

# Toilettenpapier nachfüllen ist keine strategische Arbeit

## Nützliche Eckdaten zum Verein

Autorin Christa Camponovo, Fachstelle vitamin B

Datum 20. Juni 2007

---

### Vereine und Sozialarbeit

Weshalb Sozialarbeitende etwas über Vereine wissen sollten? In der Schweiz gibt es ca. 100'000 Vereine mit den unterschiedlichsten Zielsetzungen: vom Sauriermuseum, über den Seilzieherclub zur Beratungsstelle für Jugendliche. Der Verein ist eine weit verbreitete Rechtsform mit urdemokratischen Strukturen. Die Chance, dass auch Sozialarbeitende selber einem Verein angehören, sei es zur Pflege der Freizeit oder als Zugehörige zum Berufsverband, ist also gross. Vor allem aber werden die Institutionen, in welchen Sozialarbeit geleistet wird, oft von Vereinen getragen, den so genannten Trägervereinen, welche gleichzeitig Arbeitgeber sind. Möglich auch, dass unter den Zielgruppen der Gemeinwesenarbeit oder soziokultureller Einrichtungen Vereine sind, oder Personen, die einen Verein gründen möchten. Es ist demnach sicher gut, über die Beschaffenheit und Eigenheiten von Vereinen Bescheid zu wissen.

### Was macht einen Verein zum Verein?

„Wenn drei Menschen fischen möchten, und keinen eigenen Bach haben, gründen sie einen Verein“ (Quelle unbekannt). Es braucht zur Gründung eines Vereins den Willen einer Personengemeinschaft, ein gemeinsames Ziel zu verfolgen. Die Ziele eines Vereins müssen ideeller, nicht wirtschaftlicher Natur sein. Nebst den demokratischen Strukturen, ist die Personenbezogenheit ein wesentliches Charakteristikum eines Vereins, im Gegensatz etwa zur kapitalbezogenen Genossenschaft oder der AG.

Das oberste Organ eines Vereins ist die Mitgliederversammlung. Sie genehmigt die Statuten und wählt den Vorstand - oder wählt ihn eben nicht oder ab. Anhand des Geschäftsberichtes samt Rechnungslegung beurteilt sie Geschäftsführung des Vorstands. Der Vorstand ist dafür verantwortlich, dass der Verein seinen Zweck und seine Ziele erfüllt, das heisst, er führt die Geschäfte des Vereins und trägt die Verantwortung dafür.

Eine weitere Besonderheit des Vereins ist seine ehrenamtliche Führung. Der Vorstand wird von der Mitgliederversammlung für eine bestimmte Zeit gewählt und ist in der Regel nicht bezahlt für seine Arbeit.

Die Rechte des Vereins sind im Schweizerischen Zivilgesetzbuch in den Artikeln 60 bis 79 geregelt. Die Grundordnung eines Vereins bilden seine Statuten. Sie beschreiben den Zweck, legen die Organe fest und regeln die Organisation und die Finanzierung des Vereins. Es gibt einige zwingende Bestimmungen im ZGB, welche in den Statuten nicht verändert werden dürfen; sie tragen die Bezeichnung „von Gesetzes wegen“. Ansonsten sind die Vereine in der Schweiz sehr frei in der Gestaltung ihrer Statuten und ihrer sonstigen Regelungen.

### Der Verein als Träger sozialer Organisationen

Nebst Einrichtungen der öffentlichen Hand und Stiftungen, sind Vereine die häufigste Form von Trägerschaften sozialer Einrichtungen. Es gibt die ganz grossen, wie die Pro Infirmis Schweiz mit kantonalen Sektionen und mehreren Geschäftsstellen; daneben auch mittelgrosse und kleine.

Letztere führen zum Beispiel einen Jugendtreff im Dorf und beschäftigen nur eine bis zwei Personen. In den entsprechenden Organigrammen (sofern vorhanden) ist denn auch ersichtlich, wer wen führt, und wo welche Entscheide gefällt werden. In einer grossen Institution mit einer Geschäftsleitung und vielen Beschäftigten, kennen die einzelnen Sozialarbeitenden die Mitglieder eines Vorstandes kaum. Die Geschäftsleitung ist ihnen jedoch direkt unterstellt. Im Jugendtreff hingegen ist der Vorstand der direkte Vorgesetzte der Angestellten mit den entsprechenden Kompetenzen.

Vereine im Sozialwesen werden oft gegründet, weil eine Anzahl Personen sich für ein soziales oder karitatives Anliegen stark macht und ein entsprechendes Angebot bereitstellen möchten. Die Vereinsform ermöglicht es, das finanzielle Risiko auf das Vereinsvermögen zu beschränken, das heisst, die Mitglieder haften nicht persönlich. Unter gewissen Voraussetzungen (u.a. die Gemeinnützigkeit) kann ein Verein die Steuerbefreiung – und damit die Abzugfähigkeit der Spenden – erlangen. Und wie gesagt, die Mitglieder entscheiden letztlich über die Ausrichtung und Aktivitäten des Vereins.

Wenn die öffentliche Hand ein Angebot nicht selber bereitstellen möchte, kann sie diese einem bestehenden oder einem zu gründenden Verein übertragen. In den Leistungsverträgen ist geregelt, welche Aufgaben zu welchen Bedingungen der Verein übernimmt. Der Verein erfüllt in diesem Fall eine Aufgabe „im öffentlichen Interesse.“ Es liegt auf der Hand, dass der Verein an die Leistungsvereinbarung gebunden ist, und diese die Einflussnahme von Vorstand und Mitglieder einschränkt.

### **Der Vorstand**

Es schadet nicht, wenn Sozialarbeitende sich überlegen, was für Menschen mit welchen Interessen und Aufgaben hinter einem Vorstand stecken und auch Verständnis für diese Arbeit aufbringen. Möglicherweise haben sie ja selber ein solches Amt inne. Die Mitglieder von Vereinsvorständen sind Ehrenamtliche, das heisst, sie üben diese Tätigkeit in der Freizeit aus, sie sind in der Regel nicht bezahlt dafür. Die Motivation für ein Ehrenamt ist heutzutage kaum mehr die Ehre, vielmehr ist es das Bedürfnis, sich für eine Sache zu engagieren, oft auch aus einer persönlichen Betroffenheit.

Vorstandsmitglieder identifizieren sich oft stark mit dem Verein und zeigen ein grosses Engagement in der Sache. Ihre zeitlichen Ressourcen sind aber meist knapp, und sie müssen nicht die beruflichen Qualifikationen für das Gebiet mitbringen, in welchen der Verein tätig ist.

Angesichts des sich rasch verändernden gesellschaftlichen und politischen Umfelds steigen die Ansprüche an die Vorstandsarbeit. Ein Vorstand muss flexibel und vorausschauend auf Veränderungen reagieren, seien es der Systemwechsel in der Finanzierung (NFA), gestiegene Qualitätsansprüche, Veränderung der Anspruchsgruppe, die Verknappung der Finanzen oder das rasche Wachstum einer Einrichtung.

Ein umsichtiger Vorstand teilt die Aufgaben in Ressorts ein, wie z.B. Präsidium, Finanzen, Personal, Aktuariat, Öffentlichkeitsarbeit. Die Gesamtverantwortung bleibt aber immer beim Vorstand als Ganzes – und das kann bei einer entsprechenden Einrichtung schon mal die Verantwortung für ein Millionenbudget sein. Viel Verantwortung und Kompetenzansprüche, aber kein materieller Lohn und wenig Ehre und Anerkennung: Kein Wunder, haben etliche Vereine Mühe, die Reihen der Vorstandsmitglieder zu besetzen. Es stellt sich für viele Organisationen sogar die Frage, ob der Verein überhaupt noch die richtige Organisationsform ist. Trotzdem, sie scheinen glücklicherweise nicht auszusterben, die Menschen, welche sich für das Gemeinwohl einsetzen und bereit sind, „Sozialzeit“ zu leisten.

### **Strategisch – operativ**

Der Vorstand ist strategisch, die Angestellten sind operativ tätig. Im Gegensatz zu den Ehrenamtlichen, beziehen die professionellen Angestellten einen Lohn; sie sind dort tätig, wofür sie fachlich qualifiziert sind, und sie haben für ihre Aufgaben ein viel grösseres Zeitbudget. Sie kennen die Details des Berufsalltags und kümmern sich oft wenig um strategische Fragen. Selbstverständlich haben sie auch ein Interesse, ihre Stellen zu bewahren.

Was auf Anhieb klar erscheint, ist in der Praxis nicht so eindeutig trennbar. Wenn ein Vorstandsmitglied gelegentlich den Jugendtreff besucht und bei dieser Gelegenheit kontrolliert, ob es genügend Toilettenpapier auf dem WC hat, dann ist das eindeutig keine strategische Aufgabe, sondern eine unnötige Einmischung. Wenn der gleiche Vorstand es unterlässt, die Finanzen für den Betrieb sicherzustellen, dann nimmt er seine Verantwortungen schlicht nicht richtig wahr. Umgekehrt, kann ein angestellter Berater nicht einfach seine Ehefrau mit einem zusätzlichen Stellenpensum auf Vereinskosten mit entsprechender Budgetüberschreitung anstellen, ohne den Vorstand darüber zu informieren. Ein solcher Entscheid liegt auf der strategischen Ebene. Diese Beispiele sind nicht erfunden.

Die Trennlinie zwischen strategisch und operativ ist oft unscharf. Es sinnvoll, wenn die Vorstandsmitglieder Einblicke in den Alltag des Betriebs haben. Aus diesen nähren sie ihr Herzblut für die Sache. Gleichzeitig ist es vorteilhaft, wenn Vorstandsmitglieder die Profis an ihren strategischen Höhenflügen teilnehmen lassen. Der Miteinbezug der Beteiligten erleichtert die Umsetzungen von strategischen Entscheidungen. Es ist auch nicht verboten, wenn die Profis über ihren Berufsalltag hinaus strategische Überlegungen anstellen und sie dem Vorstand mitteilen. Sie sind oft näher beim Geschehen und können Entwicklungen absehen.

## **Stolpersteine und Fallschirme**

Die unterschiedlichen Aufgaben und Rollen von Profis und Vorstand bergen beinahe naturgegeben ein Konfliktpotential. Wenn gegensätzliche Vorstellungen und Erwartungen aufeinander treffen, ohne dass darüber Klarheit besteht, kann das der Grund für latente oder offensichtliche Konflikte sein. Machtansprüche auf beiden Seiten und fehlende Kompetenzregelungen können die Zusammenarbeit unnötig erschweren. Das muss aber nicht sein.

Es lohnt sich, wenn möglich bereits präventiv, Massnahmen zu treffen: Die gegenseitigen Erwartungen klären, eine Feedbackkultur entwickeln, mittels Stellenbeschreibungen, Kompetenzregelungen, Organigrammen die Zuständigkeiten und Verantwortungen festhalten etc. Wichtig ist es, diese Instrumente bei den Angestellten und im Vorstand anzuwenden. Da sowohl im Vorstands- wie auch im Profi-Alltag die Tagesgeschäfte oft überhand nehmen, sind Zeitfenster für grundsätzliche Überlegungen und Begegnungen wertvoll. Das können zum Beispiel entsprechende Traktanden (nicht erst am Schluss der Sitzung), regelmässige Retraiten, ein Betriebsausflug inklusive Vorstandsmitglieder sein.

Um Vorstandsmitglieder für ihr Amt fit zu machen, bietet die vom Migros Kulturprozent getragene Fachstelle vitamin B unter anderem Kurse und Beratungen für ehrenamtliche an. Aufgrund der vielen Anfragen rund um das Vereinswesen, hat sie das kürzlich erschienene Glossar „Der Verein von A-Z“ mit herausgegeben.