

## **Gemeinnützige Vereine und ihre Vorstände**

Der im November 2008 gegründete Verein 3WIN e.V. Institut für Bürgergesellschaft will insbesondere zur Stärkung und Belebung der Bürgergesellschaft, zur Mehrung und Vielfalt des bürgerschaftlichen Engagements und so zur Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts und bürgerschaftlicher Problemlösungsfähigkeit beitragen. Einen Schwerpunkt bildet hierbei der Aspekt sektorübergreifender Engagementpartnerschaften zwischen gemeinnützigen Organisationen, Wirtschaftsunternehmen, öffentlichen Einrichtungen u.a.m..

Mit dem ehrenamtlichen Engagement seiner Mitglieder sowie gelegentlich mithilfe öffentlicher Förderungen erarbeitet 3WIN entsprechende Analysen und Konzepte, entwickelt modellhafte Aktivitäten und realisiert Bildungs- und Informationsveranstaltungen oder auch Arbeitstagungen, wie die Tagung „Gemeinnützige Vereine und ihre Vorstände“, auf die im Folgenden berichtet wird. (Infos zu 3WIN-Projekten im Internet: [www.3win-institut.de/projekte](http://www.3win-institut.de/projekte))

### **Vorstandsentwicklung als herausforderndes Handlungsfeld**

Seit 2010 ist für 3WIN die Frage der Vorstandsentwicklung bei gemeinnützigen Vereinen ein Schwerpunktthema – angeregt durch Gespräche mit der Kölner Freiwilligen Agentur, der Robert Bosch Stiftung und nicht zuletzt mit dem SKM Bundesverband (Katholischer Verband für soziale Dienste in Deutschland). Denn ehrenamtliche Vorstände (bzw. das ehrenamtliche Management) gemeinnütziger lokaler Vereine unterschiedlicher Handlungsfelder stehen vor spezifischen Herausforderungen:

- Vor dem Hintergrund sich ändernder gesellschaftlicher, politischer und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen gibt es einen verstärkten Druck auf die Aufgaben- und Verantwortungswahrnehmung als Vorstand.
- Bei einem Wachstums des Vereins und seiner Leistungen ergeben sich zusätzliche oder andere Führungs- und Kompetenzanforderungen an die jeweiligen Vorstände und ihre Arbeitsweise.
- Bei zahlreichen Vereinsvorständen gibt es die dringende Erfordernis eines Generationenwechsels.

Angesichts dessen scheint der Qualifizierungs- und Unterstützungsbedarf groß zu sein. Jedoch werden die entsprechenden Angebote der jeweiligen Dachverbände längst nicht von allen (Mitglieds-)Vereinen und ihren Vorständen vor Ort genutzt, kommen dort aus vielfältigen Gründen nicht an oder sind noch nicht hinreichend bekannt.

### **Arbeitstagung**

Vor diesem Hintergrund sollten mit der im Januar 2011 in Köln durchgeführten Arbeitstagung „Gemeinnützige Vereine und ihre Vorstände“ Antworten auf die folgenden Fragen gefunden werden:

- ? In welchen Feldern des gemeinnützigen Sektors sind die zuvor skizzierten Herausforderungen virulent und welche Handlungsbedarfe bestehen hier?
- ? Inwieweit kann eine branchen- und verbändeübergreifende Kooperation zur Qualifizierung von ehrenamtlichen Vorständen hier sinnvoll wirken?
- ? Welche Kooperations- bzw. Unterstützungspotenziale könnten aus anderen gesellschaftlichen Sektoren (z.B. von Unternehmen) hierfür mobilisiert werden?
- ? Welche Maßnahmen sollten ggf. gemeinsam in Angriff genommen werden?

Da sie besonders an der Beantwortung dieser Leitfragen interessiert waren, haben die folgenden Verbände dieses Tagungsprojekt in der Vorbereitung wie in der Durchführung inhaltlich unterstützt: Deutschen Naturschutzring - Dachverband der deutschen Natur- und Umweltschutzverbände e.V., Paritätischen Wohlfahrtsverband - Landesverband Nordrhein-Westfalen e.V. und SKM — Katholischer Verband für soziale Dienste in Deutschland - Bundesverband e.V..

Die 25 Tagungsteilnehmerinnen und -teilnehmer kamen vor allem aus Dach- und Fachverbänden in den Bereichen Soziales, Gesundheit, Umwelt und Entwicklungspolitik bzw. sind als Berater, Weiterbildner oder Stiftungsmitarbeiterin Expertinnen und Experten aktiv in diesem Themenfeld.

Vertreter vom SKM Bundesverband, dem Landesbund für Vogelschutz Bayern und der Paritätischen Akademie (NRW) schilderten die jeweiligen Qualifizierungs- und Entwicklungsbedarfe hinsichtlich der ehrenamtlichen Vorstände. Weitere Experten referierten einschlägige gute Praxisbeispiele aus den Niederlanden sowie Hinweise, wie Freiwilligenagenturen und gesellschaftlich engagierte Unternehmen mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der Qualifizierung und Entwicklung von Vorständen hilfreich sein können.

Zum Ende der Tagung waren sich alle Anwesenden einig, dass es einen großen Bedarf an organisationsspezifischen wie -übergreifenden Qualifizierungsangeboten für Vorstände gebe. Insbesondere sei es sinnvoll, Abschottung und Konkurrenzdenken zwischen Verbänden und Organisationen zu überwinden und stattdessen verstärkt zu kooperieren. Diese Arbeitstagung wurde als ein erster

nützlicher Schritt in diese Richtung wahrgenommen, dem weitere folgen sollen (siehe unten).

Die Präsentationen sowie wesentliche Aspekte aus der Diskussion sind in einer Dokumentation zusammengefasst, die bei 3WIN e.V. kostenfrei als PDF-Datei bestellt werden kann (info@3win-institut.de). Zwei Themen aus der Tagung sollen im Folgenden zusammenfassend skizziert werden: Die Bedeutung unterschiedlicher Organisationstypen und der Stabilitäts- oder Wandlungsorientierung für die Vorstandentwicklung sowie der Themenkatalog für Qualifizierung und Entwicklung, der sich aus der Tagungsdiskussion herauskristallisiert hat.

### **Vorstandsentwicklung bei verschiedenen Organisationen - zwischen Stabilität und Wandel**

Es zeigte sich im Laufe der Tagungsdiskussion, dass es auf die Frage nach Ziel und Bedarf der Vorstandsqualifizierung bzw. –entwicklung keine generalisierbaren Antworten geben kann. So stieß z.B. das Plädoyer für hauptamtliche Vorstände auf teils entschiedenen Widerspruch, da dies an die Identität der eigenen Organisation rühre.

Für die weitere Erörterung des Themas „Vorstandsqualifizierung & -entwicklung“ sowie für die Entwicklung geeigneter Qualifizierungs- und Entwicklungsangebote ist es daher notwendig und sinnvoll, systematische Unterschiede verschiedener Organisationstypen sowie verschiedener Entwicklungsziele in der Polarität zwischen Stabilität und Wandel zu beachten. Je nachdem ergeben sich daraus je eigene Handlungsoptionen.

In der Diskussion wurden folgende Organisationstypen mit spezifischen Merkmalen hinsichtlich ehrenamtlicher (Vorstands-)Arbeit herausgearbeitet:

**Community Organizing / Mitgliederorganisation:** In diese Kategorie zählen z.B. Organisationen und Verbände der Selbsthilfe bzw. Selbstorganisation und politische Organisationen.

Der Vorstand wird hier aus der Mitgliedschaft gewählt. Die ehrenamtliche Leitung ist zentral für das Selbstverständnis der Organisationen. Hauptamtliche fungieren hier eher als Unterstützer für die ehrenamtliche Leitung. Eine aktive Mitgliedschaft ist wesentlich für die Organisationsidentität.

Engagierte Bürgerinnen und Bürger sind hier die Organisationsmitglieder. Sie verstehen sich als „Eigner“, als Mitgestalter der Organisation und ihres Wirkens.

Die Finanzierung erfolgt vor allem aus der Mitgliedschaft.

**Community Development:** Hierzu zählen z.B. Förder- und operative Stiftungen oder auch Organisationen wie die Welthungerhilfe und Unicef, die hier im großen Stile Spenden sammeln, um sie am anderen Ort fördernd einzusetzen.

Mitgliedschaft oder ehrenamtliches Engagement ist für solche Organisationen nicht zwingend. Das Management ist in der Regel hauptamtlich. Ehrenamtliche Gremien sind eher für normativ-strategische Fragen, für die öffentliche Repräsentanz oder für fachlichen Rat zuständig.

Hier ist ein Quereinstieg bzw. die Berufung in Ehrenämter üblich.

Die Finanzierung erfolgt im Wesentlichen durch Stiftungskapital, öffentliche Zuwendungen oder aus Spenden.

**Advocacy / Campaigning:** Hierzu zählen „anwaltlich“ tätige Organisationen à la Greenpeace oder Food Watch.

Eine (aktive) Mitgliedschaft oder ehrenamtliches Engagement ist in der Kernorganisation eher klein bzw. nachrangig. Die Organisation wird vorrangig von Hauptamtlichen geprägt.

Bürgerschaftliches Engagement findet als Förderer oder im Rahmen ehrenamtlicher Unterstützungsaktivitäten für das Fundraising oder die Öffentlichkeitsarbeit der Organisation statt.

Die Finanzierung erfolgt im Wesentlichen durch Spenden, Zuwendungen von Stiftungen und anderen Geldgebern.

**Social Service:** Hierzu zählen Organisationen der Fremdhilfe z.B. mit ihren sozialen, gemeinwohlorientierten Dienstleistungen.

In der Gründungs- und Aufbauphase sind sie oft durch ein aus der Not bzw. Betroffenheit geborenes ehrenamtliches Engagement im Sinne von Selbsthilfe und Selbstorganisation geprägt. Bei erfolgreicher Entwicklung gibt es dann die Tendenz zur Institutionalisierung bzw. zum Sozialunternehmen mit hauptamtlichem Personal.

Mitglieder fungieren hier im Laufe der Entwicklung vor allem als „Anteilseigner“ bzw. „Eigentümer“ der Institution.

Bürgerengagierte aus der Mitgliedschaft oder von außen sind hier unter Umständen als Ko-Produzenten sozialer Leistungen einbezogen – oft ohne Einfluss auf die Organisationsführung und –entwicklung.

Die Finanzierung erfolgt vorwiegend über Leistungsentgelte und zweckbezogene Zuwendungen, nachrangig auch durch Spenden.

Während also bei der einen Organisation Vorstände aus Identitätsgründen zwingend aus der Mitgliedschaft zu gewinnen und ggf. zu qualifizieren sind, können bei der anderen Organisation bereits qualifizierte ehrenamtliche Vorstandsmitglieder extern rekrutiert werden oder ist bei wieder anderen Organisationen der Wandel vom ehrenamtlichen zum hauptamtlichen Vorstand mit einem evtl. einzurichtenden ehrenamtlichen Aufsichts- oder Beirat angesagt.

Die zweite Unterscheidungsdimension bezieht sich auf die Zukunftsperspektive: Geht es um die Sicherung der Stabilität der Organisation auch auf der Leitungsebene oder um einen zu berücksichtigenden bzw. einzuleitenden Wandel?

**Stabilität:** Bei der Wahrung der Organisationsstabilität geht es um Fragen der guten Organisationsführung (Good Governance), des Risikomanagements, des Nachfolge- und Wissensmanagements oder der Identitäts- bzw. Bestandswahrung angesichts externen Wandels.

Hieraus ergeben sich besondere Anforderungen an die Vorbereitung auf Vorstandsämter sowie an die Begleitung bei ihrer jeweiligen Ausübung.

**Wandel:** Der Wandel betrifft vor allem Fragen der Aufbau- und Ablauforganisation, des Managementsystems, der Neuausrichtung angesichts von Wachstum, veränderten Aufgabenstellungen oder neuer Phasen im Organisationsentwicklungszyklus.

Hieraus ergeben sich insbesondere Anforderungen an das Organisationslernen: Wandlung des Vorstandsamtes hinsichtlich Anforderungen, Konditionen, Rekrutierung und Besetzung; Übergang vom Vorstand alten zum Vorstand neuen Typus; Akzeptanz in der Mitgliedschaft für den neuen Vorstandstypus und damit evtl. einher gehender neuer Rekrutierungswege.

### **Qualifizierungs- und Entwicklungsthemen**

Angesichts dieser Vielfältigkeit des Themenfeldes ergeben sich zahlreiche Qualifizierungs- und Entwicklungsthemen, die selbstredend nicht für alle Organisationstypen und Entwicklungsperspektiven passend sind. Und es wird deutlich, dass hier nicht immer nur aktuelle Vorstandsmitglieder die Zielgruppe für entsprechende Qualifizierungsangebote sein können, sondern je nach Thema auch Geschäftsführungen bis hin zur gesamten Organisation (Mitgliedschaft) mit der Perspektive der zielgerichteten Gestaltung des Wandels in der Leitungsstruktur. Wenn es etwa um Imagefragen bzgl. der ehrenamtlichen Vorstandstätigkeit geht, können unter Umständen ganze Organisationsverbände zur Zielgruppe gehören.

Folgende Themenaspekte haben sich aus der Diskussion bei der Arbeitstagung herauskristallisiert:

### **Gewinnung von Vorstands-Mitgliedern:**

Verbesserung des öffentlichen Images von ehrenamtlicher Vorstandstätigkeit (generelle Attraktivität)

Potenziell Interessierten eine Orientierung geben hinsichtlich der generellen Möglichkeiten und Anforderungen bei einer ehrenamtlichen Vorstandstätigkeit und der speziellen bei einem jeweils konkreten Verein oder Verband

Rekrutierung: Identifikation, Ansprache und Gewinnung geeigneter Personen für die Vorstandstätigkeit; geeignete Rekrutierungsstrategien und –maßnahmen

### **Vorbereitung auf Vorstands-Amt:**

Hier stellte sich die offene Frage, was als allgemeine und was als spezifische Vorbereitung geboten werden kann und was davon auch tatsächlich für die je eigene Vorbereitung auf ein Vorstandsamt angenommen wird? Beziehungsweise: Wann bildet sich das Bewusstsein für Vorbereitungs- / Qualifizierungsbedarf heraus – vorausschauend vor der Annahme eines Vorstandsamtes bzw. zu Beginn oder erst nach Fehler- oder Überforderungserfahrungen?

### **Begleitung im Vorstands-Amt:**

Begleitende Qualifizierungs- und Beratungsangebote, und zwar auf den jeweiligen Verein bezogen und von ihm oder seinem Dachverband angeboten oder vereins- / verbandsübergreifend

### **Kompetenz- und Erfahrungserfordernisse bei ehrenamtlichen Vorständen:**

Fachwissen bei operativen Managementanforderungen

Prozesswissen, wenn es um die Gestaltung und Anleitung der Organisationsentwicklung geht (Changemanagement)

Sozialkapital – Beziehungsaufbau und -pflege zum Wohle der Organisation

Kompetenzen in und Unterscheidungsfähigkeit zwischen normativ-strategischer Führung (die eher dem Vorstand obliegt) und der operativ-strategischen Führung (die eher der Geschäftsführung, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern obliegt)

Personalführung

### **Organisations- und Personalentwicklung – Gestaltung der**

### **Rahmenbedingungen und Entwicklungspfade hin zum Vorstandsamt:**

Freiwilligenmanagement bzw. Personalentwicklung für das ehrenamtliche Führungspersonal

Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation und der Aufgaben- / Verantwortungsaufteilung

Vom ehren- zum hauptamtlichen Vorstand bzw. Management – Auswirkung auf, Vereinbarkeit mit, Integration in die Organisationsidentität und -kultur

### **Ausblick**

Die Arbeitstagung „Gemeinnützige Vereine und ihre Vorstände“ war aus Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein guter Einstieg zur Klärung relevanter Fragen und vor allem zu einer gemeinschaftlichen – über die je eigene Verbands- oder Organisationsstruktur hinaus gehenden - Bewältigung dieser Herausforderung.

Vor diesem Hintergrund wurde eine webbasierte Plattform für den Informations- und Erfahrungsaustausch eingerichtet, die allerdings bislang praktisch noch kaum genutzt wurde. Sie ist Teil der umfassenderen Informations- und Kommunikationsplattform für bürgerschaftliches Engagement: [www.engagiert-in-deutschland.de](http://www.engagiert-in-deutschland.de). Interessierte aus gemeinnützigen Vereinen und Verbänden können – nach einer Registrierung bei [engagiert-in-deutschland.de](http://engagiert-in-deutschland.de) – gerne in den Themenraum „Gemeinnützige Vereine und ihre Vorstände“ aufgenommen werden.

Außerdem waren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an einer Verstärkung dieses persönlichen Austausches im Rahmen einer ca. jährlich stattfindenden Arbeitstagung interessiert. Die zweite Arbeitstagung wird daher zurzeit geplant und wird voraussichtlich im Frühjahr 2012 stattfinden.

**Dieter Schöffmann** ist Gründungsmitglied und ehrenamtlicher Vorsitzender des 3WIN e.V. Institut für Bürgergesellschaft und von Beruf Geschäftsführer der VIS a VIS Agentur für Kommunikation GmbH. Schöffmann ist Autor zahlreicher Fachveröffentlichungen insbesondere zum gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen, zu Freiwilligenmanagement, Fundraising, Kommunikation und Marketing gemeinnütziger Organisationen (siehe: [www.visavis-wirkt.de/expertise/publikationen.html](http://www.visavis-wirkt.de/expertise/publikationen.html))

Und als Berater entwickelt er Konzepte und Projekte rund um Aspekte des Bürgerengagements und Freiwilligenmanagements.

**Kontakt:** [info@3win-institut.de](mailto:info@3win-institut.de)