

Vorwort

„Der Sturz aus dem zehnten Stockwerk verläuft bis zum Parterre völlig problemlos.“

John M. Keynes

Im Jahr 2004 wurde die erste Auflage des „Handbuch Vereinsmanagement“ veröffentlicht. Wir haben auch damals das Vorwort mit dem oben genannten Zitat des weltbekannten Ökonomen *John M. Keynes* eingeleitet. Die Herausforderungen für die zumeist ehrenamtlich tätigen Funktionäre steigen nach wie vor und Vereine sind einem zunehmenden Rechtfertigungsdruck gegenüber ihrem Umfeld ausgesetzt: Ressourcen finanzieller und personeller Art werden knapper. Gesellschaftliche Veränderungen, wie beispielsweise veränderte Freizeitgewohnheiten der Menschen und die damit einhergehende Problematik fehlender ehrenamtlicher Mitarbeiter, aber auch die zahlreichen rechtlichen Bestimmungen verstärken den Druck auf die Vereinsführung. Manche Funktionäre und Vereinsmitarbeiter haben den zurzeit stattfindenden tief greifenden Strukturwandel im Vereinswesen erkannt. Sie versuchen, ihre Organisationen den veränderten Umständen entsprechend zu führen. Eine Professionalisierung in der Vereinslandschaft zeichnet sich ab.

Die meisten Funktionäre in den 109.551 Vereinen, die es zum Jahresende 2006 in Österreich gab, verkennen die möglichen Wirkungen des tief greifenden Strukturwandels. In vielen Vereinen sind keine klaren Managementkonzepte erkennbar. Aufgrund der geänderten Rahmenbedingungen sind Funktionäre und Mitarbeiter in Vereinen mehr denn je dazu aufgefordert, die ihnen zur Verfügung stehenden Mittel so wirksam und wirtschaftlich wie möglich einzusetzen, um die Vereinsziele zu erreichen. Durch den gezielten Mitteleinsatz soll erreicht werden, dass der Vereins Erfolg langfristig gesichert wird.

Als eines der größten Probleme erachten wir, dass Funktionären und Vereinsmitarbeitern Managementfähigkeiten zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben im Verein fehlen, die ihre vorhandenen Qualifikationen ergänzen und kooperatives Arbeiten fördern. Diese Managementdefizite beziehen sich auf verschiedenste Bereiche – von juristischen Fragestellungen über organisatorische, marketing- und strategiebezogene sowie finanztechnische Herausforderungen bis hin zu den Nutzenpotenzialen und Risiken von neuen Informationstechnologien und dem Internet.

Um auf das Zitat von *John M. Keynes* zurückzukommen: Gehen wir davon aus, dass jeder Funktionär einen Fallschirm umgeschnallt hat. Manche Funktionäre haben die Reißleine bereits gezogen, einige bewegen die Hände gera-

de dorthin und andere machen noch keine Anzeichen, sie zu ziehen. Das bedeutet, jeder Funktionär hat die Möglichkeit, auf die veränderten Rahmenbedingungen durch das Erlernen sowie den zielgerichteten Einsatz innovativer und praxisnaher Managementkonzepte zu reagieren. Für jene Funktionäre, die noch keine Anzeichen machen, die Reißleine zu ziehen, bleibt zu hoffen, dass sie auf die Zeichen der Zeit rechtzeitig reagieren.

Das Handbuch richtet sich in erster Linie an Funktionäre sowie Mitarbeiter in Vereinen, ohne Einschränkung auf einen bestimmten Vereinstyp (Sport, Soziales, Kultur usw.). Ziel ist es, in der Praxis anwendbares Wissen, das theoretisch fundiert ist, zu vermitteln. Es soll damit die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der zu erbringenden Leistungen im Verein erhöht werden. Angehörige von Verbänden, die ihre Organisation als modernen Dienstleister etablieren wollen, sollen ebenfalls vom Handbuch profitieren. Zudem richtet sich das Handbuch an Studierende und Dozenten der Disziplin Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Non-Profit-Organisationen. Des Weiteren sollen mit dem Handbuch Beratungsunternehmen im Non-Profit-Bereich angesprochen werden.

Der Dank der Herausgeber gilt insbesondere den Autoren, die in ihren Beiträgen aktuelle und zukünftige Fragestellungen des Vereinswesens behandeln. Sie geben damit Einblicke in ihren reichen Erfahrungsschatz. Die Autorengruppe setzt sich sowohl aus Praktikern aus dem Vereinswesen als auch aus Wissenschaftlern aus dem Universitätsbereich zusammen. Damit soll gewährleistet werden, theoretisch fundiertes und praxisgerecht aufbereitetes Wissen zu vermitteln. Der Funktionär erhält damit das notwendige Werkzeug, um aktuelle und künftige Herausforderungen zu meistern. Die einzelnen Kapitel des Handbuches sind zu fünf Themenbereichen zusammengefasst.

Teil I – Recht

Hier werden juristische Fragestellungen erörtert. Den Anfang macht *Herbert Grünberger*, der das Vereinsgesetz 2002 in seinen Grundzügen darstellt. Der Beitrag von *Ernst Eypeltauer* gibt einen Überblick über die haftungsrechtliche Situation für Vereinsvorstände. Schließlich berichtet *Torsten Kraul* über rechtliche Rahmenbedingungen eines Online-Auftritts im Verein.

Teil II – Steuern und Finanzen

Dieser Teil befasst sich mit steuerlichen und finanzwirtschaftlichen Themen. Den Beginn macht wiederum *Herbert Grünberger*, der einen Einblick in das Steuerrecht gibt und sozialversicherungsrechtliche Fragen auf Basis von Fallbeispielen erläutert. Es folgt eine sehr umfassende Darstellung der Finanzie-

nung und des Finanzmanagements in Vereinen von *René Clemens Andeßner*, der einerseits die Finanzquellen für Vereine systematisch darlegt und andererseits Strategien aufzeigt, die zur Erhaltung der Liquidität einen wirksamen Beitrag leisten. *Gudrun Anzinger* zeigt danach, wie das Rechnungswesen in einem Verein gestaltet werden kann, was insbesondere für das Leitungsorgan von Bedeutung ist, weil ihm nach § 20 des Vereinsgesetzes eine Informationspflicht über die finanzielle Gebarung des Vereins gegenüber der Mitgliederversammlung auferlegt wird. Abgeschlossen wird der Themenblock durch den Beitrag von *Leopold Wundsam*, der aufzeigt, wie Vereine das Österreichische Spendengütesiegel erlangen können. In Zeiten von Spendenskandalen und der daraus resultierenden Forderung zur Erhöhung der Transparenz signalisieren Vereine durch den Erwerb des Spendengütesiegels ihre Qualitätsfähigkeit und Vertrauenswürdigkeit.

Teil III – Organisation, Projekte, Entscheidungen

Zu Beginn befasst sich *Peter Reisch* mit Fragestellungen zur Vereinsorganisation. Er geht dabei insbesondere auf die Themen Motivation, Verhalten, Führung und Strukturorganisation ein. Es folgt der Beitrag von *David Rückel* und *René Riedl* zur Reorganisation von Vereinsprozessen mit der Bildkartengestaltungsmethode, einem Verfahren zur partizipativen Gestaltung von Vereinsprozessen. Es folgt der Beitrag von *René Riedl* zur Planung und Realisierung von Vereinsprojekten. Insbesondere wird hier erläutert, welche Aufgaben im Rahmen des Projektmanagements verrichtet werden müssen, um zeitlich befristete Vereinsvorhaben erfolgreich durchzuführen. Der Themenbereich wird durch zwei Beiträge zum Thema „Entscheiden“ abgeschlossen. Den Anfang machen *Manuela Birgit Gußmack* und *Eduard Brandstätter*, die in ihrem Beitrag zu Entscheidungen im Verein auf die Fragestellungen Kopf- und Bauchentscheidungen, Entscheidungstechniken und Entscheiden in der Gruppe eingehen. Schließlich stellt *René Riedl* zwei Entscheidungsverfahren vor, die in Vereinen zum Treffen strategischer Entscheidungen eingesetzt werden können. Der Beitrag beschreibt die Arbeitsschritte beider Verfahren am Beispiel „Auswahl von Vereinssoftware“.

Teil IV – Strategie, Risiko, Personal, Marketing

Zu Beginn erläutern *Christian Horak* und *Michael Fürnschuß*, wie bei der Zielplanung sowie der Entwicklung und Umsetzung einer Vereinsstrategie vorgegangen werden kann. Danach beschreibt *Gerlinde Stöbich*, was Mitglieder von Vereinen erwarten, Vereine oftmals aber nicht erfüllen können, wollen oder dürfen. Es folgt eine Darstellung der Grundzüge des Risikomanagements durch *Wolfgang Kemptner*. Es wird gezeigt, wie Risiken identifiziert

werden können und welche risikopolitischen Maßnahmen zu ergreifen sind, um das Vereinsrisiko gering zu halten. *Stephan Buchhester* und *Thomas Auinger* stellen danach ein innovatives Managementkonzept, das Kompetenzmanagement in Vereinen, vor. *Elisabeth Proksch* stellt die Frage: Vereins-sponsoring – Bittsteller oder Dienstleister? Insbesondere wird in diesem Beitrag zum Ausdruck gebracht, dass die Partnerschaft zwischen Verein und Sponsorgeber auf dem Prinzip der Leistung und Gegenleistung beruht. Abgeschlossen wird der Themenkreis durch *Gerhard Laimer*. Er zeigt Wege auf, wie Vereine ihre Werbemittel gestalten können, um die gewünschte Wirkung, beispielsweise die Akquisition von Sponsoren, zu erzielen.

Teil V – Information, Wissen und Internet

Im ersten Beitrag erläutern *René Riedl* und *Brigitte Lindner* die zentralen Aufgaben des strategischen Informationsmanagements. Im Beitrag wird auch ein in der Praxis vielfach implementiertes Software-Produkt für Vereine vorgestellt. Es folgt der Beitrag von *Thomas Auinger*, der die Bedeutung des Wissensmanagements in Vereinen erörtert. Im Mittelpunkt des Beitrags steht die Veranschaulichung des Modells der Bausteine des Wissensmanagements. *René Riedl* stellt danach ein Outsourcing-Konzept mit dem Namen „Application Service Providing“ vor. In diesem Beitrag wird gezeigt, wie Vereine Standardsoftware gegen die Bezahlung monatlicher Gebühren via Internet nutzen können und welche Nutzenpotenziale und Risiken mit dem Einsatz verbunden sind. *Maximilian Kobler* zeigt danach in sehr anschaulicher Weise, wie Vereinswebsites aufgebaut und gestaltet werden können. Es folgt der Beitrag von *Thomas Arnitz* und *René Riedl* zum Nutzen von Internetportalen im Fußballsport. Die Autoren gehen in ihren Ausführungen auf eine innovative Internetplattform des Oberösterreichischen Fußballverbandes, dem Netzwerk OÖFV, ein. Abgeschlossen wird das Buch durch Tipps für die praktische Vereinsarbeit von *Gerlinde Stöbich*.

Wir hoffen, dass wir den Lesern des Handbuches eine Vielzahl neuer und innovativer Managementkonzepte präsentieren. Aufgrund der Tatsache, dass die im Handbuch dargestellten Managementkonzepte in der Praxis bereits erprobt sind, ist eine unmittelbare Anwendbarkeit in den Vereinen möglich. Schließlich sei darauf hingewiesen, dass zur besseren Lesbarkeit im Text auf eine geschlechtsneutrale Schreibweise verzichtet wird. Soweit personenbezogene Bezeichnungen nur in männlicher oder weiblicher Form angeführt sind, beziehen sie sich auf Frauen und Männer in gleicher Weise.

Linz, im Herbst 2007

Dr. René Riedl & Dr. Herbert Grünberger