



Übergabe

Wie der Vorstandswechsel
im Verein gelingt – eine Arbeitshilfe

Zur Orientierung

Die vorliegende Arbeitshilfe ...

... will Verantwortlichen in Vereinen – kleinen wie großen – eine Orientierung geben, was alles möglichst vorausschauend bedacht sein und in die Wege geleitet werden sollte, wenn ein Wechsel im Leitungsgremium des Vereins – dem Vorstand – ansteht und einzelne oder gar sämtliche Positionen neu besetzt werden müssen. Denn:

... Der Wechsel im Vorstand ist mehr als nur eine „Stabsübergabe“. Er ist als ein Gesamtprozess in mehreren Schritten zu sehen, welche systematisch nacheinander anzugehen sind: das Suchen und Finden, die Auswahl und Entscheidung und die Einarbeitung und Integration der neuen Vorstandsmitglieder.

... Und letztlich ist auch die Beantwortung der Frage relevant, wie der Verein im Lichte seiner Mitglieder und der Öffentlichkeit aufgestellt ist, um für neue Aktive im

Verein allgemein und in (ehrenamtlichen) Führungspositionen im besonderen interessant und attraktiv zu sein.

Für kleinere Vereine scheint das beschriebene Procedere vielleicht ein bisschen überdimensioniert. Die Anregungen, die in der vorliegenden Arbeitshilfe gegeben werden, sind jedoch nicht nur für den Vorstandswechsel bedeutsam, sondern sie unterstützen bereits bei der ordentlichen Geschäftsführung eines Vereins. Dies gilt insbesondere für die in den Kapiteln „Das Profil schärfen“, „Qualität sichern“ und „Fit für die Nachfolge“ zusammengestellten Aussagen und ausgesprochenen Empfehlungen.

Wir wünschen ein erfolgreiches Arbeiten mit der Arbeitshilfe und einen gelingenden Vereinsalltag.

Das Redaktionsteam

Weitere Impulse aufgreifen ...

Das Projekt „Qualifizierung von Vereinsbegleiter*innen und Aufbau lokaler Vereinsforen“ des PARITÄTISCHEN Baden-Württemberg

In Baden-Württemberg gibt es 84.000 Vereine, Tendenz steigend. Deren Arbeit, insbesondere die der Vorstände, basiert in ganz wesentlichem Umfang auf freiwilligem, ehrenamtlichem Engagement. Dieses Engagement zu unterstützen, zu binden, Nachwuchs zu gewinnen und gleichzeitig die Qualität der Vereinsarbeit zu sichern, ist insbesondere für kleine Vereine eine große Herausforderung. Genau hier setzt das vom PARITÄTISCHEN BW getragene, vom Ministerium für Soziales und Integration geförderte und zu Jahresbeginn 2020 gestartete Projekt „Qualifizierung von Vereinsbegleiter*innen“ an. Ziel ist es, Mentoren auszubilden und mit ihrer Hilfe eine systematische Unterstützung und geeignete Austauschformen für Vereine und Vorstände pilothaft im Bodenseekreis und im Rhein-Neckar-Kreis zu entwickeln, zu erproben und nachhaltig einzurichten.

Die Ideen und Erfahrungen des Projekts sind für alle Interessierten zugänglich und nutzbar.

Weitere Informationen: <https://paritaet-bw.de/vereinsbegleitung>

Inhalt

Einleitung	2
Vorstandswechsel gut organisieren	
Das Ehrenamt im Wandel	3
Warum sich Menschen engagieren	
Ein Verein muss laufen	
Was gute Vorstandsarbeit ausmacht	6
Das Profil schärfen – Führungsstruktur modernisieren	
Qualität sichern	
Die Nachfolge planen	11
Wechsel mit Weitblick	
Vom Suchen und Finden	
SelbstCheck:	13
Welche Aufgabe im Vorstand passt zu mir?	
Neue Vorstände gewinnen und integrieren	15
Talentsuche strategisch angehen	
Mit Know-how an den Start	
Eine gelungene Übergabe	18
Fit für die Nachfolge	
Rechte und Pflichten der Neuen	
Vergütung des Vorstandes	
Weitere Informationen	24
Broschüren und Arbeitshilfen	
Fortbildungsangebote	
Quellenangaben/Endnoten	
Checklisten	
Fotonachweise	
Impressum	

Vorstandswechsel gut organisieren

In Deutschland gibt es mehr als 600.000 Vereine. Fast jeder zweite Deutsche ist Mitglied in einem von ihnen. Trotz der hohen Zahl der Vereinsmitglieder, lassen sich oft nur schwierig geeignete Nachfolger*innen für die Vorstandsarbeit gewinnen. Nahezu jeder zweite Verein klagt über Schwierigkeiten bei der Suche nach neuen Personen für das Vorstandsamt.¹

Die Ursachen dafür sind vielfältig:

- Die Arbeitswelt verändert sich, was zu knappen zeitlichen Ressourcen bei potenziellen Vorständen führt.
- Die Anforderungen an die Vorstandstätigkeit von Seiten des Gesetzgebers sind gestiegen. Der Mehraufwand kann davon abhalten, das Amt zu übernehmen.
- Die Strukturen in Vereinsvorständen sind teils überholt und werden einer zeitgemäßen Vorstandsarbeit nicht mehr gerecht.
- In der Öffentlichkeit hat Vorstandsarbeit manchmal ein schlechtes Image und erhält mitunter wenig Anerkennung und Wertschätzung. Der Begriff der „Vereinsmeierei“ macht dieses Bild deutlich.

Wenn der Vorstandswechsel zum Generationenwechsel wird

Die Herausforderungen die hierdurch entstehen, betreffen in erster Linie den regelmäßig wiederkehrenden Vorstandswechsel in Vereinen. Häufig wird dieser

jedoch auf die lange Bank geschoben und die Chance vertan, ihn langfristig und geplant anzugehen.² So kann aus einem angedachten Vorstandswechsel schnell ein ungewollter Generationenwechsel werden.

Von einem Generationenwechsel spricht man, wenn ...

- der gesamte Vorstand oder große Teile des Vorstands ausgewechselt werden müssen oder ausscheiden,
- die Gründergeneration des Vereins abtritt,
- sich der Verein in einer Krise oder in einer Phase großer Veränderungen befindet und eine personelle Veränderung oder Erneuerung notwendig ist.

Den Prozess bewusst steuern

Lassen Sie sich nicht von den Veränderungen überraschen, sondern planen Sie den Wechsel systematisch und langfristig. Der Wechsel im Vorstand ist als ein Gesamtprozess in mehreren Schritten zu sehen, welche systematisch nacheinander anzugehen sind: das Suchen und Finden, die Auswahl und Entscheidung und die Einarbeitung und Integration der neuen Vorstandsmitglieder. Die Entwicklung des Vorstands, insbesondere der Vorstandswechsel und Generationenwechsel, muss als ständige Aufgabe konsequent durch Verein und Vorstand geplant und umgesetzt werden. Eine gute Orientierung bietet der Qualitätskreislauf zur Vorstandsplanung und Vorstandsentwicklung:



Warum sich Menschen engagieren

Immer mehr Menschen engagieren sich freiwillig. Das ist das zentrale Ergebnis des Freiwilligensurveys 2014. 43 Prozent der Wohnbevölkerung ab 14 Jahren übt ein Ehrenamt aus. Das entspricht 30,9 Millionen Menschen – zehn Prozent mehr als noch vor 15 Jahren. Allerdings ist gleichzeitig die Zahl der Engagierten mit einem wöchentlichen Stundenumfang von mehr als zwei Stunden gesunken.

Die Zahlen zeigen deutlich, dass sich das Ehrenamt verändert hat. Der gesellschaftliche Wandel, der sich seit Jahren vollzieht, hat auch Auswirkungen auf das bürgerschaftliche Engagement. So sind die Gründe, weshalb Menschen heute ein Ehrenamt ausüben andere, also noch vor 30 Jahren. Und auch die Strukturen, in denen freiwilliges Engagement stattfindet, haben sich verändert.

Merkmale	„Altes“ Ehrenamt	„Neues“ Ehrenamt
Zugang zum Ehrenamt	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einbindung in traditionelle Sozialmilieus ■ Soziale Vererbung des Ehrenamts 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Persönliche Betroffenheit ■ „Biografische Passung“
Motive	<ul style="list-style-type: none"> ■ Selbstloses Handeln und Fürsorge (Altruismus) ■ Traditionelle Pflicht und Akzeptanzwerte ■ Hohe Bereitschaft, sich den Vorgaben der Organisation anzupassen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Selbstverwirklichung und Selbstfindung ■ Gegenseitigkeit von Nehmen und Geben ■ Partizipation und Selbstbestimmung
Organisatorische Einbindung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Weltanschauliche und dauerhafte Bindung an einen Verein oder Verband ■ Hoher Formalisierungsgrad der Regeln und standardisierte Einsatzbedingungen ■ Festgefügte Formen des Verhältnisses zu beruflichen Mitarbeitenden ■ Laientätigkeit ■ Unentgeltlich 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vielfältige, zeitlich befristete, pragmatische und tätigkeitsorientierte Engagements in verschiedenen Organisationsformen ■ Gering formalisierte Organisationsstrukturen, Kompetenzentwicklung und Ausbildungsorientierung ■ Semi-Professionalität und Aufwandsentschädigung

Die Unterschiede zwischen dem „alten“ und „neuen“ Ehrenamt werden besonders dann deutlich, wenn der Vorstandswechsel gleichzeitig ein Generationenwechsel ist. Denn junge Menschen, die sich engagieren, sind heute weniger eng an eine bestimmte Organisation gebunden. Dadurch wird es tendenziell immer schwieriger, Ehrenamtliche langfristig an den Verein zu binden und für einen Vorstandsposten zu gewinnen.

Junge Engagierte suchen Selbstverwirklichung

Studien zum freiwilligen Engagement bestätigen diese Entwicklung. Während jüngere Freiwillige häufig Raum für eigene Entscheidungen und Möglichkeiten der persönlichen Entfaltung suchen, werden aktive Eltern mittleren Alters meist von anderen zum Engagement aufgefordert. Beispielsweise bei der Wahl von

Elternvertreter*innen in der Schule. Ihr Motiv ist häufig, Dinge, die ihnen nicht gefallen, zu verändern und die Lebensqualität am Wohnort zu erhöhen. Dagegen haben ältere Engagierte häufig ethische oder religiöse Gründe für ihre Aktivitäten.³ Neben diesen unterschiedlichen Motiven gibt es allerdings vier, die für die meisten Freiwilligen Antrieb zum Engagement sind:⁴

- Spaß haben
- Mit anderen Menschen zusammenkommen
- Gesellschaft mitgestalten
- Mit anderen Generationen zusammenkommen

Um Menschen für ein Vorstandsamt zu gewinnen, sollten diese Motive als Anforderungen begriffen werden, die Engagierte an ihre Aktivitäten im Verein haben.

Das Ehrenamt im Wandel

Potenziale des Vereins nutzen

Neben den gesellschaftlichen Veränderungen und dem beschriebenen Wandel des Ehrenamts ist es notwendig, den Blick auf die Vereine selbst zu richten. Eine gemeinsame Studie des Paritätischen Gesamtverbands mit den Paritätischen Landesverbänden NRW und Berlin zum Engagement in der Freien Wohlfahrtspflege⁵ macht das besonders deutlich: Sie zeigt, dass in den Mitgliedsorganisationen einerseits ein großes

Potenzial an ehrenamtlich engagierten Menschen vorhanden ist. Andererseits weist die gezielte Gestaltung und Entwicklung dieses Engagements noch Lücken auf. Das trifft vor allem auf die Gremien- und Vorstandarbeit zu. So ist Gremienarbeit „bisher kein Thema der Engagementförderung“. Dabei ist die Gewinnung von Engagierten – vor allem von jungen Engagierten und Engagierten für Leitungsfunktionen – eine besondere Aufgabe in den Vereinen.⁶

Ein Verein muss laufen

Kein Verein ist wie der andere. Und jeder Verein hat seine individuelle Geschichte. Dennoch durchlaufen sie, wie andere Organisationsformen auch, verschiedene Entwicklungsphasen. Jede dieser Phasen hat ihre eigenen Herausforderungen, aber auch Chancen. Sie zu kennen kann dabei helfen, die Übergänge bewusst zu gestalten.

Improvisation am Anfang

Die Pionierphase oder auch Gründungsphase ist gekennzeichnet durch eine verschworene Gemeinschaft, die von einer oder mehreren charismatischen Personen gesteuert und gelenkt wird. Das Alltagsgeschäft ist geprägt von einem hohen Maß an Spontaneität und Improvisation. Es existieren nur sehr wenige formale Spielregeln. Die Chance dieser Phase liegt in der besonders hohen Kreativität, Flexibilität sowie einer hohen Verbundenheit untereinander. Risiken und Herausforderungen resultieren aus einem Personenkult, Nachfolge- und Machtkämpfen sowie einer Tendenz zu Chaos und Undurchschaubarkeit.

Wachstum und Professionalisierung

Aus den Herausforderungen der Pionierphase resultiert der Übergang in die Differenzierungsphase. Die Aktiven sind nun bemüht, Abläufe systematisch zu organisieren und zu steuern. Manche Vereine wachsen in dieser Phase stark. Es entstehen Standards, Spezialisierungen und strengere Formalien. Häufig ändern sich die internen Strukturen: es werden Bereiche oder

Abteilungen gegründet. Durch die klare Ordnung, die nun geschaffen wird, kann der Verein wirksamer agieren und erreicht seine Ziele häufig besser. Die Gefahr besteht jedoch darin, dass sich die unterschiedlichen Bereiche voneinander entfernen, die Bürokratie in den Vordergrund tritt und das gemeinsame Erleben der Mitglieder verloren geht.

Stabilität im Verein

Es entsteht dann zunehmend der Wunsch, die Energie der Gründungsphase mit der Rationalität der Differenzierungsphase zu verbinden. In der Integrationsphase werden kleinere Einheiten gebildet, die ihre Aufgaben selbstorganisiert und flexibel ausüben können. Die zentrale Steuerung soll die einzelnen Teilbereiche lediglich koordinieren und beraten. Das macht den Verein stabil und erhält den Teamgeist. Die Gefahr besteht allerdings darin, dass sich der Verein primär mit dem eigenen Funktionieren beschäftigt. Dadurch geht der Blick nach außen und die Aufnahme von neuen Impulsen verloren. Der Zugang für neue Mitglieder wird zunehmend schwierig und die Bedeutung des Vereins für das Umfeld nimmt ab.⁷

Der Wechsel von einer Phase in die nächste deutet sich meist in Form einer Krise an. Für einen Generationenwechsel kann das Modell eine Orientierung bieten. Denn es zeigt, welche Veränderungen notwendig sind, wann ein strategisch guter Zeitpunkt für einen Personalwechsel ist und welche Personen sich für die Arbeit

in der momentanen Situation eignen. Eine besondere Herausforderung stellt immer das Ausscheiden der Gründergeneration dar.

Der Druck auf Vereine, insbesondere größere Vereine mit Wirtschaftsbetrieben (Zweckbetrieben oder/und wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben) und höheren Geschäftsrisiken, eine professionelle Vereinsführung zu installieren, ist in den letzten Jahren immer größer geworden.

In der Praxis ist es häufig so, dass Vereine ab einer bestimmten Größenordnung sich von selbst eine professionelle Organisationsstruktur mit einem hauptamtlichen Vorstand und einem Aufsichtsorgan geben. Teilweise erfolgt auch die Umwandlung (Formwechsel) in eine GmbH, aber letzteres muss nicht sein. Auch ein Verein kann eine entsprechende professionelle Organisationsstruktur mit Aufsichtsrat und hauptamtlichem Vorstand statuieren.

Die Vereine, die derzeit noch einen ehrenamtlichen, großen und erweiterten Vorstand und einen angestellten „Geschäftsführer“ ohne originäre Vertretungsmacht haben, stoßen an die Grenzen ihrer Handlungsfähigkeit ab einer bestimmten Größe ihres Geschäftsbetriebes und der Anzahl ihrer Mitarbeiter und suchen dann nach neuen effizienten Organisationsstrukturen.

Veränderungsüberlegungen sollten daher mit einer eingehenden Prüfung der Handlungsoptionen einhergehen, um Risiken zu minimieren und die mit dieser Lösung verbundenen Chancen für die Stärkung und das Wachstum der Organisation zu nutzen.⁸



Das Profil schärfen – Führungsstruktur modernisieren

Die Aufgaben und Anforderungen für jeden Vorstandsposten sollten klar definiert werden. Die Zusammenarbeit von ggfs. hauptamtlich tätigem Personal/Geschäftsführung und ehrenamtlichem Vorstand muss entsprechend beschrieben sein. Das verbessert die Zusammenarbeit im bestehenden Vorstand. Auch kann so gezielt nach geeigneten Personen gesucht werden. Und Mitglieder, die sich für ein Amt interessieren, wissen genau, was auf sie zukommt – die beste Voraussetzung, um Vorstandsmitglieder auch langfristig zu halten.

Hier finden Sie Beispiele für Aufgaben- und Anforderungsprofile zu den verschiedenen Posten im Vor-

stand. Die Vorlagen dienen als Anregung und müssen von jedem Verein individuell angepasst werden. Dabei müssen nicht immer (wie im Beispiel beschrieben) alle Posten einzeln vorhanden sein. So lassen sich in einem kleinen Verein etwa die Aufgaben der Schriftführerin/des Schriftführers und der Kassiererin/des Kassierers auch zu einem Posten zusammenfassen. Wichtig ist, die Aufgaben und Anforderungen so genau wie möglich zu definieren.

In den nachstehenden Tabellen ist noch die „klassische“ Aufgaben- und Funktionsteilung einer hierarchischen Führungsstruktur abgebildet. Inzwischen

Beispiele für Aufgaben und Anforderungsprofile in einem Vorstand

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 ■ Bürositzungen usw. ■ 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 Korrespondenzen des Vereins ■ Kontrolle der eingehenden Rechnungen ■ Verteilung von Sonderaufgaben und Vertretungen ■ Übersicht über sämtliche Vereinsgeschäfte 	<p>Voraussetzungen</p> <p>Die*der Erste 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"> ■ hat Erfahrung im Projektmanagement 		
	<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 entscheidungsfreudig 		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ bewahrt den Überblick 		
	<p>Zeitliche Verfügbarkeit von circa Std./Monat</p>		
	<p>Ziele der Einarbeitung</p> <p>Die*der Erste 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 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 Ersten Vorsitzenden ■ Organisation von Versammlungen ■ Übernahme von statistischen Aufgaben ■ Übernahme von Sonderaufgaben ■ Leitung von Verhandlungen im Auftrag der*des Ersten Vorsitzenden 	Voraussetzungen Die*der Zweite Vorsitzende <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 		
	Zeitliche Verfügbarkeit von circa Std./Monat		
	Ziele der Einarbeitung Die*der Zweite Vorsitzende <ul style="list-style-type: none"> ■ ist mit Strukturen, Aufgaben, Leitbild und Strategie des Vereins vertraut 		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ ist über 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 		

Schriftführer*in

Aufgaben	Kompetenzen/Anforderungen	Ja	Nein
<ul style="list-style-type: none"> ■ Erledigung der laufenden Korrespondenz ■ Führung der Protokolle von Versammlungen und Sitzungen ■ Verfassung von Einladungen ■ Mitgliederverwaltung und -betreuung ■ Bestellung der Drucksachen ■ weitere Aufgaben im Auftrag der*des Ersten Vorsitzenden 	Voraussetzungen Die*der Schriftführer*in <ul style="list-style-type: none"> ■ identifiziert sich mit den Zielen und Aufgaben des Vereins 		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ verfügt über gute Deutschkenntnisse 		
	Zeitliche Verfügbarkeit von circa Std./Monat		
	Ziele der Einarbeitung Die*der Schriftführer*in <ul style="list-style-type: none"> ■ ist mit Strukturen, Aufgaben, Leitbild und Strategie des Vereins vertraut 		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ ist über 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 		

Was gute Vorstandsarbeit ausmacht

ist es durchaus üblich und entspricht auch mehr dem Leitbild einer demokratischen und nachhaltigen Vereinsführung, dass statt eines klassischen Vorstandes mit Erster*em Vorsitzenden*dem und Stellvertreter*innen ein gleichberechtigter Vorstand eingerichtet ist, der seine Führungsaufgaben als Team wahrnimmt. Details finden Sie in den Ausführungen zur Mustersatzung des Badischen Sportbunds.⁹

Es empfiehlt sich bei der Aufteilung der Vorstandsarbeit – vor allem dort, wo Betroffene mit Lebens Einschränkungen bzw. Krankheiten leben müssen – bestimmte Funktionen (z.B. Kassierer*in, Beisitzer*in usw.) doppelt oder gar dreifach zu besetzen, auch aus Vorsorgegründen falls eine Person länger ausfällt.

Generell sollten möglichst auf mehreren Ebenen Überlegungen zur Entlastung der Vorstände angestellt und in die Praxis umgesetzt werden. Dazu gehören die

bereits erwähnten Doppelbesetzungen einzelner Funktionen, klare Aufgabenaufteilung und die Minimierung von Haftungsrisiken. Das Thema Haftung von Vorständen ist in Abschnitt „Eine gelungene Übergabe“ näher beschrieben.

Ab einer bestimmten Größenordnung sollte sich der Verein eine professionelle Organisationsstruktur mit einem hauptamtlichen Vorstand und einem Aufsichtsgremium im Sinne eines guten Corporate Governance¹⁰ geben. Die Wohlfahrtsverbände haben entsprechende Kodizes und eigene Selbstverpflichtungsempfehlungen entwickelt, die auch die Statuierung eines Aufsichtsrates und eines hauptamtlichen Vorstandes ab einer bestimmten Größenordnung sowie eine größenabhängige Rechnungslegung nach HGB empfehlen.

Corporate Governance regelt die rechtliche und faktische Funktionsweise der Leitungs- und Aufsichtsorga-

Kassierer*in/Kassenwart*in

Aufgaben	Kompetenzen/Anforderungen	Ja	Nein
<ul style="list-style-type: none"> ■ Betreuung des gesamten Finanzwesens ■ Überwachung des Budgets ■ Führung der Vereinsrechnung ■ Einzug der Jahresbeiträge ■ Betreuung des Bankverkehrs ■ Meldung von eingehenden Spenden zwecks Spendenquittung ■ Mittelbeschaffung/Sponsoring: Finanzierungsgesuche an Subventionsgeber, an Stiftungen, an Privatpersonen ■ Kontakte zu potenziellen Geldgebern pflegen 	Voraussetzungen Die*der Kassierer*in/Kassenwart*in <ul style="list-style-type: none"> ■ identifiziert sich mit den Zielen und Aufgaben des Vereins 		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ verfügt über Finanzkompetenzen, ist sicher in Bilanz und Abschluss 		
	Zeitliche Verfügbarkeit von circa Std./Monat		
	Ziele der Einarbeitung Die*der Kassierer*in/Kassenwart*in <ul style="list-style-type: none"> ■ ist mit Strukturen, Aufgaben, Leitbild und Strategie des Vereins vertraut 		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ ist über 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 		

ne. Er stellt Regeln für die „Leitung und Überwachung“ eines Unternehmens auf und schreibt die duale Führungsstruktur mit einem Aufsichtsrat und einer hauptamtlichen Unternehmensleitung fest.

Ziel einer guten **Compliance** ist stets die Vermeidung von Rechtsverstößen jeglicher Art und von aus solchen Verstößen resultierenden Schadensfällen. Damit dient Compliance auch der Absicherung der handelnden Organe. Denn im Zweifelsfall können die Verantwortlichen mit einem funktionierenden Compliance-Management-System ihr ordnungsgemäßes Handeln nachweisen und somit ihre persönliche Haftung vermeiden. Ferner soll die gemeinnützige Organisation als modernes und transparentes Unternehmen wahrgenommen werden. Eine effiziente Qualitätssicherung hilft dabei, die Haftungsrisiken für die Einrichtung selbst sowie für die handelnden Personen zu minimieren.

Beisitzer*in

Aufgaben	Kompetenzen/Anforderungen	Ja	Nein
Beispiel Abteilungsleiter*in 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 Abteilungsleiter*innen ■ Planung von Übungen und Anlässen ■ Förderung und Pflege der Zusammenarbeit mit anderen Jugendgruppen ■ Regelung der Ressort-Zuständigkeiten 	Voraussetzungen Die*der 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 Std./Monat		
	Ziele der Einarbeitung Die*der Beisitzer*in <ul style="list-style-type: none"> ■ ist mit Strukturen und Aufgaben des Vereins vertraut 		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ ist über seine Aufgaben und Kompetenzen informiert 		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ kennt die für seine Aufgaben relevanten Satzungs- und Geschäftsordnungspassagen ■ hat Übersicht über die Inhalte des Werkzeugkoffers und weitere Hilfsmittel 		

Was gute Vorstandsarbeit ausmacht

Qualität sichern

Gute Vorstandsarbeit besteht auch darin, das eigene Tun in regelmäßigen Abständen zu überprüfen. Eine Umfrage kann Aufschluss darüber geben, wie die Mitglieder des Vorstands die Gemeinschaftsaufgabe wahrnehmen. Die Ergebnisse können dann die Grundlage für

notwendige Veränderungsprozesse in der Organisation des Vereins sein. Der Fragebogen kann jederzeit um weitere Fragen ergänzt werden. Jedes Vorstandsmitglied füllt den Fragebogen für sich aus. Die Auswertung erfolgt am besten mit einer externen Moderation.

	stimme voll zu	stimme eher zu	stimme teils/ teils zu	stimme weniger zu	stimme nicht zu
■ Die jährliche Anzahl der Vorstandssitzungen ist in Ordnung.					
■ Die Dauer der Vorstandssitzungen ist angemessen.					
■ Die Einladungen und Unterlagen zur Vorstandssitzung liegen rechtzeitig vor.					
■ Die Größe des Vorstands ist sinnvoll.					
■ Jedes Mitglied des Vorstands verfügt über eine Aufgabenbeschreibung.					
■ Die Aufgaben, Funktionen und Verantwortlichkeiten im Vorstand sind gut verteilt und klar kommuniziert.					
■ Alle Vorstandsmitglieder sind mit den wichtigsten Vereinsdokumenten und Beschlüssen vertraut.					
■ Alle Vorstandsmitglieder verfügen über die gleichen Informationen zu wichtigen Vorgängen im Verein.					
■ Alle Vorstandsmitglieder haben immer die Gesamtinteressen des Vereins im Blick.					
■ Meinungsunterschiede und Konflikte im Vorstand werden offen angesprochen.					
■ Die Ansprache und Gewinnung neuer Vorstände wird bei uns systematisch und rechtzeitig betrieben.					
■ Neue Vorstandsmitglieder werden in ihre Arbeit eingeführt.					
■ Neue Vorstände erhalten im ersten Jahr ihrer Tätigkeit eine*n Mentor*in/Ansprechpartner*in für offene Fragen.					
■ Wir beobachten systematisch und regelmäßig Trends im Vereinsumfeld.					
■ Wir setzen klare Ziele und Prioritäten in Bezug auf die Entwicklung des Vereins.					

Der Fragebogen kann jederzeit um weitere Fragen ergänzt werden.

Wechsel mit Weitblick

In Deutschland steigt die Bereitschaft zum freiwilligen sozialen Engagement, wie der Freiwilligensurvey 2014 zeigt. Um bei diesem Trend auch die Führungsqualität in Vereinen nachhaltig zu sichern, muss die Neubesetzung von Vorstandsämtern als strategische Aufgabe der Vorstandsarbeit verstanden werden.

Die Aufgabe „Nachfolgesicherung“ ist eine Führungsaufgabe.¹¹ Wichtig ist vor allem, das Thema vorausschauend und rechtzeitig anzugehen. In der Regel

kommt kaum eine ordentliche Mitgliederversammlung mit Vorstandswahlen überraschend. Und trotzdem wird das Thema der Nachfolge häufig aufgeschoben. Oder aber, der Vorstand tritt überraschend zurück. Um dem entgegen zu kommen ist es sinnvoll, ein Konzept zur vorausschauenden Nachfolgeplanung zu erstellen. Fehlende Nachfolgesicherung bezieht sich durchgehend auf alle Aufgaben des Vereins, von operativen Diensten bis hin zu den Schlüsselpositionen. Eine erste Orientierung gibt die folgende Übersicht:

Möglichkeiten/Beispiele	Was ist zu tun?
Überraschende Rücktritte vermeiden	Setzen Sie einmal pro Jahr die persönliche Zukunftsplanung der Vorstandsmitglieder auf die Agenda einer Sitzung.
Diskussion: Das bieten wir – das erwarten wir	Beantworten Sie folgende Fragen: <ul style="list-style-type: none"> ■ Welche Aufgaben erwarten die*den neue*n Amtsinhaber*in? ■ Welche Fähigkeiten sollte sie*er für diese Aufgabe mitbringen? ■ Welche Kompetenzen fehlen im Vorstand (Organisationstalent, Marketingkenntnisse, PC-Kenntnisse, ...)?
Diskussion: Wie finden wir unsere neue Frau oder unseren neuen Mann für ein Amt?	Folgendes Vorgehen ist möglich: <ul style="list-style-type: none"> ■ Brainstorming im Vorstand: Welche Kanäle können wir für die Suche nutzen? ■ Wählen Sie aus den Ideen die aus, die Erfolg versprechen und realisierbar sind. ■ Ablaufplan erstellen: Wer macht was bis wann? ■ Gründung einer neutralen Findungskommission
Interessierte richtig informieren	Zur Ablaufplanung gehört auch die Überlegung, wie potenzielle Kandidat*innen über den Verein informiert werden und wer das macht.
Interessierte einladen	Bieten Sie Interessenten die Möglichkeit, unverbindlich Einblick in den Verein zu erhalten. Laden Sie sie zu einer Vorstandssitzung oder einer anderen Aktivität des Vereins ein.
Sie*Er hat „ja“ gesagt	Erstellen Sie einen Einführungsplan für das neue Vorstandsmitglied und überreichen Sie einen Willkommensgruß (z. B. Blumen) bei der ersten Sitzung.

Vom Suchen und Finden

Um neue Vorstandsmitglieder zu gewinnen, empfiehlt sich, eine Findungskommission zu gründen. Sie ist ein vom amtierenden Vorstand eingesetzter zeitlich befristeter Arbeitsausschuss. Ein Kreis von drei bis fünf (maximal sieben) Personen ist dazu ideal.

Die Kommission kann gebildet werden

- aus dem bestehenden Vorstand
- aus geeigneten und informierten Außenstehenden
- oder aus einer Mischung dieser Personengruppen.

Die richtigen Finder finden

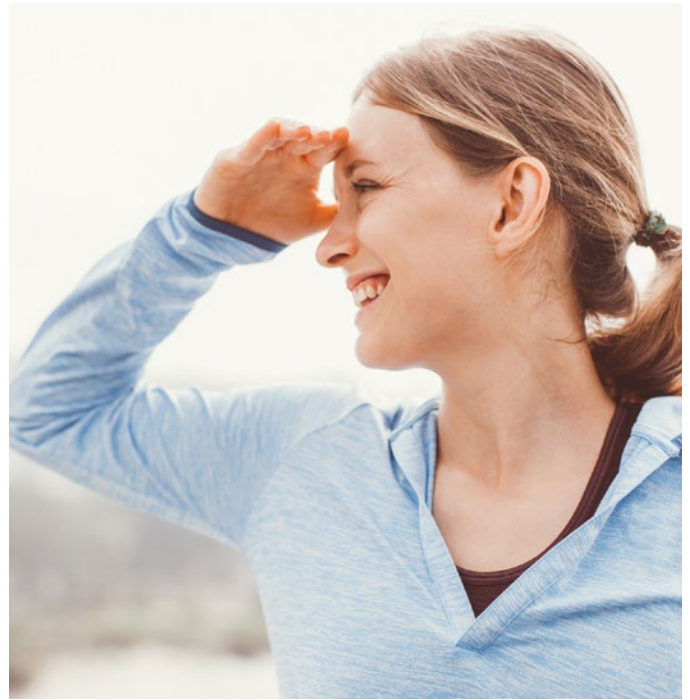
Die Findungskommission sollte möglichst sowohl die Vielfalt an Meinungen, Interessen und Persönlichkeitsprofilen als auch ein gewisses Maß an Neutralität im Sinne eines Gesamtbildes des Vereins repräsentieren. Objektive Kriterien wie Alter, Geschlecht, Berufs- und Bildungshintergrund spielen dabei genauso eine Rolle wie soziale Kompetenzen, Haltungen und persönliche Einstellungen. Den Mitgliedern sollten die Ziele und der Fortbestand des Vereins am Herzen liegen.

Es geht also schon bei der Besetzung der Kommission um einen verantwortlich geplanten Balanceakt, bei dem von Anfang an feststeht: Die Qualität der Zusammensetzung und inneren Dynamik der Findungskommission wird maßgeblich auf die Qualität der neuen Vereinsführung ausstrahlen.

Suche nach Plan

Neben der Zusammensetzung und Größe der Findungskommission ist die inhaltliche Vorgehensweise wichtig. Es sollte im Vorfeld möglichst transparent und gut strukturiert geklärt sein, für welche Aufgaben neue Vorstandsmitglieder gesucht werden und welche Kompetenzen für die neuen Aufgaben und Ziele zukünftig benötigt werden.

Die Findungskommission sollte zunächst beim amtierenden Vorstand erfragen, welche Aufgaben und besonderen Herausforderungen in den kommenden Jahren auf den Verein zukommen. Im Idealfall gibt es ein Leitbild des Vereins, auf das die Kommission zurückgreifen kann, ein positives Image in der Öffentlichkeit und motivierte Mitglieder, die sich mit den Zielen des Vereins identifizieren und aktiv dafür eintreten.



Hiermit klären sich Fragen wie:

- Wozu existiert die Organisation?
- Wofür ist sie da?
- Was möchte sie genau erreichen?

Anschließend sollte geklärt werden, für welche Aufgaben Vorstandsmitglieder gesucht werden. Was wird dafür an sozialer und/oder fachlicher Kompetenz benötigt? Welche fachlichen oder strategischen Anforderungen kommen auf den Verein zu? Und wie viele Mitglieder sollte der Vorstand umfassen? Wenn amtierende Vorstände wieder kandidieren wollen, sollte geklärt werden, ob die bestehenden Funktionszuschnitte erhalten bleiben sollen.

Dann beginnt die Kommission mit der aktiven Gewinnung potenzieller Vorstandsmitglieder. Dies sollte möglichst persönlich erfolgen. Anschließend erstellt die Kommission eine Liste und stellt die Kandidat*innen dem amtierenden Vorstand vor.

SelbstCheck: Welche Aufgabe im Vorstand passt zu mir?

Es freut uns, dass Sie sich für eine Aufgabe im Vorstand unseres Vereins interessieren. Mit diesem Fragebogen können Sie herausfinden, welche Aufgaben zu Ihren Wünschen, Motiven und Fähigkeiten am besten passt. Gern besprechen wir das Ergebnis gemeinsam mit Ihnen. Der Fragebogen ist zum Teil mit exemplarischen Antworten ausgefüllt. Ergänzen Sie diese gerne mit eigenen Antworten. Vielen Dank für Ihr Engagement!

<p>Persönliche Motive</p>	<p>Ich bin</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> in einer Ausbildung und möchte durch eine Vorstandsarbeit weitere Qualifikationen erwerben. <input type="checkbox"/> stark in meinen Beruf eingebunden, vermisse aber Gestaltungsmöglichkeiten. <input type="checkbox"/> arbeitslos und könnte meine Fähigkeiten in einem Vorstandsamt unter Beweis stellen. Vielleicht hilft es mir als Sprungbrett in eine Erwerbsarbeit. <input type="checkbox"/> gerne bereit, mich neu zu erproben und möchte Verantwortung übernehmen. <input type="checkbox"/> gerne bereit, etwas zurückgeben, da ich meine frühere Vereinszugehörigkeit sehr wertgeschätzt habe. <input type="checkbox"/> im Ruhestand und möchte meine freie Zeit sinnvoll ausfüllen. <input type="checkbox"/> ...
<p>Aufgabenstellung</p>	<p>Ich möchte in meinem Verein</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> mich besonders hierfür einsetzen: <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <input type="checkbox"/> dafür sorgen, dass er sich mehr öffnet – auch für Menschen, die es weniger gut haben. <input type="checkbox"/> mich dafür einsetzen, aus der finanziellen Schieflage herauszukommen. <input type="checkbox"/> an der Außendarstellung mitwirken. <input type="checkbox"/> ...
<p>Zielgruppe, für die ich mich besonders einsetzen möchte</p>	<p>Gut umgehen kann ich mit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Kindern <input type="checkbox"/> älteren Menschen <input type="checkbox"/> Menschen mit Behinderung <input type="checkbox"/> Menschen mit Migrationshintergrund <input type="checkbox"/> ...

Fortsetzung des Fragebogens, siehe folgende Seite.

SelbstCheck: Welches Vorstandsamt passt zu mir?

Fähigkeiten	<input type="checkbox"/> Ich bringe gerne meine Fähigkeiten aus Beruf, Bildung, Hobby, einem früheren Engagement oder dem Familienleben ein. <input type="checkbox"/> Ich möchte gerne etwas Neues machen und dazulernen. <input type="checkbox"/> Ich bin ein sehr ordnungsliebender Mensch, führe gern Statistiken, erstelle Aufgabenlisten und Tagesordnungen. <input type="checkbox"/> ...
Zeitbudget	<input type="checkbox"/> Ich möchte mich Stunden in der Woche/im Monat engagieren. <input type="checkbox"/> Ich bin an bestimmte Wochentage und Tageszeiten gebunden. Das muss bei Vorstandssitzungen berücksichtigt werden. <input type="checkbox"/> Ich kann mir vorstellen, mein Vorstandsamt auszuweiten, wenn es mir zusagt. <input type="checkbox"/> Ich möchte mein Vorstandsamt in Jahren wieder abgeben. <input type="checkbox"/> ...
Mitsprache/Verantwortung	<input type="checkbox"/> Ich möchte gern mit anderen Menschen neue Dinge entwickeln. <input type="checkbox"/> Ich möchte mich auf meine Aufgaben konzentrieren, weniger um das Drumherum. <input type="checkbox"/> Erstmal möchte ich Beisitzer*in werden, nicht gleich Erster Vorstand. <input type="checkbox"/> ...
Zusammenarbeit im Vorstand	<input type="checkbox"/> Ich möchte nach meiner Vorstellung arbeiten (Einzelkämpfer). <input type="checkbox"/> Ich arbeite gerne mit anderen zusammen und stimme mich ab.
Alter/Zusammensetzung des Vorstands	Ich möchte <input type="checkbox"/> mein Engagement mit Gleichaltrigen ausüben. <input type="checkbox"/> mit älteren Menschen zusammenarbeiten und von ihnen lernen. <input type="checkbox"/> mit Jüngeren kooperieren (Spontanität).
Was ich auf keinen Fall möchte	<hr/> <hr/> <hr/>
Was möchte ich zusätzlich?	<input type="checkbox"/> Fortbildung <input type="checkbox"/> Supervision <input type="checkbox"/> Geselligkeit <input type="checkbox"/> Fahrtkostenersatz <input type="checkbox"/> Aufwandsentschädigung <input type="checkbox"/> ...

Talentsuche strategisch angehen

Die Suche nach geeigneten Kandidat*innen verläuft in vielen Vereinen träge. Die Ursachen dafür sind vielfältig. Die Suche gestaltet sich einfacher, wenn sie strategisch angegangen wird. Dabei lohnt es sich, ein paar Hinweise zu beachten, um jemanden erfolgreich für ein Vorstandsamt zu gewinnen.

Interesse für den Verein wecken

Wenn Sie eine Person für die Vorstandsarbeit gewinnen wollen, versuchen Sie, die Ziele und Tätigkeiten des Vereins so gut wie möglich zu „verkaufen“. Erklären Sie auch Ihre eigene Identifikation mit dem Verein, und schildern Sie Ihre Motivation für Ihren Einsatz. Erzählen Sie (Erfolgs-)Geschichten. Kaum jemand interessiert sich nur generell für ein Vorstandsamt. Sowohl Inhalte als auch Bindungen an Personen spielen eine wichtige Rolle. Jemand fühlt sich angesprochen, weil sie*er spezielle Kenntnisse einbringen kann; ein*e andere*r sucht vielleicht einen Ausgleich zum Berufsleben.

Die richtigen Personen ansprechen

Manche Vereine können ein Lied davon singen: Es kommen einem immer die gleichen Personen für ein Amt in den Sinn, und diese sind ohnehin schon – teils mehrfach – engagiert. Es lohnt sich, das gewohnte Spektrum auf diejenigen auszuweiten, an die man nicht auf Anhieb denkt. Es stimmt zum Beispiel, dass viele junge Menschen mit Vereinen nicht viel am Hut haben, schon gar nicht mit Vorstandsarbeit. Aber warum nicht einmal fragen, sie überhaupt auf die Idee bringen? Oder vielleicht sprechen Sie auch mal bescheidene, unauffällige Personen an, die sich nicht von allein melden würden? Sie fühlen sich durch eine Anfrage vielleicht geehrt. Angefragt werden heißt für die betreffende Person: Ich bin gefragt.

Personen richtig ansprechen

Das persönliche Ansprechen ist erfahrungsgemäß immer noch die beste Methode, jemanden zu gewinnen. Briefe mit dringenden Aufrufen an die Vereinsmitglieder bringen meist nicht viel. Und ganz wichtig: Anfragen, die an das schlechte Gewissen der Menschen appellieren, verfehlen in der Regel ihr Ziel. Gejammer über Überlastung im Vorstand und mangelnde Solidarität wecken kaum Lust auf ein Amt. Geben Sie einer Person vielmehr zu verstehen, dass gerade sie*er gefragt ist, dass ihre*seine Qualitäten speziell gebraucht werden.



Finder auf der Suche

Besonders die treuen, langjährigen Mitglieder fühlen sich für die Besetzung des Amtes selbst verantwortlich. Oder der Vorstand beschließt: Wir müssen jemanden suchen. Dann fühlt sich jedoch meist niemand richtig verantwortlich. Eine Findungskommission aus zwei bis fünf Personen, die nicht alle dem Vorstand angehören, hat sich hier gut bewährt (siehe Kapitel „Vom Suchen und Finden“, Seite 12). Sie sollen einen klaren und zeitlich begrenzten Auftrag erhalten. Unter Umständen sind sie in dieser Zeit von anderen Aufgaben entlastet.

Aufgaben geben und Spielraum lassen

Unbekannte Aufgaben können Angst machen. Die meisten Menschen möchten wissen, auf was sie sich einlassen. Dabei geht es sowohl um den Inhalt der Aufgaben als auch um die benötigte Zeit. Am besten haben Sie dazu eine Aufgabenbeschreibung zur Hand und können möglichst präzise Angaben über den Zeitaufwand machen (siehe Kapitel „Was gute Vorstandsarbeit ausmacht“, Seite 8). Es ist jedoch sehr wichtig, dass auch ein eigener Gestaltungsspielraum für das zukünftige Vorstandsmitglied offen bleibt. Es kann hinderlich und wenig einladend sein, eine Aufgabe genau so erfüllen zu müssen, wie dies der*die Vorgänger*in jahrelang gemacht hat.

Neue Vorstände gewinnen und integrieren

Bei einem Rücktritt gilt es immer auch Platz zu machen für eine neue Person. Veränderungen im Vorstand sind eine gute Gelegenheit, die einzelnen Ressorts und Chargen zu überdenken und eventuell neu zu verteilen. Tritt zum Beispiel die*der Schriftführer*in zurück, kann man sich überlegen, ob das Protokoll in Zukunft rotierend geführt werden soll. Oder traut sich niemand das Amt des*der Ersten Vorsitzenden zu, kann die Möglichkeit eines Tandems geprüft werden.

Einen Gegenwert anbieten

Nur einfach so, aus lauter Idealismus, übernimmt kaum jemand Vorstandsarbeit. Es ist richtig und legitim, dass die Ehrenamtlichen für ihren Einsatz belohnt werden und einen persönlichen Gewinn davon haben. Auch wenn ehrenamtliche Arbeit grundsätzlich nicht mit Geldwert entschädigt wird, können viele andere Möglichkeiten in die Schale geworfen werden:

■ **Lernfeld und Qualifikation**

Wer schon einmal in einem Vereinsvorstand tätig war, kann bestätigen, dass man dabei viel lernt, und dass das erworbene Wissen und die gemachten Erfahrungen später wieder von Nutzen sein können, privat oder beruflich. Die ganze Palette fachlicher, methodischer, sozialer und persönlicher Kompetenzen kommt dabei zum Zug: Sitzungsleitung, Arbeitsorganisation, Fundraising, öffentliches Auftreten, Personalführung, Organisationsentwicklung, Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit und vieles mehr. Mit dem Nachweis der geleisteten Stunden und Arbeiten mittels eines Leistungsnachweises kann und soll die ehrenamtliche Arbeit auch offiziell attestiert werden.

■ **Kontakte**

Vereinsarbeit bietet immer auch Gelegenheiten, Menschen kennenzulernen. Wenn die Tagesordnung der Vorstandssitzung erledigt ist, schließt sich häufig noch ein informeller Teil an. Hier weiß jemand von einer freien Wohnung, dort könnte jemand ein gutes Wort bei der Jobsuche einwerfen etc. Das heißt, hier kommt schon mal Vitamin B im landläufigen Sinn zum Zug, und das darf auch so sein. Falls dem so ist, können Sie zukünftigen Kandidat*innen auch die Vorteile eines gut funktionierenden Teams anbieten: Der Vorstand ist ein Ort, wo man zu Hause und gut aufgehoben ist, wo man einen Beitrag leisten kann.

■ **Fortbildung**

Vorstandsarbeit ist anspruchsvoll und oft trauen sich die Angefragten die Aufgaben nicht zu. Um ihnen den Einstieg zu erleichtern, oder um sich im Laufe der Tätigkeit zu qualifizieren, können Sie die Teilnahme an einem Kurs anbieten. Wenn möglich sollten sowohl vereinspezifische als auch persönliche Interessen abgedeckt werden.

■ **Auslagerstattung**

Die anfallenden Auslagen (Fahrkosten, Material etc.) werden erstattet. Es empfiehlt sich, die Details schriftlich festzuhalten.

■ **Extras**

Neben dem üblichen Blumenstrauß, der Ehrennadel und den Dankesworten auf der Mitgliederversammlung können Sie Vorstandsmitglieder auch während des Jahres honorieren: Ein Telefonanruf oder eine Karte zum Geburtstag, ein gemeinsamer Ausflug als Belohnung für alle festigen den Zusammenhalt. Ihre Fantasie ist gefragt.

Einführung in das neue Amt

Für zukünftige Vorstandsmitglieder ist es wichtig zu wissen, dass sie vorab eine Einführung in ihr Amt erhalten. Es sollte dafür auch genügend Zeit reserviert werden. Eine Überhäufung mit sämtlichen Informationen an einem einzigen Termin ist allerdings eher kontraproduktiv. Eine gute Möglichkeit ist auch, dem neuen Vorstandsmitglied für die erste Zeit einen Mentor an die Seite zu stellen, der als Ansprechpartner für Fragen zur Verfügung steht.

Ein gut funktionierender Verein

Die beste Voraussetzung, um neue Vorstandsmitglieder zu gewinnen, ist und bleibt der Verein mit einer guten Führung, spannenden Inhalten und einem intakten Ansehen. Dazu gehören umsichtiges Handeln des Vorstands, zweckdienliche Strukturen und aktive Mitglieder.

Mit Know-how an den Start

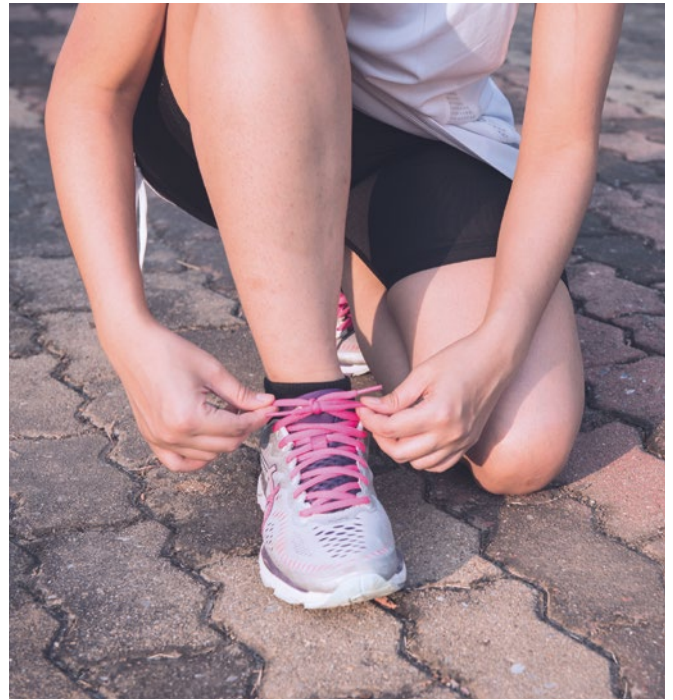
Je besser potenzielle Nachfolger*innen im Vorfeld über die neuen Aufgaben Bescheid wissen, umso größer ist die Chance, dass sie langfristig im Vorstand bleiben. Einen Einblick in die Arbeit im Vereinsvorstand erhalten Kandidat*innen beispielsweise in einer Einführungsveranstaltung für neue Vorstände. Darüber hinaus können Sie sie zu Festen und Aktivitäten des Vereins einladen.

Drum prüfe, wer sich bindet

In einer Einführungsveranstaltung sollten vor allem die Aufgaben und Anforderungen an das jeweilige Amt angesprochen werden. Damit potenzielle Nachfolger*innen herausfinden, welches Vorstandsamt ihren Wünschen, Motiven und Fähigkeiten entspricht, bietet sich der SelbstCheck in der Heftmitte an. Auf der Grundlage dieses Fragebogens kann dann ein Gespräch mit dem bisherigen Vorstand oder einer Findungskommission geführt werden. Eine Findungskommission hat dabei den Vorteil, dass potenzielle Nachfolger*innen das Zusammenspiel von Vorstand und Mitgliedern kennenlernen können.

Erwartungen abgleichen

Sowohl eine Einführungsveranstaltung als auch der SelbstCheck können helfen, die Erwartungen auf beiden Seiten sichtbar zu machen. Den potenziellen Nachfolger*innen können dadurch Befürchtungen genommen werden, man lasse sich auf ein Abenteuer ein, das einem schnell über den Kopf wachsen könnte. Zu bedenken ist jedoch, dass eine Einführungsveranstaltung viel Zeit in Anspruch nimmt. Der amtierende Vorstand sollte hierfür mit einer ganztägigen Veranstaltung oder mehreren Abendterminen planen.¹²



Einarbeiten nach Plan

Wenn das Interesse auf ein Vorstandsamt weiterhin besteht, steht eine Einarbeitung – bestenfalls durch eine*n Paten*in im Vorstand – auf dem Programm. Hier wird die Aufgabenverteilung im Vorstand und damit auch der Platz des neuen Vorstandsmitgliedes erklärt (siehe Kapitel „Profil schärfen“, Seite 6). Die Einarbeitung sollte zeitlich begrenzt sein und anschließend in einer Vorstandssitzung reflektiert und abgeschlossen werden. Die Frage „Wofür bin ich im Vorstand zuständig?“ muss für alle Beteiligten am Ende klar sein. Tätigkeitsbeschreibungen, Zeitbudgets und Ansprechzeiten sollten für alle Vorstandsmitglieder vorliegen. Je intensiver die Einarbeitung und je klarer die Arbeitsverteilung im Vorstand ist, umso effektiver kann die Vorstandsarbeit wirken.

Fit für die Nachfolge

Ein Vorstandswechsel kann von langer Hand geplant sein oder den Verein unerwartet treffen. In jedem Fall sollte die Vereinsspitze Vorsorge treffen und alle wichtigen Dokumente an einem Ort hinterlegen. Denn dann ist es für Nachfolger*innen einfacher, sich ein Bild über den aktuellen Stand des Vereins zu machen sowie auf wichtige Unterlagen und Kontakte zurückzugreifen.

Ein Muss – nicht nur für Eilige

Für die Nachfolge zu packen ist weitaus mehr als eine Zusammenstellung von Dokumenten: Während des „Packens“ machen Sie sich Gedanken über die Strukturen und Organisationsmuster Ihres Vereins. Sie überlegen, was wirklich wichtig ist und wer im Verein was macht und wie. Eine Checkliste hilft zu entscheiden, welche Dokumente eingepackt werden sollten:

e. V. – Angelegenheiten	<input type="checkbox"/> Satzung <input type="checkbox"/> Aktueller Freistellungsbescheid des Finanzamtes <input type="checkbox"/> Vereinsregistrauszug <input type="checkbox"/> Anmeldung beim Amtsgericht <input type="checkbox"/> Versicherungen <input type="checkbox"/> Vereinshaftpflicht <input type="checkbox"/> Vorstandshaftpflicht <input type="checkbox"/> Haftpflicht für Mitglieder (falls vorhanden) <input type="checkbox"/> Hinweise zur Unfallversicherung im Ehrenamt <input type="checkbox"/> Mitgliederliste (Achtung: Datenschutz beachten!) <input type="checkbox"/> Protokolle (Gründungs- und Mitgliederversammlungen, Vorstandssitzungen)
Verträge	<input type="checkbox"/> Mietvertrag <input type="checkbox"/> Telefon/Internetanbieter <input type="checkbox"/> Zuwendungsverträge mit Kommunen <input type="checkbox"/> Förderverträge etc. <input type="checkbox"/> Vertrag über die betriebsärztliche und sicherheitstechnische Betreuung
Kontakte	<input type="checkbox"/> Kooperationspartner*innen <input type="checkbox"/> Wichtige Ansprechpartner*innen (aus Vereinen, Verwaltung, Politik oder Förderer) <input type="checkbox"/> Unterlagen zu Mitgliedschaften in Dach- und Fachverbänden <input type="checkbox"/> Zuständige Berufsgenossenschaft
Verwaltung und Organisation	<input type="checkbox"/> Aktenplan/Übersicht über Dateistruktur (Wo finde ich was?) <input type="checkbox"/> Organigramm (Organe, Ämter) <input type="checkbox"/> Aufgaben- bzw. Arbeitsplatzbeschreibung <input type="checkbox"/> Schlüsselliste <input type="checkbox"/> Passwörter und Login-Daten <input type="checkbox"/> Gefährdungsbeurteilung <input type="checkbox"/> Bestellung von Beauftragten (Sicherheit, Ersthelfer, Brandschutz) <input type="checkbox"/> Prüfpflichten <input type="checkbox"/> Betriebsanweisungen

Finanzen	<input type="checkbox"/> Auflistung der Bankkonten <input type="checkbox"/> Bilanzen, Haushaltsaufstellungen der vergangenen und des aktuellen Jahres <input type="checkbox"/> Aktuelle Jahresplanung
Personal	<input type="checkbox"/> Personalakten <input type="checkbox"/> Arbeitsverträge <input type="checkbox"/> Arbeitnehmer*innenunterweisung <input type="checkbox"/> Vereinbarungen mit ehrenamtlich Tätigen <input type="checkbox"/> Dienstleistungsverträge/Honorarverträge <input type="checkbox"/> Gehaltsabrechnungsunterlagen/Prüfberichte <input type="checkbox"/> Meldenachweise zur Sozialversicherung/Anmeldung Minijob-Zentrale <input type="checkbox"/> Jahresbescheinigungen Übungsleiter*innen (jährlicher Nachweis der Inanspruchnahme) <input type="checkbox"/> Meldungen an Berufsgenossenschaft (Ehrenamtliche, Arbeitnehmer*innen) <input type="checkbox"/> Führungszeugnisse von Haupt- und Ehrenamtlichen <input type="checkbox"/> Unterlagen zur betrieblichen Altersvorsorge <input type="checkbox"/> Fortbildungsmöglichkeiten
Projekte und Pläne	<input type="checkbox"/> Informationen zu aktuellen Projekten <input type="checkbox"/> Informationen zu abgeschlossenen Projekten <input type="checkbox"/> Jahresplanung und Jahresberichte
Ideelles	<input type="checkbox"/> Leitbild <input type="checkbox"/> Werte <input type="checkbox"/> Handlungsleitlinien <input type="checkbox"/> Kodex (z. B. zum Umgang mit Kindern und Jugendlichen im Verein, mit Kunden etc.; Konzepte zur Konfliktlösung und Streitschlichtung etc.)

Rechte und Pflichten der Neuen

Hat die Mitgliederversammlung den Vorstand gewählt und hat dieser die Wahl angenommen, wird der Vorstand zum gesetzlichen (originären) Vertreter des Vereins. Dem Vorstand obliegt neben der Vertretung auch die Geschäftsführung des Vereins. Über die damit verbundenen Aufgaben und Verpflichtungen muss ein neuer Vorstand umfassend informiert werden. Für eine gelungene Übergabe ist hier eine enge Zusammenarbeit zwischen den Amtsvorgänger*innen, einem

etwaigen Aufsichtsorgan und den neuen Vorstandsmitgliedern erforderlich.

Geschäftsführungsaufgaben des Vorstandes

Geschäftsführung ist jede im Dienst des Vereins stehende Tätigkeit, die sowohl tatsächlicher (z. B. Buch- und Kassenführung, Kontrollmaßnahmen) wie auch rechtgeschäftlicher Art (z. B. Einstellung von Personal, Ein- und Verkäufe für den Verein, Einfordern vom Mit-

Eine gelungene Übergabe

gliedsbeiträgen) sein kann. Jede Vertretungsmaßnahme des Vorstands nach außen stellt zugleich einen Akt der Geschäftsführung dar.

Haftung des Vorstandes

Der Vorstand haftet u.a. für verspätet abgegebene Fördermittelanträge, fehlerhafte Zuwendungsbescheinigungen, Verjähren lassen von Forderungen des Vereins und unterlassene Abführung von Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen. Auch wenn bestimmte Angelegenheiten von einem Vorstandskollegen bearbeitet werden, trifft den Gesamtvorstand die Pflicht, den Vorstandskollegen zu überwachen.

Für den Verein empfiehlt sich der Abschluss einer Vereins-Haftpflichtversicherung. Der Vorstand sollte über eine Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung abgesichert werden.

Haftungsmaßstab

Der (ehrenamtliche) Vorstand kann sich nicht mit Mangel an Befähigung oder Erfahrung entlasten. Jeder Vorstand muss über die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen, um die Geschäfte des Vereins zu führen. Ehrenamtlich tätige Vorstandsmitglieder haften wie Geschäftsführer*innen einer GmbH, d.h. sie haben die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes (§ 43 GmbHG) anzuwenden.

Im Vereinsalltag kann vor allem die vorausschauende Wahrnehmung von Führungsaufgaben dazu beitragen, Haftungsrisiken zu minimieren. Dazu zählen die Klärung diesbezüglicher Fragen in der Satzung, das Vorhandensein einer Geschäftsordnung, die Auslagerung risikoträchtiger Bereiche, die genaue Festlegung der Mittelakquise und -verwendung, Erwerb von Fachkenntnissen, Sicherstellung einer Rechtsberatung, planmäßige Umsetzung von Kontroll- und Überwachungsmaßnahmen u.a.m.

Dokumente aktuell halten

Aus den genannten sowie weiteren rechtlichen Bestimmungen der Abgabenordnung (AO) sowie des Handelsgesetzbuches (HGB) ergeben sich für den Vorstand Aufzeichnungspflichten. Erfüllt der Vorstand diese Pflichten, kann er jederzeit die notwendigen Auskünfte zur finanziellen Situation des Vereins erteilen. Dies betrifft nicht nur die üblichen Anspruchsgruppen wie Mitgliederversammlung, Finanzamt oder Banken, sondern auch mögliche Nachfolger im Vorstandsamt. Um die Aufzeichnungspflichten erfüllen zu können,

sollte jeder Vorstand bestimmte Unterlagen auf neuem Stand vorliegen haben. Dazu gehören Jahresabschlussberichte, aktuelle betriebswirtschaftliche Auswertungen, Liquiditätsplanung, Personalaufstellung, Statistiken zu Krankheit/Urlaub/Überstunden, alle wesentlichen Verträge/Vereinbarungen, Satzung sowie Protokolle aller wichtigen Gremiensitzungen.

Haftung des Vereins für seine Organe

Die Haftung des Vereins für seine Organe ist in § 31 BGB geregelt. Danach ist der Verein für einen Schaden verantwortlich, den der Vorstand, ein Mitglied des Vorstands oder ein anderer verfassungsmäßig berufener Vertreter durch eine in Ausführung der ihm zustehenden Verrichtungen begangene, zum Schadensersatz verpflichtende Handlung einem Dritten zufügt. Der Verein muss sich also Handlungen, die ein Organ im Rahmen der ihm übertragenen Aufgaben vornimmt, zurechnen lassen.

Dennoch ist eine persönliche Haftung des Vorstands gegenüber dem Verein (Innenhaftung) oder gegenüber Dritten (Außenhaftung) möglich. Voraussetzung für eine persönliche Haftung des Vorstands ist stets eine Pflichtverletzung und ein Verschulden (vorsätzliches oder fahrlässiges Handeln beziehungsweise Unterlassen).

Haftungsprivilegien

Die §§ 31a und 31b BGB regeln Haftungsprivilegien für Mitglieder des Vorstands und sonstiger Organe, besondere Vertreter*innen und Vereinsmitglieder. Sofern diese unentgeltlich tätig sind oder für die Tätigkeit eine Vergütung von höchstens 720 Euro jährlich erhalten, haften sie für einen bei Wahrnehmung ihrer Pflichten bzw. Ausführung satzungsmäßiger Vereinsaufgaben verursachten Schaden dem Verein gegenüber nur bei Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit. Bei einer leicht fahrlässigen Schädigung Dritter haben sie einen Haftungsfreistellungsanspruch gegenüber dem Verein. Die Haftungsprivilegien gelten nur im Innenverhältnis, nicht gegenüber außenstehenden Dritten. Hier begründen sie lediglich Regressansprüche gegen den Verein.

Das Vereinsgeschäft führen

Für eine solide Führung sollte auf eine regelmäßige laufende Buchhaltung sowie eine regelmäßige Übersicht über Liquidität und Erfolg geachtet werden. Bei größeren Organisationen können dafür unter anderem die kalkulatorische Buchung von AfA (Absetzung für

Abnutzung), Kreditoren- und Debitorenbuchhaltungen sowie bei mehreren Zweckbetrieben oder sogar steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben getrennte Kosten- und Ertragszuordnungen notwendig sein. Es sollten regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche durchgeführt werden. Um negative Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, ist es außerdem ratsam, ein effizientes Berichtswesen einzurichten.

Es sollte eine Planung der strategischen Entwicklung des Vereins vorhanden sein. Sie legt Ziele und die entsprechende Aufgabenverteilung und Zuordnung von Kompetenzen fest. Dazu gehören auch regelmäßige

Besprechungen und Sitzungen, deren Ergebnisse gut protokolliert werden. Dieses Vorgehen kann zum Beispiel in Geschäftsordnungen vorgeschrieben werden.

Geschäftsordnung für den Vorstand

In einer Geschäftsordnung für den Vorstand können die Geschäftsabläufe geregelt und insbesondere die Zuständigkeiten der einzelnen Vorstandsmitglieder durch Ressortbildung festgelegt werden. Das mindert das Haftungsrisiko der Vorstände, in deren Ressort das haftungsauslösende Fehlverhalten nicht fällt, ganz erheblich.

Vergütung des Vorstandes

Sowohl nach Vereinsrecht als auch steuerrechtlich (bei gemeinnützigen Vereinen) darf ein Vorstand eine Vergütung nur erhalten, wenn dies die Satzung ausdrücklich gestattet. Zahlt ein Verein an seinen Vorstand eine Vergütung, ohne dass dies die Satzung erlaubt, muss der Vorstand u.U. dem Verein die zu Unrecht erhaltenen Vergütungen zurückzahlen. Noch brisanter können die Auswirkungen unzulässiger Vergütungen von Vereinsvorständen bei steuerbegünstigten (gemeinnützigen) Vereinen sein. Die Zahlung von Vergütungen an den Vorstand ohne Satzungsgrundlage wird von der Finanzverwaltung als unzulässige verdeckte Gewinnausschüttung gesehen und kann zum – bis zu zehn Jahre rückwirkenden – Verlust der Gemeinnützigkeit mit hohen Steuernachzahlungen führen. Vergütung für Zeit- und Arbeitsaufwand sind alle Zahlungen, die nicht bloßer Ersatz von konkreten Aufwendungen für den Verein sind, z.B. für Porto, Reisekosten, etc. Auch die sog. Ehrenamtspauschale (720€ p.a.) ist eine Vergütung und darf nur bezahlt werden, wenn die Satzung eine Vergütung des Vorstands ausdrücklich gestattet. Vereine, die an Vorstände die Ehrenamtspauschale bezahlen, sollten unbedingt ihre Satzung daraufhin überprüfen, ob diese eine Vergütung des Vorstands erlaubt.

Entlastung des Vorstandes

Zudem sollte die Entlastung des Vorstands in der Satzung verankert sein. Von der Mitgliederversammlung kann der Vorstand dann von der Haftung befreit werden, wenn jene bei der Entlastung vollständig über das Handeln des Vorstands ins Bild gesetzt worden ist.

Versicherungen

Die bestehenden Haftungsrisiken lassen sich zusätzlich dadurch abmildern, dass Ihr Verein zu Ihren Gunsten als Vereinsvorsitzender oder aller Vertretungsberechtigten eine Vermögenshaftpflichtversicherung abschließt. Dadurch kann Ihnen ein Freistellungsanspruch gegenüber Ihrem Verein zustehen. Informations- und Beratungsmöglichkeiten für gemeinnützige Organisationen bestehen hierzu über: UNION-Versicherungsdienst (Allgemeine Versicherungsfragen und Vermittlung günstiger Versicherungen; www.unionparitaet.de/).

Eine gelungene Übergabe

Notwendige Unterlagen zur Steuerung und Dokumentation	liegt vor	wird nachgeliefert	nicht vorhanden
Jahresabschlussbericht aus dem Vorjahr			
Auswertungen des internen Berichtswesens (Kostenstellenabrechnungen etc.) mit Überleitung zum GuV-Ergebnis für das Vorjahr			
Einmal- oder Sondereffekte Übersicht für das vergangene Geschäftsjahr			
Betriebswirtschaftliche Auswertungen Kostenstellenrechnungen, Planungen und Soll-Ist-Vergleiche des laufenden Geschäftsjahres auf Monatsbasis.			
Belegung – monatliche Entwicklung des Vorjahrs sowie des laufenden Jahres (inkl. Angaben über Anzahl Bewohner*innen, Leistungstypen etc.)			
Aktuelle Liquiditätsplanung			
Vergütungsvereinbarungen (Vorjahr sowie aktuelles Geschäftsjahr)			
Aktuelle Personalaufstellung mit folgenden Angaben: <ul style="list-style-type: none"> ■ Nachname, Vorname Geburtsdatum Ausbildung ■ Vertragsbeginn Vertragsende/Befristungen ■ Arbeitgeber Personalkosten brutto ■ Leistungsbereich/Sparte Tätigkeitsbezeichnung ■ Angaben zu Tarif und Zusatzversorgung (inkl. Angabe zu bereits bekannten Veränderungen/Erhöhungen) Angabe zur Altersvorsorge ■ Angaben zu Sonderkündigungsschutz (Mutterschutz, Elternzeit etc.) 			
Personalarückstellungen Übersicht zum 31. Dezember (Bilanzstichtag)			
Krankheitsstatistik (Vorjahr sowie aktuelles Geschäftsjahr)			
Überstundenstatistik (Vorjahr sowie aktuelles Geschäftsjahr)			
Wesentliche Verträge Vereinbarungen <ul style="list-style-type: none"> ■ Betriebsvereinbarungen Darlehensverträge ■ Miet-, Pacht- und Leasingverträge Liefer- und Bezugsverträge ■ Dienstleistungsverträge Kooperationsverträge etc. 			
Satzung Verein Gesellschaftsvertrag			
Protokolle Beschlüsse (der letzten drei Jahre) der jeweiligen Mitgliederversammlung, der Beirats- und der Aufsichtsratssitzungen			
Grundstücke, Gebäude, Mieträume (Liste zur Finanzierung/Belastung)			
Neubau/Sanierung – geplante, beschlossene und angefangene Investitionen auflisten. Pläne, Kalkulationen, Verträge, Genehmigungen beifügen.			



	geprüft	Anmerkungen

Weitere Informationen

Broschüren und Arbeitshilfen

- **Ehrenamtliche Vorstände gesucht!**
Wie Sie Führungskräfte für den Verein gewinnen, entwickeln und binden.
Friedrich-Ebert-Stiftung e. V. (2013)
- **Engagement braucht Leadership**
Stärkung von Vereinen und ihren Vorständen als Zukunftsaufgabe
Robert Bosch Stiftung GmbH (2014)
- **Erfolgreich führen im Ehrenamt**
Redmann, Britta: Erfolgreich führen im Ehrenamt. Ein Praxisleitfaden für freiwillig engagierte Menschen. Wiesbaden (2018)
- **MuP-Arbeitshilfe**
„Vorstandswechsel erfolgreich gestalten“
Friedrich-Ebert-Stiftung e. V. (2013)
- **Qualität fängt im Vorstand an**
Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (1997)
- **Wer sagt, dass Vorstandsarbeit keinen Spaß machen darf?**
Beispiele und Anregungen für die Vorstandsarbeit im Verein. Freiwilligen-Agentur Bremen (2013)
- **Zukunftsfähig!?**
Eine Arbeitshilfe für den Organisationswandel und die Führungskräfteentwicklung in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit (2017). www.pjwnrw.de

www.vereinswiki.info

www.bgw-online.de (Berufsgenossenschaft)

Fortbildungsangebote

www.akademiesued.org

Die Paritätische Akademie Süd bietet überregional Qualifizierungen für Vereine und Vorstände an.

Der PARITÄTISCHE BadenWürttemberg

Arbeitshilfe „Freiwilligenmanagement“
„PARIWiki“ – Know-how und Kommunikationsplattform zum Thema freiwilliges Engagement (für Mitglieder und interessierte gemeinnützige Organisationen) über: <https://pariwiki.paritatetbw.de> (Anmeldung erforderlich!)

FAQ zum Thema Vereinsrecht

<https://www.paritaet-bw.de/leistungen-services/faq/vereinsrecht>

Quellenangaben/Endnoten

- ***1 (Seite 2)** • Wolf, André; Zimmer, Annette (2010): Besetzung ehrenamtlicher Vereinsvorstände – Vorstände verzweifelt gesucht, In: Verbands-Management, 3/2010, Freiburg, S. 28–37.
- ***2 (Seite 2)** • Langnickel, Hans; Gabler, Heinz (1997): Qualität fängt im Vorstand an. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, Qs 14, herausgegeben vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bonn, S. 47.
- ***3 (Seite 3)** • Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2013): Motive des bürgerschaftlichen Engagements. Kernergebnisse einer bevölkerungsrepräsentativen Befragung durch das Institut für Demoskopie Allensbach im August 2013, Berlin, S. 13.
- ***4 (Seite 3)** • Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2016): Freiwilliges Engagement in Deutschland – Der Deutsche Freiwilligensurvey 2014, Berlin.
- ***5 und *6 (Seite 4)** • Paritätischen Gesamtverband (2014): Ergebnisse und Handlungsempfehlungen zur Studie „Engagementpotenziale in der Freien Wohlfahrtspflege – Vorstellungen, Potenziale, Rahmenbedingungen und Strategien“ am Beispiel des Paritätischen.
- ***7 (Seite 4)** • Glasl, Friedrich (1999): Das Unternehmen der Zukunft. Moralische Intuition in der Gestaltung von Organisationen, Stuttgart.
- ***8 (Seite 5)** • Koch, Christian: Vereinsstruktur mit Aufsichtsrat. Eine Option für ideell geprägte Träger wirtschaftlicher Aktivitäten. Veröffentlicht am 02.03.2009 in socialnet Materialien unter <http://www.socialnet.de/materialien/1.php>. Aufgerufen am 28.11.2019.
- ***9 (Seite 8)** • Badischer Sportbund: Mustersatzung Monoverein mit Zusatzbaustein „Gleichberechtigter Vorstand“. Stand: 19.04.2018
- ***10 (Seite 8)** • Regierungskommission: Deutschen Corporate Governance Kodex (2005).
- ***11 (Seite 11)** • Redmann, Britta: Erfolgreich führen im Ehrenamt. Ein Praxisleitfaden für freiwillig engagierte Menschen. Wiesbaden 2018.
- ***12 (Seite 17)** • Röbbke, Thomas (2014): Engagement braucht Leadership. Stärkung von Vereinen und ihren Vorständen als Zukunftsaufgabe, herausgegeben von der Robert Bosch Stiftung GmbH, Stuttgart, S. 102–104.

Checklisten

- Seite 6 bis 9 **Aufgaben- und Anforderungsprofile**
Seite 10 **15 Fragen zur Vorstandsarbeit**
Seite 11 **Vorausschauende Nachfolgeplanung**

Diese wurden mit freundlicher Genehmigung vom Schweizerischen Samariterbund SSB (Rettungsorganisation des Schweizerischen Roten Kreuzes) übernommen und teilweise überarbeitet. www.samariter.ch.

Seite 13 bis 14 **SelbstCheck**

Welches Vorstandsamt passt zu mir?

Der SelbstCheck stammt aus der Veröffentlichung „Engagement braucht Leadership. Stärkung von Vereinen und ihren Vorständen als Zukunftsaufgabe“. Hrsg. Robert Bosch Stiftung GmbH, Stuttgart.

Seite 18 bis 19 **Fit für die Nachfolge**

Seite 22 bis 23 **Eine gelungene Übergabe**

Impressum

Die Inhalte der Arbeitshilfe wurden im wesentlichen der 2017 vom PARITÄTISCHEN NRW herausgegebenen Broschüre „Übergabe – Wie der Vorstandswechsel im Verein gelingt“ mit freundlicher Zustimmung des PARITÄTISCHEN NRW entnommen und in ein paar Punkten und Ausführungen von uns ergänzt.

Herausgeber

Der PARITÄTISCHE Baden-Württemberg
Hauptstraße 28 | 70563 Stuttgart
info@paritaet-bw.de | www.paritaet-bw.de

Presserechtlich verantwortlich

Ursel Wolfgramm

Redaktionsteam

- Dr. Hermann Frank (Gesamtredaktion)
Der PARITÄTISCHE Baden-Württemberg
- Andrea Gerth
Der PARITÄTISCHE Baden-Württemberg
- Dr. Steffi Hunnius
Der PARITÄTISCHE Baden-Württemberg
- Beatrice Schüll
Paritätische Akademie Süd
- Bettina Schweizer
Der PARITÄTISCHE Baden-Württemberg
- Regina Steinkemper
Der PARITÄTISCHE Baden-Württemberg

Projektleitung

Regina Steinkemper
Der PARITÄTISCHE Baden-Württemberg

Satz & Gestaltung

Kreativ plus GmbH, Stuttgart
www.kreativplus.com

Fotonachweis

- Titelfoto* © pressmaster AdobeStock.com
Seite 5 © SPmemory iStockphoto.com
Seite 12 © MangoStar_Studio iStockphoto.com
Seite 15 © kudosstudio AdobeStock.com
Seite 17 © Tirachard Kumtanom Pexels.com

Stand

Juni 2020





DEUTSCHER **PARITÄTISCHER** WOHLFAHRTSVERBAND
LANDESVERBAND BADEN-WÜRTTEMBERG e.V.

Hauptstraße 28
70563 Stuttgart
Telefon 07 11 | 21 55-0
Telefax 07 11 | 21 55-250
info@paritaet-bw.de
www.paritaet-bw.de