

## **Auslaufmodell Verein?**

### **Vom Veralten eines gesellschaftlichen Strukturmoments**

#### **1. Einleitung**

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

#### **2. Der Verein als multifunktionale soziale Innovation**

Wolfgang Zapf, Sozialwissenschaftlicher, Modernisierungstheoretiker und Wohlfahrtsstaatsforscher hat bereits in den 1980er Jahren eine grundlegende Definition der Sozialen Innovation vorgelegt. Danach sind soziale Innovationen „neue Wege, Ziele zu erreichen, insbesondere neue Organisationsformen, neue Regulierungen, neue Lebensstile, die die Richtung des sozialen Wandels verändern, Probleme besser lösen als frühere Praktiken, und die deshalb wert sind, nachgeahmt und institutionalisiert zu werden“ (Zapf 1989).

Auf den Verein als neue Form der gesellschaftlichen Vereinigung von und für Mitglieder traf diese Definition gleich in mehrfacher Hinsicht zu. Idee und Konzept der

freiwilligen Vereinigung als „Zusammenschluss jenseits von Berufsstand und Herkunft“ waren zur Entstehungszeit des Vereins zu Beginn des 19. Jahrhunderts geradezu revolutionär. Eine Form der Vergesellschaftung, die „nur“ auf dem freien Willen ihrer Mitglieder basierte, das hatte es zuvor noch nicht gegeben. Es war ein ganz neuer Lebensstil, der mit den bisherigen gesellschaftlichen Standesschranken kontrastierte. Und es war auch eine neue Form, Probleme besser zu lösen als früher. Vereine – angefangen bei den Sterbekassen, über die Kleingärten bis hin zu den Gesang- und Turnvereinen – waren Foren einer neuen Form der gesellschaftlichen Selbstorganisation, die in hohem Maße den Anforderungen der Industriemoderne entsprach. Funktional betrachtet leistete diese neue Form der Vergesellschaftung Beachtliches: In den sich damals schnell entwickelnden Industriezentren des Ruhrgebiets und rund um die Metropole Berlin wurden die Neubürger über Vereine gesellschaftlich integriert, sozial abgefedert und insofern an die veränderten Lebensbedingungen von Industriearbeit und Großstadtleben angepasst. Gleichzeitig bekamen neue Gruppen und Klassen via Verein, und zwar organisiert als Partei oder Gewerkschaft, eine Vertretung im öffentlichen Raum und damit politisches Gewicht. Als Moment der Freizeitgestaltung schufen Vereine zudem Ermöglichräume zum Erlernen vielfältiger Fertigkeiten, angefangen bei der Blasmusik bis hin zum Rudern oder Schlittschuhlaufen (vgl. Zimmer 2007: Teil I 2.). Revolutionär war der Verein ferner als Form der Produktion von Gütern und Leistungen. In der Fachterminologie erstellen Vereine sog. Clubgüter (vgl. Buchanan 1965): D.h. die Herstellung von Gütern und Leistungen erfolgt von den Mitgliedern und für die Mitglieder. Insofern entfällt der Einsatz von Kapital. Der Verein lebt von und für seine Mitglieder. Zentrales Entscheidungsgremium ist daher auch die Mitgliederversammlung, wobei die Leitungsebene – das Management – zeitlich befristet und im Auftrag der Mitgliedschaft die Geschäfte führt (vgl. Zimmer et al 2011).

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

### 3. Erfolg und Veralten des Vereins

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

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

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

Wichtig im Hinblick auf die aktuelle Situation ist jedoch, dass Vorstandsarbeit im Verein im Saarland und generell mit Ehre verbunden war. Nicht jeder war wählbar und wurde auch gewählt. Wer im Vorstand mitarbeitete, war eine Persönlichkeit in der Gemeinschaft vor Ort. Ehre und Ansehen, Reputation und Respekt waren die Währung oder der Lohn für die Übernahme von Leitungsaufgaben im Verein. Da die

Vereine räumlich sehr an den Arbeitsplatz und den Bereich der beruflichen Tätigkeit andockt waren, bestand auch keine Konkurrenz bzw. Vereinbarkeitsproblematik mit den Anforderungen des Arbeitslebens. Im Gegenteil – der Verein war Teil der Alltagsroutine: Von der Grube führte der Weg direkt in den Proberaum der Blaskapelle.

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

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

#### **4. Ende des Modells Deutschland**

Es waren lange Zeit nicht die Leitungsebene und die Rekrutierungsprobleme der Vereinsvorstände, die von der Forschung thematisiert wurden. Vielmehr ging es eher

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

Diese Mitgliederverluste waren eindeutige Indizien für die Erosion und allmähliche Auflösung der traditionellen und relativ geschlossenen Milieus des Nachkriegsdeutschlands. Sie symbolisierten gleichzeitig ein Brüchigwerden des „Modells Deutschlands“ als spezifische Form von Governance und demokratischen Regierens. „Modell Deutschland“ ist eine von der Politikwissenschaft geprägte Metapher für einen konsensorientierten Regierungsstil (vgl. Zimmer 1999). Dieser basierte in der „alten Bundesrepublik“ auf der Einbindung der großen gesellschaftlichen Gruppen und ihrer Interessenvertretungen, sprich Dachverbände – Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände, Kirchen und Wohlfahrtsverbände – in die politische Entscheidungsfindung. Die „soziale Marktwirtschaft“ basierte auf einem doppelten Kompromiss zwischen Kapital und Arbeit und zwischen den beiden großen Kirchen. Gewerkschaftliche Mitbestimmung in den Betrieben und subsidiäre Dienstleistungserstellung durch die großen, den Kirchen nahestehenden Wohlfahrtsverbände sind zwei Seiten einer Medaille bzw. eines Demokratiemodells, das die Einbindung gesellschaftlicher Großorganisationen in den politischen Prozess zur Voraussetzung hat.

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

Im kontinentaleuropäischen Modell ist der Einzelne jeweils eingebettet in eine spezifische kollektive Identität, die auf geteilten Werten und Normen basiert. Die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe und einem gesellschaftlichen Milieu wird

über Mitgliedschaft konstituiert. Wenn nun die „Stammkunden verloren gehen“, so wird diesem Modell der Demokratie der Boden bzw. die Legitimation entzogen. Und in der Tat haben wir uns ab den 1990er Jahren – erst ganz allmählich, doch im vereinten Deutschland mit zunehmender Geschwindigkeit - immer mehr in die Richtung einer primär marktorientierten Gesellschaft sowie einer Konkurrenzdemokratie im politischen Raum entwickelt. Als Indizien hierfür sind u.a. Veränderungen im Parteiensystem, Ausstieg aus den Wirtschaftsverbänden auf der Arbeitgeberseite, Zunahme von Streiks auf der Arbeitnehmerseite, Niedergang der Professionen und die Verbetriebswirtschaftlichung nahezu aller gesellschaftlich relevanten Bereiche zu nennen, angefangen beim Gesundheitswesen und den sozialen Dienstleistern bis hin zu Universitäten, Schulen, ja selbst Kindergärten. Doch was hat die große Politik und die Veränderung der Einbindung von Bürgern und Bürgerinnen in gesellschaftspolitische Prozesse und Strukturen mit den Vereinen zu tun? Vereine sind Strukturmoment unseres Lebens vor Ort und sitzen nicht bei Tarifverhandlungen mit am Tisch.

## **5. Heile Welt im Kleinen?**

Und in der Tat schien es lange so, als hätten die Veränderungen auf der Makro-Ebene des politischen Systems und der Gesamtgesellschaft keine gravierenden Auswirkungen auf das gesellschaftliche Leben vor Ort in den Vereinen. Und auch hierfür gab es einen starken Indikator: der Boom der Sportvereine! Der Gründungsboom der Sportvereine und ihre Attraktivität bei den Mitgliedern war lange Zeit ungebrochen und entwickelte sich dynamisch. Es schien – zumindest auf den ersten Blick – so, als wäre die lokale Ebene und die Welt des Sports, der Vereine und der Freizeitgestaltung völlig abgekoppelt vom Gesamttrend des Rückgangs der Attraktivität von Mitgliedschaft. Übersehen wurde hierbei allerdings, dass die Attraktivität der Sportvereine einherging mit ihrem tiefgreifenden Wandel. Kurz gesagt: Die Sportvereine als Gemeinschaft von Sporttreibenden entwickelten sich fast „unter der Hand“, aber kontinuierlich und nachhaltig zu Anbietern von Freizeitaktivitäten und Gesundheitsdienstleistungen. Oder anders ausgedrückt: Der Verein als Gemeinschaft von Gleichen, die mit- und füreinander Club-Güter produzieren, veränderte sich zu einer ehrenamtlich geleiteten Organisation, die für Dritte auf dem Markt der Möglichkeiten in Konkurrenz zu anderen Organisationen – wie etwa Mucki-Buden, Ballett- und Yoga-Studios sowie Wellness-Zentren – mit Sportangeboten um Kunden wirbt.

Ohne jeden Zweifel haben sich zumindest die großen Sportvereine mit mehr als 2000 Mitgliedern inzwischen längst zu effizient geführten Dienstleistungsanbietern verändert. Sie sind inzwischen in einem beachtlichen Umfang

verbetriebswirtschaftlich. Ihre Profi-Abteilungen - vor allem im Fußball - werden zwar noch unter dem Dach des alten Vereins geführt, aber diese sind längst abgekoppelt und als GmbH oder sogar als Aktiengesellschaft organisiert (vgl. Zimmer et al 2011).

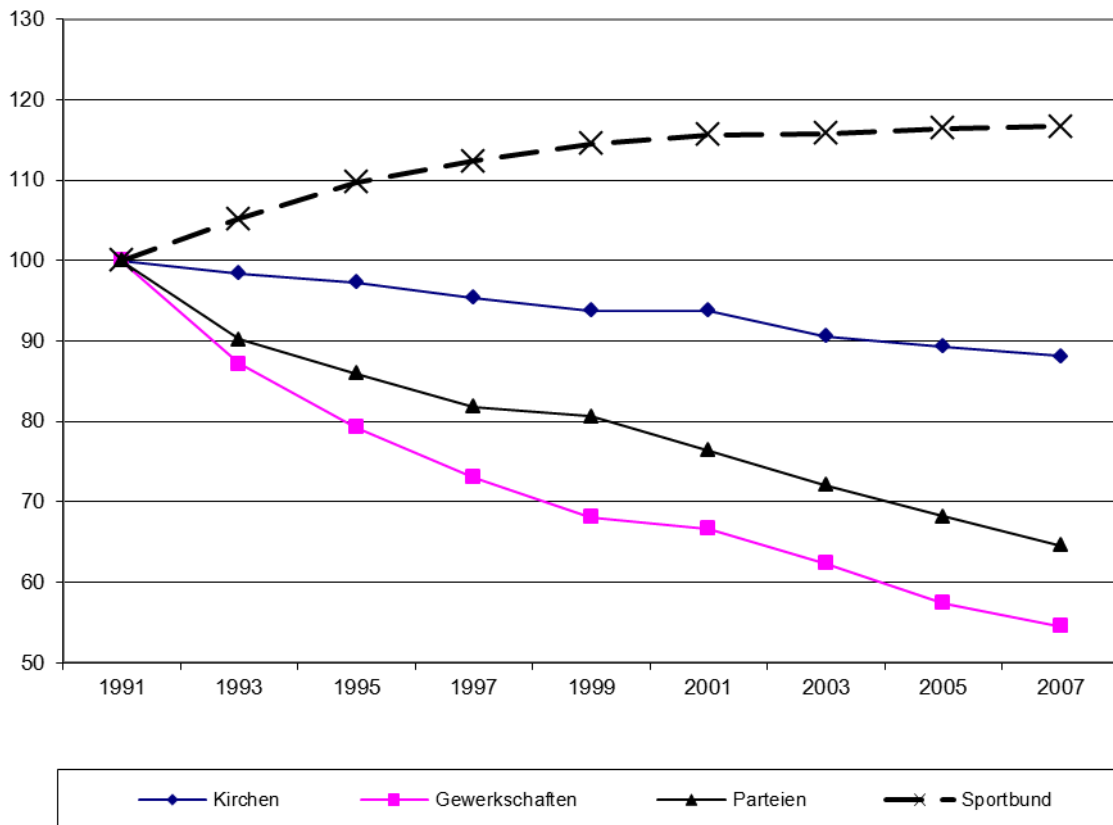


Abb. : Entwicklung von Mitgliederorganisationen. Quelle: Alscher et al. 2009: 51.

Doch Unternehmen und Vereine basieren auf sehr unterschiedlichen Organisationsmodellen. Während das Unternehmen auf ein hierarchisches Konzept von Steuerung und Kontrolle zur Effizienzmaximierung setzt, steht beim Verein von Konzept und Idee her die Organisation von Gemeinschaft und eine Entscheidungsfindung durch Verhandlung im Zentrum. Somit besteht konzeptionell und modelltheoretisch eine Inkompatibilität zwischen Dienstleistungsunternehmen - mit der Betonung auf Unternehmen - und dem Konzept des Vereins als Gemeinschaft von Mitgliedern. Folgerichtig entkoppelt sich bei verbetriebswirtschaftlichen Vereinen die Leitungsebene zunehmend von der Vereinsmitgliedschaft. Oder anders ausgedrückt: Die kollektive Identität, die „den Laden zusammenhält“, der gemeinsame Ideenhorizont und die geteilten Werte und Normen des Vereins gehen verloren. Entscheidet sich ein Sportinteressierter für das

Angebot eines Vereins, da dieses billiger ist als die Mitgliedschaft im Fitness-Studio, so besteht aus der Sicht des Einzelnen keine Notwendigkeit und schon gar kein Anreiz, mit ehrenamtlicher Arbeit im Vorstand zur Dienstleistungserstellung des Vereins beizutragen.

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

In der Retroperspektive wird deutlich, dass die Sozialwissenschaften nicht ganz unbeteiligt waren am Image- und Attraktivitätsverlust der Vereine. Lange Zeit wurde – gerade von Seiten der Sozialwissenschaften – nicht die Bedeutung und gesellschaftliche Relevanz der Arbeit von Vereinsvorständen herausgestellt, sondern Verein wurde schlicht mit „Vereinsmeierei“ gleichgesetzt und Vorstandstätigkeit in einem Atemzug mit Geklüngel und bierseeliger Freizeitbeschäftigung genannt. Die junge Generation, „die Kinder der Freiheit“, so der Soziologe Ulrich Beck Ende der 1990er Jahre, „hassen Vereine mit ihren Formalismen und ihrem ... verschrobene[n] und verlogene[n] „selbstlose[m]“ Engagement... Wer sich engagieren will, geht zu Greenpeace“ (Beck 1997: 13).

## **6. Die Konkurrenz der NGOs**

Inzwischen stehen Vereine längst nicht mehr im Zentrum des öffentlichen Interesses. NGOs – zentral gesteuerte Organisationen mit professionellem Management und kleinen Führungsstäben – gelten als moderner, effizienter und attraktiver. Prototyp unter den NGOs ist immer noch Greenpeace als internationaler NGO-Multi mit



nationalen Dependancen. Bei Greenpeace gibt keine Mitgliedschaft im traditionellen Sinn. Vor Ort sind Anhänger von Greenpeace zwar tätig, doch es gibt keine unabhängigen lokalen Vereine, die Delegierte in die Dachorganisation bzw. in die jeweilige Zentrale nach Hamburg, London oder Vancouver entsenden. Die Entscheidung, was gemacht und welche Kampagne gefahren wird, treffen die Greenpeace ManagerInnen in den Zentralen. Die ehrenamtlich Tätigen und bürgerschaftlich Engagierten vor Ort – bei Greenpeace mehr als drei Millionen weltweit – können mitmachen, aber nicht mitentscheiden. Im Unterschied zu den vielen Vereinen war Greenpeace von Anfang eine betriebswirtschaftlich geführte Organisation. Ja mehr noch, der Gründer von Greenpeace International – David McTaggart – adaptierte das Modell der Unternehmung für die Umweltorganisation.

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

Es gibt viele Gründe, warum NGOs wie Greenpeace derart attraktiv sind. Sie sind medial präsenter, professioneller im Auftreten, schlagkräftiger und imageträchtiger. Darüber hinaus ist ein Engagement bei Greenpeace oder einer anderen NGO viel eher mit den neuen Anforderungen unserer Arbeitswelt, wie auch den neuen Profilen von Studium, Beruf und auch Familie zu vereinbaren. Die Bindungen an die Organisation sind flexibler und fluider. Es wird nicht soviel von den Engagierten verlangt wie im Verein. Das soziale Milieu spielt noch eine Rolle. Aber es ist nicht mehr so wichtig. Mit anderen Worten: Zwischen dem traditionellen Organisationsmodell – Verein – und dem neuen Organisationsmodell – NGO – bestehen ganz erhebliche Unterschiede. Diese betreffen die Organisations- und Rechtsform ebenso wie den Modus der Entscheidungsfindung, die Bindung der Mitglieder oder besser der Anhängerschaft, die Ressourcenstruktur sowie insbesondere auch die Gestaltung der Leitungsebene.

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

Abb.: Gegenüberstellung traditioneller Verein und neue NGO.

Quelle: eigene Darstellung.

Gegenüber dem Verein bietet die NGO ein Alternativmodell zur Organisation von gesellschaftlichen Anliegen und gemeinschaftsrelevanten Aktivitäten. Es geht nicht darum, dieser neuen Form der Organisation gesellschaftlicher Anliegen das Wort zu reden. Aber große Teile der Engagementpolitik (Olk/Klein/Hartnuß 2009), die sich in Deutschland in den letzten Jahren entwickelt hat, sind eher mit einem NGO-Organisationsmodell in Einklang zu bringen als mit dem klassischen Vereinsmodell. Anzuführen ist hier z.B. die Arbeit der Freiwilligenzentralen. Ursprünglich war es das Hauptanliegen dieser Vermittlungsinstanzen, für Engagement zu begeistern und Interessierte an Engagement heranzuführen. Dies ist wesentlich einfacher, wenn man Engagement im Schnupperkurs zeitlich befristet und eingebettet in Volunteer Management ausprobieren kann. Und hierfür sind voll professionelle, nur von Hauptamtlichen geleitete Organisationen eher geeignet als die klassischen Mitgliederorganisationen. Auch das Volunteer Management beruht auf dem Konzept einer vertragsmäßig geregelten und zeitlich befristeten unbezahlten Organisationstätigkeit, wobei die jeweilige Aufgabe von einer hauptamtlichen Kraft den an Engagement Interessierten zugewiesen wird. Der Trend geht also voll in die Richtung einer flexiblen Anpassung des Engagements an die Bedürfnisse unserer Zeit. Eine mit vielen Verpflichtungen und auch mit strategischer Verantwortung verbundene Leitungstätigkeit passt daher nicht mehr so recht ins Bild. Solche

Tätigkeiten sind zudem sehr schwer mit den Anforderungen an Mobilität, Flexibilität und zeitliche Verfügbarkeit unserer heutigen Arbeitswelt zu vereinbaren.

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

## **7. Zukunftsperspektiven**

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

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

Allerdings reicht dies nicht aus, um eine Trendwende zu erreichen. Noch ist der Markt als alternative Institution zu Gemeinschaft im öffentlichen Diskurs viel zu attraktiv und hochgeschätzt. Doch wir sollten endlich einsehen, dass wir nicht alles messen und quantifizieren können. Engagement für die Gemeinschaft ist schon für

sich genommen ein Wert. Es muss nicht als Social Entrepreneurship bezeichnet werden. Mitzumachen, Dabei-Zu-Sein, Sinnvolles mit Geld und Zeit zu unterstützen, ist an und für sich sinnvoll und wichtig. Es muss dabei nicht auch noch der Return on Social Investment quantifiziert werden. Aber dies betrifft eher die Diskurs-Rhetorik und die Vermarktungslogik von Programmen.

Was derzeit fehlt ist ein gezieltes Marketing für den Wert von Gemeinschaft. Wir werden immer ungleicher in Deutschland. Die Einkommen gehen massiv auseinander. Die Lebenslagen und auch die Lebenschancen driften auseinander. Wir haben eine zunehmende soziale Segregation in den Städten und eine Verarmung ganzer Landstriche. Neben neuen Geschäftsmodellen brauchen wir daher dringend neue Gemeinschaftsmodelle. Es spricht viel dafür, dass die neuen Gemeinschaftsansätze in der Tradition der Produktion von Clubgütern stehen. Im ländlichen Raum tun sich Menschen zusammen und gründen einen „Dorfladen“, der als Ort der Gemeinschaft konzipiert ist und von bürgerschaftlichem Engagement getragen wird. Nachbarschaften werden wieder neu gelebt. Energie-, Konsum-, Bau- und Wohnungsgenossenschaften liegen voll im Trend. Es scheint daher einiges daraufhin zu deuten, dass die Mitgliederorganisation Genossenschaft neu entdeckt und wieder belebt wird, um jenseits einer zunehmend Ungleichheit erzeugenden Wirtschaft eine veränderte, ja alternative Form der Verfolgung ökonomischer bei Beibehaltung gemeinschaftlicher Anliegen zu ermöglichen.

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

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

**Kontakt:** [zimmean@uni-muenster.de](mailto:zimmean@uni-muenster.de)

#### **Literaturangaben:**

Alemann, Ulrich/Tönnesmann, Wolfgang, 1992: Die Dinosaurier werden immer trauriger! Ein kleiner Essay über große Parteien, in: Perspektiven DS H 1: 15-23

- Alscher, Mareike/Dathe, Dietmar/Priller, Eckhard/Speth, Rudolf, 2009: Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung/BMFSFJ
- Beck, Ulrich, 1997: Kinder der Freiheit, in: Beck, Ulrich (Hrsg.): Kinder der Freiheit, Edition Zweite Moderne, Frankfurt: Suhrkamp Verlag: 9-33
- Bosch-Stiftung, o.J.: Engagement braucht Leadership, <http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/html/33875.asp>
- Braun, Sebastian/Hansen, Stefan, 2004: Soziale und politische Integration durch Vereine?, in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen: Zwischen Meier und Verein. Modernisierungspotentiale im Ehrenamt, Jg. 17/1: 62-69
- Buchanan, James M., 1965: An Economic Theory of Clubs, in: *Economica*, Volume 32, Issue 125: 1-14
- Hartmann-Tews, Ilse, 1996: Sport für alle!? Strukturwandel europäischer Sportsysteme im Vergleich: Bundesrepublik Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Schorndorf: Hofmann
- Krimmer, Holger/Priemer, Jana, 2013: Zivis: Zivilgesellschaft in Zahlen, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Berlin
- Lehmbruch, Gerhard, 1979: Der Januskopf der Ortsparteien. Kommunalpolitik und das lokale Parteiensystem, in: Köser, Helmut (Hrsg.): Der Bürger in der Gemeinde, Hamburg: 320-334
- Olk, Thomas/Klein, Ansgar/Hartnuß, Birger (Hrsg.), 2009: Engagementpolitik, Wiesbaden: VS-Verlag
- Priller, Eckhard/Alscher, Mareike/Droß, Patrick J./Paul, Franziska/Poldrack, Clemens J./Schmeißer, Claudia/Waitkus, Nora, 2012: Dritte-Sektor-Organisationen heute. Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen - Ergebnisse einer Organisationsbefragung, WZB Discussion Paper SP IV 2012-402, Berlin: WZB
- Schmidt, Manfred G., 2010: Demokratietheorien, Wiesbaden: VS-Verlag
- Streeck, Wolfgang, 1987: Vielfalt und Interdependenz, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 39: 471-495
- Zapf, Wolfgang, 1989: Über soziale Innovationen. In: *Soziale Welt*, 40 (1/2): 170-183
- Zimmer, Annette, 1999: Staatsfunktionen und öffentliche Aufgaben, in: Ellwein, Thomas/Holtmann, Everhard (Hrsg.): 50 Jahre Bundesrepublik Deutschland, PVS-Sonderheft 30, Opladen: Westdeutscher Verlag: 211-228
- Zimmer, Annette, 2007: Vereine – Zivilgesellschaft konkret, Wiesbaden: VS-Verlag

Zimmer, Annette/Basic, Anton/Hallmann, Thorsten (2011): Sport ist im Verein am schönsten? in: Rauschenbach, Thomas/Zimmer, Annette (Hrsg.), 2011: Bürgerschaftliches Engagement unter Druck?, Opladen: Barbara Budrich: 269-385