

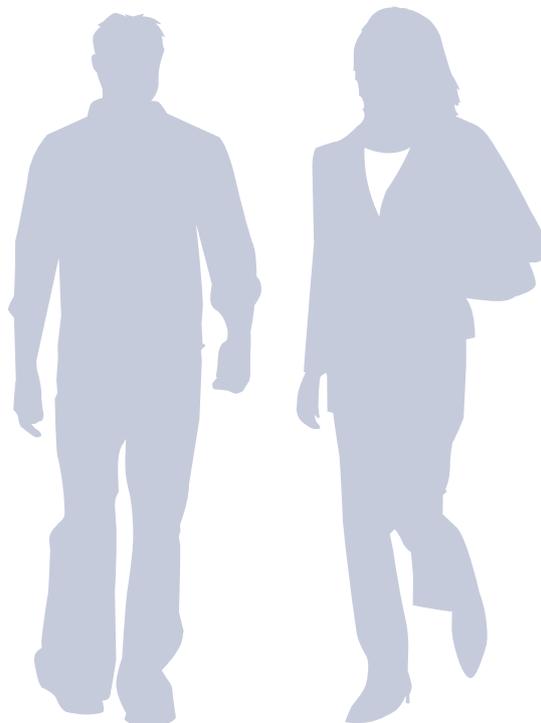


Akademie Management und Politik

Ehrenamtliche Vorstände gesucht!

Wie Sie Führungskräfte für den Verein gewinnen, entwickeln und binden.

Katrin Matuschek und Valerie Lange



ZU NACHHALTIGER VORSTANDSARBEIT



Inhaltsübersicht

| | |
|--|-----------|
| Vorwort | 3 |
| Vereine im Wandel: Die Besetzung des Vorstands als Herausforderung für das Vereinswesen | 4 |
| Wie kann der Vorstandswechsel erfolgreich gestaltet werden? | 8 |
| An die Arbeit! Theorie und Praxis für eine erfolgreiche Vorstandsarbeit | 11 |
| ▶ So wird die Vorstandsarbeit machbar: Aufgaben sinnvoll verteilen und Strukturen modernisieren. | 11 |
| ▶ So wird die Vorstandsarbeit effektiv gestaltet: Zusammenarbeit besser organisieren. | 14 |
| ▶ So werden die richtigen Vorstände gefunden: Erfolgreich für die Vorstandsarbeit werben. | 16 |
| ▶ So wird die Nachwuchsarbeit nachhaltig gestaltet: Junge Menschen für die Vorstandsarbeit gewinnen und entwickeln. | 20 |
| ▶ So wird der Vorstand professionell durch den Vereinsalltag begleitet: Die Vorstandsarbeit unterstützen. | 23 |
| ▶ So wird die Vorstandsgewinnung ganzheitlich gestaltet: Führungskräfteentwicklung als Teil des Freiwilligenmanagements. | 25 |
| Engagementfreundliche Rahmenbedingungen schaffen: Wie Vereine vor Ort unterstützt werden können. | 26 |
| Der Verein fit für die Zukunft – Erfolgsfaktoren und Stolpersteine | 29 |

Impressum:

Herausgeber:

Friedrich-Ebert-Stiftung
Abteilung Politische Akademie
Akademie Management und Politik
Godesberger Allee 149
53170 Bonn

Texte und Redaktion:

Katrin Matuschek, Valerie Lange

Fotos:

FES, Pixelio (Stephanie Hofschlaeger, Gabi Eder),
Photocase (Behrend_video, koko)

Graphisches Konzept und Gestaltung:

DIE.PROJEKTOREN – www.dieprojektoren.de

Druck:

Brandt GmbH, Bonn

2 Auflage: Juni 2014

ISBN: 978-3-86498-678-9

Grundlage dieser Veröffentlichung ist die Veranstaltung „Ehrenamtliche Vorstände gesucht! – Führungskräfte für gemeinnützige Organisationen gewinnen, entwickeln und binden“ der Akademie Management und Politik. Die Texte können jedoch nicht als Namensbeiträge zitiert werden. Geäußerte Meinungen müssen nicht in allen Teilen der Meinung der Friedrich-Ebert-Stiftung entsprechen.

Eine gewerbliche Nutzung der von der FES herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch die FES nicht gestattet.



Vereine fit für die Zukunft! Den Vorstandswechsel professionell gestalten.

Vereine sind eine tragende Säule des Gemeinwesens. Sie spielen eine wichtige Rolle für die Bindung und Aktivierung bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland. Heute stehen Vereine jedoch vor neuen, großen Herausforderungen. Jede/r zweite Deutsche ist zwar Mitglied in einem Verein, dennoch haben diese zunehmend Schwierigkeiten, ehrenamtliche Leitungspositionen zu besetzen.

Begrenzten Zeitressourcen der Engagierten stehen immer komplexere und vielfältigere Vorstandsaufgaben und Erwartungen der Anspruchsgruppen gegenüber. Und auch um das Image der Vereins- und Vorstandsarbeit ist es nicht zum Besten bestellt. Problemverschärfend kommt hinzu, dass in vielen Vereinen die Vorstandsbildung immer noch nach dem Zufallsprinzip erfolgt und strategische Ziele, klare Aufgabenteilungen sowie eine kontinuierliche Nachwuchsförderung fehlen.

Den gesellschaftlichen Wandel und die steigenden Anforderungen können Vereine nicht ändern. Wenn jedoch die Bereitschaft da ist, hat es der Verein selbst in der Hand, Rahmenbedingungen und Strukturen bereitzustellen, die das Vorstandsamt wieder attraktiver für potenziell Interessierte machen und dem Vorstand ein effektives Arbeiten ermöglichen.

Das Schnüren leistbarer Aufgabenpakete, die Verteilung der Verantwortung auf mehrere Schultern, professionelle Strukturen für eine effiziente Vorstandsarbeit sowie die Bereitstellung geeigneter Unterstützungsstrukturen sind hierbei erste Schritte in die richtige Richtung. Eine stärkere Demokratisierung und Öffnung des Vereins, die kontinuierliche Förderung des Nachwuchses und die aktive und gezielte interne wie externe Suche nach VorstandskandidatInnen sind weitere wichtige Bausteine für die erfolgreiche Gewinnung von Menschen, die ehrenamtlich im Verein Verantwortung übernehmen.

Die vorliegende Veröffentlichung, die bereits in der 2. Auflage erscheint, fasst die wichtigsten Ergebnisse der Fachtagung „Ehrenamtliche Vorstände gesucht!“ der Akademie Management und Politik der Friedrich-Ebert-Stiftung zusammen. Darin zeigen wir Ihnen auf, wie die Vorstandsarbeit unter den veränderten Rahmenbedingungen umgestaltet werden kann. Anhand vieler praktischer Beispiele erfahren Sie, wie Vorstandswechsel und -arbeit nachhaltig geplant und erfolgreich umgesetzt werden können und Sie erhalten wertvolle Informationen, Praxistipps und Hinweise zum Vertiefen des Themas.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre und viel Erfolg dabei, Ihren Verein fit für die Zukunft aufzustellen!

Ihre

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'K. Matuschek'.

Katrin Matuschek

Leiterin der Akademie Management und Politik





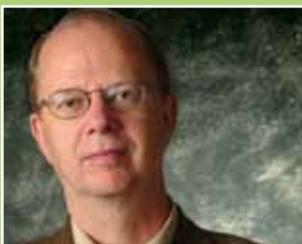
Vereine sind die Schaltzentralen bürgerschaftlichen Engagements. Was aber wäre ein Verein ohne seinen Kopf – den Vorstand? Vereinsarbeit ist auf Menschen angewiesen, die in Leitungspositionen Verantwortung übernehmen. Diese zu finden, erweist sich jedoch als immer schwieriger. Denn die Arbeit des Vorstands ist voraussetzungs-voll und verlangt ein hohes Maß an Einsatzbereitschaft.

Vereine im Wandel: Die Besetzung des Vorstands als Herausforderung für das Vereinswesen



Impulsgeber:

Dr. Thomas Röbbke ist seit 2003 Leiter des „Landesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement Bayern“. Seit vielen Jahren beschäftigt er sich in Theorie und Praxis mit Fragen des Ehrenamtes und des Freiwilligenmanagements auch in zahlreichen Veröffentlichungen. 1997 gründete er das erfolgreiche Zentrum Aktiver Bürger in Nürnberg. Aufgrund seiner früheren Berufstätigkeit als Sozialplaner setzt er sich vor allem mit der Passung zwischen professionellen Diensten und Bürgerengagement auseinander.



Kontakt:
lbe@iska-nuernberg.de

Vereine sind eine tragende Säule des Gemeinwesens.

Deutschland, das Land der Vereine: Mehr als 550.000 Vereine sind hierzulande registriert. Jährlich werden es knapp 15.000 mehr. Darunter sind Sport-, Umwelt- und Kulturvereine, Bürgerinitiativen, Freizeitvereine, Bildungsträger und Fördervereine, etwa zur Unterstützung von Kindergärten oder Schulen. Aber auch große Mitgliederorganisationen wie Wohlfahrtsverbände, Kirchen, Gewerkschaften und Parteien zählen zur Vereinslandschaft.

Etwa die Hälfte des bürgerschaftlichen Engagements ist in Vereinen organisiert. Vereine sind nicht nur Orte der Freizeitgestaltung und Selbstverwirklichung, sie bieten ihren Mitgliedern nicht nur Geselligkeit, Anerkennung und Beheimatung. Sie schaffen auch Zugänge zu gesellschaftspolitischer Beteiligung und vertreten die Interessen ihrer Mitglieder. Damit erfüllen sie wichtige Funktionen in der Kommune: Sie sind Mitgestalter des öffentlichen Lebens und Dialogpartner für die kommunale Entwicklung. Sie stellen der Bevölkerung Bildungs- und Dienstleistungsangebote bereit und sind ein zentraler Akteur der Jugendarbeit.

Der Erhalt des Vereinswesens liegt in gesamtgesellschaftlichem Interesse. Denn verlieren Vereine an Bedeutung, gehen Räume, in denen gesellschaftlicher Zusammenhalt gefördert und bürgerschaftliches Engagement gelebt werden kann, ebenfalls verloren. Während die Wachstumsraten der vergangenen Jahre – seit 1990 hat sich die Anzahl der Vereine verdoppelt – auf den ersten Blick vermuten lassen, dass es gut bestellt ist um das Vereinswesen in Deutschland, offenbart eine detailliertere Analyse die versteckten Problemstellen.

Nach Angaben des Freiwilligen-Surveys hat sich die Zahl der Freiwilligen in Ehrenamtsfunktionen von 1999 bis 2009 um sechs Prozent verringert. Laut Sportentwicklungsbericht 2011/12



mussten Sportvereine zwischen 2007 und 2011 einen Verlust von 11 Prozent an Ehrenamtlichen in Leitungsfunktionen hinnehmen. Insgesamt geben, so die Ergebnisse einer Studie des Wissenschaftszentrum Berlin, 85 Prozent der Vereine an, dass es immer schwieriger wird, ehrenamtliche Leitungspositionen zu besetzen.

Vereine brauchen kompetente Führung.

Vereine können nur dann ihre Funktion in der Gesellschaft wahrnehmen, wenn sie kompetent geführt werden. Führungsverantwortung in einem Verein zu übernehmen ist jedoch nicht einfach: Ein Vorstand muss sich für die Sache des Vereins begeistern können und diese glaubwürdig vertreten. Er nimmt nach innen und außen Vorbildfunktion ein. Sein Auftreten und Handeln muss konsequent, strategisch und zielorientiert sein, will er die Geschicke des Vereins effektiv und nachhaltig lenken. Er muss sich auch den Aufgaben der Vorstandsarbeit annehmen, die ihm nicht liegen. Und nicht zuletzt gehören Organisations- und Kommunikationsfähigkeit zu wichtigen Voraussetzungen eines Vereinsvorstands.

Die Aufgabe des Vereinsvorstands ist, das zeigen diese Anforderungen, nicht nebenbei zu erledigen. Sie verlangt Einsatzbereitschaft und ein hohes Maß an Verpflichtung. Damit gibt es einen Widerspruch zwischen den Erwartungen, die an das Vorstandsamt gestellt werden, und den Entwicklungen hin zum neuen Ehrenamt. Aufgrund veränderter gesellschaftlicher Rahmenbedingungen und veränderter Motive geht die Tendenz immer mehr in Richtung kurzfristigem, weniger verbindlichen Engagement, bei dem die Tätigkeitsfelder selbstbestimmt sind.

Dieser Konflikt macht deutlich, dass alte und neue Formen bürgerschaftlichen Engagements nicht gegeneinander, sondern miteinander eingesetzt werden müssen. Denn sollen Menschen für bürgerschaftliches Engagement gewonnen werden, dann dürfen die gesellschaftlichen Veränderungen, die die Entwicklung neuer Engagementformen notwendig gemacht haben, nicht ignoriert werden und Vereine müssen dafür Rahmenbedingungen schaffen. Genauso darf nicht vergessen werden, dass erfolgreiche Beteiligung auch Menschen braucht, die Strukturen schaffen und sich längerfristig und verbindlich einsetzen.

Das Vereinswesen muss sich neuen Herausforderungen stellen.

Der gesellschaftliche Wandel, auf den sich das Vereinswesen – und insbesondere die Vereinsführung – einzustellen hat, ist nicht zu unterschätzen. Vielfältige neue Herausforderungen haben in den letzten Jahren Vereins- und Vorstandsarbeit verändert und erschwert:

- 1) Zunehmend werden Vereine in Aufgaben der Daseinsvorsorge eingebunden, etwa als Kita- oder Schulvereine. Damit steht die Vereinslandschaft vor einer Neudefinition ihres Selbst- und Außenbildes und sieht sich in der Zwickmühle zwischen ehrenamtlichen Strukturen und **notwendiger Professionalisierung**, um ihren Aufgaben gerecht werden zu können.
- 2) Mit der Professionalisierung der Vereine – selbst wenn diese nur äußerlich und keineswegs strukturell verankert ist – geht eine andere Erwartungshaltung der Mitglieder einher, die den Verein immer mehr als Dienstleister begreifen, sowie ein größerer Wettbewerbsdruck zwischen den Vereinen. So kann ein Stück der Gemeinwohlorientierung verloren gehen.



Mehr zum Thema

Ein Verein ist ein Zusammenschluss aus Personen, die einen bestimmten Zweck verfolgen. Dieser Zweck kann auf Dauer oder kurzfristig angelegt sein. In Deutschland sind die Mindestvoraussetzung für die Eintragung eines Vereins eine Mindestanzahl von sieben Vereinsmitgliedern sowie eine Satzung, in der die Befugnisse des Vereinsvorstandes festgelegt sind. Das Recht auf Vereinsgründung gehört zu den Grundrechten.



Mehr zum Thema

Hätten Sie gewusst, dass:

- ▶ 97 Prozent aller Vereine mit Ehrenamtlichen arbeiten?
- ▶ 80 Prozent der Vereine Probleme haben, neue Ehrenamtliche für die Vereinsarbeit zu gewinnen?
- ▶ 85 Prozent der Vereine Schwierigkeiten haben bei der Besetzung ihrer ehrenamtlichen Leitungspositionen?
- ▶ in 37 Prozent der Vereine ehrenamtliche Leitungspositionen nicht mit jungen Menschen zwischen 14 und 30 Jahren besetzt sind?
- ▶ 53 Prozent der Vereine über hauptamtliche MitarbeiterInnen verfügen?

(Ergebnisse der Studie „Vereine unter Veränderungsdruck“, Wissenschaftszentrum Berlin 2011)



„Wenn Sie mich fragen, wie das Vereinswesen in 50 Jahren aussehen wird, dann würde ich davon ausgehen, dass es zukünftig wahrscheinlich mehr informelle Zusammenschlüsse geben wird und weniger starre, traditionelle Vereinsformen. Das Handeln könnte dann weniger von emotional aufgeladenen Vereinsstrukturen bestimmt sein und mehr von einer zweckorientierten Pragmatik.“

*Dr. Thomas Röbbke,
Landesnetzwerk Bürger-
schaftliches Engagement Bayern*

„Es braucht mehr Zeit für Ehrenamt!“

*Bernhard Kuhlmann,
SPD Wetzlar*

„Ich kenne bereits viele gute Konzepte für die Verbesserung und Modernisierung der Vereinsstruktur oder zur Mitgliedergewinnung. Mir fehlt allerdings die Zeit, diese auch umzusetzen.“

*Dr. Elisabeth Birkenstaedt,
Landesverband der
Liebhaberorchester NRW e.V.*

3) Die **Jugend- und Nachwuchsarbeit** in den Vereinen muss sich damit auseinandersetzen, dass im Rahmen der Ganztagserschulung immer mehr Aufgaben, die früher den Vereinen zufielen, innerhalb der Schule übernommen werden. Dass diese Veränderung auch eine Chance für Vereine sein kann, ihre Arbeit zu beleben, zeigen die vielen guten Beispiele von **Kooperationen zwischen Schulen und Vereinen**. Sie stellt gleichzeitig aber eine Herausforderung für Verein und Vorstand dar, denn es müssen neue Wege beschritten und von alten Traditionen Abschied genommen werden.

4) Von den Menschen wird beruflich und privat immer mehr Flexibilität und Mobilität verlangt. Damit werden verlässliche individuelle Planungsräume verkürzt. Bei Vorstandszeiten bis zu sechs Jahren werden Vorbehalte zu langer Bindung unweigerlich größer. **Innovative Konzepte, etwa geteilte Amtszeiten**, können Lösungsansätze bieten.

5) Vereine sehen sich einem demographischen Wandel gegenüber, auf den es zu reagieren gilt: Die „Nachkriegsgeneration Vorstand“ tritt langsam ab, NachfolgerInnen aus der Generation der Babyboomer werden gesucht – häufig aber nicht gefunden. Vereine müssen bewusst ihre Zielgruppe bei der Wahl des Vorstandes erweitern. Noch immer ist es schwer, Frauen für bislang männerdominierte Vorstände zu gewinnen und Menschen mit Migrationshintergrund stehen der Verantwortungsübernahme in „deutschen“ Vorständen reserviert gegenüber. Hier gibt es **Ansatzpunkte aus dem Diversity Management**, die sich auf die Vereinsarbeit übertragen lassen.

6) Ein mehr an Regulierung, etwa im Bereich von Jugend- und Kinderschutz oder Hygienevorschriften, hat die Anforderungen an Verein und Vorstand wachsen lassen. So werden dem Vereinsvorstand nicht nur mehr Kompetenzen abverlangt, auch die Hemmschwelle, Verantwortung zu übernehmen, wird größer. Hinzu kommt ein stärkerer Markt- und Konkurrenzdruck, der auf der Vereinsführung lastet, die zudem persönlich haftet. Hier gilt es umso mehr, den Vorstand **gut aufzuklären** und ihn über **Beratung und Fortbildung** in die Lage zu versetzen, diesen Anforderungen gerecht zu werden.

7) Ehrenamtliche Betätigung war noch nie ein Selbstzweck, sondern immer auch eine Form der Selbstverwirklichung und der Verbesserung oder Festigung des eigenen Status in der Gesellschaft. Je mehr die **Anerkennung für öffentliche Ämter** jedoch abnimmt, umso weniger Anreize gibt es, sich für die „Ehre“ zu engagieren.

Die Bedingungen für einen erfolgreichen Vorstandswechsel können geschaffen werden.

Die Problemlagen, denen sich Vereine heute gegenübersehen und derer sich ihre Führungskräfte annehmen müssen, sind vielfältig – und diese Rahmenbedingungen sind von den Vereinen kaum änderbar.

Es gibt jedoch eine Reihe **von Ansatzpunkten für Vereine, Strukturen und Herangehensweisen so zu verändern**, dass bürgerschaftliches Engagement unter den neuen Bedingungen attraktiv bleibt – und dass sich Menschen finden, die in Führungspositionen Verantwortung übernehmen. Grundlage hierfür ist eine **Grundeinstellung und Haltung im Verein**, sich diesen Herausforderungen zu stellen und mit allen Vereinsmitgliedern gemeinsam etwas zu verändern und auch neue Wege zu gehen. Die folgende Übersicht zeigt, was Vereine neben der strategischen Vorbereitung des Führungswechsels tun können, um die Vorstandsarbeit wieder attraktiver für InteressentInnen zu gestalten.



Ansatzpunkte für Veränderung im Verein

| Gründe ein Vorstandsamt abzulehnen? | Was kann der Verein tun? |
|--|---|
| Vereinszweck ist nicht mehr zeitgemäß, wenig attraktiv | Vereinszweck zeitgemäß ausrichten |
| Schlechtes Image der Vereins- und Vorstandsarbeit | Verbesserung des Images der Vereins- und Vorstandsarbeit durch: <ul style="list-style-type: none"> ▶ attraktiven Vereinszweck ▶ Demokratisierung und Öffnung der Organisation ▶ Erfahrungsaustausch im Netzwerk mit anderen Vereinen ▶ bessere Würdigung der Vorstandsarbeit ▶ die Vorbildwirkung des bisherigen Vorstands ▶ gezielte Qualifizierung und langsame Heranführung des Nachwuchses an Führungsaufgaben |
| Zeitmangel | zeitgemäße Modelle der Vorstandsarbeit anbieten: <ul style="list-style-type: none"> ▶ kleinere Aufgabenpakete für die Vorstandsarbeit packen ▶ Arbeit auf mehrere Schultern verteilen: <ul style="list-style-type: none"> - Erweiterter Vorstand - Ressorts gründen, die den Vorstand unterstützen - Erweiterung der Mitgliederbasis und Beteiligung dieser an verantwortungsvollen Aufgaben - Aufgaben an den Dachverband abgeben - Aufgaben ausgliedern ▶ Prioritäten für die Arbeit setzen ▶ Jobsharing: zwei teilen sich eine Aufgabe |
| Komplexität der Aufgaben | Komplexität abmildern durch: <ul style="list-style-type: none"> ▶ konkrete Aufgabenbeschreibungen für Vorstandsämter ▶ das Verteilen der Aufgaben auf mehrere Schultern ▶ die Auswahl geeigneter KandidatInnen ▶ langsames Heranführen von InteressentInnen / des Nachwuchses an die Aufgaben ▶ gute Einarbeitung ▶ Fortbildungsangebote für den Vorstand ▶ Unterstützung durch Informations- und Beratungsangebote |
| Haftungsrisiken | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Aufklärung über die Haftungsrisiken ▶ Versicherungsschutz anbieten |
| Fachliche Voraussetzungen | InteressentInnen fachlich fit machen: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Anforderungsprofile für Vorstandsämter erstellen ▶ gezielt kompetente Mitglieder ansprechen <ul style="list-style-type: none"> ▶ Hierfür muss man seine Mitglieder und deren Fachgebiete und Talente gut kennen. ▶ Fortbildungs- und Beratungsangebote ▶ MentorInnen, die den neuen Vorstand unterstützen ▶ langsames Heranführen an die Tätigkeit durch Schnupperpraktika und Hospitationsmöglichkeiten |
| Langfristige Bindung | Amtszeit für Vorstandsämter verkürzen |
| Veraltete Arbeitsstrukturen im Verein | Strukturen modernisieren und transparent machen: <ul style="list-style-type: none"> ▶ klare Aufgaben und Verantwortlichkeiten ▶ klare Kommunikations- und Informationswege ▶ gutes Informations- und Wissensmanagement ▶ effektives Sitzungsmanagement ▶ ... |

Die Gewinnung und Qualifizierung von Freiwilligen für Vorstandsarbeit muss auch verstärkt politisch in den Blick genommen werden: Es bedarf eines höheren öffentlichen Problembewusstseins sowie lokaler Unterstützungsangebote. Gefragt sind hier Freiwilligenagenturen, Bürgerstiftungen und kommunale Stabsstellen und Referate für bürgerschaftliches Engagement.

„Man muss immer wieder aus der Tradition etwas Neues machen. Zu wissen, dass die eigene Arbeit nicht unsterblich und die eigene Position nicht in Stein gemeißelt ist, ist die Schlüsselhaltung für erfolgreiche Vorstandsarbeit. Wenn sich der amtierende Vorstand für die Zukunft öffnet, sucht er auch nach jemandem, der seine Aufgaben nach ihm übernehmen kann, und er kann auch damit leben, wenn dieser es anders macht als er selbst. Diese Haltung ist die halbe Miete für die Zukunftsfähigkeit eines Vereins.“

*Dr. Thomas Röbbke,
Landesnetzwerk Bürger-
schaftliches Engagement Bayern*

„Nach meiner Erfahrung sind für die Übernahme eines Vorstandsamtes Haftungsfragen die größte Hürde.“

*Elke Wiczorek, Berufsverband
der Haushaltsführenden*

„Die Stärkung von Vorständen ist eine wichtige Frage der Infrastruktur für bürgerschaftliches Engagement.“

*Viola Breuer,
Robert Bosch Stiftung*





Impulsgeber:

Dieter Schöffmann ist Geschäftsführer der VIS a VIS Agentur für Kommunikation und seit 1990 selbstständig als Organisations- und Kommunikationsberater tätig. Seit gut fünfzehn Jahren bilden die Aspekte Bürgergesellschaft, gesellschaftliches Unternehmensengagement und Freiwilligenmanagement gemeinnütziger Organisationen einen Schwerpunkt seiner beratenden und konzipierenden Arbeit. Außerdem ist Dieter Schöffmann Gründer und Vorsitzender des 3WIN e.V. Institut für Bürgergesellschaft. Der Verein will u.a. mit Tagungen und Studien Impulse für die Bürgergesellschaft geben.



Kontakt: ds@visavis-agentur.de

Eine langfristige und professionelle Personalentwicklung schafft in Vereinen Rahmenbedingungen, um die richtigen KandidatInnen für die Vorstandsarbeit zu finden und professionelle Arbeitsbedingungen zu schaffen. So wird sichergestellt, dass der Vorstand motiviert und ergebnisorientiert arbeitet – und der Verein damit sein volles Potenzial entfalten kann.

Wie kann der Vorstandswechsel erfolgreich gestaltet werden?

Die gute Nachricht gleich vorweg: Die Besetzungsprobleme in Vorständen sind kein Generationenproblem. Es gibt genügend Jüngere, die Verantwortung in einem Verein übernehmen würden. Die Ursachen für einen gescheiterten Vorstandswechsel sind vielfach in einer unzureichenden und defizitären internen Kommunikation zu suchen. Das zeigen die Ergebnisse der Studie „Zur Problematik der Besetzung ehrenamtlicher Vereinsvorstände in Deutschland“ des Zentrums für Nonprofit-Management. Wenn die Probleme bei der Besetzung von Führungspositionen in Vereinen überwiegend interne Ursachen haben, dann lassen sie sich auch lösen.

Um einen Vorstandswechsel erfolgreich zu gestalten, ist es zunächst notwendig, die **Stärken und Schwächen der derzeitigen Vorstandsarbeit aufzudecken** und **abzustecken, wie die Arbeit im Vorstand zukünftig aussehen soll**. Je nach Verein, Vereinszweck und Phase, in der sich der Verein befindet, gilt es, unterschiedliche Schritte in Richtung zukunftsfähiger Verein zu gehen.

Bei der Analyse der eigenen Stärken und Schwächen helfen folgende Fragen:

... zur **generellen Arbeit des Vorstands**, die dann entsprechende Anpassungen in Leitbild, Satzung und Geschäftsordnung zur Folge haben können:

- ▶ Welchen Zweck verfolgt unser Verein, wie ist er strukturiert und was bedeutet das für die Vorstandsarbeit?
- ▶ Was bedeutet für uns „Vorstand“?
- ▶ Welche Rolle spielen unsere Mitglieder beim „Leiten und Führen“?
- ▶ Welche Werte, Tradition und Kultur des Leitens und Führens gibt es in unserem Verein?

... zum **Herausfiltern der Entwicklungsanforderungen**, die die Ausrichtung der Vorstandsarbeit wie Aufgaben, Zusammensetzung, Kompetenzen und Größe des Vorstands bestimmen:

- ▶ In welcher Entwicklungs- und Wachstumsphase befindet sich unser Verein?
- ▶ Welche Herausforderungen stellen sich dem Verein/Vorstand im gesellschaftlichen/Marktumfeld?
- ▶ Wie ist diesen Herausforderungen zu begegnen?



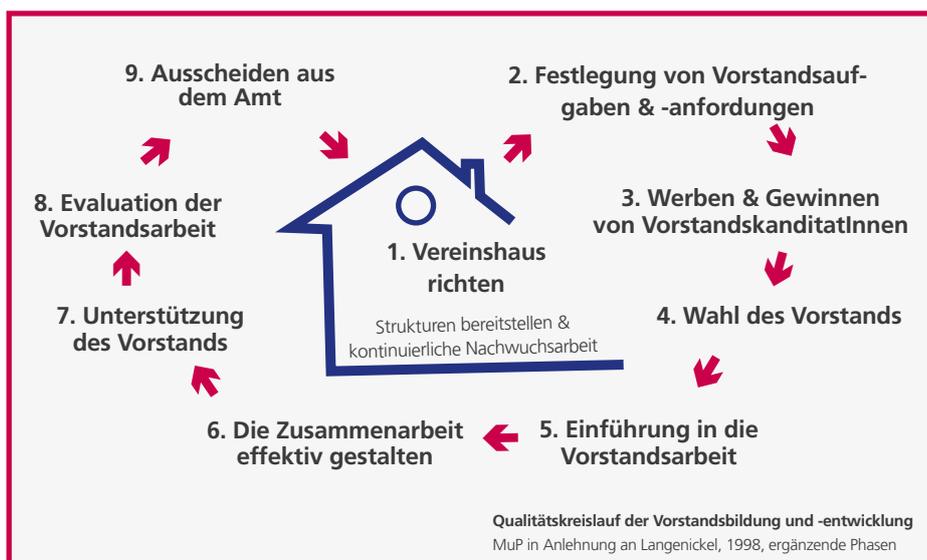
- ▶ Welche Aufgaben muss der Vorstand im Bereich der Personalführung und -entwicklung der Haupt- und Ehrenamtlichen übernehmen?
- ▶ Welche Gremien gibt es neben dem Vorstand und über welche Kompetenzen verfügen sie?

... zur Analyse **des Bildes, das der Vorstand** von seiner Arbeit im Verein **vermittelt**:

- ▶ Wie wirksam und mit welchem Selbstverständnis arbeitet der derzeitige Vorstand?
- ▶ Ist unser Vorstand eine Einzelperson oder als Team strukturiert?
- ▶ Steht er für neue Mitglieder offen und gibt er sein Wissen weiter?
- ▶ Hilft dies dabei, die Vorstandsarbeit für andere Mitglieder schmackhaft zu machen?

Wechsel und Entwicklung des Vorstands gelingen mit Strategie und Konzept.

Beim Thema „Vorstand“ ist die gesamte Organisation gefordert! Vorstandswechsel sollten nicht kurzfristig und übereilt und mit viel Überredungskunst stattfinden, sondern langfristig geplant und vorbereitet werden. Die Selbstevaluation und die abgeleiteten Veränderungen für die Vorstandsarbeit und Vereinsstrukturen sind Basis für eine **erfolgreiche Vorstandsbildung und -entwicklung, die sich im folgenden dargestellten Qualitätskreislauf abbilden lässt.**



Voraussetzung für eine möglichst reibungsfreie und effiziente Vorstandsarbeit sind etablierte Strukturen: Ein „**gerichtetes Haus**“. Dazu gehören u.a.:

- ✓ ein zeitgemäßer attraktiver Vereinszweck
- ✓ Klarheit über Ziele, Themen, Aufgaben des Vereins
- ✓ eine Vereinskultur, in der man sich wohl fühlt
- ✓ das Schnüren machbarer Arbeitspakete für die Vorstandsarbeit
- ✓ klar definierte Aufgaben und Verantwortlichkeiten
- ✓ klare Kommunikations- und Informationswege
- ✓ eine Dokumentation der Grundaussagen zur Identität, Zielsetzung und Struktur des Vereins (Vereinszweck, Leitbild, Philosophie, Rituale, Werte, Vereinskultur, grundsätzliche Regelungen)
- ✓ die Schaffung von Dienstleistungen zur Unterstützung und Anerkennung der Arbeit

Ist das „Vereinshaus“ gerichtet, geht es daran, aktiv KandidatInnen für den Vorstand zu gewinnen. Es gilt in einem ersten Schritt, die **Aufgaben der einzelnen Vorstandsämter** und die **Anforderungen**, die notwendig sind, um diese professionell auszufüllen, **so konkret wie möglich zu beschreiben**. Die Aufgabenbeschreibungen und Anforderungen können sich dann zusam-



Mehr zum Thema

Der Vorstand ist die gesetzliche Vertretung des Vereins. Er leitet die Vereinsgeschäfte. Seine Aufgaben liegen im Bereich der Steuerung und Kontrolle. Er muss mit den Stärken und Schwächen des Vereins umgehen. Außerdem muss er Richtlinien für die Vereinspolitik und -entwicklung festlegen sowie Chancen und Risiken identifizieren und nutzen bzw. mindern. Der Vorstand ist Repräsentanz („Diener“) der Eigentümer, also der Mitglieder des Vereins. Er ist dem Gemeinwohl über die Einzelinteressen der Mitglieder hinaus verpflichtet.

Der Vorstand muss dafür Sorge tragen, dass die Mitgliedschaft grundlegende Entscheidungen treffen kann und gewährleisten, dass diese zielgerichtet umgesetzt werden.

„Wir brauchen aufgrund unserer Altersstruktur neue Vorstände. Ich interessiere mich dafür, wie man qualitativ gute Vorstände finden kann, wie Engagierte für ein Vorstandsamt interessiert werden können. Es gilt, neue Wege einzuschlagen.“

Friedrich Lange, Ortsverein SPD Wietersheim/Frille





Mehr zum Thema

Hätten Sie gewusst, dass:

... sich die Anzahl der Vereine von 1990 bis 2012 auf 600.000 verdoppelt hat und jährlich 15.000 neue Vereine dazu kommen. Somit ist auch der **Bedarf an ehrenamtlichen Vorständen stark gestiegen**: bei 3 Vorstandsmitgliedern pro Verein bedeutet das einen Anstieg des Vorstandsbedarfs von 900.000 (1990) um 900.000 auf 1.800.000 (2012) und jährlich werden 45.000 neue Vorstände gesucht. In diesem „Wettbewerb“ um ehrenamtliche Vorstandstalente gilt es umso mehr Vorstandswechsel langfristig und nachhaltig zu planen, gute Rahmenbedingungen im Verein für die Vorstandsarbeit bereit zu stellen und Vorstandspositionen professionell zu bewerben.



Tipp

Im Vorstandshandbuch können Sie alle Informationen über die Vorstandsarbeit inklusive AnsprechpartnerIn bei Fragen zusammenstellen. Die Strukturen des Vereins sind ebenso hinterlegt wie die Aufteilung der Vorstandsarbeit und Kooperationspartner. Ein Vorstandshandbuch sollte auch Arbeitshilfen zur Einführung enthalten, etwa Muster zur Erstellung eines Sitzungsprotokolls oder einer Tagesordnung. Rechtliche Informationen, zum Beispiel zur Erstellung eines Rechenschaftsberichts oder zu Haftungs- und Versicherungsfragen runden das Handbuch ab.



Mehr zum Thema

finden Sie in der Arbeitshilfe „Vorstandswechsel erfolgreich gestalten“ der Akademie Management und Politik der Friedrich-Ebert-Stiftung unter Veröffentlichungen auf: www.fes-mup.de

men mit Hinweisen darauf, was der Verein zukünftigen Vorständen bietet und wie er sie unterstützt, in einer **attraktiven Stellenausschreibung** wiederfinden. Die Stellenausschreibung ist die Grundlage für die **interne wie externe Werbung und Gewinnung von geeigneten KandidatInnen**. Diese lassen sich in der eigenen Mitgliedschaft und im Vereinsnachwuchs finden, der „Quereinstieg“ von Externen mit Potenzial aus dem Vereinsumfeld bietet weitere Chancen.

Eine kontinuierliche Nachfolgeplanung und eine **professionelle Nachwuchsarbeit** unterstützen die erfolgreiche Vorstandssuche.

Ist der neue Vorstand ins Amt gewählt, gilt es, diesen **gut in seine Arbeit einzuführen**. Ein Einführungsgespräch und Informationen zur Vorstandsarbeit, zum Beispiel in Form eines Willkommenspaketes mit Informationen zum Verein, Handreichungen und Checklisten sowie AnsprechpartnerInnen bei Fragen aber auch die Vorstellung von wichtigen Kooperationspartnern, sind die Grundlage für eine erfolgreiche Einarbeitung.

Wichtig ist es, im Verein **Strukturen für eine gute und effektive Zusammenarbeit bereitzustellen**. Eine professionelle Zusammenarbeit im Vorstand ist immer dann gewährleistet, wenn der Vorstand sich aus Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten, Talenten und Erfahrungen zusammensetzt, die einander ergänzen und mit einer klaren Zielsetzung sowie klaren Verantwortlichkeiten, auch in Beziehung zur eventuell vorhandenen Geschäftsführung, zusammenarbeiten. Ein gutes Informations- und Wissensmanagement sowie ein effektives Sitzungsmanagement gehört ebenfalls zu einer professionellen Zusammenarbeit von Vorstand und Verein.

Die Bereitstellung aller benötigten Ressourcen, von Handbüchern und Arbeitshilfen, von AnsprechpartnerInnen bei Fragen sowie für Beratung und Prozessbegleitung gehören zu **Unterstützungsangeboten**, die die Arbeit des Vorstands erleichtern. Geeignete Weiterbildungsmöglichkeiten und damit gezielte Kompetenzentwicklung des Führungsteams und die Schaffung von Austauschmöglichkeiten zum Beispiel mit anderen Vorständen helfen ebenfalls, die Vorstandsarbeit effektiver zu gestalten.

Aus der Evaluation der Vorstandsarbeit, die den gesamten Prozess der Vorstandsentwicklung begleiten sollte, können Schlussfolgerungen für die weitere Arbeit im Verein und anzupassende Strukturen gezogen werden. Eine **regelmäßige systematische Selbstkontrolle und -einschätzung des Vorstands** kann in Form von Wochenendklausuren oder moderierten Supervisionen stattfinden. Denkbar ist auch eine Befragung der Mitglieder und Bezugsgruppen zu ihrer Zufriedenheit mit dem Vorstand.

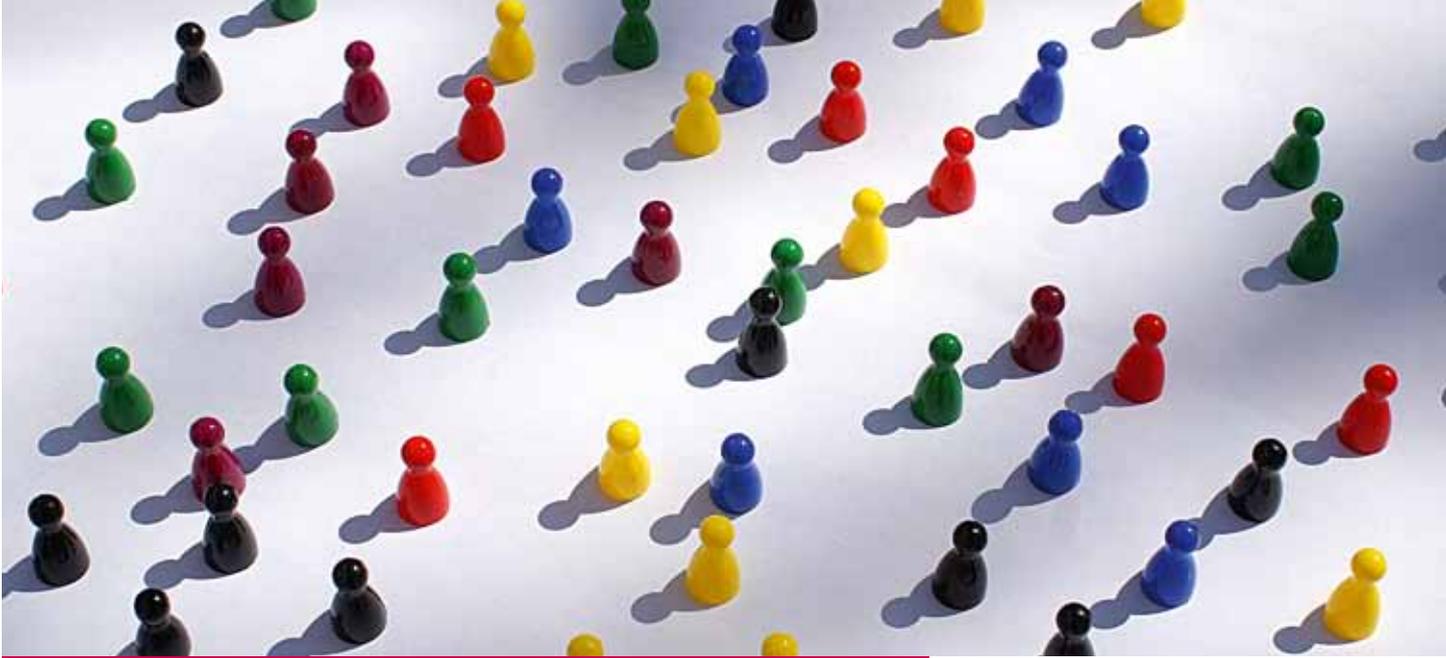
Das **Ausscheiden eines Vorstands aus dem Amt** ist und bleibt, auch bei aller Vorbereitung, immer eine Zäsur in der Vereinsgeschichte. Die Umsetzung folgender Hinweise hilft, den Übergang möglichst reibungslos zu gestalten:

- ✓ Strukturen für eine systematische Übergabe schaffen
- ✓ Würdigung der geleisteten Vorstandsarbeit
- ✓ Möglichkeiten für „Ehemalige“, sich zum Beispiel als MentorInnen oder Unterstützung für neue Vorstände weiter in die Vereinsarbeit einzubringen
- ✓ Kontakt zwischen alten und neuen Vorständen zur Erfahrungsweitergabe und Beratung

Vorstandswechsel sind dann erfolgreich, wenn sie langfristig geplant und vorbereitet sind und durch eine kontinuierliche Nachwuchsarbeit begleitet werden.

► Vertiefende Informationen zu den einzelnen Phasen finden Sie in den folgenden Kapiteln.





Die Praxis zeigt: Es gibt eine Reihe von Möglichkeiten, die Vorstandsarbeit so zu gestalten, dass sie attraktiver für mögliche neue KandidatInnen wird.

An die Arbeit! Theorie und Praxis für eine erfolgreiche Vorstandsarbeit

So wird die Vorstandsarbeit machbar: Aufgaben sinnvoll verteilen und Strukturen modernisieren.

Vorstandsaufgaben werden immer vielfältiger und komplexer. Gleichzeitig werden die Zeitressourcen der Engagierten immer begrenzter. Vereine müssen deshalb Möglichkeiten finden, ihre Vorstände zu entlasten, wollen sie auch unter den veränderten Rahmenbedingungen Freiwillige für Leitungspositionen gewinnen.

Der Vorstand ist die gesetzliche Vertretung und das zentrale Gremium des Vereins. Zu seinen **Aufgaben** gehört es:

- ✓ die Strategie des Vereins weiterzuentwickeln (Leitbild, strategische Ziele, Ausrichtung des Vereins, Leitlinien, Aufgaben des Vereins) und klare Ziele für die Arbeit des Vereins zu setzen.
- ✓ Prioritäten für die Arbeit des Vereins festzulegen.
- ✓ Grundsatzentscheidungen zur Ressourcenbeschaffung (Geld, Personal) zu treffen.
- ✓ die Zusammenarbeit mit Haupt- und Ehrenamtlichen zu gestalten (Grundsätze der Personalführung, die richtigen Leute zur richtigen Zeit mit der richtigen Aufgabe betrauen, Aufgaben effektiv verteilen) und die Vorstandsnachfolge zu planen.
- ✓ effektive Strukturen, die sich den Vereinsaufgaben anpassen, und Mitwirkung im Verein zu organisieren.
- ✓ die Ideen und Ziele, Arbeitsvorhaben und neue Projekte des Vereins in der (politischen) Öffentlichkeit zu vertreten.
- ✓ den Verein in Gremien und öffentlichen Veranstaltungen zu repräsentieren und Beziehungen zum Umfeld (z.B. zur Kommunalpolitik und -verwaltung, zu möglichen Geldgebern) zu pflegen und zu gestalten, um:
 - ▶ öffentliche Unterstützung zu organisieren (Freiwillige, Infrastruktur, Gelder) und
 - ▶ eine optimale Integration des Vereins ins Gemeinwesen zu erreichen.
- ✓ für ein effektives Sitzungsmanagement zu sorgen.
- ✓ Beschlüsse vorzubereiten, durchzuführen und zu kontrollieren.
- ✓ die eigene und die Arbeit des Vereins zu evaluieren.



Impulsgeber:

Dieter Schöffmann

Kontakt: ds@visavis-agentur.de





Tipp

Um die Arbeit im Verein besser auf mehrere Schultern verteilen zu können, bietet sich eine „**Talentdatenbank**“ an. In dieser können z.B. die Mitglieder und UnterstützerInnen des Vereins eintragen, über welche Kompetenzen sie verfügen und in welchen Bereichen sie sich eine Mitwirkung im Verein vorstellen können. Das ermöglicht Verantwortlichen im Verein, einzelne InteressentInnen gezielt nach Kompetenzen für bestimmte Aufgaben anzusprechen.



Tipp

Nach § 26 des **Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB)** ist ein Verein nur dann handlungsfähig, wenn eine ausreichende Anzahl an Vorstandsmitgliedern zur Verfügung steht. Für das Fortbestehen des Vereins ist es also entscheidend, dass zu jeder Zeit ein Vorstand einberufen ist. Ist in der Satzung eine **Selbstergänzungsklausel** hinterlegt, dann kann der Vorstand aus sich selbst heraus eine kommissarische Leitung ohne Einberufung der Mitgliederversammlung wählen, wenn etwa der Vereinsvorsitzende plötzlich aus dem Amt scheiden muss. Die Satzung sollte also möglichst flexibel formuliert werden und neben der Selbstergänzungsklausel für den Vorstand z.B. auch Vertretungsbefugnisse festlegen.

Vorstandsarbeit muss jedoch nicht von „dem Vorstand“ allein übernommen werden. Sie kann **auf mehrere Schultern verteilt werden**. So werden die einzelnen Aktiven entlastet, vorhandene Kompetenzen besser genutzt und das Interesse der Mitglieder für ein Vorstandsamt durch die Einbeziehung dieser in Vorstandsaufgaben geweckt.

Um die Aufgaben im Verein besser ein- und verteilen zu können, muss zunächst einmal **Klarheit darüber** geschaffen werden, **welche Aufgaben** im Verein und welche überhaupt vom Vorstand **erledigt werden müssen** (s. Abbildung).

| Verantwortung & Aufgaben: Zuordnung, Abgrenzung, Delegation | | | | | | |
|--|----|----|----|----|----|----|
| Aufgaben | GM | AA | VS | GF | MA | EX |
| Gesetzliche Vertretung | | | | | | |
| Steuerung | | | | | | |
| Strategische Entscheidungen | | | | | | |
| Organisationsentwicklung | | | | | | |
| Leistungsentwicklung | | | | | | |
| Personalführung | | | | | | |
| Finanzierung | | | | | | |
| Öffentlichkeitsarbeit | | | | | | |
| Führungskräfteentwicklung | | | | | | |

GM = GratiemitarbeiterInnen/Mitglieder
 AA = Arbeitsausschuss, beirat u.ä.
 VS = Vorstand
 GF = Geschäftsführung (hauptamtlich)
 MA = MitarbeiterInnen (hauptamtlich)
 EX = Externe/Dienstleister

A = Muss
 B = Soll
 C = Kann
 X = Auf keine Fall

VIS a VIS Agentur für Kommunikation GmbH, Köln – www.visavis-wirkt.de

Ausgehend von dieser Vorabanalyse können dann ...:

... entsprechend des vorhandenen Zeitbudgets und den Zielsetzungen des Vereins nach Wichtigkeit und Dringlichkeit **Prioritäten für die Vorstandsarbeit gesetzt werden**.

... Aufgaben neu strukturiert und in kleinere Themenpakete „verpackt“ werden:

✓ So können zum Beispiel mehrere Ressorts eingerichtet werden, für die sich jeweils eine Person aus dem (erweiterten) Vorstand verantwortlich zeichnet. Hierbei ist eine klare Zuständigkeitsverteilung wichtig. Das bedeutet, dass für jedes Ressort *Aufgaben genau beschrieben* und *Arbeitsrhythmus und -umfang* definiert werden müssen. Nur so ist festzustellen, ob die Aufgaben mit einem vertretbaren Zeitbudget von den Engagierten erledigt werden können.

... gezielt Unterstützung für einzelne Tätigkeiten im Vorstand eingeholt werden:

- ✓ Komitees, Beiräte oder Ausschüsse, die für spezifische Aufgabenbereiche einberufen werden, können den Vorstand unterstützen.
- ✓ Der Vorstand kann durch Mitglieder auf Zeit oder das Einsetzen eines Jugendvorstandes für bestimmte Aufgabenbereiche erweitert werden.
- ✓ Besonders für das im sogenannten neuen Ehrenamt bevorzugte kurzfristige, projektbezogene Engagement bietet es sich an, einzelne, verantwortungsvolle Aufgaben auf Mitglieder außerhalb des Vorstands zu übertragen – etwa im Rahmen der Vereins-Öffentlichkeitsarbeit bei Kampagnen oder Events.
- ✓ Auch können ExpertInnen bei schwierigen Sachverhalten eingeladen werden, die den Vorstand bei Fachfragen beraten.



Die aufgezählten „UnterstützerInnen“ können zudem gut für zukünftige Vorstandsposten angesprochen werden.

... Aufgaben delegiert werden:

- ✓ Sollten Dachverbände vorhanden sein, können Aufgaben (z.B. Buchhaltung, Budgetvorbereitung ...) an diese abgegeben werden.
- ✓ Vereine können mit anderen Vereinen kooperieren und Ansätze herausarbeiten, wie sie durch Zusammenarbeit Aufgabenteilung erreichen können.
- ✓ Außerdem kann darüber nachgedacht werden, ob bestimmte Aufgaben komplett ausgelagert werden können.

... neue Modelle eingeführt werden, für Aufgaben, die alleine nicht zu meistern sind:

- ✓ Hier bietet sich das Ämtersplitting an: Zwei Vorstände, im Idealfall ein Tandem aus einem erfahrenen und einem neuen Vorstandsmitglied, teilen sich die verantwortungsvolle Aufgabe.
- ✓ Denkbar ist auch die Einrichtung von Hybridstellen: Die Übernahme besonders anspruchsvoller Aufgaben kann vergütet werden, so dass eine Mischung aus Haupt- und Ehrenamt entsteht.

Die Vorstandsarbeit machbar gestalten bedeutet aber auch:

- ✓ geeignete KandidatInnen auszuwählen, die die Kompetenzen mitbringen, die für die Stelle benötigt werden und genau wissen, was mit der Übernahme des Amtes auf sie zukommt (hilfreich dafür: Aufgabenbeschreibung, Anforderungsprofil, Vorabgespräche, Schnuppermöglichkeiten in die Vorstandstätigkeit ...).
- ✓ Wissen über die Vorstandstätigkeit systematisch weiterzugeben (Handreichungen, Checklisten, rotierende Aufgaben innerhalb des Vorstandes).
- ✓ InteressentInnen langsam an die Aufgaben heranzuführen und einzuarbeiten.
- ✓ den Vorstand mit Fortbildungs-, Informations- und Beratungsangeboten zu unterstützen.



**Sie wollen Ihren Vorstand loswerden?
Sichere Wege, Ihren Vorstand zu überfordern:**

- ✓ Überfrachten Sie den neuen Vorstand mit Informationen.
- ✓ Geben Sie Ihrem Vorstand möglichst viele Aufgaben. Auch der Kleinkram gehört erledigt! Schließlich ist der Vorstand für Ihren Verein verantwortlich.
- ✓ Lenken Sie den Vorstand mit endlosen Diskussionen von den wirklich wichtigen Entscheidungen ab.
- ✓ Verweigern Sie Ihrem Vorstand jegliche Unterstützung! Schließlich muss er/sie als Vorstand alleine klar kommen.
- ✓ Beharren Sie darauf, dass das Amt des Vorstands allein Anerkennung genug ist. Weitere Wertschätzung ist doch nun wirklich nicht nötig!

Blick in die Praxis: SSV Heimbach-Weis 1920 e.V.

Der SSV Heimbach-Weis 1920 e.V., ein Sportverein aus dem rheinland-pfälzischen Neuwied, hat sich auf den Weg gemacht, durch einen erweiterten Vorstand und eine gut organisierte und detaillierte Aufgabenteilung die Arbeit auf mehrere Schultern zu verteilen. Die Idee: „Wenn viele einen kleinen Beitrag leisten, sei es projektbezogen oder im Rahmen eines minimierten Aufgabengebietes, dann kann am Ende dennoch etwas großes Ganzes dabei herauskommen.“



Tipp

Ein **hauptamtlicher Vorstand** macht dann Sinn, wenn der operativ-strategische Führungsteil den normativ-strategischen Anteil überwiegt und eine sehr hohe Anforderung an Fachlichkeit, Steuerung und Präsenz aus der Geschäftstätigkeit besteht.

Ein Ansatz:

1. hauptamtlicher Vorstand (operativ-strategische Führung)
2. ehrenamtlicher Aufsichtsrat (normativ-strategische Führung und Kontrolle)



Mehr zum Thema

www.ssv-heimbach-weis.net





Impulsgeber:

Dr. Stefan Nährlich ist Geschäftsführer der Aktiven Bürgerschaft in Berlin. Der Wirtschaftswissenschaftler berät bundesweit zahlreiche Volksbanken und Raiffeisenbanken, die sich für Bürgerstiftungen engagieren. Er lehrt im Studiengang „Master of Non-profit-Management and Governance“ an der Universität Münster. Er promovierte über betriebswirtschaftliche Reformen in einem Landesverband des Deutschen Roten Kreuzes und veröffentlichte zahlreiche Publikationen zu Bürgerengagement und zum Management gemeinnütziger Organisationen.



Kontakt: stefan.naehrlich@aktive-buergerschaft.de

Neben dem geschäftsführenden Vorstand, bestehend aus Präsident, Geschäftsführer, Schatzmeister und Jugendleiter, wurde ein erweiterter Vorstand gebildet, der die folgenden Positionen abdeckt:

- ▶ Stellvertretender Schatzmeister
- ▶ Beisitzer Finanzen/Mitgliederverwaltung
- ▶ Stellvertretung Jugendleitung
- ▶ Abteilungsleiter Fußball
- ▶ Abteilungsleiter Turnen
- ▶ Abteilungsleiter Alt-Herren-Fußball

Die Vorstände sind aber nicht die einzigen, die Verantwortung im Verein übernehmen: Auf der Mitgliederversammlung im März 2013 fanden sich 33 Ehrenamtliche, die nunmehr verpflichtend einige Stunden im Monat Aufgaben zur Verbesserung der Infrastruktur, in der Verwaltung oder in anderen Arbeitsfeldern übernommen haben. Entscheidend für die Gewinnung der neuen „Teilzeit-EhrenamtlerInnen“ war es, ihnen die Angst vor einer möglichen persönlichen Überlastung durch das Ehrenamt zu nehmen. Durch die inhaltlich abgegrenzte Tätigkeitsbeschreibung der zu erfüllenden Aufgabe mit Angabe der aufzuwendenden Zeit wurde transparent, welchen Aufwand ein Engagement tatsächlich bedeutet. Ebenso war es wichtig, verschiedene Tätigkeitsfelder und Aufgaben anzubieten, um so den unterschiedlichen Interessen und Fähigkeiten der neuen EhrenamtlerInnen Entfaltungsmöglichkeiten zu bieten.

So wird die Vorstandsarbeit effektiv gestaltet: Zusammenarbeit besser organisieren.

Erfolgreiche Vorstandsarbeit braucht effiziente Arbeitsstrukturen und -organisation sowie ein handlungsfähiges Vorstandsteam. Damit das **Vorstandsteam aber auch Vorstand und Verein effektiv zusammenarbeiten** können, gilt es folgende Aspekte zu beachten:

- ✓ gute Zusammensetzung des Vorstands (Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten, Talenten und Erfahrungen)
- ✓ gute Aufgabenteilung (z.B. Finanzen, Personal, Projekte, Öffentlichkeitsarbeit, plus Vorsitzender)
- ✓ klare Zuständigkeiten, auch in der Zusammenarbeit des Vorstands mit der Geschäftsführung
- ✓ vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre im Vorstand
- ✓ Verantwortlichkeit des Vorstands für langfristige strategische Verbandsziele und die Prioritätensetzung der Organisation (normatives, strategisches Management)
- ✓ Personelle Einbindung des Vorstands in Gremien und Ausschüsse, damit dort gefasste Beschlüsse Umsetzung finden
- ✓ klare Kommunikations- und Informationswege
- ✓ transparente Strukturen
- ✓ genügend Austauschmöglichkeiten des Vorstands
- ✓ gutes Informations- und Wissensmanagement
- ✓ gute Sitzungskultur und ein effektives Sitzungsmanagement

Besonderer Bedeutung kommt der **Beziehung zwischen Vorstand und Geschäftsführung** zu. Hier gilt es für den Vorstand, das richtige Gleichgewicht in der Kooperation mit der Geschäftsführung zu finden. Für eine erfolgreiche Weiterentwicklung des Vereins ist es wichtig, dass die Verantwortlichkeiten klar verteilt sind. Der Vorstand bestimmt die Gesamtrichtung, legt die langfristigen Ziele fest, besitzt die strategische Führungsverantwortung und ist für die Steuerung und Übersicht über die Vereinsentwicklung verantwortlich. Die Geschäftsführung organisiert die operativen Alltagsgeschäfte und unterstützt den Vorstand bei der Realisierung der festgelegten

strategischen Ziele. Der Erfolg der Zusammenarbeit hängt jedoch insbesondere auch von der Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung sowie von deren Fähigkeit, „grenzüberschreitend“ zu denken und zu agieren ab. Denn die Praxis erfordert oftmals, dass die jeweiligen Zuständigkeiten von Fall zu Fall je nach Rahmenbedingungen und Kompetenzen neu diskutiert und Aufgaben zum Wohle des Vereins anders verteilt werden müssen.

Ein **professionelles Sitzungsmanagement** darf für die gute Zusammenarbeit im Verein ebenfalls nicht unterschätzt werden. Schlecht vor- oder nachbereitete Sitzungen, die die Beteiligten mit dem Gefühl zurücklassen, ihre für den Verein aufgewendete Zeit nicht sinnvoll genutzt zu haben, führen schnell zu Frustrationen – bis hin zu einem Motivationsverlust für Engagement.

Und so können Sie Ihre Vereinssitzungen effektiv gestalten:

- ✓ Rechtzeitig vor jeder Sitzung sollte allen TeilnehmerInnen eine kommentierte Tagungsordnung übermittelt werden. Die Tagungsordnungspunkte sollten eingeteilt werden in solche zur „Entscheidung“, „Diskussion/Beratung“, „erste Erörterung“, „Bericht/Kenntnisnahme“. Die Themen, bei denen Fehlentscheidungen oder Fehlverhalten zu großen Nachteilen führen, sollten priorisiert werden.
- ✓ Die Sitzungsleitung muss nicht durch den Vorstand übernommen werden, sondern kann abwechselnd an die TeilnehmerInnen gehen. Wer einmal eine Sitzung geleitet hat, versteht die damit einhergehenden Schwierigkeiten besser – und richtet sein eigenes Verhalten als SitzungsteilnehmerIn eher daran aus.
- ✓ Im Protokoll werden Vereinbarungen festgehalten (was, wer, mit wem, bis ...). Das Protokoll ist damit die Grundlage für das Nachverfolgen der Beschlüsse bzw. der übernommenen Aufgaben, die unbedingt eingehalten werden sollten.
- ✓ Stehen Großprojekte an, sollten diese aus den turnusmäßigen Sitzungen ausgegliedert und stattdessen in Sondersitzungen besprochen werden.

Die Informationen, die unter anderem durch die Sitzungen gesammelt werden, sollten wie alle anderen wichtigen Informationen des Vereins auch (z.B. Leitbild, Satzung, Geschäftsordnung, Ziele und Aufgaben des Vereins, Organigramm mit Zuständigkeiten, Unterstützungsangebote und Ansprechpartner bei Fragen, Termin- und Sitzungspläne, Protokolle, Beschlüsse und deren Umsetzung ...) gut aufbereitet und allen Vereinsmitgliedern zur Verfügung gestellt werden.

So sind alle Mitglieder und Interessengruppen des Vereins auf dem gleichen Stand und Entscheidungsabläufe werden transparent. Das Thema **Transparenz** und das damit einhergehende professionelle **Informations- und Wissensmanagement** spielen für eine effektive Zusammenarbeit im Vereine eine wichtige Rolle und sind die Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit innerhalb des Vorstands und zwischen Vorstand und Vereinsmitgliedern.



Sie wollen, dass Ihr Vorstand so ineffektiv wie möglich ist? Sichere Wege, die Vorstandsarbeit zu erschweren:

- ✓ Verständigen Sie sich nicht auf gemeinsame Ziele. Diese stören nur die Arbeit!
- ✓ Verhindern Sie Teamarbeit im Vorstand!
- ✓ Fördern Sie intransparente Aufgabenverteilung und gezielte Fehlinformationen zwischen den Vorstandsmitgliedern.
- ✓ Belasten Sie einen Einzelnen mit der gesamten Verantwortung.
- ✓ Verschließen Sie sich vor neuen Ideen und neuen Wegen. Die alten Vorgehensweisen sind schließlich erprobt!
- ✓ Lassen Sie zu, dass in Sitzungen jeder sagen kann, was er möchte. Ergebnisse können dabei ruhig in den Hintergrund treten.



Tipp

Um die **Transparenz der Vorstandsarbeit** zu erhöhen und das Vertrauen in diese zu stärken, können sich Vereine im Rahmen der „**Nonprofit Governance**“ auf einen Prinzipienkatalog festlegen, der Maßgabe für das Handeln im Verein sein soll. Dieser regelt u.a. die Gewaltenteilung - Besetzung, Rechte und Pflichten der Vereinsorgane, den Umgang mit Interessenkonflikten und Fehlverhalten.



Tipp

Das ist hilfreich, um Wissen und Informationen an neue Vorstände weiterzugeben:

- ▶ überprüfen, welche Informationen wirklich relevant sind
- ▶ InteressentInnen bereits vor Amtsübernahme Einblick in die Vorstandsarbeit geben
- ▶ persönliche Gespräche über die Vorstandsarbeit z.B. mit ehemaligen Amtsinhabern oder Kennern
- ▶ Übergabe einer Handreichung zur Vorstandsarbeit mit Informationen zum Verein, Leitfäden und Checklisten
- ▶ klare Orte der Informationsablage (z.B. Ordner, Dropbox, Wiki, Vereinsintranet), die gemeinsam gepflegt werden
- ▶ Überlappende Vorstandsbesetzungen (neuer Vorstand lernt von Erfahrenem)
- ▶ Mentoring während der Einarbeitungszeit
- ▶ regelmäßige Feedbackgespräche
- ▶ Orte und Zeiten für Fragen und Austausch
- ▶ AnsprechpartnerInnen bei Fragen

... **Strukturen** und **Rahmenbedingungen für die Vorstandsarbeit** im Verein **bereit zu stellen** und dabei folgende Fragen zu beantworten:

- ▶ Wie sieht die Einarbeitung und Begleitung aus?
- ▶ Welche Unterstützung kann der Verein dem neuen Vorstand geben?
- ▶ Wer ist AnsprechpartnerIn bei Fragen?

Wenn effektive Arbeits- und Unterstützungsstrukturen im Verein bereit stehen und durch die strategischen Vorüberlegungen klar wurde, welche Aufgaben zukünftig auf den Verein zukommen, geht es daran, die **Aufgaben und Anforderungen abzustecken, die die Vorstandsmitglieder erfüllen müssen**. Denn nur wenn beide Seiten wissen, was von dem jeweils anderen zu erwarten ist, kann die Zusammenarbeit erfolgreich sein.

Die konkrete **Tätigkeitsbeschreibung** für und die **Anforderungen** an den zukünftigen Vorstand bilden die Basis für die Stellenbeschreibung. Die **Stellenbeschreibung** sollte zum Mitmachen motivieren, daher sollten darin wesentliche Fragen geklärt werden:

- ▶ Wie kann die Organisation und deren Mission möglichst attraktiv beschrieben werden?
- ▶ Welchen Titel trägt das Amt/die Funktion?
- ▶ Welche konkreten Aufgaben sind in dieser Funktion zu erledigen?
- ▶ Wie viel Zeit ist für die Ausübung der Funktion aufzuwenden?
- ▶ Wo ist diese Funktion hauptsächlich auszuüben (Einsatzort)?
- ▶ Welche Fähigkeiten, Kompetenzen, Kenntnisse und Erfahrungen sind dafür erforderlich? (Anforderungen an das Amt, die als Entscheidungshilfe bei der Suche und Auswahl eines/r KandidatIn dienen)
- ▶ Was bietet die Organisation an Unterstützung und Anerkennung (Infrastruktur, Einarbeitung, Fortbildung, Aufwandsentschädigung)?
- ▶ Welche Schnuppermöglichkeiten in die Tätigkeit gibt es?
- ▶ Wer ist AnsprechpartnerIn bei Interesse?

Damit die Werbung auch erfolgreich ist, sollten Sie in der Stellenbeschreibung deutlich machen, was den Vorstandsposten attraktiv macht und dabei **Motive potenzieller Engagierter ansprechen**, wie z.B.:

- ✓ die Identifikation mit einer persönlich wichtigen Sache
- ✓ die Verwirklichung einer Idee
- ✓ die Einwirkung auf gesellschaftliche Entwicklungen
- ✓ Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung durch machbare, spannende, verantwortungsvolle Aufgaben
- ✓ Chancen zur Kompetenzerweiterung und zur persönlichen Weiterbildung
- ✓ Unterstützung durch den Verein (Aufwandsersatz, Versicherungsschutz, Einarbeitung, Begleitung)
- ✓ Beziehungsnetzwerke knüpfen
- ✓ Prestige, Ansehen und Anerkennung

Die Stellenausschreibung ist dann die Basis für die **gezielte interne aber auch externe Werbung für das Vorstandsamt**. Jemand Externes mit den richtigen Kompetenzen und mit einem unbefangenen Blick auf den Verein kann frischen Wind in die Arbeit bringen. Auf diese Weise können auch Kompetenzen eingeworben werden, die bislang fehlten, und der Vorstand passgenau besetzt werden. **Externe** lassen sich z.B. unter den Kooperationspartnern, den UnterstützerInnen und Nutznießern der Dienstleistungen des Vereins oder durch Kooperationen mit ansässigen Universitäten oder Wirtschaftsunternehmen finden. Aber auch Bekannte von Vereinsmitgliedern können angesprochen werden. **Intern** können sich Interessierte im gegenwärtigen Vorstand oder in weiteren Gremien und Ausschüssen des Vereins finden. Außerdem kommen haupt- und ehren-

„Wir haben das konkrete Problem, dass unsere Vorsitzende aufhören möchte und wir Ersatz suchen. Ich habe erfahren, dass die Mitgliederbetreuung besser werden muss, um Nachwuchs zu finden.“

Heribert Bachem, Ökumenischer Hospizdienst, Köln-Dellbrück/Holweide



Tipp

Für die Phase der VorstandskandidatInnensuche und -gewinnung bietet sich das Einrichten einer **„Findungskommission“** an, die – mit einem Budget ausgestattet – den gesamten Prozess systematisch plant und steuert. Idealerweise spiegelt sich in ihr die Zusammensetzung des Vereins wider. Sie sollte jedoch nicht allzu groß und am besten ungerade besetzt sein, damit sie auch arbeitsfähig ist.



Tipp

So können Vorstände für den Verein geworben werden:

- ▶ Formulieren Sie zukünftige Aufgaben und Anforderungen an den Vorstand.
- ▶ Entwickeln Sie daraus eine Stellenanzeige.
- ▶ Zeigen Sie darin auch auf, was den Vorstandsposten attraktiv macht und sprechen Sie Motive Interessierter an.
- ▶ Schlagen Sie Brücken zwischen Interessierten und dem Verein und Vorstand.
- ▶ Werben Sie aktiv und gezielt intern und extern für die Ämter.
- ▶ Klären Sie mit InteressentInnen in Gesprächen die gegenseitigen Erwartungen.
- ▶ Ermöglichen Sie InteressentInnen, in die Vorstandsarbeit hineinzuschnuppern.
- ▶ Stellen Sie im Verein gute Arbeits- und Unterstützungsstrukturen für die Vorstandsarbeit bereit.

„Der Branchenverband oder Freiwilligenagenturen können bei der Imagearbeit des Vereins unterstützen. Viel wichtiger aber ist noch die Mitgliederwerbung über persönliche Kommunikation.“

*Dieter Schöffmann, Vis a Vis
Agentur für Kommunikation*

amtliche MitarbeiterInnen, Vereinsmitglieder sowie der Vereinsnachwuchs als mögliche KandidatInnen in Frage.

Die Ansprache potenzieller KandidatInnen kann über persönliche Kontakte und Netzwerke direkt geschehen. Die Stellenbeschreibung dient dann als Leitfaden für das Gespräch. Neben der internen Ausschreibung kann die Stellenbeschreibung z.B. als Anzeige aber auch extern über Medien wie Zeitungen, Soziale Medien oder eigene Veröffentlichungen etwa in Vereins-Newslettern Verbreitung finden. Bei der externen Suche helfen auch Freiwilligenagenturen.

Haben sich BewerberInnen für die Position im Vorstand gefunden, geht es darum, in persönlichen Gesprächen gegenseitige Erwartungen, Interessen und Bedürfnisse abzuklären und **geeignete KandidatInnen „auszuwählen“**. Dabei gilt es, den InteressentInnen, die sich zur Wahl stellen möchten:

- ✓ den Verein nahezubringen, mit all seinen Stärken und Schwächen.
- ✓ aufzuzeigen, was auf den Vorstand zukommt (Aufgaben, Zeitaufwand).
- ✓ Gestaltungsspielräume und Unterstützungsmöglichkeiten im Amt aufzuzeigen sowie über Haftungsrisiken aufzuklären und Ängste und Zweifel zu besprechen.

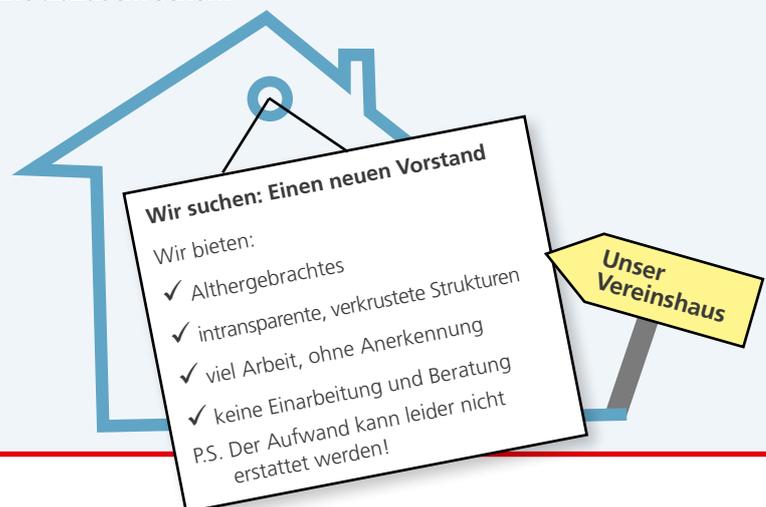
In dieser Phase sollte beiderseitige Klarheit und Ehrlichkeit herrschen. Wird hier in den Gesprächen beschönigt, ist Frustration und damit Scheitern in der späteren Zusammenarbeit vorprogrammiert. Eine *Schnupperphase* in die *Vorstandsarbeit* für InteressentInnen hilft, die gegenseitigen Erwartungen noch einmal zu überprüfen.

Mit dem Finden und der Wahl des geeigneten Vorstandes ist der Prozess noch nicht abgeschlossen. Nun muss sichergestellt werden, dass die mit Mühe gefundene Führungskraft **gut eingearbeitet und unterstützt wird**, damit sie längerfristig, kompetent und erfolgreich ihre Arbeit im Verein ausübt.

Ein **Vorstandswechsel ist ein langfristiger Entwicklungsprozess**, der dann am erfolgreichsten ist, wenn er als solcher in die Strukturen und Abläufe des Vereins eingebettet ist und durch eine kontinuierliche, aktive Nachwuchsarbeit begleitet wird. Übrigens: Ein richtig besetzter Vorstand arbeitet auch erfolgreicher, strahlt Kompetenz nach außen aus und erleichtert die zukünftige Vorstandssuche.



Sie wollen keine neuen Kräfte für den Vorstand gewinnen? Sichere Wege, potenzielle InteressentInnen vom Vorstand- amt abzuschrecken:



Blick in die Praxis: Bayerischer Tennisverband e.V.

Der Bayerische Tennisverband e.V. hat für seine Mitglieder ein Muster-Stellenanzeige (s. Abbildung) erstellt. Die Ortsverbände müssen diese noch individualisieren, indem sie Ort, AnsprechpartnerIn sowie Unterstützungsangebote bzw. genauere Angebote zu Infrastruktur oder Anerkennung in der Organisation ergänzen.

Stellenbeschreibung erster Vorsitzender

• professional • partnership • program



tennis



Allgemeine Stellenbeschreibung „Erster Vorsitzender“

Allgemeines:

Häufig heißt er auch 1. Abteilungsleiter. Im Regelfall hört der erste Vorsitzende auch auf die Bezeichnungen aus dem Clubjargon, wie : „Chef“, „Boss“ oder „Häuptling“. Fakt ist, ohne ihn geht in einem Verein nichts. Denn der erste Vorsitzende ist entscheidungsberechtigt. Sein Posten muss, wie der Posten des zweiten Vorsitzenden und des Kassenswarts, unbedingt besetzt werden. So will es das Vereinsgesetz, denn sie bilden den geschäftsführenden Vorstand.

Funktion:

- ▶ Übernimmt die Vereinsleitung, die Gesamtkoordination und präsentiert den Club nach außen (sollte bei öffentlichen Veranstaltungen immer präsent sein) und nach innen.
- ▶ Organisiert Vorstandssitzungen und Mitgliederversammlungen.

Aufgaben:

- ▶ Koordiniert die Tätigkeiten der anderen Vorstandsmitglieder und sollte regelmäßige Treffen mit seinen Kollegen durchführen. Entscheidet bei wichtigen Fragen und Aufgaben mit.
- ▶ Ist als „Häuptling“ verantwortlich für die Einstellung von Mitarbeitern, lässt die Verträge durch externen Anwalt auf Rechtmäßigkeit prüfen, handelt die Verträge aus und lässt sie in der Vorstandschaft absegnen.
- ▶ Steht in regelmäßigem Kontakt zu Verbänden und Kommunen und muss ihnen gegenüber den Verein vertreten.
- ▶ Meist verantwortlich für den Inhalt des Internetauftrittes oder von Anzeigen (technischer Inhalt und Aufmachung können bei Bedarf an Experten im Verein delegiert werden).
- ▶ Führt Ehrungen (Geburtstage, Vereinszugehörigkeit, Vereinsmeister etc.) im Verein durch.

Rechte und Pflichten:

- ▶ Das Amt des ersten Vorsitzenden ist nicht unbedingt das arbeitsintensivste Amt, jedoch das mit der höchsten Verantwortung. (...) Solange er sich aber nach den Beschlüssen und der vereins-eigenen Satzung verhalten hat, kann er nicht persönlich haftbar gemacht werden.
- ▶ Abteilungsleiter sind gegenüber den Organen des Vereins und auf deren Verlangen jederzeit zur Berichterstattung verpflichtet.

Tipps:

- ▶ Verlieren Sie nie den Überblick und geben Sie nicht ihre „Kontrollfunktion“ über die restliche Vorstandschaft auf. Behalten Sie die Zügel in der Hand. (...) Lassen Sie vielmehr Ihren Kollegen in deren Ressort weitgehend freie Hand. Delegieren heißt hier das Zauberwort.
- ▶ Es wäre nicht verkehrt, wenn Sie sich in rechtlichen Angelegenheiten auskennen. Sie müssen kein Jurist sein, doch in Vertragsangelegenheiten wie zum Beispiel mit Trainern, Spielern, Verpachtungen oder Hallenbau ist es mehr als hilfreich, Bescheid zu wissen.

Zeitaufwand:

Für die Tätigkeit als 1. Vorsitzender benötigen Sie je nach Vereinsgröße im Sommer zwischen 4 bis 15 Stunden wöchentlich und im Winter ca. 4 bis 12 Stunden im Monat.



Tipp

Wie gewonnen, so zerronnen. Nicht mit uns!

So integrieren Sie neue Vorstandsmitglieder mit Ihren Ideen in die Vereinsarbeit:

- ▶ Heißen Sie sie willkommen z.B. mit einem Willkommenspaket, der Vorstellung aller Vorstandsmitglieder, einer/m AnsprechpartnerIn, einem MentorInnenprogramm ...
- ▶ Arbeiten Sie sie inhaltlich ein, etwa durch die Bereitstellung eines Vorstandsreaders mit Beschlüssen der letzten Jahre, Geschäftsordnung, Kernaufgaben, Erklärung des internen Fachjargons, Abkürzungsverzeichnis ...
- ▶ Räumen Sie ihnen Mitsprache ein.
- ▶ Holen Sie von ihnen Feedback zur Zusammenarbeit ein.
- ▶ Schaffen Sie Räume, neue Ideen einzubringen, etwa durch Themenzeit für inhaltliche Diskussionen ohne Beschlussdruck, das Durchführen einer Zukunftswerkstatt ...
- ▶ Schätzen Sie ihre Arbeit wert.



Mehr zum Thema

www.btv.de

Auszug aus der Stellenbeschreibung erster Vorsitzender BTB

„Wie kann ein Generationenwechsel im Vorstand gelingen, wie kann ein alter Vorstand abgelöst werden, ohne dass wichtiges Erfahrungswissen verloren geht? Diese Fragen sind in unserem Verein noch nicht gelöst.“

Renate Dille-Beyer, Bundesverband der Angehörigen psychisch Kranker e.V.



Impulsgeberin:

Mareike Alscher ist Diplom-Soziologin und war zwischen 2008-2013 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Derzeit ist Sie Gast der Projektgruppe Zivilengagement am WZB und wissenschaftliche Mitarbeiterin am WSI der Hans-Böckler-Stiftung. Zuletzt betreute sie das Projekt „Jugendliche und zivilgesellschaftliche Organisationen“ und analysierte die Einbindung und Ansprache junger Menschen durch zivilgesellschaftliche Organisationen.



Kontakt:
mareike.alscher@wzb.eu

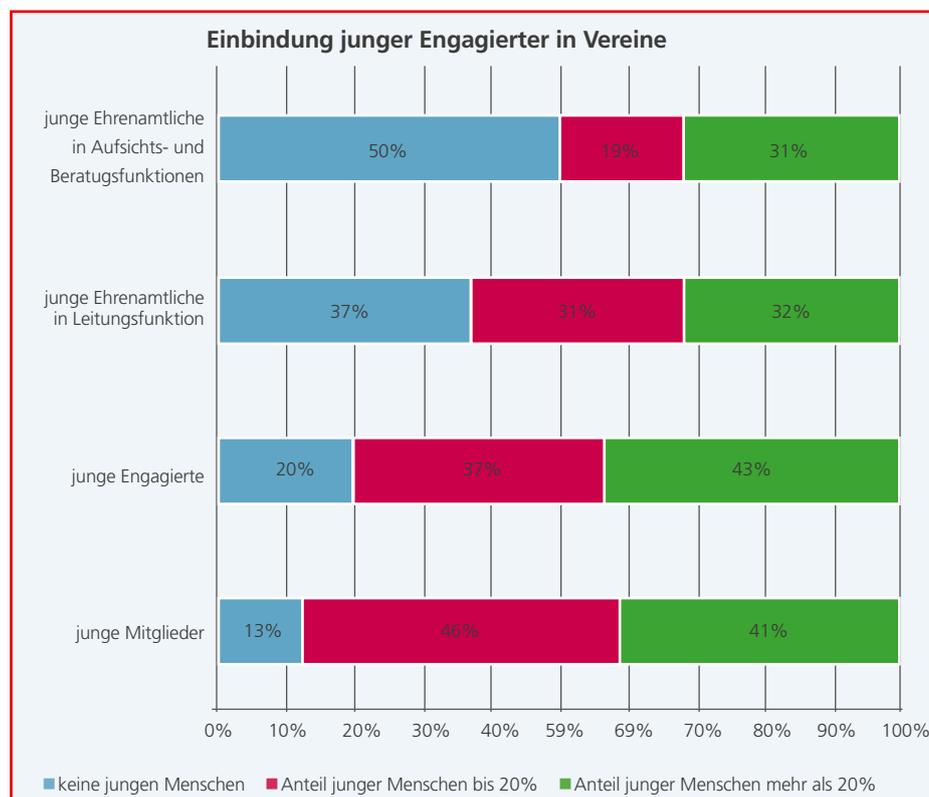
So wird die Nachwuchsarbeit nachhaltig gestaltet: Junge Menschen für die Vorstandsarbeit gewinnen und entwickeln.

Vereine können nur langfristig bestehen, wenn sie sich beständig erneuern. Eine kontinuierliche Nachwuchsarbeit, die im Verein gewollt, formalisiert und auch gelebt wird, ist Voraussetzung dafür.

Gerade junge Menschen stehen jedoch als Folge der Veränderung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen wie Schul- und Studienreformen sowie erhöhter Mobilitäts- und Flexibilitätsanforderungen für den Berufseinstieg unter einem massiven Veränderungs- und Anpassungsdruck. Das hat auch Auswirkungen auf ihr bürgerschaftliches Engagement, für das es auf den ersten Blick kaum noch Raum zu geben scheint. Die junge Generation ...

- ▶ engagiert sich ungleich: junge Frauen, jene mit geringem Bildungsstatus, unter 24-Jährige und bisher Nichtengagierte sind deutlich weniger aktiv in der Bürgerschaft.
- ▶ verwendet weniger Zeit auf ihr Engagement – einmal die Woche ist sie dabei.
- ▶ ist zunehmend gemeinwohlorientiert, bei gleichzeitig starker Interessenorientierung. Qualifikationsangebote und deren Anerkennung spielen eine wichtige Rolle für ein Engagement.
- ▶ bewertet die bisherigen Möglichkeiten zur Mitsprache und Mitentscheidung in den Organisationen kritisch.
- ▶ hat zunehmend weniger AnsprechpartnerInnen im Engagement.

Für die richtige Ansprache junger Menschen müssen Vereine ihnen Perspektiven zur Integration bieten, Bezüge zu ihren Lebenswelten herstellen und an ihre Erwartungen und Bedürfnisse anknüpfen. Das gelingt bislang insbesondere auf der Ebene des „einfachen Mitglieds“: In 46 Prozent der Vereine sind bis zu 20 Prozent der Mitglieder im Alter von 14 bis 30 Jahren, einen Anteil über 20 Prozent junger Mitglieder in dieser Altersgruppe haben sogar 41 Prozent. In ehrenamtlich geführten Leitungs-, Aufsichts- und Beratungsfunktionen gelangen allerdings deutlich weniger junge Menschen: Zwischen 40 und 50 Prozent der Vereine haben gar keine „Jungen“ in diesen Teil des Vereinslebens eingebunden.



Datenbasis: WZB – Organisationen heute 2011/2012



Diese Bestandsaufnahme zeigt: In der Nachwuchsarbeit haben Vereine Nachholbedarf. Nachwuchsarbeit ist dann erfolgreich, wenn sie verbindlich ist. Jugendförderung braucht formale Regelungen, die dann auch mit Leben gefüllt werden. Folgende Maßnahmen helfen, die Nachwuchsförderung in diesem Sinne nachhaltig zu gestalten:

... **Vereinskultur und -struktur für die Jugend sensibilisieren:**

- ✓ eine Haltung im Verein entwickeln, mit Jugendlichen arbeiten zu wollen (mehr Vertrauen in die Jugendlichen setzen), offen für neue Ideen sein, Jugendliche ernst nehmen und auch kurzfristiges Engagement wertschätzen
- ✓ formelle Regelungen für die Nachwuchsarbeit und -förderung treffen, wie z.B. zu Kommunikationswegen (Was schwarz auf weiß steht kann helfen, die Sache ernst zu nehmen.)

... **Kontakt zu Jugendlichen herstellen:**

- ✓ konkrete Zielgruppen bei der Engagiertenwerbung festlegen
- ✓ Ansprache neuer Engagierter vielfältig gestalten (Jugendliche werben Jugendliche, Informationsveranstaltungen an Schulen/Universitäten, Tage der offenen Tür, Aktionen im Verein für junge Menschen, über neue Medien ...)
- ✓ Vereinsk Kooperationen mit Schulen und Universitäten durchführen und bereits dort Möglichkeiten des Mitmachens im Verein aufzeigen
- ✓ AnsprechpartnerIn im Verein für Jugendliche schaffen, der/die den Kontakt zu Jugendlichen hält, immer wieder Begegnungsräume schafft, Angebote zum Mitmachen unterbreitet und in die Strukturen des Vereins einführt
- ✓ Zugangswege nach außen öffnen, um Jugendlichen, die keinen Bezug zum Verein haben, zu erreichen

... **junge Menschen zum Mitmachen im Verein motivieren:**

- ✓ Jugendlichen interessante Angebote im Verein unterbreiten (z.B. projektförmige und interessengleitete Mitmachangebote ...) und ihnen den Sinn der Arbeit vermitteln
- ✓ ihnen den persönlichen Nutzen herausstellen, den sie von einer Mitarbeit im Verein haben (Erwerb sozialer Kompetenzen, Gestaltungsmöglichkeiten, sinnvolle und verantwortungsvolle Aufgaben, Spaß, Aufstiegsmöglichkeiten ...)
- ✓ Qualifizierung für junge Menschen im Verein ermöglichen
- ✓ Mitbestimmung ermöglichen (Beteiligung an Beratungs- und Aufsichtsgremien, Jugendvorstand, Stimmrechtsregelungen in der Mitgliederversammlung ...) sowie Möglichkeiten und Gremien schaffen, in denen junge Engagierte ihre Themen und Ideen diskutieren und mit einbringen können
- ✓ ihr (kurzfristiges) Engagement anerkennen und wertschätzen (sich bedanken, Fortbildungsmöglichkeiten, Zertifikate für die Mitarbeit, die für Bewerbungen genutzt werden können...)

... **junge Menschen schrittweise an verantwortungsvolle Aufgaben (Vorstandsarbeit) heranführen und gezielt Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten fördern:**

- ✓ Jugendlichen konkrete, verantwortungsvolle Aufgaben (je nach Kompetenz, Fähigkeit und Zeit) übergeben und sie bei Bedarf unterstützen
- ✓ Verbindlichkeit vereinbaren und einfordern (Ziele setzen, Ergebnisse prüfen, regelmäßige Gespräche führen)
- ✓ Kompetenzen und Selbstvertrauen der jungen Engagierten aufbauen und fördern (regelmäßige Feedback- und Entwicklungsgespräche, Angebot an Qualifizierungsmöglichkeiten)
- ✓ Ängste thematisieren und Qualifizierungen anbieten, um die Gefahr der (gefühlten) Überforderung bei einer Übernahme von Leitungsfunktionen abzuwenden
- ✓ ortsunabhängige und flexible Möglichkeit der Beteiligung in Organen und Gremien ermöglichen, z.B. über das Internet, Telefon- und Webkonferenzen



Tipp

Im Projekt „**AttrACTIVE – Jugend verändert Vereine**“ werden Jugendliche als BeraterInnen für Vereine qualifiziert. Diese schauen sich den Verein an und zeigen auf, wie er seine Strukturen offener und attraktiver für die Jugend gestalten kann.

Weitere Informationen unter:
<http://attractivejugend.wordpress.com/>

„Eine erfolgreiche Nachwuchsarbeit muss in die Vereinsstrukturen eingebettet sein. Ich denke auch, dass eine Amtszeitverkürzung die Attraktivität eines Leitungspostens für Jugendliche erhöhen kann.“

*Claudia Hamelbeck,
Stiftung Namen-Jesu Kirche*

„Vereine können die Möglichkeiten digitaler Medien besser nutzen, um sich zu vernetzen und neue Engagementmöglichkeiten zu schaffen. Es gibt zum Beispiel Online-Stammtische für Wikipedia-Projekte, mit denen auch traditionelle Vereine zusammenarbeiten und neue Ideen entwickeln können.“

*Jens Best,
Wikimedia Deutschland*

„Es hängt immer mit den Akteuren oder mit den Personen zusammen, die aktiv sind, ob ein Funke in Richtung Nachwuchs überspringt. Wichtig ist auch, dass der Kern der Vereinsbotschaft für die Zukunft tragfähig ist – Jugendliche merken sehr schnell, ob der Verein etwas ist, mit dem sie sich identifizieren können.“

Matthias Baaß,
Bürgermeister der Stadt Viernheim

- ✓ jungen Menschen den Zugang zur Mitarbeit in Aufsichts- und Beratungsgremien erleichtern und vielfältige Zugangswege schaffen, da diese Arbeit als Sprungbrett in den Vorstand genutzt werden kann
- ✓ über Beschränkungen von Amtszeiten der ehrenamtlichen Vorsitzenden nachdenken, um die Aufmerksamkeit für einen rechtzeitigen Wechsel zu erhöhen
- ✓ jungen Engagierten die Möglichkeit geben, in die Vorstandsarbeit „hineinzuschnuppern“ (Hospitanz bei der Vorstandsarbeit, Teilnahme an Vorstandssitzungen)
- ✓ sie Schritt für Schritt bei der Übernahme von Vorstandsposten unterstützen, z.B. durch MentorInnen- oder Patenschaftsprogramme, und ihre Arbeit wertschätzen

Gute Nachwuchsarbeit führt dann zu Führungsnachwuchs, wenn junge Engagierte auf der Basis eines in die Vereinskultur integrierten Konzepts Schritt für Schritt an die Vorstandsarbeit herangeführt werden.



Sie wollen keinen Nachwuchs für den Vorstand? Sichere Wege, den Vereinsnachwuchs garantiert von der Vorstandsarbeit abzuschrecken:

- ✓ Schließen Sie junge Menschen von der Vereinsarbeit aus. Sie bringen ohnehin zu viel Unruhe in die Vereinsarbeit und sind zu fordernd.
- ✓ Sollte sich ein junger Mensch dennoch in Ihren Verein verirren: Machen Sie deutlich, dass er sich entweder ganz in die Vereinsarbeit einbringen muss oder gar nicht willkommen ist.
- ✓ Machen Sie dem Nachwuchs klar, dass Vereinsarbeit hart ist – für Spaß ist da kein Platz.
- ✓ Zeigen Sie auf, wie überfordernd und komplex die Aufgaben im Vorstand sind.
- ✓ Stellen Sie sicher, dass es im Verein keine Mitgestaltungs- oder Veränderungsmöglichkeiten für „Neulinge“ gibt.
- ✓ Geben Sie der Nachwuchsförderung in Ihrem Verein keinen Raum. Wo kämen wir da hin, wenn wir den „Neuen“, die sich im Verein noch nicht verdient gemacht haben, Sonderstatus einräumen.

Blick in die Praxis: Deutsche Lebens-Rettungs-Gesellschaft e.V. in Freiburg

Neben seinem 13-köpfigen Vorstand hat die DLRG in Freiburg einen Jugendvorstand mit 10 Mitgliedern eingerichtet. Die Jugendvorstände der DLRG geben sich eine eigene Jugendordnung, in der etwa das Wahlrecht und der Aufbau des Vorstands definiert sind. Sie kümmern sich um die Interessen und Belange der anderen jungen Menschen im Verein und verfügen über einen eigenen Haushalt. Der erste Vorsitzende des Jugendvorstands ist im Vorstand der DLRG Freiburg vertreten.

Auszug aus der Jugendordnung des DLRG Freiburg

Aufgaben und Inhalte der Arbeit der DLRG-Jugend, welche unser Leitbild maßgeblich definieren, sind insbesondere:

- a. Leben (zu) retten
- b. Selbstorganisation der Jugend in Verband und Gesellschaft
- c. Die Interessen von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen aktiv und wirksam innerhalb und außerhalb des Vereines zu vertreten
- d. Gestaltung und Vermittlung von sozialen Verhaltensformen in verbandlichen und gesellschaftlichen Gruppen
- e. Erziehung zu demokratischem und staatsbürgerlichem Denken und Handeln
- f. Förderung der Friedenserziehung
- g. Unterstützung der Persönlichkeitsentwicklung von Jugendlichen zu selbstbestimmten, selbstbewussten und verantwortlichen Persönlichkeiten
- h. Verwirklichung der Gleichberechtigung zwischen den Geschlechtern, deren Glauben, Kultur und Herkunft, sexueller Ausrichtung; sowie die Integration von Randgruppen in Verband und Gesellschaft
- i. Aus- und Weiterbildung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen im Bereich der Aufgaben der DLRG
- j. Gleichberechtigte Teilhabe von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen in ihren jeweiligen Lebenswelten
- k. Organisation und Durchführung von Freizeiten, Jugendtreffen, Kultur- und Jugendreisen
- l. Altersgerechte Angebote für Kinder und mit Kindern

...



Mehr zum Thema

www.freiburg.dlrg.de

- ▶ Wir über uns
- ▶ Satzung



So wird der Vorstand professionell durch den Vereinsalltag begleitet: Die Vorstandsarbeit unterstützen.

Der richtige Vorstand ist gefunden. Die Verantwortlichkeiten sind auf mehrere Schultern verteilt und die Zusammenarbeit ist gut strukturiert. Der Vorstandsnachwuchs wird auf seine zukünftigen Aufgaben vorbereitet. Damit der Vorstand effektiv arbeiten kann, braucht er Unterstützung sowohl in der Einarbeitungsphase als auch während seiner Tätigkeit.

Es gibt nicht den einen Weg, Unterstützung für den Vorstand anzubieten. Zunächst einmal ist festzuhalten, dass die **verschiedenen „Lebensphasen“ von Vereinen unterschiedlichen Unterstützungsbedarf bedingen**. Bei einem Verein in der Gründungsphase braucht der Vorstand Hilfe bei der Gestaltung der Satzung oder bei Fragen zur Gemeinnützigkeit. In der weiteren Entwicklung werden Informationen und Beratung zum Aufbau von Dienstleistungsangeboten notwendig. Und jeder Verein gerät nach einiger Zeit in eine Krise, die Konflikt- und Krisenberatung notwendig macht. Um die passende Unterstützung anbieten zu können ist es wichtig, sich mit den Vorständen regelmäßig über deren Aufgaben, Erfahrungen und Unterstützungsbedarfe auszutauschen.

Darauf aufbauend kann der **Verein selbst Unterstützungsangebote unterbreiten**, indem er z.B.:

- ✓ gute Strukturen für die Vorstandsarbeit schafft (s. vorangegangene Kapitel) und Klarheit über Vorstandsaufgaben, Informations- und Kommunikationswege herstellt.
- ✓ alle benötigten Ressourcen für die Arbeit bereitstellt.
- ✓ neue Vorstandsmitglieder gut und Schritt für Schritt in die Vorstandsarbeit einführt (Einführungsgespräch, Handbücher, Arbeitshilfen, Planungshilfen, Checklisten für die Arbeit, Vorstellung im Verein und von Kooperationspartnern ...).
- ✓ dem Vorstand eine/n AnsprechpartnerIn/MentorIn für Fragen, Beratung und Prozessbegleitung benennt.
- ✓ Weiterbildungswünsche unterstützt.
- ✓ Austauschmöglichkeiten z.B. mit anderen Vorständen schafft.
- ✓ die Arbeit anerkennt (z.B.: Danke sagen, Aufwendersatz, Versicherungsschutz).

Vereine, die einem Dachverband angehören, können für Beratung zu unterschiedlichen Problemlagen auf verbandliche Unterstützungsstrukturen zurückgreifen.

Folgende Unterstützungsstrukturen sollten Dachverbände einrichten:

- ✓ regelmäßige Gespräche mit den Mitgliedsvereinen und deren Vorständen, um gute Vor-Ort-Unterstützung anbieten zu können, z.B. Vereinsbezogene Workshops zur Entwicklung eines gemeinsamen Aufgabenverständnisses und einer Aufgaben- und Verantwortungsverteilung
- ✓ Bereitstellung von Tools und Arbeitshilfen, etwa Handbücher für Vorstände, Checklisten, Aufgabenbeschreibungen von Vorstandstätigkeiten
- ✓ (Fach-)beratung bei spezifischen Fragen (z.B. Rechtsberatung) und Organisationsberatung, z.B. bei Umstrukturierungen, Krisen
- ✓ Fortbildungen, z.B. zu Rechtsfragen, zur Vereinsführung oder zur erfolgreichen Gestaltung des Vorstandwechsels
- ✓ Abnahme von Dienstleistungen, wie z.B. die Buchhaltung
- ✓ Interessenvertretung und Repräsentation
- ✓ Vernetzung, fachliche Austauschmöglichkeiten, z.B. Durchführung von Regionalkonferenzen und Einrichtung von Facharbeitskreisen

Vereine sollten sich auch mit anderen Vereinen in ihrer Region vernetzen, austauschen und sich gegenseitig unterstützen, denn die Problemlagen in den Vereinen sind häufig ähnlich, auch wenn der Vereinszweck sich unterscheidet. Gemeinsame Konferenzen, Arbeitskreise, Stammtische und Seminare bieten sich für das **Voneinander-Lernen über die Vereinsgrenzen hinweg** an.

„Der Paritätische unterstützt seine Vereine auf vielfältige Weise. Neben persönlicher Beratung sind es vor allem Gremien und Arbeitskreise auf örtlicher Ebene, bei denen die Thematik und die damit verbundenen Fragestellungen diskutiert werden. Darüber hinaus finden Seminare zu verschiedenen Aspekten der Vorstandsarbeit statt, die sehr stark in Anspruch genommen werden.“

Andrea Multmeier, Paritätischer Wohlfahrtsverband NRW



Impulsgeberin:

Andrea Multmeier ist seit 1985 hauptamtliche Geschäftsführerin der Kreisgruppe Bottrop im Paritätischen Wohlfahrtsverband (PW), Landesverband NRW. Neben diesem Engagement in der Begleitung und Betreuung der ehrenamtlich geführten Mitgliedsorganisationen vor Ort sowie als Repräsentantin des Spitzenverbands auf kommunaler Ebene übernahm sie während dieser Zeit verschiedene Funktionen auf Landesebene. Zurzeit liegen ihre Aufgaben im Geschäftsbereich Bürgerschaftliches Engagement, mit dem Schwerpunkt CSR/Unternehmenskooperationen.



Kontakt:
multmeier@paritaet-nrw.org





Tipp

Bauen Sie in Ihrem Verein gezielt einen **Ehemaligenpool** für die Vorstandsarbeit auf und nennen Sie darin die Zuständigkeiten und Kompetenzen der Ehemaligen. So kann bei Rückfragen des aktuellen Vorstands schnell ein/e kompetente/r AnsprechpartnerIn oder UnterstützerIn gefunden werden.

„Das Hauptamt muss das Ehrenamt unterstützen und fördern, darf es aber nicht ersetzen. Das Hauptamt muss sich als Dienstleister des Ehrenamtes verstehen.“

*Siegfried Schuch,
Naturschutzbund Rheinland-Pfalz*



Tipp

In Nordrhein-Westfalen wird bürgerschaftliches Engagement durch die Vergabe der Ehrenamtskarte wertgeschätzt. Jeder, der sich mindestens fünf Stunden die Woche oder 250 Stunden im Jahr in der Bürgerschaft engagiert, kann die **Ehrenamtskarte** bei der zuständigen Stelle in Stadt oder Kommune beantragen. Mit der Ehrenamtskarte erhält der Engagierte vergünstigten oder freien Eintritt zu zahlreichen öffentlichen Einrichtungen, etwa Schwimmbädern, Theatern oder Volkshochschulkursen. Weitere Informationen unter: www.ehrensache.nrw.de



Mehr zum Thema

Den Leitfaden finden Sie unter: www.ehrenamt-caritasnet.de

Hierbei können Vereine **Unterstützung von Freiwilligenagenturen** und den **Kommunen** erfahren. Freiwilligenagenturen haben häufig schon Netzwerke aufgebaut, denen man sich anschließen kann. Auch die Kommune kann bei der Bereitstellung von geeigneten Strukturen und Infrastruktur behilflich sein, um ein reiches Vereinsleben und einen regen Austausch zwischen den Vereinen zu ermöglichen.

Zur Unterstützung der Vorstandsarbeit gehört aber auch die **Anerkennung des bürgerschaftlichen Engagements**. Hier ist nicht nur der Verein oder der Dachverband gefragt, der durch Aufwandsentschädigungen, Sachleistungen oder die Gewährleistung einer Risikoabsicherung für Vermögen und bei Unfällen unterstützen kann, sondern auch die Gesellschaft. In Nordrhein-Westfalen etwa gibt es die Ehrenamtskarte, die ehrenamtlich Tätigen freien oder ermäßigten Eintritt in öffentliche Einrichtungen ermöglicht. Werden ehrenamtliche Qualifikationen als Pluspunkte bei Bewerbungen gezählt, gilt dies ebenso als Anerkennung wie Auszeichnungen für das bürgerschaftliche Engagement.



Sie wollen Ihren Vorstand frustrieren? Sichere Wege, den Vorstand bei seiner Arbeit so richtig im Stich zu lassen:

- ✓ Gehen Sie dem Vorstand aus dem Weg! Einführungsgespräche, Einarbeitung und Ansprechpartner bei Fragen werden maßlos überschätzt.
- ✓ Learning by doing ist die Devise, so hat es der alte Vorstand auch gemacht!
- ✓ Machen Sie wichtige Dokumente schwer zugänglich und enthalten Sie Ihrem Vorstand notwendige Kontakte vor. Er hat sich schließlich auf das Amt beworben, nun muss er seinen eigenen Weg finden.
- ✓ Lassen Sie Ihren Vorstand auch einmal auflaufen: Stehen Sie seinen Vorschlägen gerade auch bei neuen Ideen ablehnend gegenüber und halten Sie sich nicht an einmal gefasste Beschlüsse.
- ✓ Geben Sie Informationen ohne Abstimmung gleich an die Presse weiter. Das ist effektiver!

Blick in die Praxis: Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e.V.

Gerade neue Vorstände brauchen Orientierung, um sich mit einer ungewohnten Aufgabe zurechtfinden zu können. Um seine Vorstände zu unterstützen, hat der Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e.V. einen Leitfaden für die Personalentwicklung in ehrenamtlichen Vorständen herausgegeben. Hier werden zunächst das Anforderungsprofil für ehrenamtliche Vorstände umrissen, die Anforderungen an die Organisation verdeutlicht sowie Handlungsempfehlungen zur Personalentwicklung ehrenamtlicher Vorstände gegeben (s. Abbildung).

Auszug aus dem Inhaltsverzeichnis des Leitfadens:

2. Das Anforderungsprofil für die Wahrnehmung von Leitungs- und Führungsaufgaben in einem ehrenamtlichen Fachbandsvorstand

...

3. Anforderungen an die Organisation

- 3.1 Dokumentation der Grundaussagen zu Identität, Zielsetzung und Struktur des Vereins
- 3.2 Vorstand und Geschäftsführung – Modell der geteilten Leitung
- 3.3 Dienstleistungen des Vereins für seine Vorstandsmitglieder

4. Handlungsempfehlungen zur Personalentwicklung ehrenamtlicher Vorstände

- 4.1 Werbung und Gewinnung von Interessent(inn)en ...
- 4.2 Die Ermittlung von Vorstandskandidat(inn)en ...
- 4.3 Einführung und Einarbeitung von Vorstandsmitgliedern ...
- 4.4 Weiterqualifizierungen und Beratung ...
- 4.5 Nachfolgeplanung und Ausscheiden aus dem Vorstandsamt ...

So wird die Vorstandsgewinnung ganzheitlich gestaltet: Führungskräfteentwicklung als Teil des Freiwilligenmanagements.

Das Schnüren machbarer Aufgabenpakete, die Verteilung der Verantwortung auf mehrere Schultern, professionell organisierte Vorstandsarbeit, die Bereitstellung geeigneter Unterstützungsstrukturen und effektive Werbung für das Vorstandsamt: All das sind wichtige Bausteine für die erfolgreiche Gewinnung von Führungskräften für die ehrenamtliche Vorstandsarbeit. Vereinzelt eingesetzt können sie jedoch nicht ihre volle Kraft entfalten. Ganzheitlich gestaltet, eingebettet in ein Freiwilligen- oder Ehrenamtsmanagement sind sie hingegen die Mittel, die helfen, einen Verein zukunftsfähig aufzustellen.

Zu oft endet das Freiwilligenmanagement selbst in professionell aufgestellten Vereinen unterhalb der Ebene des Vorstands. Vorstände gehören aber ebenso wie die engagierten Mitglieder zu Freiwilligen. Auch ihre Arbeit braucht Unterstützungsstrukturen, Qualifikationsangebote und Anerkennung.

Blick in die Praxis: Aidshilfe Nordrhein-Westfalen

Seit 2009 hat die Aidshilfe Nordrhein-Westfalen gezielt die **Nachwuchsgewinnung für Vereinsämter in ihr Freiwilligenmanagement integriert**. Mit dem Programm „Aufstieg zum Vorstand“ werden Interessierten in diesem Rahmen auch Möglichkeiten für eine Ehrenamtskarriere aufgezeigt.

Das Konzept der Aidshilfe NRW basiert auf vier Elementen:

1. **Unterstützung des Vorstandes durch Handreichungen:** So wurde eine strukturierte Handreichung zum Ehrenamtsmanagement entwickelt, die Tipps und Strategien für die Gewinnung, Begleitung und Ausbildung sowie die Förderung und Anerkennung von Freiwilligen umfasst.
2. Bei Bedarf bietet der Landesverband den Mitgliedsorganisationen **Beratung und Coaching zur Vereins- und Vorstandsentwicklung**. Häufig nachgefragt wird Unterstützung bei der genauen Beschreibung der Aufgaben, die ein Vorstandsmitglied hat, sowie bei der Begrenzung dieser. Weitere Themen, bei denen die Vereine um Unterstützung suchen, sind die Trennung zwischen strategischer Ebene, also dem Vorstand, und operativer Ebene, also der Geschäftsführung und den Mitarbeitenden, die Nachfolgeplanung sowie Fragen zum Vereinsrecht.
3. **Fortbildungen im Bereich Ehrenamtsmanagement und Vorstandsarbeit** gehören zum festen Konzept der Aidshilfe Nordrhein-Westfalen. Mit eigenen Fortbildungen wurden bereits viele Ehrenamtsmanager und Vorstände weitergebildet. Mittlerweile wird auf die Angebote der Dachverbände, des Paritätischen Wohlfahrtsverband und der Deutschen AIDS-Hilfe, zurückgegriffen.
4. Institutionalisierte **Anerkennung und Wertschätzung** sind wichtige Bestandteile eines erfolgreichen Freiwilligenmanagement. Die Aidshilfe Nordrhein-Westfalen verleiht einmal jährlich den Ehrampreis merkwürdig. In diesem Rahmen werden immer wieder verdiente Vorstandsmitglieder ausgezeichnet.

„In Gesprächen mit am Vorstandsamt interessierten Menschen höre ich immer wieder, dass die Vorstandstätigkeit wenig fassbar erscheint. Hier hilft es, wenn sich Vorstände rechtzeitig Gedanken darüber machen, wer als Vorstandsnachwuchs in Frage kommt. Mit diesen Menschen sollte frühzeitig das Gespräch gesucht werden. In so einem Gespräch können oftmals auch Bedenken ausgeräumt werden, wie der Mythos von der Privathaftung des Vorstands, die in Wirklichkeit fast nie eintritt. Darüber hinaus sollte Interessentinnen und Interessenten die Möglichkeit gegeben werden, über Hospitation oder Kooptation in eine Vorstandstätigkeit hinein zu wachsen. Auf den Know-how-Bedarf für Vorstände sollte generell mit entsprechenden Fortbildungsangeboten reagiert werden.“

Michael Wurm, Aids-Hilfe NRW



Mehr zum Thema

Freiwilligen-Management finden Sie in der MuP-Broschüre „Freiwilligen-Engagement professionell gestalten – Engagierte und aktive Freiwillige gewinnen und beteiligen“ unter:

www.fes-mup.de

- ▶ Veröffentlichungen
- ▶ MuP-Broschüren

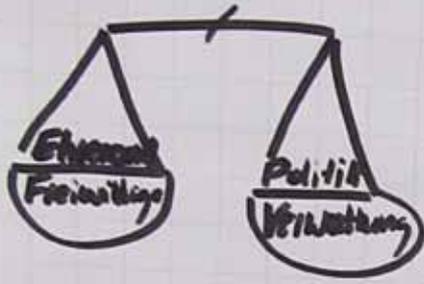


Mehr zum Thema

www.aidshilfe.de



Engagementförderung



Würdigung
Wertschätzung
Weiterbildung



Demokratie braucht bürgerschaftliches Engagement. Die Schaffung von engagementfreundlichen Rahmenbedingungen liegt daher im gesamtgesellschaftlichen Interesse. Kommunen und Wirtschaft können einiges tun, um das Leben und Wirken in und von Vereinen einfacher zu gestalten.



Impulsgeber:

Dr. Thomas Rübke

Kontakt: lbe@iska-nuernberg.de

Engagementfreundliche Rahmenbedingungen schaffen: Wie Vereine vor Ort unterstützt werden können.



Impulsgeber:

Matthias Baaß ist seit 1997 SPD-Bürgermeister der Stadt Viernheim. Von Beginn seiner Amtszeit legte er Wert darauf, Strukturen zu schaffen, die das bürgerschaftliche Engagement fördern. Die Bertelsmann-Stiftung und der Verein „Aktive Bürgerschaft“ nahmen die Stadt Viernheim in den Kreis der „Civitas“-Gemeinden auf.



Kontakt: mbaass@viernheim.de

Vereine existieren nicht außerhalb der Gesellschaft. Sie sind das Rückgrat der Demokratie, sie gestalten das Leben in der Kommune und in der Gemeinde aktiv mit. Wenn Vereine um ihr Überleben kämpfen müssen, weil ihnen die Führungskräfte ausgehen, ist es Teil der gesellschaftspolitischen Verantwortung, Unterstützungsstrukturen zu schaffen. Die folgenden zwei Praxisbeispiele zeigen auf, wie Unterstützung gerade auch für die Vorstandsgewinnung vor Ort praktisch aussehen kann.

Mit dem Modellprojekt „**Engagement braucht Leadership – Initiativen zur Besetzung und Qualifizierung ehrenamtlicher Vereinsvorstände**“ fördert die Robert Bosch Stiftung in Zusammenarbeit mit dem Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement Bayern **lokale Freiwilligenagenturen**, um sie für die Vermittlung ehrenamtlicher Vereinsvorstände und deren Qualifizierung zu sensibilisieren, ehrenamtliche Vorstandsarbeit als eine attraktive und moderne Engagementform zu entwickeln und zu kommunizieren sowie durch lokale Kooperationsprojekte vereinsübergreifende Unterstützungsmaßnahmen zu entwickeln und zu erproben.

Die **hessische Stadt Viernheim** hat sich schon 1996 auf den Weg gemacht, ein Konzept zu entwickeln, das das bürgerschaftliche Engagement in Viernheim langfristig fördert.

Beide Beispiele können Kommunen und Akteuren Anregungen für die Gestaltung von engagementfreundlichen Rahmenbedingungen vor Ort, insbesondere mit Blick auf die Gewinnung und Entwicklung von ehrenamtlichen Führungskräften, geben.

An den Modellstandorten des Projekts „**Engagement braucht Leadership**“ in Halle, Bremen und Mülheim an der Ruhr gaben zwei Drittel der Vereinsvorstände an, Probleme bei

der Vorstandsbesetzung zu haben. Dennoch wird, das zeigte der Austausch der beteiligten Freiwilligenagenturen mit den Vereinsvorständen in der ersten Projektphase, die Vorstandsnachfolge kaum systematisch angegangen. Im Vereinsalltag fehlen Zeit und Raum zur Reflexion und zum strategischen Handeln.

Daraus folgt: Die **Sensibilisierung von Vereinen** für die Problemlagen der Vorstandsarbeit und -besetzung etwa durch eine Befragung kann einen internen Reflexionsprozess anstoßen, der neue Kräfte im Verein freisetzt. Wenn die Akteure in den Kommunen, etwa Freiwilligenagenturen, Stadtteilbüros oder die Stabsstelle für bürgerschaftliches Engagement, dieses Thema in das Bewusstsein der Vereine rücken, ist ein erster Schritt auf dem Weg zu einem nachhaltigen Vereinsleben in der Kommune getan.

Es gilt aber nicht nur, neue Impulse in die Vereine hineinzutragen. Engagementfreundliche Rahmenbedingungen lassen sich nur schaffen, wenn man die **Bedürfnisse der Vereine kennt**. Für das Projekt „**Engagement braucht Leadership**“ erarbeiteten die **Freiwilligenagenturen** mit den beteiligten Vereinsvorständen, in welchen Bereichen sie Unterstützung benötigen. In **Viernheim** wandte sich der Bürgermeister per Brief direkt an seine Vereinsvorsitzenden. Er wollte wissen, vor welchen Problemen sie stehen und wie die Stadt helfen kann, diese zu lösen. Die Ergebnisse beider Befragungen liegen nah beieinander: Finanzen und Recht, Öffentlichkeitsarbeit, Fundraising, der Umgang mit neuen Medien, Nachwuchsarbeit und die Zukunft von Ehrenamt und Verein wurden als Themen für Unterstützung auf die Tagesordnung gebracht.

Daraus folgt: Die Vereine wissen, in welchen Bereichen sie Nachholbedarf haben und wo sie Unterstützung benötigen. Eine **Umfrage unter den Vereinen vor Ort** muss nicht aufwendig sein. Die **Frage nach den Problemen** der Vereine hilft nicht nur, Unterstützungsstrukturen zielgruppenorientiert aufzubauen, sie zeigt den Vereinen auch, dass sie gehört und anerkannt werden.

Die Ergebnisse dieser Erhebung geben dann den Anstoß für den **Aufbau von Strukturen vor Ort, die Engagement unterstützen**. Die **Freiwilligenagenturen** entwickelten mit den Vereinsvorständen unterschiedliche Angebote: Vereinswerkstätten, Austauschforen, Abendrunden, Einstiegsfortbildungen für potenzielle und neue Vorstandsmitglieder, Vorstandsberatung, Publikationen guter Beispiele. Mit der Vielfalt der Angebote wurden unterschiedliche Zielgruppen erreicht. Besonders niedrighschwellige Formate, die eine praxisnahe Wissensvermittlung mit Erfahrungsaustausch verbanden, waren erfolgreich.

In **Viernheim** wurde der Vereinsfrühschoppen ins Leben gerufen. Zwei- bis dreimal im Jahr trifft sich der Bürgermeister für zwei Stunden mit Vereinsvorsitzenden und behandelt im Netzwerk und mit fachlicher, externer Unterstützung ein gemeinsam mit den Vereinen ausgewähltes Themenfeld. Neben der fachlichen Unterstützung, die die Vereine erhalten, wird Austausch und Netzwerkarbeit gefördert: Unter den Vereinen, aber auch zwischen den Vereinen und der Kommune.

Daraus folgt: Vereine schätzen **externe Fachberatung** und den **Austausch im Netzwerk**, wenn sie die **Themen selbst setzen können** und Anknüpfungspunkte finden. Für ein nachhaltiges Engagement müssen die Angebote zuverlässig und beständig sein sowie sich gleichzeitig flexibel an sich ändernde Rahmenbedingungen anpassen. Möglichkeiten zu schaffen, damit sich Vereine im Netzwerk austauschen können, ist besonders wichtig. Hier kann es ausreichen, wenn die Kommune entsprechende Räume oder eine qualifizierte Moderation zur Verfügung stellt. Denn für viele Vorstände ist es ermutigend zu erfahren, dass andere mit den gleichen Problemlagen konfrontiert sind wie sie, und es ist für sie ein großer Gewinn, sich miteinander über erprobte Lösungswege und Erfahrungen auszutauschen.

„Vorstandsarbeit ist völlig aus dem Fokus der Bemühungen um die Belebung bürgerschaftlichen Engagements geraten. Dabei ist Vorstandsarbeit eine ganz besondere Form der bürgerschaftlichen Verantwortungsübernahme.“

*Viola Breuer,
Robert Bosch Stiftung*



Impulsgeberin:

Viola Breuer war bis August 2013 Projektleiterin im Programmbereich Bildung, Gesellschaft und Kultur der Robert Bosch Stiftung. Seit 1996 verantwortete sie als Projektleiterin in der Robert Bosch Stiftung Programme im Themenfeld Migration und Integration und zur Stärkung von bürgerschaftlichem Engagement, darunter seit 2011 „Engagement braucht Leadership - Initiativen zur Besetzung und Qualifizierung ehrenamtlicher Vereinsvorstände“.



Kontakt: info@bosch-stiftung.de



Mehr zum Thema

in der Bestandsaufnahme des Projektes „Engagement braucht Leadership“ der Robert Bosch Stiftung **haben die Vorstände** an den Modellstandorten **folgenden Unterstützungsbedarf benannt:**

- ▶ Qualifizierung u.a. in den Bereichen Finanzen, Recht, Datenschutz, Öffentlichkeitsarbeit
- ▶ Unterstützung bei der Vorstandsbesetzung (Organisationsberatung, Vermittlungsbörse für Vorstände ...)
- ▶ fachliche Beratung der Vorstände zu diversen Vereinanlässen
- ▶ Austausch mit anderen Vorständen
- ▶ öffentliche Wahrnehmung sowie Anerkennung der Vorstandsarbeit verbessern

„Kommunen müssen für Vereine und Vorstände zunächst einmal ein Angebot zum Austausch und zur Weiterbildung bereitstellen. Dieses anzunehmen und weiterzuentwickeln liegt dann in der Hand der Vereine. Die Stadt bringt so zum Ausdruck, dass das Vereinswesen für die Entwicklung der Stadt wichtig ist und dass dies gewürdigt wird.“

Matthias Baaß, Bürgermeister der Stadt Viernheim



Tipp

Auch **ortsansässige Unternehmen** können Vereine und ihre Vorstände unterstützen. Neben Spenden von Geldern und Ressourcen können z.B. qualifizierte MitarbeiterInnen Vorständen ihr Know-How weiter geben und sie in bestimmten Fragen beraten.

Teil der Projektarbeit der **Freiwilligenagenturen für „Engagement braucht Leadership“** war es, Partner zu finden, die beim Aufbau der Unterstützungsstrukturen für die Vereine helfen. Verbände und Volkshochschulen bildeten die stärksten „Verbündeten“.

Viernheim greift auf ein Städtenetzwerk zurück: Weiterbildungen u.a. für die Vereinsvorstände werden in Partnerschaft mit den Nachbarstädten angeboten.

Daraus folgt: Netzwerkarbeit endet nicht mit der Vernetzung der Vereine. **Kommunen brauchen Partner, um Unterstützungssysteme aufbauen zu können.** Dabei lässt sich vielfach auf vorhandene Netzwerke und Strukturen zurückgreifen – sie müssen nur in den Zusammenhang mit der Engagementförderung gebracht werden.

Basis für das **Viernheimer Konzept** ist die **Würdigung und Wertschätzung des bürgerschaftlichen Engagements.** Neben einem Freiwilligentag, zu dem die Vereine ihre Arbeit vorstellen und neue Mitglieder werben, wurde eine Anerkennungsveranstaltung ins Leben gerufen. Zum Ende des Jahres spricht der Bürgermeister den Ehrenamtlichen im Namen der Stadt seinen Dank aus.

Daraus folgt: Ehrenamt – auch ehrenamtliche Vorstandsarbeit – braucht Anerkennung. Und kleine Gesten können große Wirkung zeigen. Vereine und ihre Vorstände müssen erfahren, dass sie einen festen Platz in der Gesellschaft haben und dass ihr Fortbestehen wichtig ist für das Fortbestehen ihrer Kommune. Freiwillige müssen erkennen, dass ihre Arbeit wertgeschätzt wird und dass sich die Anstrengung, die sie für ihren Verein aufbringen, lohnt. Eine öffentliche Anerkennung der Vereins- und Vorstandsarbeit hilft dabei und **verbessert gleichzeitig das Image.**

Die Beispiele der Robert Bosch Stiftung und aus Viernheim zeigen: Es braucht gar nicht so viel, um engagementfreundliche Rahmenbedingungen vor Ort zu schaffen. Wichtig ist zunächst, dass **bürgerschaftliches Engagement** einen **festen Platz in den Verwaltungsstrukturen** erhält. Denn Vereine brauchen eine Anlaufstelle. Unterstützungsstrukturen sind dann erfolgreich, wenn sie in Zusammenarbeit mit den Vereinen entwickelt werden, wenn sich die Kommune hinter sie stellt, wenn sie beständig und gleichzeitig flexibel sind und Anerkennung und Wertschätzung vermitteln.



Jeder Verein hat es selbst in der Hand, Rahmenbedingungen und Strukturen bereitzustellen, die das Vorstandsamt wieder attraktiver für potenziell Interessierte machen und dem Vorstand ein effektives Arbeiten ermöglichen. Kurz zusammengefasst sind an dieser Stelle die wichtigsten Erfolgsfaktoren und Stolpersteine, um den Vorstandswechsel in Ihrem Verein nachhaltig zu planen und umzusetzen.

Der Verein fit für die Zukunft – Erfolgsfaktoren und Stolpersteine





+ Vorstandsarbeit leistbar gestalten.

Die Aufgaben und die Verantwortung, die mit der Übernahme eines Vorstandsamtes einhergehen, können überwältigend sein. Das kann mögliche KandidatInnen abschrecken, sich für einen Vorstandsposten zu bewerben. Mit dem Packen von kleineren Aufgabenpaketen, der Verteilung der Verantwortung auf mehrere Schultern sowie der Schaffung von transparenten Strukturen und Unterstützungsangeboten wird der Einstieg in die Vorstandsarbeit erleichtert.

+ Aktiv werben und mehrere Zugänge zum Vorstandsamt ermöglichen.

Um qualifizierte KandidatInnen für das Vorstandsamt zu gewinnen, gilt es bei der Suche, die ganze Bandbreite von der „Ochsentour“ bis zum „Quereinstieg“ zu nutzen. Mit Stellenausschreibungen sollte aktiv und gezielt sowohl in der Mitgliedschaft als auch im Vereinsumfeld geworben werden. Durch kontinuierliche Nachwuchsförderung, vielfältige Mitbestimmungsmöglichkeiten und die Übergabe von verantwortungsvollen Aufgaben an Interessierte, die bei Interesse auch in die Vorstandsarbeit „hineinschnuppern“ können, werden InteressentInnen an die Vorstandsarbeit herangeführt.

+ Effektive Arbeitsstrukturen schaffen.

Frustrationen im Verein lassen sich häufig auf ineffektive und undurchsichtige Arbeitsstrukturen und ein schlechtes Sitzungsmanagement zurückführen. Das Gefühl, aufgrund fehlender Informationen oder unklarer Zielsetzungen und Verantwortlichkeiten knappe Zeit fruchtlos einzusetzen, kann die Lust an der Vereins- und Vorstandsarbeit schnell verderben. Klare Ziele und Zuständigkeiten für die Vereins- und Vorstandsarbeit, transparente Informations- und Kommunikationswege sowie ein professionelles Sitzungsmanagement helfen, die Vorstandsarbeit effektiver zu gestalten und laden zum Mitmachen ein.

+ Information und Absicherung für den Vorstand gewährleisten.

Vorstandsarbeit ist mit Verantwortung verbunden. Eines der größten Hindernisse bei der Übernahme eines Vorstandsamtes ist die Angst vor Haftungsrisiken. Hier ist Aufklärung und die Bereitstellung von Sicherheiten, etwa durch das Abschließen einer Vermögensschadhaftpflicht- oder einer Unfallversicherung, gefragt.

+ Vorstandsarbeit verdient besondere Anerkennung.

Vorstände sind der Kopf der Vereinsarbeit. Ihre Arbeit verdient Anerkennung. Zu schnell wird der Einsatz der „Institution“ Vorstand als selbstverständlich empfunden. Entsprechende Anerkennungs- und Unterstützungsstrukturen in Verein und Gesellschaft helfen dabei, das Image der Vereins- und Vorstandsarbeit zu verbessern und die Bereitschaft für die Übernahme und Ausübung eines Vorstandsamtes aufrechtzuerhalten.

+ Über den Vereinshorizont hinausblicken und sich öffnen.

Als Vorstand kann man sich schnell alleingelassen fühlen. Umso wichtiger ist es, sich Unterstützung auch außerhalb des Vereins zu suchen. Dachverbände aber auch Infrastrukturfördereinrichtungen wie Freiwilligenagenturen oder Stabsstellen für Bürgerengagement in Kommunen bieten Informationen, Beratung, Fortbildungen und Austauschmöglichkeiten und können bei der Suche nach VorstandskandidatInnen behilflich sein. Auch die Vernetzung mit anderen Vereinen bietet die Chance Verbündete zu finden, die die eigenen Probleme verstehen und neue Lösungsansätze bieten können.





Sich auf der eigenen Tradition ausruhen.

Vereine sollten, wollen sie überleben, immer wieder reflektieren, mit welchen Herausforderungen sich der Verein im gesellschaftlichen und Marktumfeld konfrontiert sieht, und welche Entwicklungsanforderungen sich dadurch hinsichtlich der zukünftigen Ausrichtung der Vereins- und Vorstandsarbeit ergeben. Um attraktiv für potenzielle Vereinsmitglieder und Engagierte zu bleiben, gilt es regelmäßig zu überprüfen, ob Vereinszweck und -ziele noch zeitgemäß sind und immer wieder etwas aus der Vereinstradition zu machen.



Die NachfolgerInnensuche erst mit dem Ausscheiden des alten Vorstands beginnen.

Jeder noch so gute Vorstand muss irgendwann ersetzt werden. Und manchmal kommt der Tag der Amtsübergabe schneller als gedacht. Hier gilt es, vorbereitet zu sein, denn Vorstandswechsel sollten nicht kurzfristig, übereilt und mit viel Überredungskunst stattfinden, sondern langfristig vorbereitet werden – am besten als Leitlinie eines etablierten Prozesses der Entwicklung und Gewinnung ehrenamtlicher Führungskräfte im Verein. Kommt dann eine sensible Nachwuchsarbeit sowie ein transparentes Informations- und Wissensmanagement dazu, ist die reibungslose Übergabe des Vorstandspostens zu jeder Zeit möglich.



Den Vorstandsposten mit dem/der ersten BewerberIn besetzen.

Wenn sich lange niemand für das Vorstandsamt finden lässt, ist die Versuchung groß, den/ die erste/n BewerberIn einzusetzen, der/die sich „erbarmt“ – ungeachtet seiner/Ihrer Qualifikationen. Für das langfristige Fortbestehen des Vereins ist das zu kurzfristig gedacht: Der Vorstand leitet die Geschicke des Vereins. Seine Besetzung sollte deshalb wohl überlegt und je nach Vereinsanforderungen strategisch geplant sein.



Falsche Versprechungen zur Vorstandsarbeit machen.

Werden BewerberInnen bei der Vorstandssuche Versprechungen gemacht, was den Umfang der Aufgaben, die Verantwortung oder Unterstützung durch den Verein angeht, dann müssen diese auch eingehalten werden. Genauso sollte bei der Suche kein falscher Eindruck über den Verein erweckt werden. Problemlagen sollten transparent kommuniziert werden, damit sich der neue Vorstand auf seine Aufgabe vorbereiten und eine informierte Entscheidung über die Übernahme des Vorstandsamts treffen kann.



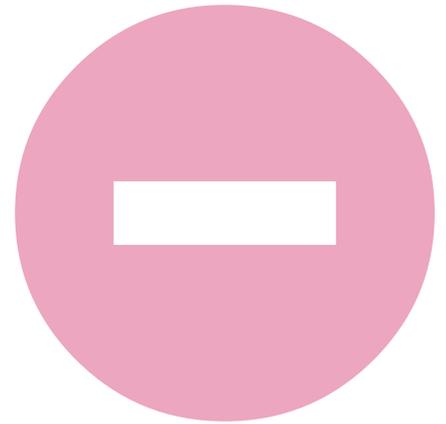
Den Vorstand mit seiner Verantwortung allein lassen.

Ein Vorstand ist gefunden – und alles ist gut? Ein erfolgreicher Vorstand braucht Unterstützung, was die Einarbeitung und die Durchführung seiner Arbeit betrifft. Ohne ein Team, das hinter ihm steht, Arbeitshilfen oder Austausch mit anderen Vorständen wird er schnell mit seiner Arbeit überfordert sein. Wichtig ist auch eine angemessene Einarbeitungszeit. MentorInnenprogramme oder der Austausch mit den VorgängerInnen helfen, Einstieg in die Strukturen des Vereins zu finden.



Den Verein von der Außenwelt abschotten.

Vereine, die langfristig überleben, erneuern sich beständig. Deshalb müssen sie jedoch nicht mit ihrer Tradition brechen. Sie sind aber offen für Impulse von außen – wie für den Austausch mit anderen Vereinen oder für externe Beratung bei Problemlagen, die häufig neue Lösungsansätze für die Vereinsarbeit bringt. Auch die Suche nach neuen Vorständen sollte nicht auf den eigenen Verein beschränkt sein. Eine qualifizierte Führungskraft in die Vereinsstruktur einzuführen kann zielführender sein, als jemanden, der mit dem Verein vertraut ist, für ein Vorstandsamt zu qualifizieren.



Studien und Texte zum Thema

Alscher, Mareike (2012): **Junge Menschen – zukünftige Funktionsträger in zivilgesellschaftlichen Organisationen**. In: BBE-Newsletter 01/2012, unter: www.b-b-e.de

Wolf, André/Zimmer, Annette (2010): **Vereine ohne Vorstand?** Kurzstudie im Auftrag der Robert Bosch Stiftung zur Problematik der Besetzung ehrenamtlicher Vereinsvorstände in Deutschland, Zentrum für Nonprofit-Management gGmbH, Münster

Breuer, Christoph/Feiler, Svenja (2012): **Sportvereine in Deutschland**, unter: www.dosb.de ▶ Sportentwicklung

Dathe, Dietmar/Priller, Eckhard/Thürling, Marleen (2010): **Mitgliedschaften und Engagement in Deutschland**. In: Wissenschaftszentrum Berlin (Hrsg.): WZBrief Zivil-Engagement, 2/2010, S. 2-8, unter: www.wzb.eu/de ▶ über Suchfunktion (Eingabe des Titels)

Freiwilligensurvey 2009, unter: www.bmfsfj.de ▶ über Suchfunktion (Eingabe des Titels)

Langnickel, Hans (1999): **Qualitätshandbuch für Vorstände**, Köln

Informationsportale zur professionellen Vereins- und Vorstandsarbeit

Die **Akademie Management und Politik der FES** bietet unter Veröffentlichungen u.a. einen Schwerpunkt zum Thema „Ehrenamtliche Vorstände gewinnen“ mit zahlreichen Praxistipps. www.fes-mup.de

Die **Online-Community MeinVerein** bringt Menschen und Vereine mit gleichen Interessen zusammen, bietet Tools zur besseren Vereinsorganisation und in seinem „Vereins-Knowhow“ viele Tipps für die alltägliche Vereinsarbeit. www.meinverein.de

Das Portal des **Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement** bietet Praxishilfen, Veranstaltungen und Veröffentlichungen zum Thema „Ehrenamtliche Vorstandsarbeit in Vereinen“. www.b-b-e.de ▶ Akteure der Zivilgesellschaft

Der **Deutsche Olympische Sportbund (DOSB)** unterhält ein Portal rund um das „Ehrenamt im Sport“ inklusive Vereinsberater und Checklisten. www.ehrenamt-im-sport.de

Auf der Seite der **Robert Bosch Stiftung** erhalten Sie mehr Informationen zum **Projekt „Engagement braucht Leadership“**. www.bosch-stiftung.de ▶ Gesellschaft; Dort auch zu finden:

- ▶ Röbbke, Thomas: **Der Verein als Form zivilgesellschaftlicher Selbstorganisation – Historische Betrachtungen und aktuelle Schlussfolgerungen** und
- ▶ Wolf, André/Zimmer, Annette (2010): **Besetzung ehrenamtlicher Vereinsvorstände – Vorstände verzweifelt gesucht**

Veröffentlichungen der Akademie Management und Politik



Informationen zu den **MuP-Broschüren** und **MuP-Trainingsbüchern** sowie Download- und Bestellmöglichkeiten finden Sie unter www.fes-mup.de ▶ Veröffentlichungen

