

Individuelles Vereinscoaching

Erfahrungen und Materialien aus einem Modellprojekt im Landkreis Regensburg



Inhalt

| | | |
|----------|--|-----------|
| | Grußwort | 3 |
| | <i>Landrätin Tanja Schweiger</i> | |
| 1 | Unser Projekt | 4 |
| | <i>Dr. Gaby von Rhein</i> | |
| 1.1 | Idee und Rahmen | 4 |
| 1.2 | Planung und Umsetzung | 7 |
| 1.3 | Wer war dabei? | 9 |
| 1.4 | Ergebnisse | 10 |
| 2 | Individuelles Vereinsoaching | 14 |
| | <i>Beate S. Mies, Dr. Miriam Pfad-Eder</i> | |
| 2.1 | Allgemeine Bausteine für Workshops mit und in Vereinen | 15 |
| 2.2 | Workshop „Vorstandswechsel initiieren“ | 19 |
| 2.3 | Workshop „Mitglieder gewinnen“ | 22 |
| 2.4 | Workshop „Mitglieder aktivieren“ | 25 |
| 2.5 | Workshop „Aufgaben verteilen“ | 29 |
| 2.6 | Workshop „Interne Kommunikation“ | 31 |
| 3 | Materialanhang | 36 |
| | <i>Beate S. Mies, Dr. Miriam Pfad-Eder, Dr. Gaby von Rhein</i> | |
| | Literaturhinweise, Impressum | 62 |
| | Kontakte | 63 |
| | Impressum | 64 |

Hinweis:

Die gendergerechten Bezeichnungen von Personen und personenbezogenen Hauptwörtern sind in den vorliegenden Texten nicht einheitlich gehalten. Den Autorinnen wurde gestattet, dies auf ihre jeweils eigene Weise zu handhaben.

Grußwort



© Hubert Lankes

Liebe Leserinnen und Leser,

Vereine spielen im Leben unserer Bürgerinnen und Bürger eine große Rolle. Gerade im ländlichen Raum, wo die Möglichkeiten zu Freizeitgestaltung und Begegnung im Vergleich zur Stadt geringer sind, gehören sie zu den zentralen Orten der Begegnung, des miteinander Zeit Verbringens und Gestaltens, des gelebten sozialen Zusammenhalts.

Die Unterstützung von Vereinen liegt mir als Landrätin des Landkreises Regensburg sehr am Herzen. Und sie sollte – so meine feste Überzeugung – allen am Herzen liegen, die auf kommunaler, Landes- oder Bundesebene politisch Verantwortung tragen. Zu groß und gewichtig sind die Herausforderungen, vor denen Vereine heute stehen und die ihren Fortbestand zunehmend bedrohen: die überbordende Bürokratisierung und Verrechtlichung des Vereinslebens, die immer schwieriger werdende Vorstandsnachfolge, Nachwuchs- und Mitgliedergewinnung, unzureichende Anerkennung und Wertschätzung und anderes mehr.

Wir haben die Unterstützungsarbeit für Vereine im Landkreis Regensburg 2015 zu einer der Schwerpunktaufgaben unserer Freiwilligenagentur gemacht. Zentraler Baustein war und ist unsere „Vereinsschule“ – eine Fortbildungsreihe zu Themen und Fragestellungen, die grundsätzlich allen Vereinen unter den Nägeln brennen. Abendveranstaltungen, Fachtage, Workshops, immer mit genügend Zeitfenstern zum Austauschen und Netzwerken und kleinem Catering, alles kostenfrei – mit diesem Ansatz haben wir bis heute über 700 Vereine erreicht und konnten mehr als 3 000 Teilnehmerinnen und Teilnehmer zählen.

Die Broschüre, die Sie in den Händen halten (oder online durchblättern), präsentiert Ihnen einen zweiten Baustein unserer Unterstützungsarbeit für Vereine: das individuell auf einzelne Vereine zugeschnittene Coaching. Dank des vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) 2019 gemeinsam

mit dem Deutschen Landkreistag ins Leben gerufenen „Hauptamt stärkt Ehrenamt“-Projekts konnte unsere Freiwilligenagentur in 2021 und 2022 insgesamt 30 Vereine unterschiedlichster Größe und Art beim Stemmen ihrer individuellen Herausforderung ein Stück weit begleiten. Unterstützt wurde sie dabei von professionellen Coaches, die passgenau auf die Problemlagen und Rahmenbedingungen des jeweiligen Vereins zugeschnittene Workshops konzipierten und die für die Weiterentwicklung der beteiligten Vereine und die Nachhaltigkeit des Projekts insgesamt wichtige Austausch- und Netzwerkarbeit mitgestalteten.

Ansatz, Leitgedanken, Inhalt, Bausteine und Ablauf dieses für unseren Landkreis und darüber hinaus einzigartigen Projekts finden Sie im ersten Teil dieser Broschüre. Hauptaugenmerk liegt aber ganz bewusst auf den Teilen 2 und 3. Hier finden all diejenigen hauptamtlichen Stellen, die ins individuelle Coaching von Vereinen einsteigen möchten, aber auch Vereine, die sich selbst auf den Weg machen und weiterentwickeln möchten, Vorschläge, Ablaufplanungen und Materialien für Workshops und Prozesse.

Ich hoffe, dass wir mit diesem Leitfaden viel von dem weitergeben können, was unsere Freiwilligenagentur in den letzten Jahren zum individuellen Coaching von Vereinen gelernt hat. Mein Dank gilt dem BMEL und dem Deutschen Landkreistag für die Aufnahme ins „Hauptamt stärkt Ehrenamt-Projekt“ und allen Beteiligten vor Ort für die erfolgreiche Projektumsetzung.

Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, viel Freude und viele Anregungen beim Lesen dieser Broschüre!

Ihre Landrätin

Tanja Schweiger

1 Unser Projekt

1.1 Idee und Rahmen

Die Idee, Vereine individuell zu coachen – sie mit möglichst passgenau auf ihre individuellen Herausforderungen zugeschnittenen Angeboten ein Stück auf ihrem Weg in die Zukunft zu begleiten – entstand im Frühjahr 2019. Vier Jahre „Vereinschule“ lagen damals hinter uns, vier Jahre positives Feedback auf die in ihrem Rahmen stattfindenden Fortbildungsveranstaltungen für Vereine jeglicher Größe und Art im Großen Sitzungssaal des Regensburger Landratsamtes. „Toll, dass Sie so gute Abende zu all den Themen organisieren, die uns in unseren Vereinen umtreiben!“ – eine der dankbaren Stimmen, die regelmäßig bei uns ankamen. Während der Vereinsschulabende erreichten uns aber auch Äußerungen wie „Bei uns im Verein ist das ganz anders!“, „Das funktioniert bei uns nicht!“, „Haben wir schon alles versucht!“ oder „Wie sollen wir das umsetzen?“.

Das Interesse der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die konkrete Situation in ihrem Verein in die Diskussion einzubringen und ihr Wunsch, für genau diese Situation, für ihren Verein Rat und Unterstützung zu bekommen, war von Anfang an da und blieb groß.

Es gibt – so die Schlussfolgerung – neben dem großen Bedarf an Fortbildungs- und Austauschabenden auf Landkreisebene einen enormen Bedarf an individuell auf einzelne Vereine zugeschnittene Unterstützungsmaßnahmen. Rausfahren zu den Vereinen, die Lage mit einem neutralen Blick von außen betrachten und versuchen, möglichst professionell und passgenau zu unterstützen – so etwas wurde gebraucht! Die Idee eines individuellen Vereinscoaching-Projekts als konsequente Weiterentwicklung der Vereinschule – und zweiter Baustein unserer Unterstützungsarbeit für Vereine neben der Vereinschule – war geboren.





Die „Vereinsschule“ des Landkreises Regensburg ist eine Fortbildungsreihe für Vereine jeglicher Größe und Art. 2015 auf Initiative von Landrätin Tanja Schweiger ins Leben gerufen, hat sie sich zwischenzeitlich zu **der** Fortbildungsreihe und Netzwerkplattform für Ehrenamtliche auf Landkreisebene entwickelt. Sie beschäftigt sich mit Themen, die grundsätzlich allen Vereinen unter den Nägeln brennen, findet in Form von Abendveranstaltungen oder Fachtagen im Landratsamt statt und ist für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kostenfrei.

Vereinsschule | Freiwilligen-agentur Landkreis Regensburg



Die fast zeitgleiche Ausschreibung des Projekts „Hauptamt stärkt Ehrenamt“ durch das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) kam im Hinblick auf die Möglichkeit, das Coaching-Projekt wirklich anzugehen, genau zum richtigen Zeitpunkt. Gemeinsam mit dem Deutschen Landkreistag (DLT), den es als Kooperationspartner gewonnen hatte, suchte das BMEL deutschlandweit 18 Landkreise, die im Rahmen verschiedener dreijähriger Projekte untersuchen wollten, wie hauptamtliche Stellen ehrenamtliche Strukturen in ländlichen Regionen unterstützen und stärken können. Wo können Landkreise und Kommunen ansetzen, um ihre Bürgerinnen und Bürger ins Engagement zu bringen? Was können sie für diejenigen tun, die sich schon in Vereinen oder anderen Organisationsformen engagieren? Wo siedelt man Engagement fördernde hauptamtliche Stellen am besten an und wie stattet man sie personal- und ressourcenmäßig aus, damit sie ihren Auftrag gut erfüllen können? Auf diese spannenden Fragen suchten das Bundeslandwirtschaftsministerium und der Deutsche Landkreistag Antworten. Hintergrund: das Bundesprogramm Ländliche Entwicklung und regionale Wertschöpfung (BULE+) – ein Programm, über das die Bundesregierung seit 2015 innovative Ansätze der ländlichen Entwicklung fördert, um ländliche Gebiete als attraktive, lebenswerte und vitale Lebensräume zu erhalten und gleichwertige Lebensverhältnisse in Deutschland zu schaffen. ¹

¹ Vgl. Deutscher Landkreistag (Hrsg.): Hauptamt stärkt Ehrenamt. Ansatzpunkte, Ideen, gute Beispiele, Schriften des Deutschen Landkreistags, Band 151, Berlin 2023, Seite 6.



Die Netzwerktreffen bringen uns immer wieder neue Kontakte und es ist immer ein perfektes offenes Miteinander. Ich spüre, dass das unser Vereinsleben belebt!



Landrätin Tanja Schweiger (rechts) mit Bundeslandwirtschaftsministerin Julia Klöckner und dem Hauptgeschäftsführer des Deutschen Landkreistags, Prof. Dr. Günter Henneke bei der Übergabe des Förderbescheids im November 2021 in Berlin. Foto: BMEL/photothek

Als wir im Herbst 2019 Bescheid bekamen, dass unsere Bewerbung zur Aufnahme in das „Hauptamt stärkt Ehrenamt“-Programm erfolgreich war und wir mit unserem Projekt „Das fliegende Lehrerzimmer – individuelles Vereinscoaching im ländlichen Raum“ aufgenommen wurden in dieses groß angelegte

Bundesprojekt – und das noch als einziger Landkreis aus Bayern – war unsere Freude groß. Personal, Ressourcen und drei Jahre Zeit, uns auszuprobieren im Bereich „individuelles Vereins-Coaching“ – eine hervorragende Perspektive!

Vielversprechend, und unsere Arbeit vor Ort bestimmt bereichernd, war auch der Ansatz des „Hauptamt stärkt Ehrenamt“-Programms: Neben der Förderung der einzelnen, sehr unterschiedlichen Projekte zur Engagement-Stärkung in den 18 beteiligten Landkreisen setzten BMEL und DLT ganz besonders auf den Verbundcharakter des Programms. Regelmäßige Austauschtreffen aller Beteiligten auf Bundesebene, intensive Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen („Clustern“) und bilateraler Austausch zwischen einzelnen Landkreisen standen von Anfang an mit auf dem Programm und wurden über den gesamten Projektzeitraum gemeinsam organisiert und durchgeführt.²

² Zum Ansatz, Verlauf und den Ergebnissen des „Hauptamt stärkt Ehrenamt“-Projekts s. Deutscher Landkreistag (Hrsg.): Hauptamt stärkt Ehrenamt. Ansatzpunkte, Ideen, gute Beispiele, Schriften des Deutschen Landkreistags, Band 151, Berlin 2023

Hauptamt stärkt Ehrenamt

Diese 18 Landkreise erproben modellhaft die Stärkung von Ehrenamtsstrukturen in ländlichen Regionen.



Der Landkreis Regensburg war der einzige Landkreis aus Bayern im groß angelegten „Hauptamt stärkt-Ehrenamt“-Projekt des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL). Grafik: BMEL

1.2 Planung und Umsetzung

Unser ursprünglicher Plan, in den drei Jahren, die für das „Hauptamt stärkt Ehrenamt“-Projekt vorgesehen waren (2020, 2021 und 2022), jeweils zehn Vereine zu coachen und parallel dazu ein lebendiges Netzwerk aufzubauen – bestehend aus den beteiligten Vereinen, der Freiwilligenagentur und den Coaches, wurde noch vor dem Projektstart durch die Corona-Pandemie zunichtegemacht. Als nach und nach klar wurde, dass alles, was wir für 2020 geplant hatten, pandemiebedingt ausfallen könnte, justierten wir im Sommer 2020 nach. Wir verschoben alle Coachings und Veranstaltungen, die 2020 stattfinden sollten, in die Projektjahre 2021 und 2022 und machten unser Projekt insgesamt „pandemiefest“. Wir schufen uns die Möglichkeit, die Coachings und auch größere Netzwerktreffen hybrid oder online stattfinden zu lassen. Auch wenn dadurch vieles anders und in der Umsetzung schwieriger wurde, konnten wir die ursprünglich geplanten Projektbau-

steine durch diesen Schritt alle erhalten. Im Einzelnen waren das:

- die Ausschreibung der für die Jahre 2021 und 2022 – nun jeweils 15 – zur Verfügung stehenden Teilnahmeplätze (jeweils im Herbst des Vorjahres)
- die Auswahl der 15 Vereine, die in 2021 bzw. 2022 einen Platz im Projekt bekommen sollten (jeweils am Ende des Vorjahres)
- die gemeinsame Auftaktveranstaltung für alle beteiligten Vereine (zu Beginn der Projektjahre 2021 und 2022)
- die 15 individuellen Coachings (1,5-Tages-Workshops, freitags/samstags, über das ganze Projektjahr verteilt)
- die Austausch- und Netzwerktreffen (jeweils ein Treffen pro Quartal in 2021 und 2022).

Aktualisierte Projektplanung



Die Öffentlichkeitsarbeit für das Projekt – ganz besonders natürlich die Ausschreibung der jeweils 15 Teilnahmeplätze für Vereine – starteten wir über alle uns zur Verfügung stehenden Kanäle: Pressemitteilungen, Anzeigen in den örtlichen Tageszeitungen, Social-Media-Beiträge, Radio- und TV-Werbespots. Vereinen jeglicher Größe und Art, die sich beim Bearbeiten der sie umtreibenden Themen, beim Stemmen ihrer besonderen Herausforderungen oder einfach im Hinblick auf ihre weitere Entwicklung unterstützen und professionell begleiten lassen wollten – so die Botschaft der Kampagne – bieten wir

1. ein individuell auf ihre Themen und ihren Verein zugeschnittenes, professionelles Coaching und

2. ein begleitendes Netzwerk zum Austausch, zur kollegialen Beratung mit anderen Vereinen und zur gemeinsamen Weiterentwicklung – unter dem Dach der Freiwilligenagentur.

Leitidee des Projekts und von Anfang an mitkommuniziert: „Wir machen uns gemeinsam auf den Weg!... Erwartet keine schnellen Lösungen, keine Ratschläge von vermeintlichen Profis. Wir begleiten euren Verein bei der Suche nach Lösungen und Wegen. Und – ganz wichtig: Ihr habt Interesse und erklärt euch bereit, aktiv mitzuarbeiten im Netzwerk „Vereinscoaching im Landkreis Regensburg“.

Die Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit im Projekt-Netzwerk mussten die Vereine schon im Rahmen ihrer Bewerbung um einen Teilnahmeplatz erklären. Auch fragten wir hier bereits die speziellen Themen ab, die sie aktuell, mittel- und langfristig bearbeiten wollten.

Thematisch – das zeigten die Bewerbungen für ein Mitmachen im Projekt in 2021 und 2022 gleichermaßen – ging es den Vereinen vor allem um die bekannten „großen“ Themen Vorstandsnachfolge, Mitgliedergewinnung, Mitgliederaktivierung und Aufgabenverteilung im Vorstand bzw. im Verein insgesamt. Zu diesen Themen haben wir deshalb in diese Broschüre Workshop-Entwürfe und Materialvorlagen aufgenommen. Zusätzlich enthält Kapitel 2 eine Workshop-Planung zum Thema „Interne Kommunikation“. Dieses Thema – das gehört zu den zentralen Ergebnissen unseres Projekts – spielt nahezu immer eine Rolle, wenn Vereine sich schwertun, Vorstandsämter zu besetzen, Aufgaben zu verteilen oder Mitglieder zu motivieren, sich mehr „nur“ veranstaltungs- oder projektbezogen einzubringen ins Vereinsleben, speziell in die große Aufgabe der grundsätzlichen Weiterentwicklung des Vereins. Bei der Auswahl der jeweils 15 Vereine, die wir 2021 und 2022 ins Projekt aufnahmen, orientierten wir uns an mehreren Kriterien. Neben der formalen Richtigkeit und inhaltlichen „Passgüte“ der Bewerbung spielten die inhaltliche und die regionale Herkunft der Vereine eine Rolle und auch die Zahl ihrer Mitglieder. Um unserem Anliegen gerecht zu werden, die Vielfalt der Vereine und möglichst den ganzen Landkreis im Projekt abzubilden, nahmen wir kleine und große Vereine aus allen Ecken des Landkreises auf, thematisch bunt gemischt, verbandlich organisiert oder nicht (hierzu s. Kapitel 1.3).

Sowohl in 2021 als auch in 2022 fanden – trotz des Nicht-Abklingen-Wollens der Corona-Pandemie – alle

geplanten Veranstaltungen statt. Die Auftaktveranstaltungen zu Beginn der beiden Projektjahre online, die Coachings in beiden Jahren zunächst online, im weiteren Jahresverlauf präsent vor Ort in den Vereinen, die Austausch- und Netzwerktreffen mehr oder weniger im Wechsel online oder präsent. Von den insgesamt 30 Coachings fanden letztlich 18 präsent statt, die restlichen 12 online.

Zu den Unterschieden der beiden Formate, insbesondere den wichtigen Fragen, ob Online-Vereinscoachings und Netzwerktreffen überhaupt Sinn machen, wo gegebenenfalls ihre speziellen Herausforderungen, wo aber vielleicht auch ihre Vorteile liegen, siehe Kapitel 1.4.

TIPP:

Ein Netzwerktreffen wurde von allen Projektbeteiligten als besonderes Highlight empfunden: Im Herbst 2021 setzten wir unser Projektmotto „Wir machen uns gemeinsam auf den Weg ...“

in die Tat um und gingen zusammen wandern. Ausgerüstet mit eigens angeschafften Rucksäcken, faltbaren Papphockern, Moderationskarten und Filzmalern erklimmen wir bei wunderschönem Herbstwetter den Berg zum bekanntesten und bedeutendsten Bauwerk im Regensburger Land, der Walhalla. Bilateraler Austausch und Netzwerken unterwegs, Arbeitsgruppen und gemütliches Beisammensein auf dem Walhalla-Gelände und zum Abschluss – auch zur Freude der gleichzeitig auf dem Gelände anwesenden Touristen – ein Konzert eines unserer Musikvereine, das alles war dabei. Besonders im Hinblick auf das gegenseitige Kennenlernen, den Austausch und das Miteinander innerhalb unseres Vereinscoaching-Netzwerks ein enorm erfolgreiches Treffen!



1.3 Wer war dabei?

Wie im vorangegangenen Abschnitt beschrieben, orientierte sich die Auswahl der jeweils 15 Vereine, die 2021 und 2022 einen Platz in unserem Coaching-Projekt bekamen, an mehreren Kriterien:

- formale Richtigkeit und „Passgüte“ der Bewerbung



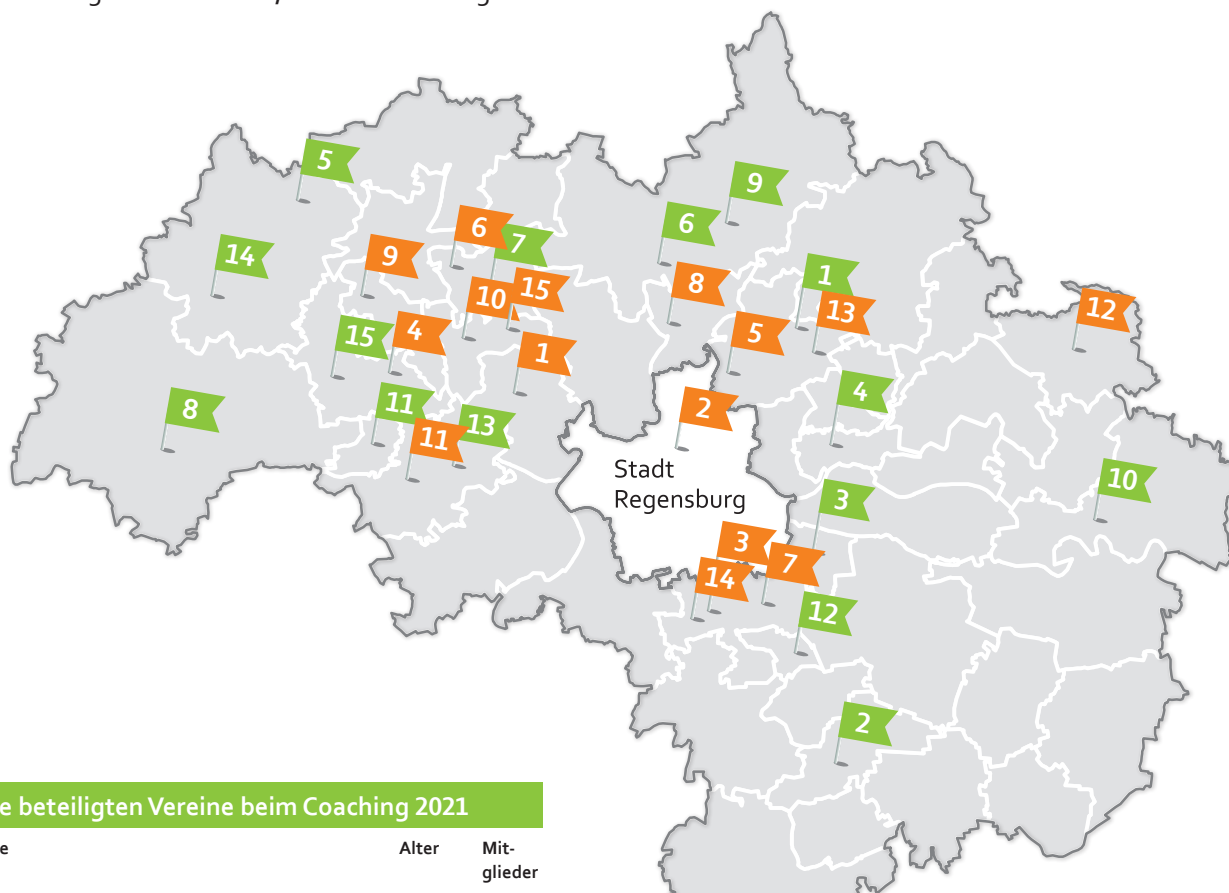
- inhaltliche und regionale „Herkunft“
- Anzahl der Mitglieder

Übergeordnetes Ziel war es zum einen, möglichst den ganzen Landkreis im Projekt abzubilden. Inhaltlich gesehen und besonders ging es uns aber darum, eine möglichst bunte Gruppe im Projekt zu haben: große

und kleine Vereine, Sport-, Kultur-, Umwelt- und sonstige Vereine, Vereine mit einer langen Geschichte und möglichst junge, verbandlich organisierte und andere. Eine solche Mischung, so die Annahme, würde uns vielfältige Perspektiven ins Projekt bringen, die Austausch- und Netzwerkarbeit bereichern und die Voraussetzung dafür schaffen, am Ende ein möglichst

allgemeingütiges Modell zum Coachen von Vereinen vorlegen zu können, inklusive Workshop-Entwürfe und Materialien, die für möglichst viele Vereine hilfreich sein können.

Ins Projekt geschafft haben es schließlich folgende 30 Vereine:



Die beteiligten Vereine beim Coaching 2021

| Name | Alter | Mitglieder |
|--|-----------|------------|
| 1 Schützenverein Weihertaler Wenzelbach e.V. | 64 Jahre | 209 |
| 2 ForJu – Förderverein für Kinder und Jugendliche der Gemeinde Hagelstadt e.V. | 1 Jahr | 18 |
| 3 d'Gaudiblosn e.V. | 5 Jahre | 15 |
| 4 Heimat- und Tourismusverein Donaustauf e.V. | 109 Jahre | 148 |
| 5 Deutsche Jugendkraft-Sportverein Oberpfaundorf | 54 Jahre | 500 |
| 6 Sportverein Diesenbach e.V. 1976 | 45 Jahre | 500 |
| 7 Freiwillige Feuerwehr Wolfsegg | 151 Jahre | 413 |
| 8 Volks- und Gebirgstrachtenverein „Stamm“ Hemau e.V. | 97 Jahre | 270 |
| 9 Gesangverein 1881 e.V. Regenstein | 140 Jahre | 98 |
| 10 Faschingsgesellschaft Frohsinn Narradonia Wörth/Donau e.V. | 34 Jahre | 180 |
| 11 Turn- und Sportverein Deuring e.V. | 71 Jahre | 780 |
| 12 Obst- und Gartenbauverein Köfering | 59 Jahre | 240 |
| 13 Ski- und Wanderclub Jura Nittendorf e.V. | 46 Jahre | 550 |
| 14 Turn- und Sportverein Beratzhausen 1925 e.V. | 96 Jahre | 1.000 |
| 15 Turn- und Sportgemeinschaft Laaber e.V. | 52 Jahre | 1.490 |

Die beteiligten Vereine beim Coaching 2022

| Name | Alter | Mitglieder |
|---|-----------|------------|
| 1 Musikverein Pettendorf e.V. | 32 Jahre | 340 |
| 2 Verein der Freunde der Albert-Schweitzer-Realschule Regensburg e.V. | 20 Jahre | 110 |
| 3 Schützenverein Eichenlaub Oberhinkofen e.V. | 66 Jahre | 225 |
| 4 Freiwillige Feuerwehr Schaggenhofen e.V. | 118 Jahre | 369 |
| 5 Schützenverein Gambachtal Fußenberg e.V. | 69 Jahre | 160 |
| 6 Spielvereinigung Wolfsegg e.V. | 63 Jahre | 601 |
| 7 Trachtenverein Holzhaacker e.V. Obertraubling | 100 Jahre | 170 |
| 8 Sportverein Zeitlarn 1931 e.V. | 91 Jahre | 660 |
| 9 Turn- und Sportverein Brunn e.V. | 60 Jahre | 729 |
| 10 Skiclub Ski & Fun Pielenhofen e.V. | 19 Jahre | 550 |
| 11 Musikverein Undorf e.V. | 45 Jahre | 235 |
| 12 Heimat- und Volkstrachtenverein Burglinden Brennbach | 53 Jahre | 360 |
| 13 Bund Naturschutz in Bayern e.V. Ortsgruppe Wenzelbach | 29 Jahre | 130 |
| 14 Kreisschützenverband Oberpfalz und Donaugau e.V. | 101 Jahre | 11.000 |
| 15 Nachbarschaftshilfe Pielenhofen e.V. | 10 Jahre | 50 |

Projektleitung
Dr. Gaby von Rhein



© Helmut Koch

Politologin, Leiterin der Freiwilligenagentur des Landkreises Regensburg, Aufgaben-Schwerpunkt: Unterstützung von Vereinen

Coach
Beate S. Mies



© Silvia Bins

Freiberufliche Kommunikationstrainerin und Coach für Führungskräfte, Teams und Organisationen in Veränderungsprozessen.

Coach
Dr. Miriam Pfad-Eder



© Florian Hammerich

Germanistin, Informationswissenschaftlerin, Systemischer Teamcoach, Businesscoach und Wirtschaftsmediatorin

1.4 Ergebnisse

Wie gehen wir im Landkreis Regensburg aus unserem Projekt raus? Welche Ergebnisse hat es gebracht? Was sagen die beteiligten Vereine? Und was haben wir gelernt?

Aus den Reihen der 30 gecoachten Vereine fingen wir am Projektende mit Hilfe eines detailliert ausgearbeiteten Online-Fragebogens mehr als 100 Stimmen von Teilnehmerinnen und Teilnehmern ein.

Die Grafiken zeigen die zentralen Ergebnisse:

Grafik 1: Haben Sie die in Ihrer Bewerbung beschriebenen Ziele erreicht?

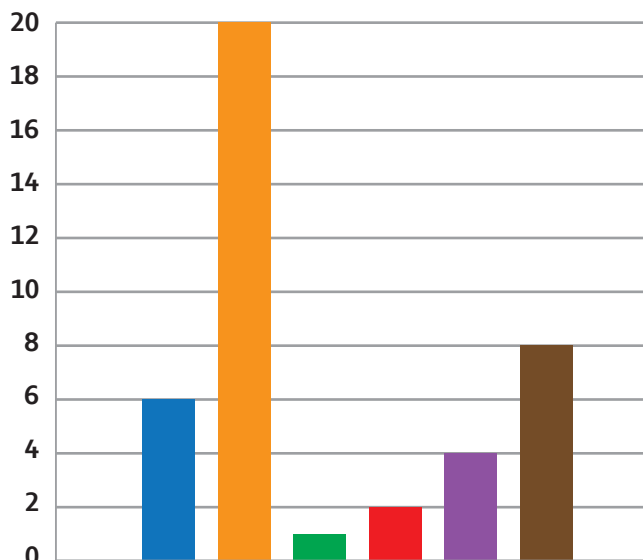
Grafik 2: Wie schätzen Sie die Wirkung Ihres Coaching-Workshops ein?

Grafik 3: Das Vereinscoaching war sehr wertvoll für meinen Verein.

Grafik 4: Mir persönlich hat das Vereinscoaching viel gebracht.

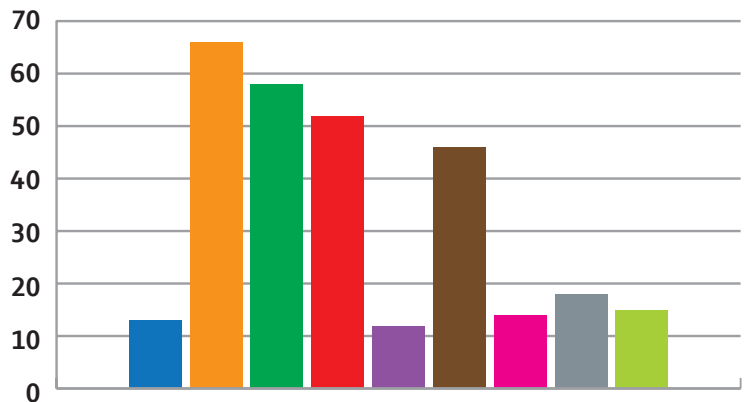
Grafik 1: Haben Sie die in Ihrer Bewerbung beschriebenen Ziele...

- ... erreicht
- ... weiterverfolgt
- ... verworfen
- ... geändert
- ... neue Ziele definiert
- ... Sonstiges



Grafik 2: Wie schätzen Sie die Wirkung Ihres Coaching-Workshops ein? (Mehrfachantworten möglich)

- Bei uns hat sich nichts verändert
- Reflexion der eigenen Vereinsbedarfe
- Schärfung des eigenen Vereinsbildes
- Mehr Motivation unter den Beteiligten
- Zuwachs an motivierten, engagierten Ehrenamtlichen
- Verbesserung der internen Strukturen, Prozesse, Arbeitsabläufe...
- Mehr Bearbeitung von Fachthemen
- Bündelung der Kompetenzen im Verein
- Sonstiges



Grafik 3: Die Aussage „Das Vereinscoaching war sehr wertvoll für meinen Verein“...

- trifft gar nicht zu
- trifft eher nicht zu
- teils/teils
- trifft zu
- trifft voll zu



Grafik 4: Die Aussage „Mir persönlich hat das Vereinscoaching viel gebracht“...

- trifft gar nicht zu
- trifft eher nicht zu
- teils/teils
- trifft zu
- trifft voll zu



Feedback auf die Frage „Hat Ihnen im Rahmen des Coaching-Workshops etwas gefehlt?“

Auswahl aus den Antworten:

- Eine intensivere Nachbereitung des Workshops
- Wegen Corona der persönliche Kontakt
- Zeit, wir hätten noch zwei Tage dranhängen können
- Ein gemeinsames Feedback mit den Coaches
- Eine noch umfassendere Betreuung
- Eine Unterstützung bei der Weiterführung von initiierten Projekten
- Nein (45 Mal)
- Nein, geht ja jetzt erst richtig los

Wir, die Freiwilligenagentur – als hauptamtliche, projektleitende Stelle – haben enorm viel gelernt durch das Vereinscoaching-Projekt. Im Hinblick auf die Fragen nach dem Sinn, den Voraussetzungen, dem Ablauf, Gewinn und Ertrag von individuellen Vereinscoachings lassen sich unsere zentralen „Lessons learned“ so zusammenfassen:

- » Individuelles Vereinscoaching ist eine absolut sinnvolle Ergänzung zu Fortbildungsabenden oder -reihen für Vereine auf Landkreisebene. Bestenfalls finden sie tatsächlich „neben“ entsprechenden, in der regionalen Vereinswelt bereits etablierten Fortbildungsreihen statt. So können Themen aus den Coachings in die Fortbildungsreihen transportiert und gleich für mehrere Vereine aufbereitet werden. Und: Vereine, die im Coaching-Prozess stecken, und solche, die bei den Fortbildungsveranstaltungen vertreten sind, lernen sich kennen, begegnen sich regelmäßig, tauschen sich aus, beraten sich untereinander – ein Gewinn für alle!
- » Individuelle Vereinscoachings benötigen eine intensive Vor- und Nachbereitung. Vorabstimmungen zwischen Coaches und dem Vorstand/den Initiatoren für das Coaching im Verein, das Hineintragen der Ergebnisse in den Verein, Möglichkeiten, nochmal nachzuhaken bei den Coaches, regelmäßige Standortbestimmungen („Wo stehen wir? Sind wir noch auf dem Weg?“) – all das ist wichtig, braucht aber auch Zeit und Ressourcen. Hauptamtliche Stellen, die ins Vereinscoaching einsteigen, sollten den Zeit- und Ressourcenbedarf berücksichtigen, der damit auch für sie und ihre Stelle verbunden ist.
- » Für die Vereine macht vor allem das mit dem Coaching verbundene Innehalten im Vereinsalltag und sich einmal intensiv mit sich selbst beschäftigen viel Sinn. Dies gilt selbst dann, wenn sie die konkreten Ziele, mit denen sie in den Coaching-Prozess hineingegangen sind, nur zum Teil oder auch gar nicht erreichen. Wenn Vereine offen hineingehen in den Prozess, können sie Erkenntnisse mit hinausnehmen, die existenziell sind für ihre weitere Entwicklung, z.B. die große Bedeutung des Themas „Interne Kommunikation“.
- » Online-Coachings sind anders – verlangen auch zusätzliche digitale Kompetenzen – können aber genauso gut und erfolgreich verlaufen wie präsent vor Ort im Verein durchgeführte.



Der Vorteil von Online-Workshops ist, dass man sich gegenseitig ausreden lassen muss. Das schafft eine ganz neue Kommunikationskultur, die wir gern mitnehmen in unsere nicht digitalen Sitzungen und Treffen!

- » Es gibt Erfolgsfaktoren für Vereinscoaching-Workshops, die – werden sie nicht berücksichtigt – zu Stolpersteinen werden können. Sie sind in Kapitel 2.1. („Allgemeine Bausteine für Workshops mit und in Vereinen“) ausführlich beschrieben.
- » Damit Vereine an Entwicklungs-/Veränderungsprozessen dranbleiben, muss das Miteinander im Verein, inklusive der Weiterentwicklung dieses Miteinanders, als klar definierte Aufgabe des Vorstands angesehen, festgeschrieben und kommuniziert werden – gleichberechtigt neben anderen inhaltlichen, repräsentativen und organisatorischen Aufgaben. Unabhängig von ihren in der Satzung festgeschriebenen konkreten Vereinszwecken gehören Vereine zu den zentralen Orten des miteinander Zeit Verbringens, Gestaltens und des sozialen Zusammenhalts. Das muss als Aufgabe gesehen, angenommen und gelebt werden.





FEEDBACK



Das Coaching gab die Möglichkeit, sich unter Anleitung über den Verein an sich und dessen Zukunft und nicht nur dessen Aufgaben Gedanken zu machen sowie ergebnisoffen zu diskutieren. ...Es konnten viele gute Ideen zu Themen wie Mitglieder-gewinnung bis zur Verbesserung der internen Kommunikation gesammelt werden.



2 Individuelles Vereinscoaching

Im Projekt „Das fliegende Lehrerzimmer – Vereinscoaching im Landkreis Regensburg“ hatten Vereine die Gelegenheit, sich ihren Entwicklungsanliegen /-themen konzentriert zu widmen, indem sie durch professionelle Coaches durch einen neunstündigen Workshop begleitet wurden. Der Coachingprozess startete dabei jedoch bereits Wochen und Monate vor diesem zentralen Workshop: Für die Teilnahme am Projekt mussten sich die Vereine strukturiert bewerben und bereits in dieser Bewerbung Ziele für ihre Veränderungsarbeit definieren.

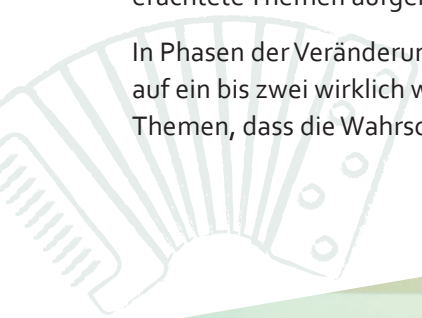
Diese Ziele wurden während der Vorbesprechungen nochmals genau unter die Lupe genommen. Manchmal hatten sich die zentralen Probleme in der Wartephase bereits verändert, manchmal erledigt oder aber es waren neue, als dringlicher und wichtiger erachtete Themen aufgekommen.

In Phasen der Veränderung bewirkt die Fokussierung auf ein bis zwei wirklich wichtige und dringliche Themen, dass die Wahrscheinlichkeit, besprochene

Maßnahmen auch wirklich umzusetzen, sehr hoch ist. Und umgekehrt: die Idee, „es läuft nicht rund und wir müssen uns mal zusammensetzen“ führt zwar möglicherweise zu einem Austausch, aber selten zur Lösung von Problemen und zum Umsetzen von Maßnahmen.

Bei den 30 Vereinen, die das Vereinscoaching für sich nutzen wollten und konnten, ließen sich, wie in Kapitel 1 bereits beschrieben, fünf Kernthemen identifizieren:

- die Sorge um die Vorstandsnachfolge,
- die Häufung und Konzentration von Aufgaben auf eine oder wenige Personen,
- die fehlende Aktivität von Mitgliedern (auch verbunden mit dem „Konsum“ von Vereinsangeboten ohne Gegenleistung),
- die intransparente oder wirkungslose Kommunikation nach innen und außen,
- der fehlende Nachwuchs.



Wie überall wirken sich die gesellschaftlichen Veränderungen bei der Lebensgestaltung und der Berufstätigkeit auch direkt auf etablierte Vereine aus. Ein lebenslanges Vereinsamt scheint heute nicht mehr erstrebenswert. Der Wunsch, Macht und Autorität zu besitzen, ist bei jüngeren Erwachsenen offensichtlich weniger vorhanden. Die Freizeitaktivität im Verein

konkurriert mit Familienaufgaben, Beruf und alternativen Angeboten. Daraus folgen geradezu zwangsläufig die genannten Kernthemen und es wird deutlich, dass die Probleme von Vereinen ohne grundsätzliche Neuorientierungen und tiefgreifende Veränderungen nicht gelöst werden können.

2.1 Allgemeine Bausteine für Workshops mit und in Vereinen

Erfolgsversprechende Workshops zu den Kernthemen von Vereinen basieren – wie jede themenfokussierte, ergebnisorientierte Zusammenarbeit in einer Gruppe – auf einer Reihe von grundlegenden allgemeingültigen Bausteinen:

Baustein 1: Einladung

Will man eine Gruppe interessierter Vereinsmitglieder für die Mitarbeit an Veränderungsthemen gewinnen, sollten mit der Einladung zum Mitmachen transparente und verständliche Informationen über den Anlass, das Ziel und den Rahmen des Workshops kommuniziert werden. Die Ankündigung beantwortet die Fragen:

- Warum wollen wir das machen? Was ist der Anlass?
- Um was wird es konkret gehen, was ist unser gemeinsames Thema?
- Wie wird das ablaufen? (Zeit, Ort, Verpflegung, Methodik, ggf. externe Coaches und deren Rolle oder interne Moderation, Rahmenprogramm...)
- Was wollen wir damit erreichen, was ist unser kurzfristiges Ziel, was sind die langfristigen Ziele?
- Was und wie können sich die Teilnehmenden einbringen?



Wenn sich eine Gruppe Interessierter gefunden hat, kann diese als Projektteam einen 1,5-tägigen Workshop durchlaufen oder aber die im Folgenden beschriebenen Bausteine einzeln und in kürzeren Treffen, die zeitlich eng gestaffelt sind, durchlaufen.

Baustein 2: Ankommen und gegenseitige Erwartungen klären

Jede Sportmannschaft wärmt sich am Anfang eines gemeinsamen Spieles auf, um sich aufeinander einzustellen. In Gruppen, die erfolgreich zusammenarbeiten wollen, gilt es zu Beginn, für eine gute Arbeitsatmosphäre zu sorgen. Wenn alle kurz zu Wort kommen und sich kurz vorstellen können, wird der Einstieg in den Workshop erleichtert. Je nach Vertrautheit der Gruppe oder nach Lust und Laune kann auch mit einem Spiel gestartet werden, das die Gruppe zusammenführt. Ziel ist es, alle Teilnehmenden schon zu Beginn einmal aktiv werden zu lassen und auf lockere Art zu vermitteln, dass die folgende Zeit der gemeinsamen Arbeit keinen Sitzungscharakter hat. Anschließend äußern alle Beteiligten kurz ihre Wünsche, Themen und Anliegen für die Veranstaltung und deren Ergebnisse. Diese oft bezeichnete „Erwartungsabfrage“ sorgt dafür, dass jede/r sich persönlich und im wohlverstandenen Vereinsinteresse einbringen und dafür Sorge tragen kann, dass die individuellen Interessen verfolgt werden. Ein guter Einstieg beachtet schließlich auch die Vereinbarung von Regeln für die Zusammenarbeit und sorgt für eine gelöste Stimmung unter den Teilnehmenden. Die Zusammenarbeit im Team soll Spaß machen!

Siehe Materialanhang: Vorlage
„Regeln der Zusammenarbeit im Workshop“



Baustein 3: Gemeinsames Formulieren von Zielen für das Treffen

„Mit welchem Ergebnis möchten wir den Workshop abschließen?“ Es ist wichtig, gemeinsam konkrete und realistische Ziele für das gewünschte Ergebnis des Workshops zu definieren. Zum Beispiel könnte es darum gehen, zehn umsetzbare Ideen zu entwickeln oder einen ausführlichen Plan für die Umsetzung bestimmter Maßnahmen zu erstellen oder eine Strategie für ein Entwicklungsthema zu entwerfen. Durch die gemeinsame Festlegung eines Ziels wissen alle Beteiligten, was gemeinsam erreicht werden soll.

Baustein 4: Start in die gemeinsame Arbeit

Notwendige Veränderungen stellen immer eine Herausforderung dar, die möglicherweise auch mit Besorgnis oder ungunstigen Gefühlen verbunden ist. Idealerweise startet die gemeinsame Arbeit daher mit einem intensiven Blick auf das Fundament, auf das die Vereinsentwicklung aufbauen kann.

Dieses Fundament sind die Stärken, Erfolge, Errungenschaften des Vereins ebenso wie die Bedeutung des Vereins für die Gemeinde. Dieser Baustein des Workshops macht allen Beteiligten bewusst, was der Verein bereits alles erreicht hat und warum es sich lohnt, in seine Weiterentwicklung Engagement, Zeit und gegebenenfalls Geld zu investieren.

Baustein 5: Themen bearbeiten

Im nächsten Schritt erarbeitet die Gruppe, an welchen konkreten Themen sie arbeiten möchte. Die Anzahl der Themen, die eine Gruppe in einem Workshop bearbeiten kann, ist abhängig von der Gruppengröße, der Geübtheit der Beteiligten und natürlich der zur Verfügung stehenden Zeit. Für die Entscheidung, welche Themen konkret weiterbearbeitet werden,

bietet es sich an, nach Dringlichkeit und Wichtigkeit zu priorisieren und dann abstimmen zu lassen.

Der Prozess gibt das Tempo und die Dauer vor

Nehmen Sie sich genug Zeit für die einzelnen Bausteine bis Sie mit dem Ergebnis zufrieden sind. Die besten Ergebnisse erreichen Sie, wenn alle Mitwirkenden hinter den Ergebnissen stehen. Manchmal kann es sein, dass Teilnehmende ungeduldig werden und schnell eine Lösung anstatt einer tieferen Reflexion und Diskussion wollen. Das ist natürlich nachvollziehbar. Prüfen Sie in dieser Situation, ob alle in der Gruppe dasselbe denken. Wenn es mehreren so geht, dann entscheiden Sie zusammen, wie Sie weiter vorgehen wollen. Will die Gruppe weiterdiskutieren? Oder wurde ausreichend diskutiert? Kleiner Tipp: Wenn 20 Prozent der Gruppe dafür ist, noch weiter zu diskutieren, ist es nachhaltiger, dem Wunsch nachzugehen.

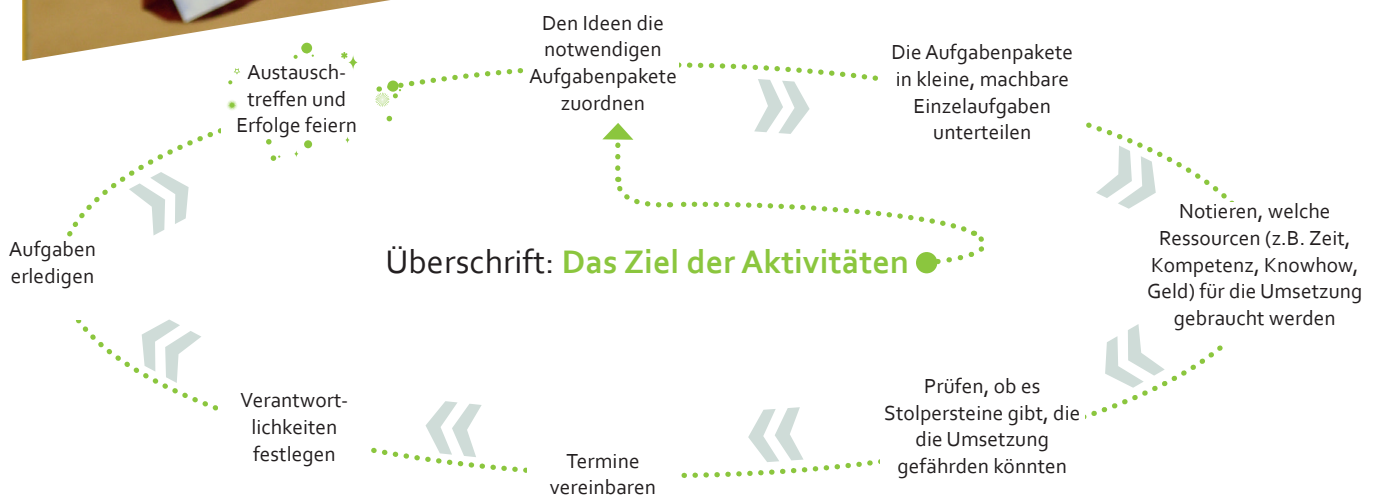
Baustein 6: Ideen oder Lösungsmöglichkeiten entwickeln

Den priorisierten Themen kann sich die Gruppe nun in Kleingruppen zuwenden und für die einzelnen Punkte ihre Vorschläge schriftlich sammeln. Diese werden im Anschluss an eine vorab definierte Arbeitszeit dann der gesamten Gruppe vorgestellt, durch weitere Gedanken ergänzt und gewürdigt. Hier empfiehlt es sich, die Teilnehmenden aussuchen zu lassen, bei welchem Thema sie sich gerne einbringen wollen und können.

Baustein 7: Ideen in einen Umsetzungsplan überführen

Um den Erfolg der gemeinsamen Arbeit zu sichern, ist es notwendig, mindestens für einige Ideen oder Lösungsvorschläge einen Umsetzungsplan zu entwickeln. In diesem müssen konkrete Einzelmaßnahmen definiert sein, die zu einem bestimmten Zeitpunkt erledigt sein sollen. Auch die für die Schritte/Einzelmaßnahmen verantwortlichen Personen sollten festgelegt werden.

Siehe Materialanhang: Arbeitsblätter „Kreativwerkstatt“ und „Konkrete Aufgabenplanung zur Zielerreichung“



Kleine Schritte mit großer Wirkung: Wenige, mit sehr konkret beschriebenen kleinen Schritten ausformulierte Umsetzungspläne sind zielführender als viele, aber vage beschriebene Absichtserklärungen für viele Ideen. Ziele, deren Verwirklichung unmittelbar in kleinen Schritten angegangen wird, werden mit großer Wahrscheinlichkeit erreicht. Und diese Erfolge ziehen weiteres Engagement nach sich.

Baustein 8: Verabredung für folgende Treffen

Ein lebendiger Aufbruch in die Entwicklung des Vereins wird gut unterstützt durch Verabredungen zu Austauschtreffen der Beteiligten. Hier wird der Stand der gemeinsam geplanten Aktivitäten besprochen, die nächsten Schritte verabredet und das gemeinsame

Engagement wertgeschätzt. Diese Treffen können zeitlich kurz gehalten und auch informell gestaltet werden, sollten aber verbindlich mitgeplant werden, um Nachhaltigkeit sicherzustellen.

Baustein 9: Der Abschluss – Ein Hoch auf's Projektteam

Feedback und Würdigung der gemeinsamen konstruktiven Arbeit kommen in der Zusammenarbeit im Verein regelmäßig zu kurz – zum Ende des Workshops bietet sich die Gelegenheit, das zu ändern: Jede/r Beteiligte bekommt Gelegenheit, sich im Rückblick auf die gemeinsame Arbeit und in Vorausschau auf die nächsten Schritte zu äußern. Im Fokus des Feedbacks stehen Fragen wie „Was war gut und kann so bleiben?“, „Worüber habe ich mich gefreut?“, „Was hat mich erstaunt oder beeindruckt?“, mit Ziel einer positiven Anerkennung der gemeinsamen Arbeit.

Baustein 10: Dokumentation – Wer schreibt, bleibt! Ergebnisse sichern

Alle Ergebnisse des Workshops können mit einem Fotoprotokoll dokumentiert werden. Dieses dient als Erinnerungsstütze für alle Gedanken, Ideen und Lösungen, die während des Workshops entstanden sind und für die weiteren Schritte der Vereinsentwicklung genutzt werden können. Persönliche Gruppenfotos erinnern an die gemeinsame Zeit und schaffen Zusammenhalt.

Während der gemeinsamen Arbeit sollte immer darauf geachtet werden, dass die Beteiligten ihre Gedanken, Ideen und Vorschläge schriftlich, schlagwortartig visualisieren. Visualisierung hilft, die Arbeitsprozesse zu strukturieren, fördert die Konkretisierung der Gedanken und erzeugt eine hohe Verbindlichkeit.

Erfahrungen aus der Moderationspraxis

Ein Wort zur „Wärme“ – Konflikte in der Zusammenarbeit

Ein Verein ist ein Ort, an dem Menschen ehrenamtlich ihre Energie und Zeit einbringen. Sie tun das aus Überzeugung und mit Herzblut. Nicht weil sie Langweile haben, sondern weil sie es für wertvoll erachten. Werte sind jedoch individuell unterschiedlich. Man sollte sich deshalb immer wieder bewusst machen, dass Werte wie zum Beispiel „Loyalität“ oder „Gemeinschaft“ von jedem Vereinsmitglied unterschiedlich definiert werden. Wie überall kann es in dem Zusammenwirken dazu kommen, dass genau hier unterschiedliche Bilder in den Köpfen der Teilnehmenden vorhanden sind. Erfragt man die dahinterstehenden Erfahrungen, Hintergründe oder Motive, werden Verständnis und Perspektivwechsel möglich. Es geht nicht darum, Recht oder Unrecht zu haben, geschweige denn darüber zu urteilen. Das bringt niemanden in der Zusammenarbeit weiter. Wichtiger ist es, die verschiedenen Perspektiven aller wahrzunehmen und zu respektieren. Wenn zwei unterschiedliche Parteien verstehen, warum oder wieso der oder die andere ein ganz anderes Vorgehen vorschlägt, können Sie gemeinsam abwägen, was für das aktuelle Vorgehen das Beste sein könnte.

Gut zu wissen: Wenn es einem Team gelingt, kontroverse Meinungen konstruktiv und mit respektvollem Umgang ausdiskutieren, bekommt man oft ein besseres Ergebnis als ohne diese Auseinandersetzung!

Der Workshop ist noch nicht die Veränderung

Ein Workshop ist immer ein Startpunkt für eine Veränderung. Die Beteiligten sind voller Energie und Tatendrang und mit Herzblut dabei, die Vereinsentwicklung voranzutreiben. Der Gesamterfolg hängt jedoch von der nachhaltigen Umsetzung in einzelnen kleinen Schritten und einer guten Kommunikation nach innen und außen ab. Der Verein muss im Nachgang Wege finden, die Prozesse am Laufen zu halten. Dies gelingt vor allem durch das gemeinsame Interesse an den Entwicklungen und dem aktiven Austausch, durch Feedback sowie durch Wertschätzung und Feiern von Etappenzielen.

Veränderungsprozesse im Verein brauchen Zeit, Durchhaltevermögen und Gelassenheit

Die Menschen, die sich an der Weiterentwicklung des Vereins freiwillig beteiligen wollen, stehen in der Regel sehr loyal zu ihrem Verein und bringen viel Zeit ein. Jede neue Aktivität erfordert einen noch höheren zeitlichen Einsatz. Ein Vereinsprojekt sollte daher kleinteilige, in der Freizeit machbare Aufgabenpakete anbieten, die nach Fähigkeit und Lust von vielen unterschiedlichen Personen erledigt werden können. Veränderungsziele sollten zeitlich großzügig geplant werden, Freiheit im Tun ist ein wichtiger Motivationsfaktor. Ein Verein ist ein sozialer Ort und lebt von den unterschiedlichen Persönlichkeiten und Vorlieben. Perfektionismus ist hier fehl am Platz.





2.2 Workshop „Vorstandswechsel initiieren“

Die Neu- und Nachbesetzung von Vorstandsämtern ist in jedem Verein ein existenzielles Thema. Wenig Wechsel an der Spitze sorgt für eine beruhigende Kontinuität im Vereinsleben, strahlt Verlässlichkeit aus und gibt dem Verein ein Gesicht. Doch eines Tages ist es so weit, dass der „alte“ Vorstand sein Amt abgeben möchte und Nachfolger gesucht werden müssen. Das gestaltet sich oft sehr schwierig, obwohl es viele Personen gäbe, die das Amt übernehmen könnten.

In einem Workshop zur Vorbereitung des Vorstandswechsels können Vereinsaktive erarbeiten, welche Befürchtungen mit der Übernahme eines Vorstandsamtes verbunden sind, wie diese abgebaut werden

können und welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen, damit die Übernahme dieses Amtes leichter fällt.

Praxistipp: Die nun folgenden Bausteine können mit einer kleinen Projektgruppe entweder am Stück aneinandergereiht oder in regelmäßigen Terminen fortgesetzt werden. Es ist hilfreich, wenn die Zeitfenster nah genug beieinander liegen, so dass die Dynamiken und der Austausch, die in den gemeinsamen Diskussionen aufkommen, erhalten und genutzt werden können.

Ablauf und Bausteine eines ein- bis zweitägigen Workshops

Ziel: günstige Voraussetzungen für die Übernahme eines Vorstandsamtes schaffen

Baustein 1: Assoziationen zum Thema Vorstand

Variante 1: Je nach Gruppengröße werden zwei oder mehr Kleingruppen gebildet. Eine Kleingruppe setzt sich aus Vorstandsmitgliedern zusammen, die anderen aus den weiteren Teilnehmerinnen und Teilnehmern.

Die Vorstandsmitglieder bekommen die Aufgabe, sich 30 Minuten darüber zu unterhalten, was Spaß macht am Vorstandsamt und was sie daran als Bereicherung empfinden. Unterstützung bieten die Fragen auf dem **Arbeitsblatt „Was macht Spaß an Vorstandsarbeit?“ im Materialanhang**. Stichwortartig werden die Spaßfaktoren und „Das Positive am Vorstandsamt“ auf Moderationskarten notiert.

Die anderen Gruppen bekommen die Aufgabe, sich 30 Minuten darüber auszutauschen, was sie davon

abhält, für ein Vorstandsamt zu kandidieren. Unterstützung bieten die Fragen auf dem **Arbeitsblatt „Was macht Vorstandsämter unattraktiv?“ im Materialanhang**. Stichwortartig werden Befürchtungen, Vorbehalte oder Ablehnungsgründe auf Moderationskarten notiert.

Ziel dieser Einheit ist es, Motivationsfaktoren und Demotivationsfaktoren für ein Vorstandsamt transparent zu machen.

Nach 30 Minuten werden die Moderationskarten auf je eine Pinnwand geheftet. Die Ergebnisse der Gruppenarbeiten werden von einem Vertreter aus der Gruppe mündlich vorgestellt. Der Moderator/die Moderatorin achtet dabei darauf, dass aus dem Kreis der Teilnehmerinnen und Teilnehmer keine bewertenden Kommentare geäußert werden.



Praxistipp: Während die Arbeit in der/den Gruppe/n der „Befürchtungen“ meist fließt, ist die Aufgabenstellung für die Vorstandsgruppe oft überraschend schwierig. Gerade zu einem Zeitpunkt, wenn das Amt beginnt zur Last zu werden, wird hier ein emotionaler 180 Grad-Perspektivwechsel erfragt. Die Moderierende sollte die Vorständler daher mit zusätzlichen Fragen unterstützen und auf vermeintliche „Kleinigkeiten“ aufmerksam machen, die einen persönlichen Gewinn stiften.

Variante 2: Sollte im Workshop nur eine Vorstandsperson anwesend sein oder es dezidiert um den Wechsel in einem Vorstandsamt gehen, kann die Gruppe mit dem Vorstandsmitglied auch ein Interview führen. Dazu notiert sich jede Person zwei offene Fragen, die sie dem Vorstand stellen will, auf je eine Moderationskarte. Reihum wird dann jeweils eine Frage gestellt, die der Vorstand beantwortet. Der Moderator oder die Moderatorin notiert die wichtigsten Punkte mit. Wenn alle Fragen beantwortet sind, werden sie nach thematischen Schwerpunkten sortiert und auf eine Pinnwand geheftet.

Ergebnisbetrachtung:

Der Moderator oder die Moderatorin fasst noch einmal die Kernergebnisse zusammen und zeigt Verbindungen einzelner Punkte auf.

Im nächsten Schritt wendet sich die Gruppe dem Thema „Demotivationsfaktoren“ zu und gewichtet die einzelnen Aussagen nach ihrer Bedeutung dafür, kein Vorstandsamt übernehmen zu wollen. Dazu

erhält jede Person drei Stimmen (oder Klebepunkte), mit der sie individuell entscheidet, wie bedeutsam eine Lösung dieses Themas für die Übernahme eines Amtes ist.

Wenn sich alle entschieden haben, werden die Themen mit den drei häufigsten Nennungen für die weitere Bearbeitung herausgesucht.

Baustein 2: Impuls-Vortrag

Idealerweise berichtet hier der amtierende Vorstand über seine Aufgaben und führt dabei auch aus, ob die jeweilige Aufgabe aufgrund der Regelungen im Sinne des § 26 Abs. 1 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) übernommen werden, ob sie in der Satzung definiert werden oder ob es sich um Aufgaben handelt, die aufgrund individueller Entscheidungen übernommen wurden. Für potentielle Nachfolger ist es außerdem von Interesse zu erfahren, wieviel Zeit in das Amt investiert werden muss, welche regelmäßigen Pflichttermine wahrgenommen werden müssen und so weiter. In der Vorbereitung auf diesen Vortrag ist es daher hilfreich, sich über die folgenden Fragen bewusst zu werden:



...das Vereinscoaching war genau das Richtige in der Zeit unseres Vorstandswechsels. Es hat uns vor allem bei den ersten Schritten geholfen, um in die richtige Richtung zu starten.

- Welche Aufgaben können nur von mir selbst ausgeführt werden?
- Welche Aufgaben könnten auch auf andere Personen übertragen werden?
- An welchen Gremien oder Veranstaltungen nehme ich teil, um den Verein zu repräsentieren?
- Mit welchen Gruppen, Vereinen, Organisationen bestehen Kooperationen?
- Über welche Quellen und Ressourcen verfügt der Verein?
- Wieviel Zeit investiere ich pro Tag/Woche/Monat in den Verein?

Sich um **Nachfolgende im Vorstand** zu kümmern, ist als eine permanente Aufgabe zu verstehen. Hilfreich, um die Richtigen zu finden, ist die Anfertigung von Stellenprofilen für die unterschiedlichen Vorstandsämter. Ein Hilfsmittel dazu bietet die **Vorlage „Aufgaben- und Stellenprofile Vereinsvorstand“ im Materialanhang**.

Baustein 3: Aus Hürden Brücken bauen

In diesem Abschnitt des Workshops geht es darum, die Hürden abzubauen, die die Übernahme eines Vorstandsamtes behindern. Ziel ist es, gemeinsam herauszuarbeiten, wie ein Engagement im Vorstand ausgestaltet sein müsste, damit es gerne übernommen wird.

Dazu werden in einem ersten Schritt die Themen/Dinge ausgewählt, die in Baustein 1 als die bedeutendsten Hürden genannt wurden. Jeder Teilnehmende hat drei Stimmen, die auf ein bis drei Themen/Dinge verteilt werden dürfen. Die vier Themen/Dinge, die nach dieser Abstimmung die meisten Punkte bekommen haben, werden anschließend in Kleingruppen genauer unter die Lupe genommen. Dazu werden die einzelnen Vorbehalte systematisch nacheinander bearbeitet. Die Person, die den betreffenden Vorbehalt hat, erläutert ihn und seine Bedeutung in ihrer Kleingruppe. Anschließend wird gemeinsam überlegt, wie ein ideales Engagement im Vorstand aussehen würde. Die Kleingruppe entwickelt verschiedene Ideen, wie man zu diesem Ziel kommen könnte. Hat die Gruppe verschiedene Ideen entwickelt, leitet sie Aktivitäten ab, mit denen die Ideen umgesetzt werden können, überlegt, welche Ressourcen es dazu braucht und notiert, wer daran zu beteiligen ist.

Siehe **Materialanhang: Arbeitsblatt „Hürden abbauen“**

Praxistipp: Aktive frühzeitig in kleine Vorstandstätigkeiten einführen

Aus der gemeinsamen Arbeit am Thema resultieren in der Regel verschiedene „Aufträge“ an den amtierenden Vorstand, z.B. eine schriftliche Niederlegung von Aufgaben und Prozessen, die Erstellung von Vorstandsprofilen, der Wunsch nach zeitweiser Begleitung, Probezeit, Teilnahme an Sitzungen und dergleichen.

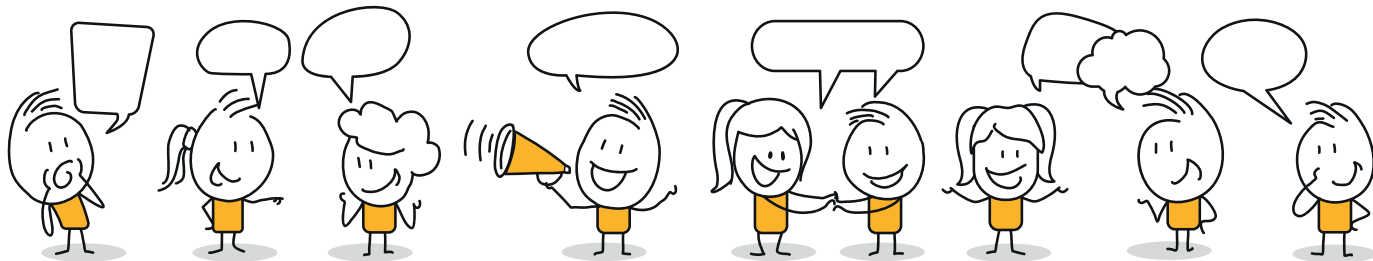
Im Vereinscoaching-Projekt im Landkreis Regensburg erlebten wir, dass sich ein Vereinsvorstand durch eine Vergrößerung des Beirats oder den Einsatz mehrerer Beisitzer deutlich vergrößerte und damit Aufgaben auf mehr Personen verteilt werden konnten.

Baustein 4: Verabredungen treffen

Mit den herausgearbeiteten Aktivitäten unternimmt die Gruppe nun den letzten, für den Erfolg wichtigsten Schritt im Workshop. Sie überlegt, welche Aktivitäten als erstes angegangen werden müssen und entwickelt für diese einen Umsetzungsplan für die ersten Schritte. Unter der Beteiligung möglichst vieler Personen werden einzelne Aufgaben abgeleitet, deren Erledigung terminiert und die Verantwortung dafür auf eine oder besser mehrere Personen übertragen. Idealerweise verabredet sich die Gruppe auch für einen kurzen Besprechungs-Termin, um sich gegenseitig zu berichten und zu prüfen, ob die Planung realistisch war.

Siehe **Materialanhang: Workshop-Leitfaden „Vorstandswechsel initiieren“**.

2.3 Workshop „Mitglieder gewinnen“



Die Herausforderung: Viele Vereine haben ein Problem – sie werden alt. Zu alt.

Und die Mitgliederzahlen gehen zurück.

Vereine leben von ihrer Größe, sprich der Anzahl ihrer Mitglieder, nicht nur mit Blick auf die Finanzen, sondern ebenso und besonders mit Blick auf das Vereinsleben, die Nutzung der Vereinsangebote und die Gestaltung der Aktivitäten. Als ehrenamtlich wirkende Mitarbeitende übernehmen Mitglieder zudem die Auf-

gabe des Vorstandes und besetzen die funktionalen Posten wie Beiräte oder Ausschüsse. Damit ist sicher: Ein Verein muss neben der Pflege der vorhandenen Mitglieder immer die Neuwerbung von Mitgliedern im Blick haben. Nur so kann er das Maß an „Man-“ und „Woman-Power“ sicherstellen, das er für seinen Fortbestand braucht.

Wo findet man aber neue Mitglieder, junge Interessierte und neue Aktive?

Ablauf und Bausteine eines ein- bis zweitägigen Workshops

Ziel: Zielgruppen identifizieren, erreichen und Voraussetzungen dafür schaffen, mehr Mitglieder zu gewinnen

Baustein 1: Zusammenstellen eines kleinen, gemischten Projektteams, mit dem das Vorhaben angegangen werden soll

(bis zu 10 Personen)

Wen braucht man? Bestenfalls sind Vertreterinnen und Vertreter aller Mitgliedergruppen mit dabei, die das Leben im Verein prägen und prägen sollen.

- Vorstandsmitglieder/Funktionsträger
- Erfahrene, langgediente Mitglieder verschiedener Generationen
- Junge Technikfreaks, mit Freude und Knowhow für IT
- Aktive Leistungsträger und gegebenenfalls deren Erziehungsberechtigte
- Mitglieder, die das soziale Miteinander im Verein im Blick haben

Praxistipp: Die folgenden Bausteine können mit der kleinen Projektgruppe entweder am Stück aneinandergereiht oder in regelmäßigen Terminen fortgesetzt werden. Es ist hilfreich,

wenn die Zeitfenster nah genug beieinander liegen, sodass die Dynamiken und der Austausch, die in den gemeinsamen Diskussionen aufkommen, erhalten und genutzt werden können.

Baustein 2: Wen suchen wir eigentlich? Welche Mitgliedergruppen möchten wir gewinnen?

Ziel: Übersicht verschaffen, wer gewonnen werden soll

Vorgehen: Brainstorming in Gruppen (30 Minuten). Durchführung eines Brainstormings mit Notieren der Stichworte aller aufkommenden Antworten zu den folgenden Fragen:

- Wen wollen wir für was gewinnen? Kinder, Jugendliche oder Erwachsene, Alleinstehende oder Familien, Seniorinnen und Senioren? Ruheständler? ...
- Welche Altersklasse wollen wir ansprechen und gewinnen?



- Hinweis: Es gibt Personengruppen, bei denen man zwei Adressatengruppen erreichen muss. Beispiel: Kinder UND ihre Eltern. Kinder bis zu 12/14 Jahren werden beispielsweise von ihren Eltern und Erziehungsberechtigten angemeldet und müssen oft zu den Aktivitäten (Trainings, Musikproben) gebracht werden. Man adressiert also nicht nur die Kinder, sondern ebenso die Eltern als Entscheidende und Mitwirkende!

Auswertung: Festhalten der Ergebnisse auf einem Flipchart oder einer Tafel. Anschließend entscheidet man gemeinsam, welche Zielgruppe im nächsten Schritt genau unter die Lupe genommen werden soll.

Baustein 3: Zielgruppenprofile (= „Personas“) entwickeln

Thema: Genaue Profile der Zielgruppen erarbeiten und beschreiben

Vorgehen: Es ist entschieden, welche Zielgruppe im Fokus stehen soll. Alle Anwesenden teilen sich in Kleingruppen (2-3 Personen) auf und versuchen, die Zielgruppen möglichst treffend zu analysieren. Dabei kommt es darauf an, sich gut in die Zielgruppe hineinzuempfinden und sehr konkret zu sein. Eine Person aus der Zielgruppe wird stellvertretend beschrieben: Wie heißt er oder sie? Wie lebt die Person, was erlaubt ihr Alltag, wofür brennt sie? Welchen Herausforderungen muss sie sich stellen? Wie kommuniziert sie?

Ziel ist es, in Stichpunkten ein umfassendes Bild mit wichtigen Details, Emotionen und Bedürfnissen der Zielgruppenvertreterin/des Zielgruppenvertreters zu

entwickeln. Kreative Flipcharts bilden das eindrucksvoll ab. Je besser und genauer der Perspektivwechsel in die Zielperson möglich ist, desto bessere Ergebnisse gibt es. **Siehe Materialanhang: Arbeitsblatt „Eine Persona entwickeln“**

Auswertung: In der anschließenden gegenseitigen Ergebnisvorstellung steht die Frage im Vordergrund: Über welchen Kanal kann die Zielpersonengruppe am besten erreicht werden (Flyer im Briefkasten, Facebook, Anzeige, Aushang in der Schule/Kirche/Alltagswege oder über direkte Ansprache)?

Baustein 4: Kreativwerkstatt: Aktionen zur Ansprache potentieller Zielgruppen

Thema: Lösungsideen entwickeln und Vorgehensweisen für die Verbesserung der Kommunikationskanäle realistisch planen.

Vorgehen: Es folgt erneut eine Kleingruppen-Arbeitsphase, jetzt nach Interesse oder Kompetenz und nach Themen. Ziel ist es, konkrete Ideen dafür zu sammeln, welche Schritte, Verbesserungen und Veränderungen vorgenommen werden können, um die Anwerbung neuer Mitglieder „Schrittchen für Schrittchen“ attraktiver und besser werden zu lassen. (ca. 45 Minuten)

- A) Welches Ziel verfolgen wir mit der Umsetzung des Themas?
- B) Unterteilen der notwendigen Arbeitsschritte in kleine, machbare Unteraufgaben. (Etwa Ansprechpartner in der neuen Wohnsiedlung/Zielgebiet finden, Flyer für Familien in zwei Sprachen mit Ausmalbild für PRINT und Digitalen Gebrauch entwickeln und drucken, QR-Code-Umfrage erstellen)

- C) Welche Ressourcen (z.B. Zeit, Knowhow, Fotos von eigenen Aktionen, Graphikkenntnisse zur Erstellung des Flyers, Flyer-Verteilende) benötigt man für die Umsetzung?
- D) Gibt es Stolpersteine, die die Umsetzung gefährden könnten?

Siehe Materialanhang: Arbeitsblatt „Kreativwerkstatt“

Auswertung: Im Anschluss stellt jede Arbeitsgruppe ihre Ergebnisse und Ideen vor.

Baustein 5: Konkrete Vorgehensweisen zeitlich planen

Ziel: Einen realistischen Maßnahmenplan für die Umsetzung mit sinnvollen Zeiteinheiten planen und festhalten

Vorgehen: Um gut in die Umsetzung starten zu können, werden von den Kreativwerkstatt-Ideen maximal 2-3 Aufgaben herausgewählt, die am einfachsten und am wirkungsvollsten umzusetzen sind. Die Erstellung eines konkreten Maßnahmenplans ist hilfreich, damit alle Lust bekommen, motiviert loszulegen. Dieser Plan darf aufgrund seiner Länge niemanden erschlagen. Weniger ist hier mehr! Auch ist es hilfreich, Aufgaben immer an 2-3 Personen zusammen zu verteilen, dann ist niemand allein und zu zweit macht die Arbeit bekanntlich mehr Spaß. Wenn ein Maßnahmenplan fertig ist, werden nacheinander die nächsten Maßnahmen entsprechend geplant.

Auswertung: Es ist wichtig, gemeinsam im Team zu überprüfen, welche Zeiten sinnvoll sind und wie die Aufgaben in den Alltag der Mitwirkenden passen. Ehrenamt soll Spaß machen!

Siehe Materialanhang: Arbeitsblatt „Konkrete Aufgabenplanung zur Zielerreichung“

Baustein 6: Nachhaltigkeit schaffen, dranbleiben!

Wer dranbleibt, kann etwas bewegen. Wenn ein Team sicherstellen kann, dass auch weiterhin Teilnahmemöglichkeiten und Rückmeldungen nach getaner Arbeit allen zur Verfügung gestellt werden, entwickelt sich eine gemeinsame und gute Energie. Wertschät-

zung und Teilen der Erfolge sind zentrale Faktoren, die für eine anhaltende Motivation wichtig sind. Hilfreich sind hier regelmäßige kurze „Redaktionstreffen“ online oder präsent, in denen die Erfolge und Misserfolge geteilt werden.

Denkanstöße und Fragen für die Mitglieder-gewinnung:

- „Tue Gutes und rede darüber.“ Sprechen wir auf verschiedenen Kanälen die richtigen Zielgruppen an?
- Erreichen wir mit unseren Kanälen die gewünschten Zielgruppen? Sprechen wir die „richtige“ Sprache? Gestalten wir unsere Flyer, Medien und Beiträge zwei- oder mehrsprachig?
- Gehen wir dahin, wo die potentiellen neuen Mitglieder sind (zum Beispiel Neubaugebiet, Schule, Seniorenheim)?
- Wissen wir genug über unsere Zielgruppen? (Personas entwickeln)
- Bieten wir Angebote für mehrere Generationen zur gleichen Zeit an (Kinder und Eltern zur gleichen Zeit!)?
- Kann man bei uns auch einfach mal schnuppern oder unverbindlich mitmachen?
- Können Aktive und deren Familien leicht Teil unserer Gemeinschaft werden? Erleben sie bei uns ein Gemeinschaftsgefühl?
- Ein Verein sollte Anlaufpunkt für drei Generationen sein. Haben wir interessante Angebote, die für jede Generation und generationenübergreifend reizvoll und interessant sind? Gibt es Möglichkeiten für gemeinsame Aktivitäten, Feste oder Stammtische?
- Offene Traditionen, wie Feste, zu denen breit eingeladen wird, sprechen auch Nichtmitglieder, Neubürger an.

Praxistipp: Aktionen wie „Freunde bringen Freunde mit“: Vereinsmitglieder kommen über persönlichen Kontakt erstmals zum Verein (Eltern, Klassenkameraden, Nachbarn, Freund oder Freundin,..). Sie bleiben, wenn sie sich in der Gruppe wohlfühlen.

Siehe Materialanhang: Workshop-Leitfaden „Mitglieder gewinnen“



2.4 Workshop „Mitglieder aktivieren“

Die Arbeit im Verein machen doch sowieso immer dieselben! Oder doch nicht?

„Also eigentlich haben wir ja richtig viele Mitglieder, aber irgendwie bietet nie mal einer von sich aus Hilfe an. Es sind immer wieder dieselben, die am Ende den Saal fegen.“ So oder so ähnlich könnten die Gedanken engagierter Vereinsmitglieder an so manchen Abenden zu später Stunde sein, wenn sie mal wieder als Letzte das Vereinsheim zusperren oder am Wochenende „Überstunden“ machen. Und so kommt es, dass man irgendwann vergisst, dass auch andere daran Spaß haben könnten, sich einzubringen – ganz im Ernst, denn ehrenamtliches Wirken im Verein passiert nicht, weil die Mitglieder Arbeit suchen, sondern weil sie aufgrund ihres Engagements im Verein SPASS daran haben, GEMEINSAM mit anderen GUTES zu bewirken.

Ziel: Finden aktiver Mitglieder, die sich für ein konkretes Vorhaben engagieren wollen

Vorgehen: Eine gute offene, klar umrissene Kommunikation im Verein ist ein zentraler Weg, bereits Aktive im Verein anzusprechen und neue Aktive zu gewinnen.



Die Grundvoraussetzung für aktive Mitglieder: Informieren und Kommunizieren

Wenn die Aktiven nicht wissen, dass es etwas zu tun gibt und Hilfe gebraucht wird, haben sie auch keine Chance, ihre Hilfe anzubieten! Also ist es ratsam, innerhalb des Vereins und des Vereinsumfeldes eine offene, allen zugängliche und klare Kommunikation zu pflegen. Auch Gäste oder neu Zugezogene könnten sich gerne einbringen und Anschluss suchen.



Baustein 1: Zusammenstellen eines kleinen, gemischten Projektteams, mit dem das Vorhaben angegangen werden soll

(bis zu 10 Personen)

Wen braucht man? Bestenfalls sind Vertreterinnen und Vertreter aller Mitgliedergruppen dabei, die das Leben im Verein prägen und prägen sollen.

- Vorstandsmitglieder/Funktionsträger
- Erfahrene, langgediente Mitglieder verschiedener Generationen
- Junge Technikfreaks, mit Freude und Knowhow für IT
- Aktive Leistungsträger und gegebenenfalls deren Erziehungsberechtigte
- Mitglieder, die das soziale Miteinander im Verein im Blick haben

Praxistipp: Die nun folgenden Bausteine können mit der kleinen Projektgruppe entweder am Stück aneinandergereiht oder in regelmäßigen Terminen fortgesetzt werden. Es ist hilfreich, wenn die Zeitfenster nah genug beieinander liegen, so dass die Dynamiken und der Austausch, die in den gemeinsamen Diskussionen aufkommen, erhalten und genutzt werden können.

Baustein 2: Aufgaben aufschlüsseln und auf Kompetenzen, Relevanz und Wirkung prüfen

Thema: Aufgaben und Themengebiete sammeln und kleinteilig nach Ressourcen und Zeitaufwand aufschlüsseln und Mehrwert sortieren.

Vorgehen: Brainstorming in der Gruppe oder in Kleingruppen (je nach Fachbereich): Notieren auf Moderationskarten oder Flipcharts oder in einer gemeinsamen Liste, welche Aufgaben zu tun sind, wie sie sich herunterbrechen lassen und was man zur Erledigung benötigt. Was macht die Aufgabe interessant? Was kann der- oder diejenige erleben oder Gutes bewirken?

Auswertung: Gegenseitiges Vorstellen der Ergebnisse und Ergänzen fehlender Aspekte.

Baustein 3: Wenn man andere gewinnen möchte, muss man wissen wofür!

Thema: Aufgabenanforderungen und Mehrwert im Detail beleuchten

Vorgehen: Eine Übersicht oder eine Liste über die zu erledigenden Aufgaben liegt vor. Nun macht es Sinn, zu prüfen, welche von den Aufgaben an Dritte verteilt werden können. Manche Aufgaben müssen satzungsbedingt beim Vorstand bleiben, aber es gibt viele Aufgaben, die auch von anderen übernommen werden können. Um zu wissen, was die Aufgaben an Kompetenzen, Ressourcen und Aufwand mit sich bringen, ist es hilfreich, die Aufgaben detailliert zu betrachten. Aufgaben zu übernehmen ist dann interessant, wenn das Ganze mit einem Mehrwert verbunden ist. Ein Mehrwert der Leitung einer Jugendgruppe oder des Absolvierens eines Übungsleiterscheins für Heranwachsende ist beispielsweise, dass sie später bei der Bewerbung um einen Ausbildungsplatz mit ihrem ehrenamtlichen Engagement punkten können.

Auswertung: Die Überlegungen werden in der Gruppe gesammelt und besprochen. Dadurch werden die besten Ideen aller Anwesenden „abgeholt“. Manchmal ist das „Um-die-Ecke-Denken“ nicht ganz einfach, wenn man schon lange im Betrieb tätig ist.

Siehe Materialanhang: Arbeitsblatt „Die Richtigen für das Richtige gewinnen“

Baustein 4: Kreativ-Gruppenarbeit

Thema: Lösungsideen entwickeln und Vorgehensweisen für die Aktivierung von Mitgliedern planen

Vorgehen: Es folgt eine Kleingruppenarbeit, jetzt nach Interesse oder Kompetenz und nach Themen. Ziel ist es, konkrete Ideen zu sammeln, welche Schritte, Verbesserungen und Veränderungen vorgenommen werden können, um Engagement im und für den Verein „Schrittchen für Schrittchen“ attraktiver und besser werden zu lassen. (ungefähr 45 min)

- A) Welches Ziel verfolgen wir mit der Umsetzung des Themas?
- B) Unterteilen der notwendigen Arbeitsschritte in kleine, machbare Unteraufgaben.
- C) Welche Ressourcen (zum Beispiel Zeit, Knowhow) benötigt man für die Umsetzung?
- D) Gibt es Stolpersteine, die die Umsetzung gefährden könnten?

Auswertung: Im Anschluss stellt jede Arbeitsgruppe ihre Ergebnisse und Ideen vor. Abschließend entscheidet man miteinander, mit welchen drei Schritten in den nächsten Wochen begonnen wird. Erst danach folgen die nächsten drei Schritte.

Siehe Materialanhang: Arbeitsblatt „Kreativwerkstatt“



Hilfsfragen zum Thema „Aktive einbinden“: Was können wir aktiv tun, um die Aufgaben interessanter und einladender für Interessierte zu gestalten? Welche Informationen sind für unsere Zielgruppen interes-

sant? Sprechen wir mit den Informationen aktiv an und können wir etwas Interessantes anbieten? Bieten unsere Lösungen einen Mehrwert für die Angesprochenen?

Jugendtrainer/-innen-Nachwuchs gewinnen: Beispiele für kleinschrittige Aufgabenteilung:

Angebotsklärung

- Vereinsintern Angebot abstimmen: was wollen wir anbieten?
- Informationen vom Sportbund einholen: Fortbildungsangebote, Kosten, Dauer, Einsatzmöglichkeiten
- Gegencheck: Kosten /Entlohnung der Trainer*innen - Steuerberater?

Jugendtrainer*innen gewinnen

- Befragung/Anmeldebogen für Interessierte in Forms anlegen
- Kontakt mit den Oberstufen der Schulen herstellen
- Kooperation mit XX bilden, um...Finanzierung zu sichern/ Mehrwert zu schaffen?
- Bildung einer betreuten Trainer*innen-Gruppe

Jugendtrainer*innen halten

- Trainer*innen-Stammtisch gründen
- Fortbildungen anbieten
- Profile der Trainer*innen erstellen
- Kleine Interviews drehen
- Auf Vereinskänen hochladen
- Im Verein kommunizieren und eine Trainerwand schaffen





Uns hat der „Jahresplan“ viel geholfen. Das Coaching hat uns klargemacht, wie wichtig so eine konkrete Planung für uns ist.

Baustein 5: Konkrete Vorgehensweise zeitlich planen

Ziel: Einen realistischen Maßnahmenplan für die Umsetzung mit sinnvollen Zeiteinheiten planen und festhalten

Vorgehen: Um gut in die Umsetzung starten zu können, werden von den Kreativwerkstatt-Ideen maximal 2-3 Aufgaben ausgewählt, die am einfachsten und am wirkungsvollsten umzusetzen sind. Die Erstellung eines konkreten Maßnahmenplans ist hilfreich, damit alle Lust haben, motiviert loszulegen. Dieser Plan darf aufgrund seiner Länge niemanden erschlagen. Weniger ist hier mehr! Auch ist es hilfreich, Aufgaben immer an 2-3 Personen zusammen zu verteilen, dann ist niemand allein und zu zweit macht die Arbeit bekanntlich mehr Spaß. Wenn ein Maßnahmenplan fertig ist, werden nacheinander die nächsten Maßnahmen entsprechend geplant.

Auswertung: Es ist wichtig, gemeinsam im Team zu überprüfen, welche Zeiten sinnvoll sind und wie die Aufgaben in den Alltag der Mitwirkenden passen. Ehrenamt soll Spaß machen!

Siehe Materialanhang: Arbeitsblatt „Konkrete Aufgabenplanung zur Zielerreichung“

Baustein 6: Nachhaltigkeit schaffen

Wer dran bleibt, kann etwas bewegen. Wenn ein Team sicherstellen kann, dass auch weiterhin Teilnahmemöglichkeiten und Rückmeldungen nach getaner Arbeit allen zur Verfügung gestellt werden, entwickelt sich eine gemeinsame und gute Energie. Wertschätzung und Teilen der Erfolge sind zentrale Faktoren, die für eine anhaltende Motivation wichtig sind. Hilfreich sind hier regelmäßige kurze „Redaktionstreffen“ online oder präsent, in denen die Erfolge und Misserfolge geteilt werden.

Checkliste und Fragen, um Mitglieder zu aktivieren:

- Kommunizieren wir auf mehreren Kanälen, was bei uns passiert und erreichen wir mit unseren Kanälen die gewünschten Zielgruppen unter unseren Mitgliedern?
- Bitten wir unsere Aktiven um Hilfe und Unterstützung?

- Sind unsere Anfragen zur Mithilfe verständlich und einladend formuliert?
- Sind die Aufgaben bei uns überschaubar und in kleine Päckchen geschnürt, so dass sie als Ehrenamt gut machbar sind?
- Kann Mitarbeiter bei uns auch projektbezogen und zeitlich begrenzt sein?
- Unterstützen wir unsere Ehrenamtlichen im Hintergrund (rechtliche Absicherung, Versicherungen, fachliche Qualifikation, Kostenentschädigungen und anderes mehr)?
- Können bei uns Aktive selbstwirksam mitwirken und mitentscheiden? Haben sie ihren eigenen Spielraum?
- Macht das Mitarbeiten bei uns Spaß?
- Fühlen sich unsere Aktiven bei uns wohl? Sind sie und ihre Familien Teil unserer Gemeinschaft? Erleben sie bei uns Gemeinschaftsgefühl?
- Finden unsere Aktiven bei uns (neue) Freunde? Ist unser Verein ein Ort für Freundeskreise?

Tipps aus der Praxis: (Neue) Aktive gewinnt man durch

1. ...gute, vielseitige und offene Kommunikation. Aktive müssen das Angebot kennen und reagieren können.
2. ... kleinteilige, in der Freizeit machbare Aufgabepakete, die nach Fähigkeit und Lust von vielen unterschiedlichen Personen erledigt werden können.
3. ...Freiheit und Spielraum im Tun. Ein Verein ist ein sozialer Ort und lebt von unterschiedlichen Persönlichkeiten und Vorlieben. Perfektionismus ist hier fehl am Platz!
4. ... Gemeinschaft erleben. In einem Verein zu sein, bedeutet in erster Linie, Gemeinschaft im Tun zu erleben und gemeinsam Dinge zu bewirken. Deshalb engagieren sich Menschen in ihrer Freizeit.
5. Beobachtung: Gut aufgestellte Vereine haben konsequent gute Nachwuchsarbeit geleistet. Sie haben Angebote für Kinder und Jugendliche geschaffen und damit nicht nur die Heranwachsenden, sondern auch oft deren Familien mit Eltern und Geschwistern gewonnen. Sie haben finanzielle Unterstützung über die Menge der Beitragszahlungen und vor allem eines: Sie haben Mitglieder, die sich mit dem Verein identifizieren, weil der Verein der Ort für ein soziales Miteinander im Freundeskreis ist.

Siehe Materialanhang: Workshop-Leitfaden „Mitglieder aktivieren“ und Arbeitsblatt „Die Richtigen für das Richtige gewinnen“



2.5 Workshop „Aufgaben verteilen“

In Vereinen gibt es immer zentrale Persönlichkeiten, die sich mühen, den Verein lebendig zu halten. Sie stemmen die gesamte Arbeit, organisieren die Vereinsaktivitäten, sorgen für Information und Kommunikation. Sie wissen alles, was es zu wissen gibt, damit der Verein rund ums Jahr dort präsent ist, wo er präsent sein soll. Menschen im Ort identifizieren mit diesen Personen oft den gesamten Verein. Diese Personen gehören zu Recht gefeiert!!!

Und: Sie gehören entlastet! Denn bei aller Liebe zum Verein, wirkt sich der oft als selbstverständlich angesehene Einsatz auf Dauer belastend und demotivierend aus – bis hin zum Burnout der oder des Betroffenen. Vereinsarbeit ist eine Freizeitbeschäftigung, die Spaß machen und Sinn stiften soll und vor allem Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten vereint.

Vereine im Sinne einer lebendigen Gemeinschaft vertun also auch Wachstums- und Entwicklungschancen, wenn Vereinsaktivitäten immer von den gleichen Personen getragen werden. Neue Ideen, Herangehensweisen und Möglichkeiten können von immer denselben Menschen gar nicht gedacht werden.

Aber: Es erfordert von Vereinsseite Mut, auch mal andere mitmachen zu lassen und neue Impulse zuzulassen. Wie kann´s also gehen?

Initiatoren des Prozesses sind die „Allzeit-Aktiven“. Sie entwerfen in einem ersten Schritt gemeinsam eine Vision eines von vielen Engagierten getragenen Vereins.

Baustein 1: Unser lebendiger Verein im Jahr 20xx

Zum Auftakt eines kurzen Workshops stellen sich die Personen die Frage: „Wenn wir die derzeit herrschenden Probleme, Herausforderungen, Frustrerlebnisse und Aufgaben in den nächsten Wochen wirklich gut

lösen könnten und nach und nach zu einem lebendigen Verein mit vielen aktiven Mitgliedern werden würden:

- Wie sähe dann unser Verein in zwei Jahren aus?
- Bild malen, Collage erstellen, Netzwerk zeichnen
- Woran würden wir konkret merken, dass es für alle Aufgaben im Verein ausreichend Personen gibt?
- Brainstorming / Flipchart
- Was würden unsere Mitglieder und unsere Gäste über uns sagen?
- Zitate, gewünschte Rückmeldungen erfinden
- Was würde jede/r von uns dann genau anders tun?
- Kopfstandtechnik
- Und wie würde ich mich ganz persönlich dann im Verein fühlen? Was würde ich dadurch gewinnen?
- Einzelarbeit
- Wie hoch ist auf einer Skala von 1 bis 10 unsere Motivation, Zeit und Energie aufzuwenden, um die ersten Schritte in Richtung lebendiger Verein zu gehen?

Diese Fragen werden gemeinsam, in kleineren Gruppen und alleine Schritt für Schritt bearbeitet.

Praxistipp: Eine nicht zu unterschätzende Herausforderung auf dem Weg, die im Verein anfallenden Aufgaben (besser) zu verteilen, besteht darin, sie wirklich **abzugeben** und das Vertrauen zu haben, dass sie – wenn auch wahrscheinlich etwas anders – gut gelöst werden. Wie im Berufsleben, sollten Aufgaben vollständig und richtig delegiert werden. Alternativ bietet es sich an, Aufgaben zunächst im Tandem oder in kleinen Gruppen zu erledigen. Diese Variante ist zugleich motivierend, weil etwas in Gemeinschaft geschieht.



„Das Coaching war für mich überwältigend. Ich hätte mir das nicht gedacht. Man macht als Vorsitzender vielleicht doch zu viel alleine.“



Für einzelne Personen kann das Abgeben auch am empfundenen Status im Verein rühren. Wie bedeutsam ist mein Mitwirken noch, wenn ich Aufgaben abgebe? Wenn ich nicht mehr alles alleine mache? Mithilfe der genannten sechs Schritte wird ein motivierendes Ziel umfassend beschrieben. Wenn am Ende die Freude auf das mögliche Ergebnis einer Veränderung der Aufgabenverteilung groß ist, beginnt der zweite Teil des Workshops.

Baustein 2: Aufgaben identifizieren, konkretisieren und überlegen, wer was erledigen könnte

Hier geht es in die konkreten Aufgaben, die sich im Verein im Jahresverlauf immer wieder stellen und für die es mehr Hände und Schultern braucht. Für eine sinnvolle Strukturierung des folgenden Ablaufs ist ein Jahreskalender hilfreich, in dem die wiederkehrenden Termine und Aktivitäten eingetragen sind. Je häufiger typische Termine stattfinden (wie zum Beispiel im Sportverein), umso sinnvoller ist es, zunächst nur einen kürzeren Abschnitt zu betrachten.

Die Gruppe erarbeitet exemplarisch für einige Anlässe eine Liste der Aufgaben, die für diese Anlässe konkret zu erledigen sind. Was ist vorzubereiten? Was ist konkret während des Anlasses zu tun? Was ist nachzubereiten?

Wenn die Aufgabenbeschreibungen komplettiert sind, wird gemeinsam überlegt, wer um Unterstützung

gebeten werden könnte. Wer hat die nötigen Fähigkeiten? Wer könnte Zeit haben? Wer wurde noch nie um Hilfe gebeten, kann aber das, was gebraucht wird?

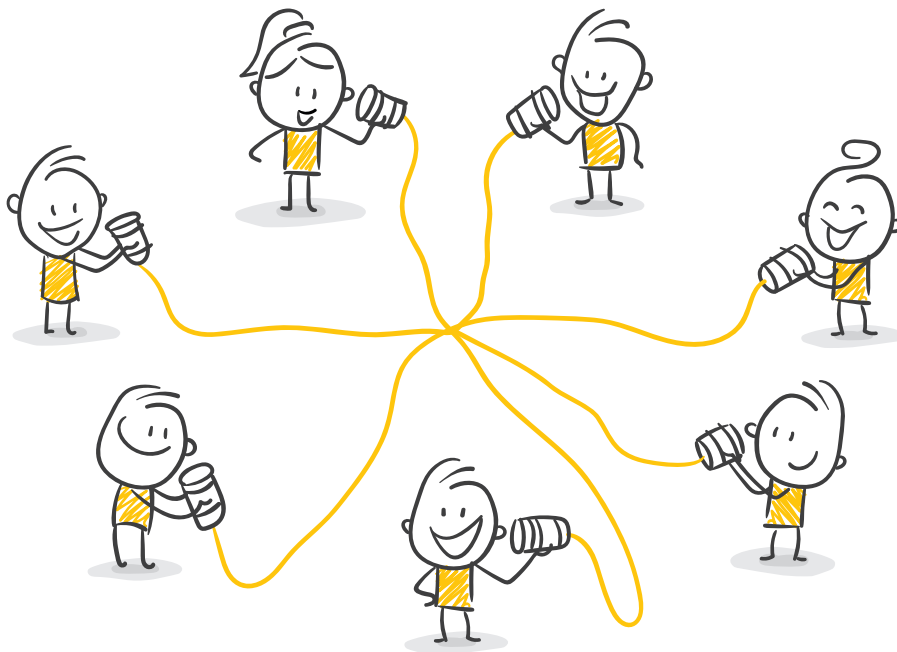
Baustein 3 (nach dem Workshop): Identifizierte Unterstützerinnen und Unterstützer ansprechen

Der letzte Schritt findet im tatsächlichen Tun und nach dem Workshop statt. Er beinhaltet das Ansprechen von Personen, die bei bestimmten Anlässen unterstützend aktiv werden sollen. Sehr gut kommt man voran, wenn die Bitte um Unterstützung eindeutig formuliert ist und kleine, leichte und zeitlich überschaubare Aufgaben enthält. Mit der Frage „Kannst du mir am Freitagnachmittag bitte eine Stunde lang helfen, die Bierbänke fürs Gemeindefest aufzubauen?“ erreicht man einiges mehr als mit der Frage „Hilfst du beim Gemeindefest mit?“

Die Idee, nicht mehr einfach selbst zu machen, sondern Beteiligung einzuplanen, muss sich im Kreis der Aktiven etablieren und offensiv weiterverfolgt werden. Am besten verabredet die Gruppe, wie sie sich gegenseitig daran erinnern möchte, dass die Arbeit auf mehr Personen verteilt wird und damit Zufriedenheit und Freude wachsen.

Siehe Materialanhang: Workshop-Leitfaden „Aufgaben verteilen“ und Vorlage „Regeln der Zusammenarbeit im Workshop“

2.6 Workshop „Interne Kommunikation“



„Am schönsten ist es immer, wenn wir nach einem Konzert/einer Versammlung/einem Einsatz noch zusammensitzen und den Abend gemeinsam ausklingen lassen!“ Diese Aussage würden viele engagierte Vorstände und Vereinsmitglieder unterschreiben. Nicht allein die kulturelle, sportliche oder soziale Ausrichtung eines Vereins ist es, die die Mitglieder an den Verein bindet, sondern auch und ganz besonders die Gemeinschaft, die jeder und jede Einzelne in ihm erlebt.

Damit dieses Miteinander möglich ist, braucht ein Verein „Stellen und Orte“, an denen gezielte, aber auch ungezwungene Kommunikation möglich ist.

Warum ist es so wichtig, dass Vereine gut kommunizieren und ihre Kommunikation gut planen? Die Antwort ist so einfach wie klar: Wenn ein Verein eine gute, offene und gezielte Kommunikation hat, erreicht er mehr Menschen. Die Ehrenamtlichen können sich selbst frei informieren, bekommen die neuesten Infos mit, können sich aktiv einbringen und so die Gemeinschaft stärken. Interessierte Gäste können erleben und sehen, was die Vereinsgemeinschaft ausmacht und auch mitmachen.

Ziel: Besser und gezielter gut und sichtbar im Verein kommunizieren

Baustein 1: Zusammenstellen eines kleinen, gemischten Projektteams, mit dem das Vorhaben angegangen werden soll

(bis zu 10 Personen)

Wen braucht man? Bestenfalls sind Vertreterinnen und Vertreter aller Mitgliedergruppen dabei, die das Leben im Verein prägen und prägen sollen.

- Erfahrene, langgediente Mitglieder verschiedener Generationen
- Vorstandsmitglieder/Funktionsträger
- Junge Technikfreaks, mit Freude und Knowhow für IT
- Aktive Leistungsträger der Zunft (z.B. Leistungssportler*innen) und deren Erziehungsberechtigte
- Vertretende, die das soziale Miteinander der Vereinsmitglieder im Blick haben

Praxistipp: Die folgenden Bausteine können mit der kleinen Projektgruppe entweder am Stück aneinandergereiht oder in regelmäßigen Terminen fortgesetzt werden. Es ist hilfreich, wenn die Zeitfenster nah genug beieinander liegen, so dass die Dynamiken und der Austausch, die in den gemeinsamen Diskussionen aufkommen, erhalten und genutzt werden können.



Baustein 2: Wo findet bei uns im Verein informierende und verbindende Kommunikation statt?

Thema: Analyse der aktuellen Kommunikation. Wo findet Kommunikation bei uns statt?

Vorgehen: Brainstorming in der Projektgruppe (30 Minuten). In einem gemeinsamen Brainstorming notiert das Team in Stichworten alle aufkommenden Situationen und Orte, an denen Mitglieder oder Gäste mit dem Verein in Kontakt kommen: Wo finden „Kommunikation“ und Informationsfluss statt, was genau kann gelesen werden und was wird der Öffentlichkeit bereitgestellt?

Auswertung: Gemeinsame Diskussion der Ergebnisse, Öffnen der eigenen Wahrnehmung

Baustein 3: Wie kommunizieren wir als Verein und wen sprechen wir an?

Thema: Analysieren der genauen Kanäle und der jeweils transportierten Information.

Vorgehen: Entweder gemeinsam in der ganzen Gruppe oder in Kleingruppen werden folgende Fragen diskutiert und die Ergebnisse auf dem Arbeitsblatt oder auf einem alternativen Medium (Flipchart, Pinnwand, digital,...) festgehalten.

1. Name des Kanals
2. Welche Information wird gegeben und angeboten?
3. Welche Zielgruppe wird angesprochen?

4. Können/sollen auch Neue angesprochen werden?
5. Ist die Botschaft klar, informativ, ansprechend gestaltet? (Aussage der Texte/Bilder)
6. Werden Ansprechpartner genannt? Welche Kontakt- oder Reaktionsmöglichkeiten haben die jeweiligen Zielgruppen?
7. Was könnte die Infos „ansprechender“ machen?

Siehe Materialanhang: Arbeitsblatt „Informationskanäle-Check“

Auswertung: Nach dem Bearbeiten der vorhandenen Informationskanäle stellen alle ihre Erkenntnisse und Ergebnisse vor. Gibt es einen oder zwei Kanäle, die besonders wichtig sind?

Baustein 4: Entscheidung: Welche Information möchten wir über welche Kanäle transportieren?

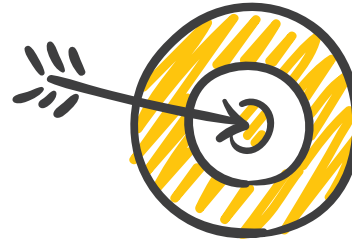
Thema: Konzentrieren auf Wesentliches und Umsetzbares

Vorgehen: Die Gruppe berät gemeinsam, welche 2-3 Kanäle die größte Wirksamkeit für die Vereinsziele haben und daher die ganze Aufmerksamkeit bekommen sollen. Die Konzentration auf 2-3 Bereiche, die verbessert werden sollen, hat sich als effektiver und erfolversprechender erwiesen als mehr oder alle möglichen Kanäle nutzen zu wollen.

Auswertung: Die wichtigsten Entscheidungen werden gut sichtbar auf einem Flipchart festgehalten.



Die „Reingrätscher“ der Trainerinnen bei diversen Gesprächsrunden kommen immer genau richtig und helfen, dass die sich im Kreis drehenden Gedanken wieder die richtige Richtung finden!



Baustein 5: Kreativwerkstatt – Aktionen zur Verbesserung des Informationsflusses

Thema: Lösungsideen entwickeln und Vorgehensweisen für die Verbesserung der Kommunikationskanäle realistisch planen

Vorgehen: Es folgt erneut eine Kleingruppen-Arbeitsphase. Die Gruppenbildung erfolgt nach Interesse oder Kompetenz und nach Themen. Ziel ist es, konkrete Ideen zu sammeln, welche Schritte, Verbesserungen und Veränderungen vorgenommen werden können, um die 2-3 Kommunikationskanäle, auf die man sich konzentrieren möchte (Baustein 4) „Schritten für Schritttchen“ attraktiver und besser werden zu lassen. (Ungefähr 45 Minuten)

- A) Welches Ziel verfolgen wir mit der Umsetzung des Themas?
- B) Unterteilen der notwendigen Arbeitsschritte in kleine, machbare Unteraufgaben.
- C) Welche Ressourcen (zum Beispiel Zeit, Knowhow) benötigt man für die Umsetzung?
- D) Gibt es Stolpersteine, die die Umsetzung gefährden könnten?

Siehe Materialanhang: Arbeitsblatt „Kreativwerkstatt“

Auswertung: Im Anschluss stellt jede Arbeitsgruppe ihre Ergebnisse und Ideen vor

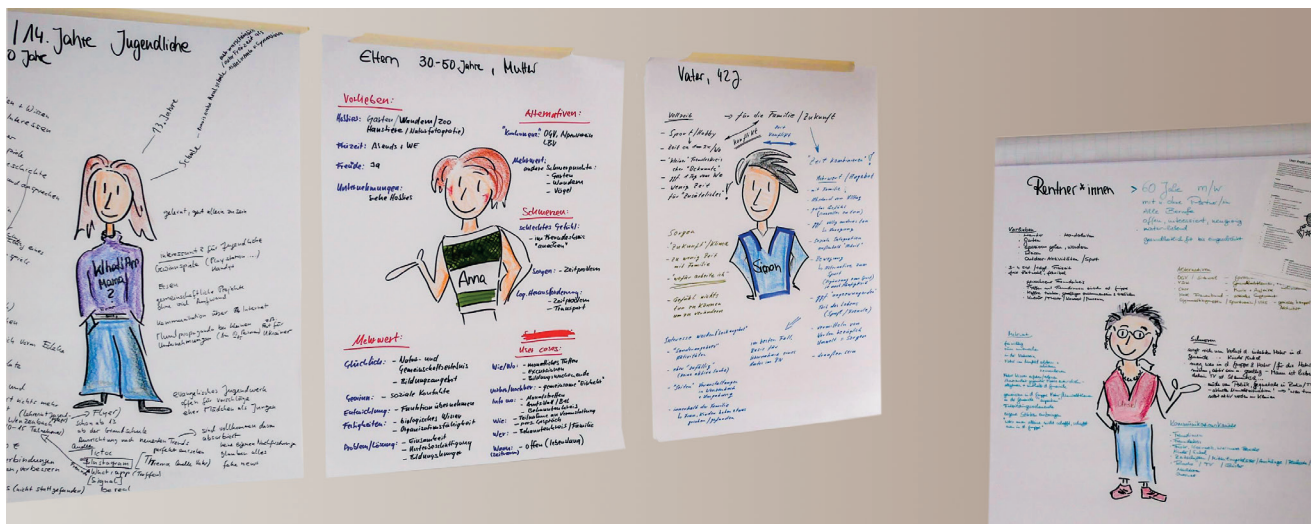
Baustein 6: Konkrete Vorgehensweisen zeitlich planen

Ziel: Einen realistischen Maßnahmenplan für die Umsetzung mit sinnvollen Zeiteinheiten planen und festhalten

Vorgehen: Um gut in die Umsetzung starten zu können, werden von den Kreativwerkstatt-Ideen maximal 2-3 Aufgaben ausgewählt, die am einfachsten und am wirkungsvollsten umzusetzen sind. Die Erstellung eines konkreten Maßnahmenplans ist hilfreich, damit alle Lust haben, motiviert loszulegen. Dieser Plan darf aufgrund seiner Länge niemanden erschlagen. Weniger ist hier mehr! Auch ist es hilfreich, Aufgaben immer an 2-3 Personen zusammen zu verteilen, dann ist niemand allein und zu zweit macht die Arbeit bekanntlich mehr Spaß. Wenn ein Maßnahmenplan fertig ist, werden nacheinander die nächsten Maßnahmen entsprechend geplant.

Auswertung: Es ist wichtig, gemeinsam im Team zu überprüfen, welche Zeiten sinnvoll sind und wie die Aufgaben in den Alltag der Mitwirkenden passen. Ehrenamt soll Spaß machen!

Siehe Materialanhang: Arbeitsblatt „Konkrete Aufgabenplanung zur Zielerreichung“



Baustein 7: Nachhaltigkeit schaffen, dranbleiben!

Wer dran bleibt, kann etwas bewegen. Wenn ein Team sicherstellen kann, dass auch weiterhin Teilnahmemöglichkeiten und Rückmeldungen nach getaner Arbeit allen zur Verfügung gestellt werden, entwickelt sich eine gemeinsame und gute Energie. Wertschätzung und Teilen der Erfolge sind zentrale Faktoren, die für eine anhaltende Motivation wichtig sind. Hilfreich sind hier regelmäßige kurze „Redaktionstreffen“, präsent oder online, in denen die Erfolge und Misserfolge geteilt werden.

Tipps aus der Praxis:

- Nicht vergessen: Unterschiedliche Altersgruppen oder Generationen haben andere Informationsvorlieben und andere Kommunikationskanäle
 - 14-29-Jährige nutzen in der Reihenfolge: Insta, Snapchat, Tiktok, Facebook
 - 30-49-Jährige Facebook, Insta
 - Ab 70-Jährige Facebook
- Pro Social Media Post nur eine Nachricht kommunizieren.
- Regelmäßige festgelegte Termine (wie offener Jourfixe, Stammtisch oder ähnliches) sichern den Informationsfluss und das Angebundensein.

Vgl. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/543605/umfrage/verteilung-der-nutzer-von-social-media-plattformen-nach-altersgruppen-in-deutschland/>



- Schätzen der Geselligkeit: Das gemeinsame Erleben und Wirken bewirkt Verbundenheit und stiftet gemeinsame Erinnerungen zwischen den Mitgliedern.
- Erfolge im Verein feiert man bestenfalls zusammen.
- Auch passive oder ältere Mitglieder erfahren gerne, was so im Verein passiert und los ist. Auch wenn sie nicht mehr so aktiv sind, sollte man auch an sie denken.
- Nicht alle Mitglieder haben Zugang zu digitalen Medien. Ab und zu ist ein schöner Flyer oder sogar einmal ein „old-style“-Brief etwas Persönliches und Einladendes.
- Eine gelungene Kommunikation in den eigenen Verein hinein ist eine wichtige Aufgabe, die ernst genommen werden soll, damit die Mitglieder eingebunden sind und sich einbringen können.
- Guter Informationsfluss und gelungene Kommunikation sind keine Eintagsfliege. Sie können nur dann gelingen, wenn man konsequent und regelmäßig in sie investiert. Auch hier hat sich gezeigt, dass es viel Sinn macht, sich die Aufgabe mit einem kleinen Team aufzuteilen, damit es auch im Ehrenamt zu schaffen ist.

Siehe Materialanhang: Arbeitsblatt „Informationskanäle-Check“



FEEDBACK



Ich bin froh, dass ich das angeleiert habe, alleine wären wir nicht so weit gekommen. Und alle Teilnehmer sind sehr froh und sehr zufrieden nach Hause gegangen!



3 Materialanhang

Arbeitsblätter für Workshops

- „Aufgaben- und Stellenprofile Vereinsvorstand“
- „Die Richtigen für das Richtige gewinnen!“
- „Eine Persona entwickeln“
- „Hürden abbauen“
- „Informationskanäle-Check“
- „Kollegiale Beratung“
- „Konkrete Aufgabenplanung zur Zielerreichung“
- „Kreativwerkstatt“
- „Projektplanung“
- „Was macht Spaß an Vorstandsarbeit?“
- „Was macht Vorstandsämter unattraktiv?“

Vorlagen für hauptamtliche Stellen

- Bewerbungsbogen
- Vereinssteckbrief (DIN A3)
- Regeln der Zusammenarbeit im Workshop (Flipchart-Format)
- Zielscheibe (Feedbackabfrage nach Veranstaltungen) (Flipchart-Format)
- Quick-Retro (Feedbackabfrage nach Veranstaltungen) (Flipchart-Format)

Workshop-Leitfäden

- Workshop „Vorstandswechsel initiieren“
- Workshop „Mitglieder gewinnen“
- Workshop „Mitglieder aktivieren“
- Workshop „Aufgaben verteilen“
- Workshop „Interne Kommunikation“

Alle hier abgedruckten Materialien finden sich – gegebenenfalls auch als DIN A3 oder Flipchart-Vorlage – zum Download auf der Website der Freiwilligenagentur



Arbeitsblatt – Aufgaben- und Stellenprofile Vereinsvorstand

Erste/r Vorsitzende/r

| Aufgaben | Kompetenzen/Anforderungen | ja | nein |
|---|---|----|------|
| <p>Vorbereitung und Leitung von</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vereinsversammlungen • Sitzungen des Vorstands und Ausschusses • Überwachung und Durchführung der Vereinsversammlungs- und Vorstandsbeschlüsse. <p>Vertretung des Vereins bei</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kontakten mit den Behörden • Versammlungen der Verbände • Veranstaltungen anderer Vereine. <p>Weitere Aufgaben</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erstellung des Jahresberichts • Behandlung von Spezialproblemen des Vereins • Unterzeichnung sämtlicher rechtlicher Korrespondenzen des Vereins • Kontrolle der eingehenden Rechnungen und Konten • Verteilung von Sonderaufgaben und Vertretungen • Übersicht über sämtliche Vereinsgeschäfte. <p>Druckdateien mit übergeben</p> | <p>Voraussetzungen Die/der 1. Vorsitzende</p> <ul style="list-style-type: none"> • identifiziert sich mit den Zielen und Aufgaben des Vereins | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • hat Führungs- und Organisationserfahrung | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • kann organisieren | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • kann strategisch denken | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • ist offen für Neues | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • kann motivieren und delegieren | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • ist entscheidungswillig | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • bewahrt den Überblick. | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • diplomatisches Geschick und mit unterschiedlichen Menschen (Charaktere) umgehen können | | |
| | <p>Zeitliche Verfügbarkeit von circa X Std./Monat</p> | | |
| | <p>Ziele der Einarbeitung Die/der 1. Vorsitzende</p> <ul style="list-style-type: none"> • ist mit Strukturen, Aufgaben, Leitbild und Strategie des Vereins vertraut | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • ist über ihre/seine Aufgaben und Kompetenzen informiert | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • hat Übersicht über die Satzung und die Geschäftsordnung | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • hat Übersicht über die Inhalte des „Werkzeugkoffers“ und weitere Hilfsmittel. | | | |

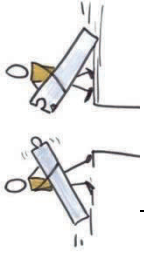
Zweite/r Vorsitzende/r

| Aufgaben | Kompetenzen/Anforderungen | ja | nein |
|--|---|----|------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Vertretung der/des 1. Vorsitzenden • Organisation von Versammlungen • Übernahme von Sonderaufgaben • Leitung von Verhandlungen im Auftrag der/des 1. Vorsitzenden | <p>Voraussetzungen Die/der 2. Vorsitzende</p> <ul style="list-style-type: none"> • identifiziert sich mit den Zielen und Aufgaben des Vereins | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • verfügt über Kompetenzen gemäß den zugeteilten Aufgaben | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • ist offen für Neues | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • kann motivieren und delegieren | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • ist entscheidungswillig | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • bewahrt den Überblick | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • ist entscheidungswillig | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • bewahrt den Überblick. | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • diplomatisches Geschick und mit unterschiedlichen Menschen (Charaktere) umgehen können | | |
| | <p>Zeitliche Verfügbarkeit von circa X Std./Monat</p> | | |
| | <p>Ziele der Einarbeitung Die/der 2. Vorsitzende</p> <ul style="list-style-type: none"> • ist mit Strukturen, Aufgaben, Leitbild und Strategie des Vereins vertraut | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • ist über ihre/seine Aufgaben und Kompetenzen informiert | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • hat Übersicht über die Satzung und die Geschäftsordnung | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • hat Übersicht über die Inhalte des „Werkzeugkoffers“ und weitere Hilfsmittel. | | | |

Jugendleiter/-in + Beisitzer + Dirndlvertreter + Pressewart + Zeugwart + Vortänzer + Musikwart

| Aufgaben | Kompetenzen/Anforderungen | ja | nein |
|---|--|----|------|
| Beispiel Abteilungsleiter Jugendarbeit <ul style="list-style-type: none"> • verantwortlich für die Leitung der Jugendarbeit • Kontaktperson für alle Anliegen des Vereins • Erstellung des Jahresprogramms gemeinsam mit den anderen Abteilungsleiterinnen/-leitern • Planung von Übungen und Anlässen • Förderung und Pflege der Zusammenarbeit mit anderen Jugendgruppen • Regelung der Ressort-Zuständigkeiten | Voraussetzungen Der/die Beisitzer/in <ul style="list-style-type: none"> • identifiziert sich mit den Zielen und Aufgaben des Vereins | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • arbeitet gerne mit Kindern und Jugendlichen | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • hat Organisationstalent | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • hat Erfahrung in Projektmanagement | | |
| | Zeitliche Verfügbarkeit von circa X Std./Monat | | |
| | Ziele der Einarbeitung Der/die Beisitzer/in <ul style="list-style-type: none"> • ist mit Strukturen und Aufgaben des Vereins vertraut | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • ist über ihre/seine Aufgaben und Kompetenzen informiert | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • kennt die für die Aufgaben wichtigen Passagen der Satzung und der Geschäftsordnung | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • hat Übersicht über die Inhalte des „Werkzeugkoffers“ und weitere Hilfsmittel. | | |

In Anlehnung an: Übergabe. Wie der Vorstandswechsel gelingt. Eine Arbeitshilfe.
Hrsg.: Der Paritätische Nordrhein-Westfalen 2017



Arbeitsblatt – Die Richtigen für das Richtige gewinnen!

Anlegen einer Aufgabenübersicht mit Details, für Struktur und richtige Adressatenansprache

| Aufgabe Wie heißt die Aufgabe? | Art der Aufgabe Was ist zu tun? Spielraum zur Gestaltung der Aufgabe! | Erforderliche Kompetenz Was muss man können? | Zeit (geschätzter Umfang, Dauer, Häufigkeit, Uhrzeit, etc.) Wieviel Aufwand ist es? | Mehrwert für die Übernehmenden Was lernt man dadurch? Was macht die Aufgabe at- traktiv? | Anwärtergruppe Wer/Wo könnten sich poten- ziele „Anwärter*innen*“ fin- den lassen? Wie erreichen wir sie? |
|--|---|--|---|--|--|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Arbeitsblatt – Eine Persona entwickeln

Eine Persona beschreibt eine Personengestaltung, die den Kunden der Zielgruppe – im Fall von Vereinen zum Beispiel die Mitglieder oder mögliche neue Mitglieder und Aktive – sehr genau darstellt. Sie impliziert nicht einfach nur oberflächliche Informationen, sondern berücksichtigt auch Vorlieben, Herausforderungen und Entwicklungen der Zielgruppe. Ziel ist es, die Perspektive des (z.B.) Neumitglieds und seine Bedürfnisse sehr detailliert zu beschreiben und für genau dieses Neumitglied möglichst passende Angebote zu entwickeln. Viel Spaß beim Hineinversetzen und Gestalten!

Name

Persona Beschreibung

(Alter, Geschlecht, Wohnort, Familienstand, Ausbildung, Beruf, Position im Unternehmen, soziales Umfeld; Denkweise, Lebensart...)

Vorlieben

(Welche Hobbies, Interessen hat er/sie? Wieviel Freizeit hat er/sie? Wann genau und wie lange hat er/sie Zeit für die Hobbies/Interessen? Hat er/sie Freunde oder einen Freundeskreis? Was unternimmt man hier?)

Alternativen

(Gibt es konkurrierende Angebote, die auch attraktiv sein könnten? Was ist der Mehrwert dieser Alternativen?)



Mehrwert

(Inwiefern macht das Angebot ihn/sie glücklich? Was gewinnt er/sie durch das Wahrnehmen des Angebotes? Kann er/sie sich entwickeln? Wie? Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten erwirbt er/sie? Für welches Problem gibt das Angebot eine Lösung?)

Schmerzen

(Inwiefern verursacht das Angebot ein schlechtes Gefühl beim ihm/ihr? Welche Sorgen und Probleme hat er/sie? Gibt es logistische Herausforderungen, die ihn/sie fordern?)

Anwendungssituationen im Alltag

(Wie und wo wird das Angebot genutzt? Was passiert vor und nach der Nutzung? Wo informiert sich das (potentielle) Vereinsmitglied? Spielen Kosten zur Ausübung eine relevante Rolle? Wer beeinflusst die Entscheidung? Für welchen Zeitraum wird entschieden?)

Name der Persona:

Perspektive:



Positives/Stärken/Mehrwert



Fragen (der Zielgruppe)



Lösungsansätze



Bedenken/Stolpersteine
















Sichtweisen/Ziele



Zeitliche Perspektive

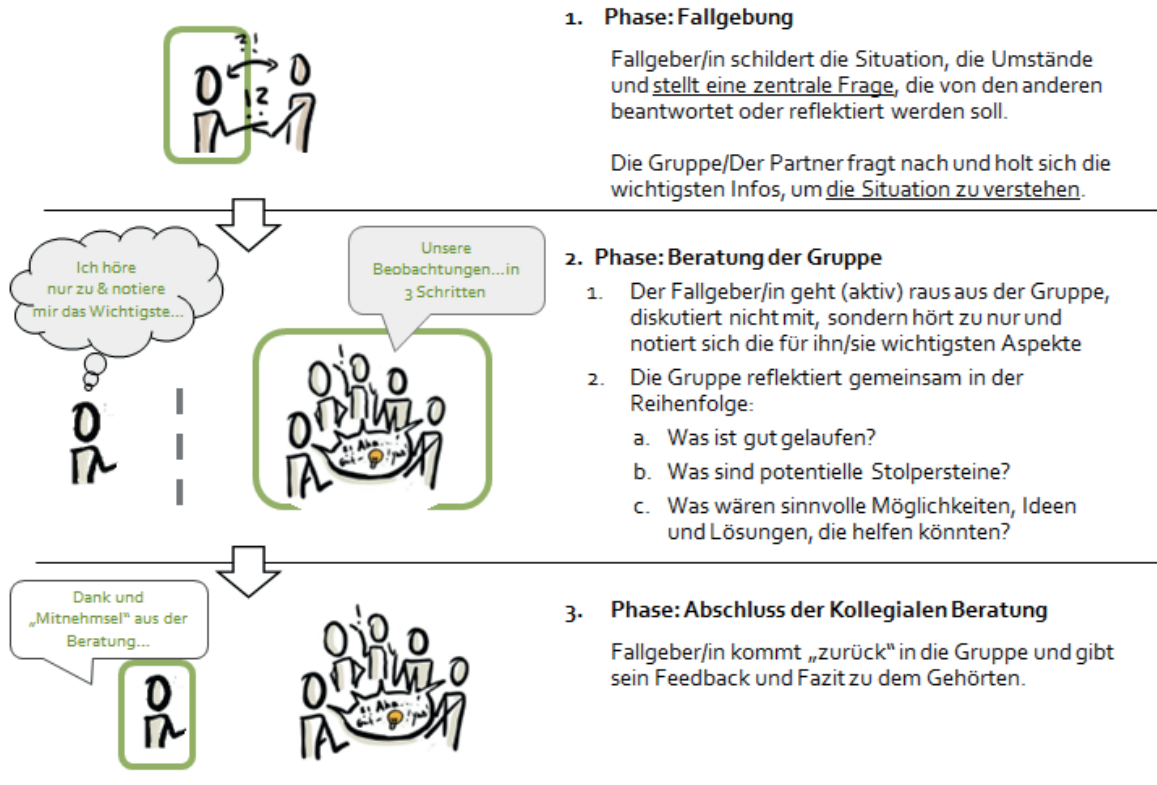
Arbeitsblatt – Vorgehen zum Abbauen der Hürde

| | | | |
|--|--|--|--|
|  Idee und Lösung |  Idee und Lösung |  Idee und Lösung |  Idee und Lösung |
|  Idee und Lösung |  Idee und Lösung |  Idee und Lösung |  Idee und Lösung |
|  Hürde: | | |  Idealvorstellung: (...dann würde ich's machen) |
|  Aktivitäten |  Ressourcen |  Zu Beteiligende | |

Arbeitsblatt – Die Kollegiale Beratung

Eine erfolgversprechende Methode, wertschätzend und respektvoll gute Tipps zu geben

Erfahrungsaustausch in der Kollegialen Beratung



Praktische Tipps für die Fallgebenden/Beratenden

• Unterstützende Fragen für den/die „Fallgeber/in“ in der Phase 1

Bitte schildern Sie kurz Ihr Anliegen und Ihr Thema:

- Was ist das Thema?
- Wer sind wir? Wen betrifft das Thema?
- Was sind die wichtigsten Fakten, die die Gruppe wissen muss? Damit sie das Thema versteht?
- Was haben wir schon unternommen? Was haben wir getan, um unser Thema/ ggf. Herausforderung zu bearbeiten?
- Welche Frage bzw. Fragestellung möchten wir von der beratenden Gruppe bitte beantwortet haben?

Tipps für das Vorgehen der Beratenden

Die große Kunst in der *Kollegialen Beratung* ist es, die drei Beratungsphasen sauber voneinander zu trennen.

Ggf. kann Ihr /der interne Moderator Sie wieder auf die Frage fokussieren, falls man sich mal im Randthema verlieren sollte...

Die drei zentralen Fragen für die beratende Gruppe mit Blick auf das Thema sind:

1. Was ist gut gelaufen?
2. Was sind potentielle Stolpersteine?
3. Was wären sinnvolle Möglichkeiten, Ideen und Lösungen, die helfen könnten?



ARBEITSBLATT – KONKRETE AUFGABENPLANUNG ZUR ZIELERREICHUNG












| Verfolgtes Ziel | Bis: | Erkennungskriterium, Messbarkeit | Priorität ★ ★ ★ ★ |
|-----------------|------|----------------------------------|----------------------|
|-----------------|------|----------------------------------|----------------------|

| Umzusetzendes Thema/Projekt | Teilaufgaben | Wer kümmert sich drum? Wer hilft? | Zeitfenster (bitte ehrlich auf Machbarkeit prüfen!) |
|-----------------------------|--------------|-----------------------------------|--|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Arbeitsblatt – Kreativwerkstatt

| | |
|---|--|
|  <p>Thema:</p> | <p>Priorisierungsgrad </p> <p>Machbarkeit </p> |
| <p>Wenn wir das Thema in 20___ umgesetzt haben, haben wir Folgendes erreicht:</p>  | <p>Unterteilung in kleine, portionierte und machbare Einzelschritte:</p>  |
|  <p>Unser Kompetenzbedarf – das brauchen wir für die Umsetzung (Kompetenzen, Men-Power, Material...)</p> |  <p>Bedenken/Stolpersteine (Was uns bremsen könnte...)</p> |
|  <p>Zeitliche Perspektive</p> | |

Arbeitsblatt – Projektplanung Entwicklungshilfe zum Projekt _____

| | | | | |
|--|---|--|---|---|
|  Problem / Veränderungsanliegen |  Zielgruppe |  Aktivitäten |  Ressourcen | Vorstellung des Projekts  |
| Kosten  |  Ziel & Lösung | Freudepunkte |  Beteiligte | Kanäle  |
| Einnahmen  | Zeitraumen und Abschlusstermin  | | | |

Arbeitsblatt –

Was macht Spaß an Vorstandsarbeit? - Fragen an die Amtsinhaber/innen?

- ▶ Aus welchen Gründen macht Ihr das?
- ▶ Was bringt es Euch?
- ▶ Was konntet Ihr durch Eure Vorstandstätigkeit gewinnen?
- ▶ Worauf seid Ihr stolz? Was ist wirklich Euer Verdienst?
- ▶ Was habt Ihr durch Euer Vorstandsamt gelernt, wie hat es zu Eurer persönlichen Entwicklung beigetragen?
- ▶ Welche Vorteile bringt es, Vorstand zu sein?
- ▶ Was macht Spaß im Vorstandsamt?

Welche Ideen haben wir, um es Nachfolgern leichter zu machen?



Bild von Gerd Altmann auf pixa

Arbeitsblatt –

Was macht Vorstandsämter unattraktiv?

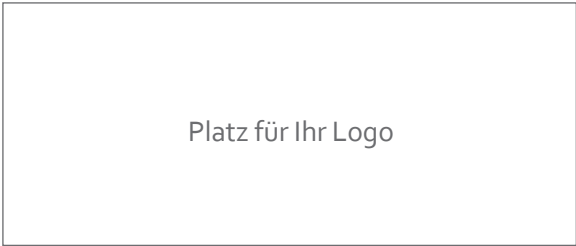
- ▶ Was macht es schwer, ein Amt zu übernehmen?
- ▶ Welche Sorgen treiben einen dabei um? Was steht zu befürchten?
- ▶ Welche negativen Vorstellungen gibt es über die Vorstandschaft?
- ▶ Was könnte im schlimmsten Fall passieren?
- ▶ Wieso ist das Image des Vereinsvorstands so schlecht?
- ▶ Was macht das Vorstandsamt so unattraktiv?

Welche Ideen haben wir, um die Übernahme eines Vorstandsamtes wirklich zu erleichtern?



Bewerbung

Bewerbungsschluss:



Für Ihre Bewerbung benötigen wir folgende Angaben:

1. Angaben zum Verein

Name des Vereins: _____

Zweck des Vereins: _____

Adresse des Vereins: _____

Ansprechpartner/in mit Kontaktdaten (inkl. Aufgabe im Verein): _____

Zahl der Mitglieder: _____ Unser Verein ist Mitglied in folgendem Verband: _____

2. Hintergrund Ihrer Bewerbung

Welche konkreten Themen und Anliegen möchten Sie in einem ersten Vereins-Workshop bearbeiten?

Welche mittelfristigen Herausforderungen Ihres Vereins möchten Sie im Laufe unseres Projektes lösen?

Was ist Ihr langfristiges Ziel? Was möchten Sie mit Ihrem Verein am Ende des Projekts erreicht haben?

3. Bestätigung

Unsere Bewerbung ist innerhalb der Vereinsführung und ggf. mit den zentralen Vereinsgremien abgestimmt.

Folgende Funktionsträger/Mitglieder unterstützen die Bewerbung:

Name

Funktion

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Folgende Personen werden voraussichtlich am Wochenend-Coaching (Freitagnachmittag/Samstag, Zeiten können individuell abgestimmt werden) teilnehmen. 8-12 Personen wären ideal, bei kleineren Vereinen auch weniger möglich.

Name

Funktion (wenn kein Funktionsträger: „Mitglied“)

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Wir sind bereit, uns aktiv in das Netzwerk „**Vereinscoaching im Landkreis ... / in ...**“ einzubringen. Gerne wirken wir - auch durch unsere aktive Teilnahme an den Netzwerktreffen - mit, dass ein funktionierendes und lebendiges Netzwerk zwischen allen beteiligten Akteuren entsteht.

Ort, Datum

Unterschrift

Platz für Förderlogos

„Steckbrief“ - Unser Verein

Bitte Vereinslogo oder Bild
einfügen

Name des Vereins:

Alter:

Anzahl der Mitglieder:

Vereinszweck:



Vereinsmotivation: Was uns zusammenhält ist...

Darauf sind wir besonders stolz!



**Unsere schönsten „Fettnäpfchen“ oder
„Stolpersteine“ unserer Vereinsgeschichte**

😊 Bitte versuchen Sie sich in einer kleinen Zeichnung oder Skizze

Unsere dringendsten Anliegen– Warum sind wir
beim Vereinscoaching dabei?

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

Unsere Erwartungen – Was versprechen wir uns von
dem Projekt Vereinscoaching?



**Und das können wir „anderen“
geben,** damit können wir anderen weiterhelfen!



Unsere Zusammenarbeit

Halten wir fest, wie wir miteinander in dem Workshop zusammenarbeiten wollen, und was uns für den gemeinsamen Umgang wichtig ist... - Bitte ergänzen und aufschreiben!

Ideen für die Vereinbarungen...

- ▶ Was hier gesprochen wird, bleibt hier!
- ▶ Jede/r darf ausreden.
- ▶ Jede/r fragt nach, wenn etwas unklar ist.
- ▶ Alle Ideen und Gedanken sind willkommen.
- ▶ Kein Zurückhalten von Gedanken aus Sorge anzuecken.
- ▶ Wenn etwas nicht funktioniert, probieren wir etwas anderes.
- ▶ Der/die Moderator*in stellt immer viele Fragen, doch nie etwas Infrage!
- ▶ Es werden Pausen nach Bedarf gemacht.

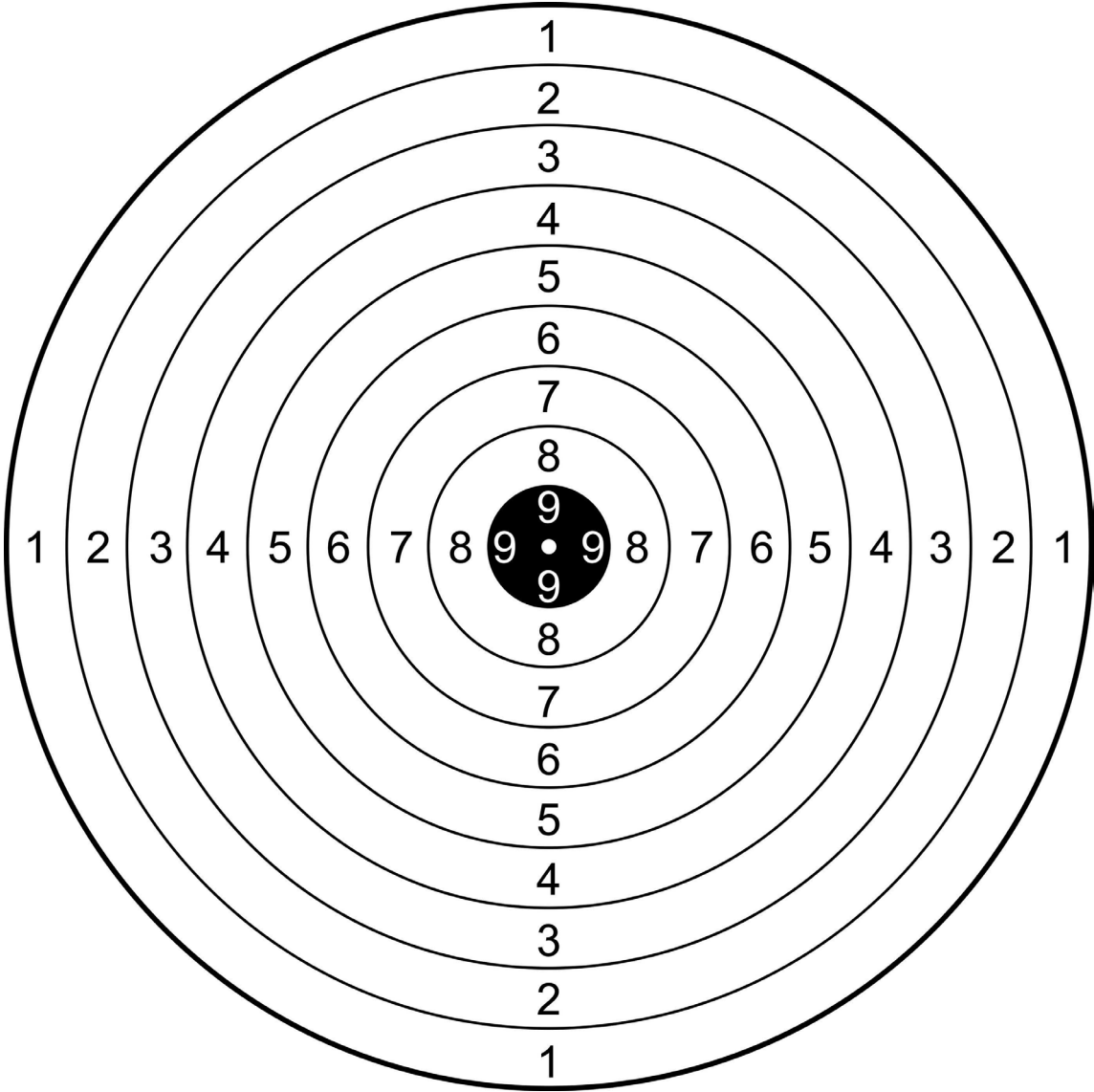
Das Vereinbaren dieser kleinen Umgangsregeln für das Miteinander, das Reden und Diskutieren machen es im Workshop leichter, effektiv und wertschätzend auch heiße Themen zu diskutieren.





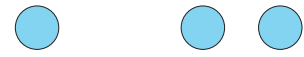
Platz für Ihr Logo

Wie fanden Sie unsere Veranstaltung?



1 = Schlecht

9 = Volltreffer



Platz für Ihr Logo

Quick-Retro(spektive)



Das war etwas Neues für mich:

Das hat mir Spaß gemacht:



Das hat mir gefehlt:

Das nehme ich für meinen Verein mit:



Workshop-Leitfaden „Vorstandswechsel initiieren“

| Zeitbedarf (Min.) | Phase | Ziel | Anleitungen | Material |
|-------------------|--|--|--|---|
| 20 – 30 – 10 | Check In - Warm werden – Erwartungen klären – Regeln der Zusammenarbeit s. Kapitel 2.0 | | | |
| 90 | Einstieg ins Thema Vorstandswechsel | Vorannahmen zum Vorstandsamt veranschaulichen | <p>Bilden von 2-3 Kleingruppen (KG) je nach Anzahl der Teilnehmenden</p> <p>KG 1: aktive Vorständler bearbeitet die Frage „Was macht Spaß an der Vorstandstätigkeit?“</p> <p>KG 2 (-3) arbeiten an der Fragestellung: „Was hält mich davon ab, ein Vorstandsamt zu übernehmen?“</p> <p>Beide Gruppen notieren Schlagwörter zu den jeweiligen Punkten auf Moderationskarten. Auf zwei vorbereiteten Pinnwänden werden die Moderationskarten angeheftet und je ein/eine Vertreter*in berichtet über die Diskussion in der Kleingruppe. Alle tauschen sich über die Ergebnisse aus.</p> | <p>Arbeitsblätter „Was macht Spaß an der Vorstandsarbeit“ und „Was macht Vorstandsämter unattraktiv“</p> <p>Pinnwände, Moderationskarten, Stifte</p> <p>alternativ große Packpapierstreifen an Wände befestigen und Karten mit Kreppband ankleben</p> |
| 45 | Information | Aufklären über die tatsächlichen Aufgaben des Vereinsvorstands | Vortrag/Präsentation des amtierenden Vorstands | Visualisiert z.B. mit PowerPoint-Präsentation |
| | | | Alternativ: Interview mit dem Vorstand Zwei Fragen je Teilnehmenden Moderierende visualisiert Antworten mit Cluster, z.B. „Aufgabe nach BGB“, „Aufgabe nach Satzung“, „Aufgabe nach persönlichem Interesse“ | |
| 90 | Themen bearbeiten | Die Hürden in Brücken transformieren | <p>Auswahl der bedeutsamsten Vorbehalte, z.B. durch Mehrpunktabfrage</p> <p>Vier Kleingruppen bilden</p> <p>Systematische Bearbeitung der Vorbehalte und Ableitung von Aktivitäten</p> | Klebepunkte Vorlage „Hürden abbauen“ |
| 45 | Die nächsten Schritte vereinbaren | Verbindlichkeit in der Umsetzung herstellen | <p>Welche konkreten einzelnen kleinen Aufgaben ergeben sich aus dem vorangegangenen Abschnitt?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entscheiden, welche der abgeleiteten Aktivitäten wichtig und dringlich ist. 2. Welche kleinen, überschaubaren Einzelaufgaben ergeben sich daraus? 3. Wer macht welche dieser Aufgaben bis wann? Wer macht mit? 4. Wann sprechen wir wieder darüber? | Arbeitsblatt „Konkrete Aufgabenplanung zur Zielerreichung“ |
| | Check-Out: s. Kapitel 2.0 | | | |

Workshop-Leitfaden „Mitglieder gewinnen“

| Nr. | Zeit | Ziel | Phase | Tipps/Anleitungen | Material |
|-----|---|--|--|--|---|
| 1 | 20 min | Warmwerden | Ankommen im Projekt-Team | Begrüßung, Rahmen und geplantes Vorgehen für das gemeinsame Arbeiten schaffen. Was beabsichtigen wir mit dem Team im Rahmen der Schritte zu erarbeiten? Alle Teilnehmenden formulieren kurz ihre Erwartungen und Ziele für die thematische Einheit. | Stifte und ein Flipchart dienen zum Festhalten der wichtigen Ergebnisse und Ziele |
| 2 | 30 min | Erwartungen klären und Regeln der Zusammenarbeit | Erfahren, welche Themen und Anliegen aus Sicht der individuellen Teilnehmenden bearbeitet werden sollten | Moderation fragt die Gruppe: Wenn sich der Workshop für uns gelohnt hat, dann haben wir zum Abschluss hier folgendes - besprochen (Thema) - geklärt (Fragen) - geplant (Schritte in die Zukunft) - vereinbart (Übernahme von Verantwortung) | Pinnwand Moderationskarten Stifte für jeden ggfs. Aufschreiben wichtiger Punkte |
| 3 | 45 min + 15 min pro Zielgruppe | Zielgruppenprofile (=Personas) entwickeln | Zielgruppenprofile (=Personas) entwickeln Thema: Genaue Profile der Zielgruppen erarbeiten und beschreiben Vorgehen: Festlegen der zu analysierenden Zielgruppen. Bearbeiten der verschiedenen Zielgruppen in Kleingruppen (2-3 Personen). Die Zielgruppenpersonen mit einem echten Namen benennen und im nächsten Schritt in Stichpunkten die Aspekte zu den Details der Zielgruppenvertretenden notieren. Auswertung: Vorstellen der Ergebnisse und Reflexion: Über welchen Kanal erreichen wir die Zielpersonengruppe am besten? (Flyer im Briefkasten, Facebook, Anzeige, Aushang in der Schule/Kirche/Fußweg oder über direkte Ansprache?) | Gestalten von kreativen Flipcharts: Je besser und genauer die Perspektive der Zielperson eingenommen werden kann, desto bessere Ergebnisse kommen heraus. | Flipcharts und Stifte für Spielraum und Kreativität Arbeitsblatt „Eine Persona entwickeln“ |
| 4 | 45 min Kleingruppe + 15 min Gruppen-ergebnisse vorstellen | Ideen entwickeln Kreativwerkstatt | Kreativwerkstatt: Aktionen zur Ansprache unserer potenziellen Zielgruppen Thema: Lösungsideen entwickeln und Vorgehensweisen für die Verbesserung der Kommunikationskanäle realistisch planen. Vorgehen: Arbeiten in Kleingruppen nach Interesse, Kompetenz und nach Thema. Welche kleinen Verbesserungen und Veränderungen helfen, um den Kommunikationskanal Schrittchen für Schrittchen attraktiver und besser werden zu lassen. Auswertung: Im Anschluss stellt jede Arbeitsgruppe ihre Ergebnisse und Ideen vor. | A) Welches Ziel verfolgen wir mit der Umsetzung des Themas? B) Sinnvolles Unterteilen der notwendigen Arbeitsschritte in kleine, machbare Unteraufgaben. C) Welche Ressourcen (z.B. Zeit, Knowhow) benötigt man für die Umsetzung? D) Gibt es Stolpersteine, die die Umsetzung gefährden könnten? | Arbeitsblatt „Kreativwerkstatt“ |
| 5 | 30-45 min | Klären und Planung | Festlegen eines Maßnahmenplans Thema: Einen realistischen Maßnahmenplan für die Umsetzung mit sinnvollen Zeiteinheiten planen und festhalten. Vorgehen: Abschließende gemeinsame Entscheidung, mit welchen drei Schritten wer, wie, mit wem in den nächsten Wochen beginnen wird. Danach folgen die nächsten drei Schritte. | Geplante Schritte festhalten und allen nach Abschluss bereitstellen. | Arbeitsblatt „Konkrete Aufgabenplanung zur Zielerreichung“ |
| 6 | 5-10 min | Dank & Wertschätzung | Ein Hoch auf's Team: Gemeinsames Wirken muss gefeiert werden! | | |

Workshop-Leitfaden „Mitglieder aktivieren“

| Nr. | Zeit | Ziel | Phase | Tipps/Anleitungen | Material |
|-----|---|--|---|--|---|
| 1 | 20 min | Warmwerden | Ankommen im Projekt-Team Begrüßung, Rahmen und geplantes Vorgehen für das gemeinsame Arbeiten schaffen. Was beabsichtigen wir mit dem Team im Rahmen der Schritte zu erarbeiten? Alle Teilnehmenden formulieren kurz ihre Erwartungen und Ziele für die thematische Einheit. | Stifte und ein Flipchart dienen zum Festhalten der wichtigen Ergebnisse und Ziele | Stifte und ein Flipchart dienen zum Festhalten der wichtigen Ergebnisse und Ziele |
| 2 | 30 min | Erwartungen klären und Regeln der Zusammenarbeit besprechen | Erfahren, welche Themen und Anliegen aus Sicht des individuellen Teilnehmers bearbeitet werden sollten und wie man miteinander vorgehen möchte. | Moderation fragt die Gruppe: Wenn sich der Workshop aus unserer Sicht gelohnt hat, dann haben wir zum Abschluss hier folgendes - besprochen (Thema) - geklärt (Fragen) - geplant (Schritte in die Zukunft) - vereinbart (Übernahme von Verantwortung) | Pinnwand Moderationskarten Stifte für jeden Ggf. Regeln auf Flipchart festhalten |
| 3 | 60 min | Aufgabenübersicht verschaffen | Thema: Aufgabenanforderungen und Mehrwert im Detail beleuchten Vorgehen: Genaue Analyse der Aufgaben, die von „Anwärt*innen“ übernommen werden könnten | Bearbeiten der Aufgabenliste nach den Kriterien - Art der Aufgaben - erforderliche Kompetenzen und Ressourcen Aufwand - Mehrwert und Attraktivität - „Anwärt*innen“-Gruppe | Arbeitsblatt „Die Richtigen für das Richtige gewinnen“ |
| 4 | 45 min Kleingruppe + 20 min Gruppen Vorstellung | Ideen entwickeln Kreativwerkstatt | Kreativwerkstatt: Aktionen zur Ansprache unserer potentiellen Anwärt*innen Thema: Lösungsideen entwickeln und Vorgehensweisen zur Erreichung der Anwärt*innen realistisch planen. Vorgehen: Arbeiten in Kleingruppen nach Interesse, Kompetenz und nach Thema. Gemeinsame Überlegung, welche kleinen Verbesserungen und Veränderungen vorgenommen werden können, um die Arbeitsschritte für interessierte Schrittlchen für Schrittlchen attraktiver und besser werden zu lassen. Auswertung: Im Anschluss stellt jede Arbeitsgruppe ihre Ergebnisse und Ideen vor. | A) Welches Ziel verfolgen Sie mit der Umsetzung des Themas? B) Unterteilen Sie die notwendigen Arbeitsschritte in kleine, machbare Unteraufgaben. C) Welche Ressourcen (z.B. Zeit, Knowhow, etc.) benötigen Sie für die Umsetzung? D) Gibt es Stolpersteine, die die Umsetzung gefährden könnten? Tipp: Die Gestaltung auf großen Flipcharts oder anderen Medien hilft, einen besseren Überblick für das Vorgehen zu gewinnen, und kann auch in anderen Vereinskontexten wiederverwendet werden, wenn man andere Aktive begeistern und mitnehmen möchte. Also: Viel Spaß beim Gestalten! | Arbeitsblatt „Kreativwerkstatt“ |
| 5 | 30-45 min | Klären und Planung | Festlegen eines Maßnahmenplans Thema: Einen realistischen Maßnahmenplan für die Umsetzung mit sinnvollen Zeiteinheiten planen und festhalten. Vorgehen: Abschließende gemeinsame Entscheidung, mit welchen drei Schritten wer, wie, mit wem in den nächsten Wochen beginnen wird. Danach folgen die nächsten drei Schritte. | Geplante Schritte festhalten und allen nach Anschluss bereitstellen. Tipp: Es kann viel Sinn machen und entlasten, wenn die Aufgaben an zwei Personen verteilt werden, damit der Spaßfaktor steigt und die Verantwortung nicht nur auf einem Paar Schultern lastet. | Arbeitsblatt „Konkrete Aufgabenplanung zur Zielerreichung“ |
| 6 | 5-10 min | Dank & Wertschätzung | Ein Hoch auf's Team: gemeinsames Wirken muss gefeiert werden! | Hier ist alles Gute gefragt: begonnen bei Pizza, einem Umtrunk, kleinen Dankeschön-Gesten... | |

Workshop-Leitfaden „Aufgaben verteilen“

| Workshop Teil 1: Vision eines lebendigen Vereins entwickeln | | | |
|---|--|--|--|
| Zeit (Minuten) | Baustein mit Ziel | Anleitungen | Material |
| 15 – 15 – 5 | Check In / Warm werden – Erwartungen klären – Regeln der Zusammenarbeit s. Kapitel 2.0 | | |
| | Zur Einleitung in alle nun folgenden Bausteine wiederholen Moderierende die Frage: „Wenn wir die derzeit herrschenden Probleme, Herausforderungen, Frusterlebnisse und Aufgaben in den nächsten Wochen wirklich gut lösen könnten und nach und nach zu einem lebendigen Verein mit vielen aktiven Mitgliedern werden würden... | | |
| 60 | Ziel-Vorstellungen emotional aufladen | 1. Wie sähe dann unser Verein in zwei Jahren aus? Aufgabe: in einer großen Visualisierung bildhaft darstellen, welche Vorstellungen es von einem lebendigen Verein gibt, in dem das Problem gelöst ist. Gruppe erarbeitet gemeinsam (je nach Gruppengröße) ein Zukunftsbild. Anschließend wertschätzend besprechen. | Flipchartpapier oder Leinwand, Buntstifte Bilder, z.B. aus Zeitschriften, Kalendern, Katalogen etc. Kleber, Schere |
| 20 | Zielvorstellung mit konkreten Beispielen aufladen | 2. Woran würden wir dann konkret merken, dass es für alle Aufgaben im Verein ausreichend Personen gibt? In einem Brainstorming werden konkrete Situationen benannt, in denen sich das spiegelt und schlagwortartig auf Moderationskarten geschrieben. | Pinwand Moderationskarten Marker |
| 30 | Ideen positiv aufladen | 3. Was würden dann unsere Mitglieder und unsere Gäste über uns sagen? Gruppe in Murrengruppen aufteilen, die Zitate und gewünschte Rückmeldungen erfinden. Auf Moderationskarten schreiben lassen, der Gruppe vortragen und an Pinnwand heften. | Pinwand Moderationskarten Marker |
| 60 | Eigenständig erreichbare Handlungen definieren | 4. Was würde jede/r von uns dann genau anders tun? Kopfstandtechnik: Gruppe beantwortet die Frage: „Wie können wir verhindern, dass sich andere Personen aktiv im Verein einbringen?“ Wenn eine Reihe von Strategien für diesen Fall gesammelt worden sind, werden diese in ihr Gegenteil verkehrt. Durch diese Methode erkennt die Gruppe zum einen, wie sie durch ihr eigenes Verhalten Aktivität anderer verhindert und mit welchen einfachen Handlungen, die sie selbst in der Hand haben, andere Personen aktiviert werden könnten. | Flipchart |
| 40 | Persönliches Prüfen | 5. Und wie würde ich mich ganz persönlich dann im Verein fühlen? Was würde ich dadurch gewinnen? Alle Teilnehmenden überprüfen individuell, welche Auswirkungen sich durch breitere Aufgabenverteilung für sie persönlich ergäben. Ist das Ziel für jede/n Einzelne/n attraktiv? Die Moderierende bespricht mit der Gruppe die individuellen Gewinne und auch die Befürchtungen, die auftauchen. | Einzelarbeit und Gruppenbesprechung |
| 15 | Veränderungswunsch skalieren | 6. Wie hoch ist auf einer Skala von 1 – 10 unsere Motivation, Zeit und Energie aufzuwenden, um die ersten Schritte in Richtung lebendiger Verein zu gehen? Die Moderierende zeichnet eine Skala von 1-10 auf ein Flipchart und lässt die Teilnehmenden mit Klebepunkten oder Strichen ihre Motivation einschätzen. | Vorbereitetes Flipchart mit Fragestellung und Skala |
| 15 | Ergebnisse würdigen und Verabredung zum zweiten Teil treffen | | |

| Workshop Teil 2 | | | |
|-----------------|---|--|--|
| Zeit (Minuten) | Baustein mit Ziel | Anleitungen | Material |
| 15 | Check In / Warm werden – Erwartungen klären – Regeln der Zusammenarbeit s. Kapitel 2.0 | | |
| 30 | Überblick verschaffen Anlässe zur Einbindung neuer Personen feststellen | Welche konkreten Aufgaben stellen sich im Verein im Jahresverlauf immer wieder? Wo benötigen wir mehr helfende Hände? - Überblick verschaffen - Auswahl einiger konkreter Ereignisse | Jahreskalender der Vereinsaktivitäten |
| 45 | Planung 1: Genaues Analysieren der einzelnen Aktivitäten für ein Ereignis | Moderierende teilt die Gruppe in mehrere Kleingruppen auf. Für die ausgewählten Ereignisse erarbeiten die Kleingruppen eine Übersicht, was alles dazu gehört, damit das Vereinsereignis gut gelingt. Abschließend werden die Ergebnisse vorgestellt und durch weitere Gedanken ergänzt. | Arbeitsblatt „Projektplanung“ |
| 10 | Priorisieren: Auswahl der Ereignisse, die sich am besten eignen, um mehr Menschen zu beteiligen | Die Gruppe legt fest, bei welchen Ereignissen es unbedingt mehr Menschen geben muss, um in Zukunft zufriedener zu arbeiten. | |
| 60 | Planung 2: Festlegung der Aufgaben, in die in Zukunft neue Personen eingebunden werden | Die Gruppe teilt sich anhand der Anzahl der zuvor priorisierten Themen in Kleingruppen auf. Aus den zuvor erarbeiteten Übersichten leiten die Kleingruppen einzelne Aufgabenpakete und Teilaufgaben ab und legen fest, welche Personen aus dem Verein konkret um Unterstützung bei dieser Aufgabe gebeten werden können. Leitende Fragen sind: - Wer hat die nötigen Fähigkeiten? - Wer hat Zeit? - Wer wurde noch nie um Hilfe gebeten, kann aber das, was gebraucht wird? Die Moderierende achtet darauf, dass die Gruppen für die einzelnen zu delegierenden Aufgaben mehrere ansprechbare Personen auflisten, damit Alternativen zur Verfügung stehen. | Arbeitsblatt "Konkrete Aufgabenplanung zur Zielerreichung" |
| 20 | Einwandbehandlung, um Enttäuschungen vorzubeugen | Die Moderierende überlegt gemeinsam mit allen Beteiligten, wie damit umgegangen werden kann, wenn die angesprochenen Personen nicht bereit sind, den Verein an dieser Stelle zu unterstützen. | |
| 15 | Verabredungen, um Verbindlichkeit zu schaffen | Die Teilnehmenden verabreden, bis wann sie ihre Pläne umsetzen werden und wie sie sich über die Ergebnisse informieren wollen. | |
| | Check-Out: s. Kapitel 2.0 | | |

Workshop-Leitfaden „Interne Kommunikation“

| Nr. | Zeit (min.) | Ziel | Phase | Tipps/Anleitungen | Material |
|-----|---------------------------------------|---|--|--|--|
| 1 | 20 | Warmwerden | Ankommen im Projekt-Team | Begrüßung, Rahmen und geplantes Vorgehen für das gemeinsame Arbeiten schaffen. Was beabsichtigt das Team gemeinsam zu erarbeiten? Alle Teilnehmenden formulieren kurz ihre Erwartungen und Ziele für die thematische Einheit | Stifte und ein Flipchart |
| 2 | 20 | Erwartungen und Zusammenarbeiten klären | Welche Themen und Anliegen sollen bearbeitet werden und was ist den Einzelnen für das Zusammenarbeiten wichtig? | Moderation fragt die Gruppe: Wenn sich der Workshop für uns gelohnt hat, dann haben wir zum Abschluss hier folgendes <ul style="list-style-type: none"> - besprochen (Thema) - geklärt (Fragen) - geplant (Schritte in die Zukunft) - vereinbart (Übernahme von Verantwortung) - Moderation hält das Gesagte schriftlich und sichtbar fest | Pinnwand Moderationskarten Stifte für jeden oder Mitschreiben auf einem Flipchart/PC |
| 3 | 30 + 15 pro Zielgruppe | Orte unserer Kommunikation | WO findet bei uns im Verein informierende und verbindende Kommunikation statt? Thema: Analyse der aktuellen Kommunikation. Wo findet Kommunikation bei uns statt? | Vorgehen: Brainstorming in der Projektgruppe (30 min). Durchführung eines Brainstormings mit Festhalten der Stichworte zu den aufkommenden Situationen und Orten, an denen Mitglieder oder Gäste im Verein „Kommunikation“ und Informationsfluss erleben. Auswertung: Anschließend gegenseitiges Vorstellen der Ergebnisse | Notieren Sie alle Stichworte auf einem Flipchart |
| 4 | 60 | Art und Weise der Kommunikation | WIE kommunizieren wir als Verein und WEN sprechen wir an? Thema: Analysieren der genauen Kanäle und der angebenen Information. | Vorgehen: Gemeinsame Diskussion in der ganzen Gruppe oder nach Wunsch in unterteilten Kleingruppen: Name des Kanals: 1. Welche Information wird gegeben und angeboten? 2. Welche Zielgruppe wird angesprochen? 3. Können/sollen auch Neue angesprochen werden? 4. Ist die Botschaft klar, informativ, ansprechend gestaltet? (Aussage der Texte/Bilder) 5. Werden Ansprechpersonen genannt? Welche Kontakt- oder Reaktionsmöglichkeiten haben die Zielgruppen? 6. Was könnte die Infos „ansprechender“ machen? | Ergebnisse für alle sichtbar auf dem Arbeitsblatt festhalten, alternatives Medium oder Flipchart Arbeitsblatt „Informationskanäle-Check“ |
| 5 | 15 | Priorisieren | Welche Informationen wollen wir auf welchen Kanälen geben? Thema: Konzentrieren auf Wesentliches und Umsetzbares. | Vorgehen: Gemeinsame Beratung, welche 2-3 Kanäle davon die größte Wirksamkeit für die Vereinsziele haben und daher die ganze Aufmerksamkeit bekommen sollen. Tipp: Konzentration auf nur 2-3 Bereiche, die verbessert werden sollen. Auswertung: Schriftliches Festhalten der wichtigsten Entscheidungen auf einem Flipchart. | Flipchart: Entscheidungen für alle schriftlich festhalten. |
| 6 | 45 Kleingruppe + 15 Gruppe Vorstellen | Ideen entwickeln Kreativwerkstatt | Kreativwerkstatt: Aktionen zur Verbesserung des Informationsflusses Thema: Lösungsideen entwickeln und Vorgehensweisen für die Verbesserung der Kommunikationskanäle realistisch planen. | Vorgehen: Arbeiten in Kleingruppen nach Interesse, Kompetenz und nach Thema. Fragen: Welche kleinen Verbesserungen und Veränderungen können vorgenommen werden, um den Kommunikationskanal Schrittchen für Schrittchen attraktiver und besser werden zu lassen. (Dauer: ca. 45 min) Auswertung: Im Anschluss stellt jede Arbeitsgruppe ihre Ergebnisse und Ideen vor. | Arbeitsblatt „Kreativwerkstatt“ |
| 7 | 30-45 | Klären & Planung | Festlegen eines Maßnahmenplans Thema: Einen realistischen Maßnahmenplan für die Umsetzung mit sinnvollen Zeiteinheiten und Zeitfenstern planen und festhalten. | Vorgehen: Abschließend entscheidet das Team miteinander, mit welchen drei Schritten in den nächsten Wochen begonnen wird. Danach folgen die nächsten drei Schritte. Geplante Schritte schriftlich festhalten und allen nach Anschluss bereitstellen. Tipp: Kleine 2er oder 3er Teams helfen, die Aufgabe erledigen und bewältigen zu können, dann macht auch Arbeit Spaß! | Flipchart oder gemeinsames Dokument & Stifte Arbeitsblatt „Konkrete Aufgabenplanung zur Zielerreichung“ |
| 8 | 5-10 | Dank & Wertschätzung | Ein Hoch auf's Team: gemeinsames Wirken muss gefeiert werden! | Wie? Das bleibt dem Team überlassen :) | |

Literaturhinweise

Der Paritätische Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Übergabe. Wie der Vorstandswechsel gelingt. Eine Arbeitshilfe: Wuppertal 2017.

Deutscher Landkreistag (Hrsg.): Hauptamt stärkt Ehrenamt. Ansatzpunkte, Ideen, gute Beispiele, Schriften des Deutschen Landkreistags, Band 151: Berlin 2023.

Didyk, Richard u.a.: Grundlagen der Vereinspraxis. Hrsg.: Hanns-Seidel-Stiftung. 8. Auflage: München, 2020 (online unter www.hss.de/publikationen).

Gilroy, Patrick u.a.: Vereinssterben in ländlichen Regionen – Digitalisierung als Chance. ZiviZ im Stifterverband: Berlin, 2018 (online unter www.ziviz.de/publikationen).

Knapp, Peter (Hrsg.): Konflikte lösen in Teams und großen Gruppen. 2. Auflage. Manager Seminare Verlag: Bonn 2014.

Krogerus, Michael / Tschäppeler, Roman: Machen. Eine Anleitung fürs Loslegen, Dranbleiben und zu Ende führen. Kein und Aber: Zürich, Berlin 2021.

Krogerus, Michael / Tschäppeler, Roman: Entscheiden. Die besten Strategien für große Beschlüsse. Kein und Aber: Zürich, Berlin 2021.

Pabst, Reinhold / Schneider, David/ Soszynski, Michael/ Kujau, Marian: Wertschätzende Organisationsentwicklung. Zukunft gemeinsam gestalten – Tools für den erfolgreichen Wandel. Wiley: Weinheim 2021.

Priemer, Jana: Engagement in Bayern: Herausforderungen und Chancen für Vereine. Ergebnisse aus dem ZiviZ-Survey 2017. Hrsg.: Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales: München, 2020 (online unter www.stmas.bayern.de/broschueren).

Röbke, Thomas: Engagement braucht Leadership. Stärkung von Vereinen und ihren Vorständen als Zukunftsaufgabe. Hrsg.: Robert Bosch Stiftung GmbH: Stuttgart, 2014 (online unter www.bosch-stiftung.de/de/publikation).

Seifert, Josef W.: Besprechungen erfolgreich moderieren: Kommunikationstechniken für Leiter und Teilnehmer. 15. Auflage. Gabal: Offenbach 2015.

Weidenmann, Bernd: Update für Trainer. Inspirierende Ideen und Methoden für moderne Seminare. Manager Seminare Verlag: Bonn 2014.

Nützliche Internetseiten:

www.deutsche-stiftung-engagement-und-ehrenamt.de (Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt, Neustrelitz)

www.vereinswiki.info (Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement Bayern e.V.)

Kontakt



Dr. Gaby von Rhein

Landkreis Regensburg
Freiwilligenagentur
Koordinierungszentrum Bürgerschaftliches Engagement

Altmühlstraße 3 | 93059 Regensburg
Telefon 0941 4009-305 | Telefax 0941 4009-288
gaby.vonrhein@lra-regensburg.de
freiwilligenagentur@lra-regensburg.de

www.freiwilligenagentur-regensburger-land.de
www.landkreis-regensburg.de



Beate S. Mies

Teutoburger Straße 24
D-50678 Köln
Fon: +49 (0) 221 399 2218 | Mobil: +49 (0) 1520 158 2316
Email: + kontakt@kern-punkte.de
Web: <http://www.kern-punkte.de>



BUSINESSTRAINING & WIRTSCHAFTSMEDIATION

KON'SENS Regensburg

Dr. Miriam Pfad-Eder
Dr.-Leo-Ritter-Str. 4 | D-93049 Regensburg
MOB | +49 (0) 178 8500 112
WEB | www.konsens-regensburg.de
Kontakt | pfadeder@konsens-regensburg.de

Impressum

Herausgeber
Landkreis Regensburg
Freiwilligenagentur
Kordinierungszentrum Bürgerschaftliches Engagement
Altmühlstraße 3 | 93059 Regensburg

Bildnachweise
Titelseite: Gaby von Rhein, Freiwilligenagentur
Seite 4/14/17/20/32: Juliane Zitzlsperger
Seite 5: Helmut Koch
Seite 12: Beate S. Mies
Seite 13: TVA, Gaby von Rhein
Seite 23: Bund Naturschutz, Ortsgruppe Wenzelbach
Seite 25: Beate S. Mies, Gaby von Rhein
Seite 27: Beate S. Mies
Seite 30: Beate S. Mies
Seite 33: Miriam Pfad-Eder
Seite 35: Walhalla-Bild = Freiwilligenagentur
Strichfiguren-Grafiken: Adobe Stock | @strichfiguren

Konzept und Redaktion
Freiwilligenagentur Landkreis Regensburg

Gestaltung
Grafikbüro Gegensatz,
Christine Kammhuber

Druck
Aumüller Druck GmbH & Co. KG,
Regensburg

Stand: Juli 2023

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Ernährung
und Landwirtschaft

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



DEUTSCHER
LANDKREISTAG