

## Vorstandswechsel erfolgreich gestalten

Von Katrin Matuschek

### Überblick

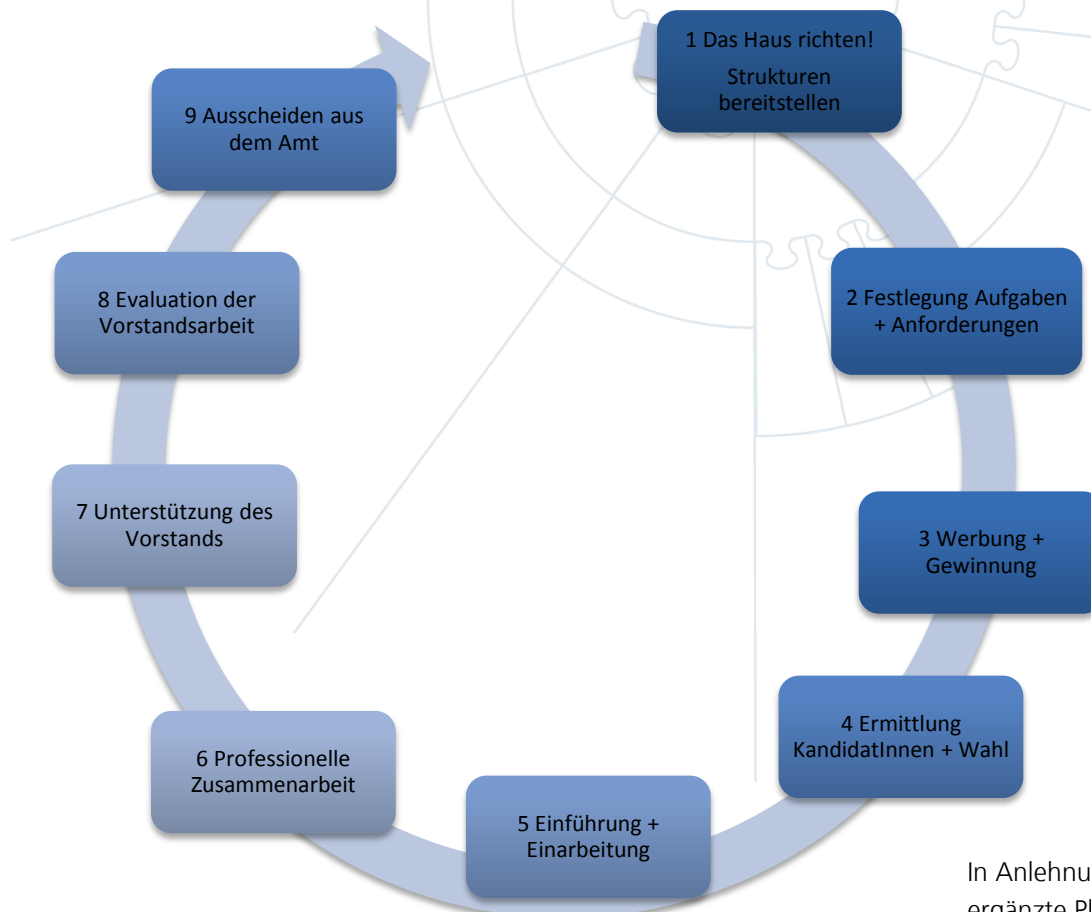
Obwohl sich etwa jede\_r zweite Deutsche in einem Verein engagiert, haben diese zunehmend Schwierigkeiten Vorstandsämter zu besetzen. Begrenzte Zeitressourcen der Engagierten stehen immer komplexeren und vielfältigeren Vorstandsaufgaben und Erwartungen der Anspruchsgruppen gegenüber. Diese **MuP-Praxishilfe** erklärt, wie gemeinnützige Organisationen durch eine langfristige und professionelle Personalentwicklung Rahmenbedingungen schaffen können, die es ermöglichen, die richtigen Kandidat\_innen zu finden und professionelle Arbeitsbedingungen für ehrenamtliche Vorstände zu schaffen.

### Inhaltsverzeichnis

[Der Qualitätskreislauf](#)  
[Strukturen und Organisation](#)  
[Aufgaben der Vorstandsmitglieder](#)  
[Interessent\\_innengewinnung](#)  
[Kandidat\\_innen](#)  
[Einführung und Einarbeitung](#)  
[Professionelle Zusammenarbeit](#)  
[Unterstützung des Vorstandes](#)  
[Evaluation der Vorstandsarbeit](#)  
[Ausscheiden aus dem Amt](#)  
[Quellen und Verweise](#)

### Der Qualitätskreislauf der Vorstandsbiildung und -entwicklung

Die Phasen der Vorstandsbiildung und -entwicklung können schematisch folgendermaßen dargestellt werden:



In Anlehnung an Langenickel, 1998, ergänzte Phasen.

Im folgenden möchten wir Ihnen die Phasen einzeln erläutern und Tipps für die Praxis geben.

## **Das Haus richten! Strukturen in der Organisation für die Vorstandsarbeit bereitstellen**

Die Bedeutung einer professionellen, langfristigen Personalpolitik in NPOs für eine erfolgreiche Vorstandsarbeit kann kaum überschätzt werden. Vorstandswechsel sollten nicht kurzfristig und übereilt und mit viel Überredungskunst stattfinden, sondern langfristig geplant und vorbereitet werden. Nachfolgeplanung und Nachwuchsarbeit ist eine kontinuierliche Aufgabe, die immer mitgedacht werden sollte. Grundlage dafür ist, „**das Haus zu richten**“, d.h. **Strukturen in der Organisation bereitzustellen**, die eine möglichst reibungsfreie und effiziente Vorstandsarbeit ermöglichen.

### **In der Praxis bedeutet „das Haus richten“ u.a.:**

- ◆ ein zeitgemäßer attraktiver Vereinszweck
- ◆ Klarheit über Ziele, Themen, Aufgaben des Vereins
- ◆ eine Vereinskultur, in der man sich wohl fühlt
- ◆ das Schnüren machbarer Arbeitspakete für die Vorstandsarbeit
- ◆ klare Aufgaben und Verantwortlichkeiten
- ◆ klare Kommunikations- und Informationswege
- ◆ eine Dokumentation der Grundaussagen zur Identität, Zielsetzung und Struktur des Vereins (Vereinszweck, Leitbild, Philosophie, Rituale, Werte, Vereinskultur, grundsätzliche Regelungen)
- ◆ die Schaffung von Dienstleistungen zur Unterstützung und Anerkennung für die Vorstandsarbeit.



**Tip:** Halten Sie alle diese Informationen in einem **Handbuch für die Vorstandsarbeit** fest.



**Für die Praxis:** Möglichkeiten für die Entlastung der Vorstandsarbeit:

- Vorstandsaufgaben in kleinere Pakete packen** und auf mehrere Schultern verteilen: z.B. mehrere Ressorts einrichten, wie: Öffentlichkeitsarbeit, Events, Logistik, Finanzen, Programmplanung, Vorsitzende\_r und Stellvertreter\_in ..., für die jeweils eine Person aus dem Vorstand verantwortlich ist.
  - ◆ Für jeden Bereich/Ressort müssen Aufgaben genau beschrieben und mit Zeitangabe versehen sein (Zuständigkeitsverteilung wichtig)
- Komitees/Beiräte/Ausschüsse** für spezifische Aufgabenbereiche, die den Vorstand unterstützen
  - ◆ Fundus für zukünftige Vorstandskandidat\_innen
- Vorstand holt sich für einzelne Aufgaben und Tätigkeiten Unterstützung** in der Mitgliedschaft
  - ◆ Schaffung verantwortungsvoller Engagementmöglichkeiten für Mitglieder außerhalb des Vorstands, z.B. Mitwirkung an Kampagnen, bei Events ...
- Erweiterung des Vorstands** durch Mitglieder auf Zeit oder z.B. durch Jugendvorstände
- Rotierender Vorstand/Rotierende Aufgaben** innerhalb des Vorstands
- Ämterplitting:** verantwortungsvolle Aufgaben werden zu zweit geteilt (sinnvoll ist Tandem aus erfahrenem und neuem Vorstandsmitglied)

- Satzung flexibler formulieren**, um dem Wandel Rechnung zu tragen (Selbstergänzungsklausel Vorstand, Vertretungsbefugnis ...)
- Hybridstellen** (Mischung Ehrenamt/Hauptamt) schaffen, bei denen ein Teil der Aufgaben vergütet wird, wenn sie z.B. besonders anspruchsvoll sind (Macht ggf. ein hauptamtlicher Vorstand Sinn?)

### Festlegung der Aufgaben und Anforderungen an die Vorstandsmitglieder



#### **Für die Praxis:**

- Verfassen Sie Stellenbeschreibungen für die Vorstandsposten, in denen die konkreten Aufgaben und die aufzuwendende Zeit genau festgehalten sind.
- Halten Sie Anforderungen an die potenziellen Vorstandsmitglieder in Form von Anforderungsprofilen fest.
- Achten Sie auf eine ausgewogene Zusammensetzung des Vorstands bezüglich Fachlichkeit, Erfahrungen und Persönlichkeitsmerkmalen (z.B. Verhältnis von Kompetenz und Repräsentativität, Fachkenntnis und Charisma, alte Hasen und junge Visionäre).

#### **Merkmale eines Anforderungsprofils:**

- ◆ Grundlagenkenntnisse der Vereinsarbeit
- ◆ Identifikationsfähigkeit
- ◆ Visionäre Kompetenz und strategische Zielplanung
- ◆ Teamfähigkeit
- ◆ Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit (hauptberuflicher) Geschäftsführung
- ◆ Fähigkeit zur kooperativen Führung von Mitarbeiter\_innen
- ◆ Fähigkeit zur Repräsentation und Verhandlungsgeschick
- ◆ Fähigkeit zur Selbstorganisation

#### **Die Vorteile eines Anforderungsprofils:**

- ◆ Werbe- und Motivationsfaktor
- ◆ Anforderungen und Erwartungen an die Vorstandsmitglieder werden konkretisiert und transparent
- ◆ Planungsgrundlage für Fortbildungs- und Fördermaßnahmen der Vorstandsmitglieder
- ◆ Orientierungsgrundlage für den Entscheidungsprozess zur Vorstandskandidatur

Quelle: Personalentwicklung für ehrenamtliche Vorstände in den Fachverbänden SkF und SKM - Ein Leitfaden für die Praxis, 2001.

### Werbung und Gewinnung von Interessent\_innen



**Für die Praxis:** Im Rahmen der **Werbung und Gewinnung** von Vorstandskandidat\_innen ist eine gute Kommunikation darüber wichtig, was die Organisation auf der einen, und der/die Kandidat\_in auf der anderen Seite bzgl. der Ausübung des Vorstandsmandats erwartet und wünscht.



**Überzeugend für das Vorstandsamt werben:** Machen Sie deutlich, was den **Vorstandsposten attraktiv** macht! Mögliche Motivationen zur Postenübernahme könnten sein:

- ◆ Identifikation mit einer persönlich wichtigen Sache
- ◆ Verwirklichung einer Idee
- ◆ Einwirkung auf gesellschaftliche Entwicklungen
- ◆ Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung durch spannende, verantwortungsvolle Aufgaben
- ◆ Chancen zur persönlichen Weiterbildung
- ◆ Prestige und Ansehen
- ◆ Unterstützung durch den Verein



Folgende **Fragen** sollten in einer Stellenbeschreibung für die Kandidat\_innensuche beantwortet werden:

- ? Wie kann die Organisation und deren Mission möglichst attraktiv beschrieben werden?
- ? Welchen Titel trägt die Funktion, für die Interessent\_innen gesucht werden?
- ? Welche konkreten Aufgaben sind in dieser Funktion zu erledigen?
- ? Wie viel Zeit ist für die Ausübung der Funktion aufzuwenden?
- ? Wo ist diese Funktion hauptsächlich auszuüben (Einsatzort)?
- ? Welche Fähigkeiten, Kompetenzen, Kenntnisse und Erfahrungen sind dafür erforderlich?
- ? Was bietet die Organisation an Unterstützung und Anerkennung (Infrastruktur, Einarbeitung, Fortbildung, Aufwandsentschädigung ...)?
- ? Welche Möglichkeiten des Hineinschnupperns in die Tätigkeit gibt es?
- ? Wer ist Ansprechpartner\_in bei Interesse?



**Tipp:** Beschreiben Sie aber auch genau, was die Vorstandstätigkeit bedeutet: insbesondere den **Zeitaufwand** und die **Erwartungen an das Engagement** eines Vorstandsmitglieds. Entscheidend ist, dass hier von vornherein Klarheit und Ehrlichkeit herrschen. Am besten kann dies über die Erstellung von Stellenbeschreibungen geschehen. Die Stellenbeschreibung kann für die interne Werbung möglichen KandidatInnen in die Hand gedrückt werden, kann aber auch für die externe Bewerbung des Amtes genutzt werden.

### **Vorstandsgewinnung: Persönliche Kandidat\_innenansprache**

Wichtig ist neben der Übergabe der Stellenbeschreibung in einem ersten Gespräch mit Interessierten auch:

- die Schwächen der Organisation zu beschreiben, damit Kandidat\_innen ein realistisches Bild von der Aufgabe bekommen.
- sich soweit wie möglich selbst Klarheit über die Erwartungen, Motive und Kompetenzen des potenziellen Vorstandsmitglieds zu verschaffen.



- im Vorfeld zu überlegen, wie Sie mögliche Bedenken bezüglich der Übernahme des Amtes entkräften können:
- ◆ Legen Sie Gegenargumente für häufig geäußerte Bedenken zurecht (Unterstützung, Weiterentwicklung ...).
  - ◆ Bieten Sie Möglichkeiten für Interessierte an in die Vorstandstätigkeit hineinzuschnuppern (Hospitanzen, Begleitung zu Terminen, Praktika...), damit die Kandidat\_innen einen Eindruck von der Vorstandsarbeit bekommen.



**Für die Praxis:** Wo und wie können Interessent\_innen gefunden werden?

### 1. Welche Personengruppen kommen in Frage?

- ◆ Mitglieder
- ◆ ehrenamtliche Mitarbeiter\_innen
- ◆ Personen, die von den Dienstleistungen des Vereins profitieren
- ◆ sonstige Personen aus dem Umfeld des Vereins
- ◆ Kooperationen mit der Wirtschaft und mit Universitäten ...

### 2. Wie kann Kontakt aufgenommen werden?

- ◆ persönliche Ansprache
- ◆ über den „Freundeskreis“
- ◆ durch Stellenausschreibungen (intern und extern)

In Anlehnung an: Personalentwicklung für ehrenamtliche Vorstände in den Fachverbänden SKF und SKM - Ein Leitfaden für die Praxis, 2001

### Ermittlung von Vorstandskandidat\_innen und Wahl:

Wenn sich für ein Vorstandsamt mehrere Kandidat\_innen bewerben, muss eine **Kandidat\_innenliste** erstellt und die Kandidat\_innen den Mitgliedern vorgestellt werden, damit diese auch qualifiziert eine Wahlentscheidung treffen können.

### Einführung und Einarbeitung

Ist der neue Vorstand im Amt, sind eine Einführungsphase und Informationen zur Vorstandsarbeit, z.B. in Form eines Willkommenspaketes mit Informationen zum Verein, Handreichungen und Checklisten die Grundlage für eine erfolgreiche Einarbeitung.



**Für die Praxis:**

- Gewähren Sie genügend Einarbeitungszeit am besten im Tandem mit ehemaliger\_m Amtsinhaber\_in!
- Stellen Sie ausreichende und gezielte Informationen zur Vorstandstätigkeit, zum Verein und seinem Umfeld zur Verfügung.
- Nennen Sie Beratungs- und Ansprechpartner\_innen bei Fragen des Vorstands.
- Bieten Sie Einführungsfortbildungen/ ggf. ein „Mentoring“ für neue Vorstandsmitglieder an.
- Stellen Sie neue Vorstandsmitglieder im Verein, im Vorstand und bei den Kooperationspartnern vor.

## Professionelle Zusammenarbeit

Das Qualitätsrechteck der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit identifiziert die Eckpunkte für eine professionelle Zusammenarbeit im Vorstand.



- a. **Zusammensetzung des Vorstands:** Hier ist die Zusammensetzung aus Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten, Talenten und Erfahrungen wichtig.
- b. **Klarheit der Zielsetzung:** Der Vorstand ist für die Formulierung langfristiger strategischer Verbandsziele und die Prioritätensetzung der Organisation verantwortlich (normatives, strategisches Management).

Quelle: Langenickel, 1998, eigene Darstellung.

- c. **Beziehung Vorstand – Geschäftsführung:** Verantwortlichkeiten von Vorstand und Geschäftsführung, klare Kommunikations- und Informationswege sollten geklärt sein. Außerdem sollte konsequent Verantwortung auf die Geschäftsführung delegiert werden. Der Vorstand kontrolliert und unterstützt die Geschäftsführung.
- d. **Vorstands- und Sitzungskultur:** Der Vorstand ist verantwortlich für die Vorstands- und Sitzungskultur. Ein professionelles Sitzungsmanagement ist Voraussetzung für ein effektives Arbeiten und die Zufriedenheit der Sitzungsteilnehmer\_innen. Es gilt Sitzungen gut vorzubereiten, bei der Durchführung die Zeiten einzuhalten und Ergebnisse der Sitzungen gut nachzubereiten. Zu einem effektiven Sitzungsmanagement zählen u.a. auch:
  - einen guten Turnus für das Stattfinden der Sitzung zu finden
  - frühzeitige Einladung zur Sitzung
  - eine kommentierte bearbeitungsreife Tagesordnung, die unterscheidet zwischen TOPs zum Entscheiden, Diskutieren/Beraten, erste Erörterung, Bericht/zur Kenntnisnahme, etc., die frühzeitig an alle versandt wird
  - eine rollierende Sitzungsleitung
  - klare Protokoll-Vereinbarungen
  - Nachverfolgen von Beschlüssen und Aufgabenverteilungen



**Tipp: Aktivitäten-Falle vermeiden!** Der Vorstand sollte sich nicht in Alltagsaktivitäten verzetteln, sondern sich immer wieder seine Verantwortung für die strategische Führung bewusst werden und andere Aufgaben konsequent an die Geschäftsführung delegieren.



## Unterstützung des Vorstands in seiner Arbeit



**Für die Praxis:** Damit Vorstände ihre Arbeit erfolgreich und effizient erledigen können, ist es wichtig, diese – je nach Bedarf des Vorstandes – in ihrer Arbeit begleitend zu unterstützen.

Mögliche **Unterstützungsangebote** wären:

- alle benötigten Ressourcen bereitstellen
- Handbücher, Arbeitshilfen, Planungshilfen, Checklisten für die Arbeit
- Ansprechpartner\_innen bei Fragen und für Beratung und Prozessbegleitung
- Weiterbildung und damit gezielte Kompetenzentwicklung
- Schaffung von Austauschmöglichkeiten z.B. mit anderen Vorständen

## Evaluation der Vorstandsarbeit und Schlussfolgerungen für die weitere Arbeit

Im Rahmen einer (Selbst-)**Evaluation** können Erfolge und Misserfolge und somit auch die Effizienz der Vorstandsarbeit festgestellt werden. Hierbei kann u.a. evaluiert werden:

- inwieweit die Kompetenzen des Vorstands im Verhältnis zu den Kompetenzanforderungen der Vorstandsarbeit stehen und Vorstandsmitglieder in Folge über- oder unterfordert sind/waren.
- ob die Arbeitsteilung zwischen Vorstand und hauptamtlichen Mitarbeiter\_innen/ Geschäftsführung funktioniert (Delegation, Rückdelegation, klare Aufgabenabgrenzung, vertrauensvolle Atmosphäre, leitet und führt der Vorstand ...).
- ob die Zusammensetzung des Vorstandes im Verhältnis zur Zusammensetzung der Mitgliedern und/oder der Zielgruppen steht.



**Tipp:** Institutionalisieren Sie eine regelmäßige **systematische Selbstkontrolle** und -einschätzung des Vorstands z.B. in Form von Wochenendklausuren oder moderierten Supervisionen. Man kann aber auch die Mitglieder und Bezugsgruppen zu ihrer Zufriedenheit mit dem Vorstand befragen.

## Ausscheiden aus dem Amt



**Für die Praxis:** Scheidet ein Vorstand aus dem Amt aus, gilt es folgende Punkte zu beachten:

- Schaffen Sie Strukturen für eine systematische Übergabe.
- Sagen Sie „Danke“ für geleistete Vorstandsarbeit.
- Schaffen Sie Möglichkeiten für die Einbindung von „Ehemaligen“ (z.B. als Mentor\_innen oder Unterstützung für neue Vorstände).
- Ermöglichen Sie den Kontakt zwischen alten und neuen Vorständen zur Erfahrungsweitergabe und Beratung.
- Bedenken Sie: Nachfolgeplanung muss kontinuierlich erfolgen.

**Quellen und Verweise**

- ❖ Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e.V. (2001): Personalentwicklung für ehrenamtliche Vorstände in den Fachverbänden SkF und SKM - Ein Leitfaden für die Praxis.
- ❖ Langnickel, Hans (1998): Ein Qualitätsrechteck für die ehrenamtliche Vorstandsarbeit Teil 1: Die Bedeutung der Vorstandszusammensetzung. In: Verbandsdienst der Lebenshilfe 1/98, S. 32-35.
- ❖ Langnickel, Hans (1998): Ein Qualitätsrechteck für die ehrenamtliche Vorstandsarbeit Teil 2: Die Verantwortung des Vorstands für Zielklarheit. In: Verbandsdienst der Lebenshilfe 2/98, S. 32-39.
- ❖ Langnickel, Hans (1998): Ein Qualitätsrechteck für die ehrenamtliche Vorstandsarbeit (III) Die Kooperation »Vorstand-Geschäftsführung« – oder: Wer führt beim Tanzen? In: Verbandsdienst der Lebenshilfe 3/98, S. 38-46.
- ❖ Langnickel, Hans (1999): Ein Qualitätsrechteck für die ehrenamtliche Vorstandsarbeit Teil 4: Vorstandsarbeit als Gruppenarbeit, Vorstands- und Sitzungskultur. In: Verbandsdienst der Lebenshilfe 1/99, S. 33-39.
- ❖ Nährlich, Stefan (2006): Vorstands-Management Frühstücksdirektoren oder Mädchen für alles?

