

Vorstand. Nachwuchsgewinnung. Vereinskultur. Möglichkeiten und Strategien

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

In Anlehnung an einen Umfragebogen aus dem Modellprojekt „Engagement braucht Leadership“ der Robert-Bosch Stiftung¹ wurden Kasseler Vereine im letzten Quartal 2012 aufgefordert, an der Online-Befragung „Verein mit Zukunft! Wandel gestalten?!“ vom Zukunftsbüro der Stadt Kassel und dem FreiwilligenZentrum Kassel teilzunehmen. Basierend auf der veröffentlichten Auswertung dieser Befragung (Stadt Kassel 2012/2013) und den Ergebnissen der anschließenden Denkwerkstatt, wird im Folgenden beschrieben, wie sich Vereine mit dem Thema auseinandersetzen und welche Perspektiven gesehen werden.

1. Ausgangssituation in Kassel

Das Vereinsregister in Kassel zählt aktuell rund 2.000 eingetragene Vereine. Das Spektrum reicht von Fördervereinen für Kindertagesstätten, Schulen oder Museen über Engagement im Kontext von Sport, Gesundheit, Religion und Politik bis hin zur Pflege von Traditionen oder der Unterstützung von benachteiligten Menschen. Im Kontext des demografischen Wandels und in Zeiten hoher Mobilitäts- und Berufsanforderungen, fällt es Vereinen zunehmend schwer Personen für verantwortliche Positionen innerhalb des Vereins zu gewinnen.

Im Mittelpunkt der Befragung stand, welches Vorgehen Vereine bei der Besetzung ihrer Vorstände bevorzugen, mit welchen Argumenten sie überzeugen, wie sie die anschließende Einarbeitungsphase gestalten und ob der Prozess der

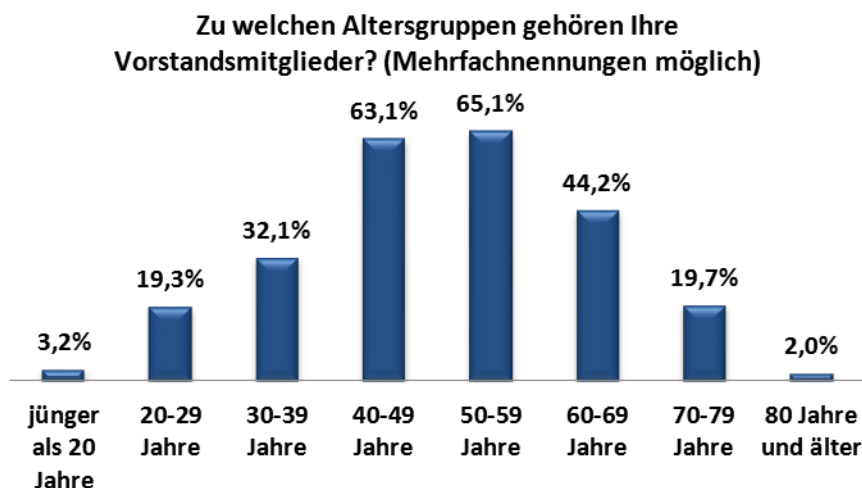
¹ Weiterführende Informationen finden Sie auf der Homepage der Robert-Bosch Stiftung: http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/BBE-NL_seeger_engagement_braucht_leadership.pdf (eingesehen am 19. Februar 2013)

Nachbesetzung reibungslos verläuft.² Die Ergebnisse aus dieser Befragung wurden im März 2013 den beteiligten Vereinen vorgestellt und in einer Denkwerkstatt mit ihnen diskutiert.

2. Die befragten Vereine

Die Mehrzahl der Kasseler Vereine hat bis zu 50 (Kleiner Verein) bzw. bis zu 250 Mitglieder (Mittlerer Verein). Die Größe eines Vereins beeinflusst gleichzeitig auch die Anzahl der Personen, die zusammen den Vereinsvorstand bilden. Während der Vorstand sich bei Kleinstvereinen und mittleren Vereinen häufig aus drei Personen zusammensetzt, engagieren sich in mittelgroßen Vereinen oft fünf bis acht Personen im Vorstand, und in Vereinen ab einer Mitgliedergröße von über 251 Personen sind in der Regel acht und mehr Personen aktiv.

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



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

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

3. Vorstand und Nachwuchsgewinnung

Ein gut funktionierender Vereinsvorstand bildet sich jedoch nicht von selbst. Die (Nach-)Besetzung der Vorstandspositionen ist bei der Mehrheit der Vereine bereits einmal Thema gewesen. Nach Angaben der Vorstandsmitglieder bestehen die größten Schwierigkeiten darin, die Ämter des ersten und zweiten Vorsitzenden sowie



des Kassenwarts zu besetzen. Die Aufgabe als solche, die damit verbundene Verantwortung, sowie eine angenommene zeitliche Belastung werden als Ursachen dafür genannt. Neben Alter und beruflichem Werdegang kann auch das Geschlecht als Auswahlkriterium bei der Besetzung der Vorstandspositionen gelten. Auffällig häufig gaben die Befragten an, im beruflichen Kontext ebenfalls eine Führungsposition zu besetzen (67 Prozent).

Ferner fiel auf, dass die Vorstände mehrheitlich männlich besetzt sind. Daher besteht Grund zur Annahme, dass eine Vorauswahl bei der Ansprache und anschließenden Besetzung stattfindet, die bestimmten Personenkreisen den Zugang zu Vorstandsämtern erleichtert oder erschwert. Gleichzeitig wird dadurch der

Personenkreis zur Nachbesetzung von Vorstandsposten – ob unbewusst oder gesteuert – künstlich verengt.

Im Rahmen der Denkwerkstatt wurden unterschiedliche Aspekte rund um das Thema Vorstand in unterschiedlichen Workshops mit der Zielrichtung diskutiert, Erfahrungen auszutauschen und Lösungsstrategien herauszuarbeiten.

Verantwortung und Zeit

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

Wissen

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

Personal

Vorstände sind in der Regel ein Team von Personen, das über viele Jahre Erfahrung im Umgang miteinander gesammelt hat. Wenn nun alle Personen zeitgleich ihr Amt beenden, ist die zu bewältigende Aufgabe für den neuen Vorstand ungleich größer. Besser wäre es, wenn nicht alle Positionen zur gleichen Zeit ausgewechselt werden,

sondern eine Mischung zwischen neuen und bereits erfahrenen Vorstandsmitgliedern erreicht werden kann. Eine weitere Lösungsstrategie wurde in der vereinsinternen Erarbeitung von Stellenprofilen für die einzelnen Vorstandspositionen gesehen, um Aufgabenbereiche und Zuständigkeiten klarer zu definieren. Auch eine Bündelung der Organisation könnte in der Folge die Schaffung von bezahlten Strukturen, wie z.B. eines/einer Geschäftsführers/in oder eines Sekretariats herbeiführen. Mit Blick auf die Finanzierbarkeit solcher hauptamtlicher Strukturen ist an dieser Stelle eine vereinsübergreifende Teilung der finanziellen Belastung denkbar, indem zwei bis drei Vereine (je nach Größe und Bedarf) sich eine/n GeschäftsführerIn teilen. Ein ähnliches Verfahren kann auch in Bezug auf SteuerberaterInnen oder Computer-Fachleute realisiert werden.

Der Verein

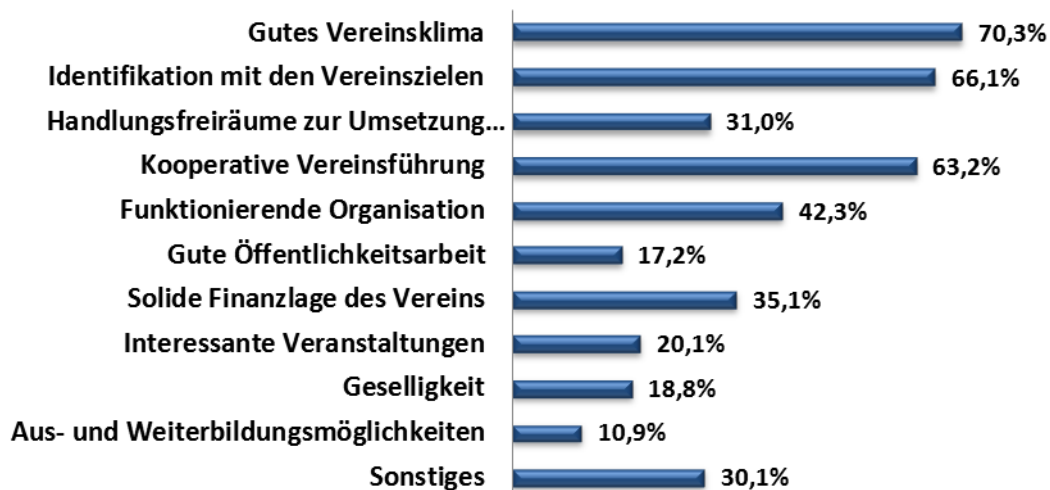
Der systematische Aufbau von Nachwuchsgewinnung und -förderung setzt oftmals einen selbstkritischen Blick auf bestehende Strukturen hinsichtlich Öffnung, Austausch und interner Vernetzung voraus. Ein Übergabe-Management zwischen ‚alten‘ und ‚neuen Vorständen‘ ist nur eine Möglichkeit. Eine andere Strategie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

4. Vereinskultur und Kommunikation

Um Vorstandsarbeit langfristig transparenter und attraktiver zu gestalten, sollten die Aufgaben und der zeitliche Umfang der jeweiligen Vorstandsposition offen abgebildet werden. Ein Weg könnte dabei die Entwicklung von Anforderungsprofilen sein. Zeigt sich dabei, dass einzelne Positionen eine zu hohe zeitliche Belastung darstellen, sollte die Möglichkeit genutzt werden, Aufgaben umzuverteilen. Die punktuelle –

vielleicht auch projektbezogene – Einbindung von Vereinsmitgliedern kann Vorstände entlasten und gleichzeitig jüngeren oder weniger erfahrenen Mitgliedern die Möglichkeit bieten, sich aktiv im Verein zu engagieren und auszuprobieren. Die regelmäßige Information der Vereinsmitglieder über Aushänge, Newsletter oder eine Vereinsseite im Internet sind darüber hinaus Wege, um aufzuzeigen, welchen Aufgaben sich der Vereinsvorstand aktuell widmet.

Welche Bedingungen motivieren Sie dazu, auch weiterhin im Vorstand tätig zu sein? (Mehrfachnennungen möglich)



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

5. Vereinsarbeit – Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft

Eine zeitweise oder dauerhafte Unterstützung der Vereine sowie die Begleitung von Veränderungsprozessen sind Ziele, deren Realisierung jedoch maßgeblich davon abhängt, inwieweit dies von den Vereinen tatsächlich gewollt ist und in der Veränderung langjährig bestehender Vereinsstrukturen und -kulturen eine Chance zur Zukunftsfähigkeit gesehen wird. Die Bereitschaft der Vereine zur Veränderung,

zum Beispiel im Sinne einer größeren Öffnung nach außen oder im Sinne von Anpassung an veränderte gesellschaftliche Prozesse, ist von zentraler Bedeutung, wenn beteiligungsorientierte und zielgruppengerechte Unterstützungsangebote Erfolg haben sollen.

Das Zukunftsbüro und das FreiwilligenZentrum entwickeln derzeit auf der Grundlage der Anregungen aus der Denkwerkstatt gemeinsam Angebote zur vereinsübergreifenden Vernetzung und zur Bündelung von Fortbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten vor Ort. Außerdem sind erste Überlegungen im Gange, wie ein Informationsportal bzw. Beratungsdienstleistungen für Kasseler Vereine organisiert werden können. Die Überschrift „Werkstätten für gute Lösungen“ soll dabei nicht nur Name, sondern vor allem auch Programm sein.

Peggy Niering, Stadt Kassel, Geschäftsbereichs des Oberbürgermeisters – Zukunftsbüro, ist Koordinatorin des Landesprogramms „Modellregionen Integration“ in Kassel.

Kontakt: peggy.niering@kassel.de

Literaturverzeichnis

Stadt Kassel, Geschäftsbereich des Oberbürgermeisters – Zukunftsbüro (Hrsg.): Verein mit Zukunft! Wandel gestalten?!.Online-Umfrage vom Zukunftsbüro Stadt Kassel und dem FreiwilligenZentrum Kassel. Auswertung. Dezember 2012/Februar 2013.