

Dokumentation

Workshop

„Keiner will mehr Vorstand sein? Oder doch? -
Generationswechsel erfolgreich gestalten“

22. Juni 2024 in Lübeck

im Rahmen des Forum Ehrenamt



© AKL

Inhaltsübersicht

| | |
|--|----|
| 1. Aufstellung im Raum..... | 4 |
| 2. DOs und DON'Ts zur Vorstandsarbeit: Impulse und Reflexionsfragen für Vorstandsarbeit und -wechsel..... | 4 |
| 3. DOs und DON'Ts zur Vorstandsarbeit: Übersicht..... | 11 |
| 4. Vorschläge und Anregungen der Teilnehmenden..... | 11 |
| 5. Zum Weiterlesen..... | 15 |

Sessiongeberinnen

Landesweites Kompetenzzentrum Engagement im PARITÄTISCHEN SH |
Zivilgesellschaftliches Engagement, Demokratiestärkung, Gemeinwesenarbeit und Selbsthilfe

Heike Roth

Tel.: 0431 / 5602-76

roth@paritaet-sh.org

Hanna Fuchs

Tel.: 0431 / 5602-74

h.fuchs@paritaet-sh.org

Worum geht es?

Session 5: Keiner will mehr Vorstand sein? Oder doch? - Generationswechsel erfolgreich gestalten

Oh Schreck, die nächste Mitgliederversammlung samt Vorstandswahl steht vor der Tür und es fehlen Kandidat*innen oder der aktuelle Vorstand macht keinen Platz für Neue?

Die Mehrheit der Menschen in Schleswig-Holstein engagiert sich ehrenamtlich in einem Verein, und jeder Verein braucht nun mal einen Vorstand. Doch immer weniger Menschen wollen ein Vorstandsamt übernehmen, aus zeitlichen Gründen, weil sie zu viel Verantwortung vermuten oder nicht in übergroße Fußstapfen treten wollen.

Vorstandsarbeit macht aber auch viel Freude und kann gerade für jüngere Menschen eine tolle Erfahrung sein, sich auszuprobieren. Auch das WIE Vorstandsarbeit gestaltet wird, kann sehr unterschiedlich attraktiv sein. Hier ergeben sich wertvolle Handlungsspielräume, um einen Vorstandswechsel erfolgreich auszugestalten.

In dieser Session wollen wir reflektieren, was Vereine dafür tun können, um den Generationenwechsel im Vereinsvorstand zu erleichtern. Wir schauen uns einige wichtige Erkenntnisse dazu an und sprechen über eure Fragen und Erfahrungen.

☐ Was ist das „Landesweite Kompetenzzentrum Engagement“?

Leitziel: Die besonderen Qualitäten und Merkmale von Engagement stärken und wahren:

- Achtung der Freiwilligkeit und des Eigensinns (Grad der Selbstorganisation)
- Beteiligungsorientierung
- Demokratiebewusstsein in einer pluralistischen Gesellschaft

(siehe Engagement-Charta)

Zielgruppen:

zivilgesellschaftliche Organisationen -> Vereine, Verbände, Selbsthilfeorganisationen, Initiativen, Gruppen, Netzwerke und Projekte

- professionelle Organisationen und Einrichtungen, die mit freiwillig engagierten Menschen arbeiten
- kommunale Akteur*innen aus Verwaltung und Politik

1. Aufstellung im Raum

1. Ich habe beim Thema VorstandsWECHSEL gute.....schlechte Erfahrungen gemacht.
2. Der Großteil der Vorstandsaufgaben macht mir Spaß.....keinen Spaß.
3. Der Umfang der Vorstandsaufgaben ist für mich gut.....schlecht leistbar.
4. Der Vorstandswechsel ist bei uns auch ein Generationswechsel (im Sinne einer altersmäßigen Verjüngung).

2. DOs und DON'Ts zur Vorstandsarbeit: Impulse und Reflexionsfragen für Vorstandsarbeit und -wechsel

DONT: Das sollte man nicht tun...

Sich auf der eigenen Tradition ausruhen

- Veränderungen sind normal und wichtig, Vereine müssen darauf nicht reagieren (aber dann die Konsequenzen einschätzen).
- Es ist auch in Ordnung, wenn Vereine ausgedient haben und mit einem guten Abschied enden.
- Nicht nur Kommunikation + Veranstaltungen können modernisiert werden, sondern auch Vorstandszusammensetzung + Vereinszweck + Vereinsziele.
- ~~„Das haben wir schon immer so gemacht!“~~
→ Gutes bewahren, Neues ermöglichen

4

- Viele Vereine haben eine lange Tradition und gucken auf eine lange Vereinsarbeit zurück: 10 Jahre, 20 Jahre, 50 Jahre, teilweise noch länger.
- Oftmals sitzen im Vorstand noch Gründungsmitglieder oder diese sind noch sehr aktiv im Verein. Das kann dazu führen, dass sich auf vergangenen "Erfolgen" ausgeruht wird.
- Zwar ist es total gut, sich die erreichten Ziele auch immer wieder vor Augen zu halten und sich selbst dafür zu belohnen, für das, was der Verein schon geschafft hat – das darf aber nicht dazu führen, dass sich ein Verein auf dem Satz "das haben wir schon immer so gemacht" ausruht und sich vor notwendigen Veränderungen wegduckt.

- Veränderungen sind erstmal ganz normal in einer Gesellschaft und auch wichtig, um Werte und Verhaltensmuster neu zu prüfen und sich weiterzuentwickeln.
- Und natürlich steht es Vereinen zu, sich nicht verändern zu wollen – dann muss man aber auch die Konsequenzen abschätzen können.
- Wir plädieren dafür, dass Gute zu bewahren und Neues zu ermöglichen. Man muss nicht bei jedem gesellschaftlichen Trend mitmachen und sollte auch respektieren, dass das Ehrenamt manchmal etwas länger braucht, um sich anders auszurichten, weil es eben immer nur Freizeit-Aktivität für die Engagierten ist.
- Wenn wir davon sprechen, Neues zu ermöglichen, dann kann das verschiedene Bereiche betreffen. Oftmals denkt man dann als Vereinsvorstand vor allem an Kommunikationswege, zum Beispiel ob man die digitale Kommunikation mehr ausbaut. Oder man denkt an Veranstaltungen, wo man neue Formate ausprobieren könnte. Aber auch "unantastbare" Bereiche dürfen modernisiert werden.
 - Zu nennen wäre hier zum Beispiel die Zusammensetzung des Vorstandes: Brauchen wir in der Satzung wirklich einen 1. und 2. Vorsitzenden – oder ist ein Vorstandsteam zeitgemäßer? (Eingabe in der Suchmaschine: „Vorstand als Team“!)
 - Muss die Vorstandsperiode 5 Jahre sein oder können wir hier auf 1 oder 2 Jahre gehen?
 - Aber auch der Vereinszweck kann geprüft werden: Ist unser Vereinszweck noch verständlich für jüngere Menschen, die den Entstehungskontext nicht kennen? Können wir unsere Botschaften vielleicht anders formulieren, um darzustellen, wofür wir uns einsetzen? Können wir unseren Vereinszweck und unsere Ziele erweitern oder schärfen, um mehr oder neue Leute anzusprechen? Als Beispiel könnte man hier Umweltverbände nennen, die sich früher sehr stark auf lokalen Umweltschutz fokussiert haben und inzwischen auch globalen Klimaschutz bearbeiten.
- Es ist also ratsam, sich modernen Wegen und Formaten nicht zu versperren, nur weil früher etwas anderes gut geklappt hat.
- Und: Es ist auch in Ordnung, wenn Vereine ausgedient haben und mit einem guten Abschied aufgelöst werden. Nicht jeder Verein muss über Jahre und Jahrzehnte versuchen mitzuhalten, wenn es keine Leute im Vorstand gibt, die das können oder wollen. Das ist auch in Ordnung und schmälert nicht, was der Verein für das Gemeinwohl getan hat.

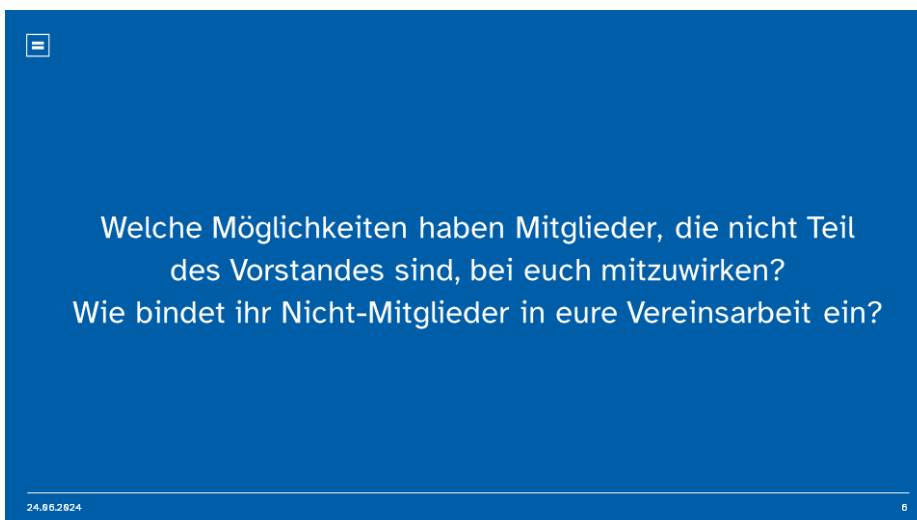
DO: Das ist hilfreich ...


Vorstandsarbeit leistbar gestalten

- „Leistbarkeit“ kann unterschiedlich definiert werden: Der derzeitige Umfang der Aufgaben oder die Ressourcen der [nachrückenden] Vorstands-Person.
- Realistische Zeitressourcen: Mehrheit der Engagierten in Dtl. 2h/Woche
→ 6h/ Woche sind eher die Ausnahme
- Welche Aufgaben sind zwingend Vorstands-Aufgaben, welche können von aktiven Mitglieder übernommen werden?
- Balance zwischen Sinnstiftung und Vereinszweck und notwendigen Formalia und Verwaltungsaufgaben
- Lassen sich „lästige“ Aufgaben reduzieren oder anders verteilen?
Bsp.: Bürokraft, externer Dienstleister

5

- Nicht jeder bringt die gleichen Ressourcen mit (Zeit, familiäre Situation, Fähigkeiten, Netzwerke...) -> muss die nachrückende Person zum Pensum/ Status quo passen, oder wird (glaubhaft) signalisiert, dass Veränderungen (Reduzierung der Aufgaben, Intensität der Vorstandsarbeit, andere Verteilung von Aufgaben, Tandems...) möglich sind, damit die Aufgabe zur Person passt?
- Vorstand ist nicht Dienstleister des Vereins; er ist von den Mitgliedern als Vertretung gewählt, aber er ist nicht allein für das Wohl und Wehe des Vereins zuständig -> ABER dafür braucht es dann auch Offenheit des Vorstands; signalisieren, dass Mitwirkung und auch Ideen willkommen sind für die Gestaltung des Vereinslebens und seiner Aufgaben
- Voraussetzung ist Klarheit der Versicherung (Schlüssel, Nicht-Mitglieder)





Welche Möglichkeiten haben Mitglieder, die nicht Teil des Vorstandes sind, bei euch mitzuwirken?
Wie bindet ihr Nicht-Mitglieder in eure Vereinsarbeit ein?

24.862824 6

☐ **DO:** Das ist hilfreich ...

Effektive und nachvollziehbare Arbeitsstrukturen schaffen

- Kann jemand einspringen, wenn der*die Vorsitzende von der „einsamen Urlaubsinsel“ ungeplant nicht wegkommt und nicht erreichbar ist?
 - Transparenz schaffen statt „Herrschaftswissen“: Was erlebt ihr als undurchsichtig? Sind Informationen dokumentiert und zugänglich?
 - Informationen und Dokumente sind digital zugänglich (z.B. in einer Cloud als Dateiablage); digitale Zugänge (Passwörter) liegen nicht nur bei einer Person
 - Wie „gut“ wird die Zeit für Vorstandsarbeit / -sitzungen genutzt?:
 - Zeitplanung einhalten, Moderation,
 - Zielsetzungen und Verantwortlichkeiten explizit klären
 - Ergebnisse, Absprachen und Fragen dokumentieren
-

7

Folgendes Szenario: Vorsitzende*r nicht erreichbar und ihr braucht eine Exceldatei mit den aktuellen Mitglieder Daten, Infos vom letzten Gespräch mit der Bürgermeisterin oder die Kontaktdaten von demjenigen, der letztens als möglicher Interessent für die Vorstandsarbeit angesprochen wurde (Wie hieß der noch?)

Es geht weniger um formale Vertretungsberechtigung, sondern um explizites Wissen (Abläufe, Formalia) und implizites Wissen (selten festgehalten, zugänglich: ggf. nur im Kopf einer Person und ihren Kontakten)

Wissensmanagement (Was wird festgehalten, wie -> digital?, wer hat Zugriff?)

Zeitmanagement und verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen der Mitwirkenden

☐ **DONT:** Das sollte man nicht tun...

Die Nachfolger*innen ins kalte Wasser schmeißen

- Jüngere Menschen (U60) sind schwerer für ein Vorstandsarbeit zu bekommen, weil sie wenig Zeit haben. Hier funktionieren die alten Strukturen nicht unbedingt → Aufbau neuer Strukturen braucht Zeit.
 - Vorstandsperioden werden häufig verlängert bis Nachfolger*innen gefunden werden → Frust. Plötzliches Ausscheiden eines Vorstandes → Chaos. Beides keine guten Startbedingungen für Neue.
 - Gute Vorstandskultur: Nachwuchsarbeit immer mitdenken, Hospitieren ermöglichen, Wissen und Informationen mit anderen teilen und nachhaltig zur Verfügung stellen, kleine Zuarbeiten ermöglichen.
-

8



Wie werden bei euch Informationen und Wissen systematisch weitergegeben („Wissensmanagement“)?
Wie und an wen gebt ihr die Ergebnisse des heutigen Tages an andere weiter?

24.06.2024

9



DO: Das ist hilfreich ...

Aktiv werben und mehrere Zugänge zum Vorstandsamt ermöglichen

- Sichtbarkeit der Vorstandsarbeit im Vereinsalltag herstellen
- Schwellen senken durch offenere Formate: Beisitzer*in sein, Schnuppervorstand, Vorstandssitzung = Vereinstreffen
- Aufgabenbeschreibungen aufschreiben und Pakete „packen“
- nach Interesse und Fähigkeiten Tandems bilden zwischen Vorstandspersonen und aktiven Mitgliedern
- Uhrzeit, Dauer: Für wen sind die Sitzungszeiten machbar? Berufstätige, Menschen mit Sorgeaufgaben, Menschen mit Einschränkungen
- Ort: Wo findet die Vorstandsarbeit statt? → Analoge/Digitale Räume, Erreichbarkeit

19

Vorstandssitzungen öffnen (sollte Grundsatz sein)! -> nicht-öffentliche Inhalte bei Vorstandssitzungen gibt es eigentlich nur, wenn er Arbeitgeber ist oder ggf. wenn es um strategische Fragen, z.B. Investitionsentscheidungen geht.

Wer wird (unbewusst) ausgeschlossen?

Ausstattung, Mobilität, digital zu arbeiten kann Menschen ausschließen, nicht digital zu arbeiten schließt andere aus

Persönlicher Mehrwert von Vorstandsarbeit für den Einzelnen: Netzwerke, Selbstwirksamkeit, Status und Macht, Fähigkeiten weiterentwickeln etc.-> deshalb ist Abgeben oft emotional schwer (für Gründungsmitglieder ist es manchmal wie „ihr Baby“)

☰ **DONT:** Das sollte man nicht tun...

Den Verein von der Außenwelt abschotten

- Die meisten neuen Mitglieder werden über den Freundeskreis und den Familienkreis gewonnen → auch neue Vorstände müssen nicht zwangsläufig „Eigengewächse“ sein
- Zeigt euch: Netzwerke, Arbeitskreise, Veranstaltungen etc. - und auch in der digitalen Welt.
- Externe Begleitung und Beratung kann neue Lösungsansätze bringen

11

- Zu viele Vereine arbeiten noch immer vor sich hin und zeigen sich höchstens ihren eigenen Mitgliedern.
- Wenn man einen Generationswechsel einleiten, jüngere Leute und womöglich auch neue Leute für die Vorstandsarbeit erreichen möchte, dann muss man aber raus aus seinem Schneckenhaus.
- Die meisten Engagierten finden ihren Weg zum Engagement über den Freundeskreis und den Familienkreis. Vereine sollten also Angebote machen, wo beispielsweise Engagierte auch nicht-Mitglieder mitbringen können.
- Neue Vorstandspersonen müssen auch nicht unbedingt langjährige Mitglieder sein. Es lohnt sich, im Freundes- und Bekanntenkreis der Mitglieder zu schauen, ob dort geeignete Kandidat*innen rumlaufen. Stimmen die Werte und Ansichten der Leute und die des Vereins überein und bringt die Person gute Qualitäten für das Vorstandsamt mit, dann spricht doch nichts dagegen, auch neue Personen für diese Ämter anzufragen.
- Viele Vereine würden davon profitieren, wenn sie sich mehr zeigen würden: Bei Netzwerk-Treffen, in Arbeitskreisen zu passenden Themen oder auf Veranstaltungen anderer Vereine und Organisationen.
- Und natürlich in der digitalen Welt. Je nachdem, was zu eurem Verein und zu euren Zielgruppen passt, gibt es unzählige Möglichkeiten, sich digital zu präsentieren.

- Dabei gilt natürlich online wie offline: Keine Scheinwelt aufbauen und Externen irgendwelche falschen Vorstellungen machen, sondern authentisch bleiben.
- Auch externe Begleitung und Beratung kann neue Lösungsansätze für die Vereinsarbeit und die Vorstandsarbeit bringen. Gerade bei Vereinen, die in ihren Strukturen schon sehr festgefahren sind.
- Wir plädieren dafür, dass Vereine sich öffnen und Perspektiven von außen zulassen - so bleibt man attraktiv für potenzielle neue Mitglieder und Vorstandspersonen
- Tipp: (Kollegiale) Beratung und Supervision als Position in die Förderanträge schreiben



Wie bereitet ihr euch aktuell auf den nächsten
Vorstandswechsel vor?
Welche Schritte unternimmt ihr, um auch jüngere
und/oder neue Engagierte anzusprechen?

24.06.2024

12

Kontakt

Landesweites Kompetenzzentrum Engagement im Paritätischen SH

[Informationen](#)

[Aktuelles Fortbildungsangebot](#)

[Newsletter](#)

engagement@paritaet-sh.org



Infos und Newsletter

Heike Roth

roth@paritaet-sh.org

Tel. 0431 5602 - 76

Hanna fuchs

h.fuchs@paritaet-sh.org

Tel. 0431 5602 - 74



Fortbildungen

13

3. Vorschläge und Anregungen der Teilnehmenden

Kleinerer Vorstand
mit unterstützenden
AGs

Vereinsmagazin,
das auch an
Nicht-Mitglieder
verteilt wird

Den Vereinszweck
überprüfen und
ggfs. eingrenzen

AGs - Mitarbeit
auch für
Nicht-Mitglieder

Öffentliche
Sitzungen

Newsletter

"Tagebuch" für
Büro-Dienste:
was wurde gemacht,
was ist passiert etc.

Digitales
Forum + Wiki

Engagierte können
das Veranstaltungs-
programm mitge-
stalten

4. DOs und DON'Ts zur Vorstandsarbeit: Übersicht

Quelle:

Matuschek, Katrin; Lange, Valerie (2017): Ehrenamtliche Vorstände gesucht! Wie Sie Führungskräfte für den Verein gewinnen, entwickeln und binden. 3. Auflage. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, Akademie Management und Politik.; S. 30-31



+ Vorstandsarbeit leistbar gestalten.

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

+ Aktiv werben und mehrere Zugänge zum Vorstandsamt ermöglichen.

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

+ Effektive Arbeitsstrukturen schaffen.

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

+ Information und Absicherung für den Vorstand gewährleisten.

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

+ Vorstandsarbeit verdient besondere Anerkennung.

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

+ Über den Vereinshorizont hinausblicken und sich öffnen.

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





Sich auf der eigenen Tradition ausruhen.

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



Die NachfolgerInnensuche erst mit dem Ausscheiden des alten Vorstands beginnen.

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



Den Vorstandsposten mit dem/der ersten BewerberIn besetzen.

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



Falsche Versprechungen zur Vorstandsarbeit machen.

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



Den Vorstand mit seiner Verantwortung allein lassen.

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



Den Verein von der Außenwelt abschotten.

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



5. Zum Weiterlesen...

Handreichungen und Literatur zur Vertiefung

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) (Hg.) (2014): Gewinnung, Qualifizierung und Entwicklung ehrenamtlicher Vereinsvorstände. Unter Mitarbeit von Katrin Gewecke. Online unter http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/PDF/publikationen/Vereinsvorstaende_BBE_2014.pdf

Bündnis für Demokratie und Toleranz (Hg.) (2021): Begeistert engagiert. Menschen gewinnen und motivieren. Online verfügbar unter https://www.buendnis-toleranz.de/system/files/dokument_pdf/6236_BFDT_broschuere_ehrenamt_210504_bf.pdf

Bündnis für Demokratie und Toleranz - gegen Extremismus und Gewalt (Hg.) (2015): Vernetzt ist man weniger allein. Erfolgreiches Netzwerken im zivilgesellschaftlichen Engagement. Online unter <https://www.bpb.de/shop/buecher/einzelpublikationen/190062/vernetzt-ist-man-weniger-allein/>

Matuschek, Katrin; Lange, Valerie (2017): Ehrenamtliche Vorstände gesucht! Wie Sie Führungskräfte für den Verein gewinnen, entwickeln und binden. 3. Auflage. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, Akademie Management und Politik. Online unter <http://library.fes.de/pdf-files/akademie/mup/10317.pdf>

Matuschek, Katrin: Vorstandswechsel erfolgreich gestalten. Friedrich-Ebert-Stiftung (MuP-Arbeitshilfe). Online unter <https://library.fes.de/pdf-files/akademie/mup/13651-20190225.pdf>

Stiftung Mitarbeit (2015): Perspektiven entwickeln - Veränderungen gestalten. Eine Handreichung für Vereinsvorstände. Bonn: Stiftung Mitarbeit (Arbeitshilfen für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen, Nr. 48).

Ein paar interessante Textausschnitte

Krimmer, Holger (2012): Stehen Vereine vor einer Führungskrise? Hg. v. BBE - Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE-Newsletter, 1). Online verfügbar unter https://www.b-b-e.de/fileadmin/Redaktion/05_Newsletter/01_BBE_Newsletter/bis_2017/2012/nt1_krimmer.pdf.

„Das Engagement von Vereinsvorständen kontrastiert folglich mit dem Bild, nach dem organisationsgebundene Engagementformen den Möglichkeiten und Bedarfen neuer Lebenslagen und Arbeitsbedingungen angepasst werden.“

„Zwei Typen von Engagierten und deren Wege in Vorstandspositionen unterscheiden sich danach, ob es sich um FunktionsträgerInnen in Vereinen handelt, die eher politisch aktiv sind, oder solche, die vorwiegend Leistungen für Mitglieder oder Dritte erbringen.“

„Vor allem die in Erwerbs- und Ausbildungsbiographien zunehmend erforderliche Mobilität wird zu einer Sollbruchstelle der Passung von Lebenslagen und organisationalen Rahmenbedingungen. Die Entgrenzung von Arbeitszeiten und damit verbunden die Auflösung von kollektiven Lebensrhythmen kommt erschwerend hinzu.“

„Es braucht ein besseres (empirisches) Verständnis, wie der Strukturwandel bürgerschaftlichen Engagements auf die organisationale Ebene durchschlägt.“

Alscher, Mareike (2012): Junge Menschen - zukünftige Funktionsträger in zivilgesellschaftlichen Organisationen. Hg. v. BBE - Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE-Newsletter, 1). Online verfügbar unter https://www.b-b-e.de/fileadmin/Redaktion/05_Newsletter/01_BBE_Newsletter/bis_2017/2012/nl1_alscher.pdf.

„Die Hinwendung junger Menschen zu einem weniger organisationsgebundenen Engagement bedeutet eine Abkehr von den stärker hierarchisierten und regelgeleiteten Zusammenschlüssen“

„Junge Menschen tauschen im Engagement also zunehmend verlässliche Strukturen gegen autonom zu gestaltende Spielräume ein.“

Röbke, Thomas (2012): Der Verein als Form zivilgesellschaftlicher Selbstorganisation – Historische Betrachtungen und aktuelle Schlussfolgerungen. Hg. v. BBE - Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE-Newsletter, 1). Online verfügbar unter https://www.b-b-e.de/fileadmin/Redaktion/05_Newsletter/01_BBE_Newsletter/bis_2017/2012/nl1_roebke_.pdf.

„Zivilgesellschaft braucht Verlässlichkeit. Dazu reicht es nicht aus, sich zielgerichtet und zeitlich klar begrenzt, etwa in einem Projekt, zu engagieren. Man muss Menschen finden, die dazu bereit sind, für das Funktionieren der Infrastrukturen einzustehen.“

Freiwilligensurvey 2009: Die durchschnittlichen Mitgliedschaften pro Verein nehmen ab, die Zielsetzungen der neu gegründeten Vereine werden spezifischer, differenzierter und subjektiver. Die größeren Vereine hingegen mit ihren umfassenderen und abstrakteren Zielstellungen, die nicht unmittelbar an persönliche Motive ihrer Mitglieder anknüpfen (z.B. Bürgervereine im Gegensatz zu Bürgerinitiativen mit einem gezielten Interesse),

tun sich schwerer mit der Nachbesetzung von Verantwortungsposten. Kommen größere Verpflichtungszeiträume hinzu, wird die Suche nach geeigneten Personen noch einmal aufwändiger.

Drohende Zweiteilung des Ehrenamtes: offenbar findet man ohne Mühe Menschen, die ein zeitlich begrenztes Engagement übernehmen, das am besten noch zu ihren Vorlieben und Kompetenzen passt. Hingegen sinkt die Bereitschaft, sich dauerhaft zu engagieren, um die Verfolgung der satzungsgemäßen Aufgaben des Vereins in einem umfassenden Sinn zu gewährleisten.

Untergruppe wachsender großer Vereine wie den Bund Naturschutz. Allerdings gewinnen diese Organisationen meist passive, unterstützende Mitglieder. Obwohl sie erfolgreich sind, besteht ihr Dilemma darin, dass sie die mit der Mitgliederzahl steigenden Anforderungen nicht durch eine größere Zahl an aktiven Ehrenamtlichen bewältigen können. Folglich bleibt nur der Weg der Professionalisierung, den beispielsweise „Greenpeace“ sehr konsequent eingeschlagen hat.

„Wenn man die erodierenden Formen der zivilgesellschaftlichen Selbstorganisation, die vor allem der Verein repräsentiert, stärken will, steht nur für wenige Organisationen der Weg zur hauptamtlichen Ehrenamtskoordination offen. Die Bordmittel dazu reichen nicht und es ist auch fraglich, ob ein derartiger Weg gesellschaftspolitisch gesehen sinnvoll wäre. Es wird also darum gehen, in einem ehrenamtlich geprägten Milieu attraktivere Arrangements des Vereinslebens zu entwickeln.“

„Meine Behauptung ist, dass in der ursprünglichen Konstruktion des Vereins schon einige „vergiftete Pfeile“ stecken, die uns heute Probleme bereiten. Der Verein war zwar ein deutsches Erfolgsmodell, aber er hatte von Anfang an seine Schattenseiten, die es zu beleuchten gilt.“

„Folgen von Individualisierungs-, Mobilisierungs- oder Flexibilisierungsprozessen für zivilgesellschaftliche Organisationsformen wie Kirchen, Wohlfahrtsverbände oder Vereine bisher am wenigsten reflektiert worden. In diesem Bereich scheint ein größerer Strukturkonservatismus zu herrschen. Das Vereinswesen wirkt wie ein festgefügtter Block, der sich seit hundert Jahren kaum vom Fleck gerührt hat. Diese Beständigkeit wird manchmal nostalgisch verklärt, manchmal als unzeitgemäßer Überrest belächelt.“



Kompetenzzentrum Engagement

www.kompetenzzentrum-engagement.paritaet-sh.org

engagement@paritaet-sh.org