



Einführung von Co-Leadership in Vereinen

Führung der Zukunft in der Praxis

Begründung: Das vorliegende Konzept liegt in einer unumgängliche gesellschaftliche Systemänderung begründet. Sie trägt den aktuellen Entwicklungen im Bereich der Freiwilligenarbeit (wie der Erhebung zur Freiwilligentätigkeit der Statistik Austria) Rechnung. Flexiblere Formen des Engagements gewinnen zunehmend an Bedeutung. Es braucht moderne Strukturen, die eine breitere Beteiligung an Führungsfunktionen ermöglichen, die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Ehrenamt stärken und zeitgemäßen Organisationsformen entsprechen.

1. Ausgangslage und Zielsetzung

Das freiwillige Engagement in Österreich befindet sich in einem **tiefgreifenden strukturellen Wandel**. Aktuelle Daten der Statistik Austria von 2025 zeigen, dass der Anteil informeller **und flexiblerer Freiwilligentätigkeiten kontinuierlich steigt** (von 27 % im Jahr 2006 auf über 38 % im Jahr 2025), während klassische Formen unter Druck geraten.

Diese Entwicklung ist auch innerhalb von Vereinen spürbar:

- eine **sinkende Bereitschaft** zur alleinigen Übernahme langfristiger Führungsfunktionen,
- die generelle **Herausforderung**, kontinuierlich **neue Mitglieder** für den Verein zu gewinnen,
- steigende berufliche Anforderungen besonders an Frauen,
- zunehmende **Mehrfachbelastungen** durch Beruf, Familie und gesellschaftliches Engagement.

Eine **Neuerung und Modernisierung der Strukturen durch zeitgemäße Modelle** würde Vereine per se deutlich attraktiver für potenzielle Neuzugänge machen.

Ziel dieses Papiers ist es daher, zukunftsfähige Modelle aufzuzeigen und darzulegen, warum eine Anpassung der Statuten zur Ermöglichung von Co-Leadership – der gleichwertigen gemeinsamen Ausübung von Funktionen – ein entscheidender Schritt für die **Zukunftssicherung von Vereinsarbeit** ist.



2. Gesellschaftlicher Kontext: Der Wandel des Ehrenamts

Das **klassische Modell des Ehrenamts**, bei dem eine Person über Jahre hinweg eine alleinige Führungsposition bekleidet, **verliert** an Attraktivität. Die Bereitschaft zum Engagement ist bei den 30- bis 50-Jährigen zwar hoch (über 50 % in Österreich), doch fordern diese Generationen Flexibilität und zeitliche Teilbarkeit. Jüngere Generationen sind bereit, Verantwortung zu übernehmen – jedoch unter anderen strukturellen Bedingungen (Rückgang formelles Ehrenamt in Österreich: 2017 -31 %; 2022 -25,8 %; 2026 -24,1 %). Traditionelle Vereinsstrukturen bilden diese veränderte Lebensrealität gerade von Frauen, die heute in hohem Maße gleichzeitig mehrere Rollen erfüllen müssen, nur unzureichend ab.

3. Die unumgängliche gesellschaftliche Systemveränderung

Die Arbeitswelt wandelt sich rasant durch Digitalisierung und steigende Komplexität. Wie Stefanie Junghans und Janina Schönitz in ihrem wegweisenden Buch „Co-Leadership: Jobsharing als Antwort auf eine veränderte Arbeitswelt“ (2023) darlegen, muss Führung nicht zwangsläufig an eine einzige Vollzeitperson geknüpft sein. Diese Erkenntnis aus der Wirtschaft lässt sich direkt auf das Ehrenamt übertragen. Die Welt ist voller steigender Anforderungen – es gibt keinen rationalen Grund, warum Führungskräfte im Ehrenamt diese Last alleine bewältigen sollten. **Geteilte Führung bringt die notwendige Flexibilität, Perspektivenvielfalt und Belastbarkeit**, die moderne Organisationen heute benötigen.

4. Co-Leadership als Antwort auf strukturelle Herausforderungen

Co-Leadership (geteilte Führung) basiert auf gemeinsamer Verantwortung (statt hierarchischer Delegation), **kollektiver Intelligenz** (statt Einzelentscheidung) und **partnerschaftlicher Führung** auf Augenhöhe. Eine klassische Stellvertretung (Präsidentin und Vizepräsidentin) ist nicht dasselbe. Im echten Co-Leadership wird die strategische und operative **Verantwortung gemeinsam getragen**.

Wie fundierte Konzepte zur geteilten Führung belegen, ermöglicht Co-Leadership konkret:

- höhere **Qualität** von **Entscheidungen** durch Perspektivenvielfalt,
- stärkere **Reflexionsfähigkeit**,



- nachhaltigere Führungsstrukturen sowie
- erhöhte **Resilienz** von Organisationen.

Aktuelle Forschung aus der Organisationsentwicklung und der Arbeitswelt (u. a. von Amy Edmondson, Peter Senge oder dem World Economic Forum) bestätigt eindrücklich, dass kollaborative Führungsmodelle leistungsfähiger und zukunftstauglicher sind.

Zudem räumen die Autorinnen Junghans und Schönitz mit gängigen Mythen auf, die auch für Vereine hochrelevant sind:

- **Mythos „Es geht nicht auf Top-Ebene“:** Falsch. Gerade in den höchsten Positionen schützt die geteilte Verantwortung vor Überlastung und führt zu souveräneren Entscheidungen.
- **Mythos „Man muss eng befreundet sein“:** Eine gemeinsame Wertebasis und Vertrauen sind essenziell, eine private Freundschaft ist jedoch nicht zwingend erforderlich. Es handelt sich um eine professionelle Arbeitspartnerschaft.
- **Mythos „Das ist nur ein Mutti-Modell“:** Co-Leadership nützt allen – berufstätigen Frauen, Personen in Weiterbildung oder Mitgliedern, die ihre Expertise einbringen wollen, ohne 100 % der zeitlichen Last zu tragen.

5. Rechtliche Rahmenbedingungen in Österreich

Ein häufiger Vorbehalt betrifft die rechtliche Machbarkeit. Das österreichische Vereinsgesetz (VerG 2002) bietet hier jedoch weitreichende Autonomie bei der Ausgestaltung der Leitungsorgane:

- Es bestehen **keine rechtlichen Einschränkungen**, die eine gleichwertige Doppelbesetzung (Co-Leadership) von Vorstandsfunktionen verbieten.
- Vereine können ihre Statuten autonom gestalten. Einzige Voraussetzung ist, dass die **Vertretungsbefugnisse nach außen klar geregelt** sind (z. B. gemeinsame Vertretung oder getrennte Vertretung für bestimmte Bereiche). Damit ist die statutenrechtliche Verankerung von Co-Leadership im österreichischen Vereinswesen problemlos umsetzbar.



6. Vergleich und konkrete Praxisbeispiele

Co-Leadership ist längst kein experimentelles Modell mehr, sondern bereits erfolgreich praktiziert wird – insbesondere dort, wo komplexe Anforderungen und hohe Verantwortung zusammentreffen.

- **In der Wirtschaft:** Konzerne wie SAP, Haniel, aber auch österreichische Unternehmen wie Billa (wo der Bereich Nachhaltigkeit im Co-Leadership geleitet wird), Bosch, Porsche und ÖBB setzen erfolgreich auf geteilte Führung.
- **In der Gesellschaft:** Doppelspitzen in politischen Parteien, Teamteaching im Schulsystem (MS 2 St. Johann in Tirol) und Co-Präsidenten in NGOs (dem EAGLES Chartiy Club e.V. stehen Anke Huber und Christian Neureuther seit Anfang 2024 als gemeinschaftliche Präsidenten vor) beweisen die Praxistauglichkeit.

Wir (die Autorinnen: Katie Tropper & Michaela Kasper-Furtner) wollen hier als Impulsgeberinnen für gesellschaftlichen Wandel und als Pionierinnen für moderne Führungsmodelle im Vereinswesen aufzutreten.

7. Wie kann Co-Leadership in der Praxis funktionieren?

Es gibt **keine „One-Size-Fits-All“-Lösung**. Ein funktionierendes Führungstandem erfordert Struktur, Verbindlichkeit und den Willen zur Zusammenarbeit. Die zentralen Erfolgsfaktoren sind:

- **Gemeinsames Fundament und Wertebasis:** Bevor Aufgaben verteilt werden, muss eine gemeinsame Vision für die jeweilige Führungsrolle definiert werden.
- **Stärkenbasierte Aufgaben-Aufteilung:** Aufgaben sollten nicht starr halbiert („Jede macht 50 % von allem“), sondern intelligent entlang der individuellen Stärken, Netzwerke und zeitlichen Kapazitäten aufgeteilt werden.
- **Das „One-Voice-Prinzip“ (Eine Stimme nach außen):** Nach internen Diskussionen und der gemeinsamen Entscheidungsfindung (Vier-Augen-Prinzip) vertritt das Tandem diese Entscheidung geschlossen nach außen. Dies strahlt Souveränität aus und verhindert Reibungsverluste.



8. Bedeutung für Frauen und konkrete Vorteile für Vereine

Frauen tragen einen wesentlichen Anteil an gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und sozialer Entwicklung. Dafür müssen Frauen genau jene Strukturen geboten werden, in denen sie ihre Potenziale optimal entfalten können. Studien zeigen deutlich: Es sind meist starre strukturelle Barrieren – und nicht mangelnde Kompetenz –, die der Hauptgrund dafür sind, warum Frauen Führungspositionen ablehnen.

Die Einführung von Co-Leadership ist daher ein direktes Instrument von Empowerment für Frauen und schafft eine klare **Win-Win-Situation auf allen Ebenen:**

Gelebtes Empowerment und kooperative Kultur

- **Barrieren abbauen:** Führungsrollen werden wesentlich zugänglicher, da die Gefahr der zeitlichen und inhaltlichen Überforderung drastisch reduziert wird.
- **Solidarität statt Konkurrenz:** Das Modell fördert eine kooperative Führungskultur, die isoliertes Arbeiten durch kollektive Wirksamkeit und gegenseitige Unterstützung ersetzt.
- **Vorbildwirkung:** Frauen führen auf Augenhöhe zusammen und wirken als starkes, sichtbares Vorbild für moderne Zusammenarbeit nach innen und außen.

Direkte Vorteile für die Funktionsträgerinnen

- **Vereinbarkeit:** Ein anspruchsvolles Ehrenamt lässt sich durch die geteilte Last wesentlich besser mit Beruf und Familie integrieren.
- **Stärkenbasiertes Arbeiten:** Die Aufgaben können gezielt entsprechend der jeweiligen Kernkompetenzen und Interessen aufgeteilt werden.
- **Eingebautes Sparring:** Jede Co-Leaderin hat stets eine Partnerin auf Augenhöhe an ihrer Seite, um schwierige Entscheidungen zu reflektieren (Peer-Consulting).

Strategische Vorteile für den Verein

- **Höhere Entscheidungsqualität:** Das Vier-Augen-Prinzip und die Perspektivenvielfalt zweier Köpfe führen zu fundierteren und nachhaltigeren Ergebnissen.
- **Geringeres Ausfallrisiko:** Die Führung bleibt stabil und handlungsfähig, selbst wenn eine Partnerin beruflich oder privat temporär ausfällt.
- **Zukunftssicherung & Attraktivität:** Eine moderne, flexible Struktur ermutigt nicht nur bestehende (auch jüngere) Mitglieder, schrittweise Verantwortung zu übernehmen. Der Verein positioniert sich durch zeitgemäße Strukturen per se als attraktiver, was ganz generell das Gewinnen neuer Mitglieder und Talente maßgeblich erleichtert.



9. Vorbildfunktion, gesellschaftliche Impulswirkung, nächste Generation

Bedeutung für die nächste Generation

Neben der gesellschaftlichen Außenwirkung ist die Neuausrichtung auch vereinsintern von essenzieller Bedeutung. Ein entscheidender Aspekt für das Überleben von ehrenamtlichen Strukturen ist die aktive Einbindung jüngerer Mitglieder:

- Co-Leadership **senkt die Einstiegshürden** für die Übernahme von Führungsfunktionen deutlich.
- Verantwortung muss nicht sofort als alleinige Last getragen, sondern kann **schrittweise** übernommen werden.
- Fachliche und persönliche Kompetenzen können sicher **im Tandem entwickelt** werden.

Damit wird die Bereitschaft jüngerer Frauen erheblich erhöht, schon frühzeitig Verantwortung im Club zu übernehmen – ein absolut zentraler Faktor für die Zukunftsfähigkeit und das langfristige Fortbestehen der Organisation.

10. Schlussfolgerung: Ein strategischer Aufbruch in die Zukunft

Die Verankerung von Co-Leadership in Vereinen ist weit mehr als eine bloße strukturelle Formalität – sie ist eine **zwingende strategische Notwendigkeit** und ein mutiger Aufbruch in die Zukunft.

Mit diesem Paradigmenwechsel machen sich Vereine nicht nur resilienter gegenüber den komplexen gesellschaftlichen Realitäten des 21. Jahrhunderts, sondern setzen einen kraftvollen Hebel in Bewegung. Die Einführung geteilter Führung trägt maßgeblich dazu bei:

- **Engagement langfristig zu sichern** und Führungsaufgaben für alle Generationen und Geschlechter wieder hochattraktiv zu machen.
- **Gesellschaftliche Verantwortung** auf zukunftsfähige, breite Schultern zu verteilen.

Lassen Sie uns gemeinsam diesen Impuls setzen und der Gesellschaft eindrucksvoll beweisen:

Moderne, zukunftsfähige Führung ist kollektiv, flexibel und hochgradig wirksam!

Kitzbühel, im Mai 2026



Autor:Innen:

- **Michaela Kasper-Furtner, MBA:** Freiwilligenkoordination/Projektmanagement Regionalmanagement Kitzbüheler Alpen & Arbeitsgruppe Stakeholder Jahr des Ehrenamts Land Tirol
- **MMag. Katie Tropper:** Organisationsentwicklerin, Impulsgeberin und Lektorin für systemisches Denken mit Schwerpunkt Kommunikation und Leadership



Literatur- und Quellenverzeichnis

Freiwilligenwesen & gesellschaftlicher Wandel (Österreich)

- Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz [BMSGPK] (2026). Freiwilligenbericht Österreich 2026. Wien.
- Land Tirol (2026). Task Force „Jahr des Ehrenamts“ – Handlungsempfehlungen. Innsbruck.
- Statistik Austria (2026). Freiwilligenarbeit in Österreich. Daten zur Beteiligung und Entwicklung des Ehrenamts. Wien.

Co-Leadership & Organisationsforschung

- Edmondson, A. C. (2019). The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. John Wiley & Sons.
- Google Project Aristotle (2017). Guide: Understand team effectiveness. Google re:Work.
- Junghans, S. & Schönitz, J. (2023). Co-Leadership: Jobsharing als Antwort auf eine veränderte Arbeitswelt. Vahlen Verlag.
- Senge, P. M. (2020). The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization. Penguin Random House.
- World Economic Forum (2023). Future of Jobs Report 2023. Genf.

Frauen in Führung & strukturelle Barrieren

- European Institute for Gender Equality [EIGE] (2022). Gender Equality Index 2022 (inkl. Rahmenbedingungen für weibliche Führung). Vilnius.
- OECD (2023). Gender Equality in Leadership. Paris.
- WKO & Deloitte Österreich (2022). Studien zu New Work & Shared Leadership. Wien.
- World Economic Forum (2024). Global Gender Gap Report 2024. Genf.

Co-Leadership in der Praxis (Organisationen & Beispiele)

- Harvard Business Review (diverse Beiträge, u.a. 2020–2023): The Case for Co-CEOs
→ Erfolgsmodelle von Doppelspitzen in Unternehmen.

Rechtlicher Rahmen Österreich

- Vereinsgesetz 2002 (VerG)
→ § 1–5: Autonomie der Vereinsorganisation
→ Keine Einschränkung hinsichtlich Mehrfachbesetzung von Funktionen
→ Voraussetzung: klare Vertretungsregelung nach außen