

Leitprinzipien demokratischer Vereinsführung und Vereinsarbeit

Christoph Hüttig

Das Vereinswesen in Deutschland besitzt eine lange Tradition als Motor gesellschaftlicher Innovation. Vereine haben historisch entscheidend zur Sicherung eines vergleichsweise hohen Maßes an Sozialstaatlichkeit beigetragen, ebenso zu einem hohen Niveau an Rechtssicherheit für die Bürgerinnen und Bürger. Dazu zählen die individuellen Freiheitsräume und das gemeinschaftliche, zivilgesellschaftliche Engagement.

Jenseits der Erfolge bei den sozialen und bürgerrechtlichen Entwicklungen waren Vereine Taktgeber des Fortschritts in vielen gesellschaftlichen Handlungsfeldern wie Ökologie, Kultur, Bildung, Sport und internationaler Verständigung. Die Arbeit im Verein war und ist zudem eine der stärksten demokratischen Sozialisationsinstanzen in unserer Gesellschaft: sei es für junge Menschen oder für Menschen, die aus anderen, weniger von Teilhabe und Demokratie geprägten Kulturkreisen kommen.

Die gute und in der Regel »stille« Vereinsentwicklung und -praxis zeigt, wie Vereine

- die politischen sowie vereins- und gemeinnützigkeitsrechtlichen Freiräume fruchtbar nutzen,
- eine moderne Vereinskultur entwickeln, die sich weit von dem alten spöttischen Zerrbild des Vereinsmeiers des 19. Jahrhunderts gelöst hat, ohne sich gänzlich dem vermeintlichen Königsweg einer betriebswirtschaftlichen Ausrichtung anheimzugeben, die sich an den Organisations-, Effizienz- und Ressourcennutzungsmodellen privatwirtschaftlicher Unternehmen orientiert,
- eine nachhaltige Selbstregulierungs- und Selbstorganisationslogik aufbauen und partiell auch wiederbeleben,
- sich erfolgreich an veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen anzupassen vermögen.

Zu nennen sind u.a. der Wandel im Verhältnis von Lebensalter und Geschlechter sowie bei der Rekrutierung des Nachwuchses; der Zuzug von Menschen aus anderen Kulturräumen sowie ihre Integration und Inklusion auch und vor allem in und über Vereine; die Veränderung der organisatorisch-technischen Infrastruktur der Vereinsarbeit, die sich insbesondere bei der internen und externen Kommunikation zeigt sowie die spezifischen Professionalisierungs- und Qualifizierungsnotwendigkeiten.

Damit ein Verein nachhaltig und erfolgreich arbeiten kann, benötigt er eine stimmige »Statik« aus Prinzipien, Normen, Regeln und Verfahren, welche den Willensbildungs-, Entscheidungs- und Handlungsprozess aller im Verein Tätigen zugrunde liegt. Gemeint ist ein durchaus flexibles Gerüst mit wandel- und anpassbaren Querstreben auf der Ebene der Normen, vor allem aber der Regeln und Verfahren. Dieses Gerüst ruht auf den leitenden Prinzipien der Vereinsarbeit, den Säulen, und den aus ihnen abgeleiteten Normen (s. Abbildung 1).

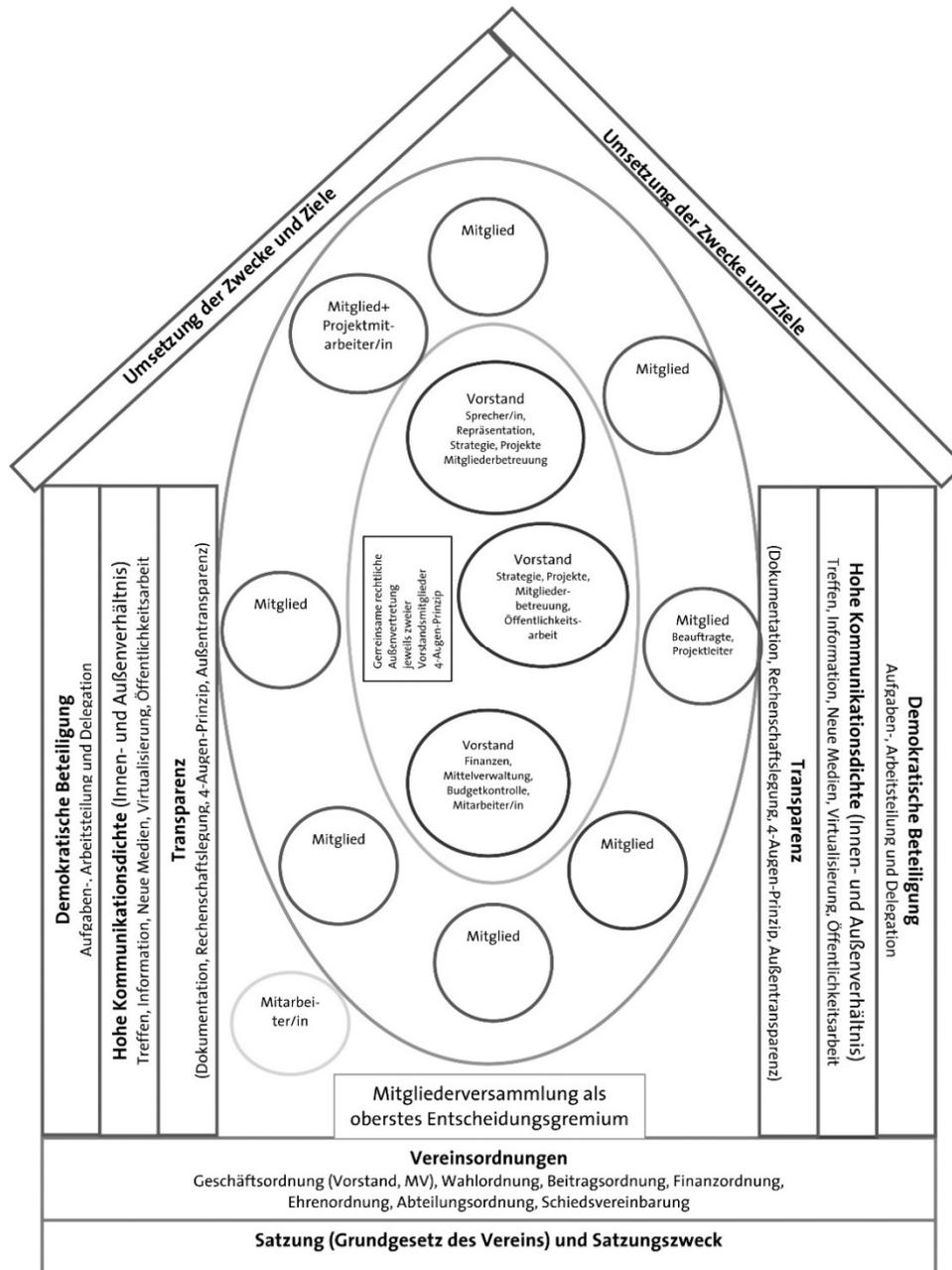


Abbildung 1: Vereinshaus. Christoph Hüttig (2014)

Leitprinzipien

Das Handeln von Vereinsmitgliedern und Vorstand zielt darauf, die Vereinszwecke und -ziele zu verwirklichen. Grundlage der Arbeit sind Satzung und Vereinsordnungen mit den Prinzipien des Gemeinnützigkeits- und Vereinsrechts. Die Arbeit im Verein wird gestützt und – um im Bild des Vereinshauses zu bleiben – gerahmt von zentralen Leitprinzipien. Für eine nachhaltige Entwicklungsperspektive eines Vereins, des Vereinswesens wie des Dritten Sektors insgesamt stehen drei Leitprinzipien im Vordergrund:

- Teilhabe und demokratische Willensbildung,
- Substanzielle Kommunikationsintensität und hohe Kommunikationsdichte,
- Transparenz von Institution und Interaktion.

Diese Leitprinzipien schaffen gesellschaftliches Vertrauen und angemessene Erwartungen in die Organisation. Werden sie konsequent verwirklicht, entsteht innerhalb und außerhalb der Organisation Vertrauen zwischen den beteiligten Akteuren, in ihre Interessen, Motivlagen, Ressourcen und Kompetenzen.

Teilhabe und demokratische Willensbildung

Der freiwillige Zusammenschluss freier und gleicher Bürger/innen zu gemeinschaftlichem Engagement basiert auf sehr unterschiedlichen individuellen Motiven. Diese Vielfalt gilt es einzubinden und auf ein zunächst recht abstraktes gemeinsames Ziel oder einen gemeinsamen Vereinszweck auszurichten. Dies kann nur gelingen, wenn die Vereinsmitglieder konsequent und auf allen Ebenen an den Entscheidungen beteiligt werden.

Teilhabe und Partizipation in umfassendem Sinne heißt, die Vereinsmitglieder zur Teilhabe zu motivieren und basisdemokratische Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse zu organisieren. Diese Beteiligungsprozesse beruhen darauf, dass die beteiligten Vereinsmitglieder jederzeit als gleichberechtigt anerkannt werden. Zu einer partizipativen Organisation der Vereinsarbeit gehören eine offene Diskurskultur und transparente Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse, welche die Vielfalt der Motive und Interessen zu einem konkreten Gemeinsamen bündeln.

Den sprichwörtlichen »Vereinsmeier« des vergangenen Jahrhunderts gab es in unterschiedlichen Ausprägungen. Da gab es z.B. das nach Anerkennung heischende einfache Mitglied, den »Bundesbruder« und »draußen [...] nur ein armes Luder« (Kurt Tucholsky). Oder es gab den machtvollen Vereinspräsidenten, der mit dem Zuckerbrod herablassender Anerkennung und der Peitsche autoritärer Entscheidungen den Vereins-»Laden« und die Vereinsbrüder zusammenhielt. Auf das altväterliche Präsidialmodell, das auf klaren Hierarchien und Autorität nach sozialem Status baute, folgte die Herrschaft der Technokraten und Manager. Ihre Handlungslogik richtete sich nach betriebswirtschaftlichen Kriterien und Sachzwängen. Es prägt oft immer noch den Vorrang (vermeintlicher) Expertise vor wahrer Demokratie im Verein.

Beide Vereinswelten haben eine lange Tradition. Im Ergebnis brachten sie eine enorme Vielfalt an Dienstleistungen hervor, sind aber – an jeweils verschiedenen Punkten – durch eine Art »Gleichschaltung« in die Krise geraten. In verschiedenen historischen Phasen unterschieden sie sich als bürgerrechtliche oder bürgergesellschaftliche Triebkraft kaum noch von anderen militärischen, politischen oder wirtschaftlichen Institutionen und Organisationen. Vereinsregime, Macht und Herrschaftsformen gerade in größeren Vereinen haben in neuerer Zeit – zumindest teilweise – subtile Ausprägungen entwickelt. Sie folgen in vielen Fällen einer privatwirtschaftlichen Unternehmens- und Managementlogik.

Soll nachhaltige Vereinsarbeit den Anspruch souveränen Bürgerengagements verkörpern und gemeinschaftlich gesellschaftlichen Nutzen mehren sowie innovative gesellschaftliche Problemlösungen entwickeln, ist eine konsequent basisdemokratische Ausgestaltung der Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse auf allen Ebenen notwendig. Sie ist die tragfähigste Säule des Vereinshauses.

Für das Leitprinzip der demokratischen Teilhabe gibt es gewichtige Gründe:

1. Durch demokratische Teilhabe können die individuellen Motive und Interessen am besten auf die gemeinschaftliche Zweck- und Zielsetzung ausgerichtet werden – auch bei einem mittel- bis langfristigen Wandel. Die Motive des Engagements sind vielfältig, Aspekte wie Macht, Anerkennung und Eigennutz spielen eine nicht zu unterschätzende Rolle. Mit dem wachsenden Einfluss jüngerer Generationen und Menschen anderer kultureller Herkunft ändern sich die Ausdrucksformen und Motivlagen. Wenn sich Vereine mit

ökologischen und kulturellen Zielen gründen, geht es verstärkt darum, nach alternativen Beschäftigungsmodellen zu suchen und Formen des Konsums zu entwickeln, die auf Subsistenz basieren.

2. Wenn es um die Nutzung und Verteilung von Ressourcen geht, ist ein strikt demokratisches Entscheidungsprinzip am nachhaltigsten. Die Mitglieder sind eingebunden und tragen potenziell auch schwierige und unbequeme Entscheidungen mit.
3. Mit gleichwertiger Teilhabe und der Möglichkeit mitzuentcheiden wächst das Vertrauen. Es entwickelt sich eine Bindekraft in Form gemeinsamer und gemeinschaftlicher Verantwortung im Verein.
4. Gemeinsame Entscheidung und Verantwortung befördern die Integration neuer Mitglieder. Dies gilt insbesondere für Menschen, die mit der Gestaltung und Organisation von Vereinsarbeit wenig Erfahrung besitzen. Zu denken ist insbesondere an junge Menschen oder Migrantinnen und Migranten.
5. Durch demokratische Teilhabe und gemeinsam getragene Verantwortung können die Vereinsmitglieder Kompetenzen und Fähigkeiten entwickeln. Sie lernen, temporär oder auch funktional Vertretungs- und Führungsaufgaben zu übernehmen.
6. Demokratische Teilhabe stärkt die Anpassungsfähigkeit des Vereins an Veränderungen im Inneren sowie an veränderte äußere, politische und gesellschaftliche Bedingungen.
7. Eine basisdemokratische Entscheidungs- und Organisationskultur dient nicht zuletzt auch der Legitimation nach außen. Dies gilt für die Zusammenarbeit mit anderen gemeinnützigen Organisationen oder öffentlichen Institutionen wie für den Einfluss auf politische Entscheidungen auf kommunaler Ebene.
8. Eine demokratische Organisationskultur erleichtert die Gewinnung neuer Mitglieder.

Lesetipp

Christoph Hüttig: Arbeit im Verein. Vereinsgründung, Rechtsgrundlagen und Leitprinzipien demokratischer Vereinsführung. Verlag Stiftung Mitarbeit, Bonn 2020, Arbeitshilfen für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen Nr. 51, 124 S., ISBN 978-3-941143-32-6, zu bestellen über den Buchhandel oder www.mitarbeit.de

Autor

Dr. Christoph Hüttig ist Volkswirt und Politikwissenschaftler und arbeitet als (freiberuflicher) Referent der Stiftung Mitarbeit überwiegend in der Beratung und Weiterbildung zu Fragen der Arbeit im Verein.

Redaktion

Stiftung Mitarbeit

Redaktion eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft

Björn Götz-Lappe, Ulrich Rüttgers

Am Kurpark 6

53177 Bonn

E-Mail: newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de