

## **Engagement braucht Leadership – eine Idee im Praxistest**

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

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

### **Positive Entwicklungen angestoßen**

Zwei Jahre nach dem Start der lokalen Modellprojekte, angesiedelt bei den Freiwilligenagenturen in Bremen, Halle und Mülheim an der Ruhr, stellen Christina Flurschütz und Dr. Thomas Rübke fest, dass die Ergebnisse ihrer Evaluierung (Flurschütz/ Rübke 2013) in vielfacher Hinsicht für einen erfolgreichen Verlauf sprechen. Sie heben eine Vielzahl positiver Entwicklungen im Handlungsfeld „Qualifizierung und Nachbesetzung von Vereinsvorständen“ hervor und identifizieren als (hier verkürzt dargestellte) Erfolgsindikatoren

- die hohe Beteiligung von Vereinen, die die Vielfalt der lokalen Vereinslandschaft repräsentiert. Ca. 500 ehrenamtliche Führungskräfte lokaler Vereine waren einbezogen.
- die nachhaltige Wirkung für die Vorstandsarbeit bei intensiver Teilnahme.

- die Synergien aus verbreiteter Kommunikation zwischen Freiwilligenagenturen und dem Vereinswesen.
- die große Resonanz im kommunalpolitischen Umfeld und in den lokalen Medien.

## **Die „Versuchsanordnung“**

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

Auch wenn sich die Robert Bosch Stiftung für Freiwilligenagenturen als Partner entschieden hatte, kommen doch grundsätzlich auch andere lokale Infrastruktureinrichtungen der Engagementförderung in Betracht, z.B. Seniorenbüros, Bürgerstiftungen oder Mehrgenerationenhäuser.

Die lokalen Projekte gliederten sich in zwei Phasen (Vgl. BBE-Newsletter 01/2012)

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

Das Programm ist eine Kooperation zwischen der Robert Bosch Stiftung und dem Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement Bayern, begleitet von einem fachpolitischen Beirat, der VertreterInnen aus Politik und Verwaltung, Wissenschaft und Praxis vereint. Eine Fachtagung und die ergänzende Förderung für das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement unterstützten die bundesweite

Rezeption der Thematik und den Erfahrungsaustausch. Zum Programmumfeld gehören zudem die Projekte der Kölner Freiwilligenagentur zur Kooperation mit Unternehmen sowie das Projekt „Attraktives Ehrenamt im Sport“ des Deutschen Olympischen Sportbundes.

## **Prozesse und Reaktionen**

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

Die Altersstruktur der Beteiligten variierte zwischen den Standorten. Während sich in Bremen vor allem die 51- bis 65-Jährigen angesprochen fühlten, waren es in Halle primär die 31- bis 50-Jährigen. In Mülheim a. d. Ruhr waren, neben der Generation 65+, die 51- bis 65-Jährigen stark vertreten. Lediglich in Halle waren auch Personen im Alter von 14 bis 30 Jahren involviert (Flurschütz/ Rübke 2013).

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

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

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

Eine Stadtkonferenz und ein Vereinsforum in Halle mit jeweils über 100 TeilnehmerInnen haben den Bedarf an Austausch und kompaktem Wissen

unterstrichen. Auch die beiden Einführungsveranstaltungen für neue und potentielle Vorstandsmitglieder waren überbucht. Künftig sollen sie verlässlich mindestens zweimal im Jahr angeboten werden.

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

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

### **Wem gehört „Engagement braucht Leadership“?**

Trotz der zeitlich, regional und finanziell engen Grenzen des Modellprogramms lassen sich Erkenntnisse ableiten, die für die Erweiterung des Programms nützlich sind und anderen Förderern und Akteuren Orientierung bieten können.

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

Voraussetzung für das Gelingen ist nicht nur die Kompetenz der engagementfördernden Infrastruktureinrichtung. Sie darf einen lokalen Prozess gemäß „Engagement braucht Leadership“ nicht als „ihr“ Projekt verstehen. Ihre Rolle ist vielmehr die einer engagierten, aber neutralen Impulsgeberin und Moderatorin.

Vor der Entscheidung einer Einrichtung, ein solches Projekt in Angriff zu nehmen, sollte sie sich fragen, ob Vereine ihr diese Rolle zutrauen. Wird sie vor allem als Konkurrenz um Projekte und Ehrenamtliche wahrgenommen, sollten vertrauensbildende Maßnahmen im Vorfeld oder eine Projektpartnerschaft in Erwägung gezogen werden.

## **Fazit und Perspektive**

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

Wichtige Bausteine sind u.a.

- ein „gut gerichtetes Haus“, wie Anke Werner von der Kölner Freiwilligenagentur es nennt,
- zumindest mittelfristige angelegte Personalentwicklung als Vorstandsaufgabe,
- Instrumente, die den Einstieg von Internen und Externen unterstützen und Vorstandsarbeit attraktiv und leistbar machen,
- ein lokales „Klima“, das gesellschaftliche Wertschätzung ebenso vermittelt wie Spaß an Verantwortung und Gestaltungsmöglichkeiten,
- die Stärkung der Bereitschaft bei Politik und Verwaltung, Hindernisse für die Vereinsarbeit wo immer möglich abzubauen, um ressourcenschonend mit dem Engagement von Vorständen umzugehen.

Die Robert Bosch Stiftung wird ihr Engagement zu diesem Thema fortsetzen, um den Ansatz des Modellprogramms für eine Anwendung in der Breite weiterzuentwickeln und zu vervielfältigen. In der nächsten Phase wird sie in drei Bundesländern lokale Projekte und je eine landesweite Infrastruktureinrichtung des Engagements fördern. In Betracht kommen zivilgesellschaftliche Akteure wie z.B. Landesnetzwerke,

Landesfreiwilligenagenturen oder Landesehrenamtsstiftungen. Es sollen landesweite und lokale Angebote entstehen, die die Arbeit von Vorständen auch über die Förderung durch „Engagement braucht Leadership“ hinaus unterstützen. Die Fachbegleitung für die Landesnetzwerke übernimmt die Koordinierungsstelle „Engagement braucht Leadership“ beim Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement Bayern. Das Programm wird im Herbst 2013 ausgeschrieben.

**Viola Breuer** ist Projektleiterin in der Robert Bosch Stiftung GmbH, Stuttgart. Sie arbeitet in den Themenfeldern „Migration und Integration“ sowie „Bürgerschaftliche Initiative und Ehrenamt“.

**Kontakt:**

- **Koordinierungsstelle „Engagement braucht Leadership“, Nürnberg,**  
*Aline Liebenberg, Projektleiterin, liebenberg@iska-nuernberg.de*
- **Robert Bosch Stiftung, Stuttgart,**  
*Otilie Bälz, Gruppenleiterin, otilie.baelz@bosch-stiftung.de*
- **Freiwilligen-Agentur Bremen**  
*Birgitt Pfeiffer, Leiterin, pfeiffer@freiwilligen-agentur-bremen.de*
- **Freiwilligen-Agentur Halle-Saalkreis e.V., Halle**  
*Karen Leonhardt, stellv. Geschäftsführerin, karen.leonhardt@freiwilligen-agentur.de,*
- **Centrum für bürgerschaftliches Engagement e.V., Mülheim an der Ruhr,**  
*Michael Schüring, Geschäftsführer, michael.schuering@cbe-mh.de*

**Literaturverzeichnis:**

Flurschütz, Christina/ Rübke, Thomas, Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement Bayern (2013): Engagement braucht Leadership - Initiativen zur Besetzung und Qualifizierung ehrenamtlicher Vereinsvorstände. Abschlussbericht der Evaluierung. Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse. [www.bosch-stiftung.de/ebi](http://www.bosch-stiftung.de/ebi) (letzter Zugriff: 24.07.2013)

BBE-Newsletter 01/2012. <http://www.b-b-e.de> (letzter Zugriff: 24.07.2013).