



Herausragende Masterarbeiten

Autor*in

Maren Alberth

Studiengang

Management von Kultur- und Non-Profit-Organisationen, M.A.

Masterarbeitstitel

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel -
Herausforderungen und Lösungsansätze.

R
P TU

Distance and Independent
Studies Center
DISC

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	3
2	Das Vereinsmodell.....	4
2.1	Geschichtlicher Rückblick der Mitgliederentwicklung.....	7
3	Vereinslandschaft steht vor neuen Herausforderungen.....	9
3.1	Zivilgesellschaft und Demographie im Wandel.....	9
3.1.1	Mittelpunkt der Veränderung: Generation Y und Z.....	11
3.1.2	Migranten als neue Zielgruppe.....	13
3.2	Mobilisation freiwillig Engagierter.....	14
3.2.1	Engagementbeteiligung.....	16
3.2.2	Verantwortungsvolle Ehrenämter in der Krise.....	19
3.3	Vereine im Spannungsfeld als Mittler zwischen Staat, Markt und Bürger.....	20
3.3.1	Spannungsfeld Politik.....	21
3.3.2	Konkurrent Markt.....	24
3.4	Arten der Finanzierung.....	25
3.4.1	Staatsnahe Finanzierung.....	26
3.4.2	Staatsferne Finanzierung.....	28
3.5	Veränderung des Kommunikationsverhalten.....	33
4	Auslaufmodell Verein?.....	35
4.1	Bereichsspezifische Problematiken der Vereinslandschaft.....	36
4.1.1	Kulturvereine.....	36
4.1.2	Besonderheit Sportvereine.....	39
4.1.3	Spezifika der Vereinslandschaft in der Stadt und auf dem Land.....	40
4.2	Moderne Organisation vs. Traditionsvereine.....	42
4.2.1	Traditionell geprägte Vereinslandschaft.....	42
4.2.2	Moderne Organisationsstrukturen.....	44
4.2.3	Wer sind die Gewinner?.....	46
5	Professionalisierung des Vereinswesen als Lösungsansatz.....	48
5.1	Fallbeispiel Fanfarenzug Hansa Gießen e.V.....	49
5.1.1	Problemanalyse.....	50
5.1.2	Wandel zu einem professionell geführten Verein.....	51
5.2	Voraussetzungen für einen gelungenen „Change“.....	55
6	Fazit.....	56
	Abbildungsverzeichnis.....	59
	Literaturverzeichnis.....	59

1 Einleitung

Gemeinnützige Organisationen sind aus unserem Alltag nicht mehr wegzudenken, da diese soziale sowie kulturelle Aufgaben übernehmen und eine nicht unwesentliche Rolle bei der demokratischen Entwicklung der Gesellschaft spielen.

In Deutschland gibt es mehr als 615.000 Non-Profit-Organisationen (NPO), darunter bildet die Rechtsform der eingetragenen Vereine mit 580 000 (94%) den größten Teil des Dritten Sektors, dicht gefolgt von gemeinnützigen GmbHs mit rund 10.000 Organisationen. Somit ist jeder zweite Einwohner Deutschlands Mitglied in mindestens einem der mehr als 580.000 Vereine.

Auch wenn dies zunächst eine positive Tendenz von einer vitalen Zivilgesellschaft aufweist, befinden sich Vereine in einem strukturellen Wandel, denn die Konkurrenz wächst in Bezug auf die Ressourcensicherung, sowohl im Bereich der Finanzierung aufgrund von stagnierenden öffentlichen Mitteln und einem fehlenden Finanzierungsmix als auch in Hinblick auf die Gewinnung freiwillig Engagierter. Zudem sind die Überalterung und das nachlassende Gemeinschaftsgefühl der Gesellschaft ein weiteres Problem im dritten Sektor. Soziale Milieus haben sich im Laufe der Zeit verändert, im Gegensatz zu früher sind sie nicht mehr eindeutig definierbar, damit wird es beschwerlicher explizite Zielgruppen anzusprechen. Dies ist einer der Gründe, warum klassischen Mitgliederorganisationen, die Stammkunden verloren gehen.

Eine sich derart verändernde Zivilgesellschaft hat zunehmende Anforderungen an das Leistungsspektrum der Vereinslandschaft. Vor allem für kleine, ehrenamtlich getragene Vereine wird es schwierig, sich mit derartigen Problemlagen auseinanderzusetzen. Aus diesem Grund legt die vorliegende Masterthesis den Fokus auf diese kleinen Vereinsparten, um zu untersuchen, ob ein Vereinssterben in Westdeutschland ein Mythos ist oder zur Realität wird.

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

Um zu einem Ergebnis zu gelangen, wird in den nächsten Kapiteln zunächst das Vereinsmodell in Deutschland näher betrachtet. Danach werden die hauptsächlichen Herausforderungen untersucht, mit denen die heutige Vereinslandschaft zu kämpfen hat, um dann der Frage nachzugehen, ob die Rechtsform des Vereins ein Auslaufmodell ist. Zum Schluss wird anhand eines praktischen Beispiels ein Changemanagementprozess durchlaufen. Dieser soll beweisen, dass die Professionalisierung des Vereinswesens, zumindest in Teilbereichen, wie beispielsweise bei der Kommunikation, ein Lösungsansatz sein kann, damit auch kleine, ehrenamtlich getragene Vereine weiterhin bestehen können.

2 Das Vereinsmodell

„Der Verein wurde im bürgerlichen Gesetzbuch des 19. Jahrhunderts als spezifische Rechtsform für Organisationen geschaffen, die im weitesten Sinne als gesellschaftlich zu bezeichnende Ziele und Zwecke verfolgen. Als Organisationsform handelt es sich beim Verein um eine Personengesellschaft mit Klubcharakter. Damit ein Verein als Rechtsperson anerkannt wird, bedarf es der staatlichen Genehmigung. Hierbei wird die Satzung des Vereins nicht nur nach formalrechtlichen Kriterien geprüft, sondern von den staatlichen Instanzen wird auch eine Überprüfung der Ziele und Zwecke vorgenommen.“¹

In Deutschland war das 19. Jahrhundert maßgeblich für den Dritten-Sektor, so auch für das Vereinswesen. Infolge von Industrialisierung und Verstädterung erfreute sich vor allem die Vereinslandschaft eines stetigen Wachstum, insbesondere bei Turn-, Gesangs-, Konsum- und Arbeiterbildungsvereinen waren Neugründungen und eine wachsende Mitgliederentwicklung zu beobachten. Charakteristisch für die zweite Hälfte

¹ Vgl. Anette Zimmer/ Eckhard Priller, (2007): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Wiesbaden, S. 47.

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

des 19. Jahrhunderts waren Vereine, die als Reaktion auf die Soziale Frage gegründet wurden, und auch heute noch sind Vereine eine bevorzugte Rechts- bzw. Organisationsform, wenn es darum geht, neue Ideen in die Tat umzusetzen, wie beispielsweise die in den 70er Jahren entstandenen Umweltinitiativen oder auch Frauenhäuser.² Vereine sind somit Ausdruck und Ergebnis gesellschaftlicher Differenzierung, die sich vom 19. Jahrhundert bis ins 20. Jahrhundert noch in spezifische soziale Milieus bzw. Lager unterteilen ließen. Prägend für die deutsche Vereinslandschaft ist die ausgesprochene Staatsnähe durch seine Wohlfahrtsverbänden und lange Zeit auch die sozialdemokratischen Lager mit seinen Arbeitervereinen, lokalen Gewerkschafts- und SPD-Ortsvereinen oder das katholische Lager mit seinen karitativen und kirchlich konfessionellen Vereinen.³

Vereine bündeln bis heute gegenüber der Öffentlichkeit und dem politischen Raum Interessen der Mitglieder und artikulieren diese. Vereine setzten sich somit gezielt für wichtige gesellschaftliche Themen wie Armutsbekämpfung, Verhinderung und Verminderung von politischer und sozialer Ausgrenzung sowie gesundheitliche und soziale Betreuungen ein und sind nebenbei auch Orte der sinnvollen Freizeitgestaltung. Des Weiteren tragen viele Vereine ihren Beitrag zum Bildungssystem bei, denn „einige von ihnen stellen Bildungsangebote bereit und ergänzen damit das schulische und außerschulische Bildungsangebot und befördern das lebenslange Lernen, vor allem im außerschulischen Kontext.“⁴

Zusammengefasst sind Vereine Schulen der Demokratie und der Integration, die für gesellschaftliche Verständigung sorgen, soziale Eingliederung ermöglichen, Bedürfnisse

2 Vgl. Anette Zimmer/ Eckhard Priller, (2007): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Wiesbaden, S. 45 – 47.

3 Vgl. Hoppe, Bernhard M. (2013): Einführung in das Kulturmanagement. Themen, Kooperationen, gesellschaftliche Bezüge, TU Kaiserslautern, S. 64-70.

4 Vgl. Krimmer, Holger et al (Hrsg.) (2018): Datenreport Zivilgesellschaft. Bürgergesellschaft und Demokratie, Berlin., S. 31.

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

vertreten und darüber hinaus Leistungen sowie Güter produzieren, die der Staat nicht leisten kann.⁵

So könnte man sagen, dass Vereine die Produkte von Staats- und Marktversagen sind.⁶ Also gäbe es ohne Vereine viele Sport-, Kultur- und Freizeitangebote gar nicht. Es gibt kaum ein Anliegen oder Interesse, das nicht von mindestens einem Verein vertreten wird. Zudem ergänzt die Vereinslandschaft immer häufiger durch beispielsweise Bürgerbusse oder Dorfläden, die öffentlichen Versorgungsangebote. Insbesondere bei akuten Bedarfssituationen, etwa bei der „Flüchtlingswelle“ oder bei Flutkatastrophen, sind es oftmals die Vereine, die schnell und unbürokratisch helfen.⁷ Heute verfügt Deutschland über eine vielfältige, heterogene Vereinslandschaft, in der kein Verein dem anderen gleicht, aus diesem Grund gibt es „den Verein“ nicht. Diese unterscheiden sich sowohl in der Zusammenarbeit als auch nach Organisationsart und Selbstverständnis sowie nach einzelnen Akteuren.⁸ Hierbei bildet das ehrenamtliche Engagement das Fundament eines jeden Vereines und zugleich sorgt der Verein für die Infrastruktur einer funktionierende Zivilgesellschaft. Dies alles geschieht unter dem Einsatz hoher organisatorischer sowie finanzieller und personeller Ressourcen.⁹

5 Vgl. Zimmer, Annette/Thorsten Hallmann (Hrsg.) (2016): Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen, Wiesbaden, S. 1.

6 Vgl. Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen, S. 22

7 Vgl. Krimmer, Holger et al (Hrsg.) (2018): Datenreport Zivilgesellschaft. Bürgergesellschaft und Demokratie, Berlin., S.7.

8 Vgl. Robert Bosch Stiftung, Kurzbericht zur Fachtagung „Engagement braucht Leadership – Erfahrungen und Abteilungen aus 7 Jahren in der Förderung von ehrenamtlichen Vereinsvorständen“, (zugegriffen am 22.11.2016).

9 Vgl. Anette Zimmer/ Eckhard Priller, (2007): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Wiesbaden, S.12.

2.1 Geschichtlicher Rückblick der Mitgliederentwicklung

Vereine sind Institutionen für und von Mitgliedern, welche sich selbst organisieren, es sind somit Organisationen, die auf Gegenseitigkeit basieren. Zudem war diese Form einer freiwilligen Vereinigung eine soziale Innovation, denn hier spielten zum ersten Mal Berufsstand und Herkunft keine Rolle: „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.“¹⁰

Im frühen 19. Jahrhundert trugen Vereine zur Verdichtung sozialer Milieus bei, denn der Verein war und ist immer noch ein Ort, wo sich die Mitglieder gegenseitige Bestätigung eines Zugehörigkeitsgefühl aufgrund eines gemeinsamen Ideenhorizonts und gemeinsamer Normen und Werte geben. In Zeiten von homogenen Vereinsstrukturen waren Berufs- und Vereinsleben der Mitglieder eng miteinander verzahnt, dies wurde noch zusätzlich durch die Industriemoderne verstärkt.¹¹

Des Weiteren hatte die Mitgliedschaft in einem Verein zu dieser Zeit, im Gegensatz zu heute, einen hohen Stellenwert, schließlich war ein Amt im Vorstand mit Ehre verbunden und kein einfacher Erwerb, denn es konnte sich nicht jeder für einen Vorstandsposten aufstellen lassen. So rekrutierten sich die Ehrenämter aus der Gruppe der Besserverdiener. Wer also Vorstand war, war auch eine Persönlichkeit in der Gemeinschaft vor Ort. Zudem war das Ehrenamt auch eine staatliche Verpflichtung:

10 Vgl. Prof.Dr. Annette Zimmer „Auslaufmodell Verein? Vom Veralten eines gesellschaftlichen Strukturmoments“, Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit (TUP), 64 JG. Heft 6, S. 447-455 (Zitat S. 448).

11 Vgl. Prof.Dr. Annette Zimmer „Auslaufmodell Verein? Vom Veralten eines gesellschaftlichen Strukturmoments“, Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit (TUP), 64 JG. Heft 6, S. 447-455 (S. 449).

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

„Damals wurde im Zuge der preußischen Verwaltungsreform das freiwillige Engagement der männlichen Bürger insofern direkt für staatliche Aufgaben und Zwecke nutzbar gemacht, als die Bürger zur Übernahme „öffentlicher Stadtämter“ verpflichtet wurden, ohne ein Entgelt dafür beanspruchen zu können.“¹²

Belohnt wurde die ehrenamtliche Vorstandsarbeit mit Ehre, Ansehen, Reputation und Respekt. Zudem waren Vereine auf dem Dorf sowie in kleineren Gemeinden oft wichtiger als die politischen Parteien, zwar wurde die Politik beispielsweise in Sport- oder Gesangsvereinen nicht gemacht, aber es wurde darüber diskutiert und oftmals auch vorentschieden. Vereine waren somit sowohl Foren des Austausches für lokale Eliten als auch wichtige Orte, um sich ein Netzwerk aufzubauen. Selbstverständlich gibt es auch heute noch die lokalen Foren und Orte, wo Vorentscheidungen getroffen werden und wo sich die wichtige Lokalprominenz austauscht, aber es sind nicht mehr in erster Linie die Vereinsvorstände, die hierbei zusammenkommen.

Heute stützen sich die Klagen über rückläufiges ehrenamtliches Engagement auf genau diese traditionell-staatsnahen Honoratiorentätigkeit, die in einer modernen Welt an Attraktivität verliert.

So gehen heute den traditionell geprägten und milieugebundenen Vereinen die Stammkunden aus, die aufgrund von Tradition und Sozialisation Mitglied sind. Somit ist die Mitgliedschaft bereits seit den 90ern als solches zur einer raren und hart umkämpften Ressource für Vereine geworden. Dies heißt allerdings nicht, dass ein Rückzug ins Private folgt, sondern eher eine Umlagerung statt findet, denn inzwischen kann sich die moderne Freizeitgesellschaft auch ohne Vereinsmitgliedschaft engagieren.¹³

12 Vgl. Anette Zimmer/ Eckhard Priller, (2007): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Wiesbaden, S. 52.

13 Vgl. Priemer Jana/ Krimmer Holger/ Labigne Anael (Hrsg.) (2017): ZiviZ-Survey 2017. Vielfalt verstehen – Zusammenhalt stärken, Essen, S.4.

3 Vereinslandschaft steht vor neuen Herausforderungen

Die Gesellschaft befindet sich im Wandel und so wird auch in der Vereinslandschaft in Deutschland eine Veränderung sichtbar. Die Goldenen Zeiten von Mitgliederwachstum und regelmäßigem, ehrenamtlichen Engagement gehören der Vergangenheit an, heute haben Vereine mit zahlreichen Problemen bzw. Herausforderungen zu kämpfen und kommen somit an ihre Grenzen.

In erster Linie beklagen sich Vereine darüber, dass sie Schwierigkeiten haben genügend Freiwillige zu finden und zum anderen wird es immer schwieriger die zunehmende finanzielle Belastung mit der einhergehenden steigenden Bürokratie zu tragen. Diese Faktoren wirken sich wiederum negativ auf die Atmosphäre des Vereinslebens aus. Aber nicht nur der demographische Wandel, die Schwierigkeiten bei der Mobilisation von freiwillig Engagierten und die finanziellen sowie staatlichen Hürden stellen in der heutigen Vereinslandschaft in Deutschland ein Problem dar, sondern auch die veränderte Kommunikation durch den Generationenwechsel und einer fortschreitenden Digitalisierung. Im Folgenden werden diese Aspekte herausgegriffen und weiter ausgeführt.

3.1 Zivilgesellschaft und Demographie im Wandel

Die Bevölkerungsentwicklung steht im engen Zusammenhang mit der Entwicklung der Vereinslandschaft, denn dadurch dass Menschen immer älter werden und zeitgleich die Geburtenrate sinkt, bedeutet dies für Vereine stagnierende Mitgliederzahlen. Vor allem im ländlichen Raum sind die Auswirkungen des demographischen Wandels deutlich zu spüren. Nachweislich sind hier sowohl Vereine als auch die Bevölkerung rückläufig, außerdem leben insbesondere im ländlichen Raum ältere Menschen, so sind die Folgen des demographischen Wandels auf dem Land sehr stark zu spüren. Anders sieht es in den Städten und Ballungsgebieten aus, dort steigt die Bevölkerungszahl stetig.

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

Ein Grund dafür sind die besseren Arbeitsbedingungen für junge Menschen.¹⁴

So gut wie jeder Verein hat Schwierigkeiten genügend Freiwillige zu finden, hierbei ist das Problem nicht nur der demographische Wandel, sondern auch die Haltung der heutigen Zivilgesellschaft gegenüber der freiwilligen Arbeit.

Dabei hat die Bereitschaft sich zu engagieren nicht abgenommen, aber die Art und Weise der freiwilligen Tätigkeiten hat sich gewandelt: Die Freiwilligen von heute wollen unregelmäßig und unverbindlich am Vereinsleben teilnehmen. Vor allem bei der jüngeren Generation geht der Trend zu einem projektorientierten Engagement und weg von langfristigen und starren Ehrenamtsstrukturen.

Ein Grund dafür ist, dass sich die persönlichen Zeitbudgets verändert haben und immer weniger einem „Normalmodell“ folgen, das strikt zwischen Arbeit und freier Zeit unterscheidet. Stattdessen sind heute Flexibilität, Mobilität und Spontaneität Trumpf.¹⁵ Aufgrund dieser veränderten Arbeitsbedingungen und der Auflösung klassischer Familienstrukturen, wird die Ressource „frei-verfügbare-Zeit“ immer knapper. Heute gibt es viele unterschiedliche Familienmodelle. Inzwischen gehen beide Elternteile arbeiten, somit fehlt oftmals die Zeit, die Kinder in das Vereinsleben zu integrieren und die dortige Verantwortung mitzutragen. Durch diese Veränderung im Familienleben sind Schulen teilweise zur Ganztagsbetreuung übergegangen, auch dies stellt ein Problem für die Vereine dar, da die Kinder mit den dortigen Freizeitaktivitäten durch das vielfältige Schulprogramm ausgelastet sind, und die Zeit die danach noch übrig bleibt, wird mit Freunden oder dem Lernen verbracht. So zeigt sich, dass auch Kinder und junge Erwachsene kaum noch über freie Zeit verfügen, aufgrund des veränderten Schulmodells sowie der zunehmenden Verdichtung der Schul- und

14 Vgl. Priemer Jana/ Krimmer Holger/ Labigne Anael (Hrsg.) (2017): ZiviZ-Survey 2017. Vielfalt verstehen – Zusammenhalt stärken, Essen, S. 23-25.

15 Vgl. Zimmer, Annette/Thorsten Hallmann (Hrsg.) (2016): Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen, Wiesbaden, Vgl. Zimmer, Annette/Thorsten Hallmann (Hrsg.) (2016): Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen, Wiesbaden, S. 2.

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

Hochschulausbildung. So hat sich nicht nur die Arbeitswelt, das Familienleben und dadurch die Engagemenformen in den letzten Jahren massiv verändert, sondern auch das allgemeine gesellschaftliche Leben in einer Erlebnisgesellschaft. Damit kristallisiert sich immer mehr eine Festivalisierung im Hinblick auf die Freizeitaktivitäten heraus, beispielsweise werden Charity-Veranstaltungen, bei denen man sich trifft und austauscht, immer beliebter .

Durch diese Begebenheiten sind regelmäßige Engagements in Form von langfristigen Vereinstätigkeiten oder die Übernahme von Vorstandsarbeit fast gar nicht mehr mit Familie, Beruf, Schule oder Studium vereinbar.

Insbesondere traditionelle Mitgliedervereine tun sich schwer damit, auf die neuen Umstände zu reagieren und ihr Vereinsleben auf die derzeitigen Verhältnisse anzupassen.

3.1.1 Mittelpunkt der Veränderung: Generation Y und Z

Jeder Generationenwechsel, alle 15 Jahre, bringt einen gesellschaftlichen Wandel mit sich. Um als Verein auf gewisse Umstände reagieren zu können, ist es wichtig sich mit den neuen Generationen zu befassen. Die Generation Y ist bereits da und die Generation Z befindet sich gerade auf dem Vormarsch, diese beiden Zielgruppen sind für kleine, ehrenamtliche Vereine besonders schwer zu erreichen, da sie anders ticken als die Generationen zuvor. Jene Generation Y, Jahrgang 1985 bis 2000,¹⁶ sind gebildet, qualifiziert, selbstbewusst, extrem anspruchsvoll und legen sehr viel Wert auf ihre work-life-balance. Für die im Moment im Vereinsleben vorherrschenden 68er- und Babyboomer-Generation ist diese Einstellung vom Leben unvorstellbar, da deren Haltung gegenüber dem freiwilligen Engagement eine andere ist. Die älteren Generationen kämpften gemeinsam für eine Sache und nahmen sich als Individuum

¹⁶ Vgl. Hurrelmann Klaus/ Albrecht Erik (2014): Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Welt verändert, Weinheim, S. 17.

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

zurück, wohingegen die Generation Y als egoistisch und sprunghaft gilt, da sie auf ihre eigenen Vorteile schauen, nur jenes tun, was ihnen selbst gut tut, anstatt ans Allgemeinwohl zu denken und sich langfristig nicht binden wollen, was zur Folge hat, dass die Ypsiloner sich nicht mehr mit nur einem Verein identifizieren, sondern mit mehreren Interessengruppen. Derzeitig wird den Ypsilonern vorgeworfen sich zu wenig in der Gesellschaft zu engagieren, dies ist aber ein Trugschluss, denn die neue Generation engagiert sich nur anders aber nicht weniger. Sowohl das Leben der Ypsiloner als das der Generation Z spielt sich weitestgehend im Netz ab, hier informieren sie sich, lernen andere Menschen kennen und engagieren sich in Form von Onlinepetitionen, deshalb ist es wichtig, dass Vereine neue Engagementmodelle anbieten.¹⁷ . Vor allem die Generation Z, Jahrgang 2000 bis 2015, sind mit digitalen Errungenschaften wie Smartphones und Tablets aufgewachsen und somit auch an ganz andere Kommunikationsformen gewöhnt als die Generationen zuvor. Darüber hinaus haben die Generation Y und Z eine engere Bindung zur ihrer Familie als die Generationen zuvor: der Abablungsprozess vom Elternhaus wird möglichst lange herausgezogen, insbesondere bei den Zlern. Diese rücken die Eltern noch mehr in den Fokus als die Ypsiloner und nehmen diese auch in allen Belangen als Vorbild. Anders als die Ypsiloner wollen die Zler wieder eine Trennung zwischen Beruf und Freizeit, darüber hinaus setzen sie Familie vor die berufliche Karriere. Diese Neuheiten müssen Vereine bei ihrer Zielgruppenansprache bedenken und beispielsweise Eltern als Multiplikatoren in den Fokus ihrer Kommunikation nehmen. Anstatt auf Ablehnung zu gehen und in Selbstmitleid zu versinken, sollten die Vereine den neuen Generationen mit Verständnis und ansprechenden Vereinsaktivitäten begegnen.

17 Vgl. Hurrelmann Klaus/ Albrecht Erik (2014): Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Welt verändert, Weinheim. S. 12-31

3.1.2 Migranten als neue Zielgruppe

„Die Entwicklung der Zuwanderung nach Deutschland der letzten Jahre hat verdeutlicht, dass Bedarfe an freiwilligen Engagement steigen. Sie hat aber auch Potenziale aufgezeigt, die sich daraus entwickeln können.

Denn Personen mit Migrationshintergrund sind nicht nur EmpfängerInnen des freiwilligen Engagements, sondern auch freiwillig Engagierte.“¹⁸

Bislang sind Menschen mit Migrationshintergrund wenig in die Vereine der Mehrheitsgesellschaft eingebunden. Vereine brauchen eine Willkommenskultur, denn Migranten werden mehr als zu vor die zukünftigen Mitglieder sein.

Derzeit sind 72% der Vereine noch homogene Gruppierungen, in denen Mitglieder und freiwillig Engagierte die gleiche Sprache, Religion sowie Nationalität teilen, demnach sind Migranten in Vereinen nicht besonders gerne tätig, da sie sich nicht zu dieser Mehrheitseinheit dazugehörig fühlen.¹⁹

Vor allem Traditionsvereine im ländlichen Raum tun sich mit dem Anwerben von Migranten schwer, aktuell ist es eher die Ausnahme, nur 6,4% der Vereine bemühen sich um Migranten als Mitglieder und freiwillig Engagierte.²⁰

Eine dieser Ausnahmen sind jüngere Organisationen in Großstädten und Sportvereine, denn ihnen gelingt die Integration von Geflüchteten und Migranten mithilfe von Maßnahmen, wie zum Beispiel kultureller Trainings oder der Bereitstellung von Integrationsbeauftragten. „Multikulti“ ist also kein Automatismus, es liegt an den Vereinen ein entsprechendes Klima zu schaffen, um Migranten als Mitglieder oder Freiwillige zu mobilisieren.

18 Vgl. Krimmer, Holger et al (Hrsg.) (2018): Datenreport Zivilgesellschaft. Bürgergesellschaft und Demokratie, Berlin, S. 74-75.

19 Vgl. Krimmer, Holger et al (Hrsg.) (2018): Datenreport Zivilgesellschaft. Bürgergesellschaft und Demokratie, Berlin, S. 28-29.

20 Vgl. Krimmer, Holger et al (Hrsg.) (2018): Datenreport Zivilgesellschaft. Bürgergesellschaft und Demokratie, Berlin, S. 30.

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

Zudem darf nicht vergessen werden, dass ein multikulturelles Vereinsleben, das Angebotsportfolio maßgeblich erweitern kann. Beispielsweise brachten chinesische Migranten den Tischtennis nach Deutschland.²¹

3.2 Mobilisation freiwillig Engagierter

Vereine sind stark abhängig vom freiwilligem Engagement, vor allem diejenigen die hauptsächlich vom Ehrenamt getragen werden. Insbesondere die Vereinssparten Sport, Kultur, Umwelt und internationale Tätigkeiten, sind enorm von ehrenamtlicher Mitarbeit abhängig.²²

Seit den 1980er Jahren ist zu beobachten, dass den mitgliederbasierten Vereinen die Stammmitglieder verloren gehen.

In der Regel werden neue Mitglieder nicht aktiv rekrutiert, vielmehr ergibt sich die Mitgliedschaft dadurch, dass es entweder in der Familie so üblich ist im Verein tätig zu sein oder weil viele Bekannte aus dem Freundeskreis ebenfalls in der betreffenden Organisation engagiert sind.²³ Dies mag viele Jahrzehnte funktioniert haben, aber gegenwärtig reicht eine eindimensionale Maßnahme nicht mehr aus, denn die traditionellen und geschlossenen Milieus des Nachkriegsdeutschlands lösen sich immer mehr auf.²⁴ Was nicht heißt, dass irgendwann keine Freiwilligen mehr zu akquirieren sind, sondern das freiwillige Engagement umgedacht werden muss, um noch in die heutige Zeit zu passen. Die Kontextbedingungen haben sich maßgeblich verändert,

21 Vgl. Theilengerdes, Renke (2012): Der Motivationskreislauf in Non-Profit-Organisationen. Schlüsselfaktor für die Arbeit mit Haupt- und Ehrenamtlichen, Hamburg, S. 5-17.

22 Vgl. Theilengerdes, Renke (2012): Der Motivationskreislauf in Non-Profit-Organisationen. Schlüsselfaktor für die Arbeit mit Haupt- und Ehrenamtlichen, Hamburg, S. 19-24

23 Anette Zimmer/ Eckhard Priller, (2007): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Wiesbaden, S.71.

24 Vgl. Priemer Jana/ Krimmer Holger/ Labigne Anael (Hrsg.) (2017): ZiviZ-Survey 2017. Vielfalt verstehen – Zusammenhalt stärken, Essen, S. 4.

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

früher waren die sozialen Milieus weitestgehend homogener Natur, heute hingegen zeichnet sich unsere Gesellschaft durch eine heterogene Struktur aus. Auf Grund dieser Sinusmilieus wird es immer schwieriger eine konkrete Zielgruppe zu erreichen. Beispielsweise war vor 30 Jahren noch klar, dass Anwälte oder Notare für den Vorstand prädestiniert sind, heutzutage wäre es aber auch denkbar eine Hausfrau für Leitungsaufgaben im Verein zu gewinnen.

Besonders die Mobilisierung von dauerhaft Engagierten wird immer schwieriger, immerhin bestätigen diese Aussage 61,6% der Vereine.²⁵ Vor allem traditionell ehrenamtlich geprägten Vereinen bereitet diese Tatsache Probleme, denn hier ist ein Engagement gefragt, welches regelmäßig mit einem gewissen Zeitumfang erfolgt und den Verein besonders bei Vorstandstätigkeiten und bei der Lösung wichtiger Aufgaben unterstützt. Allerdings ist aus der Sicht der Gesellschaft ein freiwilliges Engagement auch dann vorhanden, wenn ein Ehrenamt einmalig oder weniger häufig ausgeübt wird.²⁶ Dies zeigt sich auch in den Statistiken, denn für 52,2% der Vereine ist es vergleichsweise weniger problematisch freiwillig Engagierte für kurzfristige Einsätze zu gewinnen.²⁷

Bei kleinen Vereinen ist die Mobilisation von freiwillig Engagierten mit einer der größten Herausforderung, aus diesem Grund ist es wichtig den Fokus auf die Akquirierung und Koordinierung Freiwilliger zu legen, damit die Aktivitäten nicht reduziert werden müssen. Vereine die Wert auf ein funktionierendes Freiwilligenmanagement legen, sind erfolgreicher bei der Gewinnung von freiwillig Engagierten, auch bei denjenigen mit Migrationshintergrund.

25 Vgl. Priemer Jana/ Krimmer Holger/ Labigne Anael (Hrsg.) (2017): ZiviZ-Survey 2017. Vielfalt verstehen – Zusammenhalt stärken, Essen, S.28-32.

26 Vgl. Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen, S. 163

27 Vgl. Krimmer, Holger et al (Hrsg.) (2018): Datenreport Zivilgesellschaft. Bürgergesellschaft und Demokratie, Berlin, S. 26.

3.2.1 Engagementbeteiligung

Freiwilliges Engagement befindet sich in ständiger Bewegung, Veränderung und Entwicklung. Es findet dort statt, wo aktuelle gesellschaftliche Problemlagen vorliegen und innovative Lösungen erforderlich sind. Die Motivationsmotoren für ein Ehrenamt sind Spaß am Vereinsleben und der Wille die Gesellschaft im Kleinen zu verändern sowie eine Wertschätzung für das geleistete freiwillige Engagement.

Derzeit ist bei 94% der Vereine mindestens eine Person freiwillig engagiert und mehr als 50% der Freiwilligen engagieren sich in der Rechtsform des eingetragenen Vereins.²⁸ Der Freiwilligensurvey kommt mit diesem breiten Engagementbegriff zu dem Ergebnis, dass die Zahlen der freiwillig Engagierten stabil bleiben, allerdings nicht so stabil wie die Mitgliederzahlen und auch der Bedarf ist bei einigen Vereinen nicht ausreichend gedeckt, insbesondere nicht im Bereich der Vorstandsarbeit.

Die größten Herausforderungen in Hinblick auf die Engagementbeteiligung haben die Handlungsfelder Sport sowie Kultur, Freizeit und Geselligkeit, auch wenn diese Sparten mitgliedsstark sind, bedeutet das nicht, dass diese Vereine gleichermaßen freiwillig Engagierte an sich binden können.²⁹

Zusätzlich unterscheidet sich freiwilliges Engagement zwischen den verschiedenen Altersgruppen, denn je nach Lebensphase variieren Anknüpfungspunkte für eine freiwillige Tätigkeit genauso wie die Hemmnisse diese aufzunehmen.

Jugendliche sind zivilgesellschaftlich sehr aktiv, insbesondere in der Altersgruppe der 14- bis 19-jährigen mit 52,3%. Die mittlere Altersgruppe von 30 bis 49 Jahren hat mit durchschnittlich 45% eine relativ hohe Engagementquote, hierbei werden vor allem Eltern in Bereichen aktiv, denen sie besondere Bedeutung für ihren Nachwuchs

28 Vgl. Krimmer, Holger et al (Hrsg.) (2018): Datenreport Zivilgesellschaft. Bürgergesellschaft und Demokratie, Berlin, S. 21-23.

29 Vgl. Krimmer, Holger et al (Hrsg.) (2018): Datenreport Zivilgesellschaft. Bürgergesellschaft und Demokratie, Berlin, S. 22.

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

beimessen, wo sie aber unzufrieden mit den vorhanden Zuständen sind. Die Schwerpunkte sind die Bereiche Kindergarten und Schule, Sport, Kultur und Musik, aber auch Kirche und Jugendarbeit.³⁰ Bei den älteren Menschen, 55 Plus, gab es die deutlichste und eine kontinuierliche Steigerung des Engagements. Zwar wird die Bevölkerung aufgrund höherer Lebenserwartung immer älter und im Ruhestand ehrenamtlich aktiver sowie konstanter, dabei darf allerdings nicht außer Acht gelassen werden, dass durch die steigende Altersarmut auch ältere Menschen sich ganz genau überlegen in welcher Form sie sich engagieren möchten oder vielleicht doch lieber mit einem 450-Euro-Job ihre Rente aufbessern wollen.

Des weiteren sind regionale Kontexte und Beschaffenheiten von Bedeutung, denn die Auswirkungen der Bevölkerungsentwicklung sowie die ökonomische Situation können sich regional gravierend unterscheiden. So ist die Altersstruktur auf dem Land älter als in der Stadt und beeinflusst somit auch die Vereinsstruktur.

Zudem resultieren aus der wirtschaftlichen Stärke der Region auch unterschiedliche Bedarfe bezüglich der Grundversorgung und der Infrastruktur.

Betrachtet man aus diesen Aspekten heraus die Engagementbeteiligung, fällt auf, dass finanzstärkere Länder wie Bayern, Baden-Württemberg und Hessen die höchsten Engagementquoten aufweisen.³¹

Ein höherer Bildungsabschluss, eine vorhandene Erwerbstätigkeit, eine enge kirchliche Bindung, Kinder im Haushalt sowie eine gute wirtschaftliche Situation sind ebenso Faktoren, sich freiwillig zu engagieren.

30 Vgl. Krimmer, Holger et al (Hrsg.) (2018): Datenreport Zivilgesellschaft. Bürgergesellschaft und Demokratie, Berlin, S. 68

31 Vgl. Krimmer, Holger et al (Hrsg.) (2018): Datenreport Zivilgesellschaft. Bürgergesellschaft und Demokratie, Berlin, S. 67

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

Ein weiterer Punkt der zivilgesellschaftlichen Veränderung ist die Verlagerung der Geschlechter, denn heute sind Frauen in bestimmten Lebensabschnitten ehrenamtlich häufiger aktiv als Männer. Dies hängt mit deren gestiegenen Erwerbstätigkeit sowie der sich wandelnden Familienstrukturen zusammen. Frauen sind von 14 bis 19 Jahren und von 35 bis 49 Jahren freiwillig engagierter als Männer, vor allem in den familienbezogenen und sozialen Bereichen.³²

Die Engagementbeteiligung hängt aber nicht nur vom Alter, dem Bildungsgrad, der ethnischen oder religiösen Zugehörigkeit oder vom Geschlecht ab, sondern es kommt auch auf die Attraktivität der jeweiligen Vereinssparte an. Durch den Klimawandel und dessen gesellschaftlicher Relevanz erfahren Umweltvereine aktuell eine Hochkonjunktur. Zudem scheinen laut Statistiken auch Kulturvereine einen Engagementaufschwung zu erfahren. Allerdings werden hier größtenteils theaterähnliche Vereine betrachtet, geht man aber ins Detail, ist zu erkennen das Chöre und traditionelle Instrumentalvereine, wie beispielsweise Fanfarenzüge, um ihre Existenz kämpfen müssen.

Derzeit gibt es demzufolge keine Engagementforschung, die interdisziplinär arbeitet und nicht nur Kulturvereine im Allgemeinen betrachtet, sondern auch deren jeweiligen Untersparten.

Nimmt man die Aspekte der Engagementbeteiligung zusammen, müssen Vereine künftig offener für soziale Gruppierungen sein und um diese werben, insbesondere die Zielgruppen wie Migranten, die Generation Z sowie Y und auch Frauen sollten mehr in den Fokus der Ansprache gerückt werden. Zudem müssen verschiedene Engagementmodelle entwickelt werden, die flexibel und dynamisch sind.

32 Vgl. Krimmer, Holger et al (Hrsg.) (2018): Datenreport Zivilgesellschaft. Bürgergesellschaft und Demokratie, Berlin, S. 72-75.

3.2.2 Verantwortungsvolle Ehrenämter in der Krise

Die Anforderungen an die Führung und Verwaltung sind gestiegen, denn durch Veränderungen von rechtlichen Rahmenbedingungen und gesteigener Erwartungshaltung der Öffentlichkeit, insbesondere von Spendern und Sponsoren, ist der Verwaltungsaufwand immens gestiegen. Nicht selten erwarten Unternehmen bei der Zusammenarbeit mit Vereinen ähnlich gute Verwaltungs- und Bearbeitungsstrukturen wie im For-Profit-Bereich. Darüber hinaus werden Antragsstellungen immer komplexer, private Spender möchten über die Verwendung ihrer Sach- oder Geldspende informiert werden und die Forderung nach mehr Transparenz ist deutlich spürbar, denn die Skepsis gegenüber dem „guten Zweck“ wird immer stärker. Für größere Vereine ist diese Herausforderung zu meistern, jedoch fühlen sich viele kleine und ehrenamtlich geführte Vereine von den zunehmenden Anforderungen sowohl zeitlich als auch fachlich überfordert.

Ein Anzeichen hierfür ist die mangelnde Bereitschaft von Mitgliedern sich ehrenamtlich verantwortungsvollen Tätigkeiten im Bereich der Verwaltung oder Ämter wie Vorstand und Kassenwart zu übernehmen. In der Vorstandsarbeit ist zunehmend die ältere Generation zu finden, denn der Anreiz und Nutzen sind für die jüngere Generation nicht mehr gegeben. Außerdem ist die Tätigkeit in einem Verein durch die Veränderung der Arbeitswelt mit ihren flexiblen Arbeitszeiten nicht mehr mit einem kontinuierlichen Ehrenamt, wie es ein Posten im Vorstand verlangt, zu vereinen.

Zeitgleich scheiden auch viele engagierte Mitglieder frustriert aus dem Verein aus. Zudem beklagen die Vereine sich über fehlende Vorkenntnisse oder Erfahrungen der Freiwilligen und über das nachlassende Gemeinschaftsgefühl innerhalb des Vereins. Somit entsteht auf dieser Ebene Resignation aufgrund ausbleibender Erfolge sowie Fortschritte.

3.3 Vereine im Spannungsfeld als Mittler zwischen Staat, Markt und Bürger

Der deutsche Dritte Sektor zeichnet sich im internationalen Vergleich durch eine besondere Staatsnähe aus, diese enge Kooperation hat eine lange Tradition und ihren prägenden Ursprung im 19. Jahrhundert.³³ Darüber hinaus sind Vereine als Dritte-Sektor-Organisationen multifunktionale Akteure, denn die unterschiedlichen Vereinssparten zeichnen sich durch einen Funktionsmix aus, dabei sind sie auf die Wahrnehmung unterschiedlicher gesellschaftlicher Funktionen ausgelegt und nähern sich den anderen Sektoren an: „Mit der ökonomischen Funktion der Dienstleistungserstellung haben sie, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung, Anteil am Sektor Markt. Aufgrund ihrer Funktion der Bündelung, Artikulation und Vermittlung von Interessen sind sie gleichzeitig politische Akteure, die in den Sektor Staat hineinwirken.“³⁴

Aber Vereine erfüllen auch wichtige Funktionen bei der sozial-kulturellen Integration sowie Sozialisation. So sind sie aufgrund dieser multifunktionalen Rolle in der Lage zwischen den unterschiedlichsten gesellschaftlichen Teilbereichen zu vermitteln.³⁵

Aus der Sicht des Staates ist der Dritte Sektor in vielerlei Hinsicht ein nicht verzichtbarer Teil des Ganzen, zum einen kann der vorhandene Bedarf der vorherrscht alleine vom Staat nicht ohne Hilfe von Non-Profit-Organisationen gedeckt werden, wie beispielsweise soziale- oder gesundheitliche Dienstleistungen die von Wohlfahrtsorganisationen übernommen werden, und zum anderen ist der staatliche Motor bezüglich Innovationen zu langsam. „Der Vorzug von Dritte-Sektor-Organisationen ist, dass sie durch ihre Innovationsfähigkeit bei der Erstellung von

33 Anette Zimmer/ Eckhard Priller, (2007): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Wiesbaden, S.47.

34 Vgl. Anette Zimmer/ Eckhard Priller, (2007): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Wiesbaden, S.20.

35 Vgl. Anette Zimmer/ Eckhard Priller, (2007): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Wiesbaden, S.21.

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

Leistungen relativ schnell auf gesellschaftliche Bedürfnisse reagieren und damit Wachstumsbranchen besetzen können.“³⁶ Die vermeintliche Innovationskraft geht allerdings nur von modernen Organisationen aus, denn für traditionelle Vereine ist dies aufgrund ihrer strukturellen Besonderheit eine große Herausforderung.

Der Bürger hingegen sieht den Verein zum einen als gemeinschaftliches Moment sowie als gesellschaftlichen Integrator und zum anderen als Gegengewicht zur staatlichen Macht. Vereine sind der soziale Kitt, sie stärken den sozialen Zusammenhalt, sorgen für den Ausgleich schwächer werdender oder verloren gegangener Bindungen und für eine individuelle Identitätsbildung bzw. Ausbildung einer bürgerschaftlichen Gesinnung.

„Dabei sollen sie einerseits einen Ersatz darstellen und die entstehenden Defizite traditioneller Bereiche, wie Familie, Arbeit und öffentliches Leben, ausgleichen, andererseits können sie ihren „Eigenwert“ noch weiterentwickeln und ausbauen. Dritte-Sektor-Organisationen wird dabei auch die Fähigkeit unterstellt, eine „Wertesphäre“ etablieren zu können, die dem Einzelnen im praktischen Bereich die Verbindung von Mitgliedschafts- und Staatsbürgerrolle ermöglicht.“³⁷

In den folgenden Unterkapiteln wird in diesem Zusammenhang der Fokus insbesondere auf die drei Herausforderungen Politik, Markt und Finanzierung gelegt.

3.3.1 Spannungsfeld Politik

Die Vereinslandschaft hat den Eindruck als Lückenbüßer für politisches Versagen herzuhalten, denn im Zuge der aktuellen Sozialstaatskrise lagert der Staat seine Pflichtaufgaben mehr denn je aus und kann somit auf den Dritten Sektor als Entlastung nicht verzichten. Dies zeigt sich nicht nur bei Gesundheits- und Sozialdienstleistungen,

36 Anette Zimmer/ Eckhard Priller, (2007): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Wiesbaden, S.24.

37 Anette Zimmer/ Eckhard Priller, (2007): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Wiesbaden, S.26.

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

sondern auch in Sachen Demokratie, denn Vereine sind Orte der Meinungsbildung, Interessenbündelung, Meinungsäußerung sowie der Interessenvertretung.

Sie sind die Schulen der Demokratie, welche - in Zeiten einer minimalen Wählerbeteiligung und Misstrauen gegenüber derzeitigen politischen Parteien - für die Stabilisierung unserer Demokratie sorgen sollen.³⁸

Vereine fungieren somit als Subunternehmer, die die Pflichtaufgaben des Staates übernehmen. Es gibt zunehmende Vertragsverhandlungen zwischen gemeinnützigen Organisationen und den Kommunen, so entstehen nicht nur Vertragsbeziehungen, sondern auch wettbewerbsähnliche Verhältnisse.³⁹ Für kleine Vereine, welche nicht zu Wohlfahrtsverbänden gehören, ist es fast unmöglich diesem Wettbewerb um öffentliche Gelder standzuhalten. Selbst wenn eine staatliche Förderung bewilligt wurde, ist das Zuwendungsrecht zu starr, dieses ermöglicht in den seltensten Fällen eine bedarfsgerechte Umsteuerung der Mittelverwendung. Ein passendes Beispiel hierfür sind die für die Willkommenskultur bewilligten Mittel, diese konnten später nicht mehr für Integrationsangebote verwendet werden, obwohl es dafür dringender benötigt wurde und auch immer noch benötigt wird.⁴⁰

Darüber hinaus macht die Politik bei der Bürokratie keinen Unterschied, im Gegenteil sie stellt die gleichen Anforderungen an kleine, ehrenamtlich getragene Vereine wie an die große Vereinslandschaft. So wird der Verwaltungsaufwand immer höher, insbesondere bei der ehrenamtlich personellen Ressourcensicherung, denn auch bei einem freiwilligen Engagement sehen sich viele Vereine dazu verpflichtet Personalakten anzulegen, welche den Versicherungsschutz, die Personendaten,

38 Vgl. Anette Zimmer/ Eckhard Priller, (2007): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Wiesbaden, S.25

39 Vgl. Anette Zimmer/ Eckhard Priller, (2007): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Wiesbaden, S. 24.

40 Vgl. Priemer Jana/ Krimmer Holger/ Labigne Anael (Hrsg.) (2017): ZiviZ-Survey 2017. Vielfalt verstehen – Zusammenhalt stärken, Essen, S.31.

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

Aufwandsentschädigungen und teilweise auch ein polizeiliches Führungszeugnis, beispielsweise bei Vereinen die den Fokus auf Kinder- und Jugendarbeit legen, beinhalten. Somit steigt auch zunehmend die Komplexität der Aufgaben von Vereinsvorständen und anderen Funktionsträgern. Antrags- und Genehmigungsverfahren bei Behörden und Ämtern, ein kompliziertes Steuerrecht und die Beantragung sowie die Verwaltung von Fördermitteln hemmen das freiwillige Engagement in diesen Funktionen. Zusätzlich bringen zahlreiche gesetzliche Verordnungen Ehrenamtliche regelmäßig zur Verzweiflung. Ein Beispiel hierfür ist die umfangreiche Bürokratie bei Vereinsfesten: Hygiene-, Brandschutz- und Lebensmittelverordnungen, GEMA-Gebühren sowie Lärm- und Jugendschutzverordnungen sind nur einige Dinge, die bei Veranstaltungen beachtet werden müssen.⁴¹

Neben der Minimierung eines derartigen Verwaltungsaufwandes, wünschen sich viele Vereine eine funktionierende Infrastruktur. Meist geht es dabei um Räume die von der Kommune bereit gestellt werden sollen, denn im Moment nutzen 28% der Vereine Sportanlagen oder Räume mit ähnlichen Infrastrukturen, zwar stellen Kommunen diese oft zu Verfügung aber es reicht trotzdem nicht aus.⁴²

„Der Staat, einerseits großer Förderer ihrer Aktivitäten, zeigt sich andererseits als wenig verlässlicher Partner und Garant geeigneter Rahmenbedingungen für die Wahrnehmung der durch ihn zugewiesenen Aufgaben und erwarteten Leistungen. Folglich stehen gemeinnützige Organisationen vor der politischen Herausforderung, ihre Rolle in der Gesellschaft unter anderen politischen Rahmenbedingungen zu verteidigen, neu zu definieren und ihre Ansprüche und Leistungen effektiv zu kommunizieren.“⁴³

41 Vgl. Priemer Jana/ Krimmer Holger/ Labigne Anael (Hrsg.) (2017): ZiviZ-Survey 2017. Vielfalt verstehen – Zusammenhalt stärken, Essen, S.28-32.

42 Vgl. Priemer Jana/ Krimmer Holger/ Labigne Anael (Hrsg.) (2017): ZiviZ-Survey 2017. Vielfalt verstehen – Zusammenhalt stärken, Essen, S.28-32

43 Vgl. Anette Zimmer/ Eckhard Priller, (2007): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Wiesbaden, S.147.

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

Es fehlen vor allem politische Konzepte, die kleine, ehrenamtlich getragene Vereine sowohl entlasten als auch bei ihren Aktivitäten unterstützen.

3.3.2 Konkurrent Markt

Vereine haben im Gegensatz zum Markt eine besondere soziale Verantwortung, sie sind kostengünstiger und für die Allgemeinheit zugänglich. Zudem fokussieren Vereine eine besondere Mitglieder- bzw. Kundenorientierung.

Der Staat sorgt durch Steuergesetze dafür, dass eine klare Grenzen zwischen dem Markt und dem Dritten Sektor gezogen wird, währenddessen gemeinnützige Organisationen von Steuern befreit werden haben wirtschaftliche Unternehmen eine hohe Steuerlast zu tragen, dafür haben diese aber auch keine Möglichkeit an öffentliche Fördergelder zu kommen. Im Gegensatz zu einem Wirtschaftsunternehmen, hat ein Verein also Zugriff auf multiple Finanzquellen in Form von Zeit- und Geldspenden der Bürger, auf staatliche Zuschüsse und die Erwirtschaftung von eigenen finanziellen Mitteln. Jedoch ist anzumerken, dass aufgrund zurückgehender staatlicher Finanzierung und des ausbleibenden Mitgliederwachstums, die finanzielle Sicherheit für Vereine zu einem Problem wird. Aus diesem Grund sehen sich Vereine im Zugzwang ihre Tätigkeiten auf den Markt auszuweiten, indem sie ihre Leistungen teilweise vermarktlichen.⁴⁴

Sportvereine sind ein klassisches Beispiel dafür mit dem Markt in Konkurrenz zu treten, denn diese Vereinssparte ist, obwohl sie zu den traditionell geprägten Vereinen gehört, nach wie vor attraktiv, weil sie zu Dienstleistern auf dem Freizeitmarkt geworden und vor allem günstiger als Fitnessstudios, welche durchschnittlich einen Monatsbeitrag von 40 Euro haben, sind. Für einen vierteljährlichen Beitrag von 25 €, bekommt ein Mitglied beim Tanzverein TSG Blau-Gold Gießen e.V. nicht nur ein umfassendes Tanzangebot inklusive neuen Trends wie Poledance, sondern auch Fitnesskurse.

⁴⁴ Vgl. Zimmer, Annette/Thorsten Hallmann (Hrsg.) (2016): Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen, Wiesbaden, S. 339-340.

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

Auch wenn anhand von Sportvereinen die Vermutung entsteht, dass die Ausdehnung auf den Markt eine optimale Lösung für die Vereinslandschaft sein mag, ist es eine falsche Konklusion. Dienstleistungsunternehmen und Vereine basieren auf unterschiedlichen Organisationsmodellen, so kann es passieren, dass die kollektive Identität, welche den Verein zu dem macht was er ist, der gemeinsame Ideenhorizont und die geteilten Werte sowie die Normen des Vereins verloren gehen. Darüber hinaus muss ein unternehmerisches Denken und Handeln vorhanden sein, um auf dem Markt mit marktfähigen Dienstleistungen zu bestehen. Dies wiederum ist nur mit Personal möglich, welches das nötige Know-How mitbringt – für ehrenamtlich getragene Vereine ist es so gut wie utopisch einer Marktlogik zu folgen.

3.4 Arten der Finanzierung

Derzeit befindet sich die Finanzierung in einem Wandel, aufgrund der zunehmenden Heterogenität der Vereinslandschaft lassen sich kaum generalisierbare Aussagen treffen. In der Regel finanzieren sich Vereine aus einem Mix von Mitgliedergebühren, Einnahmen am Markt (z.B. Eintrittskarten), Unterstützung der öffentlichen Hand, freiwilliges Engagement, Spenden und Sponsoring.⁴⁵

Trotz dieser diversen Möglichkeiten sind diese Ressourcen hart umkämpft. Die Ursachen finanzieller Schwierigkeiten in Vereinen sind vielfältig: der Rückgang von Zuschüssen von den jeweiligen Dachverbänden, die höhere Konkurrenz auf dem Spendenmarkt und der bürokratische Aufwand beim beantragen von Projektförderungen sind Faktoren für die fehlende Liquidität in der Vereinskasse.⁴⁶

45 Vgl. Zimmer, Annette/Thorsten Hallmann (Hrsg.) (2016): Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen, Wiesbaden, S.3.

46 Vgl. Anette Zimmer/ Eckhard Priller, (2007): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Wiesbaden, S. 108-110.

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

Hierbei muss berücksichtigt werden, dass nicht alle Organisationen unter denselben finanziellen Umständen leiden, denn die Einnahmequellen und deren Entwicklungen hängen sehr stark vom Tätigkeitsfeld ab: Vereine in den Tätigkeitsfeldern Kultur, Bildung und Soziale Dienste sind häufiger von finanziellen Problemen betroffen als beispielsweise die Vereinssparten in den Bereichen Sport und Umwelt.⁴⁷

3.4.1 Staatsnahe Finanzierung

Finanziell gesehen zeichnet sich die Vereinslandschaft durch eine hohe staatliche Abhängigkeit ab. So sind Kommunen die Hauptansprechpartner und Förderer, wenn es um die finanziellen Ressourcen eines Vereines geht.⁴⁸

Im Allgemeinen ist der Staat durch das Subsidiaritätsprinzip maßgeblich an der Erhaltung von gemeinnützigen Organisationen beteiligt. Allerdings ist anzumerken, dass das Subsidiaritätsprinzip als Bestandsgarantie inklusive Förderverpflichtung des Staates gesetzlich nur greift, wenn Non-Profit-Organisationen Mitglieder von Wohlfahrtsverbänden sind, Organisationen wie beispielsweise Sport- und Kulturvereine, die nicht in diesen Verbänden sind, können zwar im Rahmen einer freiwilligen Leistung von der Kommune gefördert werden, jedoch haben diese keinen gesetzlichen Anspruch auf die Förderung.⁴⁹

Aber auch den Wohlfahrtsorganisationen ist kein nahezu risikoloses Überleben mehr garantiert, denn das Selbstkostendeckungsprinzip wurde nahezu abgeschafft: „An dessen Stelle traten unterschiedliche Verfahren der Aushandlung von Qualitäts-, Leistungs- und Entgeltvereinbarungen. Diese werden in einzelnen Leistungsbereichen auch mit öffentlichen Ausschreibungen kombiniert. Die propagierten Ziele waren:

47 Vgl. Anette Zimmer/ Eckhard Priller, (2007): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Wiesbaden, S.84

48 Vgl. Anette Zimmer/ Eckhard Priller, (2007): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Wiesbaden, S.12

49 Vgl. Anette Zimmer/ Eckhard Priller, (2007): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Wiesbaden, S.54.

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

Wirkungs- und Kostenkontrolle sowie mehr Wettbewerb und Öffnung der „Sozialmärkte“. Sie führten in Einzelnen Aufgabenbereichen zu einem Boom gewerblicher Anbieter (z.B. Krankenhäuser und ambulante Pflege) und gelegentlich auch wieder zu einer massiven Marktberreinigung. Staatliche Leistungsanfragen werden unter dem Blick der umfassenden und strengen Vergabeordnung sowie dem europäischen Wettbewerbsrecht seitdem immer häufiger in öffentlichen Ausschreibungen vergeben. Bei sonst gleichen Leistungen soll der günstige Anbieter den Zuschlag erhalten.⁵⁰

Es zeigt sich, dass die Vereine welche professioneller aufgestellt sind den Konkurrenzkampf, um die Finanzierung der öffentlichen Hand meistens gewinnen, da diese „Profis“ für das Schreiben eines Antrages für Fördermittel einsetzen.⁵¹

In traditionell, ehrenamtlich organisierten Vereinen ist dies unmöglich, da hier die bürokratischen Hürden zu groß sind und das Know-How sowie der große Bestand von Mitgliedern sowie Ehrenamtlichen fehlt. Schlussfolgernd können also Ausschreibungen verloren werden und somit ganze Aufgabenbereiche wegbrechen. Die Verluste müssen die Vereine selbst tragen, die tragische Folge davon ist Insolvenz. Kleinen Vereinen muss ein vereinfachtes Verfahren ermöglicht werden, um so schneller agieren zu können anstatt monatelanger Prüfung komplizierter Antragsverfahren. Eine andere Möglichkeit ist, Institutionen ins Leben zu rufen, die den Vereinen bei der Antragsstellung behilflich sein können.

Ein gutes Beispiel hierfür sind die Freiwilligenzentren, die nicht nur bei der Mobilisierung von Freiwilligen helfen, sondern auch bei der Mittelbeschaffung. Dies sehen auch die meisten Vereine so, immerhin beschwert sich jede zweite Organisation (48%) über einen zu hohen Aufwand bei der Bewilligung sowie Verwaltung von

50 Vgl. Zimmer, Annette/Thorsten Hallmann (Hrsg.) (2016): Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen, Wiesbaden, S. 349.

51 Anette Zimmer/ Eckhard Priller, (2007): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Wiesbaden, S. 107.110.

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

öffentlichen Mitteln und bitten um Unterstützung. Zudem beschweren sich auch Vereine, welchen es gelingt öffentliche Mittel zu beziehen über den hohen Verwaltungsaufwand, 74% möchten, dass diese bürokratische Hürde abgebaut wird.⁵²

Aber trotz Verwaltungsaufwand, geringer Flexibilität von öffentlichen Zuwendungen und fehlender finanzieller Sicherheit, wird nur in wenigen Tätigkeitsfeldern ein staatsferner Finanzierungsmix angewendet.

3.4.2 Staatsferne Finanzierung

Neben der staatlichen Finanzierung sichern sich Vereine ihre finanziellen Ressourcen vorrangig über Mitgliederbeiträge, Spenden- und Sponsoringgelder, Leistungen der Sozialversicherungen sowie durch ehrenamtliches Engagement und selbsterwirtschafteten Mitteln.⁵³ Allerdings dominiert in den meisten Vereinen nur eine Finanzierungsquelle, da keine Ressourcen für eine professionelle Buchhaltung bzw. Verwaltung zur Verfügung stehen und jede Finanzierungsart ihre eigenen Stakeholder, Instrumente und Prozesse kombiniert mit einer hohen Anforderung an das Management und einer ansteigenden Komplexität hat.⁵⁴

Dieses Kapitel beschränkt sich auf die gängigsten Arten, welche auch zur Finanzierung von kleinen Vereinen geeignet sind: Spenden, Mitgliedsbeiträge, ehrenamtliches Engagement, eigenerwirtschaftete Mittel, Kredite und digitales Fundraising.

52 Vgl. Priemer Jana/ Krimmer Holger/ Labigne Anael (Hrsg.) (2017): ZiviZ-Survey 2017. Vielfalt verstehen – Zusammenhalt stärken, Essen, S. 28-32.

53 Vgl. Anette Zimmer/ Eckhard Priller, (2007): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Wiesbaden, S.56

54 Vgl. Zimmer, Annette/Thorsten Hallmann (Hrsg.) (2016): Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen, Wiesbaden, S. 332.

Mitgliedsbeiträge, ehrenamtliches Engagement und eigenerwirtschaftete Mittel

Generell zeichnen sich Organisationen, die nicht vorrangig aus öffentliche Mitteln und Leistungsentgelte ihren Grundstock ziehen, durch eine prägnante Ehrenamtlichkeit aus, so dass die meisten Aktivitäten ausschließlich über ehrenamtliches Engagement getragen werden.⁵⁵ Zudem finanzieren sie sich zu erheblichen Teilen aus Mitgliedsbeiträgen, um mit dieser Art der Finanzierung sich noch über Wasser halten zu können, müssen Vereine die Dauer und auch die Art der Mitgliedschaften flexibilisieren. So könnte ein Verein beispielsweise dreimonatige Schnupper-Mitgliedschaften sowie Familien- und Freundschaftspakete anbieten.

Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit durch Raumvermietung, Eintrittsgeldern für Veranstaltungen oder durch den Verkauf von Merchandising-Produkten oder Dienstleistungen die Vereinsarbeit zu finanzieren. In diesem Zusammenhang wird auch oft daran gedacht die Tätigkeitsbereiche zu erweitern, um neue Zielgruppen als Mitglieder zu gewinnen und um Vereinsaktivitäten für Nicht-Mitgliedern gegen eine Gebühr zugänglich zu machen.

Spenden

Spenden ist nicht nur eine Finanzierungsquelle, sondern auch selbst eine Engagement in Form von Zeit, die akquiriert werden muss.

Allerdings hat Spendenakquise nicht mehr dieselbe Bedeutung wie vor zwanzig Jahren, denn zum einen sind Spender wesentlich untreuer geworden, da diese heutzutage häufiger Spendenziele wechseln und sich somit nicht mehr dauerhaft an nur einen Verein binden. Zum anderen hat das Spendenwesen einen hohen Grad an Professionalisierung erfahren, welches durch den Begriff Fundraising zusammengefasst

⁵⁵ Vgl. Krimmer, Holger et al (Hrsg.) (2018): Datenreport Zivilgesellschaft. Bürgergesellschaft und Demokratie, Berlin, S. 13.

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

wird. Zunächst galt Fundraising mit seinen vielfältigen Instrumenten als ein Heilsversprechen, jedoch stellte sich heraus, dass ein kaum wachsender sowie sprunghafter Spendenmarkt vorhanden ist und daraus eine unbefriedigende Kosten-Nutzen-Analyse hervor ging.

Sieht man Fundraising jedoch als Einstieg in ein umfassendes Beziehungsmanagement zu wichtigen Personen und Gruppen, dann sind hier beträchtliche Chancen für die Entwicklung eines Vereines. Es darf nicht unterschätzt werden, dass persönliche Beziehungen ein unglaublich starker Motor für Spenden sein können und vor allem kleine Organisationen schaffen es, über ihre Netzwerke, teilweise gute Spendensammlerergebnisse zu erzielen.

Dies braucht jedoch Zeit und Vertrauen und ist zunächst einmal eine Investition. Spender wollen etwas Gutes tun, erwarten im Gegenzug ein „Danke“, des weiteren möchten sie wissen, was sie mit ihrem Beitrag bewirken können, daher ist es wichtig die Projekte transparent darzustellen, um genau aufzuzeigen, wie die Spende helfen kann – denn Menschen spenden für Menschen und selten für eine Organisation oder ein Projekt.

Aber es ist illusorisch zu denken, dass kleine Vereine sich ein zuständige Person für Fundraising leisten können, dies muss ehrenamtlich gestemmt werden. In solchen Fällen gibt es die Möglichkeit sich hin und wieder jemanden zur Beratung zu holen, wenn beispielsweise ein öffentlichkeitswirksames Projekt ansteht. Darüber hinaus können die örtlichen Freiwilligenzentren aufgesucht werden, diese haben teilweise kostenlose Beratungsangebote zum Thema Fundraising.

Digitales Fundraising

Mit dem Internet wird eine weitere Finanzierungsart möglich, nämlich das digitale Fundraising. Zum großen Teil verstehen sich hierbei Online-Spendenportale als

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

dialogorientierte Medien der Vernetzung zwischen Organisationen und ihren Unterstützern. Zudem bieten diese die Möglichkeit den Verein und/oder Projekte einem breiten Publikum zu präsentieren. Das Spendenportal erstellt durch gewisse Kriterien ein Ranking, um die Wahl für den Spender einfacher und vor allem transparenter zu gestalten, was in der heutigen Gesellschaft eine Grundvoraussetzung ist, um überhaupt noch zu spenden.⁵⁶ Denn Spenderinnen möchten wissen, was mit ihren Spenden passiert, somit sind Spendenportale im eigentlichen Sinne eine Spendenvermittlungshilfe.

Eines der berühmtesten Beispiele einer Spendenplattform ist betterplace.org. Hier können Vereine ein konkretes Spendenprojekt einstellen. Wichtig hierbei ist zunächst einmal mit einem überschaubaren Projekt anzufangen, um dem Spender das Gefühl zu geben, dass die Spende kein Tropfen auf dem heißen Stein ist, sondern auch wirklich was bewegen kann und auch gute Texte sowie ansprechendes Bildmaterial sind unverzichtbar. Mit kleinteiligen Fragen zu dem Projekt wird dies äußerst transparent dargestellt, was den Vorteil hat, dass die Spender sich genau anschauen können, was wirklich benötigt wird und wofür sie letztendlich spenden wollen. Zudem ist es kein Problem mittels der Plattform direkt mit dem Verein oder der Initiative in Kontakt zu kommen und einen Besuchsbericht zu schreiben, zum Beispiel im Hinblick auf die Vertrauenswürdigkeit.⁵⁷

Digitales Fundraising bietet nicht nur die Möglichkeit den Verein sowie die Projekte transparenter darzustellen, sondern auch die Chance frühzeitig junge Spender und Erstspender anzusprechen, denn die Zielgruppe unter 35 Jahre, welche sich rund um die Uhr im Internet aufhält, ist mit den klassischen Methoden kaum noch erreichbar.

56 Vgl. Zimmer, Annette/Thorsten Hallmann (Hrsg.) (2016): Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen, Wiesbaden, S. 366.

57 Vgl. Zimmer, Annette/Thorsten Hallmann (Hrsg.) (2016): Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen, Wiesbaden, S. 367.

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

Egal ob online oder offline Fundraising betrieben wird, Netzwerken ist hierbei die wichtigste Säule. „Einige Organisationen, die mit einer großen Facebook-Community arbeiten, bekommen ein Projekt fast alleine dadurch finanziert. Andere Organisationen können das zehnmals bei Facebook posten und da kommt nicht eine Spende.“⁵⁸ Deshalb ist es wichtig, erst einmal eine Beziehung aufzubauen, bevor man nach Spenden fragt.

Kredite

Wenn hier von Finanzierung durch Kredite die Rede ist, dann ist damit ein Darlehen entweder verzinst oder unverzinst von Privatpersonen gemeint. Diese Art von Finanzierung wird bisher vor allem von Eine-Welt-Organisationen, die meistens ausschließlich ehrenamtlich getragen werden, genutzt. Der Gießener Weltladen hat diese Finanzierungsoption für sich genutzt, um in größere Räumlichkeiten direkt in die Innenstadt zu ziehen. Hierzu gab es drei Kreditstaffelungen 50, 100 und 200 Euro mit einer Rückzahlungsvereinbarung innerhalb zwölf Monate, mit diesem Modell konnte schneller als über Spenden Geld generiert werden. Natürlich muss zuvor ein Darlehenslimit seitens des Vereins festgelegt werden, damit man eine Rückzahlung sicher stellen kann. Für den Weltladen Gießen war diese Finanzierungswahl die beste, da der Umzug schnell erfolgen musste und durch die zentralere Lage konnte dieser durch den höheren Verkauf seiner Produkte die Kredite zügig zurückzahlen.

Diese Möglichkeit eröffnet vor allem für kleine NPOs neue Chancen auf die Finanzierung ihrer Anliegen.

Trotzdem ist es wichtig so viele Finanzierungsoptionen wie möglich in Betracht zu ziehen, um die Vereinsaktivitäten zu sichern. Mithilfe von Freiwilligenzentren oder dem

⁵⁸ Vgl. Zimmer, Annette/Thorsten Hallmann (Hrsg.) (2016): Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen, Wiesbaden, S. 369.

Zusammenschluss mit anderen Vereinen der gleichen Vereinssparte, ist dies auch für kleine, ehrenamtlich getragene Vereine zu stemmen.

3.5 Veränderung des Kommunikationsverhalten

Damit Vereine genügend Mitglieder, Ehrenamtliche und ausreichend finanzielle Mittel akquirieren können, ist eine gut aufgestellte Kommunikation unverzichtbar. Es reicht nicht aus nur attraktive Vereinsaktivitäten zu haben, es muss auch kommuniziert werden. Hierbei ist Kreativität eines der wichtigsten Komponenten in der Kommunikationsarbeit.

„Da wo man merkt, da ist Kreativität, da ist junges Engagement, da wird was auf die Beine gestellt, da gehen die Leute auch hin.“⁵⁹ Altertümlich aussehende Flyer sowie eine nicht kreative Sprache wirken abschreckend. Zudem ist die Kommunikation sowie die Digitalisierung bei vielen, vor allem ehrenamtlich organisierten Vereinen, ein maßgebliches Problem.⁶⁰ Die meisten Vereine verlassen sich grundsätzlich noch auf analoge Kommunikationswege, anstatt die Kommunikation mit digitalen Medien anzureichen, um so Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene zu erreichen.

Aufgrund dieser Tatsachen ist es wichtig, die Zielgruppe über die verschiedensten Kanäle anzusprechen, denn durch die zunehmende Digitalisierung hat sich auch das Kommunikationsverhalten geändert. Das wachsende Verlangen nach Authentizität und Transparenz über die Ziele und Strategien des Vereins gepaart mit einer neuen sowie umfassenden Offenheit, stellt Kommunikationsverantwortliche vor neue Herausforderungen.

⁵⁹ Vgl. Zimmer, Annette/Thorsten Hallmann (Hrsg.) (2016): Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen, Wiesbaden, S. 238.

⁶⁰ Vgl. Heinze Thomas/ Lewinski-Reuter/ Steimle Kerstin (Hrsg.) (2009): Innovation durch Kommunikation. Kommunikation als Innovationsfaktor für Organisationen, Wiesbaden, S. 147.

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

Denn eine reine Internetpräsenz reicht hier nicht mehr aus, vielmehr hat jede Anspruchsgruppe ihren eigenen digitalen Kanal mit dem man die Botschaft des Vereins an die Zielgruppe herantragen kann. Beispielsweise erreicht man über Facebook Multiplikatoren wie Eltern, Lehrer und mittlerweile sogar die Großeltern, auf Instagram sowie Snapchat sind die Generation Y und Z aktiv. Mittlerweile wartet auch die Presse nicht mehr auf eine Pressemitteilung, sondern sucht im Netz nach tagesaktuellen Themen. Es muss also eine zielgruppengerechte Vernetzung mit anderen Internet- und Social-Media-Angeboten stattfinden.

Neben der Kommunikation online, darf trotzdem die Kommunikation offline nicht vergessen werden. Es ist immer noch wichtig die Zielgruppe persönlich anzusprechen, beispielsweise auf Veranstaltungen oder mit einem Aktionsstand auf dem Stadtfest.

Kleine, ehrenamtlich getragene Vereine müssen im besonderen Maße kreativ mit Kommunikation umgehen, da unter den freiwillig Engagierten sich eher selten ein Kommunikationsprofi befindet. Ein Ansatz für die Online-PR wäre, die Vereinsjugend dazu zu motivieren die Social-Media-Kanäle zu pflegen oder Ehrenamtliche im Kommunikationsbereich fortbilden zu lassen, manche Kommunen bieten dies für Vereine kostenlos oder kostengünstig an.

4 Auslaufmodell Verein?

Laut unterschiedlichen Statistiken, gibt es trotz viel beschwörem Vereinssterben in Deutschland einen regelrechten Vereinsboom⁶¹ mit einer stetig wachsenden Zivilgesellschaft. Es gibt heute mehr gemeinnützige Organisationen als es noch 2012 der Fall war, hierbei spielt die Rechtsform Verein mit einer Größe von 600.000 eine dominante Rolle, denn sie machen immerhin 95% der Organisationen aus und laut Umfrage ist jeder zweite Deutsche Mitglied in einem Verein.⁶² Hierbei ist der eigentliche Faktor für den wahrgenommenen Vereinsboom Fördervereine, die mehr in Großstädten als in kleinen Gemeinden zu finden sind, diese wachsen mit mehr als 130.000 am stärksten in nahezu allen Handlungsfeldern, jedoch sind diese im Bereich der Bildung mit 41% am meisten vertreten und gelten als Einrichtungen für Geldsammlungen.⁶³

So muss, ungeachtet dieser positiven Tendenz, untersucht werden, wie es in dieser Hinsicht um die kleinen, ehrenamtlich getragenen Vereine steht, denn wie es scheint passt die Rechtsform des eingetragenen Vereins aufgrund der zunehmenden Herausforderungen nicht mehr in Gänze zu den derzeitigen Rahmenbedingungen. In den nachfolgenden Abschnitten werden zunächst die bereichsspezifischen Problematiken anhand von zwei Vereinssparten und die Vereinslandschaft im städtischen sowie im ländlichen Raum näher betrachtet. Zum Schluss werden sowohl moderne als auch traditionelle Vereine mit ihren Eigenschaften ausführlicher beleuchtet.

61 Anette Zimmer/ Eckhard Priller, (2007): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Wiesbaden, S. 185.

62 Vgl. Priemer Jana/ Krimmer Holger/ Labigne Anael (Hrsg.) (2017): ZiviZ-Survey 2017. Vielfalt verstehen – Zusammenhalt stärken, Essen, S. 5-6.

63 Vgl. Priemer Jana/ Krimmer Holger/ Labigne Anael (Hrsg.) (2017): ZiviZ-Survey 2017. Vielfalt verstehen – Zusammenhalt stärken, Essen, S. 26-27.

4.1 Bereichsspezifische Problematiken der Vereinslandschaft

Die deutsche Vereinslandschaft ist überwiegend mit 60,9% von kleinen Vereinen mit maximal 100 Mitgliedern geprägt, diese sind Vereine mit zum Teil wenig Engagierten und geringen finanziellen Ressourcen.⁶⁴ Zentrale Probleme sind die zunehmende Bürokratisierung, der Mangel an politischen Konzepten für den gemeinnützigen Sektor sowie fehlende steuerliche Anreize für Spenden und Zuwendungen. Vor allem die Sorge bezüglich der Finanzierung, zieht sich durch fast alle Vereinssparten, denn die Anforderungen der Finanzierung sind gestiegen und somit auch der Konkurrenzdruck untereinander.

Insbesondere Sport- und Kulturvereine sind davon betroffen, denn die relativen Anteile dieser Vereinssparten sind rückläufig.⁶⁵

4.1.1 Kulturvereine

In Deutschland ist der Kulturbereich durch zwei Traditionslinien geprägt, zum einen von der Hochkultur und zum anderen von der Laienkultur. Einrichtungen der Hochkultur sind Museen, Theater und Opern, die sich überwiegend in öffentlicher Trägerschaft befinden. Die Laienkultur hingegen ist vorwiegend in kleineren Kulturvereinen organisiert und vor allem für Ehrenamtliche eine attraktives Tätigkeitsfeld. Im Bereich Kultur handelt es sich mehrheitlich um junge Einrichtungen, 57% wurden erst nach 1979 gegründet. Damit gehören Kulturvereine zu den bedeutendsten Wachstumsbereichen im Dritten Sektor.

Der Kulturbereich geht davon aus, dass er mehr als andere gemeinnützige Organisationen den Andersdenkenden und Minderheiten eine Stimme verleiht.

64 Vgl. Krimmer, Holger et al (Hrsg.) (2018): Datenreport Zivilgesellschaft. Bürgergesellschaft und Demokratie, Berlin, S. 17.

65 Vgl. Krimmer, Holger et al (Hrsg.) (2018): Datenreport Zivilgesellschaft. Bürgergesellschaft und Demokratie, Berlin, S. 16.

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

Schaut man jedoch auf die Engagiertenzahlen in dieser Sparte, fällt schnell auf, dass es hier überdurchschnittliche viele Kulturvereine gibt bei denen die Zahl der freiwillig Engagierten drastisch gesunken ist.⁶⁶ Zudem beklagen sich die im Kulturbereich tätigen Organisationen im hohen Maße über finanziellen Probleme und in der Tat sind Kulturvereine aus finanzieller Sicht die Sorgenkinder der NPO-Landschaft. Die Schuld an dieser Lage, sehen die Kulturvereine bei den Kommunen, denn diese bauen die kommunale Förderung zunehmend ab. Kulturorganisationen sind 56 % überwiegend aus öffentlichen Mitteln, 20 % aus eigenerwirtschafteten Mitteln, 10% aus Mitgliedsbeiträgen und 3 % aus Spenden- und Sponsorengeldern finanziert. Die Prognosen der Finanzierungsentwicklung sehen wie folgt aus: die Kulturvereine gehen davon aus, dass die Einnahmen zukünftig zum größten Teil aus eigenerwirtschafteten Mitteln sowie aus Spenden- und Sponsorengeldern generiert werden. Die öffentlichen Zuschüsse hingegen werden zurückgehen, nicht nur weil diese im Allgemeinen rückläufig sind, sondern auch weil der Kulturbereich zu den freiwilligen Aufgaben des Staates gehören.⁶⁷ Die kommunale Kulturpolitik kommt keinem expliziten Gesetzesauftrag nach. Die Unterstützung künstlerischen und kulturellen Schaffens ist in der Landesverfassung verankert, jedoch nur in den Grenzen der Leistungsfähigkeit.

Abgesehen von dem finanziellen Aspekt, fehlen zudem politische Konzepte. Im Fokus stehen hierbei die zu starke Verrechtlichung und die zunehmende Bürokratisierung.

Die Kulturvereine sind der Meinung, dass die Politik den aktuellen Entwicklungen hinterherläuft und somit mit Konzeptlosigkeit glänzt. Auch wenn kulturelle Organisationen eher staatsfern organisiert sind, hängen sie am Tropf der kommunalen Förderungen. „Besonders harsch fällt daher auch die Kritik gegenüber der Politik aus,

66 Vgl. Krimmer, Holger et al (Hrsg.) (2018): Datenreport Zivilgesellschaft. Bürgergesellschaft und Demokratie, Berlin, S. 24.

67 Vgl. Anette Zimmer/ Eckhard Priller, (2007): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Wiesbaden, S. 156

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

die sich aus Sicht der Kulturorganisationen durch einen „Mangel an Konzepten für den gemeinnützigen Sektor“ auszeichne, den Organisationen „keine Möglichkeit zusätzlicher Finanzierung“ eröffne, sondern vielmehr einer „zu starken Verrechtlichung“ Vorschub leiste und nichts tue, um „fehlende steuerliche Anreize für Spenden“ sowie den „Mangel an Kontakten zu potenziellen Geldgebern“ zu beseitigen.⁶⁸ Kulturvereine fordern damit eine Überprüfung der gesetzlichen Rahmenbedingungen und eine Modernisierung des Gemeinnützigkeitsrecht.

Betrachtet man eine Untersparte von Kulturvereinen genauer, ist festzustellen, dass beispielsweise Musikvereine sowohl unattraktiv für freiwilliges Engagement als auch existenziell gefährdet sind.

Musikvereine haben generell eine hohe Altersstruktur, den im Vergleich zu den Sportvereinen ist hier der Eintrittszeitpunkt meist erst bei Familiengründung oder wenn man sich im Rentenalter befindet. Sehr schwierig sind für diese Vereinssparten Jugendliche zu erreichen, da sie sehr stark ihre Peer-Group brauchen und diese befindet sich in den meisten Fällen nicht in einem traditionellen Musikverein. Die Jugend findet den Zugang zu diesen kulturellen Organisationen nicht und die vorhandenen Mitglieder sterben langsam aus. Dies hat zur Folge, dass Vorstandsposten nicht besetzt werden können. Ein Grund für diese Misere ist die in den ersten Kapiteln diskutierte veraltete Haltung, die einem vermittelt, dass man bei Annahme eines verantwortungsvollen Ehrenamtes, die nächsten 25 Jahre darin gefangen ist. Wenn das Engagement hingegen klar umrissen wäre, sowie es bei modernen Organisationen der Fall ist, dann wäre die Hemmschwelle niedriger.

⁶⁸ Vgl. Anette Zimmer/ Eckhard Priller, (2007): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Wiesbaden, S.125.

4.1.2 Besonderheit Sportvereine

Sportvereine sind mit 133.000 Vereinen und über 27. Mio. Mitgliedschaften mit 22% die größte Mitgliederorganisation in Deutschland, welche ganz oben in der Rangliste bezüglich ihrer lokalen Bedeutung in der Vereinslandschaft sowie des freiwilligen Engagements stehen. „Sportvereine sind meist lokal verwurzelt und sind über die konkrete sportliche Betätigung hinaus wichtig für das Zusammenleben im Dorf oder im Stadtteil, nicht zuletzt durch den hohen Stellenwert des Jugendbereichs.“⁶⁹ Somit nehmen diese eine Sonderstellung im demographischen Wandel ein, denn mit dieser Omnipräsenz sprechen Sportvereine alle Schichten, Altersgruppen und kulturelle Milieus an. In diesem Bereich sind Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene am stärksten vertreten. Sportvereine sind vor allem von den finanziellen und personellen Ressourcen ihrer Mitglieder abhängig. Somit ist die größte Einnahmequelle mit 50%,⁷⁰ die Mitgliedsbeiträge, gleichzeitig auch das Hauptproblem: „Der Mitgliedsbeitrag ist nicht die Bezahlung für die Dienstleistung „Sport“, sondern lediglich die Umlage der Kosten, während das Sportangebot und das gesamte Vereinsleben auf breiter freiwilliger Beteiligung beruht. Zunächst kann zwar jedes Mitglied die Angebote des Sportvereins nutzen, doch es besteht die Erwartung, dass sich die Mitglieder bereitfinden, dem Verein durch ihre freiwillige Arbeit auch etwas zurückzugeben.“⁷¹ Dies führt dazu, dass Mitglieder zahlen, um die Angebote wahrnehmen zu können, aber damit ist die alltägliche Vereinsarbeit durch freiwilliges Engagement nicht sichergestellt. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass ein zu ausgeprägter Dienstleistungscharakter dem freiwilligen Engagement als wichtigste Säule im Vereinsleben massiv schadet.

69 Vgl. Anette Zimmer/ Eckhard Priller, (2007): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Wiesbaden, S. 126.

70 Anette Zimmer/ Eckhard Priller, (2007): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Wiesbaden, S. 129.

71 Vgl. Zimmer, Annette/Thorsten Hallmann (Hrsg.) (2016): Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen, Wiesbaden, S. 16.

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

Manche Sportvereine ergänzen die Mitgliedschaftslogik durch individualisierte Angebote, bei denen sich auch Nicht-Mitglieder in Kurse einbuchen können mithilfe von einer 10er- oder 20er-Kartenflatrate, um dies zu realisieren werden die übrigen freiwilligen Engagierten durch Honorarkräfte ersetzt. Zudem werden teilweise auch die Räumlichkeiten des Vereins vermietet oder es wird Geld für die Teilnahme an Festivitäten verlangt.

Genauso wie kulturelle Organisationen beschwert sich auch der Sportbereich über fehlende Anreize für Spenden, die nicht ausreichenden politischen und rechtlichen Rahmenbedingung, über den Mangel an politischen Konzepten sowie die steigende Bürokratisierung. Allerdings liegt der Fokus der Problemwahrnehmung bei der Anwerbung neuer Mitglieder bzw. freiwillig Engagierter. Dabei dürfte die Aktivierung dieses Potenzials insbesondere Sportvereinen nicht schwer fallen, da diese eine große öffentliche Wahrnehmung genießen. Daraus resultiert, dass die Problemlage in der Akquisition von Leistungen liegt, da diese stark von privaten und freiwilligen Tätigkeiten getragen werden. Gleichzeitig stellen Sportvereine aber auch gesellschaftlich bedeutsame Aktivitäten im öffentlichen Raum her.⁷² Aus diesem Grund müssen bessere rechtliche Rahmenbedingungen auf Staatsseite geschaffen werden.

4.1.3 Spezifika der Vereinslandschaft in der Stadt und auf dem Land

Neben den bereichsspezifischen Problematiken der Vereinssparten, darf nicht vergessen werden, dass die Vereinslandschaft regional divers ist, so sind traditionelle Organisationen wie Sport-, Freizeit-, und Geselligkeitsvereine überwiegend im ländlichen Raum zu finden, die moderne Zivilgesellschaft dagegen, dazu gehören

72 Vgl. Anette Zimmer/ Eckhard Priller, (2007): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Wiesbaden, S. 130-131.

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

beispielsweise Initiativen oder NGOs wie Greenpeace, sind eher in urbanen Regionen anzutreffen.⁷³

„Dort, wo viele Menschen leben, gibt es auch viele Organisationen. Dort, wo es immer mehr Menschen hinzieht, werden auch zunehmend Organisationen gegründet. Wo ein hoher Anteil älterer Menschen lebt, bestehen auch Organisationen – zumeist Vereine – zu großen Teilen schon lange. (...)“⁷⁴ So sind Analog zur Bevölkerung, die meisten Vereine in den Städten ansässig. Heute ist jeder dritte Verein in einer Großstadt mit mindestens 100.000 Einwohnern zu verorten. Dieser Zustand wird sich durch die Abwanderung von vor allem junger Menschen weiter verschärfen.⁷⁵ Daraus folgt, dass es in urbanen Regionen weniger Vereine mit gesunkenen Mitgliederzahlen gibt, ganz im Gegenteil sogar, hier haben viele Vereine Mitglieder gewonnen.⁷⁶

Traditionell-ehrenamtlich geprägte Vereine sind besonders stark im ländlichen Raum zu finden und haben somit für die dörfliche Gemeinschaft einen hohen Stellenwert, da 60% davon die Infrastruktur für Kultur-, Bildungs-, Sport- und Freizeitangebote bereit stellen. Insbesondere die dort lebenden älteren Menschen sind auf diese zivilgesellschaftlichen Organisationen angewiesen, weil sie auch Versorgungslücken wie den Nahverkehr mit Bürgerbussen ausgleichen, damit Einkaufsmöglichkeiten und die ärztliche Versorgung aufrecht erhalten werden kann.⁷⁷

Vor allem im ländlichen Raum spielt das vereinsgebundene Engagement eine große Rolle und ist die Basis für gemeinschaftliches Leben sowie für die soziale und kulturelle

73 Vgl. Priemer Jana/ Krimmer Holger/ Labigne Anael (Hrsg.) (2017): ZiviZ-Survey 2017. Vielfalt verstehen – Zusammenhalt stärken, Essen, S. 9-11.

74 Vgl. Priemer Jana/ Krimmer Holger/ Labigne Anael (Hrsg.) (2017): ZiviZ-Survey 2017. Vielfalt verstehen – Zusammenhalt stärken, Essen, S. 23.

75 Vgl. Krimmer, Holger et al (Hrsg.) (2018): Datenreport Zivilgesellschaft. Bürgergesellschaft und Demokratie, Berlin, S. 15.

76 Vgl. Krimmer, Holger et al (Hrsg.) (2018): Datenreport Zivilgesellschaft. Bürgergesellschaft und Demokratie, Berlin, S. 20.

77 Vgl. Priemer Jana/ Krimmer Holger/ Labigne Anael (Hrsg.) (2017): ZiviZ-Survey 2017. Vielfalt verstehen – Zusammenhalt stärken, Essen, S. 23-25.

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

Angebote auf dem Land. So kann der Verein dazu beitragen, den Prozess des Strukturwandels im ländlichen Raum positiv zu begleiten. Allerdings ist auch zu beobachten, dass hier ein Rückgang von Vereinen zu verzeichnen sind in Bezug auf Mitgliederzahlen und Engagementbeteiligung.⁷⁸ Zum einen liegt das an der Abwanderung der jüngeren Menschen und durch die homogenen Mitgliedschaften, die zu einer heterogenen Gesellschaft nicht mehr passen.

4.2 Moderne Organisation vs. Traditionsvereine

Wie den vorherigen Kapiteln zu entnehmen ist, sind traditionelle Vereine eher im ländlichen Raum und moderne Organisationen eher in der Stadt verortet. Auffallend ist, dass die städtischen Organisationen weniger um freiwilliges Engagement und Mitglieder kämpfen müssen als die traditionell geprägten Vereine auf dem Land. Aber auch in anderen Bereichen sind moderne Organisationen besser aufgestellt als traditionelle Vereine. Um sich ein besseres Bild über diese beiden Modelle machen zu können, werden im Folgenden die jeweiligen Spezifika näher betrachtet.

4.2.1 Traditionell geprägte Vereinslandschaft

Es ist zahlenmäßig schwierig zu beweisen, dass Deutschland von einem Vereinssterben betroffen ist, denn es gibt keine einheitliche Registrierungspflicht, daraus resultiert, dass nicht alle Vereine Änderungen mitteilen, da dies auch mit Kosten verbunden ist. So kann es sein, dass einige Vereine nur noch im Vereinsregister aber nicht mehr in der Realität existieren.⁷⁹

78 Vgl. Krimmer, Holger et al (Hrsg.) (2018): Datenreport Zivilgesellschaft. Bürgergesellschaft und Demokratie, Berlin, S. 20, 24.

79 Vgl. Krimmer, Holger et al (Hrsg.) (2018): Datenreport Zivilgesellschaft. Bürgergesellschaft und Demokratie, Berlin, S. 12.

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

Die Finanzierung ist eines der größten Herausforderungen im Vereinswesen und das hängt überwiegend von der Rechtsform des eingetragenen Vereins ab. Da öffentliche Zuwendungen immer weiter zurückgehen, wird davon ausgegangen, dass eigenerwirtschaftete Mittel für die Finanzierung perspektivisch zunehmen werden. Unter den gegebenen Rahmenbedingungen, die das Vereinsrecht vorgibt, sind die Möglichkeiten am Markt tätig zu werden sehr begrenzt. Zudem ist diese Rechtsform nicht in der Lage längerfristig strategisch zu planen, ausreichende Rücklagen zu bilden oder Eigenkapital in nennenswertem Umfang für sich arbeiten zu lassen.⁸⁰

Neben Finanzierungsschwierigkeiten stehen traditionsreiche Vereine durch den demographischen Wandel, ein neuartiges Konsum- und Freizeitverhalten sowie durch veränderte Formen des freiwilligen Engagements vor Existenzschwierigkeiten. Sozialwissenschaftler propagieren, dass die derzeitige Form von Engagement ad hoc passiert und durch projektorientiertes Denken gekennzeichnet ist und nicht mehr aus Langzeitmitgliedschaften, daraus resultiert die These, Vereine können diese Art des freiwilligen Engagements durch ihre veralteten Strukturen nicht leisten, welches sie als Ort der Freizeitgestaltung unattraktiv erscheinen lässt. „Für die Vereine stellt sich damit das Problem, die alten Werte und gesellschaftlichen Ideale, aus denen heraus sie einst gegründet wurden, weiterhin zu verfolgen und trotzdem für Menschen attraktiv zu sein, die keine ideologische Nähe zu den historischen Wurzeln der Vereine haben.“⁸¹

Kleine, ehrenamtlich getragene Vereine befinden sich somit in einem Dilemma, denn ausbleibende Mitglieder bedeuten automatisch fehlende finanzielle Ressourcen, da Mitgliedsbeiträge die Haupteinnahmequellen sind.

80 Vgl. Anette Zimmer/ Eckhard Priller, (2007): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Wiesbaden, S. 115.

81 Vgl. Zimmer, Annette/Thorsten Hallmann (Hrsg.) (2016): Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen, Wiesbaden, S. 270.

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

Aber was kann hierbei ein Lösungsansatz sein? Eine tragende Rolle spielt eine breit aufgestellte Kommunikation, um möglichst viele Interessenten zu erreichen. Gegenwärtig jedoch, gehen eine Vielzahl der Vereine zu wenig auf potenzielle Zielgruppen zu, vielmehr wenden sie sich an jene, welche bereits schon seit vielen Jahren im Vereinswesen tätig sind. Dabei müssen sich Traditionsvereine für die Zukunft fit halten, zumal in der heutigen Zeit der Kontakt zur jungen Zielgruppe abreißt, die Stammkundschaft ausstirbt und Vorstandsposten schwer zu besetzen sind.

4.2.2 Moderne Organisationsstrukturen

„ In der heutigen Gesellschaft ist es nicht unbedingt en vogue, in irgendeinem Verein Mitglied zu werden.“⁸² Dies bedeutet, dass auch über andere Formen der Mitgliedschaft nachgedacht werden muss. Eine Vielzahl der Organisationen in den Bereichen Umweltschutz, Entwicklung, Tierschutz und Bürgerrechte, orientieren sich an einem Modell, welches nicht von einer breiten Mitgliedschaft getragen wird. Die berühmtesten Beispiele hierfür sind die NGOs Greenpeace oder Amnesty International. Mit einem kleinen professionellen Stab setzen diese Organisationen auf „stimmrechtslose Fördermitgliedschaften“⁸³ und auf informelles, projektbezogenes Engagement in den örtlichen Gruppen. So finden sich beispielsweise Initiativen oder auch Bewegungsorganisationen zu Gruppenevents zusammen, um kleine Projekte, darunter auch eintägige Projekte, zu realisieren. Vor allem für Zugezogene ist dies eine tolle Gelegenheit neue Leute kennenzulernen. Darüber hinaus ist dies auch bei Jugendlichen eine beliebte Engagementform, da diese Art des freiwilligen Engagements den Jugendlichen die Chance bietet, ihre Ideen in Projekten umzusetzen und dabei lediglich nur unterstützend mit Beratungsgesprächen tätig zu sein - so werden die kreativen

82 Vgl. Zimmer, Annette/Thorsten Hallmann (Hrsg.) (2016): Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen, Wiesbaden, S.137.

83 Vgl. Zimmer, Annette/Thorsten Hallmann (Hrsg.) (2016): Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen, Wiesbaden, S.17.

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

Kräfte gut genutzt. Mit dieser Herangehensweise kann es der jüngeren Generation helfen sich mit der Organisation zu identifizieren.

Ein weiteres Merkmal von modernen Organisationen ist, dass sie nicht wie traditionelle Vereine von unten nach oben mittels eines Delegiertensystems organisiert sind, vielmehr sind es professionelle Zentralen, welche sich mittels Medienpräsenz, Kampagnen und Internetauftritt, Unterstützer ihrer Anliegen an sich binden und sich auch nicht mehr über Mitgliedergebühren, sondern über Spenden sowie den Verkauf von Merchandising Produkten finanzieren.⁸⁴

Ein Grund dafür, dass moderne Organisationen auf Methoden wie flexible Mitgliedschaften, flache Hierarchien, Campaigning und politisches Marketing in einer medialisierten Öffentlichkeit setzen können, ist die Auslagerung bestimmter Bereiche in eine Gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung – kurz gGmbH.

Diese Rechtsform ist deshalb für viele Vereinsaktivitäten so attraktiv, da es jene Flexibilität einräumt, die aktuell fehlt.⁸⁵ Ursächlich für eine Rechtsformänderung oder -erweiterung ist die steigende Komplexität der Aufgaben, die Veränderung der politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen, die die Erstellung sozialer

Dienstleistungen unter zunehmenden Kostendruck setzt und eine stärkere Effizienzorientierung erfordert.⁸⁶

Ein großer Vorteil der gemeinnützigen GmbH ist, dass der Vorstand nicht alle zwei Jahre durch die Mitgliederversammlung gewählt wird, sondern durch den Aufsichtsrat, dies minimiert den Unsicherheitsfaktor.⁸⁷ Im Gegensatz zu traditionellen Vereinen sind

84 Vgl. Zimmer, Annette/Thorsten Hallmann (Hrsg.) (2016): Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen, Wiesbaden, S. 249.

85 Vgl. Anette Zimmer/ Eckhard Priller, (2007): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Wiesbaden, S. 115.

86 Vgl. Zimmer, Annette/Thorsten Hallmann (Hrsg.) (2016): Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen, Wiesbaden, S. 17.

87 Vgl. Lewinski-Reuter, Verena (2014): Urhberrecht und Rechtsformen, TU Kaiserslautern, S. 77-136.

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

gGmbHs auch bezüglich ihrer finanziellen Ressourcen freier, da es sie eine Fundraisingstrategie verfolgen und sich überwiegend durch Merchandisingprodukte finanzieren anstatt sich vom Staat oder von Mitgliederbeiträgen abhängig zu machen. Trotz dieser mehr am Dienstleistungsunternehmen und an der breiten Öffentlichkeit orientieren Rechtsform steht dahinter immer noch eine gemeinsame Idee.

4.2.3 Wer sind die Gewinner?

Vereine sind und bleiben Teil des Alltags, allerdings macht es einen Unterschied wie flexibel diese agieren können. Vor allem bei traditionellen Vereinen ist es fraglich, ob sie mit ihren strukturellen Besonderheiten, (lebens-) lange Mitgliedschaften und hohen Anforderungen an das Freiwillige Engagement noch in die heutige Zeit von Mobilität und Effizienz passen, zudem sprechen diese in der Regel eher das Arbeitermilieu und homogene Gruppen an. Diese Assoziationen machen das Vereinsleben für die derzeitige Zivilgesellschaft nicht sonderlich attraktiv. Daraus resultiert die vorherrschende Angst innerhalb der Vereinslandschaft, dass nicht mehr genügend Mitglieder sowie

Ehrenamtliche gefunden werden, welche sich an den Verein binden wollen, denn heutzutage gibt es vielfältige Engagementformen, die weder an einen Verein gebunden noch mitgliederbasiert sind. Diese sprechen Individualisten und heterogene Zielgruppen in heterogenen Lebenslagen an, welche einen Wertewandel durchlaufen haben. Moderne Organisationen, wie beispielsweise Initiativen für Flüchtlingshilfe, lassen projektorientiertes Engagement zu bzw. sehen sich diese Organisationsformen selbst als Projekt. Aus diesem Grund passen diese modernen zivilgesellschaftlichen Organisationen besser in die heutige Gesellschaft.

Dieser Veränderungsprozess, hat mit „zunehmender Professionalisierung, Medienkommunikation, Campaigning, Lobbying und mit den neuen Themen, die heutige gemeinnützige Organisationen vertreten (Umwelt, Menschenrechte, Tierschutz,

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

Ernährung, Folgen der Globalisierung, Minderheiten etc.) zu tun.“⁸⁸ Auch Fördervereine entsprechen eher einem moderneren, von Zeitknappheit geprägten Lebensstil, als Traditionsvereine, denn eine Mitgliedschaft in einem Förderverein ermöglicht es über Beitragszahlungen und gelegentliche kurzzeitige Engagements auch denjenigen sich gesellschaftlich zu engagieren, die keine Zeit für regelmäßige Vereinsaktivitäten haben.⁸⁹ Dies begünstigt die Entwicklung der Engagementzahlen, so gewinnen Fördervereine kontinuierlich neue Engagierte und ein Drittel gibt an⁹⁰ immer genug Freiwillige für Leitungspositionen zu finden.

Seit 2012 ist zwar die Mitgliederentwicklung positiv zu bewerten, allerdings trifft das zum größten Teil nur auf die Vereine mit mehr als 500 Mitgliedern zu. Traditionellen, kleinen Vereinen, wie in den Bereichen Sport, Freizeit, Geselligkeit, Kultur und Medien, gehen Mitglieder und freiwillig Engagierte verloren, so beklagen sich fast 40% dieser Vereinssparten über nicht genügend Mitglieder.⁹¹

Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass Vereine die nur langfristige Engagements anbieten, es immer schwieriger haben werden genügend Mitglieder und Engagierte anzuwerben. Damit werden einige Teilbereiche der traditionellen Vereine unter Existenzdruck geraten.

Anders ist es bei modernen Organisationen, welche Engagementmodelle zulassen, die kurzlebiger und zeitlich flexibler sind. Zudem treffen sie mit ihren zugeschnittenen, medial wirksamen Kommunikationskampagnen den Zahn der Zeit. Dies spricht die breite Öffentlichkeit an und nicht eine immer kleiner werdende Zielgruppe an.

88 Vgl. Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen, S. 243

89 Vgl. Priemer Jana/ Krimmer Holger/ Labigne Anael (Hrsg.) (2017): ZiviZ-Survey 2017. Vielfalt verstehen – Zusammenhalt stärken, Essen, S. 27.

90 Vgl. Priemer Jana/ Krimmer Holger/ Labigne Anael (Hrsg.) (2017): ZiviZ-Survey 2017. Vielfalt verstehen – Zusammenhalt stärken, Essen, S. 27

91 Vgl. Priemer Jana/ Krimmer Holger/ Labigne Anael (Hrsg.) (2017): ZiviZ-Survey 2017. Vielfalt verstehen – Zusammenhalt stärken, Essen, S. 17.

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

Allerdings gibt es auch eine Gemeinsamkeit bezüglich des Bindungsmusters, beide Organisationsformen binden ihre Freiwilligen an sich aufgrund der geteilten Werte sowie der Gemeinschaft.

Auch wenn auf den ersten Blick moderne Organisationen die Gewinner sind aufgrund ihrer Flexibilität und die damit einhergehende schnelle Reaktion auf akute gesellschaftliche Veränderungen, darf nicht außer Acht gelassen werden, dass die Zahl der aktiven Senioren steigt, diese jedoch fühlen sich in Traditionsvereinen meist wohler als in modernen Organisationsformen, die älteren Generationen sind somit die Stammhalter altbewährter Vereinsstrukturen. So ist es für kleine, ehrenamtliche Vereine nicht die Lösung, sich komplett zu modernisieren bzw. zu professionalisieren, da hierzu die Finanzstärke fehlt. Dennoch ist es nicht unmöglich einige Teilbereiche, wie

Kommunikation und Freiwilligenmanagement, zu professionalisieren oder auch marktfähige Vereinsaktivitäten in eine gemeinnützig GmbH auszulagern.

5 Professionalisierung des Vereinswesens als Lösungsansatz

In den vorherigen Kapiteln wurde deutlich hervorgehoben, dass die Vereinslandschaft mit zahlreichen Herausforderungen und strukturellen Veränderungen zu kämpfen hat. Die Anforderungen an den Dritten Sektor haben sich aufgrund des gesellschaftlichen Wandels und seitens der rechtlichen Rahmenbedingung in den letzten Jahren deutlich erhöht. Kleine Vereine, die bislang hauptsächlich im Ehrenamt geführt wurden, sehen sich einem Professionalisierungsdruck ausgesetzt. Dies kann jedoch eine Chance sein die Existenz zu sichern und eine positive Entwicklung zu durchlaufen.

Dennoch muss zunächst geklärt werden, was es heißt sich als kleiner, traditioneller, ehrenamtlich getragener Verein zu professionalisieren. Mit einer Professionalisierung im Vereinswesen, ist eine Strategie gemeint, die Vereinen Handlungsoptionen und

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

Lösungsmodelle für relevante Bereiche aufzeigt, um trotz zahlreicher Herausforderungen weiterhin zu bestehen. Hierbei muss beispielsweise den Fragen nachgegangen werden, wie effektiv und effizient der Verein arbeitet, inwieweit die Öffentlichkeitsarbeit und das Ehrenamt attraktiver gestaltet werden können und ob sich der Verein strukturell verändern muss. Kurz gesagt - es muss ein Veränderungsprozess bzw. ein Change stattfinden.

Bei einem Veränderungsprozess in einem Verein geht es in erster Linie um Optimierungen der unterschiedlichen Bereiche mit Hilfe unterschiedlicher Maßnahmen.

In dem vorliegenden Fall des Fanfarenzugs Hansa Gießen e.V. wird zunächst der Verein als solches sowie die Vereinsstruktur und der Zweck bzw. Ziele vorgestellt. In einem nächsten Schritt findet eine Problemanalyse statt, woraufhin die einzelnen Schritte zur einer Teilprofessionalisierung dargelegt werden.

5.1 Fallbeispiel Fanfarenzug Hansa Gießen e.V.

Vor allem Kulturvereine, insbesondere die Musiksparte, sind stark traditionell mitgliederorientiert und meist rein ehrenamtlich geführt. So auch der Fanfarenzug Hansa Gießen e.V., der bereits seit über 55 Jahren existiert und mit insgesamt drei Generationen sowie rund 150 Mitgliedern musiziert. Eingeteilt werden die unterschiedlichen Generationen in zwei sogenannte Züge, in den Stammzug und in den Jugendzug, diese werden von drei Vorstandsvorsitzenden, der ersten Vorsitzenden, dem Kassenwart und der Schriftführerin sowie von zwei musikalischen Leitern, geführt. Die Vereinsziele waren bisher die Teilnahme an nationalen sowie internationalen Musikwettbewerben und die musikalische Jugendarbeit, insbesondere mit jungen Menschen aus sozialen Brennpunkten.

Die Stadt Gießen hält zwar große Stücke auf die Arbeit von Hansa Gießen und auch die

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

nah zur Innenstadt gelegenen Lage des Vereinsheims sind positiv zu werten, reicht jedoch zum Überleben nicht aus, denn auch der Fanfarenzug Hansa Gießen e.V. hat, wie die meisten kleinen, traditionellen, ehrenamtlich geführten Mitgliederorganisationen, existenzielle Probleme auf die im nächsten Abschnitt weiter eingegangen wird.

5.1.1 Problemanalyse

Der Fanfarenzug Hansa Gießen e.V. hat mit einigen der am Anfang genannten Herausforderungen zu kämpfen. Zum einen wird die finanzielle Situation für den Verein immer schwieriger, da er sich überwiegend über Mitgliedsbeiträge, Spenden und durch einen geringen Teil von kommunalen Fördermitteln finanziert und zum anderen gehen ihm die Mitglieder, insbesondere die jüngeren Mitglieder, aus. Zudem ist die Engagementbeteiligung unter den vorhandenen Mitgliedern nicht besonders hoch, denn von den 150 Mitgliedern sind nur 40 davon im Verein aktiv. Auch in der Vorstandsarbeit ist das Engagement gering bis gar nicht vorhanden, nicht nur dass die Altersstruktur hier bei 60 plus liegt, die gesamte Last liegt auf der ersten Vorsitzenden, von der Sicherung finanzieller Ressourcen, Verwaltungsaufgaben bis hin zur Öffentlichkeitsarbeit und organisatorischen Aufgaben bei Festivitäten und Wettbewerbsvorbereitungen. So ist es kein Wunder, dass viele wichtige Themen, wie beispielsweise die Kommunikationsplanung, auf der Strecke bleiben. Darüber hinaus schläft die Konkurrenz nicht, denn alleine in der Stadt Gießen gibt noch fünf weitere Fanfarenzüge. Schon alleine aus diesem Grund wäre eine gut aufgestellte Kommunikationsstrategie erforderlich, um den Verein fit für die Zukunft zu halten. Denn diese kann helfen, finanzielle Ressourcen zu sichern, neue Mitglieder zu gewinnen und die Fanfarenmusik bekannter zu machen und den Ruf einer aus der Mode gekommen Musikart mit altmodischen Kostümen zu revidieren.

In dem weiteren Kapitel werden einige Maßnahmen aufgeführt mit denen es der Fanfarenzug Hansa Gießen e.V. geschafft hat die Herausforderungen zu bewältigen.

5.1.2 Wandel zu einem professionell geführten Verein

Der Fanfarenzug Hansa Gießen e.V. stand vor der Entscheidung sich aufzulösen oder sich den Herausforderungen anzunehmen, und so hat der Verein sich im Rahmen einer Mitgliederversammlung dazu entschlossen mit einem Maßnahmenplan gegen die Probleme anzukämpfen. Hilfe suchte sich der Verein beim Freiwilligenzentrum der Stadt Gießen, diese kümmern sich kostenlos um Vereine, die vor existenziellen Problemen stehen.

Da es für den Fanfarenzug in erster Linie wichtig war, neue, vor allem junge, Mitglieder zu generieren, entschied man sich im ersten Schritt dazu das **Tätigkeitsfeld** der Fanfarenmusik mit dem modernen Musikgenre Rap zu **erweitern**, welche Jugendliche im Alter von 12 bis 17 Jahren anspricht. Um den neuen Bereich in den eigenen Reihen zu etablieren und auch nach außen hin bekannt zu machen, wollte man dies zunächst im Rahmen eines Projektes realisieren – schnell war die Idee zu „Fanfare meets Rap“ geboren. Da diese Idee ein innovatives Modellprojekt war, wurde die Anschubfinanzierung von dem Kulturrat der Stadt Gießen finanziert. Das Projekt beinhaltete drei Projektstage mit einem anschließenden „Tag der offenen Tür“ im Vereinsheim, wo die Jugendlichen im Rahmen eines Bühnenprogramms ihr Können unter Beweis stellen konnten. Für die Workshops wurden zwei lokal bekannte Rapper engagiert, die mit den Jugendlichen auf die Fanfarenmusik rappten und auch die Texte verfassten die Zwei gemeinsam mit ihren Schützlingen. Im Vorfeld zum Projektstart wurde eine Schultour mit dem Jugendzug und den Rappern gestartet, wo von Zielgruppe zu Zielgruppe die Hemmschwelle zur Fanfarenmusik abgebaut wurde. Darüber hinaus wurden in diesem Zusammenhang die Schüler zu den Workshops eingeladen und bekamen exklusiv eine Kostprobe von dem was sie erwartete.

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

Hierbei stand eine gezielte **Kommunikationsstrategie** im Fokus, welche sich bisher allein auf sporadische Pressartikel beschränkte. Zunächst wurde mit dem kostengünstigen Baukastensystem Jimdo eine Webseite aufgesetzt, eine Facebookseite und ein Instagramprofil sowie ein YouTube Channel ins Leben gerufen, um vor allem die jüngere Zielgruppe zu erreichen. In diesem Zug sind zwei Hashtags entstanden, die bei allen Social-Media-Aktivitäten benutzt wurden - #fanfarengiessen und #fanfaremeetsrap. So wurde auch die lokale Presse auf das Projekt aufmerksam und berichtete in regelmäßigen Abständen über das Projekt „Fanfare meets Rap“. Neben der Online-PR wurde ebenso die Offline-PR berücksichtigt. Es wurden Postkartenflyer mit QR-Code gedruckt, dieser führte direkt auf die Homepage, wo in Form eines Einmaleins der Fanfaren zunächst diese Art von Musik anschaulich erklärt wurde, um darüber auf die Unterseite Rap-Workshops mit dem Button „wir können auch anders“ zu kommen. Die Bilder für die Postkarte, entstanden vor einer Graffiti-Wand mit dem ältesten und dem jüngsten Mitglied von dem Fanfarenzug Hansa Gießen e.V., um zu signalisieren, dass mehrere Generationen ihren Platz im Verein haben. Die Postkartenflyer wurden sowohl in den Schulen, in Lokalitäten und bei Jugendzentren als auch am Stand beim Stadtfest in Gießen verteilt.



Abbildung 1: Vorderseite Postkartenflyer "Fanfare meets Rap",
Foto von [by]reyney-Fotografie

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

Natürlich darf nicht nur an die externe Kommunikation gedacht werden, sondern auch an die interne. So wurden regelmäßig Treffen mit den Mitgliedern organisiert, um sie zum einen für die Mithilfe zu aktivieren und sie zum anderen am Erfolg teilhaben zu lassen. Diese Strategie zeigte mit der Zeit Wirkung, denn die transparente Kommunikation schaffte wieder ein Gemeinschaftsgefühl, was dazu führte, dass die inaktiven Mitglieder wieder aktiv wurden. Allerdings war auch klar, dass dies nicht ausreichen würde, wenn man den „Rap“ langfristig in den Verein integrieren sowie andere Tätigkeitsfelder, zum Beispiel musikalische Früherziehung, ausbauen und weiterhin die jetzt gut laufende Kommunikation beibehalten möchte.

Das Ziel, den Vorstand durch einen „Jugendvorstand“ erweitern mithilfe eines **Freiwilligenmanagements** und dem Freiwilligenzentrum Gießen. In diesem Zusammenhang wurde ein Konzept für Freiwilligenmanagement mit Wertschätzung entwickelt, da dies die Hauptsäule von traditionell geprägten Vereinen ist. Daraus entstanden folgende Leitlinien: Der Fanfarenzug Gießen e.V. ehrt seine langjährigen Mitglieder mit Urkunden und einem kleinen Präsent. Die Vereinsjugend wird in Kooperation mit dem Freiwilligenzentrum in Gießen als Botschafter ausgebildet. Bei erfolgreicher Akquise bekommen diese dann einen Gutschein ihrer Wahl im Wert von 20 Euro. Zudem erfolgt einmal im Jahr ein Trainingscamp, wo Jugendliche ihre Ideen und Wünsche bezüglich neuer Musikformen einbringen können.

Überdies hinaus wurden die Mitgliedschaftsregularien umgestellt, was bedeutet, dass es nicht nur Einzelmitgliedschaften, sondern auch Familien- und Freundschaftsmitgliedschaften gibt. Dies führte zu einem Mitgliederzuwachs, welcher auch weiterhin anhält.

Zudem wurden auch kürzere Wahlperioden bezüglich der des Vorstandsamtes eingeführt, diese Entscheidung erleichtert den Freiwilligen sich für eine Tätigkeit im

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

Vorstand zu entscheiden. Außerdem werden so die Fachkompetenzen optimal genutzt und die Arbeit wird somit auf mehreren Schultern verteilt.

Der Fanfarenzug wollte sich aber nicht nur auf die Akquise von Mitgliedern und freiwillig Engagierten verlassen, aus diesem Grund **fusionierte Hansa mit Vereinen der gleichen Sparte** – mit anderen kleineren örtlichen Musikvereinen, um dadurch mehr „Menpower“ in den Bereichen Kommunikation, Finanzierung und Freiwilligenmanagement zu erreichen. Somit konnte zusätzlich ein externer Berater engagiert werden, der Hansa Gießen strategisch zur Vorstandsarbeit beraten konnte – welche Kompetenzen hat der Verein und welche fehlen, wie können der Vorstand oder die Vorstandsanhänger weiterqualifiziert werden? Auch die Netzwerkarbeit konnte in diesem Zusammenhang erweitert werden, diese regelmäßige und intensive Netzwerkpflge ist für Hansa nach innen sowie nach außen die wesentliche Basis, die im Notfall aktiviert werden kann.

Es mussten auch neue Wege der **Finanzierung** gegangen werden, da eines der Hauptprobleme von Vereinen die Sicherung der Finanzen ist. So musste sich auch der Fanfarenzug Gedanken über neue Finanzierungsquellen abseits von unregelmäßigen kommunalen Förderungen und Mitgliedsbeiträgen machen. Nach dem erfolgreichen Projektstart „Fanfare meets Rap“, wurde dies auch als Dienstleistung für Nicht-Mitglieder für eine kleine Gebühr und ebenso als Musik-AG in Schulen gegen ein Honorar angeboten. Darüber hinaus wird das Vereinsheim am Wochenende für Veranstaltungen oder in probefreien Zeiten an Tanzgruppen vermietet. Des Weiteren werden über [betterplace.org](https://www.betterplace.org) online für verschiedene kleine Projekte online Spenden generiert.

5.2 Voraussetzungen für einen gelungenen „Change“

Der Weg vom Ist- zum Sollzustand ist ein hürdenreicher Weg, denn zunächst muss die Bereitschaft vorhanden sein eine Veränderung einzuleiten. Daraufhin müssen die gewohnten Handlungsmuster und die damit verbundenen Emotionen, neben den strukturellen Veränderungen, einen Veränderungsprozess durchlaufen. Die Phasen von der Planung bis hin zur Realisierung des Changeprozesses verlaufen in den meisten Fällen in Kurven, bei denen Emotionen wie Ablehnung, Akzeptanz, Frustration und letztendlich Enthusiasmus teilweise gleichzeitig aufeinandertreffen, oder auch abwechselnd in bestimmten Abständen folgen.

Wichtig bei einem Veränderungsprozess ist, dass der Verein anpassungsfähig für äußere und innere Abweichungen bleibt und sich somit stetig weiterentwickelt. Hierzu gehört auch, dass sich alle Vereinsmitglieder zu einem Team entwickeln, da dies der Motor eines Veränderungsprozesses darstellt. Dabei muss auch das alltägliche Handeln permanent reflektiert werden.

Unbestritten lässt sich feststellen, dass jede Neuausrichtung eines Vereins mit der Zeit auch neue Probleme mit sich bringt, deshalb ist ein aktive Feedbackschleife und eine transparente Führung sowie Kommunikation unverzichtbar. Viele Mitglieder haben die Befürchtung, dass durch eine Veränderung hin zur Professionalisierung die Vereinsidentität verloren geht und ihre Mission verfälscht wird. Darüber hinaus sehen viele freiwillig Engagierte, die zusätzlichen Kosten für hauptamtliche Mitarbeiter, die für bestimmte professionalisierte Bereiche benötigt werden, als Verschwendung der finanziellen Mittel an. Eine funktionierende Kommunikation ist hierbei unerlässlich, um eine permanente Überzeugungsarbeit zu leisten. Den Vereinsmitgliedern muss die Angst genommen werden, dass eine Professionalisierung nicht bedeutet mit den Idealen und Werten zu brechen, sondern notwendig ist, damit der Verein weiterhin existieren kann.

Am Beispiel des Fanfarenzuges Hansa Gießen e.V. zeigt sich, dass es wichtig ist neue

Wege zu gehen und neue Formate zu schaffen. Der Fanfarenzug hat es geschafft mit ein paar wenigen Maßnahmen eine Veränderung einzuleiten, die immer noch anhält und damit weiter als kleiner, traditioneller ehrenamtlicher Verein bestehen kann.

6 Fazit

Vereine sind der Kitt der Gesellschaft, denn sie erschaffen ein Zusammengehörigkeitsgefühl wie sie der Staat nicht vermitteln kann. Zudem gehen Vereine mehr auf die Bedürfnisse der Menschen ein, als staatliche Institutionen. Vereine sind also nach wie vor Teil des Alltags und wichtig für die soziale Entwicklung der Gesellschaft, denn in einem modernen Vereinsleben lernt man andere Kulturkreise sowie unterschiedliche Weltanschauungen kennen. Des Weiteren vermitteln Vereine nicht zu unterschätzende Softskills wie Teamarbeit, Pflichtbewusstsein und Durchsetzungsvermögen. Insbesondere für Menschen mit kleinem Geldbeutel sind viele Vereine unverzichtbar, vor allem wenn es darum geht Kindern die Möglichkeit zu geben ihren Hobbys nachzugehen. Neugründungen und Löschungen halten sich in der Vereinslandschaft die Waage, so werden in einigen Handlungsfeldern, wie beispielsweise Fördervereine, verstärkt neu gegründet und in anderen wieder aufgelöst. Zudem sind Zivilgesellschaften regional divers, denn in urbanen Regionen sind vor allem gemeinnützige Kapitalgesellschaften vertreten wohingegen im ländlichen Regionen das traditionelle Vereinswesen vertreten ist.

Ein Vereinssterben in dem Sinne gibt es demzufolge in Deutschland nicht, da die Vereinslandschaft zu zahlreich und zu lebendig ist. Verantwortlich für diese subjektive Wahrnehmung vom Niedergang des Vereinswesens sind die neuen Herausforderungen vor denen Vereine und insbesondere kleine, ehrenamtlich getragene, traditionell geprägte Vereine stehen: Zunehmende Bürokratie, finanzielle Ressourcen, veränderte Kommunikation und der Wandel der Zivilgesellschaft sind hierbei die größten

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

Schwierigkeiten. Ändert sich nur eine Komponente, dann hat das Einfluss auf alle Bereiche.

Zudem fehlen schlichtweg auch politische Konzepte, insbesondere die Engagementpolitik und -förderung muss ihre Ansätze und Maßnahmen an der Vielfalt der zivilgesellschaftlichen Organisationen ausrichten, hierbei müssen vor allem die Bedürfnisse kleiner, ehrenamtlich getragener Vereine berücksichtigt werden. Da diese hauptsächlich auf das bürgerschaftliche Engagement angewiesen sind, weil sie nur wenige Mitglieder haben und mit einem kleinen Budget arbeiten müssen. Zudem müssen die Rechtsformen auf die Bedarfe der Engagierten ausgerichtet sein, diese bedeutet auch, dass steuerrechtliche Bestimmungen ebenfalls für Laien handhabbar sein müssen. Es braucht also eine funktionierende Kooperation von Kommunen und Vereinen.

Aber nicht nur auf Seiten der Politik muss sich was ändern, auch die Vereinslandschaft muss sich neu erfinden und im Rahmen ihrer Möglichkeiten sich stückweise professionalisieren durch einen abwechslungsreichen Finanzierungsmix, eine durchgeplante Kommunikation und verschiedene zielgruppengerechte Engagementmodelle. Im Augenblick werden bestimmte Zielgruppen, wie beispielsweise bildungsferne Gruppen und Migranten, aufgrund eines nicht allumfassenden Kommunikationsverhalten nicht oder zumindest schlecht erreicht.

Auch wenn die derzeitige Lage kein Grund zur Sorge sein muss, können die Vereine nicht weiterhin wie vor 20 Jahren agieren, denn wenn Vereine an starren Mustern festhalten wird es bald nicht nur mehr eine Krise der Mitgliederorganisationen sein, sondern über kurz oder lang zu einem Vereinssterben kommen. Deshalb sollte jeder Verein den vorherrschenden Zeitgeist erfassen und schnell Handeln können.

Insbesondere für kleine, traditionelle, ehrenamtlich getragene Vereine ist es ein langer weg, die Herausforderungen anzunehmen und diese zu bewältigen, indem sie sich in

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

manchen Bereichen professionalisieren. Häufig sind aber erst Notlagen wie das Ausscheiden von Ehrenamtlichen oder finanziellen Problemen Anlass, einen Change-Prozess in die Wege zu leiten. Deshalb ist es wichtig einen Veränderungsprozess frühzeitig in kleinen Schritten zu gehen, denn das Wort Veränderung löst zunächst Ängste aus. Ein positives Beispiel in dieser Sparte ist der Fanfarenzug Hansa Gießen e.V., denn obwohl am Anfang ein hoher Berg von Herausforderungen vor dem Verein lag, haben sie es geschafft mit abgestimmten Maßnahmen sich in kleinen Schritten dem Veränderungsprozess zu nähern sowie durchzuführen und haben damit den Fanfarenzug vor der Auflösung bewahrt.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es wichtig ist ein Portfolio aus langen und kurzen Engagementangeboten zu entwickeln, neue Formate zu erschaffen, die Kommunikationsstrategie zu fokussieren und somit auch neue Wege zu gehen, um so ein Vereinssterben zu verhindern.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vorderseite Postkartenflyer "Fanfare meets Rap", Foto von [by]reyney-Fotografie, S. 49.

Literaturverzeichnis

a) Monographien

Hurrelmann Klaus/ Albrecht Erik (2014): Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Welt verändert, Weinheim.

Theilengerdes, Renke (2012): Der Motivationskreislauf in Non-Profit-Organisationen. Schlüsselfaktor für die Arbeit mit Haupt- und Ehrenamtlichen, Hamburg.

Zimmer, Anette/ Priller Eckhard (2. Auflage 2007): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritte-Sektor Forschung, Wiesbaden.

b) Sammelwerke

Heinze Thomas/ Lewinski-Reuter/ Steimle Kerstin (Hrsg.) (2009): Innovation durch Kommunikation. Kommunikation als Innovationsfaktor für Organisationen, Wiesbaden.

Krimmer, Holger et al (Hrsg.) (2018): Datenreport Zivilgesellschaft. Bürgergesellschaft und Demokratie, Berlin.

Priemer Jana/ Krimmer Holger/ Labigne Anael (Hrsg.) (2017): ZiviZ-Survey 2017.

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

Vielfalt verstehen – Zusammenhalt stärken, Essen.

Zimmer, Annette/Thorsten Hallmann (Hrsg.) (2016): Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen, Wiesbaden.

c) Aufsätze in Zeitschriften

Zimmer, Anette: „Auslaufmodell Verein? Vom Veralten eines gesellschaftlichen Strukturmoments“ in: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit (TUP), 64 JG. Heft 6, S. 447-455 (Zitat S. 448)

d) URL/ Internetquellen

Robert Bosch Stiftung (Hrsg.) (2014), Kurzbericht zur Fachtagung „Engagement braucht Leadership – Erfahrungen und Abteilungen aus 7 Jahren in der Förderung von ehrenamtlichen Vereinsvorständen“, online im Internet: https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf_import/Engagement_braucht_Leadership.pdf (zugegriffen am 22.11.2016).

e) Studienbriefe der TU Kaiserslautern

Hoppe, Bernhard M. (2013): Einführung in das Kulturmanagement. Themen, Kooperationen, gesellschaftliche Bezüge, TU Kaiserslautern.

Lewinski-Reuter, Verena (2014): Urheberrecht und Rechtsformen, TU Kaiserslautern.

Mythos Vereinssterben? Vereinskultur im Wandel – Herausforderungen und Lösungsansätze

„Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.“

Gießen, den 30.12.19

Ort, Datum

Unterschrift