

## **vitamin B – fit für den Verein Zivilgesellschaft in der Schweiz**

**Schätzungsweise 100 000 Vereine gibt es in der Schweiz; die meisten davon sind lokal in der Gemeinde verankert. Sie unterstützen das Gemeinwesen enorm: Sie leisten Integrationsarbeit, sie versammeln Menschen mit gemeinsamen Interessen und organisieren deren Interessenvertretung, sie fördern Gemeinschaften und Freizeitaktivitäten, und sie übernehmen Aufgaben der öffentlichen Hand, mit oder ohne Mandat. Dafür brauchen Vereine hin und wieder Unterstützung. Seit 14 Jahren bietet vitamin B – die Fachstelle für Vereinsarbeit – vielfältige Unterstützung an, mit Beratung, Weiterbildung, Information. vitamin B ist ein Angebot des Migros-Kulturprozent.**

### **Freiwillig engagiert in der Schweiz**

Wenn wir in der Schweiz von «Ehrenamt» oder von «ehrenamtlicher Arbeit» sprechen, dann ist damit nicht allgemein die Freiwilligenarbeit gemeint – wie dies in Deutschland oft der Fall ist –, sondern ein Amt, in das man gewählt wird, wie zum Beispiel in den Vorstand eines Vereins. Auch viele öffentliche Aufgaben und die meisten politischen Ämter werden in der Schweiz nebenberuflich oder ehrenamtlich ausgeübt. Der Milizgedanke ist das Fundament des politischen und gesellschaftlichen Systems der Schweiz und hat eine lange Tradition. Das Milizsystem und der föderalistische Staatsaufbau mit seiner starken Betonung der Gemeindeautonomie führen zu einer starken Bürgerbeteiligung auf der staatlichen Ebene. Es gibt in der Schweiz kaum einen Lebensbereich, der nicht von Freiwilligen maßgeblich mitgestaltet wird: von der Schulpflege, politischen Ämtern und Kommissionen über die Justiz und Feuerwehr bis zu Sport-, Kultur- und Freizeitvereinen, karitativen Institutionen und kirchlichen Organisationen. Dabei unterscheidet man grundsätzlich zwischen formell Freiwilligen und informell Freiwilligen. Formelle Freiwilligenarbeit bezeichnet ein Engagement innerhalb geregelter Strukturen, zum Beispiel im Rahmen eines Vereins, einer Organisation oder auch einer politischen Behörde. Im Gegensatz dazu stehen die informellen Tätigkeiten, die außerhalb fester Organisationsstrukturen stattfinden und vor allem im privaten und nachbarschaftlichen Bereich, aber außerhalb des eigenen Haushalts durchgeführt werden.

Rund 1,8 Millionen formell Freiwillige halten dieses System aufrecht, davon sind gut 820 000 Personen ehrenamtlich tätig, zum Beispiel als Vereinsvorstand, als Behörden-, Kommissions-, oder als Exekutivmitglied (Stadelmann-Steffen 2010). Sie wurden in ihr Amt gewählt und üben somit ein Ehrenamt aus.

Rechtsgültige Vereine müssen in der Schweiz nicht in einem offiziellen Register eingetragen werden, sie müssen jedoch primär einem ideellen und dürfen keinem wirtschaftlichen Zweck dienen. Die ziemlich liberalen Grundlagen, denen ein Verein Genüge leisten muss, sind im Schweizerischen Zivilgesetzbuch geregelt. Die Forschung geht davon aus, dass es in der Schweiz etwa 100 000 Vereine mit rund 700 000 ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern gibt (Traunmüller 2012).

Das freiwillige Engagement findet zu 80 Prozent im lokalen Raum statt (Stadelmann-Steffen 2010). Freiwilligkeit und Zivilgesellschaft verstehen sich in der Schweiz nicht als Gegensatz zum Staat, sondern als Ergänzung, allenfalls als Korrektur oder als Innovationsort. Während der Staat in erster Linie für den Vollzug der gesetzlichen Grundlagen verantwortlich ist, liegt die Innovationskraft für neue Impulse oft bei der Zivilgesellschaft. Diese ist der Antreiber für innovative Ansätze zur Bewältigung der gesellschaftlichen Aufgaben. Mit dem zivilgesellschaftlichen Engagement werden nicht nur fehlende Ressourcen der öffentlichen Hand substituiert, sondern die Vereine gestalten den gesellschaftlichen Wandel aktiv mit und sind damit auch Anstifter neuer Ideen und Konzepte.

### **Erfolgsmodell: Verein**

Die Vereine in der Schweiz sind ein Erfolgsmodell, und es spricht vieles dafür, dass sie das in Zukunft noch vermehrt sein werden:

- Staat und Wirtschaft agieren immer globaler; es braucht lokale Strukturen, mit denen sich die Menschen identifizieren und wo sie sinnstiftend tätig werden können. Menschen suchen überschaubare Strukturen. Diese müssen nicht an die Vereinsform gekoppelt sein, aber der Verein ist ein gutes Gefäß, damit Menschen miteinander agieren können.
- Vereine können Aufgaben übernehmen, die der Staat nicht erfüllen darf oder kann oder bei denen es nicht sinnvoll ist, dass der Staat sie selber ausführt.
- Vereine bieten ein ideales Feld, um die persönlichen Kompetenzen zu vergrößern, zum Beispiel im Rahmen der Tätigkeit eines Vereinsvorstandes. Im Hinblick auf den Strukturwandel in der Arbeitswelt wird dies vermehrt von Bedeutung sein.
- Das Milizsystem der Schweiz wird auch in Zukunft darauf angewiesen sein, dass sich Personen für offizielle Ämter und Behörden zur Verfügung stellen. Häufig

werden die dafür benötigten Fähigkeiten bereits im Rahmen einer Vereinstätigkeit eingeübt: Vereine gelten deshalb auch als eine «Schule der Demokratie».

- Der Sozialstaat kommt finanziell zunehmend unter Druck. Hier können innovative zivilgesellschaftliche Organisationen neue Lösungen entwickeln. Freiwilligkeit ist nicht nur eine individualistische Haltung, sondern sie ist politisch, indem sie Partizipation in der Gesellschaft ermöglicht.

Das Prinzip der Subsidiarität ist in der Schweiz stark ausgeprägt. Subsidiarität heißt hier, dass ein gesellschaftliches Problem auf derjenigen Ebene gelöst werden soll, auf der es sich stellt, solange eine höhere Instanz das Problem nicht besser lösen kann. Dieser Grundsatz stärkt die Gemeinden und gibt ihnen in der Schweiz ein großes politisch-gesellschaftliches Gewicht.

Wenn wir das Modell Schweiz erhalten wollen, dann braucht es auch zukünftig Menschen, die sich solidarisch verhalten, die Verantwortung übernehmen und bereit sind, sich für die Gemeinschaft einzusetzen. Es braucht Rahmenbedingungen, die es nachkommenden Generationen erlauben, ihrem Wunsch nach Verantwortungsübernahme nachzukommen. Wir müssen die Freiwilligenarbeit und die Vorstandstätigkeit fit für die Zukunft machen.

### **Was kosten Vereine, und was leisten sie?**

Eine 2010 publizierte Studie der Fachstelle vitamin B hat den betriebswirtschaftlichen Nutzen von Vereinen anhand einer Kosten-Nutzen-Studie in zehn ausgewählten Gemeinden der Schweiz untersucht (Hürzeler 2010). Belegt werden konnte der große quantitative und qualitative Nutzen, den die Vereine für ihre Gemeinde erbringen. Viele Gemeinden anerkennen das Engagement, das ihre Vereine für das Gemeindeleben leisten und entwickeln zunehmend Möglichkeiten, diese zivilgesellschaftlichen Akteure zu unterstützen. Sei es mit Ansprechpersonen, mit Richtlinien zur Zusammenarbeit, mit Infrastruktur, Kommunikation oder mit Defizitgarantien (vgl. dazu auch [www.vitaminb.ch/dossier/dossier\\_gemeinden](http://www.vitaminb.ch/dossier/dossier_gemeinden)). Das Potenzial der Vereine für die Entwicklung der Gemeinden ist jedoch noch lange nicht ausgeschöpft. Oft bestehen punktuelle Kooperationen von Politik und Zivilgesellschaft, ohne dass die Vereine als Dialogpartner und Mitgestalter konzeptuell eingebunden werden. Das zeigt sich auch daran, dass die Politik zwar stark in der Vereinslandschaft verankert ist, beispielsweise mit der Teilnahme an Vereinsanlässen, die Vereine jedoch sehr wenig angehört oder beigezogen werden, wenn es um Gemeindeangelegenheiten geht (Traunmüller, 2012).

## **vitamin B – Weiterbildung, Beratung, Informationen**

Das Projekt vitamin B existiert seit 2000 in der Deutschschweiz. Es ist ein Unterstützungsangebot für Vereine respektive Vorstandsmitglieder und wird vom Migros-Kulturprozent getragen, einem Engagement des größten privaten Arbeitgebers Migros der Schweiz.

vitamin B bietet als Kompetenzzentrum in allen Belangen der Vereinsarbeit gezielte Unterstützung in Form von Weiterbildung, Beratung und Information an. Im Bereich der Weiterbildung werden zurzeit jedes Jahr rund 16 Kurse durchgeführt. Einerseits sind dies mehrteilige Vorstandsseminare, die Grundkenntnisse zu den wichtigen Aufgaben des Vereinsvorstands vermitteln und den Austausch fördern, andererseits finden Vorabendveranstaltungen mit einem thematischen Fachinput und anschließendem Vernetzungsapéro statt. Rund 350 Personen besuchen jedes Jahr einen oder mehrere Kurse von vitamin B.

Die kostenlose Kurzberatung nehmen jedes Jahr mehr als 500 Personen in Anspruch. Diese Dienstleistung steht ehrenamtlich tätigen Vorstandsmitgliedern von Vereinen und anderen Organisationen mit gemeinnütziger Ausrichtung offen. Die meisten Fragen werden von Vorstandsmitgliedern kleiner oder mittelgroßer Vereine gestellt, die keine Angestellten haben und bei denen der Vorstand zugleich auch alle operativen Geschäfte erledigt.

Neben Weiterbildung und Beratung stellt vitamin B zudem eine Fülle von praxisnahen, alltagstauglichen und nützlichen Informationen zur Verfügung. Das regelmäßig erscheinende, kostenlose Bulletin «B-Dur» fokussiert jeweils ein Thema und informiert über weitere aktuelle Vereinsthemen. Die Website von vitamin B ([www.vitaminb.ch](http://www.vitaminb.ch)) bietet nicht nur ein interaktives Vereinsglossar mit mehr als 500 relevanten Stichworten, sie stellt auch eine Vielzahl von Arbeitshilfen, FAQs und anderen nützlichen Inhalten zur Verfügung. Verschiedene Publikationen und Studien runden das Angebot von vitamin B ab.

## **Vereinsvorstände gesucht**

Seit Jahren klagen Vereine, dass es immer schwieriger werde, geeignete Personen für ein Ehrenamt zu gewinnen. Die Gründe dafür sind vielfältig und korrespondieren oft mit dem Strukturwandel, der in der Freiwilligenarbeit allgemein zu beobachten ist:

- Der demografische Wandel hat Auswirkungen auf die Freiwilligenarbeit, denn die am stärksten engagierte Altersgruppe der 40- bis 64-Jährigen wird in den nächsten 20 Jahren schrumpfen.
- Der Zugang zur Freiwilligkeit erfolgt heute vermehrt über das Thema und nicht mehr über die Organisation. Die traditionell starken Bindungen an eine Organisation verlieren sich zugunsten eines Engagements für die Sache. Damit

verbunden ist auch der Verlust einer beobachtbaren automatischen Nachfolge innerhalb der Familie. Es ist nicht mehr selbstverständlich, dass die Tochter den Platz ihres Vaters im Verein einnimmt.

- Besonders für die Jugend ist nicht die Vereinszugehörigkeit wichtig, sondern das Thema, für das sie sich begeistern lassen. Jugendliche befinden sich in einer Lebensphase, in der sie sich stark an ihrem Freundeskreis orientieren. Sie sind auf der Suche nach ihrem eigenen Weg, sie sind mobil, technisch agil und nutzen das riesige Freizeitangebot intensiv – und dies oft zulasten einer kontinuierlichen freiwilligen Tätigkeit, zum Beispiel in einem Vereinsvorstand.
- Die zunehmende Individualisierung, der Trend zur Freizeitgesellschaft und die steigende Mobilität führen zum Wunsch nach mehr spontanen kurzfristigen Einsätzen. Ein Wunsch, der jedoch oftmals mit den Bedürfnissen der Einsatzorganisationen kollidiert.
- Die Komplexität der Vereinsführung hat zugenommen. Den mangelnden zeitlichen Ressourcen stehen die steigenden Anforderungen vonseiten der Mitglieder, aber auch von externer Seite gegenüber.

Oftmals liegen die Gründe für fehlende Vereinsvorstände auch beim Verein selber. Möglicherweise ist der Vereinszweck nicht mehr aktuell und attraktiv genug, oder die bisherigen Vorstandsmitglieder sind nicht wirklich dazu bereit, Platz für Neues zu machen. Oder das Amt ist vielleicht zu wenig genau umschrieben oder zu aufwändig. Oft werden die Leute, die allenfalls bereit wären, ein Amt zu übernehmen, gar nicht erreicht. Aus der Forschung (Stadelmann-Steffen 2010) wissen wir, dass Menschen vor allem dann formell freiwillig tätig werden, wenn sie dazu von Freundinnen oder Freunden persönlich angesprochen und ermuntert werden.

### **Vorstandsmitglieder fallen nicht vom Himmel**

Die Fachstelle vitamin B macht immer wieder die Erfahrung, dass Menschen sich durchaus ansprechen und motivieren lassen. Als hilfreich für die Gewinnung von Vorstandsmitgliedern haben sich in der Beratung die folgenden Fragen an den Verein erwiesen:

- Stimmt das Vereinsangebot noch? Ist der Vereinszweck noch zeitgemäß? Braucht es den Verein noch?
- Sind die Strukturen, Abläufe und Kompetenzen klar? Wissen alle, wer für welche Aufgaben verantwortlich ist?
- Sind die Aufgaben auf mehrere Schultern verteilt oder leisten wenige Personen viel? Gibt es einen König im Vorstand, der geteilte Verantwortlichkeiten verhindert?

- Weiß die Öffentlichkeit überhaupt, dass es den Verein gibt?
- Ist der Vereinsvorstand eine «geschlossene Gesellschaft» oder sind die Mitglieder auch bereit, neue Ideen zuzulassen?
- Existiert eine Vereinskultur, in der man sich wohl fühlt und in der man gerne mitarbeitet? Wird die geleistete Arbeit anerkannt und wertgeschätzt?
- Welchen Nutzen bringt es, im Vorstand mitzuarbeiten? Bietet der Verein ein Lernfeld an, in dem Menschen sich auch weiterqualifizieren können?

Auf der Suche nach neuen Vorstandsmitgliedern ist es besonders empfehlenswert, das Interesse für die Vereinsinhalte zu wecken und die eigene Motivation zu zeigen. Zudem sollen nur geeignete Personen angesprochen werden, und zwar indem die kommenden Aufgaben möglichst präzise beschrieben und gleichzeitig Raum und Platz für neue Ideen eingeräumt werden. Ebenso wichtig ist es, den Vorstandsmitgliedern einen Gegenwert zu ihrer Arbeit anzubieten: zum Beispiel die zu erwerbenden Qualifikationen, das Netzwerk, die Fortbildung oder auch die Spesenentschädigung. Selbstverständlich soll eine sorgfältige Einführung ins Amt geplant und durchgeführt werden. Auch bei der Vorstandssuche gilt es, sich an den Ressourcen und nicht am Defizit zu orientieren. Oft werden Leute mit dem Hinweis angesprochen, wie schwer es sei, jemanden zu finden. Wer sein eigenes Amt nicht mit Lust und Überzeugung verkauft, wird schwerlich neue Vorstände gewinnen.

Genauso wichtig wie die gute Ansprache neuer Vorstandsmitglieder ist die Wertschätzung beim Austritt, beispielsweise mit einem Nachweis für ehrenamtliche Vorstandsarbeit (<http://www.vitaminb.ch/static/files/arbeitshilfen/Nachweis.pdf>). Ein gut geschnürtes Paket bei der Vorstandssuche und eine hohe Wertschätzungskultur zeigen vielfach gute Erfolge.

Bei jungen Menschen bietet es sich an, diese projektweise in die Vereinsarbeit einzubinden. Es ist nicht für alle Aufgaben zwingend notwendig, dass sie im Vorstand durchgeführt werden. Teilaufgaben lassen sich auch in einer zeitlich befristeten Projektorganisation erledigen. Jugendliche erhalten dadurch die Gelegenheit, das Lernfeld Verein zu erkunden, ohne sich gleich für ein längerfristiges Engagement zu verpflichten. Entscheidend ist, dass auch solche kurzfristigen Einsätze nicht als selbstverständlich angesehen, sondern wertgeschätzt werden.

Und last but not least: vitamin B versucht immer auch zu vermitteln, dass Vorstandsarbeit zwar Einsatz und Aufwand bedeutet, dass sie aber lustvoll, humorvoll und menschlich gewinnbringend sein kann. Mit anderen Gleichgesinnten etwas zu bewegen, ist spannend und macht Lust auf mehr. Wir freuen uns bei vitamin B immer, wenn neue «Vereinsmeierinnen» und «Vereinsmeier» den Weg in ein Vorstandsamt finden.

**Cornelia Hürzeler**, Sozialwissenschaftlerin, arbeitet im Migros-Genossenschafts-Bund, Direktion Kultur und Soziales und verantwortet als Projektleiterin in der Abteilung Soziales den Bereich Arbeit und Gesellschaft mit dem Schwerpunkt Zivilgesellschaft. [www.migros-kulturprozent.ch](http://www.migros-kulturprozent.ch).

**Kontakt:** [cornelia.huerzeler@mgb.ch](mailto:cornelia.huerzeler@mgb.ch)

### **Literaturverzeichnis**

Hürzeler, Cornelia (Hg.): Die Kooperation von Gemeinden und Vereinen. Eine Kosten-Nutzen-Analyse in zehn Schweizer Gemeinden. Erstellt durch Prognos AG im Auftrag des Migros-Kulturprozent. Zürich 2010. Gratis als Papierversion oder als pdf erhältlich unter [www.vereinsweg.ch](http://www.vereinsweg.ch).

Stadelmann-Steffen, Isabelle, Richard Traunmüller, Birte Gundelach, Markus Freitag: Freiwilligen-Monitor Schweiz 2010. Seismo-Verlag, Zürich 2010.

Stadelmann-Steffen, Isabelle, Marc Bühlmann: Die Ehrenamtlichen in der Schweiz. Analysen auf Basis des Schweizer Freiwilligen-Monitors 2006. Im Auftrag des Migros-Genossenschafts-Bundes, Zürich 2008. Als Download (pdf) erhältlich unter: <http://www.vitaminb.ch/a-z/fachartikel>.

Traunmüller, Richard, Isabelle Stadelmann-Steffen, Kathrin Ackermann, Markus Freitag. Zivilgesellschaft in der Schweiz. Analysen zum Vereinsengagement auf lokaler Ebene. Seismo Verlag, Zürich 2012.

vitamin B – fit für den Verein, [www.vitaminb.ch](http://www.vitaminb.ch). Arbeitshilfen von vitamin B, [www.vitaminb.ch/a-z/arbeitshilfen/](http://www.vitaminb.ch/a-z/arbeitshilfen/)