



Die Vereinskrise lieben lernen ...

... denn es gibt gute Gründe, Notsituationen im Verein nicht direkt als Untergang zu sehen.

Es gibt keinen Moment im Schützenverein, der nicht eine winzige Unsicherheit enthält. Da ist das Fest mit den „üblichen“ Gönnern im Hintergrund. Wirtschaftliche Gründe zwingen den größten Spender, seine Zusage zurückzuziehen. Der clevere Schatzmeister bekommt von seinem Arbeitgeber ein Angebot für eine herausragende neue Stelle – weit vom Vereinsort entfernt. Sind das schon Krisen? Nein, allerdings mögliche Auslöser.

Krise – genauer anschauen

„Wir stecken in der Krise!“ Der Satz ist schnell gesagt. Eine wirkliche Krise bedeutet eine echte Gefahr für den Fortbestand des Vereins. Das frühzeitige Erkennen ist Aufgabe der Vereinsführung. Besucherzahlen des Schützenfestes schrumpfen seit Jahren, der Verein verliert Mitglieder oder schauen wir auf die Entwicklung der Energiekosten für das eigene Schützenhaus. Hier spricht man von der latenten Krise, es bahnt sich etwas Gefährlicheres an. Solche Entwicklungen können sich über Monate oder Jahre aufbauen. In der Rückschau, nach Bewältigung der Krise wird man vielleicht sagen: „Das hätte man doch vor zwei Jahren schon sehen können. Die Zahlen waren doch schon lange auf dem Abwärtstrend ...“.

Allein durch Aufmerksamkeit für die Entwicklung des Vereins und seiner wirtschaftlichen Basis besteht die Chance, Gefahren frühzeitig zu erkennen. Wenn sich die Schwierigkeiten auch bei optimistischem Blick nicht mehr verbergen lassen, befinden wir uns in der akuten Krisenphase. Hier ist entsprechendes Management angesagt, konzentriertes Problemaufarbeiten und -lösen.

Warum Krisen hilfreich sein können

Probleme gehören zur Vereinsführungsarbeit. Wer das erkennt und akzeptiert, wird souveräner mit schwierigen Situationen umgehen. Diese Pha-

sen kann der Oberschützenmeister als Chance erfassen, um nach eingehender Analyse eines tiefgreifenden Problems eine Lösung zu suchen, die seinen Verein wieder auf Dauer auf das „richtige Gleis“ setzt. Bei diesen Lösungen bedenken die Entscheidungsträger mögliche Risiken und malen die Zukunft nicht nur in freundlichen Farbtönen. Der Vorstand überlegt sich Szenarien, was unter einigermaßen realistischen Bedingungen zu tun ist, wenn der „Plan A“ nicht mehr funktioniert. Ein gutes Management verfügt über mindestens einen „Plan B“, der einen Ausweg aus der Krisenentwicklung bieten kann. Denn es ist wirklich keinem Vereinsfunktionär zu gönnen, Bittgänge zu Banken und Gönnern des Vereins vornehmen zu müssen oder gar den Insolvenzantrag einzureichen und damit vor die Mitglieder zu treten.

Es geht darum, aus erkannten möglichen Risiken diejenigen herauszufiltern, die eine höhere Eintrittswahrscheinlichkeit haben und dem Verein schaden könnten. Hier ist Vorsorge zu treffen.

Die Krise als Chance sehen!

Es geht darum, nach den Auswegen und neuen Möglichkeiten zu suchen. Befindet sich der Schützenverein in einer schwierigen Situation, lassen sich unter Umständen wichtige Schritte für die Zukunft durchsetzen, die unter „normalen“ Bedingungen kaum von den Mitgliedern mitgetragen würden. Und das, obwohl sie aus Sicht der Vereinsführung dringend erforderlich wären. Sei es der Verkauf von Eigentum, eine grundlegende Umstrukturierung des Angebotes oder die komplette Neuorganisation der Vereins-



Auf Notsituationen bei Vereinsaktivitäten sollten die Organisatoren vorbereitet sein, etwa wenn ein Mitglied für die Siegerehrungszeremonien kurzfristig ausfallen sollte – was bei diesen drei würdigen Herren jedoch nicht der Fall war.

Es geht also darum, aufmerksam zu werden für das, was passieren könnte. Um die grundlegenden Vereinsressourcen „im Blick zu halten“, benötige ich ein einfaches, aber wirkungsvolles Controlling. Erste Schritte können sein:

- In Ruhe die Mitgliederentwicklung der letzten Jahre anschauen und mit der Bevölkerungsprognose für das Umfeld des Vereins in den nächsten 10 bis 20 Jahren abgleichen.
- Die räumlichen Ressourcen des Vereins (Eigentum, Nutzrechte) auf mögliche Risiken untersuchen.
- Die Finanzen des Vereins auf Schwachstellen bei den Einnahmen und Ausgaben kritisch prüfen.

arbeit (Einstellung eines bezahlten Geschäftsführers, Neugestaltung der Gremien). Alles in dem Sinne, für die zukünftigen Anforderungen besser aufgestellt zu sein.

„Wir haben im vergangenen Jahr ein paar gefährliche Klippen umschifft, ...“ Ein Vorstand, der ein solches Resümee auf der Mitgliederversammlung ziehen kann, hat (mindestens) zwei wichtige Erfahrungen gemacht. Er hat eine außergewöhnliche Leistung vollbracht, nämlich gefährliche Situationen erkannt und gelöst, und er hat für sich selbst die Befriedung aus erfolgreicher Führungsarbeit erfahren, bei allem Stress und Aufwand, der damit verbunden ist. ■

TIPPS VOM EXPERTEN RONALD WADSACK

VEREINE