



Bundesnetzwerk
Bürgerschaftliches
Engagement



VEREINE IN DER KOMMUNE CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN

Eine Arbeitshilfe für Kommunen und Vereine erarbeitet durch die BBE-Arbeitsgruppe „Perspektiven der lokalen Bürgergesellschaft“

VEREINE IN DER KOMMUNE – CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN

Vereine sind ein nicht wegzudenkender Faktor in der lokalen Engagementkultur. Vor diesem Hintergrund geht die BBE-Arbeitsgruppe „Perspektiven der lokalen Bürgergesellschaft“ in ihrer Arbeitshilfe „Vereine in der Kommune – Chancen und Herausforderungen“ den Fragen nach , welche Rolle Vereine für die lokale Entwicklung von Gemeinden, Städten und Regionen und der Entwicklung von Partizipationsstrukturen in der lokalen Bürgergesellschaft spielen, wie Demokratie und Beteiligung in den Vereinen und den jeweiligen Kommunen strukturiert und gelebt werden kann, damit „echte“ Partizipation stattfindet und wie Kommunen diese Prozesse aktiv unterstützen können. Sie richtet sich sowohl an Vereine als auch Kommunen und dient als Diskussionsgrundlage, die es den Akteuren vor Ort ermöglicht, entsprechend der lokalen Gegebenheiten eine vitale Vereinslandschaft zu entwickeln.

ISBN 978-3-9814731-4-8

IMPRESSUM

HERAUSGEBER:

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement
Michaelkirchstraße 17/18
10179 Berlin

V.i.S.d.P: PD Dr. Ansgar Klein

REDAKTION:

Franz-Ludwig Blömker, Roswitha Rüschen-
dorf, Jutta Stratmann
(BBE-Arbeitsgruppe „Perspektiven der lokalen Bürgergesellschaft“)

LAYOUT:

Regina Vierkant, Sevenminds

FOTONACHWEISE:

Titelseite: Stadt Rheine

S. 2: Stadt Rheine, Roswitha Rüschen-
dorf; Roswitha Rüschen-
dorf; Roswitha Rüschen-
dorf (im Uhrzeigersinn)

S. 4: Roswitha Rüschen-
dorf

S. 10: Regierungspräsidium Kassel (beide)

S. 13: Stadt Rheine

Erscheinungsdatum: November 2013

ISBN 978-3-9814731-4-8

VEREINE IN DER KOMMUNE

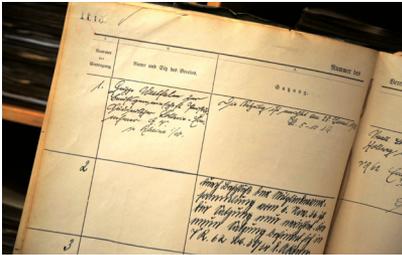
CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN

I	Anlass	2
II	Präambel	3
III	Zentrale Fragestellungen	4
IV	Rolle der Vereine bei der lokalen Entwicklung der Bürgergesellschaft	5
V	Empfehlungen für die Vereinsgestaltung	6
VI	Empfehlungen an Kommunen für die aktive Unterstützung der Vereinsentwicklung	10
VII	Literatur	14
VIII	Links	15
IX	Arbeitsgruppe „Perspektiven der lokalen Bürgergesellschaft“ des BBE	16

I ANLASS

Das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) bearbeitete seit 2011 unter Mitwirkung verschiedener Arbeitsgruppen des BBE das Projekt »Gewinnung, Qualifizierung und Entwicklung ehrenamtlicher Vereinsvorstände: ein Thema

für Information, Erfahrungsaustausch und Vernetzung im BBE«. Die Robert Bosch Stiftung hat die Durchführung des Projekts ermöglicht. Inzwischen ist eine Vielzahl an Publikationen und Arbeitshilfen zu dem Thema erschienen.



II PRÄAMBEL

Vereine sind ein nicht wegzudenkender Faktor in der lokalen Engagementkultur. Und: Vereine benötigen einen besonderen Raum, um zur Entwicklung und Gestaltung einer demokratischen Zivilgesellschaft beizutragen. Den immer wieder benannten Problemen wie Vereinahmung als Dienstleister, Verringerung inhaltlicher Handlungsspielräume, Nachwuchsprobleme, nachlassendes Gemeinschaftsgefühl (Alscher u. a.) stehen in der kommunalen Praxis an verschiedenen Orten bereits Konzepte entgegen. Sie zielen u. a. auf die Gewinnung von Vereinsmitgliedern, die Vorbereitung von Vorstandsmitgliedern auf ihre Aufgabe sowie die Einbeziehung von Vereinen generell bei der Weiterentwicklung der kommunalen Bürgergesellschaft.

Diese guten Beispiele wurden in der Arbeitsgruppe diskutiert und sind als zentrale Aspekte, die auch für andere Kommunen gelten können, in das vorliegende Papier mit eingeflossen.

Die Arbeitsgruppe versteht ihre dargestellten Empfehlungen an die Kommunen und Vereine als Anregungen für die Diskussion vor Ort:

- Wo steht die jeweilige Gemeinde, Stadt, der Landkreis in der konzeptionell und strukturell verankerten Zusammenarbeit mit Vereinen?
- Welche Schritte sind bisher vorgenommen worden?
- Welche gilt es zu verbessern oder einzurichten, um Vereine in die Weiterentwicklung des bürgerschaftlichen Engagements aktiv einzubeziehen?

Je nach Struktur (Kreis, Stadt, kreisangehörige Gemeinde) und Größe der jeweiligen Kommune ist hierbei von einer spezifischen Aufgabenstellung, Aufgabenteilung und Schwerpunktsetzung auszugehen.

Die Arbeitsgruppe erhofft sich eine breite Diskussion des vorliegenden Papiers. Hierzu findet eine breite Verteilung über Multiplikatoren statt. Konkrete Rückmeldungen über die stattgefundenen Bestandsaufnahmen sowie die Relevanz der einzelnen Empfehlungen sind erwünscht. Es kann keine einheitlichen Muster geben, sondern der Wille und die Fähigkeit zum Dialog mit den verschiedenen Partnern vor Ort erbringt zwangsläufig eine Vielfalt an Zusammenarbeits- und Engagementformen.

III ZENTRALE FRAGESTELLUNGEN

Die AG „Perspektiven der lokalen Bürgergesellschaft“ stellte den von ihr eingeholten Erfahrungsberichten und deren Diskussion nachfolgende drei Fragen voran:

- Welche Rolle spielen Vereine für die lokale Entwicklung von Gemeinden, Städten und Regionen und der Entwicklung von Partizipationsstrukturen in der lokalen Bürgergesellschaft?
- Wie kann Demokratie und Beteiligung in den Vereinen und den jeweiligen Kommunen strukturiert und gelebt

werden, damit „echte“ Partizipation stattfindet?

- Wie können Kommunen diese Prozesse aktiv unterstützen?

Aus den Diskussionen innerhalb der AG wurden nachfolgende Empfehlungen entwickelt. Diese sollen in den Städten, Gemeinden und Regionen sowie in den Organisationen und Vereinen Anregungen, Diskussion und konkrete Maßnahmen anstoßen.



IV ROLLE DER VEREINE BEI DER LOKALEN ENTWICKLUNG DER BÜRGERGESELLSCHAFT

Vereine haben in Deutschland seit dem 19. Jahrhundert eine bedeutende Rolle gespielt. Auch sie unterliegen gesellschaftlichen Veränderungen. Heute bieten Vereine die Möglichkeit, Lernorte für die Übernahme von Verantwortung für die Gemeinschaft zu sein.

Sie sind sowohl von ihrer Anzahl und Mitgliederzahl als auch aufgrund ihrer Themenvielfalt von erheblicher Bedeutung für die Menschen und ihr Zusammenleben in den Kommunen sowie für deren Weiterentwicklung. Genauso wie sich die Motive und Wertorientierungen für und innerhalb des bürgerschaftlichen Engagements und für Beteiligung verändert haben, verändern sich die Ansprechformen und die konkrete Einbindung Interessierter und Engagierter. Aber auch die internen Strukturen, die Formen der Anerkennung und die Bereitschaft, mit anderen Vereinen, Organisationen und Kommunen zu kooperieren, unterliegen dem Wandel.

Insbesondere Vereine sind aufgrund ihrer Geschichte und ihrer Bedeutung aufgerufen, gesellschaftliche Verantwor-

tungsrollen neu auszutarieren zwischen subjektiven Wünschen und objektiver „Pflicht“ (Klages). Der Trend zur Professionalisierung, Verrechtlichung und ökonomischen Absicherung steht den Bedürfnissen nach Selbstgestaltung, Eigenverantwortung und Geselligkeit in vielen Fällen entgegen. Eine lebendige Gemeinschaft braucht das „Mitnehmen“ ihrer Mitglieder, aber auch neue zeitgemäße Formen der Mitgestaltung.

Die Funktion als „Brückenbauer“ (Röbke) kann nur durch Öffnungen, Kooperationen und die Beteiligung an kommunalen Netzwerken erreicht werden. Stadt- und Ortsentwicklung geschieht durch alle Kräfte vor Ort. Viele Vereine gehen bereits neue Wege, um mit anderen Akteuren vor Ort das Gemeinschaftsleben entsprechend den Interessen ihrer Mitglieder und der Gruppen im sozialen Umfeld gemeinsam zu gestalten. Kommunen unterstützen dies zunehmend durch eine aktive Einbeziehung von Vereinen in Prozesse der Stadt- und Ortsentwicklung, durch gemeinsame Treffen, Öffentlichkeitsarbeit und Anerkennungsformen.

V EMPFEHLUNGEN FÜR DIE VEREINSGESTALTUNG

„Probleme bei der Vorstandsbesetzung deuten oft ... auf Entwicklungsbedarf des Vereins und seiner Zukunftsfähigkeit hin.“ (Breuer 2013). So lautet ein Fazit der Robert Bosch Stiftung nach Abschluss des zweijährigen Modellprojektes „Engagement braucht Leadership - Initiativen zur Besetzung und Qualifizierung ehrenamtlicher Vereinsvorstände“. Und: Ein attraktives Vereinsleben wirkt strukturellen Vereinsproblemen entgegen. Vor diesen Hintergründen haben sich in der Praxis nachfolgende Ansätze und Maßnahmen positiv auf die Vereinsentwicklungen ausgewirkt. Dabei zeigen die Erfahrungen, dass vereinspezifische Maßnahmenbündel stabilisierend auf die Vereinsorganisation und das Vereinsleben wirken können. Patentlösungen gibt es jedoch nicht. Und: Die gemeinsame Entwicklung geeigneter Maßnahmen benötigt Zeit. Für die Startphase sind in der Regel ein bis zwei Jahre einzuplanen. Darüber hinaus ist ein dauerhafter Prozess zu initiieren, indem Ziele und Maßnahmen jedes Jahr überprüft werden.

Wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Vereinsgestaltung sind, dass Vereinsvorstände für „Reflexion und Ver-

änderung bereit sind“ (ebd.), aber auch für Konflikte. Sehr gut hat sich bei der Strategiediskussion und -entwicklung sowie bei der Einleitung von Maßnahmen die Hilfe externer Prozessbegleiter ausgewirkt. Diese können (ehemalige) Vereinsmitglieder, externe Moderatoren, in besonderen Fällen auch geschulte kommunale Mitarbeiter sein.

Für eine Erfolg versprechende Teilhabe der Vereine an der Entwicklung des Gemeinwesens ist darüber hinaus ein offenes (politisches) Umfeld erforderlich. Dieses sollte den Vereinen Wertschätzung und öffentliche Anerkennung aber auch institutionalisierte Beteiligungs- und Mitwirkungsangebote bieten (siehe Kapitel VI).

FÜNF ANSATZPUNKTE

Problem benennen und öffentlich machen

Ein starker Verein wirkt sich nicht nur auf diesen selbst aus, sondern hat auch Auswirkungen auf das soziale, kulturelle und wirtschaftliche Leben in der Gemeinde oder Stadt. Als Mitgestalter öffentlichen

Lebens sollten Vereinsvorstände daher neben ihren Stärken auch ihre Probleme, z. B. bei der Vorstandsbesetzung benennen. So sollten Vereinsvorstände

- Vereinsprobleme intern ansprechen,
- den Kontakt und Austausch mit anderen Vereinen suchen,
- externe Unterstützung und Begleitung suchen, z.B. bei der Kommunalverwaltung (Fachabteilung oder Bürgerbüro) und der jeweiligen engagementfördernden Infrastruktureinrichtung, z.B. dem Freiwilligenzentrum oder Seniorbüro sowie anderen kompetenten Organisationen,
- sich medial präsentieren, z. B. im Internet, über Tageszeitung,
- Mitwirkungsangebote bei kommunalen Entwicklungen und politischen Entscheidungen einfordern.

Nachwuchs gewinnen – Zielgruppen ansprechen

Die konkrete Lebenssituation und die persönliche Motivation entscheiden maßgeblich darüber, welchem Verein jemand beitrifft und in welchem Umfang er oder sie sich einbringt. Dabei verändert sich normalerweise in den Jahren die Mitwirkungsintensität und -form. In Bezug auf die Nachwuchs- und insbesondere Vorstandsgewinnung bedeutet dies,

- die Lebenssituation und Interessen sowie die Engagementmotive der verschiedenen Einwohnergruppen zu kennen

und bei der „Bewerbung“/Neuansprache zu berücksichtigen (vor Ort gehen),

- die Formen der Vereinsbeteiligung und der internen Kommunikation an den verschiedenen Bedarfen und Erwartungen der Mitglieder und Interessierten auszurichten,
- flexible Vereins- und Organisationsstrukturen anzubieten,
- passive und/oder ehemalige Vereinsmitglieder als Vereinsbotschafter und Begleiter bei der Übernahme von Aufgaben anzusprechen,
- die Möglichkeit der Teilung von Aufgaben und einer Beauftragung von Teilaufgaben bei der Durchführung von Aktionen/Projekten prüfen und z. B. Neumitgliedern oder anderen Personen, die an einer späteren Vorstandsarbeit interessiert sein könnten, anzubieten.

Vorstandsaufgaben entlastend organisieren und attraktiv gestalten

Die Aufgaben der Vereinsvorstände sind vielfältig und anspruchsvoll. Neben den formal-rechtlichen Pflichten ist es eine Vielzahl von Aktivitäten, die das Vereinsleben attraktiv machen. Kreativität und Zeit sind dabei zwei wesentliche Merkmale. Um sowohl Überforderungen einzelner Vereinsmitglieder zu vermeiden als auch für die (neuen) Mitglieder ansprechende Angebote bereitzustellen, wurden folgende Maßnahmen erprobt:

- Vorstandsaufgaben analysieren und in Einzelaufgaben zerlegen;

- Anforderungen, Aufgaben und Rahmenbedingungen der Vorstandsarbeit präzisieren (Stellenbeschreibungen);
- vorhandene Kompetenzen und Ressourcen berücksichtigen d. h. Vorstandsarbeiten entsprechend der persönlichen Eignung und dem Interesse verteilen;
- ggf. eine (partielle) Organisationsanalyse mit externer Unterstützung (Supervision, Coach) durchführen;
- Entscheidungsstrukturen transparent und eindeutig erkennbar machen;
- Vorstands- und Vereinsarbeit als Teamarbeit anlegen;
- Tandemlösungen einführen, z.B. von Jung und Alt;
- Neugierde auf Neues im Verein entwickeln und dem „Nachwuchs“ Raum lassen;
- Fähigkeiten und Qualifikation der Vereinsmitglieder aufspüren, ansprechen und aktivieren mit dem Ziel, weitere Vereinsmitglieder in Vorstandsaufgaben einzubinden, zum Beispiel durch eine neue zeitliche und/oder aufgabenbezogene Verteilung (Splitting, Rotationsverfahren etc.);
- Transparenz, Kommunikation und Information für alle Beteiligten kontinuierlich verbessern;
- weitere entlastende Strukturen etablieren, Vorstand erweitern (Beirat/ Fach- oder Projektgruppen);
- Sicherung von Übergängen bzw. Übergaben durch transparentes Vorgehen, ein gutes Qualitäts- und Wissensmanagement aufbauen sowie Standards beim Generationswechsel entwickeln;
- Qualifikation (Fortbildungen) der Vereinsvorstände (bspw. interkulturelle Fortbildung, Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikationstrainings, Organisationsentwicklung, Freiwilligenmanagement) anbieten;
- die Vorstandsnachfolge und die Verfahren kontinuierlich und systematisch planen;
- potentielle Nachfolgepersonen frühzeitig einbinden / schrittweises Hineinwachsen in Verantwortungsrollen;
- ein gut strukturiertes Informationsnetz für alle aufbauen (Bereitstellung von Erfahrungswissen, unterstützende Unterlagen / Dokumente, auch mit neuen Medien).

Vereinsarbeit im Team organisieren – Mitglieder an Vereinsarbeit beteiligen – ein gutes Miteinander ausbauen

Den sozialen Kitt in einem Verein liefert der persönliche Kontakt. Er bildet ein starkes Fundament. Eine offene Kommunikation und ein breiter Zugang zu den Informationen und Entscheidungen sind weitere wichtige Bausteine eines harmonischen und starken Vereinslebens. Auch Konflikte erzeugen Veränderung und damit die Chance, den Verein weiterzuentwickeln.

Folgende Ansätze stärken diese Erfolgsfaktoren:

- Die Kommunikationskultur durch transparente und eindeutige Strukturen pflegen (Vereinsvorstände sollten ein gutes Beispiel dafür geben!);

- Mitglieder und Interessierte direkt ansprechen, ggf. im Rahmen von Aktionen;
- niedrigschwellige Mitwirkungsangebote schaffen z. B. durch neue Formen der Vorstands- und Mitgliedertreffen;
- bei Entscheidungen möglichst Mitglieder einbinden, Alternativen anbieten und Konsens anstreben;
- Fortbildungen, nicht nur fachliche, auch für Vereinsmitglieder eröffnen;
- Mitarbeit für Nichtmitglieder des Vereins prüfen;
- unterstützende Strukturen wie erweiterte Diskussionsrunden, ein Beratungsteam oder Mediationen aufbauen, auch um Konflikte persönlich besser aushalten zu können.

Effizienz und Effektivität des Vereins stärken - Vernetzung und Kooperation ausbauen

Vernetzung und (partielle) Zusammenarbeit bieten Vereinen ggf. die Chance, Personal- und Materialressourcen zu sparen, das Vereinsziel pointierter herauszustellen und öffentlich wirksamer sowie zielgruppenorientierter aufzutreten. In Folge können neue „Bündnisse“ das Vereinsprofil klarer hervorheben und den Verein stärken. Neue Organisationsformen gewinnen an Bedeutung und können ebenfalls geeignete Modelle sein. Bei Vereinen, die sich zu Verbänden zusammengeschlossen haben und Dachverbandsstrukturen kennen, lassen sich erforderliche Maßnahmen und die Ressourcengewinnung oft besser und mit deren Unterstützung gestalten.

Schritte hierzu können sein:

- den Erfahrungsaustausch mit anderen Vereinen oder sonstigen Gruppen, die vergleichbare Ausrichtungen und/oder auch Probleme z. B. mit der Vereinsstabilität haben, suchen;
- erfolgreiche Strategien (Best Practice) kommunizieren;
- Lenkungsstellen/Bindeglieder suchen, die bei der Suche nach strategischen Partnerschaften helfen und zur Förderung der Vernetzung beitragen können;
- „Voneinander Lernen“ ermöglichen durch vereinsübergreifendes Mentoring, Coaching oder Lotsen für Vereine;
- Projekte für Zusammenarbeit suchen und ausprobieren;
- aktive Mitwirkung bei Stadtentwicklungsprojekten oder -planungen auch gemeinsam mit anderen Vereinen suchen;
- partielle Vereinsaufgaben, z. B. Internetbetreuung auch personell zusammenlegen;
- Teilaufgaben auslagern, z.B. Steuerberatung, IT-Betreuung, Geschäftsführung, Gebäudemanagement, ggf. in Zusammenarbeit mit weiteren Vereinen
- Kooperationen mit externen Partnern, insbesondere die Zusammenarbeit mit Freiwilligenzentren, Seniorenbüros und anderen Einrichtungen der Engagementförderung suchen;
- kein Denkverbot, um auch andere juristische Formen, Konstrukte und Modelle zu prüfen, wie z.B. übergreifende Modelle, anlassbezogene Konstruktionen, „Vereine auf Zeit“ und Fusionen.

VI EMPFEHLUNGEN AN KOMMUNEN FÜR EINE AKTIVE UNTERSTÜTZUNG DER VEREINSENTWICKLUNG

Die Weiterentwicklung der lokalen Engagementlandschaft ist eine Führungsaufgabe der kommunalen Spitze und der Verwaltung. Vereine sind wichtige Akteure in der Bürgergesellschaft und sollten daher explizit in Beteiligungs- und Gestaltungsprozesse einer Kommune einbezogen werden. Regelmäßige Information, Kommunikation und Austausch sind dabei unabdingbare Basis einer Kooperation. Hierzu sollte zu Beginn die aktuelle Situation in der Verwaltung im Hinblick auf die bereits vorhandene Berührung zum Thema, Ansprechpersonen und Angebote in den verschiedenen Fachbereichen geprüft und darauf aufbauend individuell eine adäquate Kommunikations-, Angebots- und Vernetzungsstruktur entwickelt werden. Die Haltung der kommunalen Mitarbeiter

und Mitarbeiterinnen ebenso wie die Rückendeckung durch die Verwaltungsspitze und Ratsmitglieder ist entscheidend für die Aufnahme und Umsetzung dieses Willens.

FÜNF ANSATZPUNKTE

Informationen bereitstellen und für das Vereinswesen sensibilisieren

Oftmals besteht nur ein ungenaues Wissen über die Vereinslandschaft in der Kommune. Von daher ist eine Bestandsaufnahme und -analyse eine wichtige Voraussetzung für die kommunale Vereinsunterstützung. Diese sollte unter Mitwirkung der Vereine transparent gestaltet werden. Eine Weitergabe der



Ergebnisse und Informationen über die Arbeit der Vereine an Interessierte, Fachgremien und Medien ist dabei einzuplanen. Hierfür bieten sich an:

- Informationsportale der Kommune zur Selbstdarstellung der Vereine öffnen;
- Verwaltung und Politik über die Arbeit und Bedeutung von Vereinen informieren und für deren Einbeziehung sensibilisieren;
- kommunale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen der kommunalen Personalentwicklung systematisch auf diese Aufgabe vorbereiten;
- Möglichkeiten für ein gemeinsames Vorgehen identifizieren, um eine Bestandsanalyse zu initiieren und gemeinsame Schritte zur Stärkung der Vereine und deren Beteiligung zu vereinbaren.

Unterstützungsmöglichkeiten transparent machen

Im kommunalen Raum sollten Anlaufstellen und Infrastruktureinrichtungen für Vereine und bürgerschaftliches Engagement systematisch ausgebaut werden. Deren Profile sollten auch die jeweils spezifischen Bedarfe und Probleme von Vereinen sowie regionale/lokale Besonderheiten berücksichtigen. Besonders Freiwilligenagenturen, Seniorenbüros und Selbsthilfekontaktstellen sind hierfür geeignet. Bei kleineren Kommunen bieten sich organisatorische Zusammenschlüsse für die Einrichtung von engagementfördernden Einrichtungen an.

Beratung und Qualifizierung bzw. die Vermittlung von Qualifizierungsangeboten sowie Informationen zu Fragen der Förderung und Finanzierung sollten kompetent durchgeführt werden.

Mögliche Aktivitäten sind:

- Informationen zu aktuellen Förderprogrammen anbieten oder weitergeben;
- Kontakte zu Stiftungen, Unternehmen und anderen Förderern herstellen oder vermitteln;
- die Einwerbung von Spenden und weiteres Fundraising unterstützen, z. B. durch Empfehlungsschreiben des (Ober-)Bürgermeisters oder der (Ober-)Bürgermeisterin;
- Unterstützung bei der Erstellung von Berichten an die Finanzverwaltung und an Förderstellen anbieten (z. B. für kleinere Vereine oder in besonderen Verfahren);
- Service anbieten für kleinere Vereine im Hinblick auf Vermittlung von Räumlichkeiten, Abstimmung mit anderen Organisationen und technischer Infrastruktur;
- Beratung und Qualifizierung anbieten oder vermitteln zu Fragen der Profilbildung, Motivation zum Engagement, Weiterentwicklung von Anerkennungsformen, Gestaltung von Dialogen und anderer Formen interner Kommunikation, Veränderung hierarchischer Strukturen, verstärkter Projektarbeit, Öffentlichkeitsarbeit, Bildungsreihen im Sinne von „Voneinander lernen“ u.a.;

- bei besonderen Themen oder bisher schwer zu erreichenden Zielgruppen (z. B. Jugendliche oder Migrantinnen und Migranten als Nachwuchs für Vorstandsämter oder andere Verein-saufgaben gewinnen) auch Coaching anbieten oder vermitteln.

Partnerschaftlich zusammenarbeiten

So wie Vereine Ansprechpartner benötigen, so profitieren Verwaltung und Politik von der Unterstützung und Mitwirkung der Vereine bei Entscheidungen und der Umsetzung kommunaler Vorhaben. Die anlassbezogene Einbeziehung von Vereinen, z. B. bei dem Umbau eines Kindergartens oder der Anlage eines Sportplatzes ist heute schon der Regelfall. Effizienter und nachhaltiger erweisen sich institutionalisierte Formen der Zusammenarbeit. Sie gedeiht in einer vertrauensvollen Atmosphäre auf Augenhöhe.

Daraus leiten sich folgende Empfehlungen ab:

- Je nach Themenstellung und Zuständigkeitsprofil sollten kommunale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für die Vereine zur Verfügung stehen.
- Die Vielfalt an Kooperationsmöglichkeiten zwischen Verwaltung und Vereinen sollte ausgebaut werden. So sollte eine themenspezifische Mitarbeit geeigneter Personen der Verwaltung in Projekten angeboten werden, die

durch Beteiligung getragen und auch von Vereinen mitgestaltet werden.

Organisationsunterstützung anbieten und Vernetzung und Kooperation fördern

Kommunen können Vereine bei der Prüfung der Relevanz ihrer Ausrichtung, Angebote und Organisationsform unterstützen. Je nach Situation der weiteren Vereinslandschaft, der Initiativen und Gruppen können ggf. Anregungen für eine überregionale oder themenbezogene Zusammenarbeit gegeben werden oder auch neue Organisationsformen angeregt werden. Die unterschiedlichen Gegebenheiten der Ballungsräume und des ländlichen Raumes sind dabei zu beachten, z. B. in Bezug auf Mobilität, kooperative und aufsuchende Arbeitsformate und Angebote sowie Vernetzung.

Förderlich ist es zum Beispiel

- themenbezogene Arbeitsgruppen zu initiieren und wo gewünscht zu begleiten, ggf. zu moderieren, z. B. um die Vereinsorganisation zu prüfen und weiterzuentwickeln,
- Synergieeffekte innerhalb und außerhalb des Vereins herzustellen und neue Kooperations- und Organisationsformen vor Ort zu entwickeln,
- Vereine bei der Gewinnung von Kooperationspartnern und bei der Vernetzung aktiv zu unterstützen,
- Beispiele für die Bildung, Auflösung, Kooperation und Zusammenführung von Vereinen aufzeigen und ggf. zu vermitteln,

- Hilfe bei der konkreten Prüfung einer Zusammenführung gleichartiger Aufgaben mehrerer Vereine anzubieten, z. B. Öffentlichkeitsarbeit, Buchführung.

Vereine in Entwicklungsprozesse einbeziehen

Der Bedeutung der Vereine für das Gemeinwesen kann durch erweiterte Mitwirkungsangebote Rechnung getragen werden. Hierzu sollten die gegenwärtigen Kommunikationsformen der Verwaltung und die Einbeziehung der Vereine in die Prozesse der kommunalen und regionalen Entwicklung überprüft werden. Regelmäßige Treffen und Austausch über anstehende Themen und Planungen ebenso wie die Einbeziehung in lokale Netzwerke und Runde Tische sind hierfür notwendig.

- Vereine über lokale Themen informieren und ihre Einbeziehung in Planungen und Netzwerke anbieten.

EMPFEHLUNGEN AUF LÄNDEREBENE

Auf Länderebene sollten in Zusammenarbeit mit den kommunalen Spitzenverbänden

- Entwicklungswerkstätten, Serviceeinrichtungen und Expertenpools geschaffen werden, die die kommunalen Prozesse unterstützen,
- Plattformen angeboten werden für den Erfahrungsaustausch und den Transfer von guten Beispielen.



VII LITERATUR (AUSWAHL)

- *Breuer, Viola*: Engagement braucht Leadership - eine Idee im Praxistest, BBE-Newsletter 15/2013
- *Alscher, Mareike/Droß, Patrik J./Priller, Eckhard/Schmeißer, Claudia*: Vereine an den Grenzen der Belastbarkeit, WZBrief Zivilengagement 07 | April 2013
- *Klages, Helmut*: Eigenverantwortung als zivilgesellschaftliche Ressource, in: Heidbrink, Ludger; Hirsch, Alfred (Hg.), Verantwortung in der Zivilgesellschaft. Zur Konjunktur eines widersprüchlichen Prinzips, Frankfurt am Main / New York 2006, S. 109-126
- *Röbke, Thomas*: Bürgerschaftliches Engagement und sozialstaatliche Daseinsvorsorge. Bemerkungen zu einer verwickelten Beziehung, Juni 2012 (unveröffentlicht)
- *Röbke, Thomas*: Der Verein als Form zivilgesellschaftlicher Selbstorganisation – Historische Betrachtungen und aktuelle Schlussfolgerungen, in BBE-Newsletter 1/2012,
- *Wolf, André Christian/Zimmer, Annette*: Besetzung ehrenamtlicher Vereinsvorstände – Vorstände verzweifelt gesucht, in: Verbandsmanagement, 36. Jg., Ausgabe 3 (2010), S. 28-37.
- *Würz, Stephan*: Hessisches Modellprojekt „Ehrenamt sicher in die Zukunft – Ehrenamtliche Vereinsvorstände und Führungskräfte im ländlichen Raum gewinnen und halten“, BBE-Newsletter 15/2013

VIII LINKS (AUSWAHL)

- Projekt des BBE „Gewinnung, Qualifizierung und Entwicklung ehrenamtlicher Vereinsvorstände: ein Thema für Information, Erfahrungsaustausch und Vernetzung im BBE“ unter <http://www.b-b-e.de/projekte/gewinnung-qualifizierung-und-entwicklung-ehrenamtlicher-vereinsvorstaende/>

BBE-Newsletter:

- Newsletter Nr. 1 vom 12.01.2012, Schwerpunktthema: Ehrenamtliche Vereinsvorstände unter <http://www.b-b-e.de/archiv-des-newsletters/newsletter-archiv-2012/1-quartal-2012/newsletter-nr-1-vom-1212012>
- Newsletter Nr. 22 vom 15.11.2012, Schwerpunktthema: Vereinsarbeit heute und morgen unter <http://www.b-b-e.de/archiv-des-newsletters/newsletter-archiv-2012/4-quartal-2012/newsletter-nr-22-vom-15112012>
- Newsletter Nr. 15 vom 25.7.2013, Schwerpunktthema: Gewinnung und Bindung ehrenamtlicher Vereinsvorstände unter <http://www.b-b-e.de/archiv-des-newsletters/newsletter-archiv-2013/3-quartal-2013/newsletter-nr-15-vom-2572013>
- Projekt der Robert-Bosch-Stiftung „Engagement braucht Leadership – Initiativen zur Besetzung und Qualifizierung ehrenamtlicher Vereinsvorstände“ unter <http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/html/33875.asp>
- Hessisches Modellprojekt der Landesstiftung „Miteinander in Hessen“ in Kooperation mit der LandesEhrenamtsagentur Hessen „Ehrenamt sicher in die Zukunft - Ehrenamtliche Vereinsvorstände und Führungskräfte im ländlichen Raum gewinnen und halten“ unter <http://www.miteinander-in-hessen.de/dynasite.cfm?dsmid=18982>
- Netzwerk Bürgerbeteiligung unter <http://www.netzwerk-buergerbeteiligung.de>
- Beteiligungskompass unter <http://www.beteiligungskompass.org>

IX ARBEITSGRUPPE „PERSPEKTIVEN DER LOKALEN BÜRGERGESELLSCHAFT“ DES BBE

BUNDESNETZWERK BÜRGERSCHAFTLICHES ENGAGEMENT

Das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement vereint mehr als 250 Mitglied-organisationen aus Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Staat und ist damit das bundesweite Netzwerk der Träger und Förderer von mehr als 23 Millionen engagierten Bürgerinnen und Bürgern. Das Netzwerk orientiert sich am Leitbild einer aktiven Bürgergesellschaft, die die Demokratie und das soziale Kapital der Gesellschaft stärkt.

Es bietet eine plurale und unabhängige bundesweite fachliche Austauschplattform für Fragen des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland und versteht sich als Kompetenzzentrum und Informations- und Wissensplattform für bürgerschaftliches Engagement und Partizipation, das allen an Fragen der Engagementförderung Interessierten offensteht. Als Impulsgeber für Innovationen und für nachhaltige Rahmenbedingungen und Infrastrukturen der Engagementförderung ist es zugleich Themenanwalt und denkt dabei über Legislaturperioden hinaus. Das Netzwerk nimmt ergänzend zur Interessenvertretung der Mitgliedsorganisationen eine politische Sprecherrolle für sektor- und bereichsübergreifende Fragen der Engagementpolitik wahr.

BBE-ARBEITSGRUPPE „PERSPEKTIVEN DER LOKALEN BÜRGERGESELLSCHAFT“

Die BBE-Arbeitsgruppe „Perspektiven der lokalen Bürgergesellschaft“ bearbeitet die Rahmenbedingungen der lokalen Bürgergesellschaft, die Möglichkeiten demokratischer Teilhabe und das Empowerment engagementferner Bevölkerungsgruppen. Die Gruppe betrachtet lokale Netzwerk- und Vernetzungsprozesse sowie Erfolgsfaktoren für lokale Engagementförderung und analysiert die Rolle des Engagements als Standortfaktor. Sie tauscht darüber hinaus Erfahrungen lokaler Engagementförderung und Partizipationsstrukturen aus und beleuchtet diese vor dem Hintergrund neuer gesellschaftlicher Herausforderungen.