



Stefan Nährlich

Dr. rer.pol, geb. 1963 in Salzgitter. Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Kassel. Dozent im Studiengang „Nonprofit Management and Governance“ an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Geschäftsführer des Vereins Aktive Bürgerschaft. Arbeitsschwerpunkte: Bürgerschaftliches Engagement, Nonprofit-Organisationen, Corporate Citizenship, Bürgerstiftungen.

Stefan Nährlich: Vorstands- Management

Frühstücksdirektoren oder Mädchen für alles?

Zwei Seelen, eine Brust: Der Vorstand als Stakeholder und Stakeholder-Manager

Der nachfolgende Artikel von Dr. Stefan Nährlich widmet sich einem besonderen Stakeholder: Dem Vorstand der Nonprofit-Organisation. Besonders deshalb, weil der formalen Leitperson respektive dem formalen Leitungs- und Entscheidungsgremium eine doppelte Rolle innewohnt: Zum einen ist er bzw. es der bedeutendste interne Stakeholder der Organisation: Im Vorstand ist ein überproportional hohes Maß an Einfluss auf die Missionserreichung verteilt auf eine vergleichsweise geringe Anzahl an Personen, die unterschiedliche Motivationen, Erwartungen und Vorstellungen in Bezug auf die NPO haben. Zum anderen liegt bei ihm gleichzeitig die Aufgabe, Entscheidungen zu treffen, welche die Beziehung der internen wie auch der externen Stakeholder bedeutend beeinflussen können, er ist quasi der oberste Stakeholder-Manager der Organisation, muss repräsentieren und Stakeholder-Beziehungen pflegen. Nährlichs Artikel zeigt die typischen Spannungsfelder der Vorstandsarbeit pointiert auf, die sich zwischen optimaler Aufgabenverteilung, dem Führungsstil als Pflege interner Stakeholder-Beziehungen – wozu gut durchgeführte Mitgliederversammlungen gehören – und einer zielführenden Nachfolgeregelung bewegen. Abgerundet wird dies mit praktischen Hinweisen und Ratschlägen.



Welche Aufgaben haben ehrenamtliche Vorstände?

Welche Aufgaben haben eigentlich ehrenamtliche Vorstände in gemeinnützigen Organisationen? Formell führt der Vorstand die Geschäfte des Vereins und vertritt ihn nach außen gerichtlich und außergerichtlich. Das klingt zunächst überschaubar, doch kann damit eine Vielzahl von anspruchsvollen Aufgaben und Tätigkeiten verbunden sein. Gisela Clausen nennt ehrenamtliche Vorstandsarbeit in ihrem Ratgeber zutreffend „Management nach Feierabend“.

Je nach Mitglieder-, Mitarbeiter- oder Finanzgröße, Tätigkeit, Anspruch und Einfluss des Vereins reicht die Tätigkeit der ehrenamtlichen Vorstände vom „Mädchen für alles“ bis zur Ausübung einer mehr oder weniger reinen Aufsichtsratsfunktion. Dabei gilt nicht: Je größer ein Verein, desto professioneller. Professionalität hat nichts mit Größe zu tun. Eine effektive Struktur lässt sich in jedem Verein organisieren, wobei diese sich den Vereinsaufgaben anpassen muss. Organisation ist kein Selbstzweck, sondern muss dazu dienen, die Vereinsaufgaben besser erledigen zu können. Auch für kleine Vereine gilt, dass der Vorstand zwar für alles verantwortlich ist, aber nicht alles selbst machen muss. Hier gilt es, die richtige Mischung zu finden. In kleineren Vereinen ist oft der oder die Vorsitzende (meist schon langjährig) die treibende Kraft, die sich mit hohem persönlichem Einsatz um alles kümmert. In größeren Vereinen dominieren vielfach hauptamtliche Geschäftsführer die Vorstände. Beide Varianten sind aber nicht im Sinne der Sache, denn dem Vorstandsteam kommt eine originäre Aufgabe zu, auf die er sich zu konzentrieren hat und die auch nicht durch andere wahrgenommen werden kann.

Obwohl vorsichtig geschätzt mindestens zwei Millionen Menschen in Deutschland ehrenamtlich ein Vorstandsamt ausüben, ist Vorstandsmanagement eine kaum von Wissenschaft und Praxis beachtete Angelegenheit. Dabei prägen typische Probleme die Vorstandsarbeit in vielen Vereinen oder auch Bürgerstiftungen. Die Vorstandsbildung erfolgt häufig nach dem Zufallsprinzip, strategische Ziele und Prioritätensetzungen fehlen meist. Erfolgskontrollen werden vielfach grundsätzlich abgelehnt oder kritisch betrachtet. Ein effektives Sitzungsmanagement inklusive der Vorbereitung, Durchführung und Kontrolle von Beschlüssen ist die Ausnahme. Falsche Vorstellungen (und Versprechungen), welche Aufgaben mit einem Vorstandsposten verbunden sind, dagegen eher die Regel.

Hören wir mal in eine sicher nicht untypische Vorstandssitzung hinein:

Schon halb acht. Mensch, die Vorstandssitzung geht jetzt schon fast zwei Stunden, flüsterte Peggy F., Sozialarbeiterin beim Wohlfahrtsverband, ihrem Nachbarn zu. Ich muss mich noch bei der Feier meines ehrenamtlichen Besuchsdienstes blicken lassen, und morgen früh tagt die Lenkungsgruppe „Gemeinwesenförderung in strukturschwachen Regionen“, dafür muss ich mir auch noch mal die Unterlagen ansehen.

Wieso muss ich eigentlich die ganze Zeit hier sitzen? Ich habe den Antrag doch schriftlich mit ausführlicher Begründung vorgelegt.

Weil der Chef keine Zeit hatte, Ihren Projektantrag zu lesen, vielleicht? Oder weil er ihn nicht verstanden hat? Oder weil er Ihnen persönlich sagen will, dass aus Ihrem Projekt nichts wird? Suchen Sie's sich aus, flüsterte ihr Nachbar W. zurück. Außerdem wird die doch dafür bezahlt, dachte er sich. Ich muss hier schließlich auch jedes Mal sitzen und mache das ehrenamtlich. Und was die mir immer für einen Haufen Papier vorher zuschicken, Personalkostenentwicklung, Finanzierungskonzepte, Verhandlungen mit den Kostenträgern. Das ist doch gar nicht mein Gebiet. Wir wollen dich im Vorstand haben, weil du einen guten Überblick über das große Ganze hast, mal einen kritischen Blick von außen auf uns wirfst, hieß es. Genau, und das werde ich nachher mal deutlich ansprechen. Auch, dass wir uns für strategische Fragen mal Zeit nehmen müssen und uns nicht immer vom Alltagsgeschäft die Tagesordnung diktieren lassen.

Wie lange braucht der denn noch mit seinem Bericht, denkt Klaus Z., Vorsitzender des mittelgroßen Sozialverbandes. Kann der nicht mal zum Wesentlichen kommen? Es hört ohnehin schon keiner mehr richtig zu. Was tuschelt die F. da? Und unser Professor sieht aus, als ob er sich über alles Gedanken macht, nur nicht über unsere Kostenentwicklung. Ich hätte damals lieber in Nürnberg bleiben sollen, als mir das hier anzutun. Der Verwaltungsaufbau war schon Stress genug und dann noch dieses Ehrenamt dazu. Alles bleibt immer an mir hängen. Wenn es wenigstens professioneller organisiert wäre. Die sollten sich mal ein Beispiel an meiner Tochter und ihrem Verein nehmen. Fördergeber gesucht, Antrag gestellt, Mittel bewilligt. Zack, Zack. Geht doch.

Verlassen wir hier wieder die Vorstandssitzung des Wohlfahrtsverbandes in Gera. Ob ein Vorstand effizient ist, die Mitarbeit den Beteiligten Spaß macht und zum Mit- und Weitermachen motiviert, hängt natürlich davon ab, wie die Sitzungen verlaufen, was man als Verein erreicht, wie man sich mit den anderen Vorstandsmitgliedern versteht und so weiter. Es hängt aber auch wesentlich vom Organisationsaufbau des Vereins ab, denn hier werden die Weichen gestellt, wo und wie Entscheidungen fallen.

Der Vorstand – zentrales Gremium in der Organisationsstruktur

Unternehmen haben vielfach ausdifferenzierte Organisationsstrukturen. Linienorganisation, Stab-Linienorganisation, Matrixorganisation oder Projektorganisation sind nur einige Stichworte zum Aufbau von Unternehmen. Aber auch in Vereinen dominiert nicht nur das BGB-Mindestmodell von Mitgliederversammlung



und Vorstand. Lediglich die Hälfte der untersuchten Kasseler Vereine entsprach dem „klassischen Verein“, wie eine lokale Vereinsstudie von Prof. Dr. Zimmer aus den 90er Jahren gezeigt hat.

Der klassische Verein

Die Hälfte der untersuchten Vereine in Kassel entsprach diesem Organisationsaufbau mit den beiden Vereinsorganen „Mitgliederversammlung“ und „Vorstand“. Überwiegend widmen sich die Vereine nur einer einzigen Tätigkeit. Sie leben von und für ihre Mitglieder.

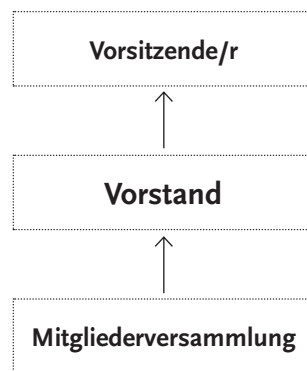


Abbildung 1: Der klassische Verein

Dem Vorstandsvorsitzenden kommt in diesen Vereinen meist eine starke Rolle zu, sein häufig unermüdliches Wirken prägt den Verein.

Komplexere Strukturen werden häufig als überflüssig empfunden, der Vorsitzende kümmert sich um alles. Mitwirkungsmöglichkeiten für die Vereinsmitglieder bestehen kaum. Die übrigen Vorstandsmitglieder haben eher administrative Aufgaben wie Kassenwart und Schriftführer. Die Mitgliederversammlung gilt häufig als „unberechenbar“, da hier die einzige Möglichkeit besteht, andere Meinungen und Interessen zu artikulieren. Auftretende Interessenkonflikte und Meinungsunterschiede werden selten offen und konstruktiv ausgetragen, sondern „überwunden“. In der Öffentlichkeit geben diese Vereine häufig das Bild des typischen „Vereinsmeiers“ ab.

Der komplexe Verein

Der komplexe Verein findet sich in dieser (und noch einer weiteren Variante) bei der anderen Hälfte der untersuchten Vereine in Kassel. Vorstand und Mitgliederversammlung werden ergänzt durch weitere Gremien, zum Beispiel um die Ein-

bindung von für den Verein wichtigen Personen zu ermöglichen (Beirat), den Vorstand fachlich und organisatorisch zu unterstützen (Ausschüsse, Geschäftsführer) oder die verschiedenen Vereinsaktivitäten zu strukturieren (Abteilungen).

Die Vorstandsmitglieder haben meist gehobene berufliche Positionen in Wirtschaft und Verwaltung und sind noch in anderen Vereinsvorständen aktiv. Solche Vereine verfügen über gute Kontakte zu Lokalpolitik und Kommunalverwaltung oder streben sie an. Von Prof. Zimmer als „Lokalmatadore“ bezeichnet, sind diese Vereine meist eine beachtete und wichtige Größe des öffentlichen Lebens in einer Stadt und wollen dieses durchaus mit gestalten.

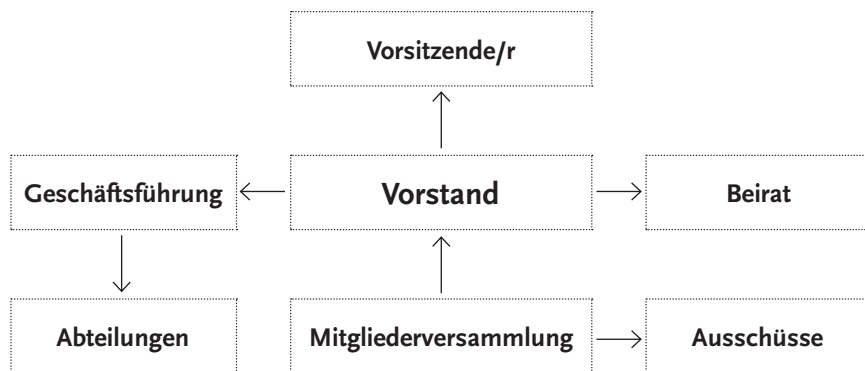


Abbildung 2: Der komplexe Verein

Der Vorstand eines solchen Vereins hat vor allem dafür zu sorgen, dass sein Verein möglichst optimal in das lokale Gemeinwesen integriert ist. Durch gute Kontakte und Beziehungen lassen sich nicht nur Türen bei Politik und Verwaltung öffnen, sondern auch finanzielle Mittel in Form von öffentlicher Unterstützung sowie von Spenden und Sponsoringgeldern erschließen. Die Mitgliedschaft in den Vereinsgremien ist auch für viele lokale Persönlichkeiten aus der Wirtschaft interessant, weil hier jenseits von Geschäftsbeziehungen vielfältige Kontakte geknüpft werden können. Allerdings kann man häufig auch eine gewisse Entfremdung der Vereinspitze von den Vereinsmitgliedern feststellen.

Das Bausteine-Modell

Gute Organisationsmodelle sind einfach und flexibel, regeln Kompetenzen und Verantwortungen übersichtlich und vermeiden die „Beschäftigung mit sich selbst“ aufgrund ausgeprägter Vorschriften, Wahlverfahren, Sitzungen usw.. Ein gutes Organisationsmodell ist keine Frage der Vereinsgröße, sondern Ausdruck dessen,



was man will. So stellen sich beim Er- oder Überarbeiten der Vereinsstruktur folgende Fragen:

- Kann (finanziell) oder soll (grundsätzlich) mit bezahlten Mitarbeitern, zum Beispiel auf Honorarbasis, ABM oder ähnlichem, gearbeitet werden? Wenn ja, in welchen Bereichen sollen die bezahlten und freiwilligen Mitarbeitern eingesetzt werden?
- Brauchen wir beratende, repräsentierende Gremien und wenn ja, in welchen Bereichen und wofür?
- Wer trifft bei uns Entscheidungen oder soll sie treffen?
- Wie soll die Umsetzung unserer Arbeit (zum Beispiel in Kultureinrichtungen, Sportabteilungen, sozialen Diensten) in die Organisationsstruktur eingebunden werden?

Dies sind nicht nur Strukturfragen, sondern sie verdeutlichen auch, auf welche Fähigkeiten und Kompetenzen es an welcher Stelle ankommt. Sie geben Hinweise, welche Gegenleistungen (Ökonomen sprechen von Anreizen) mit einem Engagement verbunden sein können. Der Chefredakteur einer Lokalzeitung ist wegen seiner Möglichkeit, über den Verein zu berichten, sicher eine wichtige Person. In einem repräsentativen Gremium wie dem Kuratorium ist er für den Verein effektiver als im Ausschuss für Öffentlichkeitsarbeit. Dieses ist ein Arbeitsgremium, was aber beispielsweise für Jungredakteure, freie Zeitungsmitarbeiter oder Studierende der Kommunikationswissenschaften durchaus interessant ist, um erste berufliche Schritte zu machen. Für den Vorstand wären aber beide nicht die richtigen Kandidaten, denn hier kommt es darauf an, die Interessen des Vereins in den Mittelpunkt zu stellen und mit den anderen Vorstandsaufgaben zu vernetzen.

Welche Personen mit welchen Kompetenzen und Fähigkeiten idealerweise für den Vorstand gebraucht werden, wird im nächsten Kapitel behandelt. Hier soll nun zunächst ein idealtypischer Organisationsaufbau vorgestellt und mit seinen wichtigsten Elementen beschrieben werden, der natürlich auf die besondere Situation eines jeden Vereins modifiziert werden kann.

1. Mitgliederversammlung

Die Mitgliederversammlung ist das oberste Willensbildungsorgan in einem Verein. Sie wählt und kontrolliert den Vorstand. Der Vorstand ist gegenüber seinen Mitgliedern rechenschaftspflichtig. Diese Aufgabe kommt in erster Linie dem Vorstandsvorsitzenden zu.

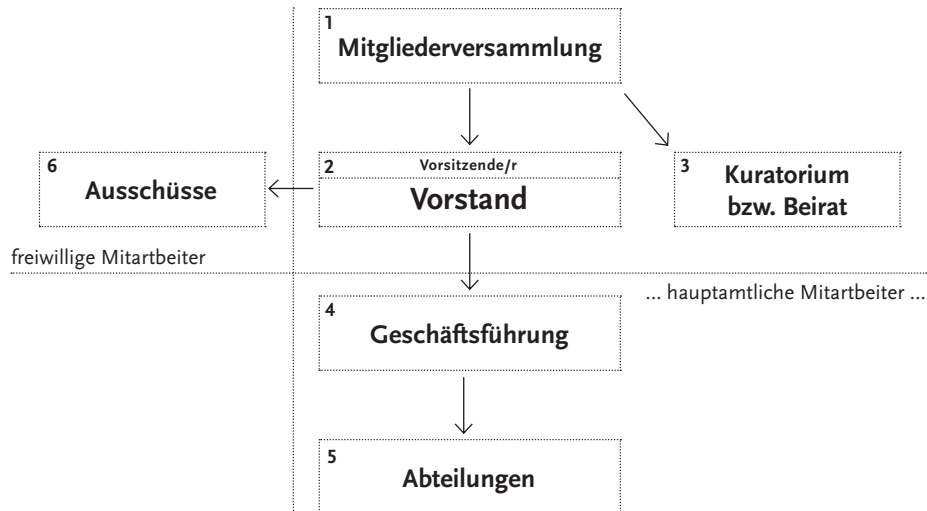


Abbildung 3: Das Bausteine-Modell

2. Vorstand und Vorsitzender

Der Vorstand ist ein Arbeitsorgan und sollte arbeitsteilig für die Kernmanagementaufgaben Öffentlichkeitsarbeit, Fundraising, Personal (haupt- und/oder ehrenamtliche Mitarbeiter, Mitglieder) zuständig sein. Dem Vorstandsvorsitzenden kommt die zeitintensive Gesamtführung zu. Er oder sie sollte daher keine zusätzliche „Fachaufgabe“ übernehmen. Die administrativen Aufgaben können an eine (auch ehrenamtliche) Geschäftsführung (siehe 4.) übertragen werden, die Kernmanagementaufgaben können durch Arbeitsausschüsse (siehe 6.) wahrgenommen werden. Aber: Aufgaben kann man delegieren, Verantwortung nicht. Die Fachvorstände sollten deshalb gleichzeitig Vorsitzende der Ausschüsse sein.

3. Kuratorium oder Beirat

Das Kuratorium ist ein Repräsentationsgremium. Die Unterstützung erfolgt durch „den guten Namen“, die Kontakte und durch die Übernahme repräsentativer Aufgaben, beispielsweise bei öffentlichen Veranstaltungen. Der Beirat dient eher dazu, fachliche Expertisen einzubringen. Ein Beirat berät also andere Organe des Vereins. Beiden Organen ist aber gemein, dass hier keine Entscheidungen getroffen werden und keine operative Arbeit geleistet wird, das heißt, keine Umsetzung von Beschlüssen erfolgt.



4. Geschäftsführung

Klassischerweise bedient sich der Vorstand ab einer gewissen Vereinsgröße eines Geschäftsführers, um Aufgaben durchführen zu lassen. In den wenigsten Fällen sind die Geschäftsführungen beziehungsweise Geschäftsstellen so finanziert und ausgestattet, dass sie praktisch alle Aufgaben erledigen und der Vorstand lediglich die Richtung vorgibt. Aber auch ehrenamtlich lässt sich durchaus eine Geschäftsführung realisieren, wenn der beziehungsweise diejenige beispielsweise auf die Infrastruktur eines Büros oder Sekretariats zugreifen kann. Eine ehrenamtliche Geschäftsführung sollte dann vor allem für administrative Aufgaben (Vorbereitung der Gremiensitzungen, Jahresabschluss, Steuern etc.) zuständig sein. Anderen Bereichen wie Öffentlichkeitsarbeit, Fundraising, Personal (haupt- und/oder ehrenamtliche Mitarbeiter, Mitglieder) kann der ehrenamtliche Geschäftsführer zuarbeiten. In jedem Fall sollte die Geschäftsführung die Stelle sein, wo alle Informationen, Unterlagen, Vorgänge etc. zusammenlaufen und vorliegen.

5. Abteilungen

In Abteilungen (oder Einrichtungen, Projekten usw.) findet quasi die Vereinsarbeit statt. Sei es in Kultureinrichtungen, Sportabteilungen oder sozialen Diensten. Dies ist ein Bereich für den klassischerweise ein Geschäftsführer verantwortlich ist. Während der Vorstand entscheiden sollte, „was“ gemacht wird (und dafür den Rahmen vorgibt), liegt es in der Zuständigkeit des Geschäftsführers, über das „wie“ der Umsetzung zu entscheiden. Das Organisationsmodell geht davon aus, dass eine hauptamtliche Geschäftsführung (ggf. auch in Teilzeit) notwendig wird, wenn die Vereinsarbeit einen bestimmten Umfang angenommen hat.

6. Ausschüsse

Ausschüsse sind ehrenamtliche Arbeitsgremien für wichtige und dauerhafte Managementfunktionen. Ihre Mitglieder können Vereinsmitglieder und/oder Externe sein, die Ideen und Fachkompetenzen einbringen, Beschlüsse vorbereiten, mitentscheiden und auch umsetzen können, wenn keine hauptamtlichen Mitarbeiter im Verein zur Verfügung stehen. Eine ehrenamtliche Geschäftsstelle kann hierbei aber auch administrative Unterstützung leisten. Verantwortlich für die Ausschüsse sind hierfür jeweils Mitglieder des Vorstandes. Praktischerweise arbeiten diese als vorsitzende Mitglieder eines Arbeitskreises Fundraising, Öffentlichkeitsarbeit, Gewinnung von Freiwilligen (👤 Wagner) usw. mit anderen ehrenamtlich tätigen Fachleuten zusammen.

Vorstandsbildung und Vorstandsentwicklung

Häufig ist man schon froh, wenn man überhaupt jemanden findet, der in einem Vereinsvorstand Aufgaben und Verantwortung übernehmen will. Das heißt aber nicht, dass automatisch alles gut läuft. Gute Vorstände entstehen nicht einfach so. Vielfach bewegen sie sich zwischen einem Club guter Freunde und einem Kreis unabhängiger Einzelexperten. Der langjährige Kölner Fachhochschulprofessor Hans Langnickel ist in Deutschland einer der Vorreiter für die Professionalisierung von ehrenamtlichen Vorständen und sieht die wichtigste Aufgabe eines Vorstandes darin, als Team zu arbeiten. Sein Qualitätskreislaufmodell der Vorstandsbildung und Vorstandsentwicklung ähnelt dem Konzept des Freiwilligenmanagements. Es basiert auf den nachfolgenden fünf Schritten und beginnt dann wieder mit Schritt 1, da die Suche nach Vorstandsmitgliedern als dauerhafte Führungsaufgabe angesehen wird.

1. Festlegung der Anforderungen an Vorstandsmitglieder
2. Gewinnung neuer Vorstandsmitglieder
3. Einführung in die Vorstandsarbeit/Entwicklung der Vorstandsarbeit
4. Kooperation „Vorstand – Geschäftsführung“
5. Selbstevaluation/Wieder-/Neuwahl

Festlegung der Anforderungen an Vorstandsmitglieder

Was müssen Vorstandsmitglieder können beziehungsweise wen oder welche Gruppen sollen sie repräsentieren? Repräsentativität kann in vielfacher Hinsicht wichtig sein. Vorstandsmitglieder können unterschiedliche Sparten oder Interessengruppen innerhalb eines Vereins repräsentieren oder auch Vertreter von Zielgruppen sein, für die sich der Verein mit seiner Arbeit einsetzt. Häufig ist die Entscheidung zwischen Kompetenz und Repräsentativität ein kaum lösbares Dilemma, wenn diese Eigenschaften nicht zusammenfallen.

Auch wenn mit zunehmender Professionalisierung des Vereins durch hauptamtliche Mitarbeiter die Anforderungen an die Fachkompetenz der Vorstandsmitglieder tendenziell abnehmen, weil strategische und Grundsatzfragen an Bedeutung gewinnen, muss die Fachkompetenz immer noch so groß sein, dass die Entscheidungen fachlich fundiert sind und Vorgaben nicht einfach nur „abgenickt“ werden. Wenn Vorstände vor allem nach Repräsentativität besetzt werden, sollten sie sich trotzdem in ihre Zuständigkeiten einarbeiten und Fachkompetenz erwerben. Eine Unterstützung kann durch entsprechende Ausschüsse erfolgen. Auch für ehrenamtliche Vorstände sollte daher ein Stellen- oder Anforderungsprofil entworfen werden.



Gewinnung neuer Vorstandsmitglieder

Wann und wo soll man neue Vorstandsmitglieder suchen? Schließlich gibt es keinen Stellenmarkt für ehrenamtliche Vorstandsämter. Unter den eigenen Mitgliedern, in Ausschüssen, Beiräten oder Arbeitskreisen können zum Beispiel geeignete Kandidaten gefunden werden. Manche Experten sehen die Suche nach neuen Vorstandsmitgliedern als permanente Aufgabe an, denn einerseits müssen geeignete Kandidaten gefunden werden, andererseits möchte man eine Kombination aus „frischem Blut“ und „alten Hasen“ im Vorstand haben. Dabei nicht vergessen: Auch wenn es eine Vorstandsaufgabe ist, neue Vorstandsmitglieder zu gewinnen, sind es die Mitglieder, welche die Vorstände in ihr Amt wählen. Oder auch nicht. Es reicht daher nicht aus, Kandidaten auszuwählen und entsprechende Absprachen zu treffen. Die Mitglieder können zu Recht erwarten, dass sich Bewerber für ein Vorstandsamt vorstellen.

Einführung in die Vorstandsarbeit/Entwicklung der Vorstandsarbeit

Neue Vorstandsmitglieder sollten, wie an anderen Arbeitsplätzen auch üblich, eine gewisse Einführung und Einarbeitungszeit bekommen und nach der Wahl nicht einfach „ins kalte Wasser“ geworfen werden.

Wichtige Informationen für neue Vorstandsmitglieder sind :

1. Vereinsziele und Geschichte des Vereins,
2. Grunddaten über die Mitgliederstruktur und -entwicklung,
3. Fakten über die Finanzstruktur,
4. Übersicht über die Vereinsaktivitäten,
5. Übersicht über die Gremien und die Organisationsstruktur,
6. Angaben zur ehren- und hauptamtlichen Personalstruktur.

Bei Vereinen mit größeren wirtschaftlichen Tätigkeiten sollte auch eine Umfeldanalyse (mit welchen Vereinen konkurrieren wir, welche rechtlichen, sozialen oder wirtschaftlichen Entwicklungen zeichnen sich ab usw.) nicht fehlen.

Kooperation „Vorstand – Geschäftsführung“

Die Gestaltung der Beziehung zur Geschäftsführung ist eine der wichtigsten und anspruchvollsten Aufgaben für einen ehrenamtlichen Vorstand, denn der Vorstand trägt die juristische Verantwortung für den Verein, der Geschäftsführer ist für die Umsetzung der Vereinsaktivitäten verantwortlich. Welche Aufgaben jeweils durch Vorstand und Geschäftsführung wahrgenommen und wie diese mit Entscheidungskompetenzen, Informationspflichten und Ähnlichem ausgestaltet werden, kann frei geregelt werden und sollte sich auch nach der jeweiligen Situ-

ation richten. Universelle Vorstandsaufgaben sind zum Beispiel: klare Ziele setzen, Prioritäten festlegen, Grundsatzentscheidungen zur Ressourcenbeschaffung (Geld, Personal) treffen.

Selbstevaluation

Die Beurteilung von Vorstandsarbeit wird allgemein als heikel und schwierig eingeschätzt. Ein Indikator für die Qualität der Vorstandsarbeit (und damit verbunden die Frage, ob gegebenenfalls eine Veränderung notwendig ist) lässt sich jedoch relativ einfach und individuell finden. Lauten nach einer Vorstandssitzung die Antworten auf die folgenden Fragen überwiegend „nein“, bleibt der Vorstand hinter seinen Möglichkeiten zurück. Die Fragen:

1. Waren unsere Themen heute wichtig?
2. Waren die Unterlagen hilfreich?
3. Haben wir über wichtige Fragen statt über Banalitäten gesprochen?
4. War das Treffen die Zeit wert?

Gremiensitzungen effizient organisieren und durchführen

Das „manager-magazin“ hat vor einigen Jahren Führungskräfte nach der Qualität der Sitzungen, Konferenzen und Besprechungen befragt, an denen die meisten fast täglich teilnehmen. Fast zwei Drittel bewerteten die Sitzungen als ineffizient, unproduktiv und hielten sie insgesamt für Zeitverschwendung. Wenn man sich an ein paar Grundsätze hält, kann man die Qualität der Sitzungen (und damit auch der ganzen Vereinsarbeit) verbessern. Man spart Zeit, kommt wieder zu dem, wofür man sich eigentlich engagiert und verbessert das Vereinsklima. Aber: Sitzungen effektiv durchzuführen ist wie Schwimmen gegen den Strom. Hört man auf, sich darum zu bemühen, fällt man zurück.

Häufigkeit der Sitzungen und zeitlicher Umfang

Gehen Sie sowohl mit der Zeit Ihrer Vorstandskollegen als auch Ihrer eigenen sparsam um und prüfen Sie die Notwendigkeit einer Sitzung. Bedenken Sie, dass jede Sitzung Vorbereitungszeit kostet und gegebenenfalls Beschlüsse durch den Vorstand auch umgesetzt werden müssen. Führen Sie keine Sitzungen mit offenem Ende durch und begrenzen Sie die Vorstandssitzungen auf maximal drei Stunden. Für Grundsatzthemen sollten Sie ein- bis zweimal im Jahr eine gesonderte Sitzung durchführen, die je nach Umfang der Themen auch ganztägig sein kann.



Vorbereitung

Die Tagesordnung sollte zwischen Geschäftsführung (sofern vorhanden) und Vorstandsvorsitzendem abgestimmt werden. Bitten Sie die anderen Vorstandsmitglieder um ihre Tagesordnungspunkte und geben Sie dafür einen verbindlichen Termin vor. Vergessen Sie nicht zu prüfen, ob bei der letzten Sitzung möglicherweise Tagesordnungspunkte nicht behandelt worden sind. Rechtzeitiges Versenden der Einladung mit Tagesordnung und aussagekräftigen Informationen ist für die Vorbereitung wichtig. Außerdem kann die Satzung hierfür genaue Fristen vorgeben, die eingehalten werden müssen.

Tagesordnung und Protokoll

Machen Sie sich die Mühe und erstellen Sie eine gute Tagesordnung sowie nach der Sitzung ein gutes Protokoll. Auch hier gilt meistens: Weniger ist mehr. Prüfen Sie, ob wirklich alles, was seit der letzten Vorstandssitzung angefallen ist, auch Thema der nächsten Sitzung sein muss. Klassifizieren Sie die einzelnen Tagesordnungspunkte danach, ob Entscheidungen getroffen werden müssen, Sachverhalte diskutiert oder der Vorstand lediglich informiert werden soll. Legen Sie einen realistischen zeitlichen Rahmen für die einzelnen Tagesordnungspunkte fest. Legen Sie fest, welche Person zu welchem Tagesordnungspunkt eine inhaltliche Einführung gibt. Auch wenn es Arbeit macht: Informationen besser schriftlich geben, statt mündlich in der Sitzung zu berichten. Nicht nur Anlagen beifügen, sondern auch die Fakten kurz zusammenfassen. Sonst besteht die Gefahr, dass umfangreiche Unterlagen nicht zur Kenntnis genommen werden. Das Protokoll sichert wichtige Ergebnisse, informiert Nichtteilnehmer über das Zustandekommen von Entscheidungen, gibt Anweisungen, wer bis wann was zu erledigen hat, beweist, wann etwas wie entschieden wurde und ist insgesamt das „Gedächtnis“ des Vereins. Welche Arten von Protokollen (Ergebnisprotokoll, Verlaufsprotokoll usw.) es gibt und welche Anforderungen sie jeweils erfüllen müssen, kann in vielen Ratgebern nachgeschlagen werden. Eine Übersicht finden Sie zum Herunterladen unter www.engagement.de.

Durchführung

Dass der Vorstandsvorsitzende die Sitzung leitet, ist meist nirgendwo vorgeschrieben, aber dennoch allgemein üblich. Manche Vorsitzende sehen hierin ein Machtinstrument, mit dem sich der Vorstand steuern lässt und durch „geschickte Regie“ Entscheidungen „durchgedrückt“ werden können. Wenn dies in einem Vorstand als notwendig erachtet wird, besteht ein viel größeres Problem, als das eines effizienten Sitzungsmanagements. Das Beachten einiger Grundregeln hilft, einen konstruktiven Umgang und Arbeitsstil zu pflegen und mit Meinungsverschiedenheiten und unterschiedlichen Interessen richtig umzugehen:

- Meinungsunterschiede sind normal, Kompromisse zu finden notwendig.
- Kompromisse kann es nur geben, wenn jeder die Gelegenheit hat, seine Meinung zu sagen.
- Sachlich diskutieren; Personalisierungen sind auf jeden Fall zu vermeiden.
- Grundlegende Differenzen sind erst einmal ohne Entscheidungsdruck diskutieren.
- Mehrheitsbeschlüsse sind bindend und müssen von allen Vorstandsmitgliedern vertreten werden.

(Einige) praktische Tipps

Sorgen Sie für planvolle Erneuerung des Vorstandes

Statt des Wechsels aller Vorstandsaufgaben zu einem Zeitpunkt, ist es empfehlenswert, langfristig zu planen und den Vorstand auf diese Weise „jung“ zu halten. Prüfen Sie, ob Ihre Vereinskultur es erlaubt, Aufgaben auch für begrenzte Zeiträume wahrzunehmen (ein bis drei Wahlperioden) oder ob das Verlassen von Ämtern als „Fahnenflucht“ gewertet wird. Der Wechsel in Vorstandsämtern bewahrt vor Betriebsblindheit und sichert das demokratische Prinzip im Vereinsaufbau. Ein Wechsel in den Vorstandsämtern ist auch ein wichtiges Signal an Mitglieder, dass zeitbegrenzt Engagement möglich ist und wertgeschätzt wird. Wer sich für lange Zeit festlegen soll, tut sich mit der Entscheidung naturgemäß schwerer als jemand, dem dies für einen überschaubaren Zeitpunkt angetragen wird.

Schaffen Sie Engagementmöglichkeiten mit Verantwortung außerhalb des Vorstandes

Ein Einstieg in ein Mehr von Verantwortung ist sowohl über einfache Daueraufgaben (Öffnen und Abschließen der Vereinsräumlichkeiten, Vertretung in einem Arbeitskreis im Stadtteil, Materialwart etc.) als auch über zeitbegrenzte Projektaufgaben (neues Angebot konzipieren und erkunden, Mitarbeit bei einer Aktion oder Kampagne etc.) möglich. Es hilft, mit einer Rolle ausgestattet in die Struktur des Vereins hineinzuschnuppern. Die Betroffenen können Zutrauen zu den Fähigkeiten und Kompetenzen der Person entwickeln. Schließlich: Wenn es doch schief gehen sollte, kann man sich ohne Gesichtsverlust zurückziehen und vielleicht eine andere Aufgabe wahrnehmen.

Verabreden Sie eine Geschäftsverteilung im Vorstand

Gerade für nachrückende Vorstandsmitglieder ist es wichtig, für klar umrissene Aufgaben zuständig zu sein. Das schützt gleichermaßen vor Überforderung wie vor dem Gefühl, sowieso einflusslos zu sein. Legen Sie dabei auch fest, wie weit



die Entscheidungskompetenz des Einzelnen reicht und wo der gesamte Vorstand in seiner Meinung gefragt wird. Mit einem Zuviel an gemeinsamer Vorstandsentscheidung können Sie auch das einsatzbereiteste Gremium „schachmatt“ stellen. Mit einem Zuwenig zerfällt die Verantwortung für das Ganze und auch die Verpflichtung, für die Aktivitäten des Vereins einzustehen. Sorgen Sie deshalb für umfassende Information über die Aktivitäten in allen Aufgaben- und Geschäftsbereichen und sehen Sie bewusst Möglichkeiten für Nachfragen, kreatives Mitdenken und konstruktive Kritik vor. Das kostet auf den ersten Blick Zeit, ist aber ein wichtiger Seismograph, ob sich Vorstand und Verein noch gemeinsam auf der gleichen Spur bewegen.

Sorgen Sie für eine funktionsgerechte Gremienstruktur

Vereine können über- und unterorganisiert sein: Eine Überorganisation ist daran zu bemerken, dass gleiche Themen und Entscheidungen in zu vielen Gremien gleichzeitig besprochen werden, eine Unterorganisation daran, dass alles an den gleichen Personen und Gremien hängen bleibt. Prüfen Sie deshalb in regelmäßigen Abständen (vor jeder Neuwahl), ob die vorhandenen Gremien, Ämter und Funktionen weiterhin notwendig sind oder ob Neue hinzutreten müssen, um gewachsenen oder veränderten Aufgaben weiter gerecht zu werden.

Sorgen Sie für klare Beschlussdokumentation

Erst schriftlich formulierte Beschlüsse sind wirklich eindeutig. Nehmen Sie sich deshalb stets die Zeit, bei der nächsten Sitzung anhand des Protokolls zu prüfen, ob die Beschlüsse nach Meinung aller Beteiligten zutreffend festgehalten wurden.

Sichern Sie die Folgenhaftigkeit von Beschlüssen

Erst wenn Sie festhalten, wer für die Umsetzung von Beschlüssen verantwortlich ist, wie groß der Gestaltungsfreiraum der Beauftragten ist – woran sich erkennen lässt, ob die gewünschten Wirkungen eingetroffen sind – und bis wann dies geschehen soll, haben Sie die Voraussetzungen dafür geschaffen, weder ein Debattierclub noch ein Verein zu sein, in dem immer die Gleichen alle Arbeit aufgebürdet bekommen (oder sie sich selbst aufbürden). Nehmen Sie die Überprüfung Ihrer Beschlüsse ernst, wenn Sie nicht selbst an der Nützlichkeit Ihres Engagements rütteln wollen.

Quellenangaben

- CLAUSEN, G., 2002. *Vorstands- und Gremienarbeit aktiv gestalten. Ein Praxishandbuch für die Arbeit in Vereinen und Verbänden*. Weinheim: Beltz Verlag.
- LANGNICKEL, H. UND GABLER, H., 1997. *Qualität fängt im Vorstand an*. Materialien zur Qualitätssicherung, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Hrsg., Heft 14. Bonn.
- LANGNICKEL, H., 2000. *Ehrenamtliche Vorstandsarbeit – eine Frage der Qualität*. In: NÄHRLICH, S. UND ZIMMER, A., Hrsg. *Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung*. Opladen: Verlag Leske und Budrich, S.147–174.
- NÄHRLICH, S. UND ZIMMER, A., Hrsg., 2000. *Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung*. Opladen: Verlag Leske und Budrich.