

## **Fördern, aber auch herausfordern? Wie Freiwilligenagenturen Vereine unterstützen und begleiten**

*Tobias Kemnitzer, Bernd Schüler*

»Schulen der Demokratie«, »tragende Stützen im gesellschaftlichen Wandel«, »Herzkammern des zivilgesellschaftlichen Lebens«: Die Sprachbilder, die genutzt werden, um die Bedeutung von Vereinen auszudrücken, zeigen an, es geht ums Ganze. Natürlich, bewegen Vereine doch ein denkbar breites Spektrum an Themen, von Sport über Kultur bis Umwelt, und sind für öffentliche Güter wie Bildung und Gesundheit genauso relevant wie für Integration, Teilhabe und Zusammenhalt. Auch die Zahlen beeindruckend: Über 600.000 eingetragene Vereine gibt es in Deutschland, mit Leben gefüllt von vielen der über 30 Millionen Freiwilligen.

Umso aufmerksamer sollte man sein, wenn von Vorständen Hilferufe kommen: Wir finden keinen Nachwuchs mehr, heißt es etwa, die Bürokratie wächst uns über den Kopf. Die Vereinswelt steht demnach vermehrt auf wackligen Beinen. Und das nicht (nur) wegen der Corona-Pandemie, sondern aufgrund vieler langfristig wirkender Entwicklungen. Stellt sich also die Frage: Wie lassen sich Vereine standhafter machen?

Wir wollen hier darstellen, was Freiwilligenagenturen schon jetzt für Vereine tun. Zunächst aber zeigen wir, wie Freiwilligenagenturen die Lage der Vereine wahrnehmen und bewerten. Aus diesen beiden Rollen, einerseits als fördernde Expertinnen mit Übersicht über lokale Engagementlandschaften, andererseits als zentrale, vor Ort verankerte Netzwerkstellen, ergibt sich, dass Freiwilligenagenturen idealerweise ein Akteur wären, der Vereine regional stärken und stützen könnte. Was es dafür braucht und welche Herausforderungen damit verbunden sind, wird noch zum Ende des Artikels thematisiert.

### **Wie geht es den Vereinen?**

Um das zuerst klarzustellen: Den Verein gibt es nicht. Die Taubenzüchtervereinigung und den Zusammenschluss junger Datenschützer/innen trennen Welten. Die Heterogenität betrifft nicht nur etwa die Größe und die Ressourcen, auch die Interessen gehen weit auseinander: Während die einen für ihre Mitglieder sportliche, kulturelle etc. Angebote realisieren, wollen andere auf die Gesellschaft einwirken. Manche Vereine sind ‚in‘, wie zum Beispiel Fördervereine an Schulen, Museen, Zoos, die etwa ein Drittel der Neugründungen aller Vereinen ausmachen (Freise 2020). Andere sind ebenfalls Seismographen gesellschaftlicher Entwicklungen, nur eher so ‚out‘, dass sie mancherorts aussterben, wie das von Männerchören auf dem Land berichtet wird. Entsprechend vielfältig sind Vereine aufgestellt – und entsprechend unterschiedlich krisenanfällig.

Gemeinsam ist allen: Ihre Grundressource ist Solidarität. Und alle müssen auf äußere Rahmenbedingungen reagieren. Was das aktuell heißt, formuliert eine Leitung einer Freiwilligenagentur so: »Engagierte in Vereinen

müssen die steigende Komplexität in allen Bereichen (u.a. Datenschutz, unübersichtliche Fördermittellandschaft, verändertes Engagementverhalten) bewältigen bei gleichzeitig nicht mitwachsenden Ressourcen personeller oder finanzieller Natur.«

Freiwilligenagenturen kennen die Aktivitäten lokaler Vereine und haben zudem häufig tiefe Einblicke in das Innenleben. Die Online-Umfrage, die die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (bagfa) e.V. im Oktober 2019 durchführte und aus der das eben angeführte Zitat stammt, bildet daher eine gute Datenbasis für eine Bestandsaufnahme (bagfa 2019). 129 Agenturen antworteten, regional sowohl in Großstädten als auch in ländlichen Regionen angesiedelt.

Die Gewinnung von Nachwuchs wird dabei als das drückendste Problem wahrgenommen, das Vereine sogar häufiger als etwa Finanzierungsfragen thematisieren. Viele Freiwilligenagenturen geben an, diese Herausforderung sei in den letzten fünf Jahren größer geworden. 42 Prozent der Freiwilligenagenturen werden »sehr oft« dazu um Unterstützung gebeten, 46 Prozent »oft«. Zumal Vorstandsposten neu zu besetzen ist anspruchsvoll. Aber nicht allein vor den Ämtern scheuen Menschen zurück, sondern überhaupt vor festen, regelmäßigen Engagements. Vereinsforscher wie Matthias Freise sehen das in einen größeren Wandel eingebettet: »Die Entwicklung geht weg vom Verein als Lebensort und hin zum Verein als Instrument« (Freise 2020). Viele Menschen können und/oder wollen sich weniger verpflichten und brauchen mehr Flexibilität, auch für weitere Freizeitaktivitäten.

Die angedeuteten Faktoren sind nichts, was die Vereine seit Kurzem umtreibt. Mangel an engagementbereiten Menschen für Vorstandsämter und die Überalterung der aktiven Mitgliedschaft wurden schon länger attestiert, etwa in einer Studie unter dem Titel »Vereine an den Grenzen der Belastbarkeit« (Alscher et al 2013).

Aufschlussreich an der Perspektive der Freiwilligenagenturen ist eher: Sie diagnostizieren dabei auch viele »selbstgemachte« Probleme beziehungsweise führen Schwierigkeiten nicht allein auf strukturelle Entwicklungen, sondern auch auf das Handeln der Akteure zurück. Nicht alle Vereine stellten sich angemessen auf das »neue Engagement« ein. Die »Modernisierung der Vereinsstruktur« oder »moderne Formen der Anerkennung« wären nötig, ebenso wie ein »sich öffnen« »für die Vielfalt der Menschen«.

Entsprechende Beobachtungen ließen sich so verdichten: Wenn schon die äußeren Zwänge zahlreicher werden, etwa durch »überbordende Bürokratie (Steuer, Datenschutz, GEMA, Haftung, Ordnungsamt, Lebensmittelrecht u. Ä.)«, »komplexes Vereinsrecht« oder Digitalisierung, dann wäre es wichtig, das Innere der Vereine wäre besser aufgestellt. Sprich, es würden »neue Leitungs- und Kommunikationsstrukturen etabliert«, »Vorstands-Aufgaben machbar (und attraktiv) organisiert« und mehr »Freiwilligenmanagement« eingeführt. Zuweilen werden als Veränderung hemmende Hürden die handelnden Personen gesehen, etwa »Vorsitzende, die von sich so überzeugt sind und keine Unterstützung annehmen wollen, gepaart mit Vorstandsmitgliedern, denen Wissenstransfer und Kommunikation fehlt« (alle Zitate in diesem und im vorangehenden Abschnitt aus Antworten auf offene Fragen aus der besagten Online-Umfrage (bagfa 2019)).

## Was machen Freiwilligenagenturen bereits für Vereine?

Freiwilligenagenturen beraten Vereine zu und unterstützen sie bei verschiedenen Themen. Sie tun das, einmal weil Vereine ein wichtiger Rahmen für freiwilliges Engagement sind, was impliziert: Die Priorität der Freiwilligenagenturen liegt in der Regel auf der Aktivität Freiwilliger, nicht auf der Organisationsform. Zum anderen füllen die Agenturen eine Lücke: Sie nehmen sich den Bedarfen der Vereine an, weil sonst kaum ein anderer Akteur vor Ort da ist, der dies tut.

Am meisten, so zeigt die Umfrage, ist der Rat von Freiwilligenagenturen gefragt in Sachen Nachwuchs- und Vorstandsgewinnung und Finanzierungsfragen, danach folgen Öffentlichkeitsarbeit und Versicherungs- und Datenschutzfragen bis zum Freiwilligenmanagement. Zu interkultureller Öffnung oder Inklusion werden etwa ein Fünftel der Agenturen angesprochen. Außerdem organisieren viele Fortbildung, Vernetzungsveranstaltungen oder stellen Räume zur Verfügung. Dabei sind sie für kleinere Vereine häufiger aktiv als für größere. Knapp ein Fünftel der Freiwilligenagenturen beraten eher alteingesessene, ebenso viel eher neue Vereine, bei gut 60 Prozent sind es beide zu gleichen Teilen.

In den letzten Jahren haben die Freiwilligenagenturen unterschiedliche Formate, teils in Projekten, teils im Regangebot, entwickelt, um Vereine zu stärken.

Das Thema Vorstandsgewinnung wurde bereits in dem Modellprojekt »Engagement braucht Leadership« von 2011 bis 2013 an drei Modellstandorten durch die Freiwilligen-Agentur Halle-Saalkreis e.V., das Centrum für bürgerschaftliches Engagement e.V., Mülheim a.d.R. und durch die Bremer Freiwilligen-Agentur bearbeitet. Die Erfahrungen und Methoden sind in einem Sammelband gut dokumentiert (Röbke 2014).

Unter dem Aspekt von Vernetzung und Fortbildung werden vielerorts sogenannte Vereinsforen oder Vereinstage angeboten. An die lokale Vereinslandschaft gerichtet, organisieren Freiwilligenagenturen dabei Qualifizierungs- und Vernetzungseinheiten in einem bunten, meist eintägigen Programm.

Auch werden von einigen Freiwilligenagenturen ganzjährig Fortbildungsreihen arrangiert, vom Versicherungsschutz über die Moderation von Mitgliederversammlungen bis zur Nachfolge im Vereinsvorstand, so beispielsweise die Vereinsschule des Landkreises Regensburg.

Eine eigene Servicestelle als Anlauf- und Beratungsstelle für Vereine und Initiativen aller Sparten/Bereiche konnte die Freiwilligen-Agentur Leipzig e.V. einrichten. Die Vereine werden dort vielfältig unterstützt mit gezielter Information zu Ideenentwicklung und Bewältigung täglicher Herausforderungen in Form von verschiedenen Beratungs-, Qualifizierungs- und Vernetzungsangeboten, wie zum Beispiel auch durch kollegiale Beratung.

Vereinsbegleiter/innen werden in einem eigenen Projekt in Nordrhein-Westfalen geschult. Träger sind der Paritätische NRW und die Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen NRW. Die Vereinsbegleiter

organisieren u.a. Austauschforen zur Ansprache neuer Vereinsvorstände und zur Herstellung einer lokalen Öffentlichkeit. Zudem initiieren oder unterstützen sie den Aufbau von lokalen Vereinswerkstätten.

Innovative Begleitansätze gibt es auch, beispielsweise in der Freiwilligenagentur Heidelberg. Dort beraten junge Menschen alternde Vereine, um beispielsweise den Nachwuchs attraktiver anzusprechen und für die Vereinsarbeit zu gewinnen.

## Was sind Spannungsfelder in der Unterstützung von Vereinen?

In welchen Formaten und mit welchen Finanzierungen auch immer: Freiwilligenagenturen haben mit zu bedenken, welche Perspektiven sie einnehmen, wenn sie Vereine unterstützen. Dabei sollte man sich der Spannungsfelder gewahr sein, in denen man handelt. Es gilt etwa, den Eigenwert anzuerkennen und zu ermöglichen, aber gleichzeitig auch Funktionalitäten zu erschließen. Natürlich sollen sich Freiwilligenagenturen daran orientieren, was die Betroffenen brauchen, um ihren Verein lebendig zu halten. Aber zugleich sollen sie auch Ansprüche von außen einbringen und nach tatsächlichen gemeinnützigen Zwecken fragen. Zum Fördern gehörte dann auch ein Herausfordern, wie die folgende Überlegung zeigt.

Vereine können, wie alle Organisationen, dazu neigen zu »erstarren«. Man gewöhnt sich so an Strukturen und Personen, dass Wandel und Anpassungen an die Umwelt unterbleiben oder gar bedrohlich wirken können. Ist das der Fall, verlieren Vereine oft ihr integratives Potential, eine Phase der Einkapselung beginnt. Wer solche Vereine berät und unterstützt, so könnte man folgern, sollte daher Impulse geben, die auf eine Öffnung hinwirken, etwa für andere bislang noch kaum angesprochenen Zielgruppen, wie zum Beispiel Menschen mit Migrationshintergrund. In diesem Sinne, so Serge Embacher auf einem bagfa-Thementag, sollten sich Freiwilligenagenturen als Modernisierer von Vereinen verstehen.

## Was bräuchte es, um Vereine Unterstützung zu verstetigen?

Bedingt durch unterschiedliche Ausstattung und Aktionsradius der Freiwilligenagenturen, ist die Streuung der Zahl der Vereine, die sie beraten, sehr breit; im Durchschnitt liegt sie im mittleren zweistelligen Bereich je Freiwilligenagentur.

Nun muss man dazu wissen: Nur 45 Prozent der Agenturen werden laut Umfrage dafür finanziert, Vereine zu stärken. Mehr als die Hälfte gelingt es, die Unterstützung dazwischen zu schieben, wenn es noch passt. Das wird für bedauerlich halten, wer sieht, was erfolgreiche Angebote leisten, für die Freiwilligenagenturen Projektmittel oder Spenden eingeworben haben.

Freiwilligenagenturen, die noch wenig darin aktiv sind, sind weit überwiegend aufgeschlossen und bereit, Vereine in diesen und weiteren Formen zu unterstützen. Ihrem fachlichen Anspruch verpflichtet, sehen dabei die meisten, dass sie selbst noch Kompetenzen aufbauen müssen, die andererseits bei den erfahrenen Freiwilligenagenturen vorliegen würden.

Vieles spricht also dafür, dass Freiwilligenagenturen solche Angebote auch andernorts erfolgreich einführen könnten und wollten. Rund 50 Prozent der Freiwilligenagenturen gibt in der Umfrage an, die Beratung von Vereinen werde als eine ihrer Aufgaben wichtiger werden. Freiwilligenagenturen könnten so Ansprechpartnerinnen sein, die entweder selbst beraten oder zu Fachleuten vor Ort weiterlotsen, wenn die Sachverhalte das erfordern.

Was fehlt dann noch? Es gibt kein Erkenntnisproblem: Die relevanten Studien wie die schon erwähnte über »Vereine an den Grenzen der Belastbarkeit« erschien bereits vor sieben Jahren. Und der Druck auf die Vereine hat in den letzten Jahren eher noch zugenommen, zum Beispiel in Form des Zuwachses an bürokratischen Pflichten beim Datenschutz oder durch die zunehmende Digitalisierung und aktuell die Herausforderung der Umsetzung der Hygiene- und Distanzregeln.

Und es gibt auch kein Umsetzungsproblem, denn viele Projekte und Ansätze zur Stärkung und Unterstützung der Vereine sind vor Ort ausreichend erprobt und evaluiert.

Es braucht also ein nachhaltiges und strategisches Vereinsförderprogramm, das Unterstützungsstrukturen wie die Freiwilligenagenturen vor Ort auch mit zeitlichen Ressourcen ausstattet, um die erfolgreich erprobten Projekte und Beratungsansätze zusammen zu führen und elastisch für die lokalen Gegebenheiten und Rahmenbedingungen zu adaptieren.

Das könnte auch in einer Rollen- und Kompetenzaufteilung mit der neuen Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt gelingen. So könnte sich die Stiftung der Fragen annehmen, die sich bundesweit oder wenigstens landesweit zentral stellen (z.B. Vereinsrecht, Versicherungsfragen). Die Vernetzung und Beratung wären dagegen besser vor Ort aufgehoben, sollten doch die gewachsenen Engagementstrukturen immer aus sich heraus gestärkt und gefördert werden.

Ansonsten wird es leider dabei bleiben, dass Vereinen immer wichtigere Rollen und bedeutungsschwerere Sprachbilder zugetragen werden, während mehr oder weniger unbemerkt ihre eigentliche Engagementsubstanz und ihr zivilgesellschaftliches Fundament bröckeln und zerrrieben werden durch immer neue gesellschaftliche Herausforderungen im Großen und bürokratische Umsetzungshürden im Kleinen.

## Literatur

---

Alscher, Mareike/ Droß, Patrick J./ Priller, Eckhard/ Schmeißer, Claudia (2013): Vereine an den Grenzen der Belastbarkeit. WZBrief Zivilengagement Nr. 7. Online [https://bibliothek.wzb.eu/wzbrieft-zivilengagement/WZBriefZivilengagement072013\\_alscher\\_dross\\_priller\\_schmeisser.pdf](https://bibliothek.wzb.eu/wzbrieft-zivilengagement/WZBriefZivilengagement072013_alscher_dross_priller_schmeisser.pdf) (letzter Abruf 10.10.20).

bagfa (2020): Vereine – und Freiwilligenagenturen als ihre Berater- und Unterstützerinnen. Präsentation auf dem bagfa-Thementag am 23. Oktober 2019 in Würzburg. Online [https://bagfa.de/wp-content/uploads/2019/12/2019\\_Thementag\\_bagfa-Umfrage\\_Pr%C3%A4sentation\\_Kemnitzer.pdf](https://bagfa.de/wp-content/uploads/2019/12/2019_Thementag_bagfa-Umfrage_Pr%C3%A4sentation_Kemnitzer.pdf) (letzter Abruf 10.10.20).

Freise, Matthias (2020): Vereine im Wandel: Wer sie sind und was sie brauchen. Vortrag beim bagfa-Thementag am 21. Januar 2020 in Hagen. Online [https://bagfa.de/wp-content/uploads/2020/02/2020\\_Thementag\\_Verein\\_Vortrag\\_Freise.pdf](https://bagfa.de/wp-content/uploads/2020/02/2020_Thementag_Verein_Vortrag_Freise.pdf) (letzter Abruf 10.10.20).

Röbke, Thomas (2014): Engagement braucht Leadership. Stärkung von Vereinen und ihren Vorständen als Zukunftsaufgabe. Hrsg. von Robert Bosch Stiftung. Stuttgart. Online [https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf\\_import/Engagement\\_braucht\\_Leadership.pdf](https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf_import/Engagement_braucht_Leadership.pdf) (letzter Abruf 10.10.20).

## Autoren

---

**Tobias Kemnitzer** ist seit 2009 Geschäftsführer der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen e. V. (bagfa). Zuvor war er als fachpolitischer Referent für demografische Entwicklung für die Bundestagsfraktion Bündnis 90/Die Grünen und als Geschäftsführer für die Stiftung für die Rechte zukünftiger Generationen tätig. Tobias Kemnitzer hat Geschichte und Politikwissenschaften in Leipzig und Bologna studiert.

**Bernd Schüler**, Soziologe und Politikwissenschaftler, ist seit 2016 Projektleiter bei der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen e. V. (bagfa), zunächst für das Modellprojekt »Ankommenspatenschaften«, seit 2019 für »Impulspatenschaften«. Daneben ist er freiberuflich unter anderem Autor des Mentoring-Fachbriefs »Telemachos«. Zuvor war er als freier Journalist und Öffentlichkeitsarbeiter für verschiedene zivilgesellschaftliche Organisationen tätig.

### Kontakt:

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen e. V. (bagfa).

Potsdamer Str. 99

10785 Berlin

Tel.: 030 – 20 45 33 66

E-Mail: [bagfa@bagfa.de](mailto:bagfa@bagfa.de)

Internet: [www.bagfa.de](http://www.bagfa.de)

---

## Redaktion

---

Stiftung Mitarbeit

Redaktion eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft

Eva-Maria Antz, Ulrich Rüttgers

Ellerstr. 67

53119 Bonn

E-Mail: [newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de](mailto:newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de)