DIE KOOPERATION VON GEMEINDEN UND VEREINEN

Eine Kosten-Nutzen-Analyse in zehn Schweizer Gemeinden

MIGROS
kulturprozent

vitamin B
Fachstelle für ehrenamtliche Arbeit

DIE KOOPERATION VON GEMEINDEN UND VEREINEN

Eine Kosten-Nutzen-Analyse in zehn Schweizer Gemeinden

Herausgegeben von Cornelia Hürzeler im Auftrag des Migros-Kulturprozent

Zürich, Oktober 2010

Grusswort

Freiwilliges Engagement: unentbehrlich für Gemeinden!

Das freiwillige und ehrenamtliche Engagement hat in der Schweiz eine lange Tradition. In vielen Gemeinden und Städten werden wichtige Lebensbereiche von freiwillig tätigen Personen massgeblich mitgestaltet. Das kulturelle, sportliche und politische Leben in den Gemeinden wird wesentlich von der Freiwilligenarbeit getragen. Das freiwillige Engagement ist nicht überall gleich gross. Das zeigt sich unter anderem bei kleineren und mittleren Gemeinden, die zunehmend Mühe haben, politische Ämter zu besetzen. Gefragt sind Massnahmen, welche dieser Entwicklung entgegenwirken.

Mit der vorliegenden Studie wirft das Migros-Kulturprozent die Frage auf, welchen Nutzen die Vereine und ihre Freiwilligen für die Gemeinden erbringen. Diese Erhebung ist aus Sicht des Schweizerischen Gemeindeverbandes sehr zu begrüssen. Die Studie liefert wichtige Erkenntnisse für die zukünftige Zusammenarbeit zwischen Gemeinden und Vereinen sowie für die Förderung der Vereinsarbeit.

Die Gemeinden sind auch in Zukunft auf das Engagement von Freiwilligen angewiesen. Der Schweizerische Gemeindeverband hat deshalb die Anerkennung und die Förderung der Freiwilligenarbeit zu einem seiner Schwerpunkte gemacht.

Ständerat Hannes Germann,
Präsident des Schweizerischen Gemeindeverbandes

Freiwilligenarbeit schafft Mehrwert für Gemeinden

Seit mehr als 50 Jahren leistet das Migros-Kulturprozent einen aktiven Beitrag an die gesellschaftliche Entwicklung der Schweiz und schafft damit einen Mehrwert für die Bevölkerung. Die vorliegende Studie fügt sich in eine Reihe weiterer Initiativen und Projekte des Migros-Kulturprozent ein, die das freiwillige Engagement fördern. Freiwilliges und ehrenamtliches Engagement gehören zu den wichtigsten Grundpfeilern unseres Milizsystems und unserer Demokratie. Zudem bereichert es das politische und soziale Geschehen und trägt zu einer Vielfalt von kulturellen und sportlichen Freizeitangeboten in den Gemeinden bei. Es gibt keinen Lebensbereich, sei es in der Politik, im Sport oder in der Kultur, der nicht von Freiwilligen massgeblich mitgestaltet wird. Dabei sind die Gemeinden der wesentlichste Ort, an dem freiwilliges Engagement realisiert und sichtbar wird. Die Gemeinden ermöglichen Identifikation, definieren Zugehörigkeit und Abgrenzung. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Zivilgesellschaft, z.B. in Form von Vereinen. Die Förderung des freiwilligen und ehrenamtlichen Engagements erzielt Effekte, welche sich auf das Gemeinwesen und die Partizipation der Einwohner positiv auswirken können. Auch wird die Wohn- und Lebensqualität in einer Gemeinde wesentlich vom Ausmass der unbezahlten Arbeit geprägt.

Immer mehr Gemeinden und deren Organisationen haben erkannt, wie wichtig dieses zivilgesellschaftliche Engagement ist. Sie schaffen Rahmenbedingungen, um die Freiwilligkeit zu fördern, deren Attraktivität und Anerkennung zu verbessern und richten auch ihre Politik zunehmend bewusst auf die Freiwilligkeit aus. Das ist eine zukunftsfähige Entwicklung, erst recht, wenn die freiwillig und ehrenamtlich Tätigen in den Prozess einbezogen und deren Kompetenzen abgeholt werden. Erst die partnerschaftliche Kooperation zwischen Gemeinden und Vereinen fördert nachhaltige Prozesse und trägt zum Gelingen der Zusammenarbeit bei.

Die vorliegende Studie verfolgt zwei grundlegende Ziele: Im Sinne eines Good-Practice-Ansatzes untersucht sie besonders positive Beispiele für erfolgreiche – und aus Sicht von Gemeinden nutzenbringende – Kooperationen von Gemeinden und Vereinen. Weiter werden Instrumente zur Kosten-Nutzen-Analyse der Kooperation von Gemeinden und Vereinen entwickelt und erprobt. Die Herausforderung besteht darin, Nutzeneffekte zu quantifizieren. Mein Dank gilt besonders all jenen Gemeinden und Vereinen, die sich an der Durchführung dieser Studie beteiligt haben. Sie leisten damit einen wertvollen Beitrag, damit sich das freiwillige Engagement in der Schweiz auch in Zukunft entfalten kann.

Hedy Graber
Leiterin Direktion Kultur und Soziales
Migros-Genossenschafts-Bund

Trägerschaft der Studie

MIGROS kulturprozent

Das Migros-Kulturprozent ist ein freiwilliges, in den Statuten verankertes Engagement der Migros, das in ihrer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft gründet. Es verpflichtet sich dem Anspruch, der Bevölkerung einen breiten Zugang zu Kultur und Bildung zu verschaffen, ihr die Auseinandersetzung mit der Gesellschaft zu ermöglichen und die Menschen zu befähigen, an den sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Veränderungen zu partizipieren. Tragende Säulen sind die Bereiche Kultur, Soziales, Bildung und Freizeit.
www.migros-kulturprozent.ch

vitamin B
Fachstelle für ehrenamtliche Arbeit

Die Studie erscheint im Rahmen von vitamin B, der Fachstelle für Vereinsführung und Vorstandsarbeit. vitamin B ist ein Angebot des Migros-Kulturprozent und unterstützt Vereinsvorstände bei ihrer anspruchsvollen Aufgabe durch Bildung, Beratung und Information.
Mit dem Angebot vitamin B leistet das Migros-Kulturprozent einen weiteren aktiven Beitrag zur Stärkung des gemeinnützigen freiwilligen Engagements und zur Förderung der Zivilgesellschaft.

Verfasser der Studie

prognos

Die Schweizer Prognos AG berät seit 1959 europaweit Entscheidungsträger in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft in Zukunftsfragen. Auf Basis neutraler Analysen und fundierter Prognosen entwickeln Experten in Basel, Berlin, Bremen, Brüssel, Düsseldorf, München und Stuttgart praxisnahe Entscheidungsgrundlagen und Zukunftsstrategien für Unternehmen, öffentliche Auftraggeber und internationale Organisationen.

Teilnehmende Gemeinden und Vereine

Wir danken den Gemeinden und den Vereinen für ihre Bereitschaft, an der Studie mitzuwirken und diese damit erst zu ermöglichen.

Arlesheim BL
- Trägerverein Sporthalle Hagenbuchen
- Verein Arleser Gmüesmärt

Baden AG
- Verein Hope
- Quartierverein Kappelerhof

Meilen ZH
- Handwerks- und Gewerbeverein Meilen
- Old Time Jazz-Club
- Mittwochsgesellschaft Meilen

Röthenbach BE
- Frauenverein Röthenbach
- Sportverein Röthenbach
- Musikgesellschaft Röthenbach

Schwyz SZ
- Verein FFS
- Einwohnerverein Ibach-Schönenbuch
- Gemeinsam für unsere Gemeinde

Sissach BL
- Frauenverein Sissach
- Turnverein Sissach
- Sportverein Sissach

Uetikon am See ZH
- Verein Eispark Uetikon
- Frauenverein Uetikon
- Elternverein Uetikon

Uzwil SG
- FC, EHC und BC Uzwil
- Verein Chinderhus Rägeboge

Wangen bei Olten SO
- Chlausenzunft Wangen
- STV Turnvereine Wangen
- Natur- und Vogelschutzverein

Wuppenau TG
- Waldverein Wuppenau
- Musikgesellschaft Wuppenau

Vereinsweg

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Fallbeispiele 9

Management Summary 10

1 Warum eine Kosten-Nutzen-Analyse? 15

2 Freiwilliges Engagement in Vereinen – eine Schweizer Tradition 19
- 2.1 Freiwilliges Engagement: Definition und Abgrenzungen 20
- 2.2 Die Schweizer Vereinslandschaft 21

3 Methodisches Vorgehen 23
- 3.1 Auswahl der Gemeinden und Vereine 23
- 3.2 Instrumente der Kosten-Nutzen-Analyse 26
  - 3.2.1 Instrumente der Nutzenbewertung 27
  - 3.2.2 Kosten der Zusammenarbeit für Gemeinden 33

4 Nutzen von Vereinen für Gemeinden 37
- 4.1 Nutzen von Vereinen aus sozialwissenschaftlicher Perspektive 37
- 4.2 Nutzen von Vereinen aus der Gemeindeperspektive 40
  - 4.2.1 Effizienzeffekte 44
  - 4.2.2 Präventionseffekte 50
  - 4.2.3 Finanzierungseffekte 58
  - 4.2.4 Einnahmeeffekte 62
  - 4.2.5 Qualitätseffekte 66
  - 4.2.6 Vernetzungs-/Innovationseffekte 71
  - 4.2.7 Aktivierungseffekte 73

5 Zusammenarbeit von Gemeinden und Vereinen 77
- 5.1 Rahmenbedingungen erfolgreicher Zusammenarbeit 78
- 5.2 Grenzen der Vereinsarbeit 80
- 5.3 Der Werkzeugkasten der Kosten-Nutzen-Analyse 82

6 Fazit und Ausblick 85

Anhang 88
Checkliste: Erfolgreiche Kooperation von Gemeinden und Vereinen 88
Übersicht der teilnehmenden Gemeinden und Vereine 89
Literatur 92
vitamin B – die Fachstelle für Vereinsführung und Vorstandsarbeit 94
Weitere für Gemeinden interessante Projekte des Migros-Kulturprozent 95
Impressum 96

Verzeichnis der Fallbeispiele

1.	Trägerverein Sporthalle Hagenbuchen/Arlesheim – Erfolgsstory mit Pioniercharakter	45
2.	Frauenverein Röthenbach – Ein offenes Ohr für Seniorinnen und Senioren	46
3.	Natur- und Vogelschutzverein Wangen b.O. – Freiwilligenarbeit für die Umwelt	47
4.	Waldverein Wuppenau – Waldpflege und Jugendförderung	48
5.	Gemeinsam für unsere Gemeinde (GfuG)/Schwyz – Innovative Ideen für die Zukunft	49
6.	Verein Hope/Baden – Hilfe für die Schwächsten entlastet die Allgemeinheit	53
7.	Quartierverein Kappelerhof/Baden – Den Kappi-Geist leben!	54
8.	Sportverein und Turnverein Sissach – Mit der Jugend und für die Jugend	56
9.	Drei Sportvereine (EHC, FC und BC Uzwil) – Sport hat einen Namen: Uzwil	57
10.	Verein Eispark Uetikon a.S. – Uetikon on Ice	59
11.	Verein FFS/Schwyz – Vielfältiges Engagement für die Region	60
12.	Chlausenzunft Wangen b.O. – Dienen, helfen, Freude bereiten	61
13.	Old Time Jazz-Club/Meilen – Das Schweizer Jazz-Mekka liegt am Zürichsee	63
14.	Chinderhus Rägeboge/Uzwil – Familienfreundlichkeit zahlt sich aus	64
15.	Verein Arleser Gmüesmärt/Arlesheim – Frisch auf den Tisch, aus der Region	65
16.	Sportverein Röthenbach – Vielfältige Bereicherung des Dorflebens	67
17.	Frauenverein Sissach/Frauenverein Uetikon a.S. – Freizeit- und Unterstützungsangebote für die älter werdende Gesellschaft	68
18.	Elternverein Uetikon a.S. – Aktive Eltern, aktive Gemeinde	69
19.	Musikgesellschaft Röthenbach/Musikgesellschaft Wuppenau – Musikalische Säulen des Dorflebens	70
20.	Mittwochsgesellschaft Meilen/Handwerks- und Gewerbeverein Meilen – Wir sind Meilen: Lebendiges Dorf statt Schlafstadt!	72
21.	STV Turnvereine Wangen b.O. – Sport vereint!	74
22.	Einwohnerverein Ibach-Schönenbuch – Bindeglied zwischen Bürgern und Politik	75

MANAGEMENT SUMMARY

Gemeinden brauchen Vereine und Vereine brauchen Gemeinden. Viele Untersuchungen zeigen auf, wie erfolgreich die Zusammenarbeit von Gemeinden und Vereinen gestaltet werden kann. Die Frage nach dem Nutzen von Kooperationen wird immer positiv beantwortet. Es gibt jedoch bisher keine Studie, welche die verschiedenen Nutzenfelder solcher Partnerschaften für Gemeinden transparent macht und den Versuch unternimmt, den Nutzen einer aktiven Vereinslandschaft für Gemeinden auch zu quantifizieren. In der vorliegenden **Kosten-Nutzen-Analyse** wird diese Lücke geschlossen und anhand von Fallstudien aufgezeigt, dass sich die Kooperation von Gemeinden und Vereinen lohnt. Aus der Perspektive von Gemeinden wird analysiert, welche Kosten durch die Kooperation mit Vereinen entstehen und vor allem welchen konkreten Nutzen diese erbringen können. Die positiven Ergebnisse sollen die Diskussion über die Bedeutung von Vereinen für Gemeinden weiter anregen und mit einer Zahlenbasis unterlegen. Die Kosten-Nutzen-Analyse wurde von der Prognos AG im Auftrag von Migros-Kulturprozent durchgeführt.

Im Sinne einer **Good-Practice-Studie** wurden besonders aussagekräftige Beispiele erfolgreicher Kooperationen von Verwaltung und Vereinen aus zehn Schweizer Gemeinden ausgewählt und hinsichtlich der Kosten- und Nutzeneffekte und möglicher Quantifizierungsansätze untersucht. An der Untersuchung nahmen unterschiedlich grosse Gemeinden aus verschiedenen Regionen mit unterschiedlichen sozialen Strukturen teil, sodass sich möglichst viele Gemeinden und Vereine durch die Studie angesprochen fühlen können.

Der **Nutzen eines Vereins aus Gemeindesicht** ist in der Regel nicht unmittelbar im Vereinszweck ersichtlich und ergibt sich oft indirekt, als – teils nicht intendierter – Folgeeffekt der Vereinsarbeit. Die Nutzeneffekte sind vielfältig, sie wirken, indem die Aufgaben einer Gemeindeverwaltung unterstützt, Gemeindehaushalte entlastet, politische Ziele erleichtert oder Partizipation im Milizsystem gefördert werden. Die im Rahmen der Analyse ermittelten Nutzen wurden zu sieben Nutzendimensionen zusammengefasst. Sie sind je nach Grösse, Lage und Struktur der Gemeinde und abhängig von den betrachteten Vereinen in unterschiedlichen Ausprägungen vorzufinden:

Effizienzeffekte: Vereine können ausgewählte öffentliche Leistungen kostengünstiger oder qualitativ besser erstellen als dies der Gemeinde selbst möglich ist. Dieser Effekt ist besonders für solche Orte interessant, die verstärkt die Ausgabenseite des Gemeindehaushalts im Blick haben.

Präventionseffekte: Vereine bieten gesundheitsfördernde Angebote, leisten Hilfe in Notlagen und unterstützen – direkt oder indirekt – Integrations- und Bildungsarbeit. Sie begrenzen damit soziale Risiken und ihre Folgekosten für die Gemeinde. Präventionseffekte können vor allem in grösseren Gemeinden, gerade auch solchen mit Zentrumsfunktionen, besonders wertvoll sein, wenn beispielsweise Randgruppen integriert werden, auffälliges Verhalten (von Jugendlichen) vermieden wird oder durch Sportangebote Krankheitsrisiken und damit längerfristige Kosten für die Allgemeinheit reduziert werden.

Finanzierungseffekte: Vereine verfügen durch Spenden oder Sponsoring über eigene, erfolgreiche Finanzierungsquellen. Finanzierungseffekte können den Gemeindehaushalt entlasten und das Gemeindeleben bereichern, wenn es einem Verein möglich ist, für wertvolle Vorhaben finanzielle Mittel einzuwerben oder zusätzliche Investitionen in der Gemeinde zu ermöglichen.

Einnahmeeffekte: Vereine setzen regionalwirtschaftliche Impulse und lösen zusätzliche Einnahmen in einer Gemeinde aus. Der Einnahmeeffekt kann sowohl die regionale Wirtschaft betreffen, wenn durch Vereinsaktivitäten die Nachfrage nach Dienstleistungen oder Gütern steigt, also der Konsum angekurbelt wird. Er kann aber auch in erhöhten Steuereinnahmen liegen, beispielsweise aufgrund höherer Umsätze der regionalen Wirtschaft oder aber durch neu gewonnene oder gehaltene Einwohner oder verbesserte Standortattraktivität für Unternehmen.

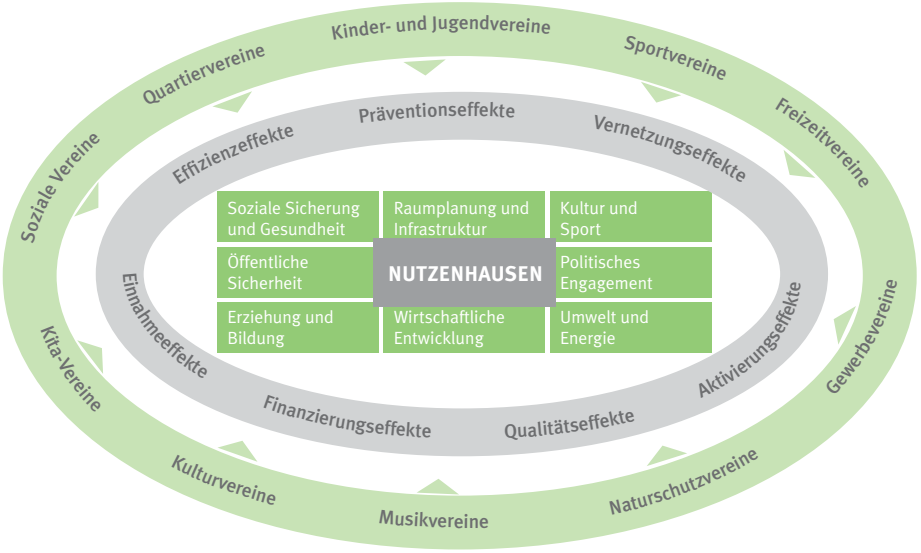
Qualitätseffekte: Gerade kleine, ländliche Gemeinden, womöglich in peripheren Lagen, sind besonders darauf bedacht, ihren Einwohnerinnen und Einwohnern ein attraktives Wohnumfeld zu bieten, um auch junge und ältere Menschen in der Gemeinde zu halten. Vereine sind ein wesentlicher Faktor für Wohnortattraktivität und Lebensqualität. Qualitätseffekte von Vereinsarbeit können darüber hinaus nicht nur die Attraktivität als Wohnort erhöhen, sondern indirekt auch die Attraktivität als Unternehmensstandort steigern.

Vernetzungs-/Innovationseffekte: Vereine geben dem sozialen Engagement Strukturen und fördern die Vernetzung von engagierten Menschen. Dadurch generieren sie zusätzliches soziales Kapital und schaffen einen Nährboden für innovative Ideen.

Aktivierungseffekte: Vereine aktivieren die Bürgerinnen und Bürger zu sozialem Engagement und politischer Partizipation. Aktivierungseffekte sind vor allem vor dem Hintergrund des Milizsystems wichtig, wo die rückläufige Bereitschaft zur aktiven (politischen) Teilhabe an gesellschaftlichen Aufgaben besonders deutlich spürbar ist.

In der folgenden Abbildung wird am Beispiel einer Mustergemeinde dargestellt, wie Gemeinden von den Nutzeneffekten aus der lokalen Vereinslandschaft profitieren können. Ausgangspunkt sind die vielfältigen Aufgaben einer Gemeinde. In den Fallbeispielen der Untersuchung konnten die sieben Nutzendimensionen nachgewiesen werden. Viele Vereine stossen mit ihren Aktivitäten gleich mehrere Effekte an und unterstützen direkt oder indirekt verschiedene Aufgabenfelder in ihren Gemeinden.

Abbildung 1: Gemeindeaufgaben und Nutzendimensionen am Beispiel einer Mustergemeinde



Eigene Darstellung, Prognos AG 2010

Qualitäts-, Vernetzungs- und Aktivierungseffekte wirken eher qualitativ und lassen sich nur schwer finanziell bewerten; Effizienz-, Präventions-, Finanzierungs- und Einnahmeeffekte hingegen konnten unter Einsatz betriebswirtschaftlicher und regionalökonomischer **Instrumente** auch berechnet werden. Die Instrumente zur Berechnung der Nutzeneffekte wurden aus anderen Zusammenhängen entliehen und im Zuge der Untersuchung auf ihr Einsatzpotenzial hin geprüft und entsprechend angepasst. Letztendlich wurden vier Bewertungsansätze zur Monetarisierung der Effekte eingesetzt:

- **Opportunitätskostenansatz:** Bewertung eingesparter (Verwaltungs-) Kosten einer alternativen Leistungserbringung durch die Gemeinde.
- **Folgekosten/Social Return on Investment:** Identifizierung und Quantifizierung der indirekten Wirkungen sozialer Aktivitäten.
- **Bewertung von Mehreinnahmen:** Quantifizierung zusätzlich generierter Einnahmen, z.B. durch erhöhte Spendenbereitschaft.
- **Regionalwirtschaftliche Wirkungskettenanalyse:** Berechnung der Auswirkungen von Vereinsaktivitäten auf die regionale Wirtschaft und den Gemeindehaushalt.

Mit den vorgestellten Nutzendimensionen und Instrumenten stellt die Studie einen Werkzeugkasten zur Verfügung, der Gemeinden ermuntern soll, die eigene Zusammenarbeit mit ihren Vereinen zu analysieren und die Kooperation zu verbessern.

Nutzen identifizieren	Nutzen bewerten	Kosten bewerten
Effizienzeffekte	Opportunitätskosten	Budgetkosten · Regelmässige Subventionen · Leistungs-vereinbarungen · Sonderzahlungen
Präventionseffekte	Social Return of Investment/SROI	
Finanzierungseffekte	Bewertung von Mehreinnahmen	
Einnahmeeffekte	Regionalwirtschaftliche Wirkungskettenanalyse	Infrastrukturkosten
Qualitätseffekte		Verwaltungskosten · Personalkosten · Sachkosten · Komplexitätskosten · Kontrollkosten
Vernetzungs-/ Innovationseffekte		
Aktivierungseffekte		

Kosten-Nutzen-Analyse

Eigene Darstellung, Prognos AG 2010

Abbildung 2: Der Werkzeugkasten zur Kosten-Nutzen-Analyse der Kooperation zwischen Gemeinden und Vereinen

Dem ermittelten Nutzen stehen auf Gemeindeseite **Kosten** der Unterstützung von Vereinen gegenüber, z.B. durch Subventionen, Leistungsvereinbarungen oder die Bereitstellung von Räumen und Inventar. Ferner wurde untersucht, mit welchen Massnahmen Gemeinden die Kooperation mit Vereinen stärken können, um die Nutzenpotenziale bestmöglich auszuschöpfen und zugleich die Kosten auf Gemeindeseite möglichst gering zu halten. Im Sinne der Kosten-Nutzen-Analyse wurden in den Berechnungen die vereinsspezifischen Kosten jeweils den errechneten Nutzen gegenübergestellt. Für ganz unterschiedliche Vereine zeigt sich auch aus dieser quantitativen Perspektive: Die Gemeinden profitieren. Die Kosten-Nutzen-Relation ist positiv.

1

WARUM EINE KOSTEN-NUTZEN-ANALYSE?

Die Wohn- und Lebensqualität von Gemeinden[1] wird in einem erheblichen Ausmass von freiwilligem und ehrenamtlichem Engagement geprägt. Etwa 1,5 Millionen Menschen engagieren sich in der Schweiz freiwillig in einer Organisation, davon rund 700 000 in einem Ehrenamt.[2] Die meisten Freiwilligen finden ihr Wirkungsgebiet in einem Verein. Schätzungsweise 100 000 Vereine – genaue Zahlen gibt es nicht – bieten ein breites Spektrum von Leistungen, das von Sport- und Freizeitangeboten über kulturelle und musische Angebote bis hin zu sozialen und karitativen Dienstleistungen reicht.

Zunehmende Individualisierung und Mobilität, demografische Überalterung, die abnehmende Relevanz der Familie und der Abbau staatlicher Sozialleistungen lassen die Bedeutung privat organisierter Formen der sozialen Fürsorge sowie gesellschaftlichen Teilnahme weiter wachsen. Gleichzeitig sind aber die gleichen **Trends** mit dafür verantwortlich, dass die Bereitschaft von Menschen, sich unentgeltlich für die Gemeinschaft zu engagieren, abnimmt. Vereine haben mehr und mehr Schwierigkeiten, Mitglieder zu gewinnen, die bereit sind, Zeit für freiwillige und ehrenamtliche Tätigkeiten zu investieren. Die Vielfalt und Leistungsfähigkeit der Vereinslandschaft als Grundpfeiler des sozialen Lebens sind gefährdet.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, mit welchen Argumenten und Strategien Freiwilligenarbeit und speziell Vereine stärker gefördert werden können und die Wertschätzung für freiwilliges und ehrenamtliches Engagement verbessert werden kann. Engagement in Vereinen findet primär im lokalen Umfeld statt. Dort finden Vereine ihre Aufgaben, dort zeigt die Vereinsarbeit ihre Wirkung und dort finden Freiwilligkeit und ehrenamtliches Engagement ihre Wertschätzung. Es wurde bereits untersucht, wie Gemeinden und Vereine erfolgreich zusammenarbeiten und wie Gemeinden ihre Vereine aktiv unterstützen können. Ein Defizit besteht jedoch noch bei der Frage, wie und in welchem Umfang Gemeinden von einer aktiven Vereinslandschaft profitieren und welche konkreten **Nutzeneffekte** die Vereine **aus Gemeindesicht** hervorbringen. Gerade hier liegt ein Potenzial, sowohl Gemeinden und Gemeindevertreter dafür zu sensibilisieren, den Wert ihrer Vereine und des freiwilligen Engagements zu erkennen, als auch Vereinsvertretern und Freiwilligen die Wirkungen ihrer Arbeit zu spiegeln. Diese Lücke soll mit der vorliegenden Kosten-Nutzen-Analyse geschlossen werden.

[1] *Wenn im Folgenden von Gemeinden die Rede ist, sind, sofern nicht ausdrücklich anders genannt, stets die Einwohnergemeinden (in Abgrenzung v.a. von Schul- bzw. Kirchgemeinden) gemeint.*

[2] *Vgl. Stadelmann-Steffen/Freitag/Bühlmann, 2007, S. 44.*

Die leitende Fragestellung der vorliegenden Untersuchung ist jene nach den qualitativen und vor allem quantitativen Nutzeneffekten, welche Vereine für Gemeinden generieren können. In welchen Bereichen und in welchem Umfang entlasten Vereine eine Gemeinde? Und durch welche Massnahmen seitens der Gemeinde können diese Effekte unterstützt werden? Indem neben qualitativen Aspekten der Zusammenarbeit von Gemeinden und Vereinen in dieser Studie auch konkrete **Kosten-Nutzen-Relationen** herausgearbeitet werden, wird die Diskussion um die Bedeutung von Vereinen als wichtige Säule der Freiwilligenarbeit auf eine belastbare Basis gestellt. Mit diesen weiteren Argumenten soll zu einer zusätzlichen Aufwertung der Vereinsarbeit im öffentlichen Bewusstsein beigetragen werden und sollen die Leistungen, welche die Menschen in Vereinen erbringen, angemessen gewürdigt werden. Tragen die Ergebnisse der Kosten-Nutzen-Analyse dazu bei, die Aufmerksamkeit für den Wert von Vereinsarbeit zu erhöhen, kann das die Vereine auch bei der Bemühung um die Rekrutierung von neuen Mitgliedern unterstützen.

Gemeinden und Vereine sind gleichzeitig «Untersuchungsobjekte» wie auch **Zielgruppe** und damit Hauptadressaten dieser Publikation. Die im weiteren Verlauf dargestellten Hintergründe, Instrumente und Anwendungsfelder, und besonders natürlich auch die Fallbeispiele, sollen Anregungen geben und zur Nachahmung animieren. Damit verbindet sich der Wunsch, dass durch die vorliegenden Ergebnisse viele Akteure in der Zielgruppe neue Ideen für weitere Formen der produktiven Zusammenarbeit gewinnen und bereits erfolgreich praktizierte Partnerschaften neue Aufmerksamkeit bekommen. Die beschriebenen Instrumente zur Quantifizierung der Kosten-Nutzen-Relation sollen eine Art Werkzeugkasten bilden, in dem sich Gemeinden und Vereine bedienen können, um ihre eigenen Kosten- bzw. Nutzeneffekte zu berechnen und für die Ausgestaltung von Kooperationen zu nutzen.

Die Schwerpunkte dieser Untersuchung lassen sich also zu folgenden Punkten zusammenfassen:

- **Good-Practice-Studie**
  Anhand von Praxisbeispielen wird die erfolgreiche Kooperation von Gemeinden und Vereinen anschaulich dargestellt. Um die Vorteile greifbar zu machen, werden die Beispiele dort, wo möglich, anhand konkreter Kosten-Nutzen-Verhältnisse analysiert. Im Sinne der «guten Praxis» wurden dabei solche Beispiele ausgewählt, die aus Perspektive beider Seiten (Gemeinden und Vereine) für eine erfolgreiche Zusammenarbeit stehen und aus Gemeindesicht eine positive Nutzenbilanz aufweisen.

- **Werkzeugkasten für die Kosten-Nutzen-Analyse**
  Das zweite Ziel der Untersuchung besteht darin, die erforderlichen Instrumente zu entwickeln, mit denen Gemeinden oder Vereine den Nutzen und die Kosten der Vereinsarbeit transparent machen können. Die Herausforderung besteht darin, Effekte zu quantifizieren, welche sich auf den ersten Blick einer Berechnung entziehen. Es handelt sich oftmals um «weiche» Faktoren oder Wirkungen, die indirekte Ursache-Wirkungs-Beziehungen aufweisen. Die Studie erläutert die Instrumente und zeigt ihren Einsatz anhand der konkreten Praxisbeispiele.

Die Durchführung dieser Analyse wäre nicht möglich gewesen ohne die Bereitschaft der Gemeinden und Vereine, sich aktiv zu beteiligen, d.h. an den Vorüberlegungen, der Durchführung und schliesslich der Auswertung mitzuwirken. Dies verlangte von allen Beteiligten einen erheblichen Arbeits- und Zeitaufwand sowie die Bereitschaft, Einblicke zu geben in die eigenen Strukturen und Prozesse, Daten zur Verfügung zu stellen und verschiedene Nachfragen zu beantworten. Daher gebührt allen an dieser Studie beteiligten Gemeinden und Vereinen unser grosser Dank. Namentlich bedanken möchten wir uns auch bei Heinz Altorfer (Migros-Kulturprozent), Herbert Ammann (SGG), Andreas Ladner (IDHEAP), Heidi Schelbert-Syfrig (Universität Zürich, em.), Isabelle Stadelmann-Steffen (Universität Konstanz) und Maria Luisa Zürcher (Schweizerischer Gemeindeverband), die als Fachexpertinnen und -experten dem Autorenteam mit ihrem Rat zur Seite standen.

2

FREIWILLIGES ENGAGEMENT IN VEREINEN – EINE SCHWEIZER TRADITION

Das soziale Engagement der Menschen hat in der Schweiz traditionell einen hohen Stellenwert und ist eng mit gesellschaftlichen Organisations- und Partizipationsprinzipien wie Föderalismus, direkte Demokratie und Milizsystem verbunden. Föderalismus ist seit Gründung des Bundesstaats die bestimmende Organisationsform, dem damit verbundenen **Subsidiaritätsprinzip** kommt eine zentrale Bedeutung zu. Subsidiarität meint, dass Eigenverantwortung vor staatliches Handeln gestellt wird. Untergeordnete, lokale Glieder wie Gemeinden und Vereine sollen zuerst und im Zweifel für die Lösung und Umsetzung von Aufgaben zuständig sein, übergeordnete Einheiten wie der Staat nur dann tätig werden, wenn die untere Ebene überfordert ist. Hinter diesem Denken steht die Grundüberzeugung, dass die Akteure auf der unteren Ebene meist besser in der Lage sind, Aufgaben wahrzunehmen, da sie direkt betroffen und vor Ort sind und das nötige Wissen über die lokalen Verhältnisse mitbringen.

Die **direkte Demokratie** als weiteres Charakteristikum des politischen Systems der Schweiz nimmt die Bürgerinnen und Bürger in die Pflicht, nicht nur im Rhythmus der Legislaturperioden an der politischen Meinungsbildung direkt teilzunehmen, sondern dies kontinuierlich zu tun, und zwar auf kommunaler, kantonaler und Bundesebene. Dies führt dazu, dass die Bürger verstärkt dazu aufgefordert sind, an politischen Handlungsprozessen teilzunehmen. Vereine können eine Möglichkeit sein, sich in diesem System zu organisieren und an der Politikgestaltung zu beteiligen.

Dritter wichtiger Faktor ist das Schweizer **Milizprinzip,** wonach öffentliche Aufgaben meist nebenamtlich, d.h. parallel zu einem Beruf, ausgeübt werden. Dieser Milizgedanke hat eine jahrhundertealte Tradition und gehört zum Fundament der Eidgenossenschaft. Die Bedeutung des Begriffs geht viel weiter als der militärische Ursprung des Wortes. Das Milizparlament und unzählige öffentliche Mandate, welche im Nebenamt ausgeübt werden, sind Ausdruck dieses Prinzips. Dazu gehört auch die ausserordentlich vielseitige und lebendige Vereinslandschaft. Es ist nicht aussergewöhnlich, sich ehrenamtlich zu engagieren und neben dem Beruf weitere Aufgaben zu übernehmen, aber eben auch nicht selbstverständlich.

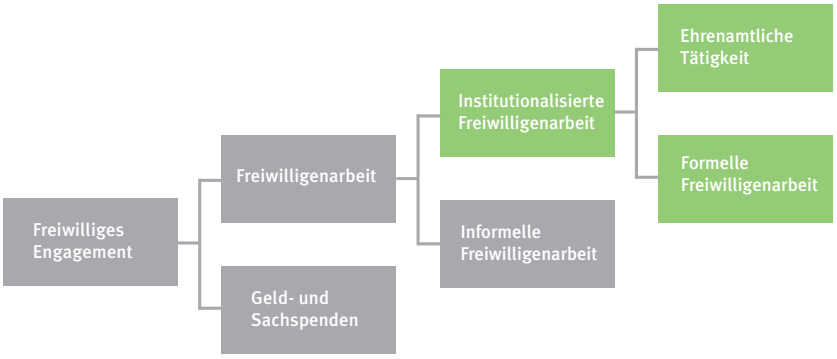
Vereine spielen in der Schweiz also eine zentrale Rolle in der Gesellschaft. Wo genau liegen nun aber die Nutzen, welche Vereine für das Gemeinwesen erbringen? Dazu muss zunächst festgehalten werden, dass freiwilliges Engagement in Vereinen primär ein lokales Phänomen ist. Die Menschen beteiligen sich überwiegend in Vereinen, welche auf regionaler Ebene aktiv sind. Natürlich gibt es auch Vereine, die in übergeordneten Zusammenhängen agieren und wo der örtliche Bezug keine Rolle spielt. Da diese aber in der Minderheit sind und die Kosten-Nutzen-Relationen für die Gesellschaft oder die Volks-

wirtschaft insgesamt auch schwerer zu fassen sind, konzentriert sich diese Analyse auf die lokalen Zusammenhänge: Was leisten örtliche Vereine für die Gemeinde und wie kann diese die Vereinslandschaft unterstützen?

2.1 FREIWILLIGES ENGAGEMENT: DEFINITION UND ABGRENZUNGEN

Freiwilliges Engagement beschränkt sich nicht nur auf die Aktivitäten in Vereinen, sondern deckt ein breites Spektrum von Leistungen ab. Dazu zählen zum Beispiel auch Geldspenden für einen guten Zweck und die sogenannte informelle Freiwilligenarbeit in Form von Nachbarschaftshilfe oder Hilfen im Familien-, Freundes oder Bekanntenkreis. «Als freiwilliges Engagement wird jede Aktivität verstanden, für die ohne Gegenleistung Zeit oder Geld aufgewendet wird, um einer Person, einer Gruppe oder einer Organisation zu nutzen.»[3] Abbildung 3 veranschaulicht die unterschiedlichen Formen freiwilligen Engagements.

Abbildung 3: Formen freiwilligen Engagements



In Anlehnung an Stadelmann-Steffen et al., 2007, S. 29.

Die Freiwilligenarbeit in einem Verein fällt in den Bereich der institutionalisierten Freiwilligenarbeit, welche alle unbezahlten Tätigkeiten beschreibt, die in Abgrenzung zur informellen Freiwilligenarbeit in einem festen organisationalen Rahmen stattfinden, so z.B. in sportlich-kulturellen Vereinen, kirchlichen Institutionen oder sozialkaritativen Organisationen. Sitzungsgelder, Spesenvergütungen oder symbolische Beiträge gelten in diesem Zusammenhang nicht als Bezahlung. Innerhalb der institutionalisierten Freiwilligenarbeit wiederum wird zwischen der formellen Freiwilligenarbeit und der ehrenamtlichen Tätigkeit unterschieden. Für eine ehrenamtliche Tätigkeit muss man ernannt oder gewählt werden. Sie ist daher langfristiger und verpflichtender als die formelle Freiwilligenarbeit. Beispiele können die Vorstandsarbeit in einem Verein oder die Mitarbeit in der Schulpflege sein. Die formelle Freiwilligenarbeit hat

[3] *Vgl. Wilson, 2000, S. 215.*

einen relativ geringen Verpflichtungsgrad im Vergleich zum Ehrenamt und beschreibt die Mitarbeit in einem Verein, einer Institution oder Organisation.[4] Diese beiden institutionellen Formen sind im Rahmen dieser Untersuchung gemeint, wenn von freiwilligem Engagement die Rede ist. Die reine Mitgliedschaft in einem Verein ist kein freiwilliges Engagement.

Der Untersuchungsgegenstand wird im Rahmen dieser Kosten-Nutzen-Analyse noch weiter dahingehend eingeschränkt, dass auch politische und kirchliche Vereine, z.B. Parteien und Freikirchen, nicht einbezogen werden. Diese unterscheiden sich hinsichtlich Zielsetzungen, Organisationsformen und Verbindlichkeiten von herkömmlichen lokalen Vereinen und sind oftmals Teil einer überregionalen Struktur. Parteien oder religiöse Vereinigungen können als ideologische bzw. Glaubensgemeinschaften beschrieben werden, Mitgliedschaft definiert sich also in erster Linie über bestimmte Einstellungen und weniger über gemeinsame Interessen, wie etwa in Sport- oder Freizeitvereinen.

2.2 DIE SCHWEIZER VEREINSLANDSCHAFT

Vorsichtige Schätzungen gehen von rund 100 000 Vereinen in der Schweiz aus.[5] Bei gut 7,7 Mio. Einwohnern ergibt das einen Verein pro 77 Einwohner. Das Bundesamt für Statistik beziffert den Anteil der Personen an der Wohnbevölkerung ab 14 Jahre, die sich in mindestens einem Verein oder einer Organisation aktiv betätigen, mit 50%.[6] Zur Schweizer Vereinslandschaft gibt es keine präzisen Daten. Dieser Mangel liegt u.a. darin begründet, dass es in der Schweiz kein Vereinsregister und damit keine Vereinsstatistik gibt. Eine Eintragung im Handelsregister ist nur für Vereine mit kommerzieller Ausrichtung verpflichtend, nicht-kommerzielle Vereine registrieren sich höchstens auf freiwilliger Basis und somit nur selten. Aus diesen Gründen gibt es nur Schätzungen zur Zahl der aktiven Vereine in der Schweiz, was aus Forschungsperspektive zu bedauern ist.

Während es zur Anzahl von Vereinen also keine Daten gibt, wurden im Freiwilligenmonitor 2007 Zahlen zu Mitgliederanteilen von Vereinstypen erhoben. Demnach sind 33% der Schweizer Bevölkerung Mitglied in einem Sportverein, 28% beteiligen sich regelmässig an Aktivitäten des Vereins (die Differenz von 5% bilden also die Passivmitglieder). Die Kategorie mit den zweithöchsten Mitgliederanteilen sind Spiel-, Hobby- und Freizeitvereine, in denen 22% der Bevölkerung Mitglied und 20% aktiv beteiligt sind.[7] Viele Gemeinden pflegen zwar Vereinslisten und machen diese auf ihrer Homepage öffentlich zugänglich. Doch diese Listen sind als eine Art Dienstleistung der Gemeinden für die Bürgerinnen und Bürger zu verstehen und können keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben, erfahrungsgemäss ist dort meist nur ein Teil der existierenden Vereine erfasst.

[4] *Vgl. Bühlmann und Freitag, 2006, S. 68.*

[5] *Vgl. Madörin, 2003, S. 31.*

[6] *Vgl. Bundesamt für Statistik, 2006.*

[7] *Vgl. Stadelmann-Steffen et al., 2007, S. 44. Die weiteren Kategorien umfassen gleichsam Vereine und Organisationen und erlauben daher keine spezifischen Aussagen zur Vereinslandschaft.*

3

METHODISCHES VORGEHEN

Die vorliegende Kosten-Nutzen-Analyse ist als Good-Practice-Studie angelegt. Bei der Auswahl der teilnehmenden Gemeinden und Vereine wurde daher angestrebt, besonders anschauliche Beispiele vorzustellen, wie die erfolgreiche Kooperation von Gemeinden und Vereinen aussehen kann. Gleichzeitig hat die Studie den Anspruch, innovative Instrumente zur Kosten-Nutzen-Analyse der Zusammenarbeit von Gemeinden und Vereinen zu entwickeln und zu erproben. Die Methodik wurde entsprechend darauf ausgelegt, ein breites Spektrum möglicher Nutzeneffekte von Vereinen zu erfassen und zugleich erfolgsversprechende Anknüpfungspunkte für eine Quantifizierung sowohl des Nutzens als auch der Kosten aus Gemeindesicht vorzustellen.

In diesem Kapitel wird zunächst die Auswahl der an der Studie teilnehmenden Gemeinden und Vereine erläutert. Im zweiten Teil erfolgt dann eine praxisorientierte Darstellung der eingesetzten Berechnungsansätze zur Quantifizierung der Nutzen. Und schliesslich werden die Kosten analysiert, welche der Gemeinde durch eine Kooperation mit Vereinen entstehen können.

3.1 AUSWAHL DER GEMEINDEN UND VEREINE

Die Schweiz ist das dezentralisierteste und kleinräumigste Land der Welt. Die **Gemeinden** sind die kleinste Verwaltungseinheit in diesem System, aber zugleich mit zahlreichen politischen Kompetenzen ausgestattet und damit ein wichtiger Pfeiler des Föderalismus.[8] Am 1. Januar 2009 gab es in der Schweiz 2636 Gemeinden mit durchschnittlich 2921 Einwohnerinnen und Einwohnern.[9] Die Einwohnerzahlen der Schweizer Gemeinden unterscheiden sich stark. Während beispielsweise die Stadt Zürich über 350 000 Einwohner zählt, sind es in 155 Gemeinden weniger als 100 und in fast 1600 Gemeinden weniger als 1000. Über zwei Drittel der Bevölkerung leben in Gemeinden zwischen 1000 und 20 000 Einwohnern.[10]

Neben einer detaillierten, aus 22 Kategorien bestehenden Typologisierung der Schweizer Gemeinden nutzt das Bundesamt für Statistik eine Einteilung, die zwischen folgenden vier Gemeindetypen unterscheidet:

- Kernstadt einer Agglomeration (2,4% aller Gemeinden)
- andere Agglomerationsgemeinde (32,7% aller Gemeinden)
- ländliche Gemeinde (64,7% aller Gemeinden)
- isolierte Stadt (0,2% aller Gemeinden)

[8] *Vgl. Blöchliger, 2005, S. 12.*
[9] *Vgl. Bundesamt für Statistik, 2009.*
[10] *Vgl. Bundesamt für Statistik, 2008.*

Die Auswahl der zehn Gemeinden, welche sich an der Untersuchung beteiligen, baut auf dieser Gemeindetypologie auf. Massgeblich sind darüber hinaus die Ziele, sowohl eine gute Abbildung der Gemeindelandschaft zu ermöglichen als auch eine möglichst breite Auswahl an Beispielen erfolgreicher Praxis zu erhalten. Der Teilnehmerkreis wird daher durch zwei Kriterien weiter eingeschränkt:

- **Gemeinden aus der deutschsprachigen Schweiz:** Vor dem Hintergrund des relativ kleinen Samples von zehn Gemeinden und um den Einfluss kultureller Unterschiede sowohl in der Gemeinde- als auch in der Vereinslandschaft und daraus möglicherweise resultierende Konsequenzen für die Kooperation nicht berücksichtigen zu müssen, beschränkt sich die Untersuchung auf deutschsprachige Gemeinden.

- **Gemeinden ab 1000 bis maximal 20 000 Einwohner:** Um eine hohe Identifikation mit den Beispielen zu gewährleisten und die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu sichern, wurden keine sehr kleinen Gemeinden und keine Grossstädte ausgewählt. Unter der Annahme, dass es in Kleinstgemeinden nur eine begrenzte Zahl geeigneter Vereine gibt und die Verfügbarkeit von Daten möglicherweise schwierig ist, wurde die Auswahl auf Gemeinden ab 1000 bis maximal 20 000 Einwohner beschränkt, obwohl Gemeinden unter 1000 Einwohner die Mehrheit aller Schweizer Gemeinden bilden.

Anhand dieser Kriterien wurde eine Auswahl von zehn Gemeinden aus acht Kantonen getroffen. Die Einwohnerzahlen bewegen sich zwischen 1021 (Wuppenau) und 17 843 (Baden). Mit Baden und Schwyz sind zwei Kernstädte einer Agglomeration vertreten, Röthenbach und Wuppenau stehen für ländliche Gemeinden und die übrigen Orte gehören zu den Agglomerationsgemeinden. Abbildung 4 zeigt die ausgewählten Gemeinden inklusive ihrer Einwohnerzahl und der Kantonszugehörigkeit.

Abbildung 4:
Teilnehmende Gemeinden

Kernstadt einer Agglomeration	Agglomerationsgemeinde	Ländliche Gemeinde
Baden AG (17 843 EW)	Arlesheim BL (8959 EW)	Röthenbach BE (1281 EW)
Schwyz SZ (14 234 EW)	Meilen ZH (12 227 EW)	Wuppenau TG (1021 EW)
	Sissach BL (6182 EW)	
	Uetikon a.S. ZH (5711 EW)	
	Uzwil SG (12 410 EW)	
	Wangen b.O. SO (4866 EW)	

Eigene Darstellung, Prognos AG 2010

Die Auswahl der **Vereine** erfolgte in Abstimmung mit der jeweiligen Gemeinde. Dabei fanden folgende Auswahlkriterien Anwendung:

- **Relevanz:** Interessanter Verein, da er durch besondere Aktivitäten, hohe Nutzeneffekte, grosse Mitgliederzahl oder andere Faktoren von besonderer Bedeutung für die Gemeinde ist.

- **Möglichkeiten zur Quantifizierung:** Die Leistungen des Vereins und die Kooperation mit der Gemeinde lassen Ansätze zur Berechnung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses vermuten.

- **Vielfalt:** Die Art des Vereins, vor allem aber sein Nutzen aus Gemeindesicht tragen zu einer vielfältigen Darstellung der potenziellen Nutzeneffekte in der Studie bei.

- **Kooperationsbereitschaft:** Die Erfahrungen der Gemeinde mit dem Verein lassen eine hohe Bereitschaft zur Mitarbeit an der Studie vermuten.

Auf Basis dieser Kriterien wurden die örtlichen Vereine geprüft und anschliessend in Abstimmung mit den Gemeindevertretern eine Auswahl getroffen. Dieses Verfahren führt dazu, dass in der Studie solche Vereine vertreten sind, die bereits gut mit der Gemeinde vernetzt sind. Im Sinne einer Good-Practice-Studie ist das nicht problematisch, dennoch soll hier auf diese «positive Verzerrung» hingewiesen werden.

Abbildung 5 zeigt die definitive Auswahl der 28 Vereine aus den zehn Gemeinden. Es zeigt sich ein buntes Bild verschiedener Arten von Vereinen. Einige Vereinstypen, wie beispielsweise Frauenvereine und Turnvereine, kommen in der Auswahl mehrfach vor. Dies liegt zum einen daran, dass es sich dabei um Vereine handelt, die es praktisch in jeder grösseren Gemeinde gibt und die durch ihre Grösse und Tradition eine wichtige Stellung in der Vereinslandschaft haben. Andererseits lässt sich daraus bereits ablesen, dass sich diese Vereine mit Blick auf ihre lokale Bedeutung und die Wertschätzung aus Gemeindesicht hervorheben. Damit ergibt sich eine Auswahl, welche die Schweizer Vereinslandschaft sicher nicht vollumfänglich abdeckt, aber dennoch typisch ist für Gemeinden dieser Grösse.

Abbildung 5:
Die teilnehmenden Vereine

Arlesheim BL	Trägerverein Sport-halle Hagenbuchen	Verein Arleser Gmüesmärt	
Baden AG	Verein Hope	Quartierverein Kappelerhof	
Meilen ZH	Handwerks- und Gewerbeverein Meilen	Old Time Jazz-Club	Mittwochsgesellschaft Meilen
Röthenbach BE	Frauenverein Röthenbach	Sportverein Röthenbach	Musikgesellschaft Röthenbach
Schwyz SZ	Verein FFS	Einwohnerverein Ibach-Schönenbuch	Gemeinsam für unsere Gemeinde
Sissach BL	Frauenverein Sissach	Turnverein Sissach	Sportverein Sissach
Uetikon a.S. ZH	Verein Eispark Uetikon	Frauenverein Uetikon	Elternverein Uetikon
Uzwil SG	Drei Sportvereine: FC, EHC und BC Uzwil	Verein Chinderhus Rägeboge	
Wangen b.O. SO	Chlausenzunft Wangen	STV Turnvereine Wangen	Natur- und Vogelschutzverein
Wuppenau TG	Waldverein Wuppenau	Musikgesellschaft Wuppenau	

Eigene Darstellung, Prognos AG 2010

3.2 INSTRUMENTE DER KOSTEN-NUTZEN-ANALYSE

Im Mittelpunkt der Studie steht die Kosten-Nutzen-Analyse einer aktiven Vereinslandschaft aus der Perspektive der Gemeinden. Damit ist zum einen die Frage verbunden, welche Kosten einer Gemeinde entstehen, wenn Vereine Aufgaben der Gemeinde übernehmen, z.B. im Rahmen von Leistungsvereinbarungen oder wenn Gemeinden die Vereine mit materiellen oder immateriellen Leistungen unterstützen. Zum anderen soll den Kosten der Nutzen gegenübergestellt werden, den die Gemeinde aus der Arbeit der Vereine zieht. Auch der Nutzen soll nach Möglichkeit quantifiziert werden.

3.2.1 Instrumente der Nutzenbewertung

Die besondere Herausforderung der Kosten-Nutzen-Analyse besteht gerade in der Quantifizierung der Nutzeneffekte der Vereinsarbeit. Die Mehrzahl der positiven Effekte ergeben sich nicht unmittelbar aus dem Vereinszweck, sondern werden indirekt induziert. Viele Effekte sind schliesslich eher qualitativer Natur und entziehen sich einer unmittelbaren Quantifizierung.

An dieser Stelle muss noch einmal betont werden, dass in dieser Kosten-Nutzen-Analyse die Gemeindeperspektive eingenommen wird und speziell der Nutzen einer Zusammenarbeit für die Gemeinden im Mittelpunkt steht. Bei der Auswahl der Bewertungsmethoden werden damit zwei ebenfalls mögliche Ansätze bewusst ausgeblendet: zum einen die Frage nach dem subjektiven Wert von Vereinen, Vereinsengagement oder Freiwilligenarbeit. Der persönliche Nutzen, den Freiwillige oder Mitglieder aus ihrer Vereinstätigkeit ziehen und der sich z.B. ausdrückt in der Beliebtheit einzelner Vereine oder der Zeit, die für freiwillige Arbeit aufgebracht wird, steht nicht im Fokus der Analyse. Damit sollen diese Effekte aber nicht negiert werden. Gerade auch Nutzeneffekte wie persönliche Zufriedenheit und Wertschätzung sowie ethische Aspekte und Sozialkapital stellen für das Gemeinwesen grosse Werte dar, die jedoch aus dem Blickwinkel einer Gemeinde schwer greifbar und kaum zu quantifizieren sind. Zum anderen wird auch die gesamtgesellschaftliche bzw. volkswirtschaftliche Perspektive nicht betrachtet: Eine gesamthafte Bewertung der in Vereinen erbrachten Freiwilligenarbeit, beispielsweise über die Monetarisierung der unbezahlt geleisteten Stunden mit Marktlohnsätzen, wird ebenfalls nicht vorgenommen, da auch hier die Ebene konkreter Nutzeneffekte aus Gemeindesicht verlassen wird.[11]

Zur Quantifizierung der Nutzeneffekte werden daher je nach Art der Wirkungszusammenhänge vier verschiedene Bewertungsmethoden eingesetzt, die im Folgenden vorgestellt werden. Der Opportunitätskostenansatz zur Quantifizierung von Effizienzeffekten, vor allem bei substitutiven Leistungen von Vereinen.[12] Der SROI-Ansatz zur monetären Bewertung gesellschaftlicher Interventionen und sozialer Outcomes von Vereinen. Die Bewertung von Mehreinnahmen, die den besonderen Finanzierungseffekt vor allem in Bezug auf supplementäre Angebote quantifizierbar macht. Und die regionalökonomische Wirkungskettenanalyse, mit der regionalwirtschaftliche Nutzeneffekte in Bezug auf Arbeitsplätze, Wertschöpfung und Steuereinnahmen berechnet werden können.

[11] *Zur Diskussion um die Monetarisierung von Freiwilligenarbeit: Farago und Ammann, 2006.*

[12] *Zur Unterscheidung von substitutiven, komplementären und supplementären Leistungen siehe Kapitel 4.2.*

Quantifizierungsansätze	Beispiele	Monetarisierung
Opportunitätskosten: Bewertung der Mehrkosten alternativer öffentlicher Leistungserbringung	Übernahme öffentlicher Aufgaben durch Vereine, insbesondere bei substitutiven Leistungen	Abschätzung zusätzlicher Verwaltungskosten (Personal, Sachkosten etc.) einer öffentlichen Leistungserbringung
SROI/Folgekosten: Identifizierung und Quantifizierung der Wirkungen sozialer Interventionen	Bewertung indirekter Nutzeneffekte, z.B. Vermeidung sozialer Folgekosten für die Allgemeinheit (Polizei, Heime etc.)	Abschätzung der Einsparungen korrespondierender Haushaltspositionen
Bewertung von Mehreinnahmen: Quantifizierung der generierten Einnahmen	Bewertung v.a. supplementärer Leistungen, die Einnahmen sowie Spendenbereitschaft generieren	Abschätzung der zusätzlichen Finanzierungs- bzw. Investitionsvolumen
Regionalökonomische Wirkungskettenanalyse: Bewertung der Auswirkungen auf die regionale Wirtschaft	Sicherung von Arbeitsplätzen, Zuzug von Einwohnern	Berechnung von direkten, indirekten und induzierten Effekten in Bezug auf Arbeitsplätze, Einkommen und Steuern

Abbildung 6: Ansätze zur Quantifizierung des Nutzens

Eigene Darstellung, Prognos AG 2010

Opportunitätskosten

Die Opportunitätskostenbetrachtung kommt vor allem dann zum Einsatz, wenn Vereine Leistungen übernehmen, die traditionell zum Aufgabenspektrum der Gemeindeverwaltung gehören oder aber von den Gemeinden angeboten würden, wenn es die Vereine nicht gäbe. In den meisten Fällen handelt es sich also um substitutive Leistungen der Vereine. Beispiele hierfür sind die Bereitstellung von Kinderbetreuungsangeboten durch Vereine oder Angebote der Sozialarbeit oder sozialen Fürsorge.

Klassisch bewertet der Opportunitätskostenansatz einen entgangenen Nutzen der nächstbesten Alternative, auf den durch Wahl der präferierten Alternative verzichtet werden muss. Aus Sicht der Gemeinden geht es mit Blick auf die Vereine um die Frage der geeigneten Organisationsform einer Leistungserstellung, ähnlich einer betriebswirtschaftlichen «Make-or-Buy»-Entscheidung. Der entgangene Nutzen kann als Mehrkosten (= entgangene Kosteneinsparung) einer Eigenerstellung durch die Gemeinde verstanden werden. Mit dem Opportunitätskostenansatz werden also die Kosten gemessen, die einer Gemeinde (zusätzlich) entstehen würden, wenn es einen entsprechenden Verein nicht gäbe und die Leistungen des Vereins durch die Gemeinde selbst erbracht werden müssten. Zur Bewertung, ob die private Erstellung

günstiger ist als eine Leistung der öffentlichen Hand, werden die Kosten der Eigenerstellung (z.B. Verwaltungskosten für Personal und Sachaufwand) den Kosten gegenübergestellt, die der Gemeinde durch eine Leistungserstellung seitens der Vereine entstehen, beispielsweise für Leistungsvereinbarungen, die Bereitstellung von Infrastruktureinrichtungen oder Transaktionskosten des Beziehungsmanagements.

SROI/Folgekosten

Eine Vielzahl von Effekten, durch die Gemeinden von Vereinen profitieren, ergeben sich nicht unmittelbar aus dem Vereinszweck, sondern mittelbar. Dazu zählen beispielsweise Präventions- oder Integrationseffekte, die durch die Vereinsarbeit angestossen werden und die dazu führen, dass die Gemeinden soziale **Folgekosten** einsparen. Für die systematische Analyse solcher indirekten Wirkungen bietet sich der im angelsächsischen Raum entwickelte «Social Return on Investment»-Ansatz an.

Der **SROI-Ansatz** wurde als Instrument zur Wirkungsmessung im Non-Profit-Sektor entwickelt. Ausgangspunkt ist die These, dass Ausgaben im sozialen Bereich nicht einfach nur verbraucht werden, sondern dass es sich um soziale Investitionen handelt, die Veränderungen hervorrufen, welche der Gesellschaft in unterschiedlicher Weise auch finanziell wieder zugutekommen. Die SROI-Methode widmet sich der Aufgabe, diese Rückflüsse sozialer Investitionen zu identifizieren und die gesellschaftlichen Wertsteigerungen zumindest teilweise zu monetarisieren. Ökonomisch ausgedrückt, wird mit dem SROI das Verhältnis von monetärem Input («Investment») zu den geldwerten sozialen Wirkungen («Social Return») ermittelt. Die Herausforderung besteht darin, die in der Regel nicht monetären sozialen Outputs einer Monetarisierung zu unterziehen, indem die gesamtgesellschaftlichen Wirkungen, die sogenannten Outcomes dieser Projekte analysiert und bewertet werden.

Mit diesem Ansatz lässt sich zum Beispiel für den Verein Hope in Baden zeigen, dass eine Investition in aufsuchende Gassenarbeit nicht nur einen hohen Output mit rund 400 erreichten Hilfsbedürftigen aufweist, sondern auch indirekte Wirkungen (Outcomes) zeigt, die quantifiziert werden können. Im Falle von Hope führen die Interventionen des Vereins dazu, dass die Allgemeinheit Folgekosten beispielsweise für die Gesundheitshilfe oder im Polizeidienst in erheblichem Umfang einspart.

Die Systematik einer SROI-Analyse liefert den Rahmen, solche Effekte schrittweise zu identifizieren und zu bewerten. Eine SROI-Analyse umfasst in der Regel sechs Schritte:[13]

1) Eingrenzung des **Untersuchungsgebietes** und Identifikation der Interessengruppen («Stakeholder»):
   Welche Ziele verfolgt die Aktivität/die Intervention?
   Wer ist beteiligt? Wer wird angesprochen?

2) Entwicklung der **Wirkungskette** («Impact Map»). Darstellung der kausalen Zusammenhänge zwischen der Intervention und ihren direkten Ergebnissen (Output) und indirekten Wirkungen (Outcomes).

3) Erarbeitung von **Indikatoren** zur Bewertung und Monetarisierung der Effekte der Wirkungskette.

4) **Datenerhebung** und empirische Überprüfung der Belastbarkeit der Wirkungen und der kausalen Verknüpfung zwischen Intervention und Wirkungen.

5) **Plausibilisierung und Sensitivitätsanalyse:** Überprüfung der Stabilität der Ergebnisse. Welche Ergebnisse wären ohne Intervention eingetreten? Wie nachhaltig sind die Ergebnisse im Zeitverlauf? Wie reagieren die Ergebnisse auf Veränderungen der Annahmen?

6) **Bewertung des SROI:** Vergleich der Summe aller bewerteten Nutzeneffekte mit den Kosten und Investitionen. Sofern sinnvoll, kann unter Einsatz der Discounted-Flow-Methode der interne Zinssatz der sozialen Investition berechnet werden.

Bewertung von Mehreinnahmen

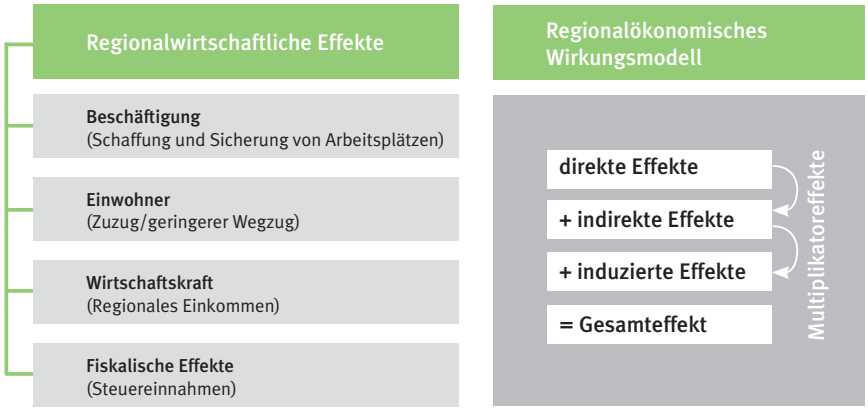
Vereine können auf andere Finanzierungsquellen zurückgreifen als Gemeinden. Vor allem das Sammeln von Spenden und Sponsoringbeiträgen ist für viele Vereine eine der ergiebigsten Einnahmemöglichkeiten.

Unter Mehreinnahmen als quantifizierbarem Nutzeneffekt werden zusätzliche Einnahmen verstanden, die den Vereinen aufgrund ihrer Vereinsarbeit zufliessen. Diese können z.B. aus Mitgliedsbeiträgen, dem Verkauf von Leistungen, aus der Vermietung von Werbeflächen oder aus Spenden bestehen. Hervorzuheben ist, dass es sich dabei um zusätzliche Einnahmen handelt, die eine Gemeinde nicht in gleichem Mass erzielen könnte. Die Quantifizierung dieser Mehreinnahmen erfolgt in erster Linie durch die Auswertung der Jahresrechnungen von Vereinen. Je detaillierter diese sind, umso genauer können die Mehreinnahmen definiert werden.

[13] *Vgl. New Economics Foundation, Boyle, D., Murphy, M., 2004; Nicholls, J. et. al., 2009.*

Regionalökonomische Wirkungskettenanalyse

Durch die Aktivität von Vereinen können verschiedene regionalwirtschaftliche Effekte angestossen werden, die im Rahmen einer regionalökonomischen Wirkungskettenanalyse (WKA) quantifiziert werden können. Zum einen kann durch die Vereinsarbeit zusätzliches Einkommen in der Region entstehen (sei es durch Kaufkraftsteigerung oder Besucherströme) und dadurch der Produktionswert oder die Wertschöpfung in der Region gesteigert werden. Zum anderen können regionalwirtschaftliche Effekte anhand der Zahl zugezogener oder gebundener Einwohner oder der geschaffenen oder gesicherten Arbeitsplätze gemessen werden. Und schliesslich entsteht sowohl durch Zuzug als auch durch Arbeitsplätze oder Kaufkraft zusätzliche Wirtschaftskraft in der Region, die im letzten Schritt schliesslich positive fiskalische Einnahmeeffekte für die Haushalte von Gemeinden hat.



Eigene Darstellung, Prognos AG 2010

Abbildung 7: Das regionalökonomische Wirkungsmodell

Diese regionalökonomischen Effekte können mit einer regionalökonomischen Wirkungskettenanalyse systematisch bewertet werden.[14] Unter Einsatz eines Multiplikatormodells werden alle Wirkungskanäle abgebildet. Eine klassische Wirkungskette beginnt mit den direkten Effekten, d.h. den direkt geschaffenen Arbeitsplätzen oder mit den unmittelbar in die Region fliessenden Investitionen. Die sogenannten indirekten Effekte resultieren aus den Vorleistungsbezügen, die mit den Arbeitsplätzen oder der Investition verbunden sind und mit einem branchen- und regionalspezifischen Vorleistungsmultiplikator abgeleitet werden. Schliesslich können noch induzierte Effekte berechnet werden, die aus der Einkommensverausgabung der Beschäftigten in den neu geschaffenen oder gesicherten Arbeitsverhältnissen bestehen. Die regionalökonomischen Effekte können auf den einzelnen Ebenen in Form von Arbeitsplätzen, regionalem Volkseinkommen oder schliesslich Steuereinnahmen für die öffentlichen Haushalte ausgedrückt werden.[15]

[14] *Primäres Einsatzfeld regionalökonomischer Wirkungsmodelle (wie bspw. dem Prognos RegioInvest-Modell) ist die Bewertung öffentlicher Investitionsentscheidungen.*

[15] *Zur Vertiefung der Methode vgl.: Kaiser, P. et al., 2009.*

Die folgende Abbildung zeigt eine regionalökonomische Wirkungskette am Beispiel einer Kindertagesstätte (siehe auch Fallbeispiel Chinderhus Rägeboge/Uzwil, Seite 64):

Abbildung 8: Wirkungskette der Beschäftigungseffekte einer Kindertagesstätte

Eigene Darstellung, Prognos AG 2010

Die Übertragung einer regionalökonomischen Wirkungskettenanalyse auf die Wirkungen von Vereinen ist allerdings nicht unproblematisch, da die WKA in der Regel eine kritische Grösse der untersuchten Investition erfordert. Die im Praxisbeispiel untersuchte Kita unterschreitet diese kritische Grösse. Dennoch beschreibt das regionalwirtschaftliche Wirkungsmodell sehr gut, welche Effekte grundsätzlich erwartet werden können, wenn auch für eine kleine Investition wie die Kita nur eingeschränkt belastbare Ergebnisse errechnet werden können.

3.2.2 Kosten der Zusammenarbeit für Gemeinden

Eine lebendige Vereinslandschaft ist für die Gemeinden regelmässig auch mit Kosten verbunden. In den meisten Gemeinden werden die Vereine traditionell mit jährlichen pauschalen Vereinsbeiträgen unterstützt. Übernehmen Vereine wichtige öffentliche Aufgaben für die Gemeinde, wird die finanzielle Unterstützung in vielen Fällen auch in Form einer Leistungsvereinbarung geregelt.

Die finanziellen Transfers sind aber nicht die einzige Form der Unterstützung, die für die Gemeinde Kosten verursacht. Die folgende Aufstellung gibt einen Überblick über die verschiedenen Kosten, die bei den Gemeinden für die Unterstützung ihrer Vereine anfallen können. In der Kosten-Nutzen-Analyse spielt eine vollständige Erfassung der Kosten eine wichtige Rolle für die Frage, ob die Kosten-Nutzen-Relation eines Vereins aus Gemeindesicht tatsächlich positiv ist. Gerade die «versteckten» Kosten abseits der finanziellen Subventionen können darüber entscheiden, ob das Vereinsengagement den Aufwand aufseiten der Gemeinde rechtfertigt.

Budgetkosten

Unter Budgetkosten werden finanzielle Unterstützungsleistungen verstanden, die den Vereinen direkt aus dem Gemeindehaushalt zufliessen:

- **Regelmässige/pauschale Vereinsbeiträge:** Viele Gemeinden gewähren ihren Vereinen regelmässige pauschale Subventionen. Diese Beiträge sind ein Zeichen der Wertschätzung der Vereinsarbeit durch die Gemeinde und sollen eine gewisse Grundfinanzierung der Vereine sichern. Sie sind jeweils nicht an konkrete Gegenleistungen des Vereins geknüpft. Die Höhe der Vereinsbeiträge hängt in der Regel ab vom Vereinszweck und von der individuellen Einschätzung des Wertes der Vereinsarbeit im Gemeindeleben und wird vom Gemeinderat festgelegt.

- **Leistungsvereinbarungen:** Übernehmen Vereine klar abgegrenzte Leistungen, welche die Gemeinde sonst selbst erbringen würde, werden vielfach Leistungsvereinbarungen zwischen der Gemeinde und den Vereinen geschlossen. In diesen Leistungsvereinbarungen verpflichtet sich die Gemeinde zur Zahlung einer Vergütung und der Verein im Gegenzug zur Erbringung verbindlich festgelegter Leistungen.

- **Sonderzahlungen:** Für besondere Ausgaben von Vereinen gibt es Zahlungen (z.B. für eine Investition oder eine Veranstaltung), die auf Basis von Gemeinderatsbeschlüssen einmalig gewährt werden.

Infrastrukturkosten

Häufig nutzen Vereine öffentliche Gebäude und Infrastruktur für die Ausübung ihrer Vereinsarbeit. So stellen die Gemeinden Räumlichkeiten in Schulen, Gemeindesälen u.ä. kostenlos zur Verfügung. Ferner erlauben Gemeinden den Sport- und Turnvereinen die Nutzung von Sportanlagen, Hallen oder Plätzen. Kosten entstehen der Gemeinde sowohl durch Betriebskosten (Energiekosten, Reinigungspersonal etc.) als auch durch die Instandhaltung der Gebäude und Anlagen, beispielsweise durch den Werkhof der Gemeinde. Zusätzlich sind die Investitionskosten für die Gebäude und Anlagen einzubeziehen. Wird z.B. eine Sportanlage 30 Jahre genutzt, sind jedes Jahr 3,3% der Investitionssumme als Werteverzehr (Abschreibung für Abnutzung) in die Kostenkalkulation aufzunehmen.

Verwaltungskosten

Für das Management der Vereinslandschaft entstehen zunächst einmal generell Verwaltungskosten in Form von **Personal- und Sachkosten.** Die Kostengrösse, die für den Aufwand aufseiten der Gemeinde in der Regel die massgebliche Rolle spielt, sind die Personalkosten. Sowohl für das Management der Beziehung zu den Vereinen als auch für Betrieb und Pflege von Infrastruktureinrichtungen werden Mitarbeiterkapazitäten der Gemeinde gebunden, und es fallen entsprechend anteilige Personalkosten an.

Mit Blick auf die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Gemeinden und Vereinen lohnt es sich, die Verwaltungskosten noch aus einer anderen Perspektive zu betrachten und insbesondere die Kosten in den Blick zu nehmen, die aus der Komplexität der Vereinsbeziehungen und aus Kontrollpflichten erwachsen können.

Je mehr Vereine im Austausch mit der Gemeinde stehen oder je enger die Verflechtung zwischen Gemeinden und Vereinen beispielsweise über Leistungsvereinbarungen ist, desto mehr Aufwand erfordert das Management dieser Strukturen. Gerade für öffentliche Aufgaben, die von Vereinen übernommen werden können, stellt sich die Frage nach der Vorteilhaftigkeit und den Kosten einer (gemeinde-)externen Leistungserstellung. Wie in jedem Vertragsverhältnis entstehen hier **Komplexitätskosten** für die Beschaffung von Informationen, die Verhandlung von Verträgen oder für Änderungen und Anpassungen der Leistungs- und Vertragsbeziehung. **Kontrollkosten** entstehen den Gemeinden etwa dort, wo Vereine Leistungen gegen Leistungsvereinbarungen übernehmen. Die Gemeinde ist hier verantwortlich, die Einhaltung der Leistungsvereinbarung regelmässig zu überprüfen. Kontrollkosten spielen aber auch generell eine Rolle, da es gilt, dass die Vereine geltende Vorschriften beachten und nicht gegen Richtlinien oder Gesetze verstossen. Ein Beispiel sind notwendige Bewilligungsverfahren für Aktivitäten von Vereinen.

Komplexitäts- und Kontrollkosten lassen sich durch klare Regeln und Strukturen beeinflussen, beispielsweise indem Zuständigkeiten für Anliegen der Vereine innerhalb der Gemeinde klar geregelt und für jedermann transparent sind. Auch die Kosten für eine einmal im Jahr stattfindende Konferenz der Vereinspräsidenten (mit Gemeindevertretern) können als Aufwand aufgefasst werden, der dazu dient, die Komplexität des Verhältnisses Gemeinde–Vereine zu minimieren.

4

NUTZEN VON VEREINEN FÜR GEMEINDEN

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die Instrumente zur Analyse von Nutzen und Kosten der Zusammenarbeit von Gemeinden mit Vereinen betrachtet wurden, rücken nun die Ergebnisse der Untersuchung, also die in den Fallbeispielen ermittelten Kosten und Nutzen, in den Fokus. Einführend werden dazu zunächst die zentralen Aspekte der sozialwissenschaftlichen Vereinsforschung umrissen, um dann die Nutzeneffekte aus Gemeindeperspektive zu entwickeln.

4.1 NUTZEN VON VEREINEN AUS SOZIALWISSENSCHAFTLICHER PERSPEKTIVE

Vereine und andere Non-Profit-Organisationen wie z.B. Verbände stellen neben staatlichen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen die dritte wichtige Organisationsform in modernen Gesellschaften dar. Doch ihre Verbreitung und ihre Bedeutung im Leben vieler Menschen spiegelte sich lange Zeit nicht in einem entsprechenden Interesse der Forschung an diesem Typus Organisation wider. Erst seit einiger Zeit lässt sich eine zunehmende Beschäftigung mit Vereinen als bedeutende Faktoren im sozialen Zusammenleben beobachten. Die gesellschaftswissenschaftliche Forschung zu Vereinen kreist heute im Wesentlichen um folgende vier Themenfelder:

Vereine und sozialer Zusammenhalt

Integration ist nicht nur zu einem zentralen Thema in gesellschaftspolitischen Diskussionen geworden, sondern nimmt auch in der sozialwissenschaftlichen Forschung viel Raum ein. Zum Beispiel in Zusammenhang mit der Diskussion um Jugendgewalt wird die Frage aufgeworfen, wie sich Phänomene der Gegenwart wie etwa die Auflösung der Familie, Individualisierung und Pluralisierung von Lebensstilen oder die Verbreitung von Informations- und Kommunikationstechnologie auf den sozialen Zusammenhalt auswirken und inwiefern dieser gegebenenfalls bedroht ist. Vereine werden zunehmend als eine eigene, bedeutende Kraft des sozialen Zusammenlebens wahrgenommen, insbesondere freiwillige Vereinigungen wie etwa Freizeit- und Sportvereine, die breite Bevölkerungsschichten ansprechen. Gerade Letztere finden auch in der Wissenschaft immer mehr Beachtung, stellen sie doch die grössten Personenvereinigungen mit dem höchsten Anteil bürgerschaftlich engagierter Personen in Europa dar.[17]

[17] *Vgl. Rittner und Breuer, 2004, S. 26.*

Vereine und soziales Kapital

Soziales Kapital bzw. Sozialkapital sind weit gefasste Begriffe, die je nach Verständnis unterschiedliche soziale Phänomene beschreiben. Im zugrundeliegenden Kontext der Vereinsforschung kann soziales Kapital verstanden werden als eine Ressource, die aus den Bindungen der Menschen entsteht und deren wesentliche Elemente Vertrauen, Einbindung in Netzwerke freiwilligen Engagements und Verlässlichkeit in Form gemeinsamer Normen sind. Soziales Kapital stellt ein Schlüsselmerkmal von Gemeinschaften dar und bezieht sich auf Kontakte und Gruppenzugehörigkeiten, die aktuell oder potenziell Hilfe, Unterstützung und Zugang zu allgemein geschätzten Ressourcen bieten. Zu diesen Ressourcen zählen Geld und Einfluss, aber auch Ansehen.[18] Vereine tragen in aussergewöhnlicher Weise zur Bildung von sozialem Kapital bei, da sie die freiwilligen Beziehungen zwischen Individuen fördern und organisationale Rahmenbedingungen bieten, in denen Vernetzungs- und Assoziationsprozesse ablaufen können.

Vereine und der Wohlfahrtsstaat

Durch unentgeltliches und freiwilliges Engagement in Vereinen werden wohlfahrtsrelevante Leistungen erzeugt. Darunter fallen insbesondere substitutive Leistungen. Werden diese umfangreicher als bisher in die institutionelle Wohlfahrtsproduktion einbezogen, kann dies zu einer sukzessiven Entwicklung vom Wohlfahrtsstaat zu einer Wohlfahrtsgesellschaft beitragen. Die Debatte um das Verhältnis von freiwilligem Engagement zu staatlichem Handeln wird zunehmend auch unter den Begriffen Bürgergesellschaft oder Zivilgesellschaft geführt. Aus dieser Perspektive wird (bürgerschaftliches) Engagement als Tätigkeitsfeld eigener Art zwischen Staat, Wirtschaft und Familie positioniert. Es wird auch vom Dritten Sektor oder Non-Profit-Sektor gesprochen, um den dort geltenden Handlungsmodus des zielgerichteten Nutzens von der Gewinnorientierung in der Wirtschaft abzugrenzen.[19] Anstelle von Gesetzen oder Verträgen werden die Beziehungen untereinander durch Solidarität und Anerkennung geprägt. Strittig in dieser Diskussion ist auf der einen Seite die Frage nach der potenziellen Gefährdung demokratischer Grundprinzipien in einer Bürgergesellschaft und andererseits, welche Voraussetzungen für eine umfassende Ausweitung des Prinzips über bereits bestehende Strukturen hinaus geschaffen werden müssen.

[18] *Vgl. Zimmer, 2007, S. 194 ff.; Farago, 2006, S. 59.*

[19] *Vgl. Jütting et al., 2003, S. 17.*

Vereine und die Demokratie

Vereine können als Schulen der Demokratie verstanden werden, indem sie demokratische Werte und Normen sozialisieren. Aus der Vereinsarbeit können kompetente Bürgerinnen und Bürger hervorgehen, die sich für das politische Gemeinwesen interessieren und sich in entsprechende Diskussions- und Entscheidungsprozesse einbringen. Vereine entwickeln so eine Funktion als «Talentschmiede» einer lebendigen Bürgergesellschaft.[20] Es ist empirisch jedoch nicht eindeutig belegt, ob ein positiver Zusammenhang zwischen Politisierung und Vereinsmitgliedschaft besteht. In kleinen, eng mit einigen Vereinen verflochtenen Gemeinden könnte zudem ein Closed-Shop-Risiko auftreten: Wenn die Besetzung politischer Ämter exklusive Beziehungsnetzwerke voraussetzt, ist die demokratische Chancengleichheit eventuell gefährdet.

Abbildung 9 zeigt einen zusammenfassenden Ansatz, der in Form einer Dreiteilung die Nutzenfunktionen von Vereinen für die Gesellschaft charakterisiert. Unterschieden wird dabei zwischen einer Produktions-, einer Integrations- und einer Demokratiefunktion von Vereinen. Im Zusammenwirken dieser drei Funktionen kristallisiert sich für Jütting et al. die gesellschaftliche Idealvorstellung des Vereins als zentraler Ort für die Entstehung sozialen Kapitals heraus.[21]

Produktionsfunktion	▪ Vereine erzeugen kostengünstige Güter und Leistungen.
Integrationsfunktion	▪ Vereine leisten einen wichtigen Beitrag zur sozialen Integration.
Demokratiefunktion	▪ Vereine sind institutioneller Ausdruck einer aktiven demokratischen Zivilgesellschaft. ▪ Vereinstätigkeit qualifiziert für Verwaltung, Politik und Milizsystem.

In Anlehnung an Jütting et al., 2003, S. 13 f.

Abbildung 9: Drei Nutzenfunktionen von Vereinen für das Gemeinwesen

[20] *Vgl. Erlach, 2004, S. 28 ff.*
[21] *Vgl. Jütting et al., 2003, 13 f.*

4.2 NUTZEN VON VEREINEN AUS DER GEMEINDEPERSPEKTIVE

Während die sozialwissenschaftliche Forschung den Fokus vor allem auf gesamtgesellschaftliche Funktionen von Vereinen legt, zielt der Ansatz der Kosten-Nutzen-Analyse auf die Gemeindeebene. Hier ist zunächst zu klären, welche spezifischen Nutzeneffekte aus dem Blickwinkel einer Gemeinde besondere Relevanz besitzen, und schliesslich auch, ob die dann identifizierten Effekte quantifizierbar sind im Sinne einer Kosten-Nutzen-Analyse.

Eine erste Annäherung an die spezifischen Nutzeneffekte, die Vereine aus Gemeindesicht beitragen, kann über eine Betrachtung der Leistungsangebote erfolgen, mit denen Vereine das Angebot öffentlicher Leistungen erweitern. Stellt man die Leistungen von Vereinen denen einer Gemeinde gegenüber, lassen sich drei Arten von Leistungen unterscheiden: substitutive, komplementäre und supplementäre Leistungen:

- **Substitutive Leistungen** sind solche, welche die Leistungen einer Gemeinde gleichwertig ersetzen können. Manche dieser Leistungen werden dabei mit einem Leistungsauftrag durch die Gemeinde von einem Verein erbracht. Als Beispiel sei ein Verein genannt, der eine Kindertagesstätte betreibt und dadurch eine kommunale Betreuungseinrichtung ersetzt.

- **Komplementäre Leistungen** stehen in einem mehr oder weniger festen Verhältnis zu einer Gemeindeleistung, wobei sie diese vervollständigen und dadurch einen grösseren Nutzen oder eine grössere Reichweite erzielen. Zum Beispiel ergänzt der freiwillige Besuchsdienst die Tätigkeit des Sozialarbeiters im Spital dadurch, dass er bestimmte Themen noch einmal ausführlicher mit dem Patienten bespricht.

- **Supplementäre Leistungen** sind ergänzende Leistungen, welche über den Aufgabenbereich einer Gemeinde hinausgehen und von dieser auch nicht angeboten werden müssten, wenn es den betreffenden Verein nicht gäbe. Typische Beispiele für diesen Fall sind Sport- und Kulturvereine, welche das Angebot einer Gemeinde bereichern.

Damit sind aber die Nutzeneffekte für die Gemeinde noch nicht hinreichend abgedeckt. Einen weiteren wichtigen Ansatzpunkt bilden die **Aufgaben,** die eine Gemeindeverwaltung auf lokaler Ebene zu erfüllen hat. Diese sind kantonal unterschiedlich, gemeinhin gehören beispielsweise öffentliche Sicherheit, wirtschaftliche Entwicklung, soziale Sicherung, Raumplanung, Umwelt und Verkehr sowie Gesundheit, Kultur, Sport und Erziehung und Bildung zu den Kernaufgaben einer Gemeinde.

Soziale Sicherung und Gesundheit	Raumplanung und Infrastruktur	Kultur und Sport
Öffentliche Sicherheit	**Gemeinde-aufgaben**	Politisches Engagement
Erziehung und Bildung	Wirtschaftliche Entwicklung	Umwelt und Energie

Eigene Darstellung, Prognos AG 2010

Abbildung 10: Die Kernaufgabe einer Gemeinde

Nicht zuletzt entscheiden auch die jeweiligen politischen Ziele einer Gemeindevertretung über die Frage, wo und in welchem Umfang Vereine Nutzen beitragen. Damit ist nicht nur entscheidend, welche zusätzlichen Dienstleistungsangebote die Vereine bereitstellen, sondern inwieweit sie die öffentlichen Aufgaben und die politischen Ziele unterstützen und auch welche indirekten, gesellschaftlichen Wirkungen die Vereine mit Blick auf diese Kriterien zeigen. Die Nutzeneffekte auf der Leistungsseite verschmelzen nun mit den Nutzeneffekten der sozialwissenschaftlichen Forschung. Dies führt zu einer deutlich differenzierteren Betrachtung der relevanten Nutzeneffekte aus der Gemeindeperspektive. In dieser Untersuchung werden die Nutzeneffekte in sieben Kategorien gruppiert (siehe Abbildung 11).

Effizienzeffekte	Vereine können verschiedene Leistungen kostengünstiger und/oder qualitativ besser erbringen.
Präventionseffekte	Vereine bieten gesundheitsfördernde Angebote, leisten Integrations- und Bildungsarbeit und helfen Menschen in Notsituationen.
Finanzierungseffekte	Vereine können für ihre Vorhaben finanzielle Mittel generieren (z.B. Spenden).
Einnahmeeffekte	Vereine verhelfen der Gemeinde (Steuern) und der regionalen Wirtschaft zu zusätzlichen Einnahmen.
Qualitätseffekte	Vereine erhöhen durch ihre Angebote die Wohnortattraktivität und die Lebensqualität einer Gemeinde.
Vernetzungs-/ Innovationseffekte	Vereine geben dem sozialen Engagement Strukturen, fördern die Vernetzung und ermöglichen innovative Ideen.
Aktivierungseffekte	Vereine aktivieren die Bürger zu sozialem Engagement und politischer Teilhabe.

Eigene Darstellung, Prognos AG 2010

Abbildung 11: Die Nutzeneffekte von Vereinen auf Gemeindeebene

Der in der Forschung als Produktionsfunktion bezeichnete Nutzen von Vereinen kann aus Sicht der Gemeinde präziser als **Effizienzeffekt** beschrieben werden. Es handelt sich dann um Effizienzgewinne, wenn Vereine öffentliche Dienstleistungen günstiger oder qualitativ besser als die Gemeinde anbieten können. **Präventionseffekte** umfassen jene Nutzen, die durch die integrierende Funktion von Vereinen zustande kommen und dazu beitragen können, dass soziale Risiken verringert werden. Präventionseffekte entstehen oft indirekt, d.h. nicht direkt aus dem Zweck eines Vereins, sondern aufgrund induzierter Wirkungen der Vereinsaktivität. Ein wesentlicher Unterschied von Vereinen und Gemeinden liegt in der Beschaffung von Finanzen. Während Gemeinden sich über Steuern, also gesetzlich geregelte Abgaben finanzieren, beruhen die Einnahmen von Vereinen auf rein freiwilliger Basis. Mit der Bereitschaft der Gesellschaft, diese Körperschaften mit Spenden bzw. Subventionen zu unterstützen, eröffnen sich zusätzliche Finanzierungsmöglichkeiten für öffentliche Angebote, die in den **Finanzierungseffekten** zusammengefasst sind. Wenn durch die Aktivitäten eines Vereins zusätzliche Einnahmen auf Ebene der Gemeinde generiert werden, liegen **Einnahmeeffekte** vor. Diese entstehen entweder durch zusätzliche Steuereinnahmen von Einwohnern oder Unternehmen oder durch zusätzliche Einnahmen in der regionalen Wirtschaft. Diese ersten vier Effekte sind solche, die im Rahmen der Kosten-Nutzen-Analyse anhand von Fallbeispielen quantifiziert werden können. Darüber hinaus sind drei weitere Effekte zu nennen, die mit den verfügbaren Mitteln nur qualitativ zu beschreiben sind. **Qualitätseffekte** entstehen in erster Linie durch supplementäre Leistungen von Vereinen, welche die Standortattraktivität von Gemeinden erhöhen. **Vernetzungs- und Innovationseffekte** werden wirksam, wenn durch den Austausch von Ideen und Kompetenzen in Vereinen ein Mehrwert entsteht. Diese Effekte untersuchen also, wie aus Gemeindesicht soziales Kapital entsteht und wo es wirksam wird. Der **Aktivierungseffekt** schliesslich beschreibt die Leistung von Vereinen, Bürgerinnen und Bürger über das soziale Engagement in einem zweiten Schritt auch zu politischer Teilhabe (in der Gemeinde) aktivieren zu können. Die demokratiefördernden Effekte von Vereinen kommen dabei zum Tragen.

Zur Einordnung dieser Effekte ist zu beachten, dass sie in manchen Fällen direkt aus den Aktivitäten eines Vereins hergeleitet werden können, in vielen Fällen aber indirekte bzw. nicht-intendierte Effekte darstellen. Die Tätigkeiten vieler Vereine sind in der Regel nicht auf die Erzielung eines der genannten Effekte ausgerichtet, sondern orientieren sich zunächst rein an den Interessen, Erwartungen und Zielen der Mitglieder. Erst als Nebenprodukt entsteht dann ein Nutzeneffekt für die Allgemeinheit bzw. für die Gemeinde. Es ist ebenfalls festzuhalten, dass viele der untersuchten Vereine nicht nur einen Nutzeneffekt erbringen, sondern mehrere. Die Anordnung der Fallbeispiele in den folgenden Kapiteln sowie die Zuordnung in der nebenstehenden Abbildung orientieren sich am primär dargestellten Nutzeneffekt. Abbildung 12 zeigt, anhand welcher Good-Practice-Beispiele die Nutzeneffekte untersucht und welche Instrumente dabei eingesetzt werden. Die ersten vier Nutzeneffekte werden bis auf drei Fälle quantitativ dargestellt, die entsprechende Methode ist in der Abbildung angegeben. Die drei restlichen Nutzeneffekte werden qualitativ beschrieben.

Effizienzeffekte	Trägerverein Sporthalle Arlesheim (OK)	Frauenverein Röthenbuch (OK)	Waldverein Wuppenau (OK)
	GfuG Schwyz (OK)	Natur- und Vogelschutzverein Wangen (OK)	
Präventionseffekte	Verein Hope Baden (SROI)	TV + SV Sissach (SROI)	FC, EHC und BC Uzwil
	Quartierverein Kappelerhof Baden		
Finanzierungseffekte	Verein Eispark Uetikon (ME)	Chlausenzunft Wangen (ME)	Verein FFS Schwyz (ME)
Einnahmeeffekte	Old Time Jazz-Club Meilen (WKA)	Chinderhus Rägeboge Uzwil (WKA)	Verein Arleser Gmüesmärt Arlesheim
Qualitätseffekte	Sportverein Röthenbach	Musikgesellschaft Röthenbach/Wuppenau	Elternverein Uetikon
	Frauenverein Sissach + Uetikon		
Vernetzungs-/ Innovationseffekte	Handwerks- und Gewerbeverein Meilen	Mittwochsgesellschaft Meilen	
Aktivierungseffekte	STV Turnvereine Wangen	Einwohnerverein Ibach Schwyz	

Eigene Darstellung, Prognos AG 2010

Abbildung 12: Zuordnung der Fallbeispiele zu den Nutzeneffekten

Qualitativ beschriebene Effekte		
Quantitativ beschriebene Effekte		
Bewertungsansätze	ME	Mehreinnahmen
	OK	Opportunitätskosten
	SROI	Social Return of Investment
	WKA	Wirkungskettenanalyse

Die Nutzeneffekte sind als analytische und idealtypische Kategorien zu verstehen und entsprechend zugespitzt beschrieben. In der Empirie sind sie jedoch oftmals nicht derart ausgeprägt nachzuweisen und vor allem nicht immer trennscharf voneinander abgrenzbar. Vielmehr ist zu beobachten, dass sich die Effekte überschneiden, z.B. führt der Qualitätseffekt zu einer steigenden Wohnortattraktivität, zunehmende Einwohnerzahlen wiederum zu steigenden Steuereinnahmen und damit gleichzeitig zu einem Einnahmeeffekt. Weiterhin ist zu beachten, dass sich die Nutzeneffekte in unterschiedlichen Zeitdimensionen manifestieren. Während z.B. Effizienz- oder Finanzierungseffekte innerhalb kurzer Zeit eine Wirkung zeigen und nachgewiesen werden können, wirken Präventions- oder Aktivierungseffekte eher mittel- und langfristig.

4.2.1 Effizienzeffekte

In vielen Fällen können Vereine Leistungen, die zum Aufgabenspektrum von Gemeinden gehören, effizienter erbringen als die öffentliche Hand. Der Effizienzvorteil kann sich entweder kostenseitig ausdrücken, d.h., ein Verein erbringt eine Leistung auf dem gleichen Qualitätsniveau, aber zu geringeren Kosten. Oder der Effekt wirkt ergebnisseitig und der Wirkungsgrad oder die Qualität ist bei gleichen Kosten höher, wenn der Verein die Leistung erbringt. Der Kostenvorteil entsteht vor allem dadurch, dass Vereine vorwiegend durch Freiwilligenarbeit getragen werden und zu geringeren Fixkosten arbeiten können. Durch unbürokratische und flexible Organisationsformen sowie die breite Kompetenzbasis und ein hohes Engagement der Mitglieder können Vereine zudem eine hohe Qualität ihrer Leistungen erreichen. Dort, wo die Erzielung eines Effizienzeffektes von Gemeinde und Verein angestrebt wird, wird dies in vielen Fällen durch eine Leistungsvereinbarung geregelt.

Die Leistungsfähigkeit von Vereinen im Vergleich zu öffentlichen Trägern wie z.B. einer Gemeinde hängt entscheidend davon ab, ob der Verein in der Lage ist, die entsprechenden qualitativen Ressourcen in den Vorstand bzw. den Kreis der aktiven Mitglieder zu rekrutieren. Wie in vielen Fallbeispielen deutlich wurde, gestaltet sich die Rekrutierung zunehmend schwieriger, und die Bereitschaft, sich in der Freizeit gemeinnützig zu engagieren, ist tendenziell rückläufig.

In der Praxis lassen sich Effizienzeffekte z.B. nachweisen bei der eigenverantwortlichen Verwaltung einer Sporthalle durch einen Verein, wodurch die Gemeinde rund ein Drittel der Betriebskosten einsparen kann (siehe Fallbeispiel Trägerverein Sporthalle Hagenbuchen). Sogar zwei Drittel der Kosten spart eine Gemeinde in einem anderen Beispiel, wo eine Leistung im Bereich der Altenpflege durch einen Verein erbracht wird (siehe Fallbeispiel Frauenverein Röthenbach). In zwei weiteren Beispielen übernimmt ein Verein den Unterhalt und die Pflege eines Naturschutzgebiets (siehe Fallbeispiel Natur- und Vogelschutzverein Wangen b.O.) bzw. entlastet ein Verein durch Waldarbeiten das Gemeindebudget (siehe Fallbeispiel Waldverein Wuppenau). In einem letzten Beispiel erfüllt ein Verein, der als eine Art Thinktank innovative Ideen und Projekte entwickelt, in einer Gemeinde Aufgaben eines Ortsentwicklers (siehe Fallbeispiel Gemeinsam für unsere Gemeinde, Schwyz).

Trägerverein Sporthalle Hagenbuchen/Arlesheim – Erfolgsstory mit Pioniercharakter

Fallbeispiel 1

Leistungen des Vereins

Mit dem Ziel, gemeinsam eine **moderne Sporthalle** in Arlesheim zu errichten und zu betreiben, wurde der Trägerverein Sporthalle Hagenbuchen 1998 gegründet. Mitglieder sind vier Arlesheimer Sportvereine: der Fussballclub, der Turnverein, der Basketballverein und der Tennisclub. Die Dreifachhalle Hagenbuchen wurde im Jahr 2000 von der Gemeinde Arlesheim eingeweiht. Aufgabe des Trägervereins ist die eigenverantwortliche Verwaltung der Sporthalle. Eine Leistungsvereinbarung zwischen der Gemeinde und dem Trägerverein legt die Aufgabenteilung fest und regelt die gegenseitigen Pflichten. Zur Sicherstellung von Qualität und Wirtschaftlichkeit wurde ein Qualitäts-Management-System erstellt, implementiert und nach ISO-Normen zertifiziert, dies zum ersten Mal in der Schweiz in einem Verein.

Unterstützung durch die Gemeinde

Die Gemeinde hat auf Initiative des Vereins die Investition zum Bau einer neuen Sporthalle getätigt und trägt die jährlichen Kosten für den Betrieb und den baulichen Unterhalt. Diese liegen bei **ca. 170 000 Franken pro Jahr.** Die in der Leistungsvereinbarung mit dem Trägerverein festgelegten Konditionen mussten seit Beginn der Kooperation nicht angepasst werden und sprechen für die reibungslose Zusammenarbeit zwischen Gemeinde und Verein.

Nutzen für die Gemeinde

Die Verwaltung der Halle, d.h. Belegungsplanung, Vermietung an Externe, kleinere Unterhaltsarbeiten, Schadenserkennung etc., läuft komplett über den Verein und damit ehrenamtlich. Die Kosten für die Gemeinde reduzieren sich dadurch erheblich: Durch die verantwortungsvolle Aufsicht des Trägervereins betrugen die Unterhaltskosten für die Gemeinde in den ersten Jahren nur zwei Drittel der durch eine externe Studie errechneten und durch vergleichbare Anlagen bestätigten Kosten. Dank vieler Eigenleistungen und grossem freiwilligem Einsatz werden die anfallenden Aufgaben ohne fest angestellten Hauswart erledigt. Zudem bewirken die häufigen Kontrollen durch die Verantwortlichen niedrige Reparaturkosten. Die Gemeinde spart dadurch rund **50 000 Franken** Unterhaltskosten pro Jahr. Am Wochenende wird die Halle an Externe vermietet, die Einnahmen daraus kommen bis zu einer Summe von 20 000 Franken pro Jahr dem Verein zugute. Überschüsse gehen an die Gemeinde, welche diese wiederum in die Halle investiert **(rund 3000 Franken/Jahr).** Ein aktueller Vergleich mit anderen, öffentlich verwalteten Arlesheimer Hallen zeigt, dass die Gemeinde zusätzlich zu den niedrigeren Unterhaltskosten mindestens **6000 Franken pro Jahr** durch wegfallende Verwaltungsarbeiten spart.
Aus Sicht der Sportvereine hat sich das Modell ebenfalls bewährt: Der Trägerverein sorgt für eine möglichst optimale Auslastung und Belegung der Halle. Diese ist auch während der Schulferien geöffnet, also rund elf Wochen länger pro Jahr als andere, von der Gemeinde verwaltete Hallen.

Fazit

Das Arlesheimer Modell der ehrenamtlichen Verwaltung einer Sportanlage durch die betroffenen Vereine ist ein erfolgreicher Sonderfall mit Vorbildcharakter. Die Gemeinde spart rund ein Drittel der Kosten, und die Sportvereine können direkt und flexibel über die Nutzung entscheiden und sichern eine optimale Auslastung. Der Erfolg dieses Modells hängt vom entgegengebrachten Vertrauen ab, vor allem aber auch von der hohen Motivation im Trägerverein.

Frauenverein Röthenbach – Ein offenes Ohr für Seniorinnen und Senioren

Fallbeispiel 2

Leistungen des Vereins

Der Frauenverein Röthenbach besteht seit 72 Jahren und hat über 190 Mitglieder. Eine der aus Gemeindesicht wichtigsten Aktivitäten ist der **Besuchsdienst**: Vor allem in den Wintermonaten werden Seniorinnen und Senioren der Gemeinde besucht, und es wird ein kleines Geschenk überreicht. Viel wertvoller als die Geschenke ist aber die Zeit, die den alten Menschen gewidmet wird. Viele von ihnen wohnen allein und haben nicht mehr viele soziale Kontakte, nicht zuletzt deshalb, weil sie nicht mehr mobil sind. Umso wichtiger ist es, dass zumindest hin und wieder jemand zu Besuch kommt, nach dem Rechten sieht und ein offenes Ohr hat, falls es Probleme gibt.
Im Jahr 2009 waren es 31 Haushalte, die bis zu dreimal im Jahr aufgesucht wurden. Ein Besuch dauert durchschnittlich zweieinhalb Stunden, wobei einzelne Besuche durchaus länger dauern können. 20 Frauen aus dem Verein nehmen diese Besuche wahr.

Unterstützung durch die Gemeinde

Die Gemeinde zahlt dem Frauenverein einen jährlichen Vereinsbeitrag von derzeit 300 Franken. Hinzu kommt eine Unterstützung für den Besuchsdienst, die sich nach der Anzahl der Besuche richtet (15 Franken pro Besuch). Für 2009 entstanden der Gemeinde dadurch Kosten in Höhe von **900 Franken.**

Nutzen für die Gemeinde

Der Besuchsdienst ist sehr wichtig, da er die Gemeinde bei ihren sozialen Aufgaben unterstützt. Gäbe es diese Leistung des Frauenvereins nicht, müsste die Gemeinde ihre Aktivitäten auf diesem Gebiet verstärken. Der Gemeinde würde dann folgender Aufwand entstehen:

Anzahl Besuche	40
Durchschnittl. Dauer in Stunden	2,5
Aufwand Vermittlung in Stunden	8
Gesamtaufwand in Stunden	108
Durchschnittl. Gemeindesatz in Fr.	24
Zusätzlicher Aufwand (Fahrgeld, Telefon) in Fr.	200
Gesamtaufwand in Fr.	**2792**

Der Gemeinde wären im Jahr 2009 Kosten in Höhe von **2792 Franken** entstanden. Daraus ergibt sich eine Ersparnis von **1892 Franken.** Anders ausgedrückt, **spart die Gemeinde zwei Drittel der Kosten,** indem der Frauenverein anstelle der Gemeinde den Besuchsdienst organisiert. Bedeutender als der finanzielle Effekt ist aber zweifellos, dass der Verein dazu beiträgt, dass ältere Bürgerinnen und Bürger länger selbstständig leben können und in die Gemeinschaft integriert bleiben.

Fazit

Der Besuchsdienst leistet einen wichtigen Beitrag dazu, um auch älteren Menschen ein attraktives Leben in Röthenbach zu ermöglichen und sie in die Gemeinde zu integrieren. Das soziale Engagement des Frauenvereins ermöglicht diese Leistung für einen Drittel der Kosten, die der öffentlichen Hand bei eigener Erbringung entstehen würden.

Natur- und Vogelschutzverein Wangen b.O. – Freiwilligenarbeit für die Umwelt

Fallbeispiel 3

Leistungen des Vereins

Der Natur- und Vogelschutzverein Wangen b.O. pflegt seit 1964 das kantonale **Naturschutzreservat Huppergrube** (4,23 ha) in Rickenbach, einer kleinen Nachbargemeinde von Wangen. Zunächst wurde dort eine Art Kieselpulver abgebaut, dann wurde das Gelände bis 1956 als Kehrichtablagerungsplatz genutzt. 1964 schliesslich wurde auf Initiative des NVV ein Naturschutzgebiet eingerichtet, welches vom NVV Wangen im Auftrag des Kantons Solothurn gepflegt wird.
Der Natur- und Vogelschutzverein Wangen b.O. besteht ebenfalls seit 1964 und hat ca. 100 Mitglieder. In dem Reservat werden Wiesen gemäht, Abfall eingesammelt, Wege instand gehalten, Gewässer gepflegt und zu stark wachsendes Gehölz ausgelichtet. Dadurch sollen die verschiedenen Lebensräume erhalten und eine möglichst grosse Artenvielfalt gesichert werden. Ebenfalls kümmert sich der Verein um die Reinigung und Erneuerung der zahlreichen Nistkästen auf dem Gemeindegebiet, betreut eine Mauerseglerkolonie und führt regelmässig **Kurse** (z.B. Ornithologie), **Vorträge und Exkursionen** für interessierte Bürgerinnen und Bürger sowie Schulklassen durch.

Unterstützung durch die Gemeinde

Die Gemeinde unterstützt den Verein mit einem jährlichen Vereinsbeitrag in Höhe von **1980 Franken.**

Nutzen für die Gemeinde

Die Unterhalts- und Pflegemassnahmen im Reservat Huppergrube beschäftigen zwischen 6 und 14 Vereinsmitglieder an mindestens fünf Einsatztagen pro Jahr, an denen rund 18 Manntage Freiwilligenarbeit geleistet werden. Daraus ergeben sich für das Jahr 2009 insgesamt 184 Arbeitsstunden. Und dies betrifft nur die offiziellen Arbeitstage, hinzu kommen weitere Einsätze mit zusätzlichen Arbeiten. Neben der Arbeit in der Huppergrube organisiert der Verein viele weitere Angebote für die Wangener Bevölkerung, z.B.

- 2 Vorträge mit 36 und 25 Zuhörern
- 4 Exkursionen mit insgesamt 80 Teilnehmern
- 1 Kurs mit 12 Teilnehmern
- 1 Ausstellung mit rund 50 Besuchern
- Unterhalt von 400 Nistkästen etc.

Fazit

Die Mitglieder des NVV Wangen unterhalten und pflegen ein Naturschutzgebiet, welches zahlreichen Tier- und Pflanzenarten einen Lebensraum und den Menschen ein Naturerlebnis bietet. Gäbe es den Verein nicht und wollte die öffentliche Hand das Reservat mit eigenen Mitteln weiterpflegen, entstünden dadurch Personalkosten von mindestens **11 000 Franken.** Darüber hinaus organisiert der Verein Weiterbildungs- und Freizeitangebote für Naturbegeisterte und kümmert sich um die Vogelwelt der Gemeinde.

Waldverein Wuppenau – Waldpflege und Jugendförderung

Fallbeispiel 4

Leistungen des Vereins

Der Waldverein wurde 1995 gegründet und hat mittlerweile über 50 Aktivmitglieder sowie eine Reihe von Gönnerinnen und Gönnern. Eine Hauptaufgabe des Vereins ist auch heute noch die **Pflege der Wälder der René-Moser-Stiftung,** welche der Gemeinde vermacht wurden. Durch die Arbeit des Vereins wird u.a. sichergestellt, dass der Wald und damit die Stiftung einen Erlös hervorbringt, mit dem gemäss dem **Stiftungszweck Projekte zum Wohl der Jugend** gefördert werden.
Für die Pflege sämtlicher Wälder und Biotope des Vereins sind jedes Jahr im Durchschnitt 20 Vereinsmitglieder für rund 420 Arbeitsstunden im Einsatz. Dazu kommen Vorbereitungen der Maschinen wie Holzspalter, Traktoren, Seilwinden, Motorsägen etc. Im Laufe der Jahre hat der Verein noch ein Angebot von Naturlehrkursen etabliert und gemeinnützige Projekte gestartet, von denen der Barfussweg am Nollen das erfolgreichste ist. Auf einem wahlweise vier oder sieben Kilometer langen Rundweg können Naturbegeisterte zahlreiche neue Sinneseindrücke «erlaufen». Der Barfussweg konnte nur durch den steten Einsatz der Vereinsmitglieder und die erfolgreich gesammelten Spenden umgesetzt werden. Mittlerweile ist er überregional bekannt und lockt jährlich über 10 000 Besucher an.

Unterstützung durch die Gemeinde

Die Gemeinde fördert den Waldverein mit einem jährlichen **Vereinsbeitrag von 800 Franken.** Zusätzlich werden Mittel aus dem Bodenfonds bereitgestellt, um die geleistete Fronarbeit zu unterstützen. Durchschnittlich entstehen der Gemeinde dadurch Kosten von 1764 Franken pro Jahr.

Nutzen für die Gemeinde

Gäbe es den Waldverein nicht, müsste sich die Gemeinde um die eigenen Wälder sowie ein Weiherbiotop kümmern. Berechnet man den entstehenden Arbeitsaufwand zu einem gängigen Gemeindesatz und zählt die Miete für benötigte Maschinen dazu, entstünden der Gemeinde selbst nach Abzug der Erträge des Waldvereins (Holz zum Selbstkostenpreis) Kosten von rund 6100 Franken pro Jahr.

Arbeitsaufwand in Stunden:	160
Gemeindesatz in Fr.	35
Arbeitskosten in Fr.	5600
Miete Maschinen in Fr.	1500
Abzüglich Ertrag in Fr.	-1000
Gesamtaufwand in Fr.	**6100**

Es ergibt sich eine Ersparnis von durchschnittlich **4336 Franken pro Jahr.** Durch die Arbeit des Waldvereins spart die Gemeinde also **mehr als zwei Drittel der Kosten** ein.

Fazit

Das Engagement des Waldvereins entlastet die Gemeinde Wuppenau bei der Pflege der gemeindeeigenen Wälder aus dem Stiftungsvermögen und eines Weiherbiotops, die durch den ehrenamtlichen Einsatz deutlich günstiger geleistet werden kann als mit Gemeindepersonal. Darüber hinaus sorgt der Verein für einige interessante Freizeitangebote für Einheimische sowie Besucherinnen und Besucher. Und er stellt sicher, dass die Preisgelder der René-Moser-Stiftung (rund 10 000 Franken/Jahr) der Jugend von Wuppenau zugutekommen.

Gemeinsam für unsere Gemeinde (GfuG) / Schwyz – Innovative Ideen für die Zukunft

Fallbeispiel 5

Leistungen des Vereins

Der Verein GfuG ist vor fünf Jahren aus dem Verein «Wir beleben Schwyz» hervorgegangen und hat ca. 500 Mitglieder, von denen sich etwa 30 aktiv beteiligen. Der Vorstand besteht aus 15 Personen. Als seine Kernaufgabe sieht der Verein die Förderung und Koordinierung der Ortsentwicklung der Gemeinde Schwyz. Dazu wird in sechs Teams in verschiedenen Themenfeldern gearbeitet: Das Team **Kommunikation** befasst sich mit Öffentlichkeitsarbeit nach innen und aussen und pflegt die Marke Schwyz. Im Team **Ortsgestaltung** werden Infrastruktur- und Verkehrsthemen bearbeitet und Fragen der Ortsplanung diskutiert. Das Team **Wirtschaft** beschäftigt sich mit wirtschaftsbezogenen Schwerpunkt-Aktivitäten und Kooperationen. Um kulturelle Fragen und Veranstaltungen in der Gemeinde sowie Aktivitäten für Kinder, Familien und Senioren kümmert sich das Team **Veranstaltungen**. Der Wirkungsbereich des Teams **«Wir beleben Schwyz»** bezieht sich vor allem auf gastronomische und touristische Projekte. Das Team **infoschwyz** schliesslich unterstützt die Leitung des Tourismusbüros, das der Verein im Auftrag der Gemeinde betreibt, und befasst sich mit touristischen Projekten. Konkrete Projekte von GfuG sind z.B. die Aufwertung eines Naherholungsgebiets, die Anbringung von Informationstafeln im Ort und die Gestaltung eines neuen Ortsplans. Des Weiteren organisiert der Verein Anlässe, wie z.B. das Jazz-meets-Folklore-Festival, das 2009 über 900 Personen anzog.

Unterstützung durch die Gemeinde

Die Gemeinde unterstützt GfuG jährlich mit einem **Globalbudget von 40 000 Franken pro Jahr.** Der Verein wiederum stellt in seinem Rechenschaftsbericht dar, wofür dieses verwendet wurde. Hinzu kommt die Übernahme von Mietkosten für das Jazz-meets-Folklore-Festival von 3500 Franken pro Jahr sowie die Betriebskosten von 84 000 Franken (Durchschnitt der letzten beiden Jahre) für das Tourismusbüro.

Nutzen für die Gemeinde

Der Verein GfuG hat für die Gemeinde die Funktion eines privaten Thinktanks, der ideologisch sowie politisch neutral und unabhängig innovative Ideen und Konzepte für die Gemeinde erarbeitet. Anders als z.B. Parteien oder die Organe der Gemeinde kann der Verein eine Idee vehementer vertreten und muss nicht auf politische Zwänge achten, bevor eine Diskussion lanciert wird. Die strategische Arbeit von GfuG wird in anderen Gemeinden, in denen ein vergleichbarer Verein nicht existiert, von einem Ortsentwickler geleistet. Legt man eine 50%-Stelle für diese Funktion zugrunde, entstünden dadurch Kosten von rund **55 000 Franken pro Jahr,** die in Schwyz dank des Vereins gespart werden.
Die Arbeit von GfuG hat aber auch viele praktische Auswirkungen, die das Leben in Schwyz attraktiver machen. Es entstehen **Bindungseffekte,** welche die Einwohner in der Gemeinde halten und potenzielle Einwohner dazu bewegen können, nach Schwyz zu ziehen. Gleiches gilt für Unternehmen, welche durch attraktive Standortbedingungen gehalten bzw. angelockt werden können. Gelingt dies, entsteht ein positiver **finanzieller Effekt für den Gemeindehaushalt:** Mit jedem zusätzlichen Einwohner erhöht sich der Ertrag aus Einkommens- und Vermögenssteuern jährlich um durchschnittlich **1581 Franken.** Und jeder zusätzliche Arbeitsplatz bringt ein jährliches Plus an Ertrags- und Kapitalsteuern von **ca. 1011 Franken.**
GfuG lebt vom grossen freiwilligen Engagement der aktiven Mitglieder. Viele der initiierten Projekte lassen sich aber nur realisieren dank der zusätzlichen finanziellen Mittel, die der Verein von Privatpersonen und vor allem aus der Wirtschaft erhält. Der Verein erreicht hier eine beachtliche Quote: Knapp 30% des Gesamtbudgets stammen aus Spenden und Sponsoringbeiträgen.

Fazit

Schwyz profitiert gleich mehrfach von GfuG: Als privater Thinktank für die Ortsentwicklung spart der Verein der Gemeinde eigenes Personal **(Effizienzeffekt)**. Gleichzeitig ist GfuG durch die Vernetzung engagierter Bürgerinnen und Bürger Motor innovativer Ideen und Projekte in Schwyz **(Vernetzungs- und Innovationseffekte)**. Im Ergebnis erhöht sich durch die Vereinsarbeit die Attraktivität für Bewohner, Unternehmen und Touristen, wodurch nicht zuletzt die Gemeinde finanziell profitiert **(Einnahmeeffekte)**. Schliesslich akquiriert der Verein ein grosses Spendenvolumen und erzielt so einen Finanzierungseffekt für gemeinnützige Projekte, der durch die Gemeinde nicht realisiert werden könnte.

4.2.2 Präventionseffekte

Durch sportliche und soziale Aktivitäten in Vereinen können Risiken für die Gemeinde und die Gesellschaft reduziert werden. Solche Risiken umfassen insbesondere

- Gesundheitsrisiken und
- soziale Risiken, etwa durch mangelnde Integration, (Bildungs-)Chancen oder Fürsorge.

Der Präventionseffekt hilft, mögliche zukünftige Kosten (Folgekosten) für das Gemeinwesen zu verringern. Vereine leisten hier einen wichtigen Beitrag, da sie einen anderen und oft direkteren Zugang zu Zielgruppen haben und leichter akzeptiert werden als öffentliche Akteure. Unter den Stichworten Gesundheitsförderung, Integration und weitere präventive Wirkungen werden einzelne Aspekte, anhand derer sich der Nutzen von Vereinen beurteilen lässt, im Folgenden näher erläutert.

Gesundheitsförderung

Vereine, insbesondere Sportvereine, leisten einen Beitrag zur Gesundheitsförderung, indem sie die körperliche Aktivität ihrer Mitglieder fördern. Sport und Bewegung stellen die am weitesten verbreitete Art individuellen Gesundheitsverhaltens dar. In der Schweiz betätigt sich mehr als die Hälfte der Bevölkerung mindestens einmal pro Woche sportlich. Im Vergleich zum Individualsport ist in den letzten Jahren vor allem der Beitrag des organisierten Sports für die öffentliche Gesundheit gestiegen.[22] Die positiven Wirkungen auf das individuelle Wohlbefinden lassen sich unter den Stichpunkten physischer, psychischer und sozialer Gesundheit noch einmal getrennt voneinander betrachten.

- **Physische Gesundheit**
  Der Zusammenhang zwischen Bewegungsaktivität und physischer Gesundheit ist empirisch belegt.[23] Insbesondere der günstige Einfluss körperlicher Aktivität auf die Reduktion des Risikos von Herz-Kreislauf-Erkrankungen und Muskel-/Skelett-Erkrankungen ist nachgewiesen. Auch andere motorische Dimensionen, wie z.B. Ausdauer und Kraftfähigkeit, lassen sich durch sportliche Aktivitäten fördern. Darüber hinaus liegen auch Hinweise vor, die darauf schliessen lassen, dass sportliche Aktivitäten die Belastbarkeit und die Lebensqualität insgesamt erhöhen (z.B. bei Asthma, Neurodermitis, Migräne etc.). Ein weiterer wichtiger Effekt sportlicher Aktivität lässt sich bei Kindern beobachten. Bewegungsmangel stellt einen zentralen Risikofaktor für Koordinationsstörungen dar, die bereits im Kindesalter zu beobachten sind.[24]

[22] *Vgl. Kantonsärztlicher Dienst Luzern, 2005.*
[23] *Vgl. Rittner, Breuer, 2004, S. 155.*
[24] *Vgl. Dördel, 1998, S. 98 ff.*

- **Psychische Gesundheit**
  In Bezug auf psychische Gesundheit gibt es bislang nur wenige Wirkungsstudien, es lässt sich jedoch allgemein feststellen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen sportlicher Aktivität und Lebenszufriedenheit bzw. Wohlbefinden besteht. Es finden sich Hinweise, dass Bewegungsaktivität das Potenzial hat, Ängste und Depressionen zu mindern.[25]

- **Soziale Gesundheit**
  Sport im Verein findet in einem sozialen Kontext statt und trägt als solcher zur Entwicklung sozialer Kontakte und einer Verdichtung des sozialen Netzwerkes bei. Dieses kann in schwierigen Situationen Rückhalt und andere Hilfestellungen bieten. Obwohl das Phänomen der sozialen Gesundheit bislang noch nicht umfassend untersucht ist, lassen die wenigen vorliegenden Ergebnisse dennoch den Schluss zu, dass sportliche Aktivitäten zur Stärkung sozialer Gesundheit beitragen und zu einer Verbesserung der subjektiven Lebensqualität führen.[26]

Insgesamt bedeutet das für eine Gemeinde mit sportlich aktiven und engagierten Einwohnerinnen und Einwohnern eine Erhöhung der Gesundheitsstandards. Die positiven Effekte betreffen alle Altersgruppen. Bei Erwachsenen im erwerbsfähigen Alter sind positive Korrelationen der physischen, psychischen und sozialen Gesundheit mit ihrer beruflichen Leistungsfähigkeit zu erwarten. Von höherer Motivation, niedrigen Krankenständen und gesteigerter Arbeitsfähigkeit profitiert mittelbar auch die wirtschaftliche Prosperität einer Region oder einer Gemeinde. Personen im Alter bleiben durch Sport länger aktiv und selbstständig. Dadurch vermindert sich der Pflege- und Betreuungsaufwand, den eine Gemeinde ansonsten unter Umständen zu leisten hätte. Und auch bei Kindern und Jugendlichen kann bereits durch regelmässige sportliche Aktivitäten ihre physische, psychische und soziale Gesundheit gestärkt werden. Im Ergebnis sinken auch bei dieser Altersgruppe mittelbar und langfristig mögliche Krankheitskosten für die Gesellschaft.
Alle in dieser Studie untersuchten Sport- und Turnvereine erbringen diesen gesundheitsfördernden Effekt für ihre Mitglieder und entlasten dadurch, wie beschrieben, die jeweiligen Gemeinden.

Integration

Die Integrationsleistung von Vereinen ist ein weiterer wichtiger Aspekt der Untersuchung und lässt sich unter zwei Gesichtspunkten näher betrachten. Einerseits können Vereine einen Beitrag zur Integration von Menschen ausländischer Herkunft leisten. Andererseits leisten Vereine auch einen Beitrag zur Integration über sozialstrukturelle Differenzen hinweg, indem sie Menschen unterschiedlichen Alters, Geschlechts und sozialer Herkunft zusammenbringen. Auch für Neuzuzügerinnen und Neuzuzüger sind Vereine ein Ort, wo sie schnell Kontakte knüpfen und in das Gemeindeleben integriert werden können. Der zweite Gesichtspunkt hängt auch mit dem noch zu beschreibenden Vernetzungs- und Innovationseffekt zusammen.

[25] *Vgl. Marti et al., 1999, S. 2 ff.*
[26] *Vgl. Bös, Brehm, 1999, S. 13 ff.*

In besonderem Masse profitieren Kinder und Jugendliche von dieser Integrationsfunktion. Vereine bieten Kindern und Jugendlichen, unabhängig von ihrer Herkunft, ein Umfeld mit für alle geltenden Normen und Werten und tragen dadurch zu ihrer Sozialisation bei.[27] Insbesondere Sportvereinen kommt dabei eine wesentliche Rolle zu, denn Sport ist stark durch Regeln für das soziale Miteinander geprägt, die über die reinen Spielregeln hinausgehen. Sportvereine können damit ein Lernort sozialen Verhaltens sein. Gleichzeitig entwickelt kaum eine vergleichbare Institution eine ähnliche Breitenwirkung wie Sportvereine. So sind in der Schweiz knapp 60% aller Kinder und Jugendlichen zwischen 10 und 20 Jahren Mitglied in Sportvereinen.

Gemeinden können zweifelsohne einen positiven Nutzen aus den Integrationsleistungen örtlicher Vereine ziehen. Eine bessere soziale Integration hat Auswirkungen auf die Sicherheit und den sozialen Frieden und vermindert dadurch das Risiko, dass einzelne Personen, Gruppen oder Quartiere verwahrlosen. Werden solche Entwicklungen verhindert bzw. Risiken verringert, zahlt sich das mittel- und langfristig aus. Eine Verbesserung der Integration von Menschen mit Migrationshintergrund oder aus sozialen Randgruppen kann beispielsweise zu gesteigerten Arbeitsmarktchancen und damit höheren Einkommen führen. Dies hat wiederum höhere Steuereinnahmen der Gemeinde zur Folge. Auch lassen sich Transferausgaben (z.B. Sozialhilfe) und Ausgaben für die öffentliche Sicherheit einsparen.[28] Ausserdem steigt mit der öffentlichen Sicherheit und dem sozialen Frieden die Lebensqualität in der Gemeinde und damit die Wohnortattraktivität, was sich auf Gemeindeebene wiederum über Qualitätseffekte und Einnahmeeffekte auszahlen kann. Mit einer systematischen Analyse dieser Wirkungsketten, z.B. unter Einsatz einer SROI-Analyse, lassen sich für Gemeinden messbare Kosteneinsparungen nachweisen.

Präventionseffekte im Sozialbereich werden im Rahmen der Fallbeispiele vor allem bei zwei Vereinen sehr deutlich. Ein Quartierverein steigert durch seine Aktivitäten die Lebensqualität im Quartier und bewahrt es dadurch vor einem sozialen Abstieg (siehe Fallbeispiel Quartierverein Kappelerhof). Der zweite Verein setzt sich durch verschiedene Aktivitäten für Randständige und sozial schwache Personen ein. Dadurch entlastet er die Stadt direkt im Bereich der Sozialarbeit (was durch eine Leistungsvereinbarung geregelt wird) und trägt mittel- und langfristig dazu bei, **Folgekosten** auf lokaler, kantonaler und Bundesebene einzusparen (siehe Fallbeispiel Verein Hope in Baden).

[27] *Vgl. Rittner, Breuer, 2004, S. 96 ff.*
[28] *Vgl. Fritschi et. al., 2008, S. 55.*

Verein Hope/Baden – Hilfe für die Schwächsten entlastet die Allgemeinheit

Fallbeispiel 6

Leistungen des Vereins

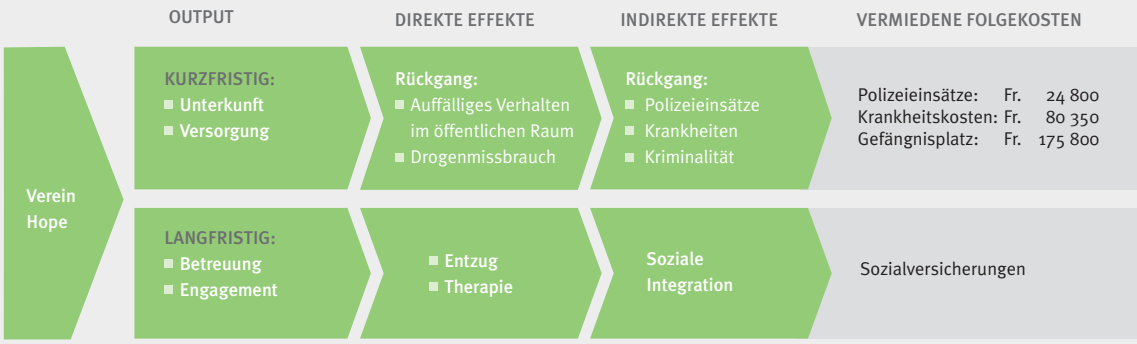
Der Verein Hope bietet kurz- und langfristige Unterstützung in Notsituationen und fördert Lebenskompetenzen, Gemeinschaft und Integration. Er wurde 1983 gegründet und besteht aus rund 30 Mitgliedern. Die Arbeit von Hope gliedert sich in vier Bereiche: **Begegnen** (Restaurant, Treffpunkte, aufsuchende Gassenarbeit, Besuchsdienste), **Betreuen** (Sozialarbeit in verschiedenen Formen), **Beschäftigen** (Angebote zur Mitarbeit) und **Beherbergen** (Wohnungsvermittlung, Schlafgelegenheiten). Der Verein leistet Überlebenshilfe für Menschen in Notlagen, von denen viele psychisch krank oder suchtkrank und durch das soziale Netz gefallen sind.

Unterstützung durch die Stadt

Die Stadt Baden hat mit dem Verein Hope eine Leistungsvereinbarung über eine 60%-Stelle für den Bereich Gassenarbeit. Durch diese Leistungsvereinbarung entstehen der Stadt Kosten von **53 400 Franken pro Jahr.**

Nutzen für die Stadt

Durch die Arbeit versucht der Verein, das Abrutschen von randständigen Menschen in Krankheit und Kriminalität zu verhindern. Kurzfristig kann zunächst Aufwand entstehen, wenn Menschen durch den Verein an eine Therapie herangeführt werden, langfristig verringern sich jedoch Sozial- und Gesundheitskosten, etwa durch frühzeitige Suchtbehandlungen und andere Therapien.
Eine bereits kurzfristig wirksame Einsparung lässt sich aus Sicht der Sozialen Dienste der Stadt bei den Krankheitskosten erzielen. Diese betrugen für einen Sozialhilfeempfänger 2009 durchschnittlich 634 Franken. Durch eine bessere Ernährung, Körperhygiene und soziale Kontakte lassen sich diese Kosten bei einem Teil der von Hope betreuten Menschen um ca. 50% reduzieren, wodurch jährliche Einsparungen von bis zu **80 350 Franken** erzielt werden können. Da diese Kosten von den Krankenkassen getragen werden, kommt der Effekt nur indirekt der Stadt zugute.
Besonders wertvoll aus Sicht der Gemeinde ist die aufsuchende Gassenarbeit, in deren Rahmen 100 bis 120 Menschen betreut werden. Nach Aussage der Stadtpolizei Baden verringerte sich die Zahl der Einsätze in der Szene der Randständigen deutlich, seit Hope in der Gassenarbeit tätig ist. Legt man einen Kostensatz pro Polizeieinsatz von 100 Franken zugrunde, lassen sich dadurch jährliche Kosten von **24 800 Franken** einsparen. Gelingt es, durch die Betreuung eine Person vor einem Gefängnisaufenthalt zu bewahren, spart dies Kosten von **ca. 175 800 Franken pro Jahr**, die allerdings auf kantonaler Ebene entfallen.
Die Leistungen des Vereins werden erbracht von neun Angestellten mit 450 Stellenprozenten, acht Zivildienstleistenden und ca. 40 Freiwilligen. Die breite Palette an Angeboten ist nur möglich durch den hohen Anteil an **Freiwilligenarbeit von jährlich über 8500 Stunden.** Hinzu kommt das **hohe Spendenaufkommen** des Vereins von rund **470 000 Franken pro Jahr**, ca. 68% des Gesamtertrags von Hope. Die Stadt Baden könnte nach eigener Einschätzung mit öffentlichen Angeboten weder so niederschwellig noch so effizient agieren wie der Verein, da viele in der Zielgruppe aufgrund früherer Erfahrungen für öffentliche Angebote nur sehr schwer zugänglich sind. Eine eigene Erbringung allein der wichtigsten Leistungen würde die Stadt bereits ein Vielfaches kosten, da mindestens sechs Vollzeitstellen und **Lohnkosten von ca. 480 000 Franken** notwendig würden.



Fazit

Der Verein Hope schliesst eine wichtige Lücke im sozialen Leistungsangebot der Stadt Baden und kann dabei seine Leistungen sowohl effektiver als auch effizienter anbieten, als die Stadt es könnte. Hinzu kommen die präventiven Effekte der Vereinsarbeit: Gäbe es den Verein nicht und würden die Leistungen nicht durch die Stadt erbracht, müsste mit sowohl kurz- als auch langfristigen Folgekosten für die Stadt und die Allgemeinheit gerechnet werden.

Quartierverein Kappelerhof/Baden – Den Kappi-Geist leben!

Fallbeispiel 7

Leistungen des Vereins

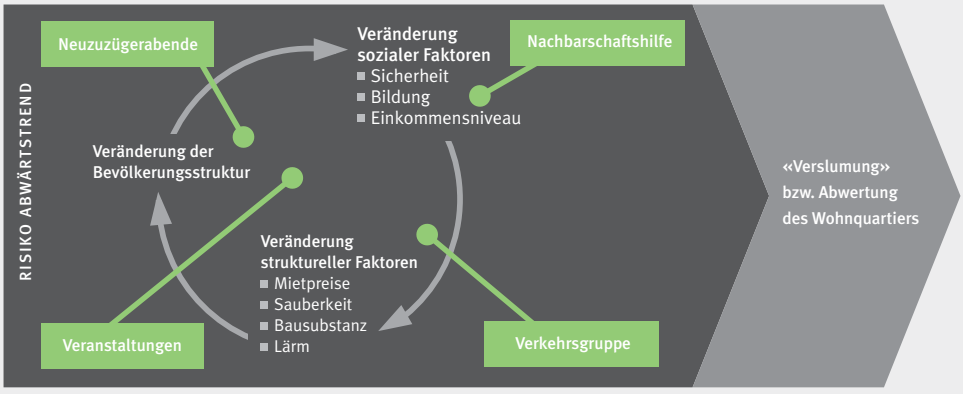
Der Quartierverein sieht sich als Dach verschiedener Vereine und Einzelinitiativen im Kappelerhof und als Sprachrohr gegenüber der Stadt Baden. Der Verein (gegründet 1910) zählt 315 Mitglieder und hat einen siebenköpfigen Vorstand. Der Quartierverein engagiert sich vor allem in folgenden Bereichen: Im Rahmen von **Nachbarschaftshilfe** werden Besuchs-, Betreuungs- und Fahrdienste für alte und kranke Bewohnerinnen und Bewohner angeboten. In einer **Verkehrsgruppe** werden Infrastrukturfragen (z.B. Lärmschutzmassnahmen zur Verbesserung der Lebensqualität) bearbeitet. Und es werden verschiedene **Anlässe** organisiert, z.B. das Quartierfest, ein Neuzuzügerabend oder ein Fussball-Schülerturnier. Ferner wird zwei- bis dreimal pro Jahr eine Quartierszeitschrift erstellt und eine Homepage gepflegt. Der Verein vertritt das Quartier ausserdem beim jährlichen Treffen des Stadtrats mit den Quartiervereinen und bei den jährlich zwei Neuzuzügerabenden der Stadt.

Unterstützung durch die Stadt

Der Quartierverein erhält keine direkte finanzielle Unterstützung durch die Stadt Baden. Die Stadt engagiert sich jedoch durch Projekte, welche die Ziele des Quartiervereins unterstützen (zu nennen ist hier vor allem der Lernraum Brisgi), und hat ein offenes Ohr für dessen Anliegen. Ausserdem kann der Quartierverein unter der Woche am Abend die örtliche Turnhalle und den benachbarten Rasenplatz gratis nutzen, und er erhält (wie die anderen Quartiervereine auch) eine 50%-Ermässigung auf Mietmaterial des städtischen Werkhofs.

Nutzen für die Stadt

Der Kappelerhof ist ein Aussenquartier von Baden, in dem knapp 3000 Menschen wohnen (ca. 18% der Badener Bevölkerung). Es hat mit 38% den höchsten Ausländeranteil aller Badener Quartiere. Die Bevölkerungsstruktur weist einen hohen Anteil sozial benachteiligter Personen auf. Eine Quartieranalyse der Stadt Baden im Jahr 2004 hat Gefahren einer «Verslumung» aufgezeigt, wenn sich gewisse Entwicklungen verschärfen. Ebenfalls ist deutlich geworden, dass die Aussenwahrnehmung des Quartiers negativ ist. Auch die Innenperspektive zeigte, dass sich viele Bewohnerinnen und Bewohner von den politischen Behörden vernachlässigt fühlten und den Eindruck hatten, dass die Stadt zu wenig unternimmt gegen den drohenden Abwertungsprozess. Auf Grundlage der Ergebnisse aus der Analyse hat die Stadt die Quartierentwicklung im Kappelerhof verstärkt und dafür folgende Ziele festgelegt: Aufwertung des Quartiers, positive Wahrnehmung von innen und aussen und Stärkung der Identität des Quartiers unter Mitwirkung der Bevölkerung.
Eine wichtige Säule in der Strategie der Stadt ist der Quartierverein, als zentraler Ansprechpartner für die Stadt, Motor für viele unterschiedliche Aktivitäten und Motivator, der die Bevölkerung im Quartier zusammenbringt und sie aufruft, sich für ihr Quartier zu engagieren. Nachfolgende Abbildung stellt die wesentlichen Ansatzpunkte des Vereins dar, die helfen, einen Abwärtstrend des Quartiers zu vermeiden.



Fazit

Viele Bewohnerinnen und Bewohner wohnen wieder gerne im Kappelerhof und sprechen vom «Kappi-Geist». Der Quartierverein trägt dazu bei, dass dieser Geist gelebt und die Wohnortattraktivität gesteigert wird. Langfristig verhindert die Arbeit des Vereins einen weiteren sozialen Abstieg des Quartiers und damit verbundene Folgekosten.

Weitere Präventionswirkungen

Während Gesundheitsförderung und Integrationsleistungen gesundheitliche und soziale Risiken im weiten Sinn mindern, hat Präventionsarbeit noch weitere Facetten. Vereine können durch ihre Arbeit und anhand der genannten Integrationsleistungen auch zu **Gewalt- und Suchtprävention** und zur **Vermeidung anderer Formen abweichenden Verhaltens** wie Vandalismus, Littering und Ruhestörungen beitragen. Suchtprävention geht über den Aspekt der Gesundheitsförderung hinaus, da die Folgekosten für die Gesellschaft bei Suchtkrankheiten höher sind (Kosten für Kriminalitätsbekämpfung, Therapien, Wiedereingliederung etc.) als bei gewöhnlichen Krankheitsverläufen.

Hinsichtlich des Aspekts Gewalt- und Konfliktprävention ist die präventive Wirkung von Vereinen in der wissenschaftlichen Forschung noch nicht eindeutig geklärt. Viele Untersuchungen stellen jedoch, unter Voraussetzung eines professionellen sportpädagogischen Rahmens, positive Einflüsse der Mitgliedschaft in (Sport-)Vereinen auf die Prävention von (Jugend-)Gewalt fest. Bewegungsorientierte Angebote können Personen, insbesondere Kindern und Jugendlichen, die Gelegenheit geben, ihre eigenen Freiräume in einem strukturierten Rahmen zu gestalten.[29] Daneben erlaubt Sport auch das Ausleben eines breiten Spektrums von Emotionen, von Euphorie bis hin zu Aggressionen.[30] Vereine können also ein Umfeld bieten, das neben anderen Bereichen (Familie, Schule) Raum zur Entwicklung der eigenen Identität und wichtiger sozialer Kompetenzen gibt. Die präventiven Massnahmen, die in Vereinen ergriffen werden, stellen auch hier einen Nutzen für die Gemeinde dar. Die Absenkung von möglichen Konflikt- und Gewaltpotenzialen erhöht die öffentliche Sicherheit, das subjektive Sicherheitsempfinden der Einwohnerinnen und Einwohner und damit wiederum auch die Attraktivität der Gemeinde als Wohnort.[31]

Integrations- und Präventionseffekte durch Sportvereine werden in zwei Gemeinden beschrieben, wo durch eine breite Juniorenarbeit viele Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene erreicht werden. Und obwohl die Sportvereine durch die genutzten Sportanlagen auf Gemeindeseite vergleichsweise hohe Kosten verursachen, besteht aus Sicht der Gemeinden eine positive Kosten-Nutzen-Relation (siehe Fallbeispiele EHC, FC und BC Uzwil, TV und SV Sissach).

[29] Vgl. Pilz, 2000, S. 24.
[30] Vgl. Brandi, 2003, S. 48.
[31] Die IG St. Galler Sportverbände hat das Qualitätslabel «Sportverein-t» entwickelt, um damit Sportvereine auszuzeichnen, die durch überzeugende Massnahmen u.a. ihre Integrations- und Präventionsleistungen fördern. www.sportvereint.ch

Sportverein und Turnverein Sissach – Mit der Jugend und für die Jugend

Fallbeispiel 8

Leistungen des Vereins

Der Turnverein (TV) Sissach ist einer der ältesten (gegründet 1864) und mit Abstand der grösste Verein in Sissach. Er hat rund 950 Mitglieder und einen Vorstand, bestehend aus 14 Mitgliedern. In den Jugendabteilungen der Riegen werden rund 250 Jugendliche betreut. Der Sportverein (SV) Sissach hat sich dem Fussball verschrieben. 1909 gegründet, blickt er auf eine lange Tradition zurück und zählt heute rund 770 Mitglieder. Da Fussball vor allem junge Menschen anzieht, hat der SV einen besonders hohen Anteil an Kindern und Jugendlichen, die Aktivmitglieder sind. Im Jahr 2009 waren es 72 %. Ausserdem ist der Anteil an Ausländern überproportional hoch und liegt bei 35 %.

Unterstützung durch die Gemeinde

Die Gemeinde Sissach unterstützt die beiden Sportvereine in zweierlei Hinsicht. Einerseits bekommen sie je nach Bedarf und auf Antrag finanzielle Unterstützung für ihre Ausgaben. Diese Beiträge beliefen sich in den letzten drei Jahren auf durchschnittlich 8393 Franken pro Jahr. Andererseits stellt Sissach den Vereinen die Sportanlagen kostenlos zur Verfügung. Dadurch entstehen der Gemeinde jährliche Kosten für den Unterhalt durch den Werkhof und die Gärtnerei sowie für Leistungen Dritter. Diese beliefen sich in den letzten drei Jahren durchschnittlich auf 119 600 Franken pro Jahr. Abzüglich der Nutzung durch Schulen und andere Vereine belaufen sich die Kosten anteilig auf rund 71 760 Franken pro Jahr. Daraus ergeben sich für die Unterstützung der beiden Sportvereine für die letzten drei Jahre durchschnittliche Gesamtkosten von **80 153 Franken pro Jahr.**

Nutzen für die Gemeinde

Der TV Sissach versteht sich als integrierender Verein, in dem jeder mitmachen kann, egal wie fit bzw. leistungsfähig oder wie alt er ist. Auch dem SV Sissach kommt eine wichtige **Integrationsfunktion** zu, die vor allem durch den hohen Ausländeranteil unter den Jugendlichen gekennzeichnet ist. Im TV Sissach werden nach internen Berechnungen jährlich rund 3060 Stunden pro Jahr mit Kindern und Jugendlichen verbracht. Diese Summe beinhaltet neben den wöchentlichen Trainingsstunden auch alle Wettkämpfe, Turniere und sonstigen Veranstaltungen. Der SV Sissach ermittelt für seine Juniorenmannschaften (250 Spieler) eine jährliche Betreuungszeit von 2954 Stunden. Damit betreuen die beiden Vereine zusammen jedes Jahr rund **500 Jugendliche** während über **6000 Stunden** bzw. **116 Stunden pro Woche.** Durch die intensive Jugendarbeit leisten beide Vereine einen wichtigen sozialen Beitrag für das Dorf. Würde die Betreuungsarbeit nicht durch den SV und TV, sondern durch einen zusätzlichen Sozial- bzw. Jugendarbeiter geleistet, müsste die Gemeinde dafür **Lohnkosten von rund 89 000 Franken pro Jahr** tragen. Und wird durch die Integrations- und Präventionsleistung der Vereine nur ein Jugendlicher davor bewahrt, in die Sozialhilfe abzurutschen, spart die Gemeinde dadurch **jährliche Kosten von ca. 8774 Franken** (durchschnittliche Sozialhilfeausgaben pro Kopf und Jahr 2008 im Kanton Basel-Landschaft).

Fazit

Die Gemeinde investiert jedes Jahr erhebliche Beträge in die Infrastruktur ihrer Sportvereine. Doch der Return on Investment besteht nicht nur im Spass am Sport, sondern liegt auch in der Prävention und Integration, welche die Vereine vor allem durch ihre intensive Jugendarbeit leisten. Die Effekte lassen sich nicht eindeutig ermitteln. Allerdings lassen mögliche Folgekosten bei einem Wegfall der Jugendarbeit der Vereine eine **zumindest ausgeglichene Kosten-Nutzen-Relation** der Gemeinde vermuten.

Drei Sportvereine (EHC, FC und BC Uzwil) – Sport hat einen Namen: Uzwil

Fallbeispiel 9

Leistungen des Vereins

Der Eishockey-Club, der Fussball-Club und der Badminton-Club Uzwil haben jeweils grosse Nachwuchsabteilungen: Im EHC sind ca. 150 Nachwuchsspieler aktiv, im FC werden ca. 450 Juniorinnen und Junioren betreut und beim BC ca. 110. Der **Eishockey-Club** Uzwil hat eine lange Tradition als Ausbildungszentrum und ist daher überregional bekannt als «Talentschmiede». In den letzten 30 Jahren hat der Verein weit über 100 Spieler ausgebildet, die anschliessend eine Profikarriere eingeschlagen haben. Der EHC engagiert sich jedoch nicht nur im Leistungssport, sondern bietet in allen Altersklassen auch Breitensport für jedermann an. Der **Fussball-Club** zeichnet sich ebenfalls durch seine intensive Jugendarbeit aus, die besonders durch den hohen Anteil an Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund hervorsticht (über 50 %). Im **Badminton-Club** wird auf sehr hohem Niveau gespielt, der Verein ist seit 31 Jahren in der obersten Liga aktiv. Dennoch sieht der Verein die Juniorenförderung als seine Hauptaufgabe. Hervorzuheben ist dabei der im Vergleich zu den meisten anderen Vereinen sehr hohe Frauenanteil, da in gemischten Teams gespielt wird.

Unterstützung durch die Gemeinde

Für das Jahr 2009 errechnet die Gemeinde Uzwil für die Unterstützung der drei genannten Vereine Gesamtkosten von rund **403 500 Franken**. Darin enthalten sind Jugendsportförderbeiträge von 23 750 Franken und anteilig berechnete Kosten für die quasi kostenlose Bereitstellung der spezifischen Sportanlagen von 384 900 Franken (Anteil an den Betriebskosten der Anlagen gemäss dem Nutzungsanteil). Hinzu kommen weitere indirekt geldwerte Leistungen für den EHC und den FC, nämlich die praktisch kostenlose Nutzung der Schulsportanlagen, die Werbeeinnahmen der Eishalle bzw. der Rasensportanlage und die Möglichkeit, dort jeweils ein Restaurant betreiben zu dürfen. Uzwil verzeichnet in den letzten 15 Jahren ausserdem Investitionskosten für die Eissporthalle und die Rasensportanlage, die zu einem grossen Teil dem EHC und dem FC zugutekommen. Berechnet man diese Kosten wieder entsprechend dem Nutzungsanteil der Vereine, können den beiden Vereinen 7,56 Mio. Franken Investitionskosten zugerechnet werden. Verteilt man diese Kosten auf eine durchschnittliche Nutzungsperiode von 25 Jahren, ergibt dies einen jährlichen Betrag von 302 400 Franken. Verteilt man nun die laufenden und die Investitionskosten auf die Gesamtzahl der Mitglieder der drei Sportvereine, ergeben sich **Ausgaben von 706 Franken pro Kopf und Jahr.**

Nutzen für die Gemeinde

Die Nachwuchsförderung der Sportvereine wird aus Sicht der Gemeinde auch als wertvolle Jugendarbeit betrachtet. Nach internen Berechnungen leisten die drei Vereine jährlich **7500 Betreuungsstunden für 719 Jugendliche.** Gemeindepräsident Werner Walser unterstreicht: «Integration findet in Uzwil über den FC statt.» Trotz eines kantonsweit überdurchschnittlichen Anteils an Ausländerinnen und Ausländern (25,1% bei einem Kantonsdurchschnitt von 21,5 %) und Mitbürgern mit Migrationshintergrund hat Uzwil keine besonderen Probleme mit Integration. Neben der erfolgreichen Jugendarbeit tragen vor allem der EHC und der BC durch ihre überregionalen sportlichen Erfolge dazu bei, den Namen Uzwil landesweit zu verbreiten und dadurch unbezahlbare Werbung für die Gemeinde zu machen.

Fazit

Die drei Sportvereine verbinden Leistungs- und Breitensport zu einem attraktiven Angebot und investieren viel in die Jugendarbeit, wodurch sie für die Gemeinde hinsichtlich der daraus resultierenden Präventionseffekte besonders wertvoll sind. Weiterhin tragen sie durch ihre Erfolge zu einer weitreichenden positiven Aussenwirkung von Uzwil bei.

4.2.3 Finanzierungseffekte

Wenn es um die Erschliessung von Finanzierungsquellen geht, haben Vereine im Vergleich zu Gemeinden andere Möglichkeiten. Vereine erzielen eine hohe **Spendenbereitschaft,** bei Privatpersonen wie auch bei Wirtschaftsunternehmen (Sponsoring). Ihnen kommen dabei mehrere Faktoren zugute: Die zweckgebundene Mittelverwendung, der direkte Kontakt zur Bevölkerung, die zielgerichtete Kommunikation und vor allem auch das persönliche Engagement ihrer Mitglieder werden sehr geschätzt. Gemeinden hingegen, selbst wenn sie für den gleichen Zweck Mittel benötigen, wären kaum in der Lage, vergleichbare Zuwendungen einzuwerben. In der öffentlichen Wahrnehmung gibt es hier einen grundlegenden Unterschied zwischen staatlichen Akteuren, die sich durch Steuereinnahmen finanzieren und daher in den Augen potenzieller Gönnerinnen und Gönner keinen Unterstützungsbedarf haben, und privaten Initiativen, die über solche Mittel nicht, zumindest nicht direkt verfügen und daher unterstützungswürdig erscheinen.

Mit ihrer in manchen Fällen breiten Finanzierungsbasis können Vereine komplementäre und supplementäre Leistungen anbieten und bereichern dadurch das Angebot in einer Gemeinde. In einem Praxisbeispiel gelingt es einem Verein, jährlich über 100 000 Franken an Sponsorengeldern zu sammeln, um damit während mehrerer Monate ein attraktives Sport- und Freizeitangebot zu schaffen und eine aufwendige Infrastruktur in Form einer Eisbahn eigenständig zu finanzieren (siehe Fallbeispiel Eispark Uetikon a.S.). Einem anderen Verein gelingt es durch seine wertvolle Arbeit und sein hohes Ansehen, einen finanziellen Beitrag der Gemeinde für sozial Schwache durch Spendeneinnahmen annähernd zu verdreifachen, damit Bedürftige vor Ort unterstützt werden können (siehe Fallbeispiel Chlausenzunft Wangen). Und ein dritter Verein ist sehr erfolgreich in der Einwerbung von finanziellen Mitteln, u.a. durch Leistungsvereinbarungen und Subventionen, und schafft damit ein reichhaltiges Angebot an Dienstleistungen (siehe Fallbeispiel FFS Schwyz).

Verein Eispark Uetikon a.S. – Uetikon on Ice

Fallbeispiel 10

Leistungen des Vereins

Seit 2007 besitzt Uetikon eine neue Winterattraktion: Der Verein Eispark organisiert und betreibt jedes Jahr zwischen November und März auf einem Platz im Herzen der Gemeinde eine **Eisbahn** mit einem dazugehörigen kleinen Restaurant. Die Eisbahn steht allen offen, um Eishockey und Eisstockschiessen zu spielen, Eiskunstlauf zu üben oder ganz einfach Schlittschuh zu laufen. Unter der Woche ist sie vormittags für die Schule reserviert. Nachmittags ist die Eisbahn öffentlich zugänglich, Montag bis Freitag für Kinder sogar kostenlos. Das Konzept liess sich nur durch viel ehrenamtliches Engagement der sieben Vorstandsmitglieder und weiterer zahlreicher Helfer aus der breiten Mitgliederbasis des extra für das Projekt gegründeten Vereins realisieren. Dennoch war die Umsetzung von Anfang an darauf ausgelegt, dass sie auf wirtschaftlich tragfähigen Beinen steht, d.h., dass durch Nutzungsgebühren und Mieten, vor allem aber auch durch Sponsorenbeiträge genügend Mittel vorhanden sind, um den laufenden Betrieb durch bezahlte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sichern.

Unterstützung durch die Gemeinde

Die Gemeinde steht dem Projekt seit Beginn wohlwollend und unterstützend gegenüber. Neben dem ideellen Rückhalt stellte sie auch eine Anschubfinanzierung zur Verfügung und übernahm eine Defizitgarantie. Umgerechnet auf die dreijährige Betriebszeit entstanden der Gemeinde daher bis heute Kosten in Höhe von **27 135 Franken pro Jahr.**

Nutzen für die Gemeinde

Jedes Jahr entsteht im Zentrum der Gemeinde für dreieinhalb Monate eine Sport- und Begegnungsstätte für Jung und Alt. Der finanzielle Aufwand, der notwendig ist, um dieses Angebot zu erbringen, beläuft sich im Schnitt auf **224 971 Franken pro Jahr.** Die Kostenanteile verteilen sich dabei wie folgt:

Personal (fest angestellte Mitarbeiter/innen)	18 %
Material und Transport	26 %
Wasser und Strom	10 %
Verwaltung und Kommunikation	17 %
Abschreibungen und sonstige Kosten	29 %

Dem Verein ist es gelungen, für seine Idee **Sponsorengelder und Spenden** in Höhe von durchschnittlich **104 421 Franken pro Jahr** zu sammeln. Und da das Angebot auf eine sehr grosse Nachfrage stösst, kann der Kostenanteil, der nicht durch Sponsoring gedeckt wird, durch Nutzungsgebühren, Mitgliederbeiträge und Gastronomieeinnahmen finanziert werden. Gäbe es den Verein nicht mehr und wollte die Gemeinde das Angebot mit eigenen Mitteln fortführen, müsste sie nicht nur die Freiwilligenarbeit durch eigenes, fest angestelltes Personal ausgleichen, sondern könnte auch nicht mit einer ähnlich hohen Gegenfinanzierung durch Sponsoring rechnen, da Unternehmen und Private der Gemeinde gegenüber erfahrungsgemäss zurückhaltend sind und öffentliche Investitionen nicht bereitwillig mit Spenden unterstützen.

Fazit

Dem Verein ist es gelungen, ein attraktives Sport- und Freizeitangebot zu erstellen und dauerhaft zu betreiben. Entscheidend ist der **Finanzierungseffekt** durch die erfolgreiche Akquise von Sponsorengeldern. Für eine Gemeinde wäre ein solches Projekt kaum zu realisieren, da sie in der Regel nicht eine vergleichbare Spendenbereitschaft generieren kann.

Verein FFS / Schwyz – Vielfältiges Engagement für die Region

Fallbeispiel 11

Leistungen des Vereins

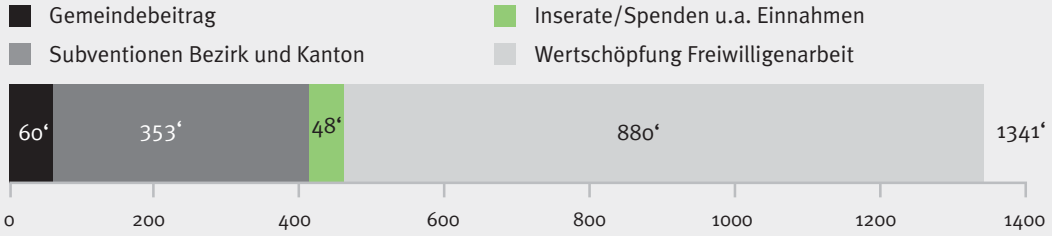
Der Verein wurde 1965 unter dem Namen Frauen- und Töchterfortbildungsschule Schwyz (FTS) gegründet. Heute steht die Abkürzung FFS für Fähigkeiten, Fertigkeiten und Selbstentfaltung einerseits sowie Frauen, Familien und Senioren andererseits. FFS hat heute ca. 140 aktive Mitglieder. Ziel des Vereins ist es, durch vielfältige Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten die Kompetenzen von Menschen zu fördern und ausserdem insbesondere Frauen, Familien und Senioren durch ein breites Beratungs- und Dienstleistungsangebot zu unterstützen. FFS ist organisiert in drei Ressorts: Im Ressort **Dienstzweige** ist das Angebot für Frauen, Familien und Senioren zusammengefasst: Kindergruppen, Kinderbetreuung, Kinderkleiderbörse, Ludothek, Kerzenatelier sowie Fahrdienst und Mittagsclub für Senioren. Das Ressort **Erwachsenenbildung** bietet pro Jahr rund 200 Kurse an, an denen jährlich bis zu 2500 Personen, davon ca. 1000 aus der Gemeinde Schwyz, teilnehmen. In diesem Bereich hat der Verein professionelle Strukturen. Im Ressort **StoffArt** ist das gleichnamige Lehratelier angesiedelt, ein Damenschneiderinnen-Atelier und gleichzeitig Lehrbetrieb, der jährlich drei Lehrstellen für Bekleidungsgestalterinnen anbietet. Fest angestellte Mitarbeitende des Vereins: drei in der Erwachsenenbildung, zwei für die Spielgruppen, zwölf im Lehratelier StoffArt (inkl. der Lernenden).

Unterstützung durch die Gemeinde

Die Gemeinde Schwyz hat zwei Leistungsvereinbarungen mit dem Verein FFS, für die Erwachsenenbildung und für die Dienstzweige. Ausserdem erhält der Verein einen Beitrag für das Lehratelier, und die Gemeinde stellt Räume zur kostenlosen Nutzung zur Verfügung und übernimmt Mietkosten für die Nutzung externer Räumlichkeiten. Insgesamt ergeben sich dadurch für die letzten beiden Jahre durchschnittliche Kosten für die Gemeinde von **60 250 Franken pro Jahr.**

Nutzen für die Gemeinde

Viele Leistungen von FFS, vor allem in den Bereichen Erwachsenenbildung sowie Betreuung/Unterstützung von Familien und Senioren, entlasten die Gemeinde. Die im Rahmen der Leistungsvereinbarungen bezahlten Mittel der Gemeinde und die Einnahmen durch Kursgebühren sowie Verkaufserlöse finanzieren nur einen Teil der Leistungen. Zusätzliche Subventionen von staatlicher Seite fliessen von Bezirk und Kanton. Ausserdem sammelt der Verein für seine Aktivitäten pro Jahr knapp **48 000 Franken Sponsorengelder und Spenden**. Möglich werden die vielfältigen Angebote des Vereins aber erst durch die grosse Zahl von rund **22 000 Stunden Freiwilligenarbeit pro Jahr,** welche die aktiven Mitglieder des Vereins leisten. Monetarisiert man diesen Aufwand mit einem kalkulatorischen Lohnsatz von 40 Franken, ergibt sich eine jährliche Wertschöpfung von 880 000 Franken. Die Freiwilligenarbeit steht damit für rund zwei Drittel der Gesamtleistung des Vereins.



Fazit

Der Verein FFS zeigt auf eindrucksvolle Weise, welcher Leistungsumfang durch Freiwilligenarbeit gewährleistet werden kann. Neben dem grossen Volumen finanzieller Mittel, die der Verein u.a. durch Leistungsvereinbarungen einwirbt, trägt vor allem die Freiwilligenarbeit dazu bei, Dienstleistungen in einem geschätzten Gegenwert von rund **1,3 Mio. Franken** für die gesamte Region Schwyz anzubieten.

Chlausenzunft Wangen b.O. – Dienen, helfen, Freude bereiten

Fallbeispiel 12

Leistungen des Vereins

Kernaufgabe der Chlausenzunft ist nach wie vor die Pflege des Chlausen-Brauchtums, daneben hat sich der Verein aber weiteren wohltätigen Aufgaben verschrieben. Besonders wertvoll aus Sicht der Gemeinde sind vor allem die **Angebote für Seniorinnen und Senioren und die Aktion Lichtblick.** Die Chlausenzunft wurde 1972 gegründet und besteht aus rund 70 aktiven Mitgliedern.
Für die älteren Wangenerinnen und Wangener bietet die Chlausenzunft neben allgemeinen Unterstützungsleistungen jährlich zwei Anlässe an, die auf grosses Interesse stossen: Zum einen ist das ein Altersausflug, der die jeweils 20 bis 40 Teilnehmenden an einige interessante Orte in der Schweiz oder das benachbarte Ausland führt. Zum anderen organisiert der Verein einen Seniorennachmittag in der Gemeinde, an dem sich weit über 100 Menschen treffen, unterhalten werden und sich austauschen.
Ein weiterer wichtiger Pfeiler des sozialen Engagements ist seit 2009 die Aktion Lichtblick, mit der die Chlausenzunft die vormals von der Gemeinde durchgeführte (und der Regionalisierung der Sozialhilfe zum Opfer gefallene) Winterhilfe weiterführt. Finanziell unterstützt von der Gemeinde und in enger Abstimmung mit deren Sozialexperten werden sozial schwache Personen oder Familien aus Wangen unterstützt.

Unterstützung durch die Gemeinde

Die Gemeinde Wangen unterstützt die Chlausenzunft mit einem jährlichen Vereinsbeitrag (der entsprechend dem wohltätigen Zweck höher ausfällt als bei anderen Vereinen) und subventioniert zusätzlich die Aktion Winterhilfe. Daraus ergeben sich Kosten von derzeit durchschnittlich **4025 Franken pro Jahr.**

Nutzen für die Gemeinde

Die Übernahme der Winterhilfe durch die Chlausenzunft ermöglicht es der Gemeinde, sich neben dem Sozialwesen weiterhin auf direktem Weg für das soziale Gleichgewicht in der Gemeinde einzusetzen. Und die Angebote für ältere Bewohnerinnen und Bewohner werden als willkommene Ergänzung der Angebote der Gemeinde betrachtet. Dass diese Leistungen möglich sind, liegt neben der Unterstützung durch die Gemeinde und dem freiwilligen Engagement der Vereinsmitglieder auch an der hohen Spendenbereitschaft, die der Verein generiert. So konnte in den letzten Jahren die durchschnittliche Summe von **11 747 Franken** pro Jahr akquiriert werden. Neben vielen weiteren wohltätigen Leistungen werden dadurch die Seniorenbetreuung und die Aktion Lichtblick finanziert, die in den vergangenen zwei Jahren Kosten von durchschnittlich **10 209 Franken** pro Jahr verursacht haben.

Fazit

Das hohe soziale Engagement der Chlausenzunft geniesst in Wangen einen sehr guten Ruf, sodass die finanziellen Beiträge der Gemeinde durch Spenden annähernd verdreifacht werden können und dann u.a. Seniorinnen und Senioren und sozial schwachen Menschen zugutekommen.

4.2.4 Einnahmeeffekte

Durch Aktivitäten von Vereinen können in Gemeinden zusätzliche Einnahmen generiert werden. Dies können sowohl Einkommenszuwächse in der **lokalen bzw. regionalen Wirtschaft** als auch zusätzliche Steuereinnahmen für den **Gemeindehaushalt** sein. Einkommenszuwächse entstehen z.B. durch von Vereinen organisierte Veranstaltungen kultureller, sportlicher, touristischer oder kommerzieller Art, welche Besucherinnen und Besucher anziehen. Diese geben ihr Geld in der Gemeinde aus, welches dem lokalen Gewerbe zugutekommt. Einnahmen in der lokalen Wirtschaft wirken sich über Ertrags- und Kapitalsteuern schliesslich auch positiv auf den Gemeindehaushalt aus.

Einnahmeeffekte entstehen aber auch indirekt: Indem Vereine ihren Ort etwa durch Kultur- oder Freizeitangebote sowie sportliche Erfolge überregional bekannt und interessant machen, tragen sie zu einer positiven Aussendarstellung bei. Solche öffentlichkeitswirksamen Aktivitäten stellen für eine Gemeinde kostenloses Marketing dar. Dadurch werden Besucherinnen und Besucher angelockt, und auch die Wohn- und Standortattraktivität für Bewohner oder Unternehmen kann dadurch steigen, wodurch indirekt wiederum positive finanzielle Effekte resultieren.

Vereine, die ein kommunales Zusammenleben fördern und den Zusammenhalt in einer Gemeinde stärken, verhindern andererseits, dass Bewohner und damit Steuerzahler die Gemeinde verlassen. Schliesslich können durch positive Effekte von Vereinsarbeit auf die Sozialstruktur einerseits Folgekosten vermieden (siehe Präventionseffekte), andererseits die Erwerbsbeteiligung gesteigert und damit auch die Steuereinnahmen erhöht werden.

In der Praxis kann das so aussehen, dass ein Verein ein jährliches Musikfestival organisiert, welches an einem Wochenende mehrere Tausend Besucher anlockt und dadurch einen regionalökonomischen Effekt von rund 100 000 Franken bewirkt (siehe Fallbeispiel Old Time Jazz-Club Meilen). In einem anderen Beispiel organisiert ein Verein ein Kinderbetreuungsangebot und schafft dadurch direkte Arbeitsplätze für das Betreuungspersonal und sichert bzw. ermöglicht Arbeitsplätze von Eltern, die dank des Betreuungsplatzes für ihr Kind wieder in den Beruf einsteigen können (siehe Fallbeispiel Chinderhus Rägeboge in Uzwil). Und in einer anderen Gemeinde organisiert ein Verein einen wöchentlichen Markt, der viele Besucher anlockt, wovon auch die ortsansässigen Geschäfte profitieren (siehe Fallbeispiel Verein Arleser Gmüesmärt).

Old Time Jazz-Club/Meilen – Das Schweizer Jazz-Mekka liegt am Zürichsee

Fallbeispiel 13

Leistungen des Vereins

Die **Meilemer Jazztage** bringen Fans und Musiker von Old Time Jazz, Boogie Woogie, Blues und Soul aus der ganzen Welt an den Zürichsee. Organisiert werden die Jazztage vom Old Time Jazz-Club. 2010 lockte der Event bereits zum 27. Mal an zwei aufeinanderfolgenden Tagen rund 3000 Zuschauerinnen und Zuschauer aus der ganzen Schweiz an. Mit rund 850 Mitgliedern ist der Old Time Jazz-Club aus Meilen der grösste Jazz-Verein der Schweiz. Er existiert seit 1993 und wird von einem fünfköpfigen Vorstand getragen. Im Mitgliedsbeitrag enthalten ist der Eintritt zu sieben weiteren Konzerten, die der Verein jährlich organisiert. Da regelmässig die Kapazitätsgrenze des örtlichen Veranstaltungsraums erreicht wird, hat der Verein einen Aufnahmestopp für neue Mitglieder anordnen müssen, damit der Konzertbesuch auch allen bestehenden Mitgliedern ermöglicht werden kann.

Unterstützung durch die Gemeinde

Die Gemeinde Meilen unterstützt den Jazz-Club in mehrfacher Hinsicht: Zum einen erhält der Verein einen jährlichen Beitrag von durchschnittlich 2000 Franken. Zum anderen kann er den Löwen-Saal für die sieben Konzerte sowie die Jazztage zu besonderen Konditionen nutzen.

Nutzen für die Gemeinde

Die Meilemer Jazztage haben einen zentralen Stellenwert im Kulturkalender der Gemeinde. Ganz Meilen ist auf den Beinen, der Anlass hat eine ähnliche Bedeutung wie andernorts ein Dorffest oder eine Chilbi. Hinzu kommen die Einzelkonzerte, sodass der OTJC einen grossen Beitrag zum kulturellen Leben von Meilen leistet. Doch der Jazz-Club hat nicht nur eine starke kulturelle Bedeutung: Vor allem die Meilemer Jazztage hinterlassen auch einen gewichtigen ökonomischen Effekt. Folgende Rechnung beziffert diesen regionalwirtschaftlichen Effekt annäherungsweise:

REGIONALWIRTSCHAFTLICHE EFFEKTE DER MEILEMER JAZZTAGE		
Besucherzahl gesamt		3 000
Karten für Sponsoren und deren Gäste		1 000
Zahlende Besucher		2 000
Eintritt durchschnittlich (VVK Fr. 35, AK Fr. 40):	Fr.	37.50
Weitere Ausgaben je Besucher (Verpflegung, Souvenirs etc.)	Fr.	30
Anzahl Übernachtungen Gäste und Musiker in der Region		80
Durchschnittl. Kosten je Übernachtung	Fr.	120
Regionalwirtschafliche Effekte der Veranstaltung		
Einnahmen durch Eintritte	Fr.	75 000
Einnahmen durch Sponsoring und Werbung	Fr.	65 000
Gesamtkosten der Veranstaltung	Fr.	140 000
Davon für bezogene Leistungen aus der Region	%	25 %
Lokal verausgabt/Zugewinn regionaler Produktionswert	**Fr.**	**35 000**
Regionalwirtschaftliche Effekte der Gäste und Besucher		
Ausgaben (Getränke, Mahlzeiten, Souvenirs)	Fr.	90 000
Davon für bezogene Leistungen aus der Region	%	60 %
Ausgaben für Übernachtungen	Fr.	9 600
Davon für bezogene Leistungen aus der Region	%	75 %
Lokal verausgabt/Zugewinn regionaler Produktionswert	**Fr.**	**61 200**
Zugewinn Produktionswert in der Region	**Fr.**	**96 200**

Fazit

Der Old Time Jazz-Club ist ein starker Akteur in der Meilener Kulturlandschaft und macht Meilen überregional zu einem Begriff, nicht nur in der Jazz-Szene. Hinzu kommt auch ein signifikanter regionalökonomischer Effekt: Allein die Meilemer Jazztage sorgen im örtlichen Gewerbe für einen zusätzlichen Umsatz von knapp **100 000 Franken.**

Chinderhus Rägeboge/Uzwil – Familienfreundlichkeit zahlt sich aus

Fallbeispiel 14

Leistungen des Vereins

Das Chinderhus Rägeboge bietet ganztägige **familienergänzende Kinderbetreuung** für Säuglinge ab zwei Monaten und für Schülerinnen und Schüler bis zum Ende der sechsten Klasse. Durchschnittlich werden 28,5 Kinder pro Tag betreut. Der Verein wurde 2003 gegründet und trägt seitdem das Chinderhus Rägeboge. Die sechs Vorstandsmitglieder übernehmen in ihren Ressorts die zentralen Verwaltungsaufgaben, vollumfänglich in Freiwilligenarbeit: Organisation und Entwicklung, Qualitätsmanagement, Personalmanagement, Finanzen, Familienorientierung und Elternbeteiligung, Vernetzung und Kooperation, Öffentlichkeitsarbeit sowie Raum und Infrastruktur.

Unterstützung durch die Gemeinde

Die Gemeinde unterstützt den eigenverantwortlich handelnden Verein durch gezielte finanzielle Mittel. Es wird ein Pauschalbetrag ausgezahlt von derzeit **80 000 Franken pro Jahr.** Diese Zahlung durch die Gemeinde und die damit verbundene Wertschätzung ist für das Chinderhus sehr wichtig, da der kostendeckende Betrieb mit den geltenden Tarifen sonst nicht möglich wäre.

Nutzen für die Gemeinde

Familienergänzende Kinderbetreuung wird zunehmend zu einem wichtigen Kriterium, wenn Eltern einerseits und Unternehmen andererseits vor der Wahl eines Wohn- bzw. Standorts stehen. Und Kitas wie das Chinderhus entfalten auch regionalwirtschaftliche Effekte. Diese entstehen einerseits durch die bei der Kita angestellten Beschäftigten, vor allem aber dadurch, dass Eltern, die für ihre Kinder eine Betreuungsmöglichkeit haben, einer Beschäftigung nachgehen bzw. früher oder mit einem erhöhten Arbeitspensum wieder einsteigen können. Zu den 8,55 direkt durch das Chinderhus geschaffenen und induzierten Arbeitsplätzen in der Region kommen weitere 15 Arbeitsplätze der Eltern dazu, die durch das Betreuungsangebot des Chinderhus ermöglicht bzw. gesichert werden. Diese induzieren wiederum 1,64 Arbeitsplätze unmittelbar aus ihrer Einkommensverausgabung und 5,08 Arbeitsplätze aus Vorleistungen, sodass sich eine Summe von 21,72 ermöglichten oder gesicherten Arbeitsplätzen ergibt. Multipliziert man diese geschaffenen und gesicherten Arbeitsplätze mit der jeweiligen durchschnittlichen Bruttowertschöpfung, ergeben sich durch die direkten Beschäftigten **92 567 Franken** und durch die ermöglichten bzw. gesicherten Beschäftigten **815 918 Franken** an jährlicher Bruttowertschöpfung in der Region.

Effekte der direkten Chinderhus-Beschäftigten	
Direkt geschaffene Arbeitsplätze (VZÄ)	7,80
Arbeitsplätze induziert aus Einkommensverausgabung	0,52
Arbeitsplätze induziert aus Vorleistungen	0,24
Summe Arbeitsplätze (Chinderhus)	**8,55**
Regionale Bruttowertschöpfung (Beschäftigte Chinderhus) in Fr.	92 567

Effekte durch ermöglichte/gesicherte Beschäftigung Eltern	
Indirekt ermöglichte/gesicherte Arbeitsplätze (VZÄ)	15,00
Arbeitsplätze induziert aus Einkommensverausgabung	1,64
Arbeitsplätze induziert aus Vorleistungen	5,08
Summe Arbeitsplätze durch ermöglichte/gesicherte Beschäftigung	**21,72**
Regionale Bruttowertschöpfung (ermögl. Beschäft.) in Fr.	815 918

Fazit

Der Verein Chinderhus Rägeboge organisiert ein für den Wohn- und Unternehmensstandort Uzwil wertvolles Betreuungsangebot. Gleichzeitig schafft das Chinderhus direkte Arbeitsplätze und sichert Arbeitsplätze der Eltern betreuter Kinder, wodurch unmittelbare regionalwirtschaftliche Effekte geschaffen werden.

Verein Arleser Gmüesmärt/Arlesheim – Frisch auf den Tisch, aus der Region

Fallbeispiel 15

Leistungen des Vereins

Der Arlesheimer **Gmüesmärt** findet seit 1993 jeden Freitag Vormittag auf dem Dorfplatz statt. In den ersten 13 Jahren wurde er von der Interessengemeinschaft Gmüesmärt organisiert, seit 2006 gibt es den Verein. Dieser wurde gegründet, um den Erfolg des Marktes nachhaltig zu sichern und die Kooperation mit der Gemeinde zu institutionalisieren. 60 Personen sind Mitglied im Verein. Ziel des Marktes ist es, ein Angebot an frischen, regionalen und saisongerechten Produkten zu schaffen. Gleichzeitig soll auch ein Treffpunkt entstehen, und so gibt es von April bis Oktober zusätzlich einen Café-Stand des Vereins und gelegentlich Musikdarbietungen. Der Markt dauert jeweils 2,5 Stunden und besteht aus 10 bis 15 Ständen, die Standgebühr beträgt lediglich 18 Franken pro Marktstand und Woche.

Unterstützung durch die Gemeinde

Die Zusammenarbeit mit der Gemeinde lief von Anfang an sehr gut, diese begrüsste das Vorhaben und stellt den Dorfplatz kostenlos zur Verfügung. Der Verein zahlt der Stadt eine Leihgebühr für die Marktstände, bekommt diese Kosten aber am Ende des Jahres als Subvention zurück. Dadurch und durch Arbeiten zur Instandhaltung der Marktstände entstehen der Gemeinde Kosten von rund 9000 Franken pro Jahr.

Nutzen für die Gemeinde

Aus Sicht der Gemeinde trägt der Verein entscheidend zur **Wohnortattraktivität** bei. Der Gmüesmärt bietet den Arlesheimern eine interessante zusätzliche Einkaufsmöglichkeit und lockt viele Personen auch von ausserhalb an. An einem durchschnittlichen Markttag besuchen über 200 Kundinnen und Kunden den Markt, viele davon sind Stammkunden. Besonders geschätzt werden die Nähe zu den landwirtschaftlichen Produzenten, die regionalen Produkte und das gesellschaftliche Ereignis.
Die lokalen Einzelhändler waren zunächst skeptisch hinsichtlich vermeintlicher Konkurrenz. Es hat sich jedoch gezeigt, dass die Besucher, die durch den Markt angezogen werden, auch die Umsätze der umliegenden Geschäfte steigern, sodass das lokale Gewerbe den Markt mittlerweile sehr begrüsst.

Fazit

Der Verein hat mit dem wöchentlichen Gmüesmärt eine attraktive Einkaufsmöglichkeit für regionale Lebensmittel in Arlesheim geschaffen. Gleichzeitig ist ein Treffpunkt entstanden, der das Dorf belebt und sich auf die Umsätze der umliegenden Geschäfte positiv auswirkt.

4.2.5 Qualitätseffekte

Gerade in kleineren Ortschaften und in Agglomerationsgemeinden besteht die Gefahr, dass die Einwohnerinnen und Einwohner ihre Freizeit auswärts verbringen und in der Gemeinde selbst kein soziales Leben stattfindet, diese also zu einer reinen «Schlafstadt» wird. Durch ihre Freizeit- und Kulturangebote steigern Vereine die Wohnortattraktivität einer Gemeinde und erhöhen die Lebensqualität der Einwohner. Und da solche Angebote, welche in Vereinen entstehen, sozusagen aus der Mitte der Gemeinde kommen und sich stark an den Bedürfnissen der Einwohner orientieren, treffen sie oftmals auf viel positive Resonanz.

Qualitätseffekte bezeichnen Nutzeneffekte aus einer Vereinstätigkeit, die dazu beitragen, die **Lebensqualität und Wohnortattraktivität** zu erhöhen. Solche Vereinstätigkeiten können neben Kultur- und Freizeitangeboten auch soziale Dienstleistungen wie z.B. Besuchs- und Fahrdienste für ältere Mitbürger darstellen oder die Schaffung eines Betreuungsangebots für Kinder, was dazu führt, dass der Wohnort für Familien attraktiver wird. Hier werden Überschneidungen zu anderen Effekten sichtbar. Wenn die Wohn- und Lebensqualität durch Vereinsengagement steigt, also ein Qualitätseffekt auftritt, dann kann das durchaus auch bedeuten, dass die **Standortqualität für Unternehmen** verbessert wird. Ebenso kann durch Zuzug und Bindung von Einwohnern oder Unternehmen das Steueraufkommen der Gemeinde steigen, also ein Einnahmeeffekt auftreten.

Von den Gemeindevertretern, die an der Studie beteiligt waren, wurde immer wieder der grosse Beitrag von Sportvereinen genannt, die durch ihre Sport- und Freizeitangebote und die Anlässe, welche sie organisieren, wichtige Beiträge zu einem regen und attraktiven Gemeindeleben leisten (siehe Fallbeispiele STV Turnvereine Wangen, Seite 74; Sportverein Röthenbach). Auch Vereinen, die zum kulturellen Angebot von Gemeinden beitragen, wird eine grosse Bedeutung für die Wohn- und Lebensqualität zugeschrieben (siehe Fallbeispiele Mittwochsgesellschaft Meilen, Seite 72; Musikgesellschaften Wuppenau und Röthenbach). Ebenfalls sehr geschätzt werden die sozialen Leistungen und Bildungsangebote von Frauen- und Elternvereinen, die das Gemeindeleben bereichern (siehe Fallbeispiele Elternverein Uetikon, Frauenvereine Sissach und Uetikon).

Sportverein Röthenbach – Vielfältige Bereicherung des Dorflebens

Fallbeispiel 16

Leistungen des Vereins

Der Sportverein Röthenbach existiert seit 1988 und zählt über 50 Mitglieder. Kerndisziplin ist **Eishockey,** der Verein ist in drei Sparten aktiv: Die erste Mannschaft spielt in der 4. Schweizer Liga, die zweite Mannschaft spielt um die BEO-Meisterschaft (Berner Oberland), die in einer «Wilden Liga» ausgetragen wird, welche der SV Röthenbach seit 1995 organisiert. Drittes wichtiges Standbein sind die HC Huskys, eine regionale Nachwuchsbewegung, die der SV zusammen mit drei weiteren Eishockeyclubs betreut.

Unterstützung durch die Gemeinde

Die Gemeinde unterstützt den SV mit einem jährlichen Vereinsbeitrag von zurzeit 555 Franken, zweckgebunden für die Juniorenförderungen (Huskys). Ausserdem kann der SV die Sportanlagen der Schule kostenlos für Übungseinheiten nutzen (im Winter zweimal, im Sommer dreimal pro Woche) und Material im Mehrzweckgebäude einlagern.

Nutzen für die Gemeinde

Als landwirtschaftlich geprägte Gemeinde im obersten Zipfel des Emmentals ist das Problem Abwanderung eine grosse Herausforderung für den Gemeinderat. Um die Menschen im Ort zu binden, müssen sie gerne in Röthenbach leben und sich im Dorf wohlfühlen. Gerade für die Jugend ist es zudem wichtig, dass im Dorf immer «etwas los ist» und es attraktive Freizeitangebote gibt. Die Vereinsarbeit ist für Gemeindepräsident Rudolf Megert daher ein zentraler Faktor im **Kampf gegen die Abwanderung.**
Ein sehr aktiver Verein ist der SV Röthenbach. Mit den HC Huskys bietet er den jungen Röthenbachern ein besonderes sportliches Angebot, das für eine kleine Landgemeinde nicht selbstverständlich ist. Doch nicht nur mit seiner **Nachwuchsarbeit** bereichert der Verein das Dorfleben. Jedes Jahr organisiert der SV Röthenbach das **Herbstfest,** einen der grössten Anlässe in der Gemeinde. Die aufwendige Organisation fordert das Engagement aller Vereinsmitglieder. Neben dem Spass an der Veranstaltung geht es dem Verein auch darum, Einnahmen zur Finanzierung des kostenintensiven Eishockeysports zu erzielen. Das Herbstfest findet an insgesamt vier Tagen an zwei aufeinanderfolgenden Wochenenden statt und bietet ein reichhaltiges Festprogramm für Jung und Alt. Es wird mit mindestens 2500 Besuchern gerechnet, also mehr als doppelt so viel, wie Röthenbach Einwohner hat.

Fazit

Der SV Röthenbach bietet nicht nur ein Angebot für Leistungs- und Breitensportler, sondern engagiert sich auch besonders in der Nachwuchsförderung und für das Gemeindeleben. Der Sportverein steht allerdings nicht allein: Von den im Veranstaltungskalender 2010 aufgelisteten 46 Anlässen in Röthenbach werden knapp 60% von den örtlichen Vereinen organisiert. Diese Anlässe erlauben es den Röthenbachern, ihre Freizeit vor Ort zu verbringen, was vor allem für Menschen wichtig ist, die nur eingeschränkt mobil sind. Und sie locken Besucherinnen und Besucher nach Röthenbach und sorgen damit für eine positive Aussendarstellung der Gemeinde. In Röthenbach zeigt sich, dass eine aktive Vereinslandschaft einen wesentlichen Einfluss auf die Attraktivität einer Gemeinde hat.

Frauenverein Sissach/Frauenverein Uetikon a.S. – Freizeit- und Unterstützungsangebote für die älter werdende Gesellschaft

Fallbeispiel 17

Leistungen des Vereins

Die Frauenvereine Sissach und Uetikon a.S. blicken beide auf eine über 150-jährige Geschichte zurück und zählen zu den mitgliederstärksten Vereinen in ihren Gemeinden. Der Frauenverein Sissach zählt heute über 700 Mitglieder, von denen sich ca. 10 % an den Aktivitäten beteiligen. In Uetikon engagieren sich rund 500 Mitglieder im Frauenverein.
Beide Frauenvereine organisieren ein **breites Angebot an gemeinnützigen Dienstleistungen,** die durch hohes freiwilliges Engagement der Mitglieder ermöglicht werden. Zu den Leistungen gehören Fahrdienste für Gehbehinderte, Kranke und Seniorinnen und Senioren, Kursprogramme (Kochkurse, Sprachkurse etc.) und Veranstaltungen für Senioren (Seniorennachmittage).
Der Frauenverein in Uetikon unterhält darüber hinaus eine Brockenstube sowie eine Ludothek und organisiert halbjährlich eine Kinderkleiderbörse. Ferner vermittelt er Babysitter und bietet im Rahmen des Eisbärenclubs einmal in der Woche eine dreistündige Kinderbetreuung an. Der Sissacher Frauenverein organisiert ausserdem mehrmals jährlich Besichtigungen und Führungen aller Art, zehnmal im Jahr einen Mittagstisch für Alleinstehende und dreimal im Jahr eine Blutspendeaktion. Hinzu kommt der «Begehbare Adventskalender», für den der Frauenverein im Jahr 2010 die Organisation übernommen hat.

Unterstützung durch die Gemeinde

Beide Gemeinden stellen den Frauenvereinen Räume für deren Veranstaltungen kostenlos zur Verfügung.

Nutzen für die Gemeinde

In den Gemeinden Sissach und Uetikon hat die gemeinnützige Arbeit ihrer Frauenvereine einen hohen Stellenwert. Vor allem die Angebote für Seniorinnen und Senioren würden sehr vermisst, wenn es die Vereine nicht gäbe. Bedingt durch den demografischen Wandel steigt der Anteil der Älteren in der Bevölkerung, sodass auch die Nachfrage nach Beratungs- und Unterstützungsleistungen für diese Zielgruppe zunimmt. In Sissach ist der Frauenverein neben Pro Senectute (u.a. Seniorenturnen) der einzige Anbieter von Dienstleistungen für ältere Menschen. Gäbe es diese Angebote nicht, müssten die Gemeinden nach eigener Einschätzung ihre Angebote für Senioren erheblich ausbauen.
Doch nicht nur die Angebote für die ältere Bevölkerungsgruppe sind hoch angesehen, auch die anderen Aktivitäten und deren Unterstützung einer aktiven und sozialen Dorfgemeinschaft werden sehr begrüsst. **Sie bereichern das Dorfleben,** erhöhen die Wohnortattraktivität sowie die Familien- und Kinderfreundlichkeit und wirken sich positiv auf den Zusammenhalt der Bevölkerung aus.

Fazit

Die Frauenvereine sind mit ihrer breiten Angebotspalette und der grossen Mitgliederzahl einer der zentralen Faktoren in den Gemeinden, wenn es darum geht, das gemeinnützige Potenzial zu heben und sozial schwächere Einwohnergruppen zu integrieren. Sie decken mit ihren Angeboten viele Bedürfnisse ab, die ohne die Vereine an die Gemeinde herangetragen würden.

Elternverein Uetikon a.S. – Aktive Eltern, aktive Gemeinde

Fallbeispiel 18

Leistungen des Vereins

Im Sommer 2006 gründete der Elternverein Uetikon a.S. das **Eltern-Kind-Zentrum MEMORY.** Mit grossem Engagement und vielen Stunden Freiwilligenarbeit wurde ein Begegnungsort für Familien und Kleinkinder aufgebaut. Das MEMORY bietet allen interessierten Familien und Alleinerziehenden sowie Betreuungspersonen und natürlich ihren Kleinkindern einen auf deren Bedürfnisse ausgerichteten Ort. Während die Kinder dort mit Gleichaltrigen spielen, können sich die Eltern bzw. die Betreuenden treffen, kennenlernen und die vielfältigen Angebote nutzen.
Das Eltern-Kind-Zentrum versteht sich als ein Treffpunkt für Frauen und Männer verschiedener Herkunft und Ansichten. Durch den Austausch mit Gleichgesinnten und durch die Beratungs- und Betreuungsangebote soll ihnen der Übergang (vom Erwerbsleben) in die Elternrolle erleichtert werden. Besonderer Wert wird dabei auf Integrationsbemühungen gelegt, indem Deutschkurse in Verbindung mit Kinderbetreuung angeboten werden. Auch das **«Café International»** regt zum interkulturellen Austausch an.

Unterstützung durch die Gemeinde

Nachdem die ersten zwei Jahre vom MEMORY gezeigt hatten, dass die Angebote auf eine rege Nachfrage stossen, in Uetikon also ein Bedarf besteht, entschied sich die Gemeinde, das Projekt zu unterstützen. Im dritten Jahr wurden zunächst 25 000 Franken für die Stelle der Betriebsleitung zur Verfügung gestellt. Nach einer positiven Abstimmung an der Gemeindeversammlung hat die Gemeinde 2009 schliesslich die Trägerschaft des Eltern-Kind-Zentrums MEMORY übernommen. Im ersten Betriebsjahr entstanden dadurch Kosten von **47 500 Franken** für die 30%-Stelle der Betriebsleitung sowie Miete, Anschaffungen und weitere Ausgaben.

Nutzen für die Gemeinde

Die von der Gemeinde getragene Betriebsleitung koordiniert die Angebote und Nutzungen des MEMORY. Der Grossteil der Leistungen wird weiterhin von Freiwilligen angeboten. Das MEMORY bietet eine Kombination aus Beratungs-, Betreuungs-, Bildungs- und Integrationsangeboten an. Die meisten Kurse bzw. Gruppen finden wöchentlich statt, einige auch in grösseren Intervallen. Durchschnittlich ist das MEMORY während rund **19 Stunden pro Woche** geöffnet. **Die Leistungen stärken das soziale Kapital im Ort** und schaffen auf beiden Seiten, sowohl bei den Freiwilligen als auch bei den Besucherinnen und Besuchern eine höhere Bindung an und Identifikation mit ihrer Gemeinde.

Fazit

Durch die Initiative des Elternvereins wurde in Uetikon ein Beratungs-, Begegnungs- und Betreuungsangebot für Eltern, Betreuende und Kinder geschaffen, das rege nachgefragt wird und Uetikon als offene, internationale und familienfreundliche Gemeinde profiliert. Die Angebote tragen dazu bei, dass Uetikon als Wohnort für junge Familien an Qualität gewinnt und für Zuziehende attraktiv wird.

Musikgesellschaft Röthenbach/Musikgesellschaft Wuppenau – Musikalische Säulen des Dorflebens

Fallbeispiel 19

Leistungen des Vereins

Die Musikgesellschaft Röthenbach wurde bereits in der ersten Hälfte des letzten Jahrhunderts gegründet. Sie zählt heute 41 aktive und über 100 passive Mitglieder. Die Altersspanne der Aktivmitglieder ist gross und reicht von Viertklässlern bis zu 75-Jährigen. Die Wuppenauer Musikgesellschaft existiert seit 1896 und wird getragen von 28 aktiven Mitgliedern sowie 14 Ehrenmitgliedern. Dank einer intensiven Nachwuchsförderung hat die Wuppenauer MG einen hohen Anteil junger Aktiver unter 40 Jahre.
Die Musikgesellschaften geniessen in den Gemeinden Röthenbach und Wuppenau grosses Ansehen und werden für ihren Beitrag zur **Bereicherung des kulturellen Lebens** geschätzt. Besonders hervorzuheben sind die öffentlichen Auftritte bei Gemeinde- und Kirchenanlässen, Veranstaltungen von anderen Vereinen sowie runden Geburtstagen von Seniorinnen und Senioren in der Gemeinde. Hinzu kommt der einmal im Jahr stattfindende Unterhaltungsabend, der jeweils viele Besucher anlockt und einen kulturellen Höhepunkt in beiden Dörfern darstellt. Diese Vielzahl an Aktivitäten verlangt ein hohes Engagement der Mitglieder: Zwischen 70 und 80 Zusammenkünfte pro Jahr (Proben und Auftritte) zählen die Musikgesellschaften.

Unterstützung durch die Gemeinde

Die Gemeinde Röthenbach unterstützt ihre Musikgesellschaft mit 1500 Franken pro Jahr. Darüber hinaus werden auf Gesuch hin Beiträge für ausserordentliche Aufwände ausbezahlt. Rückblickend auf die Jahre 2008 und 2009 zahlte die Gemeinde durchschnittlich knapp 2000 Franken pro Jahr.
Wuppenau zahlt der Musikgesellschaft einen Vereinsbeitrag von 6500 Franken pro Jahr. Ebenfalls zahlt die Gemeinde der Volksschulgemeinde am Nollen jährlich 8000 Franken als Entschädigung für die Nutzung durch die Vereine, was einem Anteil von ca. 1500 Franken für die Musikgesellschaft entspricht. Zusätzlich übernimmt sie die separate Miete für die Musikunterhaltungsabende im Schulhaus, sodass sich eine jährliche Unterstützung von über 9000 Franken ergibt.

Nutzen für die Gemeinde

Beide Gemeinden, Röthenbach (Kanton Bern) und Wuppenau (Kanton Thurgau), zeichnen sich durch einen dörflichen Charakter aus und sind landwirtschaftlich geprägt. Die Wichtigkeit persönlicher Kontakte und regelmässiger Treffpunkte wird betont. Den Musikgesellschaften von Röthenbach und Wuppenau kommt daher eine **tragende Rolle im Gemeindeleben** zu. Denn durch ihre Auftritte werten sie zahlreiche gesellschaftliche Anlässe auf, fördern die Vernetzung und stärken den Zusammenhalt der Bevölkerung. Die Vereine engagieren sich zudem besonders in der Nachwuchsförderung: Die MG Röthenbach bietet einen sogenannten Jungbläserkurs an, in dem Juniorinnen und Junioren in Vorbereitung auf die Musikschule während zweier Jahre kostenlos unterrichtet werden. In Wuppenau kooperiert die MG mit der Musikschule, um Kinder und Jugendliche für die Musik zu begeistern und an den Verein heranzuführen.

Fazit

Die Musikgesellschaften sind zentrale Akteure im sozialen Dorfleben und sorgen für Identifikation sowohl der aktiven Mitglieder als auch der Bürgerinnen und Bürger mit ihren Dörfern. Durch die besonderen Bemühungen im Nachwuchsbereich schaffen sie gleichzeitig Unterrichts- und Freizeitangebote für Jugendliche vor Ort – ein wichtiger Bindungsfaktor gerade für junge Familien.

4.2.6 Vernetzungs-/Innovationseffekte

Vereine sind wichtige Kristallisationspunkte sozialen Engagements, hier treffen sich Menschen, die zusammen etwas gestalten wollen. Durch die Bereitschaft der Menschen, miteinander zu kooperieren, entsteht soziales Kapital. **Soziales Kapital** als wichtige gesellschaftliche Ressource ist an soziale Netzwerke bzw. Beziehungen gebunden und wird über diese mobilisiert. Entwickeln Menschen Beziehungen untereinander, können dadurch soziale Kosten reduziert bzw. soziale Gewinne realisiert werden.[32]

Der Vernetzungs- bzw. Innovationseffekt kann in zweierlei Hinsicht wirksam werden. Erstens kann Vereinsarbeit die Vernetzung der Mitglieder untereinander fördern und somit Kommunikation sowie Austausch von Informationen initiieren. Zweitens ist je nach Art und Aktivitäten des Vereins eine Vernetzung von Vereinsmitgliedern mit Nichtmitgliedern denkbar, d.h., es kommt zu einem Austausch über die Grenzen des Vereins hinweg. Gerade durch diese zweite Betrachtungsweise kann das Potenzial der Vereinstätigkeit verdeutlicht werden: Durch die Tätigkeit eines Vereins können Informationen schneller an betroffene Stellen gelangen und z.B. politische Entscheidungsprozesse vereinfacht werden. Ein Risiko dieses Effektes kann darin bestehen, dass Vereinsmitglieder einen Wissensvorsprung gegenüber Nichtmitgliedern aufbauen und diesen z.B. in politischen Entscheidungsprozessen zu ihrem Vorteil nutzen.

Innovativ ist Vereinstätigkeit dann, wenn der Wissensaustausch der Vereinsmitglieder gefördert wird und **unterschiedliche Kompetenzen und Perspektiven** aufeinandertreffen und in ein **produktives Zusammenwirken** treten. So bildet sich in Vereinen ein Klima, in dem innovative Ideen geboren werden können. Zugleich treffen diese Ideen auf vielfältige Ressourcen und das gesellschaftliche Engagement, um sie auch in die Tat umzusetzen. Gelingt es einer Gemeinde zusätzlich, auch die Vereine miteinander zu vernetzen und die kreativen Köpfe über die Vereinsgrenzen hinweg miteinander in Kontakt zu bringen, kann dieses Innovationspotenzial noch verstärkt werden.

Innovativ sind Vereine aber auch dadurch, dass sie mit ihren Leistungen in der Regel sehr dicht an ihren «Kunden», den Bürgerinnen und Bürgern, sind und in vielen Fällen ihre Angebotspolitik stark von den Mitgliedern und Gönnern bestimmt werden kann. Daher können sie schnell auf Veränderungen der Bedürfnisse reagieren und ihre Leistungen anpassen. Diese Flexibilität und dieser Innovationsdruck können allerdings leiden, wenn Vereine umfangreich subventioniert werden.
Vernetzungseffekte treten in der ein oder anderen Form in allen Vereinen auf. Besonders deutlich geworden sind sie u.a. in einem Handwerks- und Gewerbeverein, wo regelmässig engagierte und interessierte Personen zusammenkommen und sich für die gemeinsame Sache einsetzen (siehe Fallbeispiel Handwerks- und Gewerbeverein Meilen). In einem anderen Verein treffen sich die Mitglieder regelmässig in verschiedenen Arbeitsgruppen, um sich durch innovative Ideen an der Ortsentwicklung zu beteiligen (siehe Fallbeispiel Gemeinsam für unsere Gemeinde Schwyz, Seite 49).

[32] *Vgl. Riemer, 2005, S. 116 ff.*

Mittwochsgesellschaft Meilen/Handwerks- und Gewerbeverein Meilen – Wir sind Meilen: Lebendiges Dorf statt Schlafstadt!

Fallbeispiel 20

Leistungen des Vereins

Die Mittwochsgesellschaft Meilen und der Handwerks- und Gewerbeverein Meilen sind zwei zentrale Treiber des sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Lebens in Meilen. Gegründet 1849 und mit über 1000 Mitgliedern einer der grössten Vereine in Meilen, hat sich die **Mittwochsgesellschaft** dem kulturellen Leben in Meilen verschrieben. Die MGM organisiert jedes Jahr acht bis zehn hochkarätige Konzerte und Theaterveranstaltungen, zu denen jeweils zwischen 200 und 250 Personen kommen. Die Veranstaltungen werden zu vergünstigten Eintrittspreisen angeboten. Der Finanzierungsausgleich erfolgt über Mitgliederbeiträge und Zuwendungen. Neben der Organisation der Kulturveranstaltungen ist die MGM noch in weiteren Bereichen gemeinnützig aktiv: Sie besitzt und pflegt den Aussichtspunkt Okenshöhe, verwaltet den Nachlass des Meilener Künstlers Paul Rüegg und hat bereits zwei Bücher zu Meilen verlegt.
Auch der **Handwerks- und Gewerbeverein Meilen** (HGM) blickt auf eine lange Geschichte zurück: Er wurde 1860 gegründet und zählt heute rund 250 Mitglieder. Der HGM vertritt die Interessen des örtlichen Handwerks und Gewerbes und versucht durch seine Arbeit, die Meilener für die lokalen Angebote zu sensibilisieren. Dazu werden eine Reihe von Veranstaltungen organisiert und Aktionen durchgeführt. Zum Beispiel verteilen Mitglieder des Vereins ein- bis zweimal jährlich kleine Aufmerksamkeiten an die Pendler am Bahnhof Meilen. Der Herbstmarkt sowie der Weihnachtsmarkt und die Gewerbeausstellung werden vom HGM organisiert, wie auch die Weihnachtsbeleuchtung. Eine zentrale Funktion kommt dem Verein ausserdem als Sponsor von Anlässen in der Gemeinde zu, z.B. den Meilemer Jazztagen oder diversen Schulanlässen.

Unterstützung durch die Gemeinde

Die Gemeinde Meilen arbeitet gut mit den Vereinen zusammen und hat ein offenes Ohr für deren Anliegen. Die Vereine erhalten auf Antrag hin Unterstützung für ihre Projekte, sei es finanzieller oder infrastruktureller Art. Ein wichtiger Beitrag für die lokale Vereinslandschaft stellt die Nutzungsmöglichkeit eines Veranstaltungssaals dar, an dessen Trägerschaft die Gemeinde massgeblich beteiligt ist.

Nutzen für die Gemeinde

In Meilen gibt es im Durchschnitt zwei kulturelle Veranstaltungen pro Woche, bei nur 12 200 Einwohnern und der Nähe zu Zürich eine stattliche Zahl. Der Mittwochsgesellschaft – wie etwa auch dem Old Time Jazz-Club (siehe Fallbeispiel Seite 63) – kommt dabei eine wichtige Rolle zu. Auch der HGM trägt durch seine Sponsoringaktivitäten entscheidend zur **kulturellen Vielfalt der Gemeinde** bei. Die standortfördernden Aktivitäten des HGM leisten einen weiteren Beitrag dazu, dass Meilen als aktive und attraktive Wohn- und Einkaufsgemeinde wahrgenommen wird. Wie auch andere lokale Vereine ist die MGM wichtig für die Integration von Neuzuziehenden, schätzungsweise 10% der jährlichen Neuzuziehenden treten dem Verein bei. Der HGM wiederum betont sein Bemühen, die aktiven Köpfe in Meilen zu vernetzen, z.B. auf den regelmässig stattfindenden Apéros. Durch den persönlichen Austausch von Know-how und Ideen werden viele Projekte geplant und mit vereinten Ressourcen realisiert.

Fazit

Meilen sieht sich als lebendiges Dorf und nicht als Schlafstadt. Daran haben sowohl die Mittwochsgesellschaft als auch der Handwerks- und Gewerbeverein grossen Anteil. Ihre Netzwerke sind ein **Nährboden für kreative Ideen** und aktivieren das soziale Kapital in Meilen, sodass daraus kulturelles und schliesslich auch ökonomisches Kapital entstehen kann.

4.2.7 Aktivierungseffekte

Vereinsinterne Sozialisation ist eine wichtige Strukturbedingung ehrenamtlichen Engagements, denn die aktive Mitgliedschaft in einem Verein ist für viele ein erster Schritt sozialen Engagements.[33] Positive Erfahrungen in diesem Zusammenhang können zu einer Entwicklung hin zu anderen Formen **gesellschaftlicher und politischer Teilhabe** führen. Vereine können mit ihren demokratischen Strukturen als Lernfelder für das Einüben entsprechender Fähigkeiten angesehen werden.[34] Es ist empirisch nachgewiesen, dass insbesondere aktive Vereinsmitglieder politisch engagierter sind als Nichtmitglieder. Die primäre Wirkung, die Vereine dabei erzielen, ist die Schaffung eines Rahmens, in dem Mitglieder Organisations- und Kommunikationsfähigkeiten erlernen bzw. vertiefen können.[35]

Dies ist gerade in der Schweiz besonders wichtig, wo im Sinne des **Milizprinzips** politische Ämter oftmals nebenberuflich ausgeübt werden. Es besteht ein grosser Bedarf an engagierten Menschen, die bereit sind, neben ihrem Hauptberuf bzw. in ihrer Freizeit eine Aufgabe und damit Verantwortung zu übernehmen. Die Bereitschaft dazu ist, ähnlich wie jene für andere Formen ehrenamtlichen bzw. freiwilligen Engagements, bedingt durch den gesellschaftlichen Wandel und tendenziell zunehmende berufliche Belastungen eher rückläufig. Konkret heisst das, dass viele Gemeinden Schwierigkeiten haben, ihre Exekutiven zu besetzen. Neben der Verbesserung der Rahmenbedingungen und der Erhöhung der Attraktivität politischer Arbeit kann eine Förderung von Vereinen im Sinne der beschriebenen Zusammenhänge als Nachwuchsförderung für Gemeindepolitik verstanden werden.

Aktivierungseffekte lassen sich kaum an einzelnen Vereinen festmachen, noch mehr als der Vernetzungs- und Innovationseffekt treten sie in allen Vereinen auf, insbesondere in solchen, welche mit der Gemeinde in Kontakt stehen. Stellvertretend auch für viele andere Vereine aus der Untersuchung seien hier ein Turnverein und ein Einwohnerverein genannt (siehe Fallbeispiele Turnvereine Wangen b.O. und Einwohnerverein Ibach in Schwyz).

[33] *Vgl. Flatau, 2008, S. 43.*
[34] *Vgl. Lamprecht et al., 2005, S. 29.*
[35] *Vgl. von Erlach, 2005, S. 49.*

STV Turnvereine Wangen b.O. – Sport vereint!

Fallbeispiel 21

Leistungen des Vereins

Die STV Turnvereine Wangen haben rund 600 Mitglieder und zeichnen sich aus durch ein breit gefächertes **Angebot für alle Altersklassen** über viele verschiedene Sportarten hinweg. Hervorzuheben ist die sehr aktive Jugendriege, in der 150 Kinder ab drei Jahren aktiv sind.

Unterstützung durch die Gemeinde

Die Vereine erhalten von der Gemeinde einen Vereinsbeitrag zur Unterstützung der Aktivitäten. Viel wichtiger aber ist der Umstand, dass die Sportanlagen (Hallen, Plätze) kostenlos genutzt werden können, um Übungseinheiten und Wettkämpfe abzuhalten.

Nutzen für die Gemeinde

Speziell bei der Jugendriege der STV Wangen werden 15 junge Persönlichkeiten als Jugendleiter mit Führungsaufgaben betraut und lernen dadurch, Verantwortung zu übernehmen und eine Vorbildfunktion für die betreuten Kinder und Jugendlichen einzunehmen. Die Jugendriege organisiert ausserdem ein Wochenlager für die Jugend. Viermal pro Jahr veranstalten die STV einen Sportanlass für alle Wangener Schulkinder, je nach Saison in anderen Disziplinen. Und die Vereine unterstützen die Gemeinde bei Anlässen, indem sich ihre Mitglieder bei der Organisation und Bewirtung engagieren.
Eine wichtige Rolle kommt den STV zudem zu, wenn es darum geht, Neuzuziehende zu integrieren. Dies ist eine wertvolle Aufgabe, da Wangen als attraktive Wohn- und Pendlergemeinde in den letzten zehn Jahren um knapp 10% gewachsen ist. Gerade in einer Gemeinde, die durch eine enge Pendlerverflechtung zu den Oberzentren Olten, Zürich und Basel geprägt ist, haben Vereine und hier besonders Turn- und Sportvereine mit ihrem niedrigschwelligen Charakter eine wichtige identitätsstiftende Funktion: Über den Turnverein bekommen neu zugezogene Familien schnell Zugang zur Dorfgemeinschaft.

Fazit

Die STV Turnvereine in Wangen leisten einen wertvollen Beitrag zu einem aktiven Dorfleben und stellen den Bewohnerinnen und Bewohnern ein breites Sport- und Gesundheitsangebot zur Verfügung. Die als Jugendleiter eingesetzten Jungen und Mädchen können durch ihre Funktion Fähigkeiten lernen, die sie auf zukünftige Aufgaben vorbereiten; gegebenenfalls werden sie dadurch im Sinne des **Aktivierungseffekts** an ein weitergehendes soziales oder politisches Engagement herangeführt. Darüber hinaus erfüllen die Turnvereine in der kontinuierlich wachsenden Gemeinde mit Blick auf die Neuzuziehenden eine wichtige **Integrationsfunktion.**

Einwohnerverein Ibach-Schönenbuch – Bindeglied zwischen Bürgern und Politik

Fallbeispiel 22

Leistungen des Vereins

Die Gemeinde Schwyz besteht aus den vier Ortsteilen Schwyz, Rickenbach, Ibach und Seewen. Die drei Ortsteile jenseits des Hauptortes Schwyz werden auch als «Filialen» bezeichnet. Sie besitzen, obwohl miteinander verwachsen, eigene dörfliche Identitäten und haben auch eine eigene Vereinslandschaft. Der Einwohnerverein Ibach-Schönenbuch (Gründungsjahr 1845) vertritt die Interessen des grössten Ortsteils der Gemeinde. Er hat ca. 500 Mitglieder, aktiv sind jedoch in erster Linie die sieben Vorstandsmitglieder. Kernaufgabe des Vereins ist seine Rolle als **Bindeglied zwischen dem Gemeinderat und den Einwohnern** des Ortsteils. Darüber hinaus leistet der Verein durch verschiedene Aktionen und insbesondere auch die Organisation der jährlichen Dorf-Chilbi einen wichtigen Beitrag zur Wohnortattraktivität des Ortsteils Ibach. Ausserdem ist er im Turnus mit den anderen Einwohnervereinen in der Gemeinde jeweils im Auftrag der kommunalen Kulturkommission auch für die Organisation der offiziellen Bundesfeier der Gemeinde verantwortlich. Und bei der Altersehrung kommen alle Jubilare ab einem gewissen Alter in den Genuss einer gemütlichen Feier mit Mittagessen, musikalischen Vorträgen und einem Präsent. Für die Dorfbeflaggung und die Weihnachtsbeleuchtung ist der Verein finanziell sowie organisatorisch selbst verantwortlich. Und zwei Kinderspielplätze im Ortsteil werden durch den Einwohnerverein instand gehalten, für einen der beiden Spielplätze wird sogar die Miete aus dem Vereinsbudget bezahlt.

Unterstützung durch die Gemeinde

Der Einwohnerverein Ibach-Schönenbuch bekommt keine finanzielle Unterstützung von der Gemeinde. Diese nimmt den Verein aber sehr ernst als Vermittler zwischen der Gemeindeverwaltung und den Einwohnern im Ortsteil und hat daher immer ein offenes Ohr für die Anliegen des Vereins.

Nutzen für die Gemeinde

Für die Gemeinde ist der Einwohnerverein wichtig, wenn es darum geht, die Bevölkerung von politischen Vorhaben zu überzeugen und ihre Zustimmung an der Urne zu sichern. Der Gemeindeschreiber von Schwyz drückt es so aus: «Die Gemeinde steht heute mehr denn je vor der Frage: Wie erreiche ich meine Bürgerinnen und Bürger? Politische Vorlagen können deshalb schnell einmal Schiffbruch erleiden und müssen mit hohem Aufwand noch einmal neu aufgelegt werden. Die Einwohnervereine als Ansprechpartner in den Ortsteilen sind aufgrund der Dezentralität der Gemeinde Schwyz für uns ein wichtiger Partner.»
Für den Ortsteil erbringt der Verein zahlreiche soziale Dienste, die zu einer Steigerung der Wohnortattraktivität beitragen. Da es im zentralen Ortsteil Schwyz einen solchen Verein nicht gibt, sind einige dieser Angebote dort auch nicht vorhanden.

	Altersehrung	Dorfbeflaggung	Weihnachtsbeleuchtung
Ibach	ja	ja	ja
Schwyz	nein	nein	nein

Fazit

Der Einwohnerverein Ibach-Schönenbuch erzielt einen Aktivierungseffekt, indem er als Bindeglied zur Gemeindeverwaltung die Einwohnerinnen und Einwohner für politische Prozesse sensibilisiert und zur **Partizipation** anregt. Für die Gemeinde ist er ein wichtiger Ansprechpartner und trägt dazu bei, eine **effiziente Politikgestaltung** zu gewährleisten. Zudem erzielt der Einwohnerverein einen Qualitätseffekt, indem er im Ortsteil Leistungen anbietet, die über jene der Gesamtgemeinde hinausgehen und dadurch die Wohnortattraktivität erhöhen.

5

ZUSAMMENARBEIT VON GEMEINDEN UND VEREINEN

Freiwilliges Engagement in Vereinen findet überwiegend auf lokaler Ebene statt. Vereine definieren sich in der Regel stark über örtliche Bindung, die Mitglieder stammen aus einem regional begrenzten Umkreis. Die aktive Mitgliedschaft in einem Verein impliziert oftmals ein regelmässiges Zusammenkommen der Mitglieder, sodass allein dadurch der **örtliche Bezug** gegeben ist. Natürlich gibt es auch Vereine, die auf kantonaler oder landesweiter Ebene agieren, im Blickfeld dieser Untersuchung liegen jedoch Vereine, die im lokalen Umfeld, durch und mit den Bürgerinnen und Bürgern einer Gemeinde, aktiv sind. Für diese Vereine ist die jeweilige Gemeinde der erste Ansprechpartner, wenn es um die Kooperation mit der öffentlichen Hand geht. Die Zusammenarbeit mit der Gemeinde bewegt sich, je nach Verein, in einem breiten Spektrum, das von reiner Wertschätzung und unverbindlichem Austausch bis hin zu vertraglich fixierten Leistungsvereinbarungen und einem engen Kooperationsverhältnis reichen kann.

Aus Sicht der Gemeinden sind Vereine in vieler Hinsicht wichtige **Partner** bei der Gestaltung des öffentlichen Lebens. Sie prägen mit ihren Angeboten die Attraktivität und den Charakter einer Gemeinde, sie übernehmen wichtige soziale und kulturelle Aufgaben im Gemeindeleben, und nicht zuletzt sind sie ein wichtiger Ansprechpartner, wenn es um den Kontakt zur örtlichen Bevölkerung bzw. zur Zivilgesellschaft geht. Vereine bündeln Interessen und Kompetenzen der Einwohner einer Gemeinde und sind ein Sammelbecken für engagierte und motivierte Personen. Je nach Anliegen einer Gemeindeverwaltung kann es also zielführend sein, Vertreter aus der lokalen Vereinslandschaft z.B. zum Standpunkt bezüglich eines politischen Vorhabens zu befragen oder um Mitarbeit zu bitten.

Viele Gemeinden sind davon überzeugt, dass privates Engagement in vielen Bereichen effizienter ist als die öffentliche Erbringung von Leistungen. Sie sind daher bemüht, Freiwilligenarbeit zu fördern und zu unterstützen. Ein vielversprechender Ansatzpunkt dafür ist die Unterstützung der lokalen Vereinslandschaft. Wie eine erfolgreiche Kooperation von Gemeinden mit Vereinen aussehen kann, wird im folgenden Kapitel beschrieben. Aber es gibt – auch das soll in dieser Studie nicht verschwiegen werden – Grenzen der Vereinsarbeit, wenn es um die Nutzeneffekte für Gemeinden geht. Abschliessend werden einige dieser im Rahmen der Untersuchung angesprochenen Grenzen vorgestellt.

5.1 RAHMENBEDINGUNGEN ERFOLGREICHER ZUSAMMENARBEIT

Kooperationen von Gemeinden und Vereinen sind für beide Seiten wichtig. Einerseits, da Vereine oftmals auf externe Unterstützung angewiesen sind, wenn es um die finanziellen, strukturellen und rechtlichen Rahmenbedingungen für ihre Aktivitäten geht. Die Ressourcen von Vereinen sind begrenzt, da es neben Mitgliedsbeiträgen und Spenden oft keine weiteren regelmässigen Einnahmen gibt. Der Charakter der Freiwilligkeit bringt es ausserdem mit sich, dass auch die Kapazitäten an Arbeitskräften begrenzt und mitunter gewissen Schwankungen unterworfen sind. Andererseits birgt die örtliche Vereinslandschaft aus Sicht der Gemeinde zwar ein wertvolles Unterstützungspotenzial, dieses auch zu nutzen bedarf jedoch gewisser Voraussetzungen. Nur wenn die Gemeinde weiss, wo welche Kompetenzen, Erfahrungen und Leistungen vorhanden sind, können diese auch aktiviert werden. Im Folgenden werden einige relevante Instrumente zur Verbesserung der Zusammenarbeit kurz vorgestellt.[36] Aus dieser Analyse ist auch die auf Seite 88 zu findende **Checkliste** zur Kooperation von Gemeinden und Vereinen entstanden.

Kontaktperson

Mit einem zentralen Ansprechpartner für Vereine in der Gemeindeverwaltung wird die Schwelle zur Kontaktaufnahme gesenkt und macht es Vereinsvertretern leicht, sich an die Gemeinde zu wenden. Damit signalisiert die Gemeinde, dass sie ein **offenes Ohr für Vereine** hat und deren Anliegen ernst nimmt. Solch ein Ansprechpartner kann entweder ein gewählter Vertreter aus der Exekutive sein, also z.B. ein Gemeinderat, in dessen Aufgabengebiet (z.B. Kultur, Freizeit, Soziales o.ä.) das Vereinswesen fällt. Oder es ist ein Verwaltungsmitarbeiter, z.B. der Gemeindeschreiber oder ein anderer Mitarbeiter aus der Verwaltung. Aufgabe des «Vereinsbeauftragten» nach innen ist die Weiterleitung von Anfragen und Bewilligungsgesuchen sowie die Koordination sämtlicher Aktivitäten, welche Vereine betreffen.

Treffpunkt

Ein regelmässig (z.B. ein- oder zweimal pro Jahr) stattfindendes Treffen der Gemeinde mit Vertreterinnen und Vertretern aller örtlichen Vereine schafft einen Raum für Koordination und Austausch. Es können nicht nur Aktivitäten und Anlässe abgestimmt werden, es entsteht auch Gelegenheit zur Vernetzung. Durch den Austausch von **Know-how und Ideen** entstehen Grundlagen für Kooperationen und damit die Bündelung von Ressourcen. Solche Treffen und die damit einhergehenden Vernetzungen bergen also ein hohes Innovationspotenzial.

[36] *Das Buch «Vereinsweg» der Fachstelle für ehrenamtliche Arbeit vitamin B liefert eine ausführliche und praxisnahe Darstellung von Instrumenten zur erfolgreichen Zusammenarbeit von Gemeinden und Vereinen; vgl. Hürzeler, 2008.*

Die Gemeinde kann diese Anlässe zugleich dazu nutzen, die Vereine über Pläne und Initiativen zu informieren oder um Unterstützung von Projekten zu werben. Wenn Vereine frühzeitig in die Planung von Entwicklungsvorhaben und grossen Ereignissen einbezogen werden, steigt erfahrungsgemäss die Bereitschaft, sich aktiv an der Durchführung zu beteiligen.

Präsentation und Würdigung

Eine Gemeinde, welche stolz auf ihre Vereinslandschaft ist und diese unterstützen möchte, sollte dies auch zeigen. Ein erster Schritt dazu ist eine kontinuierlich gepflegte **Vereinsliste,** auf der alle Vereine, möglicherweise sortiert nach Kategorien, aufgelistet sind. Je mehr Informationen diese Vereinsliste enthält (Ansprechperson, Kontaktinformationen, Link zur Homepage, Aktivitäten etc.), umso wertvoller ist sie. Um die Wahrnehmung zu optimieren, sollte diese Liste zentral veröffentlicht werden, etwa auf der Gemeindehomepage, in der Gemeindezeitung und auf der Gemeindeverwaltung.

Eine weitere Massnahme zur Würdigung der Vereinsarbeit kann in der **Verleihung eines Preises** für besondere Verdienste von Vereinen liegen. Damit wird Aufmerksamkeit geschaffen und die Wertschätzung der Gemeinde zum Ausdruck gebracht. Steht die Gemeinde aktiv hinter einem Verein, kann sich das positiv auf die Bereitschaft der Bürgerinnen und Bürger zum freiwilligen Engagement auswirken und damit die Kontinuität der Vereinsarbeit unterstützen.

Koordination

Mit Blick auf die gesamte Vereinslandschaft in einer Gemeinde kommt der Verwaltung eine wichtige koordinierende Funktion zu. Dies betrifft zunächst den Umgang mit Ressourcen der Gemeinde, die den Vereinen zur Verfügung gestellt werden sollen. Darunter fallen sowohl die Verteilung finanzieller Ressourcen als auch die Koordination von Räumen und Infrastruktur. Die Koordinationsaufgabe umfasst aber auch die **Vernetzung der Vereine** untereinander. Die Gemeinde sollte hier ihre zentrale Rolle als Mittler, Schnittstelle und Koordinator wahrnehmen.

Auch mit einer besseren **regionalen Koordination** können Synergieeffekte genutzt und gegebenenfalls das Angebotsspektrum in einer Region verbessert werden. Nicht zuletzt aufgrund der bereits angesprochenen Kleinräumigkeit der Schweizer Gemeindelandschaft spielen politische Grenzen im Alltag der Bürger oftmals keine Rolle. Je nach Art des Vereins und damit je nach Einzugsgebiet gibt es in der Mitgliederstruktur mehr oder minder grosse Anteile an Einwohnerinnen und Einwohnern aus Nachbargemeinden. Gemeindeverwaltungen sollten sich dies bewusstmachen und sich bezüglich der Bereitstellung von Infrastruktur (z.B. Sportanlagen) und anderer vereinsbezogener Aktivitäten mit umliegenden Gemeinden absprechen.

5.2 GRENZEN DER VEREINSARBEIT

Vereine erbringen viele verschiedene Leistungen und generieren grossen gesellschaftlichen Nutzen. Sie bündeln kompetente, engagierte und interessierte Menschen. Dennoch stossen Vereine auch immer wieder an Grenzen, wenn es um die Erfüllung von Erwartungen geht. Die Diskussion über den Nutzen von Vereinen darf weder dazu verleiten, Vereine per se als die bessere Organisationsform zur Erbringung öffentlicher Aufgaben zu sehen, noch Freiwilligenarbeit nur unter dem Gesichtspunkt der Einsparung von Kosten für die öffentliche Hand zu betrachten.

In den Gesprächen mit Gemeinde- und Vereinsvertretern sind verschiedene limitierende Faktoren im Zusammenhang mit der Leistungsfähigkeit von Vereinsarbeit angesprochen worden, die im Folgenden ebenfalls thematisiert werden sollen, um ein ausgewogenes Bild zu zeichnen:

Kompetenzen

Ein Verein ist immer nur so gut wie seine Mitglieder. Die Fähigkeiten der Menschen im Verein bestimmen, was dieser leisten kann und wie hoch die Qualität der Leistungen ist. Nur in den seltensten Fällen bringen sich alle Mitglieder aktiv ein, oftmals gibt es einen «harten Kern» aktiver Mitglieder, die den Verein tragen. Nur wenn in diesem aktiven Kern die nötigen Kompetenzen vorhanden sind, ist der Verein effizient. Dem Vorstand eines Vereins kommt eine tragende Rolle zu, hier bündeln sich die zentralen Funktionen. Entsprechend ist hier ein gewisses Mass an Professionalität erforderlich, insbesondere wenn der Verein sich Aufgaben widmet, die über reine Freizeitaktivitäten hinausgehen. Dies betrifft sowohl Dinge wie Rechnungsführung, Veranstaltungsorganisation und Aussendarstellung als auch spezifische fachliche Anforderungen. Gerade soziale und karitative Aufgaben, bei denen auch in hohem Mass Verantwortung für andere übernommen wird, verlangen Kenntnisse, die nicht immer vorausgesetzt werden können. Hohe Leistungsanforderungen können wiederum abschreckend wirken, was zu mangelnder Bereitschaft der Verantwortungsübernahme führen kann.

Als Reaktion auf diese Anforderungen gibt es, vor allem in grösseren Vereinen, eine Tendenz zur Professionalisierung von Tätigkeiten. Das heisst, für die Erledigung von gewissen Aufgaben wird qualifiziertes Personal fest eingestellt, es werden Entschädigungen an besonders qualifizierte Mitglieder gezahlt oder die Aufgaben werden an externe Dienstleister vergeben. Dadurch kann die Qualität der Ergebnisse gesteigert werden, jedoch steigt die Komplexität und erhöht sich die Abhängigkeit von finanziellen Mitteln. Wenn die Finanzierung stark auf Sponsoren ruht, kann sich das negativ auf die Unabhängigkeit eines Vereins auswirken.

Kontinuität

Will ein Verein über einen längeren Zeitraum qualitativ hochwertige Leistungen anbieten, muss er auf eine beständige Mitgliederbasis zählen können. Wissen und Fähigkeiten sind an Personen gebunden und lassen sich nur bis zu einem gewissen Grad von diesen lösen und weitergeben. Es braucht daher eine Kontinuität der Personen, die vor dem Hintergrund einer tendenziell abnehmenden Bereitschaft zum Engagement gefährdet ist. Eine hohe Fluktuation bei den Freiwilligen birgt Gefahren und kann sich auch auf die Wahrnehmung von aussen negativ auswirken, z.B. wenn eine Gemeinde mit häufig wechselnden Ansprechpartnern zu tun hat. Wie in allen anderen Organisationen ist ein gewisses Mass an Wandel aber immer gegeben und auch wünschenswert. So sollten ältere Mitglieder dazu bereit sein, rechtzeitig Verantwortung zu übertragen und ihr Wissen und ihre Erfahrung an nachwachsende Generationen weiterzugeben. Für einen planvollen Übergang sollten sie dem Verein erhalten bleiben, auch wenn sie ihre aktive Mitarbeit reduzieren.

Da ein Verein sehr stark von den handelnden Personen abhängt, diese jedoch alle freiwillig partizipieren und keine Verpflichtungen zu einer kontinuierlichen Mitgliedschaft haben, ist die Organisationskultur in einem Verein sehr wichtig für dessen Erfolg. Nur wenn sich die Mitglieder wohlfühlen und ein positives Klima herrscht, das gleichzeitig auch offen ist für neue Mitglieder, kann eine langfristige, positive Entwicklung stattfinden.

Flexibilität und Legitimation

Vereine zeichnen sich oft durch eine sehr lange Lebensdauer aus, in der sehr starke Strukturen und Gewohnheiten wachsen können. Dies kann intern dazu führen, dass ein Verein durch die Interessen und Motive einiger weniger Personen gesteuert wird. Auch extern, also bezüglich der Verflechtungen zu anderen Vereinen oder auch zu Gemeindebehörden, können sich feste Bindungen etablieren. Werden solche Strukturen zu starr, können Vereine – auch wenn es dringend nötig wäre – irgendwann nur noch sehr schwer verändert werden, weder von innen, z.B. durch neue Mitglieder, noch von aussen.

Hier liegt auch ein Risiko der Kooperation von Gemeinden und Vereinen: Werden die Verflechtungen von Verwaltung und Verein zu eng und sind nicht mehr durchschau- oder hinterfragbar, können dadurch neue Initiativen verhindert werden. Wenn ein Closed-Shop-Effekt eintritt, bedeutet das, dass nur ein Verein oder eine Gruppe von Vereinen profitiert, andere aber ausgeschlossen werden und keine Chance bekommen, neue Impulse zu setzen. Daraus folgt, dass eine besonders enge Kooperation zwischen der Gemeinde und einem Verein nicht automatisch auch positiv für die Gemeinschaft ist.

Da Vereine keine demokratisch legitimierten Körperschaften sind, muss vor dem Hintergrund der beschriebenen Gefahren die Gemeinde bei ihrer Zusammenarbeit mit den örtlichen Vereinen auch immer darauf achten, dass alle die gleichen Chancen haben und einzelne Vereine nicht verleitet werden, eine herausragende Position zu missbrauchen.

5.3 DER WERKZEUGKASTEN DER KOSTEN-NUTZEN-ANALYSE

Mit den in der Studie vorgestellten Nutzendimensionen und den Methoden zur Bewertung des Nutzens und der Kosten liegt ein Werkzeugkasten vor, der von Gemeinden genutzt werden kann, um ihre eigene Vereinslandschaft näher zu analysieren. Anhand der Instrumente können interessierte Gemeinden die Nutzeneffekte der Vereine transparent machen und die Vereine identifizieren, die in besonderem Mass positiv für die Gemeinschaft wirken. Gleichzeitig können die Kosten auf der Gemeindeseite bewertet und in Relation zu den Nutzeneffekten betrachtet werden. Diese Analysen können den Gemeinden eine gesicherte Basis bieten, um beispielsweise in der Zusammenarbeit mit den Vereinen neue Schwerpunkte zu setzen, die Verteilung von Ressourcen zu optimieren oder die Kooperation mit Vereinen gezielt zu fördern. Gleichzeitig können die Instrumente genutzt werden, um die Bürgerinnen und Bürger für den Stellenwert von Vereinen zu sensibilisieren und die Wertschätzung für Vereinsengagement zu stärken. Die folgende Abbildung stellt den Werkzeugkasten noch einmal auf einen Blick dar.

Abbildung 13:
Der Werkzeugkasten zur Kosten-Nutzen-Analyse der Kooperation zwischen Gemeinden und Vereinen

Nutzen identifizieren	Nutzen bewerten	Kosten bewerten
Effizienzeffekte	Opportunitätskosten	Budgetkosten · Regelmässige Subventionen · Leistungs-vereinbarungen · Sonderzahlungen
Präventionseffekte	Social Return of Investment/SROI	
Finanzierungseffekte	Bewertung von Mehreinnahmen	
Einnahmeeffekte	Regionalwirtschaftliche Wirkungskettenanalyse	Infrastrukturkosten
Qualitätseffekte		Verwaltungskosten · Personalkosten · Sachkosten · Komplexitätskosten · Kontrollkosten
Vernetzungs-/ Innovationseffekte		
Aktivierungseffekte		

Kosten-Nutzen-Analyse

Eigene Darstellung, Prognos AG 2010

In den Praxisbeispielen, die jeweils gemeinsam mit den Nutzeneffekten vorgestellt sind, werden die beschriebenen Quantifizierungsansätze erprobt. Dabei werden in den ausgewählten Beispielen in der Regel nicht alle messbaren und vor allem nicht alle wirksamen Nutzeneffekte der dargestellten Vereine abgedeckt. Vielmehr sind Effekte und Quantifizierungsansätze hervorgehoben, die in den vorliegenden Fällen hervorstechen oder sich besonders für eine monetäre Kosten-Nutzen-Bewertung eignen.

In diesem Zusammenhang sei auf einen weiteren wichtigen Aspekt verwiesen, der gerade bei der Bewertung der Nutzeneffekte von Vereinsleistungen zu beachten ist. Leistungen, die unentgeltlich angeboten werden, schaffen sich eine Nachfrage, die deutlich grösser sein kann, als wenn für das Angebot ein Marktpreis festgesetzt würde. Dies ist zunächst aus der Perspektive der Vereine nicht problematisch, sondern sogar erwünscht. Allerdings kann dieser Effekt dazu führen, dass bei einer Nutzenbewertung über eine reine Betrachtung der Leistungen, also des Outputs von Vereinen, der gesellschaftliche Nutzen überschätzt wird. Deutlich wird diese Problematik, wenn unter Marktbedingungen die Nachfrage geringer ausfallen würde, da keine oder nur eine geringe Zahlungsbereitschaft besteht. Eine niedrige Zahlungsbereitschaft drückt in diesem Fall aus, dass es keine oder nur eine geringe Nutzenerwartung bezüglich der Leistungen gibt. Gerade bei supplementären und komplementären Leistungen von Vereinen ist daher im Rahmen der Nutzenbewertung immer zu prüfen, ob den Angeboten tatsächlich ein Bedarf gegenübersteht.

6

FAZIT UND AUSBLICK

Die Kooperation von Gemeinden und Vereinen lohnt sich, und zwar sowohl für Vereine als auch für Gemeinden. Die vorliegende Kosten-Nutzen-Analyse hat gezeigt, dass es viele positive Beispiele gibt für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Behörden mit der lokalen Vereinslandschaft. Ein Sportverein, eine Musikgesellschaft, ein Frauenverein, ein Quartierverein und viele weitere Vereine haben nicht nur das grosse freiwillige Engagement ihrer Mitglieder gemeinsam. Wie sich gezeigt hat, erzielen alle diese Vereine, direkt oder indirekt, auch einen gesellschaftlichen Nutzen für die Gemeinde, in der sie aktiv sind. Wie dieser Nutzen aussehen kann, wie hoch er im Einzelfall ist und wo er wirksam wird, das waren die leitenden Fragestellungen dieser Untersuchung. Den Analyserahmen bildeten zehn Gemeinden und mit ihnen eine vielfältige Palette von 28 Vereinen. Als zentrales Ergebnis wurden sieben Nutzendimensionen von Vereinen für Gemeinden herausgearbeitet:

Effizienzeffekte: Vereine können ausgewählte öffentliche Leistungen kostengünstiger oder qualitativ hochwertiger bereitstellen.

Präventionseffekte: Vereine bieten gesundheitsfördernde Angebote, leisten Integrations- und Bildungsarbeit und Hilfe in Notlagen und begrenzen damit soziale Risiken und deren Folgekosten für die Gemeinde.

Finanzierungseffekte: Vereine generieren zusätzliche finanzielle Mittel und ermöglichen Investitionen in der Gemeinde.

Einnahmeeffekte: Vereine setzen regionalwirtschaftliche Impulse und lösen zusätzliche Steuereinnahmen in einer Gemeinde aus.

Qualitätseffekte: Vereine erhöhen durch ihre Angebote die Lebensqualität und Wohnortattraktivität einer Gemeinde.

Vernetzungs-/Innovationseffekte: Vereine geben dem sozialen Engagement Strukturen, fördern die Vernetzung und schaffen einen Nährboden für Innovationen.

Aktivierungseffekte: Vereine aktivieren die Bürgerinnen und Bürger zu sozialem Engagement und politischer Partizipation.

Je nach Vereinszweck werden in der Regel mindestens einer, vielfach auch mehrere Effekte durch die Vereine unterstützt. Die Effizienz-, Präventions-, Finanzierungs- und Einnahmeeffekte können mithilfe von verschiedenen ökonomischen Instrumenten monetarisiert werden. Unter Einsatz des Opportunitätskostenansatzes, der SROI-Methode, einer Bewertung von Mehreinnahmen und der regionalwirtschaftlichen Wirkungskettenanalyse wurden die positiven

Nutzeneffekte von Vereinen in vielen Good-Practice-Beispielen nachgewiesen und quantifiziert. Qualitäts-, Vernetzungs- und Aktivierungseffekte wurden primär qualitativ untersucht. Diese Effekte haben aus Gemeindesicht ebenfalls einen hohen Stellenwert, dies gilt vor dem Hintergrund des Milizsystems vor allem für den Aktivierungseffekt. Die qualitativen Effekte wirken jedoch zumeist erst mittel- bis langfristig und ihre Kausalbeziehungen sind nur schwer zu quantifizieren.

Im Rahmen der Kosten-Nutzen-Analyse wurden auch die Kosten in den Blick genommen, die aufseiten der Gemeinde für die Unterstützung der Vereine entstehen. Auch unter Berücksichtigung der Kosten zeigen die untersuchten Beispiele guter Praxis positive Kosten-Nutzen-Relationen und belegen so rechnerisch den wertvollen Beitrag von Vereinen für Gemeinden.

Abbildung 14 zeigt am Beispiel einer Mustergemeinde, wie Gemeinden von den Nutzeneffekten aus der lokalen Vereinslandschaft profitieren können. Ausgangspunkt sind die vielfältigen Aufgaben einer Gemeinde. Die Gemeindeverwaltung muss beispielsweise soziale Sicherungssysteme bereitstellen, Kultur- und Sportangebote fördern, die öffentliche Sicherheit garantieren, die wirtschaftliche Entwicklung der Gemeinde fördern oder Erziehungs- und Bildungsangebote bereitstellen. Alle diese Aufgaben werden durch die ellipsenförmig angeordneten Nutzeneffekte der Vereine unterstützt. Entscheidend ist, dass sämtliche Nutzeneffekte sich auf alle Aufgabenfelder auswirken können, es besteht keine feste Zuordnung. Ebenfalls besteht keine feste Verbindung zwischen dem Zweck eines Vereins und den Nutzeneffekten, die er erbringen kann. So kann z.B. ein Quartierverein durch seine Angebote präventiv wirken und zugleich die Wohnortqualität erhöhen und zur Vernetzung und politischen Aktivierung der Bürgerinnen und Bürger beitragen.

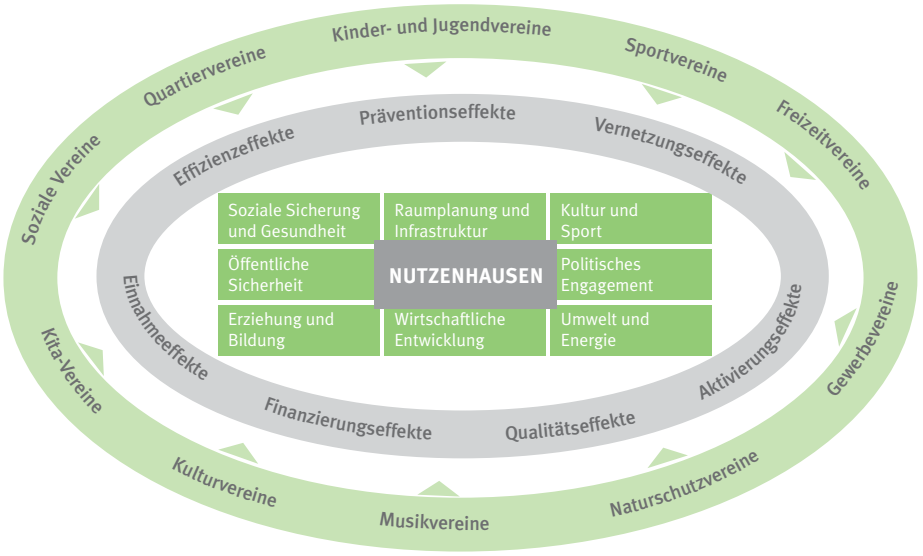


Abbildung 14: Gemeindeaufgaben und Nutzendimensionen am Beispiel einer Mustergemeinde

Eigene Darstellung, Prognos AG 2010

Mit den Ergebnissen werden den Gemeinden Argumente an die Hand gegeben, ihre Zusammenarbeit mit den lokalen Vereinen zu intensivieren. Gleichzeitig wird aus dieser neuen Perspektive die gesellschaftliche Relevanz und Gestaltungskraft von freiwilligem Engagement deutlich. Damit steigt insgesamt die Würdigung von Vereinsarbeit und deren Attraktivität für neue Mitglieder. Die identifizierten Nutzeneffekte und die Beschreibung der gewählten Instrumente zur Quantifizierung der Kosten-Nutzen-Relationen sollen in Verbindung mit den detaillierten Fallbeispielen die Schweizer Gemeinden und Vereine dazu ermuntern, die in der Studie gewählten Ansätze auf die eigenen Wirkungsbereiche anzuwenden. Dadurch können die lokalen Verhältnisse beleuchtet werden, und im besten Fall ergeben sich Hinweise auf Optimierungspotenziale bestehender und Anregungen für zusätzliche Kooperationen.

Neben den dargestellten Ergebnissen der Kosten-Nutzen-Analyse ist im Arbeitsprozess auch deutlich geworden, wo noch weiterführender Forschungsbedarf besteht.

- Zum einen liegt dieser im Bereich der Quantifizierungsmethoden von sogenannten weichen Effekten wie Präventions-, Integrations- und Vernetzungs- sowie Aktivierungsleistungen von Vereinen. Hier sind die Wirkungsketten in der Theorie zwar beschrieben und werden von Praxiserfahrungen bestätigt, empirisch sind sie jedoch bislang nur unzureichend untersucht und damit einer Berechnung nur schwer zugänglich.

- Zum anderen wäre es hinsichtlich des Aktivierungseffektes, der für das politische System der Schweiz von besonderer Bedeutung ist, interessant zu untersuchen, wie Vereine konkret als «Schulen der Demokratie» wirken.

- Ebenfalls noch nicht ausreichend erforscht ist die Frage, welche Massnahmen und Strukturen auf Ebene von Gemeinden als primären Bezugsfeldern für freiwilliges Engagement eine möglichst optimale Aktivierung und Unterstützung von Freiwilligenarbeit in Vereinen gewährleisten.

ANHANG

Checkliste: Erfolgreiche Kooperation von Gemeinden und Vereinen

Für Gemeinden

Wird eine Vereinsliste geführt, regelmässig aktualisiert und ist diese öffentlich zugänglich?

Gibt es einen zentralen Ansprechpartner für Vereine in der Gemeindeverwaltung und im Gemeinderat?

Wird mindestens jährlich ein Treffen der Gemeinde mit allen Vereinspräsidenten durchgeführt?

Koordiniert die Gemeinde zusammen mit den Vereinen die Nutzung von Sportanlagen und Räumlichkeiten und die Terminierung von Anlässen?

Werden herausragende Leistungen von Vereinen öffentlichkeitswirksam gewürdigt?

Wird die Vereinslandschaft bei Neuzuzügerveranstaltungen präsentiert und bekommen einzelne Vereine die Gelegenheit, sich vorzustellen?

Wie werden die Vereine unterstützt und werden diese Unterstützungsleistungen regelmässig überprüft (Vereinsbeiträge, Räumlichkeiten, Infrastruktur etc.)?

Spricht sich die Gemeinde hinsichtlich der Unterstützung der Vereine mit ihren Nachbargemeinden ab?

Für Vereine

Steht der Verein auf der Vereinsliste der Gemeinde und ist dieser ein Ansprechpartner im Verein bekannt?

Informiert der Verein die Gemeinde über seine Aktivitäten und kündigt z.B. Veranstaltungen an?

Beteiligt sich der Verein bei Anlässen in der Gemeinde?

Übersicht der teilnehmenden Gemeinden und Vereine[37]

Arlesheim (BL), *www.arlesheim.ch*
8959 Einwohner; mindestens 63 Vereine (gemäss Vereinsliste)
Ansprechpartnerin: Frau Angelica Dietler, Stabsdienste/Kommunikation

Vereine:
Trägerverein Sporthalle Hagenbuchen, www.hagenbuchen.ch
gegründet 1998, 4 Vereine als Mitglieder, 7 Vorstandsmitglieder

Verein Arleser Gmüesmärt, keine Homepage
gegründet 2006, ca. 60 Mitglieder, 6 Vorstandsmitglieder

Baden (AG), *www.baden.ch*
17 843 Einwohner; mindestens 300 Vereine (gemäss Vereinsliste)
Ansprechpartnerin: Frau Daniela Oehrli, Stadträtin Soziales/Gesundheit

Vereine:
Verein Hope, www.hope-baden.ch
gegründet 1983, ca. 30 Mitglieder, 5 Vorstandsmitglieder

Quartierverein Kappelerhof, www.euse-kappi.ch
gegründet 1910, ca. 315 Mitglieder, 7 Vorstandsmitglieder

Meilen (ZH), *www.meilen.ch*
12 227 Einwohner; mindestens 119 Vereine (gemäss Vereinsliste)
Ansprechpartner: Herr Beat Hodel, Gemeinderat Gesundheit und Gesellschaft

Vereine:
Handwerks- und Gewerbeverein, www.hgm.ch
gegründet 1860, ca. 250 Mitglieder, 7 Vorstandsmitglieder

Mittwochsgesellschaft, www.mg-meilen.ch
gegründet 1849, ca. 1000 Mitglieder, 8 Vorstandsmitglieder

Old Time Jazz-Club, www.oldtimejazzclub.ch
gegründet 1993, ca. 850 Mitglieder, 5 Vorstandsmitglieder

[37] *Stand der Einwohnerzahlen ist der 31.12.2009.*

Röthenbach (BE), *www.roethenbach.ch*
1281 Einwohner; mindestens 35 Vereine (gemäss Vereinsliste)
Ansprechpartner: Herr Rudolf Megert, Gemeindepräsident

Vereine:
Frauenverein Röthenbach, keine Homepage
gegründet 1938, ca. 190 Mitglieder, 7 Vorstandsmitglieder

Musikgesellschaft Röthenbach, www.mgroethenbach.ch
gegründet 1923, ca. 150 Mitglieder, 9 Vorstandsmitglieder

Sportverein Röthenbach, www.sv-roethenbach.ch
gegründet 1988, ca. 50 Mitglieder, 5 Vorstandsmitglieder

GEMEINDE
schwyz

Schwyz (SZ), *www.gemeindeschwyz.ch*
14 234 Einwohner; mindestens 172 Vereine (gemäss Vereinsliste)
Ansprechpartner: Herr Bruno Marty, Gemeindeschreiber

Vereine:
Einwohnerverein Ibach-Schönenbuch, keine Homepage
gegründet 1845, ca. 500 Mitglieder, 7 Vorstandsmitglieder

Gemeinsam für unsere Gemeinde, www.gemeinsam-sz.ch
gegründet 2005, ca. 500 Mitglieder, 15 Vorstandsmitglieder

Verein FFS, www.ffs-schwyz.ch
gegründet 1965, ca. 140 Mitglieder, 8 Vorstandsmitglieder

Sissach (BL), *www.sissach.ch*
6182 Einwohner; mindestens 106 Vereine (gemäss Vereinsliste)
Ansprechpartner: Herr Godi Heinimann, Gemeindeverwalter

Vereine:
Frauenverein Sissach, www.frauenverein-sissach.ch
gegründet 1849, ca. 700 Mitglieder, 9 Vorstandsmitglieder

Sportverein Sissach, www.svsissach.ch
gegründet 1909, ca. 770 Mitglieder, 9 Vorstandsmitglieder

Turnverein Sissach, www.tvsissach.ch
gegründet 1864, ca. 950 Mitglieder, 14 Vorstandsmitglieder

UETIKON am See

Uetikon am See (ZH), *www.uetikon.org*
5711 Einwohner; mindestens 53 Vereine (gemäss Vereinsliste)
Ansprechpartnerin: Frau Claudia Oswald, Gemeindeschreiberin

Vereine:
Verein Eispark, www.eispark-uetikon.ch
gegründet 2007, ca. 500 Mitglieder, 7 Vorstandsmitglieder

Elternverein Uetikon, www.elternverein-uetikon.ch
gegründet 1990, ca. 100 Mitgliederfamilien, 6 Vorstandsmitglieder

Frauenverein Uetikon, www.frauenverein-uetikon.ch
gegründet 1859, ca. 500 Mitglieder, 9 Vorstandsmitglieder

Uzwil (SG), *www.uzwil.ch*
12 498 Einwohner; mindestens 203 Vereine
(inkl. Nachbargemeinde Oberuzwil, gemäss Vereinsliste)
Ansprechpartner: Herr Thomas Stricker, Ratsschreiber

Vereine:
Badmintonclub Uzwil, www.bcuzwil.ch
gegründet 1966, ca. 200 Mitglieder, 6 Vorstandsmitglieder

Eishockeyclub Uzwil, www.ehcuzwil.ch
gegründet 1941, ca. 200 Mitglieder, 5 Vorstandsmitglieder

Fussballclub Uzwil, www.fcuzwil.ch
gegründet 1911, ca. 600 Mitglieder, 25 Vorstandsmitglieder

Verein Chinderhus Rägeboge, www.chinderhus-raegeboge.ch
gegründet 2003, ca. 60 Mitglieder, 6 Vorstandsmitglieder

Wangen bei Olten (SO), *www.wangenbo.ch*
4866 Einwohner; mindestens 48 Vereine (gemäss Vereinsliste)
Ansprechpartner: Herr Beat Wildi, Gemeindeschreiber

Vereine:
Chlausenzunft, www.chlausenzunft.ch
gegründet 1972, ca. 70 Mitglieder, 7 Vorstandsmitglieder

Natur- und Vogelschutzverein, Angaben zum Verein über www.vvso.ch
gegründet 1964, ca. 100 Mitglieder, 7 Vorstandsmitglieder

STV Turnvereine Wangen, www.stvwangen.ch
gegründet 1896, ca. 600 Mitglieder, 4 Vorstände

Wuppenau (TG), *www.wuppenau.ch*
1021 Einwohner; mindestens 32 Vereine (gemäss Vereinsliste)
Ansprechpartner: Herr Hans Peter Gantenbein, Gemeindeammann

Vereine:
Waldverein Wuppenau, www.waldverein.ch
gegründet 1995, ca. 50 Mitglieder, 6 Vorstandsmitglieder

Musikgesellschaft Wuppenau, keine Homepage
gegründet 1896, 28 Aktivmitglieder, 5 Vorstandsmitglieder

Literatur

Bauer, Jürgen und Sebastian Braun (Hg.) (2003): Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligenorganisationen; Aachen: Meyer & Meyer

Blöchliger, Hansjörg (2005): Baustelle Föderalismus; Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung

Brandi, Heiner (2004): Gewaltprävention: Steigende Erwartungen, sinkende Ressourcen – Wie geht es weiter? Zur Funktion von Sport in der Prävention von Jugendgewalt; Berliner Forum Gewaltprävention Nr. 16; Dokumentation des 4. Berliner Präventionstages am 13. November 2003 http://www.berlin.de [03.08.2010]

Bös, Klaus und Walter Brehm (1999): Gesundheitssport – Abgrenzungen und Ziele, dvs-Informationen 14 (2), Deutsche Vereinigung für Sportwissenschaft, Hamburg

Breuer, Christoph und Pamela Wicker (2008): Dopingprävention im Sportverein – Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland; Köln http://www.dosb.de [14.07.2010]

Bühlmann, Marc und Markus Freitag (2006): Freiwilligkeit als soziales Kapital der Gesellschaft. Ein Vergleich der Schweizer Kantone; in: Peter Farago (Hg.): Freiwilliges Engagement in der Schweiz; Zürich: Seismo, S. 56–107

Bundesamt für Statistik (2009): Raumgliederungen; http://www.bfs.admin.ch [14.07.2010]

Bundesamt für Statistik (2008): Bilanz der ständigen Wohnbevölkerung nach Kantonen, Bezirken und Gemeinden; http://www.bfs.admin.ch [14.07.2010]

Bundesamt für Statistik (2007): Monetäre Bewertung der unbezahlten Arbeit; http://www.bfs.admin.ch [14.07.2010]

Bundesamt für Statistik (2006): Aktivmitgliedschaften in Vereinen und Organisationen; http://www.bfs.admin.ch [14.07.2010]

Dördel, Sigrid (1998): Ätiologie und Symptomatik motorischer Defizite und Auffälligkeiten; in: Gesundheit von Kindern – Epidemiologische Grundlagen; Dokumentation einer Expertentagung der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hrsg.); Köln; Forschung und Praxis in der Gesundheitsförderung, Bd. 3

Erlach, Emanuel von (2005): Politisierung in Vereinen. Eine empirische Studie zum Zusammenhang zwischen der Vereinsmitgliedschaft und der Teilnahme an politischen Diskussionen; in: Swiss Political Science Review 11 (3); S. 27–59

Farago, Peter (2006). Freiwilliges Engagement in der Schweiz; Zürich: Seismo

Farago, Peter und Herbert Ammann (2006): Monetarisierung der Freiwilligkeit. Referate und Zusammenfassungen der 5. Tagung der Europäischen Freiwilligenuniversität in Luzern; Zürich: Seismo

Flatau, Jens et al. (2008): Ehrenamtliche Mitarbeit in Sportvereinen – Eine ökonomische Betrachtung von Sozialisationseffekten; in Nagel, Siegfried et al. (Hg.): Sozialisation und Sport im Lebenslauf; Hamburg: Czwalina Verlag

Fritschi, Tobias, Heidi Stutz und Susanne Schmugge (2008): Gesellschaftliche Kosten der Nichtintegration von Zuwanderinnen und Zuwanderern in Kommunen; Büro für Arbeits- und Sozialpolitische Studien BASS AG, Bern http://www.buerobass.ch/pdf/2007/kosten_der_nichtintegration.pdf [03.08.2010]

Hürzeler, Cornelia (Hg.) (2008): Vereinsweg. Gemeinden und Vereine: eine Partnerschaft mit Zukunft; Zürich: Migros-Kulturprozent

Jütting, Dieter, Neil van Bentem, Volker Oshege (2003): Vereine als sozialer Reichtum. Empirische Studien zu lokalen freiwilligen Vereinigungen; Münster: Waxmann

Kaiser, Peter et al. (2009): Ökonomische Wirkungseffekte der Konjunkturoffensive Hamburg, Basel et al., 2009 http://www.hamburg.de [03.08.2010]

Kantonsärztlicher Dienst Luzern – Stelle für Gesundheitsförderung (2005): Gesundheitsförderung in Gemeinden, Gesundheits- und Sozialdepartement des Kantons Luzern http://www.kantonsarzt.lu.ch/gesundheitsfoederung_in_gemeinden-4.pdf [14.07.2010]

Lamprecht, Markus, Kurt Murer und Hanspeter Stamm (2005): Probleme, Strategien und Perspektiven der Schweizer Sportvereine; Zürich: Gesellschaft zur Förderung der Sportwissenschaften an der ETH Zürich

Madörin, Tobias (2003): Gleichgesinnt. Der Verein – ein Zukunftsmodell; Zürich: Kontrast Verlag

Marti, Bernard et al. (1999): Fakten zur gesundheitlichen Bedeutung von Bewegung und Sport im Jugendalter; in: Schweizerische Zeitschrift für Sportmedizin und Sporttraumatologie 47 (4)

New Economics Foundation, Boyle, David und Mary Murphy (Hrsg.): Social Return on Investment – Valuing what matters, London, 2004

Nicholls, Jeremy et. al. (2009): A Guide to Social Return on Investment; London

Pilz, Gunter (2000): Bewegung, Spiel und Sport als Bausteine einer gewaltpräventiven Jugendkultur; Universität Hannover; Institut für Sportwissenschaft http://www.sportwiss.uni-hannover.de [03.08.2010]

Riemer, Kai (2005): Sozialkapital und Kooperation; Tübingen: Mohr Siebeck

Rittner, Volker und Christoph Breuer (2004): Gemeinwohlorientierung und soziale Bedeutung des Sports; Köln: Sport und Buch

Stadelmann-Steffen, Isabelle, Markus Freitag und Marc Bühlmann (2007): Freiwilligen-Monitor Schweiz 2007; Zürich: Seismo

Wilson, John (2000): Volunteering, in Annual Review of Sociology 26, S. 215–240

Zimmer, Annette (2007): Vereine – Zivilgesellschaft konkret; Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

vitamin B
Fachstelle für ehrenamtliche Arbeit

vitamin B – die Fachstelle für Vereinsführung und Vorstandsarbeit

Rund 700 000 Personen in der Schweiz engagieren sich in einem Vereinsvorstand. Sie investieren dafür viel Zeit und Energie. Vereine sind das Herz der Gesellschaft, sie leisten Integrationsarbeit, sie sind oft Träger von sozialen oder soziokulturellen Aufgaben, sie bringen Menschen verschiedener Herkunft zusammen, und sie bereichern das Gemeindeleben. Die Entwicklung zeigt, dass die Führung von Vereinen, Stiftungen und weiteren Organisationen je länger, desto anspruchsvoller wird und neben dem persönlichen Engagement auch viel Professionalität und Kompetenzen verlangt.

vitamin B ist ein Angebot des Migros-Kulturprozent und unterstützt das ehrenamtliche Engagement seit mehr als acht Jahren mit praxisnahen Bildungsangeboten, Fachberatungen, gezielten Informationen und Vernetzungsmöglichkeiten. vitamin B thematisiert die ehrenamtliche Arbeit in der Öffentlichkeit. Unsere professionellen Angebote sind massgeschneidert und berücksichtigen die spezifischen Bedürfnisse von Ehrenamtlichen.

Bildung

- Vorstandsseminare rund um die einzelnen Ressorts in einem Verein
- Eintägige Workshops zur Vertiefung spezieller Themen
- Abendveranstaltungen mit thematischen Inputs

Beratung

- Beratung bei Fragen rund um die Vereinsführung
- Klärung der Problemsituation, Aufzeigen geeigneter Schritte
- Vermittlung von Fachpersonen für weiterführende Beratung

Information

- Bulletin B-Dur. Erscheint zweimal jährlich zu verschiedenen Vereinsthemen
- Website www.vitaminB.ch mit Informationen, Arbeitshilfen, 500 Stichworten rund um die Vereinsführung, Literaturlisten, Links und häufigen Fragen
- Dokumentation mit Fachbüchern, Statuten, Jahresberichten und weiteren vereinsrelevanten Unterlagen
- Publikationen und Studien rund um die Vereinsführung

Kontakt

Bestellen Sie das aktuelle Kursprogramm oder das kostenlose Bulletin B-Dur.

Fachstelle vitamin B
Gasometerstrasse 9
8005 Zürich
Telefon 043 266 00 11
info@vitaminB.ch
www.vitaminB.ch

Weitere für Gemeinden interessante Projekte des Migros-Kulturprozent

x-hoch-herz, *www.xhochherz.ch*
Sich engagieren für andere – ein Wettbewerb für Schulen. Seit dem Schuljahr 2006/07 zeichnet das Migros-Kulturprozent mit seinem Projekt x-hoch-herz jedes Jahr Klassen und Schulen aus, die sich für eine gute Sache einsetzen.

Herz sei Dank!, *www.herzseidank.ch*
Zum Jahr des europäischen Jahres des freiwilligen Engagements 2011 zeichnet das Migros-Kulturprozent Menschen aus, die sich ausserhalb von Vereinen und Organisationen freiwillig engagieren.

Freiwilligen-Monitor, *www.freiwilligenmonitor.ch*
Zusammen mit der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft und dem Bundesamt für Statistik wird das freiwillige und ehrenamtliche Engagement der Schweizer Bevölkerung regelmässig in einer repräsentativen Befragung untersucht.

Tavolata, *www.tavolata.net*
Zusammen kochen, essen und diskutieren. Dies ist für alle Menschen eine Bereicherung des Alltags. Mit der Initiative Tavolata lanciert das Migros-Kulturprozent Tischrunden für ältere Menschen.

Generationenakademie, *www.generationenakademie.ch*
Die Generationenakademie ist eine praxisnahe Weiterbildung für Fachleute und freiwillig Engagierte. Sie unterstützt die Teilnehmenden bei der Umsetzung von eigenen Ideen und Projekten, welche die Potenziale verschiedener Generationen in ihrer Gemeinde wecken und einbeziehen.

conTAKT-net, *www.contakt-net.ch*
conTAKT-net.ch hat zum Ziel, dass alle Migrantinnen und Migranten auf der Website ihrer Wohngemeinde alltagspraktische Informationen finden, die ihnen die schnelle Orientierung und Integration in ihrer neuen Heimat erleichtern.

Innovage, *www.innovage.ch*
Vom Kulturprozent initiiert und nun selbstständig agiert Innovage, wo sich initiative Pensionierte mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung für die Zivilgesellschaft engagieren. Sie geben ihr Erfahrungswissen weiter, indem sie z.B. Non-Profit-Organisationen beraten oder eigene Projekte realisieren.

Kebab+, *www.kebabplus.ch*
Kebab+ animiert Jugendliche zur Reflexion über Esskultur und Alltagsgewohnheiten und motiviert sie zu einer kreativen Auseinandersetzung mit gesunder Ernährung, Begegnung, Bewegung und Entspannung. Teilnehmen kann jede lokale Jugendarbeitsstelle, die ihr eigenes Kebab+-Projekt entwickelt.

Impressum

Herausgeberin
Cornelia Hürzeler im Auftrag des Migros-Kulturprozent
cornelia.huerzeler@mgb.ch
www.migros-kulturprozent.ch

Bezugsstelle
Migros-Genossenschafts-Bund
Direktion Kultur und Soziales
Postfach, 8031 Zürich
studie@vitaminB.ch
Oder Download als PDF unter: www.vereinsweg.ch

Verfasser der Studie
Prognos AG, CH-4010 Basel
info@prognos.com
Autorenteam: Dr. Axel Seidel, Marcel Hölterhoff, Marc Biedermann

Redaktion
Cornelia Hürzeler, Migros-Genossenschafts-Bund

Lektorat, Produktion
Regula Walser, Zürich, www.regulawalser.ch

Grafik
Küttel Laubacher Werbeagentur, Wohlen, www.kuettel-laubacher.ch

Fotos
Michael Egloff, Zürich, www.michaelegloff.ch

Druck
Kaelin Production AG, Zürich, www.kaelinproduction.ch

© 2010, Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

vitamin B
Fachstelle für ehrenamtliche Arbeit