisch voneinander abgehoben.



Ein Programm – zwei Phasen

Von 2011 bis 2013 lief das Modellprogramm »Engagement braucht Leadership«. Bei Berücksichtigung unterschiedlicher Bedürfnisse und lokaler Ausgangslagen haben die Projektpartner einige übergeordnete Spielregeln definiert, die sich im Projektverlauf als hilfreich erwiesen haben.

In einer **ersten Recherche- und Findungsphase** haben die Freiwilligenagenturen das Thema »Vorstandsarbeit und -besetzung« lokal bekanntgemacht, Partner gewonnen und die Wünsche der Vereine hinsichtlich Unterstützung herauszufinden versucht.

Die Arbeitsschritte dieser ersten, etwa neun Monate währenden Phase sollten

- :: durch Recherche, zum Beispiel im örtlichen Vereinsregister, die potentiell interessierten Vereine identifizieren;
- :: durch Befragung von Vorständen und die Einbeziehung von Expertenwissen den Unterstützungsbedarf von Vereinen ermitteln;
- :: die zur Mitarbeit gewonnenen Vereine für die Themenstellung der Vorstandsarbeit sensibilisieren;
- :: weitere Unterstützer, z. B. in Kommunalpolitik, Wirtschaft oder Verbänden, gewinnen.

Schon die ersten Arbeitsschritte sollten gemeinsam gegangen werden. Durch die frühzeitige Einbeziehung der Vereine, die am weiteren Fahrplan des Projekts mitwirken konnten, sollte die Identifikation mit den Projektzielen erhöht werden.

In einer **anschließenden zweiten**, etwa eineinhalbjährigen **Umsetzungsphase** wurden vor allem Vorträge gehalten und Fortbildungen, Beratungen und Vereinskongressen durchgeführt. Man bemühte sich um Artikel in Zeitungen, konzipierte eigene Internetauftritte und Broschüren. Die öffentliche Aufmerksamkeit und Wertschätzung sollte einerseits auf das Programm selber aufmerksam machen und andererseits die wichtige Arbeit von Vereinsvorständen ins rechte Licht rücken.

Alle eingesetzten Werkzeuge und geplanten Maßnahmen sollten folgende strategische Entwicklungsfelder der Vorstandsarbeit berücksichtigen (im Programm wurden diese **Cluster** genannt, gleichsam »Haufen«, mit deren Hilfe die einzelnen Veranstaltungen, Fortbildungen oder Öffentlichkeitskampagnen etc. einsortiert werden konnten):

- :: Image der Vorstandsarbeit verbessern:** Nicht nur außerhalb des Vereins, sondern auch innerhalb der Mitgliedschaft hat die Achtung vor dem Ehrenamt des Vereinsvorstands abgenommen. Honoratioren, Ehrenamtliche alten Schlags, gibt es kaum noch. Wie können Attraktivität und Stellenwert der Vorstandstätigkeit wieder gesteigert und öffentlich zum Ausdruck gebracht werden?
- :: Vereine öffnen und demokratisieren:** Lebendigkeit und langfristiges Überleben von Vereinen hängt davon ab, ob und wie es ihnen gelingt, sich neuen Zielgruppen zu öffnen, die vielfältigen Interessen durch eine moderne Leadership zu bündeln und auf gemeinsame Ziele hin auszurichten. Dies gelingt nur durch Kommunikation auf Augenhöhe, nicht durch autoritäre Verlautbarungen.
- :: Vereine als Organisationen entwickeln, ihre Netzwerke stärken:** Vorstandsarbeit beruht auf Voraussetzungen, die in der gesamten Vereinskultur angelegt sind. Leadership stärken bedeutet, einen Ansatz zu verfolgen, der über den eingeschränkten Bereich der Gremienarbeit hinausgreift und das gesellschaftliche Umfeld des Vereins berücksichtigt. Die Organisationsentwicklung sollte beispielsweise langjährigen Vorständen erleichtern, Verantwortung zu übertragen, und die Übernahme von Ämtern durch andere Mitglieder ermöglichen. Dazu muss nicht nur der Vorstand, sondern auch die Organisation lernen, loszulassen.
- :: Potentiale von innen und außen gewinnen:** Viele Vorstände wissen gar nicht, welchen »Schatz an Talenten« ihr Verein besitzt bzw. wer sie unterstützen würde, ohne selbst Mitglied zu sein. Viele Aufgaben, die ein Vorstand bewältigen muss, könnten in kleineren Portionen aufgeteilt und auf viele Schultern verteilt werden, wenn man denn nur wüsste, wer dazu bereit wäre, einen Teil der »Last« zu übernehmen. Wie kann dieses Potential identifiziert, wie können weitere Menschen zur Mitverantwortung ermutigt werden?
- :: Vorstände qualifizieren:** Bestehende Vorstände brauchen Fortbildungen, um komplexen Anforderungen gerecht zu werden. Für das Programm »Engagement braucht Leadership« stehen Qualifizierungen mit der Perspektive »Vorstandsbesetzung« im Mittelpunkt. Auch wenn Menschen schon viele Vorkenntnisse mitbringen, fällt doch keine Führungsperson vom Himmel. Gut gemachte Qualifizierungen sind keine Qual für überlastete Verantwortungsträger, sondern eine Anerkennung ihrer Tätigkeit. Im besten Fall bringen sie neuen Schwung. Anwärter können durch maßgeschneiderte Fortbildungen auf ihr zukünftiges Amt vorbereitet werden. Das verhindert Frustrationen gleich von Anfang an.

Image der Vorstandsarbeit verbessern:	
Vereine öffnen und demokratisieren:	
Vereine als Organisationen entwickeln, ihre Netzwerke stärken:	
Potentiale von innen und außen gewinnen:	
Vorstände qualifizieren:	

Im Buch erläuterte Methoden werden diesen Clustern zugeordnet.

Das zweistufige Vorgehen hat sich bewährt. Es schützte vor hektischem Aktivismus, indem zunächst dazu angehalten wurde, genau hinzusehen, wo den Vereinen der Schuh drückt. Ihre Bedürfnisse konnten angemessen berücksichtigt werden. Mit den wenigen gemeinsamen Vorgaben, denen sich die Projektpartner verpflichtet fühlten, konnte eine gewisse Vergleichbarkeit hergestellt werden, und es ließ sich erkennen, was trotz verschiedener lokaler Voraussetzungen gut oder weniger gut angenommen wurde. Für die Übertragbarkeit von Beratungsmethoden und Veranstaltungsformaten lieferte dies wichtige Erkenntnisse.

#### Erfolgsindikatoren des Modellprogramms

Das starke Interesse der Vereine an den drei Projektstandorten war nicht unbedingt zu erwarten. Dass man von Problemen der Vorstandsbesetzung hört oder liest, muss nicht heißen, dass sich Vereinsvorstände an einem solchen Programm beteiligen. Vorstände, die ihre Sorgen und Nöte ungeschminkt preisgeben, geben Blößen zu, machen sich vielleicht sogar angreifbar. Und schließlich könnte es sich auch um »Jammern auf hohem Niveau« handeln.

Tatsächlich war von Anfang an eine starke Resonanz spürbar. Viele suchten ernsthaft nach neuen Wegen und konstruktiven Lösungen.

Die Befragungen, mit denen sich die Freiwilligenagenturen zu Beginn der Recherche- und Findungsphase an die Vereine richteten, hatten einen überraschend hohen Rücklauf. Sie bestätigten, dass man mit der thematischen Konzentration auf die Vorstandsarbeit ins Schwarze getroffen hatte.

Vereinskonferenzen, die zum Abschluss dieser ersten Programmphase an den Standorten durchgeführt wurden, trafen auf ein reges Interesse, das im weiteren Verlauf kaum abebbte. Insgesamt nahmen an allen drei Standorten über 500 Vertreterinnen und Vertreter von Vereinen an 25 Veranstaltungen teil. Nicht nur der Zuspruch, auch die Vielfalt der beteiligten Vereine überraschte. Das ganze Spektrum des bürgerschaftlichen Engagements konnte erreicht werden: von Altenpflege, Denkmalschutz und Feuerwehr über Selbsthilfe, Kleingartenwesen, Kirche und Kultur bis hin zum Tier- und Umweltschutz war alles vertreten.

:: Die Vereine, die sich nicht nur sporadisch, sondern über einen längeren Zeitraum beteiligten - und das waren die meisten -, bestätigten die nachhaltige Wirkung, die das Programm bei ihnen hinterlassen hat. Die Inhalte der besuchten Seminare und Vorträge wurden als überwiegend positiv und hilfreich bewertet und führten dazu, die Routinen der Vorstandsarbeit neu zu durchdenken.

:: Die Zusammenarbeit zwischen Infrastrukturen des bürgerschaftlichen Engagements (z. B. Freiwilligenagenturen) und dem Vereinswesen hat sich bewährt. Es gab keine Berührungängste. Im Gegenteil: Viele Vorstände fühlten sich durch das von außen herangetragene Interesse und Angebot zur Unterstützung anerkannt und wertgeschätzt.

:: Zwischen Vereinen sind dauerhafte Kooperationen entstanden. Man kommuniziert miteinander und berät sich gegenseitig. Bisher wurde dies oftmals dadurch verhindert, dass man die anderen Vereine im gleichen Segment als Konkurrenz im Hinblick auf Mitglieder und Ehrenamtliche betrachtete. Die Tatsache, dass man trotz unterschiedlicher Organisationsstrukturen grundsätzlich mit ähnlichen Problemen konfrontiert ist, war für viele Vorstände eine überraschende Erkenntnis und auch ein gewisser Trost: Sie waren mit ihren Schwierigkeiten also nicht allein.

:: Im kommunalpolitischen Umfeld entwickelte sich eine beachtliche Resonanz. Stadtverwaltungen unterstützten das Programm nach Kräften. Lokale Medien verfolgten die Aktivitäten mit großer Aufmerksamkeit.

:: Das bundesweite Interesse ist im Laufe des Programms deutlich gewachsen. So startete das Land Hessen ein eigenes Projekt, das sich an den Erfahrungen von »Engagement braucht Leadership« orientiert. Es richtet sich an ländliche Kommunen und stößt dort auf eine ähnlich große Aufmerksamkeit wie »Engagement braucht Leadership«, das mit Bremen, Halle und Mülheim an der Ruhr nur Städte einbezog.

:: Weitere Bundesländer, Kommunen, Landkreise und Verbände wie der »Deutsche Olympische Sportbund« haben sich für »Engagement braucht Leadership« interessiert und planen ähnliche Maßnahmen.





## 2 Erfolgsgeschichte Verein

»Der heutige Mensch ist ja unzweifelhaft ein Vereinsmensch. Es lässt sich aus einem beliebigen Adressbuch feststellen, dass beispielsweise in einzelnen Städten von 30 000 Einwohnern 300 verschiedene Vereine bestehen; also auf 100 Einwohner ein Verein.« Das schrieb Max Weber, einer der Gründerväter der modernen Sozialwissenschaften, vor über hundert Jahren (*Weber, Max, Rede auf dem 1. Deutschen Soziologentag in Frankfurt 1910, in: ders., Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik. Tübingen 1988, S. 431-449, Zitat: S. 442*).

Er blickte auf eine Vereinsgeschichte zurück, die schon damals dynamisch war und deren Dynamik bis heute anhält. Die Zahl der Vereine wächst und wächst. Einen tiefen Einschnitt gab es hier nur unter der Diktatur des Nationalsozialismus, der die »Vereinsmeierei« entschieden ablehnte, weil sie sich seinem Einfluss entzog, und das Vereins- und Versammlungsrecht außer Kraft setzte.

Zu Beginn des 19. Jahrhunderts entwickelte sich der Verein zum Erfolgsmodell. 1811 scharte der legendäre Turnvater Jahn in der Berliner Hasenheide junge Männer um sich zum Zwecke der Körperertüchtigung und Herstellung der Militärtauglichkeit für die Befreiungskriege gegen Napoleon. Damit begann der Siegeszug der Sportvereine, die heute die weitaus größte Gruppe in der Vereinsfamilie bilden. Sozialvereine, die notleidenden Menschen unter die Arme griffen, Freizeitvereine, in denen Bürgertum und Arbeiterschaft zusammen feierten, kamen im Lauf des Jahrhunderts hinzu. Schützenvereine mit einer zum Teil mehrhundertjährigen Geschichte erwachten zu neuem Leben und wurden geselliger Mittelpunkt des Dorflebens, wobei ihr ursprünglicher Zweck der Verteidigung von Haus und Hof keine Rolle mehr spielte. Kulturvereine organisierten Schauspielaufführungen oder begründeten ihre eigene Tradition historischer Spektakel, die - wie etwa die 1903 erstmals aufgeführte »Landshuter Hochzeit« - bis in unsere Tage ganze Stadtbevölkerungen mobilisieren und Publikum in Scharen anziehen.

»Modellgemeinde Tannenburg«

Über die beiden letzten Jahrhunderte wuchs nicht nur die Zahl, sondern auch die Vielfalt der Vereine und ihrer Angebote. Wer vor etwa fünfzig Jahren in einem 3000-Seelen-Dorf auf dem Land - nennen wir es »Tannenburg« - aufwuchs, kannte als Kind oder Jugendlicher den Fußballverein, die Spielgruppe der Kirchengemeinde und die Freiwillige Feuerwehr. Der »TSV Tannenburg« wurde im 19. Jahrhundert als Turn- und Sportverein gegründet und bestand lange Zeit ausschließlich aus Fußballmannschaften. Heute bietet er von Seniorengymnastik über Nordic Walking bis Zumba ein breites Spektrum an Sportarten und Bewegungskursen. Die Landvolkshochschule bereichert die Palette um Sprachtraining und Yogagruppen bis hin zu Baumschneidekursen, die gemeinsam mit dem altherwürdigen Gartenbauverein durchgeführt werden. Viele kleine Initiativen wurden, manche mit

höchst exotischen Zwecken, von Einzelpersonen gegründet und irgendwann in Vereinsform überführt, als sie eine gewisse Dauerhaftigkeit und Größe erreicht hatten. So entstand ein Pfeifenraucher-Verein und, auf Initiative enthusiastischer Frankreichliebhaber, ein Pétanque-Club, der sogar bei deutschen Meisterschaften Erfolge verbuchte. Auf einem brachliegenden Grundstück im Ortskern richtete die Gemeinde mittlerweile eine Boulebahn ein, die am Wochenende nicht nur Spieler, sondern auch Zuschauer anzieht und selbst im Winter Umschlagplatz des Dorfklotsches ist, wenn auf der Bahn Eisstockschießen veranstaltet wird. Die lokale Gruppe des BUND freute sich in den letzten Jahren über Zulauf, ein »Solarstamm-tisch Tannenburg e. V.« setzt sich für den lokalen Ausbau regenerativer Energien ein. Dem Sozialverband VdK, der als Kriegsoferversverband irgendwann hätte hinfällig werden müssen, gelang es, sich durch zugkräftige Freizeitangebote und Rechtsberatung gleichsam neu zu erfinden. Regelmäßig veranstaltet er Busfahrten, zum Beispiel in die Südtiroler Partnergemeinde Tannenburgs. Ein Verein regionaler Vermarkter veranstaltet im Herbst ein Apfel- und Holunderfest, das Gartenbesitzer von nah und fern anzieht, die Pflanzen tauschen oder alte Apfelsorten bestimmen lassen. Der Kulturverein »Schwarza-Tal e. V.« richtete in mühsamer ehrenamtlicher Wochenendarbeit die alte Burgruine von Tannenburg her, in der an lauen Sommerabenden Jazzkonzerte gegeben werden, natürlich rein ehrenamtlich organisiert.

Diese Musterkommune des Vereinslebens könnte in vielen Regionen Deutschlands liegen. Statistisch gesehen gibt es hierzulande etwa so viele Mitgliedschaften wie Einwohner. Fast 600 000 Vereine existieren derzeit. Auf die Gesamtbevölkerung bezogen kommen über 130 Einwohner auf einen Verein. Das übertrifft sogar die Schätzungen Max Webers und zeigt die dauerhaft hohe Vereinsdichte in Deutschland.

In Deutschland ist nahezu jeder Zweite Mitglied in einem Verein. Darunter sind große Organisationen wie der ADAC mit über 19 Millionen Mitgliedern, deren Dienstleistungen fast ausschließlich durch hauptamtliche Mitarbeiter erbracht werden. Aber auch die Vereine, die ehrenamtlich geführt und organisiert sind und sich gemeinnützigen Zwecken widmen, sind eine feste Größe. Etwa die Hälfte des bürgerschaftlichen Engagements spielt sich nach den Erhebungen des Freiwilligen-survey 2009 in Vereinen ab. Bei 23 Millionen Menschen, die sich in Deutschland freiwillig und unentgeltlich für das Gemeinwohl einsetzen, wären das über 11 Millionen Aktive, wie Chorleiter, Platzwarte oder Vorstände. Dazu kommt noch etwa die gleiche Zahl an Mitgliedern, die z. B. in Chören mitsingen oder im Tor stehen. Zählt man Ehrenamtliche in den Verbänden hinzu, die im Freiwilligen-survey extra ausgewiesen werden, weil sie übergreifende Aufgaben wahrnehmen, aber zumeist auf der Rechtsform des Vereins beruhen, so kommt noch eine gute Million dazu.



### Rechtsform Verein

Diese Rechtsform änderte sich entscheidend zu Max Webers Zeiten. Das 1900 in Kraft getretene Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) kodifizierte den Verein in einer Art und Weise, die bis heute grundlegend blieb. Seither wird der Verein wie folgt definiert:

Ein Verein ist ein freiwilliger, auf eine gewisse Dauer angelegter und vom Wechsel seiner Mitglieder unabhängiger Zusammenschluss mehrerer Personen unter einem Gesamtnamen (Vereinsnamen) zur Verfolgung gemeinsamer Zwecke (*Wörle-Himmel, Christof: Vereine gründen und erfolgreich führen. Satzung, Versammlung, Haftung, Gemeinnützigkeit. 12. Auflage, München 2009, S. 14 f.*).

Das BGB ist sehr zurückhaltend, was die Vorschriften für Vereinsgründung, -inhalt und -führung betrifft. Nach den Paragraphen 21 und folgende, die das Vereinsrecht regeln, gelten eigentlich nur wenige Formalia als unabdingbar: Der Verein benötigt einen Namen, einen Zweck, Mitglieder, die sich zu bestimmten Zeiten in einer Mitgliederversammlung treffen, und einen Vorstand, der in der Regel, aber nicht unbedingt von den Mitgliedern gewählt sein muss, sondern auch berufen oder durch die Satzung automatisch festgelegt werden kann (*Wörle-Himmel, Vereine, S. 22 f.*). Wahrscheinlich liegt in diesem juristischen Minimalismus auch eines seiner Erfolgsgeheimnisse. Im Grunde ist ein Verein schnell gegründet, Muster-satzungen gibt es zuhauf, die Rechtsgeschäfte sind überschaubar. Man muss den Verein nicht einmal beim Registergericht eintragen, wenn man nicht will. Abgesehen von diesen gesetzlichen Regelungen eröffnet sich ein großer Gestaltungsspielraum für das eigentliche Vereinsleben, den man durch selbst gewählte Vorschriften in der Vereinssatzung oder Geschäftsordnung genauer strukturieren kann.

### Eine der vier Säulen der modernen Gesellschaft

Vereine sind jedem im Alltag geläufig. Vielleicht schenkt man ihnen deswegen nicht die Beachtung, die ihnen gebührt, weil man ihre Existenz als selbstverständlich hinnimmt. Man stelle sich aber einmal vor, wie es um Tannenburg bestellt wäre, wenn alle Vereine über Nacht ihr Engagement einstellten. Was bliebe übrig an geselligen Festen, gesellschaftlichem Leben, Freizeitmöglichkeiten für Kinder und Senioren oder sportlichen Attraktionen? Allenfalls könnte man in die nächstgelegene größere Stadt fahren, um dort das Kino oder Fitnessstudio zu besuchen.

Vereine prägen und bereichern unser Leben. Man sollte ihre Existenz aber nicht selbstverständlich hinnehmen. Das örtliche Vereinsleben kann zum Beispiel durch massive demographische Veränderungen gefährdet werden. Wenn nach dem letzten praktischen Arzt, dem Lebensmittelladen, dem Gasthaus und der Poststation auch noch die Vereine dicht machen, ist ein Dorf so gut wie tot. Umgekehrt kann das Vereinsleben gerade in Krisensituationen neue Blüten treiben. Bürgerbusse,

Nachbarschaftshilfen oder Dorfläden zeigen eindrucksvoll, dass Vereine zum neuen Halt eines Gemeinwesens werden können, wenn beispielsweise die öffentliche Nahversorgung wegbricht.

Man muss sich klar machen, dass Vereine zu den wichtigsten Innovationen moderner Gesellschaften gehören. Einem Reisenden wie dem französischen Adligen Alexis de Tocqueville, der in den jungen Staaten von Amerika 1831/1832 über das quirlige Vereinsleben staunte und in ihm die Grundlage der Demokratie erkannte, fiel dies gerade deshalb auf, weil er den direkten Vergleich mit den behäbigen feudalen Verhältnissen im alten Europa ziehen konnte, die die bürgerliche Selbstorganisation unterdrückten. Vereine waren und sind bis heute die wichtigsten Kristallisationskerne der Zivilgesellschaft. Im Gefolge der Revolutionen zum Ende des 18. Jahrhunderts wurden sie zu einer der vier tragenden Säulen der bürgerlichen Gesellschaft, neben dem Rechts- und Sozialstaat, dem privaten Unternehmertum und der bürgerlichen Kleinfamilie. Zwischen modernem Staatswesen und neuen Formen des Wirtschafts- und Privatlebens garantieren Vereine eine stabile Sphäre von politischer Öffentlichkeit und lokaler Gemeinschaft.

Wie wichtig Vereine für die Gestaltung moderner Gesellschaften sind, lässt sich daran erkennen, das nicht nur die Zivilgesellschaft, sondern auch Wirtschaft und Staat auf dem Vereinsleben aufbauen. Parteien und Gewerkschaften sind ihrem Ursprung nach nicht eingetragene Vereine. Es war der Deutsche Zollverein, in dem sich um Friedrich List Mitte des 19. Jahrhunderts die Streiter für einen wirtschaftlich und politisch vereinten Nationalstaat sammelten. Die im Bürgerlichen Gesetzbuch genannten Wirtschaftsvereine wie Aktiengesellschaften oder Gesellschaften mit beschränkter Haftung sind letztlich aus der gemeinsamen Wurzel des Vereinsrechts hervorgegangen.

#### Innovationskraft Verein

Auch wenn heute Vereine manchmal als behäbig und altbacken verspottet werden: Sie haben mit einer ungeheuer wirksamen Innovationskraft das gesellschaftliche Leben der letzten zweihundert Jahre gründlich umgekrempt. Und das ist bis heute so geblieben. »Soziale Innovationen«, definiert der Soziologe Wolfgang Zapf, »sind 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, Wolfgang: Über soziale Innovationen, in: Soziale Welt, H. 1-2 (1989), S. 170-183*).

All dies trifft auf Vereine zu. Vereine haben beispielsweise in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts in eine streng gegliederte, hierarchisch aufgebaute Gesellschaft eine Bresche geschlagen, sodass sich Adlige, Bürgertum und Arbeiterschaft schichtenübergreifend begegnen konnten (*Nathaus, Klaus: Organisierte Gesellschaft. Deutsche und britische Vereine im 19. und 20. Jahrhundert. Göttingen 2009, S. 105ff.*). Vereine waren und sind vielfach Ausdruck gelebter Demokratie. Sie haben eine Ökonomie gegenseitigen Vorteils und wechselseitiger Unterstützung geschaffen. In der Tat haben Vereine ihren innovativen Charakter mehr als einmal bewiesen. Sie bieten ein juristisches Gehäuse, in dem sich bis heute viele Ideen entwickeln und lebensfähig werden. Und sie sind höchst nachahmenswert. Die annähernd 600 000 Vereine in Deutschland heute sprechen für sich.

Freilich gibt es Vereine, die sich hermetisch abriegeln. Auch solche, die Offenheit und Toleranz bekämpfen, rassistische Positionen vertreten (*Roth, Roland: Die dunklen Seiten der Zivilgesellschaft. Grenzen einer zivilgesellschaftlichen Fundierung von Demokratie, in: Klein, Ansgar; Kern, Kristine; Geißel, Brigitte; Berger, Maria (Hg.): Zivilgesellschaft und Sozialkapital. Herausforderungen politischer und sozialer Integration. Wiesbaden 2004, S. 41-64*). Es gibt Vereine, deren Zweck sich überlebt hat. Die Vereinsform alleine garantiert noch keinen solidarischen, demokratischen Umgang miteinander. Manche Vereine besitzen Rituale, die einem verstaubt vorkommen, Entscheidungswege, die nur von oben nach unten verlaufen, Kommunikationsformen, die aus autoritären Ansagen bestehen und nicht das Gespräch unter Gleichen pflegen. Dennoch: Dass Vereine einen fruchtbaren Nährboden für demokratische und zivile Umgangsformen bilden, hat etwas mit ihrem Konstruktionsprinzip zu tun. Sie sind von Mitgliedern getragen, die gleiche Rechte haben. Sie sind auf neue Mitglieder angewiesen, wenn sie überleben wollen, und müssen daher offen sein. Sie stellen gemeinsame Güter her – die Ökonomie spricht von Clubgütern –, an denen alle Mitglieder teilhaben können. Und schließlich sind sie wichtige Bildungsorte, in denen die Übernahme von Verantwortung erlernt werden kann.

#### Die Stabilität des Vereinslebens

Bei all diesen Verdiensten verwundert es, dass es so wenig Literatur über das Vereinsleben gibt. Vornehmlich werden juristische Ratgeber veröffentlicht, die Auskunft geben, wie man eine Satzung verfasst, die Gemeinnützigkeit erlangt, eine Versammlung fristgerecht einberuft oder einen Vorstand korrekt wählt. Für die anderen genannten drei Säulen moderner Gesellschaften hingegen – Rechts- und Sozialstaat, privates Unternehmertum und bürgerliche Kleinfamilie – türmen sich die Bücherstapel. Allein die Literatur über strategische Führung und Management in privaten Wirtschaftsunternehmen füllt Bibliotheken. Politik- und Verwaltungswissenschaftler beleuchten alle Aspekte des Staatsaufbaus und der staatlichen

Steuerung, Ratgeber, wie man eine Ehe führt oder ein Kind erzieht, liegen in den Buchhandlungen aus. Warum macht man sich vergleichsweise wenige Gedanken über Vereine, über ihre Steuerung, Führung, organisatorische Aufstellung?

Die geringere öffentliche Aufmerksamkeit kann durchaus einer positiven Eigenschaft von Vereinen geschuldet sein: Man redet ja gerne erst über etwas, wenn es kritisch wird oder gar die Existenz auf dem Spiel steht. Zum Beispiel, weil die Insolvenzen von Unternehmen oder die Scheidungsraten von Ehen steigen. Ein Verein ist hingegen vergleichsweise langlebig. Welches Unternehmen kann heute schon auf hundert Jahre Geschichte, wie viele Sportvereine, oder gar auf eine dreihundertjährige Historie, wie manche Schützengilde, zurückblicken? Fünfzig Jahre sind für die meisten Wirtschaftsunternehmen schon ein beachtliches Alter. Man hat das Gefühl, dass man bei Vereinen nicht ständig etwas ändern muss, um das Überleben zu sichern. Die »schöpferische Zerstörung«, wie der österreichische Ökonom Joseph Schumpeter die kapitalistische Wirtschaftsweise charakterisierte, ist nicht das Markenzeichen des Vereinslebens. Vereine sind auch in unruhigen Zeiten recht stabil. Die neuere Sozialwissenschaft spricht von Resilienz. Vereine sind zählebig, weil sie auch mit geringen Ressourcen überleben können und nicht ständigem Konkurrenzdruck ausgesetzt sind. In der Zivilgesellschaft werden erfreulicherweise Fehler, die gemacht werden, nicht so gnadenlos bestraft wie im Marktgeschehen. Die Ziele der Vereine ändern sich nicht so schnell wie die Produktpaletten von Unternehmen, die sich der stets wandelnden Nachfrage anpassen müssen.

Krisenzeiten für Vereine?

Der Verein weist zweifellos eine Erfolgsgeschichte auf, die nun schon zweihundert Jahre anhält. Und doch, so versichert nicht nur die Wissenschaft, sondern sagen auch viele Aktive, die mit Herzblut ihrem Verein anhängen, mehren sich Anzeichen der Krise.

Nehmen wir noch einmal das oben genannte Tannenburg und versetzen uns in Ewald Otto, der vor etwa siebzig Jahren in der Gemeinde zur Welt kam und noch heute dort wohnt. Zählt er seine Vereinsmitgliedschaften zusammen, dann kommt er auf sage und schreibe zehn, weitere dreizehn Vereine fördert er durch jährliche Spenden. Darunter sind natürlich die Klassiker des Landlebens: der Sportverein, der Gesangsverein, der Feuerwehrverein, der Diakonieverein, das Rote Kreuz. Sein dreißig Jahre jüngerer Sohn Georg ist durchaus heimatverwurzelt, wohnt aber nun aus beruflichen Gründen in der Stadt und besitzt gerade noch die Hälfte der Mitgliedschaften. Den Traditionsvereinen gehört er nicht mehr an, dafür einer Kulturpolitischen Gesellschaft e. V., einer Akademie ländlicher Raum e. V., einem Verein für innovative Kulturarbeit und einem Verein, der ein Bürgerradio betreibt. Die Enkelin Marie kommt nur noch auf eine Mitgliedschaft im Reitverein, den sie wohl

bald verlassen wird, weil sie in ein Alter kommt, wo man in die Disco geht und Pferdeställe einfach uncool findet. Derzeit setzt sie bei ihren Sozialkontakten auf die große Facebookgemeinde oder informelle Cliques, die keine Rechtsform brauchen. Man kann aus dieser beispielhaften Generationenfolge einige Tendenzen herauslesen, die die Wissenschaft im Allgemeinen bestätigt. Große Vereine, Parteien und Gewerkschaften mit einem breiten, auf das gesamte Lebensumfeld bezogenen Engagement verlieren seit Jahren Mitglieder.

Die Zwecke, deretwegen man sich einem Verein anschließt, werden spezifischer. Es geht nicht mehr darum, dass man dabei sein muss, weil das ganze Dorf oder der Stadtteil Mitglied ist. Dieser Wandel des Selbstverständnisses von lokaler Gemeinschaft drückt sich in unterschiedlichen Interessen von Generationen aus. Die Mitgliedschaften der Großelterngeneration orientieren sich noch stark an den vorgefundenen Traditionen des Dorflebens, die der Elterngeneration sind schon auf spezielle Interessen ausgerichtet. Die Vereine, der diese Kohorte, also eine bestimmte Gruppe von Jahrgängen, angehört, sind kleiner, einige haben nicht einmal hundert Mitglieder. Sie sind aber durchaus schlagkräftig mit ihren besonderen Anliegen und in dem sozialen Umfeld, in dem sie agieren. Und sie schaffen Netzwerke, die oft ein aussichtsreiches professionelles Sprungbrett bieten. Diese Mitgliedschaften sind also nicht ganz uneigennützig.

#### Bedenkliche Entwicklungen

Professorin Annette Zimmer von der Universität Münster, die renommierteste Vereinsforscherin in Deutschland, hat die gesellschaftlichen Kräfte aufgelistet, die derzeit auf dem Vereinsleben lasten. Sie befürchtet eine Trendwende, die sich jetzt schon ankündigt. Die Dynamik neuer Vereinsgründungen lässt nach und die Mitgliederzahlen gehen zurück, vor allen bei den großen Vereinen (*Zimmer, Annette: Lokales Vereinswesen und bürgerschaftliches Engagement: Bestandsaufnahme, Herausforderungen, Perspektiven. Bundestagsdrucksache 17/10580 vom 23.08.2012, S. 583-586*).

Im Einzelnen macht sie für diese bedenkliche Entwicklung folgende Gründe verantwortlich:

:: Die **Arbeitswelt** hat sich rapide und tiefgreifend verändert. Mobil zu sein, also nicht mehr an dem Ort zu arbeiten, an dem auch die Familie wohnt und die lokalen Netzwerke existieren, denen man sich zugehörig fühlt, ist für viele Berufe unabdingbar geworden. Unternehmen sind in Zeiten der Globalisierung weniger standorttreu. Darunter leidet das Vereinsleben, das im Kern auf die verlässliche Verfügbarkeit von Menschengruppen zu festen Zeiten angewiesen ist. Um eine Fußballmannschaft zusammen zu bekommen, müssen eben elf erwachsene Männer oder Frauen auf dem Spielfeld stehen, hinzu kommt noch der Betreuungsstab.

Wenn sich Freizeit desynchronisiert, weil Schicht- und Wochenendarbeit oder häufige Geschäftsreisen keine Zeitfenster offenlassen, sind Vereinsmitglieder für gemeinsame Aktivitäten kaum mehr zu gewinnen.

:: Unter den Vereinen verschärft sich die **Konkurrenz**. Seit der Wiedervereinigung Deutschlands hat sich die Zahl der Vereine fast verdoppelt. Verantwortlich ist natürlich auch der große Nachholbedarf an Vereinsgründungen in den neuen Bundesländern, deren Kultur-, Bildungs- oder Sportangebote von Staatsbetrieben oder politischen Organisationen getragen wurden, die nach der Wende allesamt zusammenbrachen. Aber auch in den alten Bundesländern ging die Kurve nach oben. Mehr Vereine bedeutet auch, dass mehr Posten zu besetzen sind. Wenn die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme nicht mitwächst, kommt es notgedrungen zur Konkurrenz um die besten Köpfe. Viele Vereine leben gleichsam von der Hand in den Mund, nicht nur finanziell, sondern auch personell.

:: Um überleben zu können, mutieren Vereine zu **Dienstleistungsbetrieben**. Kulturvereine verwandeln sich in kommerzielle Eventagenturen, Sportvereine setzen auf Kursangebote und werden damit Fitnessstudios immer ähnlicher. Um die damit verbundenen Umstellungen in der eigenen Organisation zu bewältigen, müssen sie sich professionalisieren. Geselligkeit tritt in den Hintergrund, was zählt, sind effiziente Arbeitsabläufe und attraktive Leistungen. Das Prinzip der Reziprozität, also das gegenseitige Geben und Nehmen auf Augenhöhe, auf dem das Vereinsleben eigentlich beruht, wird selbst in der eigenen Mitgliedschaft durch ein Dienstleistungsverhalten verdrängt. Dahinter steckt kein böser Wille, sondern Zeitdruck. Die Eltern sind beide berufstätig, Omas und Opas fallen als Betreuung aus, weil sie andernorts leben. Da ist man froh, wenn das Kind für ein paar Stunden im Verein sicher aufgehoben ist. Also fährt man es schnell mal zum Training und holt es dann wieder ab, wenn die Übungsstunde vorüber ist. Um diese Bedürfnisse, oft genug widerstrebend, bedienen zu können, setzen Vereine notgedrungen auf schlankere Organisationen mit einem kleinen Kern hauptamtlicher Geschäftsstellen.

:: **Mitgliedsbeiträge** werden für die Finanzierungsbasis immer unwichtiger. Der Verein von heute ist ständig auf der Suche nach alternativen Einnahmequellen. Während Mitgliedsbeiträge eine verlässliche Größe darstellen, kann man dies von einmaligen Projektförderungen oder Sponsorengeldern nicht behaupten. Der sich ausbildende Finanzierungsmix bringt zwar neue Mittel in die Vereinskasse, ist aber Segen und Fluch zugleich, weil damit eine langfristige Finanzplanung immer unsicherer und die stete Suche nach weiteren Geldgebern unausweichlich wird. In der von Annette Zimmer und Birgit Frey im Auftrag der Robert Bosch Stiftung durchgeführten Befragung von Vereinsverantwortlichen in Münster und Halle wird für die nahe Zukunft vor allem der Rückgang öffentlicher Förderung befürchtet. Fast die Hälfte der Befragten schätzt das Problem zurückgehender Spendenbereitschaft als besonders gravierend ein (*Zimmer, Annette; Frey, Birgit:*

*Vereine ohne Vorstand? Kurzstudie zur Problematik der Besetzung ehrenamtlicher Vereinsvorstände in Deutschland, Studie im Auftrag der Robert Bosch Stiftung. Münster 2011 (Typoskript), S. 18; Wolf, André Christian; Zimmer, Annette: Besetzung ehrenamtlicher Vereinsvorstände – Vorstände verzweifelt gesucht, in: Verbands-Management, 3 (2010), S. 28–37).*

:: Der Verein als **Strukturmoment lokaler Vergemeinschaftung** gerät zunehmend ins Hintertreffen. Früher war das kommunale Gemeinschaftsleben fast ausschließlich von Vereinen geprägt. Die Kirchweihburschen, die Geselligkeits-, Schützen- und Traditionsvereine, die Feuerwehr usw. organisierten die wichtigen Feste, die dem Jahr seinen Rhythmus gaben. Kommerzielle Angebote machen ihnen nunmehr den Rang streitig. Der Marktdruck, dem sich Vereine ausgesetzt sehen, verschärft sich nicht nur durch konkurrierende Clubs, Diskotheken und Studios, sondern auch dadurch, dass Kommunen hauptamtliche Kultur- oder Tourismusbeauftragte beschäftigen, die teure Festivals auf die Beine stellen, um Städte und Gemeinden attraktiver zu machen. Gesellschaftliche Milieus, in denen Vereine ein fester Bestandteil waren, lösen sich auf. Ihre Bedeutung als Rekrutierungsfeld für Kommunalpolitik schwindet. Damit verlieren Vereine ihren politischen Einfluss und ihre traditionelle lokale Verwurzelung.

Zu den von Annette Zimmer aufgeführten Krisentendenzen des Vereinslebens lassen sich noch weitere hinzufügen:

:: **Staatliche Vorschriften:** Viele Vereine klagen über eine ausufernde staatliche Bürokratie. Gesetzliche Regelungen haben durchaus Sinn, sie sind nicht bösem Willen geschuldet. Meist sind sie die Folge der Verallgemeinerung einzelner Fälle, die, oft durch Medien öffentlich verstärkt, zu gesetzlich verbindlichen Vorschriften werden. Die meisten dieser Richtlinien wurden nicht durch bürger-schaftliche Aktivitäten ausgelöst, und doch bergen sie die Gefahr, Kollateral-schäden im Vereinsleben zu hinterlassen. So wird es für Vereinsvorstände – vor allem durch den wachsenden Druck vereinheitlichter EU-Vorschriften – immer schwieriger, zu unterscheiden, für welche Aktivitäten Steuern zu entrichten sind. Die Anliegen des Kinder- und Jugendschutzes bringen Anforderungen von polizeilichen Führungszeugnissen oder immer umfassendere Auflagen für Feste (Hygienevorschriften, »Komasaufen«, verschärfte TÜV-Prüfung für Kirchweihbäume und Festwagen etc.). All dies hat gute Gründe im Einzelnen, in der Summe entsteht an der Vereinsbasis der Eindruck, dass der Bogen staatlicher »Regelungswut« überspannt wird.



:: **Demographischer Wandel:** Viele Gemeinden sind schnell gewachsen, weil sie im Speckgürtel einer florierenden Stadt liegen und eine gute Verkehrsanbindung haben. Junge Familien ziehen zu. Sie wollen aus ihrem Heimatort mehr als eine Schlafstadt machen und deswegen erblüht hier das Vereinsleben. Anders sieht es in demographisch schwachen Regionen aus. Vereine gewinnen keinen Nachwuchs mehr, Vorstände suchen verzweifelt Nachfolger. Kommunen stehen unter Haushaltsaufsicht und können Vereine als freiwillige Leistung nicht mehr fördern. Paradoxe Weise kann demographischer Druck sogar zur Neugründung von Vereinen führen, etwa dann, wenn zwei Fußballclubs in einer Spielgemeinschaft kooperieren, weil sie ihre Mannschaften nicht mehr alleine stellen können. Dann heißt es: Aus zwei Vereinen mach drei.

:: Was Annette Zimmer über die negativen Auswirkungen des Wandels in der Arbeitswelt beschrieb, lässt sich auch auf **Schule und Studium** übertragen. Die Schule wird sich in den kommenden Jahrzehnten weiter massiv verändern: Sie wird zum Ganztagsbetrieb, die Schulwege werden länger, der Unterricht läuft immer mehr Gefahr, sich auf die Entwicklung der zentralen kognitiven Fähigkeiten zu beschränken. Außerschulisch organisierte Vereine an den jeweiligen Heimatorten, die von den Schulen immer weiter entfernt sind, leiden bereits heute darunter. Ähnliches gilt für die Anforderungen im Studium. Die neuen Bachelorstudiengänge haben volle Stundenpläne und lassen wenig Platz für weitere Aktivitäten. Zudem sind Studenten heute mobiler. Die Distanz zwischen Heimatgemeinde und Studienort wird größer.

#### Wandel im Vereinswesen – nichts Neues

Moderne Gesellschaften sind einer hohen Dynamik ausgesetzt. Dass auf sozialen Gebilden wie Vereinen, Familien, kleinen und großen Unternehmen Veränderungs- und Anpassungsdruck lastet, ist eher die Regel als die Ausnahme. Die Lebensverhältnisse, Bedürfnisse und Moden wechseln immer schneller. Historische Kontinuität ist kein Wert an sich. Kaninchen- und Geflügelzuchtvereine sind beispielsweise in einer Zeit gegründet worden, als noch nicht Supermärkte die Ortsränder beherrschten und man sich beim Metzger höchstens den Wurstaufschnitt, aber keinen Sonntagsbraten leisten konnte. Die ästhetische Qualität besonders farbenfroher Hühner oder die Größe des Belgischen Riesenrammlers interessiert heute nur noch eine kleine Fangemeinde. Fastfood und Gefriertruhen haben die Selbstversorgung verdrängt.



Manche Vereine sterben eines gleichsam natürlichen Todes, wie viele der im 19. Jahrhundert so dominanten Heimatschutzvereine. Oder, noch offensichtlicher, die Krieger- und Kameradschaftsvereine, die nach dem Deutsch-Französischen Krieg von 1870/71 aus dem Boden schossen. Auf manch alter Fotografie kann man große, schwarze Trauben von Männern sehen, die sich um das neu errichtete Bismarck-Denkmal scharen. Manchmal gelingt es, wie beim schon erwähnten VdK, Ziele und Angebote den Zeitläuften anzupassen und neue Mitglieder zu gewinnen. Auch mancher Heimatpflegeverein hat überlebt, weil er aktuelle Trends der historischen Rückbesinnung und Nostalgie nutzen konnte.

Es tauchen nämlich immer wieder gesellschaftliche Strömungen auf, die schon längst verschollen geglaubte Werte und Techniken an die Oberfläche spülen. So konnte man in den letzten Jahren eine Konjunktur von Selbstversorgerinitiativen erleben. Die Schrebergartenvereine haben durch Urban-Gardening Nachwuchs bekommen. Praktisch ausgestorbenes Handwerk kommt in kleinen, ehrenamtlich geführten Heimatmuseen wieder zu Ehren. In Bürgerhäusern wird eingemachtes Obst und Gemüse als besondere Leckerei der Landfrauenvereine angeboten. Dank der Slow-Food-Bewegung kommen alte Konservierungsmethoden wieder zu Ansehen.

Tatsache ist, dass die Zahl der Vereine steigt. 2011 existierten laut Vereinsstatistik 580 298 Vereine, das waren 35 597 mehr als 2008. Den in absoluten Zahlen größten Zuwachs verzeichneten der Sozial- (+ 6715) und der Freizeitbereich (+ 5175), relativ gesehen der Umwelt-, Natur- und Tierschutz bzw. der Kulturbereich (+ 8,92 bzw. + 8,03 Prozent; [www.npo-info.de/vereinsstatistik/2011](http://www.npo-info.de/vereinsstatistik/2011)).

Es fehlen noch genauere Untersuchungen darüber, wie dieses Wachstum im Einzelnen zu erklären ist. Manchmal kann es rein technische Gründe haben. Viele Sportclubs, die in hohen Ligen spielen, haben zum Beispiel Untervereine gegründet, um den Amateur- vom Profibereich abzugrenzen und das finanzielle Risiko zu verringern. Die Aktivitäten nahmen indes nicht zu. Auch die schon erwähnten Spielgemeinschaften tragen nicht zu einer Erweiterung des Vereinslebens bei. Nicht wenige Vereine werden wahrscheinlich als Karteileichen im Registergericht geführt.

Und dennoch: Es gibt genügend gute Beispiele, die das Ansteigen der Vereinszahlen belegen. So scheint die Zahl der Vereine, die sich Bildungs- und Erziehungszielen verschrieben haben, in den letzten Jahren schnell zu wachsen. Möglicherweise haben der PISA-Schock und der starke Ausbau von vorschulischen Betreuungseinrichtungen zu Neugründungen von freien Schulen und Kindergärten angeregt, aber auch die schwierige Ressourcenlage im Bildungsbereich

scheint eine wichtige Ursache zu sein. Etwa 60 Prozent aller Vereine in diesem Bereich sind Fördervereine (*Krimmer, Holger; Priemer, Jana: ZiviZ-Survey 2012. Zivilgesellschaft verstehen. Berlin 2013, S. 24f. Im Folgenden zitiert als ZiviZ 2012*). Insgesamt verweisen 74 600 Vereine der 580 000 eingetragenen Vereine in ihrem Namen wie Freundeskreis oder Unterstützerkreis auf ihren fördernden Zweck, 39 000 davon allein im schulischen Bereich (*ZiviZ 2012, S. 30*).

Ein weiteres Wachstumfeld bot in den letzten Jahren der Umweltschutz. Der größte deutsche Naturschutzverband, der BUND, 1975 von einer Handvoll prominenter Wissenschaftler, Naturfilmer und Aktivisten gegründet, hat derzeit fast eine halbe Million Mitglieder. Hierin spiegelt sich das gestiegene Umweltbewusstsein breiter Bevölkerungskreise. Auch kulturelle Interessen gewinnen an Bedeutung. Die Wiederbelebung der alten Burgruine der oben erwähnten Mustergemeinde Tannenburg ist nur ein Beispiel unter vielen. In den letzten Jahrzehnten sind vor allem in den Umlandgemeinden größerer Städte Laienspielgruppen und ehrenamtlich getragene Festivals entstanden, die die Lebensqualität und das touristische Angebot verbessern. Funktionen, die früher Heimatpflegevereine übernahmen, werden von derartigen Kulturinitiativen zu neuem Leben erweckt. Ein weiterer Wachstumsschub wurde durch die Identifizierung neuer gesellschaftlicher Probleme ausgelöst. So entstanden in den letzten Jahrzehnten flächendeckend in der Bundesrepublik Hospizgruppen, AIDS-Hilfen oder Tafelprojekte. Zudem gründeten sich, analog zum Bildungsbereich, viele Fördervereine, die sozialen und kulturellen Einrichtungen unter die Arme greifen. Sie lindern die schwierigen finanziellen Bedingungen, denen Opernhäuser, Galerien oder offene Jugendtreffs heutzutage ausgesetzt sind. Auch bei Kirchengemeinden und im Feld international tätiger Gruppen spielen Fördervereine eine zunehmend wichtige Rolle.

#### Neue Attraktivität des Engagements

Krisen können Chancen sein: Nach dem Zweiten Weltkrieg fusionierten Männergesangsvereine mit Frauenchören, Turnvereine überlebten nur durch eine schleichende »Feminisierung« und Konzentration auf die Kinder- und Jugendarbeit. Freiwillige Feuerwehren konnten dem demographischen Wandel mancherorts nur durch Frauenfeuerwehren begegnen. Bei der Freiwilligen Feuerwehr waren 2009 71 000 Frauen engagiert, das sind 7 Prozent. In der Jugendfeuerwehr ist hingegen schon jedes vierte Mitglied weiblich (*Joeres, Annika: Heldinnen im Einsatz, in: Emma März/April 2009, S. 40*). Die neue Geschlechtermischung hat dem Ehrenamt gut getan, obwohl sie aus der Not geboren war.

Zudem setzen nicht nur widerstrebende gesellschaftliche Entwicklungen dem Vereinsleben zu. Es gibt ebenso entgegengesetzte Trends, die es beflügeln:

:: Hierzu gehört die Lust, sein eigenes Lebensumfeld mitzugestalten. Dieses Bedürfnis mag auch einer Abwehrhaltung geschuldet sein, die der Globalisierung mit ihren immer weiter ausgreifenden und schnelleren internationalen Verbindungen ohnmächtig gegenübersteht und sich deshalb auf jenen Lebensbereich besinnt, in dem das Individuum Einfluss nehmen kann. Es geht dabei um die **Erfahrung der Selbstwirksamkeit**. Wenn man etwas anstößt, möchte man sehen, wohin die Kugel rollt. Wer ein Samenkorn sät, möchte sein weiteres Gedeihen beobachten. Das geht nur dort, wo man Ursachen von Handlungen und ihre Wirkungen noch überblicken kann.

In den Interviews mit Vorständen, die im Projekt »Engagement braucht Leadership« befragt wurden, wird dies sehr oft als Motiv für das Engagement im eigenen Verein angeführt.

Hier eine Stimme von vielen:

*»Ich habe beruflich einen anspruchsvollen Job, aber ich fühle mich nicht ausgelastet. Im Verein kann ich meine Talente einsetzen, da kann ich etwas gestalten und bewegen. Ich arbeite in einem Konzern. Da ist das alles sehr starr. Da sind nicht diese Selbstverwirklichung und diese Individualität gefragt. Dass man sich selbst anerkennt und die Anerkennung nicht nur von anderen kommt, das ist für mich wichtig. Dass man selbst stolz auf sich ist, das gebe ich zu. Als Vorstand kann ich selber etwas gestalten und selber etwas entscheiden. Man baut da etwas auf. Man hat dann plötzlich den Erfolg und man findet das toll. Das Engagement ist nicht ganz uneigennützig, weil man es ja aus irgendeinem persönlichen Grund macht.«*

In diesem Interviewausschnitt finden sich noch andere Motive, die Ansporn für ein Ehrenamt geben. Neben der erwähnten Erfahrung der Selbstwirksamkeit spielt das Verhältnis von Erwerbsarbeit und freiwilligem Engagement eine bedeutende Rolle. Im Job muss man mit Hierarchien leben, die in großen Organisationen unvermeidlich sind. Auch wenn man eine hohe Stellung innehat, ist die Unterordnung unter Sachzwänge unvermeidlich. Im freiwilligen Engagement verdient man zwar nichts, aber es schafft die Befriedigung, diejenigen Ziele zu verfolgen, die einem am Herzen liegen.

:: **Work-Life-Balance** ist zu einer viel strapazierten Vokabel geworden. Meist wird sie in Bezug auf familienpolitische Ziele angeführt, aber sie umfasst auch freiwilliges Engagement. Menschen suchen nach einem Gleichgewicht von Arbeit und Muße, Familienzeit und bürgerschaftlichem Engagement. Die Wertehierarchie in einer von Erwerbsarbeit geprägten Gesellschaft, die sich fast ausschließlich an beruflichem Erfolg und Karrierechancen misst, scheint der Vergangenheit anzugehören. Beschäftigte suchen Ausgleich und Ergänzung zu ihren professionellen Herausforderungen.

Beruf und bürgerschaftliches Engagement müssen kein Gegensatz sein. Dies haben mittlerweile auch fortschrittliche Unternehmen erkannt und bieten ihren Angestellten beispielsweise die Möglichkeit, an Caring Days teilzunehmen, in denen einzelne Teams oder ganze Belegschaften einen Tag Projekte in Kindergärten, Schulen oder Altenheimen umsetzen. Führungskräfte hospitieren für eine Woche in Obdachlosen- oder Drogenhilfeeinrichtungen. Unternehmen fördern dies, weil sie sich einen Kompetenztransfer erhoffen, Teambuilding anstoßen wollen oder möchten, dass ihre Mitarbeiter sich als »gute Bürger« in die Gestaltung ihres eigenen sozialen Umfeldes einmischen.

Die Ideen und Formate des sogenannten Corporate Volunteering (also des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen) kamen ursprünglich aus den USA und Großbritannien und werden dort schon seit vielen Jahren auf sehr hohem professionellem Niveau weiter ausgearbeitet. 70 Prozent der hundert umsatzstärksten Aktiengesellschaften in England bieten für ihre Belegschaft entsprechende Programme. In den letzten Jahren bemühen sich Freiwilligenagenturen und Unternehmen darum, das Engagement nachhaltig zu machen ([www.volunteering.org.uk](http://www.volunteering.org.uk)). Teilnehmende erhalten zum Beispiel nach dem Einsatztag über das Intranet ihrer Firma einen Onlinefragebogen, in dem auch vermerkt wird, ob man sich ein längerfristiges ehrenamtliches Engagement vorstellen könnte. Besonders gesucht sind Boardmembers, also Mitglieder für den Vereinsvorstand. Über Jahre wurden auf diese Weise vor allem externe Finanzvorstände aus Unternehmen an soziale Initiativen und Einrichtungen vermittelt. Hierzulande ist das noch Neuland.

:: Wer eine große Buchhandlung betritt, wird dort stapelweise Ratgeberliteratur entdecken. **Sinnsuche**, die dem eigenen Leben eine Richtung geben soll, hat Konjunktur. Immer weniger können vorgefertigte gesellschaftliche Schablonen überzeugen, jeder Mensch will und muss seinen eigenen Weg finden. Dabei hilft eine große Schar von Fachleuten, etwa aus der Glücksforschung, die in den letzten Jahren immens an Bedeutung gewonnen hat: Einer ihrer prominentesten Vertreter, der Schweizer Ökonom Bruno Frey, bringt auf den Punkt, was viele Experten immer wieder predigen: Wirtschaftliches Wachstum werde zwar als sinnerfüllender Wert propagiert, aber immer mehr Menschen sähen das anders, und das zu Recht. An einen Ferrari habe man sich schnell gewöhnt, dann müsse wieder etwas Neues her. Materieller Wohlstand mache nicht auf Dauer glücklich, sondern habe sich schnell verbraucht. Freundschaften oder soziale Netzwerke, wie sie etwa Vereine bieten, seien hingegen eine nicht versiegende Quelle des Sinns und der Freude (*Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ)*, 23.12.2008: »Ein Ferrari macht nicht lange glücklich«. Interview mit Bruno Frey, *www.faz.net* [13.12.2013]). Zudem wollen Menschen ihr ökonomisches Gebaren nicht nur an Wettbewerb, Tausch und Kauf ausrichten. Schenken, so der Erfolgsautor Stefan Klein (*Klein, Stefan: Der Sinn des Gebens, Frankfurt am Main 2010*), erzeuge ein »Glück des Gebens«, wodurch sich auch andere Menschen aufgefordert fühlten, sich altruistisch zu verhalten, und aus Fremden Gleichgesinnte würden. Selbstlosigkeit ist also nicht naiv, sondern sucht nach Verbündeten. Dafür bietet der Verein eine hervorragende Plattform.

:: **Neue Heimat:** Mit steigender Mobilität in unserer Gesellschaft wächst, gleichsam als Ausgleich, das Bedürfnis nach Beheimatung. Die Münchener Freiwilligenagentur Tatendrang konstatiert zum Beispiel ein enormes Interesse an freiwilligem Engagement von Neubürgerinnen und -bürgern, die aus beruflichen Gründen ihren Wohnsitz in die bayerische Landeshauptstadt verlegen. Vereine sind häufig der erste Ankerplatz, um heimisch zu werden, nette Menschen kennenzulernen, das Freizeitleben zu gestalten. In vielen Umlandgemeinden großer Städte zeigt sich ein erstaunliches Wachstum von Vereinen, die Laientheaterfestspiele oder Musikfestivals organisieren, einen heruntergekommenen Stadel zur Galerie ausbauen, ein geschlossenes Wirtshaus zum Bürgertreff umfunktionieren oder anderem altem Gemäuer neues Leben einhauchen. Sie verleihen ihren Gemeinden, die seit den 1960er Jahren ein rasantes Siedlungswachstum erlebten, aber über lange Jahre nur als gesichtslose Schlafstätten und private Rückzugsräume dienten, eine unverwechselbare kulturelle Identität.





## 3

## Beginn des Programms

»Engagement braucht Leadership«:  
Recherche, Bedarfserhebung,  
Sensibilisierung für das Anliegen*Aufgabenstellung*

Wie erwähnt, sollten in einer **ersten, etwa neun Monate dauernden Phase** des Programms »Engagement braucht Leadership«

:: interessierte Vereine **recherchiert**,

:: **Unterstützer** gewonnen,

:: durch **Befragungen** der Bedarf bei den Vereinen ermittelt und

:: die zur Mitarbeit gewonnenen Vereine für das Thema Vorstandsarbeit **sensibilisiert** werden.

*Recherche*

Das Modellprogramm beschränkte sich auf Vereine, die sich durch wenig oder kein angestelltes Personal und hohes bürgerschaftliches Engagement, vor allem in der Führungsebene, auszeichnen. Wo ein starkes hauptamtliches Management vorhanden ist, kann man sich meist selbst behelfen oder Beratungsleistungen einkaufen. Zudem sollten die am Programm beteiligten Vereine gemeinnützige Zwecke verfolgen und lokal gut verankert sein. Damit war gewährleistet, dass Organisationen unterstützt werden, die die Zivilgesellschaft prägen. Die juristische Form »Verein« alleine garantiert dies als Merkmal nicht.

Eine weitere Vorgabe betraf die Verschiedenheit. Um sich deutlich von der Unterstützungsarbeit der Verbände abzusetzen, wollte »Engagement braucht Leadership« Vereine mit unterschiedlichen Zielsetzungen und Mitgliedschaften erreichen und miteinander ins Gespräch bringen. Gerade von der Begegnung über Spartengrenzen hinweg erhoffte man sich neue Synergien.

Die beteiligten Freiwilligenagenturen hatten kein Problem, derartige Vereine vor Ort ausfindig zu machen und für die Mitarbeit zu gewinnen. Schon vor Programmbeginn unterhielten sie sporadische oder dauerhafte Beziehungen zu Vereinen durch gemeinsame Projekte oder die Vermittlung von Freiwilligen. Darüber hinaus stellten die Kommunen bereitwillig Adressen zur Verfügung. Viele Städte und Gemeinden haben zum Teil im Internet öffentlich verfügbare Datenbanken. Schließlich halfen Stadtsporthilfe, Selbsthilfekontaktstellen oder Wohlfahrtsverbände, die selbst einen Zusammenschluss von Vereinen vertreten, bei der Adressrecherche.

In Tageszeitungen erschienen Artikel, die das Programm öffentlich bekanntmachten und Interessierte aufforderten, sich zu melden.

Möglichkeiten der Kontaktaufnahme waren ausreichend vorhanden. Problematisch war indes, das rechte Maß zu finden. In Bremen begrenzte man die Anzahl der angesprochenen Vereine. Es sollten keine unerfüllbaren Erwartungen geweckt werden. Gerade am Beginn des Programms »Engagement braucht Leadership« ging es darum, Methoden auszuprobieren, die noch keine Serienreife haben. Die Freiwilligenagenturen mussten erst das notwendige Rüstzeug erwerben, Fortbildungen entwickeln und Beratungsansätze erproben. Dieses aufwendige Prozedere sollte erst einmal mit wenigen Vereinen durchgespielt werden. Wenn eine gewisse Sicherheit erreicht ist, so die Idee, lässt sich das Programm ausweiten.

Durch Fragebogenaktionen und große, stadtweite Veranstaltungen konnten einmalig weit über hundert Vereine an jedem Standort erreicht werden. Schließlich waren an jedem Standort etwa zwanzig bis dreißig Vereine beteiligt, mit denen die Freiwilligenagenturen kontinuierlich über die Programmlaufzeit zusammenarbeiteten.

Die Bandbreite war, wie erwähnt, sehr umfassend. Kritisch bleibt anzumerken, dass Migrantenorganisationen nicht gewonnen werden konnten. Offenbar benötigt man hier noch andere Türöffner als Anschreiben und Zeitungsartikel. Im Folgeprojekt muss dies sicher berücksichtigt werden.

#### *Unterstützer gewinnen: Steuerungsgruppe*

An jedem Standort sollten Steuerungskreise das Programm begleiten. Die ersten gemeinsamen Sitzungen erbrachten nützliche Hinweise und Kontakte. Die Gremien dauerhaft zu beteiligen funktionierte aber nur zum Teil, denn die vielbeschäftigten Expertinnen und Experten waren zwar interessiert, aber kaum auf gemeinsame Termine festzulegen. In Bremen hat man sich dafür entschieden, die Mitglieder der Steuerungsgruppe von Fall zu Fall einzuschalten, wenn deren Wissen oder Beziehungen benötigt wurden. Für die lokale Verankerung des Programms waren die Mitglieder der Steuerungsgruppen aus Kommunen, Fachverbänden, Seniorenvertretungen, Volkshochschulen usw. sehr hilfreich. Wirtschaftsunternehmen und Kammern wurden zwar angesprochen, reagierten aber zurückhaltend. Nur in Bremen konnte ein Vertreter der örtlichen Sparkasse gewonnen werden.

Die Verbände von Anfang an einzubinden war ein wichtiges Signal, um deutlich zu machen, dass das Programm »Engagement braucht Leadership« nicht als Konkurrenz, sondern als Ergänzung angelegt ist.



### *Öffentlichkeitsarbeit*

Um das Programm nicht mit Erwartungen zu überfrachten, entschied sich die Robert Bosch Stiftung für eine zurückhaltende Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Den Standorten wurden ein Flyer und entsprechende Textbausteine für die lokale Werbung zur Verfügung gestellt. Wichtige Dokumente wurden im Internetauftritt der Robert Bosch Stiftung veröffentlicht. Jeder Standort hatte große Spielräume, das Programm mit eigenen Mitteln und in eigenen Worten bekanntzumachen. Eine Reihe von Zeitungsartikeln und Radiobeiträgen sorgte für die lokale Verbreitung. Bewährt haben sich Formate, die die Vorstellung des Programms mit einem persönlichen Porträt oder Interview eines Vereinsvorstandes verknüpfen. Die hier vorgestellten Porträts aus Bremen (siehe S. 90, 133, 147) veranschaulichen dies beispielhaft.

Auch die überregionale Aufmerksamkeit wuchs spürbar an. Zum einen vermutlich deshalb, weil auf ein Problem hingewiesen wurde, das auf der Tagesordnung der Engagementpolitik stehen müsste, aber bislang ein Schattendasein fristete. Zum anderen wurde die Fachöffentlichkeit durch den weit verbreiteten elektronischen Newsletter des Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement – während der Programmlaufzeit erschienen drei Ausgaben zum Schwerpunkt Vereinsarbeit – über »Engagement braucht Leadership« informiert.

### *Befragungen*

Zentraler Auftrag der ersten Phase war die Erkundung der Befindlichkeiten und Wünsche der lokalen Vereine. Stellt »Engagement braucht Leadership« die richtigen Fragen? Wie vielschichtig und tiefgreifend sind Probleme der Vorstandsarbeit und Vorstandsgewinnung? Welche Erfahrungen gibt es, sich dieser Herausforderung erfolgreich zu stellen? Die Freiwilligenagenturen in Mülheim an der Ruhr und Halle wandten sich mit einer schriftlichen Befragung an die Vereine. Der Rücklauf war mit einem Drittel bzw. der Hälfte der ausgesandten Fragebögen beachtlich. Um die hundert Antworten konnten jeweils ausgewertet werden.

Bremen setzte auf leitfadengestützte Interviews mit ausgesuchten Expertinnen und Experten. In Halle wurden ergänzend Telefoninterviews mit lokalen Schlüsselfiguren des Vereinswesens geführt. Trotz der verschiedenen Zugangswege stimmte der inhaltliche Ertrag der Recherchen weitgehend überein. Größere Widersprüche blieben aus. Allerdings wurden regionale »Spezialitäten« sichtbar, wie etwa, dass sich die Hallenser Vereine fast alle kurz nach der Wende 1989 gegründet hatten und gemeinsam »in die Jahre gekommen« sind.

### *Sensibilisierung*

Parallel zu den Befragungen wurden Auftaktveranstaltungen geplant und durchgeführt. Sie erfreuten sich regen Zuspruchs. An jedem Standort kamen um die hundert Vereinsvertreterinnen und -vertreter zusammen.

Die Veranstaltungen sollten das Programm vorstellen, das Interesse der Vereine erkunden und sie für eine dauerhafte Mitarbeit gewinnen. Darüber hinaus boten sie Gelegenheit, die durch die Befragungen zutage geförderten Erkenntnisse zu vertiefen.



### Vereine öffnen und demokratisieren

#### Methode 1: Worldcafé

Bewährt hat sich die Methode des Worldcafés, die gleichermaßen Raum für Ideenentwicklung und Diskussion bietet. Sie eignet sich besonders gut, fremde Menschen ins Gespräch zu bringen, ohne Berührungsängste, wie in der lockeren Atmosphäre eines Kaffeehauses. Im Mittelpunkt stehen nicht verbindliche Ergebnisse, sondern Meinungen und Thesen, die in etwa 20- bis 30-minütigen Tischrunden ohne große Schwellenängste diskutiert und weitergesponnen werden können.

Kern des Worldcafés sind Thementische mit vorher festgelegten Fragestellungen. Eine Gastgeberin oder ein Gastgeber moderiert die Runden. Die Gäste können ihnen wichtige Gesichtspunkte auf Papiertischdecken schreiben, die später im Plenum dargestellt werden. Danach wechseln die »Gäste« an einen der weiteren Thementische.

In Bremen fand das Worldcafé an einem Wochentag ab 18.30 Uhr statt und dauerte drei Stunden. Wie in einem Kaffeehaus standen Imbiss und Getränke bereit. Überhaupt wurde, etwa bei der Raumwahl und -dekoration, auf eine stimmige Atmosphäre geachtet. In den Rückmeldungen wurde dies besonders positiv vermerkt. Vereinsvertreterinnen und -vertreter spürten die entgegengebrachte Wertschätzung.

Nach einer Einführung in die Fragestellung und die Absichten des Programms »Engagement braucht Leadership« wurden an fünf Tischen folgende Themen behandelt:

- :: Was sind Ihre aktuellen Herausforderungen in der Vorstandsarbeit?
- :: Woraus besteht Ihre Vorstandsarbeit? Bitte zeichnen Sie die jeweiligen Arbeitsanteile als Kuchendiagramm.
- :: Vorstandsmitglieder gewinnen: Womit sind/waren Sie erfolgreich?  
Was klappt weniger gut?

:: Hier ist der Tisch, um sich über »Tipps« auszutauschen, die einen Vorstand zum Scheitern bringen könnten.

:: Welches Angebot könnte Sie in Ihrer Vorstandsarbeit unterstützen?

Die Gäste hatten die Möglichkeit, drei der fünf Thementische zu besuchen. Jeder Thementisch sollte maximal zwölf Personen umfassen. Freilich lassen sich auch parallele Tische mit gleicher Themenstellung organisieren, um den Kreis der Teilnehmer zu erweitern.

Nach den Diskussionsrunden konnten nach einer Pause in einem »gallery walk« die ausgehängten, auf den Papiertischtüchern aufgezeichneten Meinungen und Kommentare begutachtet werden. Die Tischgastgeberinnen und -gastgeber fassten die Ergebnisse im Plenum kurz zusammen. In einem »Schlussgetümmel« gaben einzelne Teilnehmende ihren Eindruck des Abends wieder. Zum Ende der Veranstaltung stellten Mitarbeiterinnen der Freiwilligenagentur die nächsten Arbeitsschritte vor. Am Ausgang bestand schließlich die Möglichkeit, bisher »ungesagte Gedanken« aufzuzeichnen.

Alle Teilnehmenden erhielten zwei Wochen später ein Protokoll der Veranstaltung zugesandt, zugleich wurde auf fortführende Programmaktivitäten hingewiesen.

#### Erste Befunde

Die Befragungen, Veranstaltungen und Expertengespräche in Bremen, Halle und Mülheim an der Ruhr zeigten sehr eindrucksvoll, dass Vorstandsarbeit und Vorstandsbesetzung ein wichtiges Anliegen der Vereine ist, aber bislang noch nicht so recht angepackt wurde.

#### *Problemanzeigen*

:: Ungefähr zwei Drittel aller Befragten an den Modellstandorten gaben Schwierigkeiten bei der Vorstandsbesetzung an.

:: Die Ämter des ersten und zweiten Vorsitzenden zu besetzen stellt Vereine vor besondere Herausforderungen. Kandidatinnen und Kandidaten für Ämter mit begrenzten Aufgabenbeschreibungen können leichter gefunden werden.

:: Das Thema der Vorstandsbesetzung wird selten systematisch angegangen. Der Vereinsalltag bietet meist zu wenig Raum für die Reflexion tiefer liegender Probleme und für vorausschauendes Handeln. Schwierigkeiten der Vorstandsarbeit und -besetzung werden zu spät erkannt oder auf die lange Bank geschoben.

:: Die Gründe für die Ablehnung eines Vorstandspostens sind komplex. »Zeitmangel«, »zu umfangreiche Aufgaben« und »die Angst vor zu viel Verantwortung« werden am häufigsten angeführt.

- :: Für viele Vereine ist es schwer, Jugendliche und junge Erwachsene für ein Ehrenamt zu gewinnen. Immer wieder wird darauf hingewiesen, dass hohe Mobilitäts- und Berufsanforderungen die Ausübung von Vorstandsämtern behindern.
- :: Die »älteren Vorstandsmitglieder« sind nicht immer bereit, auf Ideen Jüngerer einzugehen oder Aufgaben rechtzeitig abzugeben. Das erschwert die Nachwuchsarbeit.
- :: Nur zu einem geringen Teil werden Vorstandsämter extern besetzt. Die interne Talentsuche in den Vereinen wird deutlich bevorzugt.

#### *Ansätze für Lösungsstrategien*

In der Erkundungsphase wurden nicht nur Schwierigkeiten, sondern auch viele positive Ansatzpunkte erkennbar, an denen Lösungsstrategien anknüpfen können:

- :: Motive für die Ausübung eines Vorstandspostens sind vor allem »Freude und Spaß an der Aufgabe«, »die Zusammenarbeit mit Menschen« und die »Möglichkeiten der Gestaltung des eigenen Lebensumfeldes«. Man möchte sich für den eigenen Stadtteil oder andere Menschen einsetzen. Durch ehrenamtliche Tätigkeit können persönliche Fähigkeiten erprobt und eigene Ideen umgesetzt werden. Die Anerkennung für geleistete Arbeit sowie das Gefühl, auch im Ruhestand, nach jahrelanger Berufstätigkeit, noch gebraucht zu werden, sind weitere Beweggründe.
- :: Viele Vorstände finden, dass bei allen frustrierenden Erfahrungen das Positive bei weitem überwiegt. Allerdings werden die Vorzüge nicht genug herausgestrichen. Oft herrscht in der Öffentlichkeit ein eher »freudloses Bild« von Vorstandstätigkeiten vor, das mit der Realität nicht übereinstimmt.
- :: Hat sich jemand zur Übernahme eines Vorstandspostens entschlossen, gehen Amtsübernahme und die nachfolgende Ausübung eines Vorstandspostens meist ohne größere Schwierigkeiten vonstatten.
- :: Durch gute Beispiele wird sichtbar, dass sich Kompetenzen und Erfahrungen alteingesessener Vorstände und das Know-how und die Ideen »Neuer« gewinnbringend ergänzen können. Wer die Verantwortungsübergabe rechtzeitig einfädelt, zum Beispiel durch Patenschaften, hat weniger Probleme.
- :: Bei der Gewinnung von Vorstandsmitgliedern verspricht die persönliche Ansprache, verbunden mit einer transparenten Darstellung des zukünftigen Aufgabengebietes, immer noch den größten Erfolg.
- :: Neue Medien genießen in vielen Vereinen noch keine große Aufmerksamkeit. Einzelne Vereine berichteten über überraschend positive Erfahrungen mit gelungenen Internetauftritten und Web 2.0-Anwendungen.
- :: Zusammenhalt und ein gutes »Betriebsklima« sind maßgeblich dafür verantwortlich, ob Vorstandsarbeit funktioniert oder nicht. Wichtig sind zudem die Identifikation mit den Vereinszielen und ein kooperatives und wertschätzendes Klima im Vorstand.

- :: Je größer die Bereitschaft zum Engagement in allen Gliederungen des Vereins ausgeprägt ist, desto wahrscheinlicher bietet die Vorstandsbesetzung keinerlei Schwierigkeiten.
- :: Freiwilliges Engagement im Verein ist nach wie vor wichtig und wird nachgefragt. Vereine sind kein Auslaufmodell.

#### Infrastrukturen des bürgerschaftlichen Engagements

Zentral für das Programm »Engagement braucht Leadership« ist die unterstützende Rolle der Infrastrukturen des bürgerschaftlichen Engagements. Die erste Phase bot den Freiwilligenagenturen Raum, sich über ihr Verhältnis zum lokalen Vereinswesen Gedanken zu machen. Für alle Einrichtungen war nach kurzer Zeit klar: Die Unterstützung des lokalen Vereinswesens muss eine Kernaufgabe werden. Aber sie ist es noch nicht. Diese Diskrepanz ist kein Zufall, sondern gründet in der historischen Entwicklung von Freiwilligenagenturen in Deutschland.

Nach dem ersten Gründungsboom in den 1990er Jahren verstanden sich die jungen Freiwilligenagenturen häufig als Sachwalter des »Neuen Ehrenamts« (*Beher, Karin; Liebig, Reinhard; Rauschenbach, Thomas: Strukturwandel des Ehrenamts. Gemeinwohlorientierung im Modernisierungsprozess. Weinheim und München 2000, S. 259ff.*). Das Adjektiv »neu« sollte dem etwas verstaubten Image des Ehrenamtes zu frischem Schwung verhelfen. Zum anderen sollte es signalisieren, dass sich Freiwilligenagenturen nicht als Konkurrenz, sondern als Ergänzung zu klassischen Vereinen, Kirchengemeinden und Verbänden verstanden, weil sie andere Interessentengruppen ansprachen. Werte wie Selbstbestimmung, Eigensinn, Mitgestaltung und projektförmige Begrenzung des Engagements schienen auf Traditionen der Pflichtübernahme, des Helfens und der langfristigen Bindung zu treffen. Entsprechend gab es die »neuen« und die »alten« Ehrenamtlichen.

Sicher braucht es von Zeit zu Zeit einen kräftigen Impuls, um sich von Traditionen abzustoßen und Erneuerungsprozesse auszulösen. Doch wenn die Kluft zwischen sogenanntem neuen und klassischen Ehrenamt jemals wirklich vorhanden war, so muss man heute feststellen: Sie war wohl übertrieben groß dargestellt. Moderne, selbstbewusste Ehrenamtliche finden sich überall: In Vereinen, Freiwilligenagenturen, offenen Initiativen oder Kirchengemeinden. Umgekehrt schienen die kurzfristige Bindung und das projektförmige Engagement gar nicht auf dem Vormarsch, wie leichthin behauptet wurde. Durch empirische Untersuchungen ließ sich dieser Trend jedenfalls nicht nachweisen. Dennoch hatte diese Übertreibung auch ihr Gutes. Sie war Ansporn für viele traditionelle Träger zu überprüfen, ob ihre Methoden der Anerkennung, Begleitung und Gewinnung von Ehrenamtlichen noch auf der Höhe der Zeit waren. Moderne Instrumente des Freiwilligenmanagements hielten Einzug.

Heute spielen diese Abgrenzungen kaum eine Rolle. Nach den Auswertungen von ZiviZ nutzt etwa ein Drittel der Vereine mit dreiunddreißig und mehr Engagierten Infrastrukturen des bürgerschaftlichen Engagements wie Freiwilligenzentren oder Mehrgenerationenhäuser. Die Zusammenarbeit ist also schon ein Stück Alltag geworden (*Vortrag Holger Krimmer: ZiviZ-Survey: Erste Ergebnisse, Deutscher Stiftungstag 2013, Düsseldorf, am Tag der Stiftungen, 16. Juni 2013*). Allerdings ist die Nutzung und Beratung durch Infrastrukturen des bürgerschaftlichen Engagements bei kleinen, rein ehrenamtlich geführten und an Ressourcen armen Vereinen am geringsten. Sie aber müssten eigentlich den größten Bedarf haben.

Freiwilligenagenturen geht es darum, Menschen die Vielfalt der Engagementmöglichkeiten aufzuzeigen. Ihr Anliegen ist es, Bürgerengagement und Bürgerbeteiligung anzuregen, zu fördern, zu koordinieren und zu vernetzen (*Röbke, Thomas; Jakob, Gisela: Gutachten: Engagementförderung als Infrastrukturförderung, in: Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (Hg.): Nationales Forum für Engagement und Partizipation, Bd. 3. Berlin 2010, S. 117-133*). Was das Verhältnis der Freiwilligenagenturen zum lokalen Vereinswesen betrifft, zielte das Programm »Engagement braucht Leadership« vor allem auf drei Aufgabenbereiche:

- :: Die **Beratung und Vermittlung von Menschen, die ein Vorstandsamt übernehmen wollen**. Dieses Angebot spielt im Portfolio der Freiwilligenagenturen bisher eine untergeordnete Rolle.
- :: **Fortbildungen und Coaching für Vereine** zu Themen rund ums Ehrenamt und Freiwilligenmanagement.
- :: **Vernetzung der wichtigen Akteure der lokalen Engagementförderung und -politik**, um gemeinsame Positionen und Formen der Zusammenarbeit zu vereinbaren. Hierzu gehören die örtlichen Vereine.

Freiwilligenagenturen können neben den Verbänden eine Ergänzung für die Unterstützung des örtlichen Vereinslebens sein. Dies wurde durch das Programm »Engagement braucht Leadership« eindrucksvoll belegt. Zwar werden Verbände immer unverzichtbare fachliche Beratung und Betreuung leisten. Aber ein spartenübergreifender Erfahrungsaustausch, der alle Vereine zusammenführt, kann durch eine Freiwilligenagentur einfacher organisiert werden. Zum einen sind Verbandseinrichtungen, in denen man sich treffen könnte, nicht immer nah am Sitz des Vereins. Zum anderen können auch die Vereine einbezogen und unterstützt werden, die keinem Verband angeschlossen sind.

Das Modell »Engagement braucht Leadership« hat gezeigt, welche Energien freigesetzt werden können, wenn Freiwilligenagenturen und Vereinslandschaft zusammenarbeiten. Immer mehr Agenturen nehmen dies als ihren Auftrag an. Und die Vereine, so zumindest waren die Erfahrungen in Bremen, Halle und Mülheim an

der Ruhr, griffen das Angebot zu Fortbildung, Coaching und Vernetzung dankbar und ohne Berührungsängste auf.

Kritisch muss man anmerken, dass die externe Gewinnung von Vorständen durch Freiwilligenagenturen von den Vereinen kaum nachgefragt wurde. Anwärterinnen und Anwärter außerhalb des Vereins zu suchen, wie es in angelsächsischen Ländern üblich ist, scheint in Deutschland noch höchst ungewöhnlich zu sein.

Eine weitere kritische Einschränkung muss man machen: Die Freiwilligenagenturen in Bremen, Halle und Mülheim an der Ruhr gehören zu den bekanntesten in Deutschland. Sie können auf jahrelange Erfahrungen professioneller Arbeit zurückgreifen. Für das Programm »Engagement braucht Leadership« mit seinen ehrgeizigen Vorgaben war dies von Vorteil. Nun gibt es zwar aufbereitetes Material, das es erleichtert, ein derartiges Programm umzusetzen. Dennoch: Die Erfahrungen zeigten, dass etwa eine halbe Personalstelle ausschließlich mit »Engagement braucht Leadership« beschäftigt war. In einem Folgeprogramm muss darauf geachtet werden, dass Aufwand und Ertrag in einem ausgewogenen Verhältnis stehen.

#### Zielvereinbarungen

Die erste Phase hat die vielschichtigen Probleme der Vorstandsarbeit, aber auch Ansatzpunkte für konstruktive Lösungen aufgezeigt. Als Unterstützungsbedarf für Vereine wurden vor allem Fachveranstaltungen und Austauschtreffen gewünscht. Neben den klassischen Fortbildungsthemen wie Recht, Finanzen oder Versicherungsschutz wurden Angebote genannt, die die Aufstellung und Organisation der Vorstandsarbeit verbessern helfen. Hierzu zählen Supervision, Coaching und Organisationsberatung. Besonders wichtig aber war die Begegnung mit anderen Vereinsvertreterinnen und -vertretern. Gerade der moderierte Erfahrungsaustausch mit Gleichgesinnten, so war die einhellige Meinung, bewirkt eine ungeahnte Schubkraft.

Die Freiwilligenagenturen sollten zum Abschluss der ersten Phase ihr Arbeitsprogramm für die zweite Umsetzungsphase entwickeln. Die Zielvereinbarungen orientierten sich an den vorgegebenen strategischen Entwicklungsfeldern und dem geäußerten Bedarf der Vereine. Jede Agentur sollte nicht alle Möglichkeiten ausschöpfen, sondern ihre geplanten Maßnahmen auf zwei oder drei Cluster begrenzen. Vielleicht hätte man sich mehr wünschen können, aber angesichts der vorgegebenen Programmlaufzeit und der verfügbaren Ressourcen sollten Verzettelung und Überforderung vermieden werden. Dennoch war manche Zielvereinbarung zu ehrgeizig. Letztlich konnte nicht alles, was man sich vorgenommen hatte, verwirklicht werden. Andererseits zeigte sich im Verlauf der zweiten Phase auch ein zusätzlicher, unvorhergesehener Bedarf, der befriedigt werden wollte.

Die Zielvereinbarungen sind Anfangspunkt eines iterativen Prozesses, der für ein Modellprogramm, das sich auf Neuland wagt, unabdingbar ist. Sie geben Orientierung, müssen aber flexibel gehandhabt werden. Notwendig werdende Abweichungen vom ursprünglichen Plan können interessante Erkenntnisse und Richtungsänderungen mit sich bringen. Am Ende der Programmlaufzeit boten die Zielvereinbarungen für die Evaluation ein nützliches Raster, um zu überblicken, was in einer bestimmten Zeitspanne für die Freiwilligenagenturen leistbar und mit dem vorhandenen Zeitbudget der Vereinsvorstände vereinbar ist.

Der folgende Überblick zeigt, welche Maßnahmen an den drei Standorten geplant wurden (einige Maßnahmen berühren mehrere Cluster):

Cluster	geplante Maßnahmen Bremen	geplante Maßnahmen Halle	geplante Maßnahmen Mülheim an der Ruhr
1. Image verbessern und modernisieren	Imagekampagne »Attraktive Vorstandsarbeit«	Konzeption, Erstellung und Bekanntmachung eines Webportals	Förderung der Anerkennungskultur durch eine Serie über Vereine und Vorstände im Wochenblatt »Mülheimer Woche«
	Vermittlung interes- sierter Personen an »suchende« Vorstände		Aufbau einer Informationsplattform
	Abschluss (-veranstaltung)		Erweiterung der lokalen Netzwerke
			Qualifizierung von Vorständen durch CBE (Centrum für Bürger- schaftliches Engage- ment) und Partner Coaching von Vorstän- den durch junge Unter- nehmensmitarbeiter
			Vermittlung von potentiellen Vorstandskandidaten
2. Demokratisierung/ Öffnung von Vereinen	Fachtag zum Thema Vorstandsgewinnung		Qualifizierung von Vorständen durch CBE und Partner Coaching von Vorstän- den durch junge Unter- nehmensmitarbeiter
	Imagekampagne »Attraktive Vorstandsarbeit«		Aufbau eines Netz- werks für gemein- nützige Organisationen



Cluster	geplante Maßnahmen Bremen	geplante Maßnahmen Halle	geplante Maßnahmen Mülheim an der Ruhr
3. Qualifizierung	Qualifizierende Austauschforen für Vorstände	Einstiegsfortbildungen für potentielle und neue Vorstandsmitglieder	Qualifizierung von Vorständen durch CBE und Partner Coaching von Vorständen durch junge Unternehmensmitarbeiter
	Fachtag zum Thema Vorstandsgewinnung	Vereinsforum – jährlich	Aufbau eines Netzwerks für gemeinnützige Organisationen
	Vermittlung interessierter Personen an »suchende« Vorstände	Abendreihe »kompetent & engagiert«	Aufbau einer Informationsplattform
			Vermittlung von potentiellen Vorstandskandidaten
4. Organisationsentwicklung	Vermittlung interessierter Personen an »suchende« Vorstände	Vorstandswerkstatt	Entwicklung von Aufgabenprofilen, um Vorstandsarbeit leistbar zu machen
	Qualifizierende Austauschforen für Vorstände		Vermittlung von potentiellen Vorstandskandidaten
			Aufbau eines Netzwerks für gemeinnützige Organisationen
5. Interne und externe Potentialerschließung	Vermittlung interessierter Personen an »suchende« Vorstände	Informationsveranstaltungen und Einstiegsbegleitung für Unternehmen und Verwaltungsmitarbeiter	Vermittlung von potentiellen Vorstandskandidaten
			Erweiterung des Netzwerks um Partner aus Unternehmen und der Stadtgesellschaft
			Aufbau einer Informationsplattform

Jeder Standort sollte die einzelnen geplanten Maßnahmen im vorgegebenen Raster der Zielvereinbarung detailliert beschreiben. Die Freiwilligenagenturen sollten sich darüber Gedanken machen, welche Wirkungen sie erhofften, und anhand welcher Indikatoren sie diese überprüfen wollten. Hier die Zielvereinbarung einer einzelnen Maßnahme aus Halle.

Maßnahme/ Intervention Cluster 3: Qualifizierung	Handlungsziel	Wirkungsziel	Indikatoren
Einstiegsfortbildung für potentielle und neue Vorstandsmitglieder	Entwicklung der Einstiegsfortbildung gemeinsam mit dem Paritätischen Wohlfahrtsverband	Potentielle und neue Vorstandsmitglieder sind besser über Rechte, Pflichten und Kompetenzen von Vereinsvorständen informiert	Schriftliches Curriculum für die Einstiegsfortbildung liegt vor
Qualifizierung für Vereinsvorstände	Umsetzung der Einstiegsfortbildung im Februar 2012	Die potentiellen Vereinsvorstände sind stärker motiviert, eine Vorstandstätigkeit aufzunehmen	Einstiegsfortbildungen mit jeweils mind. 10 Teilnehmern wurden durchgeführt
Basis- und Aufbauqualifizierung der Ehrenamtlichen, Austauschmöglichkeiten der Teilnehmer	Erprobung und ggf. Weiterentwicklung der Einstiegsfortbildung im September 2012	Die Teilnehmer haben im Rahmen der Einstiegsfortbildung Fachexperten und Unterstützungspartner kennengelernt	Die Qualität der Einstiegsfortbildung wurde von den Teilnehmern mehrheitlich mit gut bis sehr gut bewertet

#### Fazit der ersten Phase

Zu Phase 1 lässt sich folgendes Fazit ziehen:

- :: Der hohe Rücklauf der Fragebögen und die überraschend gute Beteiligung an den Auftaktveranstaltungen zeigen, dass die Themen Vorstandsarbeit und Vorstandsbesetzung einen Nerv getroffen haben.
- :: Es gibt nicht nur Problemanzeigen, sondern schon erfolgversprechende Ansatzpunkte, an denen sich anknüpfen lässt. Manchmal geht es um die Sichtweise, ob ein Glas halb voll oder halb leer ist. Vorstandsarbeit ist nicht (nur) mühselig, sondern gibt auch Sinn und Spaß. Nur vergisst man das leider allzu oft im Alltagsbetrieb.
- :: Die erste Phase hatte vor allem den Vorteil, erst einmal Stimmungen und Erfahrungen der Praktikerinnen und Praktiker des Vereinslebens aufzufangen. Das hat den folgenden Maßnahmeplanungen mehr Bodenhaftung gegeben.
- :: Ehrenamtliche haben ein gutes Gespür dafür, ob sie ernst genommen werden. Dazu gehören die wertschätzende Atmosphäre, der bereitgestellte Imbiss, die professionelle und sympathische Moderation, der eingehaltene Zeitplan und die gut aufbereitete und zeitnahe Ergebnissicherung von Veranstaltungen.
- :: Zielvereinbarungen bieten ein hilfreiches Gerüst für die Maßnahmenplanung der zweiten Phase. Ziele geben Orientierung und fördern systematisches Arbeiten. Begründete Abweichungen müssen möglich sein.

- :: Jede Veranstaltung, jede Steuerungsgruppensitzung und jede Befragung bietet wertvolle Anknüpfungspunkte für erfolgreiches Netzwerken, die man nicht verschenken sollte. Deswegen ist es wichtig, die Kommunikation dauerhaft aufrechtzuerhalten, indem zum Beispiel über die Programmfortschritte regelmäßig informiert wird.
- :: Menschen, die ihren Beruf aus Berufung ausüben, neigen zu Überforderung ihrer selbst. So ist es vielen Verantwortlichen in den Freiwilligenagenturen ergangen. Auch Überzeugungstäter sollten ihren Arbeitseinsatz realistisch planen. Dazu gehört die bewusste Begrenzung von Akteuren und Aktivitäten.
- :: Rechtzeitig Bündnispartner anzusprechen erleichtert die Arbeit. Verbände oder Volkshochschulen, die gleich zu Beginn eingebunden waren, blieben während des gesamten Programms verlässliche Partner.
- :: Bewährt hat sich die frühzeitige Einbeziehung der Vereine schon bei der Planung des weiteren Projektverlaufes. Auch wenn man dadurch gewisse Umwege in Kauf nimmt - es erhöht die Identifikation mit dem Projekt und Motivation zur Mitarbeit.



## 4

# Umsetzungsphase des Programms: Austausch, Qualifizierung, Organisationsentwicklung, öffentliche Wertschätzung

## Strategische Entwicklungsfelder

Die Vereinsvorstände, die am Programm »Engagement braucht Leadership« mitarbeiteten, waren aufgeschlossen und mutig genug, ihre geübte Praxis in Frage zu stellen, und dazu bereit, neue Wege zu gehen. Aber sie verfügen über ihre beruflichen und familiären Verpflichtungen und das schon bestehende Vereinsengagement hinaus nur über eine begrenzte Zeit. Darauf muss man Rücksicht nehmen. Bewährt haben sich zwei- bis maximal dreistündige Veranstaltungen an einem Werktag im Anschluss an die regulären Arbeitszeiten. Wochenendtermine sind häufig durch Vereinsaktivitäten blockiert, ganz- oder mehrtägige Workshops nur bei früher Vorankündigung und Planung durchführbar.

Die fünf genannten strategischen Entwicklungsfelder (Cluster) für ein modernes Leadership-Verständnis im Vereinsvorstand haben sich als Orientierungshilfe bewährt. Sie können auch zur Selbstkontrolle dienen. Wenn etwa die nachgefragten Fortbildungen, Beratungen oder Vorträge sich nur in einem Entwicklungsfeld ballen und andere überhaupt nicht berücksichtigen, ist eine Schiefelage zu erkennen. So wird man immer wieder feststellen, dass Vereinsverantwortliche großes Interesse an handfesten Themen wie Rechtsfragen, Öffentlichkeitsarbeit oder Fundraising an den Tag legen, während die »weicheren« Themen wie demokratisches Führungsverständnis, Teambildung oder Konfliktverhalten etwas stiefmütterlich behandelt werden. Dieses Ungleichgewicht anzusprechen kann zu spannenden Diskussionen führen.

Wenn im Folgenden einzelne Werkzeuge beschrieben werden, so wird zugleich auf die Cluster hingewiesen, denen sie zuzuordnen sind. Sie sind mit grafischen Symbolen gekennzeichnet, die auf Seite 19 erklärt sind.

Freilich wird die Zuordnung nie völlig eindeutig sein können. Die oben beschriebene Maßnahme der Einstiegsfortbildung für neue Vorstände kann als Beispiel dienen. In Halle wurde sie dem Cluster 3 »Qualifizierung von Vorständen« zugeordnet. Man hätte sie freilich auch dem Cluster 5 »Erschließung von Potentialen innerhalb und außerhalb« zuweisen können. Diese mehrfache Codierung gilt für die meisten durchgeführten Maßnahmen.

Die Maßnahmen und Methoden, die in Phase 2 zum Einsatz kommen, werden daher in einer Kapitelfolge dargestellt, die zeitlich und logisch aufeinander aufbauende Schritte abbildet. Der Aufbau orientiert sich dabei am Zyklus strategischen Handelns, der mit der allgemeinen Problemanalyse beginnt, auf die dann Strategieentwicklung, -umsetzung, -verankerung und -überprüfung folgen.

#### Schritte der Umsetzung

Übertragen auf die Fragestellungen des Modellprogramms »Engagement braucht Leadership« lassen sich folgende Schritte identifizieren:

- 1. Schritt: Ziele und Aufgabenspektrum des Vereins bestimmen. Hindernisse und Probleme der Vereinsentwicklung benennen.
- 2. Schritt: Die besonderen Funktionen des Vorstands erkennen. Ein Profil für die Vorstandsarbeit erstellen.
- 3. Schritt: Amt und Person, Rolle und Motivation aufeinander abstimmen.
- 4. Schritt: Zusammenarbeit und Aufgabenteilung im Vorstand entwickeln.
- 5. Schritt: Vorstände als Netzwerker im lokalen Umfeld stärken.
- 6. Schritt: Vorstandsarbeit im Alltag bewältigen.
- 7. Schritt: Eingeleitete Reformen verankern und Zukunftsfähigkeit von Verein und Vorstand sichern.
- 8. Schritt: Vorstandsarbeit evaluieren.

#### Hinweise zu den vorgestellten Schritten

Die genannten Schritte werden in den folgenden Kapiteln aus unterschiedlichen Blickrichtungen dargestellt. Fakten und Zahlen zur Vereins- und Vorstandsarbeit werden geliefert, aber auch soziologische oder sozialökonomische Betrachtungen zu den gesellschaftlichen Funktionen von Vereinen und ihrem Beitrag zur Wertschöpfung in Kommunen angestellt. Ein philosophisches Zwischenspiel beleuchtet das grundlegende Verhältnis von Verantwortung und Zivilgesellschaft. Jedes Kapitel schließt mit einer Empfehlung von Instrumenten, die zur praktischen Bearbeitung des Themas für Freiwilligenagenturen oder Vereine geeignet sind.

- :: In vielen Vereinen und Freiwilligenagenturen finden sich Menschen, die Seminare gestalten können und Moderationstechniken beherrschen. Sie werden vielleicht andere Methoden anwenden, weil sie damit gute Erfahrungen gemacht haben. Jede Methode hat Vor- und Nachteile. Es führen viele Wege nach Rom. Vorhandenes Expertentum sollte man konstruktiv aufgreifen und einbinden. Manchmal ist es aber auch sinnvoll, Menschen für Moderationen oder Fachseminare zu verpflichten, die den Blick von außen mitbringen und internen Interessenkonflikten fern stehen.
- :: Das Schwergewicht liegt auf Instrumenten, die im Programm erprobt wurden und einfach zu handhaben sind. Sie werden in ihren Grundzügen beschrieben. Wer Genaueres wissen will, findet viele gute und preiswerte Lehrbücher und jede Menge kostenloses Material im Internet. Auf empfehlenswerte Literatur und interessante Links verweist der Anhang.
- :: Angesichts der schon angesprochenen zeitlich knappen Verfügbarkeit vieler Vereinsvorstände sollte man darauf verzichten, ein Feuerwerk vielfältiger Methoden abzubrennen, und lieber einfache, robuste und leicht handhabbare Instrumente sparsam verwenden.
- :: Man sollte es nicht übertreiben und nach letzter Perfektion streben. Vereine sollten sich natürlich über ihre Ziele verständigen. Bis ins kleinste Detail verästelte Zielbäume sind aber oft nicht praxistauglich.
- :: Überraschend war der Reichtum an implizitem und explizitem Wissen, der bei den Vereinen vorhanden ist. Manchmal muss man bestehende Kanäle einfach vertiefen oder wieder freilegen, anstatt neue Kanäle zu graben.
- :: Viele Moderations- und Seminartechniken betonen die Veränderung. Oft wurden sie für Wirtschaftsunternehmen entwickelt, die einem ständigen Innovationsdruck ausgesetzt sind und daher unablässiges Changemanagement betreiben müssen, um am Markt zu überleben. Zudem ist der Aufbruch zu neuen Ufern oft spannender als die Pflege der Traditionen. Vereine müssen sich nicht unbedingt ständig neu erfinden. Sie müssen nicht jede Modernisierungswelle mitmachen. Beharrungskraft ist auch eine Stärke zivilgesellschaftlicher Organisationen. Bevor man also im Verein zu neuen Ufern aufbricht, sollte man sich immer die Frage stellen, was man möglicherweise verliert. Jede Veränderung bringt auch Verluste mit sich.
- :: Aufgrund der ursprünglichen Herkunft vieler Moderations- und Seminartechniken aus dem wirtschaftlichen Verwendungszusammenhang spielen Effektivität und Effizienz als Zielgröße eine herausragende Rolle. Diese Orientierung lässt sich nicht ohne weiteres auf Vereine übertragen. Natürlich dreht sich auch in der Zivilgesellschaft vieles um sparsamen Einsatz von Mitteln und bestmögliche Resultate. Aber es kommen noch andere, ebenso wichtige Werte hinzu: Geselligkeit, menschliche Begegnung, demokratische Entscheidungsfindung. Hierfür sind Umwege und Freiräume manchmal wichtiger als straffe Prozessabläufe.



#### 4.1 Erster Schritt: Ziele und Aufgaben – Hindernisse und Probleme der Vereinsentwicklung

*Auch wenn der Vorstand im Mittelpunkt von »Engagement braucht Leadership« steht: Aufgaben und deren Umfang sowie Funktionen sind natürlich zuallererst von den allgemeinen Zielen der Vereinsarbeit abzuleiten.*

Die vielfältigen Funktionen von Vereinen

Wer an die Aufgaben des Vereins denkt, hat zunächst die in der **Satzung niedergelegten Zwecke** vor Augen. Will ein Verein gemeinnützig oder mildtätig sein, muss er sich nach den Vorgaben des Steuerrechtes richten. Im Katalog der Abgabenordnung (AO), der im Paragraphen 52 die steuerbegünstigten Zwecke auflistet, steht u. a. die Förderung von Wissenschaft und Forschung, der Religion, des öffentlichen Gesundheitswesens, der Bildung, der Jugend- und Altenhilfe, des Naturschutzes und des Sports, von Kunst und Kultur und vieles andere mehr.

Man würde aber die Bedeutung von Vereinen völlig verkennen, wollte man ihre Wirkungen auf den Satzungszweck begrenzen. Ein Verein ist weit mehr als eine Maschine, die ein bestimmtes Ergebnis hervorbringt. Er ist ein soziales Gebilde mit vielfältigen Wirkungen, die im Alltag oft nicht bewusst sind. Wer gut führen will, muss die verschiedenen Dimensionen des Vereinslebens kennen.

Wenn man sich einmal gründlich überlegt, was Vereine leisten, kommt man aus dem Staunen nicht heraus. Natürlich steht im Vordergrund, dass den Mitgliedern ermöglicht wird, gemeinsam Sport zu treiben, zu singen oder zu forschen, die Natur zu schützen oder der politischen Meinung kraftvoll Ausdruck zu verleihen. Aber Mitglieder erwarten noch viel mehr. Und dafür sind sie auch bereit, etwas zu tun:



### *Zusätzliche Funktionen für Mitglieder*

- :: Ein Verein soll nicht nur Dienstleistungen bereitstellen – dann wäre ein Sportverein nichts anderes als ein preiswertes Fitnessstudio –, sondern auch für **Geselligkeit** Anlass bieten. Die Erwartung, mit sympathischen Menschen zusammenzukommen, ist nach dem Freiwilligensurvey eine der wichtigsten Triebfedern, ein Ehrenamt anzunehmen. Manche mögen dies als »Vereinsmeierei« abtun. Für viele Mitglieder und vor allem für jene, die den Verein mit ihrem Engagement tragen, sind Vereinsabende, Sommerfeste, Weihnachtsfeiern oder Ausflüge unverzichtbarer Bestandteil des Vereinslebens. Eine gute Vereinskultur ist ein Stück Heimat. Freundschaften werden geschlossen, die über die Vereinsaktivitäten weit hinausgehen.
- :: **Mitglieder erwarten** für ihren eigenen Einsatz spürbare **Vorteile** gegenüber Nichtmitgliedern. Manchmal mag es reichen, dass ein Theaterförderverein verbilligte Eintrittskarten abgibt. Aber meist wird mehr geboten: Sondervorstellungen, exklusive Diskussionen, Theaterfeste, Fahrten zu berühmten Festivals, die Theaterleitung »zum Anfassen«. Schließlich unterstützen Mitglieder das Theater nur, wenn sie es als ihre Herzensangelegenheit empfinden. Umgekehrt erfährt das Theater eine Unterstützung, die nicht durch Geld aufzuwiegen ist. Aus Fundraising wird Friendraising.
- :: **Mitglieder wollen mitgestalten**. Ein gut geführter Verein fördert Mitsprachemöglichkeiten. Vereine sind, auch wenn man manchmal herablassend von »Stammtischkultur« spricht, Orte der Kommunikation und Beteiligung, die immer wieder fruchtbare Ideen hervorbringen. Sie bieten Raum für Aktivitäten, die über den unmittelbaren Vereinszweck hinausreichen: Ein Schützenverein veranstaltet einen Basar für Opfer einer Flutkatastrophe; ein Kindergartenverein organisiert eine Sammlung von Spielzeug für rumänische Waisenkinder. Dadurch wird der Verein zur Drehscheibe der unterschiedlichsten Aktivitäten und der Begegnung mit unbekanntem Kulturen.
- :: Vereine bieten die Chance, Leistungen ins rechte Licht zu rücken. Sie geben **Raum für Anerkennung**. Viele Menschen haben das Gefühl, dass ihre Arbeit nicht angemessen gewürdigt wird. Nicht selten muss man sich im Erwerbsleben mit dem Gehalt als Gegenleistung begnügen und Lob wird nur spärlich zuteil. Im Vereinsengagement hingegen zählt vor allem die »Währung« der Anerkennung, des Dankeschöns für die erbrachte Leistung, sei es für die grandiose Ballettauführung, den gesammelten Spendenbetrag für ein Entwicklungsprojekt oder den öffentlichen Zuspruch des letzten Selbsthilfetags. Anerkennung zu erfahren ist kein bloßes Beiwerk. Anerkennung gehört zu den anthropologischen Grundbedürfnissen des Menschen.

- :: Vereine sind ein vielfältiges **Lernfeld**. Jugendliche lernen, Gruppen zu leiten, sich in Diskussionen einzubringen, gemeinsam Projekte zu planen, Verantwortung zu übernehmen. Sie verstehen, dass sie in einer Gemeinschaft leben, die sie mitgestalten können. Die Wissenschaft spricht von informellem oder non-formalem Lernen, das jenseits von Schule und Studium stattfindet, aber nicht minder wirksam ist und unverzichtbare soziale Kompetenzen und demokratische Tugenden vermittelt. Selbst gesetzte Ziele sind zweifellos ein größerer Motivationsschub als vorgegebene Lernziele.
- :: Vereine sind **Orte der Integration**. Neubürgerinnen und -bürger führt ihr erster Weg nicht selten in die örtlichen Vereine. Sie sind erste Zugangswege, »Einheimische« kennenzulernen und erste Wurzeln zu schlagen. Um kulturelle Hürden zu überwinden und interkulturelle Kontakte zu knüpfen, wird das Vereinswesen in den letzten Jahren von der Integrationspolitik entdeckt. Gerade der Sport ist stolz auf die Vielfalt der Kulturen, die in den Spielmannschaften zusammenfinden.

#### *Funktionen des Vereins im gesellschaftlichen Umfeld*

Weitet man den Blick, finden sich viele weitere wohltätige Wirkungen des Vereinslebens, die über die eigene Mitgliedschaft hinausreichen.

- :: Vereine sind wichtige **Dialogpartner für kommunale Entwicklungsprozesse**. Sie bündeln die Meinung ihrer Mitglieder und geben ihnen eine Stimme. So kämpft der Gartenbauverein um die Streuobstwiese, der Kulturverein richtet die alte Scheune im Ortskern wieder her. Damit werden neue Akzente in der Dorf- und Quartiersentwicklung gesetzt.
- :: Vereine machen **Angebote an Bürgerinnen und Bürger, die nicht zur Mitgliedschaft gehören**. Dorffeste und Kirchweihen sind ohne Vereine undenkbar. Kinoinitiativen und freie Radios geben einer alternativen Öffentlichkeit und anspruchsvoller Filmkunst einen Ankerplatz. Jugendclubs organisieren Ferienprogramme, die allen offenstehen. Aus den vielen Initiativen eines Sozialraums erwachsen ein lebendiges Miteinander und ein starker gesellschaftlicher Zusammenhalt. Der US-amerikanische Harvard-Professor Robert Putnam nennt diesen Zusammenhang »Soziales Kapital«. Gemeinsam werden Ziele verwirklicht, die nur erreicht werden können, weil sich Individuen zusammentun. Umgekehrt stärkt der gemeinsame Erfolg jedem Einzelnen den Rücken, gibt Selbstbewusstsein und Sicherheit. Vereine sind geradezu Fabriken des sozialen Kapitals (Putnam, Robert D. (Hg.): *Gesellschaft und Gemeinsinn. Sozialkapital im internationalen Vergleich*. Gütersloh 2001).

Vorstände als Spiegel der Vereinstypen

Verein ist nicht Verein. Ihre Vielfalt ist kaum unter einen Hut zu bringen. Im Programm »Engagement braucht Leadership« waren beispielsweise Vereine aus folgenden Bereichen beteiligt:

- :: Altenpflege
- :: Bildung
- :: Denkmalschutz/Geschichte
- :: Feuerwehr
- :: Freizeit/Sport
- :: Gesundheit
- :: Handwerk/Technik
- :: Kinder, Jugend und Familien
- :: Kleingartenwesen
- :: Kirche
- :: Kultur
- :: Modellbau
- :: Politik
- :: Selbsthilfe
- :: Senioren
- :: Soziales
- :: Technik
- :: Tierschutz
- :: Umwelt/Natur

Und selbst diese Aufzählung bildet nur einen kleinen Ausschnitt aus der Bandbreite der unterschiedlichen Themen und Ziele, denen Vereine sich widmen. Es existieren zwar noch keine für alle Bereiche verfügbaren Zahlen, aber es gibt starke Hinweise, dass sich die unterschiedlichen Vereinszwecke auf die Zusammensetzung der Vorstände auswirken.

Die schon erwähnte Studie des Wissenschaftszentrums Berlin (WZB) zeigt beispielsweise auf, dass ein hohes Durchschnittsalter von Vereinsmitgliedern und Vorständen zwar generell eine Rolle spielt, aber bestimmte Vereine davon mehr betroffen sind. So finden sich unterdurchschnittlich wenige junge Menschen in Vorstandsämtern von Kulturvereinen oder solchen mit religiöser oder politischer Ausrichtung (*Priller u. a., Grenze der Belastbarkeit, S. 28f.*). Der Sportentwicklungsbericht hingegen belegt eine stark wachsende Zahl von Menschen mit Migrationshintergrund, die auch verantwortungsvolle Posten übernehmen. Vereine wie beispielsweise die AIDS-Hilfe leben vom verantwortlichen Engagement derjenigen, die von der Krankheit selbst oder mittelbar, z. B. als Angehörige oder enge Freunde, betroffen sind.

Im Programm »Engagement braucht Leadership« gab es weitere Hinweise, dass sich die Probleme der Vorstandsbesetzung je nach Vereinstyp unterschiedlich darstellen. Man könnte von plausiblen Tendenzen sprechen, nicht aber von empirisch gesicherten Erkenntnissen:

:: Vereine unterscheiden sich nach **Lebenszyklen** oder Reifegraden. Der amerikanische Psychologe Bruce Tuckman hat ein Phasenmodell für Gruppen entwickelt, das sich auch auf das Vereinsleben und die Vorstandsarbeit übertragen lässt. Er unterscheidet eine erste Einstiegs- und Findungsphase, die gleichzeitig von der Energie des Aufbruchs geprägt ist (Forming), von einer folgenden Auseinandersetzungs- und Streitphase (Storming), die dann in eine dritte Phase des gemeinsamen Übereinkommens mündet (Norming). Es schließt sich eine ruhigere Arbeits- und Leistungsphase an (Performing), die dann in Auflösung enden kann (Adjourning) und nach einer Revitalisierung verlangt. Besonders dann, wenn Vorstände in kritischen Phasen neu gewonnen werden müssen, werden sich Vereine schwertun. Ein gutes Vereinsklima ist nämlich, so zeigt eine Vereinsbefragung in Kassel, die wichtigste Motivation für eine Vorstandstätigkeit (*Niering, Peggy: Vorstand. Nachwuchsgewinnung. Vereinskultur. Möglichkeiten und Strategien. BBE Newsletter 15 (2013), S. 6*). In Halle konnte man dies an vielen Vereinen beobachten, die kurz nach der Wende gegründet wurden und nun zum Teil mit dem gleichen Vorstand »alt« geworden sind. Dann muss im Verein gleichzeitig der Sinn der Arbeit überprüft und der fällige Generationenumbruch im Vorstand eingeleitet werden.

:: In Bremen hat man festgestellt, dass Vereine, die auf **lange, ehrwürdige Traditionen** zurückblicken können und, wie etwa ein Kunstverein, auch Vermögenswerte zu verwalten haben, offenbar attraktiver für neue Vorstände sind. Diese Vereine bieten Vorständen oft noch eine Möglichkeit, zur »guten« Gesellschaft der Stadt zu gehören.

:: Der Sportentwicklungsbericht zeigt auf, dass »**ehrgeizige**« **Vereine**, die sich **professionalisieren** wollen, öfter in Schwierigkeiten kommen, geeignete ehrenamtliche Kandidatinnen und Kandidaten zu gewinnen. Gerade die erste Phase der Professionalisierung scheint eine Hürde aufzurichten. Zunächst fühlen sich ehrenamtliche Vorstände überfordert und suchen mit der Einführung einer hauptamtlichen Geschäftsführung die Entlastung. Wenn das endlich geschafft ist, scheinen sich die Ehrenamtlichen ein wenig zurückzulehnen. Das geschieht aber gerade in einer Situation, die mehr statt weniger Verantwortung erfordert. Durch Professionalisierung kommt Personalverantwortung hinzu, der Druck, neue Finanzierungsquellen aufzutun, wird größer usw. Ähnliches berichtet Annette Zimmer in ihrer Vereinsstudie für Halle und Münster. Auch die ZiviZ-Untersuchung bestätigt: Je stärker sich ein Verein professionalisiert, wie es vor allem im Bildungs- und Gesundheitsbereich der Fall ist, desto häufiger scheinen sich die Ehrenamtlichen aus der Verantwortung zurückzuziehen (*ZiviZ 2012, S. 26*).

### Vereine in Zahlen

Etwa die Hälfte des bürgerschaftlichen Engagements spielt sich in Vereinen ab (*Freiwilligensurvey 2009*, S. 28). Dieser Anteil blieb in den letzten Jahren konstant (*Freiwilligensurvey 2009*, S. 174). Damit ist der Verein mit Abstand die wichtigste Gemeinschaftsform der Zivilgesellschaft, weit vor Kirchen oder Parteien. Auch wenn im letzten Jahrzehnt die Zahl der Genossenschaften (8502), Stiftungen (17 352) oder gemeinnützigen GmbHs (10 006) deutlich angestiegen ist: Der Verein (580 294) ist geradezu unschlagbar (*ZiviZ 2012*, S. 81 f.). Zweifellos ist er unter den vorhandenen Alternativen die unkomplizierteste Möglichkeit, um eine Gruppe von Menschen, die sich zu einem bestimmten Zweck zusammentun, in einer rechtsfähigen Einheit zu versammeln.

Den Verein an sich freilich gibt es nicht. Die Tätigkeitsfelder spannen sich über alle menschlichen Lebensbereiche, vom Gesundheits- über den Sozial-, Kultur- und Sportbereich bis hin zum Katastrophenschutz. Die meisten Vereine, nämlich 72 Prozent, sind lokal verankert und vor Ort aktiv (*ZiviZ 2012*, S. 28). Der Sportbereich macht hier mit über 90 000 Vereinen (*Sportentwicklungsbericht 2011/2012*) den Löwenanteil aus. Die ZiviZ-Studie spricht sogar von 155 000 Sportvereinen, also einem guten Viertel aller Vereine, da es mittlerweile viele Gruppierungen gibt, die nicht verbandlich organisiert sind. Vereine im Bereich Kultur und Medien, dazu zählen etwa Chöre oder Laientheater, bilden eine weitere große Gruppe mit 18 Prozent, gefolgt von Bildung und Erziehung mit 14 Prozent (*ZiviZ 2012*, S. 21 f.).

Neugründungen im Bereich von Bildung und Erziehung entwickelten sich in jüngster Zeit sehr dynamisch. 40 Prozent aller Vereine wurden erst nach 2000 gegründet. Nachhaltiger und stabiler hingegen stellt sich der Bereich von Sport und Geselligkeit dar. Etwa ein Drittel der Vereine wurde schon vor dem Zweiten Weltkrieg gegründet, nur jeder achte Verein (12 Prozent) nach 2000 (*ZiviZ 2012*, S. 19).

Man kann die Vereinslandschaft nach vielen weiteren Kriterien unterscheiden. Hier interessiert vor allem die Intensität des bürgerschaftlichen Engagements. Diese ist im Sport-, Kultur- und Freizeitbereich sehr hoch: Auf neun Millionen bürgerschaftlich Engagierte kommen 35 000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (*ZiviZ 2012*, S. 11). In diesen Bereichen spielt das Hauptamt eine untergeordnete Rolle, während es im Gesundheitsbereich und bei den sozialen Diensten umgekehrt ist: Dort kommen auf 1,5 Millionen Beschäftigte 4,45 Millionen freiwillig Engagierte (*ZiviZ 2012*, S. 11), die natürlich wesentlich weniger Stunden erbringen als Hauptamtliche. Die sozialen Dienste scheinen besonders stark professionalisiert. Hier liegt der Anteil hauptamtlich Beschäftigter bei etwa zwei Dritteln (*ZiviZ 2012*, S. 39).

Die ZiviZ-Studie unterscheidet weiter rein ehrenamtliche Organisationen von jenen mit einer gemischten Struktur aus Haupt- und Ehrenamt (hybride Organisationen) sowie rein hauptamtlich organisierte Vereine. Insgesamt arbeiten 78 Prozent aller Organisationen (Vereine allein: 81 Prozent) des Dritten Sektors – darunter fallen neben den Vereinen die gemeinnützigen Stiftungen, GmbHs und Genossenschaften – rein ehrenamtlich, 18 Prozent (Vereine: 17 Prozent) gehören dem hybriden Typ an. Aber auch hier überwiegen im Bereich der sozialen Dienste (53 Prozent) die rein hauptamtlichen oder hybriden Personalstrukturen, während im Sport 90 Prozent, beim Katastrophenschutz 94 Prozent und im Bereich von Freizeit und Geselligkeit gar 96 Prozent aller Organisationen allein durch freiwilliges Engagement getragen sind. Es liegt auf der Hand, dass gerade die rein hauptamtlichen und hybriden Organisationen höhere finanzielle Umsätze aufweisen und wesentlich stärker von öffentlichen Förderungen abhängig sind. Aber auch das Wertefundament scheint sich zu unterscheiden. Während man im Sportbereich sich vornehmlich als eine Gemeinschaft Gleichgesinnter versteht, überwiegt im Bereich der sozialen Dienste das Verständnis als Dienstleister (*ZiviZ 2012, S. 38f.*).

Insgesamt finden laut ZiviZ von den 17,5 Millionen ehrenamtlichen Engagements, die im Dritten Sektor geleistet werden, 97,5 Prozent in Vereinen statt. Genossenschaften, gemeinnützige GmbHs und Stiftungen spielen in Bezug auf bürgerschaftliche Zeitspenden also eine marginale Rolle (*ZiviZ 2012, S 41*).

Trotz des Erfolgs der Vereinsform werfen manche quantitative Befunde einige dunkle Schatten.

Viele Vereine fühlen sich durch abnehmende öffentliche Förderung unter Druck gesetzt. 39 Prozent geben an, dass ihre öffentlichen Zuschüsse seit 2005 rückläufig sind. Dabei geht es meist nicht um viel Geld. Fast die Hälfte (46 Prozent) der Vereine besitzt jährliche Gesamteinnahmen unter 20 000 Euro (*Alscher u. a., Vereine an der Grenze, Abb. 9.1.*). Diese Gruppe wird fast vollständig durch das Ehrenamt getragen. ZiviZ kommt hier sogar zu weit höheren Zahlen: Demnach können zwei Drittel der Vereine mit 20 000 Euro oder weniger im Jahr rechnen (*ZiviZ 2012, S. 53*).

Der Rückgang öffentlicher Mittel scheint Vereine mit einem höheren ehrenamtlichen Engagement in den letzten Jahren stärker zu treffen als Organisationen mit überwiegend hauptamtlichem Personal. 36 Prozent aller Sport- und ein Drittel der Kulturvereine konstatieren eine Verringerung öffentlicher Zuschüsse, während sich nur 9 Prozent im Sport- bzw. 14 Prozent im Kulturbereich über eine erhöhte Förderung freuen können. In den stark professionalisierten Bereichen der sozialen Dienste sowie Bildung und Erziehung kann hingegen ein Drittel der Organisationen mit steigenden öffentlichen Zuwendungen rechnen (14 Prozent geben eine

Verringerung an), was natürlich nicht bedeutet, dass sie angesichts steigender Personal- und Sachausgaben ihrer finanziellen Sorgen entledigt sind (*ZiviZ 2012, S. 55*). Besonders schwierig zu verkraften scheint der Rückgang öffentlicher Mittel zu sein, wenn ein kleiner Stamm an Hauptamtlichen finanziert werden muss (*Zimmer; Frey: Vereine ohne Vorstand?, S. 18*). Dies hängt natürlich auch davon ab, welche Rolle öffentliche Förderung für die Gesamteinnahmen des Vereins spielt. In einem Viertel der hybriden Organisationen mit gemischten Teams von Haupt- und Ehrenamtlichen bilden öffentliche Mittel die Haupteinnahmequelle, das gilt bei rein ehrenamtlich organisierten Vereinen nur für 3 Prozent (*ZiviZ 2012, S. 58*).

Wachsende ökonomische Probleme und notgedrungenes Erschließen neuer Einnahmequellen können wiederum dazu führen, dass Vereine auf eine weitere Professionalisierung setzen, um weitere Mittel zu erwirtschaften, was wieder die Ausrichtung als Dienstleister und den Einnahmedruck verstärkt. Je höher die Zahl der hauptamtlich Beschäftigten und je höher der Umsatz wird, desto schwieriger scheint es, die ehrenamtliche Basis zu erhalten, eine Schere, die insbesondere im Gesundheits- und Sozialbereich (*ZiviZ 2012, S. 47*) immer weiter aufgeht, aber auch in einigen Sportvereinen zu beobachten ist (*Sportentwicklungsbericht 2009/2010, S. 110*).

Viele Vereine klagen über Schwierigkeiten mit staatlichen Stellen und gesetzlichen Vorgaben. Dabei geht es nicht nur um finanzielle Förderung, sondern auch um das Gefühl wachsender Verrechtlichung, ja Bürokratisierung. 71 Prozent aller Vereine geben an, schon einmal »Probleme mit dem Staat« gehabt zu haben (*Alscher u. a., Vereine an der Grenze, Tabelle 11.1*).

Neben den ökonomischen Problemen scheinen Vereine auch Nachwuchssorgen zu plagen. Man kann das sicher nicht verallgemeinern, aber 57 Prozent der Vereine (*Alscher u. a., Vereine an der Grenze, Tabelle 6.2*) besitzen keine oder unterdurchschnittlich wenige junge Erwachsene in ihrer Mitgliedschaft. Besonders ausgeprägt ist das im Kulturbereich. Bei den ehrenamtlichen Leitungsfunktionen wird die demographische Schieflage noch deutlicher. Hier sind es sogar 68 Prozent (*Alscher u. a., Vereine an der Grenze, Tabelle 6.3*).

Etwa ein Viertel (23 Prozent) aller Vereine sind nach 2000 gegründet worden (*ZiviZ 2012, S. 18*). Oft sind die Pioniere der Anfangsjahre noch heute im Vorstand. Gerade dann, wenn es sich um charismatische Persönlichkeiten handelt, die sich über Gebühr für ihre Sache einsetzen, kann es schwierig werden, eine geeignete Nachfolge zu finden. Der Funke der Gründergeneration springt oft nicht über.

Wenn Vereinsvertreter selbst einschätzen, was ihnen am meisten zu schaffen macht, so werden genannt: Überalterung (68 Prozent), fehlende Planungssicherheit aufgrund unklarer Einnahmeentwicklung (67 Prozent) sowie ein nachlassendes Gemeinschaftsgefühl (62 Prozent) (*Alscher u. a., Vereine an der Grenze, Tabelle 11.1.*).



Vereine als Organisationen entwickeln, ihre Netzwerke stärken

#### Methode 2: Wertschätzende Erkundung

Unzufriedenheit ist oft ein schlechter Ratgeber. Sicher: Konstruktive Kritik spornt zur Veränderung an. Aber manchmal breitet sich im Verein eine Atmosphäre der Dauerskepsis, ja Nörgelei aus, in der nichts mehr gelingt. In dieser bedrückenden Atmosphäre werden sich kaum Menschen bereiterklären, Vorstandsämter anzunehmen und gerne auszuüben.



Potentiale von innen und außen gewinnen

Die wertschätzende Erkundung lenkt den Blick auf die offensichtlichen, aber in Vergessenheit geratenen positiven Aspekte des Vereinslebens und die verborgenen Schätze an Ideen und Energien, die noch zu heben sind. Die wertschätzende Erkundung kann Ressourcen identifizieren und aktivieren. Sie überrascht, weil sie aufzeigt, was eigentlich alles auf der Habenseite des Vereins steht. Sie kann den Stolz auf das Erreichte wecken und den Sinn wieder zurückgeben, der im Einerlei des Alltags verschüttet wurde.



Vereine öffnen und demokratisieren

In Bremen wurde die wertschätzende Erkundung als vielversprechende »Entdeckungsreise in Vereinsvermögen« durchgeführt. Sie kann mit einer sehr offenen Fragestellung eingeleitet werden: »Wenn Sie über Ihren Verein nachdenken: Welche offenen und verborgenen Schätze fallen Ihnen auf?«

Die Antworten werden auf Karten notiert, an die Wand gepinnt und dabei mit kurzen Kommentaren in der Gruppe vorgestellt. Anschließend kann man die Karten nach bestimmten Gesichtspunkten ordnen und diskutieren. Die wertschätzende Erkundung kann ohne Vorgabe bestimmter Suchrichtungen als »Brainstorming« starten. Manchmal hilft eine vorgegebene Gliederung, um die Orientierung zu erleichtern. In Bremen einigte man sich auf eine Unterteilung nach Personengruppen: Welche Schätze lassen sich finden in der a) Kernmitgliedschaft, b) aktiven Mitgliedschaft, c) passiven Mitgliedschaft und bei d) Nutzenden und Kunden. Andere Unterteilungen sind je nach Vereinstyp denkbar, z. B. Abteilung A, Abteilung B ...

Bei Arbeitsgruppen sollte auf eine Mischung von Innen- und Außensicht geachtet werden. Gerade mit der Außensicht werden manche Schätze klarer erkannt, die Insider oft übersehen.



**Vorteile:** Das Positive, das im Alltag oft zu kurz kommt, rückt ins Rampenlicht. Die Suche nach unentdeckten Schätzen kann neue Motivation freisetzen. Bei der Suche nach dem Positiven wird Kritik bewusst zurückgestellt. Das verringert die »Verletzungs-« oder Verärgerungsgefahr unter den Beteiligten. Die Methode lässt sich in kurzer Zeit (etwa ein bis zwei Stunden, je nach Diskussionsbedarf) mit beachtlichen Ergebnissen durchführen.

**Nachteile:** Probleme werden bewusst nicht angesprochen und ein zu rosiges Bild gezeichnet. Wenn die Schätze erkannt sind, sind sie noch lange nicht gehoben. Nach der Suchphase müssen also konsequenterweise Strategien entwickelt werden, wie die im Vereinsvermögen gefundenen Potentiale realisiert werden können.

---

### Methode 3: Vereins-Check

Der Vereins-Check beruht auf der Nutzwertanalyse. Zur Durchführung ist mehr Zeit einzuplanen als für die wertschätzende Erkundung. Ein umfangreiches und gewissenhaftes Vorgehen kann einen ganzen Tag beanspruchen. Dafür wird man mit einem systematischen Überblick über die Aufgaben des Vereinslebens, eine Bewertung ihrer Wichtigkeit und des Grades ihrer Erfüllung belohnt.

Die Methode der Nutzwertanalyse ist beispielsweise aus Selbsttests in Illustrierten geläufig, die etwa ermitteln sollen, ob jemand eine gute Ehe führt oder ein geselliger Typ ist. Der Vereins-Check beruht auf drei Arbeitsschritten mit einer anschließenden Auswertungsphase:

**1. Schritt:** In einem gemeinsamen Brainstorming werden die Aufgaben oder Handlungsfelder des Vereinslebens beschrieben. Zur Erleichterung können die oben dargestellten Funktionen vorgegeben werden:

- :: Satzungsaufgaben
- :: Geselligkeit
- :: Vorteile für Mitglieder gegenüber Nichtmitgliedern
- :: Orte der Kommunikation und Beteiligung
- :: Raum für Anerkennung
- :: Lernfeld
- :: Orte der Integration
- :: Dialogpartnerschaft für kommunale Entwicklungsprozesse
- :: Angebote an Bürgerinnen und Bürger, die nicht zur Mitgliedschaft gehören



Vereine als Organisationen entwickeln, ihre Netzwerke stärken



Potentiale von innen und außen gewinnen



Vereine öffnen und demokratisieren

Nun lassen sich zu jedem Feld einzelne Aufgaben oder Fragestellungen zusammentragen. Nehmen wir beispielsweise einen Verein, dessen Satzungszweck es ist, bei Kindern und Jugendlichen die Liebe zu alten Handwerkstechniken zu wecken:

*Satzungsaufgaben:*

- :: Erreichen wir genügend Kinder und Jugendliche mit
  - :: unserer Buchbinderei,
  - :: Omas Küche,
  - :: Omas Waschtage,
  - :: Omas Werkstatt etc.?
- :: Spüren wir Begeisterung für unsere Programme?
- :: Arbeiten wir mit Schulen oder Kindergärten, die unsere Programme häufig buchen?

*Geselligkeit*

- :: Fühlen sich unsere ehrenamtlichen Zeitzeuginnen und Zeitzeugen, die in Schulen und Kitas gehen, bei uns wohl?
- :: Bieten wir Feste und Ausflüge, die gern besucht werden?
- :: Haben Hauptamtliche Zeit, wenn Ehrenamtliche mal spontan auf ein »Schwätzchen« vorbeikommen?
- :: ...

**2. Schritt:** Im nächsten Schritt werden die definierten Aufgaben mit einem Gewichtungsfaktor versehen. Den Umfang der Skala kann man nach Belieben festlegen. Besonders einfach ist eine Differenzierung nach drei Wertstufen: weniger wichtig = 1, wichtig = 2, sehr wichtig = 3. Schon allein die Diskussion um den Grad der Wichtigkeit gibt fruchtbare Anstöße, über Präferenzen nachzudenken.

**3. Schritt:** Anschließend wird mit Hilfe einer zweiten Skala der Grad der Aufgabenerfüllung bewertet. Man könnte eine Skala von 0 bis 5 zugrunde legen. Der niedrigste Wert steht für »gar nicht erfüllt«, der höchste für »vollkommen erfüllt«.

**4. Schritt:** Im ersten Auswertungsschritt werden die gefundenen Werte der beiden Skalen miteinander multipliziert und dem erreichbaren Maximum gegenübergestellt:

### Zum Beispiel: Geselligkeit

Frage	Wichtigkeit 1–3	Erfüllung 0–5	Erreichter Einzelwert	Maximaler Wert	Erfüllungs- grad
Fühlen sich unsere ehrenamtlichen Zeitzeuginnen und Zeitzeugen, die in die Schulen und Kitas gehen, bei uns wohl?	3	5	15	15	100 %
Bieten wir Feste und Ausflüge, die gern besucht werden?	2	2	4	10	40 %
Haben die Hauptamtlichen Zeit, wenn Ehrenamtliche mal spontan auf ein »Schwätzchen« vorbeikommen?	3	1	3	15	20 %
<b>Summe Geselligkeit</b>			22	40	55 %

Nun lassen sich gemeinsam die Fragen analysieren und der Handlungsbedarf lässt sich festlegen. Besonders wichtig ist es, dort einzugreifen, wo ein hoher maximaler Wert einem sehr niedrigen Einzelwert gegenübersteht. Zur besseren Übersicht kann auch ein prozentualer Erfüllungsgrad ermittelt werden. Mit einer entsprechend vorbereiteten Exceltabelle fällt das nicht schwer.

Wer will, kann in einem nächsten Schritt noch die zusammengefassten Teilergebnisse der einzelnen Überschriften vergleichen. Sind wir besonders gut oder schlecht in puncto Geselligkeit, Satzungszweck, Anerkennung, Integration etc.?

Die Methode kann sehr intensive Diskussionen auslösen. Deswegen sollte man an einer erfahrenen Moderation nicht sparen (*Ellis, Susan: Volunteer Management Audit. A self-assessment tool to uncover what's right and what's wrong with your volunteer program, Philadelphia 2003*).

**Vorteil:** Die Methode ermöglicht einen umfassenden, systematischen Überblick. Die gemeinsamen Diskussionen um die Einordnung nach Wichtigkeit und Erfüllung sind höchst aufschlussreich. Deshalb sollte man dafür Raum lassen. Prioritäten des Handelns können leicht erkannt werden.

**Nachteil:** Der Vereins-Check ist zeitaufwendig. Im Ergebnis wird eine Objektivität vorgespiegelt, die natürlich nur die Summe subjektiver Einzelmeinungen ist. Besonders schwierig kann das werden, wenn einzelne Beurteilungen extrem auseinanderfallen und man einen Mittelwert errechnet. Daher sollten die individuellen Urteile möglichst nah beieinanderliegen.



Vereine als Organisationen entwickeln, ihre Netzwerke stärken



Potentiale von innen und außen gewinnen



Vereine öffnen und demokratisieren

#### Methode 4: Stärken-Schwächen-Analyse

Die sogenannte **SWOT**-Analyse stellt in einer Vierfelder-Tafel die Stärken (**Strengths**) den Schwächen (**Weaknesses**) bzw. die Chancen (**Opportunities**) den Risiken (**Threats**) gegenüber.

Die Unterscheidung der beiden Gegensatzpaare soll den gegenwärtigen Zustand des Vereins und seine möglichen Entwicklungsrichtungen verdeutlichen.

:: **1. Schritt:** In kleinen Gruppen von fünf bis sechs Personen wird zunächst nach den gegenwärtigen Stärken und Schwächen des Vereins gesucht. Dafür sollte entsprechende Diskussionszeit eingeplant werden.

:: **2. Schritt:** Anschließend verlässt man die Gegenwart und wendet sich der zukünftigen Entwicklung zu. Mit welchen Risiken wird der Verein konfrontiert sein, welche Chancen könnte er nutzen, um eine gedeihliche Entwicklung zu nehmen?

#### Unterstützende Fragen zu Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken

Gegenwart	
<b>Stärken</b> Was läuft gut? Was sind unsere Stärken? Worauf sind wir stolz? Was gibt uns Energie? Wo stehen wir momentan?	<b>Schwächen</b> Was ist/war schwierig? Wo liegen unsere Fallen/Barrieren? Welche Störungen behindern uns? Was fehlt uns?
Zukunft	
<b>Chancen</b> Was sind unsere Zukunftschancen? Was können wir ausbauen? Was kommt auf uns zu? Welche Verbesserungsmöglichkeiten haben wir? Was können wir im Umfeld nutzen? Wozu wären wir noch fähig? Was liegt noch brach?	<b>Risiken</b> Wo lauern Gefahren? Welche Schwierigkeiten kommen auf uns zu? Was sind mögliche Risiken oder kritische Faktoren? Womit müssen wir rechnen?

(Schlöder, Bernd; Röhrich, Nicola; Siebretz, Karin: Praxishandbuch für ehren- und hauptamtliche Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen, hg. von der Bundesarbeitsgemeinschaft der Seniorenorganisationen. Bonn 2006, Teil B, S. 24)

:: **3. Schritt:** Die gefundenen Stärken und Schwächen bzw. Chancen und Risiken werden auf Karten oder Flipchartpapier geschrieben. Im Plenum werden die Ergebnisse sichtbar angebracht, vorgestellt und nach Merkmalen oder Stichworten geordnet. Anschließend wird durch Punktevergabe eine Rangordnung der wichtigsten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken erstellt.

:: **4. Schritt:** Wenn die Zeit knapp bemessen ist, sollte sich die Gruppe auf die wichtigsten Themen beschränken. Nun geht es um Strategien, wie man mit den identifizierten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken umgehen will.

Fragestellungen könnten sein:

- :: Wie können wir Stärken einsetzen, um Chancen zu nutzen?
- :: Wie können wir Stärken einsetzen, um Gefahren zu meistern?
- :: Wie können wir an Schwächen arbeiten, um Gefahren zu meistern?
- :: Wie können wir an Schwächen arbeiten, um Chancen zu nutzen?

*(Schlöder; Röhrich; Siebretz, Praxishandbuch, S. 25)*

Versetzen wir uns in den fiktiven Verein »Nachbarschaftshilfe von Senioren für Senioren e. V.« Fitte Ältere sollen durch kleine Alltagshilfen wie Einkaufen oder Begleitung zum Arzt gesundheitlich eingeschränkte Seniorinnen und Senioren darin unterstützen, so lange wie möglich in ihrer vertrauten Umgebung zu leben. Die Kerngruppe des Vereins besteht aus zwölf Personen. Dazu kommen noch zwanzig Menschen, die ab und zu einspringen, aber keine Mitglieder sind.

Neben dem Kernteam werden aus dem Unterstützungskreis gezielt Einzelpersonen zum Seminar eingeladen, weil der Vorstand sie enger an den Verein binden will.

Eine erfahrene Moderatorin, die nicht zum Verein gehört, bittet nach einer kurzen Einführung in das Vorgehen und die Fragestellung der SWOT-Analyse darum, Kleingruppen zu bilden und gemeinsam nach Stärken und Schwächen bzw. Chancen und Risiken zu suchen. Jede Arbeitsgruppe ernennt eine Protokollführung, die die Ergebnisse im Plenum vorstellen soll, sowie eine Sitzungsleitung. Zwei Stunden werden für diesen Arbeitsschritt vereinbart.

In den Arbeitsgruppen kommt es nach kurzer Zeit zu den gewünschten angeregten Diskussionen.

Als Stärken werden beispielsweise identifiziert:

- :: Starker Stamm von Ehrenamtlichen
- :: Gutes Ansehen in der Kommunalverwaltung und Kommunalpolitik
- :: Hohe Präsenz in den lokalen Medien
- :: ...

Als Schwächen werden angegeben:

- :: Zu wenige Helferinnen und Helfer im Büro, die Anfragen aufnehmen und vermitteln
- :: Keine ausreichende finanzielle Unterstützung durch die Kommune
- :: Schlechte Zusammenarbeit mit der örtlichen Gemeindestation eines Wohlfahrtsverbandes
- :: ...

Chancen sind beispielsweise:

- :: Die Nachfrage steigt wegen des demographischen Wandels.
- :: Immer mehr Seniorinnen und Senioren wollen zuhause alt werden.
- :: ...

Risiken sind beispielsweise:

- :: Mitglieder werden immer älter. Einige werden schon in naher Zukunft ausscheiden.
- :: Ein neues Kleinunternehmen für haushaltsnahe Dienste will demnächst eröffnen.
- :: ...

Im Plenum werden nun die Ergebnisse der Arbeitsgruppen zusammengetragen. Gemeinsam wird die Frage erörtert, wie die vorhandenen Stärken eingesetzt werden können, um die Risiken zu minimieren. Man kommt auf die Idee, den guten Ruf bei der örtlichen Presse für eine Spendenaktion zu nutzen, um der chronischen Geldknappheit zu begegnen. Der ehemalige Filialleiter der Sparkasse, der zum weiteren Unterstützerkreis des Vereins gehört, soll angesprochen werden, ob er eine Spendensammelaktion organisieren könnte.

**Vorteile:** Die SWOT-Analyse schlägt einen Bogen zwischen zur Verfügung stehenden Ressourcen und zukünftigen Entwicklungen. Sie eignet sich für die Erstellung eines strategischen Handlungskonzeptes, indem sie geschickt die vorhandenen Stärken einsetzt, um Chancen zu erhöhen oder Risiken zu verkleinern. Zudem hat sie den Vorteil, dass sie die neuralgischen Zustände und Entwicklungen des Vereins in den Vordergrund stellt.

**Nachteil:** Durch die Konzentration auf Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken werden leicht die unscheinbaren Routinen des Alltagsbetriebs übersehen. Manchmal traut man sich über Schwächen oder Risiken, gerade wenn sie mit Personen zusammenhängen, nicht zu sprechen.



Vereine als Organisationen entwickeln,  
ihre Netzwerke stärken

Methode 5: Zielpyramide

Mark Twain wird das Bonmot zugeschrieben: »Kaum verloren wir das Ziel aus den Augen, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.« In der Tat ist dies ein allzu bekanntes Paradox der Organisationslehre. Wenn der Alltag mit seinen vielen Kleinigkeiten überhandnimmt, gerät das eigentliche Ziel aus dem Blick. Schließlich fühlt man sich wie in einer Tretmühle: Man kann immer schneller werden, ohne je vom Fleck zu kommen.



Vereine öffnen  
und demokratisieren

Um sich der Ziele wieder zu versichern, hilft es, eine Zielpyramide aufzustellen. Denn selten verfolgt ein Verein nur einen Zweck, meist ist es ein ganzes Bündel, dessen Bestandteile miteinander zusammenhängen.

An der Spitze der Pyramide steht eine Vision oder ein Oberziel. Die Vision setzt Energie frei, sie darf ruhig utopische Elemente enthalten. Um sie zu formulieren, hilft die Methode der »Traum- oder Phantasiereise«. Sie könnte mit folgender Frage eingeleitet werden: »Stellen wir uns vor, wir wären im Jahre 2030. Wie soll unser TSV Tannenburg, der Sportverein unserer fiktiven Gemeinde, dann beschaffen sein?« Hierzu könnten sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nun ihre eigene Geschichte ausdenken, ihren Traum entwerfen.

Die schließlich gemeinsam gefundene Antwort könnte lauten: »Im Jahr 2030 will der TSV Tannenburg das für alle Altersgruppen erreichbare und für jeden Geldbeutel erschwingliche Kompetenzzentrum für Sport, Bewegung und Gesundheitsprävention in Tannenburg sein.«

Die Kunst des Pyramidenbaus besteht darin, eine haltbare Basis für die Spitze der Vision zu bauen: Welche mittleren oder strategischen Ziele, welche operativen oder Unterziele können zum Oberziel oder der Vision systematisch hinführen? Welche konkreten Aktionen leiten sich daraus ab? Beim TSV Tannenburg hat man festgestellt, dass insbesondere die Angebote der Gesundheitsprävention noch zu unattraktiv sind. Um in Erfahrung zu bringen, was gefragt ist, und sich weiteres Expertenwissen zu erschließen, will der Verein mit den beiden praktischen Arztpraxen am Ort zusammenarbeiten. Man könnte für den gerade von der Gemeinde gebauten Generationenspielplatz verschiedene Bewegungskurse anbieten. Das würde den Spielplatz beleben und die Generationen zusammenführen, denn zurzeit sind dort nur junge Familien mit ihren Kindern anzutreffen. Vor allem sollten Seniorinnen und Senioren vom Angebot des TSV profitieren, die in ihrer Mobilität eingeschränkt sind. Die Sturzprophylaxe soll verbessert werden. Um diese Zielgruppe zu erreichen, will der Sportverein einen ehrenamtlichen Fahrdienst einrichten. Durch Faltposter in den Wartezimmern der ortsansässigen Arztpraxen könnte das Angebot beworben werden. Das wäre eine gute Gelegenheit, mit den Ärzten in Kontakt zu kommen, usw.

Zielebene 1: Vision (Oberziel):

:: Wir wollen das für alle Altersgruppen erreichbare und für jeden Geldbeutel erschwingliche Kompetenzzentrum für Sport, Bewegung und Gesundheitsprävention in Tannenburg werden.

#### Zielebene 2: strategische Ziele

:: Wir wollen die Gesundheitsprävention, die noch keine große Rolle im TSV spielt, in den kommenden Jahren besonders stärken.

#### Zielebene 3: operative Ziele

:: Wir bauen Angebote rund um den neuen Generationenspielplatz auf, insbesondere wollen wir Übungen zur Sturzprophylaxe konzipieren.

:: Wir suchen den Kontakt zu den Allgemeinärzten am Ort, um ihr Expertenwissen zu nutzen.

#### Zielebene 4: Maßnahmen/Aktionen

:: Damit Ältere mit Mobilitätseinschränkungen teilnehmen können, richten wir einen ehrenamtlichen Fahrdienst ein.

:: Wir knüpfen Kontakt zu den Ärzten, indem wir sie bitten, unser Faltblatt im Wartezimmer auszulegen.

Die SMART-Regel hilft, Ziele angemessen zu formulieren. SMART steht für spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert.

<b>S</b>	Spezifisch:	Die Ziele sollten klar voneinander abgegrenzt, aber auch plausibel aufeinander bezogen sein. Sie sollten den Zustand umschreiben, der erreicht werden soll.
<b>M</b>	Messbar:	Die Zielerreichung sollte messbar sein. Dazu können Zielgrößen formuliert werden. Etwa: »Wir wollen, dass wenigstens die Hälfte aller Seniorinnen und Senioren in Tannenburg einmal im Monat den Generationenspielplatz nutzt.«
<b>A</b>	Attraktiv:	Ziele sollten anziehend wirken. Das betrifft vor allem die Vision. Der oft zitierte Spruch von de Saint-Exupéry drückt dies aus: »Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.«
<b>R</b>	Realistisch:	Ziele wollen erreicht werden. Reichen die vorhandenen Ressourcen aus? Sind die Rahmenbedingungen so, dass sie die Zielerreichung begünstigen oder wenigstens zulassen?
<b>T</b>	Terminiert:	Ein Zeitplan sollte angeben, bis wann die Ziele realisiert werden können.

**Vorteile:** Sich den Zielen zuzuwenden, das kann in Erinnerung rufen, wofür man sich ursprünglich im Verein engagierte. Ziele sind Verheißungen, sie bringen neuen Schwung, müssen aber realistisch sein und zu den vorhandenen Ressourcen passen.

**Nachteile:** Um Zielpyramiden stabil aufzubauen, muss die Bereitschaft gegeben sein, abstrakt zu denken und systematische Zusammenhänge herzustellen. Man muss bereit sein, sich von den Anforderungen des Alltags zu lösen. Das gefällt nicht jedem pragmatisch denkenden Menschen.



#### Hinweise zur Durchführung der Methoden

- :: Für die Durchführung aller beschriebenen Methoden ist entscheidend, wie die Gruppe zusammengesetzt ist. Im Programm »Engagement braucht Leadership« kamen Vertreterinnen und Vertreter unterschiedlicher Vereine zusammen. Hier ist jeweils ein spezifischer Fall vorzugeben. Ein Verein spielt sozusagen das Versuchskaninchen. Vorteil der gemischten Zusammensetzung ist der vorhandene Expertenblick von außen. Voraussetzung ist freilich, zu Schwächen und Problemen bereitwillig Rede und Antwort zu stehen.
- :: Wenn die Methoden in einem vereinsinternen Seminar angewandt werden, sollte keine eingeschworene »Ingroup« unter sich bleiben. Querdenkerinnen und -denker bringen frischen Wind. Mitglieder, die durch interessante Anregungen aufgefallen sind oder signalisiert haben, mehr Verantwortung übernehmen zu wollen, sollten hinzugezogen werden. Vielleicht ist die Teilnahme dann der letzte Anstoß, sich für ein Vorstandsamt zu bewerben.
- :: Eine erfolgreiche Durchführung setzt die Bereitschaft voraus, gemeinsam zu Ergebnissen zu gelangen. Die Instrumente sind nicht geeignet, wenn Konflikte und Lagerbildungen den Verein beherrschen.
- :: Der Weg ist das Ziel. Schon die gemeinsame Arbeit an einem Vereins-Check oder einer SWOT-Analyse führt zu fruchtbaren Diskussionen, um die verschiedenen Standpunkte in Einklang zu bringen. Es kommt dann nicht nur auf das Ergebnis, sondern auch auf den durchlebten Prozess an, der ein neues Wirgefühl entstehen lässt.
- :: Immer wieder ist darauf hinzuweisen: Die Seminare sollten professionell geplant und strukturiert sein, sie sollten in einem wertschätzenden Rahmen stattfinden und die erreichten Ergebnisse sollten gut dokumentiert werden.
- :: Die angeführten Methoden können für den Verein neue Perspektiven eröffnen. Sie sind aber nur ein erster Schritt. Weitere folgen: Aus Zielen müssen Aufgabenbeschreibungen abgeleitet werden, die von bestimmten Personen in absehbarer Zeit zu übernehmen sind. Die Schätze des Vereins müssen nicht nur geortet, sondern auch gehoben und eingesetzt werden. Es ist zu entscheiden, was vorrangig angepackt werden soll und was noch Zeit hat. Der Vorstand mit seiner Zusammensetzung, seiner Kompetenz und seinem Führungsstil nimmt dabei eine Schlüsselrolle ein.

# Beispiel: Von der Zwischenlösung zur Einrichtung – die Kinderbibliothek

»Selbstbestimmt und gemeinschaftlich arbeiten: Ein Traumjob«

In ihrem Bremer Viertel hat sich Martha Bull in den vergangenen Jahrzehnten einen soliden Bekanntheitsgrad erarbeitet. Den Umgang mit Journalisten und die Routine vor der Kamera hat die dreiundsechzigjährige Bremerin im Laufe der Jahre trainieren können, denn Öffentlichkeitsarbeit gehört zu ihrem Job. Dabei ist Martha Bull keine, die sich in den Vordergrund drängelt. Doch im Dienste der rein ehrenamtlich geführten Kinderbibliothek »KiBi« muss sie immer wieder auf sich aufmerksam machen, damit die Kundschaft nachwächst, die Spenden fließen, der Laden läuft: Eine Vorstandsvorsitzende ist eben auch Gesicht und Visitenkarte der Institution, die sie vertritt.

Die Kinderbibliothek »KiBi« gibt es seit fünfzehn Jahren und fast genauso lange ist Martha Bull dabei. Gegründet worden war die Kinderbibliothek als kurzfristige Zwischenlösung und als Beispiel ganz praktischen bürgerschaftlichen Engagements, als die Stadt ihre Dependance im Stadtteil schloss. Die legendär aktiven Viertel-Eltern riefen unter dem ursprünglichen Namen »Statt-Bibliothek« 1997 eine Alternative ins Leben. Für Martha Bull, die kurz vorher ihren Job als Lehrerin für Deutsch und Geschichte an den Nagel gehängt hatte, schien die Bibliotheksgründung eine neue berufliche Perspektive zu eröffnen. »Bibliothekarin, das war auch immer einer meiner Traumberufe«, erklärt sie. Die öffentliche Förderung erwies sich nicht als dauerhaft, doch Martha Bull blieb. Der Umgang mit den jungen und älteren Besuchern, die selbstbestimmte Organisation des Bibliotheksbetriebs und die Kinderliteratur selbst waren ihr ans Herz gewachsen.

Für sie sei das Gemeinschaftsgefühl, die wohlthuende Abwesenheit von Hierarchien, der wesentliche Grund, warum man sich hier offensichtlich wohlfühlt. »Wir sind ein tolles Team. Die meisten unserer Mitarbeiterinnen sind schon seit vielen Jahren dabei«, erzählt Martha Bull. Bei den regelmäßigen Teamsitzungen werden alle anfallenden Entscheidungen gemeinsam getroffen. Wie sollen die CDs in Zukunft aufbewahrt werden? Ist die althergebrachte Alterseinteilung noch sinnvoll? Sollten die Karteikarten nach Namen oder Ausleihdaten sortiert werden? Und wer fährt in diesem Jahr zur Kinderbuchmesse? »Ich könnte mich auf den Kopf stellen und mit den Füßen wackeln«, sagt Martha Bull, »aber getan wird nur, was gemeinsam entschieden wird.« Und natürlich ist es kaum vorstellbar, dass sie tatsächlich auf eine solche Weise die »Chefin« herauskehren würde.

Für Generationen von Eltern und Kindern war und ist sie Ansprechpartnerin, wenn es darum ging und geht, die lesehungrigen Bücherwürmer mit neuem spannendem Futter zu versorgen. Wohl keine der Mitarbeiterinnen und keiner der Mitarbeiter hat derart viel Zeit in den Bibliotheksräumen verbracht wie sie. Wohl keiner kennt das Sortiment so genau, ist mit den Titeln, Autoren, Inhalten so vertraut. An der Öffentlichkeitsarbeit hat sie im Laufe der Zeit richtig Gefallen gefunden und pflegt routiniert den Kontakt zu den Schulen und Kindergärten des Stadtteils und zu den Vertretern der Lokalpresse. Die Werbung für die jährliche Hörnacht, die halbjährlichen Flohmärkte, aber auch die Bewerbungen bei potentiellen Sponsoren oder bei Wettbewerben sind Aufgaben, die sie gerne übernimmt. »Ich bin eben eine, die gerne managt, macht und tut«, erklärt Martha Bull ganz einfach. Dass sie seit mittlerweile zehn Jahren immer wieder zur Vorstandsvorsitzenden gewählt wird, scheint für die Vereinsmitglieder also keine große Frage. Sie selbst sieht sich ganz pragmatisch als Teil einer engagierten Gemeinschaft: »Ich glaube, dass die meisten unserer Mitglieder gar nicht wissen, wer von uns eigentlich im Vorstand ist.«

Denn Verantwortung übernehme in der KiBi ohnehin jeder und jede im Team. Um neue Mitarbeiter zu finden, reicht hier eine Notiz am schwarzen Brett oder die Mundpropaganda. Für den Fall, dass sie selbst irgendwann ihren Platz abgeben sollte, fürchtet Martha Bull nicht um die Nachfolge. »Ich bin nicht unersetzlich«, sagt sie. »Alles, was ich tue, habe ich nachvollziehbar auf Zetteln dokumentiert – das könnte nach mir jede übernehmen.« Wenn es nach Martha Bull geht, wird das allerdings nicht so schnell passieren. Und sie hat dafür das allerbeste Argument: »Das hier ist genau das, was ich machen will.«

*Autorin: Anke Velten*

#### 4.2 Zweiter Schritt: Die besonderen Funktionen des Vorstands

*Mit den im vorigen Kapitel vorgestellten Methoden lassen sich aus verschiedenen Perspektiven die Ziele, Potentiale, Stärken und Schwächen des jeweiligen Vereins herausarbeiten. Nun kann der Fokus auf die eigentliche Vorstandsarbeit gerichtet werden.*

Hans Langnickel war einer der wenigen Wissenschaftler, die in Deutschland schon Mitte der 1990er Jahre auf die drohenden Nachwuchsprobleme in der Vereinsspitze hinwiesen (Langnickel, Hans; Gabler, Heinz: *Qualität fängt im Vorstand an. Qualitätsentwicklung in der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, Qs 14, hg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Bonn 1997, S. 59*). Sein Befund ist bis heute gültig: Wenn ein Vereinsvorstand die Qualitätsentwicklung vernachlässigt, wird er sich schwer tun, Kandidatinnen und Kandidaten zu finden. Die Übernahme eines Verantwortungspostens wird vor allem deshalb zurückgewiesen, weil man sich über die Aufgaben kein richtiges Bild machen kann. Vorstandsarbeit ist so etwas wie die Black Box im Vereinsleben. Diese Unklarheit ist für noch weitere Entschuldigungsgründe verantwortlich: Man habe keine Zeit, glaube nicht, dass man der Aufgabe gewachsen sei, bekäme das Amt nicht mehr los, wenn man einmal gewählt sei, usw.

Die Unkenntnis der Aufgaben ist nicht nur ein Kommunikationsproblem, als wäre der Sache nach alles längst geklärt und man müsse nur besser darüber informieren. Nein, oft mangelt es an den Grundlagen: Viele Vereine versäumen es, die Funktionsebenen der Vorstandsarbeit genau festzulegen, ihre Aufgaben und ihren zeitlichen Umfang zu definieren. Es fehle das Bewusstsein, so Gisela Clausen, eine weitere Pionierin des Vereinsmanagements in Deutschland, dass nicht nur Unternehmen, sondern auch Vereine eine systematische Organisationsentwicklung bitter nötig hätten (Clausen, Gisela: *Vorstands- und Gremienarbeit aktiv gestalten. Ein Praxishandbuch für die Arbeit in Vereinen und Verbänden. Weinheim und Basel 2002*).

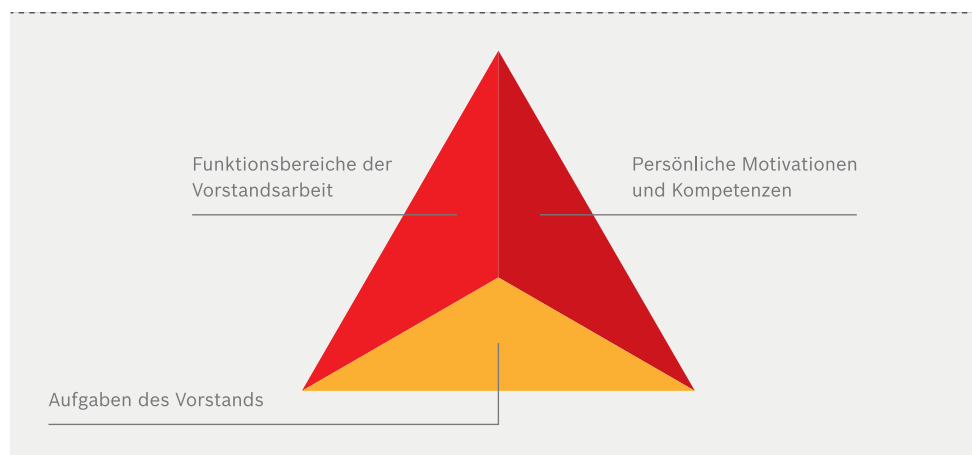
Vereine sind aus einem besonderen Stoff. Führungskonzepte, vor allem aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht, gibt es wie Sand am Meer. Aber gemeinwohlorientierte und ehrenamtlich geführte Organisationen weisen Besonderheiten auf. Auf einige Aspekte wurde schon hingewiesen: Vereine blicken nicht selten auf Traditionen zurück, die mehrere Jahrzehnte, ja Jahrhunderte alt sind. Das Vereinsleben ist nicht so sehr auf Effizienz, Effektivität und Output getrimmt, weil Werte wie Demokratie und Geselligkeit mindestens genauso wichtig sind wie zielgerichtetes Handeln. Die ZiviZ-Studie belegt, dass in von ehrenamtlicher Tätigkeit getragenen Vereinen die Förderung gemeinsamer Werte und Interessen sowie der

gemeinschaftliche Zusammenhalt die wichtigsten Engagementmotive ausmachen und stärker zählen als in hochprofessionellen Organisationen, die sich an ihrem Dienstleistungsauftrag orientieren müssen (ZiviZ 2012, S. 72f.). Vereine leben meist von geringen Ressourcen, verfolgen idealistische Ziele und werden von Persönlichkeiten gestaltet, die ihnen durch ihr Engagement einen unverwechselbaren Stempel aufdrücken. Sie sind nicht zum Wachstum verdammt wie Wirtschaftsunternehmen und können mit geringen Mitteln über die Runden kommen, weil sie von der unentgeltlichen und freiwilligen Mitarbeit leben. Keine hochdifferenzierte Arbeitsteilung und dazu passende Stellenbeschreibungen zeichnen sie aus, sondern das solidarische Anpacken aller, wenn es notwendig ist.

Auf diese Eigenheiten müssen Organisationsentwicklungsprozesse in Vereinen Rücksicht nehmen. Letztlich muss jeder Verein seinen Weg finden. Dafür können die vorgestellten Werkzeuge hilfreiche Dienste leisten.

#### Das Dreieck der Rollenfindung

Es wurde schon darauf hingewiesen, wie vielfältig die Wirkungen und Zwecke eines Vereins sind. Auch der Vorstand als gewichtiger Teil des Vereins hat die unterschiedlichsten Funktionen zu übernehmen. Die Kunst guter Führung liegt nicht nur in der prompten und gewissenhaften Erledigung der anstehenden Aufgaben. Die Aufstellung und Zusammensetzung des Teams müssen stimmen. In einem Vorstand sollten Menschen zusammenkommen, die gern miteinander arbeiten, mit ihrer Begeisterung andere mitreißen, mit ihren Fähigkeiten die übernommene Funktion ausfüllen und die übertragenen Aufgaben bewältigen können:



Dieses Dreieck bestimmt die Rolle des Vorstands im Verein. Sie wird beispielsweise gut gespielt, wenn die anstehenden Aufgaben von Vorstandsmitgliedern übernommen werden, die dazu motiviert sind und die richtige Funktion innehaben, um die Aufgaben anpacken zu können. Oder wenn die anstehenden Aufgaben einer

bestimmten Funktionsebene so zugeordnet werden, dass keine Doppelarbeit oder unnötige Transaktionskosten entstehen. Sie wird schlecht ausgefüllt, wenn motivierte Menschen ständig Dinge tun müssen, die sie nicht tun wollen, oder Funktionsebenen so zugeschnitten sind, dass man sich bei der Erledigung der Aufgaben ständig in die Quere kommt oder Arbeiten liegen bleiben, weil sich keiner zuständig fühlt.

Zwischen diesen drei Polen von Funktion, Aufgaben sowie persönlichen Kompetenzen und Motivationen spielt sich die Rollenfindung des Vorstands ab: Wie schafft er es, gute Balancen und haltbare Beziehungen in diesem Dreieck zu entwickeln?

Nachdenken über Leadership 1: Strategische Entscheidungen

Es gilt aber noch einen Schritt früher anzusetzen. Um die Rolle des Vorstandes zu bestimmen, muss eine scheinbar einfache Frage gestellt werden: Was macht einen Vorstand in seinem Wesenskern aus? Was unterscheidet ihn von anderen Gruppen im Verein? In der einschlägigen Literatur findet sich, in verschiedenen Variationen, etwa folgende erste Antwort:

**Ein Vorstand fällt die strategischen Entscheidungen in einem Verein und ist für die fundamentalen Weichenstellungen der Vereinspolitik verantwortlich.**

In einem Verein treffen viele Menschen tagtäglich Entscheidungen. Die Trainerin oder der Trainer eines Sportvereins bestimmt die Mannschaftsaufstellung, ein Platzwart wird wissen, wann die beste Zeit gekommen ist, um den Rasen zu mähen, usw. Strategisch hingegen ist eine Entscheidung von grundsätzlicher Tragweite, die den Kurs des Vereins wesentlich beeinflussen kann und seine Zukunftsfähigkeit sichern soll (*Sprenger, Reinhard: Radikal führen. Frankfurt am Main 2012*). Das kann der Einsatz eines großen Teils des Vereinsvermögens für den Bau einer neuen Spielstätte sein, die langfristige Partnerschaft mit einem anderen Sportclub, um gemeinsam Mannschaften zu bilden, die jeder für sich nicht auf die Beine bringen könnte, oder die Einführung einer Frauenfußballabteilung. Um diese strategischen Entscheidungen fällen zu können, besitzt der Vorstand entsprechende Machtbefugnisse, mit denen er verantwortlich umgehen sollte.

Die Unterscheidung von strategischer und operativer Entscheidungsebene liegt in der englischsprachigen Fachliteratur der Definition von Leadership und Management zugrunde. Das Board, also der Vorstand, ist die Domäne der Leadership, die Geschäftsführung ist für das operative Management zuständig.

Natürlich ist diese Abgrenzung idealtypisch und verwischt sich im Alltag. Ein Vorstand kümmert sich in der Praxis auch um viele kleine Angelegenheiten, die eigentlich Managementaufgaben sind. Es wäre ja eine absurde Vorstellung, dass im Olymp eines Vereinsvorstandes die ehrbaren Frauen und Männer nur ihre Stimme und ihre Finger erheben, wenn es um grundsätzliche Weichenstellungen geht. Ein derart abgehobener Führungsstil könnte in einer demokratischen Gesellschaft nicht lange überleben. Zudem haben die meisten Vorstände kein eigenes Management oder eine hauptamtliche Geschäftsführung an ihrer Seite. Man sieht daran, wie vorsichtig man sein muss, Begriffe aus der Unternehmenswelt in den gemeinnützigen Verein zu übertragen.

Der schon zitierte Mitbegründer der modernen Sozialwissenschaften, Max Weber, hat Führung (er sprach Anfang des 20. Jahrhunderts noch von Herrschaft) zu seinem wichtigsten Untersuchungsgegenstand gemacht. Seine revolutionäre Erkenntnis war, dass Führung letztlich eine Funktion derjenigen ist, die geführt werden. Wenn einem Befehl nicht gehorcht, einer Anweisung nicht Folge geleistet wird, dann verpufft der Impuls, den sie geben wollten (*Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Tübingen 1976, S. 122*).

Nun ist ein Verein auch keine Armee. Es geht nicht um Befehl und Gehorsam. Und auch keine Behörde, die Dienstanweisungen geben kann. Mitglieder sind in den Verein eingetreten, weil sie das wollten. Ehrenamtliche engagieren sich aus freien Stücken für ihren Verein. Sie können sich schnell verabschieden, wenn ihnen der Ton zu rau oder die Politik des Vorstands unverständlich ist. Kein langfristiger Arbeitsvertrag hindert sie daran, zu gehen, wenn es ihnen nicht mehr gefällt. Mit anderen Worten: Vereine binden ihre Mitglieder und Ehrenamtlichen auch dadurch, dass sie Raum zur Mitsprache und Mitgestaltung bieten. Über die Legitimation des Vorstands entscheidet nicht nur die jährlich stattfindende Wahl, sondern auch die tägliche Praxis. Wenn seine Entscheidungen nicht mitgetragen werden, wird er über kurz oder lang resignieren. Gute Vorstände zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich um die Wünsche der Mitglieder kümmern. Sie müssen in der Vereinsbasis verankert sein. Deshalb ist es gut, wenn sie sich auch mit den kleinen Dingen des Alltags befassen und in die Gesprächskultur der Mitgliedschaft eingebettet sind.

**Führung ist vom Willen der Geführten abhängig.  
Eine gute Führung weiß das.**

Die unterschiedlichen Anforderungen an Führung können sich reiben, ja widersprechen. Das liegt gleichsam in der Natur der Sache. Der Vorstand ist zugleich Teil und Repräsentant des ganzen Vereins. Ein Vorstandsmitglied ist auch einfaches Mitglied. Es hat eigene, persönliche Ansprüche, Meinungen und Wünsche. Wenn sich jemand zum Vorstand wählen lassen will, erwartet man einerseits, dass er oder sie eigene Akzente setzt und Vorstellungen einbringt, die Kraft und Motivation für das Amt schenken. Andererseits soll ein Vorstand bescheiden die Meinung der Mitglieder vertreten, von der man freilich nicht immer weiß, wie sie wirklich beschaffen ist. Denn die Mitgliedschaft ist heterogen. Erst durch das Auftreten des Vorstandes bekommt sie eine Richtung.

Georg Simmel, neben Max Weber der zweite wichtige Gründungsvater der Sozialwissenschaft in Deutschland, hat diesen Aspekt eingehender untersucht. Eine Gruppe bildet ein besonderes Organ heraus, das sie nach außen vertreten soll. Sie gewinnt damit Einheitlichkeit und Beweglichkeit im Handeln. Dieses Organ, etwa ein Vereinsvorstand, kann aber nur dann schnell und flexibel agieren, wenn es Meinungen vertreten und Entscheidungen fällen kann, die durch die Mitglieder nicht hundertprozentig gedeckt sind. Oft ist deren Meinungsbildung noch viel zu diffus, um darauf vertrauen zu können. Das Paradox ist dann, dass die Meinungsbildung im Verein oft erst richtig in Gang kommt, wenn der Vorstand seine Entscheidung schon im Namen der Mitgliedschaft verkündet hat. Nicht selten bildet sich dann eine Opposition im Verein, die durch ihre Gegnerschaft gegen die im Vorstand gefällte Entscheidung zusammengeschweißt wird. Andere Mitglieder werden den Vorstand im Nachhinein unterstützen. Erst in diesem Rückkopplungsprozess wird sichtbar, ob der Vorstand wirklich im Interesse der Mitglieder gehandelt hat oder die Mehrheit seine Entscheidung ablehnt (*Simmel, Georg: Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. Gesamtausgabe Bd. II. Frankfurt am Main 1992, S. 606*).

**Führung bildet sich im widersprüchlichen Geflecht eigener Vorstellungen und dem Meinungsbildungsprozess der Mitglieder. Vom Vorstand wird eine kräftige persönliche Handschrift genauso erwartet wie das bescheidene Dienen im Sinne der Mitgliedschaft. Die Kunst der Führung besteht darin, beide Seiten gut auszubalancieren.**



#### Funktionsbereiche, Aufgaben, Führungseigenschaften

In der englischsprachigen Literatur zu Leadership streiten sich hartnäckig zwei Denkschulen. Der aufgabenorientierte Ansatz geht von den objektiven Anforderungen aus und betrachtet Leadership als die Technik, Führungsfunktionen genau zu beschreiben, dafür notwendige Anforderungen an Kompetenzen festzulegen und schließlich die Person zu gewinnen, die diesem Profil entspricht. Sollten Profil und Person nicht vollständig zusammenpassen, muss man Qualifizierungen oder Coaching anbieten, um Führungskräfte mit ihren Aufgaben besser vertraut zu machen.

Der eigenschaftsorientierte Ansatz geht von der Führungspersönlichkeit und ihren charismatischen Qualitäten und Tugenden aus. Dazu gehören beispielsweise ein ausgleichendes Wesen, Offenheit für Neues, Durchsetzungsfähigkeit oder Gewissenhaftigkeit. Ein Unternehmen muss letztlich entscheiden, welcher Typ in der gegenwärtigen Lage guttut. Will man eine Macherin, die die Firma mit harter Hand aus der Krise führt, oder einen Friedensstifter, der die zerstrittenen Abteilungen wieder auf gemeinsame Werte einschwört? Letztlich ist Leadership für diese Denkrichtung eine angeborene Charaktereigenschaft. Es geht darum, den richtigen Charakter für die jeweilige Situation auszuwählen. Einen guten Überblick gibt der Artikel zu Leadership in der englischen Ausgabe von Wikipedia.

Beide Denkrichtungen schließen sich nicht aus, und es gibt zahlreiche Brückenbauer in Wirtschaftswissenschaft und Psychologie, die sie verbinden: Leadership ist in ihrer Sicht die Kunst, für die objektiv und sachlich zu bestimmenden Funktionen und Aufgaben Persönlichkeiten zu gewinnen, die mehr können und tun, als stur die vorgegebene Arbeit zu erledigen und in ein vorgefertigtes Schema zu passen. Sie sollen Visionen entwickeln, andere motivieren und überraschende Denk- und Handlungsräume eröffnen. Leadership beginnt also beim Matching: Wie kommen die richtigen Personen zu den richtigen Aufgaben und passenden Funktionen?

Überträgt man dies nun auf den Vorstand eines ehrenamtlich geführten Vereins, so wird hier sicher kein hochbezahltes Headhunting die Suche nach einer Führungspersönlichkeit abnehmen. Im Projekt »Engagement braucht Leadership« hat sich die Methode der Findungskommission bewährt. Amtierende Vorstände, Mitglieder und ausgesuchte Förderer des Vereins erarbeiten gemeinsam ein Vorstandsprofil. Es steht auf einem anderen Blatt, ob es dann auch tatsächlich Kandidatinnen und Kandidaten geben wird, die diesen Vorstellungen gerecht werden können. Die Findungskommission soll der Suche eine gewisse Orientierung geben, vielleicht wie ein Stern am Himmel, der nie wirklich erreicht wird, aber doch den Weg weist. Sie sollte sich ruhig auch eine Utopie ausmalen dürfen. Die Findungskommission könnte unter dem Motto stehen: »Wir backen uns den idealen Vorstand.« Wenn die

Träume nicht ganz in Erfüllung gehen, sollte man nicht enttäuscht sein. Das Reizvolle am Vereinsleben ist ja gerade, dass unterschiedliche Talente zusammenkommen. Und plötzlich wird von einem realen Vorstand dann eine Kreativität entfaltet, die man nicht erwartet hätte. Es zählt beides: Sich Gedanken über den idealen Vorstand zu machen schließt nicht aus, sich von der Wirklichkeit positiv überraschen zu lassen.

Bevor eine Findungskommission einberufen wird, gilt es einiges zu bedenken. Man sollte zunächst die Funktionsebenen, für die gesucht werden soll, näher ins Auge fassen.

#### *1. Ebene: Rechtliche Vorgaben*

Zunächst ist das Vereinsrecht zu berücksichtigen. Die klassische Zusammensetzung des Vorstands, die noch heute in vielen Vereinen üblich ist, umfasst Vorsitz und Stellvertretung, Finanzvorstand und Schriftführung. Diese Aufstellung entspricht spiegelbildlich den rechtlichen Vorgaben: »Der Vorstand führt die Geschäfte des Vereins, ihm obliegt die Vereinsverwaltung. Hierzu gehört insbesondere die Bestimmung der Vereinspolitik, die Verwaltung des Vereinsvermögens, Kassen- und Buchführung, die Erfüllung öffentlich rechtlicher Pflichten (Abgabe von Statistiken, Steuererklärung, Einholung von Erlaubnissen usw.) Vorbereitung und Einberufung der Mitgliederversammlung, Erfüllung der Auskunftspflichten und Rechenschaftspflichten gegenüber den Mitgliedern ...« (*Wörle-Himmel, Vereine, S. 176*). Man kann unschwer erkennen: Der Vereinskurs muss festgelegt werden, das machen Vorsitz und Stellvertretung, die Kasse sollte stimmen und allerlei Schreibaufgaben sind zu erledigen.

Rein formal schreibt das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) nur einen Vorstand vor, der den Verein rechtlich vertritt. In der Regel besteht ein Vorstand aus mehreren Personen. Auch wenn es in der Regel sinnvoll ist, einen Vorstand für Finanzen und Schriftführung zu benennen, eine rechtliche Vorschrift dafür gibt es nicht.

Deswegen entwickeln viele Vereine ihre eigene Funktionsbestimmung und Aufgabenteilung im Vorstand.

## *2. Ebene: Aufbauorganisation*

Nicht nur große Organisationen besitzen Abteilungen, die eigenständig arbeiten. Ein Hospizverein könnte ein Referat für Kinderhospizarbeit, ambulante Hospizarbeit und einen Hospizdienst an einer Palliativstation umfassen, eine Heimvolkshochschule eine Kreativ-, Bewegungs- und Sprachensektion, ein Sportclub eine Tennis-, Fußball- und Handballabteilung usw. Da kann es sinnvoll sein, die Aufbauorganisation eines Vereins im Vorstand abzubilden. Die Abteilungen sind manchmal sogar räumlich voneinander getrennt, ihre Mitglieder begegnen sich nicht. Ein Vorstand, der alle Abteilungen repräsentiert, kann eine gemeinsame Identität sichtbar machen und Verselbständigungstendenzen vorbeugen. Manche Vereine sind an verschiedenen Standorten in einem Bundesland oder im ganzen Bundesgebiet vertreten. In diesem Fall ist es vielleicht angebracht, Regionalvertreterinnen und -vertreter in den Vorstand zu entsenden.

## *3. Ebene: Querschnitts- und Sonderaufgaben*

Viele Vereine setzen auf die Idee, Personen mit besonderen Aufgaben in den Vorstand zu holen. Diese Besetzungen können den jeweiligen Schwerpunktsetzungen der Vereinspolitik folgen: Will ein Verein zum Beispiel sein öffentliches Image oder die Einnahmesituation verbessern, könnte er Vorstände für Fundraising und Pressearbeit suchen. In Sportvereinen verbreitet sich die Idee, einen eigenen Vorstandsposten für die Betreuung von Neumitgliedern einzurichten. Der Sportentwicklungsbericht zeigt, dass diese Maßnahme äußerst wirksam ist, um Ehrenamtliche zu gewinnen. Neue Mitglieder müssen sich oft erst durchbeißen, bis sie im Vereinsleben angekommen sind. Ein Vorstand, der sich von Anfang an um sie kümmert, signalisiert Wertschätzung und öffnet Türen. Diese Anerkennung kann sich schließlich auszahlen.

## *4. Ebene: Diversity*

Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass Frauen und Menschen mit Migrationshintergrund Vorstandsämter viel seltener anstreben als deutsche Männer: Vereine klagen über das Desinteresse von Jugendlichen und jungen Erwachsenen, einen verantwortlichen Posten zu übernehmen. Die besten Botschafterinnen und Botschafter, um besondere Zielgruppen anzusprechen, sind solche, die diesen Gruppen selbst angehören, aber schon eine herausgehobene Position im Verein bekleiden. So könnte es im Vorstand beispielsweise Jugend-, Frauen- oder Integrationsbeauftragte geben, die die jeweiligen Gruppen in besonderer Weise ansprechen und aktivieren.

##### 5. Ebene: Persönliche Eigenschaften und Führungsstile

Mit dem Kriterium der Diversity wurden schon persönliche Eigenschaften in den Blick genommen. Vereine sind freiwillige Zusammenschlüsse. Menschen finden sie nicht nur deshalb attraktiv, weil sie Sport in modernsten Hallen ausüben können oder eine hervorragende Akustik im Probenraum vorfinden. Eine Vereinskultur, in der sich Menschen wohlfühlen, ist mindestens ebenso anziehend, und die wird in hervorragender Weise von den Persönlichkeiten des Vorstands mitgeprägt.

Verschiedene Talente und Temperamente, die gut zusammenarbeiten, sich Respekt entgegenbringen und ihre Stärken und Schwächen gegenseitig kompensieren können, wünscht sich wohl jeder Verein. Jemand, der stets gute Laune verbreitet, aber jeden Arbeitsauftrag vergisst, wird keinen guten Vorstand abgeben, es sei denn, er oder sie hätte gewissenhafte Mitvorstände zur Seite, die die schwachen Seiten ausgleichen. Individuelle Kompetenzen sind das eine, ihre gedeihliche Kombination das andere. Vorstandsarbeit ist Teamarbeit. Dies wird noch Thema sein.

Welche persönlichen Eigenschaften und Haltungen machen einen guten Vorstand aus? Die Wirtschaftswissenschaften, die sich darüber schon lange Gedanken machen, können erste Anhaltspunkte geben. Damit lassen sich Vergleiche zwischen Zivilgesellschaft und Wirtschaft anstellen, Unterschiede und Ähnlichkeiten herausarbeiten.

Der österreichische Ökonom Joseph Schumpeter war der Erste, der sich Anfang des 20. Jahrhunderts über Leadership in Unternehmen Gedanken machte. Seine berühmte Definition des idealen Unternehmers umfasst drei charakteristische Eigenschaften: »Erstens der Traum und der Wille, ein privates Reich zu gründen. Zweitens wirtschaftliches Handeln als Sport, als Spaß am Kämpfen und Konkurrieren, der Freude am Erfolg des Erfolgs wegen zu betreiben. Drittens die Freude am Gestalten und am Tun, die kreative Ader, die Risiko und Veränderung liebt und ihr Glück in immer anderen Neuschöpfungen findet« (*zit. nach: Schäfter, Annette: Die Kraft der schöpferischen Zerstörung. Joseph A. Schumpeter. Die Biografie. Frankfurt am Main 2008, S. 60*).

Für manche Vereine mögen diese idealen unternehmerischen Eigenschaften gerade recht sein; für jene nämlich, die den Ehrgeiz entwickeln, in höheren Ligen zu spielen, größere Säle zu füllen oder mehr öffentliche Aufmerksamkeit zu gewinnen. Wenn Vereine nah am Markt arbeiten, sind unternehmerische Fähigkeiten unabdingbar.

Aber es gibt doch beträchtliche Unterschiede. Ein Vorstand, der darauf erpicht ist, sein eigenes Reich zu gründen, wird schnell verdächtig, autokratisch zu sein und sich um die Meinung der Mitgliedschaft nicht zu scheren. Konkurrenz wird in einigen Vereinen eine wichtige Rolle spielen, vor allem im Sport gehört sie dazu. Aber in den meisten Fällen, selbst im Sport, ist das Kräftemessen mit Gegnern nicht das dominierende Motiv. Das gemeinsame Wertefundament ist wichtiger. Schließlich gehört es auch zum Vereinsleben, immer mal Neues auszuprobieren. Aber vielen Vereinen liegt die Traditionspflege mehr am Herzen als der stete Wandel.

Auch hier zeigt sich: Es gibt nicht den einen Vereinstyp. Deshalb kann es auch nicht den einen passenden Vorstandstyp geben.

Dennoch werden gemeinwohlorientierte und von bürgerschaftlichem Engagement getragene Vereine, die das Programm »Engagement braucht Leadership« in den Mittelpunkt rücken, bestimmte allgemeine Tugenden und Charaktereigenschaften ihrer Führungspersonlichkeiten besonders hoch schätzen.

#### *Kompetenzen*

Wie können Funktionalität und persönliche Merkmale in der Vereinsführung ideal zusammenspielen? Es hat sich eingebürgert, Kompetenzen nach Fachkompetenz, Methodenkompetenz und sozialer Kompetenz zu unterscheiden. Gibt es Fähigkeiten, die im zivilgesellschaftlichen Bereich besonderes Ansehen genießen oder besonderen Erfolg versprechen?

**Fachkompetenz:** Im Gegensatz zur Erwerbsarbeit spielt im ehrenamtlich geführten Verein die berufliche Qualifikation nur eine untergeordnete Rolle. Sicher ist es von Vorteil, eine Controllerin oder einen Bankangestellten als Finanzvorstand zu gewinnen. Aber das ist nicht Voraussetzung für die Übernahme des Amtes. Die Zivilgesellschaft hat sich noch den Charme eines Dilettantismus im positiven Sinne bewahren können. Als Dilettanti galten im 18. Jahrhundert die Liebhaber einer Sache. Viele Dilettanti haben großartige Entdeckungen gemacht, mächtige Unternehmen geführt, mildtätige Organisationen oder kulturelle Einrichtungen gegründet, die noch heute existieren. Die Kraft des Dilettantismus ist in einer hochregulierten Welt, in der für fast alles eine Erlaubnis oder Berechtigung vorzuweisen ist, noch in der Sphäre des Vereins lebendig.

Dafür können Kenntnisse und Fertigkeiten aus Hobby oder Familie eine zentrale Rolle spielen. Mütter, die mehrere Kinder großgezogen haben, oder, wie ein Werbeslogan einmal lautete, »ein kleines Familienunternehmen führen«, verfügen über ein intuitiv erworbenes Zeitmanagement, das im Vereinsleben hochwillkommen ist.

Berufliche Qualifikationen helfen, können manchmal aber hinderlich sein. Ein Journalist, der über das Programm »Engagement braucht Leadership« berichten wollte, erzählte, dass er es abgelehnt habe, die Öffentlichkeitsarbeit im Vorstand seines Vereins zu übernehmen, obwohl ihn alle dazu gedrängt hätten. Pressearbeit mache ihm zwar Spaß, aber davon habe er schon am Arbeitsplatz genug. In seiner Freizeit suche er nach Ausgleich. Außerdem wolle er nicht in Verdacht geraten, als bekannter Lokalreporter den eigenen Verein zu bevorzugen.

**Methodenkompetenz:** Besondere Vorzüge kann ein ausgeprägtes Improvisationstalent bieten. Vereine sind meist arm an finanziellen Mitteln. Wer einmal erlebt hat, wie ein Vereinsheim geplant und gebaut wird, kommt aus dem Staunen nicht heraus. Mit Phantasie, einem Netz sozialer Beziehungen und hoher Einsatzbereitschaft werden die finanziellen Lücken überbrückt. Nicht nur die unbezahlte, ehrenamtliche Arbeit, sondern auch privat überlassene Werkzeuge und Einrichtungsgegenstände und ungeahntes Heimwerkertum, gepaart mit unermüdlichen Spendensammlungen, verringern die veranschlagten Baukosten um enorme Summen. Der französische Ethnologe Claude Lévi-Strauss nannte diese Vorgehensweise »Bricolage« (Bastelei), die nimmt und verknüpft, was da ist, und damit ganz neue Strukturen schaffen kann. Den Unterschied zu einer systematischen Technik kann man am Beispiel Kochen veranschaulichen. Eine Möglichkeit ist es, sich genau an das Rezept zu halten und alles so einzukaufen, wie es das Kochbuch vorschreibt. Eine andere Möglichkeit ist es, in den Kühlschrank und die Speisekammer zu schauen und aus dem, was vorhanden ist, ein schmackhaftes Mahl zu »zaubern«.

Die Improvisationskunst entspricht der letztgenannten Herangehensweise. Notwendige Bedingung, dass sie sich in Szene setzen kann, ist, bildlich gesprochen, dass der Kühlschrank genügend Zutaten bereithält. Talente sind in jedem Verein vorhanden. Eine wichtige Methodenkompetenz der Vereinsführung muss darin bestehen, sie ausfindig zu machen und ihnen eine Bühne zur Entfaltung ihrer Ideen und Fähigkeiten zu bieten. Gute Vorstände schaffen es, ihren Verein in einen emsigen Bienenkorb zu verwandeln. Das gelingt nur mit einer Haltung der Ermöglichung, der Delegation und Förderung vielfältiger Talente, die eigene Übungsfelder, Entfaltungsräume und Herausforderungen vorfinden.

**Soziale Kompetenz** spielt im Vereinsleben eine herausragende Rolle. Adalbert Evers, einer der wichtigsten Theoretiker der Bürgergesellschaft in Deutschland, hat von der Haltung der Zivilität gesprochen, die eine vitale Bürgergesellschaft auszeichnet. Dazu zählt er Verhaltensweisen wie Offenheit, Transparenz, Fairness oder Dialogbereitschaft auf Augenhöhe. Zivilität ist natürlich nicht auf das Vereinswesen beschränkt, sie sollte in allen Lebensbereichen verbreitet sein. Aber wenn Vereine sich als Kerninstitutionen der Zivilgesellschaft verstehen, dann sollten sie ein leuchtendes Beispiel abgeben.

Die Tugenden der Zivilität prägen den Führungsstil in besonderer Weise. In der Fachliteratur spricht man von Governance. Damit ist gemeint, dass Menschen in Leitungspositionen ihre Ziele im Gespräch mit verschiedenen Anspruchsgruppen erarbeiten, statt sie einfach vorzugeben und durchzusetzen. Der Prozess, zu Entscheidungen zu kommen, ist mindestens genauso wichtig wie diese selbst (*Evers, Adalbert: Civiness and civility. Their Meanings for Social Services, in: Voluntas, 20 (2009), S. 239-259*).

Governance als dialogorientierter Führungsstil ist nicht nur als ein zivilgesellschaftliches Ideal zu verstehen, sondern kommt auch den alltäglichen Anforderungen des Vereinslebens entgegen. Man muss sich vor Augen führen, auf welcher Grundlage ein Verein beruht. Die Mitgliedschaft ist freiwillig und kann schnell aufgekündigt werden. Menschen, die sich im Verein engagieren, verstehen ihn als eine Gemeinschaft, die durch Mitgestaltung und Mitverantwortung zusammengehalten wird. Ehrenämter werden so lange ausgeübt, wie ihre Inhaberinnen und Inhaber die ihnen wichtigen Werte verwirklichen können. Insofern ist ein dialogorientierter Führungsstil das beste Mittel, einen Verein auf Dauer zusammenzuhalten.

Wie schon im Fall der Dilettanti kann ein altmodischer Begriff dies am besten zum Ausdruck bringen. Soziale Gebilde wie Vereine, deren Bindungsfähigkeit auf gemeinsam geteilten Werten, Freiwilligkeit und Solidarität beruhen, brauchen Menschen mit Herzensbildung. Friedrich Schiller hat darunter die Eigenschaft verstanden, das Gute nicht nur aus Pflichtgefühl, sondern aus Neigung zu tun. Zeitgemäß ausgedrückt: Man sollte dem Vorstand abnehmen, dass das Amt mit Freude ausgeübt wird und nicht nur deshalb, weil eine Verantwortungslast zu tragen ist. Nur dadurch werden andere Menschen ermutigt, selbst ein Amt zu übernehmen (*Schiller, Friedrich: Über Anmut und Würde. Stuttgart 1972*).



Image der Vorstandsarbeit verbessern



Vereine als Organisationen entwickeln, ihre Netzwerke stärken



Potentiale von innen und außen gewinnen

### Methode 6: Findungskommission für neue Vorstände

Eine Findungskommission für neue Vorstände sollte sich aus dem bestehenden Vorstand, weiteren aktiven Mitgliedern und informierten Außenstehenden zusammensetzen. Innen- und Außenperspektive sollten gleichermaßen gegeben sein. Die Findungskommission sollte sich rechtzeitig vor einer anstehenden Vorstandswahl zusammenfinden. Und sie sollte sich Zeit lassen, am besten in einer Tagesklausur, denn es werden sicherlich auch unterschiedliche Vorstellungen über Führungsqualitäten und -stile diskutiert werden.

Der rote Faden, an dem sich eine Findungskommission orientieren kann, sind die schon vorgestellten Ebenen:



:: **1. Schritt:** Die Findungskommission sollte sich zunächst verständigen, auf welcher Funktionsebene das Hauptgebäude des Vorstands errichtet werden soll. Soll einer abteilungs-, aufgaben- oder zielgruppenbezogenen Aufstellung der Vorzug gegeben werden oder sollen die gesetzlichen Vorgaben im Vordergrund stehen? Oder sollte doch zunächst auf die persönlichen Kompetenzen der Vorstände geachtet werden? In diesem letzteren Fall kann die Diskussion freilich leicht ins »Persönliche« abgleiten, was auch zu Kränkungen führen kann. Auf Karten könnten hierzu Stichworte notiert und sichtbar angebracht werden.

:: **2. Schritt:** Wie viele Mitglieder sollte ein Vorstand umfassen? Einerseits kann in einem großen Team die Arbeit auf mehrere Schultern verteilt werden. Andererseits steigt damit der Abstimmungsaufwand, was eine erhöhte Sitzungsdichte nach sich ziehen kann. Auch die Terminfindung wird schwieriger. Welche Kombinationen sind sinnvoll, wann ist eine Grenze erreicht, an der sich Funktionsebenen überschneiden und unnötige Doppelarbeit entsteht? Etwa dass sich ein Abteilungsvorstand um die Nachwuchsarbeit kümmern wird, auch wenn es eigene Jugendbeauftragte geben sollte. Wo sollte hingegen ein Vier-Augen-Prinzip gelten, um sich gegenseitig kontrollieren zu können und heikle Fehler zu vermeiden?



:: **3. Schritt:** Anhand des oben gezeigten Schemas, das auf eine Metaplanwand übertragen wird, kann für jedes einzelne Amt ein Profil erarbeitet und die Ergebnisse können auf Karten oder Flipchartpapier festgehalten werden. Achtung: Amtierende Vorstände wollen wieder kandidieren. Sollen die bestehenden Funktionszuschnitte unberührt bleiben? Das mag pragmatisch sinnvoll sein, gerade wenn sie sich bewährt haben. Dennoch sollte man ab und zu den Mut aufbringen, die eingespielte Arbeitsteilung in Frage zu stellen. Es könnte noch besser werden.

:: **4. Schritt:** Schwerpunktsetzungen können wechseln. Insofern wird eine Findungskommission nicht nur einmal tagen, sondern rechtzeitig vor jeder Vorstandswahl die strategische Aufstellung überprüfen. Rechtzeitig heißt: Es muss möglich sein, ohne Hast und Torschlusspanik nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten Ausschau zu halten.

**Vorteile:** Die (verzweifelte) Suche, die in vielen Vereinen vor der Auswahl und Kür des Vorstands zu beobachten ist, wird durch die Orientierung und Zielbestimmung der Findungskommission systematisch angelegt. Damit erhöhen sich die Erfolgchancen. Die echten Menschen aus Fleisch und Blut werden sich von den idealen Vorstellungen sicher unterscheiden, aber das kann positive Überraschungen hervorrufen. Schließlich bleibt auch noch die demokratische Wahl, die für weitere Überraschungen sorgen kann.

**Nachteile:** Man sollte, wie gesagt, von der Ideallinie abweichen können. Eine der wichtigsten Kompetenzen des Vorstands ist ein ausgeprägtes Improvisationstalent. Wer nur dem Ideal nachjagt und davon nicht abzubringen ist, kann nur enttäuscht werden.

# Beispiel: Den Sinn dessen spüren, was man tut – Hospiz Bremen-Nord

Menschen, die sich für die Hospizarbeit entscheiden, haben tagtäglich nur mit Trauer, Angst und Verzweiflung zu tun: Wer das glaubt, darf sich nun eines Besseren belehren lassen. »Im Gegenteil: Es macht unheimlich viel Spaß«, beteuern Andrea Herrmann und Reinhold Heers aus dem Vorstand des Hospizes Bremen-Nord unisono. Anders wäre es auch kaum zu erklären, dass der Verein erfreulich wenige Probleme hat, Ehrenamtliche für seine Arbeit und für die Vorstandstätigkeit zu gewinnen. Und dass, wer hier einmal angefangen hat, meist sehr lange bleibt. »Wenn wir aufhören wollten, könnten wir das doch einfach tun«, erklärt Andrea Herrmann. »Schließlich tun wir das alles aus unserem eigenen freien Willen.«

Die Wege, die in dieses Engagement und schließlich in diesen Vorstand führen, können ganz unterschiedlich aussehen. Das prägende Erlebnis für Andrea Herrmann war der Tod der Großmutter, den sie als junge Frau miterlebte. »Ich lernte damals, dass ich keine Berührungsängste mit Tod und Sterben habe«, erklärt die heute vierundsechzigjährige pensionierte Lehrerin. Der Umgang mit Menschen habe sie schon immer interessiert, sie ließ sich zur Mediatorin schulen und war an ihrer Schule Beratungslehrerin. Ganz ohne konkreten Anlass entstand vor 20 Jahren ihr Wunsch, die Ausbildung zur ehrenamtlichen Hospizmitarbeiterin zu absolvieren. Bis heute ist sie in der Sterbe- und Trauerbegleitung aktiv. Da war es gar kein großer Schritt, auch im Vereinsvorstand mitzuwirken, erzählt Andrea Herrmann. Nach einigen Jahren als zweite Vorsitzende wurde sie im vergangenen Jahr zur ersten Vorsitzenden gewählt.

Reinhold Heers hat die Hospizarbeit von der anderen Seite kennengelernt: als seine Ehefrau im Jahr 2009 nach einer schweren Krankheit starb. »Ich habe persönlich erfahren, wie wichtig die menschliche Zuwendung, wie entlastend die Unterstützung durch den Hospizdienst ist«, erinnert er sich. Es sei für ihn daraufhin selbstverständlich gewesen, dem Verein als förderndes Mitglied beizutreten. Im Jahr 2010, als das Hospiz einen Schatzmeister suchte, wurde er Teil des sechsköpfigen Vorstands. Seine Motive: »Meine Pensionierung stand bevor, und ich überlegte schon früh, wie ich meine Zeit sinnvoll füllen könnte«, erklärt der Mediziner. »Denn man muss ja etwas tun!« Die »treibende Kraft«, sagt Reinhold Heers, sei allerdings das Bedürfnis gewesen, »der Gesellschaft etwas von dem zurückzugeben, was ich selbst an Gutem im Leben erfahren habe«.

Das Hospiz Bremen-Nord ist eine ambulante Einrichtung und wurde im Jahr 1998 gegründet. Die Büroräume im Hauptgebäude des Krankenhauses Bremen-Nord sind die Schaltzentrale des Hospizvereins. Hier führen zwei festangestellte und in Palliative Care ausgebildete Mitarbeiterinnen Erstgespräche und Beratungen mit den erkrankten Menschen und Angehörigen, vermitteln Hospizmitarbeiter, koordinieren die Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen, mit Ärzten und Pflegediensten - und halten damit dem Vorstand auch den Rücken frei. Dessen Mitglieder treffen sich einmal monatlich; außerdem gibt es ein wöchentliches Gespräch mit den Koordinatorinnen. Ihre reine Vorstandsarbeit beziffern Andrea Herrmann und Reinhold Heers auf jeweils durchschnittlich vier Wochenstunden. Der Schatzmeister fungiert dabei als Finanzminister. Zu seinen Aufgaben gehören zum Beispiel die Verwaltung der Mitgliedsbeiträge und die Kommunikation mit den Krankenkassen, die Beantragung von Fördermitteln und die Honorierung von Referenten. Andrea Herrmanns Domäne ist die Öffentlichkeitsarbeit: Ihr geht es vor allem darum, die Arbeit des Hospizes bekannt zu machen. »Es gibt immer noch viele Menschen, die gar nicht wissen, dass es uns gibt und was wir tun«, erklärt die Vorstandsvorsitzende. Nach wie vor seien auch Schwellenängste und Vorurteile zu überwinden: »Viele denken: Wenn die Leute vom Hospizverein kommen, wird es hochdramatisch und geht nur noch um Tod und Sterben.« Sie möchte dagegen vermitteln, dass es den Mitarbeitern vorrangig darum geht, den Angehörigen durch ihre Unterstützung Freiräume zu verschaffen. Ihr Ziel ist es, dass diese Möglichkeit möglichst früh in Anspruch genommen wird: »Nicht erst um fünf vor zwölf«, sagt die Vorstandsvorsitzende.

»Richtig viel Spaß« mache die Vorstandsarbeit aber vor allen Dingen, weil die sechs Mitglieder ein tolles Team seien, das sich gegenseitig je nach Lust und eigenen Talenten einbringe. »Das Miteinander ist einfach schön!«, schwärmt Reinhold Heers. Überhaupt seien die aktiven Vereinsmitglieder ein besonderes Völkchen, sagen die Vorstandsmitglieder: Denn die mehr als 50 Ehrenamtlichen im Alter zwischen Mitte Vierzig und Ende Siebzig hätten sich nicht für die Aufgabe entschieden, wenn sie nicht reichlich Lebenserfahrung mitbrächten und innerlich gefestigt seien. Die große Dankbarkeit und die unmittelbare Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit seien ihre Motivation, formuliert Reinhold Heers. »Ohne Sie hätten wir das nicht geschafft - so etwas hören wir oft«, sagt Andrea Herrmann. »Und darum ist das, was wir hier tun, eine wertvolle und schöne Aufgabe.«

*Autorin: Anke Velten*

### 4.3 Dritter Schritt: Amt und Person, Rolle und Motivation des Vorstands

*Die Findungskommission hat ihre Arbeit getan und Vorstellungen zur idealen Zusammensetzung des Vorstands entwickelt. Nun müssen Menschen gefunden werden, die sich zur Übernahme eines Vorstandsamtes bereiterklären. Was könnten sie an einer derartigen Aufgabe anziehend finden, was abschreckend?*

Britta Redmann, als Personalleiterin und Organisationsentwicklerin in verschiedenen Unternehmen tätig, beschreibt die aus ihrer Sicht wichtigsten persönlichen Charaktereigenschaften eines ehrenamtlichen Vorstands: Führungspersonen in Vereinen sollten glaubwürdig sein, über Charisma und Lebenserfahrung verfügen, sich selbst reflektieren können, ein Vorbild abgeben, sich durch Authentizität und Konsequenz auszeichnen (Redmann, Britta: *Erfolgreich führen im Ehrenamt. Ein Praxisleitfaden für freiwillig engagierte Menschen. Wiesbaden 2012, S. 97*). Über diese persönlichen Eigenschaften hinaus sollten Vorstände folgende »Kernkompetenzen« besitzen: Sie sollten strategisch denken, zielorientiert handeln, Organisationstalent und Begeisterungsfähigkeit besitzen, kontaktfreudig sein und gut kommunizieren können (Redmann, *Erfolgreich führen im Ehrenamt, S. 125ff.*).

Diese beeindruckende Aufzählung könnte man auch in einem Lehrbuch der Unternehmensführung finden. Insofern ist es tröstlich, wenn Britta Redmann die Messlatte etwas tiefer hängt, indem sie schreibt, dass diese personalen Eigenschaften und Kernkompetenzen »nicht alle gemeinsam und in gleicher Ausprägung vorliegen müssen« (Redmann, *Erfolgreich führen im Ehrenamt, S. 125*).

Mit allzu hohen Ansprüchen lassen sich auch verheißungsvolle Bewerberinnen und -bewerber abschrecken. Schließlich handelt es sich ja um eine Freizeitbeschäftigung. In Unternehmen mag es üblich sein, nach der Ausschreibung einer Geschäftsführungsposition von Bewerbungen überschwemmt zu werden und dann die Qual der Wahl zu haben. Im ehrenamtlichen Vereinswesen wird das höchst selten passieren.

Das widerspricht nur scheinbar unserem Vorschlag, eine Findungskommission einzurichten. Die Erarbeitung eines Vorstandsprofils ist nämlich als eine Orientierung gedacht, die die Suchrichtung vorgibt. Im nächsten Schritt muss dies mit den subjektiven Vorstellungen abgeglichen werden, die sich potentielle Kandidatinnen und Kandidaten von einem Vorstandsamt machen. Erst dann biegt man auf die Zielgerade ein. Die Fachliteratur spricht vom »Matching«.

Wie ist es um die persönliche Bereitschaft für die Übernahme eines Vorstandspostens bestellt? Was weiß man über die Motive, weswegen sich Menschen in eine derartige Position wählen lassen? Was macht das Amt für sie attraktiv?

Aus vielen Befragungen wie dem Freiwilligensurvey ist bekannt, aus welchen Gründen Menschen ein freiwilliges Engagement eingehen. An vorderster Stelle steht der Spaß an der Tätigkeit, die Aussicht, mit sympathischen Menschen zusammenzukommen, und die Chance, wenigstens im eigenen Lebensumfeld etwas zu verändern. Wie ist es damit im realen Vorstandsleben bestellt? Ja, es kann Freude bereiten, Verantwortung zu übernehmen, ja, das Vorstandsamt bietet die Möglichkeit, nette Menschen kennenzulernen, und ja, das Vorstandsamt verleiht die Gestaltungsmacht, wenigstens im Kleinen etwas verändern zu können. Ja, aber die real existierenden Vorstandsämter müssen dies auch zulassen. Wer sich unablässig mit bürokratischem Kleinkram und ständigen Forderungen unzufriedener Mitglieder auseinandersetzen muss oder wieder und wieder den Ausputzer spielen soll, weil sich sonst niemand der Sache annimmt, wird auch beim Spaßfaktor massive Abstriche machen. Wenn der Zuschnitt und die Ausgestaltung der Vorstandsaufgaben hartnäckig an den Engagementwünschen vorbeigehen, sind die Folgen absehbar. Entweder es finden sich weniger Kandidatinnen und Kandidaten und die Suche nach ihnen wird noch anstrengender, oder die Vereine, die es sich leisten können, stellen eine hauptamtliche Geschäftsführung ein, die wenigstens ordentlich bezahlt wird.

Bedenklich sind die auseinanderstrebenden Richtungen: Einerseits immer höhere Anforderungen und immer komplexere Regelungen, andererseits eine Entwicklung der subjektiven Beweggründe von der Pflicht zur Neigung und zur durchaus legitimen Sicht: Was habe ich davon? Was gibt mir das Ehrenamt zurück? Wo bleibt mein Spaß? Genau diese sich öffnende Schere scheint dafür verantwortlich zu sein, dass es immer schwieriger wird, Vorstandsämter zu besetzen.

#### Vorstände im Spiegel der Zahlen

In einem früheren Kapitel wurden schon allgemeine Daten zu Vereinen zusammengestellt. Hier folgen nun einige Zahlen, die speziell das Thema Vorstand beleuchten.

Zivilgesellschaft braucht Verlässlichkeit, »Engagement braucht Leadership«. Dazu reicht es nicht aus, sich zielgerichtet und klar begrenzt, etwa in einem Projekt, zu engagieren. Jemand muss für das Funktionieren der Organisation eintreten. Davon hängt letztlich die Selbstorganisationsfähigkeit der Zivilgesellschaft ab.

Belegbar ist, dass es immer weniger Menschen gibt, die sich auf Vorstandsarbeit einlassen. Der Freiwilligensurvey konstatiert eine kontinuierliche Abnahme von Ehrenamtlichen mit Leitungsfunktion über alle Engagementbereiche hinweg. 1999 waren es noch 38 Prozent, 2004 35 Prozent und in der aktuellsten Version von 2009 nur noch 32 Prozent aller Engagierten (*Freiwilligensurvey 2009*, S. 182). Diese Tendenz bestätigt auch der Sportentwicklungsbericht, der einen Rückgang

der Ehrenamtlichen in Leitungspositionen (insgesamt 850 000) von 11,6 Prozent zwischen 2005 und 2010 errechnet hat (*Sportentwicklungsbericht 2009/2010, Kurzfassung, S. 18*). 9 Prozent aller Sportvereine sahen sich 2010 aus diesem Grund in ihrer Existenz gefährdet (*Sportentwicklungsbericht 2009/2010, S. 106*). Im Jahr 2012 waren es schon 12,4 Prozent (*Sportentwicklungsbericht 2011/2012, Kurzfassung, S. 21*). Insgesamt geben 71,7 Prozent aller Sportvereine an, schon einmal Probleme mit der Gewinnung von Funktionsträgern gehabt zu haben (*Sportentwicklungsbericht 2011/2012, Kurzfassung, S. 26*).

Der Sportentwicklungsbericht hat genauer analysiert, wo es hakt. Insbesondere scheinen leicht professionalisierte Vereine in diese prekäre Lage zu kommen. Das ehrenamtliche Engagement nimmt ab, wenn Sportvereine mehrere Sparten bedienen und sich stärker als Dienstleister für Kurse verstehen. Vereine, die hingegen eine gute Ehrenamtskultur mit vielen geselligen Veranstaltungen aufweisen, oder jene, die keinen Ehrgeiz entwickeln, unbedingt etwas ändern zu müssen, haben deutlich geringere Probleme (*Sportentwicklungsbericht 2009/2010, S. 107*). Entspannter ist die Situation auch, wenn es eigene Verantwortliche für die Aus- und Weiterbildung bzw. Ehrenamtsbeauftragte im Verein gibt.

Mit ziemlicher Sicherheit lässt sich auch ein qualitativer Wandel des Vereinslebens konstatieren. Zwar sind die großen Vereine, Kirchen, Parteien und Gewerkschaften höchst lebendig, manche wachsen auch noch kräftig. Aber die durchschnittlichen Mitgliedschaften pro Verein nehmen tendenziell ab, die Zielsetzungen der neu gegründeten Vereine werden spezifischer, differenzierter und subjektiver. Letztlich kann es für beide Vereinstypen schwierig werden, Nachfolger für Vorstände zu gewinnen: Die größeren Vereine mit ihren allgemeineren und übergreifenden Zielen, die nicht unmittelbar an persönliche Motive ihrer Mitglieder anknüpfen (z. B. Bürgervereine im Gegensatz zu Bürgerinitiativen mit einem gezielten Interesse), tun sich schwer, weil sie Menschen suchen, die sich den umfassenden Anliegen widmen und dabei ihre persönlichen Vorlieben hintanstellen. Kommen längere Verpflichtungszeiträume hinzu, wird die Suche nach geeigneten Personen noch einmal problematischer. Aber auch in Vereinen mit sehr spezifischen Anliegen kann es heikel werden. Gerade wenn ein Vorstand mit seinen Ideen und Zielen zugleich die Vereinsziele stark subjektiv prägt, wird er kaum passende Nachfolger finden, die dieselben Leidenschaften teilen und mit demselben Einsatz verfolgen. Mancher Verein überlebt es nicht, wenn die Gründergeneration aufhört.

In Vorständen findet man vor allem Männer. Frauen sind unterrepräsentiert. Der Sport liefert dafür die eindeutigsten Zahlen, das Ungleichgewicht ist aber auch für andere Sparten typisch: Von den durchschnittlich 9,4 Prozent Ehrenamtlichen, die in Deutschland Leitungsfunktionen in einem Sportverein übernommen haben, sind etwa ein Viertel Frauen. Nur in 10 Prozent der Fälle sind Frauen Vorsitzende. Öfter findet man sie als Schatzmeisterinnen (33 Prozent) oder Jugendleiterinnen (32 Prozent) (*Deutscher Olympischer Sportbund: Mädchen und Frauen im Sportverein, in: Sportentwicklungsbericht 2007/2008, S. 19*).

Auch Menschen mit Migrationshintergrund sind im Vergleich zu ihrem Bevölkerungsanteil in Vorständen in einer extremen Minderheitenposition. Von den insgesamt 850 000 Ehrenamtlichen auf der Vorstandsebene im Sport gehören nur 30 000 dieser Gruppe an. Allerdings ist ihre Zahl zwischen 2007 und 2011 um 61 Prozent deutlich gestiegen (*Sportentwicklungsbericht 2010/2011, S. 20*).

Es gibt viele Hinderungsgründe, warum ein Vorstandsamt nicht in Betracht gezogen wird. In einer Vereinsbefragung in Halle und Münster wurden vor allem zeitliche Beanspruchung (42 Prozent), fehlende Bereitschaft, sich langfristig zu binden (36 Prozent) und komplexe Anforderungen (24 Prozent) genannt. Aber mangelnde Anerkennung der Vorstandsarbeit (19 Prozent), Konflikte im Verein (10 Prozent) und die nicht vorhandene Bereitschaft, rechtzeitig Nachfolger zu suchen (8 Prozent), spielen keine geringe Rolle (*Zimmer; Frey, Vereine ohne Vorstand, S. 17*).

#### Bürgerschaftliches Engagement heute

Was kann von ehrenamtlichen Vorständen realistisch erwartet werden? Jeder kennt Überzeugungstäter, die sich für ihren Verein unermüdlich einsetzen und dann auch noch die anfallenden, keineswegs geringen Aufwendungen aus privater Tasche tragen.

Diese Menschen wird es weiterhin geben. Aber die allgemeinen Trends zeigen in eine andere Richtung. Der Wertewandel in unserer Gesellschaft lässt das bürgerschaftliche Engagement nicht unberührt.

**Zeitsouveränität:** Menschen achten aufgrund einer Vielfalt beruflicher und familiärer Beanspruchungen, aber auch persönlicher Vorlieben, genau darauf, welche Zeit sie in ein Ehrenamt investieren. Die sprichwörtliche Unsitte, man müsse nur den kleinen Finger geben und plötzlich sei die ganze Hand weg, hat weitgehend ausgespielt. Freiwillige werden mürrisch, wenn ihre Zeit durch fruchtlose Sitzungen oder ergebnislose Debatten, unnötigen Papierkram oder schlechte Arbeitsorganisation vergeudet wird.

**Engagement und Freiheit:** Eine empirische Untersuchung des Instituts für Demokratie Allensbach im Auftrag der Herbert-Quandt-Stiftung zum Verhältnis von Freiheit und bürgerschaftlichem Engagement zeigt, dass ein Ehrenamt heute vor allem aus dem Wunsch nach persönlicher Lebensgestaltung und Erfüllung des Lebenssinns heraus übernommen wird. Traditionelle Pflichten oder starke religiöse Bindungen nehmen hingegen ab. Der oft zitierte Satz John F. Kennedys aus seiner Antrittsrede als Präsident: »Frage nicht, was dein Land für dich tun kann, sondern was du für dein Land tun kannst!« hat zwar nicht ausgedient, aber sein Pathos und Patriotismus sprechen hierzulande nur wenige an. »Jeder sei seines Glückes Schmied«, so Thomas Petersen, der Verfasser der Studie, träfe die vorherrschende Motivlage viel besser. Es gehe nicht um eine egoistische Haltung, sondern um die aktive Gestaltung des eigenen Lebens, zu der der Einsatz für einen guten Zweck notwendig dazugehöre. Diejenigen, die sich an ein derartiges Lebensmotto hielten, gehörten zu den aktiven und gestaltenden Gruppen im Ehrenamt, weil sie auch die Neugierde und der Wunsch nach Abwechslung antreibe. Ihnen sei wichtig, dass sie ihr Engagement aus freier Entscheidung übernahmen (*Petersen, Thomas: Freiheit und bürgerschaftliches Engagement. Ergebnisse einer Repräsentativumfrage im Auftrag der Herbert-Quandt-Stiftung. Bad Homburg 2012, S. 102*).

**Kompetenz und Selbstwirksamkeit:** Menschen setzen sich unentgeltlich für das Gemeinwohl ein, weniger, weil sie ihm bescheiden dienen wollen, sondern aus der selbstbewussten Haltung heraus, dass die Freude an der Tätigkeit, die damit verbundenen sozialen Kontakte und die Gestaltungsmöglichkeiten nicht nur dem gesellschaftlichen Umfeld, sondern auch ihnen selbst zugutekommen. Dafür setzen sie nicht nur Zeit, sondern auch Fähigkeiten ein. Sie besitzen ihre eigene Professionalität, die sie in unterschiedlichsten Kontexten wie Familie, Beruf oder Hobby erworben haben. Natürlich wollen sie nicht den engen Takt der Erwerbsarbeit im Nacken spüren, wenn sie sich in ihrer Freizeit engagieren. Aber sie achten auch auf Effektivität und Effizienz und vor allem auf Selbstwirksamkeit. Das, was sie an Zeit und Wissen verschenken, soll auch gut angelegt sein.



---

Ein philosophisches Zwischenspiel: Nachdenken über Verantwortung

Der aufgezeigte Wertewandel ist nicht neu. Unschwer lassen sich die Merkmale wiederfinden, die in der Debatte um das »Neue Ehrenamt« eine maßgebliche Rolle spielten (Beher; Liebig; Rauschenbach, *Strukturwandel des Ehrenamts*, S. 12f.). Die Aufbruchstimmung, die um die Jahrtausendwende verbreitet wurde und die Befürchtung wegwischte, wir befänden uns auf dem unaufhaltsamen Marsch in eine Ellbogengesellschaft, in der jeder nur an sich denkt, hat zweifellos das bürger-schaftliche Engagement beflügelt. Nein, so lautete die Botschaft, das Ehrenamt gehe nicht zurück, es wechsele nur seine Formen. Es sei wie beim Tanz: Jede Ge-sellschaft habe ihre eigenen Stile. Heute tanze man Rap und nicht mehr Charleston. Und genauso müsse auch das freiwillige Engagement eine Zeit der Veränderung durchleben, um wieder Blüten zu treiben. Man sprach von vielen neuen Tätigkeits-feldern, die findige und kreative Köpfe entdecken könnten, von zeitlich begrenzten Engagementprojekten, die auf dem Vormarsch seien, und einem professionellen Freiwilligenmanagement, das diesen Wandel durch passende Rahmensetzungen und professionelle Begleitung unterstützen könnte. Das ist alles nicht falsch. Aber es wurde nie danach gefragt, wie hier die längerfristige Übernahme von Verant-wortung ins Bild passt. In der bunt gezeichneten Welt des »Neuen Ehrenamtes« schien es für die in Würde ergrauten Vorstandsposten keinen rechten Platz zu geben.

#### *Die Verantwortungsgesellschaft*

Freiheit und Verantwortung, das klingt nach einem ziemlich abgenutzten Werbe-slogan politischer Parteien. In unserem Feld der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit ist es freilich die Kardinalfrage, wie diese beiden Werte zueinander stehen.

In den 1990er Jahren tobte in den Vereinigten Staaten ein heftiger philosophischer Disput zwischen den Verteidigern des Liberalismus und den sogenannten Kommu-naristen, der mittlerweile lange Bücherregale füllt. Im Kern ging es um die Bezie-hung zwischen Freiheit und Verantwortung und die gesellschaftlichen Rahmen-bedingungen, die diese Beziehungen stärken oder stören können.

Die philosophischen Lager sind sich in ihrem Ausgangspunkt einig: Das menschliche Handeln orientiert sich an zwei Koordinatenachsen: dem Guten und dem Rechten. Im Namen des Guten sucht ein Individuum nach den Maßstäben der eigenen Lebensführung. Was macht ein gelungenes, sinnerfülltes Leben aus? Die Qualitäten dessen, was Menschen als gutes Leben bestimmen, können höchst unterschiedlich sein. Aber bei allen besteht doch der Wunsch, das, was sie selbst als gut erkannt haben, auch verwirklichen zu können. Man will nicht von äußeren Mächten abhängen, sondern Entscheidungen autonom treffen und die Handlungsfreiheit besitzen, die Ziele verfolgen zu können, die einem wichtig sind.

Im Namen des Rechten muss eine Gesellschaft hingegen die Regeln definieren, die zwischen den Individuen einzuhalten sind, um ein friedliches und gedeihliches Zusammenleben zu garantieren.

In der modernen säkularen Gesellschaft gilt die sogenannte negative Freiheit, also die Freiheit von Einschränkungen und Zwängen, als Grundlage des Rechten. Kein religiöses Gesetz kann diese Freiheit mehr verbürgen. Und solange die Individuen mit ihrer selbstgewählten Lebensführung oder Sinn- und Glückssuche niemand anderen einschränken, ist das kein Problem. Da aber, wo es Übergriffe gibt, müssen Regeln herrschen, die Freiheiten beschneiden. Grenzen müssen gesetzt werden. Für Isaiah Berlin, den großen Vordenker der Liberalen, geht es bei der negativen Freiheit um die Antwort auf folgende Frage: »In welchem Bereich muss (oder soll) man das Subjekt – einen Menschen oder eine Gruppe von Menschen – sein und tun lassen, wozu es imstande ist, ohne dass sich andere einmischen?« (*Berlin, Isaiah: Freiheit: Vier Versuche. Frankfurt am Main 1995, S. 201*).

Mit der negativen Freiheit hat jedes Individuum zunächst einen eigenen Ort, ein gutes Leben zu führen. Aber dieser Raum ist beschränkt. Er umfasst vielleicht ein ruhiges Fleckchen Privatleben. Wenn es nur um den Schutz negativer Freiheit ginge, dann könnten sich auch die Instanzen, die für die Einhaltung des Rechten zuständig sind, vor allem der Staat, auf ganz wenige Aktivitäten beschränken. Er könnte ein Nachwächterstaat sein, der nur Acht gibt, dass alle Menschen sich in ihren eigenen vier Wänden aufhalten und keiner die Ruhe stört.

Da aber, wo Menschen mit anderen Menschen zusammenkommen – in der Öffentlichkeit, am Arbeitsplatz, im Verein usw. – wird man es nicht nur mit einer problemlosen Abgrenzung zu tun haben. Menschen streben, wie es Berlin in seiner berühmten Oxforder Antrittsvorlesung von 1958 formulierte, auch nach positiver Freiheit. Sie wollen sich selbst verwirklichen, ihren Lebensraum gestalten, nach außen wirken, andere von ihren Ansichten überzeugen, um Mitstreiter zu gewinnen. Sie finden das, was sie selbst machen, vernünftig und der Nachahmung wert (*Berlin, Freiheit, S. 211*).

Für Isaiah Berlin, selbst in einer Diktatur aufgewachsen und vom Systemkonflikt zwischen Kommunismus und Kapitalismus geprägt, liegt im Ausleben der positiven Freiheit, also der Freiheit, etwas, was man für richtig hält, zu tun, eine große Bedrohung. Menschen könnten sich des Staatsapparates bemächtigen, um ihre Ideologien anderen im Namen von Moral und Sittlichkeit überzustülpen. Das Rechte also würde nicht mehr nur die gegenseitigen Regeln der Abgrenzung wahren, sondern selbst formulieren, was gut sei. Der Pluralismus vieler unterschiedlicher Lebensentwürfe würde zugunsten einer einzigen uniformen Disziplin aufgegeben.

Genau an dieser Spannung, ob man das Gute vom Rechten einfach trennen kann, oder was geschieht, wenn man es miteinander vermischt, setzt der in den 1990er Jahren entflammte Streit zwischen Liberalen und Kommunitaristen an. Die Liberalen halten, wie Berlin, weiter an einem weitgehenden Wertpluralismus fest, für den die negative Freiheit den maßgeblichen Schutz liefert. Jedes positive Freiheitsstreben betrachten sie mit Skepsis. Die Kommunitaristen hingegen sehen das anders. Heutzutage seien die Gefahren der ideologischen Vereinnahmung, wie sie Berlin gezeichnet hat, eigentlich Schnee von gestern, sagen sie. Die Gefahr komme aus einer anderen Richtung. Michael Sandel, einer der prominentesten Vertreter des Kommunitarismus, formuliert es so: Durch eine ständige Ausweitung individueller Freiheiten bestehe zum einen die Tendenz, »demokratische Spielräume zu verdrängen, zum anderen eine Tendenz, die Art von Gemeinschaft zu untergraben, von der sie nichtsdestoweniger abhängt« (*Sandel, Michael: Die verfahrensrechtliche Republik und das ungebundene Selbst, in: Honneth, Axel: Kommunitarismus. Eine Debatte über die moralischen Grundlagen moderner Gesellschaften. Frankfurt am Main 1995, S. 18-35, Zitat: S. 33*).

Das ungebundene Selbst, wie es Sandel nennt, ringt nicht mehr um seine Rechte und Ansprüche mit anderen, sondern spielt seine Freiheiten gleichsam wie Trümpfe aus. Es zieht sich in sein eigenes Schneckenhaus zurück und kümmert sich nicht mehr um das Rechte, also die übergreifenden Regeln des Gemeinwesens. Damit nimmt es in Kauf, dass die Demokratie letztlich ihre Basis verliert. Wie soll dann aber der weiter voranschreitende Individualismus überhaupt noch in Schach gehalten werden?

Die moralische Wende zur »Verantwortungsgesellschaft« müsse eingeleitet werden, wie es Amitai Etzioni, ein weiterer prominenter Kommunitarist, ausdrückt. Wenn das Gemeinwesen durch den immer stärker werdenden Individualismus bedrängt wird, unterhöhlt dies letztlich auch die Freiheit des Einzelnen. Wenn es keine Demokratie mehr gibt, für die sich Menschen über ihr eigenes Glücksstreben hinaus engagieren, wer sorgt dann für das Rechte? Der Staat könnte sich dann in eine Herrschaft der Technokratie verwandeln. Es würde nicht mehr auf Augenhöhe

zwischen Menschen verhandelt, welche individuellen Ansprüche legitim sind und welche begrenzt werden müssen. Wer nur auf die negative Freiheit setze, das hatte auch Isaiah Berlin schon so gesehen, könne durchaus in der Diktatur aufwachen.

Die Kommunitaristen wollen die individuelle Autonomie nicht aufheben. Sie meinen aber, dass das Gleichgewicht zwischen Individualismus und Gemeinsinn sich extrem zugunsten des Ersteren verschoben habe. Diese verlorene Balance müsse wieder hergestellt werden. Der Staat könne das freilich durch autoritäre Ansagen nicht vollbringen. Das wäre genau das falsche Heilmittel, das alles noch schlimmer machen würde. Vielmehr müsse alles dafür getan werden, die »moralische Infrastruktur der Gesellschaft«, ihre Vereinigungen und sozialen Verbände zu stärken (*Etzioni, Amitai: Die Verantwortungsgesellschaft. Individualismus und Moral in der heutigen Demokratie. Frankfurt am Main, New York 1997, S. 225*).

Die Zeiten haben sich verändert. Wenn jeder nur nach seiner eigenen Fassung das Glück sucht, kann dies zum Verlust von Freiheit führen. Die Kommunitaristen sehen das Heilmittel in der Zivilgesellschaft. Der kanadische Philosoph Charles Taylor stellt daher die Frage, wie viel Gemeinschaft die Demokratie brauche. Er ist davon überzeugt, dass es letztlich zivilgesellschaftliche Tugenden sind, die die Demokratie am Leben halten. Dazu zählt Taylor Solidarität und Verantwortungsbewusstsein für andere, Partizipation als demokratische Teilhabe am Gemeinwesen und schließlich gegenseitigen Respekt für unterschiedliche Lebensentwürfe (*Taylor, Charles: Wieviel Gemeinschaft braucht die Demokratie? Aufsätze zur politischen Philosophie. Frankfurt am Main 2001, S. 22ff.*).

#### *Das Prinzip Verantwortung*

Kommunitaristen sehen in der gelungenen Verbindung von Freiheit und Verantwortung das Herzstück demokratischer Gesellschaften. Bürgerinnen und Bürger sollen aus eigener freier Entscheidung Verantwortung übernehmen. Der Staat kann dies nicht verordnen. Er ist also auf Voraussetzungen angewiesen, die er selbst nicht schaffen kann. Der Staat kann Verantwortungsübernahme freilich fördern, zum Beispiel durch Angebote der Bildung oder die Förderung zivilgesellschaftlicher Organisationen.

Was aber ist Verantwortung? Der Philosoph Hans Jonas hat dieser Frage ein ganzes Buch gewidmet. Verantwortung ist zunächst die Verantwortung für das eigene Tun. Das Handeln hat Konsequenzen, für die die Verursacher einstehen müssen. Dafür besteht auch eine juristische Haftung. Der zweite Aspekt der Verantwortung, der für Jonas ungleich wichtiger ist, beginnt dort, wo jemand nicht nur für das eigene Tun einsteht, sondern für andere Sorge trägt und im Auftrag anderer handelt. Als Eltern beispielsweise, als Politikerin, als Lehrer oder eben als Vereinsvorstand

(Jonas, Hans: *Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation. Frankfurt am Main 2003, S. 184ff.*). Diese Verantwortung für andere hat drei wesentliche Dimensionen, die Jonas »Totalität«, »Kontinuität« und »Zukunft« nennt. Was er damit meint, lässt sich auf die Verantwortung des Vereinsvorstandes etwa wie folgt übertragen:

**Kontinuität:** Ein Verein beruht auf Traditionen, die in einer Vereinskultur lebendig sind. Diese Traditionen gilt es zu achten, aber zugleich zeitgemäß fortzuschreiben. Eine Tradition ist tot, wenn sie ein sinnloses Ritual geworden ist und niemanden mehr hinterm Ofen hervorlockt. Traditionen fortzuschreiben kann zu Konflikten führen. Man erinnert sich vielleicht an den vereinspolitischen Skandal, den die Kür eines homosexuellen Schützenkönigs in Nordrhein-Westfalen vor einigen Jahren hervorgerufen hat. Darf der Lebenspartner an seiner Seite bei der Ehrungszeremonie in das Festzelt einschreiten, wie es bei einer Ehefrau selbstverständlicher Brauch ist? Dieser Konflikt hat den Verein fast entzweit und zeigt die Sprengkraft, die im Spagat steckt, Traditionen zu wahren und gleichzeitig Neues zu wagen.

**Totalität** soll hingegen heißen, dass verantwortliche Menschen das Ganze im Blick haben sollten. Nicht nur die Leistungsfähigkeit eines Sportlers oder die Stimmlage der Sängerin, sondern auch die anderen Interessen und Bedürfnisse, die diese Menschen an ihren Verein binden, ihre Sorgen oder Freuden, die sie mitbringen. Vorstände sind weniger Spezialisten, die nur einen bestimmten Ausschnitt sehen, sondern Kümmerer.

**Zukunftsfähigkeit:** Die dritte Dimension der Verantwortung zielt in Richtung Zukunft. Was kommt nach mir? Jedes Vorstandsamt ist zeitlich begrenzt, jeder hat eine Nachfolge. Welche Bedingungen müssen dafür geschaffen sein? Zukunft, schreibt Jonas, muss offen sein. Nachfolgende sollten dieselben Möglichkeiten der Gestaltung besitzen, die man selbst vorgefunden hat. Sie sollten nicht durch ihre Vorgänger von der Verantwortung abgeschreckt werden, sondern in Verantwortung hineinwachsen können. Die Zukunftsfähigkeit des Vereins zu sichern ist gleichsam krönender Schlussstein der Verantwortung. Dies setzt voraus, loslassen zu können. Zu akzeptieren, dass Nachfolgende andere Akzente setzen.

---



Potentiale von innen  
und außen gewinnen



Vorstände qualifizieren



Image der Vorstands-  
arbeit verbessern

#### Methode 7: Einführungsveranstaltung

An allen Standorten des Modellprogramms »Engagement braucht Leadership« boten die Freiwilligenagenturen mit erfahrenen Partnern wie dem Paritätischen Wohlfahrtsverband gut besuchte Einführungsveranstaltungen für neue Vorstände und solche, die es werden wollen, an. Die ganztägigen Veranstaltungen umfassten in der Regel eine Einführung in die juristischen Anforderungen, Diskussionen über Führungskonzepte und die eigenen Erwartungen an die zukünftige Vorstandsarbeit sowie weitere inhaltliche Themen wie Techniken der Sitzungsmoderation oder Vereinsfinanzen. Derartige Veranstaltungen können ein Gefühl für Aufgaben und Umfang von Vorstandsarbeit vermitteln und nehmen so die Furcht vor der »Black Box« Vorstand.



Image der Vorstands-  
arbeit verbessern



Potentiale von innen  
und außen gewinnen

#### Methode 8: Selbst-Check

Drum prüfe, wer sich bindet. In einer Einführungsveranstaltung für neue Vorstände sollten die subjektiven Erwartungen an das Amt angesprochen werden. Hierzu kann ein Selbst-Check dienen. Das folgende Muster ist zum Teil mit exemplarischen Antworten ausgefüllt. Der Selbst-Check sollte am besten in der Einführungsveranstaltung bearbeitet und diskutiert werden. Wenn dafür keine Zeit vorhanden ist, kann man ihn als »Hausaufgabe« am Schluss der Veranstaltung austeilen.

Persönliche Motive	<p>:: Ich bin gerade in Ausbildung und möchte mir durch eine Vorstandsarbeit noch bestimmte Qualifikationen erwerben. Da ist es gut, mit erfahrenen Leuten zusammenzuarbeiten.</p> <p>:: Ich bin stark in meinen Beruf eingebunden, vermisse aber Gestaltungsmöglichkeiten. Da käme mir der Job im Vorstand gerade recht.</p> <p>:: Ich bin arbeitslos, habe Zeit und sehe das Vorstandsamt als Sprungbrett in eine Erwerbsarbeit, weil ich damit unter Beweis stellen kann, was ich drauf habe. Wenn die anderen das sehen, könnten sie mich vielleicht empfehlen.</p> <p>:: Meine Kinder sind aus dem Haus. Ich möchte mich neu erproben, indem ich neue Verantwortung übernehme.</p> <p>:: Mir ging es in meinem Verein immer gut. Jetzt möchte ich mal was zurückgeben.</p> <p>:: Ich bin vor kurzem in Ruhestand gegangen und möchte meine freie Zeit sinnvoll ausfüllen.</p> <p>:: ...</p>
--------------------	--

<b>Aufgabenstellung</b>	<p>In meinem Verein möchte ich mich besonders dafür einsetzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>:: Mein Verein sollte sich mehr öffnen, auch für Menschen, die es weniger gut haben.</li> <li>:: Wir müssen endlich aus der finanziellen Schieflage herauskommen. Immer muss gespart werden. Ich kann es nicht mehr hören.</li> <li>:: Unser Bild, das wir nach außen vermitteln, ist miserabel, obwohl wir eigentlich ganz gut dastehen.</li> <li>:: ...</li> </ul>
<b>Zielgruppe, für die ich mich besonders einsetzen möchte</b>	<p>Ich kann besonders gut mit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>:: Kindern</li> <li>:: älteren Menschen</li> <li>:: Menschen mit Behinderung</li> <li>:: Menschen mit Migrationshintergrund</li> <li>:: ...</li> </ul>
<b>Fähigkeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>:: Ich bringe bestimmte Fähigkeiten aus Beruf, Bildung, Hobby, einem früheren Engagement oder dem Familienleben mit. Ich möchte diese Fähigkeiten auch einbringen.</li> <li>:: Ich möchte endlich wieder mal was anderes machen und dazulernen.</li> <li>:: Ich bin ein sehr ordnungsliebender Mensch. Insofern führe ich gerne Statistiken, mache Aufgabenlisten, stelle Tagesordnungen zusammen. Die meisten finden so etwas öde, aber mir macht das Spaß.</li> <li>:: ...</li> </ul>
<b>Zeitbudget</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>:: Ich möchte _____ Stunden in der Woche/im Monat in mein Engagement investieren.</li> <li>:: Ich bin an genaue Zeitfenster (Wochentage, Tageszeiten) gebunden. Daher müssen die Vorstandssitzungen auch so gelegt werden.</li> <li>:: Ich kann mir vorstellen, mehr zu tun, wenn mir das Vorstandsamt zusagt.</li> <li>:: Ich möchte mein Vorstandsamt in __ Jahren wieder abgeben können.</li> <li>:: ...</li> </ul>
<b>Mitsprache/Verantwortung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>:: Ich bin ein Teamspieler und möchte gern mit anderen Menschen neue Dinge entwickeln.</li> <li>:: Ich möchte mich auf meine Aufgabe konzentrieren. Das Drumherum interessiert mich nicht so.</li> <li>:: Erster Vorstand ist mir zu heikel. Erst mal möchte ich Beisitzer/in werden.</li> <li>:: ...</li> </ul>
<b>Zusammenarbeit im Vorstand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>:: Ich bin eher ein Einzelkämpfer und möchte meine Sachen so machen, wie ich mir das vorstelle.</li> <li>:: Ich arbeite gerne mit anderen zusammen und stimme mich ab, auch wenn es heftige Diskussionen gibt.</li> <li>:: ...</li> </ul>

Alter/Zusammensetzung des Vorstands	<ul style="list-style-type: none"> <li>:: Ich möchte gerne mein Engagement mit Gleichaltrigen ausüben, mit denen ich mich verstehe.</li> <li>:: Ich möchte gerne mit älteren Menschen zusammenarbeiten, von denen ich etwas lernen kann.</li> <li>:: Ich möchte gerne mit Jüngeren kooperieren, weil ich die Spontaneität der Jugend schätze.</li> <li>:: ...</li> </ul>
Was ich auf keinen Fall will	<ul style="list-style-type: none"> <li>:: ...</li> <li>:: ...</li> <li>:: ...</li> </ul>
Was möchte ich zusätzlich?	<ul style="list-style-type: none"> <li>:: Fortbildung</li> <li>:: Supervision</li> <li>:: Geselligkeit</li> <li>:: Fahrtkostenersatz</li> <li>:: Weitere Aufwandsentschädigungen</li> </ul>

**Vorteile:** Einführungsveranstaltung und Selbst-Check können zur Klärung der eigenen Erwartungen erheblich beitragen und die Befürchtung nehmen, man lasse sich auf ein Abenteuer ein, das einem schnell über den Kopf wachsen könnte.

**Nachteile:** Eine Einführungsveranstaltung braucht etwas mehr Zeit. Sie ist an einem Abendtermin nicht durchzuführen. Man könnte sie aber auf mehrere Abende aufteilen. Besser ist jedoch eine Tagesveranstaltung, weil dadurch eine wechselnde oder abnehmende Teilnahme eher verhindert wird.



# Beispiel: Aus einer Krise wird eine Chance, mit etwas Glück – Obdachlosenzeitung

Irgendwann beschlichen viele Mitglieder im Verein der Obdachlosenzeitung dunkle Ahnungen. In den letzten beiden Jahren wurden die Aktivitäten ständig ausgeweitet. Die Redaktion aus einer hauptamtlichen Büroleiterin und einer Gruppe professioneller Fotografen und Journalisten, die sich in ihrer Freizeit ehrenamtlich engagieren, hatte es geschafft, die Zeitung monatlich und nicht nur vierteljährlich erscheinen zu lassen. Durch eine großzügige, aber zeitlich begrenzte Projektförderung konnte der langgehegte Wunsch verwirklicht werden, eine »Treber-Uni« zu gründen, die mit Vorträgen und Exkursionen bald regen Zulauf verzeichnete. Viele Obdachlose, die zum Teil für die Zeitung als Straßenverkäufer tätig sind, legten einen erfreulichen Bildungshunger an den Tag. Und weil es so gut lief, stieß der Verein weitere Initiativen an. Ein Theaterprojekt mit einer professionellen Schauspielerin wurde aufgezogen. Das kostete nicht viel, aber doch ein kleines Honorar und Miete für die Probenräume.

Aber konnte das finanziell gut gehen? Was sollte aus der Treber-Uni werden, wenn die Modellförderung auslaufen würde? Würde man genügend Zeitungen absetzen können, wenn man acht Ausgaben mehr produzieren würde?

Die große Stärke des Teams, vor Ideen nur so zu sprudeln, wäre dem Verein in der Tat fast zum Verhängnis geworden. Man hatte den Überblick über die Finanzen verloren. Die Vereinsstruktur und Aufgabenverteilung, alles war seit der Anfangszeit unverändert geblieben, als idealistisch gesonnene Sozialarbeiter den Verein gründeten. Ein- und Ausgaben wurden meist kurz vor der Jahreshauptversammlung in eine Exceltabelle eingetragen. Über den laufenden Kontostand war man nicht unterrichtet. Manchmal wurde den obdachlosen Zeitungsverkäufern, die in eine akute Notlage hineingerutscht waren, unbürokratisch mit kleinen Geldbeträgen ausgeholfen. Kassenbelege dafür fehlten.

Alles war, menschlich gesehen, völlig in Ordnung, aber ein gewissenhafter Steuerbeamter hätte da auch Sozialversicherungsbetrug wittern können. In der Konsequenz mussten die Verkäufer regelrecht angestellt werden, was wieder neue Kosten verursachte.

Alles kochte an einer denkwürdigen Jahresversammlung hoch. Im Vorfeld hatte die hauptamtliche Büroleiterin F. K., einen ihr weitläufig bekannten Geschäftsführer einer Sozialeinrichtung, angesprochen, ob er als zweiter Vorstand kandidieren wolle. Es war reiner Zufall oder vielleicht auch ein Akt der Verzweiflung, um einen rettenden Strohalm zu finden. Beide kamen am Rande des gemeinsamen Ballettunterrichts ihrer Töchter ins Gespräch. F. K. war als Geschäftsführer mit professionellen Organisationsstrukturen vertraut. Er kannte die Obdachlosenzeitung und bewunderte ihre hochengagierte Arbeit. Für die Büroleiterin war das wie ein Geschenk des Himmels.

F. K. fand sich bereit zu kandidieren, aber der turbulente Verlauf der Vorstandswahl, in der so einiges auf den Tisch kam, führte dazu, dass der amtierende Vorstand nicht mehr antreten wollte und F. K. plötzlich an die Spitze des Vereins gewählt wurde und auch noch für die Finanzen zuständig war.

Glücklicherweise hatte F. K. eine Gruppe von Mitstreiterinnen und Mitstreitern. Die Kasse wurde schnell in Ordnung gebracht. Spenden halfen über die erste Not hinweg, aber es mussten nachhaltige Strukturen geschaffen werden. Mit der Krise war zugleich die Veränderungsbereitschaft gewachsen. Alle packten an. Die Vereinssatzung musste verändert werden, um die Kompetenzen des Vorstands neu zu regeln. Ein professionelles Buchhaltungsprogramm und Controlling wurden eingeführt, um den mittlerweile stark gewachsenen Umsatz in den Griff zu kriegen. Regelmäßige Sitzungen zwischen Redaktion und Vorstand wurden eingeführt.

Als die akuten Gefahren gebannt waren, kümmerte sich F. K. um die »wirklich bescheidenen Arbeitsbedingungen der Redaktion«. Das »Kellerloch«, in dem sie bisher arbeiten musste, wurde zugunsten eines großzügigen, aber erschwinglichen, Ladenlokals aufgegeben. F. K. kamen die Kontakte zu Immobilienmaklern zugute, die er aus einer hauptberuflichen Tätigkeit kannte. »Das Kernteam soll gute Arbeitsbedingungen vorfinden, auch wenn es etwas Geld kostet. Nur so kann die Motivation erhalten werden«, sagte F. K.

Dafür musste die Einnahmesituation verbessert werden. Die Mitgliederzahl verdoppelte sich innerhalb von zwei Jahren. Neue Fördermitglieder konnten deshalb erfolgreich angeworben werden, weil die Zeitung einen ausgezeichneten Ruf genoss. Aber keiner hatte im Verein bisher dafür die Zeit oder die Chance genutzt, intensiv um Unterstützung zu werben. Als F. K. es dann tat, waren alle vom Zuspruch überrascht.

»Wir sind immer noch eine illustre Gesellschaft mit vielen tollen Ideen«, versichert F. K. heute. »Aber wir wissen jetzt genau, was wir uns leisten können.« F. K. möchte auf jeden Fall im Verein aktiv bleiben. Er freut sich, ein Teil dieser Gemeinschaft zu sein und die Teamarbeit liegt ihm. Die Ziele des Vereins haben schon immer gestimmt, aber die Mittel waren unzureichend.

Man sieht, wie die Obdachlosen durch die Aktivitäten der Treber-Uni wieder neugierig auf die Welt werden oder durch einen kleinen Zuverdienst beim Zeitungsverkauf Selbstbewusstsein tanken.

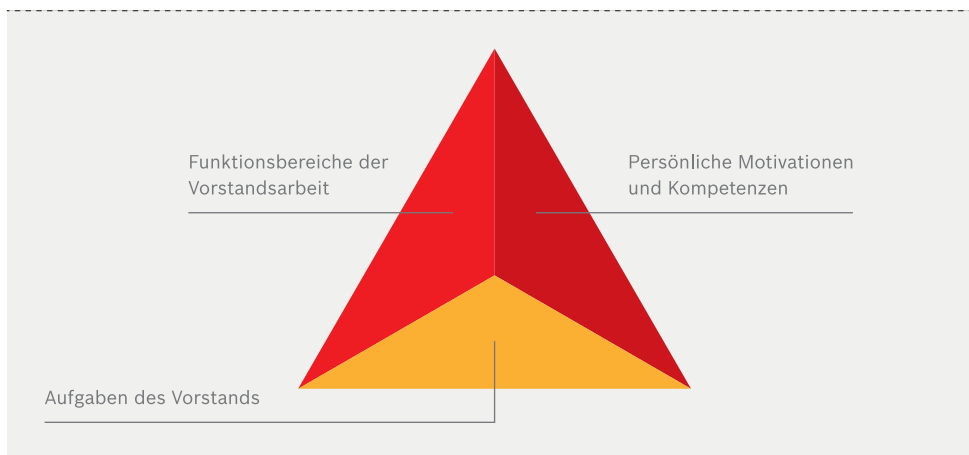
Irgendwann will F. K. wieder aus dem Vorstand ausscheiden. Dazu, sagt er, sei es unerlässlich, dass die Grundlagen, die man erarbeitet habe, gut dokumentiert würden. Er hat eine für alle Mitglieder zugängliche Austauschplattform im Internet eingerichtet, auf der alle Protokolle, Vorstandsbeschlüsse und Arbeitsroutinen beschrieben sind. Transparenz und Verlässlichkeit sind für ihn der Garant dafür, dass er irgendwann einmal guten Gewissens wieder gehen kann.

#### 4.4 Vierter Schritt: Aufgabenteilung im Vorstand

*Die Findungskommission hat ein Suchprofil erstellt, in dem die Funktionsebenen und erwünschten Kompetenzen festgelegt wurden. Kandidatinnen und Kandidaten konnten in einem Selbst-Check eigene Vorstellungen und Interessen überprüfen. Nun ist man sich hoffentlich einig geworden. Der Vorstand ist gewählt und tritt zusammen.*

In der Regel sind es Teams, keine Einzelpersonen, die nun aushandeln müssen, wie sie kooperieren wollen. Welche Aufgaben sind zu erledigen und wie werden sie zwischen den jeweiligen Funktionen bzw. Persönlichkeiten sinnvoll aufgeteilt? Damit wird das konzipierte Dreieck zur Rollenfindung des Vorstandes

:: Funktionsbereiche der Vorstandsarbeit  
 :: Aufgaben des Vorstands  
 :: Persönliche Motivationen und Kompetenzen  
 vollendet.



Funktionsebenen und Aufgabenbereiche überschneiden sich, sind aber nicht deckungsgleich. Natürlich muss sich ein Vorstand über die im Verein anfallenden Arbeiten einen Überblick verschaffen. Aber er muss sie nicht alle selbst ausführen. Ein guter Vorstand zeichnet sich dadurch aus, dass er delegieren kann. Nicht nur wird die Führungsebene entlastet, sondern auch die Mitgliedschaft und weitere Personen, die dem Verein nahestehen, werden in die Verantwortung eingebunden. Warum sollte ein für Öffentlichkeitsarbeit zuständiger Vorstand die Homepage des Vereins selbst pflegen, wenn es Jugendliche gibt, die das mit Spaß und Kompetenz erledigen? Ein Vorstand, der für Veranstaltungen zuständig ist, wird vielleicht einen Festausschuss leiten, jener, der Fortbildungen organisieren soll, geeignete Referentinnen und Referenten ansprechen. Beide müssen aber nicht die Raum- oder Terminfindung übernehmen oder sich um die Verpflegung kümmern.

Auch im engeren Vorstandsteam gilt es, Aufgaben zu verteilen. Nicht selten bestehen Leitungsgremien aus zehn oder mehr Mitgliedern. Jede Person hat dann kein allzu großes Paket an Verantwortung zu tragen. Das entlastet. Auf der anderen Seite kann die Abstimmung in einem großen Team mit differenzierter Arbeitsteilung aufwendig sein. Vertrauen spielt eine wichtige Rolle. Je größer ein Vorstandsteam ist, desto komplizierter wird es, Vertrauen zu schaffen und zu erhalten. Informationen müssen weitergegeben werden. Auch das kann schwieriger werden.

#### Teamwork im Vorstand

Was macht ein gutes Vorstandsteam aus? Die schon zitierte Vereinsberaterin Gisela Clausen sieht dafür vor allem zwei Kriterien: die Orientierung einerseits an Inhalten und Aufgaben, andererseits am Beziehungs- und Gruppenklima.



Quelle: Clausen, Vorstands- und Gremienarbeit, S. 63

Eine »oberste Verwaltung« wird nüchtern und sachlich die laufenden Geschäfte erledigen, aber wenig zum emotionalen Zusammenhalt beitragen. Das mag bei einem freundlichen Countryclub gerade umgekehrt sein, der vor lauter netter Geselligkeit vergisst, die anstehenden Aufgaben anzupacken. Es kommt also darauf an, eine richtige Balance zu finden.

Gute Führungskultur setzt sich aus vielen einzelnen Facetten zusammen. Es wurden schon verschiedene Aspekte des schillernden Leadership-Begriffs vorgestellt. Er umfasst einerseits Charaktereigenschaften von Persönlichkeiten, andererseits objektiv gegebene Führungsaufgaben. Als dritte Zutat kommt die besondere Situation des Vereins hinzu. Leadership ist nicht ein für allemal durch ein paar unverrückbare Wahrheiten festgelegt, denn je nach Situation, in der ein Verein gerade steckt, werden sich die Anforderungen an Führungspersonen ändern. Braucht man gerade einen Antreiber, der für die »Sache brennt« und die anderen mitreißen kann? Oder eine Moderatorin, die die Wogen glättet? Eine Visionärin, die neue Horizonte auf tut, oder einen kühlen Kopf, der fest auf dem Boden der Tatsachen steht?

Ein Verein kann in verschiedenen Situationen nach unterschiedlichen Führungstypen verlangen. Gisela Clausen stellt fest, dass ein Vorstandsteam dann bestens aufgestellt ist, wenn es verschiedene Temperamente und Führungspersönlichkeiten versammelt. Die ausdrückliche systemische Verteilung solcher Rollen reduziert die Konflikte in der Zusammenarbeit.

Gisela Clausen hat dabei folgende Rollen gefunden:

»**Weise Frau**«/**Weiser Mann**«: Vorstandsmitglieder, die Lebens- und Berufserfahrung in die Vorstandsarbeit einbringen.

**Spezialist**: Solche Vorstandsmitglieder führen bei der Vorstandsarbeit ihre spezielle professionelle Ausbildung, ihr Fachwissen und ihr fachspezifisches Handwerkszeug ins Feld.

»**Fenster zur Welt**«: Vorstandsmitglieder, die beispielsweise Einschätzungen von Marktentwicklungen, neuen Technologien, neuen Entwicklungen in der Industrie oder in internationalen Angelegenheiten für den Vorstand parat haben.

**Galionsfigur**: Meist der Vorstandsvorsitzende oder ein Vorstandsmitglied mit öffentlichem Namen: Er vertritt den Verein gegenüber Geldgebern, gegenüber den Medien oder bei öffentlichen Anlässen und Konferenzen.

**Kontaktperson:** Vorstandsmitglieder, die durch persönliche Kontakte den Vorstand in Netzwerke von potentiell nützlichen Personen und Organisationen hineinbringen.

**Ehrenmitglied:** Vorstandsmitglieder, die ein Senatoren- oder Ministeramt oder hohe Positionen in Wirtschaftsbereichen innehaben und entsprechendes öffentliches Ansehen genießen« (Clausen, *Vorstands- und Gremienarbeit*, S. 68).

#### Methode 9: Stellbild

In Mülheim an der Ruhr wurde ein eigenes Seminar zur Teambildung im Vorstand angeboten, das mit einem gemeinsamen Stellbild eröffnet wurde. Die versammelten Vorstände sollten sich bestimmten Rollen zuordnen. Man benutzte in Mülheim an der Ruhr jedoch nicht die Begriffe, mit denen Gisela Clausen arbeitet, sondern unterschied die Vorstandsrollen nach:

- :: **Koordinator/in:** jemand, der/die die Zusammenarbeit zwischen Menschen initiieren kann
- :: **Wächter/in:** jemand, der/die aufpasst, dass alles in ordentlichen Bahnen verläuft
- :: **Regisseur/in:** jemand, der/die Rollen zuteilt und das Spiel überwacht
- :: **Mentor/in:** jemand, der/die andere begleitet und unterstützt
- :: **Erfinder/in:** jemand, der/die neue Horizonte erschließt
- :: **Makler/in:** jemand, der/die unterschiedliche Interessen ausgleichen und Konflikte moderieren kann

Die Begriffe wurden für das Stellbild auf große, gut lesbare Zettel übertragen und auf dem Boden ausgelegt. Die Teilnehmenden sollten sich einem Begriff zuordnen.

Zunächst wurde das Bild betrachtet: Gibt es bestimmte Zusammenballungen? Bleiben bestimmte Begriffe unbesetzt? Warum ist das so?

Anschließend wurden die einzelnen Teilnehmenden von der Seminarleitung interviewt. Warum haben sie sich gerade dieser Rolle zugeordnet?

In einem dritten Schritt wurde dann über die Gesamtaufstellung des Vorstands diskutiert. Welche Mischungen der verschiedenen Rollen sind anzustreben? Stimmt dieses Ideal schon mit den tatsächlichen Zuordnungen überein oder müssten einzelne Personen ihre Rollen wechseln? Wer wäre dazu bereit?



Potentiale von innen  
und außen gewinnen

**Vorteile:** Die Methode bringt schnelle Aha-Effekte zustande und sie führt über manche Verblüffung auch schnell zu intensiven Diskussionen. Vielleicht wollen alle Makler/innen und niemand Wächter/in sein. Vielleicht ist die Aufpasserrolle eher unbeliebt. Aber sie wird doch gebraucht.

**Nachteile:** Die Methode sollte als lockeres Spiel angelegt sein. Seminarleitungen müssen darauf achten, dass sich keine Außenseiterrollen herausbilden.

---

Nachdenken über Leadership 2: Balancen

Leadership heißt nicht nur, Entscheidungen von strategischer Tragweite zu treffen. Es bedeutet auch, widersprüchliche Anforderungen so auszubalancieren, dass das Beste dabei herauskommt.

Das beginnt, wie gesagt, bei der Zusammenstellung des Vorstands und seiner unterschiedlichen Rollen und Temperamente. Aber es gilt noch weitere Bereiche, Ansprüche oder Gruppeninteressen ins Gleichgewicht zu bringen.

*Der Verein als Leistungsgemeinschaft und Personengemeinschaft*

Nach den Schweizer Organisationsentwicklern Paula Lotmar und Edmond Tondeur, (*Lotmar, Paula; Tondeur, Edmond: Führen in sozialen Organisationen. Ein Buch zum Nachdenken und Handeln. 6. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien 1996, S. 171*) kann man eine Vereinskultur durch zwei Seiten beschreiben, die ständig in Spannung zueinander stehen. Zum einen ist ein Verein eine Leistungsgemeinschaft, die bestimmte Güter für Mitglieder oder »Kunden« herstellt. Um dies zu tun, muss sie sich nach bestimmten Werten richten. Zunächst zählen der Erfolg und die Wirksamkeit des Tuns. Dafür müssen vorgegebene Regeln eingehalten, Ressourcen effizient genutzt und Kompetenzen fachgerecht eingesetzt werden. Auf der anderen Seite bildet ein Verein eine Personengemeinschaft. Menschen haben Bedürfnisse, sie wollen sich Freiräume verschaffen, erwarten von ihrem Engagement Spaß und Zufriedenheit.

Die Kunst der Führung besteht darin, diese beiden spannungsgeladenen Seiten einer Organisation so auszutarieren, dass sie sich nicht lähmen, sondern gegenseitig befeuern. Freiräume können beispielsweise genutzt werden, um neue Ideen zu entwickeln. Wenn die eigenen Bedürfnisse geachtet werden, kann das zu mehr Leistung motivieren. Umgekehrt kann der Erfolg des Vereins Zufriedenheit stiften.



Beide Seiten können aber auch schlecht harmonieren. Dann kommt es zu Störungen, beispielsweise wenn Vorstandssitzungen zu große Freiräume für die Selbstdarstellung Einzelner lassen und dadurch Langeweile und Unmut entsteht. Oder wenn ein Verein auf Biegen und Brechen den Erfolg sucht und Menschen abschreckt, die Vergnügen und Ausgleich wünschen. In einem der Seminare sagte die Vorsitzende eines Vereins einmal: »Ich bin von Beruf Controllerin in einem großen Konzern. Ich kenne alle Methoden, um eine Organisation erfolgreich zu machen. Aber will ich das auch in meiner Freizeit? Eigentlich will ich es langsamer angehen lassen, meine Freundschaften pflegen. Gemütlichkeit und frohe Stunden zählen für mich und viele andere Mitglieder mehr als hochfliegende Pläne. Aber die Ehrgeizigen gibt es natürlich auch bei uns.«



Quelle: Lotmar; Tondeur, 1999, Führen in sozialen Organisationen, S. 171

*Das Innen und das Außen*

Der Systemtheoretiker Dirk Baecker sieht Organisationen mit der ständigen Frage konfrontiert, was das Innen und was das Außen ist. Grenzen sind nie festgezurr, sondern verschieben sich. Es gibt sehr exklusive Vereine, zum Beispiel Serviceclubs wie Rotary oder Inner Wheel. Viele Vereine hingegen setzen auf Offenheit und durchlässige Grenzen. Dirk Baecker nennt dies »postheroisches Management«. Ein guter Vorstand steht nicht mehr wie ein einsamer Kapitän auf der Kommando- brücke und hält Wache oder navigiert das Vereinsschiff allein durch den tosenden Sturm. Dieser »heldenhafte« Typ stirbt nach Baeckers Ansicht aus: Ein moderner Vorstand schafft vielfältige Übergänge und Verbindungen. Zunächst wird er Entscheidungs- und Aufgabenebenen in die Mitgliedschaft verlagern. Postheroisches Management fragt nicht, wie ich ein Problem löse, sondern wie man »die Fähigkeit möglichst vieler Menschen im Verein entwickeln kann, mit den Problemen selbst fertig zu werden. Die Fähigkeit zur Problemlösung soll verteilt und verallgemeinert werden« (Baecker, Dirk: *Postheroische Führung*, in: *ders.: Organisation und Störung*. Frankfurt am Main 2012, S. 272).

Der Wunsch nach Offenheit setzt sich über das Verhältnis von Vorstand und Mitgliedschaft hinaus fort und lässt auch die Außengrenzen des Vereins nicht unberührt. Immer mehr Menschen wollen sich für den Verein ehrenamtlich engagieren, ohne Mitglied zu werden. Wie können sie einbezogen werden? Mitglieder und Nichtmitglieder lassen sich dann kaum mehr unterscheiden.

Auf der anderen Seite vertritt ein Verein aber eine Wertegemeinschaft, er schafft ein Heimat- und Zugehörigkeitsgefühl. Das betrifft auch die Besetzung des Vorstands. Dieter Schöffmann von der Kölner Agentur VIS a VIS bemerkt, dass die sogenannte Ochsentour, also die Rekrutierung von Führungspersonen aus der eigenen Mitgliedschaft, im deutschen Vereinswesen vor dem Quereinstieg Außenstehender deutlich bevorzugt wird, so seine Aussage bei der Fachtagung »Ehrenamtliche Vorstände gesucht – Die Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Führungskräften in gemeinnützigen Organisationen«, veranstaltet von der Akademie Management und Politik der Friedrich-Ebert-Stiftung am 15.07.2013 in Bonn. Das ist für ihn ein Indiz für ein starkes Bedürfnis nach abgeschlossener Gemeinschaft. Die widersprüchlichen Anforderungen von Öffnung und Beheimatung müssen von einem Vorstand in ein verträgliches Gleichgewicht gebracht werden.

### *Die Person und das Ganze*

Schließlich, darauf wurde schon hingewiesen, besteht ein Widerspruch zwischen der Einzelperson und dem Verein als Ganzem. Auch Vorstandsmitglieder haben ein Recht, dass sich die Erwartungen erfüllen, die sie mit ihrem Ehrenamt verbinden. Gleichzeitig sollen sie die Wünsche aller repräsentieren. Sie sollen das Vereinsleben steuern, aber die Mitglieder sollen möglichst viel mitbestimmen können.

Ein Vorstand will Ziele verwirklichen. Visionen werden ja auch erwartet. Und doch werden sich Oppositionen bilden, die ein Vorstand einbinden muss, auch wenn es eigenen Bedürfnissen zuwiderläuft. Max Weber hat dies den klassischen Konflikt von Gesinnungsethik und Verantwortungsethik genannt. Gesinnungsethik verfolgt grundsätzlich die selbstgesteckten Normen, oft mit einem hohen ethischen Anspruch. Verantwortungsethik zielt hingegen auf den Ausgleich unterschiedlicher Interessen. Beides muss in Einklang gebracht werden. Wer die eigene Gesinnung verleugnet, wird bald den Schwung verlieren und amtsmüde werden. Wer sie zum alleinigen Maßstab macht, wird bald viele gegen sich haben.

---

### Methode 10: Kopfstandmethode

Ein Vorstandsteam sollte Regeln des Umgangs vereinbaren. Als Beispiel sei aus den Regeln für Teamsitzungen der AIDS-Hilfe »Herzenslust« Nordrhein-Westfalen zitiert, die sicher so oder so ähnlich in vielen Vereinen existieren:

- :: Wenn ich nicht kann, sage ich ab.
- :: Ich sage meine Meinung.
- :: Ich spreche nur für mich.
- :: Ich lasse andere aussprechen.
- :: Wenn mich etwas stört, sage ich es.
- :: Ich bin aufmerksam.
- :: Ich, als Teammitglied, behalte Gruppeninterna für mich.
- :: Ich übernehme Verantwortung für Gruppenaktivitäten.
- :: Ich esse nicht während der Teamsitzung.
- :: Ich telefoniere nicht während der Teamsitzung.
- :: Ich rauche nicht während der Teamsitzung ...

Eigentlich sind das Selbstverständlichkeiten, aber es kann nicht schaden, sie ausdrücklich und gemeinsam zu vereinbaren.

Man kann den Spieß gleichsam umdrehen und sich mit einer Prise schwarzen Humors ausmalen, was eine gute Teamarbeit alles stören oder behindern würde. Diese »Kopfstandmethode« lockert so manches Seminar auf.



Vereine als Organisationen entwickeln, ihre Netzwerke stärken

Sie beginnt mit der Frage: Um einen Vorstand zu vergraulen, muss ich ...  
Die Teilnehmenden notieren auf Karten ihre »abgefeimten« Vorschläge, die nicht selten unter herzhaftem Lachen zusammengetragen werden.

Natürlich kann man sie dann zum Schluss wieder vom Kopf auf die Füße stellen.

**Vorteil:** Gut geeignet als Lockerungsübung, weil die Kopfstandmethode die ein wenig hinterhältigen Seiten des Vereinslebens offenlegt, die viele Vorstände schon einmal »genießen« durften.

**Nachteil:** Es bedarf zusätzlicher Arbeit, um die gefundenen negativen Vorschläge in positiv formulierte Verhaltensregeln umzuformulieren. Das macht dann oft weniger Spaß.

---

#### Aufgaben des Vorstands im Verein

Schließlich sind die Aufgaben zu beschreiben. Je routinierter ein Verein, je erfahrener ein Vorstand, desto klarer werden die Aufgaben schon bezeichnet sein. Aber es gibt immer auch Wandel. Gisela Clausen schlägt eine jährliche Vorstandsklausur vor. Darin sollten die Arbeitsschwerpunkte des kommenden Jahres geklärt werden. Man kann dabei z. B. auf Methoden, die im ersten und zweiten Schritt beschrieben wurden, zurückgreifen.

Vereine mit langer Geschichte werden die laufenden und immer wieder anfallenden Aufgaben dokumentieren. Sie werden ein Schema entwickeln, wie diese Aufgaben zu beschreiben sind. Als Gliederungspunkte, um die einzelnen Aufgaben zusammenzufassen, bieten sich die definierten Funktionen im Vorstand an. Damit sind sie schon an bestimmte Geschäftsbereiche angebunden und Verantwortlichkeiten festgelegt.

Zwei Beispiele sollen illustrieren, wie unterschiedlich Aufgabenbeschreibung und -gliederung ausfallen können: Der Bayerische Landessportverband (BLSV) hat in einem Vereins-ABC die Tätigkeitsbereiche der Vereinsführung in einem Sportverein zusammengestellt ([www.blsv.de](http://www.blsv.de)). In zwanzig Kapiteln werden nicht nur die auszuführenden Aufgaben, sondern auch die dazu nötigen persönlichen Anforderungen und Kompetenzen benannt. Die Bereiche sind alphabetisch gegliedert: von Ausbildungs- und Lehrwesen, Feste und Veranstaltungen, Finanzen und Buchhaltung über Frauenvertretung, Jugendbetreuung, Öffentlichkeitsarbeit und Schriftführung bis zu Sportgerätemanagement, Umwelt und Versicherungen. Zum Schluss werden Vorsitzende und Stellvertreter behandelt.

Am Beispiel des Tätigkeitsbereichs »Feste und Veranstaltung« sei das Schema näher erläutert. Als Aufgaben werden u. a. genannt: Projektleitung bei jährlich wiederkehrenden Festen, Entwurf des Festprogramms, Einholen fälliger Genehmigungen und Anmeldungen. Dazu notwendige Kompetenzen sind der Leitungsauftrag für das Projektteam und beratende und berichtende Teilnahme an Vorstandssitzungen. Die persönlichen Anforderungen sind: Organisationstalent, Kenntnis der rechtlichen Vorgaben wie amtliche Genehmigungen und GEMA-Gebühren. Gute Kontakte zu den betroffenen Behörden sind erwünscht.

Diese differenzierte Auflistung beruht auf jahrzehntelangen Erfahrungen im Sportvereinswesen. Auf Routinen ist Verlass. Allerdings kommen auch Aufgaben hinzu. So enthält der von der BLSV-Vereinsberatung zusammengestellte Leitfaden von 2012 ein gesondertes Kapitel zu IT und Social Media. Natürlich ist den erfahrenen Organisationsberaterinnen und -beratern des BLSV bewusst, dass das Vereins-ABC nur eine Blaupause sein kann. »Inwieweit nun diese Aufgabenfelder in den einzelnen Vereinen relevant sind, ob sie jeweils von einer Person wahrgenommen werden oder eine Person mehrere naheliegende Aufgabenfelder übernimmt, hängt von der konkreten Vereinssituation ab« (*BLSV: Vereins-ABC, S. 5*).

Ein ganz anderes Schema entwirft der vom National Council for Voluntary Organizations (NCVO) und anderen Dachverbänden herausgegebene Leitfaden »Good Governance. A Code for the Voluntary and Community Sector«. Dieser in England weit verbreitete, von vielen Fachleuten diskutierte und immer wieder aktualisierte Leitfaden liegt in einer allgemeinen Ausgabe und einer speziellen Fassung für kleine Vereine und Organisationen vor ([www.governancecode.org](http://www.governancecode.org)).

Viel nachdrücklicher als in der deutschen Tradition des Vereinsvorstandes legt der »Code« den Schwerpunkt auf die strategischen Herausforderungen von Leadership, um die sich ein Board, also ein Vereinsvorstand, zu kümmern hat. Die detaillierte Beschreibung von handfesten Aufgaben wie beim Vereins-ABC sucht man vergebens. In sechs Prinzipien legt der Leitfaden das Aufgabenspektrum des Vorstands fest:

- :: Es beginnt mit dem Selbstverständnis der eigenen Rolle als Leitungsgremium, des rechtlichen Rahmens, der zu beachten ist, und den Werten und Leitbildern, über die ein Vorstand im Verein wachen sollte.
- :: Das zweite Prinzip umfasst Funktionen der Planung: Ressourcen und Aufgaben sind aufeinander abzustimmen, strategische Ziele anzugeben und ihre Umsetzung zu evaluieren. Der Vorstand muss überprüfen, ob die Arbeit des Vereins noch zeitgemäß ist oder Kurskorrekturen fällig sind.

- :: Drittens geht es um die Bewahrung effektiver Arbeitsmöglichkeiten und -grundlagen. Dazu muss der Vorstand darauf achten, dass Menschen mit vielfältigen Fähigkeiten im Verein ehrenamtlich aktiv sind und entsprechende Fortbildungsangebote zur Verfügung stehen.
- :: Viertens ist der Vorstand dafür verantwortlich, dass gemeinsam Regeln des Vereinslebens entwickelt, veröffentlicht und von der Mitgliedschaft akzeptiert werden. Er muss einen Plan der Delegation von Aufgaben entwerfen, Risiken beschreiben und notfalls verringern usw.
- :: Das fünfte Prinzip beschreibt die Leadership-Eigenschaften wie Integrität, Selbstlosigkeit, Offenheit und Objektivität. Jeder Vorstand sollte die Werte des Vereins auch persönlich repräsentieren.
- :: Schließlich muss ein Vorstand für Offenheit und Zugänglichkeit des Vorstands Sorge tragen. Dazu gehört die Transparenz seiner Entscheidungen, der konstruktive Umgang mit Beschwerden und der Kontakt mit dem gesellschaftlichen Umfeld, in dem der Verein verankert ist.

Das ist nur ein kleiner und cursorisch wiedergegebener Ausschnitt des »Codes«. Er zeigt aber ein ganz anderes Verständnis wie jenes, das dem Vereins-ABC des BLSV zugrunde liegt. Dem Gedanken des Vorstands als Organ der strategischen Führung kommt er wohl näher. Aber das trifft nicht jeden Geschmack. Viele richten sich lieber nach konkreten Arbeiten, die handfest angepackt werden können.



Vereine als Organisationen entwickeln, ihre Netzwerke stärken

#### Methode 11: Roadmap

Die Methode der Roadmap stammt aus dem Projektmanagement und kursiert in vielen unterschiedlichen Varianten. Sie legt fest, was zu tun ist, von wem und bis zu welchem Zeitpunkt. Sie sollte Prioritäten festlegen: sowohl nach zeitlicher Dringlichkeit als auch nach inhaltlichem Gewicht.

Die Erstellung einer Roadmap braucht Zeit. Zeit für die Beschreibungen der Aufgaben, ihre Diskussion, ihre Zuordnung nach Verantwortungsbereichen und ihre Bewertung. Insofern ist Gisela Clausens Vorschlag, eine Vorstandsklausur dafür anzusetzen, sicher realistisch. Vorzeitiges Abbrechen und Wiederaufnahme stört den notwendigen Arbeitsrhythmus.

Am besten ist es, Gliederungspunkte vorzugeben. Naheliegend sind die definierten Funktionsbereiche des Vorstandes. Man kann sich freilich auch am »Code« oder dem BLSV-Vereins-ABC oder ähnlichen Vorgaben orientieren.

Jede Aufgabe sollte zum Schluss einer verantwortlichen Person im Vorstand zugeordnet sein, egal ob sie nun die Aufgabe selbst übernimmt oder noch weiter delegiert. Dadurch wird verhindert, dass sie liegenbleibt, weil sich niemand für zuständig hält. Einigkeit sollte über Relevanz oder Dringlichkeit bestehen. Dies kann beispielsweise mit einer Punktvergabe und einer anschließenden Reihung eingelöst werden. Schließlich muss bestimmt werden, bis wann die Aufgabe erledigt sein sollte, es sei denn, sie wäre eine Daueraufgabe. Dann sollte beispielsweise ein regelmäßiger Termin in der Woche oder im Monat angegeben werden, an dem sie bearbeitet werden soll.

Am Ende eines langen Klausurtages sollte die gefundene Aufgabenteilung gemeinsam verabschiedet werden.

Ein mögliches Schema könnte sein:

Funktion (wer ist verantwortlich?)	Aufgabe	Wichtig	Dringlich	Bis wann erledigt
Vorstand Öffentlichkeitsarbeit	Internetauftritt neu gestalten			
	Internetauftritt pflegen, Termine aktualisieren			
	Facebookaccount einrichten			
	Pressearbeit 100 Jahre TSV Tannenburg			
	Jubiläumsheft 100 Jahre TSV			

Die Arbeit wird leichter, wenn die in den Vorjahren definierten Aufgaben schon auf Kärtchen vorliegen. Dadurch kann die Gruppe auf einem guten Sockel aufbauen und sicher sein, nichts Wesentliches vergessen zu haben. In diesem Fall muss noch ein Zwischenschritt erfolgen. Die Aufgaben vom Vorjahr werden danach betrachtet, welche sich mittlerweile erledigt haben und welche weiter auf der Tagesordnung bleiben.

Die vorgeschlagene Version der Roadmap ist bewusst einfach gehalten. Man kann sie erweitern. Zum Beispiel können die Aufgaben der einzelnen Funktionsbereiche verfeinert werden. Was macht der verantwortliche Vorstand selbst, was wird delegiert und an wen? Eine weitere Variante kann sichtbar machen, welche Aufgaben die Bewältigung vorheriger Arbeitsschritte voraussetzen. So muss ein Internetauftritt natürlich erst eingerichtet werden, bevor man ihn regelmäßig aktualisiert.

Oder das Jubiläumsheft 100 Jahre TSV sollte schon fertig gedruckt sein, bevor die Pressearbeit zum Jubiläum beginnt. Findige Managerinnen und Manager im Vorstand können sich komplexe Projektablaufpläne ausdenken.

**Vorteile:** Die Roadmap bringt Ordnung und Zuordnung. Sie klärt die Arbeitsteilung zwischen den Funktionsebenen und ist unverzichtbarer Bestandteil guter Vorstandsarbeit.

**Nachteil:** Eine gute Roadmap braucht Zeit. Doch wenn ein Vorstand sich für einen Klausurtag nicht die Zeit nehmen kann oder will, ist er dazu verdammt, immer wieder von Neuem anzusetzen. Das bringt erneute Diskussion und Zweifel und kann seinerseits zu endlosen Prozessen führen.



# Beispiel: Ewig ist nur die Veränderung – AIESEC

Das Motto der Vorstandsarbeit bei AIESEC müsste eigentlich lauten: »Ewig ist nur die Veränderung«. Kein Wunder, denn die Gruppe, aus der sich Vorstände rekrutieren, sind Studenten, die für ihr Engagement in Kauf nehmen, länger als andere für ihren Abschluss zu brauchen. Das ist in diesen beschleunigten Ausbildungszeiten, wie sie Bachelor- und Masterstudiengänge mit sich bringen, nicht selbstverständlich. Und doch finden sich immer wieder neue Anwärter für die Leitungsstellen.

Warum das so ist? Bei AIESEC, sagt Eva D., die Vorsitzende eines Lokalkomitees war, kann man in kurzer Zeit so viel lernen wie in einigen Jahren Studium. Kernanliegen ist die Vermittlung von Auslandspraktika. Das 1948 in Stockholm gegründete AIESEC will damit die Begegnung zukünftiger wirtschaftlicher Eliten fördern, um so zu einer friedlichen und verantwortungsbewussten globalen Marktwirtschaft beizutragen. Mittlerweile ist es die weltweit größte Studentenorganisation mit über 800 Lokalkomitees in 113 Ländern und 86 000 Mitgliedern.

1951 wurde ein erstes Lokalkomitee in Deutschland gegründet. Schnell folgten weitere. In den inzwischen 45 Lokalkomitees wechseln Vorstände jährlich. Auf der örtlichen Ebene gibt es keine Vergütungen für das Ehrenamt. Die sechs Vorstände auf Bundesebene erhalten zwar eine Entschädigung, die in etwa einem Minijob-Gehalt entspricht, dafür müssen sie aber ihr Studium faktisch aussetzen und an den Hauptsitz Bonn ziehen. Dennoch sind die Vorstandsposten bei AIESEC begehrt. Man bekommt Zutritt zu wichtigen Netzwerken. Viele namhafte Firmen unterstützen die Arbeit. Auch Bundeskanzler und andere ranghohe Politiker lassen es sich nicht nehmen, auf Jahresversammlungen von AIESEC zu sprechen.

Die Vorstandsarbeit ist aber noch aus anderen Gründen attraktiv: Man kann seine Arbeit höchst flexibel und selbstbestimmt gestalten. Äußere Vorgaben engen den Gestaltungsspielraum nicht ein, sondern sorgen für eine notwendige Orientierung, so empfindet es Eva D. Jeder neue Vorstand soll in einer gemeinsamen zweitägigen Klausur seinen Kurs festlegen. Höchst spannend ist es, Führungskonzepte, die man im Studium kennengelernt hat, in der Praxis auszuprobieren. Eva D. hat beispielsweise mit der »Balanced Scorecard« herumexperimentiert, was für ihre spätere berufliche Karriere enormen Erkenntnisgewinn brachte. In der Wirtschaft werde ja darauf geschaut, ob jemand nur Lehrbuchwissen inhaliert habe oder auch wisse, wovon die Rede ist. Lernen, Neugier, Experimentieren machen dies möglich. Dazu ist Freiraum nötig.

Eine weitere wichtige Unterstützung sind die regelmäßigen Austauschtreffen auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene. Man versteht sich als Lerngemeinschaft, knüpft Kontakte, die oft in dauerhafte Freundschaften münden, aber auch im späteren Beruf weiterbringen können.

Wodurch wird die Arbeit noch zusammengehalten? Zunächst durch das hohe Ziel der Völkerverständigung. Das ist kein hohles Pathos, sondern ein gelebtes Leitbild. Wie kann globaler Friede bei einem drohenden Krieg der Kulturen, wie Nachhaltigkeit in Zeiten der Bankenkrise, gesichert werden? Die politische Diskussion ist ein Teil der Arbeit von AIESEC.

Wertvolle Netzwerkverknüpfungen, Experimentierfreude, die Freiheit, immer wieder neu anfangen zu können und nicht unter der Last der Tradition zusammenzubrechen, sind für Eva D. die wichtigsten Pluspunkte für eine Vorstandstätigkeit bei AIESEC. Man merkt es freilich auch, ob über Jahre gute Vorstände am Ruder waren. Manche Lokalkomitees sind geschrumpft, andere haben expandiert. Manchmal schläft eine Regionalgruppe ein und erwacht dann plötzlich zu neuem Leben. Das muss man aushalten.

Wie kann unter diesen Bedingungen Kontinuität gewahrt bleiben? Der Kontext Universität und weitere Unterstützer sorgen für stabile Rahmenbedingungen. Man ist fehlertolerant. Die Stakeholder wissen ja, was sie vom Ehrenamt haben und dass nicht alles rundlaufen kann.

Zudem gibt es ein gutes System der Wissensweitergabe. Ein neuer Vorstand wird gewählt, wenn der alte noch drei Monate im Amt ist. In dieser Übergangszeit hat Eva D. ein »Buddysystem« bzw. Mentoringsystem eingeführt, damit die alten Hasen ihre Erfahrungen persönlich weitergeben können. Auf den Austauschtreffen auf internationaler, Bundes- und Länderebene kann man sich ungeheuer viel von erfolgreichen Modellen abschauen.

Das Bewusstsein, dass es nur ein Jahr ist, für das man sich bindet, verringert die Berührungsängste. Man bleibt nicht am Amt kleben. Erfahrungen sammeln, immer wieder von vorne anfangen zu können, Fehler machen zu dürfen: das ist auch in vielen anderen Bereichen der Vereinsarbeit für Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene ein hohes Bildungsgut. Manchmal gelingt es, manchmal nicht. Es gibt Jugendverbände mit Vorsitzenden, die um die fünfzig Jahre und älter sind. Sie arbeiten sicher erfolgreich und bauen über lange Amtsperioden vieles auf. Aber ist das der eigentliche Sinn? Oder geht es nicht vielmehr darum, die Erfahrung der Verantwortungsübernahme möglichst vielen Menschen zuteilwerden zu lassen?

#### 4.5 Fünfter Schritt: Der Vorstand als Netzwerker

*Vereine brauchen Unterstützer, Kunden, neue Mitglieder und Ehrenamtliche. Sie sind kein geschlossenes System und sollen es auch nicht sein.*

Der von Robert D. Putnam geprägte Begriff des »Sozialen Kapitals« wurde schon eingeführt: Gemeinsam können Ziele verwirklicht werden, die nur zu erreichen sind, weil sich Menschen zusammenschließen. Umgekehrt stärkt der Erfolg aller den Individuen den Rücken, verleiht Selbstbewusstsein und Sicherheit. Putnam hat diesen Begriff weiter differenziert und zwischen »bridging« und »bonding social capital« unterschieden. »Bonding« bezieht sich auf die Stärkung der internen Gruppenbeziehungen, »bridging« auf das enge Verhältnis, das eine Gruppe zu weiteren sozialen Gruppen aufnimmt.

Vereine sind Brückenbauer. Sie unterhalten vielfältige Kontakte zu ihrer Umwelt. Am fiktiven Beispiel »Gemeinsam im Quartier e. V.«, der durch ehrenamtliche Patenschaften Kindern mit Migrationshintergrund in einem sozial belasteten Stadtteil zu einem besseren Schulerfolg verhelfen will, lässt sich das durchspielen: Der Verein hat zwar Mitglieder und Förderer, ist aber auf weitere Geldgeber angewiesen. Das örtliche Jugendamt wurde angesprochen, um zu klären, ob man aus dem Bildungs- und Teilhabepaket für Hartz-IV-Empfänger Zuschüsse erhalten könnte. In der Zeitung stieß ein Vorstand auf den Hinweis auf ein neues Landesförderprogramm, das sich speziell an Kinder nicht anerkannter Flüchtlinge richtet, die einen Deutschkurs besuchen wollen. Die lokale Bürgerstiftung will Bücher und andere Lernmaterialien finanzieren. Sie möchte, dass der Patenschaftsverein dies öffentlich würdigt. Dazu muss die Presse angesprochen werden.

Neben Geld geht es um das soziale Beziehungsgeflecht. Eine Bürgerinitiative, die sich gegen eine Flüchtlingsunterkunft im Stadtteil wehrt, macht dem Patenschaftsverein Sorge. Die Schulsozialarbeiterin möchte gerne mit ihm zusammenarbeiten, der Direktor der Schule hat aber Vorbehalte, weil er die Fachlichkeit der ehrenamtlichen Paten in Zweifel zieht. Diese Skepsis teilen die Wohlfahrtsverbände, die eine professionelle Fachberatungsstelle für Migranten im Stadtteil unterhalten. Ein Kindermuseum hat angeboten, verbilligte Eintrittskarten auszugeben. Das wäre ein tolles Freizeitangebot für Paten Kinder. Ein neu eröffneter arabischer Lebensmittelladen, der zum Treffpunkt der Migrantinnenmütter geworden ist, könnte neue Zugangswege in die Community bahnen. Die Ladenbesitzerin ist aufgeschlossen. Würde man sie als Fürsprecherin der Patenschaften gewinnen, dann kämen vielleicht auch jene Kinder, die der Verein bisher nicht erreicht hat, usw.

Man könnte dieses Beispiel weiter ausmalen. Der Beziehungsreichtum eines Vereins ist eine wahre Schatzgrube, aber oft noch nicht entdeckt.

#### Kommunen und Wirtschaft als Unterstützer von Vereinen

Das gilt auch in umgekehrter Richtung. Lokalen Stiftungen, Schulen, Kommunen oder Wirtschaftsunternehmen ist selten bewusst, was Vereine leisten und welche fruchtbaren Kooperationsmöglichkeiten sich auftun. Das Programm »Engagement braucht Leadership« hatte vor allem zwei potentielle Partner und Unterstützer im Fokus: die örtliche Wirtschaft und die Kommunen.

Verbindungen zur Wirtschaft sind häufig über lange Jahre gewachsen. Örtliche Metzgereien oder Bäckereien unterstützen das Vereinsfest, Betriebe stellen Ehrenamtliche für Rettungseinsätze frei oder überlassen Räumlichkeiten für Vereinsaktivitäten. Die mit dem Programm »Engagement braucht Leadership« verknüpfte Hoffnung ging darüber hinaus: Könnten hierzulande Beschäftigte von Unternehmen für ehrenamtliche Vorstandstätigkeiten gewonnen werden, wie es in England oder den USA eingespielte Praxis ist? Corporate Volunteering, also der unentgeltliche und gemeinnützige Einsatz von Belegschaften, die von ihrem Arbeitgeber durch Zeit und Geld unterstützt werden, hat sich auch in Deutschland etabliert. Aber selten geht das Engagement über einzelne Teamtage wie die gemeinsame Gestaltung eines Spielplatzes, die Verschönerung eines Kindergartens oder einen Tagesausflug mit Schulkindern hinaus. Der Nachteil dieser Engagementform ist, dass Unternehmensmitarbeiterinnen und -mitarbeiter ihre professionellen Kompetenzen aus Projektsteuerung, Buchhaltung oder Werbung, die für Vereine attraktiv wären, nicht einbringen können. Gerade darauf setzte »Engagement braucht Leadership« und ein weiteres, von der Robert Bosch Stiftung mit der Freiwilligenagentur Köln durchgeführtes Modellprojekt.

Zum jetzigen Stand kann man sagen, dass die Ergebnisse noch nicht sehr erfolgversprechend sind. In der Kölner Freiwilligenagentur haben sich eine Handvoll Betriebsangehörige gemeldet, die einen Vorstandsposten übernehmen würden. Tatsächlich geklappt hat es noch nicht. Man zog daraus den Schluss, dass wohl erst weitere Aufklärungsarbeit in den Unternehmen nötig ist. Erste Veranstaltungen in Firmen waren gut besucht, das macht Hoffnung. Vergleichsweise bessere Resultate erzielte die Freiwilligenagentur Köln durch ihr allgemeines Vermittlungsangebot. Seitdem die Suche nach Vorständen über die Internetdatenbank offensiv beworben wird, melden sich immer mehr Menschen, die sich für dieses Einsatzfeld interessieren (*Kölner Freiwilligenagentur: Zwischenbericht, Projekt »Vorstandsvermittlung« der Robert Bosch Stiftung, 31.10.2013*).

Auch Kommunen und Vereine unterhalten lange gewachsene Beziehungen. In den Stadt- und Gemeinderäten sitzen fast immer Vorstände ortsbekannter Vereine. Wohl die meisten Kommunen in Deutschland unterstützen Vereine durch einzelne Zuschüsse oder regelmäßige Förderung. Ehrungen durch kommunale Auszeichnungen oder Festveranstaltungen sind selbstverständlich.

Die Beziehungen zwischen Kommunalpolitik, Verwaltung und örtlichem Vereinswesen sind traditionell eng. Aber, so Annette Zimmer, sie lockern sich seit Jahren. Der kommunalpolitische Einfluss schwindet. Wenn Kürzungen im kommunalen Haushalt anstehen, werden die freiwilligen Leistungen für Vereine nicht verschont. Personalkostensteigerungen bei Vereinen werden von Kommunen oft nur sehr zögerlich durch eine Zuschusserhöhung abgefangen. Kommunen und andere öffentliche Geldgeber wollen Leistung sehen. Globale Förderungen werden zugunsten von Leistungsverträgen zurückgefahren. Die Vereine müssen nachziehen. Das trifft sie ins Mark. Laut WZB halten schon 57 Prozent der Vereine die Dienstleistungsorientierung für wichtig oder sehr wichtig, mit steigender Tendenz (*Alscher u. a., Grenze der Belastbarkeit, S. 49*).

Deshalb muss immer wieder betont werden, was Vereine für ihre Kommunen leisten. Vitamin B, die Schweizer Fachstelle für ehrenamtliche Arbeit, ist dieser Frage nachgegangen und hat eine Kosten-Nutzen-Analyse in Auftrag gegeben. Die Studie zur Kooperation von Vereinen und Gemeinden in zehn Schweizer Gemeinden wurde von der renommierten Prognos AG erstellt.

Die Untersuchung schafft zunächst einen Überblick über die Kernaufgaben von Kommunen und fragt im Anschluss, welchen volkswirtschaftlichen Nutzen Vereine hierzu beisteuern. Zu den zentralen Aufgaben einer Gemeinde zählen: soziale Sicherung und Gesundheit, Raumplanung und Infrastruktur, Kultur und Sport, öffentliche Sicherheit, politisches Engagement, Erziehung und Bildung, wirtschaftliche Entwicklung sowie Umweltschutz und Energieversorgung.

In all diesen Aufgabenfeldern leisten Vereine einen nicht unwesentlichen Beitrag, wie es die Studie durch viele Fallbeispiele eindrucksvoll belegt: In Arlesheim haben sich die vier ansässigen Sportvereine zusammengetan und verwalten die neue kommunale Sporthalle. Das spart der Gemeinde rund ein Drittel der Kosten. Der Frauenverein Röthenbach hat eine Nachbarschaftshilfe organisiert, die es alten Menschen erlaubt, länger in ihrer vertrauten Umgebung zu leben und damit teure Heimkosten zu vermeiden. Der Verein »Gemeinsam für unsere Gemeinde« in Schwyz hat sich der Ortsgestaltung angenommen und als Denkfabrik der Stadt immer wieder beträchtliche Planungskosten erspart.

Die für die Studie zuständigen Autoren belegen die Einspareffekte nach anerkannten Methoden der Volkswirtschaft. Die Wissenschaftler unterscheiden sieben Effekte:

- :: **Effizienzeffekte:** Vereine können Leistungen, zu denen Kommunen verpflichtet sind, kostengünstiger erbringen.
- :: **Präventionseffekte:** Vereine bieten gesundheitsfördernde, integrative oder Bildungsangebote, die dazu beitragen, spätere Kosten zu vermeiden.
- :: **Finanzierungseffekte:** Vereine generieren selbst Einnahmen wie Spenden, die der Gemeinde direkt oder indirekt zugutekommen.
- :: **Einnahmefeffekte:** Vereine sind Teil regionaler Wirtschaft und zahlen Steuern.
- :: **Qualitätseffekte:** Vereine schaffen eine bessere Wohnort- und Lebensqualität.
- :: **Vernetzungs- und Innovationseffekte:** Vereine fördern den sozialen Zusammenhalt und erzeugen durch Vernetzung unterschiedlicher Talente ein innovatives Klima.
- :: **Aktivierungseffekte:** Vereine aktivieren Bürgerinnen und Bürger zu sozialem Engagement und politischer Teilhabe (*Hürzeler, Cornelia (Hg.): Die Kooperation von Gemeinden und Vereinen. Eine Kosten-Nutzen-Analyse in zehn Schweizer Gemeinden. Zürich 2010, S. 41 ff.*).

Was eine Stadt oder Gemeinde für die Unterstützung der Vereinsvorstände tun kann, hängt natürlich auch von ihrer Größe ab. Im hessischen Städtchen Viernheim sieht das anders aus als in der Großstadt Bremen. In Viernheim lädt der Bürgermeister die örtlichen Vereinsvorstände alle zwei Monate zu einem Frühschoppen. Jede Veranstaltung befasst sich mit einem inhaltlichen Thema, zu dem Fachleute eingeladen werden, lässt aber auch Raum für informellen Austausch. So ging es um Fragen des Vereinsrechts, Öffentlichkeitsarbeit, Migration und Verein, Supervision und Krisenmanagement im Verein. Nicht selten kommen fünfzig oder mehr Vorstände und selbstverständlich ist der Bürgermeister die ganze Zeit anwesend.

Auch in den drei Programmkommunen Halle, Bremen und Mülheim an der Ruhr waren die Kommunen sehr interessiert. In Halle wurde während der Programmlaufzeit das Amt eines städtischen Ehrenamts- und Vereinsbeauftragten eingerichtet, der eng mit der Freiwilligenagentur zusammenarbeitet. In Bremen wurde in Zusammenarbeit mit der Senatsbehörde ein Leitfaden für die Gestaltung von Vorstandsarbeit herausgegeben, dem einige der veröffentlichten Beispiele entnommen sind. Das Thema Vereinsvorstände und ihre Besetzungsprobleme ist in den Kommunen angekommen.

#### Werbung und Kommunikation: Social Media

Vereine sind wichtige Knotenpunkte im Netzwerk der Bürgerschaft. Aber schöpfen sie ihre Potentiale wirklich aus? Das ist unter anderem eine Frage der eingesetzten Kommunikationsmittel und genutzten Kommunikationskanäle. Viele Vereine verlassen sich auf bewährte Instrumente und altbekannte Wege. Nach dem Sportentwicklungsbericht setzen 57,9 Prozent der Vereine bei der Gewinnung von Vorständen auf die direkte Ansprache, und nur 12,9 Prozent suchen Hilfe von außen, indem sie Posten ausschreiben oder öffentlich werben. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt Mareike Alscher von der Projektgruppe Zivilengagement im Wissenschaftszentrum Berlin in ihrem Vortrag »Nachwuchsarbeit - Integration junger engagierte Menschen in Vereine« bei der Fachtagung »Ehrenamtliche Vorstände gesucht - Die Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Führungskräften in gemeinnützigen Organisationen«, veranstaltet von der Akademie Management und Politik der Friedrich-Ebert-Stiftung am 15.07.2013 in Bonn.

Obwohl für viele Vereine Internet und Web 2.0 keine Fremdworte mehr sind, bleibt ihr Einsatz im Verein meist unter den Möglichkeiten. Vielleicht ist dies, so Alscher, auch ein Grund, warum bislang so wenige junge Menschen für Vorstandsarbeit gewonnen werden können. Sie kommunizieren auf anderen Kanälen.

Deshalb hat das Programm »Engagement braucht Leadership« an allen drei Standorten Workshops zum Einsatz von Social Media in Vereinen durchgeführt, die auf großes Interesse stießen.

Die Referentin dieser Workshops, die Diplompsychologin und Trainerin Sophie Scholz aus Berlin, wies unermüdlich auf einen Denkfehler hin, der in der Zivilgesellschaft weit verbreitet sei. Man denke meist von den technischen Möglichkeiten aus und frage nicht zuerst danach, was ein Verein in seiner gegenwärtigen Verfassung braucht. Zudem setze man Social Media meist mit Facebook gleich, obwohl es viele weitere Anwendungen gebe, die für bestimmte Zwecke der Vorstandsarbeit viel besser geeignet seien.

Natürlich liegt in der Revolution der neuen Medien, nämlich von einer einseitigen in eine vielstimmige gegenseitige Kommunikation überzugehen, eine große Chance für die gesamte Bürgergesellschaft: Wissen kann transparent gemacht werden, alle können Inhalte selbst erstellen und auf Informationen anderer zugreifen. Angesichts der eingeschränkten Zeit sollte man aber bewusst auswählen. Über neue Medien Netzwerke aufzubauen und zu pflegen kostet Zeit. Sophie Scholz schätzt den Bedarf auf etwa fünf bis zehn Stunden in der Woche; es gebe aber viele interaktive Anwendungen, die nicht so aufwendig seien. Zentrale Fragen des Vereinslebens können in Diskussionsforen oder Blogs abgehandelt werden. Auf gemeinsamen Plattformen wie Dropbox lassen sich wichtige Informationen zugänglich machen und kommentieren. Web 2.0-Anwendungen wie Doodle oder SurveyMonkey erleichtern die gemeinsame Terminfindung oder allgemeine Onlinebefragungen usw.

Social Media sind eine Verheißung, sie lösen aber auch Befürchtungen aus. Ein Seminar, das Freiwilligenagenturen vor Ort über Web 2.0 anbieten, sollte zum Pflichtprogramm gehören, um Chancen realistisch einzuschätzen und Ängste zu nehmen.



Vereine öffnen  
und demokratisieren

#### Methode 12: Stakeholderanalyse

Um ein vollständiges Bild der Kontakte und Beziehungen zu schaffen, in denen Vorstand und Verein agieren, bietet sich die Methode der Stakeholderanalyse an.



Vereine als Organi-  
sationen entwickeln,  
ihre Netzwerke  
stärken

Auf einem großen Bogen Papier wird ein Koordinatenkreuz platziert. Gemeinsam werden die Anspruchsgruppen (Stakeholder) benannt und auf Karten notiert, mit denen es Verein und Vorstand zu tun haben. Also: andere Vereine, die Kommune, bestimmte Unternehmen, Sponsoren, der Dachverband, dem der Verein angeschlossen ist, Stadtteilbewohner, Eltern, Jugendliche etc.

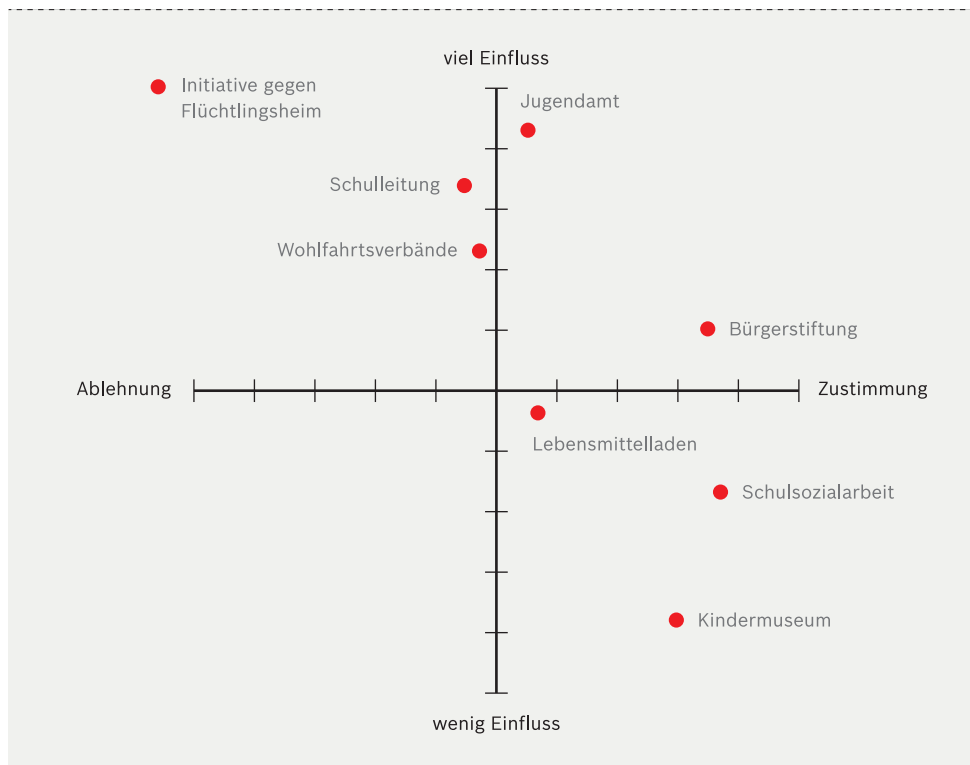


Potentiale von innen  
und außen gewinnen

Im zweiten Schritt wird jede Beziehung des Vereins zu seinen Stakeholdern genauer untersucht. Was verbindet den Verein mit den Stakeholdern, was die Stakeholder mit dem Verein? Ist die Beziehung stark positiv, unterstützend, leicht positiv bis gleichgültig mit leichter Sympathie oder steht man vielleicht in Konkurrenz zueinander? Besitzen die jeweiligen Stakeholder besonders großen Einfluss auf das jeweilige Vereinsgeschehen oder üben sie nur geringe Macht aus? Aus den beiden Kriterien Einfluss und Sympathie ergibt sich eine Vier-Felder-Tafel, in der die jeweiligen Stakeholder verortet werden können.



Bei dem oben angeführten fiktiven Beispiel »Gemeinsam im Quartier e. V.« könnte eine Stakeholderanalyse etwa so aussehen:

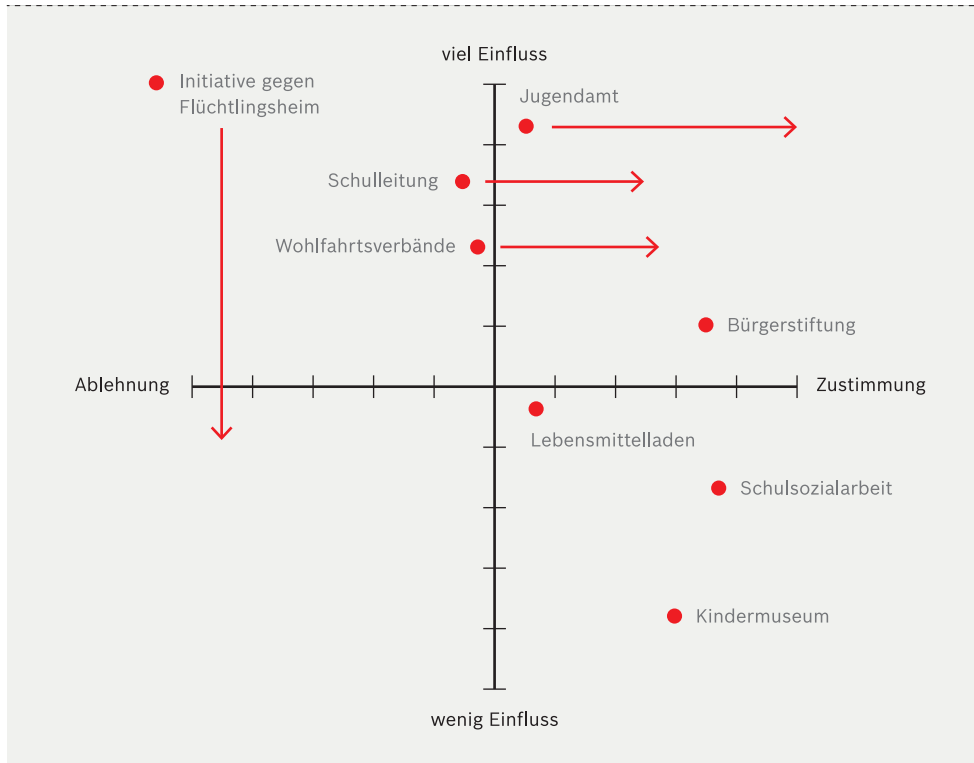


Angelehnt an: Bertelsmann Stiftung (Hg.): Strategisch. Praktisch. Gut. Strategie-Kompass für nichtstaatliche und gemeinnützige Organisationen. Gütersloh 2010, S. 49

*Gemeinsam im Quartier e. V.* steht beispielsweise mit dem Jugendamt in Verhandlungen. Das Amt steht dem Anliegen des Vereins zunächst neutral gegenüber, aber es verfügt über viel Einfluss. Die ebenfalls einflussreichen Wohlfahrtsverbände begegnen dem Verein hingegen eher skeptisch, ebenso wie die Schulleitung. In direkter Gegnerschaft steht das Anliegen des Vereins zur Bürgerinitiative gegen die Flüchtlingsunterkunft. Deren Einfluss auf die Bewohnerschaft des Stadtteils ist allerdings dramatisch gewachsen.

In einem dritten Schritt wird gefragt, wie die Beziehungen zu den Stakeholdern intensiviert oder verbessert werden können. Wie macht man Unterstützer zu dicken Freunden, Stakeholder mit leichten Sympathien zu Unterstützern, Konkurrenten wenigstens zu neutralen Beobachtern? Insbesondere muss sich der Verein um jene Institutionen kümmern, die viel Einfluss haben, wie die Schulverwaltung, die Wohlfahrtsverbände oder das Jugendamt, um die Zustimmung zum eigenen Anliegen zu erhöhen. Eine andere Strategie könnte gegenüber der Initiative gegen die Flüchtlingsunterkunft eingeschlagen werden. Verschiedene Gespräche hatten

gezeigt, dass sie von ihrer im Grunde fremdenfeindlichen Haltung nicht abrücken wird. Also muss es darum gehen, ihren Einfluss auf den Stadtteil zu verringern.



Diese Methode kann nicht nur auf die externen Stakeholder, sondern auch auf Beziehungen innerhalb des Vereins angewandt werden, beispielsweise auf bestimmte Mitgliedsgruppen oder Abteilungen, mit denen es der Vorstand zu tun hat.

**Vorteile:** Man verschafft sich einen guten Überblick über die vielfältigen Beziehungen des Vorstands bzw. Vereins. Oft ist die Gruppe überrascht über die Fülle. Es kann auch interessant sein, den Leerstellen nachzugehen. Warum hat man mit dieser oder jener Organisation noch keinen Kontakt aufgebaut? Dadurch können zusätzliche Ressourcen aufgedeckt werden.

**Nachteile:** Gerade wenn die Analyse nach den inneren Verhältnissen im Verein fragt und dort bestehende Konkurrenzen aufdeckt, ist eine gute und sensible Moderation unverzichtbar (siehe dazu auch Langnickel; Gabler, *Qualität*, S. 18f.).

# Beispiel: Das Schönste: Wir können Hoffnung weitergeben – Epsymo

»Du kannst das. Wir helfen Dir.« Mit diesen Sätzen begann Brigitte Wursters »Karriere« als Vorstandsvorsitzende. Dass sie die Mitgliederversammlung als Vorstandsvorsitzende verlassen würde, darüber war sie selbst wohl am meisten überrascht. Sie wurde vorgeschlagen, lehnte nicht ab und wurde direkt gewählt – so schnell und einfach kann das manchmal gehen. »Ich hatte bis dahin nie eine offizielle Funktion dieser Art übernommen und wusste nicht wirklich, was mich erwartet«, erzählt die einundfünfzigjährige Hauswirtschaftsleiterin. Nach acht Jahren weiß sie: »Es ist wirklich so: Man wächst mit seinen Aufgaben.«

Viel wichtiger als die Erfahrung in der Vorstandstätigkeit war ohnehin, dass die frisch gewählte Vorsitzende persönlich erlebt hat, wie viel die Arbeit des Vereins bedeuten kann, und dass sie diese gute Erfahrung nun mit voller Überzeugung und ganzem Herzen weitergeben konnte. »Epsymo« lautet der Name dieses besonderen Vereins. Das Kurzwort steht für »Elternverein für psychomotorische Entwicklungsförderung«. Gegründet wurde Epsymo im Jahr 1990 von einer Gruppe von Müttern und Vätern aus dem Bremer Norden. Sie hatten ein verbindendes Ziel: ihren Kindern eine Art der Unterstützung zu bieten, die es bis dahin nicht gab – und die auch heute noch einmalig ist. In kleinen Gruppen, mit engagierten Therapeuten und genau so individuell und so lange, wie es für die einzelnen Kinder richtig ist. Rund tausend Kinder und Jugendliche zwischen drei und sechzehn Jahren aus ganz Bremen und dem Bremer Umland haben im Laufe der vergangenen dreiundzwanzig Jahre das Angebot gerne angenommen, spielerisch und fast unbemerkt Motorik, Sprache, Wahrnehmung und Selbstbewusstsein zu verbessern. Für dieses Engagement wurde Epsymo bereits mehrfach ausgezeichnet – zuletzt im Jahr 2011 mit dem Deutschen Bürgerpreis.

Die stetig wachsenden Aufgaben ließen sich auf Dauer nicht mehr rein ehrenamtlich leisten – mittlerweile gibt es eine hauptamtliche Geschäftsführung für das Tagesgeschäft. Der ehrenamtliche Vorstand hat die Aufgabe, den Verein nach außen zu repräsentieren: »Wir sind so etwas wie der Bundespräsident«, scherzt Brigitte Wurster. Zu offiziellen Terminen von Spendenübergaben über Preisverleihungen bis zu Großveranstaltungen wie der »Wolkenschieber-Gala« werden die Epsymo-Vertreter eingeladen. »Für unsere Arbeit ist es ganz wichtig, dass wir ständig auf uns aufmerksam machen und ein großes Netzwerk in der Stadt aufbauen«, erklärt Brigitte Wurster. »Das Tolle daran ist: Wir lernen dabei so viele spannende Menschen aus den verschiedensten Bereichen kennen und bekommen so viel positive Bestätigung, die uns zeigt, wie sehr unsere Arbeit honoriert wird.« Zu den Aufgaben des Vorstandes gehört es auch, Feste, Messeauftritte und Aktionen zu

organisieren, potentielle Sponsoren zu kontaktieren und Förderungsmöglichkeiten zu finden – ein Praxiskurs in Veranstaltungsmanagement, Marketing und Kommunikation. »Wir alle haben hier ganz neue Fähigkeiten bei uns entdeckt«, sagt Brigitte Wurster. Zum Beispiel die, vor einem großen Publikum zu reden: »So etwas hätte ich früher niemals freiwillig getan. Aber dann, als es sein musste, zum ersten Mal vor Hunderten von Menschen in der Vegesacker Strandlust, das war ein ganz entscheidendes Erlebnis für mich«, gesteht sie. »Hinterher war ich einen ganzen Kopf größer.«

Die Kinder, die von Epsymo profitieren, haben besondere Bedürfnisse. Ihre Eltern können oftmals ähnliche Geschichten erzählen wie Gründungsmitglied Maren Maetze. Zum Beispiel von problematischen Schwangerschaften und der großen Sorge um das Kind. Längst ist aus ihrem kleinen Sorgenkind eine selbstbewusste, unabhängige junge Frau geworden – vor allem auch wegen der gezielten und geduldigen Unterstützung von Epsymo. Denn auch solche Geschichten können die erfahrenen Epsymo-Eltern erzählen. »Wenn Eltern verzweifelt, manchmal in Tränen zu uns kommen, wissen wir genau, was sie durchmachen. Und wir können ihnen Zuversicht und Hoffnung weitergeben«, sagt Maren Maetze ganz einfach. »Das ist das Schönste.« Doch nicht nur das Kind hat über Epsymo seinen Weg gemacht. »Ohne diese Erfahrungen wäre mein Leben völlig anders verlaufen«, kann Maren Maetze heute behaupten. Das große Wissen, das sie sich über die kindliche Entwicklung angeeignet hatte, nutzte sie für ein Psychologiestudium – und hat als Geschäftsführerin des Vereins ihr Engagement zum Beruf gemacht.

Gerade hat Brigitte Wurster ihren Vorstandsposten weitergegeben und eine Nachfolgerin gefunden, die den Verein mit der gleichen Begeisterung vertreten wird – aus eigener guter Erfahrung. »Ich habe mich sehr auf diese Aufgabe gefreut«, sagt die Mutter von Zwillingen. Und wenn nicht alles auf Anhieb klappt, wird es mit Sicherheit auch bei ihr wieder heißen: »Du kannst das. Wir helfen Dir.«

*Autorin: Anke Velten*

#### 4.6 Sechster Schritt: Vorstandsarbeit im Alltag

*Die Aufgaben im Vorstand sind verteilt, die Funktionen bestimmt, die Rollen vergeben. Mit einem Wort, die Aufstellung ist gefunden. Das Spiel kann beginnen. Denn der laufende Alltagsbetrieb des Vereins und die regelmäßigen Sitzungen der Gremien machen das Vorstandsleben aus. Hier zeigt sich, ob das Team harmonisiert und den Boden einer gedeihlichen Vereinskultur bereitet.*

Die laufende Vorstandsarbeit im Alltag gut zu bewältigen ist die wichtigste Voraussetzung, um die Zukunft des Vereins nachhaltig zu sichern. Mögen einzelne Maßnahmen wie Findungskommissionen die Frage klären, welche Persönlichkeiten für Vorstandsaufgaben gesucht werden – die eigentliche Kunst besteht darin, über die Jahre in- und außerhalb des Vereins Menschen zu finden, zu binden und zu ermutigen, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Das A und O ist eine attraktive und überzeugend gelebte Vereinskultur. Man kann es vielleicht mit der individuellen Gesundheitsvorsorge vergleichen. Menschen, die sich bewusst ernähren, Sport treiben und gesellschaftlich aktiv sind, werden seltener krank. Übertragen auf das Vereinsleben heißt das: Ein gutes Freiwilligenmanagement, eine wertschätzende Anerkennungskultur, ein kooperatives Arbeitsklima ist die beste Garantie, ein vitales Vereinsleben zu erhalten und kritische Situationen bei der Vorstandssuche zu vermeiden. Wer beispielsweise einen hohen Prozentsatz von Mitgliedern zur ehrenamtlichen Übernahme kleinerer oder größerer Aufgaben gewinnen kann, erweitert auch den Pool, aus dem sich geeignete Nachfolgerinnen und Nachfolger für den Vorstand gewinnen lassen.

Natürlich erfordert eine wirksame Prävention die Bereitschaft, am Ball zu bleiben. Jeder Mensch weiß, wie schwer das fällt, gerade wenn Zeit und Mittel knapp sind. Immer wieder durchkreuzen aktuelle Krisen und kurzfristige Herausforderungen die vorausschauende Planung. Manchmal lässt man sich von Alltagsnöten ablenken. Auch Vorstände kennen den »inneren Schweinehund«.

Die Zusammenarbeit mit örtlichen Freiwilligenagenturen und anderen Infrastrukturen des bürgerschaftlichen Engagements schafft für Vereine eine willkommene Unterstützung. Sie öffnet den Blick über den Tellerrand. Manchmal ist es schon ermutigend, zu sehen, dass andere dieselben Probleme plagen.

### Vereinswerkstatt

Die am Modellprogramm »Engagement braucht Leadership« beteiligten Freiwilligenagenturen begleiteten die Alltagsarbeit der Vereinsvorstände durch regelmäßige Vereinswerkstätten, die zum einen dem offenen Erfahrungsaustausch und der gegenseitigen Beratung dienten, zum anderen spezielle Themen und Aufgaben der Vereinsarbeit näher beleuchteten. Oft haben sich aus dem Kreis der beteiligten Vereine Personen bereiterklärt, eine Werkstatt mit einem kurzen Vortrag einzuleiten und die folgende Diskussion zu moderieren. Manchmal wurden von außen Fachleute für spezielle Themen und Workshops gewonnen.

Immer wieder erwies sich das schon vorhandene praktische Wissen als eine ergiebige Quelle. Es muss nur Orte und Gelegenheiten geben, um sich über die Vereinsgrenzen hinaus auszutauschen. Das hat zudem den Effekt, dass das vorhandene Wissen eine Wertschätzung erfährt, die Vereinsvorstände oft vermissen.

Freiwilligenagenturen sollen ermutigen, das endogene, in den Vereinen vorhandene Expertentum auch für andere fruchtbar zu machen. In diesem Fall müssen sie gar nicht viel tun: Sie fragen nach, wer interessante Themen beisteuern könnte, laden ein, stellen Räume zur Verfügung, sorgen für angenehme Rahmenbedingungen und achten darauf, dass auch für die nächsten Sitzungen eine interessante Agenda aufgestellt werden kann. Bewährt hat sich für die Vereinswerkstätten folgendes Format: ein Wochentag, anschließend an die üblichen Arbeitszeiten, für etwa zwei Stunden, also beispielsweise von 19.00 bis 21.00 Uhr. Man beginnt mit einem informellen Imbiss, denn viele Anwesende werden hungrig von der Arbeit kommen. Danach folgt eine kurze thematische Einführung. Je nach Aufwand und Inhalt können Vereinswerkstätten auch an einem Samstag ganztägig durchgeführt werden. Aber das sollte die Ausnahme bleiben.

Vereinswerkstätten sind für vielbeschäftigte Vorstände ein Zusatztermin. Deswegen sollten sie in einem Abstand von sechs bis acht Wochen durchgeführt werden. Das sichert die Kontinuität, hält aber die zeitliche Belastung in Grenzen.

Die Themen werden im Kreis der beteiligten Vereine gemeinsam festgelegt. Um auch jene zu erreichen, die zwar eingeladen sind, aber nicht erscheinen, kann die Freiwilligenagentur mit der Einladung eine Onlinebefragung versenden, die einen möglichen Themenkatalog zur Auswahl stellt. Mit Open-Source-Programmen wie SurveyMonkey ist das nicht sehr aufwendig.

In Bremen wurden die an den Vereinswerkstätten beteiligten Vereine etwa zwei Wochen nach der Veranstaltung nochmals telefonisch befragt, ob ihnen die Veranstaltung weiterhalf und welche Schlussfolgerungen sie mittlerweile für sich gezogen haben. Dies ergab wichtige Hinweise für die weitere Themenfindung, hat aber auch Einzelberatungen auf den Weg gebracht, die von der Freiwilligenagentur zur Vertiefung angeboten wurden. Der Aufwand kann sich lohnen, aber ob man ihn betreiben will, muss jede Freiwilligenagentur aufgrund ihrer vorhandenen Kapazitäten für sich entscheiden.

Die Freiwilligenagenturen organisierten, wenn gewünscht, Fachleute für Referate oder Moderationen. Die Vereinswerkstätten wurden dank der Förderung durch »Engagement braucht Leadership« unentgeltlich angeboten. Es spricht auch nichts gegen einen kleinen Unkostenbeitrag, um die Verbindlichkeit zu erhöhen. In jedem Fall ist eine Anmeldung für eine bessere Planung von Vorteil.

Nicht alle Vorstände werden der Einladung folgen. Zu den Vereinswerkstätten kam in etwa ein Fünftel der angeschriebenen Gäste. Die Zusammensetzung wird wechseln. Dennoch hat sich an allen Standorten des Modellprogramms ein Stamm herausgebildet, der für Kontinuität bei der Mitarbeit sorgte.

Welche Themen wurden an den einzelnen Abenden behandelt? Zunächst waren »die Klassiker« sehr gefragt: Vereinsrecht, Versicherungsschutz und Haftung, Fundraising oder Öffentlichkeitsarbeit. Auch die schon erwähnten Seminare zu Social Media mit der Referentin Sophie Scholz, die aus Berlin anreiste, fanden als Vereinswerkstätten statt. In den meisten Fällen aber konnten die Themen mit Fachleuten vor Ort bestritten werden. In Halle bewährte sich die Zusammenarbeit mit der Volkshochschule. Auch parteinahe Stiftungen oder der Paritätische Wohlfahrtsverband kennen erfahrene Referentinnen und Referenten. Lokale Rechtsanwaltskanzleien oder Versicherungsbüros zeigten sich hilfsbereit. Freilich sollten die Freiwilligenagenturen auf weltanschauliche Neutralität der Vortragenden Wert legen.

Weitere gefragte Themen waren:

- :: Kommunikation und Konflikte im Verein managen:** Wie mit Konflikten konstruktiv umzugehen ist, weckt immer das Interesse, allein schon, weil viele Vorstände derartig kritische Situationen kennen. Um eine offene Diskussion zu ermöglichen, sollte mit erfahrenen Fachleuten zusammengearbeitet werden. Werden konkrete Fälle aus dem Kreis der Anwesenden besprochen, ist Vertraulichkeit unabdingbar. Kaum ein Konflikt ist das ausschließliche Ergebnis persönlicher Unzulänglichkeiten oder menschlicher Spannungen. Oft spielen informelle Macht, Cliquenbildung oder Intransparenz in der Organisation eine entscheidende Rolle. In den Vereinswerkstätten wurden praxisnahe Methoden und Grundlagen wie der Kommunikationsansatz des renommierten Kommunikationswissenschaftlers Friedemann Schulz von Thun (*Schulz von Thun, Friedemann (Hg.): Miteinander reden. Bd. 1-3. Reinbek 2011*) vorgestellt.
- :: Wissensweitergabe und Informationsmanagement:** Informationen in einem Verein verlässlich weiterzugeben ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Mit dem Ablegen des Protokolls in einem Ordner ist es nicht getan. Einerseits verlangen Mitglieder nach Transparenz, andererseits ist die Zeit oft knapp, um die Informationen selbst einzuholen. Auch dann, wenn sie gleichsam mundgerecht serviert werden, sind sie noch nicht zwangsläufig zur Kenntnis genommen worden. Wie oft hört man dann: »Ich kam nicht dazu, das Protokoll zu lesen.« Mit diesen Unzulänglichkeiten muss ein Vorstand rechnen. Aber er kann vieles tun, um so offen wie möglich zu agieren. Versäumt er, wichtige Informationen und Beschlüsse weiterzugeben, kann es sein, dass sich Gruppen im Verein ausgeschlossen fühlen. Geschieht dies öfter, können sich informelle Machtstrukturen und eine verdeckte Opposition ausbilden. Mittlerweile gibt die neue Technik von E-Mail oder Facebookgruppen dem Verein viele neue Möglichkeiten der Kommunikation an die Hand. Einige Vorstände stellen die wichtigsten Beschlüsse und Dokumente in einer allen Mitgliedern zugänglichen Dropbox zur Verfügung. Vorstandstermine werden mit Doodle verabredet. Eine Vereinswerkstatt kann diese Werkzeuge vorstellen und die vorhandenen Erfahrungen von Vereinsvorständen zusammentragen und fruchtbar machen.
- :: Kommunale Wege der Ehrenamtsunterstützung:** Eine Vereinswerkstatt kann sich der kommunalen Unterstützung des Ehrenamtes widmen. Was tut eine Stadt, ein Landkreis oder ein Dorf, um ihre/seine Vereine zu fördern? Gibt es Fördertöpfe? Nach welchen Kriterien werden Zuschüsse gewährt? Wissen Vereine, wen sie in der Kommune ansprechen können? Mit Kommunalverantwortlichen darüber ins Gespräch zu kommen kann Unzulänglichkeiten aufdecken. Oft werden die kommunalen Fördertöpfe für Vereine nicht ausgeschöpft, weil sie nicht bekannt sind. Nicht selten führen Kommunen Traditionen der Ehrenamtsunterstützung fort, die nicht mehr in die Zeit passen. Manche öffentliche Würdigung geht an den Wünschen verdienter Ehrenamtlicher vorbei. Es gibt auch Bürgermeisterinnen



und Bürgermeister, die vergeben Zuschüsse aus einer Art Reptilienfonds, also aus einer Kasse, über deren Verwendung sie am Gemeinde- bzw. Stadtrat vorbei entscheiden, ohne auf breit diskutierte und demokratisch beschlossene Statuten der Vereinsförderung zurückzugreifen.

Im Folgenden werden drei weitere Themen von Vereinswerkstätten, nämlich Anerkennungskultur, das Verhältnis von Haupt- und Ehrenamt sowie die Gestaltung der Gremienarbeit, zusammen mit empfehlenswerten Methoden etwas ausführlicher vorgestellt.

#### Anerkennungskultur

Vor einigen Jahren wurde in einem Seminar mit Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern gefragt, was sie sich, die selbst vielfach ehrenamtlich tätig sind, als Anerkennung ihres Engagements wünschten. Die meisten Antworten liefen auf ein informelles Dankeschön hinaus, das von Herzen kommt. Einige sagten, sie würden sich beispielsweise über ein kleines Geschenk freuen: über ein Buch, einen Blumenstrauß oder einen Gutschein für ein Abendessen mit dem Ehepartner, der das eigene Ehrenamt erst möglich mache. Dann wurde danach gefragt, wie die Gemeinde, für die sie verantwortlich seien, ihre Ehrenamtlichen ehren würden. Die meisten Antworten lauteten: mit einer Urkunde, einer Ehrennadel, einem Zinnteller. Viele sagten, sie hätten diese Formen schon vorgefunden, als sie ihr Amt antraten. Aber die Diskrepanz zu ihren eigenen Wünschen mache sie doch nachdenklich.

In den letzten Jahren ist viel für die öffentliche Anerkennung des bürgerschaftlichen Engagements getan worden: manche Bundesländer haben Ehrenamtskarten entwickelt, die Vergünstigungen bereitstellen. Mannigfache lokale und überregionale Preise schossen wie Pilze aus dem Boden. Zeitungen berichten über »Stille Helden« des Monats. Fernsehsender übertragen Galas, die verdiente Freiwillige und besondere Initiativen einem großen Publikum vorstellen.

Warum ist Anerkennung heute so wichtig? Die soziologische und psychologische Debatte der letzten Jahrzehnte kommt eindeutig zu dem Ergebnis, dass es sich bei dem Bedürfnis nach Anerkennung keineswegs um ein schönes, aber eigentlich überflüssiges Beiwerk, sondern um eine tragende Wand in unserem kulturellen Gebäude handelt (*Honneth, Axel: Der Kampf um Anerkennung. Frankfurt am Main 1992*).

Mit welchen gesellschaftlichen Veränderungen hängt das zusammen? Unsere Gesellschaft hat sich stark individualisiert und in Subkulturen ausdifferenziert. In der Begegnung entscheidet erst die gegenseitige Anerkennung über den Status der jeweiligen Person oder Subkultur. Das gilt auch für Vereine. Ihre Stellung in der Kommune ist heute nicht mehr so strahlend und unangefochten wie im 19. Jahrhundert. Vereinsvorstände gehören heute keineswegs mehr selbstverständlich zu den geachteten Honoratioren des Ortes. Um die Vorstandsarbeit wieder ins rechte Licht zu rücken, gehört eine öffentliche Würdigung daher unbedingt dazu.

Vorstände befinden sich in einer eigenartigen Zwischenstellung. Einerseits sind sie für die Ehrungen im Verein verantwortlich, andererseits ist es ihnen unangenehm, sich selbst für eine Ehrung vorzuschlagen. Sie fürchten den Vorwurf, eitel zu sein. Dennoch: Um das Amt des Vorstands, unabhängig von der Person, wieder aufzuwerten und attraktiver zu machen, ist eine zeitgemäße Anerkennungskultur, die auch Vorstände bedenkt, unabdingbar.

Jeder Verein und jede Kommune sollte sich hierüber seine/ihre eigenen Gedanken machen. In einer durch Individualismus geprägten Kultur wirkt Anerkennung nur, wenn sie auf die Person eingeht und ihre Vorlieben und Motivationen berücksichtigt.



Image der Vorstandsarbeit verbessern

#### Methode 13: Vier-Ecken-Methode

Passgenaue Anerkennungsformen können mit der Vier-Ecken-Methode ermittelt werden. Auf große Zettel werden alternative Formen der Anerkennung notiert und in den Ecken eines Raumes aufgehängt: Ecke 1: Kleine Geschenke (eine Theaterkarte, ein Büchergutschein etc.); Ecke 2: Informelles Dankeschön; Ecke 3: Materielle Vergünstigungen; Ecke 4: Öffentliche Ehrung mit Abzeichen oder Urkunde. Die Teilnehmenden wählen nun die Alternative aus, die sie am meisten anspricht. Es entwickelt sich ein Stellbild. Welche Ecke ist am besten frequentiert? Warum? In kurzen Interviews werden die Teilnehmenden gebeten, ihre Wahl zu begründen.



Vereine als Organisationen entwickeln, ihre Netzwerke stärken

Eine Alternative hierzu ist die offene Abfrage. Teilnehmerinnen und Teilnehmer notieren auf Karten, welche Form der Anerkennung ihnen am meisten Freude bereiten würde. Die Antworten werden an einer Wand angebracht und nach Oberbegriffen wie »Materielle Vergünstigung«, »Informelles Dankeschön« usw. sortiert. Welche Kartenreihe ist die längste? Warum?



Vorstände qualifizieren

In Ergänzung zu den allgemeinen Anerkennungsformen könnten finanzielle Aufwandsentschädigungen gesondert betrachtet werden. In vielen Vereinen spielen sie eine wichtige, aber häufig umstrittene Rolle. Wo wird die Grenze zur Bezahlung einer Leistung und zum »Minijob« überschritten, wo geht es um den pauschalieren Ersatz von Auslagen? Über diese Unterschiede wird immer wieder kontrovers debattiert. Jeder Verein sollte sich der Diskussion stellen und nachvollziehbare und begründbare Regeln zum Auslagenersatz entwickeln. Eine gemeinsame Diskussion kann dafür das Bewusstsein schärfen, sie muss aber auch sensibel moderiert werden. Vor allem sollte Vertraulichkeit vereinbart werden.

**Vorteile:** Die Vier-Ecken-Methode gibt einen schnellen Überblick über die individuellen Vorlieben und möglichen Formen einer zeitgemäßen Anerkennungskultur. Die Ergebnisse lassen sich mit den vorhandenen Traditionen der Würdigung kontrastieren. Das führt zu spannenden Diskussionen und ebnet den Weg für eine Erneuerung der Anerkennungskultur.

**Nachteile:** Die beste Anerkennung besteht nicht in zusätzlichen Symbolen, Ritualen und Geschenken, sondern in einer Vereinskultur, in der gegenseitige Wertschätzung selbstverständlich ist. Menschen engagieren sich ja vor allem deshalb ehrenamtlich, weil sie einen Bereich ihres Lebens suchen, in dem es nicht um Leistung und Gegenleistung, sondern um Schenken und Beschenktwerden, freiwillige Aufmerksamkeit und gegenseitigen Respekt geht. Eine an die Vier-Ecken-Methode anschließende Diskussion könnte diese tiefen Bedürfnisse thematisieren.

---

#### Haupt- und Ehrenamt

Das Verhältnis von Haupt- und Ehrenamt ist seit langem Gegenstand intensiver Diskussionen, vor allem im sozialen Bereich. Es gab und gibt Befürchtungen, dass das Ehrenamt das Hauptamt in großem Stil verdrängen könnte, um die Leistungen des Wohlfahrtsstaates bezahlbar zu halten. Das ist freilich nicht das Thema in Vereinen, die schon immer, falls überhaupt, mit geringer hauptamtlicher Unterstützung auskommen. Viele unter ihnen haben irgendwann angefangen, sich eine bezahlte Geschäftsführung oder Verwaltungskraft zu »leisten«, weil die Aufgaben für einen rein ehrenamtlich organisierten Verein nicht mehr zu bewältigen waren. Aber dieser Schritt muss wohl überlegt sein, denn er führt zu einem tiefen Einschnitt: Der ehrenamtlich zusammengesetzte Vorstand wird Arbeitgeber.

Das Verhältnis von Hauptamt (im Angestelltenstatus) und Ehrenamt (als Arbeitgeber) kann zu Konflikten führen. Hauptamtliche Angestellte beklagen etwa, dass ihnen ehrenamtliche Vorstände selbstverständlich abverlangen, auch in ihrer Freizeit für den Verein tätig zu sein. Schließlich würden sie das ja auch so halten. Oder umgekehrt: Der ehrenamtliche Vorstand befürchtet eine schleichende Entmachtung durch eine hauptamtliche Geschäftsführung.

Um dieses Konfliktpotential zu entschärfen, sollte sich ein Vorstand gemeinsam mit seinen Angestellten über die unterschiedlichen Funktionen, Rollen und Aufgaben Klarheit verschaffen.

Oft herrscht ein Denken in falschen Gegensätzen vor: Haupt- und Ehrenamt sei gleichzusetzen mit Professionalität und Laientum. Dabei übersehen Hauptamtliche manchmal, dass Ehrenamtliche ihre ganz eigene Professionalität einbringen.

Ehrenamtliche erwarten eine andere Belohnung. Ihnen geht es nicht um Karriere, gute Beurteilungen ihres Vorgesetzten oder höhere Eingruppierung im Tarif. Ihre Anerkennung beruht nicht auf Leistung und Gegenleistung.

Ehrenamtliche sollen die Verantwortung und das Engagement der Hauptamtlichen wertschätzen. Sie sollen aber auch den Arbeitnehmerstatus mit allen Rechten und Pflichten anerkennen.

Ein ehrenamtlicher Vorstand hat Weisungsbefugnisse und Arbeitgeberrechte. Was ist aber, wenn er für den hauptamtlichen Angestellten nicht zu erreichen ist und eine dringende Entscheidung gefällt werden muss? Welche Befugnisse sind für das alltägliche Geschäft zu übertragen?

Im Grunde ist das A und O einer gelungenen Beziehung der gegenseitige Respekt vor der Rolle des jeweiligen Gegenübers und den damit verbundenen Freiheiten, Rechten, aber auch Restriktionen und Grenzen. Der zweite entscheidende Faktor für eine gelingende Beziehung ist, eine Vertrauenskultur auf Augenhöhe zu schaffen, die Feedback jederzeit ermöglicht.

#### Methode 14: Abgleich von Erwartungen

Um nicht tätig werden zu müssen, weil sich schon ein Konflikt abzeichnet, sollten die gegenseitigen Erwartungen an die Aufgaben, Rollen und Befugnisse von ehrenamtlichem Vorstand und hauptamtlichem Personal abgeglichen werden.

**1. Schritt** - Aufgabenbeschreibung: In einer Vereinswerkstatt werden die Anwesenden in zwei gleich große Gruppen eingeteilt. Eine Gruppe soll sich in die Rolle eines ehrenamtlichen Vorstands versetzen und überlegen, welche Eigenschaften Hauptamtliche haben sollten, mit denen sie gerne zusammenarbeiten würden. Spiegelbildlich soll sich die »Hauptamtlichen-Gruppe« darüber Gedanken machen, was sie von einem idealen ehrenamtlichen Vorstand erwartet.

**2. Schritt** - Brainstorming: Die Gruppen ziehen sich zurück, das Brainstorming beginnt. Ohne in tiefe Diskussionen einzutreten notiert jede Gruppe in einer Viertelstunde die jeweiligen Eigenschaften auf Karten.

**3. Schritt** - Präsentation: Im Plenum stehen zwei Metaplanwände, die überschrieben sind mit: »Hauptamtliche sollen ...« bzw. »Ehrenamtliche sollen ...« Die Karten werden mit knappen Kommentaren - z. B. ob die Gruppe darüber unterschiedlicher Meinung war - angepinnt. Sind die Karten der einen Gruppe vollständig angebracht, wird zunächst gefragt, ob sich die andere Gruppe hiermit richtig charakterisiert fühlt. Gibt es Anforderungen, die man zurückweisen würde?

In der Regel stehen auf den Karten Eigenschaften wie: verlässlich, teamfähig, konfliktfähig, zielstrebig, jederzeit ansprechbar sein, Humor und Gelassenheit besitzen usw. Auf den ersten Blick fällt schon auf, dass sich die Anforderungen an beide Gruppen meist gar nicht stark unterscheiden. Viele Eigenschaften drücken Wünsche aus, wie Menschen sein sollten, mit denen man gerne zusammenarbeiten würde, unabhängig von ihrem jeweiligen Status als Haupt- oder Ehrenamtliche.

**4. Schritt** - »Bäumchen wechsel dich«: Die Moderation fragt nun: »Was wäre, wenn man die Überschriften der beiden Metaplanwände vertauschen würde? Anstelle: »Ehrenamtliche sollen ...« steht nun »Hauptamtliche sollen ...« und umgekehrt. Stimmt dann die Zuordnung immer noch oder gibt es bestimmte Karten, die herausfallen würden?« Diese Eigenschaften sind gerade diejenigen, die eine Gruppe gleichsam unverwechselbar machen, ihre besondere Differenz zur anderen Gruppe anzeigen. Was könnten das für Anforderungen sein? Zum Beispiel wird von Hauptamtlichen erwartet, den Alltagsbetrieb zu managen, die Öffnungszeiten der Geschäftsstelle zu garantieren etc. Von einem ehrenamtlichen Vorstand werden beispielsweise schnelle Entscheidungen und solide Finanzen verlangt. Die Moderation hängt diese Karten auf einen gesonderten Platz.

**5. Schritt** - Diskussion: An die Übung anschließen könnte eine vertiefende Diskussion, was Haupt- und Ehrenamtliche unterscheidet bzw. was sie gemeinsam haben. Am Ende der Vereinswerkstatt werden die beiden Anforderungsprofile festgehalten.



Image der Vorstandsarbeit verbessern



Vereine als Organisationen entwickeln, ihre Netzwerke stärken



Vorstände qualifizieren

**Vorteile:** Die Methode macht in kurzer Zeit deutlich, wo Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Haupt- und Ehrenamt liegen. Sie kann auch Konfliktzonen aufzeigen, die aus unterschiedlichen Erwartungen resultieren und weiter bearbeitet werden müssen.

**Nachteile:** Die Aufgabe wird von manchen Teilnehmenden recht humorvoll bewältigt. Manche notieren z. B. Eigenschaften wie »Soll alles machen, ohne zu fragen« oder »Soll gut riechen« u. Ä. Eine Moderation sollte die gelöste Stimmung, die sich bei dieser Übung zuweilen einstellt, wieder auf den sachlichen Grund zurückführen.

---

#### Gestaltung der Gremienarbeit

Zu den wichtigsten Aufgaben des Vorstands gehört die Gestaltung der Gremienarbeit. Der sprichwörtliche Vorwurf der Vereinsmeierei erhält durch schlecht vorbereitete und geleitete Sitzungen immer wieder fruchtbare Nahrung. Deswegen ist eine hohe Professionalität der Sitzungsleitung unabdingbar. Aber was bedeutet in diesem Zusammenhang professionell? Langnickel und Gabler (*Qualität, S. 40f.*) geben folgende Tipps, wie eine Vorstandssitzung zu gestalten sei: Man solle die Aufmerksamkeit auf die wirklich wichtigen Fragen konzentrieren und dafür genügend Raum für Diskussionen lassen, aber Abschweifungen unterbinden. Die Tagesordnung solle mit klarer Prioritätensetzung am Beginn der Sitzung vorliegen. Hilfreich sei, eine zeitliche Begrenzung für jeden Tagesordnungspunkt festzusetzen. Schließlich müsse die Sitzungsleitung das Heft stets in der Hand behalten. Sie sei für den roten Faden verantwortlich.

Straff geführte Sitzungen gäben ehrenamtlichen Vorständen das Gefühl, das zu tun, wofür sie gewählt wurden, nämlich den Verein strategisch zu führen. Deshalb sollten sie sich nicht durch Kleinigkeiten ablenken lassen.

Für einen Großteil der Vereine sind die Vorschläge von Langnickel und Gabler genau richtig. Und doch kann es Ausnahmen von der Regel geben. Zum Beispiel ein gerade gegründeter Verein, der ein gemeinsames Wohnprojekt auf die Beine stellen will: Vielleicht ist es in diesem Fall vordringlich, zu prüfen, ob die persönliche Chemie stimmt, wenn man sich auf ein derartiges gemeinsames »Abenteuer« einlassen will. Vielleicht nehmen dann zunächst der private Austausch und die Geselligkeit auf Kosten eines straffen Sitzungsmanagements einen größeren Raum ein. Natürlich konzedieren auch Langnickel und Gabler, dass private Dinge bei Vorstandstreffen nicht nur beiläufig sind. Vorstände sollten dafür einen zeitlich bemessenen Raum, beispielsweise am Ende der Sitzung, lassen. Das ist allerdings nicht immer einfach.

Professionalität muss also zuallererst das Verhältnis zwischen Diskurs und Entscheidung, geselligem Zusammenkommen und straffem Sitzungsmanagement ausartieren. Es gibt nicht die Generallösung für alle Vereine. Dennoch ist Langnickel und Gabler recht zu geben, dass es auf die kompetente Steuerung und Moderation ankommt. Wann muss die Sitzungsleitung die Zügel straffer anziehen, wann darf sie sie etwas schießen lassen? Das ist eine Frage der Erfahrung - und der Übung.

Die Freiwilligenagentur Halle hat folgende Regeln für eine gute Sitzungsleitung zusammengestellt. Auch wenn man ihr nicht im Einzelnen Punkt für Punkt folgen will, so kann sie doch Grundlage einer Diskussion in einer Vorstandswerkstatt sein:

*Checkliste Sitzungsmanagement im Verein bzw. Vorstand*

- :: Leitung und Moderation der Sitzung durch den/die Vorsitzende
- :: Einladung mit Tagesordnung und Protokoll der letzten Sitzung im Vorfeld versenden
- :: Raum für die Vorstandssitzung vorbereiten (Getränke, Imbiss)
- :: Weitere ergänzende Tagesordnungspunkte festlegen
- :: Möglichst feste und flexible Themen der Vorstandssitzungen festlegen
- :: Protokollant festlegen
- :: Maximale Gesprächszeiten zu jedem Tagesordnungspunkt festlegen
- :: Zeitwächter bestimmen
- :: Bei Zeitüberschreitung Thema/Entscheidung ggf. vertagen
- :: Beschlussfähigkeit laut Satzung prüfen
- :: Beschlüsse gesondert ablegen/dokumentieren (nicht nur im Protokoll) und den betreffenden Mitgliedern/Ehrenamtlichen/Mitarbeitern transparent machen
- :: Protokoll ggf. gleich am Laptop in der Sitzung schreiben und anschließend sofort versenden
- :: Im Protokoll zu jedem Tagesordnungspunkt festlegen: Verantwortliche/n, Termin; altes Protokoll zu Beginn der Sitzung durchgehen hinsichtlich Aufgabenerfüllung
- :: Offene Aufgaben erneut ins Protokoll aufnehmen
- :: Ggf. Protokolle der Vorstandssitzungen auch gegenüber Mitgliedern veröffentlichen
- :: Diskussionskultur thematisieren, ggf. Regeln festlegen
- :: Am Ende der Sitzung Protokollant für die nächste Sitzung festlegen
- :: Ggf. aus den Reihen der Mitglieder/Ehrenamtlichen/Mitarbeiter Protokollant hinzuziehen
- :: Raum für informellen Austausch am Ende lassen
- :: Regelmäßig Ehrenamtliche und Projektleiter/innen in die Vorstandssitzung zur Berichterstattung oder zur Zwischenbilanz einladen
- :: Zum Jahresanfang Sitzungsplan für das ganze Jahr aufstellen
- :: Jahresprogramm des Vorstandes erstellen
- :: Klausur für den Vorstand planen

- :: Vorstandsämter verteilen
- :: Ggf. Schwerpunktsitzungen durchführen (im Unterschied zu Routinesitzungen)
- :: Ggf. Gastreferenten/Kooperationspartner einladen
- :: »Pflichtenheft« für den Vorstand erstellen
- :: Neben den Pflichten auch den Spaß nicht vergessen: Jahresessen für den Vorstand organisieren



Vereine als Organisationen entwickeln, ihre Netzwerke stärken



Vorstände qualifizieren

#### Methode 15: Rollenspiel Sitzungsleitung

Sitzungen zu leiten kann mit Rollenspielen eingeübt werden. Dazu wird ein konkreter Fall vorgegeben. Die einzelnen Rollen sollten nicht so detailliert ausgearbeitet sein wie bei einem Drehbuch, sondern Raum für die persönliche Improvisation lassen. Ein Rollenspiel beginnt mit der Darstellung des Falles und der Aufteilung der Rollen. Die Spielleitung verteilt schriftliche Rollenskizzen. Die Spielerinnen und Spieler ziehen sich kurz zurück, um sich zu überlegen, wie sie ihren Part anlegen wollen. Dann kommt man zum Spiel zusammen. Der Sitzungsraum für die Zusammenkunft steht. Diejenigen, die keine Rolle haben, sollen genau beobachten.

Im Rahmen einer Vereinswerkstatt sollte das eigentliche Rollenspiel nicht länger als zwanzig Minuten dauern. Die Leitung eröffnet und schließt das Spiel. Danach erfolgt die Auswertung.

Zunächst werden die Spielerinnen und Spieler befragt. Wie haben sie sich in ihrer Rolle gefühlt? Was haben sie nach ihrer Ansicht richtig gemacht? Wo waren sie unsicher usw.?

Danach ist das Publikum an der Reihe. Was ist an den einzelnen Rollen aufgefallen? Wie hat insbesondere die Sitzungsleitung agiert? Waren manche ihrer Aktionen unverständlich oder hat sie ihre Aufgabe gut gemeistert? Was hätte man vielleicht anders gemacht? Unerlässlich ist dabei eine zugewandte, wertschätzende Kritik.

Rollenspiele können manchmal »unter die Haut gehen«. Daher ist wichtig, dass eine erfahrene Spielleitung auf entsprechende persönliche Distanz achtet. Man sollte ein Beispiel heranziehen, das zwar realistisch, aber vom Alltag der Anwesenden deutlich entfernt ist.

Hierzu ein mögliches Fallbeispiel: Frau M., Vorstandsvorsitzende der Regionalgruppe der Deutschen Lebensrettungsgesellschaft, wird von Bürgermeister L. gefragt, ob die DLRG im Sommer wieder die Badeaufsicht am Baggersee übernehmen könnte. Diese Funktion hatte die DLRG schon vor einigen Jahren inne.



Der See musste zwischenzeitlich aber wegen einer Algenplage gesperrt werden. Jetzt wäre der Badebetrieb wieder möglich. Herr M., der früher in der DLRG die Aufsicht ehrenamtlich organisierte, lässt freilich keine Ambitionen erkennen. Er ist jetzt in Rente und möchte lieber mit seiner Frau im Sommer die Welt erkunden, anstatt am Badensee zu sitzen. Frau S., die in der DLRG sehr aktiv ist und im Mai ihr Abitur ablegen wird, könnte eventuell einspringen. Aber sie bräuchte Unterstützung, und sie will auf jeden Fall im Sommer auch jobben, um ein wenig Geld zu verdienen.

Der Vorstand der DLRG lädt zu einer Sitzung ein. Neben Frau M. nehmen noch ihre beiden Beisitzer Herr F. und Herr J. teil. Bürgermeister L., Herr M. und Frau S. werden als Gäste hinzugeladen. Frau M. eröffnet die Sitzung ...

**Vorteile:** Wenn man sich einmal auf Rollenspiele einlässt, sind sie eine sehr lebendige und praxisnahe Methode, sein eigenes Verhalten in einer Situation zu überprüfen. Bei wertschätzender Kritik erfährt man viel darüber, wie man besser werden kann.

**Nachteil:** Oft muss eine erfahrene Spielleitung die Scheu vor dem Mitspielen nehmen. Sie hat darauf zu achten, dass Kritik an den Rollen immer konstruktiv bleibt.

#### Methode 16: Kollegiale Beratung

Wenn sich der Teilnehmerkreis an den Vereinswerkstätten gefestigt hat, besteht die Möglichkeit, gemeinsam kritische Fälle aus der Praxis zu besprechen.

Die Methode der Kollegialen Beratung bietet hierfür ein strukturiertes Vorgehen. Wichtige Voraussetzungen sind ein harmonisches Klima in der Gruppe und Verschwiegenheit über die geäußerten Informationen und Urteile (*Spangler, Gerhard: Kollegiale Beratung. 2. Auflage, Nürnberg 2012; Tietze, Kim-Oliver: Kollegiale Beratung: Problemlösungen gemeinsam entwickeln, in: Schulz von Thun, Friedemann (Hg.): Miteinander reden: Praxis. Reinbek 2003*).

Die ideale Gruppengröße liegt bei sechs bis neun Mitgliedern. Eine Sitzung dauert etwa eine Stunde.



Vereine als Organisationen entwickeln, ihre Netzwerke stärken



Vorstände qualifizieren



Potentiale von innen und außen gewinnen

- 1. Schritt** (5 Min.): Die Rollen werden verteilt. Jemand wird als Fallgeber ausgewählt, eine Moderation wacht über die Einhaltung der Spielregeln, die anderen bilden die Beratungsgruppe.
- 2. Schritt** (15 Min.): Der Fall wird geschildert. Die Moderation unterstützt im Notfall durch klärende Nachfragen. Im Idealfall sollte die Erzählung nicht unterbrochen werden.
- 3. Schritt** (5 Min.): Die Moderation bittet die Fallgeberin bzw. den Fallgeber, die Schlüsselfrage zu stellen, auf die sich die Beratung konzentrieren soll.
- 4. Schritt** (5 Min.): Der Beraterkreis äußert Einfälle und Assoziationen zum Fall. Die fallerzählende Person hält sich dabei zurück.
- 5. Schritt** (5 Min.): Die fallerzählende Person gibt auf die geäußerten Kommentare eine erste Rückmeldung. Welche der vorgebrachten Ideen könnte weiterführen?
- 6. Schritt** (10 Min.): Gemeinsam werden Lösungsvorschläge gesucht. Jemand aus dem Beratungskreis dokumentiert die Vorschläge. Die fallerzählende Person hört nur zu und lässt die Ideen auf sich wirken.
- 7. Schritt** (5 Min.): Die Fallgeberin bzw. der Fallgeber kommentiert die Vorschläge des Beratungskreises. Die Moderation fragt nach, welche Empfehlungen in Bezug auf die Schlüsselfrage bedenkenswert sein könnten. Die Gruppe hört dabei still zu.
- 8. Schritt** (Abschlussrunde, 10 Min.): Jedes Gruppenmitglied nennt ähnliche Situationen und vergleichbare Erfahrungen zum vorgelegten Fall. Welchem Rat sind sie dabei gefolgt? Welche Erfahrungen haben sie dabei gemacht?
- 9. Schritt** (Feedbackrunde 10 Min.): Alle Beteiligten geben eine Rückmeldung über den Verlauf der Sitzung und ihre Einschätzung, inwiefern die erarbeiteten Ergebnisse und Empfehlungen weiterhelfen.

**Vorteile:** Die Kollegiale Beratung wirkt auf den ersten Blick ein wenig künstlich, weil sie den spontanen Dialog unterbindet, indem sie die jeweiligen Seiten nur streng nacheinander zu Wort kommen lässt. Aber gerade in dieser Disziplinierung liegt ihre Stärke. Zudem verzichtet sie auf teure externe Beratungsleistungen, setzt vielmehr auf praktische Erfahrung. Sie eignet sich besonders gut für einen Kreis von Vorständen unterschiedlicher Vereine, weil sie mit einer objektiven, aber empathischen Außensicht am besten funktioniert.

**Nachteile:** Man sollte diese Methode nur verwenden, wenn man sicher ist, dass gegenseitige Wertschätzung, Vertrauen und Vertraulichkeit in der Gruppe gewährleistet sind.

# Beispiel: Wir führen im Team ein mittelständisches Unternehmen – Interkulturelle Schule e. V.

Einen Ganztageskindergarten mit knapp 80 Kindern und rund 25 Angestellten zu führen ist zweifellos ein Vollzeitjob. In der »Interkulturellen Schule Bremen« macht man es sich sogar freiwillig noch ein bisschen schwerer: Zum Beispiel deshalb, weil die Kontakte zu Mitarbeitern und Behörden aus Prinzip Sprachgrenzen und die Grenzen der Republik überschreiten und die durchaus resultierenden unterschiedlichen Regelungen und Vorgaben unter ein gemeinsames Dach gebracht werden müssen. Eine Gruppe Bremer Eltern hatte im Jahr 1982 die Idee, sich in Eigeninitiative einen Ort zu schaffen, an dem ihre Kinder mit der französischen Sprache und Kultur aufwachsen konnten. Mittlerweile ist daraus eine Bildungseinrichtung geworden, die auf Wunsch bis zur französischen Hochschulzulassung führt. Doch nach wie vor wird das ambitionierte Projekt durch das ehrenamtliche Engagement der Eltern am Laufen gehalten.

Der geschäftsführende Vorstand besteht aus insgesamt zehn Personen, die alle in Vollzeit in anspruchsvollen Berufen tätig sind – darunter Pädagogen, Juristen und Wirtschaftsfachleute: Eine traumhafte, wenngleich zufällige Mixtur von Eltern, deren Kinder zurzeit den Kindergarten besuchen, und die sich neu formieren wird, wenn die Kinder in die Schule kommen. Zeit zu verschenken hat niemand aus dem Vorstandsteam. Bei den monatlichen Vorstandssitzungen wird strukturiert und effektiv gearbeitet. Die einzelnen Mitglieder bearbeiten Aufgabenfelder in genau beschriebenen Ressorts und verantworten Entscheidungen in bestimmten Rahmen selbst, damit nicht jede Kleinigkeit in der großen Runde entschieden werden muss. Vor den Treffen setzen sich die Kollegen im Vorfeld gegenseitig per E-Mail über die anstehenden Themen ins Bild, melden ihren Zeitbedarf an – und sollen sich konsequent daran halten. Verbesserungsbedarf wird in den anschließenden Feedbackrunden zur Sprache gebracht. Das hört sich professionell an, sei aber »kein Hexenwerk«, erklärt Jens D. Kaufmann, der Vorsitzende des engagierten Elternvereins. »Was uns verbindet, sind die Interessen unserer Kinder. Der Rest lässt sich lernen.«

»Wir führen ein mittelständisches Unternehmen und man kann uns ansehen: Das macht Spaß«, erzählt der Bremer Arzt und Gesundheitswissenschaftler. Vieles, was er im beruflichen Alltag in einer leitenden Funktion anwendet, konnte er auf die ehrenamtliche Tätigkeit übertragen: zum Beispiel die Prinzipien des Qualitätsmanagements, das Moderieren von Gesprächen und den Umgang mit Konflikten und Krisen. Auf der anderen Seite habe er vieles für sich dazugelernt, von dem er wiederum in seinem Beruf profitiere, betont Jens D. Kaufmann: Zum Beispiel durch den Umgang mit vielen ganz unterschiedlichen Menschen. Wichtig sei dabei, ansprechbar zu sein, für einen regen Informationsfluss und eine positive Kommunikation zu sorgen – »dazu gehört auch, großzügig mit dem Wort ›bitte‹ umzugehen«, rät der Vorstandsvorsitzende.

In einem Bereich, in dem die verantwortlichen Funktionsträger in vergleichsweise kurzen Abständen wechseln, ist es besonders wichtig, den Übergang möglichst reibungslos zu gestalten. Als Motto seiner Amtszeit hat sich der aktuelle Vorstand der Interkulturellen Schule darum vorgenommen, die Aufgabenbereiche, soweit möglich, zu formalisieren: Künftige Vorstandsmitglieder sollen dann einen Leitfaden an die Hand bekommen, mit dem sie auf die Erfahrungen ihrer Vorgänger zurückgreifen können, anstatt jedes Mal aufs Neue auf wiederkehrende Situationen Antworten, Lösungswege und Ansprechpartner suchen zu müssen. »Die Funktionen dürfen nicht an ihren Trägern kleben«, erklärt Jens D. Kaufmann. Hilfreich sei auch der Austausch mit vergleichbaren Institutionen: »Viele Kindergärten haben in ihrem Alltag mit ähnlichen Problemen zu tun gehabt und können gute Tipps geben.«

Wichtig sei es auch, sich immer wieder als Teil eines Teams zu betrachten und die Aufgaben auf möglichst viele Schultern zu verteilen, sagt Jens D. Kaufmann. »Man kann nicht alles alleine machen, sonst wird man nie fertig. Und man sollte es auch nicht. Bei Bedarf holen wir auch andere Eltern mit ins Boot. Da guckt keiner weg.« Durchschnittlich zehn, mitunter auch fünfzehn Wochenstunden rechnet der Vorstandsvorsitzende für seinen ehrenamtlichen »Nebenjob« ein; zusätzlich zu den meist mehr als vierzig Wochenstunden seiner hauptberuflichen Tätigkeit und dem Familienleben mit zwei kleinen Kindern. Zu viel wird ihm das dennoch nicht. »Ich empfinde das nicht als Stress«, sagt der Dreiundvierzigjährige. »Alles, was ich mache, mache ich wirklich gerne. Und ich hoffe, dass sich meine Begeisterung auch auf andere überträgt.«

*Autorin: Anke Velten*

#### 4.7 Siebter Schritt: Sicherung der Zukunftsfähigkeit

*Vereine sind meist auf Dauer angelegt. Deswegen ist die Arbeit des Vereinsvorstands erst wirklich vollendet, wenn es ihm gelingt, die Nachfolge zu regeln.*

Hans Jonas hat mit dem »Prinzip Verantwortung« das soziale Nachhaltigkeitsprinzip philosophisch formuliert: Die Reproduktionsfähigkeit sozialer Gruppen oder politischer Kommunen hängt entscheidend von verantwortungsbewussten Menschen ab, die zukunfts offen handeln und wissen, dass ihre Führungsrolle zeitlich begrenzt ist. Deshalb sorgen sie sich um jene, die ihnen nachfolgen werden. Sie sind sich bewusst, dass sich der Lauf der Dinge verändert, und sehen gelassen dem Zeitpunkt entgegen, wenn andere das Ruder übernehmen. Sie erkennen aber auch, dass ihr Verein attraktiv sein muss, wenn die Nachfolge nahtlos geregelt werden soll. Menschen müssen sich eingeladen fühlen, ihre eigenen Vorstellungen einzubringen. Die Vitalität des Vereinslebens kann nicht mit starrer Prinzipientreue und unbedingtem Festhalten an Routinen erzwungen werden. Soziale Organisationen brauchen offene Räume für Gestaltungsfähigkeit. Andererseits dürfen sie durch abrupte Kurswechsel oder tiefgreifende Reformen nicht gleich aus der Bahn geraten. Daher muss eine Vereinskultur Widerstandsfähigkeit und Flexibilität, also Resilienz besitzen, die es erlaubt, neue Ideen anzunehmen, ohne die überlieferten Regeln und Handlungsmuster vollständig über Bord zu werfen.

In modernen Gesellschaften hängt die Selbstorganisationsfähigkeit von zivilgesellschaftlichen Organisationen davon ab, ob

- :: die Gratwanderung zwischen Gestaltungsmöglichkeiten und Traditionsverpflichtung gelingt;
- :: ein stabiles Gleichgewicht zwischen demokratischer Beteiligung und beherztem Handeln, Identitätsbildung nach innen und Offenheit nach außen erhalten werden kann;
- :: Vereine konstruktiv mit den gesellschaftlichen Veränderungen in Berufswelt und Schule umgehen und sich dem Wandel der Lebensstile stellen.

Drei Aspekte sind dafür entscheidend:

:: **Umwelt:** Vereine gedeihen am besten, wenn sie gleichsam ihre ökologische Nische gefunden haben. Dazu gehören eine dem sozialen Zusammenhalt zugewandte Dorf- und Stadtkultur und eine unterstützende Haltung der Kommunalpolitik. Der wachsende Zwang zur Mobilität berufstätiger Menschen und eine stärkere Beanspruchung Jugendlicher durch schulische Erfordernisse können diese ökologischen Nischen unter Druck setzen. Deswegen ist eine rahmensetzende Engagementpolitik von Bund und Ländern, aber auch eine engagementfreundliche Haltung der Wirtschaft erforderlich, die beispielsweise darauf achten, dass sich gesetzliche Vorhaben nicht negativ auf die Selbstorganisationsfähigkeit der Zivilgesellschaft auswirken oder dass Anforderungen der Erwerbsarbeit freiwilliges Engagement nicht erschweren oder gar verhindern.

Ein wichtiger Gesichtspunkt ist der Respekt, der Verantwortungspersonen in den lokalen Vereinen entgegengebracht wird. Anerkennungskultur ist, wie gesagt, die »Währung« des ehrenamtlichen Engagements. In einem korporativ aufgebauten Staatswesen, wie es im 19. und frühen 20. Jahrhundert existierte, gehörten Vereinsvorstände ganz selbstverständlich zu den Stützen der »guten Gesellschaft«. Diese Stellung haben sie zwar nicht ganz eingebüßt. Es gibt noch heute prominente Honoratioren alten Schlags, wie die Vorstandsvorsitzenden rheinischer Karnevalsvereine, denen man eine bedeutende informelle Macht in ihren jeweiligen Faschingshochburgen nachsagt. Aber in der Regel hat das soziale und politische Prestige von Vereinsvorständen deutlich abgenommen.

In einer offenen Gesellschaft des 21. Jahrhunderts wird man zu den Verhältnissen des 19. Jahrhunderts weder zurückkehren können, noch wollen. Dennoch muss die Position der Verantwortungsträger in zivilgesellschaftlichen Organisationen öffentlich aufgewertet werden. Nicht so sehr, um ihre politische Macht wiederherzustellen, sondern um zu demonstrieren, dass ein demokratisches Gemeinwesen ohne verantwortungsbewusste Menschen sein Fundament verlieren würde. Der ehemalige Vorsitzende der Evangelischen Kirche Deutschland (EKD), Wolfgang Huber, hat mit Blick auf Luther formuliert, dass Engagement zwar auf der Freiheit des Willens beruhe, aber Freiheit zugleich auf bewusst übernommene Verantwortung hinziele. »Die Bereitschaft zu solcher Verantwortung setzt ein Gefühl dafür voraus, dass unser Leben sich nicht in der Staatsangehörigkeit, der Berufsausübung und der Familienbildung erschöpft« (Huber, Wolfgang: *Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements. Rede in der Auftaktveranstaltung der Woche des bürgerschaftlichen Engagements 2012. BBE Newsletter 20 (2012)*). Die Vorstellung Hubers ist von der Beliebigkeit kommerzieller Freiheitsversprechen deutlich unterschieden. Freiheit meint nicht die bequeme Wahl aus einer vorgegebenen Produktpalette, sondern muss als *conditio humana*, als Grundlage für ein gedeihliches Zusammenleben aller, stets neu erlernt und errungen werden. Das

ehrenamtliche Engagement und vor allem die Mitarbeit im Vorstand mit seinen Entfaltungsmöglichkeiten ist hierfür ein hervorragendes Übungsfeld.

Die wesentliche Verknüpfung von Freiheit und Verantwortung ist wieder stärker ins öffentliche Bewusstsein zu rücken. Dazu kann eine aktive Öffentlichkeitsarbeit beitragen. Im Programm »Engagement braucht Leadership« haben die beteiligten Freiwilligenagenturen vor allem mit Personen- und Vereinsporträts gute Erfahrungen gemacht, die in lokalen Medien erschienen. Gelungene Beispiele sind die dort veröffentlichten Bremer Artikel. Sie machen Lust aufs Vorstandsamt, zeigen die Vielfalt der Vereinslandschaft und ihrer Möglichkeiten, ohne die damit verbundene Mühe kleinzureden.

::: **Aktivierung der eigenen Talente:** Michael Wurm von der AIDS-Hilfe Nordrhein-Westfalen hat in den letzten Jahren viele lokale Vereine unterstützt, die sich in schwierigem Fahrwasser bewähren mussten. Die öffentliche Aufmerksamkeit für die AIDS-Hilfe ist heute nicht mehr so selbstverständlich wie in den 1980er und 1990er Jahren, als das Auftreten und die Ausbreitung der Krankheit für eine große Solidaritätswelle sorgte. Die Zielgruppen der Arbeit haben sich stark differenziert, die Zahl der Förderer und Sponsoren vermehrt. Die Vorstandsarbeit ist viel komplexer geworden.

Dennoch hat die AIDS-Hilfe diesen Wandel gut verkraftet. Michael Wurm macht dafür mehrere Faktoren verantwortlich: eine frühzeitige Ansprache und gute Qualifizierung möglicher Vorstandsanwärterinnen und -anwärter sowie eine realistische Einschätzung der Haftungsrisiken durch Schulungen, denn hier gebe es doch viele unbegründete Ängste. Vor allem aber sei es der AIDS-Hilfe durch professionelles Freiwilligenmanagement gelungen, mehr Mitglieder und Nichtmitglieder für die ehrenamtliche Mitarbeit zu gewinnen. Wer zunächst für kleine Aufgaben begeistert werden kann, bekommt vielleicht Lust auf mehr und traut sich das auch zu. Gleichsam im Kaltstart an einen Vorstandsposten zu gelangen ist die Ausnahme. Meist kommen Leute in Betracht, die schon aktiv eingebunden sind. Wenn man es versteht, deren Zahl zu erhöhen, dann steigt auch die Chance, Vorstandsmitglieder zu finden.

Die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme zu erkennen setzt voraus, dass dafür ein Sensorium im Verein vorhanden ist. Manche Vorstände berufen Ehrenamtsbeauftragte, die Talente aufspüren und zur Mitarbeit begeistern sollen. Beispielsweise könnten alle Neumitglieder beim Vereinseintritt angeben, welche besonderen Kompetenzen sie besitzen, und diese Angaben werden in einer Datei gesammelt. So macht es die weiter oben vorgestellte Interkulturelle Schule e. V. in Bremen. In manchen Sportvereinen entwickeln Kinder- und Jugendtrainer »geheime Lehrpläne« der Verantwortungsübernahme. Bei den »Bambini« beginnt es vielleicht mit dem Führen der Torschützenliste. Später gestalten die Kinder eigenständig Mannschaftsfeste oder -fahrten. Schließlich übernehmen die

Jugendlichen das Training von Kindermannschaften oder einen Schiedsrichterposten usw. Immer wieder kommt eine neue Facette hinzu.

Diese soziale Talentförderung muss gewissenhaft und aufmerksam begleitet werden. Wo zeigt jemand überdurchschnittliches Interesse am Verein, übernimmt freiwillig bestimmte Aufgaben? Wer zeigt sich hilfsbereit und zuverlässig? Ein Talentscout im Verein müsste hierauf sein Augenmerk richten und dafür sorgen, dass die gezeigten und angebotenen Fähigkeiten auch wirklich zum Einsatz kommen können.

:: **Bereitschaft zur Kooperation:** In ländlichen Gebieten sind »Vereinsringe« weit häufiger anzutreffen als in der Stadt. Sie koordinieren die Vereinsfeste des Jahres, verwalten einen gemeinsamen Gerätepool, verleihen Geschirr, sorgen mit einer Vereinsringzeitung für öffentliche Aufmerksamkeit oder veranstalten einen gemeinsamen Weihnachtsbasar. Dieser Blick über den Tellerrand der eigenen Vereinsheimat ist noch viel zu selten. Vielleicht sind manche Erwartungen, die hin und wieder im Programm »Engagement braucht Leadership« geäußert wurden, noch Zukunftsmusik: Warum sollten nicht Kümmerer für verschiedene Vereine die Buchhaltung übernehmen? Vielleicht könnten die Archive einzelner Gemeinden Vereinen bei der Führung und Verwahrung ihrer Dokumente behilflich sein? Unternehmen könnten die örtliche Vereinslandschaft durch zur Verfügung gestelltes Know-how, durch Personalfreistellungen oder die interne Werbung für Vorstände nachhaltig fördern?

Die Zukunft des Vereinswesens, so der Vereinsforscher Eckhard Priller, liege in einer verbesserten Kooperation mit anderen Vereinen und weiteren Stakeholdern. Immer neue und noch spezifischere Vereine zu gründen führe ins Abseits.

Das institutionelle Arrangement, das dem Modellprogramm »Engagement braucht Leadership« zugrunde lag und sich bewährte, zeigt eine Alternative auf: Unabhängige lokale Einrichtungen der Engagementförderung wie Freiwilligenagenturen unterstützen nicht nur Einzelpersonen bei ihrer Engagementwahl, sondern beraten und vernetzen Vereine, die sich mit ihren Strukturen und Praktiken auseinandersetzen wollen. Die Arbeit der Freiwilligenagenturen kann die Verbandsarbeit ergänzen, Synergien schaffen und neue Einblicke in unbekannte Engagementwelten ermöglichen.



### Methode 17: Mentoring

Buddy-, Mentoring- oder Patenschaftsmodelle spielen im bürgerschaftlichen Engagement der letzten Jahre eine herausragende Rolle. Meist kümmern sich ehrenamtliche Patenschaften um überforderte Familien, Jugendliche bei der Berufswahl oder überschuldete Haushalte und begleiten sie bei der Lösung ihrer Probleme.

Mentoring im Verein bringt langjährige, vielleicht schon ausgeschiedene Vorstände mit Nachwuchsleuten zusammen, die Verantwortung übernehmen wollen. Die Beziehung beruht auf Erfahrung und Sympathie. Ein direktes Arbeits- oder gar Weisungsverhältnis sollte nicht bestehen.

Mentorinnen und Mentoren sollen den Führungsnachwuchs unterstützen. Wie in einer gleichberechtigten Freundschaft sollten sie mit Rat und Tat zur Seite stehen, aber nicht aktiv ins Geschehen eingreifen. Ziel ist es, Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten und die Entwicklung persönlicher Netzwerke und Kontakte zu fördern. Schließlich bietet das Mentoring die Möglichkeit zur Reflexion des eigenen Tuns. Mentoren und Mentees können aus unterschiedlichen oder aus demselben Verein stammen. Vereine können sich durch Cross-Mentoring gegenseitig unterstützen: Der Mentor gehört dem einen, der Mentee dem anderen Verein an. Wichtig ist das Matching, das Zusammenstellen der Mentoringpaare: Die persönliche »Chemie« zwischen Mentee und Mentormuss stimmen.

Ein Mentoring kann völlig offen gestaltet sein. Man verabredet sich beispielsweise regelmäßig zu einer Tasse Kaffee, um Fragen und Probleme im Gespräch zu erörtern. Es kann aber auch sehr systematisch aufgebaut werden, indem Mentees immer neue Verantwortungsbereiche nacheinander kennenlernen und mit ihren Mentor(inn)en besprechen. Manchmal kann es sogar Züge des Coachings annehmen, d. h. der systematischen Begleitung von Handlungen und Entscheidungen des neuen Vorstands.

**Vor- und Nachteil:** Bislang gibt es hierzulande noch zu wenige Erfahrungen mit Mentoring in ehrenamtlich geführten Vereinen, obwohl es sich vor allem im Sportbereich stark ausbreitet. Man sollte es einfach ausprobieren und eigene Schlüsse ziehen.



Vorstände qualifizieren



Potentiale von innen  
und außen gewinnen



Image der Vorstands-  
arbeit verbessern

# Beispiel: Ein Sportverein öffnet sich neuen Zielgruppen

K. T. ist in einer kleinen Umlandgemeinde einer Großstadt aufgewachsen. Seit früher Kindheit hat er im Fußballclub gespielt. Auch nachdem er heiratete und in die Heimat seiner Frau zog, blieb er seinem Verein treu. Zweimal in der Woche fuhr er über 30 Kilometer zum Training und am Wochenende noch zum Spiel.

Als die Kinder kamen, wurde die Wohnung zu klein. Da sich für seine Frau als Arzthelferin ein gutes Angebot ergab, zog die Familie um und baute in K. T.s Heimatgemeinde ein Haus. Das verringerte die Fahrtzeiten zu seinem Verein aber auch nicht, denn zur gleichen Zeit stieg die Mannschaft von K. T. in eine höhere Liga auf. Oft fuhr er dann am Wochenende an die hundert Kilometer zu den Spielen. Benzingeld wurde vom Verein nicht übernommen, das gab der Etat nicht her. Zusätzlich zu den Verpflichtungen als aktiver Spieler übernahm K. T. den Job des Jugendbetreuers. Auf die Übungsleiterpauschale verzichtete er zugunsten des finanzschwachen Vereins. K. T. hatte es mal ausgerechnet; für 20 Euro Beitragseinnahmen in einer Kinder- und Jugendmannschaft musste man im Durchschnitt, die ehrenamtliche Hilfe nicht mitgerechnet, 100 Euro für Leistungen ausgeben. Da war eine Übungsleiterpauschale nicht drin.

K. T. bekam als Versicherungsmann lukrative Jobangebote, zum Beispiel aus dem Frankfurter Raum. Er entschied sich, in der Heimat zu bleiben, nicht zuletzt, weil ihm sein Verein am Herzen lag.

Als sein erstgeborenes Kind, ein Mädchen, von seiner Liebe zum Fußball angesteckt wurde, baute K. T. die erste Mädchenfußballmannschaft auf. Im Nu hatte er dreißig Anmeldungen.

Es gab eine Konkurrenzgründung von Eltern in einer Nachbargemeinde, die von der besonderen Leistungsfähigkeit ihrer Jungen überzeugt waren. In dieser Fördergemeinschaft gab es bald eine erste und zweite Garde. Die zweite kam nie zum Einsatz, also wanderte sie frustriert ab und schloss sich dem Verein von K. T. an.

Immer mehr Jungen und Mädchen meldeten sich an. K. T. wollte alle spielen lassen. Zum Amt des Jugendbetreuers übernahm er noch das Training der B-Jugend. Bei den Spielen ließ er möglichst viele Einwechselspieler zum Zuge kommen. Manche Eltern kreideten ihm das an, da musste er sich einiges anhören. Als ein Spiel der A-Mannschaft am Wochenende ausfiel, wollten die Spieler beim Turnier des B-Teams mitmachen. K. T. lehnte ab, wofür er viel Kritik einstecken musste, die erst verstummte, als das B-Team das Turnier gewann. Der ehrgeizige Vater eines

sehr begabten Sohnes, der später sogar in der Jugendmannschaft eines Bundesligaver eins spielte – er zahlte seinem Sohn für jedes geschossene Tor eine Prämie –, beschwerte sich über K. T., weil dieser seinen Filius einmal aus dem Spiel genommen hatte. Der Sohn hatte sich auf dem Spielfeld über die Passgenauigkeit eines Mitspielers öffentlich lustig gemacht. K. T. hatte dieses unkameradschaftliche Verhalten nicht durchgehen lassen. Er hatte den Ausgewechselten beiseite genommen und ihm gesagt: »Wenn du der Bessere bist, dann lauf dem anderen entgegen, unterstütze ihn. Aber stelle ihn nicht bloß.« Nach Jahren habe er den Spieler wieder getroffen, der sei jetzt Anfang dreißig, und er habe sich bei ihm bedankt. Die Auswech selung sei für ihn eine wichtige Lektion fürs Leben gewesen.

K. T. beobachtet kritisch, dass sein Verein immer weniger Verantwortungsträger findet. Auch die Alten sagen immer häufiger, dass jetzt mal die Jungen ran sollen, aber die zögern und lassen sich lange bitten. Vor kurzem war der Trainerposten einer Jugendmannschaft unbesetzt. Man musste erstmals eine Übungsleiterpau schale ausbezahlen, weil sich sonst keiner bereitgefunden hätte. Das erhöht nicht nur die finanzielle Schieflage des Vereins, sondern löst auch Neid bei anderen Trainern aus, die darauf verzichten.

Auch jemanden zu finden, »der einfach zulant, wenn Not am Mann ist«, sei schwieriger geworden. Vor kurzem war das Waschbecken im Vereinsheim auszuwech seln. Obwohl der Monteur einer der Spieler ist, habe er danach gefragt, was er dafür bekomme, wenn er das repariere. K. T. habe geantwortet: »Du profitierst doch dauernd vom Verein, jetzt kannst du was zurückgeben.« Darauf habe der Spieler erwidert, er sei doch schon in der Mannschaft aktiv. Als ob Spielen das Gleiche wie eine ehrenamtliche Tätigkeit sei.

Vor kurzem gründete K. T. eine Frauenmannschaft, die einfach ohne Liga kickt. Er hatte sofort über zwanzig Anmeldungen. Es gab einen echten Run, das halbe Dorf wollte dabei sein. Aber für die Mehrarbeit mit der neuen Frauenfußballmannschaft benötigt man wieder neue Trainerinnen und Trainer. Deswegen steht sie nun auch wieder auf der Kippe. Sie ist dem Vorsitzenden des Vereins nicht so wichtig. K. T. wird sich freilich weiter dafür einsetzen, dass man die vielen neuen Mitglieder endlich ernst nimmt. »Sie werden«, sagt er, »letztlich die Zukunft sichern.«

#### 4.8 Achter Schritt: Evaluation der Vorstandsarbeit

*Hat der Vorstand gut gearbeitet? Sind seine Überlegungen aufgegangen? Hierüber sollte in regelmäßigen zeitlichen Abständen Rechenschaft abgelegt werden. Sie gibt Hinweise darauf, wie man noch besser werden könnte.*

Obwohl Erfolgskontrolle nicht nur in großen Wirtschaftsunternehmen, sondern auch in kleinen bürgerschaftlichen Organisationen ungemein hilfreich ist, wird sie oft vernachlässigt. Das mag zum einen daran liegen, dass sie unter den vielen Aufgaben eines Vorstandes als die entbehrlichste gilt, zum anderen, weil man den vermeintlichen Aufwand scheut: Hinter dem Wortungetüm verbirgt sich vermutlich viel Arbeit, die eigentlich nur von wissenschaftlich geschultem Personal übernommen werden kann. Schließlich kommt manche schlechte Erfahrung mit einem Fördermittelgeber hinzu, der für vergleichsweise wenig Geld einen immensen Aufwand an Projektdokumentation verlangte.

Dennoch: Evaluation lohnt sich. Zunächst ist die Angst zu nehmen: Es gibt viele einfache Möglichkeiten, den Erfolg von Vereins- und Vorstandsarbeit zu ermitteln. Dabei müssen freilich die einzusetzenden Methoden zu den vorhandenen Möglichkeiten passen, um Überforderung zu vermeiden. Sich auf wenige Aspekte zu begrenzen oder einfache Erhebungsinstrumente zu benutzen reicht oft aus. Vielleicht finden sich unter den Mitgliedern talentierte Menschen, die dafür ihre Zeit investieren.

Evaluation ist kein Hexenwerk, wenn man einige Regeln berücksichtigt. Zunächst sind nachvollziehbare Ziele vorzugeben, die der schon erwähnten SMART-Regel gehorchen. Sie sollten spezifisch sein, das heißt: von anderen Zielgrößen unterschieden werden können, und eine starke Aussagekraft besitzen. Sie sollten messbar sein: Damit ist nicht gemeint, dass alles auf drei Stellen hinter dem Komma auszurechnen wäre. Ein Mehr oder Weniger abzuschätzen genügt in den meisten Fällen. Sie sollten attraktiv sein, damit sich Leute für diese Ziele begeistern. Sie sollten realistisch sein: Unerreichbare Ziele werden nur Enttäuschungen hervorrufen. Und sie sollten innerhalb gewisser Zeitspannen erreichbar sein.

Die Ziele sollten mit Indikatoren unterlegt werden. Man braucht Instrumente und Methoden, die diese Indikatoren ermitteln können. Auch das kann im Einzelnen recht einfach sein. Ein Beispiel: Ein Verein setzt sich das Ziel, innerhalb von drei Jahren die Mitgliederzahl um ein Drittel zu erhöhen. In der Vereinsstatistik ist der Erfolg leicht ablesbar. Dazu muss nur das Datum der Neumitgliedschaften und Austritte notiert werden. Oder: Ein Theaterverein will die Zahl der Zuschauer und Aufführungen in der kommenden Spielzeit verdoppeln. Auch das ist mit wenig Aufwand festzustellen.

Die laufenden Statistiken liefern viele aussagekräftige Daten, die nur aufbereitet werden müssen: Dafür sind die ermittelten Daten zu den Zielen ins Verhältnis zu setzen, die sich der Vorstand vorgenommen hat. Der Grad der Zielerreichung ist zu überprüfen: Wurde das Ziel verfehlt oder konnten die gesetzten Erwartungen verwirklicht werden? Mussten Rückschläge hingenommen werden?

Schließlich sollten praktische Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen der Evaluation gezogen werden. Wenn sich die Erwartungen nicht erfüllten, muss man nach den Gründen suchen. Wie lassen sich die Ziele besser erreichen? Oder waren sie zu hoch gesteckt und sind ein wenig herunterzuschrauben?

Evaluationen müssen zu den praktischen Anforderungen passen. Deshalb sollte sich ein Vorstand genau überlegen, was er wirklich wissen will. Evaluationen als Fliegenbeinzählerei oder wolkig bleibende Berichte, die in der Schublade enden, lohnen die Mühe nicht.

Auch die Freiwilligenagenturen, die am Programm beteiligt waren, haben ihre Arbeit evaluiert. Dazu dienten die in der ersten Programmphase erarbeiteten Zielvereinbarungen, die die geplanten Maßnahmen und die damit beabsichtigten Handlungs- und Wirkungsziele auflisteten.

Handlungsziele können ganz einfach überprüft werden: Wurde die geplante Fortbildung, etwa eine Einführungsveranstaltung für Menschen, die sich überlegen, für ein Vorstandsamt zu kandidieren, durchgeführt? Kam die erwartete Teilnahme zustande?

Die Wirkungsziele sind hingegen schwieriger zu ermitteln. Manchmal dauert es eine Zeitlang, bis sich die beabsichtigten Folgen einstellen. Ein Wirkungsziel wäre etwa, dass ein gewisser Prozentsatz der Teilnehmenden nach einem Jahr wirklich Vorstandsämter übernommen hat. Ein anderes Ziel könnte sein, herauszufinden, ob die Fortbildung als hilfreich für die eigene Entscheidungsfindung eingeschätzt wird. Dies ließe sich durch eine Feedbackrunde am Schluss der Veranstaltung herausfinden.

Die Ergebnisse einer Evaluation sollten aufbereitet und veröffentlicht werden – aber nicht in dickleibigen Berichten. Wenige Tabellen oder Diagramme genügen. Vorher ist der Adressatenkreis zu bestimmen. Vielleicht sind einige Ergebnisse nur für den internen Gebrauch des Vorstands bestimmt? Welche Daten sind für die Mitgliedschaft interessant? Gibt es wichtige Stakeholder, die über den Erfolg der Arbeit informiert werden sollten?

Mit der Evaluation schließt die Schrittfolge ab – und sie kann wieder neu beginnen. Denn die Ergebnisse einer Erfolgskontrolle sollen dazu beitragen, die Aufgaben des Vereins und insbesondere diejenigen des Vorstands neu zu überdenken (erster und zweiter Schritt). Gibt es Lücken im Angebot? Werden bestimmte Funktionsbereiche von der bisherigen Vorstandsarbeit vernachlässigt? Sollte man die Schwerpunkte der Arbeit verändern?



Vereine öffnen  
und demokratisieren



Image der Vorstands-  
arbeit verbessern



Vereine als Organi-  
sationen entwickeln,  
ihre Netzwerke  
stärken

#### Methode 18: Nutzwertanalyse

Eine einfach zu handhabende und aufschlussreiche Evaluationsmethode ist die Nutzwertanalyse. Das Verfahren wurde als Vereins-Check schon vorgestellt (siehe Kapitel Erster Schritt, Methode 3: Ziele und Aufgabenspektrum des Vereins bestimmen). Wenn der Vereins-Check durchgeführt wurde, lässt sich in der Evaluation daran nahtlos anschließen. Aber auch auf anderen Methoden wie der Zielpyramide oder der Stärken-Schwächen-Analyse kann eine Nutzwertanalyse gut aufbauen. Die dafür notwendige Zeit hängt von der Komplexität der zu evaluierenden Ziele und der schon geleisteten Vorarbeit ab. Man sollte etwa einen Tag einplanen.

- :: **1. Schritt** - Vorarbeit: Im Verein wird eine Evaluationsgruppe zusammengestellt. Sie sollte nicht nur Vorstände, sondern weitere interessierte Mitglieder umfassen. Auch Menschen, die dem Verein nahestehen, ohne Mitglied zu sein, können mitmachen. Arbeitsfähig ist eine Gruppe von etwa drei bis acht Personen.
- :: **2. Schritt** - Die Themenfelder der Evaluation werden festgelegt: Man kann schon im Vorfeld, wenigstens in einem groben Überblick, die Ziele benennen, die man evaluieren möchte. Hat sich der Verein vielleicht am Anfang des Jahres bestimmte Meilensteine gesetzt? Gilt es, einzelne Aufgaben und Funktionsbereiche näher zu betrachten? Die Auswahl der Evaluationsthemen fällt umso leichter, je klarer die Ziele und Aufgaben im Verein schon definiert wurden.
- :: **3. Schritt** - Materialsammlung: Wenn die Themen im Vorfeld feststehen, sollte aussagefähiges Material für die Evaluationsgruppe zusammengestellt werden. Dazu gehören Statistiken, schriftliche Befragungen oder Zeitungsartikel. Zudem kann die Evaluationsgruppe im Vorfeld Vereinsmitglieder oder weitere Stakeholder zu ihrer Meinung befragen.

- :: **4. Schritt** - Beginn der eigentlichen Sitzung: Die vorgegebenen Themen werden betrachtet. Ist die Fragestellung klar oder ist sie noch zu allgemein. Sollten gemäß der SMART-Regel spezifischere Fragestellungen formuliert werden. Wie aussagefähig ist das schon gesammelte Material? Sollen aus Zeitgründen bestimmte Themen zunächst zurückgestellt werden?
- :: **5. Schritt** - Festlegen der Wichtigkeit: Die zu evaluierenden Ziele werden auf einer Metaplanwand notiert. Anschließend werden sie nach ihrer Relevanz bewertet. In einer Diskussion darüber sollte sich die Gruppe gemeinsam darauf verständigen und sie nach einer vorgegebenen Skala einordnen (z. B. 1 = weniger wichtig; 2 = wichtig; 3 = sehr wichtig).
- :: **6. Schritt** - Bewertung: In einer zweiten Runde wird nun der Grad der Zielerreichung festgelegt. Wurden die Erwartungen erfüllt oder verfehlt? Auch hierzu ist eine Skala notwendig, die z. B. von 0 (= nicht verwirklicht) bis 5 (= vollständig verwirklicht) reicht. Jedes Mitglied der Evaluationsgruppe gibt sein Urteil ab.
- :: **7. Schritt** - Auswertung: Hier muss gerechnet werden. Zunächst wird die Zielerreichung als Durchschnitt der Einzelbewertungen ermittelt. Die Gesamtpunktzahl wird dadurch errechnet, dass Wichtigkeit und Zielerreichung miteinander multipliziert werden. Das Ergebnis wird nun ins Verhältnis zur maximal erreichbaren Punktzahl gesetzt, um den Grad der Zielerreichung bestimmen zu können.
- :: **8. Schritt** - Schlussfolgerungen: Wo ist die Zielverfehlung besonders krass? Wo sind ausgerechnet als besonders wichtig bewertete Ziele nicht verwirklicht worden? Wo kann man besonders zufrieden über den Erfolg sein?

Am Beispiel der Öffentlichkeitsarbeit eines Vereins soll dies illustriert werden. Der Verein »*Gemeinsam im Quartier e. V.*«, der schon bei der Stakeholderanalyse vorgestellt wurde, möchte sein Anliegen besser bekannt machen. Dazu soll die Öffentlichkeitsarbeit verbessert werden. Am Anfang des Jahres hat sich der Verein verschiedene Maßnahmen überlegt. Nun soll der Fortschritt nach einem Jahr überprüft werden.

Ziel/Thema	Wichtigkeit (1-3)	Grad der Zielerreichung (0-5)	Erreichte Punktzahl	Max. Punktzahl	Zielerreichungsgrad = Erreichte Punktzahl : Maximale Punktzahl
<b>Thema Öffentlichkeitsarbeit</b>					
<b>Flyer</b>					
Flyer erstellen	3	5	15	15	100%
Auslegen des Flyers in den Geschäften des Quartiers	3	3	9	15	60%
<b>Persönliche Ansprache</b>					
Kontakt zum arabischen Lebensmittelladen	2	5	10	10	100%
Gespräch mit Schulleitung	2	0	0	10	0%
Gespräch mit Jugendamt	3	0	0	15	0%
<b>Internet/Social Media</b>					
Internetauftritt des Projektes erstellen	2	5	10	10	100%
Internetauftritt regelmäßig pflegen	2	2	4	10	40%
Facebook-account erstellen	1	5	5	5	100%
Facebook aktuell nutzen	1	1	1	5	20%
<b>Gesamtpunktzahl Öffentlichkeitsarbeit</b>			<b>54</b>	<b>95</b>	<b>57%</b>

**Vorteil:** Die Methode ist einfach und bietet bei guter Vorarbeit einen umfassenden Überblick. Die gemeinsamen Diskussionen um die Einordnung nach Wichtigkeit und Erfüllung sind schon Teil der Evaluation. Deswegen sollte man dafür Raum lassen. Schwachstellen und Stärken können schnell erkannt werden.

**Nachteil:** Im Ergebnis wird eine Objektivität vorgespiegelt, die natürlich nur die Summe subjektiver Einzelmeinungen ist. Deswegen sollten nicht nur die Meinungen der Evaluationsgruppe in das Gesamturteil eingehen. Besonders schwierig kann es werden, wenn einzelne Beurteilungen extrem auseinanderfallen. Die individuellen Urteile sollten möglichst nah beieinander liegen. Evaluationen der eigenen Arbeit können leicht in Rechtfertigungszwänge führen. Eine gute Moderation muss immer wieder betonen, dass es darum geht, besser zu werden und nicht einzelne Verantwortliche zu kritisieren (*Ellis, Susan: Volunteer Management Audit*).



# Beispiel: Die Last und Lust der Verkleinerung

E. O. weiß nicht, wann der Gesangsverein in W. genau gegründet wurde, aber es muss um die Wende zum 20. Jahrhundert gewesen sein. Damals war W. ein aufstrebender Luftkurort. Ein Granitwerk lieferte Grabsteine in die weitere Umgebung. Das Dienstpersonal der Ausflugslokale und die Arbeiter des Steinbruchs versammelten sich abends im Gesangsverein.

Der Chor war eine reine Männerdomäne. Nach dem Zweiten Weltkrieg hatte sich allerdings die Zahl der Sangesbrüder stark verringert, und so entschied man Anfang der 1950er Jahre, auch Frauen als Mitglieder zuzulassen. Die Zahl der Aktiven kletterte schnell auf imposante achtzig Kehlen. Man war eine wichtige Attraktion der Heimatabende, die vor allem den in der Wirtschaftswunderzeit zuströmenden Berliner Urlaubern Unterhaltung mit Lokalkolorit boten. Auch die Kirchengemeinde profitierte vom Chor, der für den festlichen Rahmen hoher Feiertage sorgte.

Der Tourismus ging freilich nach dem Mauerfall stetig zurück. Die Berliner konnten nun in der Umgebung bleiben. Von zehn Wirtschaften im Ort blieben drei übrig. Die Heimatabende waren nun spärlicher besucht, doch die Gemeinde hielt an der Attraktion fest. Man wollte ja etwas bieten, sich im Konkurrenzkampf der Erholungsorte behaupten. Der Chor wurde ein touristisches Aushängeschild. Zu jeder sich bietenden Gelegenheit bat der Bürgermeister um Auftritt.

Indessen wurden die Chormitglieder älter, das Granitwerk verlor Arbeitsplätze, die Gastronomie dünnte weiter aus. Vor allem die Besetzung der hohen Stimmlagen wurde zum Problem. Notgedrungen entschied der Vorstand, die Zahl der Auftritte zu verringern. Man beschränkte sich aufs Wesentliche. Die Heimatabende wurden abgesagt, aber am Volkstrauertag war der Gesangsverein neben dem Posaunenchor natürlich zur Stelle. Immer öfter mussten vom evangelischen Singkreis der Nachbargemeinde Sänger »ausgeliehen« werden, um die Auftritte überhaupt noch zu gewährleisten. Aber dem aushelfenden Chor ging es nicht anders. Der erwartete entsprechenden Dank und orderte im Gegenzug Verstärkung. Zum Schluss war der Gesangsverein auf zwölf Personen geschrumpft. Nur die beiden Vorstände waren bereit, beim evangelischen Singkreis einzuspringen, bis es auch ihnen zu viel wurde.

Nun hat der Gesangsverein zum Bedauern des Bürgermeisters und des Pfarrers die öffentlichen Aktivitäten eingestellt. Der Chor tritt nicht mehr vor Publikum auf, aber die verbliebenen Mitglieder und manche ihrer Familienmitglieder treffen sich jeden Monat in einer Gaststätte zum Singen. Sie bleiben unter sich. Die Zeche ist überschaubar. Konsumiert wird wenig, aber der Wirt ist doch dankbar für etwas Umsatz unter der Woche. Für das verbliebene Vereinsvermögen soll eventuell ein schöner Ausflug mit den Familien organisiert werden. Jedenfalls macht es wieder Spaß, miteinander zu singen, ohne äußeren Erwartungsdruck und das ständig schlechte Gewissen, seinen Verpflichtungen nicht nachzukommen. Wer weiß, vielleicht schließen sich ja irgendwann mal wieder neue sangesfrohe Menschen an.





# 5

## Schlussbemerkung

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 gesellschaftliche Veränderungen zu Buche, die diese Lebensformen unter Druck setzen: beispielsweise höhere Mobilitätsanforderungen, auf die lokal verwurzelte Gemeinschaften nur träge reagieren können; ökonomische Konkurrenz durch eine wachsende Palette alternativer Freizeitangebote; neue Lebensstile oder eine veränderte Bildungslandschaft.

Unsere Demokratie muss diese Signale ernst nehmen, denn Vereine sind die wichtigsten Rechtsformen der Zivilgesellschaft. Die mehrfach erwähnte ZiviZ-Studie hat ermittelt, dass, gemessen an allen alternativen Organisationstypen des sogenannten Dritten Sektors – gemeinnützige GmbHs, Vereine, Genossenschaften und Stiftungen –, 97,5 Prozent des bürgerschaftlichen Engagements in Vereinen stattfinden. Das sind vor allem jene Vereine, die nicht oder nur gering professionalisiert sind. Über 80 Prozent aller Vereine leben nur vom Ehrenamt.

Der Vorstand sorgt maßgeblich für das Funktionieren des Vereins, er prägt seine Kultur. Aus gesellschaftspolitischer Perspektive kann man auch sagen: Die vielen hunderttausend Vorstände in Deutschland sind die Garanten der Selbstorganisation der Zivilgesellschaft. Zwar gibt es heute zahlreiche unterschiedliche Möglichkeiten, eine Gemeinschaft einzugehen: Mit Freunden verabredet man sich spontan zu einem gemeinsamen Kneipenabend oder trifft sich virtuell in Facebook. Menschen sind durch Netzwerke zeitweilig verbunden, sie engagieren sich in informellen Initiativen usw. Dennoch wird der Verein seine herausragende Stellung sicher noch lange bewahren.

Das vorliegende Buch will diese enorme Bedeutung des Vereinswesens nicht nur ins rechte Licht rücken, sondern auch Wege und Methoden aufzeigen, wie Vereins- und Vorstandsarbeit zukunftsfähig gemacht werden können.

Aber das wird nicht reichen. Darüber hinaus muss es auch um politische Weichenstellungen gehen. Vereine gedeihen unter Rahmenbedingungen, die eine vorausschauende Engagementpolitik diskutieren und verwirklichen muss. Dazu gehört auch, die bisherigen Wege der Vereinsförderung zu überdenken. In einer offenen Gesellschaft haben sich Vereine nicht nur als wichtige Größe der Zivilgesellschaft behauptet. Sie haben sich auch in ihren Zielsetzungen und Formen immer weiter ausdifferenziert und individualisiert. Die Verbände als die wichtigsten Instrumente der Vereinsförderung sind aber nicht im gleichen Maße »mitgewachsen« und dennoch das vorherrschende Bindeglied zwischen Staat und lokaler Vereinslandschaft geblieben – und das, obwohl heute etwa die Hälfte der Vereine keinem Verband angeschlossen ist. Wer in einem Jugendring aktiv ist, muss diese Aktivität im Alter von siebenundzwanzig Jahren beenden. Ein analoger »Erwachsenen- oder Seniorenring« existiert nicht.

Vor diesem Hintergrund muss die Frage gestellt werden, ob eine öffentliche Vereinsunterstützung weiterhin so stark wie bisher auf die bewährten Wege der Verbands- oder Jugendringförderung ausgerichtet sein kann oder ob nicht ergänzende Formen gefunden werden müssen. Hierzu können kommunale Anlaufstellen zählen, die Dienstleistungen offen, breit und nah zum Vereinsort anbieten können. Diese Anlaufstellen können sich zum Ziel setzen, die wachsende Zahl der nicht verbandlich organisierten Vereine durch Fortbildung, Öffentlichkeitsarbeit oder Coaching etc. zu begleiten. Über diese offenen Anlaufstellen lässt sich zudem die Vernetzung des kommunalen Vereinslebens verstärken und verdichten, was fruchtbare Kooperationen anstoßen kann. Vorstellbar sind Kombinationen mit schon bestehenden kommunalen Anlaufstellen des bürgerschaftlichen Engagements wie Bürgerstiftungen, Freiwilligenagenturen oder Mehrgenerationenhäusern, um Ressourcen zu schonen und Synergien zu ermöglichen.

Diese Kombinationen hat das Modellprogramm »Engagement braucht Leadership« zu erkunden versucht. Der Erfolg ermutigt dazu, diesen Denk- und Handlungsansatz weiterhin zu verfolgen.

**Alscher, Mareike; Droß, Patrick J.; Priller, Eckhard; Schmeißer, Claudia:** Vereine an der Grenze der Belastbarkeit. WZBrief Zivilengagement 07, April 2013

**Baecker, Dirk:** Organisation und Störung. Frankfurt am Main 2012

**Beher, Karin; Krimmer, Holger; Rauschenbach, Thomas:** Die vergessene Elite. Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen. Weinheim und München 2008

**Beher, Karin; Liebig, Reinhard; Rauschenbach, Thomas:** Strukturwandel des Ehrenamts. Gemeinwohlorientierung im Modernisierungsprozess. Weinheim und München 2000

**Berlin, Isaiah:** Freiheit: Vier Versuche. Frankfurt am Main 1995

**Bertelsmann Stiftung (Hg.):** Strategisch. Praktisch. Gut. Strategie-Kompass für nichtstaatliche und gemeinnützige Organisationen. Gütersloh 2010

**Breuer, Christoph (Hg.):** Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland. Sportentwicklungsbericht 2011/2012

**Clausen, Gisela:** Vorstands- und Gremienarbeit aktiv gestalten. Ein Praxishandbuch für die Arbeit in Vereinen und Verbänden. Weinheim und Basel 2002

**Dathe, Dietmar; Priller, Eckhard; Thürlin, Marleen:** Mitgliedschaften und Engagement in Deutschland, WZBrief Zivilengagement 02, August 2010

**Deutscher Olympischer Sportbund:** Mädchen und Frauen im Sportverein, in: Sportentwicklungsbericht 2007/2008, Download: [www.dosb.de](http://www.dosb.de) (Abruf am 13.12.2013)

**Ellis, Susan:** Volunteer Management Audit. A self-assessment tool to uncover what's right and what's wrong with your volunteer program. Philadelphia 2003. Download unter: [www.energizeinc.com](http://www.energizeinc.com) (Abruf am 30.10.2013)

**Etzioni, Amitai:** Die Verantwortungsgesellschaft. Individualismus und Moral in der heutigen Demokratie. Frankfurt am Main, New York 1997

**Evers, Adalbert:** Civicness and civility. Their Meanings for Social Services, in: *Voluntas*, 20 (2009), S. 239–259

**Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ), 23.12.2008:** »Ein Ferrari macht nicht lange glücklich«. Interview mit Bruno Frey, Download: [www.faz.net](http://www.faz.net) (Abruf am 13.12.2013)

### **Freiwilligensurvey 2009**

**Harant, Dieter; Köllner, Ulrike:** Vereinspraxis. AG SPAK in Zusammenarbeit mit der Stiftung Mitarbeit. 4. Auflage, Neu-Ulm 2006

**Honneth, Axel:** Der Kampf um Anerkennung. Frankfurt am Main 1992

**Huber, Wolfgang:** Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements. Rede in der Auftaktveranstaltung der Woche des bürgerschaftlichen Engagements 2012. *BBE Newsletter* 20 (2012)

**Hürzeler, Cornelia (Hg.):** Die Kooperation von Gemeinden und Vereinen. Eine Kosten-Nutzen-Analyse in zehn Schweizer Gemeinden. Zürich 2010

**Joeres, Annika:** Heldinnen im Einsatz. *Emma*, März/April 2009, S. 40–42. Download unter: [www.emma.de](http://www.emma.de) (Abruf am 30.10.2013)

**Jonas, Hans:** Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation. Frankfurt am Main 2003

**Klein, Stefan:** Der Sinn des Gebens, Frankfurt am Main 2010

**Kölner Freiwilligenagentur:** Zwischenbericht, Projekt »VorstandsVermittlung« der Robert Bosch Stiftung, 31.10.2013

**Krimmer, Holger; Priemer, Jana:** ZiviZ-Survey 2012. Zivilgesellschaft verstehen. Berlin 2013. Download unter: [www.ZiviZ.info](http://www.ZiviZ.info) (Abruf am 30.10.2013)

**Langnickel, Hans; Gabler, Heinz:** Qualität fängt im Vorstand an. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, Qs 14, hg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Bonn 1997. Download unter: [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de) (Abruf am 30.10.2013)



**Lehmann, Joachim:** Ehrenamtliches Vereinsmanagement: Eine praxisorientierte Anleitung zur Vereinsführung. Praxis Gesellschaft für Weiterbildung im Vereins- und Kommunalrecht. 5. Auflage, Fritzlar 2010

**Lotmar, Paula; Tondeur, Edmond:** Führen in sozialen Organisationen. Ein Buch zum Nachdenken und Handeln. 6. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien 1996

**Nathaus, Klaus:** Organisierte Geselligkeit. Deutsche und britische Vereine im 19. und 20. Jahrhundert. Göttingen 2009

**Niering, Peggy:** Vorstand. Nachwuchsgewinnung. Vereinskultur. Möglichkeiten und Strategien. BBE Newsletter 15 (2013), S. 6. Download unter: [www.b-b-e.de](http://www.b-b-e.de) (Abruf am 30.10.2013)

**Peterson, Thomas:** Freiheit und bürgerschaftliches Engagement. Ergebnisse einer Repräsentativumfrage im Auftrag der Herbert-Quandt-Stiftung. Bad Homburg 2012

**Priller, Eckhard u. a.:** Dritte-Sektor-Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen. Ergebnisse einer Organisationsbefragung. Discussion Paper SP IV 2012-402. Download unter: [www.wzb.eu/org2011](http://www.wzb.eu/org2011) (Abruf am 30.10.2013)

**Putnam, Robert D. (Hg.):** Gesellschaft und Gemeinsinn. Sozialkapital im internationalen Vergleich. Gütersloh 2001

**Redmann, Britta:** Erfolgreich führen im Ehrenamt. Ein Praxisleitfaden für freiwillig engagierte Menschen. Wiesbaden 2012

**Röbke, Thomas:** Der Verein als Form zivilgesellschaftlicher Selbstorganisation – Historische Betrachtungen und aktuelle Schlussfolgerungen. Nürnberg 2012. Download unter: [www.bosch-stiftung.de](http://www.bosch-stiftung.de) (Abruf am 30.10.2013)

**Röbke, Thomas; Jakob, Gisela:** Gutachten: Engagementförderung als Infrastruktur-förderung, in: Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (Hg.): Nationales Forum für Engagement und Partizipation, Bd. 3. Berlin 2010, S. 117 – 133. Download unter: [www.lbe-bayern.de](http://www.lbe-bayern.de) (Abruf am 30.10.2013)

**Roth, Roland:** Die dunklen Seiten der Zivilgesellschaft. Grenzen einer zivilgesellschaftlichen Fundierung von Demokratie, in: Klein, Ansgar; Kern, Kristine; Geißel, Brigitte; Berger, Maria (Hg.): Zivilgesellschaft und Sozialkapital. Herausforderungen politischer und sozialer Integration. Wiesbaden 2004, S. 41–64

**Sandel, Michael:** Die verfahrensrechtliche Republik und das ungebundene Selbst, in: Honneth, Axel: Kommunitarismus. Eine Debatte über die moralischen Grundlagen moderner Gesellschaften. Frankfurt am Main 1995, S. 18–35

**Schäfter, Annette:** Die Kraft der schöpferischen Zerstörung. Joseph A. Schumpeter. Die Biografie. Frankfurt am Main 2008

**Schwalder, Vreni:** Unser Verein. Aktives Mitglied und Vorstand. 4. Auflage, Seesen, Zürich 2009

**Schiller, Friedrich:** Über Anmut und Würde. Stuttgart 1972

**Schlöder, Bernd; Röhrich, Nicola; Siebretz, Karin:** Praxishandbuch für ehren- und hauptamtliche Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen, hg. von der Bundesarbeitsgemeinschaft der Seniorenorganisationen. Bonn 2006

**Schulz von Thun, Friedemann (Hg.):** Miteinander reden. Bd. 1–3. Reinbek 2011

**Simmel, Georg:** Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. Gesamtausgabe Bd. II. Frankfurt am Main 1992

**Spangler, Gerhard:** Kollegiale Beratung. 2. Auflage, Nürnberg 2012

**Sportentwicklungsbericht 2007/2008, 2009/2010, 2010/2011, 2011/2012**

**Sprenger, Reinhard:** Radikal führen. Frankfurt am Main 2012

**Taylor, Charles:** Wieviel Gemeinschaft braucht die Demokratie? Aufsätze zur politischen Philosophie. Frankfurt am Main 2001

**Tietze, Kim-Oliver:** Kollegiale Beratung: Problemlösungen gemeinsam entwickeln, in: Schulz von Thun, Friedemann (Hg.): Miteinander reden: Praxis. Reinbek 2003

**Weber, Max:** Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Tübingen 1976

**Wolf, André; Zimmer, Annette:** Besetzung ehrenamtlicher Vereinsvorstände – Vorstände verzweifelt gesucht, in: *Verbands-Management*, 3 (2010), S. 28–37

**Wörle-Himmel, Christof:** Vereine gründen und erfolgreich führen. Satzung, Versammlung, Haftung, Gemeinnützigkeit. 12. Auflage, München 2009

**Zapf, Wolfgang:** Über soziale Innovationen, in: *Soziale Welt*, 1-2 (1989), S. 170–183

**Zimmer, Annette:** Lokales Vereinswesen und bürgerschaftliches Engagement: Bestandsaufnahme, Herausforderungen, Perspektiven. Bundestagsdrucksache 17/10580 vom 23.08.2012, S. 583–586  
Download unter: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Engagement/Pdf-Anlagen/engagementbericht-langfassung,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> (Abruf am 30.10.2013)

**Zimmer, Annette; Frey, Birgit:** Vereine ohne Vorstand? Kurzstudie zur Problematik der Besetzung ehrenamtlicher Vereinsvorstände in Deutschland, Studie im Auftrag der Robert Bosch Stiftung. Münster 2011 (Typoskript)

**Zimmer, Annette; Hallmann, Thorsten; Schwab, Lilian:** Vereine. Zivilgesellschaft konkret. 2. Auflage, Wiesbaden 2007

# Links zum Thema

## Vereine und Vorstandsarbeit

### Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement

*Das BBE führt mit Förderung der Robert Bosch Stiftung ein eigenes Projekt zur Gewinnung und Qualifizierung ehrenamtlicher Vereinsvorstände durch. Hierzu bietet es umfangreiche Information unter [www.b-b-e.de/projekte/gewinnung-qualifizierung-und-entwicklung-ehrenamtlicher-vereinsvorstaende](http://www.b-b-e.de/projekte/gewinnung-qualifizierung-und-entwicklung-ehrenamtlicher-vereinsvorstaende)*

### Stiftung Mitarbeit

*Die Stiftung Mitarbeit bietet auf der Webseite [www.wegweiser-buergergesellschaft.de](http://www.wegweiser-buergergesellschaft.de) Praxishilfen für Vereine an.*

*[www.blsv.de](http://www.blsv.de) (Vereins-ABC)*

*[www.bnve.de](http://www.bnve.de)*

*[www.governancecode.org](http://www.governancecode.org) (Good Governance Code für kleine gemeinnützige Organisationen)*

*[www.marktplatz-verein.de](http://www.marktplatz-verein.de)*

*[www.npo-info.de/vereinsstatistik/2011](http://www.npo-info.de/vereinsstatistik/2011)*

*[www.vereinswelt.de](http://www.vereinswelt.de)*

*[www.vereinsknowhow.de](http://www.vereinsknowhow.de)*

*[www.vereinsratgeber.blog.de](http://www.vereinsratgeber.blog.de)*

*[www.vitaminb.ch](http://www.vitaminb.ch)*

*[www.volunteering.org.uk](http://www.volunteering.org.uk)*

Der Text wurde von Dr. Thomas Röbbke auf der Grundlage der Auswertungen des Modellprogramms »Engagement braucht Leadership - Initiativen zur Besetzung und Qualifizierung ehrenamtlicher Vereinsvorstände« sowie der Erfahrungen des Autors erstellt. Wörtlich übernommen wurden mit Erlaubnis der Autorin vier Vorstandsporträts von Anke Velten, die sie im Auftrag der Freiwilligenagentur Bremen verfasste.

Dr. Thomas Röbbke ist seit 2003 Geschäftsführer des »Landesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement Bayern«. Seit vielen Jahren beschäftigt er sich in Praxis und Theorie mit Fragen des Ehrenamtes und des Freiwilligenmanagements auch in zahlreichen Veröffentlichungen. 1997 gründete er das Zentrum Aktiver Bürger in gehört. Aufgrund seiner früheren Berufstätigkeit als Sozialplaner setzt er sich vor allem mit der Passung zwischen professionellen Diensten und Bürgerengagement auseinander.

# Beteiligte am Programm

## »Engagement braucht Leadership«

Das Modellprogramm »Engagement braucht Leadership - Initiativen zur Besetzung und Qualifizierung ehrenamtlicher Vereinsvorstände« ist ein Programm der Robert Bosch Stiftung in Kooperation mit dem Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement Bayern.

Verantwortlich für das Modellprogramm in der Robert Bosch Stiftung waren:

Viola Breuer, Projektleitung

Ina Bergler, Projektassistenz

Verantwortlich für das Modellprogramm im Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement Bayern:

Dr. Thomas Röbbke, Geschäftsführer

Aline Liebenberg, Beratung Vereine und Netzwerke

### **Verantwortliche an den Modellstandorten:**

#### **Bremen**

Birgitt Pfeiffer, Geschäftsführerin der Freiwilligen-Agentur Bremen

[www.freiwilligen-agentur-bremen.de](http://www.freiwilligen-agentur-bremen.de)

#### **Halle/Saale**

Olaf Ebert, Geschäftsführer der Freiwilligen-Agentur Halle-Saalkreis

Karen Leonhardt, stellvertretende Geschäftsführerin der Freiwilligen-Agentur

Halle-Saalkreis

[www.freiwilligen-agentur.de/](http://www.freiwilligen-agentur.de/)

#### **Mülheim/Ruhr**

Eva Winkler, Projektleiterin Centrum für bürgerschaftliches Engagement e.V.,

Mülheim an der Ruhr

Michael Schüring, Geschäftsführer Centrum für bürgerschaftliches

Engagement e.V., Mülheim an der Ruhr

<http://www.cbe-mh.de>

Wir danken dem **Beirat**, der bei der Entwicklung des Modellprogramms mitgewirkt hat:

Manfred Bauer, Staatskanzlei Brandenburg, Leiter der Koordinierungsstelle

Bürgerschaftliches Engagement, Potsdam

Sergio Cortés, Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband - Gesamtverband e.V.,

Forum der Migrantinnen und Migranten (FdM), Berlin

Daniel Grein, Deutscher Bundesjugendring e.V., Geschäftsführer, Berlin

Markus Grübel, MdB, Deutscher Bundestag, Vorsitzender des Unterausschusses  
Bürgerschaftliches Engagement, Berlin

Dieter Hackler, Ministerialdirektor im Bundesministerium für Familie, Senioren,  
Frauen und Jugend (BMFSFJ), Leiter der Abteilung Ältere Menschen, Wohlfahrts-  
pflege, Engagementpolitik, Bonn

Dr. Konrad Hummel, Stadt Mannheim, Beauftragter des Oberbürgermeisters für  
die Konversion

Dr. Christa Perabo, LandesEhrenamtsagentur Hessen, Frankfurt und Vorstands-  
mitglied der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen e.V., Berlin

Roswitha Rüschenndorf, Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement,  
stellv. Sprecherin der Arbeitsgruppe Lokale Bürgergesellschaft, Kassel

Hans-Josef Vogel, Bürgermeister Stadt Arnsberg

Professor Dr. Annette Zimmer, Westfälische Wilhelms-Universität Münster,  
Institut für Politikwissenschaft, Münster

Seit 2014 führt die Robert Bosch Stiftung das Programm »Engagement braucht  
Leadership« in erweitertem Format in Kooperation mit dem LBE Bayern fort.  
Verantwortlich für das Folgeprogramm »Engagement braucht Leadership« in der  
Robert Bosch Stiftung sind:

Dr. Ferdinand Mirbach, Projektleitung

Franziska Germer, Projektassistenz

[www.bosch-stiftung.de/eb1](http://www.bosch-stiftung.de/eb1)

Robert Bosch **Stiftung**



Herausgegeben von der  
Robert Bosch Stiftung GmbH

Text  
Dr. Thomas Röbbke, Anke Velten (Vereinsbeispiele)

Redaktion  
Otilie Bälz  
Franziska Germer

Lektorat  
Altmann proMedien GmbH

Bildnachweis  
Umschlag: peshkova/fotolia.com  
S. 12: sajola/photocase.com  
S. 22: reingeist/photocase.com  
S. 38: stocksnapper/photocase.com  
S. 52: Raywoo/shutterstock.com  
S. 164: sajola/photocase.com

Gestaltung  
siegel konzeption | gestaltung, Stuttgart

Druck  
logo Print GmbH, Riederich

Papier  
BVS (Scheufelen), FSC®-zertifiziert

Copyright  
Robert Bosch Stiftung GmbH, Stuttgart  
Alle Rechte vorbehalten  
ISBN 978-3-939574-37-8  
Robert Bosch Stiftung GmbH  
Heidehofstraße 31  
70184 Stuttgart  
www.bosch-stiftung.de

April 2014







