



Vereinswesen in Liechtenstein

Eine Analyse von Strukturen,
Rahmenbedingungen und
Entwicklungsperspektiven

Center für Philanthropie

Vereinswesen in Liechtenstein

Eine Analyse von Strukturen,
Rahmenbedingungen und
Entwicklungsperspektiven

Center für Philanthropie

Impressum

Herausgeber

Center für Philanthropie, Universität Liechtenstein, 2026

Autorinnen und Autoren

Dr. Christian Frommelt

Prof. Dr. Marco Furtner

Prof. Dr. Marc Gottschald

Michael Nenning, MSc.

Dr. Julia Tenschert, MSc.

© Center für Philanthropie, Universität Liechtenstein, 2026

Alle Rechte vorbehalten. Jede Art der Vervielfältigung
ohne Genehmigung ist unzulässig.

Liebe Leserinnen und Leser,

Vereine bringen Menschen zusammen. Hier pflegen sie gemeinsame Interessen, erfahren Selbstwirksamkeit und gestalten das Leben im Land aktiv mit. Liechtensteins Vereinslandschaft ist erfreulich vielfältig und blickt auf eine stolze Tradition zurück. Doch wie steht es um die Zukunftsfähigkeit? Mit der vorliegenden Studie wollten wir genauer verstehen, was die Vereinsarbeit trägt – und was es braucht, damit sie auch künftig weiter gedeihen kann, zum Wohle der Mitglieder wie auch der ganzen Gesellschaft.

Der Ausgangspunkt unserer Analyse bestand darin, den Menschen zuzuhören, die sich in Vereinen engagieren und dort Verantwortung übernehmen: In welchen Strukturen bewegen sie sich? Was gelingt gut, wo sorgen sie sich und welche Art von Unterstützung könnte sie weiterbringen? Aus ihrem grossen Erfahrungsschatz und ihren Ideen haben wir Anregungen gewonnen und aufgearbeitet, um den Vereinen durch mehr Transparenz dabei zu helfen, auch die Zukunft erfolgreich gestalten zu können.

Dazu führten Dr. Julia Tenschert und Michael Nenning zunächst Gespräche mit Vereinsverantwortlichen, griffen die darin angerissenen Themen in einer Fokusgruppe auf und entwickelten darauf aufbauend eine noch umfassendere systematische Online-Befragung. Im Laufe der Arbeit kamen weitere Perspektiven hinzu. Wichtig war uns, zentrale Begriffe wie Freiwilligenarbeit und Ehrenamt verständlich einzuordnen – und genauer zu erheben, wer in Liechtenstein Vereinsmitglied ist und wen die verschiedenen Vereine tatsächlich erreichen. Frühere Daten zur Vereinslandschaft haben wir auf diese Weise aktualisiert. So weitete sich der ursprüngliche Fokus der Untersuchung, und das entstehende Bild des liechtensteinischen Vereinswesens nahm immer feinere Züge an. An einem Netzwerkabend mit Vereinsvertretern konnten wir erste Ergebnisse vorstellen und gemeinsam mögliche weitere Schritte diskutieren. Sämtliche Daten, Erkenntnisse und Empfehlungen legen wir nun der Öffentlichkeit und insbesondere allen in Vereinen Engagierten vor. Sie können die Studie in beliebiger Kapitelreihenfolge oder auch nur in Auszügen lesen. Kurze Zusammenfassungen, anschauliche Diagramme sowie eine vorangestellte Übersicht über «Das Wichtigste in Kürze» mögen Ihnen die persönliche Lektüre erleichtern.

Unser grosser Dank gilt den Vereinen: Wir danken allen, die sich Zeit für die Interviews genommen, ihre Erfahrungen in der Fokusgruppe geteilt, den umfangreichen Online-Fragebogen ausgefüllt, an der Zusatzbefragung teilgenommen oder am Netzwerkabend mitdiskutiert haben. Diesen zusätzlichen Einsatz neben der eigentlichen Vereinsarbeit wissen wir sehr zu schätzen! Sie haben uns berichtet, was gut läuft – aber auch, wo es hakt und was schwierig ist. Ohne diese Offenheit wäre die Studie nicht entstanden.

Auch die Zusammenarbeit zwischen dem Center für Philanthropie an der Liechtenstein Business Law School und der Liechtenstein Business School der Universität Liechtenstein war für uns wertvoll. Die unterschiedlichen fachlichen Perspektiven in einem fünfköpfigen Autorenteam haben sich gut ergänzt. Uns verbindet der Wunsch, mit der vorliegenden Analyse eine Publikation vorzulegen, die den Menschen und Vereinen im Land ganz konkret nützen kann. Ein besonderer Dank gilt Julia Tenschert und Michael Nenning, die die Auswertung der Fragebögen und die Zusammenfassung der Ergebnisse erstellt haben.

Wir hoffen, dass die Studie Orientierung gibt, konstruktive Gespräche anstösst und dazu beiträgt, die guten Bedingungen für freiwilliges Engagement im Land langfristig zu sichern. Dabei sollen die Vereine selbstbestimmt ihren eigenen Weg gehen. Besonders würden wir uns freuen, wenn aus den Ergebnissen mittel- oder unmittelbar konkrete Verbesserungen entstehen – und wir auf diese Weise etwas an all jene zurückgeben können, denen wir die tiefen Einblicke verdanken.

Vaduz, September 2026

Dr. Christian Frommelt

Rektor der Universität Liechtenstein

Prof. Dr. Marc Gottschald

Direktor des Centers für Philanthropie
der Universität Liechtenstein

Inhalt

Das Wichtigste in Kürze		8	9 Merkmale der befragten Vorstandsmitglieder		110
1	Einleitung	14	9.1	Soziodemografische Merkmale	112
2	Vereinswesen in Liechtenstein: gesellschaftliche Relevanz und Rahmenbedingungen	18	9.2	Funktionen und Tätigkeitsschwerpunkte	116
2.1	Gesellschaftliche Relevanz der Vereine	20	9.3	Dauer und zeitlicher Umfang des Engagements	118
2.2	Rahmenbedingungen für ein aktives Vereinswesen	22	9.4	Motive und persönliche Einschätzung des Engagements	120
3	Begriffsbestimmungen und konzeptionelle Verortung	28	10	Herausforderungen und Entwicklungspotenziale	124
3.1	Gesellschaftliches Engagement: Formen, Akteure und Abgrenzungen	30	10.1	Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Entwicklung	126
3.2	Freiwillige Beiträge zum Gemeinwohl	32	10.2	Personelle Tragfähigkeit	128
3.3	Akteure	35	10.3	Anerkennung, Sichtbarkeit und Motivationsstruktur	130
3.4	Beteiligungsformen im Verein	36	10.4	Finanzielle Stabilität und planerische Resilienz	132
3.5	Vereine zwischen Selbstzweck und Gemeinwohl	38	10.5	Vernetzung und Koordinationskapazität	134
3.6	Weitere Bereiche	40	10.6	Institutionelle Rahmenbedingungen und administrative Verdichtung	136
4	Zahlen und Fakten zum liechtensteinischen Vereinswesen	42	10.7	Infrastruktur als materielle Ressourcendimension	138
4.1	Anzahl und Verteilung der Vereine in Liechtenstein	44	10.8	Gesellschaftlicher Kontext und strukturelle Einbettung	140
4.2	Wer ist in Liechtenstein Vereinsmitglied?	56	11	Vereinstypologien: Differenzierte Organisationsprofile im liechtensteinischen Vereinswesen	144
4.3	Vereinsförderung	68	11.1	Vereinstypen im Überblick	146
5	Organisatorische Merkmale gemeinnütziger Vereine in Liechtenstein	70	11.2	Profile der Vereinstypen	150
6	Selbsteinschätzungen zentraler Bereiche der Vereinsarbeit	76	11.3	Vergleich der Vereinstypen	154
6.1	Ausrichtung und Zielsetzung der Vereine	78	12	Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen	156
6.2	Allgemeine Einschätzung der Vereinsarbeit	80	12.1	Zentrale Informations- und Unterstützungsstelle für Vereine schaffen	159
7	Zentrale Handlungsfelder der Vereinsarbeit	82	12.2	Nachfolge und Verantwortungsübergabe gezielt unterstützen	159
7.1	Governance-Strukturen und Führungsprozesse	86	12.3	Freiwilligengewinnung moderner und flexibler gestalten	160
7.2	Finanzmanagement und Ressourcen	88	12.4	Sichtbarkeit und öffentliche Anerkennung stärken	160
7.3	Humanressourcen und Freiwilligenmanagement	90	12.5	Fördermöglichkeiten übersichtlicher und planbarer machen	161
7.4	Weiterbildung und Wissensmanagement	94	12.6	Bürokratie reduzieren und administrative Entlastung ermöglichen	161
7.5	Digitalisierung und Informationsmanagement	98	12.7	Wissen sichern und Weiterbildung praxisnah ausbauen	162
7.6	Wirkungsorientierung und Evaluation	100	12.8	Digitalisierung praktisch unterstützen	162
7.7	Vernetzung und Kooperation	102	12.9	Infrastruktur und Raumnutzung besser koordinieren	163
8	Unterstützungsformate für den Vereinsalltag	104	12.10	Vernetzung dauerhaft stärken	163
8.1	Bevorzugte Unterstützungsformate	106	12.11	Unterstützung nach Vereinstypen differenzieren	164
8.2	Voraussetzung für eine effektive Nutzung	108	12.12	Freiwilliges Engagement gesellschaftlich stärken	164
			12.13	Datengrundlage verbessern und Erkenntnisse vertiefen	165
			12.14	Schlussfolgerung	165
			Studiengrundlagen und Dokumentation		166
			Methodik		168
			Literatur		172
			Appendix		174
			Autoren		178

Vereins- wesen in Liechtenstein

Das Wichtigste in Kürze



Die Vereine sind leistungsfähig, gut organisiert und gesellschaftlich stark verankert

Die Ergebnisse der Befragung von Vorstandsmitgliedern gemeinnütziger Vereine in Liechtenstein zeigen ein insgesamt positives Bild des liechtensteinischen Vereinswesens. Eine grosse Mehrheit ist mit den bestehenden Tätigkeiten und Angeboten zufrieden und beurteilt die Organisation ihres Vereins positiv. Viele Vereine sind seit Jahrzehnten aktiv, verfügen über gewachsene Strukturen und leisten einen wichtigen Beitrag zum gesellschaftlichen Leben in Liechtenstein. Sie ermöglichen Begegnung, Engagement, Teilhabe und Zusammenhalt – weit über die eigenen Mitglieder hinaus.

Die Leistungsfähigkeit beruht häufig auf wenigen besonders engagierten Personen

Es zeigt sich eine zentrale Spannung: Viele Vereine funktionieren heute gut, weil einzelne Personen sehr viel Verantwortung übernehmen. 81 % der Befragten geben an, dass zentrale Leistungen des Vereins nur dank des aussergewöhnlichen Einsatzes einzelner Mitglieder möglich sind. Das Funktionieren des Vereinswesens ist damit vielerorts stark an Schlüsselpersonen gebunden. Deren Engagement sichert die Leistungsfähigkeit von Vereinen ab. Die so bestehende Abhängigkeit macht die Vereine aber auch verletzlich, wenn Schlüsselpersonen ausfallen oder ihre Funktion abgeben.

Nachfolge und Generationenwechsel werden zur zentralen Zukunftsfrage

Viele Vorstandsmitglieder sind seit langer Zeit engagiert und bringen wertvolle Erfahrung, Wissen und Netzwerke ein. Gleichzeitig konzentrieren sich Leitungs- und Vorstandsaufgaben stark auf Personen im mittleren und höheren Erwachsenenalter. Gut die Hälfte der Befragten berichtet von einem festgelegten Verfahren für die Neubesetzung freiwerdender Vorstandsämter. Die zentrale Frage lautet nicht nur, ob Vereine heute gut funktionieren, sondern ob Verantwortung künftig rechtzeitig und geordnet an neue Personen übergeben werden kann bzw. neue Personen überhaupt gefunden werden können.



Engagement wird vor allem durch Sinn, Gemeinschaft und Verbundenheit getragen

Das freiwillige Engagement in Liechtensteins Vereinen ist auf der Ebene der Vorstandsmitglieder klar wertorientiert. Besonders häufig nennen die Befragten den Wunsch, etwas Sinnvolles zu tun und etwas zu bewirken. Auch Gemeinschaft, Freude an der Tätigkeit und persönliche Verbundenheit mit dem Verein spielen eine wichtige Rolle. Materielle Vorteile oder berufliche Motive sind dagegen kaum ausschlaggebend. Zugleich ist die Bindung an den eigenen Verein sehr hoch: Rund 92 % fühlen sich ihrem Verein verbunden, und ebenfalls rund 92 % wollen sich auch in den nächsten zwölf Monaten weiter engagieren.

Der laufende Betrieb ist meist finanziell gesichert, langfristige Planung aber nicht überall

Viele Vereine können ihre laufenden Aufgaben finanziell zuverlässig erfüllen. Auch die transparente Mittelverwendung gegenüber Förderstellen, Stiftungen oder Sponsoren ist in vielen Vereinen gut etabliert. Weniger stark ausgeprägt sind jedoch mehrjährige Finanzplanung, systematische Rücklagenbildung und breit abgestützte Einnahmequellen. Das bedeutet: Der Alltag ist finanziell oft gesichert, die längerfristige Planung bleibt jedoch für viele Vereine anspruchsvoll.

Wissen wird vielerorts gesichert, aber Übergaben und Weiterbildung sind oft wenig strukturiert

Viele Vereine legen wichtige Unterlagen zentral ab und versuchen, Vereinswissen zu dokumentieren. Deutlich seltener gibt es jedoch feste Verfahren für die Einarbeitung neuer Vorstandsmitglieder oder Freiwilliger. Auch eine langfristige Weiterbildungsplanung ist nur in wenigen Vereinen vorhanden. Dadurch besteht das Risiko, dass Wissen bei personellen Wechseln verloren geht. Gerade dort, wo viel Erfahrung an einzelne Personen gebunden ist, werden eine bessere Wissenssicherung und klar geregelte Übergaben besonders wichtig.

Digitalisierung ist im Vereinsalltag angekommen, formalisierte Standards bleiben ausbaufähig

Viele Vereine verfügen heute über eine Online-Präsenz, nutzen digitale Kommunikationskanäle oder setzen digitale Werkzeuge für interne Abläufe ein. Digitalisierung ist damit in vielen Bereichen des Vereinsalltags angekommen. Gleichzeitig bestehen Unterschiede bei Datensicherung, Datenschutz und der systematischen Nutzung digitaler Lösungen. Besonders kleinere Vereine benötigen hier einfache, verständliche und praxistaugliche Unterstützung.

Viele Vereine berichten ihren Mitgliedern und Stakeholdern – systematische Auswertungen sind weniger verbreitet

Die meisten Vereine kommunizieren ihre Aktivitäten und Ergebnisse gegenüber Mitgliedern, Fördernden oder der Öffentlichkeit. Deutlich seltener setzen sie jedoch strukturierte Verfahren ein, um die Qualität und Wirkung ihrer Arbeit zu überprüfen. Insbesondere systematische Feedbackprozesse, messbare Zielindikatoren und schriftlich festgelegte Qualitätsstandards sind bislang nur begrenzt verbreitet. Die externe Kommunikation ist damit vielerorts stärker entwickelt als die interne Evaluation. Eine systematischere Auswertung könnte Vereinen helfen, aus ihren Erfahrungen zu lernen, Verbesserungsbedarfe frühzeitig zu erkennen und ihre Angebote gezielter weiterzuentwickeln.

Zusammenarbeit findet statt, ist aber oft informell und personenabhängig

Austausch und Kooperation gehören für viele Vereine zur Praxis. Zahlreiche Vereine pflegen regelmässigen fachlichen Austausch, arbeiten mit anderen Organisationen zusammen oder setzen gemeinsame Projekte um. Seltener legen sie für Kooperationen klare Ziele fest, werten die Zusammenarbeit regelmässig aus oder sichern sie dauerhaft ab. Der Handlungsbedarf liegt deshalb weniger in fehlender Kooperationsbereitschaft als in einer besseren Koordination und Sichtbarkeit bestehender Netzwerke.



Sichtbarkeit und Anerkennung sind wichtig für Motivation und Nachwuchsgewinnung

Viele Vereine wünschen sich mehr öffentliche Wahrnehmung und Wertschätzung – besonders kleinere oder weniger bekannte Organisationen. Sichtbarkeit ist dabei nicht nur eine Frage der Anerkennung, sondern auch eine praktische Voraussetzung, um neue Mitglieder, Freiwillige, Spenderinnen und Spender oder Kooperationspartner zu erreichen. Wer nicht sichtbar ist, wird leichter übersehen. Öffentlichkeitsarbeit und gesellschaftliche Anerkennung sind deshalb wichtige Faktoren für die Zukunft des Vereinswesens.

Bürokratie, Infrastruktur und gesellschaftlicher Wandel beeinflussen die Vereinsarbeit zunehmend

Neben internen Herausforderungen wirken auch äussere Rahmenbedingungen auf die Vereine ein. Administrative Anforderungen, unklare Zuständigkeiten, Dokumentationspflichten oder Auflagen bei Veranstaltungen binden Zeit und Energie. Hinzu kommen Infrastrukturfragen, etwa fehlende Räume, Hallen, Proberäume oder Trainingsorte. Auch gesellschaftliche Veränderungen – etwa mehr Mobilität, individuellere Lebensstile oder Konkurrenz durch kommerzielle Angebote – beeinflussen, wie selbstverständlich Menschen sich heute an Vereine binden.

Nicht alle Vereine haben die gleichen Voraussetzungen

Die Studie zeigt drei unterschiedliche Vereinstypen: ressourcenbelastete Vereine, ambitionierte Vereine und basisorientierte Vereine. Alle drei Gruppen funktionieren grundsätzlich gut, unterscheiden sich aber in ihren Strukturen, Ressourcen und ihrem Unterstützungsbedarf. Deshalb braucht es keine einheitlichen Lösungen für alle, sondern Angebote, die zu den unterschiedlichen Ausgangslagen passen: Entlastung für ressourcenbelastete Vereine, Entwicklungsimpulse für ambitionierte Vereine und niederschwellige Hilfen für basisorientierte Vereine. Solche Entwicklungen können jedoch nicht allein von aussen angestossen werden. Sie müssen immer auch aus den Vereinen selbst kommen und dort aktiv mitgetragen werden.

Unterstützung muss praxisnah, einfach zugänglich und zeitsparend sein

Wenn Vereine Unterstützung wünschen, dann vor allem in Formen, die zum ehrenamtlichen Alltag passen. Genannt werden insbesondere der Austausch mit anderen Vereinen, praxisnahe Workshops, einfache administrative Vorlagen sowie kurze und gut planbare Unterstützungsformate, die ohne grossen organisatorischen Aufwand genutzt werden können. Entscheidend ist, dass Unterstützung tatsächlich entlastet und nicht zusätzliche Bürokratie erzeugt. Eine zentrale Informationsplattform könnte Fördermöglichkeiten, Weiterbildungsangebote, rechtliche und administrative Hinweise, Vorlagen, Ansprechstellen und Vernetzungsformate bündeln und damit Vereinsverantwortliche entlasten.

Das Zusammenspiel mit dem Umfeld kann das Vereinswesen stärken

Liechtensteins Vereine sind aktiv, vielfältig und fest im gesellschaftlichen Leben verankert. Ein verlässliches Zusammenspiel mit ihrem Umfeld kann die Vereine dabei unterstützen, auch künftig handlungsfähig zu bleiben. Möglichst einfache administrative Verfahren, klare Ansprechpersonen sowie eine pragmatische Koordination der Nutzung von Hallen, Proberäumen und Veranstaltungsorten können die Zusammenarbeit zwischen Vereinen, Land und Gemeinden erleichtern. Stiftungen und Dachverbände können Informationen zu Fördermöglichkeiten und Weiterbildungen bündeln und den Austausch zwischen den Vereinen fördern. So lassen sich auch Aufgaben angehen, die viele Vereine betreffen und die ein einzelner Verein kaum allein bewältigen kann – etwa wiederkehrende administrative Fragen oder die gemeinsame Nutzung von Infrastruktur.

Die Vereine behalten dabei ihre Eigenständigkeit. Sie entscheiden selbst, welche Veränderungen zu ihrem Vereinszweck, ihren Mitgliedern und ihren personellen Möglichkeiten passen, und setzen diese eigenverantwortlich um. Die kurzen Wege in Liechtenstein erleichtern es, Bedarfe rasch zu erkennen, Zuständigkeiten direkt zu klären und Lösungen gemeinsam zu entwickeln. Dabei geht es weder darum, die Vereine von aussen zu steuern, noch darum, jede bestehende Struktur um jeden Preis zu erhalten. Land, Gemeinden, Stiftungen und Dachverbände schaffen verlässliche Rahmenbedingungen; die Vereine gestalten und tragen ihre weitere Entwicklung selbst.

1

Einleitung

Vereine prägen das gesellschaftliche Leben in Liechtenstein. Hinter ihren Angeboten stehen Menschen, die Zeit investieren, Aufgaben organisieren und Verantwortung übernehmen. Gleichzeitig verändern sich die Voraussetzungen für freiwilliges Engagement. Damit stellt sich die Frage, welche Strukturen die Vereinsarbeit tragen und welche Unterstützung Vereine brauchen, um auch in Zukunft lebendig und tragfähig zu bleiben.

Das Vereinswesen gehört zu den prägenden Merkmalen des gesellschaftlichen Lebens in Liechtenstein. Es wird sichtbar, wenn Kinder ins Training gehen, eine Harmoniemusik oder Guggenmusik auftritt, Freiwillige Jahrmärkte, Feste und andere Anlässe mittragen, die Feuerwehr eine Übung durchführt oder Menschen Unterstützung durch eine soziale Organisation erhalten. Vieles davon ist vertraut. Gerade deshalb bleibt oft unsichtbar, was dafür notwendig ist: Zeit, Organisation, Erfahrung, Geld, Räume, Verlässlichkeit und Menschen, die Verantwortung übernehmen.

Diese Studie rückt genau diese Grundlagen des Vereinswesens in den Mittelpunkt. Sie fragt danach, wie das Vereinswesen in Liechtenstein heute aufgestellt ist, welche Strukturen es prägen und unter welchen Bedingungen Vereinsarbeit auch künftig gut gelingen kann. Der Anlass der Untersuchung liegt in der hohen Bedeutung der Vereine für das Land, aber auch in der Beobachtung, dass sich die Voraussetzungen freiwilligen Engagements verändern. Vereinsarbeit ist weiterhin stark in der Gesellschaft verankert, sie vollzieht sich jedoch zunehmend in einem Umfeld, das mehr Koordination, mehr Kommunikation, mehr rechtliche und administrative Klarheit und oft auch mehr Flexibilität verlangt.

Damit richtet sich der Blick nicht nur auf das, was Vereine leisten, sondern auf die Frage, was diese Leistungen möglich macht. Wie vielfältig ist die Vereinslandschaft? Welche Tätigkeitsbereiche prägen sie? Wer wird durch Vereine erreicht? Wie sind Vorstände zusammengesetzt? Wie werden Aufgaben, Finanzen, Wissen und Verantwortung organisiert? Welche Rolle spielen Digitalisierung, Weiterbildung, Wirkungsorientierung und Vernetzung? Und wo sehen Vereinsverantwortliche selbst Entwicklungsbedarf?

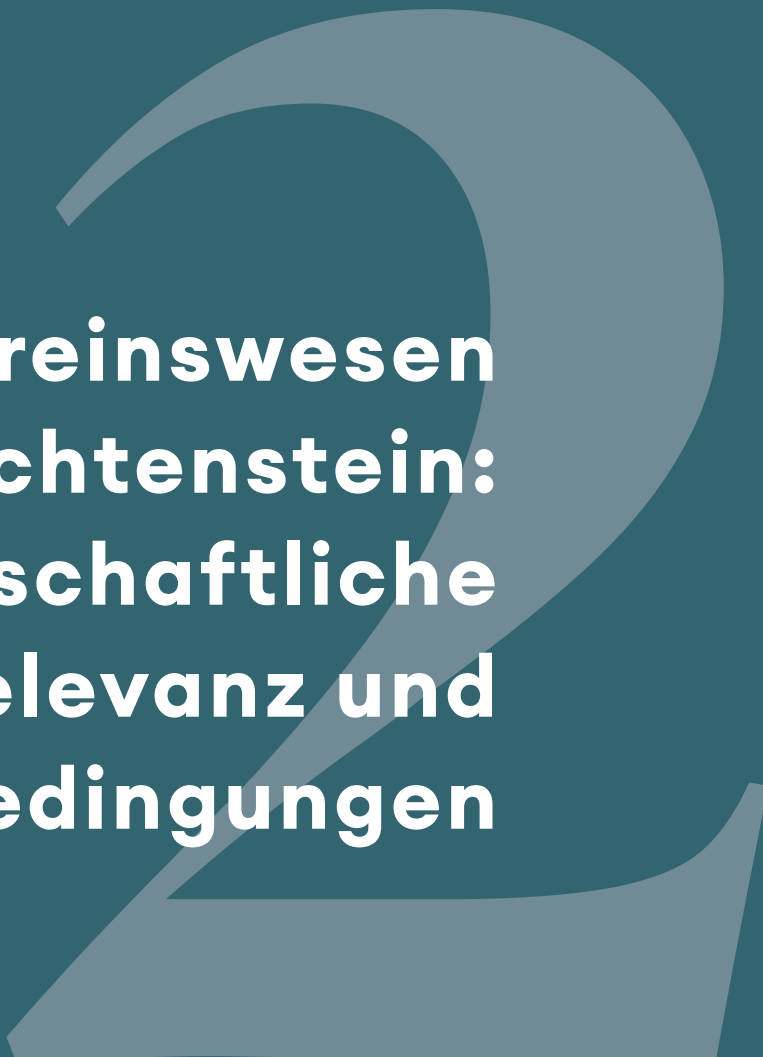
Die Motivation der Studie liegt darin, die Grundlagen eines funktionierenden Vereinswesens genauer sichtbar zu machen. Denn Vereine sind keine einheitliche Organisationsform mit überall gleichen Voraussetzungen. Ein kleiner, stark lokal geprägter Verein arbeitet anders als ein grosser Verband. Ein Kulturverein steht vor anderen Fragen als ein Sportverein, eine soziale Organisation, eine Feuerwehr oder ein Verein im Umwelt- und Naturschutz. Manche Vereine leben vor allem von Gemeinschaft und gemeinsamen Interessen ihrer Mitglieder. Andere erbringen Leistungen, die weit über den eigenen Kreis hinausreichen. Gerade diese Unterschiede sind für Liechtenstein wichtig, weil sie zeigen, wie breit das Vereinswesen aufgestellt ist und warum Unterstützung nicht nach einem einzigen Muster funktionieren kann.

Die Studie verbindet dafür verschiedene Perspektiven. Sie betrachtet Zahlen und Strukturen des liechtensteinischen Vereinswesens, bezieht Informationen zur Mitgliedschaft und Beteiligung ein und untersucht die interne Organisation gemeinnütziger Vereine. Grundlage sind Experteninterviews, eine Fokusgruppe, eine standardisierte Befragung von Vereinsverantwortlichen sowie ergänzende Struktur- und Mitgliederanalysen. Dadurch entsteht ein Bild, das sowohl die Breite der Vereinslandschaft als auch die Erfahrungen aus dem Vereinsalltag sichtbar macht.

Das Erkenntnisinteresse geht über eine reine Beschreibung hinaus. Ziel ist es, jene Bereiche zu identifizieren, die für die langfristige Tragfähigkeit der Vereine besonders relevant sind: Nachfolge und Verantwortungsübergabe, Freiwilligengewinnung, finanzielle Planung, Wissenssicherung, digitale Organisation, Zusammenarbeit, Sichtbarkeit, Infrastruktur und administrative Entlastung. Zugleich wird herausgearbeitet, dass Vereine unterschiedliche Ausgangslagen haben. Die Studie unterscheidet daher innerhalb der befragten gemeinnützigen Vereine verschiedene Vereinstypen und leitet daraus differenzierte Handlungsempfehlungen ab.

Die Relevanz der Untersuchung liegt darin, eine gemeinsame Grundlage für die Weiterentwicklung des Vereinswesens zu schaffen. Für Vereine kann sie sichtbar machen, welche Fragen viele Organisationen teilen und wo unterschiedliche Voraussetzungen bestehen. Für Gemeinden, Land, Stiftungen, Dachverbände und weitere unterstützende Akteure liefert sie Hinweise darauf, wo Unterstützung besonders wirksam ansetzen kann. Für die Bevölkerung zeigt sie, welche organisatorische Arbeit hinter Angeboten steht, die oft selbstverständlich erscheinen, aber ohne freiwilliges Engagement kaum in dieser Form bestehen würden.

Die Studie richtet sich damit an alle, die mit dem Vereinswesen verbunden sind: an Mitglieder, freiwillig Engagierte, Vorstandsmitglieder, Gemeinden, Politik, Verwaltung, Förderinstitutionen und interessierte Einwohner. Die folgenden Kapitel bauen schrittweise aufeinander auf. Zunächst wird das Vereinswesen gesellschaftlich eingeordnet und es werden zentrale Rahmenbedingungen beschrieben. Danach klärt die Studie wichtige Begriffe wie Freiwilligenarbeit, Ehrenamt, Spenden und Stiften sowie die Rolle des Vereins als Organisationsform. Anschliessend folgt ein Überblick über Anzahl, Tätigkeitsbereiche, Mitgliederstruktur, Förderpraxis und Leistungen der Vereine in Liechtenstein. Darauf aufbauend werden die Strukturen und Selbsteinschätzungen der befragten gemeinnützigen Vereine dargestellt. Weitere Kapitel vertiefen zentrale Handlungsfelder der Vereinsarbeit, darunter Governance, Finanzen, Freiwilligenmanagement, Wissenssicherung, Digitalisierung, Wirkungsorientierung und Kooperation. Danach richtet sich der Blick auf gewünschte Unterstützungsformate, die Merkmale der befragten Vereinsverantwortlichen, zentrale Herausforderungen, unterschiedliche Vereinstypen und schliesslich auf konkrete Handlungsempfehlungen. Im Kern geht es um einen Blick hinter die vertraute Oberfläche des Vereinslebens: Was hält es zusammen, was fordert es heraus, und was braucht es, damit es auch in Zukunft lebendig und tragfähig bleibt?



Vereinswesen in Liechtenstein: gesellschaftliche Relevanz und Rahmenbedingungen

In diesem Kapitel werden die Bedeutung des Vereinswesens für die liechtensteinische Gesellschaft sowie die Rahmenbedingungen für ein aktives und zukunftsfähiges Vereinsleben beleuchtet. Zunächst wird aufgezeigt, welchen Beitrag Vereine zum gesellschaftlichen Zusammenhalt, zur Teilhabe und zum freiwilligen Engagement leisten. Anschliessend werden jene rechtlichen, organisatorischen, finanziellen und gesellschaftlichen Faktoren betrachtet, die die Entwicklung und Funktionsfähigkeit der Vereine in Liechtenstein prägen und beeinflussen.

2.1 Gesellschaftliche Relevanz der Vereine

Vereine sind in Liechtenstein weit mehr als Orte der Freizeitgestaltung. Sie schaffen Räume, in denen Menschen einander begegnen, gemeinsame Interessen verfolgen, Verantwortung übernehmen und das gesellschaftliche Leben aktiv mitgestalten. Als fester Bestandteil des Gemeinwesens fördern sie gemeinsames Handeln, stärken das Zugehörigkeitsgefühl und eröffnen vielfältige Möglichkeiten zur gesellschaftlichen Teilhabe. Gerade in einem kleinen Land entfalten sie eine besondere Wirkung, weil sie Menschen unterschiedlichen Alters, aus verschiedenen Lebensbereichen und mit unterschiedlichen Interessen zusammenbringen. Ob im Sport, in der Musik, in der Kultur, im sozialen Bereich, im Umwelt- und Naturschutz oder in anderen gemeinnützigen Feldern: Vereine machen gesellschaftliches Miteinander konkret erfahrbar und tragen dazu bei, dass freiwilliges Engagement sichtbar und wirksam wird (Märk-Rohrer & Rochat, 2024).

Die Vielfalt des Vereinswesens zeigt sich in den sehr unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern. Vereine greifen Interessen der Bevölkerung auf und übersetzen sie in gemeinschaftliche Praxis. Sie organisieren Proben, Trainings, Veranstaltungen, Hilfsangebote, Bildungsaktivitäten oder Projekte für das lokale Zusammenleben. Zugleich sind sie Orte, an denen Mitwirkung gelernt und gelebt wird, etwa durch Mitgliederversammlungen, Vorstandsarbeit, gemeinsame Entscheidungen und das Einbringen eigener Ideen. Vereine sind damit ein wichtiger Bestandteil einer lebendigen Zivilgesellschaft.

Ihre eigentliche gesellschaftliche Stärke entfalten Vereine dort, wo aus Begegnung Beteiligung wird. Vereine gelten deshalb treffend als «Schulen der Demokratie». In ihnen werden demokratische Verhaltensweisen erlernt und erprobt, freiwillige Selbstorganisation wird praktisch eingeübt, und gesellschaftliche Mitverantwortung erhält einen konkreten Ort. Gerade in einem kleinen Staat und ländlichen Siedlungsraum kommt dieser zivilgesellschaftlichen Verankerung besondere Bedeutung zu. Vereine tragen nicht nur zu einem lebendigen Gemeinwesen bei, sondern übernehmen auch tragende gesellschaftliche Funktionen: Sie organisieren Kultur, pflegen Traditionen, fördern Bewegung, unterstützen konkrete Anliegen im Sozial- oder Umweltbereich, bringen Generationen zusammen, ermöglichen neue Initiativen und geben vielen Menschen einen ersten, niederschweligen Zugang zu gesellschaftlicher Mitgestaltung. Dieses Engagement wirkt nicht nur nach innen, sondern auch nach aussen: Vereine erleichtern Anschluss und Integration, schaffen soziale Netzwerke und fördern das Vertrauen in gemeinschaftliche Lösungen (Hagen, 2008; Milic et al., 2024). Gerade für ein Land wie Liechtenstein sind sie damit eine wichtige soziale Infrastruktur.

Freiwilliges Engagement ist ein wichtiger Bestandteil sozialen Zusammenhalts: Es wird als Ausdruck von Gemeinwohlorientierung, Solidarität und Hilfsbereitschaft verstanden. Zudem geht freiwilliges Engagement mit tragfähigen sozialen Netzen einher; wer sich engagiert, ist häufiger in soziale Beziehungen eingebunden als Personen ohne freiwilliges Engagement. Darüber hinaus wird freiwilliges Engagement im Zusammenhang mit Vertrauen, Verbundenheit und gesellschaftlicher Beteiligung betrachtet. Diese Beziehungen sind wechselseitig: Verbundenheit kann Engagement fördern, und Engagement kann Verbundenheit stärken (Fischer et al., 2025). Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass Vereine mehr ermöglichen als einzelne Aktivitäten. Wo Menschen sich regelmässig begegnen, gemeinsam Verantwortung übernehmen und sich freiwillig einbringen, entsteht sozialer Zusammenhalt.

2.2 Rahmenbedingungen für ein aktives Vereinswesen

Ein lebendiges und vielfältiges Vereinswesen ist nicht selbstverständlich. Für die Beurteilung seiner Zukunftsfähigkeit ist deshalb nicht nur relevant, was Vereine heute stark macht, sondern auch, unter welchen rechtlichen, organisatorischen, finanziellen und gesellschaftlichen Bedingungen sie ihr Potenzial dauerhaft entfalten können. Die folgenden Ausführungen zeigen, welche Rahmenbedingungen das Vereinswesen in Liechtenstein derzeit stützen und welche Entwicklungen seine Tragfähigkeit künftig beeinflussen könnten.

Die lange Tradition des Vereinswesens ist zunächst eine klare Stärke. Historisch gewachsene Vereinsstrukturen schaffen Identifikation, Verlässlichkeit und ein starkes lokales Gedächtnis. Sie stützen die soziale Kontinuität und machen Vereine zu vertrauten Orten des Engagements. Gerade diese Stabilität kann jedoch dann zur Herausforderung werden, wenn Vereinskulturen nach innen stark gefestigt, nach aussen aber als wenig beweglich wahrgenommen werden. Wo sich Lebenslagen, Zeitbudgets und Erwartungen an Beteiligung verändern, kann ein zu stark an bisherigen Routinen orientiertes Vereinsverständnis den Eindruck von Traditionalismus oder Starrheit erzeugen (Fischer et al., 2025; Gottschald & Nenning, 2025).

Die hohe Vereinsdichte gehört ebenfalls zu den grossen Standortvorteilen Liechtensteins. Sie steht für thematische Vielfalt, breite zivilgesellschaftliche Anschlussmöglichkeiten und eine starke lokale Verankerung gemeinschaftlicher Aktivitäten und Beteiligungsmöglichkeiten. Viele Menschen finden gerade wegen dieser Dichte überhaupt erst einen passenden Zugang zu Sport, Kultur, Sozialem oder Umweltengagement (Gottschald & Nenning, 2025). Bestehende Vereine können dabei neuen Initiativen als Vorbild dienen. In einem kleinen Land trifft eine dichte Vereinslandschaft aber auch auf begrenzte personelle Ressourcen, weshalb automatisch ein Wettbewerb um Mitglieder, Freiwillige und Vorstandsressourcen entsteht. Je mehr Organisationen parallel um begrenzte Zeit- und Personalkapazitäten werben, desto grösser wird der Druck auf jene Personen, die sich ohnehin bereits stark engagieren.

Auch die rechtlichen Rahmenbedingungen erleichtern grundsätzlich den Zugang zur Vereinsform. Bereits zwei natürliche oder juristische Personen können einen Verein gründen; ein Mindestkapital ist nicht erforderlich. Nicht eintragungspflichtige Vereine erhalten Rechtspersönlichkeit, sobald aus den Statuten der Wille hervorgeht, als Körperschaft zu bestehen. Sie können sich freiwillig ins Handelsregister eintragen lassen. Eintragungspflichtige Vereine erhalten ihre Rechtspersönlichkeit hingegen erst mit der Eintragung. Damit bietet die Rechtsform Verein einen vergleichsweise einfachen, bekannten und gut anschlussfähigen Rahmen für gemeinschaftliches Engagement. Zugleich hat sich das rechtliche Umfeld in einzelnen Bereichen weiterentwickelt. Seit dem 1. Januar 2025 müssen sich Vereine ins Handelsregister eintragen lassen, wenn sie überwiegend Vermögenswerte sammeln oder verteilen, die für gemeinnützige Zwecke bestimmt sind, sofern keine Ausnahme vorliegt. Das gilt auch für revisionspflichtige Vereine und für Vereine, die für ihren Zweck ein nach kaufmännischer Art geführtes Gewerbe betreiben (Amt für Justiz, 2025; Art. 246 Abs. 1 und Art. 247 Abs. 1–4 PGR). Die Vereinsform bleibt damit einerseits niederschwellig zugänglich, andererseits rücken für bestimmte Vereine Transparenz, Dokumentation und zusätzliche organisatorische Pflichten stärker in den Vordergrund. Für das Vereinswesen entsteht daraus ein Spannungsfeld zwischen einfacher Gründung und wachsenden Anforderungen an Nachvollziehbarkeit und Organisation. Hinzu kommt, dass nicht jede Form des Engagements automatisch in klassische Vereinsstrukturen mit Mitgliedschaft, Organen und dauerhafter Verbindlichkeit passt. Wo Menschen sich zeitlich begrenzt, projekt- oder eventbezogen einbringen, gewinnen flexible Beteiligungsformen an Bedeutung (Fischer et al., 2025). Meijs (2025) beschreibt diese Perspektive als episodische Freiwilligenarbeit: Über den Lebensverlauf kann sich Engagement auf verschiedene zeitlich begrenzte Episoden und Organisationen verteilen, ohne dass ein Wechsel zwischen Organisationen zwingend als Rückzug aus freiwilligem Engagement zu verstehen ist. Ebenso gibt es Initiativen, welche stark an Einzelpersonen als treibende Kräfte gebunden sind und deshalb bewusst auf die basisdemokratischen Elemente von Vereinen verzichten.

Die öffentliche und institutionelle Förderung von Vereinen bildet eine weitere wichtige Rahmenbedingung. In Liechtenstein bestehen unterschiedliche Unterstützungsformen. Gemeinden fördern Vereine je nach Praxis durch finanzielle Beiträge, Infrastrukturleistungen oder weitere Formen lokaler Unterstützung. Im Sportbereich wird die Vereins- und Verbandsförderung durch das Liechtenstein Olympic Committee koordiniert; unterstützt werden unter anderem Trainingskosten, Infrastruktur, Trainerhonorare sowie Massnahmen im Kinder- und Jugendbereich und im Leistungssport (Liechtenstein Olympic Committee, 2025; Regierung des Fürstentums Liechtenstein, 2022). Im Kulturbereich fördert die Kulturstiftung Liechtenstein kulturelle Projekte, künstlerische Entwicklung und Weiterbildung (Kulturstiftung Liechtenstein, 2025). Daneben bestehen weitere Förder- und Unterstützungsformen, etwa im Bereich der Jugendarbeit, des Natur- und Umweltschutzes oder über projektbezogene Beiträge. Auf privater Seite fördern Stiftungen und Unternehmen oftmals Vereine, wobei der hohe Wohlstand in Liechtenstein zweifelsohne förderlich für ein lebendiges Vereinswesen ist. Die verschiedenen Förderarten und -quellen sind für viele Vereine wichtig. Sie sichern jedoch nicht automatisch eine dauerhafte Basisfinanzierung. Zudem können unterschiedliche Zuständigkeiten, Fördervoraussetzungen und projektbezogene Förderlogiken den Überblick erschweren und längerfristige Planung anspruchsvoll machen. Insbesondere im Sportbereich bestehen mit den Fitnesszentren und privat geführten Trainingsgruppen immer mehr unternehmerische Angebote, welche das staatspolitische Ziel der Bewegungsförderung bedienen, ohne öffentliche Förderungen zu beziehen (Lamprecht et al., 2026).

Die gesellschaftliche Wertschätzung der Vereinsarbeit bleibt ein zentraler Träger freiwilligen Engagements. Vereinsarbeit funktioniert nicht allein durch finanzielle Beiträge, Infrastruktur oder formale Zuständigkeiten; sie braucht auch sichtbare Anerkennung und das Gefühl, dass freiwillig geleistete Zeit gesellschaftlich zählt. Vonseiten der Politik wird der grosse ideelle Wert von Ehrenamtlichkeit und Freiwilligenarbeit als Beitrag zu Gemeinschaftssinn und Solidarität regelmässig betont (Regierung des Fürstentums Liechtenstein, 2007), weshalb man grundsätzlich von einer hohen gesellschaftlichen und politischen Wertschätzung der Vereinsarbeit ausgehen kann. Zugleich verändern sich gesellschaftliche Bindungen. Die Befragung zum sozialen Zusammenhalt in Liechtenstein durch das Liechtenstein-Institut verweist unter anderem auf Individualisierung, Veränderungen des Gemeinschaftsgefühls, demografische Entwicklungen und Digitalisierung als Faktoren, die das gesellschaftliche Miteinander beeinflussen (Milic et al., 2024). Für Vereine bedeutet das: Langfristige Bindung und die Übernahme von Verantwortung können weniger selbstverständlich werden und müssen stärker aktiv ermöglicht, begleitet und anerkannt werden. Sichtbarkeit, persönliche Ansprache und Wertschätzung sind damit nicht nur Formen des Dankes, sondern wichtige Voraussetzungen dafür, dass Menschen auch künftig bereit sind, sich einzubringen.

Die Kleinräumigkeit Liechtensteins ist grundsätzlich eine günstige Rahmenbedingung für das Vereinswesen. Kurze Distanzen erleichtern persönliche Kontakte, spontane Abstimmungen und lokale Verbundenheit, zumal viele Vereinsangebote geografisch nahe bei ihren Zielgruppen liegen. Für Vereine ist diese Nähe ein Vorteil, weil sie Begegnung, Mitwirkung und regelmässige Teilnahme erleichtert. Allerdings ist räumliche Nähe nicht automatisch mit guter Erreichbarkeit gleichzusetzen. Wenn sich Mobilität auf ähnliche Tageszeiten konzentriert, können Stosszeiten, Zeitverluste oder eingeschränkte Verkehrsverbindungen auch bei kurzen Distanzen zu Teilnahmehürden werden (Regierung des Fürstentums Liechtenstein, 2016). Als Rahmenbedingung ist Kleinräumigkeit daher positiv zu bewerten, sollte aber immer zusammen mit der tatsächlichen Erreichbarkeit, den verfügbaren Zeitfenstern und der Nutzbarkeit von Vereinsangeboten betrachtet werden. Dies gilt insbesondere für Angebote, welche nur in einzelnen Gemeinden bestehen.

Flexible Arbeitsmodelle können eine günstige Rahmenbedingung für freiwilliges Engagement sein, weil Sitzungen, Weiterbildungen, projektbezogene Einsätze oder organisatorische Aufgaben zeitlich leichter mit Beruf und Alltag vereinbart werden können. Auch die Möglichkeit von Homeoffice kann hier förderlich wirken. Gerade für Vereine ist eine gewisse berufliche Flexibilität relevant, da Engagement häufig ausserhalb klassischer Arbeitszeiten stattfindet. Unterstützungsangebote können nur dann genutzt werden, wenn sie zeitlich flexibel und praxisnah ausgestaltet sind. Gleichzeitig bleibt Zeitknappheit ein zentrales Risiko: Freiwilliges Engagement setzt nicht nur formale Flexibilität voraus, sondern auch tatsächlich verfügbare Zeit und persönliche Belastbarkeit. Internationale Befunde zeigen, dass genügend Zeit, flexible Einteilbarkeit und zeitlich begrenzte Einsätze wichtige Voraussetzungen für künftiges Engagement sind; zugleich zählen zeitliche, berufliche und fami-

liäre Gründe zu den häufigsten Ursachen, wenn Engagement reduziert oder beendet wird (Fischer et al., 2025). Flexible Arbeitsmodelle können die Vereinbarkeit von Beruf, Privatleben und Vereinsarbeit unterstützen. Allerdings halten verschiedene Umfragen in europäischen Staaten fest, dass die Stressbelastung bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie in der Gesellschaft generell zunimmt (Gallup, 2024). Eine Folge davon könnte sein, dass man sich ausserhalb von Beruf und Familie weniger binden lassen möchte.

Die Vereinsform als unkomplizierte Organisationsform mit geteilter Verantwortung kann ebenfalls als günstige Rahmenbedingung verstanden werden. Mitgliederversammlung, Vorstand und Statuten schaffen eine verständliche Grundstruktur, ohne hohe Gründungshürden zu verlangen (Amt für Justiz, 2025). Für viele gemeinwohlorientierte Aktivitäten bietet der Verein damit einen robusten und gut anschlussfähigen organisatorischen Rahmen. Gleichzeitig steigen in vielen Vereinen die Anforderungen an jene Personen, die Verantwortung übernehmen. Die späteren Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass Vorstandsarbeit häufig weit über formale Leitungsaufgaben hinausgeht und auch Administration, Kommunikation, Finanzen, Organisation, Vernetzung und praktische Mitarbeit umfasst (siehe Kapitel 9.2). Wenn diese Aufgaben auf wenige Personen konzentriert sind, kann die grundsätzlich niederschwellige Vereinsform im Alltag anspruchsvoll werden (siehe Kapitel 6.2 und 10.2). Die Herausforderung liegt deshalb nicht in der Vereinsform selbst, sondern darin, Verantwortung so zu organisieren, dass sie tragbar bleibt.

Die zentralen Rahmenbedingungen lassen sich in Tabelle 1 verdichtet gegenüberstellen und in ihrem Spannungsfeld zwischen stabilisierenden Faktoren und potenziellen Herausforderungen zusammenfassen.

Tabelle 1: Rahmenbedingungen des Vereinswesens im Spannungsfeld von Stabilität und Veränderung

Positive Bewertung des Ist-Zustands	Potenziell negative Entwicklungen
Lange Tradition des Vereinswesens mit etablierten Strukturen und Prozessen	Potenzielle Wahrnehmung des Vereins als zu traditionalistisch, formalistisch und veränderungsresistent
Hohe Vereinsdichte schafft Erfahrungswerte und gibt Orientierung	Vereine konkurrieren im Kleinstaat um begrenzte Personalressourcen
Günstige rechtliche Rahmenbedingungen durch einfache Verfahren der Vereinsgründung und hohe Bekanntheit der Rechtsform Verein	Alternative Organisationsformen mit weniger kollektiv verpflichtenden Strukturen bieten mehr Gestaltungsspielraum und weniger Formalismus
Öffentliche finanzielle Förderung von Vereinen (zumindest als Sockelbeitrag) sowie organisatorische Unterstützung (Infrastruktur, Weiterbildungen)	Stärker unternehmerisch ausgerichtete Angebote und Initiativen bieten im Einzelfall mehr Flexibilität und können rascheres Wachstum ermöglichen
Gesellschaftliche Wertschätzung der Vereinsarbeit und Anerkennung von freiwilligem Engagement	Individualisierung und Pluralisierung von Lebensstilen führen zu einer veränderten Wahrnehmung der Wertigkeit von gesellschaftlichem Engagement
Kleinräumigkeit und damit kurze Wege – räumlich und organisatorisch	Gemeindeübergreifende Kooperationen sind mangels Tradition und aufgrund räumlicher Distanzen eher selten
Neue Arbeitsmodelle wie Homeoffice schaffen zeitliche Flexibilität	Hohe Belastung aus Beruf und Privatleben reduziert die Bereitschaft für verbindliches Engagement in der Freizeit
Vereine als unkomplizierte Organisationsform mit geteilter Verantwortung	Wachsende Anspruchshaltung von Mitgliedern und externe Vorgaben fordern mehr Führungsverantwortung ein und erzeugen Druck in Richtung Professionalisierung

Die Gegenüberstellung zeigt, dass die Rahmenbedingungen des Vereinswesens zwar insgesamt als sehr gut bewertet werden können, es aber durchaus Herausforderungen gibt und sich verschiedene Faktoren im Zeitverlauf ändern können. Für die Politik ist es deshalb wichtig zu wissen, welche Rahmenbedingungen aktiv gestaltet werden können und welche gesellschaftlichen Entwicklungen eher als Ausgangslage zu berücksichtigen sind. Rechtliche Vorgaben, Förderpraxis, administrative Abläufe, Infrastruktur, Informationszugänge, Weiterbildung, digitale Hilfsmittel und Vernetzungsangebote sind gestaltbare Faktoren. Hier können Gemeinden, Land, Dachverbände, Stiftungen und weitere unterstützende Akteure konkrete Entlastung schaffen. Demografischer Wandel, veränderte Lebensstile, Mobilität, Zeitknappheit oder eine stärkere Orientierung an flexiblen und punktuellen Beteiligungsformen lassen sich dagegen nicht oder nur bedingt steuern. Vereine und unterstützende Institutionen können aber darauf reagieren, indem sie Engagement niederschwelliger, sichtbarer, flexibler

und besser anschlussfähig gestalten. So könnte z. B. eine zentrale Informations- und Unterstützungsstelle Fördermöglichkeiten, rechtliche und administrative Hinweise, Vorlagen, Weiterbildungen und Ansprechpersonen an einem Ort bündeln. Land und Gemeinden können Verfahren vereinfachen, Mehrfachabfragen vermeiden, Zuständigkeiten klar ausweisen und verfügbare Räume, Hallen oder Trainingsorte transparent zugänglich machen. Kurze Praxisworkshops, digitale Sprechstunden und regelmässige Austauschformate zwischen Vereinen sorgen dafür, dass Unterstützung leicht erreichbar ist und im Vereinsalltag unmittelbar genutzt werden kann. Zugleich sind bestehende Vereinsstrukturen nicht künstlich aufrechtzuerhalten, wenn keine Nachfrage mehr besteht. Vereine sind nämlich nicht die einzige Form gesellschaftlicher Beteiligung. Staatspolitische Ziele wie z. B. die Bewegungs- und Gesundheitsförderung können ebenso ausserhalb von Vereinen in Form von unternehmerischen Initiativen, losen Netzwerken oder neuen Formen freiwilligen Engagements umgesetzt werden.

Primäres Ziel sollte daher die Stärkung jener Bedingungen sein, unter denen freiwilliges Engagement, gemeinschaftliche Aktivitäten und Verantwortungsübernahme weiterhin entstehen und wirksam bleiben können. Wo Vereine ähnliche Aufgaben bewältigen, können gemeinsame Infrastruktur, abgestimmte Angebote, geteilte administrative Lösungen und Kooperationen zur Entlastung beitragen. Auch informelle Initiativen können projektbezogen Zugang zu Beratung, Räumen oder Fördermitteln erhalten, ohne dafür von Beginn an eine dauerhafte Vereinsstruktur aufbauen zu müssen.

Für das liechtensteinische Vereinswesen bedeutet dies: Die vorhandenen Stärken sollten genutzt, aber nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden. Vielmehr sollten die Rahmenbedingungen kontinuierlich verbessert werden. Wenn Vereine an Grenzen stossen, braucht es gezielte Entlastung und Orientierung. Im Mittelpunkt steht dabei die praktische Organisation der Vereinsarbeit: klare Zuständigkeiten, überschaubare Aufgaben und eine Verteilung der Verantwortung, die Einzelne nicht dauerhaft überfordert. Wenn sich neue Formen des Engagements entwickeln, sollten diese nicht per se als Konkurrenz zum klassischen Verein verstanden werden, sondern als mögliche Ergänzung zu einer vielfältigen Beteiligungskultur. So können aus Sicht der Politik und mit Blick auf die Gesellschaft auch Entwicklungen, die zunächst als Herausforderung erscheinen, produktiv für den sozialen Zusammenhalt genutzt werden. Auch in einem Land mit einem sehr lebendigen Vereinswesen sollte gesellschaftliches Engagement in seiner gesamten Vielfalt verstanden werden – unabhängig davon, ob es in Vereinen, anderen Organisationen oder informellen Initiativen stattfindet.



Begriffs- bestimmungen und konzeptionelle Verortung

Dieses Kapitel bildet die begriffliche Grundlage der vorliegenden Studie. Ziel ist es, zentrale Begriffe wie Freiwilligenarbeit, Ehrenamt und Verein so zueinander in Beziehung zu setzen, dass unterschiedliche Formen freiwilliger Beiträge zum Gemeinwohl sowie deren organisatorische Einordnung konsistent und empirisch anschlussfähig beschrieben werden können. Eine solche begriffliche Klärung ist notwendig, weil diese Konzepte in Forschung und Praxis teilweise unterschiedlich verwendet werden und weil Grenzbereiche zu anderen Formen unbezahlter Arbeit bestehen, insbesondere zur unbezahlten Sorgearbeit im eigenen Haushalt.

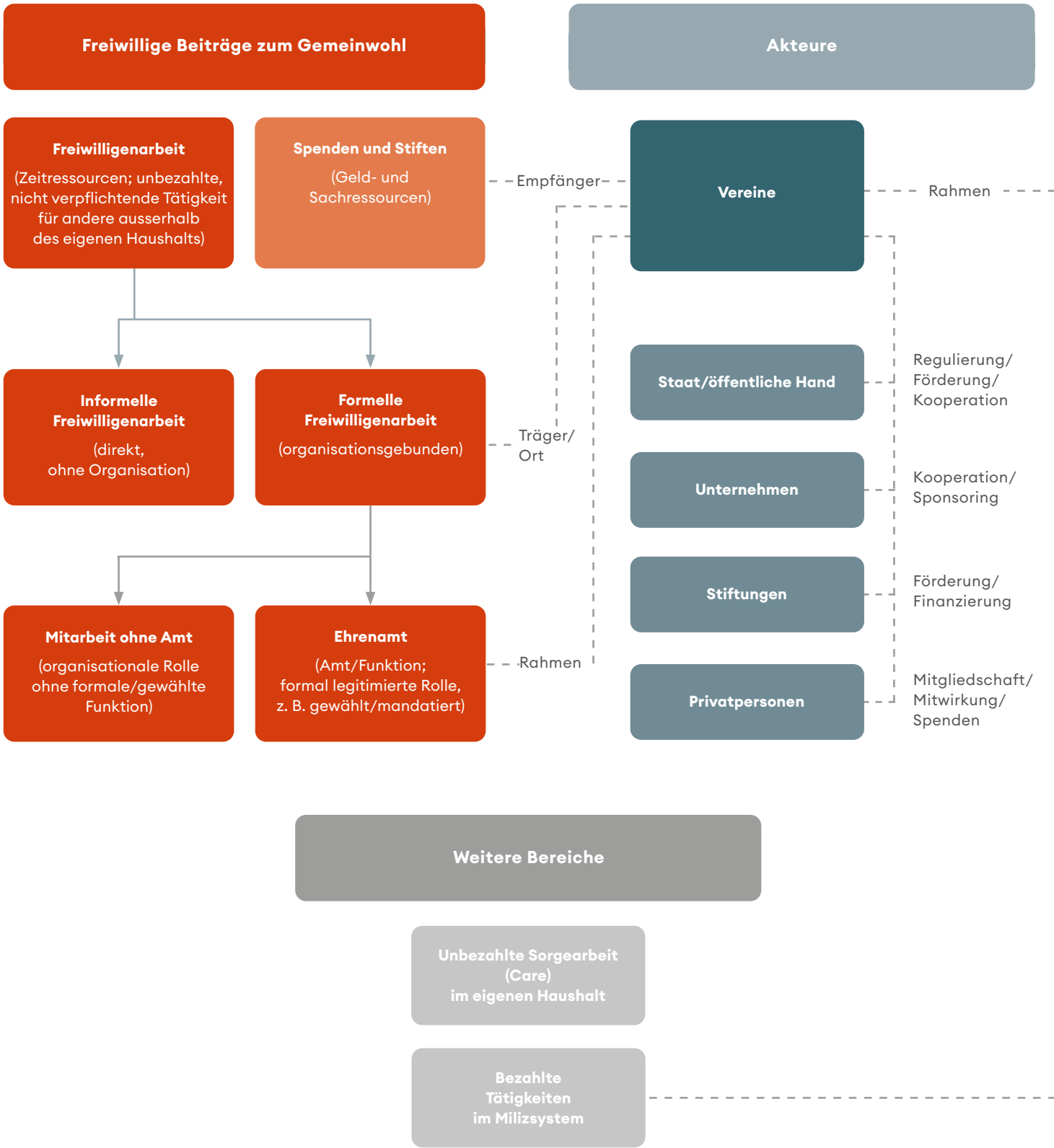
3.1 Gesellschaftliches Engagement: Formen, Akteure und Abgrenzungen

Gesellschaftliches Engagement umfasst mehr als Freiwilligenarbeit in Vereinen. Es zeigt sich ebenso in Spenden und Stiften, in nachbarschaftlicher Hilfe, in informellen Initiativen oder in weiteren Formen zivilgesellschaftlicher Beteiligung. Die vorliegende Studie konzentriert sich bewusst auf das Vereinswesen als einen zentralen organisatorischen Rahmen freiwilligen Engagements und ordnet dieses zugleich in den grösseren Zusammenhang gesellschaftlicher Beiträge zum Gemeinwohl ein.

Abbildung 1 bündelt drei Perspektiven: Links werden Formen freiwilliger Beiträge zum Gemeinwohl dargestellt, unterschieden in Zeitbeiträge (Freiwilligenarbeit) und Ressourcenbeiträge (Spenden und Stiften). In der Mitte werden die Akteure verortet, in deren Kontext solche Beiträge entstehen und wirksam werden, insbesondere Vereine sowie Staat bzw. öffentliche Hand, Unternehmen, Stiftungen und Privatpersonen (Anheier, 2023). Der Verein ist zugleich organisatorischer Rahmen für organisationsgebundene Freiwilligenarbeit sowie ein möglicher Empfänger privater Zuwendungen. Unternehmen, Stiftungen und Privatpersonen können Vereine zusätzlich durch finanzielle Ressourcenbeiträge unterstützen; private Zuwendungen umfassen insbesondere Beiträge von Stiftungen, Unternehmen und Einzelpersonen (Anheier & List, 2005; OECD, 2020). Der Staat bzw. die öffentliche Hand setzt den rechtlichen Rahmen und kann in verschiedenen Formen mit Vereinen zusammenarbeiten.

Unten rechts werden in der Abbildung angrenzende Bereiche ausgewiesen, die in der Literatur in der Regel nicht als freiwillige Beiträge zum Gemeinwohl klassifiziert werden, für die begriffliche Abgrenzung freiwilliger Beiträge jedoch wichtig sind. Dazu zählt insbesondere die unbezahlte Sorgearbeit im eigenen Haushalt (ILO, 2021). Freiwilligenarbeit wird demnach als unbezahlte, nicht verpflichtende Tätigkeit für andere ausserhalb des eigenen Haushalts bzw. der eigenen Familie verstanden. Ebenfalls rechts verortet sind teilweise oder über den reinen Auslagenersatz hinaus entschädigte Tätigkeiten im Milizsystem (zur begrifflichen Einordnung siehe Kapitel 3.6.1). Sie markieren einen Übergangsbereich zwischen gemeinwohlbezogener Beteiligung, öffentlichem Mandat und Erwerbsarbeit und sind deshalb konzeptionell von unentgeltlicher Freiwilligenarbeit zu unterscheiden (Müller, 2015).

Abbildung 1: Systematik gesellschaftlicher Beteiligung im Zusammenspiel von Engagementformen, Akteuren und angrenzenden Bereichen



Anmerkung. Die gestrichelten Verbindungslinien kennzeichnen die Beziehungen des Vereins zu weiteren Akteuren sowie seine Einbindung in unterschiedliche funktionale Zusammenhänge. Dazu zählen insbesondere seine Rolle als Träger und Ort freiwilligen Engagements, als Empfänger von Ressourcen sowie seine Einbettung in Kooperationsbeziehungen und institutionelle Rahmenbedingungen.

3.2 Freiwillige Beiträge zum Gemeinwohl

In dieser Studie wird der Ausdruck «freiwillige Beiträge zum Gemeinwohl» als Sammelbegriff für zeitliche und materielle Beiträge verwendet. Gemeint sind Handlungen, mit denen Menschen und Organisationen das Wohlergehen anderer fördern oder öffentliche Zwecke unterstützen. Der Begriff umfasst dabei sowohl Zeitbeiträge in Form von direkter oder organisationsgebundener Freiwilligenarbeit als auch Ressourcenbeiträge in Form von Spenden und Stiften (Geld- und Naturalspenden) (Anheier & List, 2005; ILO, 2011; OECD, 2020).

Abbildung 1 macht zugleich deutlich, dass diese Beiträge in Akteurs- und Organisationszusammenhänge eingebettet sind. Vereine bilden hierbei einen zentralen organisatorischen Kontext, in dem organisationsgebundene Freiwilligenarbeit stattfindet und über den freiwillige Beiträge gebündelt und koordiniert werden können (Anheier & List, 2005). Dabei ist es wichtig, Vereine nicht automatisch mit Gemeinwohlorientierung im engeren Sinn gleichzusetzen.

Vereine unterscheiden sich darin, wie stark ihr Zweck über den Kreis der eigenen Mitglieder hinausreicht. Manche Vereine dienen vor allem gemeinsam geteilten persönlichen Interessen und der Freizeitgestaltung ihrer Mitglieder, andere verbinden Mitgliederzwecke mit Leistungen für das weitere Umfeld, und wieder andere verfolgen als Kernziel einen Nutzen für Dritte oder das Gemeinwohl. Es ist deshalb zwischen dem Zweck eines Vereins und den konkreten freiwillig übernommenen Aufgaben innerhalb des Vereins zu unterscheiden. Vorstandsarbeit, Organisation, Leitung, Betreuung oder Verwaltung können Freiwilligenarbeit darstellen, weil sie die Vereinsarbeit ermöglichen; ob daraus ein Nutzen über den Verein hinaus entsteht, hängt jedoch vom jeweiligen Vereinszweck und Tätigkeitsbereich ab.

3.2.1 Freiwilligenarbeit als Zeitbeitrag

Freiwilligenarbeit wird im Rahmen dieser Studie als Zeitbeitrag betrachtet und unter dem übergeordneten Gesichtspunkt freiwilliger Beiträge zum Gemeinwohl eingeordnet (vgl. Wehner & Güntert, 2015). Gemeint ist unbezahlte, nicht verpflichtende Arbeit, bei der Zeit eingesetzt wird, um Güter zu produzieren oder Dienstleistungen für andere zu erbringen – entweder direkt für Personen ausserhalb des eigenen Haushalts und der eigenen Familie oder für bzw. über eine Organisation (z. B. Verein) (ILO, 2011, 2021). Bei der begrifflichen Abgrenzung orientiert sich die Studie neben der ILO-Definition auch am Freiwilligen-Monitor Schweiz, weil dessen Begriffsverständnis für den Vereinskontext besonders anschlussfähig ist.

Zur konzeptionellen Bestimmung werden fünf Merkmale der Freiwilligenarbeit herangezogen:

- 1

Unentgeltlichkeit
(keine marktübliche Entlohnung)
- 2

Nutzen für andere
(Wert für andere Personen bzw. Organisationen, einschliesslich des Drittpersonen-Kriteriums¹)
- 3

Nutzniessende ausserhalb
des eigenen Haushalts
- 4

Freiwilligkeit
(ohne rechtlichen Zwang)
- 5

Gemeinwohlorientierung
(Beitrag über den rein individuellen Eigennutzen hinaus).

¹ Das Drittpersonen-Kriterium grenzt arbeitsähnliche Tätigkeiten von reinen Freizeitaktivitäten ab: Erfasst werden Tätigkeiten, die grundsätzlich auch von einer dritten Person gegen Bezahlung übernommen werden könnten (Bühlmann & Schmid, 1999). Freiwilligenarbeit liegt vor, wenn solche Tätigkeiten freiwillig und unbezahlt für andere ausserhalb des eigenen Haushalts beziehungsweise der eigenen Familie erbracht werden (ILO, 2021).

Im Vereinskontext bedeutet dies: Freiwillig und unentgeltlich übernommene Aufgaben zugunsten anderer Vereinsmitglieder, aussenstehender Personen oder der Organisation können als Freiwilligenarbeit erfasst werden, ohne dass der Vereinszweck jeweils umfassend nach seinem Gemeinwohlgrad beurteilt wird (Fischer et al., 2025).

Entscheidend ist damit die konkrete Tätigkeit. Die blosser Teilnahme an einer Vereinsaktivität – etwa an einem Training, einer Probe oder einem geselligen Anlass – ist in der Regel keine Freiwilligenarbeit, wenn sie primär der eigenen Freizeitgestaltung dient. Freiwilligenarbeit liegt dort vor, wo Personen freiwillig und unbezahlt Aufgaben übernehmen, die anderen Vereinsmitgliedern, Dritten oder der Organisation zugutekommen, etwa im Vorstand, in der Leitung, Betreuung, Organisation oder Durchführung von Angeboten.

Für die praktische Einordnung ist entscheidend, dass die Rückerstattung von effektiven Auslagen (Spesen) den Charakter von Freiwilligenarbeit nicht automatisch aufhebt. Kleine Unterstützungsleistungen in Geld oder Naturalien, etwa für Mahlzeiten, Transport oder zur Deckung effektiver Auslagen, sind mit Freiwilligenarbeit vereinbar, solange sie keinen Entgeltcharakter annehmen. Als unbezahlt gilt eine Tätigkeit gemäss der ILO (2021) jedoch nur, wenn eine allfällige finanzielle Unterstützung unter einem Drittel der örtlichen marktüblichen Entlohnung liegt.

Informelle und formelle Freiwilligenarbeit

Freiwilligenarbeit kann grundsätzlich in informelle und formelle Formen unterteilt werden. Informelle Freiwilligenarbeit bezeichnet freiwillige Hilfeleistungen ausserhalb eines organisatorischen Rahmens (z. B. Nachbarschaftshilfe, Unterstützung von Bekannten ausserhalb des eigenen Haushalts). Formelle Freiwilligenarbeit hingegen findet innerhalb von Organisationen oder Institutionen statt, beispielsweise in Vereinen oder gemeinnützigen Einrichtungen, in denen Aufgaben, Abläufe und Zuständigkeiten zumindest teilweise strukturiert und geregelt sind (Fischer et al., 2025).

Für die vorliegende Studie ist insbesondere die formelle Freiwilligenarbeit im Verein von Bedeutung. Diese Form des Engagements ist in einen organisatorischen Rahmen eingebettet, in dem Tätigkeiten häufig mit einer Mitgliedschaft oder mit bestimmten Funktionen, etwa Leitungs- oder Vorstandsfunktionen, verbunden sind. Dadurch lassen sich Rollen, Verantwortlichkeiten und organisatorische Strukturen systematischer erfassen als bei informellen Unterstützungsleistungen, die stärker situationsbezogen und weniger formalisiert erfolgen (Simonson et al., 2022).

Mitarbeit ohne Amt

Innerhalb der formellen Freiwilligenarbeit im Verein wird für die vorliegende Studie zwischen Mitarbeit ohne Amt und Ehrenamt unterschieden. Mit Mitarbeit ohne Amt sind freiwillige Tätigkeiten im Verein gemeint, die ohne gewählte oder mandatierte Leitungs- oder Funktionsrolle ausgeübt werden. Im Vereinsalltag kann dies sehr unterschiedliche Formen annehmen, etwa Mithilfe bei Veranstaltungen, Unterstützung in Arbeitsgruppen, projektbezogene Mitarbeit oder regelmässige praktische Aufgaben. Charakteristisch ist, dass diese Tätigkeiten organisationsgebunden, jedoch nicht an ein formales Amt gekoppelt sind (Simonson et al., 2022).

Ehrenamt

Neben der Mitarbeit ohne Amt wird im Modell das Ehrenamt als eigene Form der Beteiligung unterschieden. Ein Ehrenamt bezeichnet eine freiwillig übernommene und formal legitimierte Funktion innerhalb einer Organisation. Dabei handelt es sich typischerweise um gewählte oder mandatierte Rollen, etwa im Vorstand, in der Vereinsleitung oder in anderen offiziell definierten Funktionen. Mit solchen Ämtern sind häufig spezifische Aufgaben verbunden, beispielsweise Leitungs-, Koordinations- oder Vertretungsfunktionen. Formelle Freiwilligenarbeit kann daher insbesondere bei Ehrenämtern stärker auf klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten ausgerichtet sein (Simonson et al., 2022).

3.2.2 Spenden und Stiften als Ressourcenbeiträge

Spenden und Stiften werden als Ressourcenbeiträge innerhalb freiwilliger Beiträge zum Gemeinwohl verstanden. Während Freiwilligenarbeit einen Zeitbeitrag darstellt, beziehen sich Spenden und Stiften auf die freiwillige Bereitstellung materieller oder finanzieller Mittel zur Unterstützung gemeinwohlorientierter Zwecke (OECD, 2020).

Spenden bezeichnen freiwillige Zuwendungen, bei denen der Allgemeinheit nicht Zeit, sondern andere Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. In der Praxis können Spenden einmalig oder regelmässig erfolgen und unterschiedliche Formen annehmen, insbesondere Geldspenden sowie Sach- und Naturalspenden (Anheier & List, 2005). Spenden können grundsätzlich sowohl von Privatpersonen als auch von Organisationen (z. B. Unternehmen) geleistet werden (OECD, 2020).

Stiften wird als stärker institutionalisierte und langfristig angelegte Form eines Ressourcenbeitrags verstanden. Gemeint ist die freiwillige, zweckgebundene Bereitstellung von Vermögen über längere Zeit, sodass daraus verlässlich und nachhaltig gemeinwohlorientierte Leistungen finanziert werden können (Anheier & List, 2005).

3.3 Akteure

Die Akteursperspektive verdeutlicht, dass freiwillige Beiträge zum Gemeinwohl nicht isoliert entstehen, sondern in konkrete organisatorische und institutionelle Zusammenhänge eingebettet sind. Eine zentrale Rolle spielen dabei Vereine als Organisationsrahmen, in denen freiwillige Beteiligung gebündelt und koordiniert wird. Darüber hinaus wirken staatliche Stellen, Unternehmen, Stiftungen und Privatpersonen als wichtige Bezugspunkte, indem sie Rahmenbedingungen setzen, Ressourcen bereitstellen oder selbst Beiträge leisten (Anheier, 2023; OECD, 2020).

Zivilgesellschaftliche Organisationen sind nicht unabhängig von ihrem Umfeld, sondern stehen in vielfältigen Beziehungen zu Staat, Markt und Gesellschaft. Diese Einbettung prägt ihre Handlungsmöglichkeiten ebenso wie ihre Ressourcenbasis und ist daher für das Verständnis ihrer Funktionsweise zentral (Anheier, 2023).

Die in Abbildung 1 dargestellten Akteure sind nicht als abschliessende Aufzählung zu verstehen. Vielmehr handelt es sich um zentrale Bezugspunkte, in deren Zusammenspiel freiwillige Beiträge entstehen und wirksam werden. Weitere Organisationsformen – etwa Nichtregierungsorganisationen (NGOs) oder Genossenschaften – werden nicht gesondert ausgewiesen, da ihre begriffliche Abgrenzung häufig unscharf ist.

Grundsätzlich zeigt die Forschung, dass die Grenzen zwischen verschiedenen Organisationsformen der Zivilgesellschaft in der Praxis fließend sind. Organisationen können sich in unterschiedlichen rechtlichen Formen institutionalisieren und dabei ähnliche Funktionen erfüllen. Deshalb werden sie in der vergleichenden Forschung weniger nach einzelnen Rechtsformen als vielmehr nach grundlegenden Strukturtypen unterschieden. Dazu zählen insbesondere mitgliedschaftsbasierte Organisationen (z. B. Vereine), organisatorisch verfasste Non-profit-Organisationen und vermögensbasierte Stiftungen (Anheier, 2023).

Der Verein stellt einen zentralen organisatorischen Rahmen dar, in dem organisationsgebundene Freiwilligenarbeit häufig stattfindet und Ehrenämter als formal geregelte Funktionen verankert sein können. Als freiwillige Assoziation ist er privat, mitgliedschaftsbasiert, selbstverwaltet und nicht verpflichtend; gerade dadurch eignet er sich als dauerhafter organisatorischer Rahmen kollektiven Handelns (Anheier & List, 2005; Simonson et al., 2022).

Vereine sind dabei nur eine von mehreren Formen gemeinschaftlicher Organisation. Daneben existieren informelle Freizeitgruppen, Interessengemeinschaften oder lose Netzwerke ohne formale Organisationsstruktur. Während solche Zusammenschlüsse ebenfalls soziale Kontakte, Gemeinschaft und gemeinsame Aktivitäten ermöglichen können, zeichnen sich Vereine durch Mitgliedschaft, formalisierte Entscheidungsstrukturen und eine gewisse organisatorische Dauerhaftigkeit aus.

Unter Zivilgesellschaft ist jener Bereich gesellschaftlicher Selbstorganisation zu verstehen, der zwischen Familie, Staat und Markt liegt und in dem sich Menschen freiwillig zusammenschliessen, um gemeinsame Interessen zu verfolgen (Anheier & List, 2005). In diesem Sinn umfasst die Zivilgesellschaft Institutionen, Organisationen und Personen, die sich freiwillig assoziieren, um gemeinsame Anliegen zu vertreten. Vereine haben in der Zivilgesellschaft eine besonders zentrale Bedeutung, weil sie freiwilliges Handeln in stabile organisatorische Strukturen überführen.

Im Mittelpunkt der vorliegenden Studie stehen Vereine und die Formen freiwilliger Beteiligung, die innerhalb dieser Organisationen stattfinden. Die übrigen Akteure werden deshalb nicht als eigenständige Untersuchungsgegenstände analysiert, sondern als relevante Bezugs- und Kontextgrößen berücksichtigt (Anheier, 2023).

3.4 Beteiligungsformen im Verein

Abbildung 2 stellt unterschiedliche Beteiligungsformen im Verein als Kontinuum dar, das von unentgeltlicher Freiwilligenarbeit bis hin zu vollständig marktlich organisierten Leistungen reicht. Damit werden insbesondere Unterschiede im Grad der Vergütung und der institutionellen Einbindung sichtbar.

Am Ausgangspunkt steht die freiwillige Beteiligung, die das grundlegende Organisationsprinzip von Vereinen darstellt. Sie umfasst punktuelles Engagement ohne Mitgliedschaft, freiwillige Mitarbeit von Mitgliedern ohne formales Amt sowie die Übernahme eines unentgeltlichen Ehrenamts. Vereine schaffen damit einen stabilen organisatorischen Rahmen für kollektives Handeln (Anheier & List, 2005). Charakteristisch ist dabei, dass diese Tätigkeiten unbezahlt oder lediglich mit geringfügigen pauschalen Aufwandsentschädigungen verbunden sind. Solche Leistungen bleiben der Freiwilligenarbeit zurechenbar, solange sie keinen Entgeltcharakter annehmen (ILO, 2021). Empirisch zeigt sich zudem, dass freiwilliges Engagement häufig in Organisationen stattfindet und Vereine bzw. Verbände hierfür einen besonders wichtigen Rahmen bilden (Simonson et al., 2022).

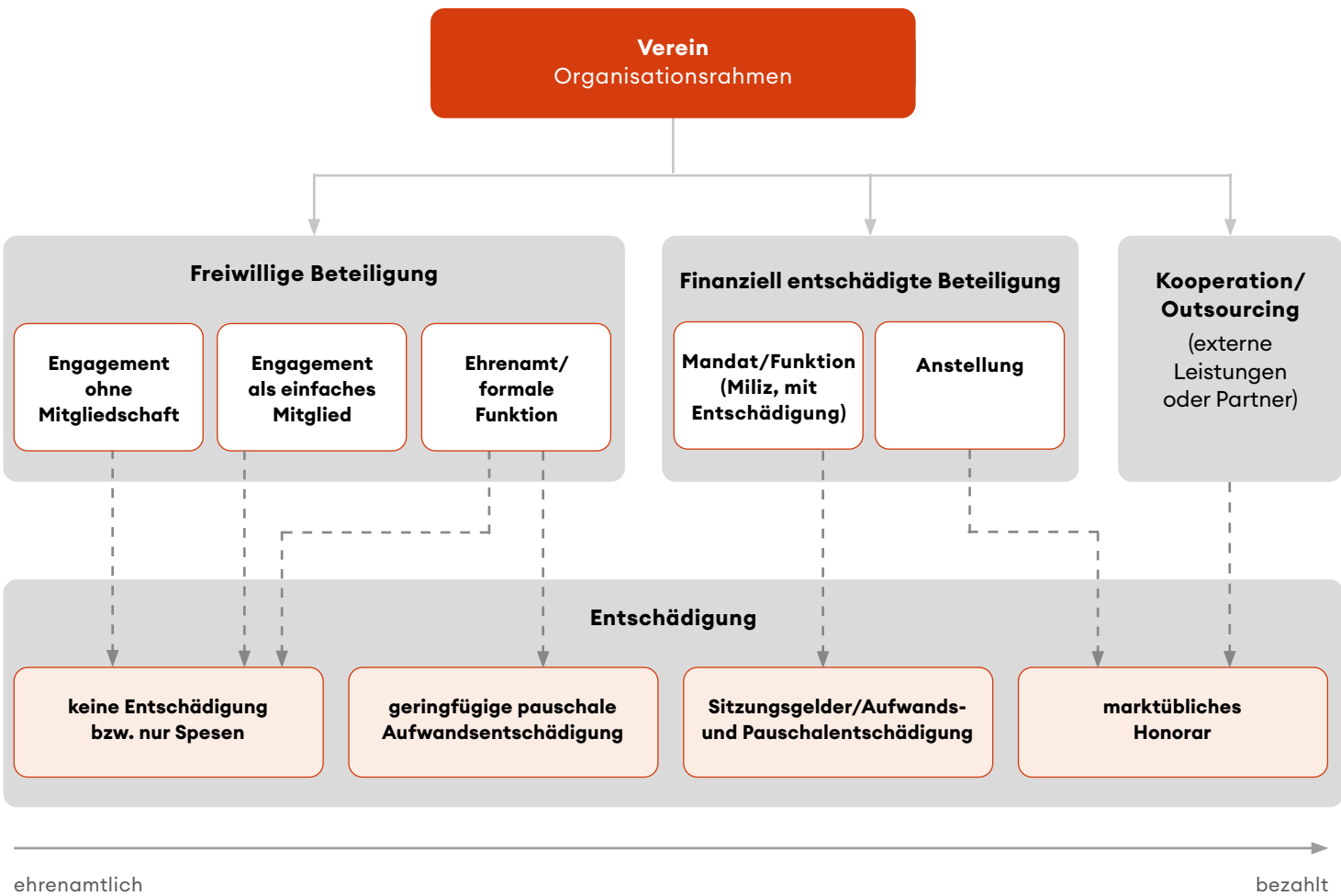
Mit zunehmender struktureller Differenzierung tritt eine Kategorie finanziell entschädigter Beteiligung hinzu. In der Abbildung 2 umfasst sie zum einen Mandate bzw. Milizfunktionen, die typischerweise mit Sitzungsgeldern sowie Aufwands- und Pauschalentschädigungen verbunden sein können, und zum anderen Anstellungen im Verein. Für die Freiwilligenarbeit bleibt die konzeptionelle Abgrenzung zentral: Sie ist definitionsgemäss unbezahlt, weshalb finanzielle Leistungen dort funktional als Anerkennung oder Aufwandsausgleich, nicht als eigentliche Entlohnung zu verstehen sind (ILO, 2011). Diese Kategorie markiert damit den Übergang zwischen freiwilliger und bezahlter Tätigkeit.

Innerhalb dieser Kategorie können mit weiter zunehmender organisatorischer Komplexität Formen der bezahlten Mitarbeit im Anstellungsverhältnis hinzukommen. Vereine können hauptamtliche Mitarbeitende auf vertraglicher Basis beschäftigen, deren Vergütung vertraglich geregelt und in der Regel marktüblich ist. Dies kann als Ausdruck einer stärkeren organisatorischen Ausdifferenzierung und Professionalisierung im Nonprofit-Sektor angesehen werden (Anheier & Toepler, 2020).

Am Ende des Kontinuums können auch stärker formalisierte Kooperationsbeziehungen mit externen Akteuren stehen. Aufgaben können dabei an externe Dienstleister oder Partnerorganisationen übertragen werden; die entsprechenden Leistungen können vertraglich bzw. zu marktüblichen Bedingungen erbracht werden. Diese Form unterscheidet sich grundlegend von freiwilliger Beteiligung, da sie nicht mehr auf vereinsinterner Mitwirkung beruht, sondern auf extern eingekauften oder kooperativ erbrachten Leistungen (Anheier & Toepler, 2020).

Zusammenfassend verdeutlicht Abbildung 2, dass die Organisationsform Verein nicht pauschal mit Freiwilligenarbeit und Ehrenamt gleichgesetzt werden kann. Sie bildet vielmehr einen institutionellen Rahmen, in dem sich unterschiedliche Formen der Beteiligung, Verantwortungsübernahme und Leistungserbringung miteinander verbinden lassen. Aus der Vereinsform allein lässt sich daher weder auf die konkrete Ausgestaltung der Mitwirkung noch auf die Vergütung oder organisatorische Einbindung der ausgeübten Tätigkeiten schließen.

Abbildung 2: Beteiligungsformen im Verein und ihre Einordnung zwischen ehrenamtlichem Engagement und marktlich vergüteten Leistungen



3.5 Vereine zwischen Selbstzweck und Gemeinwohl

Ein Teil der Vereine dient primär der gemeinsamen Ausübung von Freizeitinteressen und der Pflege sozialer Beziehungen. Solche Vereine verfolgen häufig einen Selbstzweck im Sinne der Förderung ihrer eigenen Mitglieder und ihrer gemeinsamen Aktivitäten. Dies betrifft insbesondere Vereine in den Bereichen Freizeit und Geselligkeit. Zwar können auch von diesen Aktivitäten positive Effekte für das gesellschaftliche Umfeld ausgehen, etwa durch die Förderung sozialer Kontakte, die Belebung des lokalen Gemeinschaftslebens oder einzelne Leistungen zugunsten Dritter. Der unmittelbare Zweck dieser Vereine liegt jedoch oftmals nicht in der Erbringung eines gesellschaftlichen Nutzens, sondern in der Verwirklichung gemeinsamer Interessen ihrer Mitglieder. Eine ausschliessliche Betrachtung von Vereinsarbeit unter dem Aspekt des Gemeinwohls würde daher die Heterogenität der Vereinslandschaft nur unzureichend abbilden.

Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, innerhalb der Gruppe der gemeinnützigen Vereine weiter zu differenzieren. Um rein philanthropische Vereine zu identifizieren, kann innerhalb der gemeinnützigen Vereine zwischen «rein gemeinnützigen» und «teilweise gemeinnützigen» Vereinen unterschieden werden. Rein gemeinnützige Vereine verfolgen prioritär altruistische Zwecke, die dem Wohl anderer dienen. Ein Beispiel hierfür ist die Freiwillige Feuerwehr. Der Hauptzweck einer Freiwilligen Feuerwehr besteht darin, in Not geratenen Menschen zu helfen und Leben zu retten. Die Mitglieder engagieren sich freiwillig und unentgeltlich, um die Sicherheit und das Wohl der Gemeinschaft zu gewährleisten. Ihre Tätigkeiten sind auf den Dienst an der Gesellschaft ausgerichtet, ohne dass persönliche oder kommerzielle Interessen im Vordergrund stehen, wenngleich die persönlichen Kontakte und damit der soziale Aspekt auch bei solchen Vereinen eine wichtige Rolle spielen.

Auf der anderen Seite gibt es teilgemeinnützige Vereine, die zwar auch gemeinnützige Ziele verfolgen, aber zusätzlich andere Interessen haben können. Ein typisches Beispiel hierfür ist ein Sportverein. Sportvereine fördern oft den Nachwuchs im Sport und bieten Jugendlichen eine sinnvolle Freizeitbeschäftigung. Auch tragen sie durch die Förderung der Bewegung zur Volksgesundheit bei. Viele Trainer und Betreuer arbeiten ehrenamtlich und investieren ihre Zeit und Energie, um junge Talente zu fördern. Darüber hinaus organisieren Sportvereine regionale Sportveranstaltungen, die das Gemeinschaftsgefühl stärken und zur sozialen Integration beitragen. Diese Veranstaltungen sind eine Bereicherung für die Gesellschaft und fördern den Zusammenhalt in der Gemeinde bzw. die Identifikation mit der Gemeinde. Allerdings können Sportvereine darüber hinaus auch eigene Interessen verfolgen, etwa die Förderung des sportlichen Erfolgs ihrer Mitglieder oder die Verbesserung ihrer eigenen Infrastruktur, beispielsweise durch Investitionen in neue Sportplätze, die Sanierung von Turnhallen, den Ausbau von Vereinsgebäuden oder die Anschaffung moderner Trainingsausrüstung. Sie sind teils stark professionalisiert und unternehmerisch ausgerichtet.

3.6 Weitere Bereiche

Neben den freiwilligen Beiträgen zum Gemeinwohl und den beteiligten Akteuren lassen sich auch Bereiche identifizieren, die diesen Beiträgen zwar nicht zugerechnet werden, für deren begriffliche Einordnung jedoch zentral sind. Dazu zählt insbesondere die unbezahlte Sorgearbeit im eigenen Haushalt. Der entscheidende Bezugspunkt ist dabei das Haushaltskriterium: Freiwilligenarbeit liegt nur dann vor, wenn die Personen, denen die Tätigkeit zugutekommt, nicht dem eigenen Haushalt bzw. der eigenen Familie angehören (ILO, 2021).

Daneben lassen sich bezahlte Tätigkeiten im Milizsystem als Übergangsbereich einordnen. Dieser ist relevant, weil gesellschaftliche Beteiligung in institutionellen Kontexten nicht in jedem Fall eindeutig als unentgeltliche Freiwilligenarbeit oder als reguläre Erwerbstätigkeit klassifiziert werden kann (Müller, 2015).

3.6.1 Bezahlte Tätigkeiten im Milizsystem

Bezahlte Tätigkeiten im Milizsystem bezeichnen typischerweise nebenberuflich ausgeübte öffentliche, gesellschaftliche oder vereinsbezogene Funktionen, die zwar gemeinwohlorientiert sind, aber mit einer Entschädigung verbunden sein können. Sie sind deshalb nicht ohne Weiteres mit unentgeltlicher Freiwilligenarbeit gleichzusetzen. Zugleich unterscheiden sich Miliztätigkeiten von regulärer Erwerbsarbeit, weil sie typischerweise mandat- oder funktionsbezogen, nebenberuflich und institutionell anders gelagert sind. Gerade diese Zwischenstellung ist für das Milizsystem charakteristisch.

Zum Milizsystem zählen in Liechtenstein unter anderem politische Mandate im Landtag, staatliche Kommissionen und Beiräte (etwa die Berufsmaturakommision) oder Mandate in strategischen Führungsorganen öffentlicher Unternehmen und Stiftungen. Für solche politischen und gesellschaftlichen Funktionen werden in der Regel Entschädigungen ausgerichtet, die über reinen Auslagenersatz hinausgehen, jedoch nicht als marktübliche Entlohnung ausgestaltet sind. So erhalten Landtagsabgeordnete Sitzungsgelder und pauschale Entschädigungen, ebenso Mitglieder von Kommissionen oder Gremien. Auch in öffentlich-rechtlichen Organisationen sind für strategische Funktionen entsprechende Pauschalen, Sitzungsgelder oder aufwandbezogene Entschädigungen vorgesehen, wobei gleichzeitig häufig betont wird, dass die Tätigkeit weiterhin ein gewisses Mass an Ehrenamtlichkeit voraussetzt (vgl. Staatskalender Liechtenstein). Diese Kombination aus funktionaler Verantwortung, öffentlichem Mandat und begrenzter finanzieller Kompensation entspricht der in der Literatur beschriebenen Milizlogik, bei der öffentliche Aufgaben nebenberuflich wahrgenommen werden und nicht primär auf Erwerb ausgerichtet sind (Müller, 2015).

Bezahlte Tätigkeiten im Milizsystem werden im konzeptionellen Modell deshalb als Übergangsformen zwischen Freiwilligenarbeit und Erwerbstätigkeit verstanden. Sie sind durch eine Vergütung über reinen Auslagenersatz hinaus gekennzeichnet, ohne deshalb bereits vollständig in marktübliche Erwerbsarbeit überzugehen (Müller, 2015).

3.6.2 Abgrenzung zu unbezahlter Sorgearbeit (Care)

Neben diesem Übergangsbereich lässt sich mit der unbezahlten Sorgearbeit im eigenen Haushalt ein Tätigkeitsfeld abgrenzen, das ausserhalb freiwilliger Beiträge zum Gemeinwohl verortet wird. Unbezahlte Sorgearbeit umfasst Tätigkeiten wie Hausarbeit, Kinderbetreuung sowie die Betreuung und Pflege von Angehörigen, soweit diese primär der Versorgung des eigenen Haushalts bzw. der eigenen Familie dienen (ILO, 2021). Diese Leistungen sind gesellschaftlich bedeutsam, werden im vorliegenden Verständnis jedoch nicht den freiwilligen Beiträgen zum Gemeinwohl zugerechnet, da sie auf innerhäusliche Versorgungsleistungen ausgerichtet sind und nicht auf die Unterstützung von Personen ausserhalb des eigenen Haushalts im gemeinwohlbezogenen Kontext (Wilson, 2000).

Entscheidend für die Abgrenzung ist das Haushaltskriterium. Freiwilligenarbeit liegt nur dann vor, wenn die Tätigkeit Personen oder Organisationen ausserhalb des eigenen Haushalts bzw. der eigenen Familie zugutekommt. Sorgearbeit im eigenen Haushalt ist demgegenüber auf die Bedürfnisse des eigenen Haushalts ausgerichtet und wird daher konzeptionell getrennt. Für die praktische Anwendung bedeutet dies: Nicht die Art der Tätigkeit ist ausschlaggebend, sondern wem

sie zugutekommt. Tätigkeiten wie Kochen, Betreuung oder Pflege zählen als unbezahlte Sorgearbeit, wenn sie der Versorgung des eigenen Haushalts bzw. der eigenen Familie dienen. Werden dieselben Tätigkeiten freiwillig und unbezahlt für Personen ausserhalb des eigenen Haushalts und der eigenen Familie geleistet (z. B. Nachbarschaftshilfe oder Betreuungs- und Pflegeleistungen), können sie als informelle Freiwilligenarbeit eingeordnet werden (ILO, 2011). Ergänzend kommt das sogenannte Drittpersonen-Kriterium bei der Unterscheidung arbeitsähnlicher Hilfeleistungen von anderen Aktivitäten zur Anwendung: Tätigkeiten gelten dann als Arbeit, wenn sie grundsätzlich auch von einer dritten Person gegen Bezahlung übernommen werden könnten (Bühlmann & Schmid, 1999).



Zahlen und Fakten zum liechtensteinischen Vereinswesen

In diesem Kapitel werden zentrale Zahlen und Hintergrundinformationen zum liechtensteinischen Vereinswesen zusammengeführt. Zunächst stehen die Anzahl, die Verteilung und die Tätigkeitsbereiche der Vereine im Mittelpunkt. Anschliessend wird untersucht, welche Bevölkerungsgruppen die Vereine erreichen, wie sich Mitgliedschaft, aktive Beteiligung und Führungsverantwortung unterscheiden und durch welche Förderstrukturen das Vereinswesen unterstützt wird. Damit verbindet das Kapitel die strukturelle Perspektive auf die Vereinslandschaft mit dem Blick auf ihre Mitglieder und ihre gesellschaftliche Bedeutung.

4.1 Anzahl und Verteilung der Vereine in Liechtenstein

Vereine leisten einen wichtigen Beitrag, indem sie Menschen mit gemeinsamen Interessen zusammenbringen, soziale Netzwerke stärken und Möglichkeiten zur aktiven Mitgestaltung des gesellschaftlichen Lebens schaffen. Besonders in Krisenzeiten zeigt sich die Bedeutung solcher Strukturen für den gesellschaftlichen Zusammenhalt.

Äussere Krisen können Vereine aber auch herausfordern. Das zeigte sich beispielhaft an der Entwicklung des liechtensteinischen Vereinswesens während der Coronapandemie: Kontaktbeschränkungen, Veranstaltungsverbote und die allgemeine Unsicherheit erschwerten während der Pandemie die Gründung neuer Vereine, sodass es in dieser Phase zu deutlich weniger Vereinsgründungen kam als vor der Pandemie. Mit der schrittweisen Rückkehr zur Normalität nahm die Zahl der Neugründungen jedoch wieder zu, was auf eine anhaltend hohe Bereitschaft zur gesellschaftlichen und ehrenamtlichen Mitwirkung hindeutet.

Die Analyse des liechtensteinischen Vereinswesens zeigt zudem, dass die grosse Mehrheit der Vereine gemeinnützige Zwecke verfolgt. Rund drei Viertel aller Vereine sind auf gemeinnützige, kulturelle, soziale, sportliche oder andere dem Gemeinwohl dienende Ziele ausgerichtet. Lediglich rund ein Viertel der Vereine verfolgt überwiegend nicht gemeinnützige Zwecke. Diese Verteilung unterstreicht die hohe gesellschaftliche Bedeutung des Vereinswesens als wichtige Säule des freiwilligen Engagements und des sozialen Zusammenhalts in Liechtenstein.

Die Datenerhebung in den nachfolgenden Unterkapiteln erfolgte in Anlehnung an die Vereinsauswertung des Vorjahres (Gottschald & Nenning, 2025). Methodisches Vorgehen, Kategorisierung und Auswertung orientierten sich an der bisherigen Untersuchung, um eine möglichst hohe Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten.

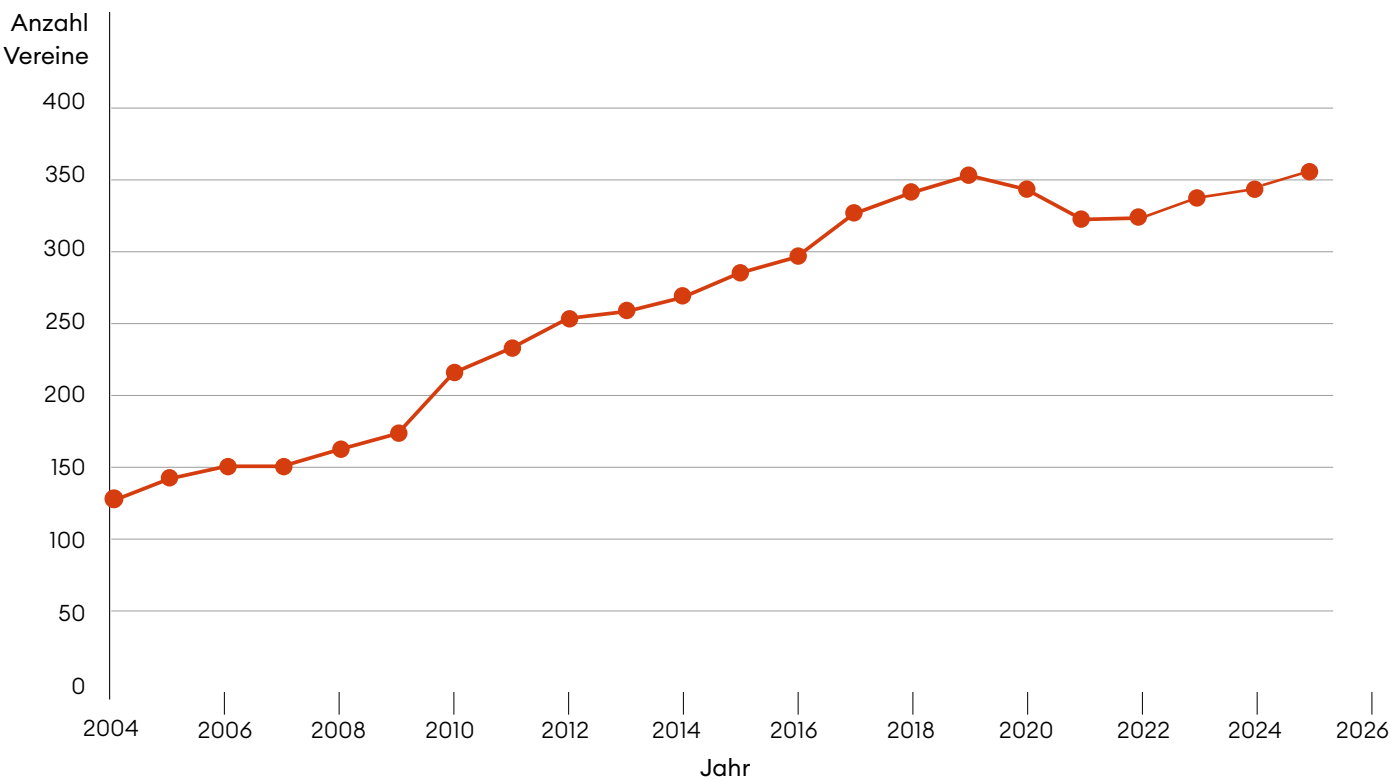
4.1.1 Handelsregistereintrag

Abbildung 3 gibt die Anzahl der im liechtensteinischen Handelsregister registrierten Vereine von 2004 bis 2025 wieder (Amt für Justiz, 2026; Regierung des Fürstentums Liechtenstein, 2026). Der Stichtag ist jeweils der 31. Dezember. In diesem Zeitraum erhöhte sich die Anzahl registrierter Vereine von 129 auf 356; das entspricht einem Zuwachs von 227 Vereinen bzw. 176,0 %. Die höchste Anzahl registrierter Vereine wurde zum Jahresende 2025 mit 356 Vereinen erreicht.

Nach einem langjährigen Wachstum von 2004 bis 2019, in dessen Verlauf die Anzahl der Vereine von 129 auf 352 anstieg, kam es in den Jahren 2020 bis 2022 zu einem Rückgang. Die Zahl der registrierten Vereine verringerte sich in diesem Zeitraum um 29 Vereine bzw. 8,2 % auf 323 Vereine. Seit 2023 ist jedoch wieder eine positive Entwicklung zu beobachten. So stieg die Anzahl der registrierten Vereine von 323 im Jahr 2022 auf 356 im Jahr 2025, was einer Zunahme von 33 Vereinen bzw. 10,2 % entspricht.

Im Vergleich zum Vorjahr erhöhte sich die Zahl der registrierten Vereine von 348 im Jahr 2024 auf 356 im Jahr 2025. Dies entspricht einem Wachstum von 8 Vereinen bzw. 2,3 %. Damit setzte sich der in den vergangenen Jahren beobachtete Aufwärtstrend fort, und die Anzahl der registrierten Vereine erreichte einen neuen Höchststand.

Abbildung 3: Anzahl der in Liechtenstein registrierten Vereine laut Handelsregister im Zeitverlauf per Jahresende

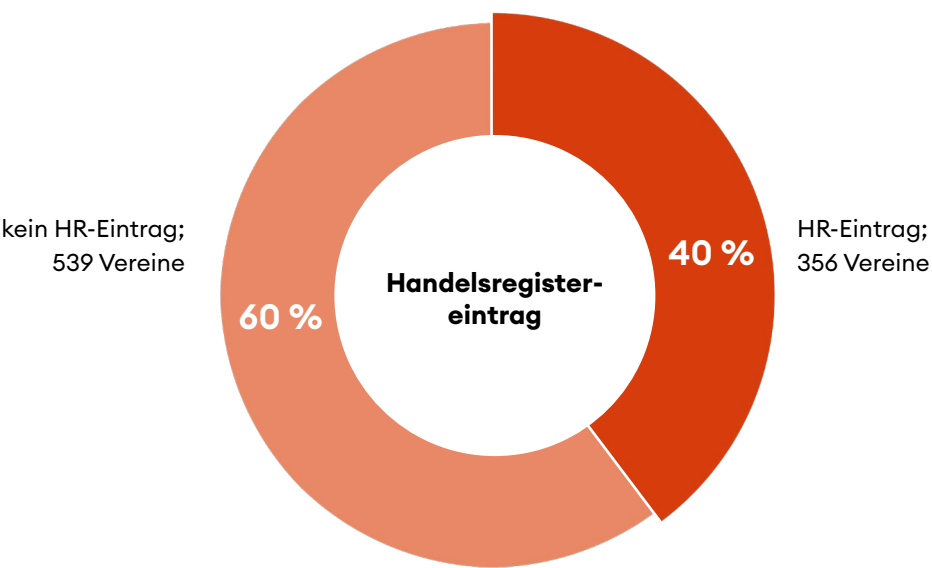


Quelle. Amt für Justiz, 2026; Regierung des Fürstentums Liechtenstein, 2026

Die Entwicklung der im Handelsregister eingetragenen Vereine bildet jedoch nur einen Teil des liechtensteinischen Vereinswesens ab. Die vorliegende Analyse zeigt, dass die tatsächliche Zahl der aktiven Vereine deutlich höher liegt als die Zahl der im Handelsregister registrierten Vereine. Viele Vereine erfüllen ihre Aufgaben und Zwecke ohne Handelsregistereintrag

und prägen dennoch das gesellschaftliche, kulturelle, sportliche und soziale Leben des Landes wesentlich. Von den 895 Vereinen in Liechtenstein sind gerundet 60 % (n = 539) nicht im Handelsregister registriert, wohingegen 40 % (n = 356) im Handelsregister eingetragen sind (siehe Abbildung 4).

Abbildung 4: Vereine mit und ohne Handelsregistereintrag (N = 895)



4.1.2 Häufigkeiten der Betätigungsbereiche

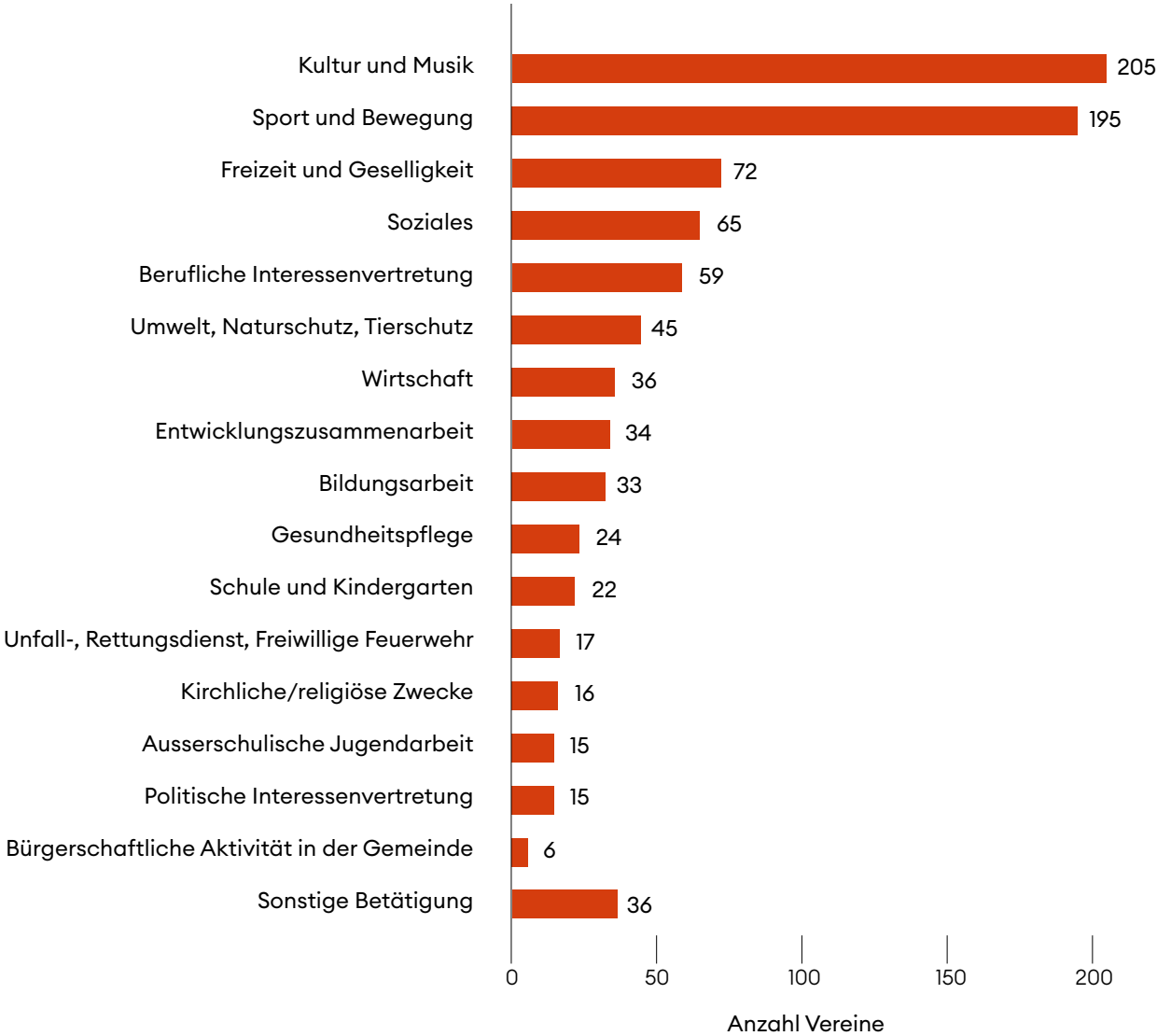
Ein Blick auf die Tätigkeitsfelder der insgesamt 895 Vereine in Liechtenstein zeigt eine breite inhaltliche Streuung mit klaren Schwerpunkten (Abbildung 5). Den grössten Anteil machen Organisationen im Bereich Kultur und Musik mit 22,9 % sowie Sport und Bewegung mit 21,8 % aus. Zusammengenommen entfallen damit rund 45 % aller Vereine auf diese beiden gesellschaftlich besonders sichtbaren und beteiligungsintensiven Felder.

Auch die Kategorien Freizeit und Geselligkeit (8,0 %) sowie Soziales (7,3 %) sind stark vertreten und spiegeln die Bedeutung von Gemeinschaft, sozialem Miteinander und ehrenamtlichem Engagement im Alltag wider. Ebenfalls von Bedeutung sind Vereine der beruflichen Interessenvertretung (6,6 %). In mittlerer Häufigkeit vertreten sind Vereine, die sich mit Umwelt-, Natur- und Tierschutz (5,0 %), Wirtschaft (4,0 %), sonstigen Betätigungen (4,0 %), Entwicklungszusammenarbeit (3,8 %) sowie Bildungsarbeit (3,7 %) befassen.

Kleinere Anteile entfallen auf spezifischere Felder wie Gesundheitspflege (2,7 %) sowie Schule und Kindergarten (2,5 %), gefolgt von einer Reihe weiterer Tätigkeitsbereiche mit jeweils weniger als 2 % Anteil. Dazu zählen Unfall-, Rettungsdienste und freiwillige Feuerwehren (1,9 %), kirchliche bzw. religiöse Zwecke (1,8 %), ausser schulische Jugendarbeit (1,7 %) sowie die politische Interessenvertretung (1,7 %).

Am seltensten vertreten sind Vereine im Bereich der bürgerschaftlichen Aktivität in der Gemeinde; sie machen mit lediglich 0,7 % einen vergleichsweise geringen Anteil am Vereinswesen aus. Insgesamt verweist diese Verteilung auf eine starke Fokussierung auf kulturelle, sportliche und gemeinschaftsfördernde Tätigkeiten, während politisch-bürgerschaftliches Engagement innerhalb der Vereinslandschaft strukturell eher im Hintergrund steht.

Abbildung 5: Zahl der zum 31.12.2025 in Liechtenstein aktiven Vereine nach Betätigungsbereichen (N = 895)



4.1.3 Betätigungsbereiche und Handelsregistereintragungen

Abbildung 6 zeigt, wie viele der insgesamt 895 zum Stichtag 31.12.2025 erfassten Vereine in Liechtenstein in den jeweiligen Tätigkeitsbereichen mit oder ohne Handelsregistereintrag (HR-Eintrag) aktiv sind.

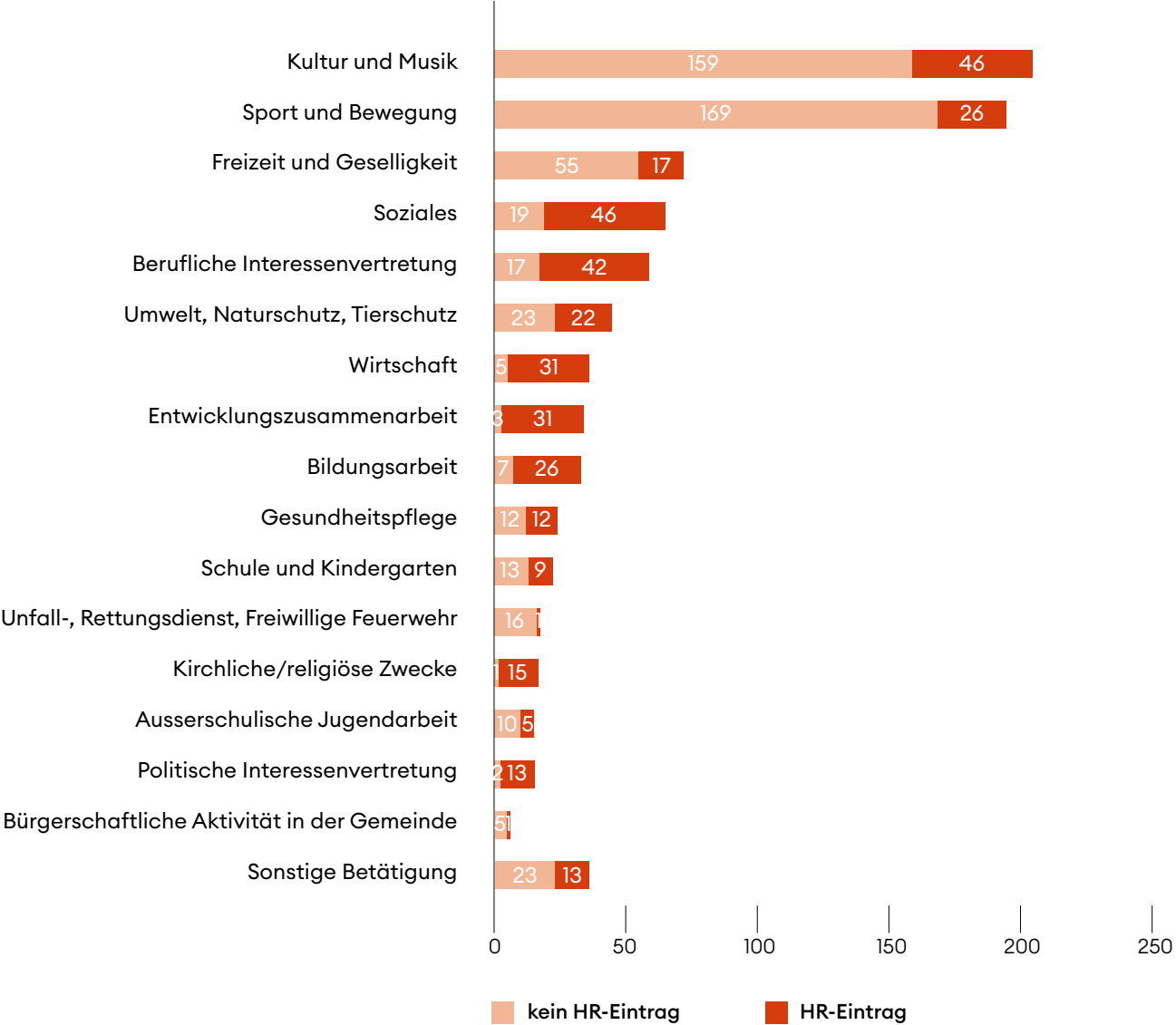
Kultur und Musik sowie Sport und Bewegung dominieren die Vereinslandschaft und vereinen zusammen 400 Vereine bzw. 44,7 % aller Vereine auf sich. Trotz ihrer Grösse sind nur relativ wenige Vereine aus diesen Bereichen im Handelsregister eingetragen. Im Bereich Sport und Bewegung sind beispielsweise lediglich 26 von 195 Vereinen (13,3 %) im Handelsregister eingetragen. Auch bei den Kultur- und Musikvereinen liegt der Anteil mit 46 von 205 Vereinen (22,4 %) vergleichsweise tief.

Deutlich anders präsentiert sich die Situation in den Bereichen Soziales, berufliche Interessenvertretung und Entwicklungszusammenarbeit. Hier verfügt die Mehrheit der Vereine über einen Handelsregistereintrag. Besonders ausgeprägt ist dies bei der Entwicklungszusammenarbeit, wo 31 von 34 Vereinen (91,2 %) im Handelsregister eingetragen sind. Auch bei der beruflichen Interessenvertretung (42 von 59 Vereinen; 71,2 %) sowie im Sozialbereich (46 von 65 Vereinen; 70,8 %) überwiegen die eingetragenen Vereine deutlich.

Vereine in klassischen Ehrenamtsbereichen, etwa im Unfall- und Rettungsdienst, bei den freiwilligen Feuerwehren, in der ausserschulischen Jugendarbeit oder im Bereich bürgerschaftlicher Aktivitäten in den Gemeinden, sind hingegen überwiegend nicht im Handelsregister eingetragen. So verfügen beispielsweise lediglich 1 von 17 Vereinen im Bereich Unfall- und Rettungsdienste und 5 von 15 Vereinen im Bereich der ausserschulischen Jugendarbeit über einen Handelsregistereintrag.

Die Bereiche Bildungsarbeit, Gesundheitspflege, Wirtschaft sowie Umwelt-, Natur- und Tierschutz weisen eine gemischte Struktur auf. Während in der Gesundheitspflege eingetragene und nicht eingetragene Vereine gleich stark vertreten sind (je 12 Vereine), überwiegen in den Bereichen Wirtschaft und Bildungsarbeit die Vereine mit Handelsregistereintrag. Insgesamt zeigt sich, dass ein Handelsregistereintrag insbesondere in Tätigkeitsfeldern mit professionellen, institutionellen oder finanziell anspruchsvolleren Strukturen verbreitet ist, während traditionelle Freizeit-, Kultur- und Ehrenamtsvereine häufiger ohne Handelsregistereintrag organisiert sind.

Abbildung 6: Anzahl Vereine pro Betätigungsbereich mit Aufteilung nach Vereinen mit bzw. ohne Handelsregistereintrag (N = 895)

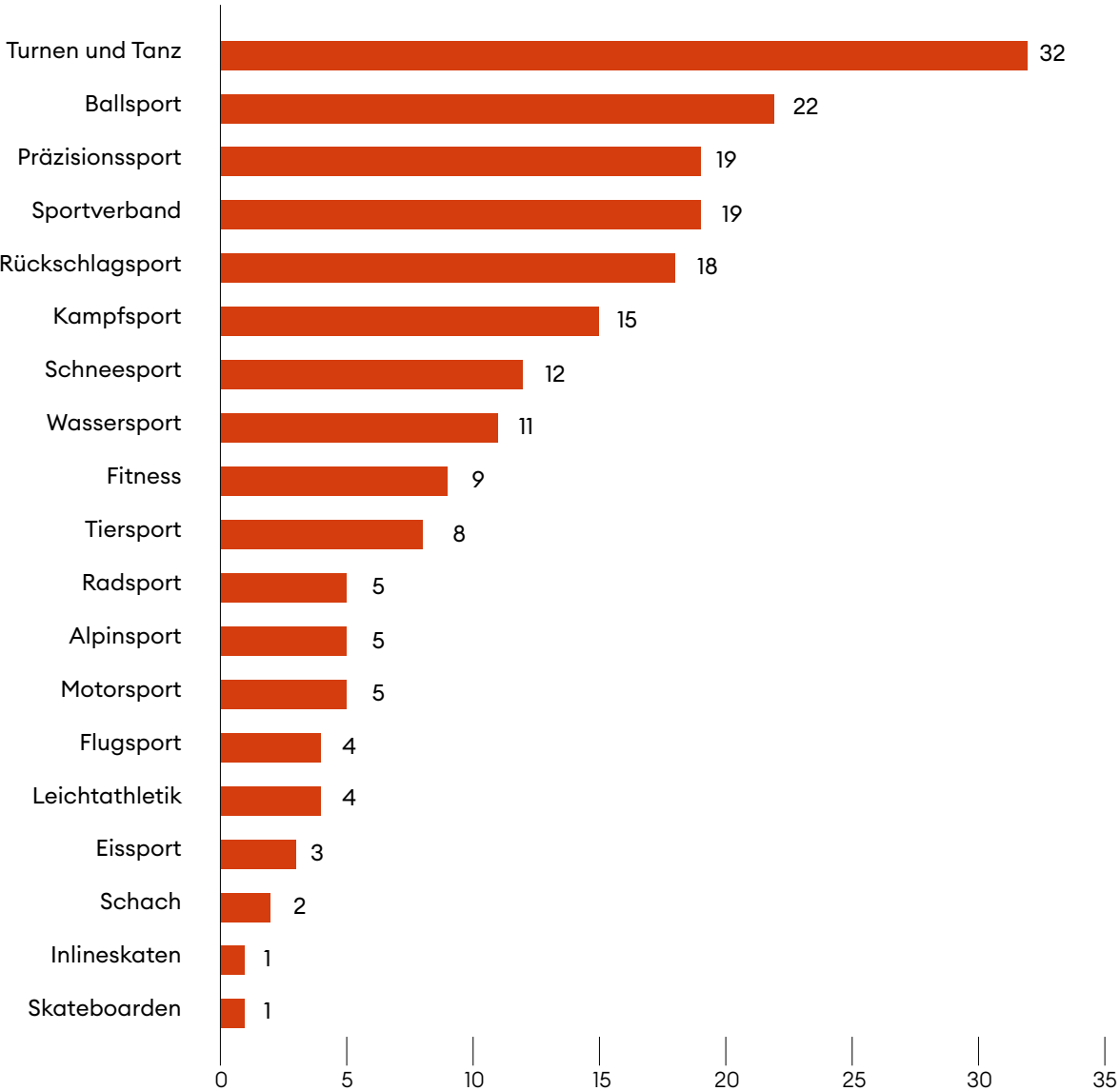


4.1.4 Sportvereine

Die 195 erfassten Sportvereine in Liechtenstein decken ein breites Spektrum von 19 verschiedenen Sportarten ab (siehe Abbildung 7). Besonders prägend sind dabei Turnen und Tanz (32 Vereine, 16,4 %), gefolgt von Ballsportarten (22 Vereine, 11,3 %). Ebenfalls stark vertreten sind Präzisionssport und Sportverbände mit jeweils 19 Vereinen (9,7 %) sowie Rückschlagsportarten mit 18 Vereinen (9,2 %). Kampfsport umfasst 15 Vereine (7,7 %), während Schneesport mit 12 Vereinen (6,2 %) und Wassersport mit 11 Vereinen (5,6 %) vertreten sind. Neben diesen klassischen und breitensportlich ausgerichteten Bereichen zeigt sich eine bemerkenswerte Vielfalt weiterer Sportarten. Das Angebot reicht von Kampf-, Schnee- und Wassersport über Fitness und Tiersport bis hin zu spezialisierten Bereichen wie Flug-, Motor- oder Alpinsport. Auch kleinere Nischensportarten wie Schach, Inlineskaten oder Skateboarden sind in der Vereinslandschaft vertreten.

Insgesamt verdeutlicht die Verteilung, dass das liechtensteinische Sportvereinswesen einerseits von traditionellen Breitensportarten geprägt wird, andererseits jedoch ein aussergewöhnlich vielfältiges Angebot bereithält. Die vergleichsweise hohe Zahl der Sportverbände unterstreicht zudem die organisatorische Stärke und gute institutionelle Verankerung des Sports in Liechtenstein. Die Verteilung verdeutlicht, dass klassische, breitensportlich orientierte Disziplinen wie Turnen und Tanz, Ball-, Präzisions- und Rückschlagsportarten das liechtensteinische Sportvereinswesen prägen. Gleichzeitig spiegelt die Vielfalt der Kategorien eine breite sportliche Landschaft wider, die von traditionellen bis hin zu spezialisierten und modernen Sportarten reicht. Die starke Präsenz von Sportverbänden unterstreicht zudem die organisatorische Bedeutung des Sports in Liechtenstein.

Abbildung 7: Liechtensteiner Sportvereine nach Kategorie (N = 195, absolute Zahlen)



4.1.5 Kultur- und Musikvereine

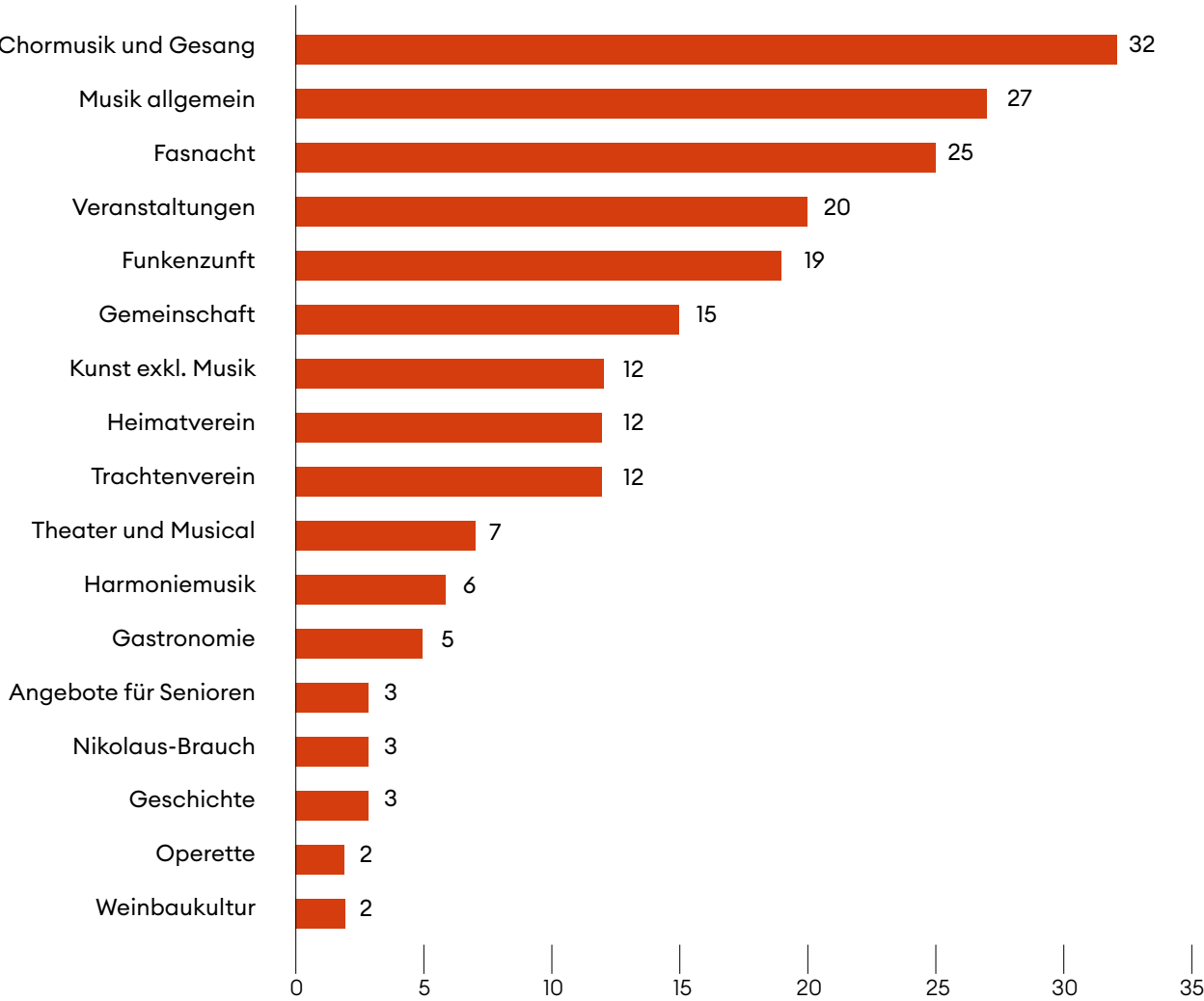
205 Kultur- und Musikvereine in Liechtenstein decken ein breites Spektrum kultureller Ausdrucksformen ab (Abbildung 8). Besonders häufig vertreten sind Chormusik und Gesang (32 Vereine; 15,6 %), gefolgt von Musik im Allgemeinen mit 27 Vereinen (13,2 %) sowie Fasnachtsvereinen mit 25 Vereinen (12,2 %). Ebenfalls stark vertreten sind Vereine, die Veranstaltungen organisieren (20 Vereine; 9,8 %), sowie die Funkenzünfte (19 Vereine; 9,3 %). Gemeinschaftsvereine umfassen 15 Vereine (7,3 %). Die Bereiche Kunst ausserhalb der Musik, Heimatvereine und Trachtenvereine sind jeweils mit 12 Vereinen (5,9 %) vertreten.

Darüber hinaus gibt es kleinere Sparten wie Theater und Musical mit 7 Vereinen (3,4 %) sowie Harmoniemusik mit 6 Vereinen (2,9 %). Die Kategorie Gastro-

nomie umfasst 5 Vereine (2,4 %). Die Bereiche Angebote für Senioren, Nikolaus-Brauch und Geschichte zählen jeweils 3 Vereine (1,5 %). Operette und Weinbaukultur sind mit jeweils 2 Vereinen (1,0 %) am seltensten vertreten.

Diese Verteilung macht deutlich, dass Musik in ihren vielfältigen Formen – insbesondere Chormusik und Gesang – das Rückgrat des kulturellen Vereinslebens in Liechtenstein bildet. Gleichzeitig pflegen zahlreiche Vereine traditionelles Brauchtum, gesellschaftliche Anlässe und kulturelle Aktivitäten. Die starke Präsenz von Fasnachtsvereinen, Funkenzünften sowie Heimat- und Trachtenvereinen unterstreicht die Bedeutung von Tradition und regionaler Identität innerhalb der liechtensteinischen Vereinslandschaft.

Abbildung 8: Liechtensteiner Kultur- und Musikvereine nach Kategorien (N = 205, absolute Zahlen)



4.1.6 Vereine im Sozialbereich

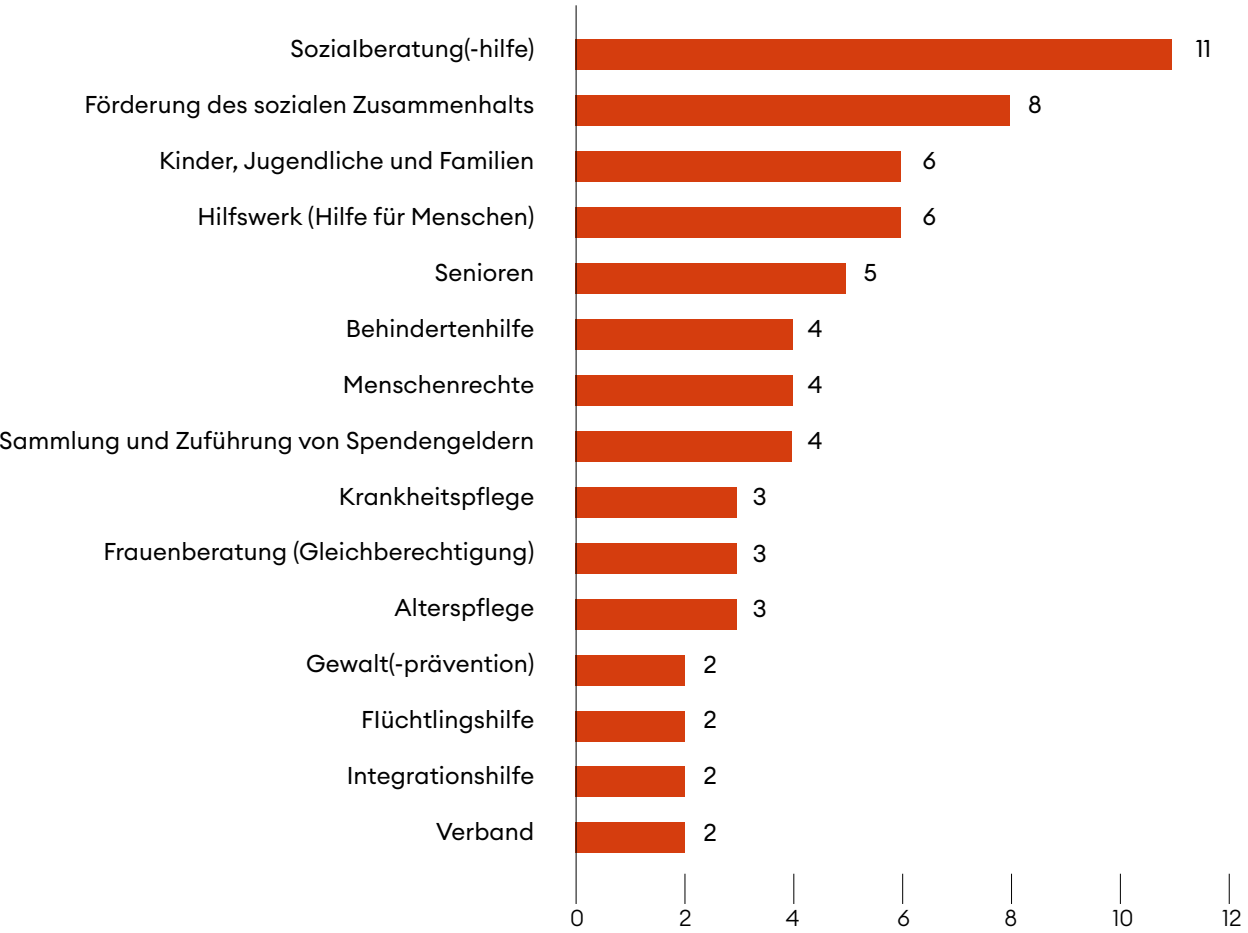
Abbildung 9 zeigt, wie sich die insgesamt 65 Vereine in der Kategorie Soziales auf verschiedene Schwerpunkte verteilen. Am häufigsten vertreten ist die Sozialberatung bzw. Sozialhilfe mit 11 Vereinen (16,9 %). Ebenfalls stark vertreten sind Organisationen zur Förderung des sozialen Zusammenhalts mit 8 Vereinen (12,3 %). Jeweils 6 Vereine (9,2 %) entfallen auf die Kategorien «Kinder, Jugendliche und Familien» sowie «Hilfswerke für Menschen in Not». Der Bereich Senioren umfasst 5 Vereine (7,7 %).

Weitere wichtige Themenfelder sind die Behindertenhilfe, die Menschenrechte sowie die Sammlung und Zuführung von Spendengeldern. Auf jedes dieser Themenfelder entfallen 4 Vereine (6,2 %). Krankheitspflege, Frauenberatung zur Gleichberechtigung und

Alterspflege sind mit jeweils 3 Vereinen (4,6 %) vertreten. Kleinere, aber dennoch relevante Bereiche sind Gewaltprävention, Flüchtlingshilfe, Integrationshilfe sowie Verbände, die jeweils 2 Vereine (3,1 %) zählen.

Diese Verteilung macht deutlich, dass die soziale Vereinslandschaft in Liechtenstein stark auf Beratung, Unterstützung und den gesellschaftlichen Zusammenhalt ausgerichtet ist. Gleichzeitig decken die Vereine ein breites Spektrum an Themen ab – von klassischer Sozialarbeit über Menschenrechte und Pflegeangebote bis hin zu Integrations-, Gleichstellungs- und Präventionsarbeit. Damit leisten sie einen wichtigen Beitrag zur sozialen Sicherheit und gesellschaftlichen Teilhabe in Liechtenstein.

Abbildung 9: Liechtensteiner Vereine im Sozialbereich nach Kategorien (N = 65, absolute Zahlen)



4.1.7 Vereine nach Gemeinden

Die 895 zum Stichtag aktiven Vereine in Liechtenstein verteilen sich nicht gleichmässig über das Land, sondern konzentrieren sich deutlich in den grösseren Gemeinden (siehe Abbildung 10). Mit 256 Vereinen und einem Anteil von 28,6 % aller Vereine ist Vaduz der mit Abstand wichtigste Vereinssitz des Landes. Auf Platz zwei folgt Schaan mit 122 Vereinen beziehungsweise 13,6 %. Diese starke Konzentration lässt sich unter anderem durch die höhere Bevölkerungsdichte, die wirtschaftliche Bedeutung der Gemeinden sowie die vorhandene Infrastruktur mit Vereinslokalen, Mehrzweckhallen und Veranstaltungsorten erklären.

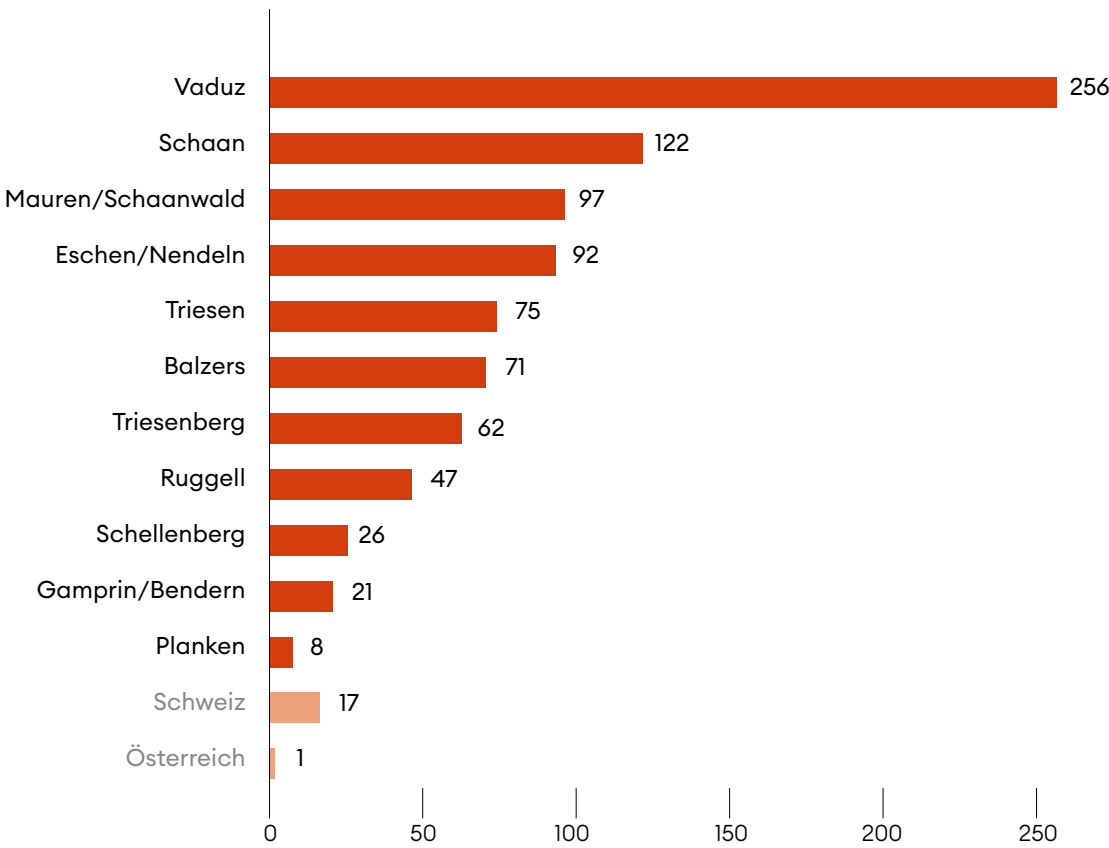
Ein besonders aktives Vereinsleben weisen auch die Gemeinden Mauren/Schaanwald mit 97 Vereinen (10,8 %), Eschen/Nendeln mit 92 Vereinen (10,3 %), Triesen mit 75 Vereinen (8,4 %) sowie Balzers mit 71 Vereinen (7,9 %) auf. Diese Gemeinden verfügen über eine vielfältige Vereinslandschaft, die häufig durch eine starke lokale Verankerung und einen ausgeprägten sozialen Zusammenhalt gekennzeichnet ist.

Auch die kleineren Gemeinden leisten einen wichtigen Beitrag zum Vereinswesen in Liechtenstein. In Triesenberg bestehen 62 Vereine (6,9 %), in Ruggell 47 Vereine (5,3 %), in Schellenberg 26 Vereine (2,9 %), in Gamprin/Bendern 21 Vereine (2,3 %) und in Planken 8 Vereine (0,9 %). Trotz ihrer geringeren Einwohnerzahl tragen diese Gemeinden insbesondere mit traditions- und kulturbezogenen Aktivitäten wesentlich zur Vielfalt der Vereinslandschaft bei.

Darüber hinaus sind auch ausländische Vereine mit Tätigkeit in Liechtenstein vertreten. Dabei entfallen 17 Vereine (1,9 %) auf die Schweiz und ein Verein (0,1 %) auf Österreich. Diese Vereine weisen auf grenzüberschreitende Kooperationen sowie auf Wirkungsfelder hin, die über die Landesgrenzen hinausreichen, beispielsweise im Sport oder im Bereich internationaler Nichtregierungsorganisationen.

Insgesamt zeigt sich, dass die Vereinslandschaft Liechtensteins zwar stark in den bevölkerungs- und wirtschaftsstarken Zentren Vaduz und Schaan konzentriert ist, gleichzeitig jedoch alle Gemeinden unabhängig von ihrer Grösse mit eigenen Schwerpunkten wesentlich zur Vielfalt, zum sozialen Zusammenhalt und zur kulturellen Lebendigkeit des Landes beitragen.

Abbildung 10: Anzahl der in Liechtenstein aktiven Vereine nach Sitz in den Gemeinden inkl. ausländischer Vereine (N = 895)



4.2 Wer ist in Liechtenstein Vereinsmitglied?

Die grosse Zahl und die thematische Vielfalt der Vereine zeigen, wie stark das Vereinswesen in Liechtenstein verankert ist. Doch erst der Blick auf die Mitglieder macht sichtbar, wen die Vereine tatsächlich erreichen: Wie verbreitet ist die Vereinsmitgliedschaft in der Bevölkerung? Welche Bevölkerungsgruppen sind in den verschiedenen Tätigkeitsbereichen vertreten? Und wie verändert sich das Bild, wenn neben der Mitgliedschaft auch aktive Mitarbeit und die Übernahme von Führungsverantwortung betrachtet werden?

Dazu verbindet dieser Abschnitt drei Perspektiven. Zunächst zeigen Umfragedaten des Liechtenstein-Instituts, wie verbreitet Vereinsmitgliedschaft sowie freiwillige und unbezahlte Tätigkeit in der Bevölkerung sind und welche soziodemografischen Unterschiede dabei bestehen (Milic et al., 2024). Anschliessend wird anhand der Vereinsbefragung zur Mitgliederstruktur 2026 untersucht, wie gross die Vereine in den verschiedenen Tätigkeitsbereichen sind und wie sich ihre Mitglieder nach Alter, Geschlecht, Wohnort und Beteiligung am Vereinsleben zusammensetzen. Abschliessend werden diese Ergebnisse der Zusammensetzung der befragten Vorstandsmitglieder gegenübergestellt.

Der Abschnitt unterscheidet damit zwischen drei miteinander verbundenen, aber nicht identischen Formen der Teilhabe: der Zugehörigkeit zu einem Verein, der aktiven Beteiligung am Vereinsleben und der Übernahme von Führungsverantwortung. Eine Vereinsmitgliedschaft kann aktiv oder passiv sein und ist daher nicht automatisch mit freiwilliger Mitarbeit oder der Übernahme eines Ehrenamts gleichzusetzen. Nur ein kleiner Teil der aktiven Mitglieder übernimmt eine Leitungs- oder Vorstandsfunktion. Die Gegenüberstellung zeigt, welche Bevölkerungsgruppen die Vereine erreichen und bei welchen Gruppen sich aktive Beteiligung und Führungsverantwortung stärker konzentrieren. Auch das Liechtenstein-Institut unterscheidet in seiner Erhebung ausdrücklich zwischen Vereinsmitgliedschaft und freiwilliger und unbezahlter Tätigkeit (Milic et al., 2024).

4.2.1 Vereinsmitgliedschaft ist breit verankert

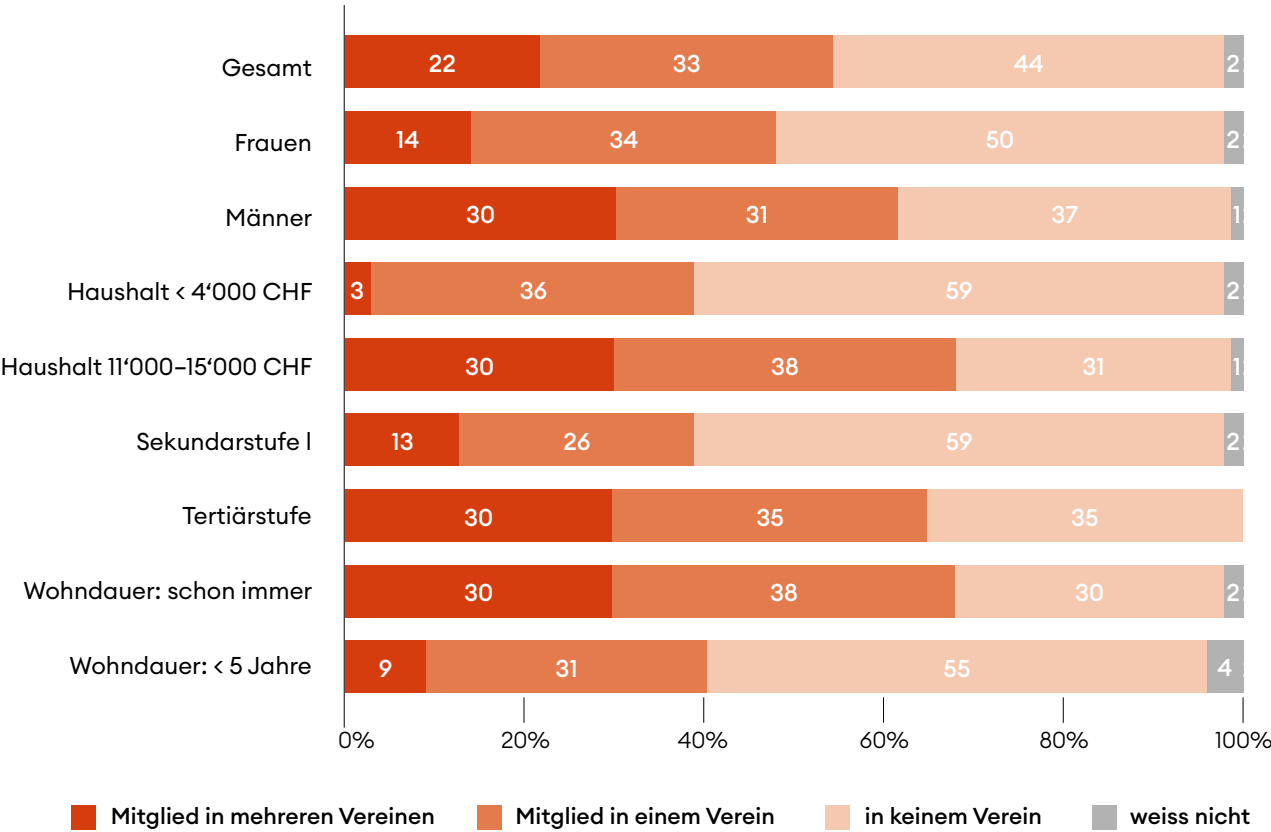
Die Bevölkerungsbefragung des Liechtenstein-Instituts zeigt, dass Vereinsmitgliedschaft in Liechtenstein ein fester Bestandteil des gesellschaftlichen Lebens ist. Insgesamt sind 55 % der Befragten Mitglied in mindestens einem Verein. Mehr als ein Fünftel (22 %) gehört sogar mehreren Vereinen gleichzeitig an. Vereinsmitgliedschaft ist damit in weiten Teilen der Bevölkerung verbreitet und keineswegs auf einzelne gesellschaftliche Gruppen beschränkt (Milic et al., 2024).

Gleichzeitig ist die Mitgliedschaft nicht in allen Bevölkerungsgruppen gleich stark ausgeprägt. Männer, Personen mit höherem Haushaltseinkommen und höherem Bildungsabschluss sowie Menschen, die bereits lange in ihrer Wohngemeinde leben, sind häufiger Mitglied als ihre jeweiligen Vergleichsgruppen. Die Unterschiede nach Staatsangehörigkeit fallen dagegen vergleichsweise moderat aus: 59 % der liechtensteinischen Staatsangehörigen und 51 % der ausländischen Staatsangehörigen gehören mindestens einem Verein an (Milic et al., 2024).

Abbildung 11 veranschaulicht diese Unterschiede für ausgewählte Bevölkerungsgruppen.

Besonders aufschlussreich ist die Altersverteilung. Von den 16- bis 25-Jährigen sind 65 % Vereinsmitglieder. Insgesamt hängt die Vereinsmitgliedschaft gemäss der Bevölkerungsbefragung nur vergleichsweise schwach vom Alter ab. Dies spricht gegen die pauschale Annahme, dass junge Menschen grundsätzlich keinen Zugang mehr zum Vereinswesen finden. Auf der Ebene der Mitgliedschaft ist somit kein allgemeines Generationenproblem erkennbar. Ob jüngere Mitglieder in gleichem Ausmass auch aktive Aufgaben oder Führungsverantwortung übernehmen, ist davon jedoch zu unterscheiden und wird in Abschnitt 4.2.2 gesondert betrachtet.

Abbildung 11: Vereinsmitgliedschaft nach ausgewählten soziodemografischen Merkmalen



Anmerkung. Ausgewählte Bevölkerungsgruppen; gerundete Anteile in %. «Mitglied» umfasst die Mitgliedschaft in einem oder mehreren Vereinen. Eigene Darstellung nach Milic et al. (2024, S. 34). n = 815 gültige Antworten; die gruppenspezifischen Fallzahlen variieren.

Deutlicher sind die Unterschiede nach Einkommen und Bildung. In der niedrigsten ausgewiesenen Einkommensgruppe mit einem Haushaltseinkommen von weniger als CHF 4'000 sind 39 % der Befragten Vereinsmitglieder. In der Einkommensgruppe von CHF 11'000 bis 15'000 liegt der Anteil bei 68 %. Ein vergleichbares Muster zeigt sich beim Bildungsabschluss: Von den Personen mit einem Abschluss auf Sekundarstufe I sind 39 % Mitglied in mindestens einem Verein, bei Personen mit Tertiärabschluss sind es 65 %. Die Ergebnisse zeigen damit eine breite gesellschaftliche Verankerung, zugleich aber auch soziale Unterschiede in der Vereinsmitgliedschaft (Milic et al., 2024).

Auch die Art der Vereinsmitgliedschaft ist unterschiedlich verteilt. Mit deutlichem Abstand am häufigsten sind Mitgliedschaften in Sportvereinen: Rund zwei Drittel aller Vereinsmitglieder gehören auch einem Sportverein an, überwiegend in einer aktiven Rolle.

37 % der Vereinsmitglieder sind Mitglied eines kulturellen Vereins oder einer Kulturinitiative. Danach folgen Mitgliedschaften in Vereinen aus den Bereichen Soziales und Gemeinwohl, in kirchlichen bzw. religiösen Organisationen sowie in weiteren Interessenorganisationen und Berufsverbänden (Milic et al., 2024).

Diese Bevölkerungsperspektive ergänzt den strukturellen Überblick über die liechtensteinische Vereinslandschaft: Sport sowie Kultur und Musik gehören nicht nur zu den zahlenmässig besonders stark vertretenen Tätigkeitsbereichen, sondern erreichen auch einen grossen Teil der Vereinsmitglieder. Zugleich macht die Auswertung deutlich, dass die Frage «Wer ist Vereinsmitglied?» nicht mit einer einzigen Beschreibung beantwortet werden kann. Vereinsmitgliedschaft ist insgesamt breit verankert, ihre Ausprägung unterscheidet sich jedoch nach sozialen Merkmalen und nach Tätigkeitsbereich.

4.2.2 Mitgliedschaft, aktive Beteiligung und Führung

Eine Vereinsmitgliedschaft sagt zunächst nur aus, dass eine Person einem Verein angehört. Sie kann aktiv oder passiv sein und ist daher nicht automatisch mit freiwilliger Mitarbeit oder der Übernahme eines Ehrenamts gleichzusetzen. Das Liechtenstein-Institut unterscheidet deshalb ausdrücklich zwischen Vereinsmitgliedschaft und freiwilliger und unbezahlter Tätigkeit. In der Bevölkerungsbefragung geben 36 % der Befragten an, gegenwärtig freiwillig und unbezahlt für einen Verein, eine Organisation oder eine öffentliche Institution tätig zu sein; weitere 28 % waren früher in dieser Form engagiert (Milic et al., 2024).

Der in der Befragung des Liechtenstein-Instituts verwendete Begriff der «ehrenamtlichen Tätigkeit» ist dabei weiter gefasst als das in Kapitel 3 definierte Ehrenamt als formal legitimierte Funktion, beispielsweise im Vorstand. Für die folgende Gegenüberstellung wird deshalb von freiwilliger und unbezahlter Tätigkeit gesprochen. Diese kann unterschiedliche Formen annehmen – von der praktischen Mitarbeit bei Veranstaltungen oder Projekten bis zur regelmässigen Übernahme organisatorischer Aufgaben. Eine Leitungs- oder Vorstandsfunktion stellt demgegenüber eine stärker formalisierte Form der Beteiligung dar, die mit zusätzlicher Verantwortung und häufig auch mit einem höheren zeitlichen Aufwand verbunden ist. Das Liechtenstein-Institut weist ebenfalls

darauf hin, dass der Umfang des Engagements wesentlich von der ausgeübten Funktion abhängen dürfte und Vorstandsmitglieder sowie Funktions-trägerinnen und -träger mutmasslich mehr Zeit aufwenden als Mitglieder ohne formale Aufgabe (Milic et al., 2024).

Auch jüngere Menschen engagieren sich freiwillig und unbezahlt. Zwar engagieren sie sich etwas seltener als Personen im mittleren Erwachsenenalter, die Unterschiede fallen jedoch vergleichsweise moderat aus. Mehr als ein Drittel der 16- bis 35-Jährigen gibt an, freiwillige und unbezahlte Arbeit in einem Verein oder einer anderen Organisation zu leisten. Zudem können sich viele jüngere Personen, die gegenwärtig nicht engagiert sind, eine solche Tätigkeit künftig grundsätzlich vorstellen. Diese Befunde sprechen dafür, dass die Bereitschaft zu freiwilligem Engagement auch mit der jeweiligen Lebensphase zusammenhängen kann (Milic et al., 2024).

Bei den befragten Vorstandsmitgliedern zeigt sich dennoch ein deutlich stärker auf mittlere und höhere Altersgruppen konzentriertes Bild. Von den 265 Befragten sind rund 71 % mindestens 46 Jahre alt. Lediglich 4,2 % gehören zur Altersgruppe der 18- bis 25-Jährigen und 8,7 % zu den 26- bis 35-Jährigen. Auch die Geschlechterverteilung ist auf der Vorstandsebene nicht vollständig ausgeglichen: 56,6 % der Befragten sind Männer und 42,3 % Frauen; 1,1 % machten keine Angabe. Die Präsidialfunktion ist unter den befragten Personen die am häufigsten vertretene Vorstandsrolle.

Diese Gegenüberstellung ist mit methodischer Vorsicht zu lesen. Die Bevölkerungsbefragung des Liechtenstein-Instituts, die Vereinsbefragung zur Mitgliederstruktur und die Hauptbefragung der Vorstandsmitglieder beruhen auf unterschiedlichen Stichproben und Erhebungsformen. Es lässt sich daher nicht beobachten, welche einzelnen Mitglieder später eine aktive Aufgabe oder ein Vorstandsamt übernehmen. Die Ergebnisse können jedoch deskriptiv miteinander verglichen werden: Während Vereinsmitgliedschaft in der Bevölkerung breit über die Altersgruppen verteilt ist, wird formale Führungsverantwortung deutlich häufiger im mittleren und höheren Erwachsenenalter übernommen.

Auch zeitliche Belastungen erklären die Bereitschaft zum Engagement nicht allein. Die Bevölkerungsbefragung des Liechtenstein-Instituts zeigt keinen einfachen negativen Zusammenhang zwischen dem Umfang der geleisteten unbezahlten Betreuungs-, Pflege- und Hausarbeit (Care-Arbeit) und dem Zeitaufwand für freiwillige Tätigkeiten. Daraus folgt nicht, dass Kinderbetreuung, Pflegeaufgaben, Beruf oder andere Verpflichtungen keine Hürden darstellen können. Die Ergebnisse zeigen vielmehr, dass Personen mit geringeren zeitlichen Belastungen nicht automatisch häufiger freiwillig tätig sind. Ob Menschen sich engagieren und Verantwortung übernehmen, hängt offenbar von einem Zusammenspiel verschiedener Faktoren ab, darunter persönliche Ansprache, frühere Erfahrungen und soziale Einbindung (Milic et al., 2024).

Insgesamt zeigt sich damit auf der Ebene der Vereinsmitgliedschaft kein allgemeines Generationenproblem. Junge Menschen sind häufig Mitglied und ein beachtlicher Teil engagiert sich bereits freiwillig oder kann sich ein späteres Engagement vorstellen. Die Befunde deuten darauf hin, dass die grössere Herausforderung weniger in der Vereinsmitgliedschaft selbst liegt als darin, Mitglieder für eine kontinuierliche Mitarbeit und insbesondere für die Übernahme von Führungsverantwortung zu gewinnen. Damit rücken die gezielte Ansprache, die schrittweise Übertragung von Aufgaben sowie eine frühzeitige und geregelte Nachfolgeplanung in den Mittelpunkt. Dieser Befund steht im Einklang mit der Hauptbefragung, nach der die Nachbesetzung von Vorstandsämtern in einem erheblichen Teil der Vereine noch nicht durch ein festgelegtes Verfahren abgesichert ist (siehe Kapitel 7.1 Governance-Strukturen und Führungsprozesse).

4.2.3 Welche Mitgliedergruppen erreichen die Vereine?

Die Vereinsbefragung zur Mitgliederstruktur vertieft die Bevölkerungsperspektive und richtet den Blick auf die Zusammensetzung der einzelnen Vereine. Von den 80 gezielt angeschriebenen Vereinen gingen 52 verwertbare Rückmeldungen ein; dies entspricht einer Rücklaufquote von 65 %. Untersucht wurden die Vereinsgrösse, die Alters- und Geschlechterstruktur, der Wohnort der Mitglieder sowie deren Beteiligung an gemeinsamen Vereinsanlässen.

Bei der Einordnung der Ergebnisse ist die Zusammensetzung einzelner Tätigkeitsbereiche zu beachten. Der Bereich Unfall-, Rettungsdienst und Freiwillige Feuerwehr umfasst in dieser Befragung ausschliesslich Freiwillige Feuerwehren. Im Bereich der ausserschulischen Jugendarbeit beteiligten sich ausschliesslich Pfadfindervereine, im Bereich Schule und Kindergarten ausschliesslich Elternvereinigungen. Die Ergebnisse beziehen sich auf die teilnehmenden Vereine und sind nicht als Hochrechnung auf sämtliche Vereine des jeweiligen Tätigkeitsbereichs zu verstehen. Tabelle 2 gibt einen Überblick über zentrale Merkmale der teilnehmenden Vereine nach Tätigkeitsbereich.

Vereine unterscheiden sich stark in ihrer Grösse

Für 51 der 52 teilnehmenden Vereine liegen Angaben zur Mitgliederzahl vor. Die typische Vereinsgrösse beträgt 56 Mitglieder. Insgesamt reicht die Spannweite von einem sehr kleinen Verein mit acht Mitgliedern bis zu einer grossen Organisation mit 640 Mitgliedern. Die liechtensteinische Vereinslandschaft umfasst damit sowohl überschaubare, lokal geprägte Vereinigungen als auch grosse Organisationen mit einer breiten Mitgliederbasis.

Unter den vier in der Zusatzbefragung am stärksten vertretenen Tätigkeitsbereichen weisen die Vereine der ausserschulischen Jugendarbeit mit 63 Mitgliedern die höchste typische Mitgliederzahl auf. Es folgen die Vereine im Bereich Unfall-, Rettungsdienst und Freiwillige Feuerwehr mit 55 Mitgliedern, Kultur und Musik mit rund 44 Mitgliedern sowie Umwelt, Naturschutz und Tierschutz mit rund 31 Mitgliedern.

Die Unterschiede innerhalb der Tätigkeitsbereiche sind teilweise ebenso gross wie jene zwischen den Bereichen. Besonders deutlich zeigt sich dies bei Kultur und Musik sowie bei Umwelt, Naturschutz und Tierschutz. In beiden Bereichen stehen kleinere lokale Vereine neben einzelnen sehr grossen Organisationen. Die beteiligten Vereine im Bereich Unfall-, Rettungsdienst und Freiwillige Feuerwehr sind hinsichtlich ihrer Grösse dagegen vergleichsweise ähnlich; sie zählen zwischen 27 und 70 Mitglieder.

Die Zusatzbefragung bildet jedoch nicht alle mitgliederstarken Vereine des Landes ab. Zu den besonders mitgliederstarken Organisationen zählen beispielsweise der Liechtensteiner Alpenverein mit über 2'500 Mitgliedern (Liechtensteiner Alpenverein, 2026), der Liechtensteiner Seniorenbund mit über 2'300 Mitgliedern (Liechtensteiner Seniorenbund, 2026) sowie der Historische Verein für das Fürstentum Liechtenstein mit 636 Mitgliedern per Ende 2025 (Historischer Verein für das Fürstentum Liechtenstein, 2026). Diese Beispiele verdeutlichen, dass die Mitgliederzahlen einzelner Organisationen die in der Zusatzbefragung beobachteten typischen Vereinsgrössen deutlich übersteigen.

Eine Übersicht über den Mitgliederbestand der Sportvereine und -verbände findet sich jeweils im Statistischen Jahrbuch im Bereich Bildung, Kultur und Freizeit (Amt für Statistik, 2026). Die Auflistung zeigt, dass alle Sportvereine und -verbände zusammen im Jahr 2024 über 18'000 Mitglieder zählten. Die mitgliederstärksten Verbände sind neben dem bereits erwähnten Alpenverein, der Fussballverband, der Skiverband und der Golfverband. Die Daten zeigen im Zeitverlauf starke Schwankungen, was wohl auch auf eine nicht konsequent standardisierte Erhebung der Mitgliederbestände zurückzuführen ist. Auf Basis der öffentlich verfügbaren Daten scheint der Mitgliederbestand der Sportvereine und -verbände zumindest seit 2005 kaum gewachsen zu sein. Da die Bevölkerung im selben Zeitraum stark gewachsen ist, ist der Anteil der in Sportvereinen engagierten Personen

Tabelle 2: Zentrale Merkmale der Tätigkeitsbereiche im Vergleich

Tätigkeitsbereich	Mitglieder (Median)	< 26 J.	61+ J.	Frauen	Sitz-gemeinde	Häufige Teilnahme
Kultur und Musik	43,5 [14]	21,2 % [14]	32,8 % [14]	47,5 % [14]	58,9 % [14]	76,3 % [12]
Unfall-, Rettungs-dienst und Freiwillige Feuerwehr	55 [11]	25,9 % [9]	10,9 % [9]	2,9 % [9]	83,6 % [9]	77,3 % [11]
Ausserschulische Jugendarbeit	63 [7]	58,2 % [6]	0,8 % [6]	55,1 % [7]	71,7 % [7]	58,4 % [7]
Umwelt, Naturschutz und Tierschutz	30,5 [6]	2,0 % [5]	42,0 % [5]	45,8 % [6]	45,3 % [6]	58,3 % [6]
Sport und Bewegung	87 [4]	31,0 % [3]	21,7 % [3]	37,3 % [4]	50,3 % [4]	41,0 % [5]
Berufliche Interessenvertretung	48,5 [4]	1,7 % [3]	3,3 % [3]	35,3 % [3]	90,0 % [3]	61,3 % [4]
Sozialer Bereich	100 [3]	0,0 % [2]	27,5 % [2]	75,0 % [2]	12,5 % [2]	13,0 % [2]
Schule und Kindergarten	107,5 [2]	5,0 % [2]	0,0 % [2]	70,0 % [2]	100,0 % [2]	30,0 % [2]

Anmerkung. Mitgliederzahl = Median; Prozentwerte = ungewichtete Mittelwerte der vereinsbezogenen Anteile [Anzahl der Vereine mit gültigen Angaben]. «Häufige Teilnahme» umfasst «immer» und «regelmässig». Trainings, Proben und Übungsstunden waren ausdrücklich ausgenommen. Für «divers/andere Geschlechtsangabe» wurden keine Anteile gemeldet.

an der Gesamtbevölkerung rückläufig. Diese Entwicklung zeigt sich auch in der Schweiz (Lamprecht et al., 2026), wo Sportvereine gerade bei den Erwachsenen vom anhaltenden Sportboom im Unterschied zu neuen, meist kommerziellen Sportanbietern nicht profitieren können.

So sind in der Schweiz 2025 erstmals mehr Personen ab 15 Jahren Mitglied in einem Fitnesscenter als in einem Sportverein (Lamprecht et al., 2026, S. 47). Einzelne liechtensteinische Sportverbände – insbesondere der Golfverband – konnten ihren Mitgliederbestand in den letzten Jahren dennoch stark erhöhen.

Die Tätigkeitsbereiche erreichen unterschiedliche Generationen

Die Altersstruktur gehört zu den deutlichsten Unterschieden zwischen den Tätigkeitsbereichen. Während einige Vereine vor allem Kinder und Jugendliche erreichen, sprechen andere überwiegend Erwachsene oder ältere Menschen an. Gemeinsam decken die verschiedenen Bereiche jedoch ein breites Spektrum an Lebensphasen ab.

Am jüngsten ist erwartungsgemäss die Mitgliedschaft in der ausserschulischen Jugendarbeit. Im Durchschnitt sind 48,7 % der Mitglieder jünger als 18 Jahre und weitere 9,5 % zwischen 18 und 25 Jahren alt. Der durchschnittliche Anteil der Mitglieder ab 61 Jahren liegt bei weniger als 1 %. Gleichzeitig sind auch Erwachsene mittleren Alters vertreten, die zur generationenübergreifenden Zusammensetzung der Organisationen beitragen.

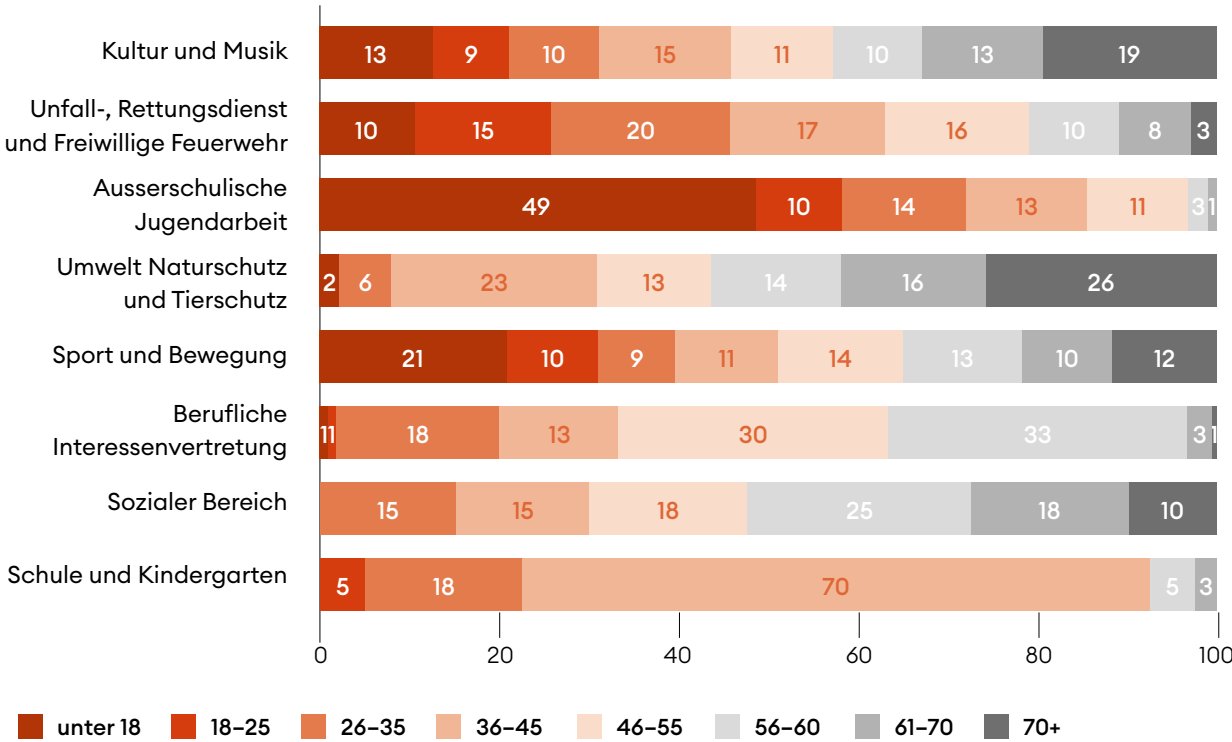
Die Vereine im Bereich Unfall-, Rettungsdienst und Freiwillige Feuerwehr weisen eine breitere Verteilung über mehrere Altersgruppen auf. Die höchsten Anteile entfallen auf die 26- bis 35-Jährigen mit 19,7 % und die 36- bis 45-Jährigen mit 17,5 %. Hinzu kommen 15,5 % im Alter von 18 bis 25 Jahren und 15,8 % im Alter von 46 bis 55 Jahren. Damit verbinden die teilnehmenden Vereine in diesem Tätigkeitsbereich Nachwuchs, mittlere Jahrgänge und ältere Mitglieder innerhalb derselben Organisation.

Auch Kultur- und Musikvereine erreichen Menschen aller erhobenen Altersgruppen. Besonders stark vertreten sind Mitglieder ab 71 Jahren mit 19,4 %, die 36- bis 45-Jährigen mit 14,8 %, die 61- bis 70-Jährigen mit 13,4 % sowie Kinder und Jugendliche unter 18 Jahren mit 12,7 %. Diese breite Verteilung macht sichtbar, dass Kultur- und Musikvereine wichtige Orte generationenübergreifender Begegnung sein können.

Ein älteres Profil zeigt sich bei Umwelt, Naturschutz und Tierschutz. Im Durchschnitt sind 26,0 % der Mitglieder 71 Jahre oder älter und weitere 16,0 % zwischen 61 und 70 Jahren alt. Insgesamt gehören somit 42,0 % der Mitglieder zur Altersgruppe ab 61 Jahren. Mitglieder unter 26 Jahren machen dagegen lediglich 2,0 % aus. Gleichzeitig ist die Gruppe der 36- bis 45-Jährigen mit 23,0 % vergleichsweise stark vertreten.

Die in der Befragung schwächer vertretenen Tätigkeitsbereiche ergänzen dieses Bild. Bei den teilnehmenden Sportvereinen ist die Altersgruppe unter 18 Jahren mit 21,0 % am stärksten vertreten. Die beruflichen Interessenvertretungen konzentrieren sich vor allem auf die 46- bis 60-Jährigen, die zusammen 63,3 % der Mitglieder ausmachen. Im sozialen Bereich liegt der Schwerpunkt ebenfalls bei Erwachsenen mittleren und höheren Alters. Die beiden Vereine aus dem Bereich Schule und Kindergarten werden besonders stark von den 36- bis 45-Jährigen geprägt; deren Anteil beträgt 70,0 %. Aufgrund der kleinen Fallzahlen beschreiben diese Werte allerdings ausschliesslich die beteiligten Vereine. Abbildung 12 stellt die Altersstruktur nach Tätigkeitsbereich im Überblick dar.

Abbildung 12: Altersstruktur der Mitglieder nach Tätigkeitsbereich



Anmerkung. Dargestellt sind alle acht im Fragebogen erhobenen Altersklassen als ungewichtete Mittelwerte der vereinsbezogenen Angaben. Aufgrund von Rundungen ergeben die Werte in einzelnen Fällen nicht exakt 100 %.

Geschlechterzusammensetzung und räumliche Reichweite

Auch bei der Geschlechterzusammensetzung bestehen deutliche Unterschiede. Am stärksten ausgeprägt ist der Gegensatz im Bereich Unfall-, Rettungsdienst und Freiwillige Feuerwehr. Im Durchschnitt sind lediglich 2,9 % der Mitglieder Frauen und 97,1 % Männer. Die teilnehmenden Freiwilligen Feuerwehren sind damit wesentlich stärker männlich geprägt als die übrigen gut vertretenen Tätigkeitsbereiche.

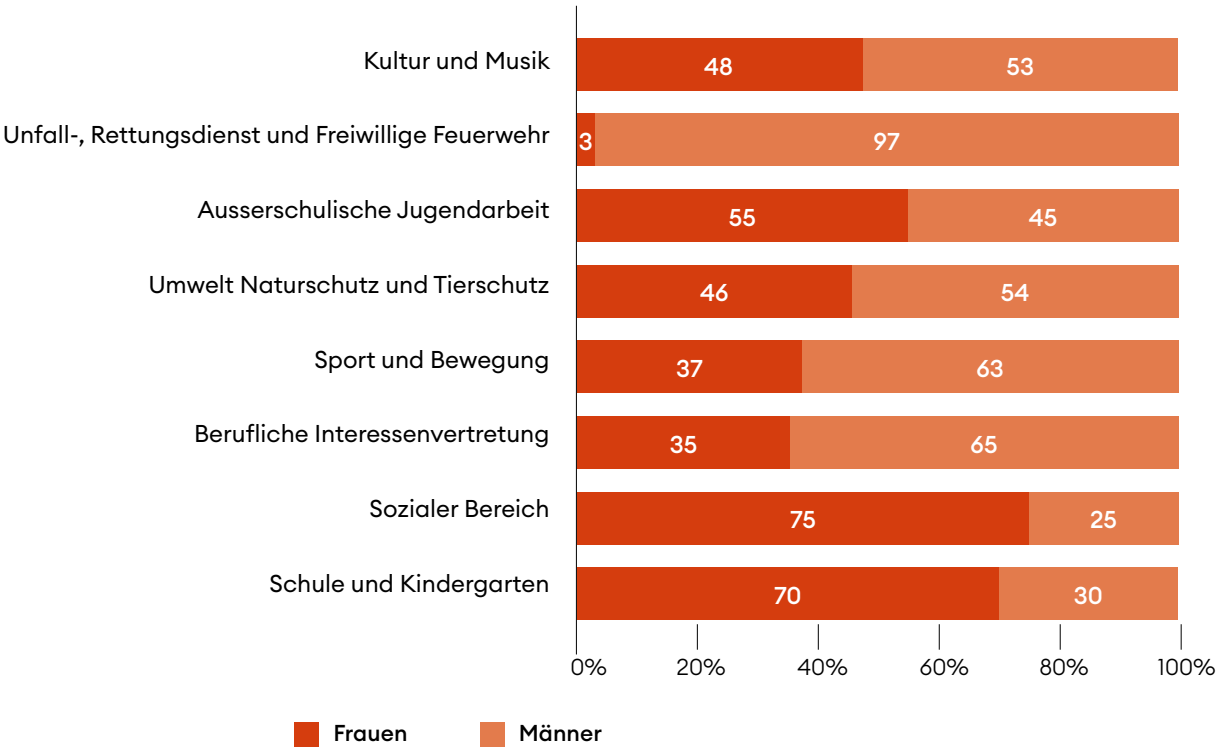
Deutlich ausgeglichener ist die Zusammensetzung bei Kultur und Musik, wo Frauen 47,5 % und Männer 52,5 % der Mitglieder ausmachen. In der ausserschulischen Jugendarbeit liegt der Frauenanteil mit 55,1 % leicht über der Hälfte. Bei Umwelt, Naturschutz und Tierschutz beträgt er 45,8 %. Die hohen Frauenanteile im sozialen Bereich mit 75,0 % und bei Schule und Kindergarten mit 70,0 % beruhen jeweils nur auf zwei gültigen Angaben und sind deshalb zurückhaltend einzuordnen.

Abbildung 13 fasst die Unterschiede in der Geschlechterzusammensetzung zusammen. Erfahrungen aus dem Sportbereich (z. B. Fussballverband) zeigen dabei, dass Unterschiede in der Geschlechterzusammensetzung im Mitgliederbestand durch gezielte Aktionsprogramme zumindest verringert werden können.

Die Vereine unterscheiden sich zudem darin, wie stark sie in ihrer Sitzgemeinde verankert sind. Besonders lokal ausgerichtet sind die Vereine im Bereich Unfall-, Rettungsdienst und Freiwillige Feuerwehr: Durchschnittlich wohnen 83,6 % ihrer Mitglieder in der Sitzgemeinde ihres Vereins. Dies entspricht ihrer engen organisatorischen und funktionalen Verbindung mit der jeweiligen Gemeinde.

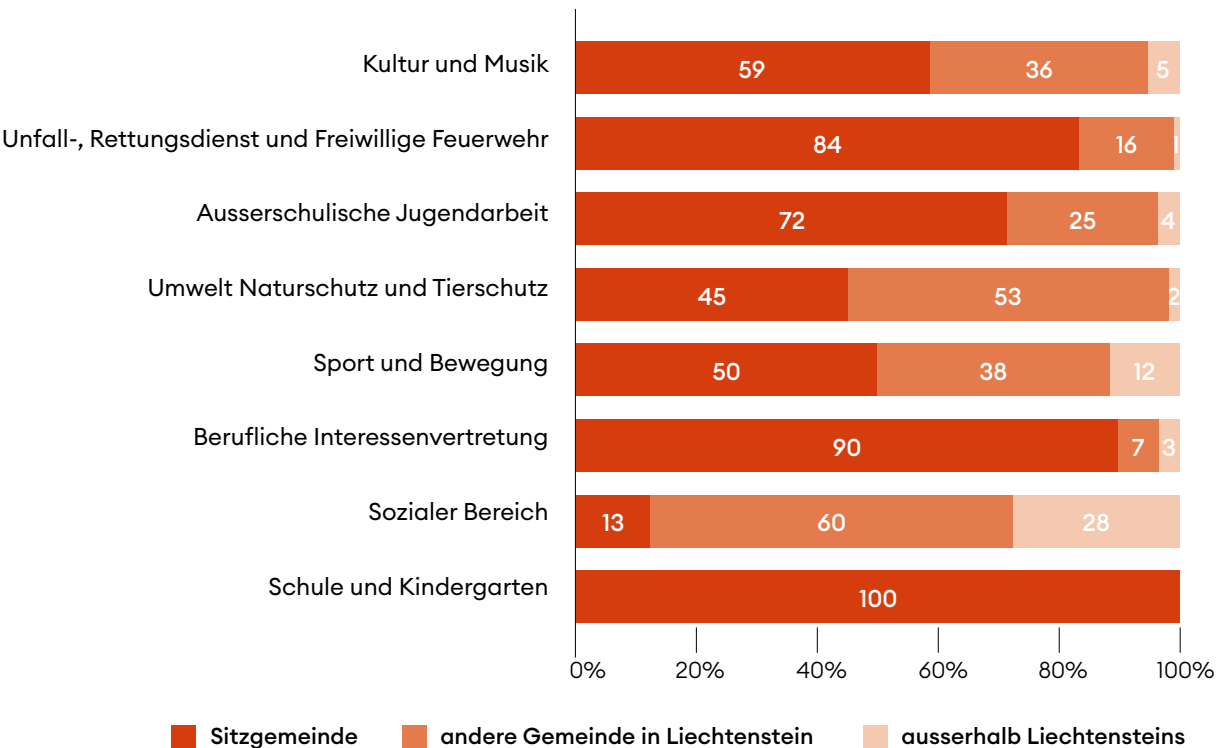
Auch die ausserschulische Jugendarbeit ist überwiegend lokal geprägt; hier wohnen 71,7 % der Mitglieder in der Sitzgemeinde. Bei Kultur und Musik beträgt dieser Anteil 58,9 %.

Abbildung 13: Geschlechterzusammensetzung nach Tätigkeitsbereich



Anmerkung. Dargestellt sind ungewichtete Mittelwerte der vereinsbezogenen Angaben. Für die Kategorie «divers/andere Geschlechtsangabe» wurden keine Anteile gemeldet. Aufgrund von Rundungen ergeben die Werte in einzelnen Fällen nicht exakt 100 %.

Abbildung 14: Wohnort der Mitglieder nach Tätigkeitsbereich



Anmerkung. Dargestellt sind ungewichtete Mittelwerte der vereinsbezogenen Angaben. Für die Kategorie «divers/andere Geschlechtsangabe» wurden keine Anteile gemeldet. Aufgrund von Rundungen ergeben die Werte in einzelnen Fällen nicht exakt 100 %.

Bei Umwelt, Naturschutz und Tierschutz stammen dagegen 53,0 % der Mitglieder aus einer anderen liechtensteinischen Gemeinde und 45,3 % aus der Sitzgemeinde. Unter den stärker vertretenen Bereichen weist diese Gruppe damit das deutlichste übergemeindliche Profil auf. Das deutet darauf hin, dass diese Vereine Menschen aufgrund gemeinsamer Interessen häufiger über Gemeindegrenzen hinweg zusammenbringen.

Bei den in der Befragung schwächer vertretenen Bereichen reicht das Spektrum von sehr lokal bis deutlich überregional. Die beruflichen Interessenvertretungen gewinnen durchschnittlich 90,0 % ihrer Mitglieder aus der Sitzgemeinde. Bei Schule und Kindergarten sind es 100,0 %. Im sozialen Bereich wohnen dagegen nur 12,5 % der Mitglieder in der Sitzgemeinde, während 60,0 % aus einer anderen liechtensteinischen Gemeinde und 27,5 % aus dem Ausland stammen. Diese Werte beruhen allerdings nur auf zwei Vereinen und können nicht auf den gesamten sozialen Bereich übertragen werden. Abbildung 14 zeigt, wie sich die Wohnorte der Mitglieder nach Tätigkeitsbereich verteilen.

Die Ergebnisse zeigen damit zwei unterschiedliche räumliche Funktionen des Vereinswesens. Einige Vereine stärken vor allem das Zusammenleben und die Vernetzung innerhalb ihrer Gemeinde. Andere verbinden Menschen aufgrund gemeinsamer Interessen über Gemeindegrenzen hinweg. Beide Formen tragen zur gesellschaftlichen Einbindung bei – einmal über lokale Nähe, einmal über thematische Netzwerke.

Leider erfassen die meisten Vereine nicht die Nationalität ihrer Mitglieder. Entsprechend können aufgrund der vorliegenden Daten keine Aussagen über die Integrationswirkung von Vereinen getroffen werden. Frühere Erhebungen zeigten jedoch am Beispiel des Fussballclubs Schaan, dass gerade Sportvereine Personen mit sehr unterschiedlichen Nationalitäten vereinen. So verfügten in der Saison 2013/14 weniger als die Hälfte der 296 Spielerinnen und Spieler des FC Schaan über die liechtensteinische Staatsangehörigkeit. Insgesamt waren 18 Nationen vertreten (Frommelt, 2016, S. 52).

Teilnahme an gemeinsamen Vereinsnälässen

Die Vereine wurden auch danach gefragt, wie häufig sich ihre Mitglieder an Vereinsnäussflügen, Veranstaltungen, Mitgliederversammlungen und vergleichbaren gemeinschaftlichen Anlässen beteiligen. Regelmässige Trainings, Proben und Übungsstunden waren ausdrücklich ausgenommen. Die Ergebnisse bilden daher nicht das gesamte Engagement der Mitglieder ab, sondern ihre Beteiligung am Vereinsleben über die jeweilige Kernaktivität hinaus.

In Kultur und Musik nehmen nach Einschätzung der Vereine durchschnittlich 45,9 % der Mitglieder immer und weitere 30,4 % regelmässig an solchen Anlässen teil. Lediglich 9,0 % beteiligen sich nie. Ein ähnliches Muster zeigt sich im Bereich Unfall-, Rettungsdienst und Freiwillige Feuerwehr: 35,6 % nehmen immer und 41,7 % regelmässig teil; der Anteil der Mitglieder, die nie teilnehmen, beträgt nur 4,3 %.

In der ausserschulischen Jugendarbeit entfallen 27,8 % auf die Kategorie «immer» und 30,7 % auf «regelmässig». Bei Umwelt, Naturschutz und Tierschutz sind es 35,8 % bzw. 22,5 %. In beiden Bereichen beteiligt sich somit nach Angaben der Vereine ein grosser Teil der Mitglieder regelmässig oder immer an gemeinschaftlichen Anlässen. Bei den beruflichen Interessenvertretungen ist «regelmässig» mit 50,0 % die am stärksten besetzte Kategorie. Abbildung 15 fasst die Angaben zur Teilnahme an gemeinsamen Vereinsnälässen zusammen.

Bei den teilnehmenden Vereinen im Bereich Sport und Bewegung entfällt mit 38,0 % ein vergleichsweise hoher Anteil auf die Kategorie «nie». Dieses Ergebnis darf jedoch nicht als Hinweis auf ein grundsätzlich geringeres Engagement verstanden werden. Gerade in Sportvereinen findet ein erheblicher Teil des gemeinschaftlichen Lebens im regelmässigen Trainings- und Wettkampfbetrieb statt, der in dieser Frage bewusst nicht erfasst wurde.

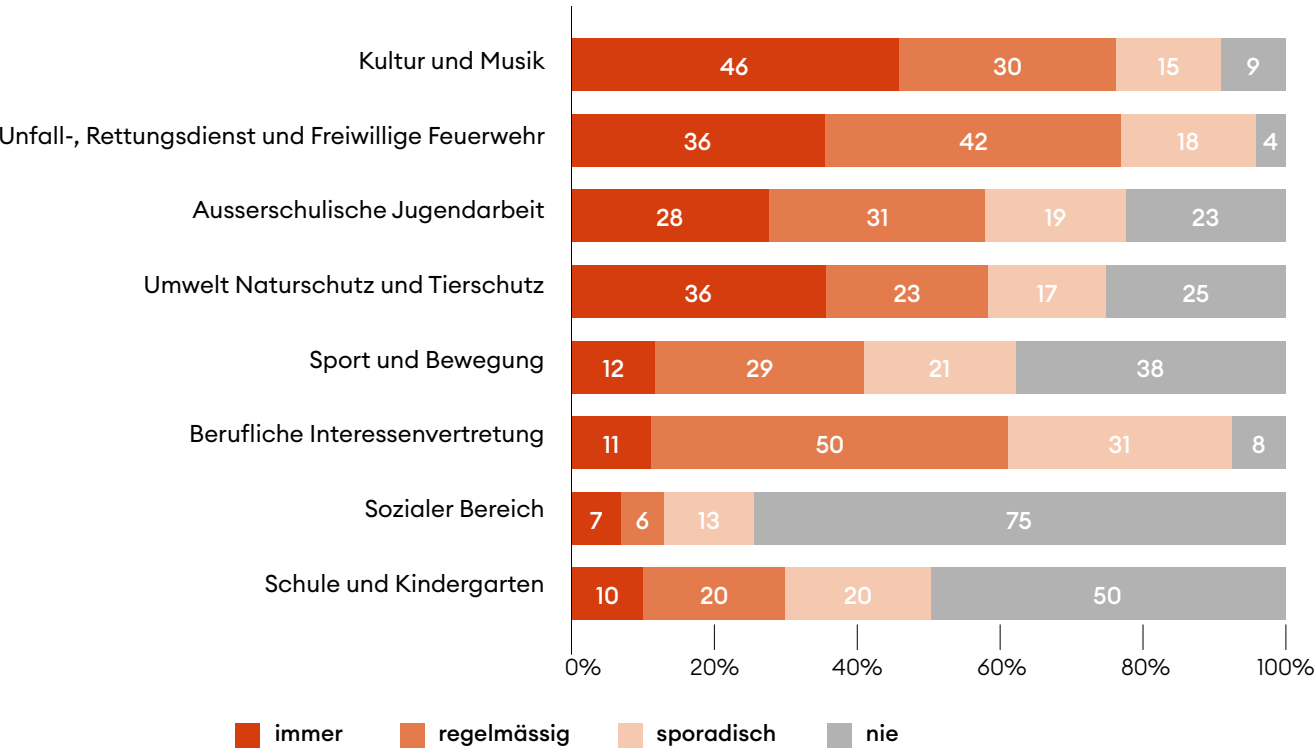
Die Ergebnisse des sozialen Bereichs und von Schule und Kindergarten beruhen jeweils nur auf zwei Vereinen. Sie beschreiben daher die beteiligten Organisationen, erlauben aber keine weitergehenden Aussagen über den gesamten Tätigkeitsbereich. Insgesamt wird dennoch deutlich, dass sich die Formen gemeinschaftlicher Beteiligung zwischen den Bereichen unterscheiden und im Zusammenhang mit der jeweiligen Vereinsaktivität zu betrachten sind.

4.2.4 Schlussfolgerung: breite Mitgliedschaft, differenzierte Profile

Die zusammengeführten Ergebnisse zeichnen ein differenziertes Bild des liechtensteinischen Vereinswesens. Vereinsmitgliedschaft ist in der Bevölkerung breit verankert und erreicht Menschen verschiedener Altersgruppen, beider Geschlechter sowie liechtensteinische und ausländische Staatsangehörige. Zugleich bestehen Unterschiede nach Einkommen, Bildung, Geschlecht und Dauer der Ansässigkeit in der Wohngemeinde. Vereine sprechen damit breite Teile der Bevölkerung an, aber nicht alle gesellschaftlichen Gruppen im gleichen Ausmass.

Die Zusatzbefragung zeigt darüber hinaus, dass die teilnehmenden Vereine je nach Tätigkeitsbereich unterschiedliche Mitgliederprofile aufweisen. Die teilnehmenden Pfadfindervereine eröffnen Kindern und Jugendlichen einen frühen Zugang zu Gemeinschaft und Beteiligung. Die teilnehmenden Freiwilligen Feuerwehren sind eng in ihren Gemeinden verankert und verbinden mehrere Altersgruppen, bleiben jedoch stark männlich geprägt. Die teilnehmenden Kultur- und Musikvereine wirken generationenübergreifend. Die teilnehmenden Umwelt-, Naturschutz- und Tierschutzvereine erreichen eher ältere Menschen und verbinden Mitglieder aus verschiedenen Gemeinden. Die weiteren teilnehmenden Vereine aus den Bereichen Sport und Bewegung, berufliche Interessenvertretungen, Soziales sowie Schule und Kindergarten ergänzen diese Profile.

Abbildung 15: Teilnahme an gemeinsamen Vereinsnälässen nach Tätigkeitsbereich



Anmerkung. Dargestellt sind ungewichtete Mittelwerte der vereinsbezogenen Angaben. Für die Kategorie «divers/andere Geschlechtsangabe» wurden keine Anteile gemeldet. Aufgrund von Rundungen ergeben die Werte in einzelnen Fällen nicht exakt 100 %.

4.3 Vereinsförderung

Die hohe Vereinsdichte und die grosse Vielfalt der liechtensteinischen Vereinslandschaft sind eng mit einer ausgeprägten öffentlichen Förderpraxis verbunden. Sowohl die Gemeinden als auch das Land unterstützen Vereine finanziell sowie ideell und leisten damit einen wichtigen Beitrag zum gesellschaftlichen Zusammenhalt, zur kulturellen Vielfalt sowie zum freiwilligen Engagement (Gottschald et al., 2025).

Auf Gemeindeebene erfolgt die Vereinsförderung dezentral. Jede Gemeinde führt eigene Vereinslisten bzw. Vereinsregister, in die sich lokal tätige und nicht gewinnorientierte Organisationen eintragen können, um Fördermittel zu beantragen. Die Voraussetzungen unterscheiden sich teilweise zwischen den Gemeinden, orientieren sich aber meist an Kriterien wie einer Mindestanzahl aktiver Mitglieder, einer lokalen Verankerung, einer mehrjährigen Vereinstätigkeit sowie der Mitwirkung am gesellschaftlichen Leben der Gemeinde. Einige Gemeinden fördern insbesondere die Kinder- und Jugendarbeit, während andere die Anzahl lokaler Mitglieder bei der Bemessung der Beiträge berücksichtigen. Damit entsteht eine bedarfsgerechte Unterstützung, die den unterschiedlichen lokalen Gegebenheiten Rechnung trägt.

Auch auf Landesebene existiert ein breites Spektrum an Förderinstrumenten. Im Bereich Sport wird die Vereins- und Verbandsförderung durch das Liechtenstein Olympic Committee (LOC) koordiniert (Liechtenstein Olympic Committee, 2025). Die jährlichen Fördermittel wurden für die Periode 2023 bis 2026 auf rund CHF 3,03 Mio. erhöht. Gefördert werden unter anderem Trainingskosten, Infrastruktur, Trainerhonorare sowie Massnahmen im Kinder- und Jugendbereich und im Leistungssport (Regierung des Fürstentums Liechtenstein, 2022). Für die Förderperiode 2027 bis 2030 laufen derzeit Verhandlungen zwischen dem LOC und der Regierung. Eine Entscheidung des Landtags wird für Oktober bzw. November 2026 erwartet. Aufgrund steigender Kosten im Sportbereich wird dabei auch eine Anpassung der Fördermittel diskutiert (Liechtensteiner Vaterland, 2026).

Im Kulturbereich unterstützt die Kulturstiftung Liechtenstein Vereine, Verbände und weitere kulturelle Akteure (Kulturstiftung Liechtenstein, 2025). Im Jahr 2024 wurden insgesamt CHF 3,34 Mio. an Fördermitteln vergeben. Der grösste Anteil entfiel mit 42 % auf den Bereich Musik. Zu den bedeutendsten Empfängern gehörten die Stiftung Sinfonieorchester Liechtenstein mit CHF 500'000, der Liechtensteinische Blasmusikverband mit CHF 270'000 sowie der Fürstlich Liechtensteinische Sängerbund mit CHF 140'000. Die beiden letztgenannten Verbände leiten einen wesentlichen Teil dieser Mittel an die angeschlossenen Vereine weiter.

Weitere Fördermöglichkeiten bestehen im Bereich der Jugendarbeit über das Amt für Soziale Dienste sowie im Natur- und Umweltschutz über das Amt für Umwelt. Neben finanziellen Beiträgen werden Vereine durch Beratungsleistungen, Ausbildungsangebote oder projektbezogene Unterstützungen gefördert.

Relevant sind zudem staatliche Leistungsvereinbarungen mit Vereinen und anderen gemeinnützigen Organisationen. Vereine übernehmen dabei teilweise Aufgaben, die im öffentlichen Interesse liegen und ansonsten durch staatliche Stellen erbracht werden müssten. Die aktuelle Studie «Staatliche Beitragsleistungen neu gedacht» der Stiftung Zukunft.li (Lorenz et al., 2026) weist darauf hin, dass der Staat verschiedene gesetzliche Aufgaben mittels Leistungsvereinbarungen und Kooperationsverträgen an Vereine, Stiftungen, Verbände oder Nichtregierungsorganisationen auslagert. Solche Vereinbarungen können eine effiziente Form der Leistungserbringung darstellen und die fachliche Kompetenz sowie die lokale Verankerung zivilgesellschaftlicher Organisationen nutzen. Gleichzeitig stellt die Studie fest, dass bislang keine umfassende Übersicht über sämtliche Leistungsvereinbarungen existiert. Dadurch bleibt unklar, in welchem Umfang öffentliche Gelder über diese Instrumente vergeben werden und welche konkreten Ziele damit verfolgt werden. Die Autoren fordern deshalb mehr Transparenz als Grundlage für eine wirkungsorientierte Steuerung staatlicher Fördermittel (Lorenz et al., 2026).

Die Vereinsförderung in Liechtenstein geht damit über klassische Subventionen hinaus. Sie umfasst sowohl die Unterstützung freiwilligen gesellschaftlichen Engagements als auch die Zusammenarbeit zwischen Staat und zivilgesellschaftlichen Organisationen bei der Erfüllung öffentlicher Aufgaben. Insgesamt entsteht dadurch ein vielschichtiges Fördersystem, das wesentlich zur Stabilität, Vielfalt und Leistungsfähigkeit des liechtensteinischen Vereinswesens beiträgt. Gleichzeitig gewinnen Fragen nach Transparenz, Wirkungsorientierung und der strategischen Ausrichtung öffentlicher Fördermittel zunehmend an Bedeutung.



Organisatorische Merkmale gemeinnütziger Vereine in Liechtenstein

In diesem Kapitel wird die Methodik der Studie dargestellt. Die Grundlage für die Datenerhebung bildet eine Kombination qualitativer und quantitativer Verfahren: Interviews, eine Fokusgruppe sowie eine standardisierte Online-Befragung. Zur besseren Einordnung aller nachfolgenden Ergebnisse werden die strukturellen und organisatorischen Merkmale der Vereine beschrieben, die an der Studie teilgenommen haben – darunter zentrale Tätigkeitsfelder, Alters- und Mitgliederstrukturen sowie typische Vorstandsformen.

Die vorliegende Studie liefert erstmals ein datengestütztes Lagebild der internen Strukturen, organisatorischen Ausprägungen und zentralen Herausforderungen gemeinnütziger Vereine in Liechtenstein. Ergänzend werden die von den Vereinsvorständen wahrgenommenen Entwicklungsbedarfe analysiert. Ziel ist es, auf Grundlage der empirischen Befunde Handlungsempfehlungen für die Unterstützung sowie die Weiterentwicklung des Vereinswesens zu formulieren.

Um dieses Ziel zu erreichen, wurde ein mehrstufiges Forschungsdesign gewählt, das qualitative und quantitative Verfahren miteinander kombiniert. In einer ersten explorativen Phase kamen qualitative Methoden zum Einsatz, um zentrale Themenfelder zu identifizieren und Erfahrungen, Herausforderungen sowie Unterstützungsbedarfe im Vereinsalltag vertieft zu untersuchen. Hierfür wurden zunächst leitfadengestützte, semistrukturierte Experteninterviews und anschliessend eine moderierte Fokusgruppe durchgeführt. Die Ergebnisse bildeten eine eigenständige Grundlage für die Analyse und flossen zugleich in die Entwicklung des Fragebogens ein.

Im Mai 2025 wurden elf Interviews mit Führungspersonen aus gemeinnützigen Vereinen geführt. Die Interviewpartnerinnen und -partner verfügten über umfassende Erfahrung in leitender Funktion, entweder als Vorstandsmitglieder oder als operative Leitungskräfte, in Bereichen wie Sport, Kultur, Soziales, Bildung, Umwelt und Digitalisierung.

Bei der Auswahl wurde darauf geachtet, die Vielfalt der Vereinslandschaft abzubilden. Berücksichtigt wurden sowohl kleinere, rein ehrenamtlich organisierte Vereine als auch Organisationen mit stärker formalisierten Strukturen und unterschiedlichen Professionalisierungsgraden. Ergänzt wurde die qualitative Erhebung durch eine Fokusgruppe im Juli 2025 mit sieben Vereinsvertreterinnen und -vertretern in Führungsfunktion. Ziel war es, zentrale Erkenntnisse aus den Interviews gemeinsam zu reflektieren und durch den Austausch unterschiedlicher Perspektiven zu vertiefen. Mehrere Teilnehmende waren in mehreren Vereinen aktiv, wodurch zusätzliche Einblicke und Vergleichsmöglichkeiten zwischen unterschiedlichen Vereinskontexten entstanden. Dies trug zur Aussagekraft der qualitativen Phase bei.

Im Herbst/Winter 2025 folgte eine standardisierte Online-Befragung, die auf den Ergebnissen der Interviews und der Fokusgruppe basierte. Zielgruppe waren Vorstandsmitglieder gemeinnütziger Vereine aus allen Tätigkeitsbereichen. Die Teilnehmenden wurden gebeten, den Fragebogen stellvertretend für ihren jeweiligen Verein auszufüllen. Personen mit Mehrfachengagement sollten für jenen Verein antworten, in dem sie aktuell am stärksten aktiv sind. Wenn bei der Darstellung der Ergebnisse von «befragten Vereinen» gesprochen wird, sind somit die durch die befragten Personen vertretenen Vereine gemeint. Die Bewertungen der Vereinsarbeit – etwa zur Organisation, zur finanziellen Situation oder zur Kommunikation von Wirkungen – beruhen auf den Selbsteinschätzungen jeweils einer Auskunftsperson pro Verein und nicht auf einer unabhängigen Überprüfung dieser Bereiche.

Die Einladung zur Online-Befragung erfolgte Anfang November 2025 primär per E-Mail und wurde ergänzend durch postalische Anschreiben an verfügbare Vereinsadressen unterstützt.

Die Online-Befragung war vom 3. November bis zum 26. Dezember 2025 geöffnet. Bereits im Oktober 2025 war ein Pretest mit vier Vorstandsmitgliedern aus unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern durchgeführt worden, um Verständlichkeit, Relevanz und Bearbeitungsdauer zu prüfen. Bis zum Befragungsende gingen 265 vollständig ausgefüllte Fragebögen ein. Bezogen auf die bereinigte Kontaktbasis entspricht dies einer Rücklaufquote von rund 44 Prozent. Die hohe Beteiligung unterstreicht das Interesse der Organisationen an der Thematik und bildet eine belastbare Datengrundlage für die folgenden Analysen.

Zur besseren Einordnung der Ergebnisse werden im Folgenden die zentralen strukturellen und organisatorischen Merkmale der Vereine beschrieben, die an der Umfrage teilgenommen haben. Eine detaillierte Übersicht der Häufigkeiten und Prozentanteile zu diesen Merkmalen findet sich in den Tabellen 4 bis 10 im Appendix.

Kultur und Sport dominieren die Tätigkeitsfelder

Die befragten Vereine sind in einer Vielzahl unterschiedlicher Tätigkeitsfelder aktiv, wobei sich klare thematische Schwerpunkte erkennen lassen. Am häufigsten werden die Bereiche Kultur und Musik (74 Nennungen; 27,9 %) sowie Sport und Bewegung (60; 22,6 %) genannt. Zusammengenommen entfällt damit etwas mehr als die Hälfte aller Nennungen auf diese beiden Tätigkeitsfelder (134; 50,5 %).

Mit deutlichem Abstand folgt der soziale Bereich (32; 12,1 %). Weitere Tätigkeitsfelder sind Freizeit und Geselligkeit (18; 6,8 %) sowie Unfall- und Rettungsdienst sowie Freiwillige Feuerwehr (16; 6,0 %). Kleinere Anteile entfallen auf Umwelt- und Naturschutz, Bildungsarbeit, kirchliche bzw. religiöse Zwecke sowie politische Interessenvertretung.

Die Verteilung der Tätigkeitsfelder in der vorliegenden Umfrage zeigt ein ähnliches Grundmuster wie aktuelle Erhebungen aus Deutschland, der Schweiz und Österreich. In Deutschland ist Sport und Bewegung der grösste Engagementbereich; auch Kultur und Musik gehört zu den häufigeren Bereichen. In der Schweiz ist die formelle Freiwilligenarbeit am häufigsten in Sportvereinen und am zweithäufigsten in kulturellen Vereinen verbreitet. In Österreich zählen Sport und Begegnung, Katastrophen-, Hilfs- und Rettungsdienste sowie Kunst, Kultur und Unterhaltung unter den formell freiwillig Tätigen zu den am stärksten vertretenden Bereichen (BMASGPK, 2025; Fischer et al., 2025; Fritzsche et al., 2025). Auch die Ergebnisse von Gottschald und Nenning (2024) weisen in dieselbe Richtung. Die Autoren erfassten in einer umfassenden Bestandsaufnahme alle zum Stichtag 31. Dezember 2023 identifizierbaren aktiven Vereine in Liechtenstein (N = 851). Kultur und Musik (n = 208) sowie Sport und Bewegung (n = 176) waren dabei die häufigsten Tätigkeitsfelder.

Mehrheit der Vereine seit über 25 Jahren aktiv

Die Altersstruktur der Vereine ist breit gestreut, wird jedoch deutlich von länger bestehenden Organisationen geprägt. Ein grosser Teil der Vereine wurde bereits vor mehreren Jahrzehnten gegründet.

So wurden 49 Vereine vor 1950 gegründet (18,5 %) und weitere 58 Vereine zwischen 1950 und 1979 (21,9 %). Insgesamt stammen damit 107 Vereine aus der Zeit vor 1980 (40,4 %). Auch die Zeiträume zwischen 1980 und 2019 sind durch kontinuierliche Vereinsgründungen geprägt. Vereine, die erst seit wenigen Jahren bestehen, sind hingegen seltener vertreten (23 Vereine ab 2020; 8,7 %). Insgesamt wurden 158 der erfassten Vereine (59,6 %) vor 2000 gegründet.

Mitgliederstruktur: Dominanz kleiner und mittlerer Vereine

Die Verteilung der Mitgliederzahlen zeigt, dass die Vereinslandschaft in Liechtenstein überwiegend durch kleinere und mittlere Organisationen geprägt ist (vgl. Kapitel 4). 60 Vereine weisen weniger als 20 Mitglieder auf (22,6 %), weitere 87 Vereine zählen zwischen 20 und 49 Mitglieder (32,8 %). Damit haben 147 Vereine weniger als 50 Mitglieder (55,4 %). Bezieht man auch Vereine mit weniger als 100 Mitgliedern ein, ergibt sich ein Anteil von 206 Vereinen (77,7 %).

Vereine mit höheren Mitgliederzahlen sind entsprechend seltener vertreten. 29 Vereine zählen zwischen 100 und 199 Mitglieder (10,9 %), 21 Vereine zwischen 200 und 499 Mitglieder (7,9 %). Sehr grosse Vereine mit 500 oder mehr Mitgliedern stellen mit neun Vereinen bzw. 3,4 % eine kleine Gruppe dar.

Mehr als die Hälfte der Vereinssitze konzentriert sich auf drei Gemeinden

Die Analyse der statutarischen Vereinssitze zeigt eine deutliche räumliche Konzentration auf wenige Gemeinden. Am häufigsten wird Vaduz (72 Nennungen; 27,2 %) als Sitzgemeinde genannt, gefolgt von Schaan (44; 16,6 %) und Eschen/Nendeln (33; 12,5 %). Zusammen entfallen damit 149 Nennungen auf diese drei Gemeinden (56,3 %). Weitere Vereine verteilen sich auf die übrigen Gemeinden des Landes, darunter Balzers, Triesen, Mauren/Schaanwald, Ruggell und Triesenberg, jeweils mit deutlich geringeren Anteilen.

Vorstandsstrukturen überwiegend mittelgross dimensioniert

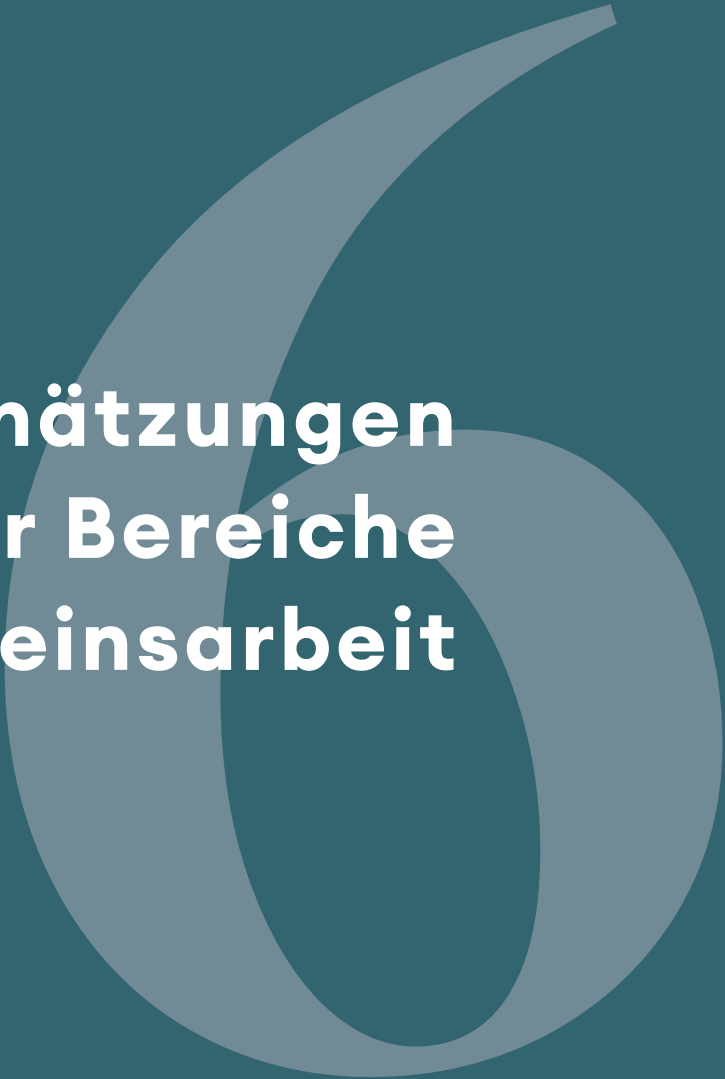
Die Vorstände der Vereine sind überwiegend mittelgross. Am häufigsten bestehen sie aus fünf bis sechs Personen (87 Nennungen; 32,8 %), gefolgt von kleineren Gremien mit drei bis vier Mitgliedern (60; 22,6 %) sowie grösseren Vorständen mit sieben bis neun Mitgliedern (54; 20,4 %). Sehr kleine oder sehr grosse Vorstände sind selten (je 3; 1,1 %). Die Vorstandsgrösse variiert in Abhängigkeit von der Mitgliederzahl. Kleinere Vereine verfügen überwiegend über kleinere Vorstände, während in mittleren und grösseren Vereinen häufiger grössere Gremien anzutreffen sind.

Erfasst wurde zudem, wie viele Personen aus dem jeweiligen Verein ausserhalb der Vorstandsaktivitäten regelmässig aktiv sind. Als regelmässig galt eine Aktivität mindestens einmal pro Monat in den letzten drei Monaten; bei Saisonvereinen bezog sich die Angabe auf die letzte aktive Saison. Am häufigsten werden drei bis fünf Engagierte ausserhalb des Vorstands genannt (54 Nennungen; 20,4 %). Gleichzeitig gibt es auch Vereine mit sehr geringem zusätzlichem Engagement: 45 Befragte (17,0 %) geben an, dass keine regelmässige Mitwirkung ausserhalb des Vorstands besteht. In grösseren Vereinen engagieren sich zwar absolut gesehen mehr Personen, im Verhältnis zur Mitgliederzahl fällt dieser Anteil jedoch geringer aus als in kleineren Vereinen.

Klassische Vorstandsämter überwiegen, ergänzt durch funktionale Spezialisierungen

Die Vorstandsstrukturen weisen in vielen Vereinen einen ähnlichen Aufbau auf. Fast alle Vereine verfügen über ein Präsidium (240 Nennungen; 90,6 %). Häufig vertreten sind zudem Funktionen im Bereich Finanzen (190; 71,7 %), eine Stellvertretung (164; 61,9 %) sowie eine Schriftführung (155; 58,5 %). Rund die Hälfte der Vereine verfügt über Beisitzerinnen und Beisitzer ohne spezifisches Ressort (128; 48,3 %). Weitere spezialisierte Funktionen werden seltener genannt, etwa die Archivfunktion (15; 5,7 %).

Zusätzlich berichten 76 Befragte (28,7 %) von weiteren Rollen, die über die klassischen Kernämter hinausgehen. Diese betreffen insbesondere die Bereiche Organisation, Kommunikation oder technische Aufgaben.



Selbsteinschätzungen zentraler Bereiche der Vereinsarbeit

In diesem Kapitel stehen die Selbsteinschätzungen der befragten Vorstandsmitglieder zu zentralen Bereichen der Vereinsarbeit im Mittelpunkt. Damit wird eine Innenperspektive eröffnet, die zeigt, wie Vereine ihre eigene Ausrichtung, ihre Angebote sowie ihre organisatorische und personelle Situation bewerten. Im Mittelpunkt stehen sowohl die grundlegende Zielsetzung der Vereine als auch die Einschätzung ihrer aktuellen Leistungsfähigkeit, insbesondere im Hinblick auf Ressourcen, Organisation und Nachfrage.

6.1 Ausrichtung und Zielsetzung der Vereine

→ Vereine gestalten die Gesellschaft mit

Die Vereine in Liechtenstein verstehen sich überwiegend als aktive, gemeinwohlorientierte Organisationen. Viele engagieren sich über den Kreis ihrer Mitglieder hinaus, fördern den Austausch zwischen den Generationen und stärken den gesellschaftlichen Zusammenhalt. Von Kultur und Bildung über Gesundheitsförderung bis hin zu Umwelt- und Sozialprojekten zeigt sich eine beeindruckende thematische Breite des Engagements in Liechtenstein.

Die folgenden Ergebnisse beziehen sich auf die Selbsteinschätzung der Vereinsverantwortlichen zur Ausrichtung und Zielsetzung ihres Vereins. Die Befragten konnten aus mehreren vorgegebenen Beschreibungen jene auswählen, die ihren Verein am besten charakterisieren.

Die Angaben der Vereinsvorstände zeichnen das Bild einer aktiven, gemeinwohlorientierten und thematisch breit aufgestellten Vereinslandschaft (vgl. Abbildung 16).

Mehrheit der Vereine erbringt Leistungen auch für Nicht-Mitglieder

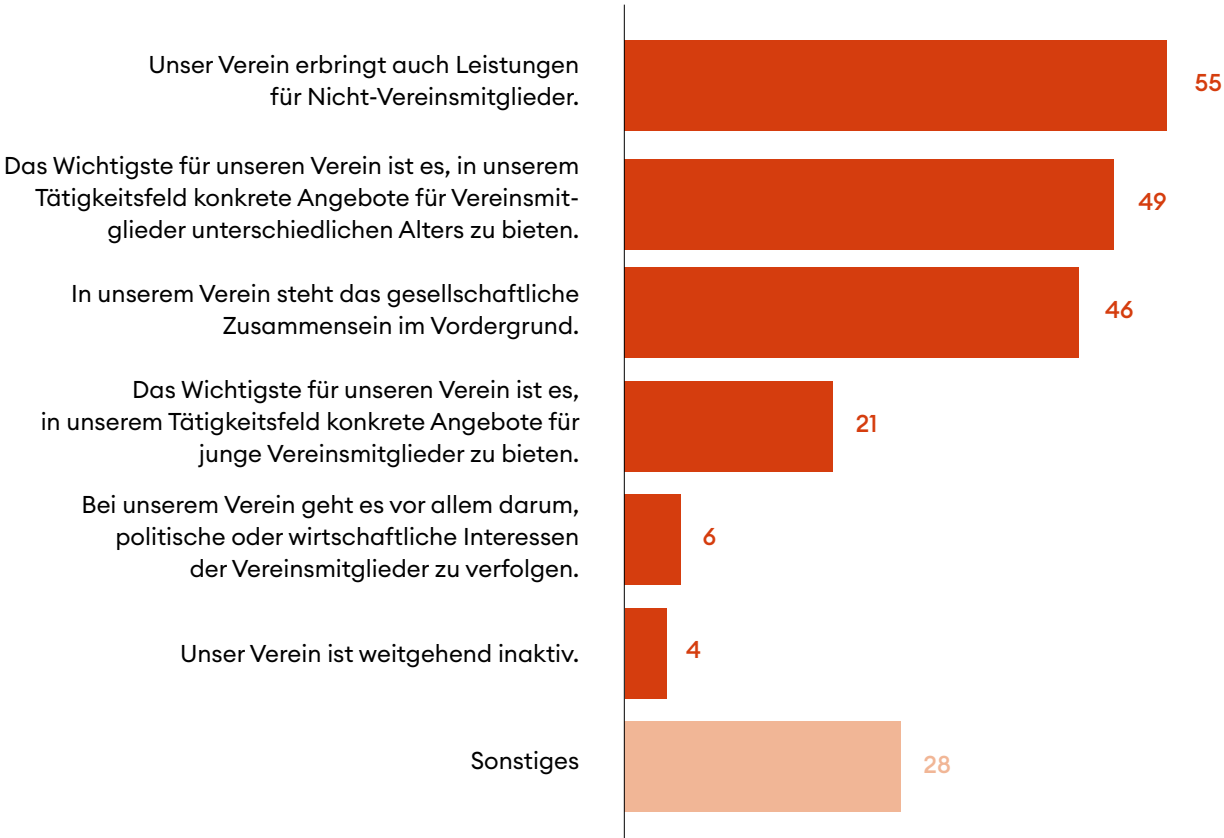
Mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, auch Leistungen für Nicht-Mitglieder zu erbringen (145 Nennungen; 54,7 %). Knapp die Hälfte beschreibt die Zielsetzung ihres Vereins als generationenübergreifend, da konkrete Angebote für Vereinsmitglieder unterschiedlichen Alters im Mittelpunkt stehen (131; 49,4 %). Ein ähnlich hoher Anteil betont das gesellschaftliche Zusammensein als zentrales Element der Vereinsarbeit (122; 46,0 %). Angebote mit einem spezifischen Fokus auf junge Vereinsmitglieder werden von rund einem Fünftel der Befragten genannt (56; 21,1 %). Deutlich seltener stehen politische oder wirtschaftliche Interessenvertretungen im Vordergrund (15; 5,7 %); nur wenige der befragten Vereine bezeichnen sich als weitgehend inaktiv (11; 4,2 %).

74 Vorstandsmitglieder (27,9 %) nutzten die Möglichkeit, unter der Kategorie «Sonstiges» weitere Aspekte zur Ausrichtung ihres Vereins zu ergänzen. Die Ergänzungen präzisierten meist die thematische Ausrichtung des Vereins.

Manche Organisationen verweisen auf gesetzlich verankerte menschenrechtliche Mandate. Daneben werden strukturelle oder organisatorische Sonderformen genannt, etwa Serviceclubs, Dachverbände, projektorientierte Netzwerke oder Organisationen mit Leistungsvereinbarungen, die sich ausdrücklich als sozialunternehmerisch und nicht als klassische Vereine verstehen.

Die Ergebnisse unterstreichen die hohe Relevanz der Vereine für die Gesellschaft und den sozialen Zusammenhalt.

Abbildung 16: Ausrichtung und Zielsetzung der gemeinnützigen Vereine in Liechtenstein (Mehrfachnennungen möglich; Angaben in %; n = 265)



Anmerkung. Aufgrund von Mehrfachnennungen summieren sich die relativen Anteile auf über 100 Prozent.

6.2 Allgemeine Einschätzung der Vereinsarbeit

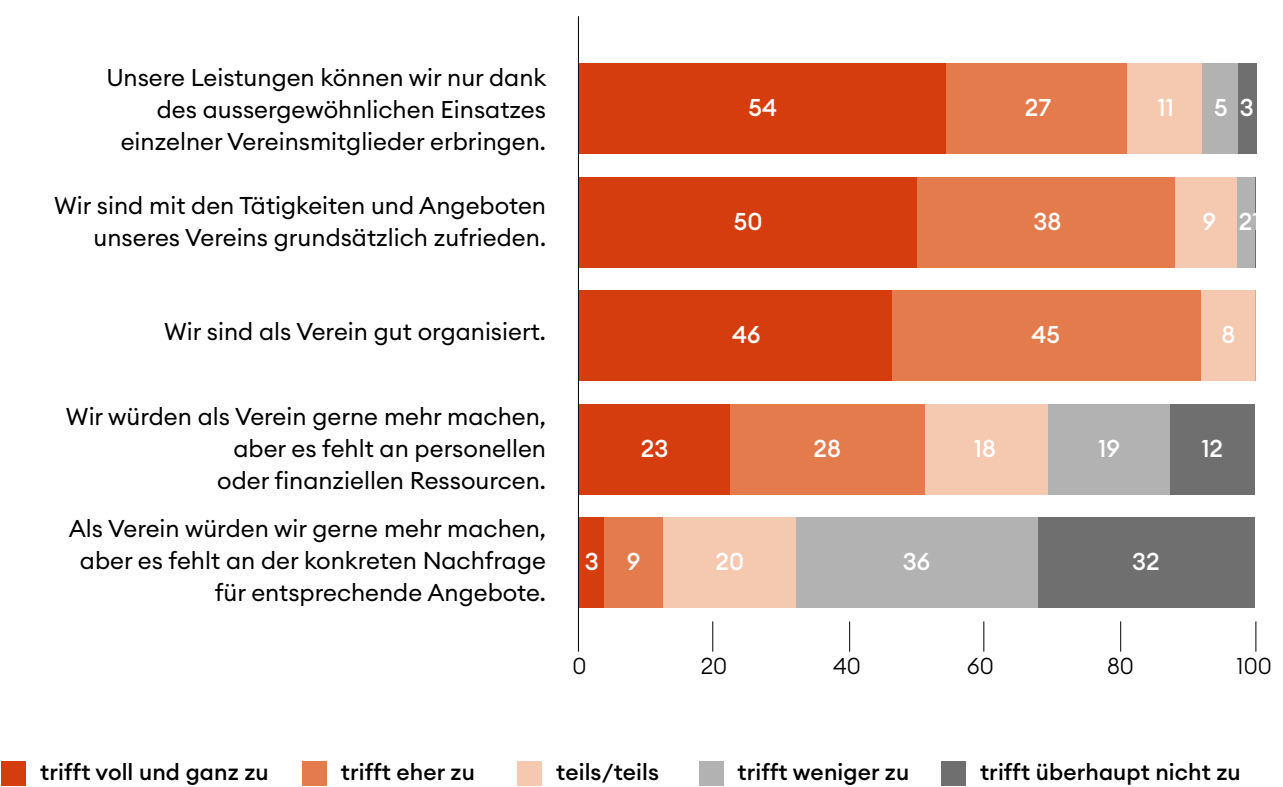
→ Gut aufgestellt, aber stark abhängig von Einzelnen

Liechtensteins Vereine sind leistungsfähig und gut organisiert. Hohe Zufriedenheit und stabile Strukturen prägen die Einschätzungen der Vereinsvorstände. Zugleich zeigt sich, dass viele Vereine in besonderem Masse vom Einsatz einzelner Mitglieder abhängen und ihre Möglichkeiten durch knappe Ressourcen begrenzt erscheinen.

Wie beurteilen die befragten Vorstandsmitglieder die aktuelle Situation ihres Vereins? Im Fokus stehen Aspekte wie die Zufriedenheit mit den bestehenden Tätigkeiten und Angeboten, die personellen und finanziellen Ressourcen, mögliche Einschränkungen

durch mangelnde Nachfrage, die organisatorische Aufstellung des Vereins sowie die Frage, in welchem Ausmass zentrale Leistungen vom besonderen Engagement einzelner Mitglieder getragen werden.

Abbildung 17: Allgemeine Einschätzung der Vereinsarbeit (in %; n = 265)



Anmerkung. Die Einschätzungen erfolgten auf einer fünfstufigen Likert-Skala (1 = «trifft überhaupt nicht zu», 5 = «trifft voll und ganz zu»). Prozentwerte gerundet; Summen können daher leicht von 100 % abweichen.

Hohe Abhängigkeit von Einzelpersonen

Den höchsten Anteil uneingeschränkter Zustimmung verzeichnet die Aussage, dass zentrale Leistungen des Vereins stark vom Engagement einzelner Personen abhängen. Insgesamt 214 der 265 Befragten (80,7 %) stimmen dieser Aussage eher oder voll zu, darunter 143 (53,9 %) mit voller Zustimmung und 71 (26,8 %) mit der Antwort «trifft eher zu». 22 Personen (8,3 %) verneinen dies, während 29 (10,9 %) eine neutrale Einschätzung abgeben. Die Ergebnisse weisen damit auf eine deutliche Konzentration von Verantwortung auf einzelne besonders engagierte Vereinsmitglieder hin.

Sehr hohe Zufriedenheit mit Angeboten und Tätigkeiten

Auch die allgemeine Zufriedenheit mit den Angeboten und Tätigkeiten der Vereine fällt sehr hoch aus. 233 der 265 Befragten (87,9 %) zeigen sich zufrieden, darunter wählen 132 Personen (49,8 %) «trifft voll und ganz zu» und 101 Personen (38,1 %) «trifft eher zu». Nur sieben Personen (2,7 %) äussern sich ablehnend, während 25 (9,4 %) neutral bleiben. Daraus lässt sich ableiten, dass sich das Vereinswesen in Liechtenstein insgesamt in einem guten Zustand befindet.

Sehr gute organisatorische Aufstellung

Die organisatorische Aufstellung der Vereine wird ebenfalls überwiegend positiv bewertet. Insgesamt 242 Vorstandsmitglieder (91,3 %) stimmen der Aussage zu, dass ihr Verein gut organisiert ist (122 bzw. 46,0 % mit voller und 120 bzw. 45,3 % mit tendenzieller Zustimmung). Nur zwei Personen (0,8 %) verneinen dies, während 21 (7,9 %) eine mittlere Einschätzung abgeben. Dies deutet darauf hin, dass in den meisten Vereinen klare Strukturen und etablierte Abläufe vorhanden sind.

Ressourcenengpässe begrenzen Entwicklung

Deutlich differenzierter fällt die Einschätzung zur Ressourcenverfügbarkeit aus. Insgesamt 135 der 265 Befragten (50,9 %) stimmen eher oder voll zu, dass ihr Verein gerne mehr leisten würde, jedoch durch begrenzte personelle oder finanzielle Mittel eingeschränkt ist. Demgegenüber verneinen 83 Personen (31,4 %) diese Aussage. Weitere 47 Befragte (17,7 %) wählen die mittlere Skalenkategorie. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Ressourcenknappheit für viele Vereine eine spürbare Hürde darstellt und als zentraler hemmender Faktor für die Ausweitung ihrer Aktivitäten wahrgenommen wird.

Fehlende Nachfrage selten ein Engpass

Deutlich seltener nennen die befragten Vorstandsmitglieder eine fehlende Nachfrage als Hinderungsgrund für eine Ausweitung der Vereinsaktivitäten. 179 der 265 Befragten (67,6 %) verneinen diese Aussage, darunter 94 (35,5 %) mit eher ablehnender Haltung und 85 (32,1 %) mit voller Ablehnung. Lediglich 33 Personen (12,5 %) stimmen zu, während 53 (20,0 %) eine neutrale Position einnehmen. Dies deutet darauf hin, dass mögliche Entwicklungsgrenzen der Vereinsarbeit eher in den verfügbaren personellen und finanziellen Ressourcen als in fehlender Nachfrage nach Angeboten gesehen werden.

Insgesamt ergibt sich das Bild einer funktionsfähigen und gut organisierten Vereinslandschaft, geprägt durch eine hohe Zufriedenheit mit den bestehenden Angeboten und Tätigkeiten. Gleichzeitig zeigen sich eine deutliche Abhängigkeit vom Engagement einzelner Personen sowie verbreitete personelle und finanzielle Engpässe.



Zentrale Handlungsfelder der Vereinsarbeit

In diesem Kapitel wird der Professionalisierungsgrad liechtensteinischer Vereine anhand zentraler Funktionsbereiche untersucht. Im Mittelpunkt stehen sieben Dimensionen, die in der Forschung als wesentliche Indikatoren für professionelle Vereinsarbeit gelten: Governance und Führung, Finanzmanagement, Humanressourcen, Weiterbildung, Digitalisierung, Wirkungsorientierung sowie Vernetzung. Die Einschätzungen der Vorstandsmitglieder zeigen auf, in welchen Bereichen die meisten Vereine bereits professionell aufgestellt sind – und wo sich umgekehrt noch Entwicklungsbedarfe abzeichnen.

Zur Beurteilung des Professionalisierungsgrads gemeinnütziger Vereine werden in der Forschung verschiedene Indikatoren herangezogen. Dazu zählen zum Beispiel:

- Formalisierte Führungs- und Aufsichtsstrukturen
- Qualifikation und Weiterbildung von Mitarbeitenden und Freiwilligen
- Einsatz hauptamtlicher Mitarbeitender
- Mitgliedschaft in Netzwerken und Verbänden
- Standards, Richtlinien und Ethikkodizes
- Strategische Planung und Zielorientierung
- Finanzielle Diversifizierung und Controlling
- Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

Um diese Indikatoren systematisch zu erfassen, werden sie in der Literatur häufig in übergeordneten Dimensionen zusammengefasst. Eine solche Betrachtung erleichtert die Bewertung unterschiedlicher Bereiche der Vereinsarbeit und macht sichtbar, in welchen Feldern ein Verein besonders stark oder weniger stark professionalisiert ist. Sie gibt dem einzelnen Verein darüber hinaus Hinweise auf (notwendige) Weiterentwicklung und ist damit unmittelbar praxisrelevant.

Für die Erhebung des Professionalisierungsgrades liechtensteinischer Vereine stützt sich der vorliegende Bericht auf diese sieben Dimensionen. Für jede Dimension wurden fünf bzw. sechs Fragen in einen Fragebogen aufgenommen, der von Vorstandsmitgliedern beantwortet wurde.

- 1

Governance und Führung (5 Fragen)
Diese Dimension erfasst die Leitungs- und Entscheidungsstrukturen eines Vereins. Im Mittelpunkt stehen Fragen danach, wie Entscheidungen getroffen werden, wie Verantwortlichkeiten verteilt sind und wie transparent die Vereinsführung agiert.
- 2

Finanzmanagement und Ressourcen (6 Fragen)
Diese Dimension umfasst die finanzielle Steuerung – etwa wie Mittel beschafft, verwendet und verwaltet werden und wie nachhaltig ein Verein seine Ressourcen sichert.
- 3

Humanressourcen und Freiwilligenmanagement (6 Fragen)
Diese Dimension gibt wieder, wie ein Verein Freiwillige gewinnt, koordiniert, unterstützt und langfristig an sich bindet.
- 4

Weiterbildung und Wissensmanagement (6 Fragen)
In dieser Dimension ist erfasst, wie Wissen und Kompetenzen im Verein aufgebaut, gesichert und weitergegeben werden.
- 5

Digitalisierung und Informationsmanagement (6 Fragen)
Erfasst wird die Nutzung digitaler Instrumente für Organisation, Kommunikation, Zusammenarbeit und einen sicheren Umgang mit Daten.
- 6

Wirkungsorientierung und Evaluation (6 Fragen)
Diese Dimension gibt wieder, ob sich ein Verein klare Ziele setzt, Fortschritte misst und aus den Ergebnissen lernt.
- 7

Vernetzung und Kooperation (5 Fragen)
Im Fokus stehen die Zusammenarbeit und der Austausch mit anderen Vereinen, Netzwerken, Institutionen und weiteren gesellschaftlichen Akteuren.

Kapitel 7 ergänzt damit die zuvor dargestellten allgemeinen Einschätzungen um eine vertiefte Betrachtung zentraler Funktionsbereiche der Vereinsarbeit und er-

möglicht eine differenzierte Einordnung der organisatorischen Situation der Vereine in Liechtenstein.

7.1 Governance-Strukturen und Führungsprozesse

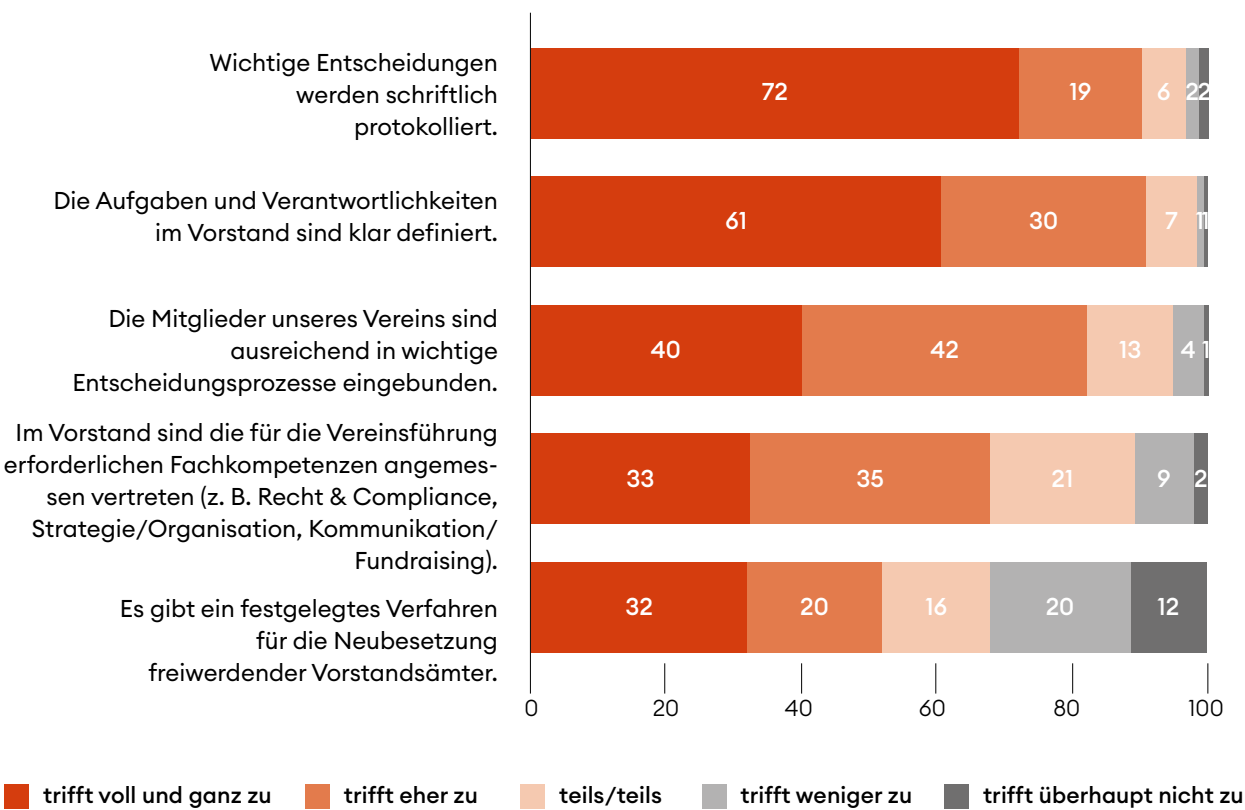
→ Starke Governance, aber Schwächen bei Verfahren zur Vorstandsbesetzung

Die Vereine in Liechtenstein erscheinen organisatorisch gut aufgestellt. Entscheidungen werden dokumentiert, Zuständigkeiten sind klar geregelt und die Mitglieder werden in wichtige Entscheidungen einbezogen. Ein Schwachpunkt sind die Regeln zur Berufung neuer Vorstandsmitglieder, die bei manchen Vereinen nicht klar festgelegt sind.

In der Dimension «Governance und Führung» wird untersucht, wie Vereinsvorstände zentrale Aspekte der Leitung, Entscheidungsfindung und Verantwortungsorganisation in ihrem Verein einschätzen. Betrachtet werden insbesondere die Einbindung der

Mitglieder in wichtige Entscheidungen, die Dokumentation von Beschlüssen, die Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Vorstand, die vorhandenen Fachkompetenzen sowie die Regelung der Nachfolge in Vorstandsämtern.

Abbildung 18: Einschätzung zentraler Aspekte von Governance und Führung in den Vereinen (in %; n = 265)



Anmerkung. Die Einschätzungen erfolgten auf einer fünfstufigen Likert-Skala (1 = «trifft überhaupt nicht zu», 5 = «trifft voll und ganz zu»). Prozentwerte gerundet; Summen können daher leicht von 100 % abweichen.

Beschlüsse weitgehend schriftlich dokumentiert

Ein besonders klares Ergebnis zeigt sich bei der Dokumentation von Entscheidungen. 240 Personen (90,6 %) geben an, dass wichtige Entscheidungen schriftlich protokolliert werden. Davon stimmen 190 Personen (71,7 %) voll und 50 (18,9 %) eher zu. 17 Befragte (6,4 %) geben eine neutrale Einschätzung ab, während nur acht Personen (3,0 %) angeben, dass Entscheidungen weniger oder gar nicht protokolliert werden. Die Ergebnisse zeigen, dass die Dokumentation von Beschlüssen in den meisten Vereinen gut etabliert ist.

Zuständigkeiten im Vorstand klar geregelt

Ähnlich positiv wird die Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Vorstand beurteilt. 241 Personen (91,0 %) stimmen eher oder voll zu, dass Zuständigkeiten im Vorstand klar definiert sind. Davon stimmen 161 Personen (60,8 %) voll und 80 Personen (30,2 %) eher zu. 19 Vorstandsmitglieder (7,2 %) wählen die mittlere Kategorie, während nur fünf Personen (1,9 %) der Aussage nicht zustimmen. Die Ergebnisse sprechen dafür, dass in den meisten Vereinen klare Rollen und Verantwortlichkeiten bestehen.

Mitglieder in Entscheidungen überwiegend gut eingebunden

Die Einbindung der Mitglieder in wichtige Entscheidungsprozesse wird ebenfalls überwiegend positiv eingeschätzt. Insgesamt stimmen 218 Befragte (82,3 %) eher oder voll zu, dass die Mitglieder ausreichend in zentrale Entscheidungen eingebunden sind. Davon stimmen 107 Personen (40,4 %) voll und 111 (41,9 %) eher zu. 34 Befragte (12,8 %) geben eine neutrale Einschätzung ab, während 13 Personen (4,9 %) der Aussage nicht zustimmen. Die Bewertungen fallen damit etwas differenzierter als bei den formalen Führungsstrukturen aus, bleiben insgesamt jedoch klar positiv.

Fachkompetenzen meist vorhanden

Zur fachlichen Zusammensetzung der Vorstände fallen die Einschätzungen etwas zurückhaltender aus. 180 Befragte (67,9 %) stimmen eher oder voll zu, dass die für die Vereinsführung erforderlichen Fachkompetenzen (etwa in den Bereichen Recht, Strategie oder Kommunikation) im Vorstand angemessen vertreten sind. Gleichzeitig wählen 56 Personen (21,1 %) die mittlere Kategorie, während 29 Vorstandsmitglieder (11,0 %) angeben, dass diese Kompetenzen weniger oder gar nicht ausreichend vorhanden sind. Dies weist darauf hin, dass die fachliche Ausstattung der Vorstände nicht in allen Vereinen gleich stark ausgeprägt ist.

Verfahren zur Neubesetzung freiwerdender Vorstandsämter nur teilweise vorhanden

Am unterschiedlichsten fallen die Einschätzungen zur Nachfolgeplanung aus. Insgesamt stimmen 137 Befragte (51,7 %) eher oder voll zu, dass es ein festgelegtes Verfahren für die Neubesetzung freiwerdender Vorstandsämter gibt. Davon stimmen 85 Personen (32,1 %) voll und 52 (19,6 %) eher zu. Gleichzeitig geben 85 Personen (32,1 %) an, dass eine solche Regelung nicht existiert, während 43 Befragte (16,2 %) eine neutrale Einschätzung abgeben. Damit verfügt rund ein Drittel der Vereine über keine geregelte Nachfolgeplanung im Vorstand.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass grundlegende Führungsstrukturen in den meisten Vereinen gut etabliert sind. Entscheidungen werden in der Regel dokumentiert, Zuständigkeiten im Vorstand sind klar verteilt, und auch die Einbindung der Mitglieder wird überwiegend positiv bewertet. Gleichzeitig zeigen sich Unterschiede bei der fachlichen Zusammensetzung der Vorstände sowie insbesondere bei der Planung der Nachfolge in Leitungsfunktionen.

7.2 Finanzmanagement und Ressourcen

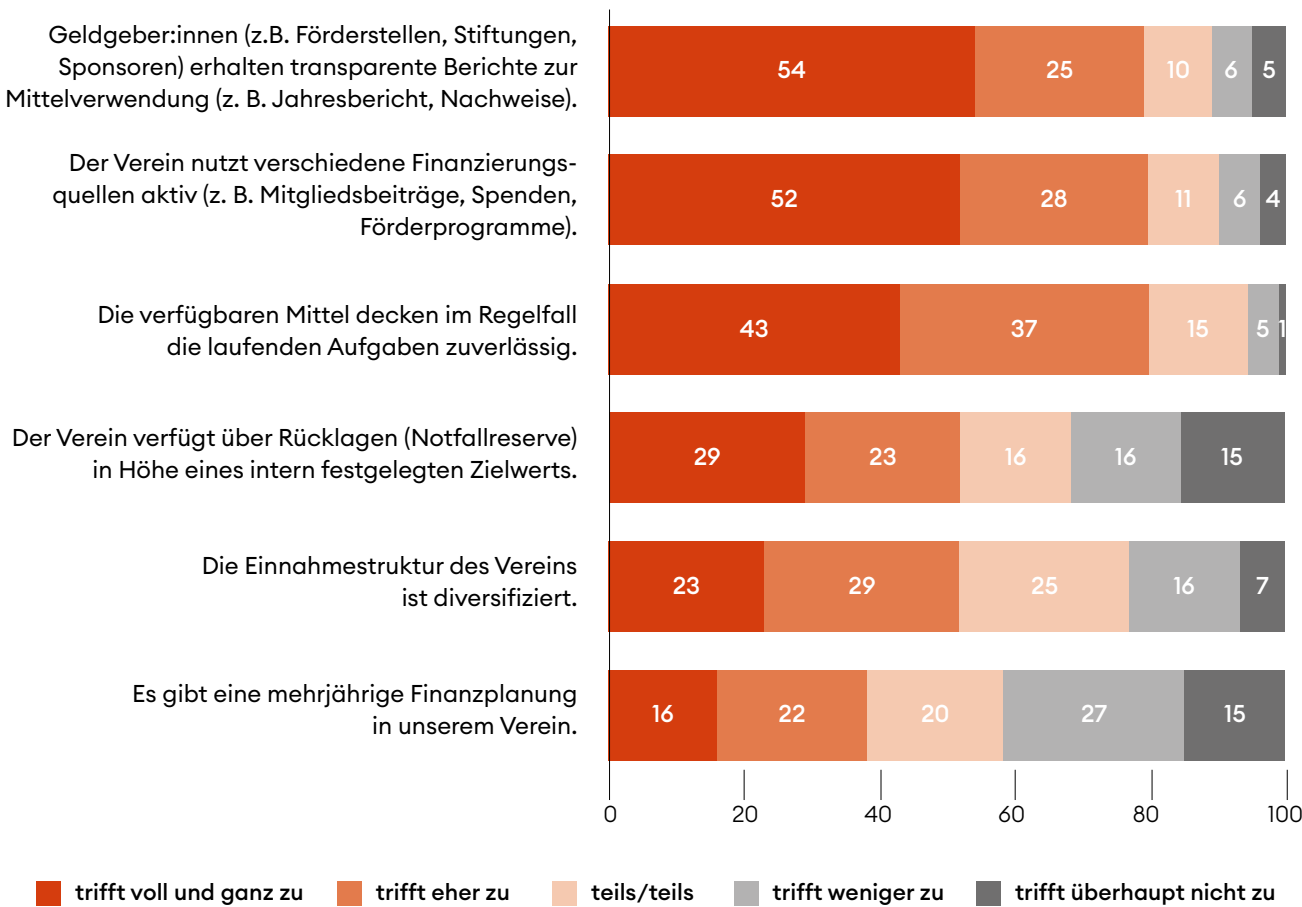
→ Solide finanziert, doch nicht durchgängig fit für die Zukunft

In den meisten Fällen steht die Vereinsarbeit auf einer soliden finanziellen Grundlage. Grössere Herausforderungen zeigen sich weniger im laufenden Betrieb als vielmehr in der langfristigen finanziellen Absicherung. Rücklagen, Einnahmendiversifizierung und strategische Finanzplanung sind nicht flächendeckend verankert.

Die Dimension «Finanzmanagement und Ressourcen» beleuchtet zentrale Aspekte der finanziellen Situation der Vereine aus Sicht der befragten Vorstandsmitglieder. Im Mittelpunkt stehen dabei die aktive Nutzung verschiedener Finanzierungsquellen,

die Einschätzung der Einnahmestruktur als diversifiziert, die finanzielle Deckung laufender Aufgaben, die Transparenz gegenüber Fördernden sowie finanzielle Rücklagen und eine mehrjährige Finanzplanung.

Abbildung 19: Finanzmanagement und Ressourcen der Vereine (in %; n = 265)



Anmerkung. Die Einschätzungen erfolgten auf einer fünfstufigen Likert-Skala (1 = «trifft überhaupt nicht zu», 5 = «trifft voll und ganz zu»). Prozentwerte gerundet; Summen können daher leicht von 100 % abweichen.

Hohe Transparenz gegenüber Fördernden

Ein besonders positives Ergebnis zeigt sich bei der finanziellen Transparenz gegenüber Förderstellen, Stiftungen und Sponsoren. Insgesamt stimmen 209 Personen (78,8 %) eher oder voll zu, dass Fördernde transparente Berichte über die Verwendung der Mittel erhalten. Davon stimmen 143 Personen (53,9 %) voll und 66 (24,9 %) eher zu. 27 Befragte (10,2 %) geben eine neutrale Einschätzung ab, während 29 (11,0 %) angeben, dass eine solche Transparenz weniger oder gar nicht besteht. Insgesamt zeigt sich damit, dass die meisten Vereine ihren Rechenschaftspflichten gegenüber Fördernden nachkommen.

Verschiedene Finanzierungsquellen werden aktiv genutzt

Die aktive Nutzung verschiedener Finanzierungsquellen beschreibt die Finanzierungspraxis des Vereins: Er greift zur Finanzierung seiner Aufgaben auf unterschiedliche Möglichkeiten zurück, beispielsweise auf Mitgliedsbeiträge, Spenden oder Förderprogramme. 211 Befragte (79,6 %) stimmen eher oder voll und ganz zu, dass ihr Verein verschiedene Finanzierungsquellen aktiv nutzt. Davon stimmen 138 Personen (52,1 %) voll und ganz und 73 (27,5 %) eher zu. 28 Personen (10,6 %) wählen «teils/teils», während die Aussage für 26 Befragte (9,8 %) weniger oder überhaupt nicht zutrifft. Die aktive Nutzung unterschiedlicher Finanzierungsmöglichkeiten ist damit aus Sicht der Befragten weit verbreitet.

Laufender Betrieb meist finanziell gesichert

Ebenso positiv wird die Finanzierung der laufenden Vereinsarbeit bewertet. 211 Personen (79,6 %) geben an, dass die verfügbaren Mittel im Regelfall ausreichen, um die laufenden Aufgaben zuverlässig zu erfüllen. Davon entfallen 114 (43,0 %) auf volle und 97 (36,6 %) auf eher zustimmende Antworten. 39 Personen (14,7 %) wählen die mittlere Kategorie, während lediglich 15 (5,6 %) berichten, dass die laufenden Aufgaben finanziell nicht ausreichend gedeckt sind. Damit verfügt die Mehrheit der Vereine über eine stabile finanzielle Grundlage für den laufenden Betrieb.

Rücklagen nur teilweise vorhanden

Ein gemischtes Bild zeigt sich bei der Bildung finanzieller Rücklagen. Etwas mehr als die Hälfte der Befragten (138 Personen; 52,1 %) stimmt zu, dass der Verein über

Rücklagen in Höhe eines intern festgelegten Zielwerts verfügt. Davon stimmen 77 (29,1 %) voll und 61 (23,0 %) eher zu. 43 Vorstandsmitglieder (16,2 %) geben eine neutrale Einschätzung ab, während 84 (31,7 %) angeben, dass entsprechende Reserven kaum oder gar nicht vorhanden sind. Dies weist auf Unterschiede in der finanziellen Absicherung der Vereine hin.

Einnahmestruktur wird seltener als diversifiziert eingeschätzt

Bei der Diversifizierung steht die Zusammensetzung der Einnahmen insgesamt im Mittelpunkt. Während die aktive Nutzung verschiedener Finanzierungsquellen den Rückgriff auf unterschiedliche Finanzierungsmöglichkeiten beschreibt, geht es bei der Diversifizierung der Einnahmestruktur um die Gesamtbeurteilung der Einnahmen als breit abgestützt. 137 Personen (51,7 %) stimmen eher oder voll und ganz zu, dass die Einnahmestruktur ihres Vereins diversifiziert ist. Davon entfallen 61 Personen (23,0 %) auf volle und 76 (28,7 %) auf eher zustimmende Antworten. 67 Befragte (25,3 %) wählen «teils/teils». Für 61 Personen (23,0 %) trifft die Aussage weniger oder überhaupt nicht zu. Eine insgesamt breit abgestützte Einnahmestruktur wird somit seltener bestätigt als die aktive Nutzung verschiedener Finanzierungsquellen.

Mehrjährige Finanzplanung oft nicht etabliert

Am zurückhaltendsten wird die langfristige Finanzplanung eingeschätzt. Lediglich 101 der 265 Befragten (38,1 %) stimmen eher oder voll zu, dass ihr Verein über eine mehrjährige Finanzplanung verfügt. Davon stimmen 42 (15,8 %) voll und 59 (22,3 %) eher zu. 53 Vorstandsmitglieder (20,0 %) geben eine neutrale Einschätzung ab, während 111 (41,9 %) angeben, dass eine solche Planung nicht oder nur in geringem Umfang vorhanden ist. Damit zeigt sich, dass langfristige finanzielle Planungsinstrumente bislang nur in einem Teil der Vereine systematisch genutzt werden.

Zusammenfassend zeigt sich ein differenziertes Bild der finanziellen Situation der Vereine. Viele Befragte sehen die laufenden Aufgaben als finanziell gedeckt und bestätigen eine transparente Berichterstattung gegenüber Fördernden. Auch die Nutzung verschiedener Finanzierungsquellen ist verbreitet. Weniger häufig werden eine diversifizierte Einnahmestruktur, definierte Rücklagen oder eine mehrjährige Finanzplanung angegeben.

7.3 Humanressourcen und Freiwilligenmanagement

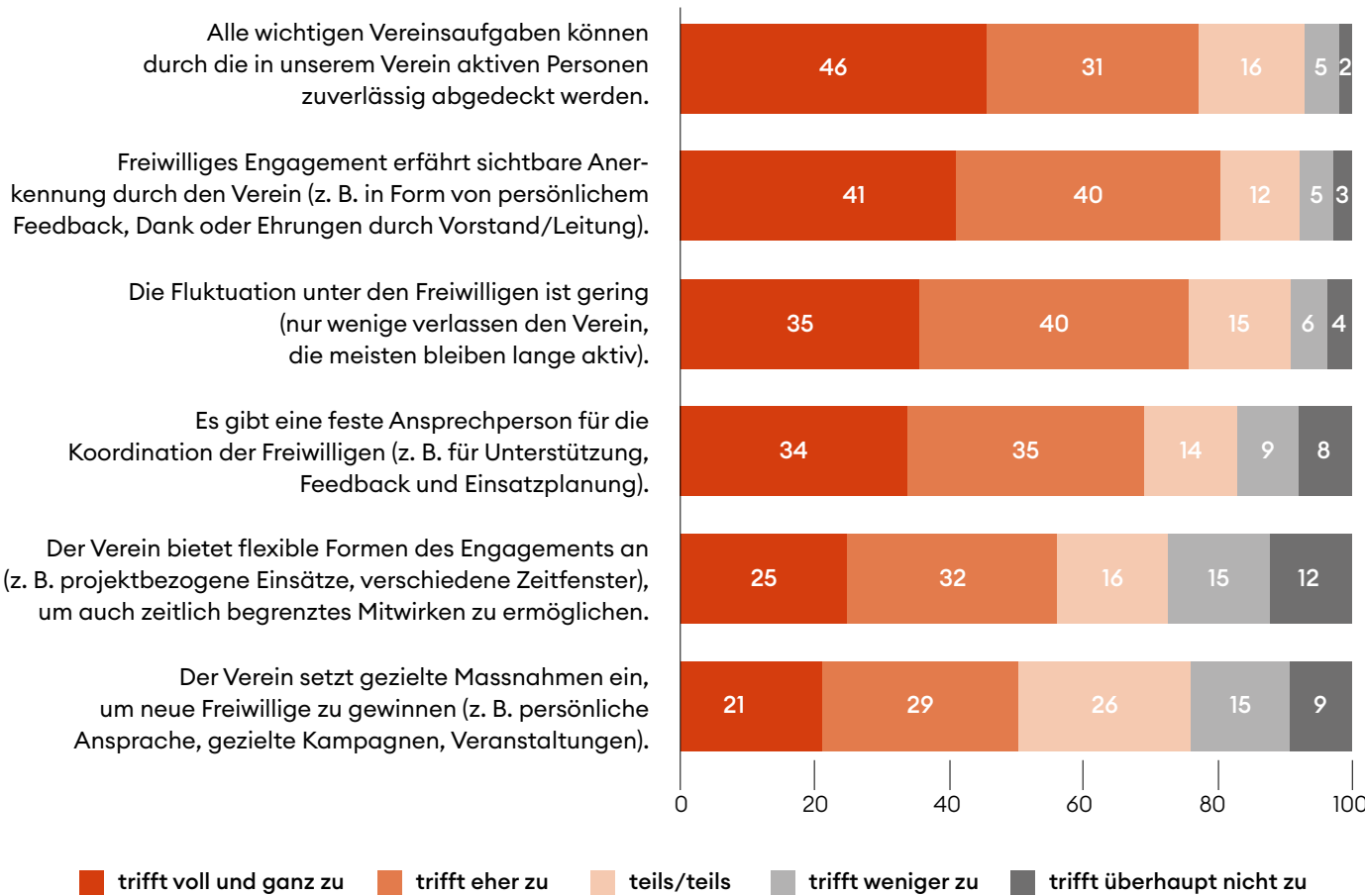
→ Starke Freiwilligenbasis mit Herausforderungen bei der Nachwuchsgewinnung

Die meisten Vereine können auf eine engagierte und stabile Basis von Freiwilligen zählen. Eine gelebte Anerkennungskultur und geringe Fluktuation stärken die Vereinsarbeit zusätzlich. Manche Vereine tun sich jedoch schwer damit, flexible Formen der Mitwirkung anzubieten und gezielte Formate zu etablieren, um neue Engagierte zu gewinnen.

Die Dimension «Humanressourcen und Freiwilligenmanagement» untersucht, wie Vereinsvorstände zentrale Aspekte des freiwilligen Engagements in ihrem Verein einschätzen. Im Mittelpunkt stehen dabei Fragen zur personellen Abdeckung der Vereinsauf-

gaben, zur Gewinnung neuer Freiwilliger, zu flexiblen Formen der Mitwirkung, zur langfristigen Bindung Engagierter sowie zur Anerkennungskultur und zur organisatorischen Koordination des Engagements.

Abbildung 20: Einschätzung zu Humanressourcen und Freiwilligenmanagement (in %; n = 265)



Anmerkung. Die Einschätzungen erfolgten auf einer fünfstufigen Likert-Skala (1 = «trifft überhaupt nicht zu», 5 = «trifft voll und ganz zu»). Prozentwerte gerundet; Summen können daher leicht von 100 % abweichen.

Kernaufgaben meist personell gesichert

Ein zentrales Ergebnis betrifft die personelle Abdeckung der Vereinsarbeit. Eine deutliche Mehrheit der Befragten gibt an, dass die wichtigsten Aufgaben durch die aktiven Vereinsmitglieder zuverlässig wahrgenommen werden. Insgesamt stimmen 204 Personen (77,0 %) eher oder voll zu. Davon stimmen 121 Personen (45,7 %) voll und 83 (31,3 %) eher zu. 42 Befragte (15,8 %) wählen die mittlere Kategorie, während 19 (7,2 %) angeben, dass wichtige Aufgaben personell weniger oder gar nicht ausreichend abgedeckt werden können. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die meisten Vereine über eine stabile personelle Basis zur Aufgabenerfüllung verfügen.

Starke Anerkennungskultur im Verein

Ein besonders hoher Zustimmungsgrad zeigt sich bei der Anerkennung freiwilligen Engagements. 213 Personen (80,4 %) stimmen eher oder voll zu, dass freiwilliger Einsatz im Verein sichtbar gewürdigt wird, beispielsweise durch persönliches Feedback, Dank oder Ehrungen. Davon stimmen 108 Personen (40,8 %) voll und 105 (39,6 %) eher zu. 31 Befragte (11,7 %) geben eine neutrale Einschätzung ab, während 21 (7,9 %) diese Aussage nicht teilen. Die Ergebnisse sprechen dafür, dass die Anerkennung freiwilligen Engagements in einer grossen Mehrheit der Vereine fest verankert ist.

Freiwillige bleiben meist langfristig engagiert

Auch die langfristige Bindung der Freiwilligen wird überwiegend positiv bewertet. 200 Personen (75,5 %) stimmen eher oder voll zu, dass nur wenige Freiwillige den Verein verlassen und die meisten über längere Zeit aktiv bleiben. 40 Befragte (15,1 %) wählen die mittlere Kategorie, während 25 (9,5 %) von einer höheren Fluktuation berichten. Dies deutet darauf hin, dass viele Vereine ihre freiwillig Engagierten über längere Zeit im Verein halten können.

Freiwilligenkoordination vielerorts verankert

Eine feste Ansprechperson für die Koordination der Freiwilligen ist in vielen Vereinen vorhanden. Insgesamt bestätigen 183 Personen (69,1 %), dass ihr Verein eine zuständige Person für die Betreuung, Unterstützung oder Einsatzplanung der Ehrenamtlichen benannt hat. 36 Befragte (13,6 %) geben eine neutrale Einschätzung ab, während 46 (17,4 %) angeben, dass eine solche Zuständigkeit nicht besteht. Die Ergebnisse zeigen, dass in der Mehrheit der Vereine eine klare Zuständigkeit für die Koordination freiwilligen Engagements vorhanden ist, während sie in fast jedem fünften Verein fehlt.

Flexible Mitwirkung nur teilweise ausgebaut

Differenzierter fällt die Bewertung flexibler Engagementmöglichkeiten aus. 149 Personen (56,2 %) stimmen eher oder voll zu, dass ihr Verein auch projektbezogene oder zeitlich begrenzte Mitwirkungsmöglichkeiten anbietet. Demgegenüber geben 73 Befragte (27,6 %) an, dass solche flexiblen Formen weniger oder überhaupt nicht vorhanden sind, während 43 (16,2 %) eine neutrale Einschätzung abgeben. Dies weist darauf hin, dass Vereine unterschiedlich stark auf neue oder flexible Formen des Engagements ausgerichtet sind.

Eine vertiefende Auswertung nach Vereinsgrösse zeigt statistisch signifikante Unterschiede. Kleinere Vereine berichten deutlich seltener von flexiblen Engagementmöglichkeiten als grössere Organisationen. Während sehr kleine Vereine (mit weniger als 20 Mitgliedern) sowie Vereine mit 50–99 Mitgliedern solche Angebote eher zurückhaltend einschätzen, fällt die Bewertung in Vereinen mit 100–199 Mitgliedern deutlich positiver aus. In grossen Vereinen (200–499 Mitglieder) werden flexible, projektbezogene oder zeitlich begrenzte Mitwirkungsmöglichkeiten besonders häufig bestätigt. Dies deutet darauf hin, dass solche Beteiligungsformen vor allem in mittleren und grösseren Vereinen stärker verbreitet sind.

Gewinnung neuer Freiwilliger bleibt herausfordernd

Am zurückhaltendsten wird die gezielte Gewinnung neuer Freiwilliger bewertet. Rund die Hälfte der Befragten (133 Personen; 50,2 %) stimmt eher oder voll zu, dass ihr Verein aktiv Massnahmen zur Gewinnung neuer Engagierter einsetzt, etwa durch persönliche Ansprache, Kampagnen oder Veranstaltungen. 68 Personen (25,7 %) wählen die mittlere Kategorie, während 64 (24,1 %) angeben, dass solche Massnahmen eher nicht oder gar nicht eingesetzt werden. Dies deutet auf unterschiedliche Strategien im Umgang mit der Gewinnung neuer Freiwilliger hin.

Eine differenzierte Betrachtung nach Vereinsgrösse zeigt deutliche Unterschiede im Umgang mit gezielten Massnahmen zur Gewinnung neuer Freiwilliger. Sehr kleine Vereine mit weniger als 20 Mitgliedern bewerten entsprechende Aktivitäten insgesamt zurückhaltender. In mittelgrossen und grösseren Vereinen fällt die Zustimmung hingegen deutlich höher aus. Besonders in Vereinen mit 20–49 sowie mit 200–499 Mitgliedern werden gezielte Rekrutierungsstrategien häufiger bestätigt. Dies deutet darauf hin, dass Vereine mit einer grösseren organisatorischen Struktur eher systematische Massnahmen zur Gewinnung neuer Freiwilliger einsetzen als sehr kleine Vereine.

Insgesamt ergibt sich ein differenziertes Bild der personellen Situation in den Vereinen. Viele Organisationen verfügen über eine stabile Basis freiwillig Engagierter, pflegen eine ausgeprägte Anerkennungskultur und berichten von einer vergleichsweise geringen Fluktuation. Gleichzeitig zeigt sich, dass die langfristige Sicherung des Engagements häufig eher informell erfolgt und strategische Instrumente noch nicht überall etabliert sind. Insbesondere bei der Gewinnung neuer Freiwilliger, bei flexiblen Beteiligungsformen und bei der formalen Koordination des Engagements bestehen Ansatzpunkte für eine weitere Stärkung und Professionalisierung des Freiwilligenmanagements.

7.4 Weiterbildung und Wissensmanagement

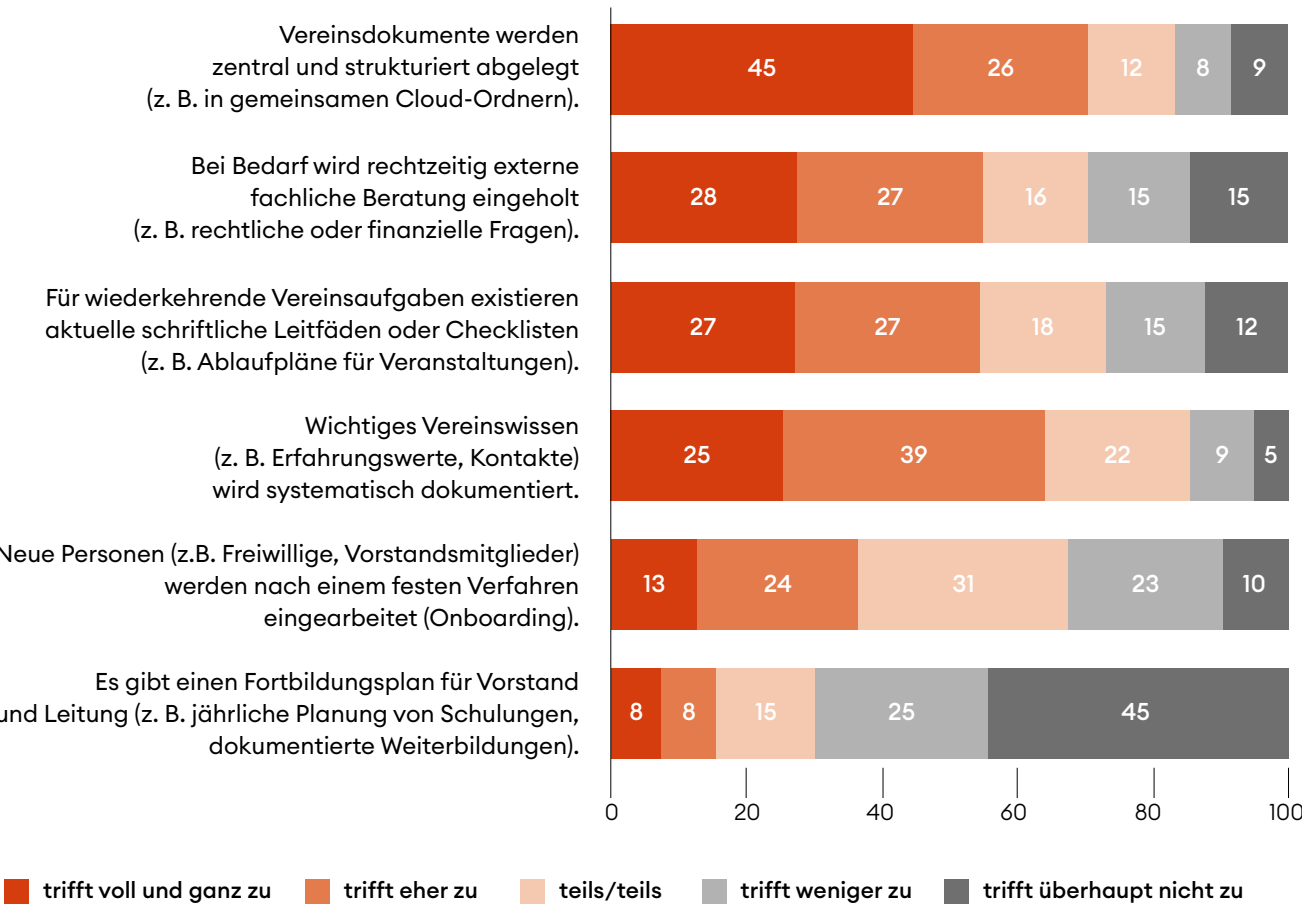
→ Wissen wird gesichert – Weiterbildung bleibt oft informell

Viele Vereine sorgen systematisch dafür, dass Dokumente und Wissen nicht verloren gehen. Dennoch beruht die Weitergabe von Erfahrungen häufig auf persönlichem Austausch. Strukturierte Einarbeitungen und langfristige Weiterbildungsstrategien sind eher die Ausnahme als die Regel. Dadurch bleibt ein Teil des Vereinswissens an einzelne Personen gebunden.

In der Dimension «Weiterbildung und Wissensmanagement» wird untersucht, wie Vereine mit Wissen, Erfahrung und Kompetenzentwicklung umgehen. Im Mittelpunkt steht dabei, ob und wie Wissen innerhalb des Vereins gesichert, dokumentiert und an neue Personen weitergegeben wird. Betrachtet werden ins-

besondere die Ablage von Vereinsdokumenten, die Nutzung externer Beratung, schriftliche Leitfäden für wiederkehrende Aufgaben, die Dokumentation von Vereinswissen sowie strukturierte Einarbeitungs- und Weiterbildungsprozesse.

Abbildung 21: Weiterbildung und Wissensmanagement in den Vereinen (in %; n = 265)



Anmerkung. Die Einschätzungen erfolgten auf einer fünfstufigen Likert-Skala (1 = «trifft überhaupt nicht zu», 5 = «trifft voll und ganz zu»). Prozentwerte gerundet; Summen können daher leicht von 100 % abweichen.

Unterlagen meist zentral und geordnet abgelegt

Ein besonders deutliches Ergebnis zeigt sich bei der strukturierten Ablage von Vereinsdokumenten. Insgesamt stimmen 187 Personen (70,5 %) eher oder voll zu, dass wichtige Unterlagen zentral und übersichtlich abgelegt werden, beispielsweise in gemeinsamen Cloud-Ordern. Davon stimmen 118 Personen (44,5 %) voll und 69 (26,0 %) eher zu. 33 Befragte (12,5 %) geben eine neutrale Einschätzung ab, während 45 Personen (17,0 %) der Aussage eher nicht oder überhaupt nicht zustimmen. Die Ergebnisse zeigen, dass viele Vereine über grundlegende organisatorische Strukturen zur Sicherung wichtiger Dokumente verfügen.

Externe Beratung in vielen Vereinen genutzt

Auch die Nutzung externer fachlicher Beratung ist in vielen Vereinen verbreitet. 145 Befragte (54,7 %) stimmen eher oder voll zu, dass bei rechtlichen, finanziellen oder strategischen Fragen rechtzeitig externe Expertise eingeholt wird. Davon stimmen 73 (27,5 %) voll und 72 (27,2 %) eher zu. 42 Befragte (15,8 %) wählen die mittlere Kategorie, während 78 Personen (29,4 %) diese Aussage eher nicht oder überhaupt nicht bestätigen. Dies deutet darauf hin, dass externe Beratung in vielen Vereinen genutzt wird, jedoch nicht überall selbstverständlich oder fest etabliert ist.

Leitfäden und Checklisten nur teilweise etabliert

Etwa die Hälfte der Vereine nutzt schriftliche Leitfäden oder Checklisten für wiederkehrende Aufgaben. 144 Personen (54,4 %) stimmen eher oder voll zu, dass solche Orientierungshilfen beispielsweise für Veranstaltungen oder organisatorische Abläufe vorhanden sind. Davon stimmen jeweils 72 Personen (27,2 %) voll bzw. eher zu. 49 Befragte (18,5 %) geben eine neutrale Einschätzung ab, während 72 Personen (27,2 %) berichten, dass solche Leitfäden weniger oder gar nicht vorhanden sind. Die Ergebnisse zeigen, dass schriftlich festgehaltene Abläufe in vielen Vereinen genutzt werden, jedoch noch nicht überall etabliert sind.

Vereinswissen oft systematisch dokumentiert

Auch die systematische Dokumentation von Vereinswissen wird von vielen Vorstandsmitgliedern bestätigt. Insgesamt stimmen 169 Personen (63,8 %) eher oder voll zu, dass Wissen zu Kontakten, Erfahrungswerten oder Abläufen strukturiert festgehalten wird. Davon stimmen 67 (25,3 %) voll und 102 (38,5 %) eher zu. 57 Befragte (21,5 %) geben eine neutrale Einschätzung ab, während 39 Personen (14,7 %) diese Aussage eher nicht oder überhaupt nicht bestätigen. Dies deutet darauf hin, dass viele Vereine versuchen, Wissen langfristig zu sichern, auch wenn der Wissenstransfer teilweise weiterhin stark an einzelne Personen gebunden bleibt.

Einarbeitung neuer Personen oft wenig strukturiert

Deutlich zurückhaltender fallen die Einschätzungen zur strukturierten Einarbeitung neuer Vorstandsmitglieder oder Freiwilliger aus. Insgesamt stimmen 97 Personen (36,6 %) eher oder voll zu, dass ein festes Verfahren für die Einführung neuer Engagierter existiert. Davon stimmen 34 (12,8 %) voll und 63 (23,8 %) eher zu. 82 Befragte (30,9 %) wählen die mittlere Kategorie, während 86 Personen (32,4 %) angeben, dass eine solche Einarbeitung kaum oder gar nicht strukturiert erfolgt. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Wissen bei personellen Wechseln häufig nicht nach einem festen Verfahren, sondern eher informell weitergegeben wird.

Weiterbildungsplanung kaum etabliert

Am zurückhaltendsten wird die langfristige Planung von Weiterbildungen bewertet. Lediglich 41 Personen (15,4 %) stimmen eher oder voll zu, dass ein Fortbildungsplan für Vorstand und Leitung existiert. Davon stimmen 20 Personen (7,5 %) voll und 21 (7,9 %) eher zu. 39 Befragte (14,7 %) geben eine neutrale Einschätzung ab, während 185 Personen (69,8 %) angeben, dass eine solche Planung nicht oder nur in geringem Umfang vorhanden ist. Dies zeigt, dass systematische Weiterbildungsstrategien in vielen Vereinen bislang kaum etabliert sind.

Eine vertiefende Betrachtung nach Tätigkeitsfeldern zeigt deutliche Unterschiede. Im Bereich Unfall- und Rettungsdienst sowie bei freiwilligen Feuerwehren werden strukturierte Weiterbildungsplanungen deutlich häufiger bestätigt als in kulturellen, sportlichen oder anderen Vereinsbereichen. Dies deutet darauf hin, dass Weiterbildungsstrukturen in Organisationen mit besonders hohen fachlichen Anforderungen stärker verankert sind.

Insgesamt zeigt sich in der Dimension «Weiterbildung und Wissensmanagement» ein differenziertes Bild. Viele Vereine verfügen über grundlegende organisatorische Strukturen zur Sicherung von Dokumenten und Wissen und greifen bei Bedarf auf externe Beratung zurück. Gleichzeitig sind systematische Instrumente der Kompetenzentwicklung, etwa strukturierte Einarbeitung oder langfristige Weiterbildungsplanung, bislang nur in einem Teil der Vereine etabliert. Gerade bei personellen Wechseln kann dies bedeuten, dass wichtiges Erfahrungswissen weiterhin stark an einzelne Personen gebunden bleibt.

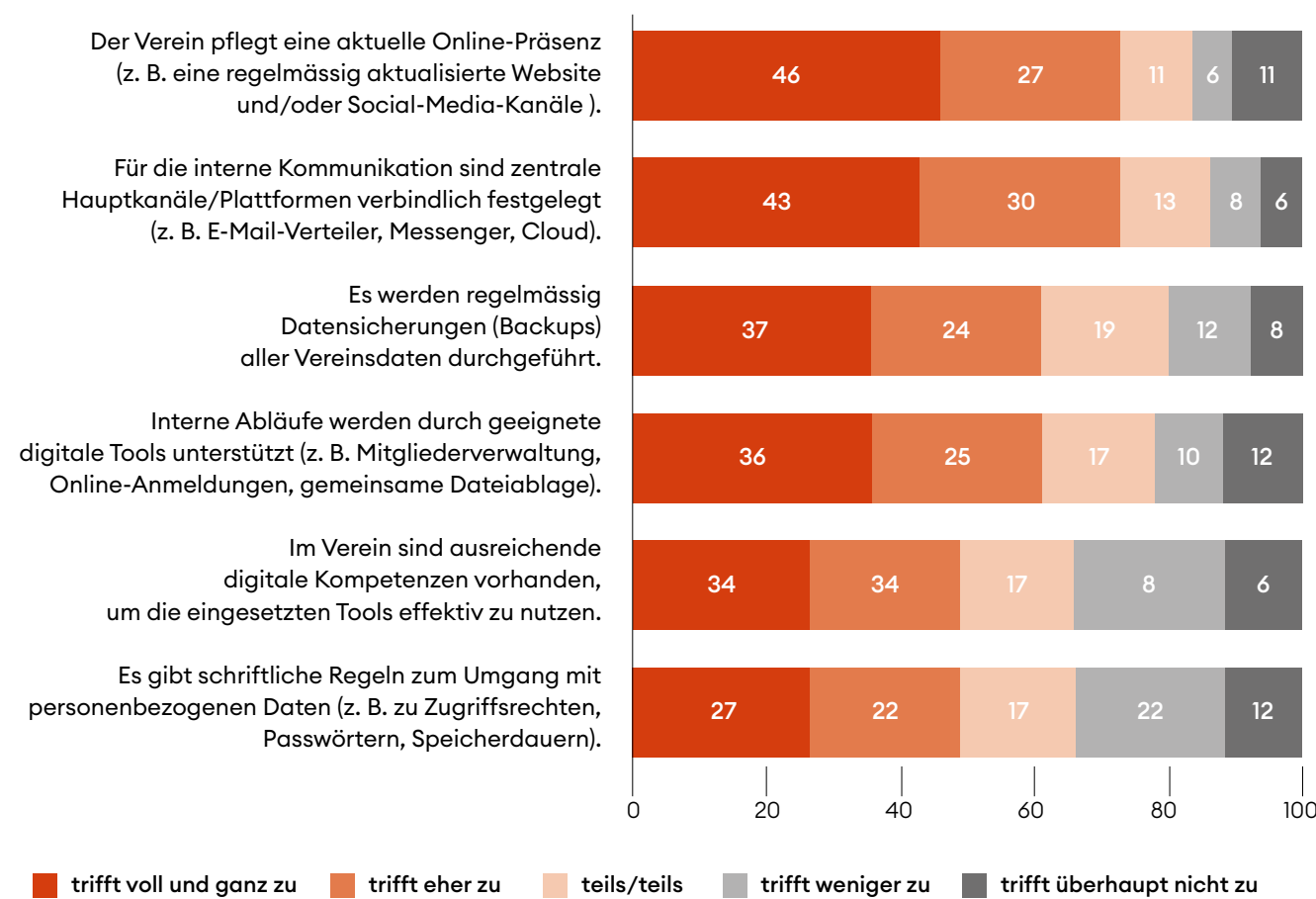
7.5 Digitalisierung und Informationsmanagement

→ Digitalisierung im Vereinsalltag weit verbreitet

Viele Vereine haben den digitalen Wandel bereits vollzogen: Sie kommunizieren online, sind in sozialen Medien sichtbar und nutzen digitale Hilfsmittel im Vereinsalltag. Aber der Umgang mit Datenschutz und Datensicherheit ist nicht überall gleich professionell geregelt. Die Digitalisierung ist damit vielerorts Realität, aber noch nicht durchgängig institutionell verankert.

Die Dimension «Digitalisierung und Informationsmanagement» untersucht, wie Vereine digitale Hilfsmittel für ihre Organisation, Kommunikation und den Umgang mit Informationen nutzen. Betrachtet werden dabei insbesondere die digitale Präsenz nach aussen, die Nutzung digitaler Werkzeuge für interne Abläufe, vorhandene digitale Kompetenzen sowie Strukturen zur Datensicherung und zum Datenschutz.

Abbildung 22: Einschätzungen zur Digitalisierung und zum Informationsmanagement (in %; n = 265)



Anmerkung. Die Einschätzungen erfolgten auf einer fünfstufigen Likert-Skala (1 = «trifft überhaupt nicht zu», 5 = «trifft voll und ganz zu»). Prozentwerte gerundet; Summen können daher leicht von 100 % abweichen.

Viele Vereine digital gut sichtbar

Ein deutliches Ergebnis zeigt sich bei der digitalen Sichtbarkeit der Vereine. Insgesamt stimmen 193 Personen (72,8 %) eher oder voll zu, dass ihr Verein über eine regelmässig aktualisierte Website und/oder aktive Social-Media-Kanäle verfügt. Davon stimmen 122 (46,0 %) voll und 71 (26,8 %) eher zu. 28 Befragte (10,6 %) geben eine neutrale Einschätzung ab, während 44 (16,6 %) angeben, dass eine solche Online-Präsenz weniger oder gar nicht gepflegt wird. Die Ergebnisse zeigen, dass viele Vereine digital sichtbar sind; eine durchgehend gepflegte Online-Präsenz ist jedoch noch nicht überall erreicht.

Interne Kommunikation häufig digital koordiniert

Auch klar definierte Kommunikationskanäle innerhalb der Vereine sind weit verbreitet. Insgesamt stimmen 193 Personen (72,8 %) eher oder voll zu, dass zentrale Plattformen oder Kanäle für die interne Kommunikation festgelegt sind, etwa E-Mail-Verteiler, Messenger-Gruppen oder Cloud-Lösungen. 35 Befragte (13,2 %) wählen die mittlere Kategorie, während 37 Personen (14,0 %) angeben, dass solche Kommunikationsstrukturen weniger oder gar nicht vorhanden sind. Dies deutet darauf hin, dass interne Kommunikationsprozesse in vielen Vereinen bereits digital unterstützt und koordiniert werden.

Datensicherung mehrheitlich etabliert

Die regelmässige Sicherung von Vereinsdaten wird von einer Mehrheit der Befragten bestätigt. Insgesamt stimmen 161 Personen (60,8 %) eher oder voll zu, dass Datensicherungen (Backups) regelmässig durchgeführt werden. Davon stimmen 97 (36,6 %) voll und 64 (24,2 %) eher zu. 50 Befragte (18,9 %) geben eine neutrale Einschätzung ab, während 54 Personen (20,4 %) berichten, dass keine regelmässigen Datensicherungen erfolgen. Dies deutet darauf hin, dass grundlegende Sicherheitsroutinen in vielen Vereinen vorhanden sind, jedoch noch nicht überall konsequent umgesetzt werden.

Digitale Tools stützen viele Abläufe

Auch die Nutzung digitaler Werkzeuge für interne Abläufe ist in vielen Vereinen verbreitet. Insgesamt stimmen 162 Personen (61,1 %) eher oder voll zu, dass Prozesse wie Mitgliederverwaltung, Online-Anmeldungen oder gemeinsame Dateiablagen durch digitale Tools unterstützt werden. Davon stimmen 95 (35,8 %) voll und 67 (25,3 %) eher zu. 44 Befragte (16,6 %) geben

eine neutrale Einschätzung ab, während 59 Personen (22,3 %) berichten, dass solche digitalen Lösungen weniger oder gar nicht eingesetzt werden. Die Ergebnisse zeigen, dass digitale Werkzeuge in vielen Vereinen genutzt werden, aber noch nicht überall fester Bestandteil der Vereinsorganisation sind. Die Nutzung digitaler Werkzeuge für interne Arbeitsabläufe unterscheidet sich nach Vereinsgrösse. Sehr kleine Vereine mit weniger als 20 Mitgliedern berichten signifikant seltener von digital unterstützten Arbeitsabläufen als Vereine mit 50 bis 99 sowie 200 bis 499 Mitgliedern.

Digitale Kompetenzen überwiegend vorhanden

Auch die digitalen Kompetenzen innerhalb der Vereine werden überwiegend positiv bewertet. Insgesamt stimmen 182 Personen (68,7 %) eher oder voll zu, dass im Verein ausreichend Know-how vorhanden ist, um digitale Werkzeuge effektiv zu nutzen. Davon stimmen jeweils 91 (34,3 %) voll bzw. eher zu. 44 Befragte (16,6 %) geben eine neutrale Einschätzung ab, während 39 Personen (14,7 %) angeben, dass entsprechende Kompetenzen weniger oder gar nicht vorhanden sind. Insgesamt deutet dies auf eine solide, wenn auch nicht überall gleich stark ausgeprägte digitale Kompetenzbasis hin.

Datenschutzstandards nur teilweise formalisiert

Deutlich differenzierter fällt die Einschätzung zum Umgang mit personenbezogenen Daten aus. Insgesamt stimmen 130 Personen (49,1 %) eher oder voll zu, dass ihr Verein über schriftliche Regeln zum Datenschutz verfügt, etwa zu Zugriffsrechten, Passwortvergaben oder Speicherdauer. Davon stimmen 71 (26,8 %) voll und 59 (22,3 %) eher zu. 45 Befragte (17,0 %) geben eine neutrale Einschätzung ab, während 90 Personen (34,0 %) angeben, dass solche Regelungen nicht vorhanden oder nicht etabliert sind. Die Ergebnisse zeigen, dass formalisierte Datenschutzstandards bislang nur in etwa der Hälfte der Vereine etabliert sind.

Insgesamt zeigt sich in der Dimension «Digitalisierung und Informationsmanagement» ein differenziertes Bild. Viele Vereine verfügen über grundlegende digitale Strukturen wie eine Online-Präsenz, koordinierte Kommunikationskanäle oder digitale Werkzeuge für interne Abläufe. Gleichzeitig bestehen bei Datensicherung, Datenschutz und der systematischen Nutzung digitaler Werkzeuge weiterhin Unterschiede zwischen den Vereinen.

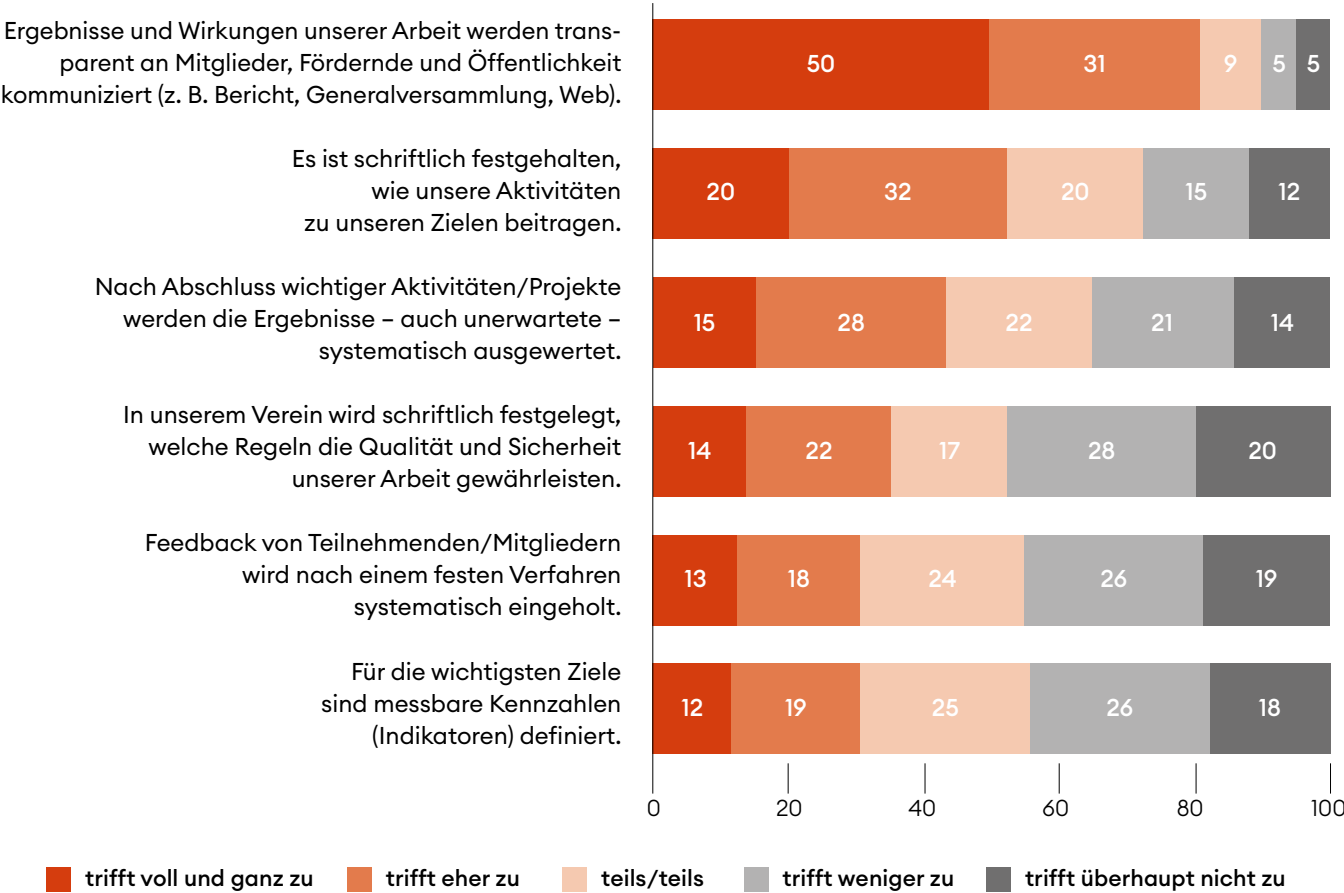
7.6 Wirkungsorientierung und Evaluation

→ Starke Wirkungskommunikation, begrenzte Evaluation

Viele Vereine kommunizieren die Ergebnisse ihrer Arbeit aktiv gegenüber Mitgliedern, Fördernden und der Öffentlichkeit. Weniger verbreitet sind Instrumente, mit denen Ziele, Wirkungen und Lernerfahrungen systematisch erfasst und ausgewertet werden. Insbesondere messbare Zielgrössen, strukturierte Feedbackverfahren und formalisierte Qualitätsstandards sind bislang nur in einem Teil der Vereine etabliert.

In der Dimension «Wirkungsorientierung und Evaluation» wird untersucht, in welchem Umfang Vereine ihre Ziele systematisch verfolgen, Ergebnisse auswerten und aus Erfahrungen lernen. Betrachtet wird insbesondere, ob Zusammenhänge zwischen Zielen, Aktivitäten und Wirkungen schriftlich festgehalten werden, ob Fortschritte anhand messbarer Kennzahlen verfolgt werden, ob Rückmeldungen von Mitgliedern oder Teilnehmenden eingeholt werden sowie ob Ergebnisse von Projekten ausgewertet und Qualitätsstandards definiert sind.

Abbildung 23: Einschätzungen zur Wirkungsorientierung und Evaluation in den Vereinen (in %; n = 265)



Anmerkung. Die Einschätzungen erfolgten auf einer fünfstufigen Likert-Skala (1 = «trifft überhaupt nicht zu», 5 = «trifft voll und ganz zu»). Prozentwerte gerundet; Summen können daher leicht von 100 % abweichen.

Ergebnisse und Wirkungen werden häufig nach aussen kommuniziert

Ein besonders deutliches Ergebnis zeigt sich bei der Kommunikation der erzielten Ergebnisse nach aussen. Insgesamt stimmen 214 Personen (80,8 %) eher oder voll zu, dass Ergebnisse und Wirkungen der Vereinsarbeit transparent an Mitglieder, Fördernde und die Öffentlichkeit kommuniziert werden. Davon stimmen 132 (49,8 %) voll und 82 (30,9 %) eher zu. 24 Befragte (9,1 %) geben eine neutrale Einschätzung ab, während 27 Personen (10,2 %) diese Aussage nicht teilen. Die Ergebnisse zeigen, dass viele Vereine grossen Wert darauf legen, ihre Aktivitäten und deren Wirkung sichtbar zu machen und darüber zu informieren.

Ziel- und Wirkungszusammenhänge nur teilweise schriftlich verankert

Deutlich zurückhaltender fällt die Einschätzung zur schriftlichen Verankerung von Ziel- und Wirkungszusammenhängen aus. 139 Personen (52,5 %) stimmen eher oder voll zu, dass festgehalten ist, wie die Aktivitäten des Vereins zu seinen übergeordneten Zielen beitragen. Davon stimmen 54 (20,4 %) voll und 85 (32,1 %) eher zu. 53 Befragte (20,0 %) geben eine neutrale Einschätzung ab, während 73 Personen (27,5 %) angeben, dass eine solche Wirkungslogik nicht oder nur in geringem Umfang dokumentiert ist. Dies deutet darauf hin, dass entsprechende Grundlagen zwar in vielen Vereinen vorhanden sind, jedoch noch nicht überall systematisch schriftlich festgehalten werden.

Projektergebnisse werden nicht durchgehend ausgewertet

Auch die systematische Auswertung der Ergebnisse von Aktivitäten oder Projekten ist unterschiedlich stark ausgeprägt. 115 Personen (43,4 %) stimmen eher oder voll zu, dass nach Abschluss wichtiger Aktivitäten oder Projekte deren Ergebnisse – auch unerwartete – ausgewertet werden. Davon stimmen 41 (15,5 %) voll und 74 (27,9 %) eher zu. 57 Befragte (21,5 %) geben eine neutrale Einschätzung ab, während 93 Personen (35,1 %) angeben, dass solche Auswertungen selten oder gar nicht stattfinden. Die Ergebnisse zeigen, dass eine systematische Auswertung von Projektergebnissen in vielen Vereinen noch nicht konsequent umgesetzt wird.

Qualitäts- und Sicherheitsstandards oft nicht schriftlich geregelt

Noch zurückhaltender fallen die Bewertungen bei der Festlegung verbindlicher Qualitäts- und Sicherheitsstandards aus. 94 Befragte (35,5 %) stimmen eher oder voll zu, dass entsprechende Regeln schriftlich definiert sind. Davon stimmen 37 (14,0 %) voll und 57 (21,5 %) eher zu. 45 Befragte (17,0 %) geben eine neutrale Einschätzung ab, während 126 Personen (47,5 %) berichten, dass solche Standards weniger oder gar nicht schriftlich festgelegt sind. Dies deutet darauf hin, dass formalisierte Qualitätsregelungen in vielen Vereinen bislang nur begrenzt etabliert sind.

Feedback meist nicht systematisch erhoben

Auch die systematische Einholung von Rückmeldungen von Mitgliedern oder Teilnehmenden ist noch nicht überall verbreitet. Insgesamt stimmen 82 Personen (30,9 %) eher oder voll zu, dass Feedback nach einem festen Verfahren erhoben wird. Davon stimmen 34 (12,8 %) voll und 48 (18,1 %) eher zu. 64 Befragte (24,2 %) geben eine neutrale Einschätzung ab, während 119 Personen (44,9 %) angeben, dass solche Verfahren weniger oder gar nicht systematisch angewendet werden. Damit verzichtet ein grosser Teil der Vereine auf eine systematische Erfassung von Rückmeldungen der Zielgruppen.

Messbare Zielindikatoren selten etabliert

Am seltensten werden messbare Kennzahlen für zentrale Vereinsziele verwendet. Insgesamt stimmen 82 Personen (30,9 %) eher oder voll zu, dass für wichtige Ziele messbare Indikatoren definiert sind. Davon stimmen 31 (11,7 %) voll und 51 (19,2 %) eher zu. 66 Befragte (24,9 %) geben eine neutrale Einschätzung ab, während 117 Personen (44,2 %) berichten, dass solche Kennzahlen weniger oder gar nicht definiert sind. Dies zeigt, dass die systematische Messung von Zielerreichung in vielen Vereinen bislang kaum etabliert ist.

Insgesamt zeigt sich ein differenziertes Bild der Wirkungsorientierung in den Vereinen. Viele kommunizieren ihre Ergebnisse und Wirkungen nach aussen, doch interne Instrumente zur Steuerung und Bewertung sind weniger entwickelt. Wirkungsmodelle, Zielindikatoren, Feedbackverfahren und Qualitätsstandards sind erst in einem Teil der Vereine etabliert und bieten Ansatzpunkte für eine systematischere Weiterentwicklung.

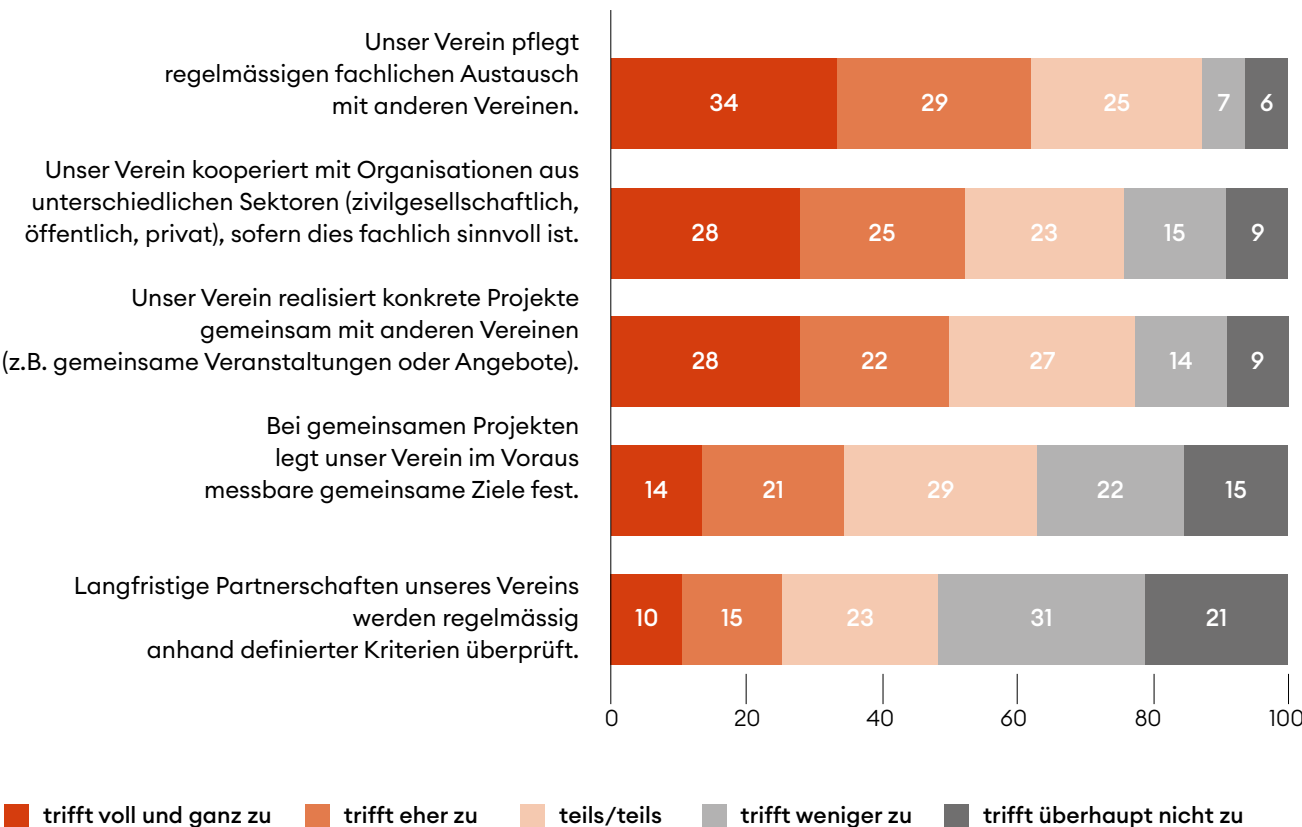
7.7 Vernetzung und Kooperation

→ Gut vernetzt, aber selten strategisch gesteuert

Kooperationen sind ein wichtiger Bestandteil der Vereinsarbeit. Zahlreiche Vereine pflegen einen regelmässigen Austausch mit anderen Organisationen und setzen gemeinsame Projekte um. Weniger verbreitet sind jedoch formalisierte Zielvereinbarungen und eine systematische Überprüfung bestehender Partnerschaften.

In der Dimension «Vernetzung und Kooperation» wird untersucht, in welchem Umfang Vereine mit anderen Organisationen zusammenarbeiten und wie systematisch diese Zusammenarbeit gestaltet wird. Betrachtet werden insbesondere der fachliche Austausch mit anderen Vereinen, gemeinsame Projekte, Kooperationen mit Organisationen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen sowie die strategische Gestaltung und Überprüfung von Partnerschaften.

Abbildung 24: Einschätzung zur Vernetzung und Kooperation von Vereinen (in %; n = 265)



Anmerkung. Die Einschätzungen erfolgten auf einer fünfstufigen Likert-Skala (1 = «trifft überhaupt nicht zu», 5 = «trifft voll und ganz zu»). Prozentwerte gerundet; Summen können daher leicht von 100 % abweichen.

Fachlicher Austausch vielfach etabliert

Der regelmässige fachliche Austausch zwischen Vereinen ist in vielen Organisationen etabliert. Insgesamt stimmen 165 Befragte (62,3 %) eher oder voll zu, dass ihr Verein einen solchen Austausch pflegt, darunter 89 (33,6 %) mit voller Zustimmung und 76 (28,7 %) mit der Antwort «trifft eher zu». 66 Befragte (24,9 %) wählen die mittlere Kategorie, während 34 (12,8 %) angeben, dass ein solcher Austausch weniger oder gar nicht stattfindet. Dies deutet darauf hin, dass der fachliche Austausch zwischen Vereinen für einen grossen Teil der Organisationen ein wichtiger Bestandteil ihrer Arbeit ist.

Sektorübergreifende Kooperationen verbreitet

Auch die Zusammenarbeit mit Organisationen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen ist vergleichsweise verbreitet. Insgesamt stimmen 139 Personen (52,5 %) eher oder voll zu, dass ihr Verein mit Partnern aus verschiedenen Sektoren – etwa zivilgesellschaftlichen, öffentlichen oder privatwirtschaftlichen Organisationen – kooperiert. Davon stimmen 74 (27,9 %) voll und 65 (24,5 %) eher zu. 62 Befragte (23,4 %) geben eine neutrale Einschätzung ab, während 64 Personen (24,2 %) eine solche Zusammenarbeit eher nicht oder gar nicht bestätigen. Dies zeigt, dass sektorübergreifende Kooperationen in vielen Vereinen stattfinden, jedoch nicht überall gleich stark ausgeprägt sind.

Gemeinsame Projekte für viele Vereine gelebte Praxis

Auch konkrete Projektkooperationen kommen in vielen Vereinen vor. 133 Personen (50,2 %) geben an, dass ihr Verein gemeinsame Veranstaltungen oder Angebote mit anderen Vereinen realisiert. Davon stimmen 74 (27,9 %) voll und 59 (22,3 %) eher zu. 72 Befragte (27,2 %) wählen die mittlere Kategorie, während 60 Personen (22,7 %) angeben, dass solche Kooperationen weniger oder gar nicht stattfinden. Die Ergebnisse zeigen, dass gemeinsame Projekte für etwa die Hälfte der Vereine Teil der praktischen Zusammenarbeit sind.

Kooperationsziele selten verbindlich festgelegt

Deutlich zurückhaltender fällt die Einschätzung zur gemeinsamen Zieldefinition bei Kooperationsprojekten aus. 91 Befragte (34,3 %) stimmen eher oder voll zu, dass bei gemeinsamen Projekten im Voraus messbare Ziele festgelegt werden. Davon stimmen 36 (13,6 %) voll und 55 (20,8 %) eher zu. 76 Befragte (28,7 %) geben eine neutrale Einschätzung ab, während 98 Personen (37,0 %) angeben, dass eine solche Zieldefinition weniger oder gar nicht erfolgt (21,5 % «trifft weniger zu»; 15,5 % «trifft überhaupt nicht zu»). Dies deutet darauf hin, dass Kooperationen zwar stattfinden, häufig jedoch ohne formalisierte Zielvereinbarungen umgesetzt werden.

Langfristige Partnerschaften selten systematisch überprüft

Am geringsten verbreitet ist die systematische Überprüfung langfristiger Partnerschaften. 67 Personen (25,3 %) stimmen eher oder voll zu, dass bestehende Kooperationen regelmässig anhand definierter Kriterien überprüft werden. Davon stimmen 27 (10,2 %) voll und 40 (15,1 %) eher zu. 61 Befragte (23,0 %) geben eine neutrale Einschätzung ab, während 137 Personen (51,7 %) angeben, dass eine solche Überprüfung weniger oder gar nicht erfolgt (30,6 % «trifft weniger zu»; 21,1 % «trifft überhaupt nicht zu»). Die Ergebnisse zeigen, dass strukturierte Verfahren zur Bewertung von Partnerschaften bislang nur in wenigen Vereinen etabliert sind.

Zusammenfassend zeigt sich, dass informelle Formen der Vernetzung und Zusammenarbeit in vielen Vereinen verbreitet sind. Ein regelmässiger fachlicher Austausch sowie gemeinsame Projekte gehören für zahlreiche Organisationen zur gelebten Praxis. Demgegenüber sind stärker strukturierte Elemente der Kooperation, etwa gemeinsame Zieldefinitionen oder systematische Überprüfungen von Partnerschaften, deutlich seltener anzutreffen. Die Ergebnisse weisen damit auf eine Lücke zwischen praktischer Zusammenarbeit und einer stärker systematischen Steuerung von Kooperationen hin.



Unterstützungsformate für den Vereinsalltag

Dieses Kapitel untersucht, welche Unterstützung Vereinsverantwortliche für den Vereinsalltag als hilfreich einschätzen. Zunächst werden die Präferenzen für unterschiedliche Formate gegenübergestellt. Anschließend richtet sich der Blick auf die Voraussetzungen, unter denen diese Angebote genutzt werden können. Grundlage sind die Angaben der Befragten zu den vorgegebenen Auswahlmöglichkeiten und ihre ergänzenden offenen Antworten.

8.1 Bevorzugte Unterstützungsformate

Vor dem Hintergrund der zuvor identifizierten Herausforderungen bezüglich personeller und finanzieller Ressourcen stellt sich weniger die Frage nach isolierten Einzelmassnahmen als nach Unterstützungsformaten, die mehrere Herausforderungen gleichzeitig aufgreifen können. Die Ergebnisse zur Frage, welche Unterstützungsformate als hilfreich wahrgenommen werden, zeigen klare Präferenzen.

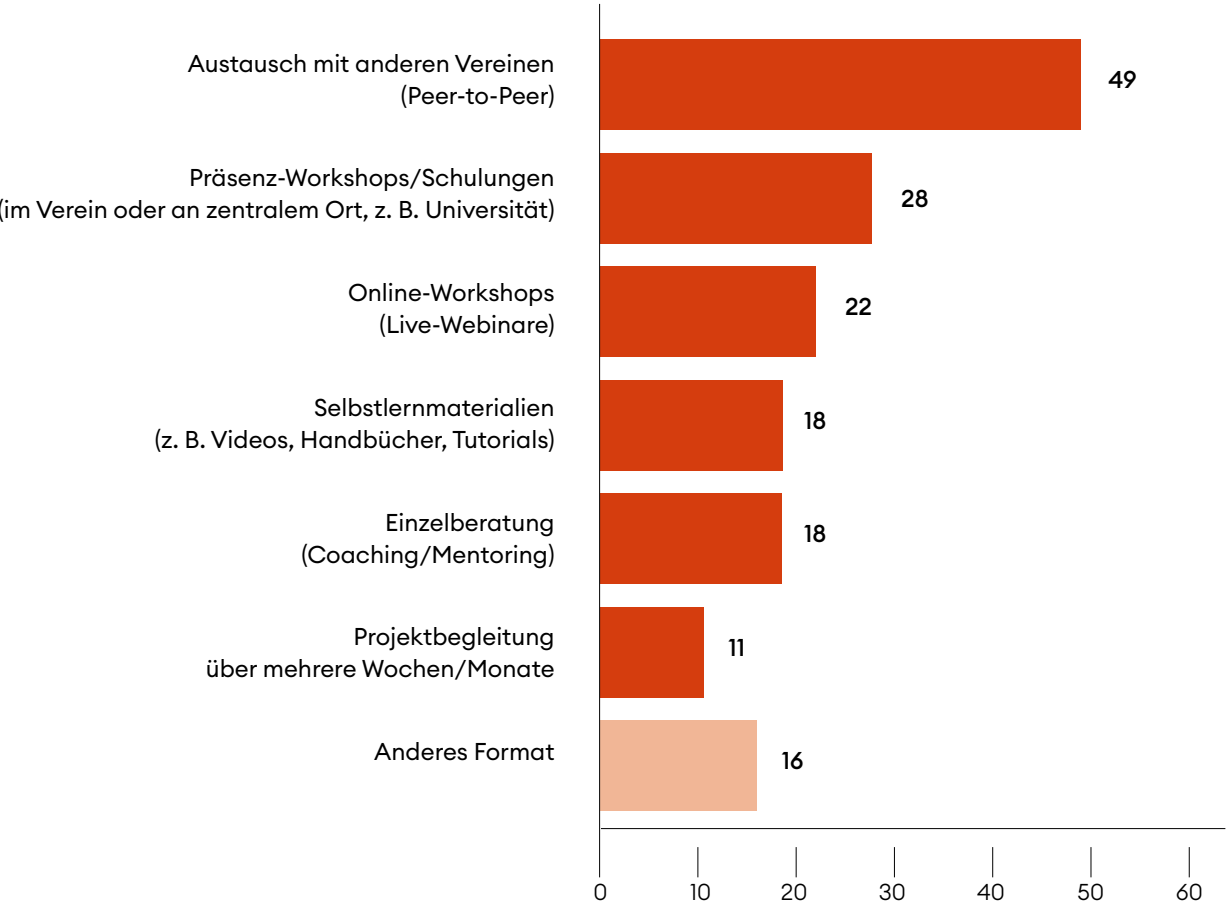
Am häufigsten wird der Austausch mit anderen Vereinen (Peer-to-Peer) genannt. Insgesamt wählten 129 der 265 Befragten (48,7 %) dieses Format. Mit deutlichem Abstand folgen Präsenzworkshops oder Schulungen (27,5 %), Onlineworkshops (21,9 %), Selbstlernmaterialien (18,5 %), Einzelberatung (17,7 %) sowie längerfristige Projektbegleitung (10,6 %). Zudem nutzten 15,8 % der Befragten die offene Kategorie für ergänzende Nennungen.

Diese Verteilung zeigt eine klare Präferenz für Unterstützungsformen, die nah am Vereinsalltag ansetzen. Gefragt sind vor allem dialogische, niederschwellige und praxisnahe Formate, die Wissen vermitteln, Orientierung geben und den Austausch über gemeinsame Herausforderungen ermöglichen. Peer-to-Peer-Formate können insbesondere dort hilfreich sein, wo Vereine von den Erfahrungen anderer profitieren, Koordinationsfragen klären oder Wissen bei personellen Wechseln sichern möchten. Workshops und Schulungen stärken Kompetenzen in Bereichen wie Finanzplanung, Projektmanagement oder Gewinnung von Engagierten. Digitale und selbstgesteuerte Formate erhöhen die zeitliche Flexibilität und senken Teilnahmehürden.

Die offenen Nennungen stützen diese Deutung. Wiederholt wird der Bedarf an zentralen Informations- und Austauschplattformen genannt, etwa zur Sichtbarmachung von Vereinsaktivitäten, zur Vermittlung freiwilliger Helferinnen und Helfer oder zur besseren Übersicht über Fördermöglichkeiten. Auch Unterstützungsbedarfe in den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit, Interessenvertretung und Anerkennung werden genannt.

Unterstützungsformate kompensieren nicht unmittelbar fehlende personelle oder finanzielle Ressourcen. Sie können aber helfen, vorhandene Ressourcen besser zu nutzen, Wissen zu bündeln und Vereine im Alltag zu entlasten. Entscheidend ist daher weniger eine Unterstützung von aussen im Sinne einer vollständigen Kompensation als vielmehr eine gezielte Stärkung der Vereine, die an ihren jeweiligen Strukturen und Entwicklungsständen ansetzt.

Abbildung 25: Bevorzugte Unterstützungsformate (Mehrfachnennungen möglich; Angaben in %; n = 265)



Anmerkung. Aufgrund von Mehrfachnennungen summieren sich die relativen Anteile auf über 100 Prozent.

8.2 Voraussetzung für eine effektive Nutzung

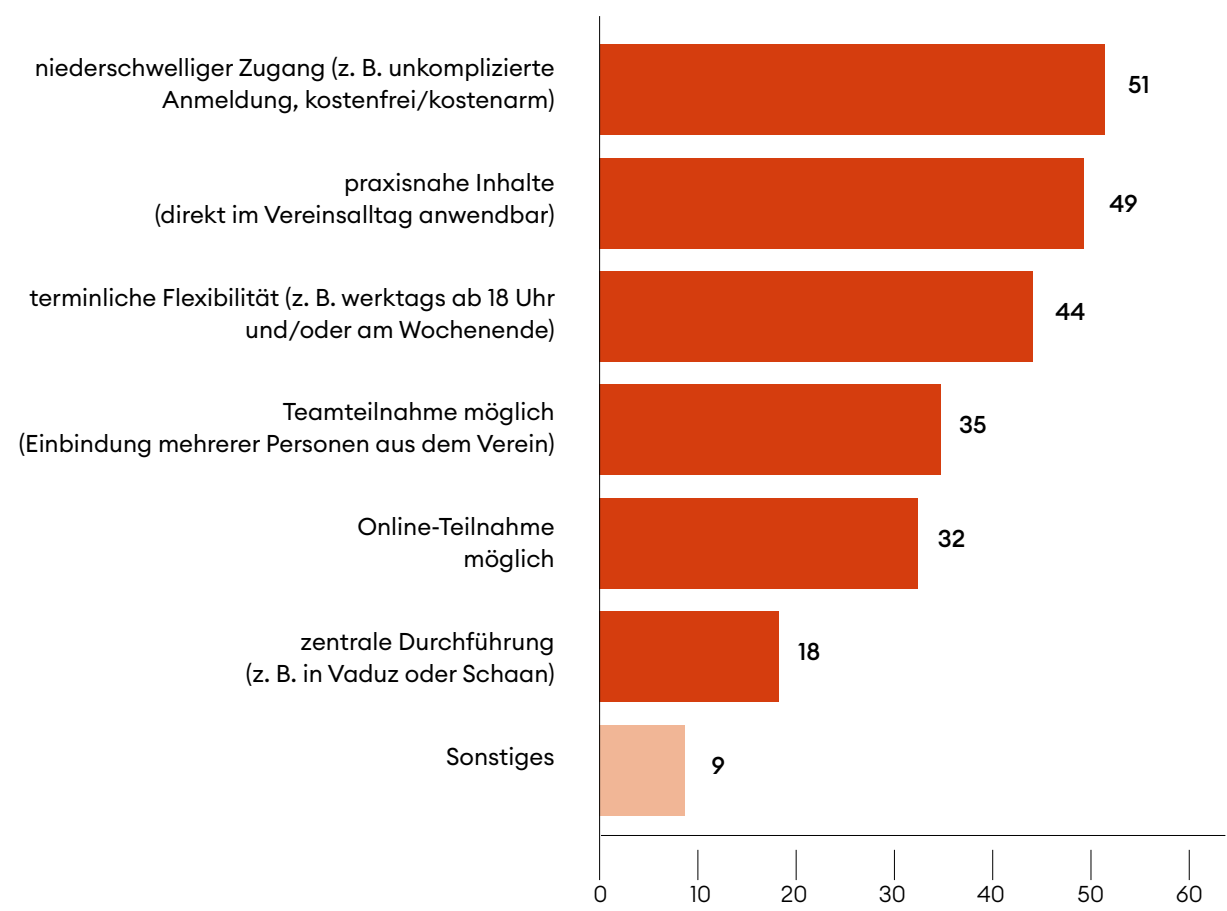
→ Niederschwellig, praxisnah, flexibel

Wirksame Unterstützungsangebote für Vereine müssen einfach zugänglich, praxisnah und flexibel sein. Entscheidend ist, dass sie Vereine im Alltag entlasten, konkrete Probleme adressieren und keine zusätzliche administrative Belastung verursachen.

Die Präferenzen für Unterstützungsformate sind eng mit der Frage verknüpft, unter welchen Bedingungen Vereine entsprechende Angebote tatsächlich nutzen können. Angesichts begrenzter personeller Kapazitäten, des hohen Zeitaufwands für

ehrenamtliche Arbeit und administrativer Anforderungen ist nicht allein entscheidend, welches Format als hilfreich gilt, sondern ob es für Vereine im Alltag realistisch nutzbar ist.

Abbildung 26: Voraussetzungen für die Nutzung von Unterstützungsangeboten (Mehrfachnennungen möglich; Angaben in %; n = 265)



Anmerkung. Aufgrund von Mehrfachnennungen summieren sich die relativen Anteile auf über 100 Prozent.

Am häufigsten wird ein niederschwelliger Zugang genannt. Insgesamt wählen 136 der 265 Befragten (51,3 %) diese Voraussetzung, etwa in Form unkomplizierter Anmeldeverfahren sowie kostenfreier oder kostengünstiger Angebote. Praxisnahe Inhalte, die unmittelbar im Vereinsalltag anwendbar sind, werden von 131 Personen (49,4 %) betont. Terminliche Flexibilität, beispielsweise durch Angebote am Abend oder am Wochenende, wird von 117 Befragten (44,2 %) als wichtig eingestuft. Die Möglichkeit zur Teamteilnahme nennen 92 Personen (34,7 %), während 86 Personen (32,5 %) eine Online-Teilnahmemöglichkeit als relevante Voraussetzung anführen. Eine zentrale Durchführung, etwa an einem festen Standort, wird mit 48 Nennungen (18,1 %) deutlich seltener priorisiert. Weitere 23 Befragte (8,7 %) ergänzen offene Bedingungen.

Die offenen Angaben verweisen insbesondere auf finanzielle Rahmenbedingungen sowie auf die Vermeidung zusätzlicher administrativer Belastungen. Unterstützungsangebote dürfen keinen weiteren bürokratischen Aufwand erzeugen und sollten möglichst kostenfrei oder zumindest kostengünstig zugänglich sein. Vor dem Hintergrund begrenzter ehrenamtlicher Zeitressourcen wird die Teilnahme an Unterstützungsangeboten als Investition verstanden, die einen klar erkennbaren und unmittelbar nutzbaren Mehrwert bieten muss.

Die Nutzungsvoraussetzungen passen damit gut zu den zuvor identifizierten Herausforderungen. Ein einfacher Zugang entlastet Vereine mit knappen Zeit- und Personalkapazitäten. Praxisnahe Inhalte helfen bei konkreten Unsicherheiten im Vereinsalltag. Teamteilnahme unterstützt eine breitere Verteilung von Verantwortung, und digitale Formate sparen Wege und Zeit. Unterstützungsangebote können deshalb nur dann wirksam sein, wenn sie die begrenzten Ressourcen ehrenamtlich engagierter Personen berücksichtigen und keinen zu grossen zusätzlichen Aufwand verursachen.



Merkmale der befragten Vorstandsmitglieder

In diesem Kapitel werden ausgewählte soziodemografische Merkmale der befragten Vorstandsmitglieder sowie Angaben zu ihrer Rolle im Verein, ihrem Engagement und ihrer Motivation dargestellt. Ziel ist es, die zuvor präsentierten Ergebnisse vor dem Hintergrund der personellen Zusammensetzung der Stichprobe besser einordnen zu können.

9.1 Soziodemografische Merkmale

→ Die Verantwortung liegt überwiegend bei Personen mittleren und höheren Alters

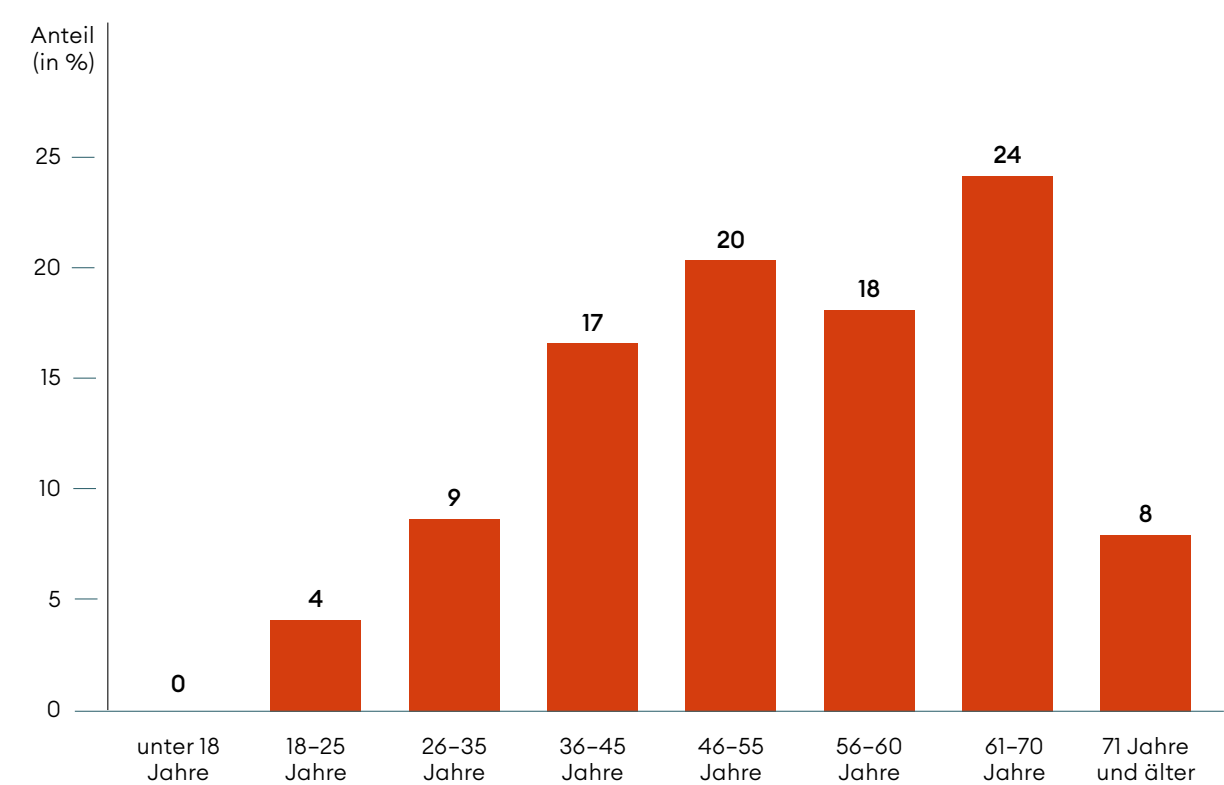
Die befragten Vorstandsmitglieder, darunter 42 % Frauen, gehören mehrheitlich den älteren Altersgruppen an. Damit stützt sich das Vereinswesen auf Personen mit hoher Verbundenheit und grosser Erfahrung. Zugleich wirft die Altersstruktur die Frage auf, wie der Generationenwechsel in Leitungsfunktionen gestaltet werden kann.

Altersstruktur

Die Altersverteilung der befragten Vorstandsmitglieder zeigt eine breite Streuung mit einem deutlichen Schwerpunkt in den mittleren und höheren Altersgruppen (vgl. Abbildung 27).

Keine befragte Person gehört der Altersgruppe unter 18 Jahren an. Jüngere Erwachsene zwischen 18 und 25 Jahren sind nur in geringer Zahl vertreten (11 Personen, 4,2 %). Ein etwas höherer Anteil entfällt auf die 26- bis 35-Jährigen (23 Personen, 8,7 %). Die Altersgruppen 36–45 Jahre (44 Personen, 16,6 %) und 46–55 Jahre (54 Personen, 20,4 %) stellen zusammen gut ein Drittel der Befragten.

Abbildung 27: Altersverteilung der befragten Vorstandsmitglieder (in %; n = 265)



Weitere 48 Personen (18,1 %) sind zwischen 56 und 60 Jahren alt. Den grössten Anteil bilden die 61- bis 70-Jährigen mit 64 Personen (24,2 %), während 21 Teilnehmende (7,9 %) 71 Jahre oder älter sind. Insgesamt sind somit rund 71 % der Befragten 46 Jahre oder älter, und etwa die Hälfte ist 56 Jahre und älter.

Diese Altersstruktur entspricht weitgehend internationalen Befunden aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Der deutsche Freiwilligensurvey 2024 zeigt, dass der Anteil der Engagierten mit einer Leitungs- oder Vorstandsfunktion mit dem Alter tendenziell zunimmt. Während 21 % der 14- bis 29-jährigen Engagierten eine solche Funktion ausüben, sind es bei den 30- bis 49-Jährigen 25 %, bei den 50- bis 64-Jährigen 28 % und bei den 65- bis 74-Jährigen 31 %. Unter den Engagierten ab 75 Jahren liegt der Anteil bei 29 % (Fritzsche et al., 2025).

In Österreich erreicht die Beteiligung an formellen oder informellen Freiwilligentätigkeiten bei den 50- bis 59-Jährigen mit 53,1 % und bei den 40- bis 49-Jährigen mit 52,6 % ihre höchsten Werte. Die 15- bis 29-Jährigen liegen mit 50,4 % und die 30- bis 39-Jährigen mit 50,8 % allerdings nur geringfügig darunter. Auch beim formellen Engagement in Vereinen und Organisationen weisen die 40- bis 49-Jährigen mit 27,2 % und die 50- bis 59-Jährigen mit 26,7 % die höchsten Beteiligungsquoten auf (BMASGPK, 2025).

Auch die Schweizer Bevölkerungsdaten zeigen eine stärkere formelle Beteiligung in mittleren und höheren Altersgruppen als bei den 15- bis 24-Jährigen. Besonders hoch ist sie bei den 65- bis 74-Jährigen: 49 % dieser Altersgruppe leisten formelle Freiwilligenarbeit, 22 % üben ein gewähltes Ehrenamt aus. Bei den 15- bis 24-Jährigen liegen die entsprechenden Anteile bei 34 % beziehungsweise 7 %. Ab einem Alter von 75 Jahren gehen beide Beteiligungsquoten wieder auf 41 % beziehungsweise 17 % zurück (Fischer et al., 2025).

Der internationale Vergleich bietet damit Hinweise auf altersbezogene Unterschiede im Engagement: In Deutschland haben ältere Engagierte häufiger eine Leitungs- oder Vorstandsfunktion inne als jüngere; in der Schweiz üben Menschen in mittleren und höheren Altersgruppen häufiger ein gewähltes Ehrenamt aus als die 15- bis 24-Jährigen. Die österreichischen Befunde zeigen vor allem eine etwas höhere allgemeine und formelle Engagementbeteiligung im mittleren Erwachsenenalter.

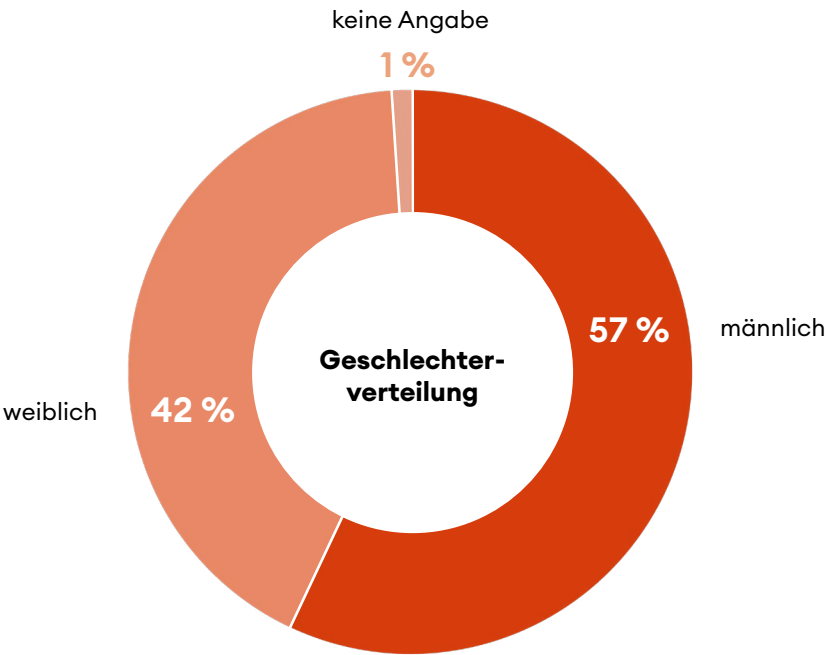
Für das liechtensteinische Vereinswesen ist die Erfahrung langjähriger Vorstandsmitglieder eine wichtige Ressource. Sie bringen wertvolles Wissen, gewachsene Netzwerke und eine hohe Verbundenheit mit ihren Vereinen ein. Damit diese Ressourcen langfristig erhalten bleiben, sollten jüngere Mitglieder schrittweise an verantwortungsvolle Aufgaben herangeführt, personelle Übergaben frühzeitig vorbereitet und vorhandenes Vereinswissen systematisch weitergegeben werden. Eine wichtige Zukunftsaufgabe besteht somit darin, den Übergang von der einfachen Mitgliedschaft und sporadischen Mitarbeit hin zur Übernahme von Leitungsverantwortung zu erleichtern.

Geschlechterverteilung

Die Geschlechterverteilung der befragten Vorstandsmitglieder zeigt einen leichten Überhang männlicher Personen (vgl. Abbildung 28). Von den insgesamt 265 Teilnehmenden identifizieren sich 150 Personen

(56,6 %) als männlich und 112 Personen (42,3 %) als weiblich. Keine der befragten Personen ordnete sich der Kategorie «divers» zu. Drei Personen (1,1 %) machten keine Angabe zur Geschlechtsidentifikation.

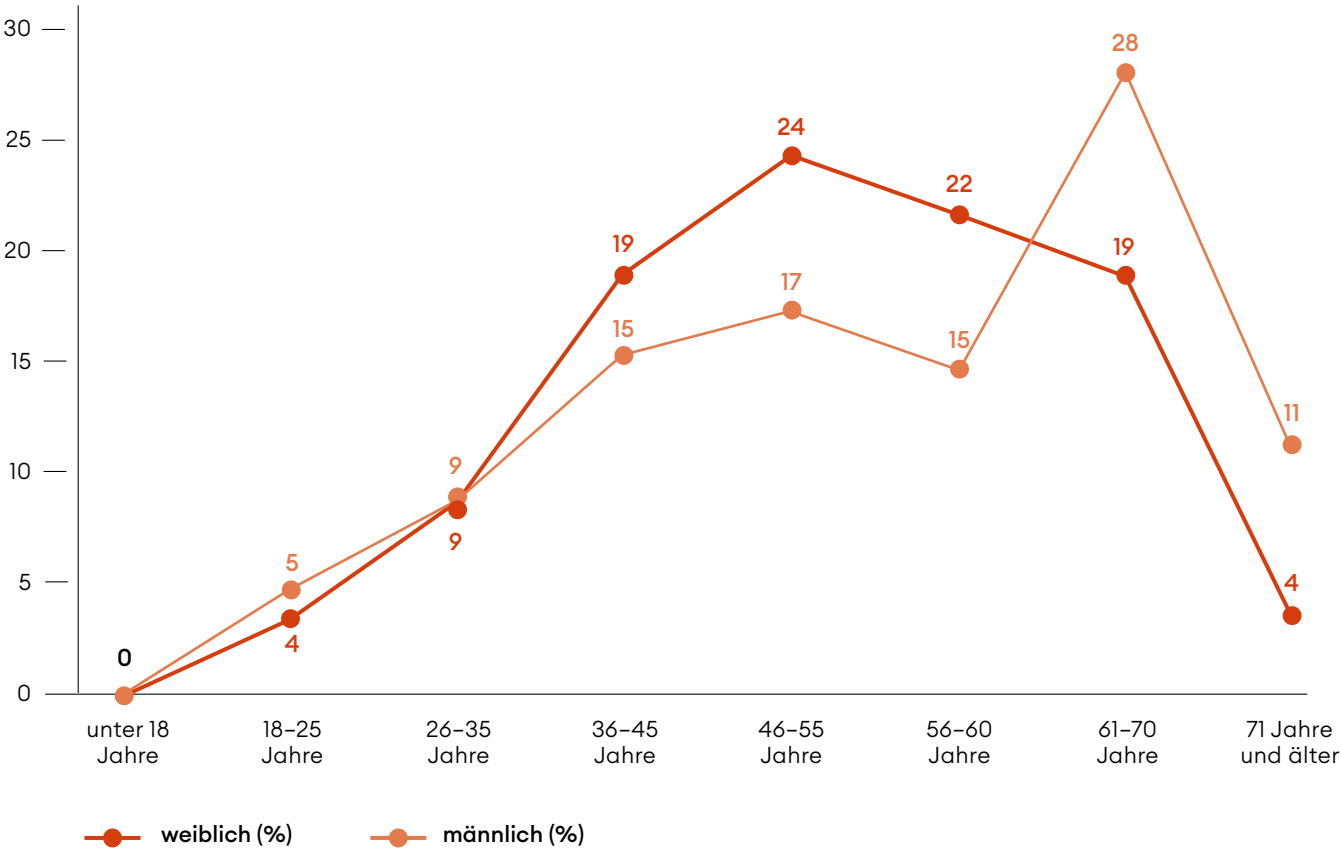
Abbildung 28: Geschlecht der befragten Vorstandsmitglieder (in %; n = 265)



Eine geschlechtsspezifische Auswertung der Altersstruktur liefert zusätzliche Einblicke in die demografische Zusammensetzung der befragten Vorstandsmitglieder (vgl. Abbildung 29). Unter den weiblichen Befragten liegt der Schwerpunkt im Altersbereich von 46 bis 60 Jahren: 24 % der Frauen sind zwischen 46 und 55 Jahren alt, weitere 22 % zwischen 56 und 60 Jahren. Auch bei den Männern sind diese Altersgruppen vertreten, allerdings mit etwas geringeren Anteilen (17 % bzw. 15 %). Männer sind hingegen

deutlich stärker in der Altersgruppe 61–70 Jahre vertreten (28 % gegenüber 19 % bei den Frauen). Bei den weiblichen Befragten liegen die höheren Anteile dagegen stärker in den Altersgruppen zwischen 36 und 60 Jahren. Der Anteil jüngerer Personen unter 36 Jahren ist bei beiden Geschlechtern vergleichsweise niedrig: Die Anteile der 18- bis 25-Jährigen und der 26- bis 35-Jährigen liegen bei beiden Geschlechtern jeweils unter 10 %.

Abbildung 29: Altersverteilung nach Geschlecht (in % innerhalb der Geschlechtsgruppe; weiblich n = 112, männlich n = 150)



Anmerkung. Prozentwerte gerundet; Summen können daher leicht von 100 % abweichen.

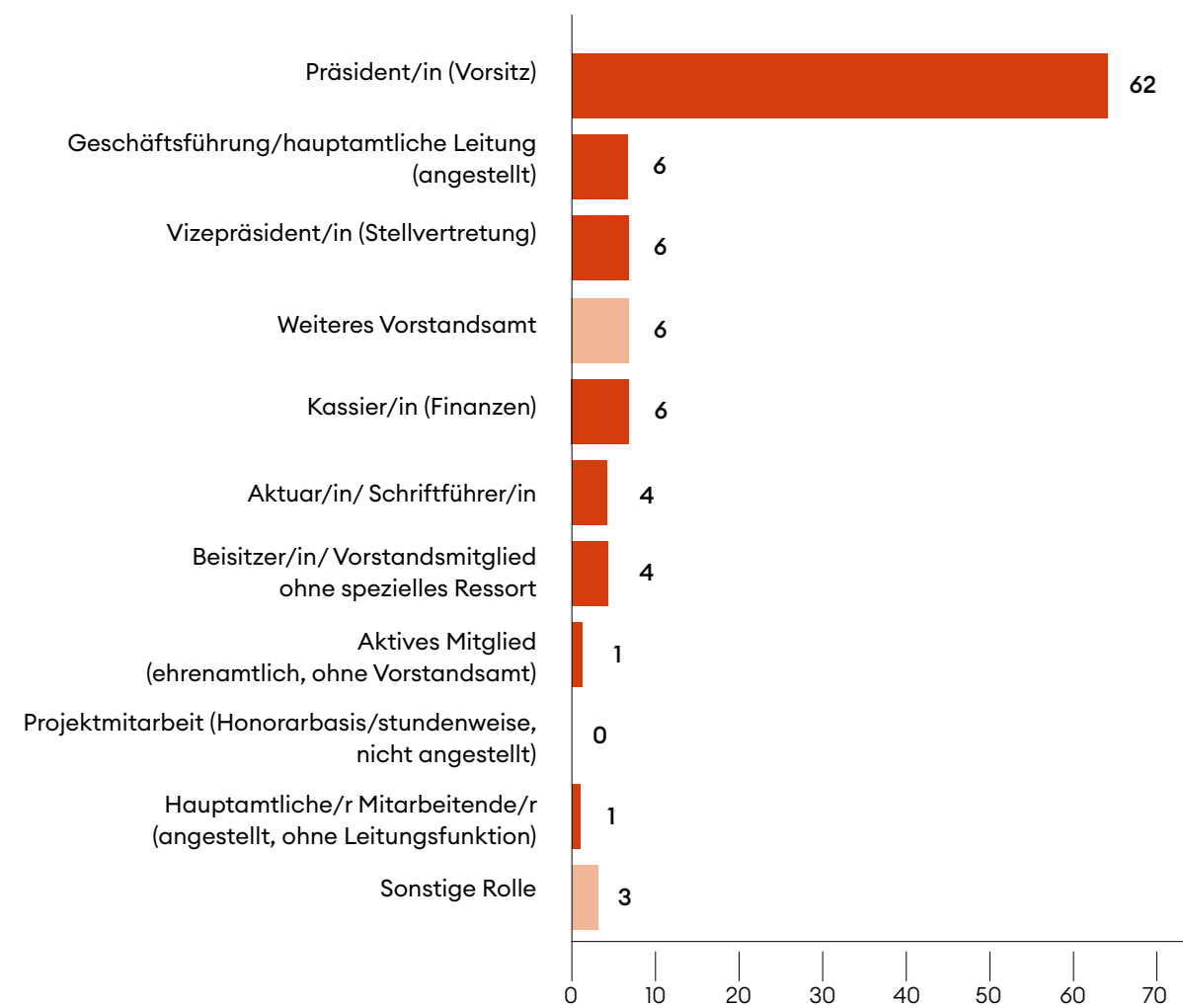
9.2 Funktionen und Tätigkeitsschwerpunkte

→ Führen, organisieren, mitanpacken – in Personalunion

Die Vorstandsarbeit der meisten Befragten ist deutlich umfassender, als es die formale Funktion vermuten lässt. Viele Vorstandsmitglieder übernehmen neben der Vereinsführung zahlreiche weitere Aufgaben – von Strategie und Finanzen über Kommunikation und Vernetzung bis hin zur aktiven Mitarbeit im Vereinsalltag.

Die befragten Personen sind mehrheitlich in klassischen Vorstandsämtern tätig. 165 der 265 Befragten (62,3 %) geben dabei an, die Rolle der Präsidentin bzw. des Präsidenten (Vorsitz) auszuüben. Die Ergebnisse der Befragung sind also vor allem als Haltung von Präsidentinnen und Präsidenten zu verstehen.

Abbildung 30: Hauptfunktion der befragten Vorstandsmitglieder (in %; n = 265)



Anmerkung. Prozentwerte gerundet; Summen können daher leicht von 100 % abweichen.

Tätigkeitsschwerpunkte

Die Befragten übernehmen ein breites Spektrum an Aufgaben. Am häufigsten werden Leitung und Entscheidungen (81,9 %) genannt. Jeweils rund zwei Drittel übernehmen zudem operative Fachaufgaben (66,4 %) sowie Administration und Organisation (66,0 %). Auch Vernetzung und Vertretung (60,8 %), Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation (53,2 %) sowie Finanzen und Mittelbeschaffung (42,3 %) gehören häufig zu ihren Aufgaben. Weitere 38,1 % wirken

aktiv an der eigentlichen Vereinstätigkeit mit; 21,1 % übernehmen Aufgaben in Logistik und Unterstützung.

Damit zeigt sich in der überwiegend durch Präsidenten geprägten Stichprobe, dass Führungsverantwortung im Vereinsalltag häufig mit organisatorischen, kommunikativen, finanziellen und praktischen Aufgaben verbunden ist.

Abbildung 31: Tätigkeitsschwerpunkte und Aufgabenbereiche der befragten Vorstandsmitglieder (Mehrfachnennungen möglich; in %; n = 265)



Anmerkung. Aufgrund von Mehrfachnennungen summieren sich die relativen Anteile auf über 100 Prozent.

9.3 Dauer und zeitlicher Umfang des Engagements

→ Kontinuität als Stärke

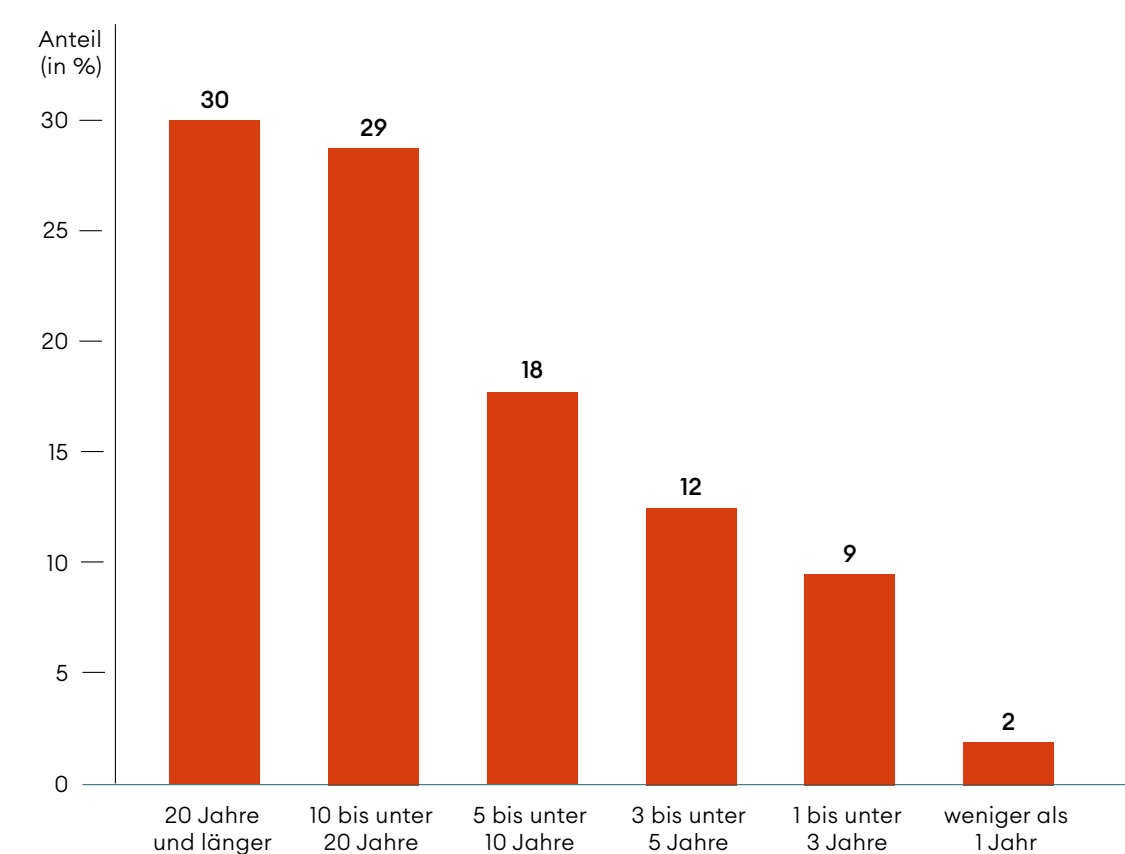
Die Vorstandsarbeit wird von Personen geprägt, die ihren Vereinen oft jahrzehntelang die Treue halten – ein kontinuierliches Engagement, das für organisatorische Stabilität sorgt. Rund zwei Drittel der Befragten widmen der Vereinsarbeit bis zu fünf Stunden pro Woche. Bei Einzelnen geht der zeitliche Einsatz sogar über 20 Wochenstunden hinaus.

Die Mehrheit der befragten Vorstandsmitglieder blickt auf eine langjährige Tätigkeit in ihrem aktuellen Verein zurück. Am häufigsten wird ein Engagement von 20 Jahren oder länger genannt: 79 Personen (29,8 %) sind bereits seit mindestens zwei Jahrzehnten aktiv. Eine ähnlich hohe Anzahl von Personen (n = 76; 28,7 %) engagiert sich seit 10 bis unter 20 Jahren. Damit sind rund sechs von zehn Befragten seit mindestens zehn Jahren in ihrem aktuellen Verein tätig.

47 Personen (17,7 %) geben an, seit mindestens 5, aber weniger als 10 Jahren aktiv zu sein. 33 Befragte (12,5 %) sind seit 3 bis unter 5 Jahren engagiert, während 25 Personen (9,4 %) eine Engagementdauer von 1 bis unter 3 Jahren angeben. Nur 5 Personen (1,9 %) engagieren sich erst seit weniger als einem Jahr.

Diese Verteilung unterstreicht den hohen Anteil an erfahrenen Vorstandsmitgliedern, die über langjährige Kenntnisse und gewachsene Vereinsbeziehungen verfügen und mit den Abläufen im Verein vertraut sind.

Abbildung 32: Dauer des Engagements im aktuellen Verein (in %; n = 265)



Zeitlicher Umfang des Engagements

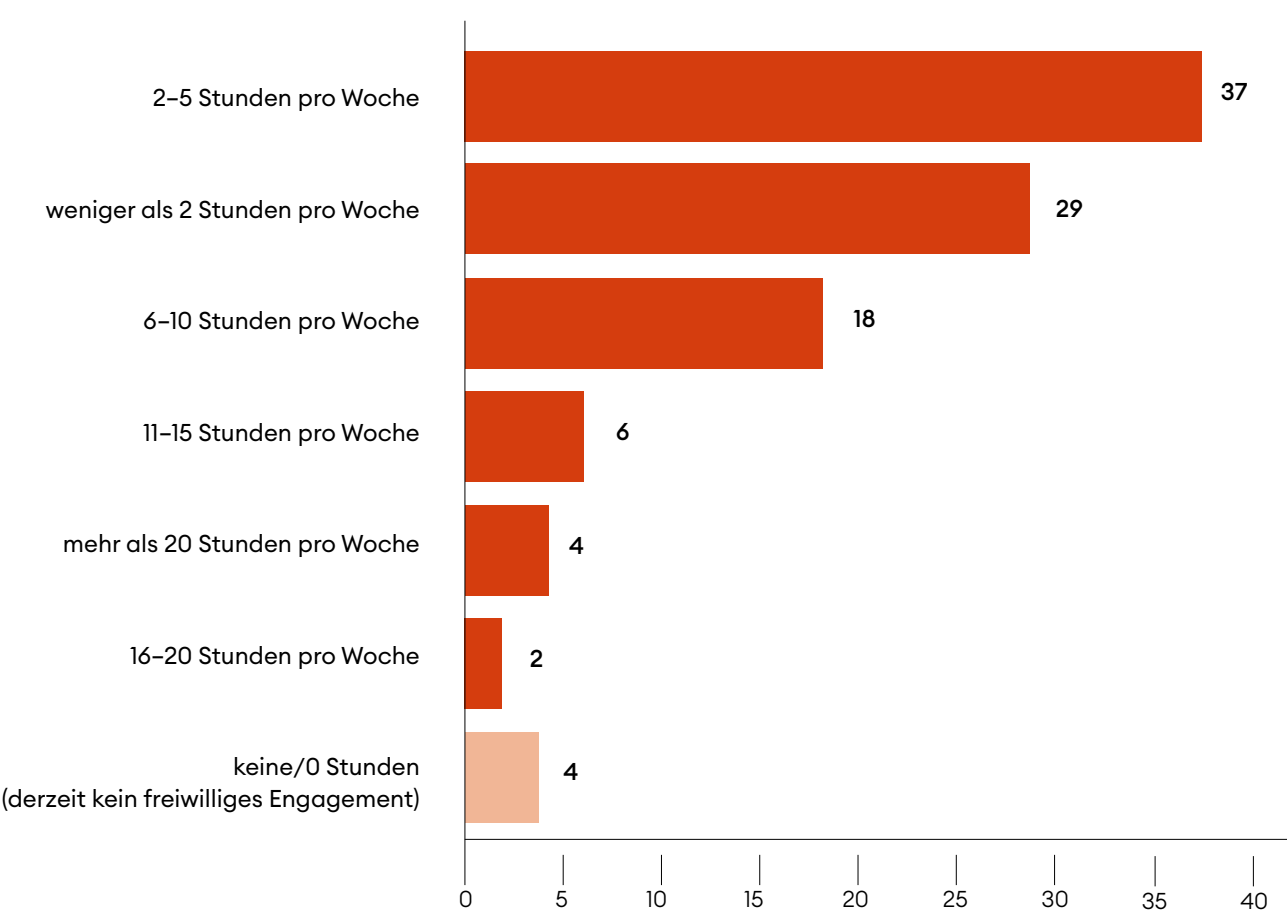
Der zeitliche Umfang des ehrenamtlichen Engagements variiert deutlich, liegt aber bei einem Grossteil der befragten Vorstandsmitglieder im moderaten Bereich. Am häufigsten wird ein wöchentlicher Zeitaufwand von zwei bis fünf Stunden genannt (99 Personen; 37,4 %). Weitere 76 Befragte (28,7 %) engagieren sich weniger als zwei Stunden pro Woche.

Ein mittlerer Aufwand zwischen sechs und zehn Stunden wird von 48 Personen (18,1 %) angegeben. Höhere Engagementumfänge sind seltener vertreten: 16 Personen (6,0 %) berichten von elf bis fünfzehn Stunden

wöchentlicher Tätigkeit, während 5 Personen (1,9 %) zwischen 16 und 20 Stunden und 11 Befragte (4,2 %) sogar mehr als 20 Stunden pro Woche in die Vereinsarbeit investieren.

Zehn Personen (3,8 %) geben an, derzeit kein ehrenamtliches Engagement im Verein zu leisten. Insgesamt wenden somit rund zwei Drittel der Befragten höchstens fünf Stunden pro Woche für die Vereinsarbeit auf. Wöchentliche Engagementumfänge von über zehn Stunden betreffen zwar eine Minderheit, machen mit 32 Personen bzw. 12,1 % aber dennoch einen relevanten Teil der Stichprobe aus.

Abbildung 33: Zeitlicher Umfang des freiwilligen Engagements pro Woche (in %; n = 265)



9.4 Motive und persönliche Einschätzung des Engagements

→ **Weit mehr als ein Amt**

Die befragten Vereinsvorstände sind stark intrinsisch motiviert.
Sie engagieren sich, weil sie Verantwortung übernehmen, Gemeinschaft erleben und etwas bewirken wollen – nicht wegen materieller Vorteile.
Sie empfinden eine starke emotionale Bindung an ihre Vereine.

Die Motive der Vorstandsmitglieder für ihr Engagement liegen überwiegend im ideellen Bereich. Am häufigsten nennen sie «etwas Sinnvolles tun und bewirken» als zentralen Beweggrund. Insgesamt 208 Personen (78,5 %) geben diesen sinnstiftenden Aspekt als Motiv für ihr Engagement an (vgl. Abbildung 34). An zweiter Stelle folgt das Motiv, «Gemeinschaft zu erleben», also soziale Kontakte zu pflegen und Teil einer Gruppe zu sein. Dieses Motiv wird von 169 Befragten (63,8 %) angegeben. Ebenfalls häufig wird der Wunsch genannt, «Freude zu haben und einen Ausgleich zum Alltag» zu finden; 138 Personen (52,1 %) führen dieses Motiv an. Für 116 Vorstandsmitglieder (43,8 %) stellt zudem die Möglichkeit, «persönlich dazuzulernen und sich weiterzuentwickeln», einen wichtigen Beweggrund dar.

Demgegenüber werden Anerkennung, externe Anstösse sowie berufliche oder materielle Vorteile deutlich seltener genannt. 47 Personen (17,7 %) verbinden ihr Engagement mit dem Wunsch nach Wertschätzung und Anerkennung. Ein «externer Anstoss», etwa durch persönliche Anfrage oder Erwartungen im Umfeld, spielt bei 33 Befragten (12,5 %) eine Rolle. Berufliche oder materielle Motive sind nur in Ausnahmefällen ausschlaggebend: Lediglich 15 Vorstandsmitglieder (5,7 %) möchten durch ihr Ehrenamt «berufliche Erfahrung sammeln», und nur 6 Personen (2,3 %) nennen «materielle Vorteile» als Motivation.

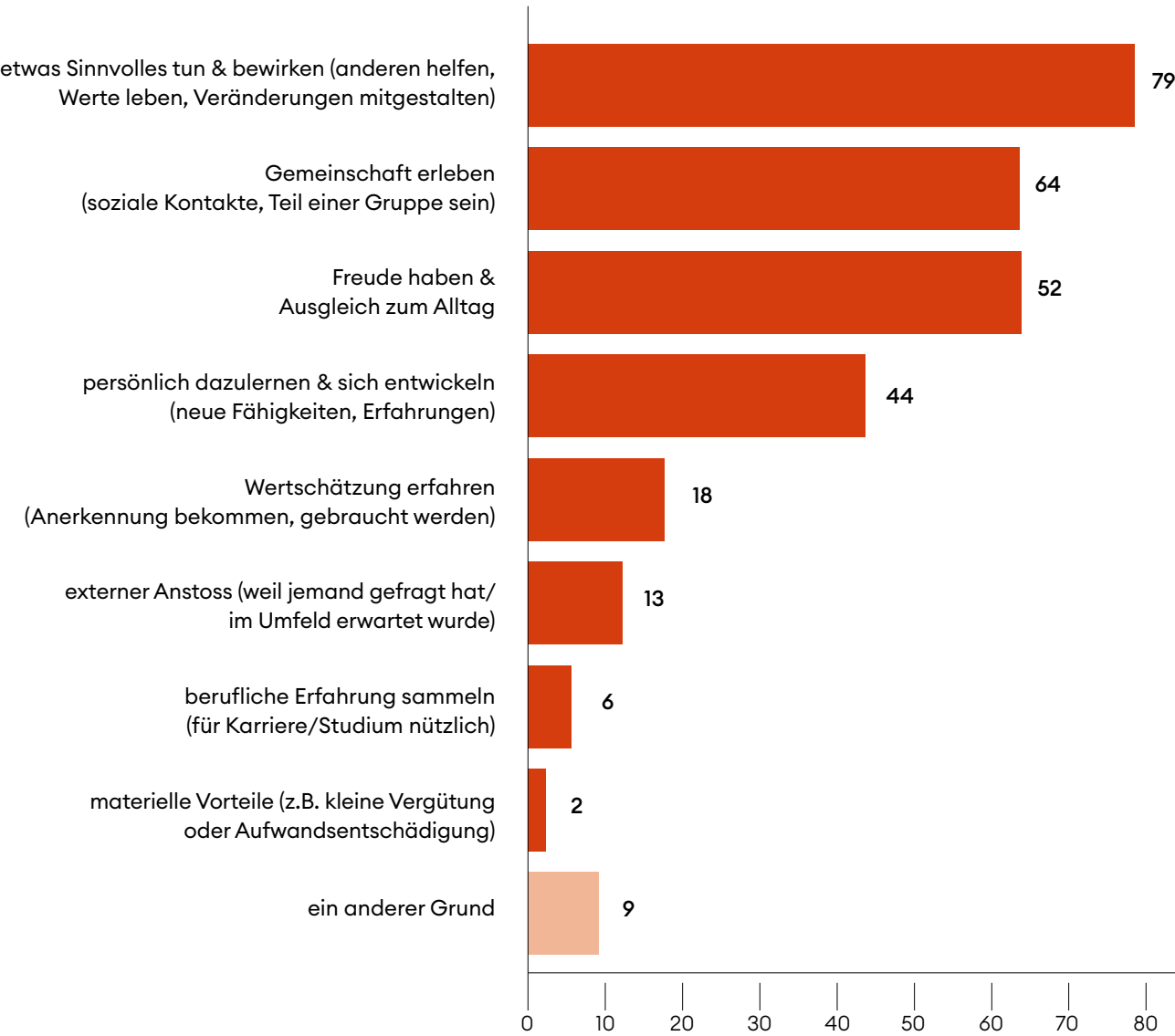
Die offenen Antworten der 25 Personen, die einen «anderen Grund» angegeben haben, bestätigen und ergänzen dieses Bild. Genannt werden vor allem traditionelle, persönliche und gemeinschaftsbezogene Beweggründe, etwa eine starke emotionale Verbundenheit mit dem Verein, der Region oder bestimmten

Zielgruppen sowie der Wunsch, kulturelles Erbe und gewachsene Strukturen zu erhalten. Mehrfach wird ein ausgeprägtes Verantwortungsgefühl betont, das sich aus persönlicher Identifikation oder langjähriger Zugehörigkeit ableitet. Ebenso wird die Leidenschaft für eine bestimmte Tätigkeit oder für das inhaltliche Anliegen des Vereins als zentrales Motiv beschrieben. Insgesamt dominieren damit klar intrinsische, wertebezogene und gemeinschaftsorientierte Beweggründe, während extrinsische Faktoren eine untergeordnete Rolle spielen.

Das in Liechtenstein beobachtete Motivationsprofil weist Gemeinsamkeiten mit internationalen Befunden auf, wobei direkte Prozentvergleiche aufgrund unterschiedlicher Erhebungsformen und Motivkategorien nur eingeschränkt möglich sind. Im Freiwilligen-Monitor Schweiz 2025 geben 61 % der formell Engagierten an, dass ihnen die Tätigkeit Spass macht. 54 % engagieren sich aus Verbundenheit mit ihrem Verein oder ihrer Organisation, 50 % möchten mit anderen Menschen zusammenkommen und 48 % anderen Menschen helfen. Bei der informellen Freiwilligenarbeit steht dagegen der Wunsch, anderen Menschen zu helfen, mit 72 % an erster Stelle. Eine finanzielle Entschädigung nennen bei beiden Engagementformen lediglich 2 % als Motiv (Fischer et al., 2025).

Auch in Österreich dominieren gemeinwohlorientierte und intrinsische Motive: 93,0 % möchten mit ihrer Tätigkeit anderen helfen, 91,5 % nennen die Freude an der Tätigkeit und 85,5 % den Wunsch, etwas Nützliches zum Gemeinwohl beizutragen. Deutlich seltener werden arbeitsbezogene Motive genannt: 16,7 % sehen einen Nutzen für den Beruf und 5,4 % hoffen, durch die Tätigkeit einen Arbeitsplatz zu finden (BMASGPK, 2025).

Abbildung 34: Motive für das Engagement im Verein (Mehrfachnennungen möglich; Angaben in %; n = 265)



Anmerkung. Aufgrund von Mehrfachnennungen summieren sich die relativen Anteile auf über 100 Prozent.

Zusammenfassend sprechen die Befunde aus Liechtenstein, der Schweiz und Österreich dafür, dass gemeinwohlorientierte, soziale und intrinsische Beweggründe im Vordergrund stehen, während finanzielle oder unmittelbar berufsbezogene Motive eine deutlich geringere Bedeutung haben.

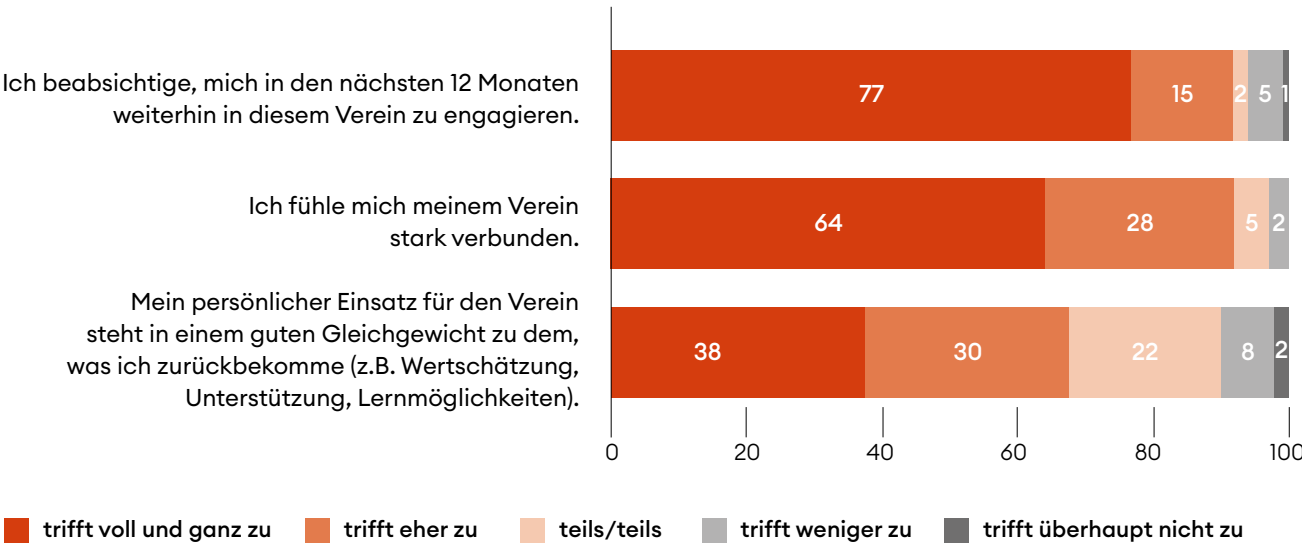
Für die befragten liechtensteinischen Vereinsverantwortlichen zeigt sich damit ein überwiegend werteorientiertes Motivationsprofil. Ihr Engagement ist insbesondere durch Sinnorientierung, Gemeinschaft und Verbundenheit mit dem Verein geprägt, während instrumentelle Anreize nur eine marginale Rolle spielen. Diese Konstellation weist auf die starke gesellschaftliche Verankerung des freiwilligen Engagements und seine Bedeutung für gemeinschaftliche Zugehörigkeit und Verantwortung hin.

Persönliche Einschätzung zum Engagement

Die befragten Vorstandsmitglieder wurden gebeten, ihre persönliche Einschätzung zum ehrenamtlichen Engagement auf einer fünfstufigen Skala zu drei zentralen Aspekten abzugeben: dem wahrgenommenen

Gleichgewicht von Geben und Nehmen, der emotionalen Bindung an den Verein sowie der Absicht, das Engagement in den nächsten zwölf Monaten fortzusetzen.

Abbildung 35: Persönliche Einschätzung des Engagements (in %; n = 265)



Anmerkung. Prozentwerte gerundet; Summen können daher leicht von 100 % abweichen.

Gleichgewicht von Geben und Nehmen

Die wahrgenommene Balance zwischen dem eigenen Einsatz und dem, was die Engagierten daraus zurückbekommen, etwa in Form von Wertschätzung, Unterstützung oder Lernmöglichkeiten, wird mehrheitlich positiv eingeschätzt. Zwei Drittel der Befragten (67,9 %) stimmen der Aussage zu, dass ein gutes Gleichgewicht besteht, darunter 100 Personen (37,7 %) mit voller Zustimmung und 80 Personen (30,2 %) mit der Antwort «trifft eher zu». Weitere 59 Personen (22,3 %) positionieren sich in der Mitte. Lediglich 21 Personen (7,9 %) geben an, dass die Aussage über dieses Gleichgewicht weniger zutreffe, und 5 Personen (1,9 %) verneinen dies gänzlich. Die Ergebnisse deuten auf eine insgesamt als fair empfundene Relation zwischen persönlichem Aufwand und erlebtem Nutzen hin.

Emotionale Verbundenheit mit dem Verein

Auch die emotionale Verbundenheit mit dem eigenen Verein fällt ausgesprochen hoch aus. Insgesamt 170 Personen (64,2 %) fühlen sich ihrem Verein voll und ganz verbunden, weitere 75 Personen (28,3 %) eher. Damit berichten 245 Personen bzw. 92,5 % von einer starken oder eher starken Verbundenheit mit ihrem Verein. Nur 13 Personen (4,9 %) positionieren sich in der Mitte, während 6 Personen (2,3 %) angeben, sich weniger verbunden zu fühlen. Eine fehlende emotionale Bindung («trifft überhaupt nicht zu») wird nur einmal (0,4 %) angegeben.

Absicht zur Fortsetzung des Engagements

Die Absicht, sich auch künftig im Verein zu engagieren, fällt ebenfalls sehr hoch aus. 204 Vorstandsmitglieder (77,0 %) geben an, ihr Engagement in den kommenden zwölf Monaten voll und ganz fortsetzen zu wollen, 40 weitere (15,1 %) stimmen eher zu. Damit beabsichtigen 244 Personen bzw. 92,1 %, ihr Engagement fortzuführen. Sechs Personen (2,3 %) sind unentschieden, 13 Personen (4,9 %) geben eine eher ablehnende Haltung an, und zwei Personen (0,8 %) planen, sich nicht mehr weiter zu engagieren.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass die Befragten das Verhältnis zwischen ihrem eigenen Einsatz und dem, was sie aus ihrem Engagement zurückerhalten, überwiegend positiv einschätzen, sich ihrem Verein stark verbunden fühlen und eine ausgeprägte Bereitschaft zeigen, ihr Engagement fortzuführen.

10

Herausforderungen und Entwicklungspotenziale

Dieses Kapitel bündelt die zentralen Herausforderungen und Entwicklungsbedarfe des liechtensteinischen Vereinswesens. Auf Grundlage der qualitativen und quantitativen Befunde werden jene Themenfelder identifiziert, die für die langfristige Stabilität und Zukunftsfähigkeit der Vereine besonders relevant sind. Im Zentrum stehen personelle, finanzielle und organisatorische Fragen ebenso wie die institutionellen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen freiwilligen Engagements.

10.1 Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Entwicklung

→ Stark in der Gegenwart – gefordert in der Zukunft

Die Vereine in Liechtenstein präsentieren sich heute überwiegend als leistungsfähig, gut organisiert und gesellschaftlich verankert. Doch diese Stabilität beruht auf gewissen Voraussetzungen. Insbesondere die Gewinnung engagierter Personen und eine verlässliche finanzielle Basis prägen die langfristige Entwicklung des Vereinswesens.

Die vorangegangenen Analysen zeigen übereinstimmend, dass die gemeinnützigen Vereine in Liechtenstein gegenwärtig überwiegend als organisatorisch stabil, funktionsfähig und gesellschaftlich verankert wahrgenommen werden. Eine deutliche Mehrheit der befragten Vorstandsmitglieder beschreibt ihre Strukturen als tragfähig, zentrale Aufgaben als zuverlässig erfüllt und interne Prozesse als funktionierend. Auch im Bereich der operativen Ressourcen – insbesondere bei der laufenden Aufgabenfinanzierung – dominieren positive Einschätzungen (vgl. Kapitel 7.2).

Diese Erkenntnisse bilden jedoch nicht den Abschluss der Studie, sondern den Ausgangspunkt für weitere Analysen. Während die quantitativen Ergebnisse vor allem zeigen, wie leistungsfähig sich die Vereine derzeit wahrnehmen und welche Entwicklungsfelder sie selbst als besonders wichtig einschätzen, richten die offenen Antworten, Interviews und die Fokusgruppe den Blick stärker auf die Frage, unter welchen Bedingungen diese Leistungsfähigkeit langfristig gesichert werden kann. Die identifizierten Herausforderungen verdichten sich dabei zu drei zentralen Bereichen:

- 1

Personelle Tragfähigkeit und Nachfolgefähigkeit des Ehrenamts
- 2

Finanzielle und planerische Resilienz
- 3

Institutionelle und strukturelle Rahmenbedingungen

Diese drei Bereiche hängen in der Praxis eng zusammen. Ihr Zusammenspiel ist für die langfristige Leistungsfähigkeit des Vereinswesens entscheidend. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass Veränderungen in einem Bereich – wie z. B. wenn wichtige Personen wegfallen, finanzielle Planung unsicher wird oder strukturelle Unterstützung fehlt – die Funktionsfähigkeit von Vereinen grundlegend verändern kann, selbst wenn die anderen Bereiche stabil bleiben.

10.2 Personelle Tragfähigkeit

→ Die Zukunft vieler Vereine hängt vom Engagement ihrer Schlüsselpersonen ab

Die Vereine erfüllen ihre Aufgaben überwiegend zuverlässig und können auf engagierte Freiwillige zählen. Allerdings hängen viele Vereine stark vom Einsatz einzelner Schlüsselpersonen ab. Die langfristige Sicherung von Vorstands- und Leitungsfunktionen zählt zu den grössten Herausforderungen für die Zukunftsfähigkeit des Vereinswesens.

Die qualitative Analyse macht deutlich, dass die langfristige Sicherung der personellen Tragfähigkeit für viele Vereine das zentrale Zukunftsthema darstellt. Dabei geht es nicht nur darum, neue Mitglieder zu gewinnen, sondern vor allem darum, Personen für verantwortliche Leitungs- und Vorstandsämter zu finden.

Die Problemwahrnehmungen reichen von konkreten Rekrutierungsschwierigkeiten bis hin zu existenziellen Befürchtungen, etwa in der Formulierung: **«Unser Verein wird altersbedingt (STERBEN)»**. Andere Beiträge benennen die Schwierigkeit direkter: **«Es ist sehr schwer, neue Mitglieder für den Vorstand und den Verein zu finden. Es ist praktisch unmöglich»**. Auch der demografische Wandel wird explizit angesprochen: **«Der Nachwuchs fehlt, der Verein entwickelt sich zum (Seniorenverein)»**.

Diese Einschätzungen stehen dabei nicht im Widerspruch zur quantitativen Diagnose aktueller Funktionsfähigkeit, sondern zeigen genauer, worauf die gegenwärtige Leistungsfähigkeit beruht. Quantitativ geben 77,0 % der Befragten an, dass alle bedeutsamen Vereinsaufgaben derzeit zuverlässig abgedeckt werden, und 75,5 % berichten von einer geringen Fluktuation unter den Freiwilligen (vgl. Kapitel 7.3). Mit Blick auf die aktuelle Aufgabenerfüllung präsentiert sich das Vereinswesen als leistungsfähig.

Gleichzeitig stimmen jedoch 80,7 % der Befragten der Aussage zu, dass zentrale Leistungen nur dank des aussergewöhnlichen Einsatzes Einzelner möglich seien (vgl. Kapitel 6.2). Diese hohe Zustimmung verweist auf eine starke Konzentration von Verantwortung auf wenige Personen. Die häufig genannte Beobachtung, **«die Arbeit bleibt sowieso immer an ein paar wenigen hängen»**, wird dadurch bestätigt. Die Befunde sprechen damit zwar für eine hohe aktuelle Funktionsfähigkeit vieler Vereine, nicht jedoch automatisch für deren langfristige personelle Stabilität. Wo zentrale Aufgaben stark vom Einsatz einzelner Schlüsselpersonen abhängen, ist die Funktionsfähigkeit besonders dann gefährdet, wenn diese Personen ausfallen oder ihre Funktion abgeben und keine rechtzeitige Nachfolgelösung besteht.

Die personelle Tragfähigkeit von Vereinen ist also vor allem eine Frage ihrer Fähigkeit, Nachfolgelösungen für Schlüsselpersonen frühzeitig sicherzustellen.

Interviews und Fokusgruppe verweisen zudem auf einen Wandel des Verständnisses und der Praxis von Engagement. Langfristige Verpflichtungen – insbesondere in Vorstandsämtern – verlieren an Attraktivität, während projektbezogene Beteiligung weiterhin möglich und interessant bleibt. Kontinuierliches Engagement entsteht dabei weniger durch formale Bindung als durch soziale Einbettung. Die Aussage **«Wenn du dort 4–5 Kollegen hast, eine Bindung hast, bleibst du eher»** verdeutlicht, dass Zugehörigkeit stark durch persönliche Beziehungen entsteht. Der Verein wird als **«soziales Zuhause»** wahrgenommen, das Identifikation ermöglicht.

Des Weiteren konkurriert ehrenamtliches Engagement zunehmend mit veränderten Lebensrealitäten. Hinweise wie **«Jugendleiterurlaub; Junge wollen kaum mehr Ferien für Lager hergeben»** verweisen auf Rahmenbedingungen wie steigenden Bildungsdruck, höhere Mobilität, veränderte Berufswege und stärker individualisierte Lebens- und Karriereentscheidungen. Zeit für ehrenamtliche Tätigkeit ist damit nicht selbstverständlich verfügbar, sondern steht in Konkurrenz zu Ausbildung, Beruf, Familie, Freizeit und persönlichen Lebensplänen.

Vor diesem Hintergrund lässt sich auch die «Gewinnung und Bindung von Engagierten» (vgl. Abbildung 36) als wichtigstes Entwicklungsfeld erklären.

Die Ergebnisse zeigen, dass die liechtensteinischen Vereine gegenwärtig funktionieren. Ihre langfristige Tragfähigkeit hängt jedoch stark davon ab, ob Verantwortung künftig breiter verteilt und Übergänge besser abgesichert werden können. Die zentrale Herausforderung liegt daher nicht allein im Erhalt bestehender Aktivitäten, sondern in der langfristigen Sicherung von Nachfolge, Verantwortungsübernahme und tragfähigen Strukturen im Ehrenamt.

10.3 Anerkennung, Sichtbarkeit und Motivationsstruktur

→ Sichtbarkeit schafft Anerkennung

Freiwilliges Engagement erfährt in vielen Vereinen interne Wertschätzung. Gleichzeitig wünschen sich zahlreiche Vereine mehr öffentliche Aufmerksamkeit und gesellschaftliche Anerkennung. Sichtbarkeit wird dabei nicht als Selbstzweck verstanden, sondern als wichtige Voraussetzung, um Engagement zu würdigen, neue Freiwillige zu gewinnen und die Bedeutung der Vereine sichtbar zu machen.

Eng verknüpft mit der personellen Dimension ist die Frage der Wertschätzung und öffentlichen Sichtbarkeit. Während «Anerkennungskultur» quantitativ nur von 8,3 % explizit als eigenständiges Entwicklungsfeld benannt wird, wird «Öffentlichkeitsarbeit und Sichtbarkeit» mit 38,5 % deutlich häufiger priorisiert (vgl. Abbildung 36).

Die qualitativen Befunde zeigen, dass Anerkennung nicht nur als interne Geste innerhalb des Vereins verstanden wird, sondern auch als Ausdruck gesellschaftlicher Wertschätzung und öffentlicher Wahrnehmung. So wird etwa **«mehr Wertschätzung durch die Politik auch für kleine und weniger bekannte Vereine»** gefordert. Diese Aussage verweist darauf, dass manche Vereine Unterschiede in der öffentlichen Wahrnehmung und Unterstützung wahrnehmen: Grössere oder medienwirksame Organisationen werden aus Sicht einzelner Befragter stärker gesehen und eher beachtet als kleinere, weniger öffentlich präsente Initiativen.

Darüber hinaus schlagen Befragte konkrete öffentliche Formen der Anerkennung vor, etwa **«eine Preisverleihung oder einen Award für ausserordentliches Engagement»** oder ein **«Anerkennungsevent für alle Ehrenamtlichen im Land»**. Diese Vorschläge zeigen, dass Wertschätzung nicht nur im persönlichen Dank bestehen soll, sondern auch öffentlich sichtbar und gemeinschaftlich erfahrbar werden kann. Anerkennung stärkt damit nicht nur einzelne Engagierte, sondern auch das gemeinsame Selbstverständnis und die Zugehörigkeit im Vereinswesen. Tatsächlich bestehen in Liechtenstein bereits verschiedene Preise und Ehrungen für engagierte Personen. Aus analytischer Sicht sind Preise allerdings ein zweischneidiges Schwert, da es schwierig ist, allen gerecht zu werden und das Engagement über verschiedene Bereiche miteinander zu vergleichen.

Die Fokusgruppe erweitert diese Perspektive um eine strategische Dimension. Engagement müsse **«auf die Bühne»**, um wahrgenommen und gewürdigt zu werden. Sichtbarkeit wird hier nicht als Selbstzweck verstanden, sondern als Voraussetzung dafür, dass Vereine wahrgenommen werden, neue Engagierte erreichen und Unterstützung erhalten können. Wer nicht sichtbar ist, wird in der öffentlichen Wahrnehmung leichter übersehen und hat es auch im Wettbewerb um Aufmerksamkeit und Ressourcen schwerer. Diese Einschätzung passt zur quantitativen Priorisierung von Öffentlichkeitsarbeit und Sichtbarkeit (vgl. Abbildung 36), die deutlich häufiger genannt wird als formale Anerkennungskultur. Anerkennung zeigt sich damit häufig indirekt über Sichtbarkeit.

Interviews unterstreichen diesen Zusammenhang. Mehrfach wird beschrieben, dass ehrenamtliches Engagement stark von innerer Überzeugung getragen wird, langfristig aber dennoch auf Rückmeldung und Aufmerksamkeit von aussen angewiesen bleibt. Bleibt diese aus – etwa durch geringe mediale Präsenz, fehlende politische Rückendeckung oder mangelnde gesellschaftliche Aufmerksamkeit –, kann dies demotivierend wirken. Anerkennung verbindet damit die persönliche Motivation der Engagierten mit der gesellschaftlichen Verankerung der Vereine.

Zugleich zeigt die quantitative Dimension, dass innerhalb vieler Vereine bereits eine ausgeprägte interne Wertschätzungskultur existiert (siehe Kapitel 7.3 Humanressourcen und Freiwilligenmanagement). Die Mehrheit bestätigt, dass freiwilliger Einsatz sichtbar gewürdigt wird. Die qualitative Analyse legt jedoch nahe, dass interne Anerkennung allein nicht ausreicht, wenn externe Sichtbarkeit und öffentliche Wertschätzung fehlen. Anerkennung wirkt somit auf mehreren Ebenen: intern als Faktor für Bindung und Motivation, extern als Mittel, um Vereine sichtbar zu machen und neue Engagierte zu erreichen.

In der Gesamtschau wird deutlich, dass Anerkennung nicht nur ein «netter Zusatz» ist, sondern eine wichtige Voraussetzung dafür, dass ehrenamtliches Engagement langfristig erhalten bleibt. Sie beeinflusst Motivation, Bindung, Rekrutierung und die gesellschaftliche Positionierung der Vereine. In Verbindung mit der hohen Priorisierung von Öffentlichkeitsarbeit lässt sich daher festhalten: Wertschätzung hat im Vereinswesen nicht nur symbolische Bedeutung, sondern auch eine ganz praktische Wirkung. Sie stabilisiert Engagement, erhöht Sichtbarkeit und stärkt die gesellschaftliche Verankerung gemeinnütziger Organisationen.

10.4 Finanzielle Stabilität und planerische Resilienz

→ Planungssicherheit als Schlüsselressource

Die meisten Vereine können ihre laufenden Aufgaben finanzieren und verfügen über stabile finanzielle Grundlagen. Doch fehlt es in vielen Fällen an einer langfristigen Planungssicherheit. Fördermittel müssen regelmässig neu beantragt werden, und administrative Anforderungen binden wertvolle Ressourcen.

In den Freitexten der quantitativen Befragung wird weniger eine unmittelbare finanzielle Notlage beschrieben als vielmehr ein Mangel an langfristiger Planbarkeit. Wiederholt wird der Wunsch nach **«Basisfinanzierung»** oder **«gesicherter Finanzierung»** geäussert. Ein Beitrag formuliert dies pointiert als Bedarf an **«finanzieller Sicherheit und Möglichkeit der Projektfinanzierung»**. Dabei wird deutlich, dass es nicht nur um einzelne Förderzusagen für bestimmte Projekte geht, sondern auch um laufende Kosten, die dauerhaft anfallen – etwa für Koordination, Organisation oder Verwaltung. In einem anderen Kontext wird auf die Abhängigkeit von öffentlichen Mitteln verwiesen: Man sei «extrem abhängig von der Regierung», was die eigene Flexibilität einschränke. Finanzielle Ressourcen werden damit nicht nur als Geldmittel verstanden, sondern auch als Grundlage für Handlungsspielraum, Planungssicherheit und Eigenständigkeit.

Besonders aufschlussreich ist, wie aufwendig der Zugang zu Fördermitteln beschrieben wird. Die Formulierung **«Dieser Kampf, ständig zu Geld zu kommen, macht müde»** verweist weniger auf einen vollständigen Mangel an finanziellen Mitteln als auf den dauerhaften Aufwand, immer wieder Fördermittel beantragen, ihre Verwendung begründen und abrechnen zu müssen. In den Interviews wird sinngemäss beschrieben, dass Vorstände einen erheblichen Teil ihrer Zeit für Antragstellung, Berichterstattung und Abrechnungen aufwenden müssen. Die Fokusgruppe ergänzt diese Perspektive durch Hinweise auf eine fehlende Übersicht über Fördermöglichkeiten: **«Der Überblick über die Stiftungen fehlt»** und **«keine Ahnung, wen ich anfragen soll»**. Fördermöglichkeiten und Zuständigkeiten erscheinen damit für manche Vereine unübersichtlich und schwer zugänglich.

Diese Befunde stehen nicht im Widerspruch zur positiven Einschätzung der laufenden Finanzlage. Vielmehr zeigen sie: Viele Vereine können ihren Alltag finanzieren, müssen diese finanzielle Handlungsfähigkeit aber immer wieder aktiv herstellen – durch Anträge, Abklärungen, Berichte und kurzfristige Förderzusagen. Dass laufende Ausgaben gedeckt sind, bedeutet daher noch nicht automatisch, dass langfristige Planungssicherheit besteht. In der qualitativen Perspektive wird genau diese Situation als belastend beschrieben: Finanzielle Mittel sind teilweise verfügbar, ihre Beschaffung ist jedoch häufig mit erheblichem organisatorischem Aufwand verbunden und an kurzfristige Förderzeiträume geknüpft.

10.5 Vernetzung und Koordinationskapazität

→ Vernetzung als Schlüsselressource

Die Vereine arbeiten bereits vielfältig zusammen und pflegen einen regelmässigen Austausch. Oft geschieht dies über persönliche Kontakte und informelle Strukturen. Grössere Potenziale liegen daher weniger im Ausbau von Kooperationen als in ihrer besseren Sichtbarkeit, Koordination und Absicherung.

Die integrierte Analyse zeigt, dass es im liechtensteinischen Vereinswesen nicht in erster Linie an Kooperationsbereitschaft mangelt. Vielmehr stellt sich die Frage, wie bestehende Formen der Zusammenarbeit sichtbar, besser koordiniert und verlässlicher strukturiert werden können. Quantitativ wird «Kooperation & Vernetzung» mit 12,5 % im mittleren Bereich der priorisierten Entwicklungsfelder verortet. Zugleich zeigen die Befunde aus Kapitel 7.7, dass Austausch und Zusammenarbeit bereits vielfach stattfinden: 62,3 % der befragten Vorstandsmitglieder berichten über regelmässigen fachlichen Austausch mit anderen Vereinen, 52,5 % von Zusammenarbeit mit Organisationen aus anderen Bereichen und 50,2 % von gemeinsamen Projekten. Kooperation ist somit in vielen Vereinen bereits gelebte Praxis.

Die genauere Betrachtung zeigt jedoch: Während informeller Austausch weit verbreitet ist, sind verbindliche Strukturen deutlich seltener. Nur 34,3 % geben an, bei Kooperationsprojekten im Voraus messbare Ziele zu definieren, und lediglich 25,3 % berichten über eine regelmässige Überprüfung langfristiger Partnerschaften. Kooperation entsteht also häufig aus konkreten Anlässen oder persönlichen Kontakten heraus, ist aber seltener strategisch geplant, dokumentiert oder dauerhaft abgesichert.

Die qualitativen Befunde schärfen dieses Bild weiter. Wiederholt wird der Wunsch nach transparenten und zentral zugänglichen Austausch- und Informationsstrukturen formuliert. Vorgeschlagen werden etwa **«ein reger Austausch von Informationen unter Vereinen über ein Portal oder eine Webseite»**, eine **«zentrale Datenbank für freiwillige Helfer (projektbezogen)»** bzw. eine Datenbank für **«Trainer Jugendsport»** sowie niederschwellige Vernetzungsformate, **«um sich kennenzulernen und Gemeinsamkeiten zu erkennen»**. Diese Vorschläge zielen nicht einfach auf mehr Kooperation, sondern vor allem auf eine bessere Sichtbarkeit, Koordination und Vermittlung bereits vorhandener Ressourcen.

Die Interviews bestätigen, dass bestehende Netzwerke oft stark an einzelne Personen gebunden sind. Zusammenarbeit entsteht häufig projektbezogen oder über bestehende Dachverbände, wird aber selten formal dokumentiert oder dauerhaft abgesichert. Wenn Schlüsselpersonen wechseln oder ausscheiden, können auch wichtige Netzwerkbeziehungen verloren gehen.

Auch in der Fokusgruppe wird betont, dass insbesondere kleinere oder thematisch spezialisierte Vereine Schwierigkeiten haben, Anschluss an bestehende Kooperationsstrukturen zu finden. Austausch wird zwar grundsätzlich als hilfreich wahrgenommen, es fehlt jedoch an systematischen Vermittlungs- und Koordinationsmöglichkeiten. In diesem Zusammenhang wird wiederholt die Idee einer übergeordneten Plattform oder zentralen Anlaufstelle angesprochen – also einer Struktur, die Informationen bündelt, Ressourcen sichtbar macht und Verbindungen zwischen Vereinen, Förderstellen und öffentlichen Institutionen erleichtert.

Damit lässt sich dieser Befund so zusammenfassen: Kooperation existiert, aber sie ist nur begrenzt strukturell abgesichert. Es fehlen gemeinsame Strukturen, die Austausch erleichtern, Wissen sichern und Zusammenarbeit planbarer machen.

In der Gesamtschau wird Vernetzung damit als Ressource sichtbar, die mehrere Bereiche der Vereinsarbeit gleichzeitig berührt. Eine bessere Koordinationsstruktur könnte verschiedene Herausforderungen zugleich adressieren: Sie könnte die Suche nach Freiwilligen unterstützen, Fördermöglichkeiten transparenter machen, Wissensverluste bei personellen Wechseln reduzieren und administrative Unsicherheiten verringern. Vernetzung ist damit kein isoliertes Handlungsfeld, sondern eine übergreifende Unterstützungsstruktur, die die Stabilität und Handlungsfähigkeit des gesamten Vereinswesens stärken kann.

10.6 Institutionelle Rahmenbedingungen und administrative Verdichtung

→ Belastung durch Bürokratie

Administrative Anforderungen zählen nur für wenige Vereine zu den vorrangigen Entwicklungsfeldern. Bürokratie beeinflusst zahlreiche Bereiche der Vereinsarbeit. Dokumentationspflichten, Auflagen und Abrechnungen binden Zeit sowie personelle Ressourcen und verstärken bestehende Herausforderungen insbesondere dort, wo Verantwortung bereits auf wenige Personen verteilt ist.

Im quantitativen Ranking der Entwicklungsfelder wird «Recht & Verwaltung (inkl. Bürokratie)» mit 4,5 % vergleichsweise selten als primärer Handlungsbedarf markiert (vgl. Abbildung 36). Auf den ersten Blick könnte daraus geschlossen werden, dass administrative Anforderungen für die Vereine eine untergeordnete Rolle spielen. Die qualitative Analyse zeigt jedoch ein differenzierteres Bild: Bürokratie wird nicht als einzelnes internes Problem der Vereine beschrieben, sondern als Rahmenbedingung, die viele Bereiche der Vereinsarbeit beeinflusst und vor allem Zeit, Personal und Energie bindet.

In zahlreichen Freitextantworten wird eine Entlastung von administrativen Anforderungen gefordert. Pointiert heisst es etwa: **«Weniger Bürokratie»** oder **«Weniger Vorlagen/Vorschriften – die ganze Organisation wird immer aufwendiger/immer mehr aufgeblasen»**. Diese Aussagen beziehen sich nicht nur auf einzelne Regelungen, sondern auf die wahrgenommene Zunahme von Vorgaben, Nachweisen und Pflichten. Dazu zählen gesetzliche Vorgaben, Förderbedingungen, Sicherheitsauflagen und Dokumentationspflichten. Bürokratie wird damit als Ausdruck steigender Anforderungen an Nachweis, Kontrolle und formale Absicherung erlebt.

Besonders deutlich tritt diese Problematik im Kontext von Veranstaltungen hervor. Ein Verein schildert: **«Auflagen für öffentl. Vereinsanlässe sind fast nicht mehr zu bewältigen, da die Kosten so hoch sind, dass man den Anlass damit schon abwürgt»**. Administrative Anforderungen verbinden sich hier unmittelbar mit finanziellen Risiken und organisatorischem Mehraufwand. Regulierung bleibt damit nicht nur eine formale Frage, sondern beeinflusst ganz konkret, was Vereine tatsächlich umsetzen können.

Hinzu kommen Unsicherheiten bei Zuständigkeiten und Auslegungsspielräumen. So wird berichtet: **«Regelwerke und Verordnungen sind so schwammig, dass es trotzdem wieder am Verein hängt»**. Diese Wahrnehmung verweist darauf, dass Verantwortlichkeiten nicht immer eindeutig geklärt erscheinen. In der Fokusgruppe wird dies als mangelnde Koordination beschrieben: Es fehle an klaren Ansprechpartnern, wodurch Prozesse länger dauern und Entscheidungswege schwerer nachvollziehbar werden.

Die Interviews bestätigen, dass Vorstandsarbeit zunehmend durch administrative Aufgaben geprägt ist: Datenschutzanforderungen, Förderabrechnungen, Dokumentationspflichten oder versicherungsrechtliche Klärungen beanspruchen einen wachsenden Anteil der verfügbaren Arbeitszeit. Diese administrative Mehrbelastung wirkt sich insbesondere dort negativ aus, wo Verantwortung ohnehin auf wenige Personen konzentriert ist. Sie verstärkt somit indirekt die identifizierte personelle Vulnerabilität.

Dass Bürokratie quantitativ nur begrenzt priorisiert wird, lässt sich vor diesem Hintergrund folgendermassen erklären: Viele Befragte sehen Verwaltung und Bürokratie offenbar nicht als ein internes Entwicklungsfeld, das sie selbst einfach verändern können, sondern als von aussen gesetzte Rahmenbedingung. Gerade deshalb wirkt sie aber stark auf die Vereinsarbeit zurück. Administrative Anforderungen beeinflussen nicht nur die Effizienz, sondern auch die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, die verfügbare Zeit und die Möglichkeit, strategisch zu planen.

Vereine bewegen sich damit in einem zunehmend komplexen Umfeld aus Regeln, Vorgaben und Nachweispflichten. Einerseits können diese Anforderungen Transparenz, Sicherheit und Professionalität stärken. Andererseits können sie die ehrenamtliche Arbeitsweise überlagern, zusätzlichen Druck erzeugen und die ohnehin knappen Zeitressourcen weiter belasten. Bürokratie erscheint daher nicht als separiertes Krisenthema, sondern als schleichende, allumfassende Mehrbelastung, die bestehende personelle, zeitliche und finanzielle Spannungen weiter verstärkt.

10.7 Infrastruktur als materielle Ressourcendimension

→ Engagement braucht passende Räume

Geeignete Räume, Anlagen und Treffpunkte bilden eine wichtige Grundlage des Vereinslebens. Fehlende oder schwer zugängliche Infrastruktur begrenzt die Entwicklung vieler Vereine. Infrastruktur erweist sich damit als wichtige Voraussetzung für Wachstum, Angebotsqualität und langfristige Stabilität.

In der integrierten Analyse zeigt sich Infrastruktur als eigenständige materielle Ressource, die stark von öffentlichen Rahmenbedingungen und Entscheidungen auf Gemeindeebene geprägt ist. In der quantitativen Befragung zählt sie zwar nicht zu den am häufigsten genannten Entwicklungsfeldern. In den offenen Antworten, Interviews und der Fokusgruppe wird sie jedoch wiederholt als konkrete Grenze für Wachstum, Qualität und Zugang beschrieben. Infrastruktur erscheint damit nicht als abstraktes Strukturproblem, sondern als praktische Voraussetzung dafür, welche Angebote Vereine überhaupt entwickeln, durchführen und langfristig sichern können.

In den offenen Antworten werden räumliche Engpässe insbesondere im Sport- und Kulturbereich sehr konkret benannt, etwa **«fehlende Eishalle», «kein Zugang zu öffentlichen Turnhallen, da alles belegt», «Trainingsorte» oder schlicht «Vereinsräume»**. Ein Verein formuliert den Bedarf anschaulich als Wunsch nach **«einem grösseren Saal, in dem alle Mitglieder ohne Platzprobleme Platz finden»**. Diese Hinweise verdeutlichen, dass die Weiterentwicklung von Vereinsangeboten nicht allein an Motivation oder Finanzierung hängt, sondern auch an begrenzten räumlichen Kapazitäten und eingeschränkten Zugangsmöglichkeiten scheitern kann.

Auch in den Interviews wird Infrastruktur als struktureller Engpass bezeichnet, insbesondere dort, wo Nachfragepotenzial vorhanden wäre, jedoch passende Räume fehlen oder nur begrenzt nutzbar sind. Probieräume, Trainingsstätten oder Veranstaltungsflächen sind entweder ausgelastet oder nur zu ungünstigen Zeiten verfügbar. Anders als Engpässe bei personellen oder finanziellen Ressourcen lässt sich dieses Problem kaum durch vereinsinterne Umorganisation lösen. Infrastruktur wirkt somit als konkrete materielle Grenze für die Entwicklung von Vereinen: Ohne geeignete Räume bleiben auch Engagement- und Wachstumspotenziale begrenzt.

Die Fokusgruppe erweitert diese Beobachtung um eine institutionelle Perspektive. Infrastruktur wird nicht ausschliesslich als bauliche Frage verstanden, sondern auch als Frage der Koordination und Steuerung. Mehrfach wird darauf hingewiesen, dass es an transparenten Belegungsplänen, einer abgestimmten Nutzung und einer systematischen Bedarfserhebung fehle. Räume seien teilweise vorhanden, jedoch ungleich verteilt oder nur schwer zugänglich. Infrastruktur erscheint damit als Schnittstelle zwischen materiellen Ressourcen und der Planung auf Gemeindeebene: Es geht nicht nur darum, ob geeignete Räume in ausreichender Zahl vorhanden sind, sondern auch darum, wer Zugang erhält, wie die Nutzung geregelt wird und welche Bedarfe bei der Planung und Vergabe berücksichtigt werden.

Darüber hinaus wird infrastruktureller Zugang verknüpft mit Fragen der Gleichbehandlung und Sichtbarkeit. In einzelnen Freitexten wird angedeutet, dass bestimmte etablierte Vereinsarten leichter Zugang zu öffentlichen Ressourcen hätten, während kleinere oder thematisch spezialisierte Organisationen benachteiligt seien. Infrastruktur wird in diesem Kontext nicht nur als Raumfrage verstanden, sondern auch als Schlüssel dazu, welche Formen von Vereinsarbeit vor Ort besonders gesehen, anerkannt und unterstützt werden.

Analytisch lässt sich Infrastruktur vor allem den institutionellen Rahmenbedingungen zuordnen, hat aber deutliche Auswirkungen auf personelle und finanzielle Ressourcen. Fehlende Räume erschweren Mitgliederwerbung, begrenzen Angebotsqualität und können zusätzliche finanzielle Belastungen durch externe Anmietungen verursachen. Gleichzeitig ist Infrastruktur deutlich weniger flexibel anpassbar als personelle oder finanzielle Ressourcen und bedarf einer längerfristigen Planung durch Gemeinden und weitere öffentliche Akteure.

Insgesamt zeigt sich: Infrastruktur ist eine zentrale materielle Grundlage ehrenamtlicher Tätigkeit. Wo passende Räume fehlen oder schwer zugänglich sind, bleiben auch die Entwicklungsmöglichkeiten von Vereinen begrenzt. Damit ist Infrastruktur eine wichtige Voraussetzung für die langfristige Stabilität des Vereinswesens – oft weniger sichtbar als personelle oder finanzielle Engpässe, aber in ihrer Wirkung ebenso prägend.

10.8 Gesellschaftlicher Kontext und strukturelle Einbettung

→ Zwischen Tradition und neuen Lebensrealitäten

Die Herausforderungen vieler Vereine entstehen nicht allein innerhalb der Organisationen. Veränderte Lebensstile, höhere Mobilität, neue Freizeitangebote und sinkende Bereitschaft, sich an traditionelle Strukturen zu binden, verändern die Rahmenbedingungen des Engagements. Die Zukunftsfähigkeit der Vereine hängt daher auch davon ab, wie gut sie auf diese gesellschaftlichen Veränderungen reagieren können.

Neben organisationsinternen Ressourcenfragen verweisen die qualitativen Befunde wiederholt auf übergreifende gesellschaftliche Entwicklungen, die die Vereinsarbeit beeinflussen. Ehrenamtliches Engagement findet nicht losgelöst vom gesellschaftlichen Umfeld statt. Es ist heute stärker geprägt durch unterschiedliche Lebensstile, höhere Mobilität, Konkurrenz durch professionelle und kommerzielle Freizeitangebote sowie veränderte Erwartungen an freiwilliges Engagement. Diese Entwicklungen beeinflussen, wie Menschen sich an Vereine binden, welche Zeitressourcen sie mitbringen und ob Vereinsmitgliedschaft heute noch als selbstverständlich angesehen wird.

Ein wiederkehrendes Motiv in den Freitextantworten betrifft die Konkurrenz durch kommerzielle Anbieter. So wird etwa konstatiert: «Kommerzielle Angebote konkurrieren zu stark». Diese Aussage verweist auf eine Veränderung im Freizeit- und Engagementbereich: Professionelle Anbieter mit klaren Serviceangeboten, flexiblen Teilnahmeoptionen und einem unmittelbar erkennbaren Nutzwert treten zunehmend neben ehrenamtlich getragene Vereine. Vereine beruhen dagegen stärker auf langfristiger Bindung, gemeinsamer Verantwortung und freiwilliger Mitwirkung. In den Interviews wird diese Entwicklung sinngemäss bestätigt: Vereine müssten sich heute stärker positionieren und ihre Leistungen aktiver kommunizieren, weil frühere Selbstverständlichkeiten – etwa die automatische Mitgliedschaft im lokalen Verein – an Bedeutung verloren haben.

Eng damit verknüpft ist die Beobachtung veränderter Zugehörigkeitsmuster. In einer Rückmeldung heisst es: «Das Interesse von Neuzuzügern im Dorf, sich an einen Verein zu binden, wird immer kleiner». Diese Einschätzung verweist darauf, dass Lebensentwürfe individueller geworden sind, Menschen mobiler sind und soziale Netzwerke nicht mehr automatisch vor Ort entstehen. Zugehörigkeit entsteht heute weniger automatisch über den Wohnort oder lokale Verwurzelung als vielmehr über konkrete Interessen, Themen oder Projekte. Auch in der Fokusgruppe wird betont, dass langfristige Vereinsmitgliedschaft nicht mehr selbstverständlich sei, sondern aktiv aufgebaut und gepflegt werden müsse. Vereine müssen Zugehörigkeit also heute bewusster herstellen als früher.

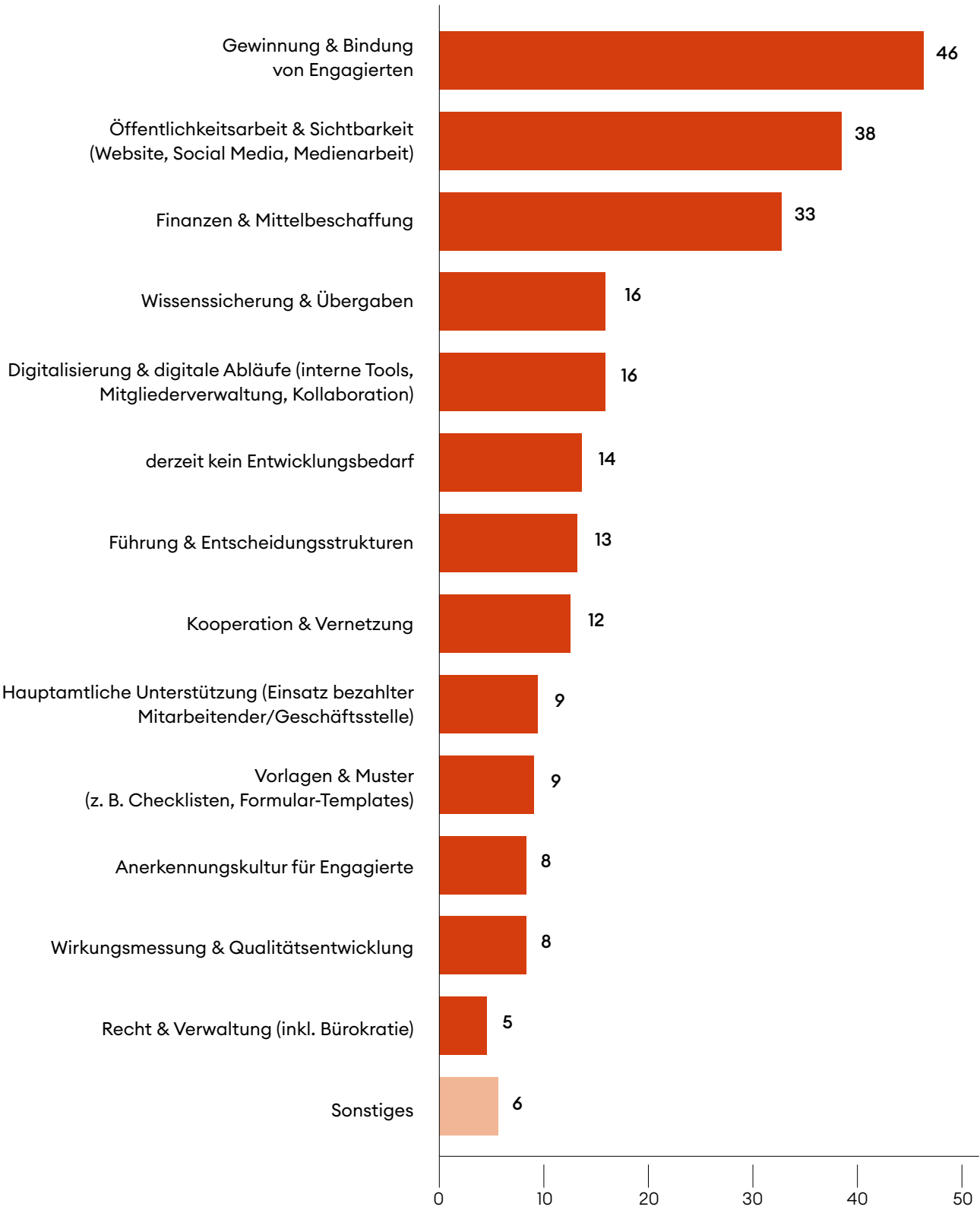
Darüber hinaus zeigen die qualitativen Daten, dass manche Vereine Unterschiede in der Unterstützung und öffentlichen Aufmerksamkeit wahrnehmen. So wird etwa angemerkt: «Fördergelder werden sehr unterschiedlich verteilt. Es gibt Vereine, die jedes Jahr einen Ausflug machen können, andere können sich nicht mal ein Weihnachtsessen leisten». Diese Aussage verweist auf wahrgenommene Ungleichheiten bei Ressourcen, Förderung und politischer Aufmerksamkeit. In einzelnen Interviews wird ergänzend darauf hingewiesen, dass historisch etablierte oder medienwirksame Vereinsarten teilweise besser verankert seien als kleinere oder thematisch spezialisierte Initiativen. Hier zeigt sich, dass gesellschaftliche Anerkennung, politische Prioritätensetzung und Nähe zu bestehenden Strukturen mitprägen, wie gut Vereine wahrgenommen und unterstützt werden.

In der Gesamtschau wird deutlich, dass Vereinsarbeit in einem Spannungsfeld zwischen Tradition und Wandel steht. Gewachsene Formen lokaler Gemeinschaft treffen auf individuellere Lebensstile, höhere Mobilität und stärkere Konkurrenz durch professionelle oder kommerzielle Angebote. Diese Entwicklungen bedeuten nicht automatisch eine Krise des Vereinswesens. Sie zeigen aber, dass sich die Rahmenbedingungen verändern und Vereine darauf reagieren müssen, wenn sie langfristig stabil bleiben wollen.

Gesellschaftliche Veränderungen bringen aber auch Chancen für Vereine bzw. schaffen erst eine konkrete Nachfrage nach Vereinen. Dies lässt sich jüngst in den Bereichen Gleichstellung und Integration sowie insbesondere der Nachhaltigkeit beobachten, in welchen es in den letzten 15 Jahren zu verschiedenen neugegründeten Vereinen kam.

Engagement im Verein ist damit eng in gesellschaftliche Entwicklungen eingebettet. Die Stabilität des Engagements hängt nicht nur von internen Ressourcen ab, sondern auch davon, wie gut Vereine auf veränderte Erwartungen, neue Lebensrealitäten, Konkurrenzangebote und politische Rahmenbedingungen reagieren können. Anpassungsfähigkeit wird so zu einer wichtigen Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit der Vereine. In einer dynamischen Welt lässt sich das Überleben von Vereinen aber nicht erzwingen, weshalb es nicht per se etwas Negatives ist, wenn Vereine aufgelöst oder inaktiv werden, solange diese dynamischen Entwicklungen auch wieder neue Vereine hervorbringen.

Abbildung 36: Wahrgenommener Entwicklungsbedarf nach Themenfeldern (Mehrfachnennungen möglich; Angaben in %; n = 265)



Anmerkung. Aufgrund von Mehrfachnennungen summieren sich die relativen Anteile auf über 100 Prozent.

Vereinstypologien: Differenzierte Organisationsprofile im liechtensteinischen Vereinswesen

Dieses Kapitel bündelt die Befunde zu unterschiedlichen Organisationsprofilen im liechtensteinischen Vereinswesen. Untersucht wird, welche organisatorischen Merkmale und Ressourcenlagen sich zu wiederkehrenden Mustern verbinden und wie sich diese typologisch einordnen lassen. Ergänzend werden Vereinsformen betrachtet, die in der Befragung nicht erfasst wurden.

11.1 Vereinstypen im Überblick

→ Unterschiedliche Strukturen, unterschiedliche Ausgangslagen

Die Vereinslandschaft in Liechtenstein weist keine einheitliche Struktur auf. Die drei Vereinstypen unterscheiden sich vor allem in ihrer Organisationsweise und ihrer Ressourcenlage. Unterschiedliche Ausgangslagen erfordern daher auch unterschiedliche Formen der Unterstützung.

Die gemeinnützigen Vereine in Liechtenstein funktionieren überwiegend gut und erfüllen ihre Aufgaben zuverlässig. Gleichzeitig unterscheiden sie sich darin, wie stark ihre organisatorischen Strukturen ausgeprägt sind, wie gross der Druck auf ihre personellen und finanziellen Ressourcen ist und in welchem Ausmass ihr Funktionieren von einzelnen Schlüsselpersonen abhängt. Inwieweit sich hinter diesen Unterschieden systematische und wiederkehrende Organisationsmuster erkennen lassen, soll in der Folge beleuchtet werden.

Die statistische Auswertung der Befragungsdaten legt nahe, dass sich die Vereinslandschaft im Kern in drei charakteristische Vereinstypen gliedern lässt. Diese unterscheiden sich weniger durch ihre Tätigkeitsfelder als vielmehr durch ihre Organisationsweise und ihre Ressourcenlage.

Ein Teil der Vereine arbeitet mit vergleichsweise gut entwickelten organisatorischen Strukturen und verfolgt die Vereinsarbeit mit einer klaren Entwicklungsorientierung. Diese ambitionierten Vereine nutzen häufiger strategische Planungsinstrumente sowie digitale Lösungen und kooperieren stärker mit anderen Organisationen: Viele organisatorische Abläufe sind systematisch gestaltet oder dokumentiert.

Daneben gibt es eine Gruppe von Vereinen, die ebenfalls über funktionierende Strukturen verfügt, deren Handlungsspielraum jedoch durch personelle oder finanzielle Engpässe eingeschränkt ist. Diese ressourcenbelasteten Vereine stehen tendenziell unter erhöhtem Druck, weil ein grosser Teil der Vereinsarbeit von wenigen besonders engagierten Personen getragen wird. Die Organisation funktioniert, doch ihre Leistungsfähigkeit hängt in besonderem Masse von der Verfügbarkeit von Zeit, Engagement und finanziellen Mitteln ab.

Die dritte Gruppe bilden basisorientierte Vereine, deren Organisationsweise stärker alltagspraktisch und informell geprägt ist. Ihre Aktivitäten werden häufig pragmatisch organisiert und orientieren sich stark an den konkreten Anforderungen des Vereinsalltags. Viele Abläufe beruhen auf gewachsenen Routinen, persönlicher Erfahrung und direkter Zusammenarbeit. Formalisierte Prozesse, etwa in den Bereichen Weiterbildung, Digitalisierung oder Wirkungsorientierung, sind dagegen weniger stark ausgeprägt.

1

Ambitionierte Vereine:
gut strukturierte Organisationen mit strategischer Planung, Digitalisierung und ausgeprägter Vernetzung

2

Ressourcenbelastete Vereine:
funktionierende Strukturen, aber hoher Druck durch begrenzte personelle und/oder finanzielle Ressourcen

3

Basisorientierte Vereine:
pragmatische, alltagsnahe Vereinsarbeit mit informellen Abläufen und gewachsenen Routinen

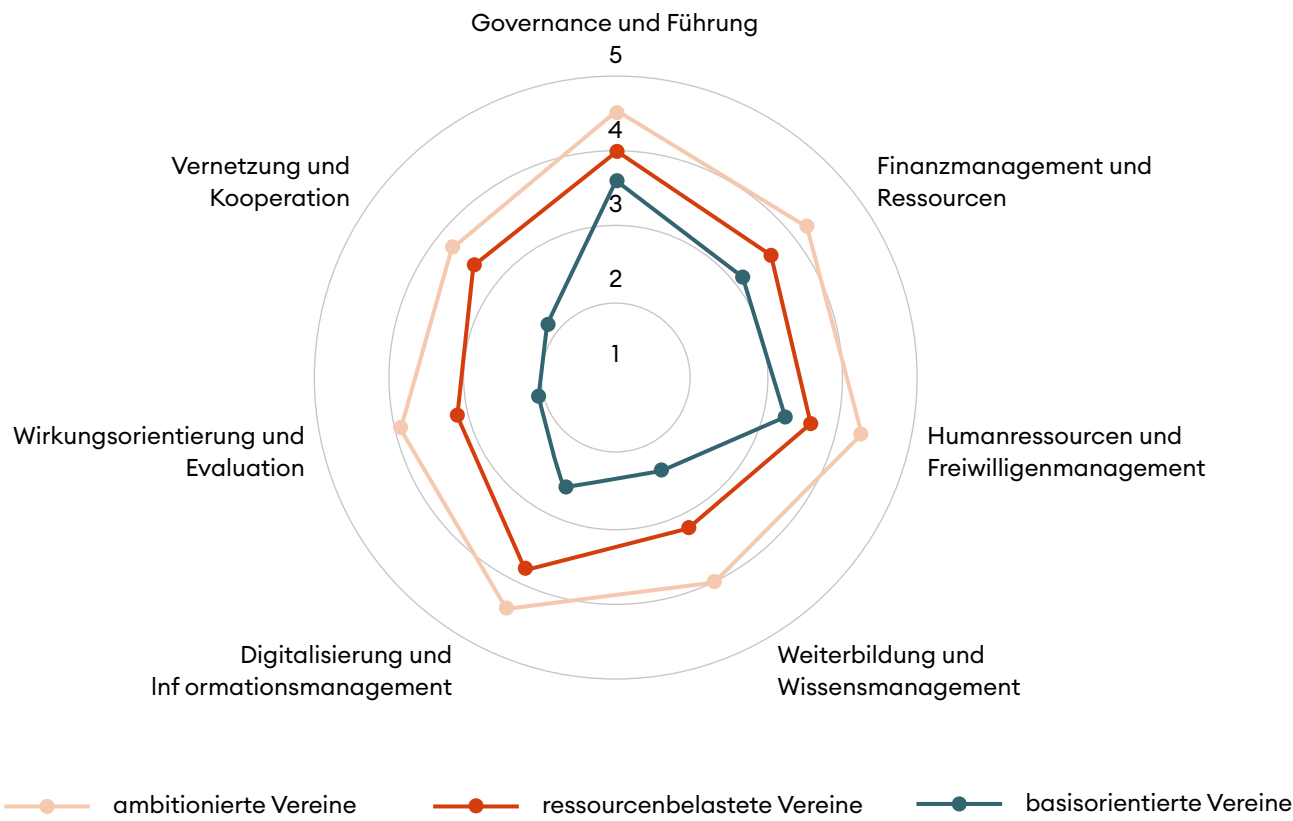
Die Typologie macht damit deutlich, dass die Vereinslandschaft in Liechtenstein keine einheitliche Struktur aufweist, sondern Organisationen mit unterschiedlichen Entwicklungsständen und Rahmenbedingungen umfasst. Für die Unterstützung des Vereinswesens bedeutet dies, dass pauschale Förder- oder Unterstützungsansätze nur begrenzt wirksam sein können. Unterschiedliche Vereinstypen benötigen unterschiedliche Formen der Unterstützung, etwa Entlastung bei Ressourcenengpässen, Impulse zur organisatorischen Weiterentwicklung oder niederschwellige Hilfsmittel für die tägliche Vereinsarbeit.

Die dargestellten Vereinstypen sind analytische Idealtypen und keine trennscharf voneinander abgegrenzten Kategorien. Einzelne Vereine können Merkmale mehrerer Typen aufweisen oder sich im Zeitverlauf zwischen den Typen bewegen.

Die folgenden Abbildungen stellen drei Vereinstypen vergleichend dar. Abbildung 37 zeigt ihre durchschnittlichen Ausprägungen in zentralen Bereichen der Vereinsorganisation, Abbildung 38 ergänzt diese

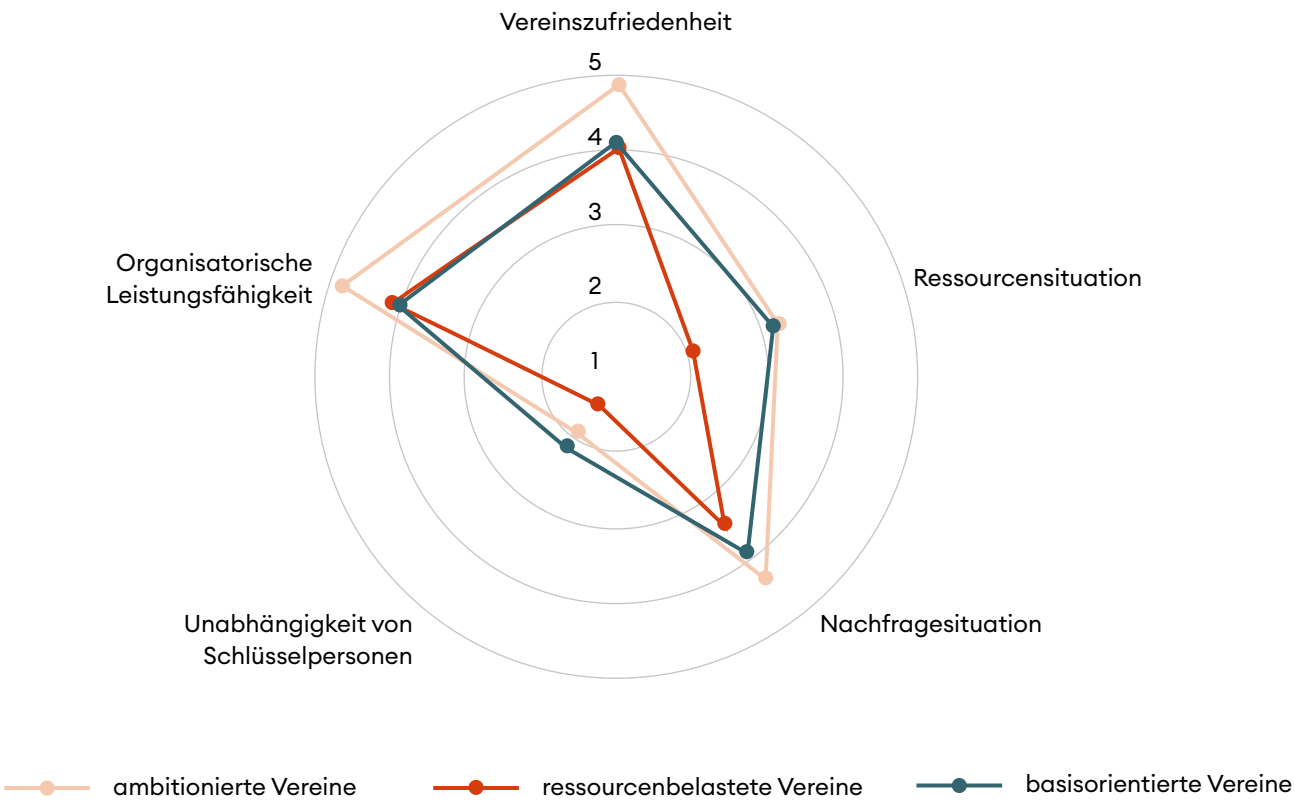
Perspektive um zentrale Indikatoren zur aktuellen Vereinssituation. Zusammen machen beide Darstellungen die strukturellen Unterschiede zwischen den Vereinstypen sichtbar.

Abbildung 37: Radarvergleich der durchschnittlichen Ausprägungen in sieben zentralen Bereichen der Vereinsorganisation (Skala 1–5)



Anmerkung. Höhere Werte stehen für eine stärkere Ausprägung der jeweiligen Organisationsdimension.

Abbildung 38: Radarvergleich zentraler Indikatoren zur aktuellen Situation der Vereine



Anmerkung. Höhere Werte stehen für eine positivere Einschätzung der jeweiligen Situation.

Die folgenden Abschnitte stellen die identifizierten Vereinstypen näher vor. Zunächst wird ein Überblick über ihre charakteristischen Merkmale gegeben, an-

schließend werden ihre jeweiligen Stärken sowie typische Herausforderungen dargestellt.

11.2 Profile der Vereinstypen

→ Auf unterschiedliche Weise erfolgreich

Die verschiedenen Vereinstypen leisten jeweils wichtige Beiträge zum Gemeinwesen, unterscheiden sich jedoch in ihrer Organisationsentwicklung, Ressourcenausstattung und institutionellen Absicherung. Den typischen Verein gibt es nicht. Daher müssen auch Unterstützungsangebote unterschiedlich gestaltet sein.

Ambitionierte Vereine (n = 88)

Die ambitionierten Vereine zeichnen sich durch besonders gut entwickelte organisatorische Strukturen und eine hohe Entwicklungsorientierung aus. In nahezu allen Organisationsdimensionen erreichen sie die höchsten Werte der Typologie. Besonders deutlich zeigt sich dies in den Bereichen Governance und Führung (4,54), Finanzmanagement und Ressourcen (4,23), Humanressourcen und Freiwilligenmanagement (4,32) sowie Digitalisierung und Informationsmanagement (4,38).

Auch in stärker strategisch ausgerichteten Bereichen weisen diese Vereine vergleichsweise hohe Werte auf. Dazu gehören etwa Weiterbildung und Wissensmanagement (3,98) sowie Wirkungsorientierung und Evaluation (3,93). Ebenso zeigt sich eine stärker ausgeprägte Vernetzung mit anderen Organisationen (3,78). Insgesamt deutet dieses Profil auf eine stärker institutionalisierte Organisationsstruktur hin, in der zentrale Abläufe systematisch gestaltet und dokumentiert werden.

Diese Vereine bewerten ihre aktuelle Vereinssituation zudem besonders positiv. Sie erreichen die höchste Vereinszufriedenheit (4,89) sowie die höchste organisatorische Leistungsfähigkeit (4,88) der drei Typen. Auch die Ressourcensituation wird vergleichsweise günstig eingeschätzt (3,26), und die Nachfragesituation fällt mit 4,33 besonders positiv aus.

Trotz ihres hohen Organisationsniveaus wird jedoch in dieser Gruppe eine gewisse Abhängigkeit von Schlüsselpersonen deutlich. Die Kennzahl zur Unabhängigkeit von Schlüsselpersonen liegt mit 1,92 zwar über jener der ressourcenbelasteten Vereine, ist aber ebenfalls relativ niedrig. Auch in strukturell gut entwickelten Vereinen spielen besonders engagierte Einzelpersonen somit eine zentrale Rolle für die Stabilität und Weiterentwicklung der Vereinsarbeit.

Insgesamt verfügen ambitionierte Vereine über vergleichsweise stabile organisatorische Voraussetzungen, die es ihnen ermöglichen, ihre Aktivitäten weiterzuentwickeln und neue Projekte anzustossen. Ihre zentrale Herausforderung besteht weniger in grundlegenden strukturellen Defiziten als vielmehr darin, die bestehenden Organisationsstrukturen langfristig zu sichern und personelle Übergänge im Verein nachhaltig zu gestalten.

Ressourcenbelastete Vereine (n = 118)

Der grösste Teil der untersuchten Organisationen lässt sich dem Typ der ressourcenbelasteten Vereine zuordnen. Diese Vereine verfügen grundsätzlich über funktionierende organisatorische Strukturen und eine stabile Vereinsarbeit. In mehreren Organisationsdimensionen erreichen sie solide Werte, etwa in Governance und Führung (4,01), im Finanzmanagement und in den Ressourcenstrukturen (3,61) sowie im Humanressourcen und Freiwilligenmanagement (3,65). Auch im Bereich der Digitalisierung und des Informationsmanagements (3,79) fallen die Bewertungen vergleichsweise positiv aus.

Gleichzeitig zeigt sich jedoch, dass diese Vereine unter erhöhtem personellem und finanziellem Druck stehen. Dies spiegelt sich auch in der Einschätzung der Ressourcensituation wider, die mit einem Wert von 2,04 im Vergleich der drei Vereinstypen am niedrigsten ausfällt. Besonders deutlich wird zudem die starke Abhängigkeit von einzelnen Schlüsselpersonen. Die entsprechende Kennzahl zur Unabhängigkeit von Schlüsselpersonen erreicht in dieser Gruppe mit 1,46 den niedrigsten Wert der Typologie. In vielen dieser Vereine hängt ein grosser Teil der organisatorischen Arbeit von wenigen besonders engagierten Mitgliedern ab, die häufig mehrere Funktionen gleichzeitig übernehmen.

Trotz dieser Belastungen gelingt es ressourcenbelasteten Vereinen meist, ihre Aktivitäten erfolgreich aufrechtzuerhalten. Die Vereinszufriedenheit bleibt hoch (4,06), und auch die organisatorische Leistungsfähigkeit wird positiv eingeschätzt (4,14). Die Vereinsarbeit ist häufig stark von persönlichem Engagement, praktischer Erfahrung und eingespielten Routinen geprägt.

Die zentrale Herausforderung dieses Vereinstyps liegt daher weniger in der aktuellen Funktionsfähigkeit als vielmehr in der langfristigen Sicherung personeller und organisatorischer Kapazitäten. Ohne zusätzliche Ressourcen oder eine breitere Verteilung von Verantwortlichkeiten besteht das Risiko, dass einzelne Schlüsselpersonen dauerhaft überlastet werden oder sich für organisatorische Aufgaben nur schwer neue Verantwortliche finden lassen.

Basisorientierte Vereine (n = 59)

Der dritte Typ umfasst Vereine, deren Organisationsweise stärker informell geprägt ist. Diese basisorientierten Vereine organisieren ihre Arbeit häufig pragmatisch mit direktem Bezug zu den konkreten Anforderungen und Bedürfnisse aus dem Vereinsalltag.

Auch in dieser Gruppe funktioniert die Vereinsarbeit insgesamt. Die Vereinszufriedenheit (4,10) sowie die organisatorische Leistungsfähigkeit (4,05) werden positiv eingeschätzt, liegen jedoch unter den Werten der ambitionierten Vereine. Auch in grundlegenden organisatorischen Bereichen zeigen sich solide Strukturen, etwa in Governance und Führung (3,63), im Finanzmanagement (3,14) sowie im Freiwilligenmanagement (3,29).

Im Vergleich zu den anderen Vereinstypen sind jedoch gleich mehrere organisatorische Dimensionen weniger stark formalisiert. Besonders deutlich wird dies in den Bereichen Weiterbildung und Wissensmanagement (2,35), Digitalisierung (2,58), Wirkungsorientierung und Evaluation (2,06) sowie Vernetzung und Kooperation (2,17). Diese Bereiche sind häufig weniger durch feste Strukturen abgesichert und beruhen stärker auf persönlichen Erfahrungen, informellen Absprachen und gewachsenen Routinen.

Auch in dieser Gruppe ist eine Abhängigkeit von Schlüsselpersonen erkennbar. Der Wert für die Unabhängigkeit von Schlüsselpersonen liegt mit 2,15 zwar höher als bei den anderen Vereinstypen, bleibt jedoch insgesamt niedrig. Gleichzeitig wird die Ressourcensituation mit einem Wert von 3,17 günstiger eingeschätzt als bei den ressourcenbelasteten Vereinen.

Die zentrale Herausforderung basisorientierter Vereine liegt daher weniger in der täglichen Vereinsarbeit selbst als vielmehr in der institutionellen Absicherung von Wissen, Kompetenzen und organisatorischen Abläufen. Ohne entsprechende Strukturen kann es schwieriger werden, Erfahrungen weiterzugeben, neue Mitglieder in verantwortliche Rollen einzubinden oder personelle Übergänge im Verein zu bewältigen.

Ergänzende Organisationsformen ausserhalb der Clusteranalyse

Die vorliegende Clusteranalyse basiert auf den vollständig ausgefüllten Fragebögen der quantitativen Erhebung und bildet damit jene Vereine ab, die über eine gewisse organisatorische Struktur verfügen und an der standardisierten Befragung teilgenommen haben. Ein Abgleich mit der umfassenden Vereinslandschaft zeigt jedoch, dass bestimmte Organisationsformen im Sample nur eingeschränkt vertreten sind. Diese können konzeptionell als ergänzende Typen betrachtet werden.

Der informelle Verein

Zum einen betrifft dies informell organisierte Vereine oder Zusammenschlüsse, die nur über einen geringen Grad an formalen Strukturen verfügen. Solche Organisationen entstehen häufig projekt- oder anlassbezogen und arbeiten mit sehr flexiblen Organisationsformen. Entscheidungsprozesse, Aufgabenverteilung und Koordination erfolgen meist direkt im kleinen Kreis und sind stark personenbezogen organisiert.

Informelle Vereine verfügen häufig lediglich über minimale administrative Strukturen und verzichten weitgehend auf formalisierte Prozesse, darunter strategische Planung, Dokumentation oder institutionalisierte Zuständigkeiten. Gerade deshalb werden sie in standardisierten Organisationsbefragungen tendenziell seltener erfasst. Ihre Stärke liegt häufig in ihrer Flexibilität und in der schnellen Mobilisierung von Engagement.

Der Zweckverein

Daneben lassen sich Organisationen identifizieren, die die Rechtsform des Vereins nutzen, ihre Arbeit jedoch stärker auf klar definierte Aufgaben oder Projekte ausrichten. Solche Zweckvereine arbeiten teilweise mit professionalisierten Strukturen. Ihre Tätigkeit kann auf Leistungsvereinbarungen beruhen oder durch projektbezogene Mittel finanziert werden.

Diese Vereine organisieren ihre Arbeit teilweise anders als klassische ehrenamtlich geprägte Vereine. Während bei diesen vor allem gemeinschaftliche Aktivitäten und freiwilliges Engagement im Mittelpunkt stehen, liegt der Schwerpunkt von Zweckvereinen stärker auf der Erfüllung bestimmter Aufgaben oder der Erbringung von Dienstleistungen. Der Unterschied liegt somit weniger in der Rechtsform als in der Ausrichtung und Organisation der Vereinsarbeit. Entsprechend sind bei Zweckvereinen häufig stärker professionalisierte Strukturen anzutreffen, in denen die Planung, Koordination und Steuerung der Aufgaben eine besonders wichtige Rolle spielen.

11.3 Vergleich der Vereinstypen

→ Verschiedene Typen – unterschiedliche Unterstützungsmöglichkeiten

Unterschiedliche Vereinstypen haben unterschiedliche Stärken und Herausforderungen. Die Funktionsfähigkeit der Vereine wird jedoch über alle Typen hinweg positiv eingeschätzt. Unterstützungsangebote sollten passgenau auf die jeweiligen Ausgangslagen zugeschnitten sein.

Die detaillierte Beschreibung der drei Vereinstypen verdeutlicht, dass sich die liechtensteinischen Vereine zwar in ihren organisatorischen Strukturen und Rahmenbedingungen unterscheiden, ihre grundlegende Funktionsfähigkeit jedoch in allen Gruppen hoch bleibt. Sowohl die allgemeine Zufriedenheit mit der Vereinsarbeit als auch die Einschätzung der organisatorischen Leistungsfähigkeit werden über alle Typen hinweg positiv bewertet. Unterschiede zeigen sich vor allem in der Art und Weise, wie Vereine organisiert sind und unter welchen strukturellen Bedingungen sie ihre Aktivitäten umsetzen.

Während ambitionierte Vereine über die am stärksten ausgebauten organisatorischen Strukturen verfügen, arbeiten ressourcenbelastete Vereine häufig unter deutlich schwieriger werdenden personellen und finanziellen Rahmenbedingungen. Basisorientierte Vereine wiederum organisieren ihre Vereinsarbeit überwiegend pragmatisch und alltagsnah, verfügen jedoch über weniger formal ausgeprägte Organisationsstrukturen.

Ein gemeinsames Merkmal aller drei Typen ist die weiterhin vorhandene Bedeutung einzelner besonders engagierter Personen. In allen Organisationsprofilen zeigt sich eine gewisse Abhängigkeit von Schlüsselpersonen, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung. Die Stabilität vieler Vereine beruht daher nicht allein auf formalen Strukturen, sondern gerade auch auf persönlichem Engagement und gewachsenen Verantwortlichkeiten.

Die folgende Tabelle 3 fasst die identifizierten Vereinstypen hinsichtlich ihrer zentralen Stärken, Herausforderungen und jeweiligen Unterstützungsbedarfe zusammen.

Der Vergleich zeigt, dass sich die Unterschiede zwischen den Vereinstypen weniger in der grundsätzlichen Leistungsfähigkeit der Organisationen als vielmehr im Grad der organisatorischen Strukturierung und in den verfügbaren Ressourcen widerspiegeln. Während einige Vereine ihre Strukturen aktiv weiterentwickeln, arbeiten andere unter erhöhtem Ressourcendruck oder mit stärker informell geprägten Organisationsformen.

Für die Gestaltung von Unterstützungsangeboten im Vereinswesen ist diese Differenzierung von zentraler Bedeutung. Ein einheitlicher Ansatz würde den unterschiedlichen Ausgangslagen der Organisationen nur begrenzt gerecht werden. Vielmehr legen die Ergebnisse nahe, dass Unterstützungsangebote stärker an den spezifischen Bedürfnissen der verschiedenen Vereinstypen ausgerichtet werden sollten.

Auf dieser Grundlage werden im nächsten Kapitel konkrete Handlungsempfehlungen formuliert.

Tabelle 3: Vergleich der Vereinstypen: Stärken, Herausforderungen und Unterstützungsbedarfe

Typ	Stärken	Herausforderungen	Unterstützungsbedarfe
Ambitionierte Vereine (n = 88)	Gut entwickelte Strukturen in Vereinsführung, Finanzmanagement und Freiwilligenkoordination; vergleichsweise weit entwickelte Digitalisierung, Wissenssicherung und Vernetzung; besonders positive Einschätzung der organisatorischen Leistungsfähigkeit	Auch bei guten Strukturen bleiben einzelne Schlüsselpersonen wichtig; bei personellen Wechseln müssen Wissen, Kontakte und Zuständigkeiten weitergegeben und bewährte Abläufe fortgeführt werden	Nachfolge frühzeitig vorbereiten und Wissenstransfer begleiten; bestehende Führungs- und Organisationsstrukturen weiterentwickeln; fachlichen Austausch und Kooperation fördern
Ressourcenbelastete Vereine (n = 118)	Solide Strukturen und funktionierende Vereinsarbeit; digitale Anwendungen unterstützen die Organisation; trotz begrenzter Ressourcen positive Einschätzung der organisatorischen Leistungsfähigkeit	Personelle und/oder finanzielle Engpässe begrenzen den Handlungsspielraum; besonders starke Abhängigkeit von wenigen Engagierten; wenig Raum für zusätzliche Aktivitäten und organisatorische Weiterentwicklung	Bei Verwaltungsaufgaben entlasten; neue Freiwillige gewinnen und Verantwortung breiter verteilen; Nachfolgeplanung begleiten und zu Finanzplanung und Fördermöglichkeiten beraten
Basisorientierte Vereine (n = 59)	Pragmatische, alltagsnahe Organisation mit grundlegenden Strukturen für Führung, Finanzen und freiwillige Mitarbeit; persönliche Erfahrung und bewährte Routinen tragen die Vereinsarbeit	Wissensweitergabe, digitale Abläufe und Auswertung der Vereinsarbeit sind weniger systematisch organisiert; Vernetzung ist schwächer ausgeprägt; bei personellen Wechseln droht der Verlust von Erfahrungswissen	Einfache Vorlagen und digitale Hilfsmittel bereitstellen; Wissen und Abläufe übersichtlich dokumentieren; neue Verantwortliche einarbeiten und praxisnahe Weiterbildung sowie Austausch erleichtern

12

Schlussfolgerungen und Handlungs- empfehlungen

Dieses Kapitel richtet den Blick auf die praktischen Konsequenzen der Untersuchung. Zunächst werden die zentralen Befunde zusammengeführt und eingeordnet, bevor daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Berücksichtigt werden sowohl die vereinsinterne Gestaltung der Arbeit als auch die Handlungsmöglichkeiten jener Akteure, die das Vereinswesen begleiten und unterstützen.

Die Ergebnisse der Studie zeigen im Grundsatz ein positives Bild: Liechtenstein verfügt über mehrheitlich positive Rahmenbedingungen für ein lebendiges Vereinswesen (vgl. Kapitel 2.2), eine hohe Anzahl an Vereinen (Kapitel 4.1.1), viele zivilgesellschaftlich engagierte Einwohnerinnen und Einwohner (vgl. Kapitel 4.2) sowie ein Vereinswesen, welches dank der Vielfalt praktisch alle Bevölkerungssegmente anspricht (vgl. Kapitel 4.2.3). Die gemeinnützigen Vereine in Liechtenstein sind gut organisiert, gesellschaftlich stark verankert und werden von engagierten Menschen getragen. Sie erfüllen ihre Aufgaben zuverlässig, verfügen über gewachsene Strukturen und leisten einen wichtigen Beitrag zum sozialen, kulturellen, politischen, sportlichen und gesellschaftlichen Leben im Land.

Gleichzeitig macht die Studie deutlich, dass die konstatierte Leistungsfähigkeit der einzelnen Vereine und damit die Stabilität des Vereinswesens insgesamt nicht selbstverständlich sind. In vielen Vereinen hängt ein grosser Teil der Arbeit von wenigen besonders engagierten Personen ab. Die Gewinnung neuer Freiwilliger und die Nachbesetzung von Vorstandsämtern werden zunehmend schwieriger. Auch langfristige Finanzplanung, administrative Anforderungen, Sichtbarkeit, Wissenstransfer, Infrastruktur und Vernetzung stellen viele Vereine vor Herausforderungen.

Die folgenden Handlungsempfehlungen zielen deshalb nicht darauf ab, das Vereinswesen grundlegend neu zu erfinden. Vielmehr geht es darum, das bereits vorhandene Engagement zu stärken, Vereine im Alltag zu entlasten und gute Rahmenbedingungen für die Zukunft zu schaffen. Die Empfehlungen richten sich an unterschiedliche Akteure: an die Vereine selbst, an Gemeinden, Land, Stiftungen, Dachverbände, Bildungsanbieter und weitere Organisationen, die das Vereinswesen unterstützen können.

12.1 Zentrale Informations- und Unterstützungsstelle für Vereine schaffen

Eine der deutlichsten Botschaften aus den offenen Antworten, Interviews und der Fokusgruppe ist der Wunsch nach mehr Orientierung. Viele Vereine wissen zwar, dass es Unterstützungsmöglichkeiten gibt, sie erachten die entsprechenden Informationen aber als unübersichtlich und verstreut. Förderstellen, Weiterbildungen, rechtliche Hinweise, Vorlagen, Ansprechpersonen oder Beratungsangebote sind nicht immer leicht auffindbar.

Empfohlen wird daher der Aufbau einer zentralen Informations- und Unterstützungsplattform für Vereine in Liechtenstein. Diese könnte als digitale Anlaufstelle dienen, auf der zentrale Informationen gebündelt werden. Als Vorbilder könnten vergleichbare Fachstellen und Vereinsplattformen im deutschsprachigen Raum dienen. Wichtig wäre jedoch eine Lösung, die auf die liechtensteinischen Rahmenbedingungen zugeschnitten ist.

Eine solche Plattform sollte verständlich, übersichtlich und praxisnah aufgebaut sein. Sie könnte Informationen zu Vereinsgründung, Statuten, Vorstandspflichten, Datenschutz, Finanzen, Fördermöglichkeiten, Freiwilligengewinnung, Nachfolgeplanung, Versicherung, Veranstaltungen und Öffentlichkeitsarbeit bündeln. Besonders hilfreich wären auch einfache Vorlagen, Checklisten und Muster, etwa für Übergaben im Vorstand, Sitzungsprotokolle, Jahresplanung, Budgetierung, Datenschutzregelungen oder Veranstaltungsorganisation.

Ziel sollte sein, dass Vereinsverantwortliche nicht lange suchen müssen, sondern an einem Ort rasch Antworten auf ihre Fragen finden. Eine solche Plattform würde vor allem kleinere und basisorientierte Vereine entlasten, könnte aber ebenfalls für grössere und ambitionierte Vereine als Wissens- und Austauschbasis nützlich sein.

12.2 Nachfolge und Verantwortungsübergabe gezielt unterstützen

Die Studie zeigt deutlich, dass die personelle Tragfähigkeit eine der zentralen Zukunftsfragen des Vereinswesens ist. Viele Vereine funktionieren heute gut, weil einzelne Personen sehr viel Verantwortung übernehmen. Gerade darin liegt aber auch ein Risiko: Wenn diese Personen ausfallen, kürzertreten oder ein Amt abgeben möchten, mangelt es in vielen Fällen an einer geregelten Nachfolge.

Empfohlen wird daher, Vereine gezielt bei der Nachfolgeplanung und bei der breiteren Verteilung von Verantwortung zu unterstützen. Dazu gehören einfache Hilfsmittel wie Übergabe-Checklisten, Rollenbeschreibungen für Vorstandsämter, Vorlagen für Aufgabenverteilungen oder Leitfäden zur frühzeitigen Nachfolgeplanung. Wichtig ist, dass Nachfolge nicht erst dann zum Thema wird, wenn jemand bereits zurücktritt. Sie sollte als dauerhafte Aufgabe guter Vereinsführung verstanden werden.

Hilfreich wären auch Weiterbildungen oder kurze Praxisworkshops zum Thema: Wie gewinnen wir Menschen für Vorstandsarbeit? Wie können Aufgaben so zugeschnitten werden, dass sie neben Beruf, Familie und Ausbildung machbar bleiben? Wie gelingt eine gute Übergabe von Wissen und Verantwortung?

Besonders sinnvoll erscheint zudem die Förderung von Co-Leitungsmodellen, Stellvertretungen oder projektbezogenen Verantwortlichkeiten. Wenn Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt wird, sinkt die Belastung einzelner Personen und der Einstieg für neue Engagierte wird leichter. Vorstandsarbeit muss nicht immer als grosses, langjähriges Gesamtpaket verstanden werden. Viele Menschen sind eher bereit, klar begrenzte Aufgaben zu übernehmen, wenn Zeitaufwand, Verantwortung und Unterstützung transparent sind.

12.3 Freiwilligengewinnung moderner und flexibler gestalten

Die Studie identifiziert die Gewinnung und Bindung von Engagierten als wichtigstes Entwicklungsfeld. Gleichzeitig zeigen die Befunde, dass bestehendes Engagement in vielen Vereinen stabil ist und anerkannt wird. Die Herausforderung liegt also weniger darin, bereits Engagierte zu halten, sondern vielmehr darin, neue Personen für die Vereinsarbeit zu gewinnen.

Empfohlen wird daher, Freiwilligengewinnung stärker an heutigen Lebensrealitäten auszurichten. Viele Menschen möchten sich engagieren, können oder wollen sich aber nicht sofort langfristig verpflichten. Deshalb sollten Vereine verstärkt flexible Formen des Engagements anbieten: projektbezogene Einsätze, zeitlich begrenzte Aufgaben, Mitarbeit ohne Amt, Schnuppermöglichkeiten oder Unterstützung bei einzelnen Veranstaltungen.

Eine Matching-Plattform für freiwilliges Engagement könnte hier hilfreich sein. Sie sollte nicht nur freie Vorstandsämter listen, sondern auch kleinere, konkrete Aufgaben sichtbar machen. Dazu zählen bspw. die Mithilfe bei einem Anlass, Betreuung der Social-Media-Kanäle, Unterstützung bei der Buchhaltung, Fahrdienste, Training, Materialverwaltung oder Projektarbeit. Je konkreter eine Aufgabe beschrieben ist, desto eher können Interessierte einschätzen, ob sie sich einbringen möchten.

Wichtig ist zudem eine klare Kommunikation: Was wird gesucht? Wie viel Zeit braucht es? Welche Unterstützung gibt es? Muss man Mitglied sein? Kann man unverbindlich starten? Gerade für jüngere Menschen, Neuzuzügerinnen und Neuzuzüger oder Personen ohne bisherigen Vereinsbezug können solche Informationen entscheidend sein.

12.4 Sichtbarkeit und öffentliche Anerkennung stärken

Die Studie belegt, dass Anerkennung im Vereinswesen auf mehreren Ebenen wichtig ist. Innerhalb vieler Vereine wird Engagement bereits sichtbar gewürdigt. Gleichzeitig wünschen sich zahlreiche Vereine mehr öffentliche Sichtbarkeit und gesellschaftliche Wertschätzung, insbesondere kleinere oder weniger bekannte Organisationen. Empfohlen wird daher, die Sichtbarkeit des Vereinswesens gezielt zu stärken. Dazu könnten regelmässige öffentliche Formate beitragen, etwa ein Tag der Vereine, ein Anerkennungsanlass für Ehrenamtliche, Porträts von Vereinen in lokalen Medien oder eine digitale Übersicht über Vereinsaktivitäten in Liechtenstein. Sichtbarkeit ist nicht nur symbolisch wichtig. Sie hilft auch dabei, neue Mitglieder, Freiwillige, Spenderinnen und Spender sowie Kooperationspartner zu gewinnen und bestehende Mitglieder motiviert zu halten.

Auch Gemeinden und Land können hier eine wichtige Rolle übernehmen. Sie könnten Vereinsleistungen sichtbarer machen, Kommunikationskanäle zur Verfügung stellen oder Vereine bei Öffentlichkeitsarbeit unterstützen. Gerade kleinere Vereine verfügen oft nicht über die Zeit oder das Know-how, um professionelle Medienarbeit, Websitepflege oder Social-Media-Kommunikation zu leisten.

Empfohlen wird deshalb auch ein niederschwelliges Unterstützungsangebot im Bereich Kommunikation. Dieses könnte Vorlagen für Medienmitteilungen, einfache Social-Media-Hilfen, Fototipps, Textbausteine oder kurze Schulungen umfassen. Ziel ist nicht, in allen Vereinen professionelle Kommunikationsabteilungen aufzubauen, sondern ihnen einfache Werkzeuge an die Hand zu geben, mit denen sie ihre Arbeit sichtbarer machen können.

12.5 Fördermöglichkeiten übersichtlicher und planbarer machen

Viele Vereine berichten von einer grundsätzlich funktionierenden laufenden Finanzierung. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass längerfristige Finanzplanung, Rücklagen und diversifizierte Einnahmequellen nicht überall stark ausgeprägt sind. In den qualitativen Daten wird zudem deutlich, dass der Zugang zu Fördermitteln teilweise als unübersichtlich und aufwendig erlebt wird.

Empfohlen wird daher, Fördermöglichkeiten transparenter zu bündeln. Eine zentrale Übersicht über Förderstellen, Stiftungen, öffentliche Beiträge, Antragsfristen, Voraussetzungen und Ansprechpersonen wäre für viele Vereine eine grosse Hilfe. Wichtig wäre dabei eine einfache Sprache: Wer kann was beantragen? Wofür gibt es Unterstützung? Welche Unterlagen braucht es? Bis wann muss man einreichen?

Darüber hinaus sollte geprüft werden, ob neben projektbezogenen Förderungen auch stärker langfristig ausgerichtete oder strukturelle Unterstützungsformen möglich sind. Viele Vereine benötigen nicht nur Geld für einzelne Projekte, sondern auch Planungssicherheit für wiederkehrende Aufgaben, Koordination, Administration oder Infrastruktur. Besonders ressourcenbelastete Vereine könnten von mehrjährig angelegten Förderzusagen oder Sockelbeiträgen profitieren, sofern diese an transparente, aber nicht übermässig bürokratische Kriterien gebunden sind.

Auch Schulungen im Bereich Finanzplanung wären sinnvoll. Dabei geht es nicht um komplexe Finanzinstrumente, sondern um einfache und praxistaugliche Fragen: Wie erstelle ich ein Jahresbudget? Wie plane ich Rücklagen? Wie erkenne ich finanzielle Risiken frühzeitig? Wie kann ein Verein seine Einnahmen breiter aufstellen?

12.6 Bürokratie reduzieren und administrative Entlastung ermöglichen

Ein wiederkehrendes Thema in den qualitativen Rückmeldungen ist die zunehmende administrative Belastung. Auch wenn «Recht und Verwaltung» in der quantitativen Auswahl nicht zu den meistgenannten Entwicklungsfeldern gehört, zeigen die offenen Antworten deutlich: Bürokratie bindet Zeit und Energie, insbesondere bei jenen Personen, die ohnehin bereits viel Verantwortung tragen.

Empfohlen wird daher, administrative Anforderungen aus Sicht der Vereine systematisch zu überprüfen. Diese Empfehlung entspricht auch den aktuellen politischen Zielsetzungen des Landes: Für den Sportbereich wird ausdrücklich festgehalten, dass das Ehrenamt von administrativen Tätigkeiten entlastet werden soll, damit sich Engagierte stärker auf ihre eigentlichen Aufgaben konzentrieren können (Regierung des Fürstentums Liechtenstein, 2025). Wo sind Prozesse unnötig kompliziert? Wo müssen ähnliche Informationen mehrfach eingereicht werden? Wo fehlen klare Ansprechpersonen? Wo könnten Formulare vereinfacht oder digital besser zugänglich gemacht werden?

Besonders bei Veranstaltungen, Förderabrechnungen, Datenschutz, Versicherungsfragen oder Lohn- und Spesenregelungen wünschen sich Vereine mehr Klarheit. Hier könnten einfache Merkblätter, Musterformulare, Checklisten, Schulungen und direkte Beratungsangebote helfen; entsprechende Unterstützungsformen wurden für Vereine und Organisationen bereits im Zusammenhang mit steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Abrechnungspflichten als administrative Entlastung vorgeschlagen (Regierung des Fürstentums Liechtenstein, 2007). Wichtig ist, dass Unterstützung nicht selbst wieder neue Bürokratie erzeugt.

Eine zentrale Anlaufstelle für rechtliche und administrative Erstfragen wäre besonders wertvoll. Diese müsste nicht alle Probleme selbst lösen, könnte aber Orientierung geben und an zuständige Stellen verweisen. Für kleine und ehrenamtlich geführte Vereine wäre bereits eine solche Lotsenfunktion eine deutliche Entlastung.

12.7 Wissen sichern und Weiterbildung praxisnah ausbauen

Die Studie zeigt, dass viele Vereine wichtige Unterlagen bereits zentral ablegen und Vereinswissen teilweise dokumentieren. Weniger verbreitet sind jedoch strukturierte Einarbeitung, Fortbildungsplanung und systematische Übergaben. Das ist besonders problematisch, wenn Verantwortung stark an einzelne Personen gebunden ist.

Empfohlen wird daher, Wissenssicherung als zentrales Zukunftsthema zu behandeln. Vereine sollten darin unterstützt werden, ihr Wissen so abzulegen, dass es auch bei personellen Wechsels erhalten bleibt. Dazu gehören einfache Ablagestrukturen, Übergabedokumente, Checklisten für wiederkehrende Aufgaben, Kontakt- und Erfahrungslisten sowie kurze Rollenbeschreibungen.

Zugleich sollte das Weiterbildungsangebot für Vereine sichtbarer und besser koordiniert werden. Bestehende Angebote verschiedener Anbieter könnten in einer gemeinsamen Übersicht zusammengeführt werden. Wichtig ist dabei, Weiterbildungen kurz, praxisnah und gut zugänglich zu gestalten. Viele Ehrenamtliche haben keine Zeit für aufwendige Kurse, profitieren aber von kompakten Formaten mit direktem Nutzen.

Themen könnten sein: Freiwillige gewinnen, Vorstandsarbeit organisieren, Finanzen planen, Datenschutz verstehen, Social Media nutzen, Veranstaltungen durchführen, Nachfolge vorbereiten oder Konflikte im Verein lösen. Besonders hilfreich wären auch Formate, bei denen Vereine voneinander lernen können. Der Austausch mit anderen Vereinen wird in der Studie als bevorzugtes Unterstützungsformat genannt und sollte deshalb gezielt gestärkt werden.

12.8 Digitalisierung praktisch unterstützen

Viele Vereine nutzen digitale Werkzeuge bereits wie selbstverständlich, etwa für Kommunikation, Online-Präsenz oder interne Abläufe. Gleichzeitig bestehen Unterschiede bei Datenschutz, Datensicherung und digitaler Organisation. Besonders kleinere Vereine verfügen nicht immer über die nötige Zeit oder das Wissen, um digitale Prozesse systematisch aufzubauen.

Empfohlen wird daher eine praxisnahe Digitalunterstützung für Vereine. Im Vordergrund sollten einfache Lösungen stehen, nicht komplexe Systeme. Vereine brauchen Orientierung: Welche digitalen Werkzeuge eignen sich für Mitgliederverwaltung, Dateiablage, Kommunikation oder Anmeldung zu Veranstaltungen? Wie können Daten sicher gespeichert werden? Welche einfachen Regeln braucht es zum Umgang mit personenbezogenen Daten? Eine solche Orientierung muss nicht bei null beginnen: In einzelnen

Bereichen bestehen bereits kuratierte Übersichten zu digitalen Werkzeugen für Vereinsmanagement, Termin- und Projektkoordination, Finanzen, Eventorganisation, Öffentlichkeitsarbeit, Umfragen sowie die Gewinnung und Bindung von Freiwilligen (Liechtenstein Olympic Committee, 2022).

Hilfreich wären digitale Starterpakete mit Empfehlungen, Vorlagen und kurzen Anleitungen. Dazu könnten Muster für Datenschutzregeln, Passwortverwaltung, Cloud-Ablage, Backup-Routinen oder interne Kommunikationskanäle gehören. Auch kurze Schulungen oder digitale Sprechstunden könnten helfen, Unsicherheiten abzubauen.

Wichtig ist, dass Digitalisierung nicht als zusätzlicher Aufwand erlebt wird, sondern als Entlastung. Digitale Lösungen sollten Vereinsarbeit einfacher machen, nicht komplizierter.

12.9 Infrastruktur und Raumnutzung besser koordinieren

Infrastruktur zählt quantitativ zwar nicht zu den am häufigsten genannten Entwicklungsfeldern, wird in den offenen Antworten und Interviews aber deutlich als limitierende praktische Grenze beschrieben. Besonders Sport- und Kulturvereine berichten von fehlenden oder schwer zugänglichen Räumen, Hallen, Trainingsorten, Proberäumen oder Veranstaltungsflächen.

Empfohlen werden daher eine bessere Übersicht und Koordination bestehender Infrastruktur. Auf Gemeindeebene könnte geprüft werden, welche Räume vorhanden sind, wie sie genutzt werden, wo Engpässe bestehen und ob Belegungspläne transparenter gestaltet werden können. Teilweise geht es nicht primär darum, neue Räume zu schaffen, sondern vorhandene Räume besser zugänglich und sichtbar zu machen sowie ihre Nutzung besser zu koordinieren.

Eine digitale Übersicht über verfügbare Räume, Hallen, Proberäume oder Veranstaltungsorte könnte Vereinen helfen, passende Infrastruktur zu finden. Auch Modelle der gemeinsamen Nutzung von Infrastruktur durch mehrere Vereine sollten geprüft werden. Gerade kleinere Vereine könnten von geteilten Räumen, geteilten Materialdepots oder gemeinsamen technischen Ressourcen profitieren.

Bei künftigen Planungen auf Gemeinde- oder Landesebene sollte Vereinsinfrastruktur als Teil gesellschaftlicher Grundversorgung verstanden werden. Vereine brauchen nicht nur engagierte Menschen und Geld, sondern auch Orte, an denen Vereinsleben stattfinden kann.

12.10 Vernetzung dauerhaft stärken

Die Studie zeigt, dass Austausch und Zusammenarbeit zwischen Vereinen bereits vielfach stattfinden. Gleichzeitig beruhen Kooperationen häufig auf persönlichen Kontakten und sind wenig systematisch abgesichert. Viele Vereine wünschen sich bessere Möglichkeiten, andere Vereine kennenzulernen, Informationen auszutauschen und gemeinsame Anliegen sichtbar zu machen.

Empfohlen wird daher, Vernetzung nicht nur punktuell, sondern regelmässig zu fördern. Ein Netzwerkabend der Vereine kann hierfür ein guter Ausgangspunkt sein. Solche Formate könnten wiederholt und thematisch vertieft werden, etwa zu Freiwilligengewinnung, Finanzen, Digitalisierung, Öffentlichkeitsarbeit oder Infrastruktur.

Neben grösseren Veranstaltungen wären auch kleinere Austauschformate sinnvoll: runde Tische, thematische Vereinsapéros, Treffen nach Tätigkeitsfeldern oder regionale Vernetzungsformate. Wichtig ist, dass solche Treffen niederschwellig bleiben und einen konkreten Nutzen bieten. Vereine sollen nicht nur zuhören, sondern sich austauschen, Kontakte knüpfen und voneinander lernen können.

Langfristig könnte eine Koordinationsstruktur entstehen, die Vereine, Gemeinden, Stiftungen, öffentliche Stellen und weitere Unterstützende besser miteinander verbindet. Damit könnte Vernetzung zu einer dauerhaften Ressource für das Vereinswesen werden.

12.11 Unterstützung nach Vereinstypen differenzieren

Die Clusteranalyse zeigt, dass nicht alle Vereine die gleichen Voraussetzungen und Bedarfe haben. Deshalb sollten Unterstützungsangebote nicht nach dem Prinzip «ein Angebot für alle» gestaltet werden. Sinnvoller ist es, unterschiedliche Ausgangslagen zu berücksichtigen.

Ambitionierte Vereine verfügen bereits über stärker entwickelte Strukturen und möchten sich weiterentwickeln. Für sie sind strategische Weiterbildungen, Austausch mit anderen fortgeschrittenen Organisationen, Unterstützung bei Wissensmanagement, Evaluation, Wirkungsmessung und langfristiger Organisationsentwicklung besonders passend. Auch sie bleiben jedoch auf Schlüsselpersonen angewiesen und sollten deshalb personelle Übergänge frühzeitig absichern.

Ressourcenbelastete Vereine benötigen vor allem Entlastung. Sie funktionieren grundsätzlich gut, stehen aber häufig unter personellem und finanziellem Druck. Für sie sind einfache administrative Hilfen, Unterstützung bei der Aufgabenverteilung, Beratung zur Nachfolge, Hilfe bei der Freiwilligengewinnung und bessere finanzielle Planbarkeit besonders wichtig.

Basisorientierte Vereine arbeiten pragmatisch und alltagsnah. Sie brauchen vor allem niederschwellige, leicht verständliche und unmittelbar nutzbare Unterstützung. Dazu gehören einfache Vorlagen, kurze Workshops, digitale Basishilfen, Checklisten und persönliche Austauschformate. Ziel sollte nicht sein, diese Vereine zu stark zu formalisieren, sondern ihnen dort einfache Strukturen anzubieten, wo sie den Alltag erleichtern und Wissen sichern.

Diese Differenzierung ist wichtig: Unterstützung wirkt dann am besten, wenn sie zur tatsächlichen Situation eines Vereins passt.

12.12 Freiwilliges Engagement gesellschaftlich stärken

Neben konkreten Hilfsmitteln braucht es auch gute gesellschaftliche Rahmenbedingungen für freiwilliges Engagement. Viele Herausforderungen entstehen nicht nur innerhalb der Vereine, sondern hängen mit veränderten Lebensrealitäten zusammen: Zeitknappheit, berufliche Belastung, Mobilität, Individualisierung und Konkurrenz durch kommerzielle Freizeitangebote.

Empfohlen wird deshalb, freiwilliges Engagement stärker als gesamtgesellschaftliche Aufgabe zu verstehen. Dazu könnten Massnahmen beitragen, die eine bessere Vereinbarkeit von Engagement mit Ausbildung, Beruf und Familie ermöglichen. Denkbar sind etwa die

Anerkennung ehrenamtlicher Tätigkeiten in Bildungs- und Berufsbiografien, Unterstützung für vereinsbezogene Weiterbildungen, flexible Freistellungsmöglichkeiten oder öffentliche Anerkennungsformate.

Auch Unternehmen könnten stärker einbezogen werden, etwa durch Corporate Volunteering, flexible Arbeitszeitmodelle für freiwillig Engagierte oder Unterstützung von Vereinsprojekten. Wichtig ist, Engagement nicht nur als private Freizeitaktivität zu betrachten, sondern als Beitrag zum Gemeinwesen, von dem die gesamte Gesellschaft profitiert.

12.13 Datengrundlage verbessern und Erkenntnisse vertiefen

Die vorliegende Studie vereint verschiedene Datenerhebungen zum Vereinswesen und liefert so wichtige Einblicke in die Funktionsweise und vielfältigen Leistungen der Vereine. Um die künftigen Entwicklungen in der Vereinslandschaft und deren Rahmenbedingungen besser erkennen zu können, ist eine gute Datengrundlage entscheidend. Entsprechend sind die im Rahmen dieser Studie durchgeführten Erhebungen mit einer gewissen Regelmässigkeit zu wiederholen und dabei laufend zu verfeinern. Auch ist zu prüfen, inwieweit im Zusammenhang mit der Vereinsförderung durch die Gemeinden Daten systematisch gesammelt und für wissenschaftliche Zwecke geteilt werden können. Ein weiteres wichtiges Forschungsfeld sind die individuellen Motive für die Mitwirkung in Vereinen sowie für das gesellschaftliche Engagement insgesamt. Ergänzend wäre eine regelmässige bevölkerungsrepräsentative Erfassung der Freiwilligenarbeit sinnvoll. In der Schweiz werden im Rahmen der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung institutionalisierte und infor-

melle Freiwilligenarbeit sowie der dafür eingesetzte Zeitaufwand erfasst (Bundesamt für Statistik, 2025). Eine vergleichbare regelmässige Erhebung könnte auch für Liechtenstein dazu beitragen, Umfang und Formen des Engagements sowie Veränderungen über die Zeit systematisch zu beobachten.

Zugleich hat sich die Forschung aber auch jenen Personen zuzuwenden, die sich nicht engagieren oder zumindest nicht in Vereinen. Gelingt es, diese Personen für ein Engagement zu gewinnen, wird das Vereinswesen nachhaltig gestärkt. Für eine nachhaltige Wertschätzung gegenüber den Vereinen ist es schliesslich zentral, dass die konkreten Leistungen der Vereine für die Gesellschaft besser systematisiert und sichtbar gemacht werden. So könnte die Forschung durch ein Monitoring aufzeigen, welche konkreten Leistungen in welchen Themenbereichen durch welche Akteure erbracht werden und welche konkreten Wirkungen diese Leistungen haben.

12.14 Schlussfolgerung

Die Studie zeigt: Das Vereinswesen in Liechtenstein ist stark, lebendig und für die Gesellschaft unverzichtbar. Gleichzeitig verändern sich die Formen des freiwilligen und zivilgesellschaftlichen Engagements. Projektbezogene, zeitlich flexible Beteiligung mit mehr Gestaltungsspielraum und Sinnorientierung gewinnt an Bedeutung (Dahinden, 2025). Für Vereine entsteht damit ein Balanceakt zwischen Offenheit und Verbindlichkeit: Sie müssen neue, flexible Zugänge ermöglichen und zugleich dort Verlässlichkeit sichern, wo dauerhaft Verantwortung übernommen wird (Potluka, 2025).

Dafür braucht es weder Regulierung noch Professionalisierung – vor allem nicht nach einem bestimmten Schema. Notwendig sind vielmehr einfache, praxisnahe und gut zugängliche Unterstützungsstrukturen. Vereine brauchen Orientierung, Entlastung, Sichtbarkeit, verlässliche Ansprechpersonen, gute Rahmenbedingungen und Räume für Austausch. Dabei bleibt die Eigenständigkeit der Vereine gewahrt. Sie sind durchaus in der Lage, sich selbst zu organisieren und sich im Gleichschritt mit der Gesellschaft weiterzuentwickeln.

Wenn es gelingt, Verantwortung breiter zu verteilen, Wissen besser zu sichern, administrative Hürden zu reduzieren, Förderzugänge transparenter zu machen und Vereine stärker miteinander zu vernetzen, kann das liechtensteinische Vereinswesen auch künftig seine zentrale Rolle für Zusammenhalt, Teilhabe und gesellschaftliches Engagement erfüllen.

Eine zentrale Erkenntnis lautet daher: Die Auseinandersetzung mit der Vereinsarbeit sollte nicht erst dann erfolgen, wenn Probleme akut werden. Sie sollte frühzeitig, kontinuierlich und partnerschaftlich gestärkt werden – gemeinsam durch Vereine, Gemeinden, Land, Stiftungen, Bildungseinrichtungen und weitere gesellschaftliche Akteure. So kann das Vereinswesen in Liechtenstein auch in Zukunft das bleiben, was es heute längst ist: ein tragender Pfeiler des gesellschaftlichen Lebens.

Studiengrundlagen und Dokumentation

Methodik

Forschungsdesign: verstehen, erfassen und einordnen

Die Studie sollte nicht nur zeigen, wie die liechtensteinischen Vereine organisiert sind und vor welchen Herausforderungen sie stehen. Sie sollte auch verständlich machen, wie Vereinsvorstände ihren Alltag erleben und wo sie Entwicklungs- und Unterstützungsbedarf sehen. Deshalb verband die Untersuchung qualitative und quantitative Methoden in einem explorativ-sequenziellen Mixed-Methods-Design. Die qualitativen Erhebungen ermöglichten ein vertieftes Verständnis der Vereinspraxis und bildeten eine eigenständige Grundlage für die Analyse von Herausforderungen und Unterstützungsbedarfen. Die quantitative Befragung ergänzte diese Perspektive durch die Erfassung von Organisationsmerkmalen und Einschätzungen auf breiterer Grundlage. Der Forschungsprozess folgte einer klaren Abfolge: Zunächst wurden Erfahrungen aus der Vereinspraxis qualitativ erschlossen. Darauf aufbauend entstand unter anderem ein standardisierter Fragebogen. Anschliessend wurden die qualitativen und quantitativen Befunde gemeinsam interpretiert und durch weitere Daten zum liechtensteinischen Vereinswesen ergänzt.

Qualitative Erhebungen und Entwicklung des Fragebogens

Den Ausgangspunkt bildeten im Mai 2025 elf leitfadengestützte, semistrukturierte Experteninterviews mit leitenden Vereinsverantwortlichen liechtensteinischer Vereine. Die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner wurden gezielt nach Tätigkeitsfeld, Vereinsgrösse und organisationalem Entwicklungsstand ausgewählt. Ziel war keine repräsentative Abbildung des gesamten Vereinswesens, sondern die Erfassung eines möglichst breiten Spektrums an Strukturen, Rahmenbedingungen und Erfahrungen. Im Mittelpunkt standen unter anderem die Organisation des Vereinsalltags, die Aufgabenverteilung, personelle und finanzielle Ressourcen, Weiterbildung und Wissenssicherung, Digitalisierung, Wirkungsorientierung sowie Vernetzung und Kooperation.

Die Interviews wurden vollständig transkribiert und anonymisiert. Die Auswertung erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring (2022). Theoretisch und konzeptionell abgeleitete Hauptkategorien bildeten den Ausgangspunkt. Weitere Unterkategorien wurden aus dem Interviewmaterial entwickelt. Das Kategoriensystem wurde im Verlauf der Auswertung wiederholt überprüft und präzisiert.

Im Juli 2025 folgte eine moderierte Fokusgruppe mit sieben Vereinsvertretenden. Die Teilnehmenden verfügten über Leitungs- oder Koordinationsfunktionen und vertraten unterschiedlich grosse Vereine aus verschiedenen Tätigkeitsfeldern. Sie reflektierten, ergänzten und priorisierten die in den Interviews identifizierten Themen. Die Diskussion wurde in einem strukturierten Moderationsprotokoll dokumentiert und entlang des bestehenden Kategoriensystems ausgewertet.

Auf dieser Grundlage wurde ein standardisierter Online-Fragebogen entwickelt. Er erfasste grundlegende Vereinsmerkmale, die allgemeine Vereinssituation, sieben zentrale Organisationsbereiche sowie Herausforderungen, Entwicklungsbedarfe und gewünschte Unterstützungsangebote. Offene Antwortfelder ermöglichten zusätzliche Erläuterungen. Im Oktober 2025 wurde der Fragebogen mit vier Vorstandsmitgliedern aus unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern qualitativ vorgetestet. Geprüft wurden insbesondere Verständlichkeit, Eindeutigkeit, inhaltliche Relevanz und Bearbeitungsdauer. Die Rückmeldungen flossen in die abschliessende Überarbeitung ein.

Hauptbefragung und statistische Auswertung

Die standardisierte Online-Befragung fand vom 3. November bis zum 26. Dezember 2025 statt. Sie richtete sich an Vorstandsmitglieder gemeinnütziger Vereine aus allen Tätigkeitsbereichen. Ausgangspunkt war eine Versandbasis von 823 Vereinsdatensätzen. Für 643 Vereine lagen E-Mail-Adressen vor; rund 45 davon erwiesen sich als veraltet oder unzustellbar. Die Einladung erfolgte hauptsächlich per E-Mail und wurde durch postalische Anschreiben ergänzt. Für die Berechnung des Rücklaufs wurde eine erreichbare Kontaktbasis von rund 600 Vereinen zugrunde gelegt.

Die Teilnehmenden beantworteten die Fragen stellvertretend für jenen Verein, in dem sie zum Befragungszeitpunkt am stärksten engagiert waren. Insgesamt gingen 265 vollständig ausgefüllte, vereinsbezogene Fragebögen in die Analyse ein. Bezogen auf die geschätzte erreichbare Kontaktbasis entspricht dies einem Rücklauf von rund 44 Prozent. Die Auskunftspersonen waren überwiegend Vorstandsmitglieder; vereinzelt beteiligten sich auch andere Vereinsverantwortliche. Die Ergebnisse beruhen auf deren Selbsteinschätzungen und sind nicht als statistisch repräsentativ für alle Vereine Liechtensteins zu verstehen. Da keine eindeutige Vereinskennung erhoben wurde, können die 265 vollständig ausgefüllten Fragebögen nicht mit Sicherheit 265 unterschiedlichen Vereinen gleichgesetzt werden.

Die allgemeine Vereinssituation und die Organisationsmerkmale wurden anhand einer fünfstufigen Likert-Skala von 1 = «trifft überhaupt nicht zu» bis 5 = «trifft voll und ganz zu» erfasst. Für jedes Item wurden absolute und relative Häufigkeiten ausgewertet; Median und Interquartilsabstand beschrieben ergänzend Lage und Streuung. Die offenen Antworten wurden anonymisiert und inhaltlich strukturiert ausgewertet. Sie halfen, quantitative Muster zu erklären und praxisnahe Handlungsempfehlungen abzuleiten. Da die offenen Felder freiwillig waren, lässt sich aus einzelnen Nennungen jedoch nicht auf deren Verbreitung im gesamten Vereinswesen schliessen. Unterschiede nach Vereinsgrösse und Tätigkeitsfeld wurden mit nichtparametrischen Verfahren geprüft. Für jedes Item wurde zunächst ein Kruskal-Wallis-H-Test durchgeführt. Das Signifikanzniveau lag bei $\alpha = 0,05$. Um die Häufung zufällig signifikanter Ergebnisse bei mehreren Tests zu begrenzen, wurden die p-Werte innerhalb vorab definierter Testfamilien nach dem Holm-Verfahren adjustiert. Bei einem signifikanten Gesamtergebnis folgten paarweise Mann-Whitney-U-Tests, deren p-Werte ebenfalls nach Holm angepasst wurden. Ergänzend wurden mit ϵ^2 beziehungsweise r Effektgrössen berechnet. Ergebnisse kleiner Teilgruppen wurden wegen der geringeren statistischen Teststärke zurückhaltend interpretiert.

Explorative Organisationsprofile

Eine ergänzende Clusteranalyse fasste Fragebögen mit ähnlichen Organisationsmerkmalen zu empirischen Profilen zusammen. Die dafür ausgewählten Likert-Items wurden numerisch codiert und z-standardisiert. Anschliessend wurde eine k-Means-Clusteranalyse auf Basis euklidischer Distanzen durchgeführt. Zur Bestimmung einer plausiblen Clusterzahl wurden Lösungen mit zwei bis acht Clustern verglichen. Die Auswahl berücksichtigte den durchschnittlichen Silhouette-Koeffizienten, den Verlauf der Within-Cluster Sum of Squares im Rahmen der Elbow-Methode, die inhaltliche Nachvollziehbarkeit und ausreichend grosse Gruppen.

Auf dieser Grundlage wurde eine Lösung mit drei Organisationsprofilen ausgewählt: 88 Fälle wurden dem ambitionierten, 118 dem ressourcenbelasteten und 59 dem basisorientierten Profil zugeordnet. Die Bezeichnungen wurden erst nach der Berechnung anhand der charakteristischen Merkmalskombinationen vergeben. Da k-Means die standardisierten Likert-Werte rechnerisch wie metrische Daten behandelt, wurde die Analyse ausdrücklich als explorativ und heuristisch verstanden. Die Profile sind daher keine objektiv gegebenen oder allgemeingültigen Vereinstypen, sondern stichproben- und verfahrensabhängige Verdichtungen von Antwortmustern.

Ergänzende Daten, Netzwerkabend und Einordnung

Drei weitere Datengrundlagen ergänzten die Hauptbefragung. Eine Bestandsaufnahme erfasste 895 Vereine, die zum 31. Dezember 2025 als aktiv galten. Publierte Daten des Liechtenstein-Instituts dienten dazu, Vereinsmitgliedschaft und freiwilliges Engagement in der Bevölkerung einzuordnen (Milic et al., 2024). Im Juni und Juli 2026 wurden zudem 80 Vereine zu ihrer Mitgliederstruktur angeschrieben. Es gingen 52 verwertbare Rückmeldungen ein. Die Zusatzbefragung wurde getrennt von der Hauptbefragung und ausschliesslich deskriptiv ausgewertet.

Am 28. Mai 2026 wurden erste Ergebnisse an einem Vereins-Netzwerkabend vorgestellt und diskutiert. Der Abend diente der Information, dem Austausch mit der Vereinspraxis und der Präzisierung der Handlungsempfehlungen.

Limitationen

Die Studie bietet eine breit abgestützte Innenperspektive auf das liechtensteinische Vereinswesen, erhebt jedoch keinen Anspruch auf statistische Repräsentativität. Die Teilnahme an der Hauptbefragung war freiwillig und erfolgte nicht auf der Grundlage einer Zufallsstichprobe. Selbstselektions- und Nonresponse-Effekte können daher nicht ausgeschlossen werden. Formal organisierte, gut erreichbare und an der Untersuchung besonders interessierte Vereine könnten in der Stichprobe stärker vertreten sein als informell organisierte oder schwer erreichbare Vereine.

Die Angaben zu einem Verein stammten jeweils von einer einzelnen Auskunftsperson und können durch deren Funktion, Kenntnisstand und persönliche Wahrnehmung beeinflusst sein. Die beschriebenen Organisationsmerkmale sind deshalb als Selbsteinschätzungen der überwiegend im Vorstand tätigen Befragten zu verstehen und wurden nicht durch unabhängige Beobachtungen überprüft. Auch Einflüsse sozialer Erwünschtheit lassen sich nicht vollständig ausschliessen. Da der Analysedatensatz keine eindeutige Vereinskennung enthielt, konnte zudem nicht abschliessend geprüft werden, ob jeder Verein nur einmal vertreten war. Die 265 vollständigen Fragebögen können daher nicht mit Sicherheit 265 unterschiedlichen Vereinen gleichgesetzt werden.

Trotz dieser Einschränkungen verfügt die Studie mit elf Experteninterviews, einer Fokusgruppe mit sieben Vereinsvertretenden, 265 vollständig ausgefüllten Fragebögen, ergänzenden offenen Angaben, der Rückspiegelung am Netzwerkabend und einer gezielten Zusatzbefragung über eine umfangreiche empirische Grundlage. Sie ermöglicht es, zentrale Strukturen, Herausforderungen und wahrgenommene Entwicklungsbedarfe des liechtensteinischen Vereinswesens differenziert und nachvollziehbar zu beschreiben und daraus praxisnahe Handlungsansätze abzuleiten.

Literatur

Amt für Justiz. (2025). *Merkblatt zum Verein (Art. 246 bis Art. 260 PGR)*. https://www.llv.li/serviceportal2/amtsstellen/amt-fuer-justiz/handelsregister/merkblaetter/009_merkblatt_zum_verein.pdf

Amt für Justiz. (2026). *Firmenindex: Handelsregister des Fürstentums Liechtenstein*. <https://www.handelsregister.li/cr-portal/suche/suche.xhtml>

Amt für Statistik. (2026). *Statistisches Jahrbuch Liechtensteins 2026*. https://www.statistikportal.li/statistikportal/publications/101-statistisches-jahrbuch/2026/01/1/101.2026.01.1_01_statistisches-jahrbuch-2026.pdf

Anheier, H. K. (2023). Comparative research on nonprofit organizations and sectors: Looking back and looking forward. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 34(6), 1115–1121. <https://doi.org/10.1007/s11266-023-00608-5>

Anheier, H. K. & List, R. A. (2005). *A dictionary of civil society, philanthropy and the non-profit sector*. Routledge. <https://ngosindia.com/documents/ngo-social-dictionary.pdf>

Anheier, H. K. & Toepler, S. (2020). *The Routledge companion to nonprofit management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315181011>

Bundesamt für Statistik. (2025). *Freiwilligenarbeit in der Schweiz* [Datentabelle]. Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE), Modul «Unbezahlte Arbeit». <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erhebungen/sake-ua.assetdetail.35607566.html>

Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz. (Hrsg.). (2025). *Freiwilligentätigkeit in Österreich: Hauptergebnisse der Erhebung zur Freiwilligentätigkeit 2025*. Statistik Austria. https://www.statistik.at/fileadmin/publications/Bericht_2025_Freiwilligentaetigkeit.pdf

Bühlmann, J., & Schmid, B. (1999). *Unbezahlt – aber trotzdem Arbeit: Zeitaufwand für Haus- und Familienarbeit, Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und Nachbarschaftshilfe* (Sozialberichterstattung Schweiz). Bundesamt für Statistik. <https://dam-api.bfs.admin.ch/hub/api/dam/assets/344331/master>

Dahinden, F. (2025). *Engagement im Wandel: Wie bleibt das Ehrenamt attraktiv?* Philanthropie Aktuell, 4/2025, 2. Center for Philanthropy Studies (CEPS), Universität Basel.

Fischer, A., Lamprecht, M. & Stamm, H. (2025). *Freiwilligen-Monitor Schweiz 2025*. Seismo Verlag AG. <https://doi.org/10.33058/seismo.30912>

Fritzsche, A., Leven, I., Rysina, A., Schneekloth, U., & Wolfert, S. (2025). *Freiwilliges Engagement in Deutschland: Zentrale Ergebnisse des Sechsten Deutschen Freiwilligensurveys (FWS 2024)*. Staatsministerin für Sport und Ehrenamt im Bundeskanzleramt. <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/2348674/2451628/bd584f7043a033e56a1923af79abac55/kurzbericht-freiwilliges-engagement-in-deutschland-zentrale-ergebnisse-data.pdf>

Frommelt, C. (2016). *Sport Monitoring Liechtenstein: Bestandesaufnahme 2015* [Studie im Auftrag der Sportkommission Liechtenstein]. Liechtenstein-Institut. https://www.llv.li/serviceportal2/amtsstellen/stabstelle-fuer-sport/sport-monitoring-liechtenstein-2015_endfassung.pdf

Gallup. (2024). *State of the global workplace: The voice of the world’s employees*. <https://www.gallup.com/file/workplace/645608/state-of-the-global-workplace-2024-download.pdf>

Gottschald, M., Eulenstein, N., Nenning, M., Butterstein, A., Wenz, M., & Schöb-Müller, K. (2025). *Philanthropiereport Liechtenstein 2025*. Center für Philanthropie, Universität Liechtenstein. https://uni.li/sites/default/files/2025-12/Philanthropiereport_Digital_%281%29.pdf

Gottschald, M., & Nenning, M. (2024). *Vereine und Betätigungsbereiche in Liechtenstein: Eine quantitative Erhebung*. Universität Liechtenstein. https://www.uni.li/sites/default/files/2025-09/Vereine-Betaetigungsbe-reiche-Liechtenstein_Center-fuer-Philanthropie_Univer-sitaet-Liechtenstein.pdf

Gottschald, M. & Nenning, M. (2025). *Vereine und Betätigungsbereiche in Liechtenstein 2024: Eine quantitative Erhebung*, 1–21. https://www.uni.li/sites/default/files/2025-12/2025_Gottschald_M_und_Nenning_M_Vereine_und_Betaetigungsbereiche_in_Liechtenstein_2024.pdf

Hagen, A. (2008). Sozialkapital und Wohlbefinden: Bevölkerungsbefragung, 1–48.

Historischer Verein für das Fürstentum Liechtenstein. (2026). *Tätigkeitsbericht des Historischen Vereins*. https://www.historischerverein.li/dateien/taetigkeitsberichte/HVFL_Ttigkeitsbericht2025.pdf

International Labour Organization. (2011). *Manual on the measurement of volunteer work*. International Labour Office.

International Labour Organization. (2021). *Volunteer work measurement guide labour force surveys: Guidance on implementing the ILO-recommended add-on module on volunteer work in national labour force surveys*. <https://knowledge.unv.org/sites/default/files/2022-04/ILO%20measurement%20guide.pdf>

Kulturstiftung Liechtenstein. (2025). *Jahresbericht 2024*. https://www.kulturstiftung.li/wp-content/uploads/Jahresbericht_2024.pdf

Lamprecht, M., Bürgi, R., Stamm, H., & Gebert, A. (2026). *Sport Schweiz 2026: Sportaktivität und Sportinteresse der Schweizer Bevölkerung*. Bundesamt für Sport BASPO. https://www.baspo.admin.ch/dam/de/sd-web/2dl5D4Dk92Om/Bro-Sport-Schweiz-2026_DE.pdf

Liechtensteiner Alpenverein. (2026). *Hauptversammlung 2026 am 6. Mai in Schaanwald*. https://www.alpenverein.li/application/files/3817/7736/2262/Enzian_2026-1_web_neu.pdf

Liechtenstein Olympic Committee. (2022). *Vereins- und Eventmanagement Tools*. https://www.olympic.li/application/files/7716/7992/0339/4600_Links_Vereins_und_Eventmanagement_2022.pdf

Liechtenstein Olympic Committee. (2025). *Jahresbericht 2024*. https://www.olympic.li/application/files/8617/4583/3609/LOC_Jahresbericht-24.pdf

Liechtensteiner Seniorenbund. (2026). *Der Liechtensteiner Seniorenbund (LSB) – in eigener Sache*. <https://www.seniorenbund.li/verein/aktuell/der-liechtensteiner-seniorenbund-lsb-eigener-sache>

Liechtensteiner Vaterland. (2026, Juli 14). Alles wird teurer - auch der Sport. Liechtensteiner Vaterland, 11.

Lorenz, T., Goop, T., & Hosp, G. (2026). *Staatliche Beitragsleistungen neu gedacht. Subventionen und Transfers auf dem Prüfstand*. www.stiftungzukunft.li

Märk-Rohrer, L., & Rochat, P. (2024). 17 Zivilgesellschaft. In *Das politische System Liechtensteins* (S. 477–502). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. <https://doi.org/10.5771/9783845299006-477>

Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (13., überarbeitete Auflage). Beltz.

Meijs, L. (2025). *Episodische Freiwilligenarbeit*. Philanthropie Aktuell, 2/2025, 1–2. Center for Philanthropy Studies (CEPS), Universität Basel.

Milic, T., Rochat, P. E. & Ehrenfeldner, L. (2024). *Wie zusammengehörig fühlt sich Liechtenstein? Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage über sozialen Zusammenhalt in Liechtenstein. Beiträge / Liechtenstein-Institut: 55 (2024)*. Liechtenstein-Institut. <https://doi.org/10.13091/lib-55-2024>

Müller, A. (2015). *Bürgerstaat und Staatsbürger: Milizpolitik zwischen Mythos und Moderne*. NZZ Libro. Verl. Neue Zürcher Zeitung.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *Taxation and philanthropy* (OECD Tax Policy Studies No. 27). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/df434a77-en>

Personen- und Gesellschaftsrecht (PGR) vom 20. Januar 1926 (LGBI. 1926 Nr. 4). Rechtsdienst der Regierung. <https://www.gesetze.li/konso/1926004000>

Potluka, O. (2025). *Das Ehrenamt*. Philanthropie Aktuell, 4/2025, 1–2. Center for Philanthropy Studies (CEPS), Universität Basel.

Regierung des Fürstentums Liechtenstein. (o. J.). *Staatskalender des Fürstentums Liechtenstein*. <https://www.staatskalender.li/>

Regierung des Fürstentums Liechtenstein. (2007). *Postulatsbeantwortung der Regierung an den Landtag des Fürstentums Liechtenstein betreffend die Förderung der Ehrenamtlichkeit und der Freiwilligenarbeit vom 23. Mai 2006 (Nr. 15/2007)*.

Regierung des Fürstentums Liechtenstein. (2016). Standortstrategie 2.0: Fürstentum Liechtenstein. <https://www.regierung.li/files/attachments/standortstrategie-mai2016-636002834799335119.pdf>

Regierung des Fürstentums Liechtenstein. (2025). *Regierungsprogramm 2025–2029: Staat gestalten, Zukunft sichern – im Schulterschluss für morgen*. https://www.llv.li/serviceportal2/amtsstellen/stabstelle-regierungskanzlei/bua_079_regierungsprogramm.pdf

Regierung des Fürstentums Liechtenstein. (2026). Rechenschaftsbericht 2025. <https://www.llv.li/de/landesverwaltung/stabsstelle-regierungskanzlei/rechenschaftsbericht/rechenschaftsbericht-2025>

Simonson, J., Kelle, N., Kausmann, C. & Tesch-Römer, C. (2022). *Freiwilliges Engagement in Deutschland: Der Deutsche Freiwilligensurvey 2019. Empirische Studien zum bürgerschaftlichen Engagement*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35317-9>

Wehner, T. & Güntert, S. T. (2015). *Psychologie der Freiwilligenarbeit: Motivation, Gestaltung und Organisation*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-55295-3>

Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 215–240. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.215>

Appendix

Tabelle 4: Tätigkeitsfelder der Vereine

Tätigkeitsfeld	Anzahl Antworten (n = 265)	Anteil (%)
Kultur und Musik	74	27,9 %
Sport und Bewegung	60	22,6 %
Soziales (Flüchtlingshilfe, Integrationshilfe, Gewaltprävention, Alterspflege)	32	12,1 %
Freizeit und Geselligkeit	18	6,8 %
Unfall- und Rettungsdienst sowie Freiwillige Feuerwehr	16	6,0 %
Entwicklungszusammenarbeit	11	4,2 %
Umwelt, Naturschutz, Tierschutz	11	4,2 %
Bildungsarbeit	9	3,4 %
Ausserschulische Jugendarbeit	5	1,9 %
Berufliche Interessenvertretung	4	1,5 %
Gesundheitspflege	4	1,5 %
Kirchliche/religiöse Zwecke	4	1,5 %
Politische Interessenvertretung	3	1,1 %
Bürgerschaftliche Aktivität	1	0,4 %
Wirtschaft	0	0,0 %
Schule und Kindergarten	0	0,0 %
Sonstige Betätigung	13	4,9 %

Tabelle 5: Gründungsjahr der Vereine

Gründungszeitraum	Anzahl Antworten (n = 265)	Anteil (%)
Vor 1950	49	18,5 %
1950–1979	58	21,9 %
1980–1999	51	19,2 %
2000–2009	35	13,2 %
2010–2019	49	18,5 %
ab 2020	23	8,7 %

Tabelle 6: Mitgliederzahl der Vereine

Mitglieder gesamt	Anzahl Antworten (n = 265)	Anteil (%)
Weniger als 20 Personen	60	22,6 %
20–49 Personen	87	32,8 %
50–99 Personen	59	22,3 %
100–199 Personen	29	10,9 %
200–499 Personen	21	7,9 %
500 oder mehr Personen	9	3,4 %

Tabelle 7: Sitzgemeinde der Vereine (Mehrfachnennungen möglich)

Sitzgemeinde	Anzahl Antworten (n = 265)	Anteil (%)
Vaduz	72	27,2 %
Schaan	44	16,6 %
Eschen/Nendeln	33	12,5 %
Balzers	22	8,3 %
Triesen	19	7,2 %
Mauren/Schaanwald	18	6,8 %
Ruggell	18	6,8 %
Triesenberg	15	5,7 %
Gamprin/Bendern	13	4,9 %
Schellenberg	12	4,5 %
Planken	5	1,9 %
Kein fester Sitz	2	0,8 %

Tabelle 8: Vorstandsgrösse

Vorstandsmitglieder	Anzahl Antworten (n = 265)	Anteil (%)
1–2 Personen	3	1,1 %
3–4 Personen	60	22,6 %
5–6 Personen	87	32,8 %
7–9 Personen	54	20,4 %
10 oder mehr Personen	3	1,1 %
Keine Angabe	58	21,9 %

Tabelle 9: Ehrenamtlich Aktive ausserhalb des Vorstands

Ehrenamtlich Aktive ausserhalb des Vorstands	Anzahl Antworten (n = 265)	Anteil (%)
0 Personen	45	17,0 %
1–2 Personen	40	15,1 %
3–5 Personen	54	20,4 %
6–10 Personen	38	14,3 %
11–20 Personen	26	9,8 %
Mehr als 20 Personen	35	13,2 %
Keine Angabe	27	10,2 %

Tabelle 10: Vorstandsrollen/Funktionen (Mehrfachnennungen möglich)

Vorstandsrollen/Funktionen	Anzahl Antworten (n = 265)	Anteil (%)
Präsident/in (Vorsitz, Leitung)	240	90,6 %
Vizepräsident/in (Stellvertretung)	164	61,9 %
Kassier/in / Schatzmeister/in (Finanzen)	190	71,7 %
Aktuar/in / Schriftführer/in (Protokollführung)	155	58,5 %
Archivar/in	15	5,7 %
Beisitzer/in (ohne spezielles Ressort)	128	48,3 %
Weitere Funktionen (sonstige angegebene Vorstandsämter)	76	28,7 %

Autoren



Dr. Christian Frommelt

Christian Frommelt ist Politikwissenschaftler und Rektor der Universität Liechtenstein. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in der Analyse des politischen Systems Liechtensteins, der europäischen Integration und der internationalen Beziehungen von Kleinststaaten.



Prof. Dr. Marc Gottschald

Marc Gottschald ist Direktor des Centers für Philanthropie und Vizedekan der Liechtenstein Business Law School an der Universität Liechtenstein. Der Jurist verbindet Forschung zu Philanthropie und gemeinnützigem Engagement mit langjähriger Führungserfahrung im Stiftungswesen.



Prof. Dr. Marco Furtner, MBA

Marco Furtner ist Professor für Entrepreneurship und Leadership sowie Vizedekan der Liechtenstein Business School an der Universität Liechtenstein. Seine Forschungsschwerpunkte umfassen Selbstführung, Führung und Entrepreneurship sowie die Entwicklung von Führungskräften, Mitarbeitenden und Organisationen.



Michael Nenning, MSc.

Michael Nenning ist Projektmitarbeiter am Center für Philanthropie der Universität Liechtenstein. Er befasst sich mit der empirischen Analyse des liechtensteinischen Vereinswesens und ist Mitautor quantitativer Studien zu den Strukturen und Betätigungsbereichen der Vereine.



Dr. Julia Tenschert, MSc.

Julia Tenschert ist Postdoktorandin am Department für Entrepreneurship und Management an der Liechtenstein Business School und zugleich am Center für Philanthropie der Universität Liechtenstein tätig. Ihre Forschungsschwerpunkte umfassen Selbstführung, Führung, Achtsamkeit und Führungskräfteentwicklung.

Zitiervorschlag

Frommelt, C., Furtner, M., Gottschald, M., Nenning, M., & Tenschert, J. (2026).

Vereinswesen in Liechtenstein: Eine Analyse von Strukturen, Rahmenbedingungen und Entwicklungsperspektiven.
Center für Philanthropie, Universität Liechtenstein.

Kontakt

Center für Philanthropie
Universität Liechtenstein

Fürst-Franz-Josef-Strasse
9490 Vaduz
Liechtenstein
Tel: +423 265 12 74
cph@uni.li

www.uni.li

Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Studie überwiegend das generische Maskulinum verwendet.
Sämtliche Personenbezeichnungen beziehen sich gleichermassen auf alle Geschlechter.

Center für Philanthropie
Universität Liechtenstein

Fürst-Franz-Josef-Strasse
9490 Vaduz

Liechtenstein

Tel: +423 265 12 74

cph@uni.li

www.uni.li