



# STRATEGIEARBEIT IN VEREINEN – WOZU, WORÜBER UND WIE?

«Wir brauchen eine neue Strategie!» Dieser Satz löst in Vereinen meist sehr Unterschiedliches aus – von Begeisterung und Tatendrang über Gleichgültigkeit bis hin zu Ermüdung, Resignation oder Widerstand. Doch warum ist das so, und wie kann Strategiearbeit sinnvoll gestaltet werden, damit ein brauchbares Ergebnis herauskommt?

---

**TEXT:** Karin Stuhlmann und Markus Gmür



Ein Verein ist auf Mitglieder angewiesen, die Anstösse für Veränderungsschritte geben und darin von den übrigen Beteiligten wohlwollend und dankbar gestützt werden.

Fotoquelle: Troy Fotografie

## Wozu brauchen Vereine Strategiearbeit?

Es ist wichtig, sich immer wieder in Erinnerung zu rufen, was Vereine im Kern sind: Sie sind Mittel zur Kooperation. Sie werden von Menschen gegründet, die gemeinsame oder komplementäre Interessen haben und diese koordiniert und Erfolg versprechend verfolgen möchten. Daraus ergeben sich zwei Hauptanforderungen an eine gute Strategiearbeit:

1. Sie soll Interessen bündeln, miteinander in Einklang bringen und für alle Beteiligten transparent machen.
2. Sie soll ein schrittweises Vorgehen darüber festlegen, welche Ergebnisse angestrebt und welche Ressourcen dafür eingesetzt werden.

Die erste der beiden Anforderungen ist eine (mikro-)politische und als solche gerade in grossen und heterogenen Vereinen, in Föderationen und Dachverbänden so herausfordernd wie unumgänglich. Es gilt, den Fliehkräften der verschiedenen Mitgliedergruppen mit ihren Partikularinteressen immer wieder einmal einen gemeinsamen Ankerpunkt entgegenzusetzen.

Die zweite Anforderung ist vor allem eine ökonomische. Vereine und Verbände müssen sich immer wieder darüber vergewissern, dass sie sich bei aller Vielfalt der Möglichkeiten auf diejenigen Anstrengungen konzentrieren, mit denen sie die besten Wirkungen erzielen; und entsprechend müssen sie auch immer wieder sicherstellen, dass sie für die gesetzten Ziele auch über die notwendigen Ressourcen verfügen.

## Worüber sollte sich ein Verein strategisch klar werden?

Strategien sollen Aussagen zu Zielsetzungen, strategischen Massnahmen und Mitteln im Sinne von Ressourcenplänen (Finanzmittel, Arbeitskraft, Kooperationen usw.) enthalten. Es sollten mindestens so viele sein, dass der strategische Plan alle wesentlichen Herausforderungen behandelt. Aber es sollten maximal auch nur so viele sein, dass der Vorstand auch noch einen Überblick darüber behält. Als Anhaltspunkt empfehlen wir eine Zahl zwischen fünf und zehn strategischen Zielen. Als einfaches Arbeitsinstrument kann dazu bereits ein simples Raster mit vier Spalten und den jeweiligen Leitfragen dienen:

1. Welches Ziel wollen wir erreichen?
2. Welche 2–3 Massnahmen ergreifen wir dafür?
3. Welche Ressourcen setzen wir dafür ein?
4. Wer kümmert sich hauptverantwortlich darum?

Will man den Plan noch systematischer ausarbeiten, dann wäre zu empfehlen, zwei oder drei weitere Spalten zu ergänzen:

5. Woran messen wir, wie gut wir unser Ziel erreicht haben?
6. In welchen Schritten oder Meilensteinen gehen wir bei den 2–3 Massnahmen voran?
7. Wie belohnen wir uns, wenn wir das Ziel erreicht haben?

Bei der Festlegung der strategischen Ziele sollte sichergestellt werden, dass alle drei wesentlichen Säulen des Freiburger Management-Modells mitbedacht wurden: das Marketing-, das Ressourcen- und das System-Management.

- Marketing-Management: Bietet der Verein seinen Mitgliedern, was ihnen versprochen wurde und was sie berechtigterweise einfordern dürfen? Was sollte ggf. neu hinzugefügt werden, und auf was ist inzwischen zu verzichten?
- Ressourcen-Management: Schöpft der Verein seine Potenziale zur Gewinnung von finanziellen Mitteln, freiwilligem Engagement oder Kooperationsleistungen bereits gut aus? Was könnte ggf. hinzugewonnen werden, und



Foto: zVg

Prof. Dr. Markus Gmür ist Professor für NPO-Management und Direktor des Verbandsmanagement Instituts (VMI) der Universität Fribourg/Freiburg. Er ist Hauptautor des Freiburger Management-Modells für Non-Profit-Organisationen in der 10. Auflage (2023). Wie sich Vereine strategisch ausrichten, effizient führen und sich nachhaltig entwickeln lassen, ist ein Schwerpunkt in seiner Forschungs- und Lehrtätigkeit.



Foto: Tim Love Weber

Dr. Karin Stuhlmann ist geschäftsführende Partnerin und Beraterin bei der internationalen Beratungsgruppe für Verbands-Management (B'VM). Die in pädagogischer Psychologie Promovierte ist Dozentin am Verbandsmanagement Institut (VMI) der Universität Fribourg/Freiburg. Neben der NPO-Beratungstätigkeit führt sie Verbände im Mandat und wirkt ehrenamtlich in Verbands- und Genossenschaftsvorständen mit.

auf was wäre (wegen unerwünschter Nebeneffekte) allenfalls zu verzichten?

- **System-Management:** Ist der Verein in der Lage, seine eigene Existenz zu sichern und anstehende Schritte zur Weiterentwicklung zu gehen? Was sollte dafür neu geschaffen, was könnte ebenso gut abgeschafft werden, um das notwendige Mass an organisationaler Fitness zu erreichen oder zu erhalten?

Nicht jede der drei Säulen braucht dieselbe Aufmerksamkeit in der Zahl der strategischen Ziele. Aber für jede Säule sollte eigens geprüft werden, wo ein wesentlicher und akuter Handlungsbedarf besteht.

Es empfiehlt sich, ein solches Arbeitsinstrument für die Strategiearbeit gemeinschaftlich zu erstellen und darauf zu achten, dass die sich daraus ergebenden Aufgaben und Verantwortlichkeiten einigermaßen gleich verteilt werden. Erfahrungsgemäss besteht die Gefahr, dass sich die Mutigen schnell einmal in der Euphorie übernehmen und die Scheuen aussen vor bleiben. Beides sorgt bald einmal mikropolitisch für Unfrieden und ökonomisch für eine schlechte Ressourcennutzung.

Gute Strategien sind stets auch Verzichtsplanungen: Es wird – kollektiv getragen – entschieden, was der Verein in den nächsten Jahren prioritär tut, und damit auch, was er alles zurückstellt bzw. nicht (mehr) tut, um seine Ressourcen freizuspielen.

## Wie sollen Vereine Strategiearbeit angehen?

Ein Strategieentwicklungsprozess kann aufwendiger oder einfacher gestaltet werden – je nachdem, wie viele Akteurinnen und Akteure daran beteiligt sind und wie viel Zeit diese dafür mitbringen. Es sind neun Management-Fähigkeiten, die dafür erforderlich sind und die von den Beteiligten eingebracht werden müssen. Fehlt eine oder fehlen gar mehrere dieser Fähigkeiten, dann besteht die Gefahr, dass ein solcher Prozess an einem bestimmten Punkt ins Stocken kommt, abgebrochen wird oder zu einem enttäuschenden Ergebnis führt:

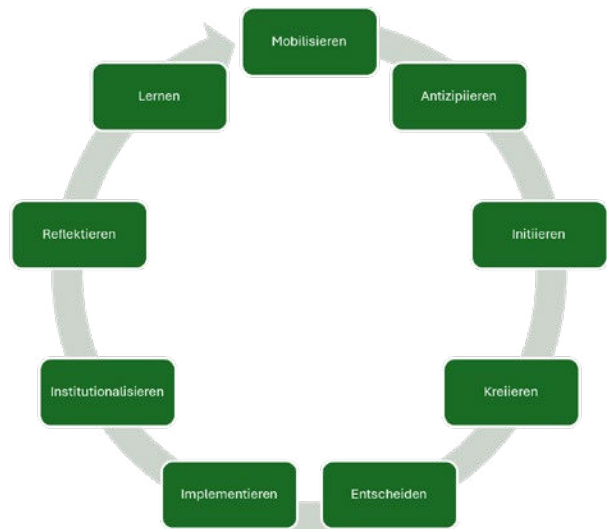


Abb. 1: Neun Management-Fähigkeiten für die Strategiearbeit (FMM, 2023, S. 62 ff.)

Im Idealfall sind diese Management-Fähigkeiten als Kulturmerkmal in der Organisation verankert: Es gibt eine verbreitete Einstellung, sich auf notwendige Schritte der Mobilisierung, der Antizipation, der Initiative usw. einzulassen, und die Organisation hat ermutigende Erfahrungswerte, wie sie das bewältigt. Wo solche Management-Fähigkeiten fehlen, ist ein Verein darauf angewiesen, dass er unter seinen Mitgliedern Personen hat, die solche Befähigungen mitbringen und diese ehrenamtlich engagiert einbringen: Menschen, die Anstösse für Veränderungsschritte geben und darin von den übrigen Beteiligten wohlwollend und dankbar gestützt werden. Im günstigsten Fall wurden diese Management-Fähigkeiten bereits bei der Zusammensetzung der ehrenamtlichen Gremien mitgedacht. Alternativ kann ein Verein auch auf externe professionelle Hilfe zurückgreifen – idealerweise aber erst dann, wenn alle internen Potenziale auch sorgfältig geprüft worden sind!

### Weiterführender Hinweis:

Markus Gmür, Hans Lichtsteiner, Karin Stuhlmann, Philipp Erpf & René Andessner: Das Freiburger Management-Modell für Non-profit-Organisationen. Bern: Haupt-Verlag, 10. Auflage, 2023.