

## 2 Vereine

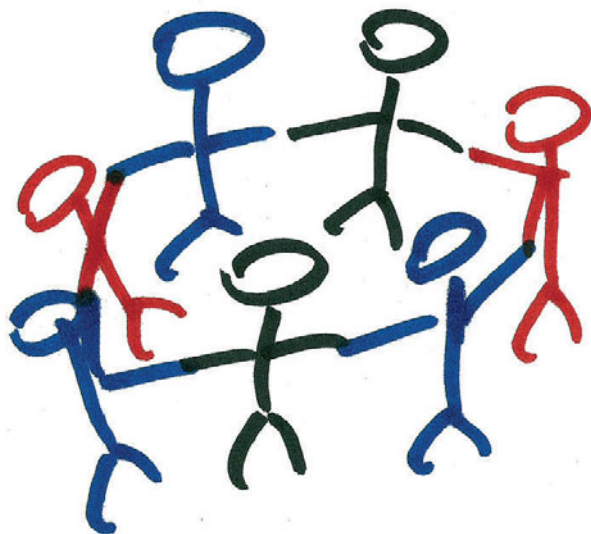


Abbildung 2-1: Vereine

## 2.1 DEFINITION



Vereine sind **mannigfaltig**, das wissen Sie aus Ihrer eigenen Vereinspraxis. Deshalb zuerst eine grobe Erläuterung, was ein **Verein** mit anderen Vereinen gemeinsam hat, was ihn ausmacht und welche **Ausprägungen** davon existieren.

Verschiedene Quellen beschreiben Vereine unterschiedlich. Hier zwei Definitionen, die es meiner Meinung nach ziemlich gut auf den Punkt bringen:

- a) Ein Verein ist eine **Gruppe** juristischer oder natürlicher Personen, die einen **bestimmten Zweck** verfolgen, und die aus mindestens zwei Leuten besteht.<sup>4</sup>
- b) «Der Verein ist eine **personenbezogene Körperschaft** zur Verfolgung **nicht wirtschaftlicher Zwecke**, die ein kaufmännisches Unternehmen betreiben kann und für deren Verbindlichkeiten mangels einer anderen statuarischen Ordnung ausschliesslich das Vereinsvermögen haftet.»

Jörg (2009).

Die zweite Erklärung klingt bereits nach unternehmerischer Betätigung. Nichts desto trotz: Vereine funktionieren anders als wirtschaftliche Unternehmen. Dies wird vor allem an fünf Eigenschaften deutlich:<sup>5</sup>

- **Handelslegitimation/Mission:** Im Vergleich zu wirtschaftlichen Unternehmen, deren einziges Ziel es ist, Gewinn zu schreiben, haben Vereine eine weit mächtigere Triebfeder. Meist ist es ein „Lebensinhalt“, der für einen Teil der Bevölkerung gilt. Sie verfolgen meistens einen „höheren Vereinszweck“.
- **Ansprech- und Anspruchsgruppen:** Bei Firmen ist es meist recht einfach, die Anspruchsgruppen zu identifizieren. Es sind die Kunden, die Mitarbeiter und die Geldgeber (also meist Aktionäre). Bei Vereinen gestaltet sich diese Identifikation um einiges schwieriger. Da sind Leute, die Geld geben, aber nicht vom Verein profitieren, da sind Leute, die mit dem Verein Imagepflege betreiben, da sind die Behörden, die Infrastruktur meist vergünstigt zur Verfügung stellen, da sind Mitglieder, ehrenamtliche und bezahlte Funktionäre etc.
- **Leistungen und Resultate:** Resultate und Erfolg beziehungsweise Misserfolg lassen sich bei Wirtschaftsunternehmen über genau einen Faktor messen und definieren: den Umsatz, den Gewinn – also letztlich das Geld.

Vereine stehen vor dem Problem, dass ihre Leistungen am Jahresende meist nicht sichtbar oder zum Anfassen sind. Es geht um Qualität, Ausbildung, soziale Netze etc. Sogar wenn sich der Erfolg quantifizieren lässt (Liga-Aufstieg, Sieg in einem Musik-Wettbewerb), haben Vereine immer noch das Problem, dass sich das nicht zwangsläufig positiv auf die finanzielle Situation auswirkt.

<sup>4</sup> Wikipedia (2013).

<sup>5</sup> Hasler Roumois (2010), S. 154–159.

- **Finanzierung:** Vereine sind mehrheitlich fremdfinanziert, wogegen sich eine Firma selbst aus dem Verkauf des Produktes finanzieren muss, um zu überleben. Für Vereine besteht also die Herausforderung, mit möglichst wenig Aufwand an die nötigen Mittel für den Vereinsbetrieb zu kommen. Denn Sponsorensuche und Geldbeschaffung, das ist nicht die eigentliche Mission eines Vereins.
- **Mitarbeitende als Ressourcen:** Viele Vereine haben einen Stab von Mitarbeitern, die sich „einfach so“ für „eine gute Sache“ engagieren – Ehrenamtliche. Diese Leute sind das Herz eines Vereins, weil sie den Betrieb überhaupt erst ermöglichen, und sie sind die wertvollste Ressource. Was bei Firmen austauschbar sein kann, da viel Potenzial auch noch in Räumlichkeiten, Patenten, Prozessorganisation etc. steckt, ist bei Vereinen absoluter Schlüsselfaktor.

## 2.2 VEREINSARTEN



Es gibt drei Hauptarten von Vereinen:

- **Gewinnorientiert:** z.B. *die Vereinigung, die sich um den Weltfussball kümmert.*  
Diese Vereine profitieren von der vereinsfreundlichen Gesetzgebung und einigen Sonderrechten als NPO. Grundsätzlich sind sie aber de facto gleichzusetzen mit Unternehmen. Für sie gelten dieselben Strategien, Werkzeuge und Führungsgrundsätze wie für Unternehmen im klassischen Sinn, weshalb in diesem Handbuch nicht näher darauf eingegangen wird.
- **Leistungsorientiert:** z.B. *Sportvereine, (Dach-)Verbände, zum Teil Musikvereine etc.*  
Sportverbände und Sportvereine organisieren sich in Vereinen und messen sich in Ligen, Wettkämpfen und Veranstaltungen mit anderen Vereinen. Ziel ist beispielsweise der Liga-Erhalt oder Aufstieg - es ist klar ein wettbewerbsorientierter Gedanke vorherrschend.
- **Gesellschaftsorientiert:** z.B. *Pfadfinderbewegung Schweiz, zum Teil Musikvereine, Plausch-Sportvereine etc.*  
Der Name passt nicht vollständig, sagt aber gut aus, was diese Vereine antreibt. Sie wollen Erlebnisse schaffen, soziale Gefüge bilden und den Mitgliedern eine Freizeitbeschäftigung anbieten. Teilweise messen sich auch diese Vereine in friedlichen Wettkämpfen oder regionalen, kantonalen oder nationalen Treffen, dies steht aber definitiv nicht im Vordergrund.
- **Mischtypen:** z.B. *zum Teil Musikvereine, Plausch-Sportvereine etc.*  
Vereine, die sich nicht explizit einer der drei obigen Arten zuschreiben lassen, sind Mischtypen. Wahrscheinlich wird aber jeder Verein seinen Schwerpunkt haben.

## 2.3 VEREINSTYPEN



Aus dem ersten Workshop entstand die nachfolgende Liste, die eine Übersicht über verschiedene Vereinstypen gibt (Auflistung in zufälliger Reihenfolge und nicht abschliessend):

- **Kultur:** z.B. Musikvereine, dramaturgische Vereine, Gesangsvereine, Fastnachtsgesellschaften etc.

Diese Vereine geben sich einen kulturellen Auftrag oder versuchen, gewisse Kulturen/Bräuche (u.a. auch Traditionen) zu pflegen oder aufrechtzuerhalten.

- **Sport:** z.B. Fussballclub, Schachclub, Turnverein etc.

Diese Vereine formieren sich, damit eine spezifische oder mehrere Sportarten intensiv und fast ausschliesslich betrieben werden können.

- **Natur:** z.B. Vogelschutzverein, Wanderfreunde etc.

Mitglieder von Naturvereinen wollen sich in der Natur bewegen oder spezielle Interessen in Naturbelangen vertreten. Sie verschreiben sich einer umweltfreundlichen Ideologie.

- **Interessen:** z.B. Verein der Philatelisten, Verein für eine Volksinitiative etc.

Diese Vereine streben primär weder nach Wettbewerb noch nach speziellen Erlebnissen, sondern wollen eine Idee, ein Hobby oder sonst ein Interesse unterstützen, fördern oder abdecken. Manchmal sind die Mitglieder sogar fest und es kommen keine neuen dazu - der Verein stirbt mit den Mitgliedern, weil die Ideologie oder Interessen des Vereins eins zu eins mit den Mitgliedern verknüpft waren/sind.

- **Soziales Engagement:** z.B. Bulgarienhilfe, karitative Organisation, Migrantenvereine etc.

Vereine im sozialen Bereich unterstützen oder organisieren karitative Aktivitäten.

- **Behörden/Politik:** z.B. Parteien, Feuerwehr, Samariterverein, Verkehrskadetten<sup>6</sup>, Quartierverein<sup>7</sup>, Gewerbevereine etc.

Diese Vereine unterstützen gewisse politische Bewegungen, setzen sich für Interessensgruppen ein oder nehmen eine Funktion im System wahr (Feuerwehr, Samariterverein etc.). Diese Vereine sind zum Teil direkt vom Staat mit Aufträgen betraut und unterstützen die öffentlichen professionellen Dienste.

- **Religiöse Organisationen:** z.B. Christlicher Verein etc.

Diese Vereine treten mit einem religionsorientierten Grundgedanken auf und wollen auch so wahrgenommen werden.

- **Abenteuer:** z.B. JUBLA, Pfadfinder, Cevi etc.

Abenteuervereine bieten dem Mitglied die Möglichkeit, in der Natur gemeinschaftliche Abenteuer zu erleben. Sie setzen vorwiegend auf „Outdoor & Adventure“ und wirken „erzieherisch“.

Manchmal können Vereine auch mehreren Typen zugeordnet werden. Dann stellt sich die Frage, welchen Schwerpunkt der Verein setzt.

<sup>6</sup> Organisation, die bei Veranstaltungen die Verkehrsregelung übernimmt.

<sup>7</sup> Interessensgruppe eines Stadtviertels

Eigene Notizen

Handwriting practice lines consisting of 20 horizontal dashed lines.

## 2.4 MODELL „BALANCE“



Bei der Ausarbeitung einer Ausgangslage zu diesem Praxishandbuch wurde nach Punkten gesucht, die einen Verein stärken und/oder fordern.

Daraus entstand die „Balance“ (Abbildung 2-2), welches das Fallbeispiel durch die Workshops hindurch begleitet hat. Im Verlauf des Handbuchs wird es noch um externe Faktoren ergänzt.

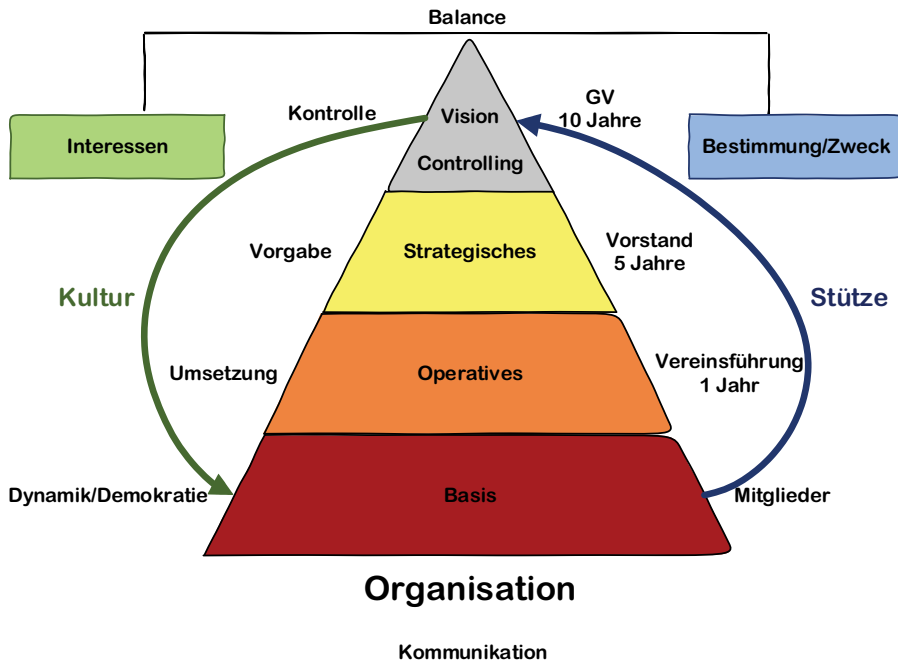


Abbildung 2-2: Modell "Balance" in einer vereinfachten Darstellung

Die einzelnen Bereiche werden detailliert erläutert und bilden den roten Faden durch dieses Praxishandbuch.

Das Modell besagt, dass ein Verein (eine Organisation) seine Existenzberechtigung erlangt, indem er ein gewisses Betätigungsfeld (Bestimmung/Zweck) mit den daran interessierten Anspruchsgruppen (Interessen/Stakeholder) in Einklang zu bringt. Der Verein soll die Balance her- und sicherstellen.

Dabei baut er primär auf eine stabile Basis, die durch die Mitglieder hergestellt wird und die ebenfalls Teil der Interessen ist. Die Mitglieder werden von der Vereinsführung geleitet und in verschiedenen (Vorstands-)Gremien vertreten. Schlussendlich kontrolliert die GV (Revisoren/Demokratie) wiederum die Vereinsführung, womit sich der Kreis zur Spitze der Pyramide schliesst. Denken Sie daran, dass vom rechtlichen Standpunkt die Mitglieder (GV) über dem Vereinsvorstand stehen – also verscherzen Sie es sich mit denen nicht ...!<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Leiser/Schawalder (2013), S. 16.

Praxisleitfaden Strategische Vereinsführung  
Werkzeuge und Methoden für modernes  
Vereinsmanagement

Schwerzmann, A.

2016, XI, 144 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-07367-1