

## Auf der Suche nach den »Häuptlingen« – Probleme bei der Besetzung ehrenamtlicher Vorstandsposten

*André Christian Wolf*

Zehn mutige Jahre gab es ihn - den Verein von Frauen und Männern im Kampf gegen Brustkrebs e.V. (MUT) in Münster. Im Jahr 2008 hat er sich aufgelöst. Nicht etwa, weil es für Engagement und Beratung rund um das Thema Brustkrebs keinen Bedarf mehr gegeben hätte. Es fehlte schlicht und einfach an Freiwilligen. »Es hat sich niemand im Verein gefunden, der die Aufgaben weiterführen wollte«, erklärt die ehemalige Vereinsvorsitzende. Auch dem Stadtheimatbund Münster droht im schlimmsten Fall ein ähnliches Schicksal. Der Dachverband der münsterischen Heimatvereine sucht seit mittlerweile eineinhalb Jahren vergeblich nach einem neuen Vorsitzenden. Zwar verfügt der Verein über einen neu installierten Beirat, der den Vorstand bei der Arbeit beraten und unterstützen soll. Ein Vorsitzender hat sich aber auch nach zahlreichen Gesprächen noch nicht gefunden.

Dass dies keine Einzelfälle sind und in immer mehr Vereinen Ehrenamtliche für Leitungspositionen fehlen, zeigt eine im Auftrag der Robert-Bosch-Stiftung erarbeitete Studie des Zentrums für Nonprofit Management in Zusammenarbeit mit dem Institut für Politikwissenschaft der Universität Münster. Demnach hat in den mehr als 260 untersuchten Vereinen in Münster und Halle/Saale fast jede zweite Organisation (48 Prozent) Schwierigkeiten, freiwerdende Ämter im Vorstand zu besetzen.

### Handlungsfähigkeit in Gefahr

Die Bandbreite der Probleme reicht von kurzfristigen Engpässen bei vorzeitigem Ausscheiden eines Vorstandes bis hin zu dauerhaften Besetzungsproblemen, welche die Handlungsfähigkeit der betroffenen Vereine mitunter über Jahre hinweg beeinträchtigen. Als besonders problematisch wird die Besetzung des Vorsitzes eingeschätzt. Mehr als ein Drittel der Vereine (37 Prozent) finden dies schwierig oder sehr schwierig. Auch das Führen der Kasse und das sich kümmern um die Finanzen ist ein eher ungeliebter Job. In jedem vierten Verein (26 Prozent) wird die Neubesetzung des Schatzmeisteramtes als schwierig oder sehr schwierig eingeschätzt. Zwar ist fast jede/r zweite Deutsche Mitglied in einem Verein, und die Mitgliedszahlen in gemeinnützigen Organisationen bleiben insgesamt stabil. In einem Verein Verantwortung und einen Vorstandsposten zu übernehmen, steht für viele Menschen jedoch auf einem anderen Blatt.

Am häufigsten von Besetzungsschwierigkeiten betroffen (siehe Tabelle S. 4) sind Sportvereine sowie Freizeit- und Traditionsvereine (jeweils 54 Prozent), dicht gefolgt von Vereinen im Sozial- und Gesundheitswesen (53 Prozent). Doch auch bei Vereinen aus den Bereichen Kultur, Interessenvertretung, sowie Bildung und Forschung hat mindestens jeder dritte Verein Probleme, Vorstandsposten zu besetzen.

Besonders angespannt ist die Lage bei Kleingärtnervereinen. Hier haben vier von fünf Münsteraner Vereinen Probleme, Freiwillige für die Vorstandsarbeit zu gewinnen. Dabei ist das Durchschnittsalter der den Vereinen vorstehenden Gartenfreunde mit 58 Jahren vergleichsweise hoch.

## Mehr Fachkenntnisse

Neben der Besetzungsproblematik zeigt sich bei vielen Vereinen auch ein Qualifikationsproblem. Knapp 40 Prozent der befragten Vorstandsmitglieder gaben an, dass es ihrem Verein nicht gelinge, bestimmte Aufgabengebiete durch qualifizierte Ehrenamtliche abzudecken. Knapp 28 Prozent der Befragten sehen die Mitteleinwerbung und Finanzierung als schwer oder sehr schwer abzudeckenden Bereich an. Es folgen Öffentlichkeitsarbeit (20 Prozent) sowie die Gewinnung und Einbindung von Freiwilligen, Personalmanagement und Mitgliederwerbung (jeweils 16 Prozent). Allgemein gefragt sind auch Kandidaten, die juristische Fachkenntnisse mitbringen. Gut jeder vierte Verein (26 Prozent) sieht sich von Besetzungs- wie auch von Qualifikationsproblemen betroffen.

Die Besetzung eines Vorstandsamtes gestaltet sich besonders schwierig, wenn damit Personalverantwortung einhergeht und keine Geschäftsführung vorhanden ist. Dies ist häufig der Fall, wenn Vereine wachsen und sich - wie zum Beispiel viele Sportvereine - vom Freizeitclub zum Dienstleistungsverein entwickeln. Es ist der »Verein im Übergang«, der eine erhebliche Herausforderung an das ehrenamtliche Management darstellt.

Wohl stehen die häufigsten Gründe, warum Vorstandspositionen abgelehnt werden, in engem Bezug zu den Lebensumständen der potenziellen Vorstandsmitglieder: allgemeiner Zeitmangel (42 Prozent) und eine fehlende Bereitschaft, sich langfristig und verbindlich an eine solche Aufgabe zu binden (36 Prozent). An diesen Rahmenbedingungen können Vereine wenig ändern.

## Manche Probleme hausgemacht

Dennoch sind einige Besetzungsprobleme durchaus beeinflussbar. Die Aussage »Es gibt zwar geeignete Personen, doch diese trauen sich die Arbeit nicht zu« ist als Aufforderung an die Vereinsspitze zu interpretieren, hier Abhilfe zu schaffen. Entsprechendes gilt für die Einschätzung zu fehlender Stellenbeschreibung oder zur Würdigung der Vorstandstätigkeit. Durch bessere Strukturierung der Vorstandsarbeit, gezielte Fortbildung und eine rechtzeitige Ansprache oder Personalentwicklung, eine stärkere Würdigung der Vorstandsarbeit sowie klare Aufgabenbeschreibung könnten Verbesserungen erreicht werden.

Freilich wirken auch wachsende Erwartungen von Anspruchsgruppen - etwa Mitglieder, Freiwillige, Betroffene oder »Leistungsempfänger«, Kooperationspartner und Geldgeber - problemverschärfend. Diese externen Einflüsse setzen Vereinsvorstände zusätzlich unter Druck, da amtierende Vorstandsmitglieder und potenzielle Nachfolger erkennen, dass Aufgaben und Kompetenzerfordernisse wachsen. Das Ehrenamt wird angesichts zunehmender Verantwortung zur persönlichen Last und kann mitunter zur Überforderung der engagierten Führungspersonen führen.

## Aufschieben statt lösen

Vielen Vereinen ist durchaus bewusst, dass irgendwann Neubesetzungen anstehen, dass Vorstandsarbeit erlernt werden muss und ein schrittweises Heranführen durch Übernahme kleinerer Verantwortungsbereiche wünschenswert ist. Insgesamt wird die Besetzungsproblematik jedoch eher verdrängt. Die befragten Vereine machen sich nur wenig Gedanken über Nachwuchsförderung im Bereich des Vorstandes. Auch wissen sie nicht, wo sie ansetzen können: »Also ich muss ganz klar sagen, dass wir da wenig machen und wir da eher ein bisschen auf das Gute hoffen und denken, dass der Vorstand das noch eine Weile weiter macht. [...] Wir versuchen mit den drei Vorständen zu leben, die wir haben. Nachwuchsförderung läuft [...] noch wenig bei uns«.

Diese Aussage aus den Interviews veranschaulicht den typischen »Auf die lange Bank schieben«-Mechanismus im Umgang mit der Vorstandsneubesetzung. Diese wird viel zu häufig dem Zufall überlassen oder so lange aufgeschoben, dass Personen mitunter kurzfristig überredet werden müssen. So entstehen »ad-hoc-Vorstände«, die sich später möglicherweise als ungeeignete Besetzung erweisen.

## Qualifizierung nötig

Insgesamt sind in Deutschland mehr als 550.000 Vereine in den Vereinsregistern eingetragen. Jährlich kommen rund 15.000 neu hinzu. Vereine sind damit die zentralen Organisationen für die Bindung und Aktivierung bürgerschaftlichen Engagements. Für dessen Weiterentwicklung und Verstetigung ist die systematische Auseinandersetzung mit ehrenamtlicher Vereinsarbeit eine wichtige Voraussetzung.

Hierbei sind die Vereine in erster Linie selbst gefragt. Die Suche nach neuen Vorstandsmitgliedern muss sich jeder Verein und jeder Vorstand dauerhaft zur Aufgabe machen. Vorstandsbildung und Vorstandsentwicklung sollte von Vereinen als Teil einer dringend notwendigen Qualitätsoffensive für bürgerschaftliches Engagement in die Hand genommen werden. Dazu zählen das Festlegen der fachlichen Anforderungen an Vorstandsmitglieder sowie die Entwicklung von Strategien zur Gewinnung neuer Mitstreiter und die rechtzeitige Einführung in die Vorstandsarbeit. Auch das Einbinden externer Berater sowie ein Erfahrungsaustausch vor Ort sind in Betracht zu ziehen.

Die Besetzungsproblematik bei Vereinsvorständen führt aber nicht nur zu Handlungsbedarf bei den Organisationen selbst, sondern auch im politischen Raum. Dies ist dann der Fall, wenn die Leistungen und Potenziale des freiwilligen Engagements politisch stärker in den Blick gerückt werden sollen. Gewinnung und Qualifizierung von Freiwilligen für ehrenamtliche Vorstandsämter bedarf einer stärkeren öffentlichen Wahrnehmung sowie lokaler, vereinsübergreifender Unterstützungsangebote.

Gefragt sind hier vor allem Akteure der sog. engagementfördernden Infrastruktur. Für Freiwilligenagenturen und Bürgerstiftungen wäre das Thema Vorstandsbildung und Vorstandsentwicklung ein genuines Tätigkeits- und Beratungsfeld. Auch kommunale Stabsstellen und Referate für bürgerschaftliches Engagement könnten sich aktiv dieser Thematik annehmen. Damit würde es zu solchen Zuspitzungen, wie sie am Beispiel der beiden Vereine in Münster beschrieben wurden, gar nicht erst kommen.

## Besetzungs- und Qualifikationsprobleme nach Tätigkeitsbereichen

	Schwierigkeiten, Ämter im Vorstand neu zu besetzen	Aufgabenfelder nicht durch qualifizierte Ehrenamtliche abzudecken
Kultur	44 %	46 %
Sport	54 %	54 %
Freizeit- und Traditionsvereine	54 %	22 %
Bildung und Forschung	37 %	23 %
Sozial- und Gesundheitswesen	53 %	51 %
Sonstige Interessenvertretungen und Themenanwälte	46 %	41 %
Mittelwert	48 %	40 %

### Literatur

Dathe, Dietmar/Priller, Eckhard/Thürling, Marleen (2010): Mitgliedschaften und Engagement in Deutschland. In: Wissenschaftszentrum Berlin (Hrsg.): WZBrief Zivil-Engagement, 2/2010, S. 2-8

Wolf, André Christian/Daglar, Nilgün (2007): Kleingärten: Bunter als gedacht. Kleingärten als Orte für Bürgerengagement und Integration. In: Stadt und Grün, Heft 9/2007, S. 39-42

Wolf, André Christian/Zimmer, Annette (2010): Vorstände verzweifelt gesucht. In: VM, Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management, Heft 3/2010, S. 28-37

### Autor

**Dr. André Christian Wolf** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Politikwissenschaft der Universität Münster.

Der Beitrag ist zuerst erschienen in der Zeitschrift »Städte- und Gemeinderat« (Heft Mai 2011), dem Verbandsorgan des Städte- und Gemeindebundes Nordrhein-Westfalens.

<http://www.kommunen-in-nrw.de/information/staedte-und-gemeinderat/ausgaben.html>

#### Kontakt:

Westfälische Wilhelms-Universität  
Institut für Politikwissenschaft  
Prinzipalmarkt 38  
48143 Münster  
Telefon: (02 51) 51 038 22  
Fax: (02 51) 51 038 24  
E-Mail: [a.c.wolf@uni-muenster.de](mailto:a.c.wolf@uni-muenster.de)  
[www.uni-muenster.de/lfPol/](http://www.uni-muenster.de/lfPol/)

#### Redaktion Newsletter

---

Stiftung MITARBEIT  
Wegweiser Bürgergesellschaft  
Redaktion Newsletter  
Bornheimer Str. 37  
53111 Bonn  
E-Mail: [newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de](mailto:newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de)