

Stehen Vereine vor einer Führungskrise?

„Bowling Alone“ war das Bild, mit dem Robert Putnam vor einigen Jahren die Öffentlichkeit mit der Diagnose vom Verlust von Gemeinsinn und Engagement in den Vereinigten Staaten alarmiert hat. ‚From bowling league to soccer nation‘ war die lakonische Antwort, mit der Everett Carl Ladd einige von Putnams Befunden ins rechte Licht rücken wollte. Ladd bestreitet nicht, dass es einen Rückgang von Engagement und Mitgliedschaften in einzelnen Sparten des Vereinswesens gegeben haben mag. Das sei aber weniger Resultat eines Verlustes an Gemeinsinn, sondern Teil eines übergreifenden Strukturwandels im gemeinnützigen Sektor, den vergleichbar auch Theda Skocpol auf Ebene der Organisationen für den amerikanischen gemeinnützigen Sektor nachgezeichnet hat. Verlust ist danach Teil von Wandel, der gleichzeitig Neues hervorbringt. Und die Kehrseite des Rückgangs von Engagement und Geselligkeit in Bowlingvereinen sei der Zulauf, den Fußballvereine und andere in den letzten Dekaden erhalten hätten.

Vergleichbar für den deutschen Diskurs hat Thomas Olk bereits in den 1980er Jahren am Beispiel des sozialen Engagements einen Übergang vom alten zum neuen Ehrenamt diagnostiziert. Der Rückgang des klassischen ehrenamtlichen Engagements in den Reihen der freien Träger der Wohlfahrtspflege kontrastiere demnach mit der Entstehung neuer Engagementformen, für die später die begriffliche Klammer des „bürgerschaftlichen Engagements“ gefunden wurde. Kern der Dynamik seien Entwicklungen in den allgemeinen Lebenslagen und Arbeitsbedingungen von Bürgerinnen und Bürgern sowie die daraus resultierenden Motive, die in Konflikt geraten mit überkommenen Organisationsstrukturen. Die verlorene Passung von Lebenslagen und organisationalen Rahmenbedingungen werde wieder hergestellt, indem gesellschaftliche Selbstorganisationsprozesse neue Organisationsformen hervorbringen. Netzwerkartige, kleinere und informeller strukturierte Organisationsformen erlaubten dem Einzelnen vermehrt eigene Gestaltungsansprüche im Engagement.

Die Situation der Vorstände

Vorstände von Vereinen nehmen in diesem Bild eine Sonderrolle ein. Zwar können Organisationen der Rechtsform Verein beide Ausprägungen annehmen: die von bürokratischen Tankern und jene von kleineren und durch mehr Spontaneität geprägten Zusammenschlüssen. Ungeachtet dessen erfordert die Übernahme von Vorstandstätigkeiten in Vereinen jedoch immer ein vergleichsweise langfristig angelegtes, stetiges Engagement mit höherer zeitlicher Inanspruchnahme.

Rollenkonflikte zwischen Ehrenamt, Familie und Beruf können nicht dauerhaft zugunsten der privaten und beruflichen Lebenssituation aufgelöst werden. Das Engagement von Vereinsvorständen kontrastiert folglich mit dem Bild, nach dem organisationsgebundene Engagementformen den Möglichkeiten und Bedarfen neuer Lebenslagen und Arbeitsbedingungen angepasst werden.

Es erscheint daher auf den ersten Blick nachvollziehbar, dass – wie Befragungen zeigen – aus Sicht gemeinnütziger Organisationen die Gewinnung von ehrenamtlichen Führungskräften für Vorstandsaufgaben als zentrales Zukunftsproblem wahrgenommen wird (Beher/Krimmer/Rauschenbach/Zimmer 2007). Das gilt selbst dann, wenn im Bereich der Mobilisierung von einfachen Mitgliedern und Engagierten keine größeren Probleme wahrgenommen werden. Das Problem wird lediglich von den Organisationen weniger stark wahrgenommen, deren Führungsstrukturen teilweise verberuflicht sind.

Resultiert aus dem Strukturwandel bürgerschaftlichen Engagements daher eine Führungskrise gemeinnütziger Organisationen? Gehen mit dem Wandel vom Ehrenamt zum bürgerschaftlichen Engagements nach und nach jene Einstellungen, Motivlagen und Pflichtmotive verloren, die unverzichtbare Grundlage von „Hochengagierten“ sind und damit gerade jene, die üblicherweise Verantwortung als Funktionsträger übernommen haben? Ein Blick auf die Situation und Rekrutierung ehrenamtlicher Vereinsvorstände soll Klärung bringen.

Was sagt die Empirie?

Aktionsradius und Handlungsziele gemeinnütziger Organisationen spiegeln sich in der Rekrutierung ihres Führungspersonals wider. Das ergibt eine statistische Auswertung der Befragung von über 2.000 haupt- und ehrenamtlichen FunktionsträgerInnen gemeinnütziger Organisationen (Krimmer 2011). Zwei Typen von Engagierten und deren Wege in Vorstandspositionen unterscheiden sich danach, ob es sich um FunktionsträgerInnen in Vereinen handelt, die eher politisch aktiv sind, oder solche, die vorwiegend Leistungen für Mitglieder oder Dritte erbringen.

Organisationen der Bereiche Menschenrechte und Internationales, Ökologie und Naturschutz und Frauen, deren Arbeitsschwerpunkt der Selbstwahrnehmung nach vorwiegend in der politischen Interessenvertretung liegt, rekrutieren Vorstände mit einem deutlich überdurchschnittlichen Bildungsniveau. Unter den Wertorientierungen dominieren partizipations- und selbstverwirklichungsorientierte Einstellungen. Für die Mobilisierung solcher FunktionsträgerInnen ist deren beruflich bedingte Mobilität kein Hindernis und die langjährige Integration in lokal gebundene, gemeinschaftliche Zusammenhänge keine Voraussetzung, da auch die Organisationen von kommunalen Kontexten entkoppelt agieren. Die meisten dieser ehrenamtlich engagierten Vereinsvorstände waren bereits vor ihrem aktuellen Amt in der gleichen Organisation ehrenamtlich engagiert. Das zeigt auch, dass Organisationen in den

unterschiedlichen Bereichen der politischen Interessenvertretung einen starken gemeinschaftlichen Zusammenhalt ausbilden, der die Bindung der Mitglieder an die Organisation auf Dauer stellt und Integrations- und Rekrutierungsmechanismen von äußeren Einflüssen unabhängig macht.

Anders stellt sich die Situation in Sport- und Kulturvereinen oder auch Organisationen der sozialen Dienste dar. Deren Tätigkeitsspektrum und Angebote sind auf eine Verankerung in den Sozialstrukturen vor Ort deutlich stärker angewiesen. Die Gewinnung ihres ehrenamtlichen Führungspersonals ist gleichermaßen auf diesen Faktor der lokalen Verwurzelung angewiesen und wird über ihn gewährleistet. Ehrenamtliche FunktionsträgerInnen solcher Organisationen sind weniger als die vorgenannte Gruppe Teil einer Bildungselite, sondern spiegeln eher das allgemeine gesellschaftliche Bildungsniveau wider.

Eine Orientierung an gesellschaftlichen Konventionen und eine Pflichtethik spielen für sie eine deutlich höhere Rolle. Zugleich sind diese ehrenamtlich Engagierten zu großen Teilen bereits sehr lange wohnhaft am gleichen Ort und damit in die kommunalen Strukturen gut integriert. Der überwiegende Anteil ist bereits vor der aktuellen Vorstandstätigkeit in einer ehrenamtlichen Führungsposition engagiert gewesen, allerdings seltener in der gleichen Organisation. Damit bedingen sich eine gewachsene Einbindung in die kommunalen Sozialstrukturen und in die lokale Vereinslandschaft wechselseitig.

Eine Sonderstellung zwischen diesen beiden Gruppen von Organisationen nehmen die FunktionsträgerInnen im Bereich der freiwilligen Feuerwehr ein. Für ihre starke Verwurzelung im lokalen Umfeld spricht, dass sie größtenteils ihr gesamtes Leben am gleichen Ort verbracht haben. Werte der Pflicht und der Konvention sind unter ihnen stärker ausgeprägt als Selbstverwirklichungs- und Partizipationsorientierungen. Mit einem vergleichsweise jungen Altersdurchschnitt dieser FunktionsträgerInnen geht einher, dass ihr aktuelles Ehrenamt zugleich auch ihr erstes ist. Liegen frühere Ehrenamtserfahrungen vor, wurden diese meist in der gleichen Organisation gesammelt. Ausnahmslos alle Befragten wollten auch in Zukunft in der gleichen Organisation engagiert bleiben.

Diese Ergebnisse lenken den Blick auf solche Dimensionen, die für den Aufstieg in ehrenamtliche Führungsfunktionen von Vereinen von zentraler Bedeutung sind. Mit Ausnahme von Organisationen der politischen Interessenvermittlung gelingt es Vereinen und gemeinnützigen Organisationen nur schwer, auch Zugezogene in Kommunen in Vorstandstätigkeiten einzubinden. Von dienstleistungsorientierten Organisationen über solche der politischen Interessenvermittlung bis zur Feuerwehr finden Ehrenamtskarrieren, die in Vorstandstätigkeiten münden, in zunehmendem Maß ausschließlich in der eigenen Organisation statt. Diese Rekrutierungsautonomie macht es für die Organisationen schwierig, mögliche Abgänge von Engagierten zu kompensieren. Außerdem zeigt sich, dass über die Bereiche hinweg ein früher

Einstieg ins Ehrenamt und erste Berührungspunkte mit bürgerschaftlichem Engagement im eigenen Elternhaus von ausschlaggebender Bedeutung sind. Zwei Drittel der Befragten Ehrenamtlichen gaben an, dass zumindest ein Elternteil auch ehrenamtlich Engagiert war, bei zwei Dritteln waren es beide Elternteile.

Rekrutierungsnotstand oder Anpassung

In unterschiedlicher Hinsicht ähneln die untersuchten engagierten FunktionsträgerInnen den „klassischen Ehrenamtlichen“, die am Ausgangspunkt des eingangs dargestellten Strukturwandels bürgerschaftlichen Engagements stehen. Ihr Engagement ist Teil einer den gesamten Lebenslauf umspannenden Ehrenamtskarriere, die sie als Jugendliche oder junge Erwachsene begonnen haben. Kontinuität entsteht je nach Bereich entweder über eine dauerhafte Bindung an eine Organisation oder die feste Einbindung in einen kommunalen Kontext, in dem unterschiedliche Engagements ausgeübt werden. Oder, wie im Fall von ehrenamtlichen FunktionsträgerInnen der freiwilligen Feuerwehr, durch die Verbindung beider Faktoren. Quantitative Belege dafür, dass sich ehrenamtliche Vorstandstätigkeiten auch mit einem Typus des episodisch Engagierten verbinden lassen, der oder die sich je nach Lebenssituation bürgerschaftlich engagiert oder nicht, konnten hingegen nicht gefunden werden.

Die Daten zeigen aber auch, dass unterschiedliche Bereiche gemeinnütziger Organisationen auf je andere Typen ehrenamtlich Engagierter in Funktionsaufgaben angewiesen sind. Während es politisch aktiven Organisationen gut gelingt, ehrenamtlich Engagierte auch dann an sich zu binden, wenn diese den Wohnort wechseln, dürfte es vor allem für mitglieder- und dienstleistungsorientierte Organisationen in den sozialen Diensten, in Sport und Kultur zunehmend schwierig werden, Engagierte für ehrenamtliche Vorstandsaufgaben zu gewinnen. Vor allem die in Erwerbs- und Ausbildungsbiographien zunehmend erforderliche Mobilität wird zu einer Sollbruchstelle der Passung von Lebenslagen und organisationalen Rahmenbedingungen. Die Entgrenzung von Arbeitszeiten und damit verbunden die Auflösung von kollektiven Lebensrhythmen kommt erschwerend hinzu.

Eine sichere Antwort, ob damit ein Rekrutierungsnotstand von Vereinen abgeleitet werden kann, gibt die aktuelle Datenlage nicht her. Erst eine breit angelegte Organisationsbefragung kann auf diese Frage Klärung geben. So fehlen bislang auch Erkenntnisse über das quantitative Ausmaß von Vereinsauflösungen und -fusionen, die aus einer nicht mehr möglichen Besetzung von Vorstandsposten resultieren.

Die diskutierten Befunde machen aber deutlich, dass die Fixierung auf Engagementquoten zu Gunsten von Fragen der Qualität von Engagement zu kurz greift. Das betrifft gleichermaßen die Engagementforschung als auch die Ausrichtung politischen Handelns. Wie findet ein zeitaufwendiges Ehrenamt in Lebensläufen Platz, die durch einen Wandel von Erwerbsbiographien einer Reduktion von

Freiheitsgraden ausgesetzt sind? Die Jugendauswertung des Freiwilligensurveys zeigt beispielsweise, dass die Dauer der Ortsansässigkeit bei jungen Menschen im Rückgang ist. Auch die Häufigkeit der Ausübung eines Engagements und die aufgewendete Zeit waren in den letzten zehn Jahren bei dieser Altersgruppe rückgängig. Wie kann es Vereinen dennoch gelingen, angesichts komprimierter Ausbildungsstrukturen Jugendliche und junge Erwachsene für die Übernahme einer Verantwortungsrolle zu gewinnen?

Die Anpassung der organisationalen Rahmenbedingungen von Vereinen an neue Lebenslagen von Engagierten ist kein abgeschlossener Prozess. Engagementforschung kann diesen offenen Prozess durch inhaltliche Impulse und Orientierungen und Engagementpolitik durch Qualifizierungsmöglichkeiten und ermöglichende Rahmenbedingungen unterstützen. Wichtige Voraussetzung dafür ist allerdings ein besseres Verständnis, wie der Strukturwandel bürgerschaftlichen Engagements auf die organisationale Ebene durchschlägt. Neben den Freiwilligensurveys als wichtigem Instrument der quantitativen Erforschung bürgerschaftlichen Engagements muss daher zukünftig ein weiteres Hauptaugenmerk auf die Verbesserung der statistischen Datengrundlage über Entwicklungen der organisationalen Ebene gemeinnütziger Organisationen gelegt werden.

Holger Krimmer leitet das Projekt „Zivilgesellschaft in Zahlen“ von Bertelsmann Stiftung, Fritz Thyssen Stiftung und Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. Mit einer Arbeit zur Rekrutierung ehrenamtlicher Führungskräfte gemeinnütziger Organisationen hat er an der Universität Münster promoviert.

Kontakt: Holger.Krimmer@stifterverband.de