



# ENGAGEMENT IN VERBÄNDEN – WAS ATTRAHIERT?

„Es ist immer schwieriger, Mitglieder für eine ehrenamtliche Position im Verband zu gewinnen.“ Diese Aussage ist in Gesprächen unter Geschäftsführern immer wieder zu hören, aber ist sie richtig? Nach meiner Kenntnis gibt es keine Verbandsforschung zu dieser Frage. Wollte man sie beantworten, müsste man differenzieren. Einige wichtige Fragen, die in dieser oder in anderer Form in einen Fragebogen gehörten, um in einer repräsentativen Umfrage innerhalb der Verbände und NGOs zu klären, ob es zum Thema Ehrenamt beachtliche, vielleicht sogar beunruhigende Veränderungen gibt<sup>1</sup>, könnten lauten:

- Fällt es Ihnen als Geschäftsführer schwerer als vor fünf Jahren, die Wahlpositionen im Verband zu besetzen?
- Konnten Sie vor fünf Jahren die Führungspositionen im Verband hochrangiger besetzen als heute? Oder gelingt es Ihnen nach wie vor, Ihre Wunschkandidaten – oder die Wunschkandidaten des Vorstands – zu gewinnen?
- Hat sich in Ihrem Verband die Zahl der zu besetzenden Positionen im Vergleich zu vor fünf Jahren verkleinert, vergrößert oder ist sie gleich geblieben?
- Haben sich im Fünfjahresvergleich die Anforderungen an die ehrenamtlichen Spitzenpositionen verändert und wenn ja, wie? Beanspruchen sie mehr oder weniger Zeit? Sind sie anspruchsvoller oder weniger anspruchsvoll?
- Hat sich die Art der Zusammenarbeit in den Gremien durch den technischen Wandel verändert oder ist sie im Wesentlichen gleich geblieben?
- Wie hat Ihre Organisation auf die veränderten Wünsche potenzieller Engagierter in den letzten fünf Jahren reagiert? Würde es nämlich den Verbänden tatsächlich immer schwerer fallen, ihre Mitglieder als aktive Mitglieder zu gewinnen, also als solche, die Kompetenz und Zeit für das Gesamtinteresse der Mitgliedschaft einzusetzen bereit und in der Lage sind, dann könnte man vorhersagen, dass wir es mit einer abnehmenden Wertschätzung der Organisation zu tun hätten und mit der Folge bröckelnder Mitgliederbindung. Es würde schwerer fallen, neue Mitglieder zu gewinnen und die bisherigen zu halten. Zurzeit gibt es aber keine Indizien für eine tiefer

greifende Krise der Verbände insgesamt in Deutschland. Im Gegenteil: Das Aufkommen von NGOs mit Einfluss in Berlin und Brüssel und die weiter anschwellende Bedeutung des Öffentlichen bei gleichzeitiger Zersplitterung medialen Einflusses – um nur zwei Argumente anzuführen – lassen die Verbände keineswegs entbehrlicher erscheinen.

Gleichwohl zeigt der Blick über den Verbändezaun, dass es gut ist, sich auf die Veränderungen in der Engagement-Landschaft einzustellen, bevor sie mit voller Wucht den einzelnen Verband treffen. Heinrich Bedford-Strohm, der Ratsvorsitzende der evangelischen Kirche in Deutschland, hat sich unlängst unter dem Titel „Den Sinn des Kreuzes öffentlich machen“ aus aktuellem Anlass in der FAZ<sup>2</sup> zu Wort gemeldet. Dabei kam er in seinem breiten Gedankenstrom auch auf die Beteiligung von Ehrenamtlichen in der Kirche zu sprechen: „Was macht eine Kirche, die sich nach ihrem Selbstverständnis in ihren Gremien wesentlich auf die Beteiligung von Ehrenamtlichen stützt, wenn diese zunehmend weniger Neigung oder auch Möglichkeit zur kontinuierlichen Mitarbeit in den Entscheidungsgremien von Kirche und Gemeinde haben? Gerade bei jungen Menschen gibt es hier Abbrüche. An den Wahlen zu Kirchenvorständen beteiligt sich vor allem der hoch engagierte Teil der Mitglieder. Nicht selten aber finden keine Wahlen mehr statt, da sich nicht mehr genügend Menschen für eine Kandidatur entscheiden.“ Würde das, was Bedford-Strohm hier für die Kirche feststellt, als Faktum auch die Verbände erreichen, dann müsste man von einer Krise des ehrenamtlichen Engagements in Verbänden sprechen. Aber halt: Der bayerische Bischof stellt eine weitere Frage, die eins zu eins auf Verbände zu übertragen ist: „Brauchen wir wirklich so viele Instanzen und Entscheidungsebenen, wie wir sie derzeit in der Kirche haben?“ Er fragt dann weiter, ob der Umfang kirchlicher

Regelungswerke und die Zahl der Genehmigungsvorgänge tatsächlich notwendig seien, und mahnt an, dass Kirche „ausreichend Erprobungsräume“ einrichten solle. Ich meine, hier sind auch für die verbandliche Diskussion wichtige Punkte angesprochen. Bedford-Strohm bezieht sich auf die Führungspositionen, die Ehrenamtler. Nähme er die Freiwilligen insgesamt in den Blick, kann er für die Kirche wie für die gesamte Gesellschaft feststellen, dass das Engagement nicht geschrumpft ist, sondern sogar zugenommen hat. Aber es hat sich verändert. Lange galt die Ein-Drittel-Faustformel. Ein Drittel der Bevölkerung lässt sich für bürgerschaftliches Engagement nicht gewinnen, ein Drittel ist bürgerschaftlich aktiv und ein weiteres Drittel sagt von sich aus, es ließe sich unter bestimmten Voraussetzungen engagieren. Die der Flüchtlingswelle unmittelbar folgende Engagement-Welle hat bewiesen, dass innerhalb dieses mittleren Drittels tatsächlich ein beachtlicher Teil aktivierbar ist.

Allerdings unter Voraussetzungen:

- Der Sinn des Engagements leuchtet ein, mehr noch: Das eigene Tun ist ein Beitrag der Veränderung zum Besseren.
- Das Engagement ist nicht unendlich, sondern aufgabenbezogen und lässt den Rückzug zu.
- Unkonventionelles Miteinander ohne Hierarchien erfreut.
- Die Nutzendimension beim potenziell Engagierten ist beachtet.

Zum letzten Punkt: Einer der Topkreativen der Werbebranche, der mittlerweile verstorbene Vilim Vasata, hatte eine Leitfrage an jede Kommunikation, die er beharrlich wiederholte. Kommunikation sei kein Selbstzweck, sie müsse eine Antwort finden auf die Frage des Kunden „What’s in for me“? Dabei geht es um deutlich mehr als materielle Vorteile. Aber wer auch im Gewinnen von Engagementwilligen ausschließlich mit dem Argument der moralischen Verpflichtung hantiert, lässt wesentliche Antriebe

menschlichen Handelns außer Acht. Und das wäre ein arger Fehler<sup>3</sup>.

Wer sich fragt, wie junge Verbandsmitglieder zu gewinnen sind, muss sich diese vier Bedingungen genau anschauen und dann überlegen, wie Projekte zu schneiden sind. In vielen Fällen wird aus zeitlich und inhaltlich begrenztem Projekt mehr, die Lust ist geweckt, der nächste Ruf wird erhört, das Engagement stabilisiert sich. Allerdings gelingt dies nur, wenn die Verantwortlichen die Freiwilligkeit garantieren.

Übrigens: Der vierte deutsche Freiwilligensurvey, 2016 erschienen, verdeutlicht, dass beim bürgerschaftlichen Engagement, legt man es nur richtig an, keineswegs das Ende der Fahnenstange erreicht ist. „In den letzten 15 Jahren ist der Anteil Engagierter um insgesamt zehn Prozentpunkte angestiegen, von 34,0 Prozent auf 43,6 Prozent“, heißt es im Bericht.<sup>4</sup> Insoweit ist die Ein-Drittel-Faustregel etwas korrekturbedürftig. Allerdings ist der stundenmäßige Anteil stabil geblieben, was nochmals den Hinweis unterstreicht: Mehr Leute engagieren sich, aber kürzer und aufgabenbezogener. Der Freiwilligen-Markt spaltet sich zunehmend zwischen Ehrenamt, das weniger begehrt ist, und Engagement, bei dem zugegriffen wird. Alle Institutionen, die sich darauf durch Umstrukturierung einstellen, bleiben konkurrenzfähig. Die anderen nicht. ■ (HvV)

1. Vielleicht regt dieser Beitrag Kolleginnen und Kollegen dazu an, diese und ähnliche Fragen für ihre Organisation zu beantworten und als Statement im Verbändebericht zur Verfügung zu stellen.

2. Heinrich Bedford-Strohm: Den Sinn des Kreuzes öffentlich machen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 7.5.2018 S. 7

3. Mehr dazu bei Henning v. Vieregge, Neustart mit 60, Anstiftung zum dynamischen Ruhestand, Wiesbaden 3. Auflage 2018, insbes. S.81 ff.

4. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg): Freiwilliges Engagement in Deutschland, Zusammenfassung zentraler Ergebnisse des vierten Deutschen Freiwilligensurveys. Weiter sei hingewiesen auf den zweiten Engagement-Bericht aus 2016 „Demographischer Wandel und bürgerschaftliches Engagement: der Beitrag des Engagements zur lokalen Entwicklung“, ebenfalls als Kurzbericht oder im Netz abrufbar.