

2. „Vereinsleben“ als kollektiver Organisationsprozess

Leitlinien nachhaltiger Vereinsorganisation und Vereinskultur Ziele

- **Kreative Nutzung der politischen, (vereins- und gemeinnützigkeits-) rechtlichen Gestaltungs- und Handlungsräume**
- **Entwicklung einer modernen Vereinskultur, ebenso fern von hierarchiegläubiger Vereinsmeierei wie von neoliberalen businessmanagement**
- **Aufbau und Wiederbelebung einer zivilgesellschaftlichen Selbstregulierungs- und Selbstorganisationslogik zwischen Markt und Staat**

2. „Vereinsleben“ als kollektiver Organisationsprozess

Leitlinien nachhaltiger Vereinsorganisation und Vereinskultur Ziele

- Erreichen eines hohen Wirkungsgrades (Effektivität) und mittel- bis langfristiger Wirkungsdauer (Trag- und Zukunftsfähigkeit) der Ziel- und Zwecksetzung.
- Schaffung gemeinschaftlicher Kultur und gemeinschaftlichen Klimas des verantwortungsbewussten Umgangs mit Ressourcen
 - ideeller (Ziele, Zwecke, Beziehungen)
 - materieller (Sach-, Finanz- usw. Ausstattung) und
 - personeller (Leistung, Zeit, Energie usw.) Art
- Achtsamkeit vor „Verschleiß“
- Spielräume der Regeneration aller Ressourcen

2. „Vereinsleben“ als kollektiver Organisationsprozess

*Leitlinien nachhaltiger Vereinsorganisation und Vereinskultur
Engagementwandel und neue Zweck- und Prioritätensetzung im
Vereinssektor*

- **Globalisierungskrisen (Wirtschaft, Umwelt, Gesundheit) und Alternativen der Gestaltung von Existenz- und Arbeitsbedingungen im unmittelbaren Lebensumfeld (z.B. Subsistenz)**
- **Grenzüberschreitende Zusammenarbeit von Vereinen**
- **Migration und interkulturelle Integration**
- **Veränderungen im Verhältnis von Generationen und Geschlechtern**
- **Veränderung der organisatorisch-technischen Infrastruktur (Mobilität, Kommunikation, Internet, social media usw.)**
- **Professionalisierungs- und Qualifizierungserfordernisse (Finanzierung, Organisation usw.)**
- **„Der Fluch des Erfolgs“ :Wachstum, Unübersichtlichkeit, Verselbstständigung des Zwecks oder der Mittel**

2. „Vereinsleben“ als kollektiver Organisationsprozess

Leitlinien nachhaltiger Vereinsorganisation und Vereinskultur

- **Teilhabe/Partizipation und demokratische Willensbildung**
- **Hohe Intensität und Dichte der Kommunikation (nach innen wie nach außen)**
- **Weitgehende Transparenz (nach innen wie nach außen)**

2. „Vereinsleben“ als kollektiver Organisationsprozess

Leitlinien nachhaltiger Vereinsorganisation und Vereinskultur *Geltungsbereich*

- **Formelle (Regeln und Verfahren) wie informelle Ebene (Wertschätzung, Anerkennung, Respekt, Augenhöhe, Vertrauensbildung)**
- **Für alle Phasen im Lebenszyklus von Vereinen/Organisationen**
 - **Start- und Pionierphase (Grundlegung)**
 - **Professionalisierungsphase**
 - **Konsolidierungsphase**
 - **Routinephasen**
 - **Endphase**

Realisierung der Zwecke und Ziele

Realisierung der Zwecke und Ziele

Vorstand
Finanzen,
Mittel-
verwaltung,
Budgetkontrolle
Mitarbeiter

Vorstand
Sprecher,
Repräsentation,
Strategie
Projekte
Mitglieder-
betreuung

Vorstand
Strategie,
Projekte,
Mitglieder-
betreuung
Öffentlichkeits-
arbeit

Gemeinsame rechtliche Außenvertretung jeweils zweier Vorstandsmitglieder
4-Augen-Prinzip

Mitglied

Mitglied

Mitglied

Mitglied
Beauftragter
Projektleiter

Mitglied
Projekt-
Mitarbeiter

Mitglied

Mitgliederversammlung als
oberstes Entscheidungsgremium

Mitglied

Vereins-Ordnungen

Geschäftsordnungen (Vorstand, MV), Wahlordnung, Beitragsordnung, Finanzordnung, Ehrenordnung,
Abteilungsordnung, Schiedsvereinbarung

Satzung (Grundgesetz des Vereins) und Satzungszweck

Demokratische Beteiligung

Aufgaben-, Arbeitsteilung und Delegation

Hohe Kommunikationsdichte (Innen- und Außenverhältnis)
Treffen, Information, Neue Medien, Virtualisierung, Öffentlichkeitsarbeit

Transparenz (Dokumentation, Rechenschaftslegung, 4-Augen-Prinzip; Außentransparenz)

Transparenz (Dokumentation, Rechenschaftslegung, 4-Augen-Prinzip; Außentransparenz)

Hohe Kommunikationsdichte (Innen- und Außenverhältnis)

Treffen, Information, Neue Medien, Virtualisierung, Öffentlichkeitsarbeit

Aufgaben-, Arbeitsteilung und Delegation

Demokratische Beteiligung

2. „Vereinsleben“ als kollektiver Organisationsprozess

Leitlinien nachhaltiger Vereinsorganisation und Vereinskultur
Teilhabe/Partizipation und basisdemokratische Willensbildung als wichtigste Vereins-Säule auf allen Ebenen

- **Einbindung individueller Motive und Interessen für die gemeinschaftlichen Zwecke und Ziele und Motor des Interessenausgleichs (Macht, Anerkennung, Eigennutz)**
- **Gleichberechtigte Nutzung und Verteilung der Ressourcen (aller)**
- **Vertrauensbildung (wichtigste ideelle Ressource)**
- **Gewinnung und Integration von neuen Mitgliedern (Fluktuation und Wachstum)**
- **Qualifizierung und Förderung von Kompetenzen und Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung (Rekrutierung Führungs- / Vertretungs- / Vorstandsarbeit)**
- **Stärkung der Kollektivverantwortung. Entlastung des Vorstands (auch in Bezug auf Haftungsrisiken)**
- **Verein als demokratische Sozialisierungsinstanz**
- **Demokratische Vereinskultur als Legitimation für Förderung und Zusammenarbeit**

2. „Vereinsleben“ als kollektiver Organisationsprozess

Leitlinien nachhaltiger Vereinsorganisation und Vereinskultur Teilhabe/Partizipation und basisdemokratische Willensbildung und ihre praktische Umsetzung auf der Ebene der Satzung

- **Bestätigung der Mitgliederversammlung als zentrale Instanz für alle strategischen, personellen und auf Ressourcen bezogene Grundsatzentscheidungen**
- **Häufigere Frequenz von „Versammlungen“ etwa in der Ergänzung der physischen durch virtuelle Versammlungs-, Diskurs- oder spezifische (auch singuläre) Beschluss- und Entscheidungsverfahren.**
- **Vermeidung offener Stimmrechtsrestriktionen in der Mitgliederdifferenzierung**
- **Niedrige Hürden für Beschlussverfahren auf Verlangen von Mitgliedern (< 25%)**
- **Uneingeschränktes Vorschlags- und Initiativrecht der Mitglieder**
- **Vorbehalt der Mitgliederversammlung bei strategischen Entscheidungen**
 - Interpretation der Vereinszwecke und –ziele
 - langfristige institutionelle Kooperationen (Verband usw.)
 - Einsetzung von weiteren Vereinsorganen (Beirat)
 - Beantragung und Initiierung von größeren Einzelprojekten
- **Demokratische Gestaltung des Vorstands (3-5; 4-Augen-Prinzip, funktionale nicht-hierarchische Arbeitsteilung)**

2. „Vereinsleben“ als kollektiver Organisationsprozess

Leitlinien nachhaltiger Vereinsorganisation und Vereinskultur Teilhabe/Partizipation und basisdemokratische Willensbildung und ihre praktische Umsetzung auf der Ebene von Verfahren

- **Einbindung der Mitgliederversammlung in (weitgehend) alle personellen Entscheidungen (haupt- oder ehrenamtliche Mitarbeiter, Geschäftsführer als besondere Vertreter, Beiräte/Kuratorien, Revisoren).**
- **Einbindung der Mitgliederversammlung in Entscheidungen über die materiellen Ressourcen des Vereins und zwar hinsichtlich der Einnahmen(Beiträge, Umlagen, Spenden, Sponsoring, Fördermittel), des Vermögens und der Verwendung der Mittel (mindestens ab bestimmter Grenzen).**
- **Funktionale Arbeits- und Aufgabenteilung innerhalb des Vorstands nach Kompetenzen und Neigungen z.B.**
 - **strategische Weiterentwicklung der Realisierung der Vereinszwecke**
 - **Repräsentation, Moderation und Kommunikation (Mitgliedergewinnung und –pflege, Öffentlichkeitsarbeit**
 - **Mittelakquise**
 - **Projekt-, Veranstaltungsplanung**
 - **Personalverantwortung**
 - ...
- **Delegation von Vorstandsaufgaben an Mitglieder (rechtl. zulässig)**

2. „Vereinsleben“ als kollektiver Organisationsprozess

Leitlinien nachhaltiger Vereinsorganisation und Vereinskultur *Kommunikationsintensität und -dichte*

- **Schaffung eines hohen (symmetrischen) Informationsstandes zu Sachfragen für alle Akteure im Verein**
- **Zeitnaher Informationsfluss**
- **Zeitnaher diskursiver und offener Kommunikationsprozess (natürlich so weit wie möglich auf direkter persönlicher Ebene bei der konkreten Vereinsarbeit und bei MV)**
- **Ergänzende „Virtualisierung der Vereinskommunikation“ über technische Infrastruktur (auch zur Vorbereitung der internen Willensbildung und der externen Öffentlichkeitsarbeit)**
- **Begrenzung von Herrschaftswissen, selektiven Informationsstrategien und asymmetrischer Willensbildung**
- **Moderation wechselseitiger Kommunikation zwischen Mitgliedern und Vorstand auch im Konfliktfall (Schiedsvereinbarungen, Ombudspersonen)**
- **Kommunikation als Scharnier zwischen demokratischer Vereinsentwicklung und auf Transparenz bauender Vertrauensbildung nach innen, wie nach außen**

2. „Vereinsleben“ als kollektiver Organisationsprozess

Leitlinien nachhaltiger Vereinsorganisation und Vereinskultur *Transparenz im Verein*

- **Schaffung einer tendenziell unbegrenzten vereinsinternen Öffentlichkeit sowohl für die Gegenwart und die laufende Vereinsarbeit als auch für die Entwicklungsgeschichte des Vereins (vertrauens- und identifikationsbildend)**
- **Uneingeschränkter Zugang für alle Mitglieder zu allen Informationen über grundlegende Ziele und Zwecke, Normen, Regeln und Verfahren geben:**
 - **Satzung und Ordnungen (Geschäftsordnungen MV, Vorstand, Wahlordnung, Beitragsordnung, Nutzungsordnung usw.)**
 - **Protokolle der aktuellen Mitgliederversammlungen**
 - **Rechenschaftsberichte mit Jahresabschlüssen und künftiger Finanzplanung**
 - **Protokolle der Vorstandssitzungen**
 - **aktuelle Mitgliederlisten**
- **Entwicklung einer Art Vereinsarchiv oder besser „Gedächtnis des Vereins“, das auch hilft, den personellen und Generationenwechsel zu gestalten. (Jeder Verein, der eine Überprüfung durch das zuständige Finanzamt erlebt hat, weiß den Wert eines solchen Archivs zu schätzen. Die gesetzlichen Überprüfungsrechte beziehen übrigens all diese Dokumente ein über die rein wirtschaftliche Buch- und Belegführung hinaus und zwar mit Aufbewahrungspflichten zwischen 6 und 10 Jahren)**

2. „Vereinsleben“ als kollektiver Organisationsprozess

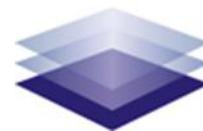
Leitlinien nachhaltiger Vereinsorganisation und Vereinskultur *Transparenz im Verein*

- **Begleitung der Aufnahme von Neumitgliedern mindestens mit Satzung letztem Rechenschaftsbericht und Mitgliederübersicht.**
- **Vergleichbare Information aller Mitarbeiter im Verein, ehrenamtlicher, wie hauptamtlicher (Aufmerksamkeit und Motivation für Ziele und Zwecke)**
- **Entsprechende Transparenz von Beschlussverfahren in Mitgliederversammlungen als gesetzlich verbrieftes Recht der Mitglieder und Pflicht und Absicherung des Vorstands vor Risiken der Anfechtung. Beispiele Satzungsänderung, Investitionen usw.**
- **Interne Transparenz als Basis für Vertrauen, Identifikation und Motivation**

2. „Vereinsleben“ als kollektiver Organisationsprozess

Leitlinien nachhaltiger Vereinsorganisation und Vereinskultur *Transparenz nach außen*

- **Gutes oder schlechtes Renommee von Vereinen stehen in unmittelbarem Zusammenhang von Transparenz oder Intransparenz.**
- **Nachweisliche Transparenz und guter bzw. seriöser Ruf (Vertrauen) sind der Schlüssel aller Fundraising- oder Förderstrategien gerade für kleinere Vereine (wichtiger als das sehr kostenaufwändige Spendensiegel des DZI !)**
- **Geringe gesetzliche Publizitätsvorschriften für Vereine bzw. gemeinnützige Organisationen (Registereintrag, Überprüfungen des Finanzamts bleiben überwiegend nicht-öffentlich)**
- **Verschiedene Transparenz Selbstverpflichtungsbestrebungen Sport- und Wohlfahrtsverbände (nach Krisen und Skandalen)**
- **Initiative Transparente Zivilgesellschaft (Anregung Transparency International)
Kernkriterien vertrauensbildender Transparenz und Öffentlichkeit der Vereinsarbeit nach außen**



Initiative
Transparente
Zivilgesellschaft

2. „Vereinsleben“ als kollektiver Organisationsprozess

Leitlinien nachhaltiger Vereinsorganisation und Vereinskultur *Kriterien der Initiative Transparente Zivilgesellschaft*

- **Name, Sitz, Anschrift, Gründungsjahr, Registernummer**
- **Satzung, (Gesellschaftervertrag), Organisationsziele**
- **Anerkennung der Gemeinnützigkeit und aktuelle Gültigkeit**
- **Name, Funktion Vorstands-, Geschäftsführungs- und Aufsichtspersonen**
- **Zahl Mitglieder und Förderer**
- **Ehren- und hauptamtliche Mitarbeiter**
- **Herkunft der Vereinsmittel (Beiträge, Spenden, Öffentliche Mittel, Drittmittel, Vermögensverwaltung, Zweckbetrieb, wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb)**
- **Verwendung der Mittel (v.a. Relation ideeller Zweck, Verwaltungsaufwand)**
- **Institutionelle Verflechtungen (Verbandszugehörigkeit, Tochterunternehmen, Partnerorganisationen)**
- **Jährliche Großspenden, bzw. Einzel-Zuwendungen, die größer als 10 % der Jahreseinnahmen betragen**