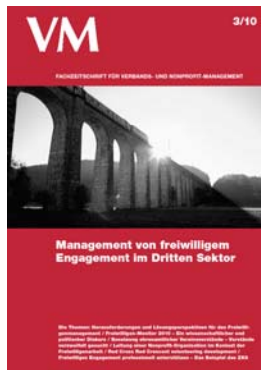


# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



**VM 3/10**

Wolf, André Christian; Zimmer, Annette

**Besetzung ehrenamtlicher Vereinsvorstände – Vorstände verzweifelt gesucht**

Verbands-Management, 36. Jahrgang, Ausgabe 3 (2010), S. 28-37.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI) [www.vmi.ch](http://www.vmi.ch),  
Universität Freiburg/CH  
Redaktion: Jens Jacobi  
Layout: Jens Jacobi / Paulusdruckerei, Freiburg/CH  
Fotomaterial: Sandra Mumprecht, Murten  
ISBN: 3-909437-27-3  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



# Besetzung ehrenamtlicher Vereinsvorstände – Vorstände verzweifelt gesucht

André Christian Wolf und Annette Zimmer

Vereine sind die zentralen Organisationen für die Bindung und Aktivierung bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland. Mehr als 550 000 Vereine sind gegenwärtig in den Vereinsregistern eingetragen, jährlich kommen ca. 15 000 neu hinzu. Fast jeder zweite Deutsche ist Mitglied in einem Verein, und jüngsten Meldungen zufolge bleiben die Mitgliedszahlen in gemeinnützigen Organisationen insgesamt stabil. Die Attraktivität des Vereins scheint ungebrochen. Gleichzeitig mehren sich jedoch Indizien, die auf zunehmende Schwierigkeiten bei der Besetzung ehrenamtlicher Leitungspositionen hinweisen. Die Bandbreite der Probleme reicht von kurzfristigen Engpässen bei vorzeitigem Ausscheiden eines Vorstandes bis hin zu dauerhaften Besetzungsproblemen, die die Handlungsfähigkeit der betroffenen Vereine mitunter über Jahre hinweg beeinträchtigen können. Hinzu kommt, dass es vielen Vereinen nicht gelingt, bestimmte Aufgabenfelder und Vorstandspositionen mit ausreichend qualifizierten Ehrenamtlichen zu besetzen. Der vorliegende Beitrag veranschaulicht Ausmass, Ursachen und Umgang mit der Problematik auf Basis einer Untersuchung der Vereinslandschaften in Münster und Halle/Saale.<sup>1</sup>

## Vorstandsbesetzung: Zwischen Anspruch ...

Jeder Verein muss einen Vorstand haben. Formell führt der Vorstand die Geschäfte des Vereins und vertritt ihn gerichtlich und aussergerichtlich. Dabei kann er aus einer oder mehreren Personen bestehen. Die Anzahl der Vorstandsmitglieder wird in der Satzung festgelegt, alternativ kann auch die Mindest- oder Höchstzahl vorgegeben werden. In vielen Vereinen ist es üblich, einen Ersten und Zweiten Vorsitzenden, einen Schriftführer sowie einen

Kassenwart zu bestellen. Oft sind Vorstände von Vereinen zunächst zwei Jahre im Amt, eine Wiederwahl des Vorstandes ist zulässig, sofern die Satzung hierzu nichts anderes vorgibt.<sup>2</sup>

Generell sind die Aufgabenfelder und Funktionen, die vom Vorstand bewältigt werden müssen, breit gefächert. Zu den in der Fachliteratur immer wieder benannten Aufgaben gehört es, inhaltliche Ziele zu setzen, Prioritäten festzulegen, Entscheidungen zur Ressourcenbeschaffung zu treffen, die eigene Arbeit zu organisieren und – je nach Grösse, Struktur und Tätigkeitsspektrum des Vereins – hauptamtliche Mitarbeiter einzustellen.<sup>3</sup> Auch wenn mit zunehmender Professionalisierung des Vereins durch hauptamtliche Mitarbeiter die Anforderungen an die Fachkompetenz der Vorstandsmitglieder tendenziell abnehmen, weil strategische und Grundsatzfragen an Bedeutung gewinnen, muss die Fachkompetenz immer noch gross sein: Entscheidungen müssen fundiert sein und Anträge und Vorgaben der Hauptamtlichen dürfen nicht einfach nur «abgenickt» werden. Darüber hinaus muss sich der Vorstand in der Regel auch um das sogenannte «Netzwerken» kümmern, damit der Verein durch Kontakte und Beziehungen möglichst optimal in Stadt und Region integriert ist. Auf diese Weise lassen sich nicht nur Türen bei Politik und Verwaltung öffnen, sondern auch finanzielle Mittel in Form von Spenden oder Sponsoringgeldern erschliessen.<sup>4</sup>

Es wird deutlich: Mit der Vorstandsführung ist oft eine Vielzahl von anspruchsvollen Tätigkeiten und Aufgaben verbunden, deren Wahrnehmung hohe Kompetenzen, Fähigkeiten und Kenntnisse auf ganz unterschiedlichen Ebenen erfordert. Vorstandsarbeit erledigt sich also meist nicht mal eben so nebenbei, sondern ist oft zeitintensives und umfassendes «Management nach Feierabend».<sup>5</sup> Daher ist auch die Suche nach geeigneten Mitstreitern

eine der wichtigsten Aufgabe der Vorstandsarbeit. «Ein Vorstand braucht immer wieder ‹frisches Blut› oder frischen Wind, um neue Energie und neue Ideen in die Vorstandsarbeit hineinzubringen.»<sup>6</sup> Ein Mix aus ‹alten Hasen› und Neulingen scheint ideal, um einerseits Bewährtes fortzuführen und andererseits Innovationen in Nonprofit-Organisationen zu ermöglichen. Soweit die Theorie.

### ... und Wirklichkeit

In der Praxis zeigt sich jedoch, dass die Suche nach neuen Vorstandmitgliedern keine leichte Sache ist. Ein Blick auf die Lokalseiten der Tageszeitungen vermittelt einen Eindruck der Problematik: Da sind die Heimatfreunde in Rotenburg auf Personalsuche, der TSV Mühldorf händeringend auf der Suche nach einem neuen Vorsitzenden und der Iburger Verband der Katholischen Frauengemeinschaft infolge von Besetzungsproblemen auf der Vorstandsebene kurz vor der Auflösung.

Diese Beispiele sind keine Einzelfälle. So erläutern Schubert, Horch und Heinemann (2007: 196) zur Besetzungsproblematik etwa bei Sportvereinen: «Rund 40 % der Vereine berichten von Problemen in diesem Bereich (...). Zwar werden von fast allen Vereinen Anstrengungen bei der Suche nach ehrenamtlichen Mitarbeitern unternommen. Diese konzentrieren sich aber sehr stark auf die ‹klassische› Strategie des ‹Bearbeiten› und Überredens von einzelnen Mitgliedern.» Auch der aktuelle Sportent-

wicklungsbericht 2007/2008 kommt auf der Basis einer umfangreichen quantitativen Untersuchung zu dem Ergebnis, dass die Gewinnung ehrenamtlicher Funktionsträgerinnen und Funktionsträger derzeit das gravierendste Problem der Sportvereine in Deutschland ist.<sup>7</sup>

Untersuchungen lokaler Vereine vor Ort weisen ebenfalls die Sicherung der ehrenamtlichen Leitung als massgeblichen Problembereich aus.<sup>8</sup> Gemäss der Münsteraner Vereinsstudie sind die Organisationen insbesondere mit der Schwierigkeit konfrontiert, genügend Ehrenamtliche zu finden.<sup>9</sup> In bestimmten Teilssegmenten, wie etwa in Kleingärtnervereinen, haben gar vier von fünf Münsteraner Vereinen Probleme, Freiwillige für die Vorstandsarbeit zu gewinnen – und das zu einem Zeitpunkt, zu dem das Durchschnittsalter der den Vereinen vorstehenden Gartenfreunde mit 58 Jahren ohnehin schon relativ hoch ist.<sup>10</sup>

Obwohl nach vorsichtigen Schätzungen mindestens zwei Millionen Menschen in Deutschland ehrenamtlich ein Vorstandsamt ausüben<sup>11</sup>, sind das Leitungspersonal sowie die Vorstandsrekrutierung zivilgesellschaftlicher Organisationen von Wissenschaft und Forschung bisher kaum beachtet worden. Trotz zunehmender gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Bedeutung dieser Organisationen ist wenig über den Personenkreis der ehrenamtlichen und hauptamtlichen Führungskräfte sowie über die Bildung der Vorstände bekannt.



Nachdem mit dem Forschungsprojekt «Bürgerchaftliches Engagement & Management» (BE&M) erstmals Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen untersucht wurden<sup>12</sup>, wurde nun das Thema Vorstandsbildung fokussiert. Ziel der Untersuchung war es, Antworten auf die Fragen zu finden, wie viele und welche Vereine von der Problematik der Besetzung ehrenamtlicher Vereinsvorstände betroffen sind und wie mit der Besetzungsproblematik umgegangen wird.

### Vereinsbefragung zur Vorstandsbesetzung

Hierzu erfolgte Ende des Jahres 2009 eine Untersuchung der Vereinslandschaften in Münster und Halle/Saale. Befragt wurden Vorstandsmitglieder von 266 Vereinen, die sich den Haupttätigkeitsfeldern Kultur, Sport, Freizeit- und Traditionsvereine, Bildung und Forschung, Sozial- und Gesundheitswesen sowie sonstige Interessenvertretungen zuordnen lassen. Hinsichtlich der Mitgliedschafts- und Gröszenstruktur sind gut die Hälfte der befragten Vereine (51 %) mit maximal 100 Mitgliedern kleine Organisationen. Weitere 22 Prozent der Vereine, die Angaben zur Grösse machten, bilden das Mittelfeld mit bis zu 250 Mitgliedern, 21 Prozent der Vereine gaben wesentlich höhere Mitgliederzahlen an. Insbesondere unter den Sportvereinen

sind mitgliederstarke Organisationen (mehr als 250 Mitglieder) zu finden, der Anteil liegt hier bei knapp 57 Prozent.

Ausserdem ist festzuhalten, dass die Mehrheit der Vereine (64 %) auf rein ehrenamtlicher Basis arbeitet. Ein gutes Drittel (36 %) beschäftigt hauptamtliche bzw. bezahlte Kräfte. Diese Vereine können in zwei etwa gleich grosse Gruppen differenziert werden, zum einen eher gering professionalisierte Vereine, zum anderen stärker professionalisierte Vereine. Als gering professionalisiert wurden Vereine bezeichnet, die maximal fünf Hauptamtliche, davon nicht mehr als eine Vollzeitkraft, beschäftigen. Auch sogenannte 400-Euro-Jobs und Honorarkräfte wurden als Hauptamtliche gewertet. Als stärker professionalisiert wurden Vereine charakterisiert, in der mehr als zwei Personen in Vollzeit oder mehr als fünf bezahlte Kräfte insgesamt arbeiten. Über eine hauptamtliche Geschäftsführung verfügte jeder fünfte Verein.

Ergänzend zur schriftlichen Befragung wurden elf vertiefende Interviews mit Vereinen in Münster geführt. Die Auswahl der interviewten Vereine erfolgte anhand von zwei Aspekten. Zum einen wurden Vereine verschiedener Grösse, zum anderen aus unterschiedlichen «traditionellen» Tätigkeitsbereichen (Kultur, Sport, Freizeit, Soziales, Umwelt) ausgewählt.

	Schwierigkeiten, frei werdende Ämter im Vorstand neu zu besetzen	Aufgabenfelder können nicht durch entsprechend qualifizierte Ehrenamtliche abgedeckt werden
Kultur	44	46
Sport	54	54
Freizeit und Traditionsvereine	54	22
Bildung und Forschung	37	23
Sozial- und Gesundheitswesen	53	51
sonstige Interessenvertretungen und Themenanwälte	46	41
Mittelwert	48	40

Tabelle 1: Besetzungs- und Qualifikationsprobleme nach Tätigkeitsbereichen (Angaben in %)

## Besetzungsproblematik trifft alle Vereine

Wie eingangs dargelegt, scheint die Mitgliedschaft in einem Verein für viele Menschen etwas völlig Normales und Gewohntes zu sein. In einem Verein Verantwortung und einen Vorstandposten zu übernehmen, steht für viele dagegen offenbar auf einem anderen Blatt.

Die Untersuchung der Vereine in Münster und Halle/Saale zeigt: Fast jeder zweite Verein (48 %) hat Schwierigkeiten bei der Besetzung freierwerdender Ämter im Vorstand. Besonders schwierig wird die Besetzung des Vorsitzes eingeschätzt. Deutlich mehr als ein Drittel der Vereine finden dies sehr schwierig (27 %) oder schwierig (10 %). Auch bereitet die Besetzung des Schatzmeisteramtes deutliche Probleme: Das Führen der Kasse und das Kümern um die Finanzen ist augenscheinlich ein eher ungeliebter Job. Rund 15 Prozent der befragten Vereine sehen dies als sehr schwierig an, weitere 11 Prozent als schwierig.

Neben der Besetzungsproblematik zeigt sich bei vielen Vereinen auch ein Qualifikationsproblem: Knapp 40 Prozent der befragten Vorstandsmitglieder gaben an, dass es ihrem Verein nicht gelingt, bestimmte Aufgabenfelder durch qualifizierte Ehrenamtliche abzudecken. Hinsichtlich der Schwierigkeit, geeignete Ehrenamtliche für die Übernahme bestimmter Zuständigkeitsbereiche zu finden, ergibt sich eine klare Problemhierarchie: Knapp 28 Prozent aller befragten Vereine sehen die Mittelwerbung und Finanzierung als schwer oder sehr schwer abzudeckenden Bereich an, es folgen Öffentlichkeitsarbeit (20 %) sowie die Gewinnung und Einbindung von Freiwilligen, Personalmanagement und -entwicklung und Mitgliederwerbung (jeweils gut 16 % bzw. jeder sechste Verein). Gut jeder vierte Verein (26 %) sah sich sowohl von Besetzungs- als auch von Qualifikationsproblemen betroffen.

Am häufigsten von Besetzungsschwierigkeiten betroffen sind Sportvereine sowie Freizeit- und Traditionsvereine (jeweils 54 %), dicht gefolgt von Vereinen im Sozial- und Gesundheitswesen (53 %). Bei Vereinen aus den Bereichen Kultur (44 %), Interessenvertretungen und Themenanwälte<sup>13</sup> (46 %) sowie Bildung und Forschung (37 %) sind die Probleme vergleichsweise geringer ausgeprägt.

Auch bei dem Problem, bestimmte Aufgabenfelder durch qualifizierte Ehrenamtliche abzudecken, weisen Sportvereine (54 %) den höchsten Wert auf, gefolgt von Vereinen des Sozial- und Gesundheitswesens (51 %) sowie Vereinen aus den Bereichen Kultur (46 %), Interessenvertretungen und Themenanwälte (41 %). Die wenigsten Schwierigkeiten, qualifizierte Ehrenamtliche zu finden, haben Vereine aus dem Bereich Bildung und Forschung (23 %) sowie Freizeit- und Traditionsvereine (22 %).

Bei der Besetzung von Vorstandsämtern haben 59 Prozent der gering professionalisierten Vereine Probleme. Vor allem die Gewinnung eines oder einer Vereinsvorsitzenden fällt besonders schwer (53 % gegenüber 37 % bezogen auf alle Vereine). Bei professionalisierten Vereinen liegt dieser Wert hingegen auffallend niedrig (17 %).

Als problemdämpfender Faktor wirkt eine hauptamtliche Geschäftsführung. Ist eine solche vorhanden, berichten nur 40 Prozent der Vereine von Schwierigkeiten bei der Besetzung der Vorstandsämter. Von den Vereinen, die mit bezahlten Kräften arbeiten, bei denen aber die Geschäftsführung vom ehrenamtlichen Vorstand wahrgenommen wird, sieht sich eine deutliche Mehrheit (64 %) mit Besetzungsproblemen konfrontiert. Unter den Vereinen wiederum, die sowohl über bezahlte Kräfte als auch über eine Geschäftsführung verfügen, liegt diese Zahl mit 44 % deutlich niedriger.

Die Besetzung eines Vorstandsamtes gestaltet sich also besonders schwierig, wenn damit Personalverantwortung einhergeht und keine Geschäftsführung vorhanden ist. Dies ist wiederum gerade dann häufig in Vereinen der Fall, die wachsen und sich – wie zum Beispiel viele Sportvereine – vom Freizeitclub zum Dienstleistungsverein entwickeln.<sup>14</sup> Es ist der ‚Verein im Übergang‘, der offensichtlich eine erhebliche Herausforderung an das ehrenamtliche Management darstellt.

Betrachtet man die tatsächliche Vorstandsbesetzung schliesslich noch im Hinblick auf die Geschlechterverhältnisse, so überwiegt sowohl bei den Mitgliedern als auch bei den freiwillig Engagierten der Anteil der Männer (56 %) gegenüber dem Anteil der Frauen (44 %). Stark unterrepräsentiert sind Frauen hingegen mit nur durchschnittlich 35 % in

den Vorständen, wobei diese Zahl zwischen 46 % im Sozial- und Gesundheitswesen und 26 % im Sport divergiert. Ist eine Geschäftsführung vorhanden, ist in dieser zu 70 % mindestens ein Mann tätig, hingegen in nur 54 % der Fälle mindestens eine Frau. In starkem Kontrast zur Besetzung der Leitungsfunktionen beträgt der durchschnittlich angegebene Frauenanteil unter den Beschäftigten der Vereine fast 63 %, wozu vor allem das stark professionalisierte Sozial- und Gesundheitswesen beiträgt, wo dieser Wert sogar bei 77 % liegt. Damit werden zwei Ergebnisse früherer Untersuchungen bestätigt: Erstens sind die Geschlechterverhältnisse in Vereinen je nach Tätigkeitsbereich in unterschiedlichem Masse von Ungleichheit geprägt. Zweitens sind Mitarbeit und Beschäftigung in Vereinen eher weiblich, Leitungs- und Führungspositionen – also die Macht – eher männlich dominiert.

### Ursachen der Besetzungsproblematik

Unprofessionelle Vorstandsarbeit ist nicht Folge, sondern Ursache der Besetzungsproblematik. Erstaunlich viele Vereinsvorstände wissen um die strukturellen und strategischen Probleme in der

Vorstandsarbeit und laufen sehenden Auges in die Besetzungsfalle. Die Notwendigkeit einer Reform, die zumeist mit einer Neubesetzung einhergeht, wird frühzeitig erkannt, jedoch nicht rechtzeitig angegangen. In der Folge wird die Neubesetzung von Vorständen viel zu häufig dem Zufall überlassen, so dass immer wieder «Vorstände wider Willen» entstehen. Im Laufe der Jahre droht der Verein handlungsunfähig zu werden.

Auf die Frage, warum sich kein geeigneter Kandidat für den Vorstand findet, sind die am häufigsten genannten Gründe im Hinblick auf die Problemursachen solche, die in engem Bezug zu den Lebensumständen der potenziellen Vorstandsmitglieder stehen: Mangel an Zeit (42 %) und eine mangelnde Bereitschaft, sich langfristig und verbindlich an eine solche Aufgabe zu binden (36 %). Gut jeder fünfte Verein beklagt, dass es an Kandidat/-innen fehle, die sich in juristischen Fragen (21 %) beziehungsweise mit Finanzierung und Buchhaltung auskennen (21 %).

Die Einschätzung der Hinderungsgründe divergiert jedoch nach Grösse und Tätigkeitsbereich des Vereins. So wurde der Mangel an juristischen oder

Rang	Aussage	%
1	Es gibt zwar geeignete Personen, aber aus Zeitgründen können sie die Aufgaben nicht wahrnehmen.	42
2	Es fehlt bei den aktiven Mitgliedern die Bereitschaft, sich langfristig und verbindlich an eine solche Aufgabe zu binden.	36
3	Es gibt zwar geeignete Personen, doch diese trauen sich die Arbeit nicht zu.	24
4	Die Vorstandstätigkeit ist insgesamt sehr komplex und stellt hohe Anforderungen.	24
5	Es fehlt an Kandidat/-innen, die sich in juristischen Fragen auskennen.	21
6	Es fehlt an Kandidat/-innen, die sich mit Finanzierung und Buchhaltung auskennen.	21
7	Die Vorstandstätigkeit wird zu wenig gewürdigt.	19
8	Es gibt keine schriftlich/klar festgelegten Stellenbeschreibungen für die einzelnen Vorstandsämter.	13
9	Ungelöste Probleme und Konflikte im Verein machen die ehrenamtliche Arbeit unattraktiv.	10
10	Unser Vorstand geht nicht rechtzeitig auf potenzielle neue Vorstandsmitglieder zu.	8

Tabelle 2: Wie stark ist Ihr Verein mit folgenden Problemstellungen konfrontiert (kumulierte Prozentwerte aus den Wertungen als sehr starkes oder starkes Problem bezogen auf alle Vereine)



ökonomischen Kenntnissen vor allem von kleineren Vereinen genannt, in professionalisierten Vereinen hingegen die Komplexität der Vorstandsarbeit im Allgemeinen. Vereine, die im Wesentlichen auf öffentliche Mittel rekurrieren, klagten insbesondere über das Problem der mangelnden Würdigung des Engagements.

Aus den Interviews wird zudem erkennbar, dass steigende Erwartungen von Anspruchsgruppen wie Mitgliedern, Freiwilligen, Betroffenen bzw. «Leistungsempfängern» und Kooperationspartnern sowie allgemeine Anforderungen an Transparenz und Qualitätssicherung problemverschärfend wirken. Diese externen Einflüsse setzen die Vereinsvorstände zusätzlich unter Druck, da amtierende Vorstandsmitglieder und potenzielle Nachfolger erkennen, dass Aufgaben und Kompetenzerfordernisse wachsen. Das Ehrenamt bzw. dessen Übernahme wird angesichts zunehmender Verantwortung zur persönlichen Last und kann mitunter zur Überforderung der engagierten Führungspersonen führen. Ferner besteht die Gefahr, dass die Vereine im Zuge der Wirtschaftskrise ihre finanziellen Probleme erst recht prioritär bewerten. Die strukturellen Probleme in der Vorstandsarbeit und die Notwendigkeit der Etablierung einer professionelleren Organisationsstruktur treten damit erneut in den Hintergrund.

In den offenen Antworten der schriftlichen Befragung wie auch in den Interviews wurde überdies die persönliche Haftung der Vorstandsmitglieder als weiterer Hemmschuh für eine erfolgreiche Neukonstituierung des Vorstandes genannt. In diesem Kontext ist zu beobachten, dass sich Vorstände trotz eines verbesserten Versicherungsschutzes für ehrenamtlich Tätige schnell der Gefahr ausgesetzt sehen, persönlich in Haftung treten zu müssen, oder dass sie zumindest mit anderen Konsequenzen rechnen. Dies gilt insbesondere dann, wenn Unfälle passieren, bei denen die Haftung zwar über Versicherungen abgedeckt ist, jedoch persönlicher Ruf und Reputation von Vorstandsaktiven Schaden nehmen können. Besonders problematisch ist dabei, wenn lokale oder regionale Medien voreilig über persönliches oder Vereinsversagen berichten, obwohl Ursachen und Verantwortlichkeiten noch gar nicht geklärt sind. Dies kann, so berichten die Praktiker,

schnell dazu führen, dass potenziell interessierte Vereinsvorstände dann doch wieder Abstand davon nehmen, ein Ehrenamt und damit verbundene Verantwortung und Risiken zu übernehmen.

### **Umgang mit der Besetzungsproblematik**

Wie gehen die Vereine nun mit der Besetzungsproblematik um? Zunächst: Klare Muster und strategische Lösungen lassen sich nicht erkennen. Insgesamt wird die Besetzungsproblematik eher verdrängt. Vielen Vereinen ist zwar durchaus bewusst, dass Vorstandsarbeit erlernt werden sollte und ein langsames Heranführen durch Übernahme von kleineren Verantwortungsbereichen wünschenswert wäre. Doch die befragten Vereine machen sich weitgehend keine ernsthaften Gedanken über Nachwuchsförderung im Bereich des Vorstandes. Auch wissen sie nicht, wo sie ansetzen können: «Also ich muss ganz klar sagen, dass wir da wenig machen, und wir da eher ein bisschen auf das Gute hoffen und denken, dass der Vorstand das noch eine Weile weiter macht. [...] Wir versuchen mit den drei Vorständen zu leben, die wir haben. Nachwuchsförderung läuft [...] noch wenig bei uns.» Diese Antwort eines der interviewten Vorstandsmitglieder veranschaulicht beispielhaft den typischen «Auf die lange Bank schieben»-Mechanismus im Umgang mit der Vorstandsneubesetzung.

Nur eine Minderheit der Vereine geht das Problem mit konkreten Massnahmen an. Diejenigen Vereine, die etwas für ihre Vorstandsentwicklung unternehmen, greifen zum Beispiel auf eine externe Organisationsberatung oder Mediatoren zurück. Sie ergreifen jedoch in der Regel erst dann die Initiative, wenn konkrete Konflikte anstehen. Insgesamt verdichtet sich so der Eindruck, dass Vorstandsbildung in Vereinen häufig nach dem Zufallsprinzip erfolgt und strategische Ziele und Prioritätensetzungen bei der Personalentwicklung fehlen.

Die Probleme bei der Vorstandsbesetzung sind jedoch insofern erstaunlich, als in den befragten Vereinen weitgehend stabile Mitglieder- und Freiwilligenzahlen sowie Vorstände mit geringer Fluktuation vorzufinden sind. Die Vorstände sind im Durchschnitt mehr als sieben Jahre im Amt und könnten in dieser Zeit ausreichend Bewusstsein für

das Thema entwickeln. Insofern sind die stabilen Vorstände mit Blick auf die Implementierung eines Massnahmenprogramms also einerseits durchaus als Potenzial zu werten. Andererseits liegt aber womöglich genau hier auch ein Problem: Wenn Aufgaben, Tätigkeitsbereiche und Verantwortlichkeiten zum Beispiel durch Stellenbeschreibungen besser systematisiert und somit Vorstandszeiten überschaubarer gestaltet würden, wüssten potenzielle Nachfolger besser, worauf sie sich einlassen und was sie durch die Vorstandstätigkeit gewinnen – wie etwa Leitungserfahrung oder Praxis in der Mittelbeschaffung.

### Fazit

Dass gute Vorstände nicht einfach so entstehen, liegt nahe. Wenn jedoch jeder zweite Verein über Schwierigkeiten bei der Besetzung freierwerdender Vorstandsämter klagt, und es vielen Organisationen nicht gelingt, wichtige Aufgabenfelder durch ausreichend qualifizierte Ehrenamtliche zu besetzen, ist dies ein alarmierender Befund.

Zugleich ist es ein wichtiges Signal für Handlungsbedarf einer Engagementpolitik, die das bürgerschaftliche Engagement anerkennen, stärken und weiterentwickeln will und auch das der Führungskräfte nicht als Selbstverständlichkeit betrachtet. Insofern führt die «Besetzungsproblematik» bei Vereinsvorständen nicht nur zu Handlungsbedarf bei den Organisationen selbst, sondern – wenn die Leistungen und Potenziale des freiwilligen Engagements auch politisch stärker in den Blickpunkt gerückt werden – auch zu politischem Handlungsbedarf. Gefordert sind sowohl die Politik als auch etwa Akteure der sogenannten engagementfördernden Infrastruktur: Für Freiwilligenagenturen etwa wäre das Thema Vorstandsbildung und Vorstandsentwicklung ein genuines Tätigkeits- und Beratungsfeld, mit dem sie gut sichtbar machen könnten, dass ihre Leistungen eben doch mehr als nur Vermitteln und Beraten von Freiwilligen umfasst.

In erster Linie sind jedoch die Vereine selbst gefragt. Daher gilt für die Praxis in den Vereinen: Die Suche nach neuen Vorstandsmitgliedern muss sich jeder Verein und jeder Vorstand dauerhaft zur Aufgabe machen. Vorstandsbildung und Vorstandsentwicklung sollte von den Vereinen als Teil einer dringend notwendigen Qualitätsoffensive für bürgerschaftliches Engagement an die Hand genommen werden. Dazu zählen das Festlegen der fachlichen Anforderungen an Vorstandsmitglieder ebenso wie die Strategiefindung zur Gewinnung neuer Mitstreiter und die rechtzeitige Einführung in die Vorstandsarbeit. Auch das Einbinden externer Berater, ein Erfahrungsaustausch vor Ort sowie eine Initiative zur stärkeren Einbindung von Frauen in Vereinsvorständen ist hierbei in Betracht zu ziehen. Wird die dauerhafte Suche nach Vorstandsmitgliedern vernachlässigt, so kann dies zu einem Risikofaktor für die Organisation werden.

Hinzu kommt schliesslich noch, dass von der Besetzungs- und Qualifikationsproblematik offenbar nicht nur «alte» Traditionsvereine betroffen sind, sondern dass auch jüngere Organisationen, wie etwa Bürgerstiftungen, sehr bald vor ganz ähnlichen Schwierigkeiten stehen dürften. So kommt Hanswille (2010) im Rahmen einer qualitativen Untersuchung der Personalentwicklung von Bürgerstiftungen zu dem Ergebnis: «Das (...) Vorgehen der Bürgerstiftungen bei der Nachfolgersuche und -gewinnung ist bislang wenig professionell. Die Personalauswahl erfolgt scheinbar willkürlich. Es wird kein strukturiertes Auswahlverfahren durchgeführt, stattdessen werden solche Personen für eine Nachfolge in Betracht gezogen, die einem der Gremienmitglieder bereits bekannt sind.» Auf diese Weise fänden sich bisher zwar noch neue Vorstandsmitglieder, die Frage der jeweils adäquaten Qualifikation müsse sich jedoch auch hier bald stellen. Gemeinsame Lernprozesse von Vereinen und Bürgerstiftungen sind also nicht ausgeschlossen.



## Fussnoten

- <sup>1</sup> Der Beitrag basiert auf Ergebnissen einer Studie zur Problematik der Besetzung ehrenamtlicher Vereinsvorstände in Deutschland, die das Zentrum für Nonprofit-Management im Auftrag der Robert Bosch Stiftung durchgeführt und Anfang 2010 abgeschlossen hat.
- <sup>2</sup> Vgl. Zimmer, 2007, S. 25 ff.
- <sup>3</sup> Vgl. Langnickel/Gabler, 1997, S. 13.
- <sup>4</sup> Vgl. Nährlich, 2003, S. 71 ff.
- <sup>5</sup> Vgl. Clausen, 2002.
- <sup>6</sup> Vgl. Langnickel/Gabler, 1997, S. 47.
- <sup>7</sup> Vgl. Breuer, 2009, S. 39 ff. Über das Besetzungsproblem bei Sportvereinen wurde bereits Anfang der 1990er Jahre berichtet (vgl. Heinemann, 1994, S. 211 ff.). In der Praxis ist zur Problemlösung bisher also offenbar noch nicht viel erreicht worden.
- <sup>8</sup> Vgl. Zimmer/Hallmann, 2005.
- <sup>9</sup> Vgl. Zimmer, 2007, S. 124.
- <sup>10</sup> Vgl. Wolf/Daglar, 2007.
- <sup>11</sup> Vgl. Nährlich, 2006, S. 72.
- <sup>12</sup> Vgl. Beher et al., 2006.
- <sup>13</sup> Zu dieser Kategorie zählen etwa Umweltschutz- oder Tierschutzorganisationen.
- <sup>14</sup> Vgl. Zimmer, 2007, S. 129.

## Literatur

Beher, K./Krimmer, H./Rauschenbach, T./Zimmer, A., *Die vergessene Elite: Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen*, Weinheim, 2008.

Breuer, C., *Sportentwicklungsbericht 2007/2008: Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland*, Köln, 2009.

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

Dathe, D./Priller, E./Thürling, M., *Mitgliedschaften und Engagement in Deutschland*, in: Wissenschaftszentrum

Berlin (Hrsg.), *WZBrief Zivil-Engagement* (2/2010), 2010, S. 2-8.

Hanswille, A., *Personalwechsel in Bürgerstiftungen – Wie Wechsel von ehrenamtlichen Mitgliedern in Steuerungsgremien von Bürgerstiftungen gestaltet werden können* (Unveröffentlichte Masterarbeit), Münster, 2010.

Heinemann, K., *Der Sportverein. Ergebnisse einer repräsentativen Untersuchung*, Schorndorf, 1994.

Langnickel, H./Gabler, H., *Qualität fängt im Vorstand an. Materialien zur Qualitätssicherung*, Bonn, 1997.

Nährlich, S., *Vereine und Bürgerstiftungen managen. Praxistipps für Engagierte*, Wiesbaden, 2003.

Nährlich, S., *Vorstands-Management. Frühstücksdirektoren oder Mädchen für alles?* in: Ruckh, M./Noll, C./Bornholdt, M. (Hrsg.), *Sozialmarketing als Stakeholder-Management. Grundlagen und Perspektiven für ein beziehungsorientiertes Management von Nonprofit-Organisationen*, Bern, 2006, S. 71-85.

Schubert, M./Horch, H.-D./Hovemann, G., *Ehrenamtliches Engagement in Sportvereinen*, in: Breuer, C. (Hrsg.), *Sportentwicklungsbericht 2005/2006*, Köln, 2007, S. 196-225.

Wolf, A. C./Daglar, N., *Kleingärten: Bunter als gedacht. Kleingärten als Orte für Bürgerengagement und Integration*, in: *Stadt und Grün* (Heft 9/2007), 2007, S. 39-42.

Wolf, A. C./Zimmer, A., *Work-Life-Balance in Nonprofit-Organisationen*, in: *KVI im Dialog* (Heft 3/2009), 2009, S. 54-55.

Zimmer, A., *Vereine – Zivilgesellschaft konkret*, Wiesbaden, 2007.

Zimmer, A./Hallmann, T., *Mit vereinten Kräften. Ergebnisse der Befragung «Vereine in Münster»*, Münster, 2005.

Zimmer, A./Vilain, M., *Bürgerschaftliches Engagement heute*, Ibbenbüren, 2005.



## Die Autoren



### **André Christian Wolf/wolf@npm-online.de**

Dr. André Christian Wolf studierte Raumplanung in Dortmund und London und promovierte an der RWTH Aachen über Bürgerstiftungen als Akteure der Stadtentwicklung. Seit Januar 2006 ist er Projektleiter am Zentrum für Nonprofit-Management sowie wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Politikwissenschaft der WWU Münster. Schwerpunkte seiner Forschungs- und Beratungstätigkeit sind: Nonprofit-Organisationen, Bürgerschaftliches Engagement sowie aktuelle Fragen der Entwicklung von Stadt und Region.



### **Annette Zimmer/zimmer@npm-online.de**

Prof. Dr. Annette Zimmer ist seit 1996 Professorin für Sozialpolitik und Vergleichende Politikwissenschaft am Institut für Politikwissenschaft der WWU Münster. Sie hat zahlreiche Forschungsprojekte zu ihren Arbeitsschwerpunkten gemeinnützige Organisationen (NPO), New Public Management, Policy Analyse (insbesondere Sozial- und Kulturpolitik) sowie der Verbände- und Interessengruppenforschung durchgeführt und ist Autorin einschlägiger Veröffentlichungen. Darüber hinaus ist sie Gesellschafterin des Zentrums für Nonprofit-Management in Münster.