



14

## Qualität fängt im Vorstand an

Qualitätsentwicklung in der  
ehrenamtlichen Vorstandsarbeit

QS

**Materialien zur  
Qualitätssicherung  
in der Kinder-  
und Jugendhilfe**

## Impressum

Mit der Broschürenreihe **Qs** veröffentlicht das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend Fachinformationen für die Jugendhilfe. Sie wird im Rahmen der Anregungskompetenz des Bundes gemäß § 83 KJHG als Teil der **Bundesinitiative „Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe“** kostenlos herausgegeben und ist nicht für den Verkauf bestimmt. Die inhaltliche Verantwortung für namentlich gekennzeichnete Artikel liegt bei den Autorinnen/Autoren.

Herausgeber: Bundesministerium für  
Familie, Senioren, Frauen und Jugend  
Rochusstraße 8-10  
53123 Bonn

Schriftleitung: Wennemar Scherrer  
Am Kämpken 24  
48163 Münster-Albachten

Satz/Design: 4D Design-Agentur GmbH  
51427 Bergisch Gladbach

Druck: IDEM  
Unkel am Rhein

Dezember 1997

Die Fachhochschule Köln, Fachbereich Sozialarbeit, hat mit Förderung aus Mitteln des Kinder- und Jugendplanes des Bundes eine Dokumentations- und Informationsstelle zur

### *Qualifizierung ehrenamtlicher Vorstände*

eingerrichtet. Sie stellt hiermit einige Grundgedanken zu dem Thema und die Aussagen von ehrenamtlich tätigen Vorstandsmitgliedern vor.

Bei Anfragen wenden Sie sich bitte an:

Fachhochschule Köln  
– Fachbereich Sozialarbeit –  
Prof. Dr. Hans Langnickel  
Heinz Gabler  
Mainzerstr. 5  
50678 Köln

Tel.: 02 21 / 82 75 33 35

Fax: 02 21 / 82 75 33 21

Alle Rechte vorbehalten. Auch die fotomechanische Vervielfältigung des Werkes (Fotokopie/Mikrofilm) oder von Teilen daraus bedarf der vorherigen Zustimmung des Herausgebers.

ISSN 1430-8371

Gedruckt auf chlorfrei wiederaufbereitetem 100 % Recycling-Papier.

## Qualität fängt im Vorstand an

**Qualitätsentwicklung in der  
ehrenamtlichen Vorstandsarbeit**

Prof. Dr. Hans Langnickel  
Heinz Gabler

# Qs

**Materialien zur  
Qualitätssicherung  
in der Kinder-  
und Jugendhilfe**

## Inhalt

### Seite

<b>5</b>	<b>Vorwort</b>
<b>6</b>	<b>1 Einführung</b>
<b>9</b>	<b>2 Einen „one best way“ gibt es nicht</b>
<b>13</b>	<b>3 Aufgaben und Verantwortung des ehrenamtlichen Vorstands</b>
<b>17</b>	<b>4 Drei zentrale Verantwortungsbereiche</b>
<b>17</b>	4.1 Ziele und Prioritäten
<b>27</b>	4.2 Organisation der Kooperation mit der Geschäftsführung bzw. den hauptamtlichen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen
<b>36</b>	4.3 Selbstorganisation des Vorstands, insbesondere für das Sitzungsmanagement
<b>42</b>	<b>5 Bedingungen erfolgreicher Vorstandsarbeit</b>
<b>44</b>	<b>6 Ein Qualitätskreislauf für die ehrenamtliche Vorstandsarbeit</b>
<b>73</b>	<b>7 Qualifizierungslücke in Deutschland</b>
<b>75</b>	<b>8 Häufig gestellte Fragen</b>
<b>75</b>	1: Was sollte ich wissen, bevor ich ein Vorstandsamt antrete?
<b>78</b>	2: Wie groß sollte ein ehrenamtlicher Vereinsvorstand sein?
<b>79</b>	3: Wie lange soll ein Vorstand im Amt sein?
<b>80</b>	4: Wie viele Ausschüsse/Gremien sollte ein Verein/Vorstand haben?
<b>81</b>	5: Sollte der/die Geschäftsführer/-in oder sollten bezahlte Mitarbeiter/-innen Mitglieder im Vorstands sein bzw. an Vorstandssitzungen teilnehmen?
<b>83</b>	6: Wie oft sollten sich Vorstände treffen?
<b>84</b>	7: Wie können wir Interessenkonflikte vermeiden und uns davor schützen?
<b>85</b>	8: Wie können wir uns vor „Querulanten“ im Vorstand schützen?
<b>86</b>	9: Wie können wir die Arbeit unseres Vorstands (insbesondere auch die Vorstandssitzungen) verbessern?
<b>87</b>	10: Worin bestehen die rechtlichen und ethischen Verpflichtungen des Vorstands?
<b>88</b>	11: Welche Rolle spielen die Mitglieder für die Vorstandsentwicklung?
<b>89</b>	<b>9 Literatur</b>
<b>94</b>	<b>10 Anschriften zum Thema „Qualifizierung ehrenamtlicher Vorstandsarbeit“</b>

**Liebe Leserin, lieber Leser,**

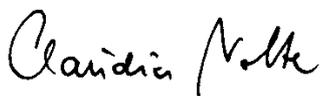
die Jugendhilfe in Deutschland wird vor allem von Ehrenamtlichen getragen. In den zahlreichen örtlichen Gruppen und Einrichtungen übernehmen sie Jahr für Jahr Verantwortung. Viele von ihnen arbeiten in Vorstandsämtern, für die sie sich vor allem autodidaktisch befähigt haben und ständig weiter qualifizieren. Dazu erhalten sie von unterschiedlichen Anbietern mehr oder weniger systematische Fortbildungsangebote.

Die Qualität ihrer Arbeit kann und darf ihnen nicht allein und erst recht nicht dem Zufall überlassen bleiben. Sie ist im Interesse unserer demokratischen Jugendhilfe unverzichtbar und verdient eine größere Aufmerksamkeit und Förderung.

Ich danke Herrn Professor Langnickel, daß er die Frage aufgegriffen hat, welche Qualifizierungen die ehrenamtlichen Vorstände in der Jugendhilfe erhalten und inwieweit hier noch Defizite bestehen.

Mit dem vorliegenden Qs-Heft gibt er interessante Informationen zu diesem Thema und auch einige Aussagen von Ehrenamtlichen weiter. Er stellt die Hintergründe für das gleichnamige Projekt der Fachhochschule Köln vor, das gemeinsam mit dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend entwickelt worden ist. Über die Ergebnisse wird zu gegebener Zeit ein gesonderter Bericht erscheinen.

Ich hoffe und wünsche, daß Professor Langnickel bei seiner Arbeit weiterhin von den bundeszentralen Trägern der freien Jugendhilfe intensiv unterstützt wird, und wir neue Erkenntnisse für die Stärkung der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit gewinnen.



**Claudia Nolte**

*Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend*

„Zuerst war Vorstandsarbeit ein Vergnügen, dann wurde sie zu einer Ehre, nun wird sie langsam zur Last“.  
Ein ausgeschiedenes Vorstandsmitglied

## 1 Einführung

„Ehrenamtliche sind der größte Schatz im Vereinsvermögen“ – so lautet eine US-amerikanische, mittlerweile auch hierzulande viel zitierte Formel. Diese Aussage gilt sicher in ganz besonderer Weise für die Träger der freien Jugendhilfe. Viele von ihnen könnten ohne das Engagement von Ehrenamtlichen nicht erfolgreich sein. Mehr noch: Fast alle könnten, auch wenn sie sich dessen nicht tagtäglich bewußt sind, ohne den Einsatz Ehrenamtlicher überhaupt nicht existieren – nämlich ohne Ehrenamtliche, die bereit sind, im Vorstand eines Trägers Verantwortung zu übernehmen.

Die Tätigkeit als Vorstand ist eine der verantwortlichsten Tätigkeiten als Ehrenamtlicher überhaupt. Allerdings hat in den vergangenen Jahren die Kritik an der Arbeit gemeinnütziger Organisationen generell und an der Qualität der Arbeit ihrer ehrenamtlichen Vorstände speziell stark zugenommen. Wenn irgend etwas schief läuft, lautet die erste Frage zumeist: „Wo war eigentlich der Vorstand?“

Viele ehrenamtliche Vorstände sind tatsächlich bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben oft überfordert. Unvorbereitet gehen sie an ihr Amt heran und werden, kaum gewählt, schnell allein gelassen. Gleichzeitig aber sind in den vergangenen Jahren die Anforderungen an die ehrenamtliche Vorstandsarbeit stetig gewachsen. Dies gilt insbesondere für den rechtlichen Rahmen und auch für die Kompliziertheit öffentlicher Zuschußverfahren – für „Profis“ oft schon ein Problem, für ehrenamtliche Vorstände fast überhaupt nicht mehr durchschaubar und deswegen auch nur schwer verantwortbar. Ehrenamtliche Vorstandstätigkeit jedenfalls ist heute nicht mehr „mit links“ zu erledigen.

Vorstandsmitglieder sind – zumindest zu Beginn ihrer Vorstandstätigkeit – ausgesprochen engagierte und interessierte Menschen, die eine große Verantwortung zu tragen bereit sind. Leider allerdings „versagen“ hochgradig motivierte und auch fähige Einzelpersonen oft in dem Moment, in dem sie als Gruppe in einem Vorstand zusammentreffen. Aus kompetenten und engagierten Einzelpersonen, die in ihrer hauptberuflichen Tätigkeit oder in vielen anderen Arbeitsfeldern erstklassige Arbeit leisten, wird im Zusammenhang ehrenamtlicher Vorstandsarbeit, so ist immer wieder zu beobachten, schnell eine inkompetente Gruppe. Das sog. Versagen „ehrenamtlicher Vorstände“, über das in der letzten Zeit zu Recht oder auch zu Unrecht viel diskutiert wird (vgl. Merchel, 1995; Meyer, 1995), ist nach meiner Erfahrung in den allerseltensten Fällen eine Frage persönlicher Unzulänglichkeiten einzelner Vorstandsmitglieder, sondern zumeist ein Strukturproblem, und das heißt konkret ein Problem in der Strukturierung der Vorstandsarbeit selber.

Und es ist ein Problem, das sich über alle zentralen Phasen, die für die Qualität der Vorstandsarbeit wichtig sind, hinzieht:

- die Bildung des Vorstands (Vorbereitung der Vorstandswahlen),
- die Einführung und Integration neuer Vorstandsmitglieder in die Arbeit,
- die Kooperation zwischen dem ehrenamtlichen Vorstand und der Geschäftsführung bzw. den hauptamtlichen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen,
- das Sitzungsmanagement,
- die Evaluation der Vorstandsarbeit.

Qualifizierungs- und Verbesserungsbemühungen müssen deshalb auch weiter reichen als bis zu einer einfachen Kritik an einer vermeintlich unzureichenden Qualifikation oder Eitelkeiten einzelner Vorstandsmitglieder.

**Wenn man genauer hinschaut, stellt man fest, daß trotz des großen ehrenamtlichen Engagements von Menschen in Vorständen viele der gegenwärtig praktizierten Führungs- und Leitungskonzepte im Rahmen ehrenamtlicher Vorstandsarbeit den komplexen Herausforderungen, vor denen soziale Organisationen heute stehen, nicht mehr entsprechen. Umfang, Komplexität, Bedeutung und die Risiken der Vorstandsarbeit haben viele Jugendhilfeträger geradezu überrollt.**

„Erfolgsorientierte“ Träger jedenfalls sind heute gezwungen, den Schritt von der traditionellen Vereinsmentalität hin zur bewußten ehrenamtlichen Führungstätigkeit an der Spitze einer gemeinnützigen Organisation konsequent zu beschreiten.

Der folgende Text soll einen Beitrag zur Steigerung der Qualität ehrenamtlicher Vorstände leisten. Gerade dieser Gesichtspunkt der Effizienz der Vorstandsarbeit kann den Trägern der Jugendhilfe angesichts der öffentlichen Diskussion über die „Leistungen“ sozialer Organisationen nicht gleichgültig sein. Stärker als bisher sollte man innerhalb der verschiedenen Träger berücksichtigen, daß Kritik und öffentliches Nachdenken über die Verwendung öffentlicher Mittel auch durch die Art und Weise mitbestimmt wird, in der die Träger die von ihnen übernommenen Aufgaben managen. Und in diesem Zusammenhang hat die Qualifizierung der ehrenamtlichen Führungskräfte bei vielen Trägern bislang allzu lange im Schatten gestanden – sehr im Unterschied zu den Anstrengungen, die man für die Qualifizierung der hauptamtlichen Mitarbeiter/-innen aufgewendet hat.

Die wichtigen rechtlichen Fragen ehrenamtlicher Vorstandstätigkeit (z.B. die Frage der Haftung ehrenamtlicher Vorstände) können in diesem Zusammenhang nicht behandelt werden. Zum einen wäre dies Aufgabe einer

# Qs 14

eigenen Veröffentlichung, zum anderen steht hierzu auf dem Buchmarkt eine Reihe von Rechtsratgebern zur Verfügung, auch in Broschüren- oder Taschenbuchformat.

Schließlich ist gerade für diesen Bereich geeignetes Schulungsmaterial, das ehrenamtliche Vorstände praxisorientiert unterstützt, erst noch zu entwickeln.

*„Personen, die sich für dieses Amt zur Verfügung stellen, sind nicht alle unbedingt mit der entsprechenden Materie vertraut. Heute sind an einen Vorsitzenden eines Vereins vielfältige Aufgaben gestellt, z. B. Vereinsrecht, Steuerrecht, Versicherungsrecht usw. Niemand ... kennt sich genügend damit aus. Nach den heute geltenden Vereinsrechten, z. B. Steuerrecht, ist es aber dringend erforderlich, sich in diesen für den jeweiligen Verein gültigen Bestimmungen, etwa zur Abwendung von eventuellen Schäden, auszukennen“.*

Roland Kammerer, Vorsitzender, DLRG OG, Asperg

*„Aus einer Unwissenheit heraus kann das Ehrenamt viele Aufgaben nicht so bewältigen, wie es sollte (von der Funktion her), z. B. im Hinblick darauf, welche Bedeutung die Unterschrift unter einem Arbeitsvertrag hat ?!“*

Heide Dörr, 1. Vorsitzende der Hessischen Landjugend, Friedrichsdorf

*„Ich suche Möglichkeiten und Wege, um öffentliches und politisches Gehör zu finden, z. B. als freier Träger in der Jugendhilfeplanung.“*

Gisela Rose, 2. Vorsitzende, Verein zum Wohl der Pflege- und Adoptivkinder HTK e. V., Oberursel

*„Bei vielen Entscheidungen, die mit finanziellen Auswirkungen von über 5000,- DM verbunden sind, sind Ehrenamtliche überfordert, z. B. bei der Einstellung einer ABM-Kraft. Sie befürchten zudem, beim Scheitern eines Projektes zu haften.“*

Heinz Klauer, Beisitzer, BDP-LV Schleswig-Holstein, Fahrdorf-Loopstedt

*„Jedes Amt ist mit Pflichten verbunden. Oft weiß man gar nicht, wofür man seinen Kopf hält.“*

Ein Vorstandsmitglied

*„Wie kann ich die Arbeit des Vereins in der Öffentlichkeit darstellen und sein Ansehen steigern? Wie finde ich Unterstützung in Rathäusern und in der Regionalpresse?“*

Ralf Klante, Vorsitzender, DLRG OG, Kirchtentellinsfurt

*„Ich wünsche mir eine Effektivierung der Zugangsmöglichkeiten zu Presse und Medien, um die eigene Arbeit bzw. die Belange der betreuten Klienten stärker ins öffentliche Bewußtsein zu bringen.“*

Irina Brinkmann, 1. Vorsitzende, Landsmannschaft der Deutschen aus Rußland e. V., Landesgruppe NRW, Oerlinghausen

## 2 Einen „one best way“ gibt es nicht

*„Da sich ehrenamtliche Vorstände, Gremien, AGs usw. in ihrer Zusammensetzung häufig ändern, ist es oft schwierig, die Qualität zu sichern und zu steigern. Eine Fortbildung sollte zeigen, wie man dieser Entwicklung entgegensteuern kann.“*  
**Matthias Urban, Referent für Inhalts- und Strukturfragen  
 DLRG-Jugend Hessen, Wiesbaden**

- Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten eines ehrenamtlichen Vorstands lassen sich unterschiedlich bestimmen. Die erste Herangehensweise ist **normativ** im Sinne einer regelrechten Führungslehre. Hier werden Prinzipien, Regeln und Leitlinien, zumeist im Sinne eines „one best way“ aufgestellt. Solche Führungslehren sind bei vielen Praktikern beliebt, insbesondere, wenn sie handfeste Tips enthalten, in denen einfach und klar gesagt wird, wie man eine Organisation oder zumindest Organisationsprobleme in den Griff bekommt – kein theoretisches „sowohl als auch“, sondern einfaches „how to do“ (prototypisch: J. Carver, 1990).  
 Die Schwäche solcher Konzepte liegt allerdings darin, daß sie genau immer dann nicht zu einer speziellen Organisation oder Fragestellung passen, wenn man eine konkrete Antwort dringend braucht, weil der spezielle Fall in der Theorie nicht vorgesehen ist.  
 Und die jüngere Forschung beklagt dann auch zu Recht immer häufiger die Diskrepanz zwischen solchen in „how to do“-Tips versteckten „normativen Ansätzen“ mit ihren gutgemeinten Ratschlägen, wie ehrenamtliche Vorstände arbeiten sollten, und der demgegenüber oft doch viel komplizierteren Wirklichkeit (M. Middleton, 1987; M. Harris, 1992).
- Ein zweiter, völlig anderer Weg entspricht einem eher **situativen** Vorgehen: Weit davon entfernt, allgemeine Regeln guten Führens und Leitens für ehrenamtliche Vorstände zu propagieren, werden hier die jeweils konkret vorherrschenden Gegebenheiten und Bedingungen bei einem Träger oder in einem Vereinsvorstand als Ausgangspunkt genommen, um von hier aus spezifische und auf die jeweilige Situation bezogene Führungs- und Leitungskonzepte zu entwickeln. Insbesondere wird hier nicht von außen ein „bestes“ Führungskonzept propagiert – und der meist sehr viel bescheideneren Realität als Spiegel vorgehalten bzw. dem Träger sogar übergestülpt –, sondern die Festlegung der Aufgabenbestimmung für ehrenamtliche Vorstände (und der hauptamtlichen Mitarbeiter/innen) erfolgt unter Beteiligung der jeweils Betroffenen und unter Berücksichtigung der konkreten Voraussetzungen der Vorstandsarbeit bei einem ganz bestimmten Träger (prototypisch hierfür M. Harris, 1992).

**Jeder, der mit ehrenamtlichen Vorständen gemeinnütziger Organisationen zu tun hat, weiß, daß kein Vorstand wie der andere ist.**

# Qs 14

**Kann man dann aber überhaupt Aussagen über Vorstandsarbeit machen, die für alle Träger allgemeingültige Geltung beanspruchen dürfen? Kann man kleine mit großen Trägern, Initiativen mit großen Verbänden, gerade gegründete und hochbetagte Organisationen, reine „Dienstleistungsträger“ und Bürgerinitiativen, Organisationen mit und ohne bezahlte Geschäftsführung in einen Topf werfen?**

Gemeinnützige Organisation und ihre Vorstände unterscheiden sich nicht nur grundlegend von Wirtschaftsunternehmen oder staatlichen Behörden, sondern sie unterscheiden sich auch untereinander beträchtlich. Tatsächlich stellt jeder Träger, so wie jeder Mensch auch, eine einzigartige Persönlichkeit dar. An welchem „Modell“ ehrenamtlicher Vorstandstätigkeit soll sich die Qualifizierung von Vorständen dann orientieren?

Das Problem ähnelt in gewisser Weise der Situation, die Ärzte im Umgang mit ihren Patienten vorfinden: Jeder Mensch ist einzigartig, und trotzdem wendet die Medizin in der Praxis allgemeingültige Erfahrungen und wissenschaftliche Erkenntnisse an.

Möglich ist dies einfach deshalb, weil Menschen aus einem medizinischen Blickwinkel heraus mehr Ähnlichkeiten als Unterschiede vorweisen. Und dennoch muß das Allgemeingültige immer auf einen speziellen Fall angewendet werden. Das Gleiche gilt für Vorstände. Die Entwicklung erfolgreicher Vorstandsarbeit muß auf der Grundlage allgemeinen Wissens über ehrenamtliche Vorstandsarbeit so konzipiert sein, daß sie zu der Individualität eines Trägers paßt.

Mit einer solchen Analogie im Hinterkopf kann man dann feststellen:

Jeder Verein ist etwas ganz Besonderes, Einmaliges, Unverwechselbares – alle Vereine sind also verschieden –, und gleichzeitig sind sie wiederum auch alle gleich.

Die meisten Ähnlichkeiten zwischen Vorständen gibt es in bezug auf das „Was“ (was Vorstände tun), die meisten Differenzen gibt es dabei, „wie“ sie es tun, wie sie ihre Aufgaben wahrnehmen.

Dieses Spannungsfeld zwischen Allgemeingültigkeit und Einmaligkeit kann man folgendermaßen zusammenfassen (vgl. auch Ingram, 1996):

1. Die Verantwortlichkeiten eines Vorstands und der Vorstandsmitglieder (das „Was“) sind für alle Organisationen gleich – gleichzeitig ist jeder davon überzeugt, daß die eigene Organisation einmalig oder einzigartig ist.
2. „Wie“ Vorstände und Vorstandsmitglieder ihre Arbeit machen, ist sehr verschieden und hängt von vielen Faktoren ab. Hierzu gehören z.B. folgende Fragen:
  - Handelt es sich bei einem Träger um eine mitgliedschaftliche Organisation handelt oder eher um eine reine Dienstleistungsorganisation?

- Woher kommen die finanziellen Mittel (Staat, Mitgliedsbeiträge, Gebühren, private Zuwendungen)?
- Ist die Organisation noch jung oder hat sie schon einige Jahre „auf dem Buckel“ ?  
Und vor allem:
- Beschäftigt die Organisation hauptamtliche Mitarbeiter (evtl. eine/-n Geschäftsführer/-in), und wenn ja, wie viele?

Daraus ergibt sich:

Es gibt kein allgemein gültiges Modell oder Patentrezept für die richtige Zusammensetzung des Vorstands, das unter allen Umständen und Bedingungen und für jeden Träger das beste ist. Jeder Träger hat seine eigene Philosophie, Kultur, Tradition, seine Grundsätze, und vor allem:

**Rolle und Aufgaben des Vorstands verändern sich laufend.**

In der Aufbauphase eines Vereins sind Vorstandsmitglieder z.B. eigentlich an allem beteiligt, worum es im Verein geht. Wenn der Verein wächst, übergeben Vorstandsmitglieder zumeist einen Teil der Arbeit an hauptamtliche Mitarbeiter/-innen. Wird die Organisation noch größer, werden noch mehr Aufgaben auf hauptamtliche Mitarbeiter/-innen übertragen – bis zu dem Punkt, an dem sich der Vorstand nur noch mit der „politischen“ Führung des Vereins beschäftigt und die Alltagsgeschäfte der Geschäftsführung überläßt.

Die konstruktive Zusammenarbeit des ehrenamtlichen Vereinsvorstands mit einer hauptamtlichen Geschäftsführung ist in großen und zumeist dann auch älteren Vereinen der entscheidende Faktor für eine erfolgreiche Trägerentwicklung. Das Verhältnis zwischen ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern und hauptamtlicher Geschäftsführung (oder hauptamtlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen generell) ist dann optimal, wenn beide Seiten eine Einigung über ihre gegenseitigen Erwartungen erzielt haben und die Verantwortlichkeiten beider Seiten klar definiert sind. Die Art, wie diese Kooperation geregelt ist, kann sich von Träger zu Träger unterscheiden.

Alle Organisationen machen mit der Zeit einen Wandel durch, der eine regelmäßige Überprüfung und einen gründlichen Rückblick auf die bisherige Arbeit notwendig macht, manchmal sogar eine grundsätzliche Revisi-on der bisherigen Arbeitsstruktur des Vorstands. Denn die Arbeit eines Trägers entwickelt und verändert sich laufend – so wie das menschliche Leben auch.

# Qs 14

Vorstände arbeiten deswegen dann am besten, wenn sie zur richtigen Zeit die richtigen Fragen stellen statt einfach ihr bisheriges Programm weiter „durchzuziehen“ und so weiter zu arbeiten, wie sie es immer gemacht haben.

Unser Ausgangspunkt ist ein gewisses Paradox: Denn jeder Träger ist einerseits einmalig, und doch sind alle Träger wiederum auch gleich. Gemeint ist damit, daß es Aufgaben gibt, die alle Organisationen lösen müssen, wenn die Arbeit gut funktionieren soll. Gleichzeitig aber gibt es unendlich viele verschiedene Möglichkeiten, wie diese Aufgaben erfolgreich gelöst werden können. Träger verändern sich dauernd. Vom kleinen Verein, in dem der Vorstand alles selber regelt, bis zum großen Verband mit hauptamtlicher Geschäftsführung gibt es in der Realität quasi alle denkbaren Möglichkeiten. Und doch gibt es einige grundsätzliche Regeln für die Organisation der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit.

*„Der Dschungel der Zuschüsse aus der öffentlichen Hand und die Möglichkeiten von Spendenmailing: Geld ist alles in der ehrenamtlichen Arbeit. Aus den verschiedenen Bereichen müßte hier mehr Aufklärungsarbeit über die Beschaffung von finanziellen Mitteln laufen.“*

Thomas Becker, Jugendwart, DLRG Lübeck e. V.

*„Hauptaufgabe meiner Tätigkeit als Sprecher ist die permanente Information zu den Aufgaben, Aktivitäten und Zielen des Vereins. Dabei ist es wichtig, weder zu überfrachten, noch zu selten in den Medien präsent zu sein. Erfahrungen zum effektiven Umgang mit Medienvertretern sind gefragt.“*

Sieghard Scheffczyk, Vorstandssprecher, Technischer Jugendfreizeit- und Bildungsverein e. V., Berlin

*„In einem auf dem ehrenamtlichen Führungsprinzip beruhenden Verband mit hauptamtlichen Mitarbeitern kann es zu Schwierigkeiten zwischen Hauptamtlern und Ehrenamtlern kommen. In der Regel ist in solchen Situationen das Ehrenamt aufgrund seiner Kenntnisse, Möglichkeiten, ... benachteiligt!“*

Heide Dörr, 1. Vorsitzende, Hessische Landjugend, Friedrichsdorf

*„Es gibt eine Überforderung von Ehrenamtlern, angestelltes Personal sachgerecht anzuleiten und auch mal Konflikte zu riskieren.“*

Heinz Klauer, Beisitzer, BDP-LV Schleswig-Holstein, Fahrdorf-Loopstedt

*„Den Jugendverband stark machen für die Zukunft und ihn strategisch ausrichten. Ich wünsche mir Fortbildung zur Qualifizierung insbesondere zu Möglichkeiten und Methoden.“*

Kai Rügge, Bezirksleiter, Jugendrotkreuz Westfalen-Lippe, Münster

## 3 Aufgaben und Verantwortung des ehrenamtlichen Vorstands

*„Jedes Amt ist mit Pflichten verbunden. Oft weiß man gar nicht, wofür man seinen Kopf hält.“*  
Ein Vorstandmitglied

Bei der Festlegung der Verantwortlichkeiten des Vorstands müssen zwei Dinge voneinander unterschieden werden:

1. die Verantwortlichkeiten des Vorstands als Kollektiv oder Team,
2. die Verantwortlichkeiten der einzelnen Vorstandsmitglieder.

### 3.1 Die Verantwortlichkeiten des Vorstands als Team oder Kollektiv

Jeder Verein braucht einen Vorstand. Der Vorstand ist so etwas wie die auf Zeit gewählte „Regierung“ eines Vereins. **Der Vorstand trägt die juristische Verantwortung für den Verein, und er ist letztlich verantwortlich dafür, ob ein Träger die gesetzten Ziele erreicht, egal ob er auf lokaler, regionaler, nationaler oder internationaler Ebene tätig ist.**

Fragt man nach den konkreten Inhalten der Vorstandsaktivitäten – also nach dem, was ein Vorstand zu tun hat –, so findet man in der Fachliteratur eine unüberschaubare Fülle an Vorschlägen und Aufzählungen. Je nach Standpunkt kommen Autoren einmal zu vier (Carver), zu zehn (Ingram), ein andermal dann wieder zu zwölf Aufgabenfeldern oder Funktionen (B. O’Connell), die vom Vorstand unbedingt bewältigt werden müssen.

Zu den immer wieder benannten Aufgaben des Vorstands gehört es,

- klare Ziele zu setzen,
- Prioritäten festzulegen,
- Grundsatzentscheidungen zur Ressourcenbeschaffung (Finanzen, Personal) zu treffen,
- hauptamtliche Mitarbeiter/innen, insbesondere den/die Geschäftsführer/in einzustellen, und schließlich
- die eigene Arbeit zu organisieren; denn Vorstandsarbeit kann ohne eine erfolgreiche „Selbstorganisation“ des Vorstands nicht erfolgreich sein.

# Qs 14

Die Wahrnehmung all dieser Aufgaben jedenfalls setzt hohe Kompetenzen, Fähigkeiten und Kenntnisse auf ganz unterschiedlichen Ebenen voraus.

Hierbei besteht ein grundsätzlicher Unterschied zwischen (zumeist kleinen) Trägern ohne hauptamtliche Mitarbeiter/-innen und größeren Trägern, bei denen der ehrenamtliche Vorstand Unterstützung durch hauptamtliche Mitarbeiter/-innen bzw. durch eine hauptamtliche Geschäftsführung findet – viele Aufgaben, die in kleinen Vereinen der Vorstand wahrnimmt, also an hauptamtliche Mitarbeiter/-innen delegiert werden.

Ungeachtet aller Meinungsverschiedenheiten im Detail über die von einem ehrenamtlichen Vorstand wahrzunehmenden Aufgaben kann man sagen, daß es neben der ganz grundsätzlichen rechtlichen bzw. gesetzlichen Verantwortung des Vorstands für die Tätigkeit eines Trägers (vgl. hierzu Seite 87) drei große Verantwortungsbereiche sind, die ein ehrenamtliches Vorstandsportfolio bestimmen:

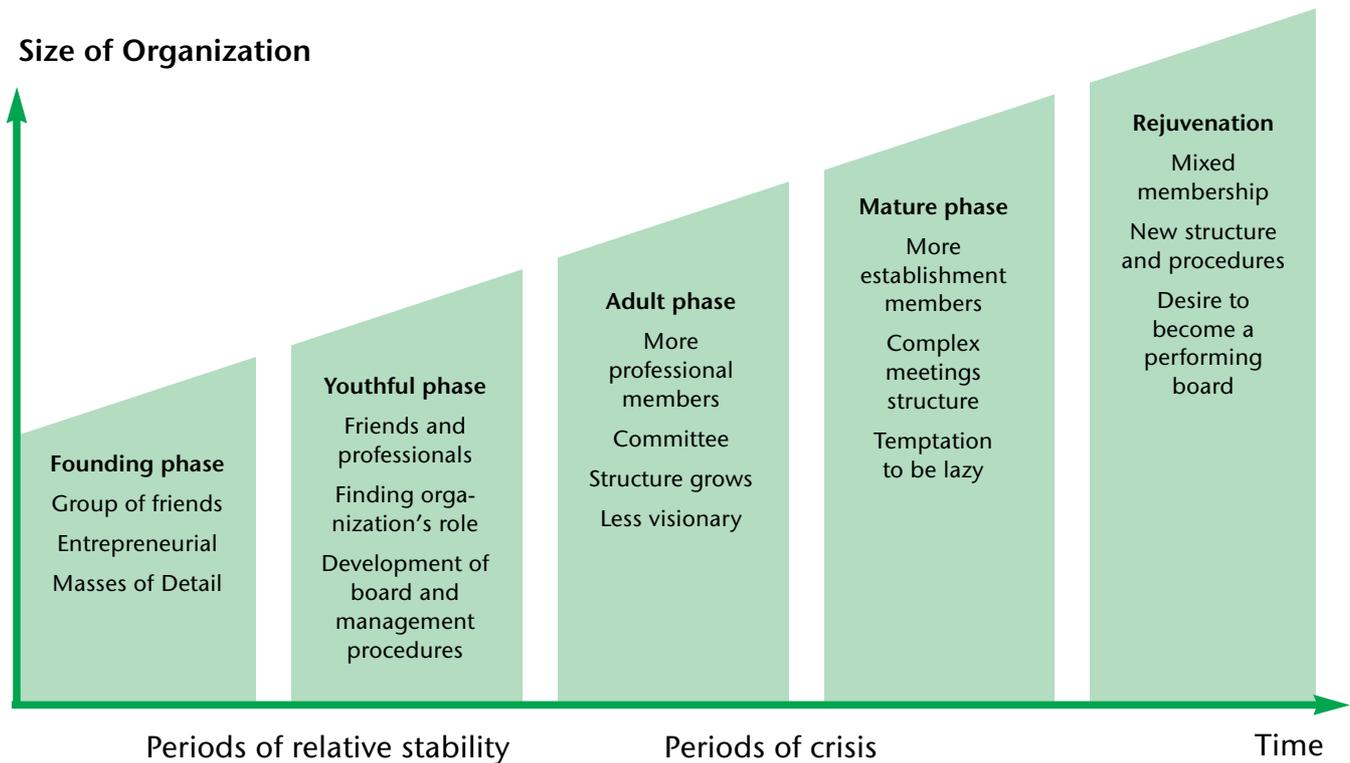
- die Verantwortung des Vorstands für Ziele und Prioritäten sowie für die strategische Planung,
- die Verantwortung des Vorstands für die Gestaltung einer effektiven Kooperation zwischen Vorstand und Geschäftsführung bzw. hauptamtlichen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen,
- die Verantwortung des Vorstands für die Organisation der eigenen Arbeit, insbesondere für die Gestaltung einer konstruktiven Vorstands- oder Sitzungskultur.

**Die Bedeutung dieser drei Verantwortungsbereiche ergibt sich daraus, daß von ihrer Bewältigung die größte Hebelwirkung auf die positive oder negative Entwicklung eines Trägers ausgeht.**

Hierbei gilt, daß die konkrete Art der Wahrnehmung dieser Aufgabenfelder nicht ein für allemal festgelegt ist, sondern sich im Laufe der Zeit, entsprechend dem „Lebenszyklus“ eines Vorstands, verändert.

Den Lebenszyklus eines Vorstands kann man (in Parallelität zur Entwicklung der Organisation selber) idealtypisch in eine Gründungs-, Jugend-, Erwachsenen-, Alters- und manchmal dann auch noch eine „Revitalisierungsphase“ aufteilen. Die konkreten Herausforderungen für Vorstände sind in den verschiedenen Phasen ganz verschieden, und Vorstände verhalten sich auf jeder Stufe dieser Entwicklung auch ganz unterschiedlich.

## Stages in the Life Cycle of a Board



A similar cycle has been reported in the USA (see „Is Governing Board Behavior Cyclical?“ Non-profit Management and Leadership, Winter, 1992).

Deswegen ist es auch konsequent, daß je nach Entwicklungs- bzw. Trägersituation (Gründung, Aufbau, Stabilisierung, Expansion, Krisen etc.) Vorstandsmitglieder mit jeweils ganz verschiedenen Fähigkeiten, Hintergründen und Kontakten gebraucht und gesucht werden.

Oft stellt der Übergang von der ursprünglichen „Gründergeneration“ zu einer neuen Generation von Führungspersönlichkeiten eine besonders kritische Phase im Leben eines Vereins dar.

Zumeist hatte eine einzige Person oder eine kleine Gruppe von engagierten Menschen die ursprüngliche Idee zur Vereinsgründung. Und oft will dieser Pionier dann seine Führungsposition lange behalten, entweder im Vorstand, manchmal später als Geschäftsführer oder gar in beiden Funktionen.

Weitsichtige Gründer/-innen bemühen sich schnell darum, neue Leute zu gewinnen und in die Arbeit zu integrieren. Denn nur so ist es eigentlich möglich, eine langfristig stabile Vorstands- und Vereinsstruktur aufzubauen. Kluge Vereinsgründer/-innen kümmern sich also von Anfang an um die Entwicklung und Pflege von Nachwuchskräften, die irgendwann selber ehrenamtliche Führungsaufgaben übernehmen können.

Denn fast immer sind nach der Gründungsphase viele andere nötig, um die ursprüngliche Vision in die Realität umzusetzen. Die Gründer und Gründerinnen schlagen die ersten Pflöcke ein – gebaut werden muß mit vielen anderen zusammen.

## 3.2 Die Verantwortlichkeiten der einzelnen Vorstandsmitglieder

Jedes einzelne Vorstandsmitglied hat Verantwortlichkeiten, die sich von denen des Vorstands insgesamt unterscheiden. Diese Verantwortlichkeiten gehen weit darüber hinaus, auf den Vorstandssitzungen bloß physisch anwesend zu sein. Denn auch Ehrenamtler haben Pflichten, und auch an Freiwillige dürfen Erwartungen gestellt werden. In diesem gesamten Bereich gibt es bei vielen Trägern bisher sicher zuviel falsche Rücksichtnahme.

Eine zu große Rücksichtnahme und ein zu großes „Verständnis“ bei der Nichteinhaltung der Pflichten als ehrenamtliches Vorstandsmitglied können die Atmosphäre in einem Vorstand stark belasten und einen sehr schädlichen Einfluß auf die Vorstandsentwicklung insgesamt ausüben.

### Als Minimalanforderung kann man festhalten:

Jedes Vorstandsmitglied hat die Pflicht, regelmäßig und vor allem aktiv an den Vorstandssitzungen teilzunehmen, zur Vorbereitung auf diese Sitzungen alle Sitzungsunterlagen vorher sorgfältig zu lesen und sich selbst über die Aktivitäten der Organisation auf dem laufenden zu halten.

Schließlich hat ein Vorstandsmitglied die Pflicht, den Träger nach außen zu jedem Zeitpunkt positiv und engagiert zu vertreten.

Nicht zufällig besteht gerade auch in kleineren Vereinen bei ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern ein großer Qualifizierungsbedarf im Bereich des Vereinsmarketing (insbesondere PR- und Öffentlichkeitsarbeit etc.).

Ist die Hauptaufgabe einzelner Vorstandsmitglieder im Innern gewissermaßen die eines permanenten advocatus diaboli (insbesondere in Vorstandssitzungen), so werden Vorstandsmitglieder außerhalb der Vorstandsräume zu Hauptbotschaftern und Propagandisten eines Trägers. Vorstandsmitglieder stellen unangenehme Fragen nach innen, aber in der Öffentlichkeit vergessen sie ihre Kritik und stützen die Organisation in jeder nur erdenklichen Art.

### Die wichtigsten Aufgaben für jedes Vorstandsmitglied:

- ordentliche Sitzungsvorbereitung,
- regelmäßige und konstruktive Teilnahme an Sitzungen,
- Identifikation mit dem Wertkonsens der Organisation,
- Repräsentation der gesamten Organisation nach außen.

## 4 Drei zentrale Verantwortungsbereiche

### 4.1 Die Verantwortung des Vorstands für Ziele und Prioritäten

*„Bei einer landesweit arbeitenden Organisation setzt sich die Vorstandschaft zwangsläufig aus sehr unterschiedlichen Persönlichkeiten mit zuweilen divergierenden Ansichten zusammen. Die entstehenden Spannungen sollten frühzeitig in konstruktive Mitarbeit umfunktioniert werden können.“*  
Johann Munker, stv. Vorsitzender, Pfad für Kinder, Aichach

Der erste und überragende Verantwortungsbereich des Vorstands liegt in der Verantwortung für die Festlegung der langfristigen Ziele der Organisation.

Erfolgreichen Vorständen geht es immer um Ziele und Prioritäten – Strategien – und nicht um Einzelfragen und -handlungen.

**Denn ohne Zielsetzung ist jeder Weg der Richtige.**

Zu viele Vorstände stecken heute immer noch die meiste Zeit in Detailfragen. Starke Vorstände dagegen widmen ihre Zeit vor allem Zielen und Prioritäten: „Was bieten wir an, für wen, zu welchen Kosten? Wie verändert sich unser Umfeld?“

Und sie beschäftigen sich vor allem mit der Frage: Wem „gehört“ unsere Organisation? Für wen sind wir da? Welche Wirkung hat unsere Arbeit?

Leider kümmern sich immer noch zu viele Vorstände mehr um die alltäglichen Einzelaktivitäten der Mitarbeiter/-innen, um einzelne Angebote und Dienstleistungen der Organisation, als um die große Linie und strategischen Entwicklungen und deren Bedeutung für den Träger.

**Der erste und entscheidende Schritt jeder erfolgreichen Vorstandsarbeit besteht also darin zu definieren, wozu die Organisation existiert, für wen sie da ist und was sie genau zu erreichen versucht, bevor über Maßnahmen zur Erreichung der Ziele diskutiert wird.**

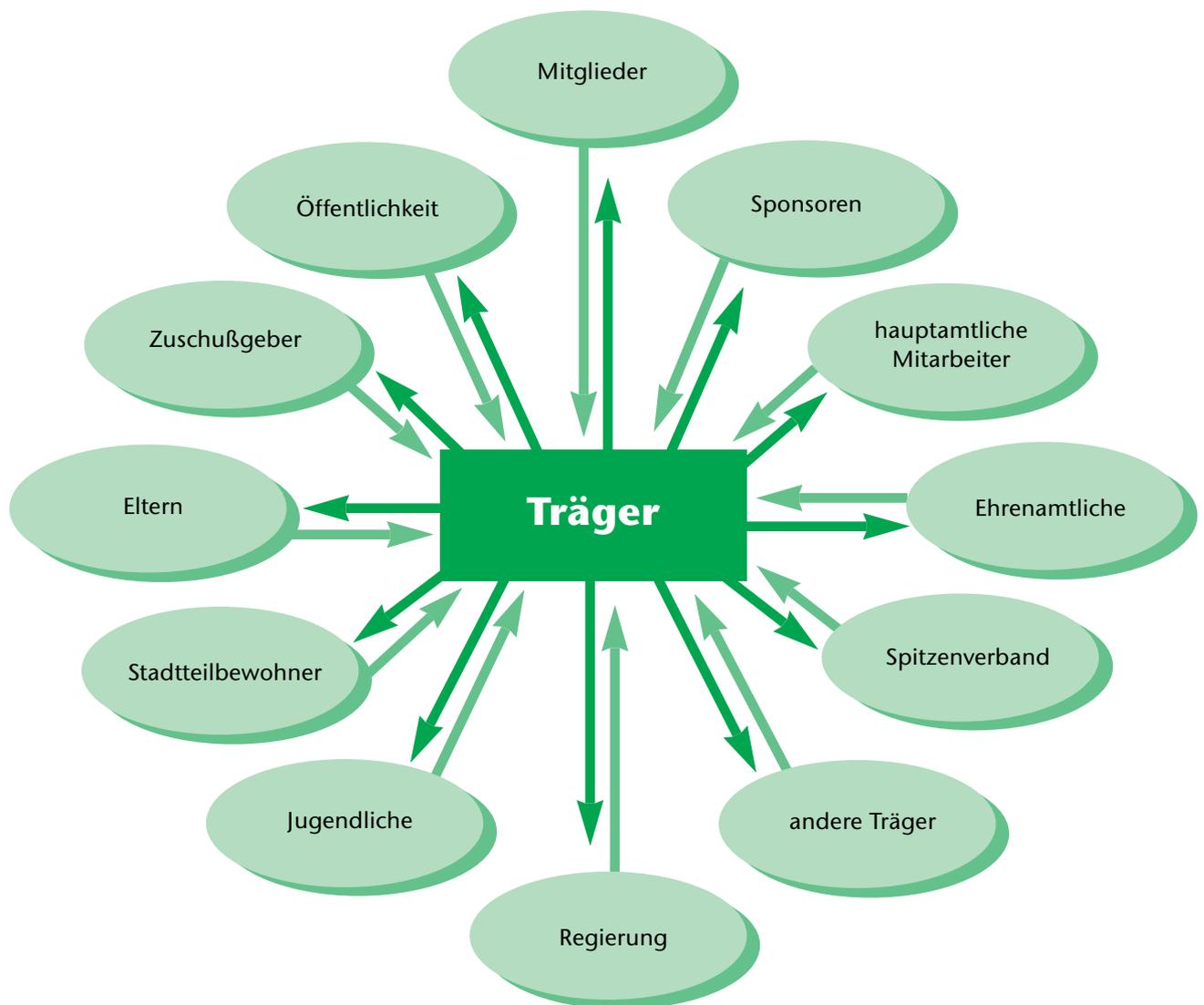
Auch wenn der Vorstand meist nicht selber die Zielformulierung beschließt, sondern dies z.B. eine Aufgabe der Mitgliederversammlung ist, ist er verantwortlich dafür, daß dies geschieht, und er muß gegebenenfalls die notwendigen Schritte dazu veranlassen.

**Hier nimmt der Vorstand die wichtigste strategische Führungsfunktion für einen Träger ein. Diese durch niemanden zu ersetzende Funktion ergibt sich aus der besonderen Rolle, die ein Vorstand im Gesamtgefüge eines Trägers hat.**

# Qs 14

Gewissermaßen ist er als „Mitgliederversammlung en miniature“ Teil eines komplexen Systems, das aus sehr verschiedenen Elementen besteht, und es ist Aufgabe eines Vorstands, die verschiedenen Interessen und Ziele, die in einer Organisation zusammen- bzw. „aufeinander“treffen, miteinander zu verbinden.

## Bezugsgruppen im Stakeholder-Ansatz



Viele Gruppen innerhalb und außerhalb einer Organisation – Mitglieder, Mitarbeiter/-innen, Jugendliche, Eltern, der öffentliche Zuschußgeber, Politiker/-innen, Spender/-innen, der Spitzenverband, der Gesetzgeber, interessierte Gruppen, Stadtbewohner/-innen, die Öffentlichkeit –, haben ein Interesse an der Organisation und ihrer Arbeit. Diese Interessen sind selten synonym, und jede Gruppe versucht im Sinne der eigenen Prioritäten die Arbeit eines Trägers zu beeinflussen. Eine zentrale Führungsaufgabe eines Vorstands besteht darin, die Interessen dieser verschiedenen „Anspruchsgruppen“ (Stakeholder) auszugleichen. Mitglieder haben vielleicht unrealistische Erwartungen an die bezahlten Mitarbeiter/-innen; „Kunden/Kundinnen“

formulieren vielleicht Erwartungen, die über die Ressourcen der Organisation hinausgehen; und die Mitarbeiter/-innen setzen vielleicht ihre eigenen Interessen vor die der Organisation.

**Stakeholder-Management (Anspruchsgruppen-Management) ist die wichtigste strategische Führungsaufgabe eines ehrenamtlichen Vorstands.**

## **Stakeholder-Management als strategische Führungsaufgabe des Vorstands**

Der Stakeholder-Ansatz, ein Konzept aus der allgemeinen Managementlehre, ist in den vergangenen Jahren als Rahmenkonzept für strategische Planung auch im Nonprofit-Sektor immer stärker in den Vordergrund getreten.

Der Begriff hat sich in einem Wortspiel mit dem Begriff „stockholder“ (Aktionär) als Oberbegriff für sämtliche Bezugs- oder Anspruchsgruppen von Organisationen vor allem im Bereich der strategischen Planung durchgesetzt. Er ist geprägt worden, um die Aufmerksamkeit des Managements auch auf andere Interessengruppen außer den Anteilseignern zu lenken.

Für organisationspolitische Entscheidungen, die den unterschiedlichen Interessenlagen der verschiedenen Anspruchsgruppen hinreichend gerecht werden wollen, ist danach zunächst immer eine sorgfältige organisations- und problemspezifische „Stakeholder-Analyse“ grundlegend. Dabei können zwei grundlegende Beziehungsfelder unterschieden werden: organisationsinterne und organisationsexterne Beziehungen bzw. Gruppen (Stakeholder). Zu den internen Gruppen zählen alle Mitarbeiter/-innen von der Geschäftsführung bis zu den Ehrenamtlichen, zu den externen der gesamte äußere Datenkranz einer Organisation (Politik, Öffentlichkeit; Stadtteilbewohner etc.).

An der Nahtstelle zwischen externen und internen Anspruchsgruppen (Stakeholder) steht der Vorstand, dessen Hauptaufgabe darin besteht, sowohl die jeweiligen wichtigsten Kerngruppen zu identifizieren als auch kurz- und langfristige Organisationsziele erfolgreich miteinander zu verbinden.

**Der ehrenamtliche Vorstand nimmt in einer gemeinnützigen Organisation insofern eine intermediäre Rolle, eine Brückenfunktion ein – zwischen Innen und Außen, Ehren- und Hauptamt sowie zwischen kurz- und langfristigen Interessen eines Trägers.**

Diese komplexe Aufgabenstellung ist im Rahmen des Qualitätsmanagements nichts Neues, denn Qualität „per se“ gibt es nicht (vgl. Qs-Heft 4). Alle für die Qualität relevanten (Anspruchs-) Gruppen (hier interne und externe Kundinnen und Kunden genannt) stellen sich unter Qualität etwas ganz anderes vor. Es ist die Aufgabe der Führungs- und Leitungsebene,

diese unterschiedlichen Vorstellungen in einem für den Träger verbindlichen Qualitätsleitbild bzw. einer Qualitätsphilosophie zu integrieren (z.B. Normelement 1 der DIN EN ISO-Norm 9001: Verantwortung der Leitung).

**Der Vorstand eines Trägers ist der Ort**, an dem die konkurrierenden Anforderungen verschiedener Anspruchsgruppen an einen Träger vereinbart werden müssen. Es ist der Ort, an dem eine **übergreifende** strategische Perspektive herrschen muß, mit einem breiten Verständnis für die Verschiedenheit der unterschiedlichen Interessengruppen. Hier liegt die entscheidende strategische Führungsaufgabe eines ehrenamtlichen Vorstands, gleich, wie groß oder alt ein Träger ist und auf welcher Ebene oder in welchen Bereichen er tätig ist. Die Aufgabe eines Vorstands ist es immer, hier grundlegende Entscheidungen zu treffen, d.h. vor allem, Prioritäten festzulegen. Und diese Prioritäten können immer nur abgeleitet sein aus dem Existenzgrund, der Vision oder Mission des Trägers (s.u.).

Hierbei ist ein Trägervorstand **moralisch verantwortlich** gegenüber vielen der verschiedenen Anspruchsgruppen, **rechtlich verantwortlich** allerdings nur gegenüber einigen.

Dies ist der entscheidende „Mehrwert“, den ein Vorstand einem Verein erbringt: festzulegen, wem bzw. welchen Anspruchsgruppen gegenüber ein Träger die Hauptverantwortung trägt.

**Welche Interessen sind für die Organisation und den Vorstand die wichtigsten?**

**Auf welche Interessen muß sich ein Vorstand bei seinen Entscheidungen beziehen?**

Von zentraler Bedeutung für die Arbeit eines Vorstands sind natürlich die Mitglieder, die den Vorstand wählen, ihre Erwartungen. Doch geht der Kreis derer, die Erwartungen an die Organisation haben und auf den Vorstand einwirken, über den Kreis der Mitglieder hinaus.

**Wer sind die „moral owner“ („moralischen Eigentümer“) des Trägers?**

John Carver, einer der prominentesten Non-Profit-Theoretiker und -Berater in den USA, hat in die Diskussion über die grundlegenden Aufgaben eines ehrenamtlichen Vorstands den provozierenden Begriff des „moral owner“ eingeführt, dem allein der Vorstand verantwortlich sein muß.

Moral owners are „those individuals and groups that the board is morally obligated to acknowledge, in other words, that it must take into account“.

Wem „gehört“, so Carver, eigentlich eine gemeinnützige Organisation, dem der Vorstand vorsteht? In wessen Namen handelt der Vorstand, wenn

er Entscheidungen trifft, Ziele formuliert und Prioritäten setzt – auch wenn es keine materiellen Eigentumsrechte an der Organisation wie etwa bei GmbHs oder AGs gibt?

Dies ist die wichtigste Frage, die sich ein ehrenamtlicher Vorstand immer wieder stellen muß, und die Antwort auf diese Frage kann ihm dabei helfen, sich bei schwierigen strategischen Entscheidungen immer wieder auf die Mission, den letzten Existenzgrund des Trägers zurückzubeziehen: Benachteiligte zu unterstützen, für Obdachlose oder Behinderte da zu sein etc. Diese Selbstüberprüfung ist besonders in großen und alten Organisationen wichtig, da diese im Laufe der Zeit oft dazu neigen, ihre Mission aus dem Auge zu verlieren, sich immer mehr mit sich selbst zu beschäftigen bzw. die Eigeninteressen einiger Anspruchsgruppen (z. B. der hauptamtlichen Mitarbeiter/-innen) in den Vordergrund zu rücken.

Die Ziele gemeinnütziger Organisationen, so Carver, können aber immer nur von außen her kommen, nur hier liegt der Existenzgrund einer Non-Profit-Organisation (NPO). Deswegen ist die Frage: „Für wen sind wir eigentlich da?“ eine der wichtigsten, die sich ein ehrenamtlicher Vorstand immer wieder stellen muß.

Wer allerdings die „moral owner“ sind, das ist nicht immer so leicht zu beantworten. Streng genommen sind die Mitglieder einer NPO deren „Eigentümer/-innen“. Doch ist die Frage, wem eine gemeinnützige Organisation tatsächlich „gehört“, etwas komplizierter als es den Anschein hat – nicht nur, wenn die Mitgliedschaft sehr diffus ist und sich eine Organisation bewußt auf viele Interessen bezieht, sondern vor allem, wenn sich die ideellen Eigentümer/-innen (Behinderte, Wohnungslose, die „most vulnerable“ des Internationalen Roten Kreuzes) als Mitglieder oder „moral owner“ gar nicht artikulieren können, ihre Interessen aber der eigentliche Existenzgrund der Organisation sind.



**„Ignorieren Sie sie einfach; es sind nur Mitglieder“.**

nach: FOCO (Hg.), Forward to the roots ... Community Organizing in den USA – eine Perspektive für Deutschland.

# Qs 14

Wenn es heißt, daß der Vorstand für Ziele und Prioritäten zuständig ist, dann geht es dabei nicht um irgendwelche Ziele, sondern es kann nur um eins gehen: um die „großen“, langfristigen strategischen Ziele des Vereins („Was wollen wir erreichen?“).

Nicht alle Ziele einer Organisation sind gleich wichtig. Nicht mit allen sollte sich ein ehrenamtlicher Vorstand beschäftigen, im Gegenteil. Speziell für die Vorstandsarbeit gilt:

„Wer Kleines wegläßt, hat Zeit für Großes“, gleich, um welchen Träger es sich handelt. Wenn in kleinen Vereinen für einen Vorstand dann zumeist auch noch die Regelung von Alltagsaktivitäten hinzukommt, dann besteht die Kunst erfolgreicher Vorstandsarbeit darin, beide Sphären voneinander trennen zu können.

Dies ist gerade in der Alltagsarbeit, bei der man von vielen Dingen „aufgefressen“ wird, eminent schwierig.

Ziele von Non-Profit-Organisationen sind oft sehr vage formuliert. Dies gilt insbesondere für ihre „großen“ Ziele. Mit Vagheiten hat man es in der Sozialarbeit im Prinzip dauernd zu tun, und diese Vagheiten sind durchaus legitim. Viele vage Formulierungen (z.B. in der Vereinssatzung die Festlegung des Vereinszwecks) haben keine unmittelbare Handlungsrelevanz und brauchen sie auch nicht zu haben.

Dennoch sind sie als allgemeine Ziele sehr wichtig, sie enthalten zumeist die Beschreibung des Existenzgrunds der Organisation. In ihnen wird häufig die ethische Basis oder die Organisationsphilosophie formuliert. Die Zeitspanne für die idealen Ziele (Vision/Mission) ist unendlich, und konsequenterweise sind sie ein ziemlich fester organisatorischer Haltepunkt.

„Die Vision ist ein konkretes Zukunftsbild, nahe genug, daß wir die Realisierbarkeit noch sehen können, aber schon fern genug, um die Begeisterung der Organisation für eine neue Wirklichkeit zu erwecken.“ (Boston Consulting Group)

Missionen als „Output“ des unternehmungspolitischen Systems sollen eine *generelle Zielausrichtung* und eine *Grundorientierung* für das strategische und operative Management vermitteln.

Visionen sind für Non-Profit-Organisationen sehr wichtig. Sie dienen der Inspiration der gesamten Organisation. Der Vorstand hat hier insbesondere die Aufgabe zu gewährleisten, daß solche grundlegenden Statements mehr als bloße Rhetorik oder Lippenbekenntnisse sind. Der Vorstand muß laufend darauf achten und gewährleisten, daß sich alle Aktivitäten des Vereins im Rahmen dieser allgemeinsten Zielsetzung bewegen.

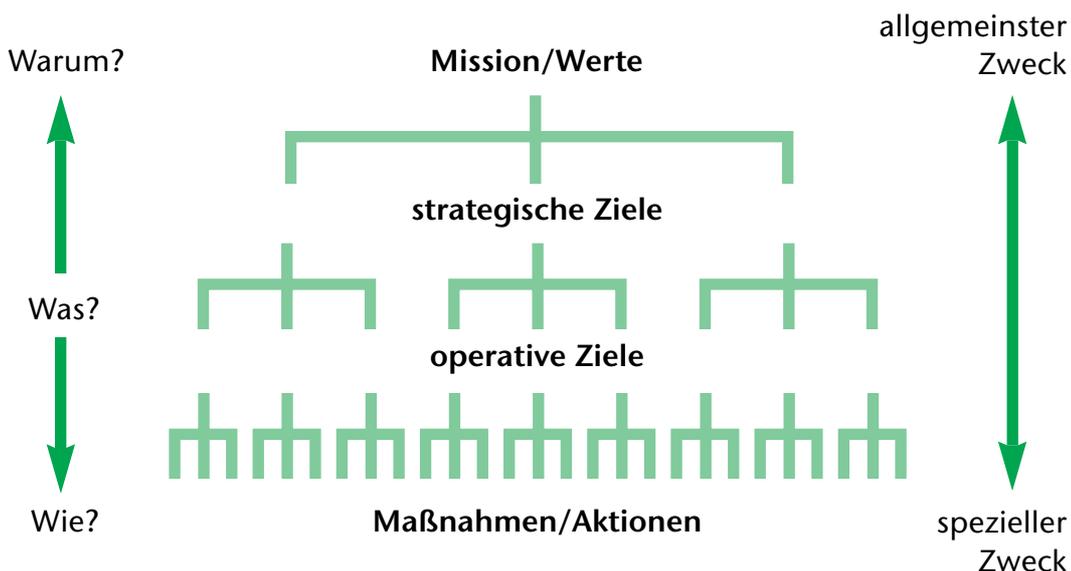
Allerdings gilt letztlich auch hier:

**Ziele sind am besten, wenn sie Indikatoren enthalten** (vgl. auch Qs-Hefte 2 und 3).

Deswegen müssen auch „berauschende“ Ziele oder – im Sinne streng wissenschaftlicher Evaluation – leere Formulierungen in den allgemeinen Zielformulierungen freier Träger (Vereinszweck, Mission) in Indikatoren übersetzt werden, die zur Handlungsplanung und dann zur Leistungs- oder Ergebnismessung herangezogen werden können.

Unglücklicherweise werden die Begriffe Ziele, Vision, Mission etc. in der Fachliteratur und in der Praxis sehr uneinheitlich gebraucht. Das gleiche gilt für die Beziehung zwischen diesen Begriffen. Immer aber ist eine Hierarchie der Begriffe gemeint, mit deren Hilfe sowohl eine Differenz im Abstraktionsgrad der jeweiligen Ziele wie in der zeitlichen Dimension ihrer Erreichbarkeit ausgedrückt wird.

## Die Zielpyramide



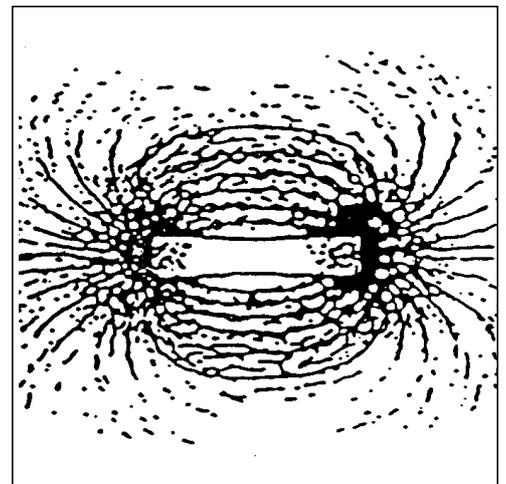
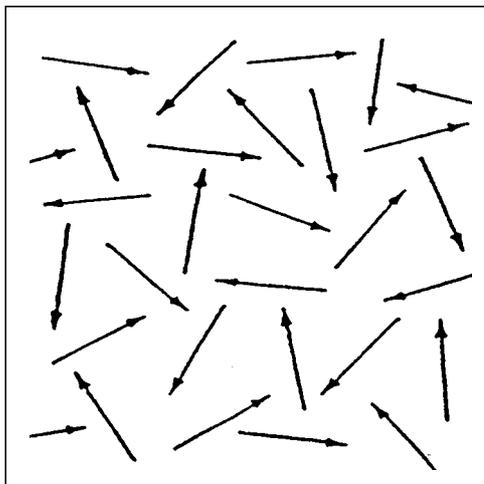
**Unterhalb** der Vision oder Mission liegt die Ebene der **strategischen, langfristigen Ziele**. Mit ihnen ist die Beschreibung einer erwünschten Zukunft gemeint, die möglich ist und die eine verbindliche Richtung für die gesamte Organisation in einem feststehenden Zeitraum festlegt. Diese vom Vorstand

# Qs 14

definierten strategischen Ziele (denen auf der Ebene des Controlling das strategische Controlling entspricht) müssen erreichbar sein – deshalb ist bei der Entwicklung strategischer Ziele in großen Organisationen die aktive Beteiligung der Geschäftsführung bzw. der Mitarbeiter/-innen mit ihrem Know-how und den fachlichen Detailkenntnissen zumeist unverzichtbar.

In einem Verein wird stets eine Vielzahl von Zielen verfolgt. Diese lassen sich entweder als einander nachgeordnete Ziele (Ziele unterschiedlicher Ebenen) oder als gleichgeordnete Ziele (Ziele einer Ebene) betrachten. Zwischen den Zielen kann es wiederum Konflikte oder harmonische, sich gegenseitig bestärkende Beziehungen geben.

Da nicht alle denkbaren Ziele gleichzeitig intensiv verfolgt werden können, ist es notwendig, daß ein ehrenamtlicher Vorstand hier **strategische Prioritäten** setzt, um die Organisation für die nächsten Jahre zu führen. Der Verzicht auf einige Ziele und die Konzentration der Ressourcen auf andere Ziele gehören überhaupt zu den wichtigsten Entscheidungen, die ein Vorstand trifft.



**Magnetwirkung von Zielen** aus: E. Heinhold, Erfolgreich durch strategisches Marketing, Düsseldorf 1989.

Der besondere Nutzen solcher Festlegungen liegt darin, daß sie der gesamten Organisation eine klare Orientierung für ihre Arbeit geben. Alle Mitarbeiter/-innen z.B. wissen nun, was der Vorstand von ihnen erwartet (nämlich Hinarbeiten auf diese Ziele). Prioritätensetzung ist vor allem Voraussetzung für den ökonomischen Einsatz der zur Verfügung stehenden (knappen) Mittel. Denn dies ist eines der großen Probleme jedes Trägers: Es bestehen zumeist viele Ziele nebeneinander, und alle sind irgendwie wichtig: Jugendlichen Wohnung und Arbeit zu beschaffen, Überschuldete zu beraten, Behinderte zu versorgen etc. Von daher ist hier eine Prioritätensetzung unabdingbar.

Mit einem solchen Verständnis von Vorstandsarbeit – nämlich einer Führung, die sich auf Zielfestlegung bzw. Prioritätensetzung stützt – ist ein großer Fortschritt gegenüber traditioneller Vorstandstätigkeit erreicht. Durch ein solches klares Vorgehen wird vom Vorstand eindeutig erklärt, **daß Ziele die Richtschnur der Arbeit eines Trägers bestimmen und Bewertungsmaßstab für den Erfolg sind – daß Ergebnisse wichtiger eingeschätzt werden als gute Absichten und noch so viele Aktivitäten.** Dies gilt für den ehrenamtlichen Vorstand selber wie für die hauptamtlichen Mitarbeiter/-innen.

**Die dritte Ebene der operativen Ziele** schließlich formuliert in den Vereinen, in denen sich ehrenamtliche Vorstände auf hauptamtliche Mitarbeiter/-innen stützen können, die Geschäftsführung bzw. der Stab der hauptamtlichen Mitarbeiter/-innen eigenständig im Rahmen der Grenzen, die der Vorstand ihnen gesetzt hat.

Zielformulierungen und Prioritätensetzungen sind auf verschiedenen Ebenen notwendig: langfristig bzw. strategisch (also umfassend und in eine möglichst weite Zukunft hinein), operativ (also innerhalb bereits ablaufender Vorgänge) und schließlich auch kurzfristig, also ad hoc, um ein einzelnes Problem zu lösen. Der Vorstand konzentriert sich vor allem auf die langfristige strategische Zielsetzung und Planung.

### **Wie ist ein ehrenamtlicher Vorstand selber an diesem Prozeß beteiligt?**

In welchem Umfang der Vorstand letztlich selber in einen strategischen Planungs- und Managementprozeß konkret einbezogen ist, läßt sich nicht generell festlegen.

Von ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern mit einem knappen Zeitbudget kann jedenfalls nicht erwartet werden, daß sie sich intensiv mit programmatischen, finanziellen und verwaltungstechnischen Einzelfragen beschäftigen. Dennoch muß auch hier der ehrenamtliche Vorstand letztlich auf jeden Fall sicherstellen, daß diese Planung erfolgt. Die genaue Rollenverteilung ist dabei nicht ein für allemal festgelegt.

Soweit wie möglich sollten Vorstandsmitglieder in die strategische Planung eingebunden werden, damit sie das Ergebnis als ihr eigenes anerkennen. Sie sind die Gruppe – oder sollten es sein –, die am wenigsten Eigeninteresse an der Organisation hat (vgl. zum folgenden Ingram, 1996). Ihre Rolle sollte dabei im wesentlichen darin bestehen, die richtigen Fragen zu stellen und in großen Organisationen den hauptamtlichen Mitarbeitern bzw. der Geschäftsführung Hilfestellung in den Bereichen zu geben, in denen sie als Vorstandsmitglieder besondere persönliche und berufliche Kenntnisse besitzen – vor allem aber darin, den Blick der „moral owner“ nie aus den Augen zu verlieren.

Hier einige Beispiele für die Art von Fragen, die von Mitgliedern des Vorstands selbst zumindest mit bearbeitet werden sollten:

# Qs 14

- Müssen die Ziele der Organisation überarbeitet oder vielleicht sogar völlig überholt werden?
- Sind die unserer bisherigen Planung zugrunde liegenden Annahmen über die Organisation und ihr Umfeld zutreffend und plausibel? Sind wichtige Faktoren nicht berücksichtigt?
- Wie ist das das Kosten-Nutzen-Verhältnis der verschiedenen Aktivitäten? Welche Aktivitäten haben für das Hauptziel der Organisation nur periphere Bedeutung? Welche sollen beendet oder zumindest verändert werden? Welche sollen beibehalten werden?
- Wie kann die Organisation durch ihre Aktivitäten möglichst wirksam mehr Menschen erreichen? Sind Initiativen geplant, die diesem Ziel dienen? Sind die zukünftigen Prioritäten klar, und sind die vorgeschlagenen Finanzierungsmodelle realistisch? Welche Aktivitäten müssen sich selbst tragen, und welche sind es wert, bezuschußt zu werden?
- Welches sind die personellen Konsequenzen der geplanten neuen Aktivitäten? Kann die Organisation weitere hauptamtliche Mitarbeiter bezahlen?
- Wie realistisch sind Vorhersagen über die finanzielle Entwicklung verglichen mit den bisherigen Trends bei Einnahmen und Ausgaben? Welche finanziellen Reserven muß die Organisation haben?
- Wird es Zeit, die Gremien und Leitungsstrukturen des Vereins grundsätzlich zu überprüfen? Sollte sich der Vorstand mit seiner eigenen Rolle, seinen Mitgliedern, seiner Selbstorganisation, seiner Leistung beschäftigen? Wie sollte dies erfolgen?

**Mit einer klaren Zielformulierung und klaren strategischen Vorgaben ist die beste Grundlage für eine effektive Kooperation zwischen Vorstand und Geschäftsführung bzw. Vorstand und hauptamtlichen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gelegt.**

## Arbeitsblatt 1: Vision, Mission, Planung

- Was ist der Zweck oder die Mission unserer Organisation? Weshalb existiert sie?
- Welche Vision hat die Organisation davon, wohin sie sich in der Zukunft entwickeln soll bzw. wird?
- Welche Dienste bietet die Organisation gegenwärtig an? Welche Dienste sollte sie in der Zukunft anbieten?

- Wem nützen diese Dienste? Könnten sich die „Kunden“ in der Zukunft vielleicht ändern? Wie könnte/müßte die Organisation auf diese Veränderungen reagieren?
- Ausgehend vom gegebenen Umfeld (Chancen/Risiken) und den bestehenden Stärken/Schwächen des Vereins: In welchen Bereichen sollte er seine Anstrengungen und Ressourcen konzentrieren?
- Welche Maßstäbe/Kriterien braucht der Träger, um die erfolgreiche Verwirklichung seiner Pläne überprüfen zu können?
- Welche Entscheidungen müssen getroffen werden, um die bisherigen Prioritäten in der Arbeit des Trägers zu ändern?

## **4.2 Die Verantwortung des Vorstands für die Organisation der Kooperation mit der Geschäftsführung bzw. den hauptamtlichen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen**

Einer der wichtigsten Verantwortungsbereiche eines Vorstands ist es, seine Beziehung zu den hauptamtlichen Mitarbeitern, und hier insbesondere zum/zur hauptamtlichen Geschäftsführer/in zu definieren und klar zu regeln.

Die allgemeinste, einfachste und klassische Regel lautet, daß der Vorstand Politik macht und der Stab der hauptamtlichen Mitarbeiter sie ausführt. Nach diesem Konzept bestimmt der Vorstand die Richtung der Vereinspolitik, legt die langfristigen Ziele fest, besitzt die strategische Führungsverantwortung und ist für die globale Steuerung und Übersicht verantwortlich (s.o.). Die Geschäftsführung bzw. der Stab der hauptamtlichen Mitarbeiter/-innen organisiert die (operativen) Alltagsgeschäfte.

Diese Zuständigkeitsverteilung definiert den Kern der Beziehung Achse Vorstand – Geschäftsführung. Sie ist für viele die Grundlage jeder gelungenen Vereinsentwicklung, sobald ein Träger eine hauptamtliche Geschäftsführung bzw. hauptamtliche Mitarbeiter eingestellt hat.

Durch die Festlegung strategischer Ziele durch den Vorstand erhält die Geschäftsführung einen eigenen Handlungsspielraum. Sie weiß nun, was von ihr erwartet wird. Ihr werden lediglich Ziele vorgegeben – innerhalb gleichzeitig formulierter eindeutiger rechtlicher, ethischer und budgetmäßiger Grenzen –, die Wahl der Mittel wird ihr überlassen.

Für den ehrenamtlichen Vorstand gilt ab jetzt die Maxime:  
„Wo der Vorstand aufhört zu reden, darf der/die Geschäftsführer/-in alle notwendigen Entscheidungen selber treffen.“

## Governance kann vom Management unterschieden werden

- ❑ Die Unterscheidung zwischen ehrenamtlicher Führung oder **Governance** (in der angelsächsischen Fachliteratur findet grundsätzlich der Begriff „Governance“ Anwendung) und **Management** kann sehr hilfreich sein, um die Rollen von ehrenamtlichem Vorstand und hauptamtlicher Geschäftsführung bzw. hauptamtlichen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen voneinander abzugrenzen.
- ❑ **Governance** umfaßt die zentrale und umfangreiche Aufgabe, die Mission zu formulieren, langfristige Ziele und Strategien festzulegen, den/die Geschäftsführer/-in auszuwählen und einzustellen, die interne Organisationsstruktur festzulegen, den Auswahlprozeß neuer Vorstandsmitglieder zu managen, neue Vorstandsmitglieder einzuführen sowie Qualifikationsprozesse zu initiieren, die es dem Vorstand ermöglichen, sich selber weiterzuentwickeln.
- ❑ Der Verantwortungsbereich des **Managements** (zuständig: Geschäftsführung, Mitarbeiter/-innen) liegt im Kern in der Unterstützung des Vorstands bei der Realisierung der festgelegten strategischen Ziele. Eine entscheidende Rolle spielt hierbei die offene Informationspolitik der Geschäftsführung bzw. der hauptamtlichen Mitarbeiter/innen gegenüber dem ehrenamtlichen Vorstand.

**Eine solche Funktionstrennung zwischen Governance und Management kann selbst für kleine Organisationen, die ganz ohne hauptamtliche Mitarbeiter/-in auskommen müssen, hilfreich sein. Hier muß es der Vorstand leisten, mehrere Rollen (Führung und Ausführung) gleichzeitig zu spielen, sie aber nicht miteinander zu vermischen.**

Die Unterscheidung zwischen Governance und Management wird besonders vom National Center for Nonprofit Boards (s. Abschnitt 8) und geradezu fundamentalistisch von John Carver (1990) als wesentliche Voraussetzung erfolgreicher Vorstandsarbeit herausgestellt. Allerdings ist zu bedenken, daß die theoretisch sauberen Grenzen zwischen den beiden Bereichen in der Praxis oft verwischt sind.

Voraussetzung für das Gelingen einer solchen Kooperation zwischen Vorstand und Geschäftsführung ist, daß der Vorstand die Kunst der Delegation beherrscht.

Delegation heißt Übertragung von Kompetenzen. Hierbei gilt der Grundsatz der Kongruenz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung. Delegation hat eine strukturelle und eine persönliche Seite.

Delegieren als persönliche Verhaltensweise hat viel mit dem Vertrauen in die Fähigkeiten anderer zu tun, aber auch mit der Fähigkeit zur individuellen

Selbstorganisation und vor allem mit der Fähigkeit, Wesentliches von Unwesentlichem zu trennen.

Delegation bedeutet strukturell, Umfang und Qualität von Entscheidungs- und Kontrollkompetenzen auf verschiedene Ebenen und Bereiche einer Organisation zu verteilen.

**Ein erfolgreicher Vorstand muß gekonnt und wirkungsvoll delegieren können. Bedingung dafür sind neben klaren Ziel- und Prioritätenfestlegungen eindeutige Stellenbeschreibungen für Vorstand und Geschäftsführung – und persönliches Vertrauen in die Fähigkeiten der Geschäftsführung bzw. der hauptamtlichen Mitarbeiter/-innen.**

**Stellenbeschreibungen für den ehrenamtlichen Vorstand und die Geschäftsführung müssen die Zuständigkeitsbereiche beider Sphären klar voneinander abgrenzen.**

Dieses Kooperationskonzept ermöglicht Autonomie der Geschäftsführung innerhalb vorher festgelegter Rahmendaten und weitgehende Selbstkontrolle in bezug auf die erreichten Ziele.

Der Vorstand gibt die Ziele vor, bei der Wahl der Mittel aber hält er sich heraus – außer zu sagen, was nicht akzeptiert wird.

Das System der Delegation von Verantwortung mit den beiden Hauptkomponenten Zielfestlegung und Stellenbeschreibung ist entscheidend dafür, daß statt traditioneller Verhaltenskontrolle (die einen ehrenamtlichen Vereinsvorstand ohnehin überfordert) Erfolgskontrolle in Form von Ergebniskontrolle praktiziert werden kann.

**Erfolgsbedingung für das Prinzip der Delegation von Verantwortung ist die absolute Unterscheidung zwischen strategischer Führungsebene (Vorstand) und Management (Geschäftsführung).** Ehrenamtliche Vorstandsmitglieder, die sich dauernd in das Alltagsgeschäft einmischen, bringen dieses System zum Scheitern. Es ist die Aufgabe von Vorständen, strategische Ziele zu definieren, es ist Aufgabe der Geschäftsführung bzw. der hauptamtlichen Mitarbeiter/innen, für ihre Verwirklichung zu arbeiten.

Viele Träger bzw. ihre Vorstände sind gerade im Bereich der Delegation von Verantwortung sehr schwach, Vorstände kümmern sich zu oft um jede Kleinigkeit und gehen dadurch mit ihren Energien äußerst ineffizient um.

Daß ein ehrenamtliches Vorstandsmitglied darauf besteht, jedes Ablaufdetail zu kennen, ist in der Vereinsarbeit leider alltäglich. Dies ist aber nicht nur ein großes Hindernis für erfolgreiche Vereinsarbeit, sondern ganz allgemein schlechte Vereinsführung.

Eine solch konsequente Form der Delegation wie hier beschrieben fällt vielen ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern schwer, das gilt zuweilen auch für einzelne Vorstandsmitglieder, die glauben, Spezialbeziehungen zum/zur

# Qs 14

Geschäftsführer/-in oder zu einzelnen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen pflegen zu müssen. Es gilt in der Kooperation mit der Geschäftsführung grundsätzlich für alle Vorstandsmitglieder: Kein Vorstandsmitglied hat Macht als Person, der Vorstand fungiert allein als Gremium (Organ) mit seinem Vorsitzenden als „Sprachrohr“.

Der Vorstand spricht mit **einer** Stimme oder überhaupt nicht .

Damit Delegation funktionieren kann, muß ein ehrenamtlicher Vorstand die Eigenständigkeit der Geschäftsführung und das Gebot der grundsätzlichen Nichteinmischung in die Angelegenheiten der Geschäftsführung respektieren. Hierfür habe ich an anderer Stelle (Langnickel, 1996b, 1997b) das „**Nase rein, Finger raus**“-Prinzip formuliert.

## Die Bedeutung der Geschäftsführung für den Erfolg eines Trägers

Die Geschäftsführung ist die Brücke des Vorstands zu den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen. Dies bedeutet für die Geschäftsführung weitaus mehr, als bloß für die Führung der Mitarbeiter/-innen verantwortlich zu sein.

Einfach und überspitzt kann man sagen: Ein ehrenamtlicher Vorstand hat im Prinzip nur einen einzigen Beschäftigten: Den/die Geschäftsführer/-in. Denn wenn irgend etwas in der Organisation schief läuft, gibt es nur eine einzige Person, auf die der Vorstand mit „seinem Finger zeigen kann“. Der/die Geschäftsführer/-in ist gegenüber dem Vorstand nicht nur für die eigenen Aktionen und Handlungen verantwortlich, sondern für alles, was in der Organisation passiert – auch für die Handlungen der am weitesten entfernt arbeitenden Mitarbeiter/-innen (etwa die Zivildienstleistenden oder Reinigungskräfte).

Die Geschäftsführung trägt insofern die gesamte Verantwortung für die Arbeit der Organisation gegenüber dem Vorstand. In genau diesem Sinne ist der/die Geschäftsführer/-in wirklich der/die einzige Beschäftigte des Vorstands. Für den Vorstand heißt dies, daß er sich auf die Geschäftsführung voll verlassen können muß, um sich auch wirklich aus Einzelangelegenheiten heraushalten zu können und sich nur mit den langfristigen Aktivitäten oder auch „strategischem Controlling“ beschäftigen zu können.

Die wichtigste Pflicht der Geschäftsführung gegenüber dem Vorstand besteht umgekehrt in der Berichtspflicht. **Die Berichtspflicht ist eine Bringschuld der Geschäftsführung.** Und sie ist zugleich die kritischste der Pflichten einer Geschäftsführung. Vieles basiert jenseits perfekter formaler Berichts- und Kontrollsysteme auf persönlichem Vertrauen.

Dem Prinzip „Naserein, Fingerraus“ für den Vorstand entspricht als Maxime für die Geschäftsführung die Faustregel

**Halten Sie den Vorstand informiert – „keine Überraschungen“.**

Ein Vorstand kann eine verantwortliche Vereins- und Verbandsführung nur dann ausüben, wenn er über die Probleme und Schwierigkeiten der Geschäftsführung genauso informiert ist wie über deren Erfolge. Geschäftsführer/-innen, die Probleme vor ihren Vorständen verstecken, ermutigen hauptamtliche Mitarbeiter/-innen und außenstehende Personen geradezu, ihre Beschwerden direkt an einzelne Vorstandsmitglieder zu richten. Am schlechtesten ist es jedenfalls für Vorstandsmitglieder, über ein Problem zum ersten Mal durch Dritte (gar Medien) informiert zu werden.

Die meisten Vorgesetzten schätzen keine unangenehmen Überraschungen und sollten vor ihnen geschützt werden.

Von entscheidender Bedeutung für eine gelungene Kooperation zwischen Vorstand und Geschäftsführung ist die Einstellungspolitik des Vorstands: Die Einstellung des Geschäftsführers/der Geschäftsführerin ist die wichtigste personalpolitische Entscheidung des Vorstands, die leider viel zu oft aus personalopportunistischen Gründen (Gefälligkeiten, Klüngel) nicht genügend genutzt wird. Nur wer als Vorstand eine gute Geschäftsführung und gute hauptamtliche Mitarbeiter/-innen hat, kann auf Dauer erfolgreich sein. Und nur wer gute Geschäftsführer/-innen an die Spitze stellt, ist auch ein guter Vorstand. Die Verantwortung für die Personalpolitik speziell bei der Einstellung der Geschäftsführung ist für den Vorstand Priorität Nummer eins. Bei dieser Personalentscheidung werden die entscheidenden Weichen gestellt. Wählt ein Vorstand den/die richtige/n Geschäftsführer/-in, so ist das die „halbe Miete“.

## **Welche Rolle spielt Kontrolle im Verhältnis „Vorstand – Geschäftsführung“?**

Nur idealistische Theorien gehen von paradiesischen Organisationszuständen bei freien Trägern aus, in denen keine Kontrolle nötig ist. Danach wären alle Beteiligten, auch Geschäftsführer/-innen und hauptamtliche Mitarbeiter/-innen, uneigennützig zum Wohl der Mitglieder oder der „moralischen Eigentümer“ einer Non-Profit-Organisation tätig.

Geschäftsführer sind – im Unterschied zu den ehrenamtlichen Vorständen – aber keine uneigennützigen Ehrenamtlichen, sondern die ersten Angestellten des Vereins mit eigenen Interessen. Der Vorstand (als Mitglieder- oder „Eigentümer“versammlung en miniature) vertritt die Mitglieder/moralischen Eigentümer und handelt in ihrem Auftrag. Dieser Auftrag und die Interessen der Geschäftsführung aber sind nicht unbedingt deckungsgleich. Die Notwendigkeit der Kontrolle der Geschäftsführung ist daher unabhängig von den handelnden Personen strukturell bedingt. Blindes Vertrauen eines Vorstands gegenüber der Geschäftsführung wäre von daher eine absolut ungerechtfertigte Grundhaltung eines Vorstands.

Ein Vorstand hat allerdings nicht nur die Pflicht zur Kontrolle der Geschäftsführung, sondern auch die Pflicht, ihr ein regelmäßiges Feedback zu geben und in ihrer Arbeit zu unterstützen. Die Geschäftsführung braucht eine

# Qs 14

Rückmeldung darüber, wie sie arbeitet, und ein Geschäftsführer hat das Recht zu sagen:

**„Sagen Sie mir, wie gut ich arbeite!“**

Hierbei gilt als Grundregel, daß die Bewertung der Arbeit eines Geschäftsführers **nur nach solchen Kriterien** stattfinden darf, die vorher festgelegt worden sind.

Dies ist deswegen so wichtig, weil viel Mißverständnisse und Konflikte aus unklaren gegenseitigen Erwartungen resultieren. Deswegen gilt auch hier: Je klarer die Ziele von vornherein, um so eher die Möglichkeit, daß Konflikte und Streitigkeiten zwischen Vorstand und Geschäftsführung über die Bewertung der Arbeit gar nicht erst entstehen.

Kontrolle und offene Gespräche über das Erreichte und das nicht Erreichte gelten in Non-Profit-Organisationen vielfach aber immer noch als Tabu. Der unmittelbarste Zweck solcher Gespräche ist es allein, die Effektivität der Arbeit zu erhöhen.

## Tips für Geschäftsführer/-innen

Hier nun einige Spezialtips für Geschäftsführer/-innen, die nach meiner Erfahrung die Kooperation mit dem Vorstand sehr erleichtern können.

- Es ist ausgesprochen unklug, als neue/r Geschäftsführer/-in direkt alles neu regeln zu wollen – es sei denn, man ist sich dessen bewußt, worauf man sich da einläßt. Auch Vereine und Verbände sind konservativ.
- Bieten Sie den ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern alle erdenkliche Unterstützung. Vorstandsmitglieder müssen gut informiert sein, sonst fühlen sie sich unsicher und benachteiligt. Es geht nicht darum, sie mit Material zuzuschütten, sondern es geht darum, die wichtigsten Informationen so weiterzugeben, daß sie für die Vorstandsmitglieder verständlich sind.
- Bieten Sie dem/r Vorsitzenden Ihre volle Unterstützung. Versorgen Sie den/die Vorsitzende/n mit allen notwendigen Informationen über ihre Arbeit. Machen Sie nicht die Arbeit des/der Vorsitzenden, aber helfen Sie ihm/ihr dabei, seine/ihre Arbeit so gut wie möglich zu machen.
- Bieten Sie den ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern die beste Vorbereitung zu den Sitzungen. Dies ist immer wieder eine der negativsten Erfahrungen: wie schlecht vorbereitete Sitzungen durchgeführt werden. Die nötigen Informationen fehlen, es gibt Zeitverschwendung und Frust. Die Qualität der Ergebnisse wie die Zufriedenheit

der Vorstandsmitglieder hängen davon ab, ob die Sitzungsunterlagen, Tagesordnungen etc. rechtzeitig geliefert werden. Ohne Mindestqualität in diesem Bereich geht eine Organisation sicher „den Bach runter“. Hier können Sie einen wichtigen Beitrag leisten.

- Da, wo Dissens und Diskussionen gewünscht sind, sollten Sie konstruktive Kontroversen unbedingt fördern. Dies ist eine wichtige Aufgabe. Differenzen, Debatten, Kontroversen und Dissens können außergewöhnlich gesund sein und sind das Kennzeichen lebendiger Organisationen: Die Gefahr liegt im Konsens. Eine Organisation muß solche Kontroversen zulassen, und ein/e Geschäftsführer/-in muß ein Gespür dafür haben, dies zu unterstützen. Sie müssen im übrigen nicht jede Diskussion als Sieger/-in verlassen.
- Nehmen Sie Ihre Funktion als entscheidende Nahtstelle der Kommunikation in der Organisation vor allem zwischen Mitarbeitern und Vorstand sehr ernst. Oft repräsentieren Sie die Kontinuität der Organisation, und Sie sind für diejenigen, die neu in der Organisation sind, die einzige Quelle der Information über die Geschichte(n) des Vereins. Sie sind die entscheidende Informationsquelle über alles Wichtige. Gehen Sie sorgfältig mit dieser Verantwortung und mit Informationen um.
- Sie sollten nicht jedes Gerücht aufschnappen.
- Geben Sie den ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern allen Dank, alle Anerkennung etc. Das verlangt für Ihr eigenes Ego einiges an Beschneidung und Unterordnung, aber der Erfolg Ihrer Arbeit wird auch am Ausmaß der persönlichen Zufriedenheit der ehrenamtlichen Vorstandsmitglieder gemessen. Sie bekommen es zurück.

## **Beziehung Vorstand – Geschäftsführung: Vieles ist möglich**

Die bisher beschriebene Zuständigkeitsverteilung „Politische Entscheidungsfindung und Zielformulierung durch den Vorstand – Ausführung durch die Geschäftsführung“ definiert den traditionellen Kern der Beziehungsvorstand – Geschäftsführung im Sinne klassischer „Gewaltenteilung“, ist angesichts der Vielfalt möglicher Konstellationen sicher aber auch eine zu große Vereinfachung. Denn in der Realität kann die tatsächliche Beziehung zwischen Vorstand und dem/der Geschäftsführer/-in genau umgekehrt aussehen – und sie kann funktionieren. Die traditionelle Sichtweise vom ehrenamtlichen Vorstand als mächtigster Gruppe, die die Organisation kontrolliert, hat oft wenig mit der Wirklichkeit zu tun – zumeist, weil es die Geschäftsführung ist, die über Zeit, Informationen und Wissen verfügt und faktisch die Fäden in der Hand hat. Dies kann gewollt und nicht gewollt sein.

Insbesondere M. Harris vom Council for Voluntary Organisations an der London School of Economics stellt deswegen gegenüber dem klassischen

# Qs 14

Gewaltenteilungsmodell „Führung durch den Vorstand – Ausführung durch die Geschäftsführung“ andere Varianten der Kooperation „Vorstand – Geschäftsführung“ heraus (Harris, 1992; 1997). Theoretisch, so Harris, sei die Trennung zwischen Vorstand und Geschäftsführung klar und simpel, das Problem sei die Praxis. Deswegen betont sie die Vielfalt der Möglichkeiten, die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung zu gestalten – mit einer anderen Arbeitsteilung als im „Standardmodell“ traditionell vorgesehen, dafür aber genauso effektiv.

Für M. Harris gibt es nicht nur einen richtigen Weg bei der ehrenamtlichen Führung und Leitung eines Trägers. Alles hängt für sie von der Kultur, Geschichte und Tradition der jeweiligen Organisation und in allererster Linie von den dort konkret beteiligten Menschen ab. Jede Organisation müsse gerade wegen der vielen Personen, die miteinander kooperieren müssen, ihren eigenen Weg finden. Und was für sie besonders wichtig ist und immer wieder betont wird: Man muß Vorstände und Geschäftsführungen immer in ihrer gegenseitigen Interdependenz sehen, nie den Vorstand alleine. Letztlich, so betont M. Harris immer wieder, hängt der Erfolg ehrenamtlicher Vorstandsarbeit nicht von theoretischen idealisierenden Überlegungen, sondern von den konkreten handelnden Menschen ab, die die theoretischen Konzepte umsetzen müssen. In diesem Sinne gibt es für sie auch keinen „one best way“ in der Kooperation „Vorstand – Geschäftsführung“. Und im Rahmen eines eigenen Konzepts, dem „Total Activity Approach“, beschreibt sie praktische Wege bei der Entwicklung eigener organisationspezifischer „Kompetenzaufteilungen“ zwischen Vorstand und Geschäftsführung, die je nach Trägersituation ganz unterschiedlich ausfallen können (vgl. auch Abschnitt 5.4).

Gleich, wie das Verhältnis Vorstand – Geschäftsführung aufgrund von Organisationsgeschichte, -kultur und -philosophie konkret gestaltet wird, kann allerdings folgende Maxime grundsätzliche Geltung beanspruchen: Weil viele wichtige Organisationsfragen, wenn sie erfolgreich gelöst werden sollen, eine starke Partnerschaft zwischen ehrenamtlichem Vorstand und hauptamtlicher Geschäftsführung/Mitarbeitern voraussetzen (und nur zwei starke Partner garantieren ein starkes Vereinsmanagement), muß der Vorstand ein eindeutiges Verständnis seiner eigenen Rolle bzw. der der Geschäftsführung formulieren und für eine klare Abgrenzung der Zuständigkeiten und Aufgaben sorgen. Gründliche und genaue Stellenbeschreibungen sowie regelmäßige Evaluationen der Arbeit von Vorstand und Geschäftsführung sind hier die Basis einer „geglückten Beziehung“.

Jedoch wäre es naiv zu glauben, daß es dann überhaupt keine Konflikte zwischen Vorständen und Geschäftsführungen gibt. Sogar in den besten Fällen gibt es Streß und Spannungen.

Spannungen zwischen Vorstand und Geschäftsführung sind unvermeidlich, da die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung hierarchisch angelegt ist. Gleichzeitig kann sie aber nur durch partnerschaftliche Kooperation funktionieren. Einen solchen Gegensatz – Hierarchie und Partnerschaftlichkeit – zu managen, ist aber überhaupt nichts Außergewöhnliches im Bereich der Vereins- und Verbandsarbeit; im Gegenteil, dies gehört zum Alltag.

Die Vorstellung, daß der Vorstand eine völlig klare, eindeutige Aufgabe hat, nämlich die, die politischen Grundlinien festzulegen, und daß es die Aufgabe der Geschäftsführung ist, diese dann in die Praxis umzusetzen, ist nicht einfach zu realisieren.

Zum einen, weil die Abgrenzung zwischen Politik und Umsetzung der Politik (Exekutive) in der Praxis schwierig ist. Zum anderen, weil nicht ganz klar ist, wo eigentlich die Grenzen zwischen beiden Bereichen liegen. Was bei dem einen Träger in den Zuständigkeitsbereich des Vorstands fällt, also zur Politik „zählt“, erledigt woanders der Vorstand (Öffentlichkeitsarbeit, Einführung eines EDV-Systems, Festlegung von Weiterbildungsrichtlinien für Mitarbeiter/-innen etc.) Bei der Klärung der Zuständigkeiten, insbesondere einer Klärung von „richtigen“ Vorstandsaufgaben, können folgende Leitfragen hilfreich sein:

1. Wie häufig wird eine derartige Entscheidung getroffen?
2. Welche Konsequenzen sind mit der Entscheidung verbunden?
3. Handelt es sich um einen Präzedenzfall oder eine Routineentscheidung?
4. Wie komplex ist die Entscheidung, oder: Wieviel Unsicherheit ist mit ihr verbunden?

*„Zeit und gutes Management sind wichtig für den Verein – es ist (zu) viel zu regeln und zu erfassen.“*

Jürgen Lange, Sprecher der Pflege- und Adoptiveltern im Kreis Nordfriesland in einem gleichberechtigten Vorstand, Deutscher Kinderschutzbund KV-NF, Husum

*„Ehrenamtliche Arbeit auf Landesebene kann sehr schnell in heldenhaftes, aber keineswegs krisensicheres ‘Steppenwolf-Dasein’ ausarten. Kontinuierliche, motivierende, erlebnis- und spaßbringende ehrenamtliche Arbeit ist aber nur, so meine Erfahrung, im Team möglich, das aber meist erst gesucht, gebildet und dann auch dauerhaft motiviert werden muß, bis sich das Team in sich ‘wechselwirkend’ motiviert.“*

Thomas Lempp, Ressortleiter Gruppenpädagogik und politische Bildung, Arbeitsgemeinschaft DLRG-Jugend, Baden-Württemberg, Stuttgart

*„Mein Fortbildungswunsch: Wie fördere ich Mitarbeiter? Welche Grundqualifikation benötigen sie? Wie erkenne ich Qualitäten meiner Mitarbeiter?“*

Kai Rügge, Bezirksleiter, Jugendrotkreuz Westfalen-Lippe, Münster

*„Wenn das Personal nicht gut geführt wird, gibt’s Probleme und Streß. Wenn die Persönlichkeit der Vorstände sich nicht entwickelt und mit dem Verein wächst, kommt Frust oder Stillstand und Unlust ...“*

Jürgen Lange, Sprecher der Pflege- und Adoptiveltern im Kreis Nordfriesland in einem gleichberechtigten Vorstand, Deutscher Kinderschutzbund KV-NF, Husum

## **4.3 Die Verantwortung des Vorstands für seine Selbstorganisation, insbesondere für das Sitzungsmanagement**

Viele Vorstände scheitern nicht an großen Ideen, unbegabten Vorstandsmitgliedern, fehlender Identifikation mit der Trägermission oder dem Träger, sondern an vermeintlich banalen Dingen, insbesondere einer dilettantischen Vorbereitung und Durchführung von Vorstandssitzungen.

**Effizientes Sitzungsmanagement ist ein zentraler Bestandteil der Selbstorganisationspflichten eines Vorstands.**

Die Verantwortung des Vorstands für seine **Selbstorganisation** umfaßt die Verantwortung dafür, eine interne Arbeitsstruktur zu schaffen, die es dem Vorstand ermöglicht, seine Pflichten wahrzunehmen. Der Begriff „Selbstorganisation“ umreißt ein weites Feld von Aufgaben. Es reicht von Routineangelegenheiten wie der Vorbereitung der Tagesordnung für die Vorstandssitzungen bis zur Entwicklung eines funktionierenden formellen und informellen Informationssystems zwischen Vorstand und Geschäftsführung, aber auch innerhalb des Vorstands selber. Es umfaßt die Entwicklung eines funktionierenden Gremiensystems, die Verabschiedung einer Geschäftsordnung und schließlich auch ein entwickeltes System der permanenten Selbstevaluation der Vorstandsarbeit (vgl. Abschnitt 5.5).

**Die überragende Bedeutung eines effizienten Sitzungsmanagements im Rahmen der Selbstorganisationspflichten des Vorstands ergibt sich aus der Funktion von Vorstandssitzungen als Orten der politischen Entscheidungsfindung.**

**Wahrscheinlich wird nichts so unterschätzt wie die Bedeutung der Vorstandssitzung für die Qualität der Vorstandsarbeit.**

Vorstandssitzungen – das gleiche gilt oft auch für andere Gremiensitzungen – sind oft Tummelplätze für belanglose oder überflüssige Diskussionen, die unter den Vorstandsmitgliedern das Gefühl dafür völlig vernebeln, wofür der Vorstand eigentlich da ist. Gravierendste Konsequenz: Vorstände „vergessen“ mit der Zeit ihre Hauptaufgaben. Statt Zielfestlegung, strategischer Führung und Verantwortungsdelegation an die Geschäftsführung bzw. die hauptamtlichen Mitarbeiter/-innen tappen Vorstände in die sogenannte „Aktivitätenfalle“. Sie beschäftigen sich mit Banalitäten oder mischen sich sogar in die Alltagsgeschäfte der dafür eingestellten und bezahlten Mitarbeiter/-innen ein. Vorstände machen sich selbst und dem Verein damit das Leben schwer.

Zumeist beginnt das Desaster bereits mit der Tagesordnung und setzt sich dann über den Sitzungsverlauf bis zur Protokollführung fort. Je sorgfältiger aber Sitzungen vorbereitet werden und je zielbewußter sie geführt werden, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß ein Vorstand zu qualitativ überzeugenden Entscheidungen findet. Und hier spielt der/die Vorsitzende eine entscheidende Rolle.

Das größte Problem ist sicher die Dynamik der Vorstandssitzungen selbst, die sog. **Sitzungskultur**; und das heißt vor allem: zu viel (Sitzungs-) Harmonie und der unprofessionelle Umgang mit Meinungsverschiedenheiten. Neben der Verzettelung in Banalitäten ist eins der folgenreichsten Führungsprobleme das weitverbreitete Mißverständnis von Vorstandssitzungen als „geselligen Harmonieveranstaltungen“.

## Die Vorstandssitzung als Konsensveranstaltung

In vielen Vorständen herrscht kein Klima, in dem Meinungsverschiedenheiten offen und sachlich ausgetragen werden können, abweichende Meinungen zugelassen, ja bewußt gesucht werden – ganz im Gegenteil.

Oft fehlt der Mut zum Widerspruch, manchmal ein bißchen Zivilcourage und nicht selten auch die Unabhängigkeit der Vorstandsmitglieder voneinander („man kennt sich, und man hilft sich“).

Manchmal spielt hierbei auch der Informationsnachteil „einfacher“ Vorstandsmitglieder eine nicht unwichtige Rolle. Wer möchte sich durch dumme Fragen gerne bloßstellen und abqualifiziert werden? Diese vermeintlich dummen Fragen aber sind es gerade, auf die es ankommt.

Differenzen, Debatten und Kontroversen sind die Kennzeichen lebendiger Organisationen.

## Entscheidungsfindung in Vorständen

Widerspruch ist ein notwendiger Teil jedes Entscheidungsfindungsprozesses. Denn das, was aus dem einen Blickwinkel die selbstverständlichste Sache der Welt ist, erscheint aus einer anderen Perspektive als eine dilettantische Fehlentscheidung. Gemeinnützige Organisationen müssen wie alle anderen Organisationen mit Widersprüchen leben, und sie müssen diesen in ihren Entscheidungsfindungsprozessen Platz einräumen. Dies stellt auch Karin Jonnergard mit ihren Mitautoren in ihrem Buch über kooperatives Decision-Making (Beskit i Kooperative?, Stockholm, Raben&Sjorgen 1984) heraus. Sie betonen:

- Entscheidungsträger (insbesondere die Vorsitzenden) müssen dazu ermuntern, neue Sichtweisen und Neuformulierungen von Problemen offen auszusprechen, sie müssen zu Widerspruch ermutigen und dürfen widersprechende Meinungen auf der Suche nach schnellen Lösungen nicht einfach „wegbügeln“.
- Ausführliche Dokumente zur Sitzungsvorbereitung erleichtern es, unterschiedliche sachliche Positionen darzustellen bzw. vorab kennenzulernen. Dadurch kann verhindert werden, daß persönliche Dinge in wichtigen Diskussionen die Oberhand gewinnen und damit im ungünstigsten Fall eine für einen Träger wichtige Entscheidung völlig oder zu sehr personalisiert wird.

# Qs 14

- Erst nach einer ausführlichen Diskussion und Würdigung aller Meinungen und Meinungsverschiedenheiten sollte der Vorstand versuchen, zu einer Entscheidung zu kommen. Auch wenn es paradox klingt: Es ist einfacher, zu einem produktiven Ergebnis zu kommen, wenn jeder vorher eine Chance gehabt hat, seinen Standpunkt klarzumachen und die Standpunkte der anderen zu hören, als Entscheidungen so schnell wie möglich „durchzuziehen“.

Dies kostet Zeit und kostet Geld, aber es ist es wert.

nach: Ch. Handy, Understanding voluntary Organizations, 1988, S. 137

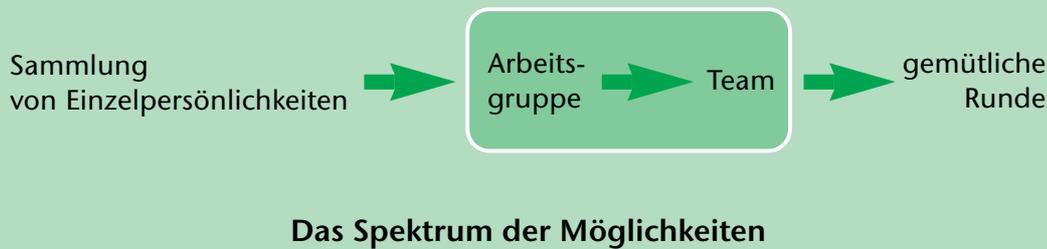
Wie es in einem japanischen Sprichwort heißt:

„Weisheit entsteht, wenn drei Menschen zusammen denken.“

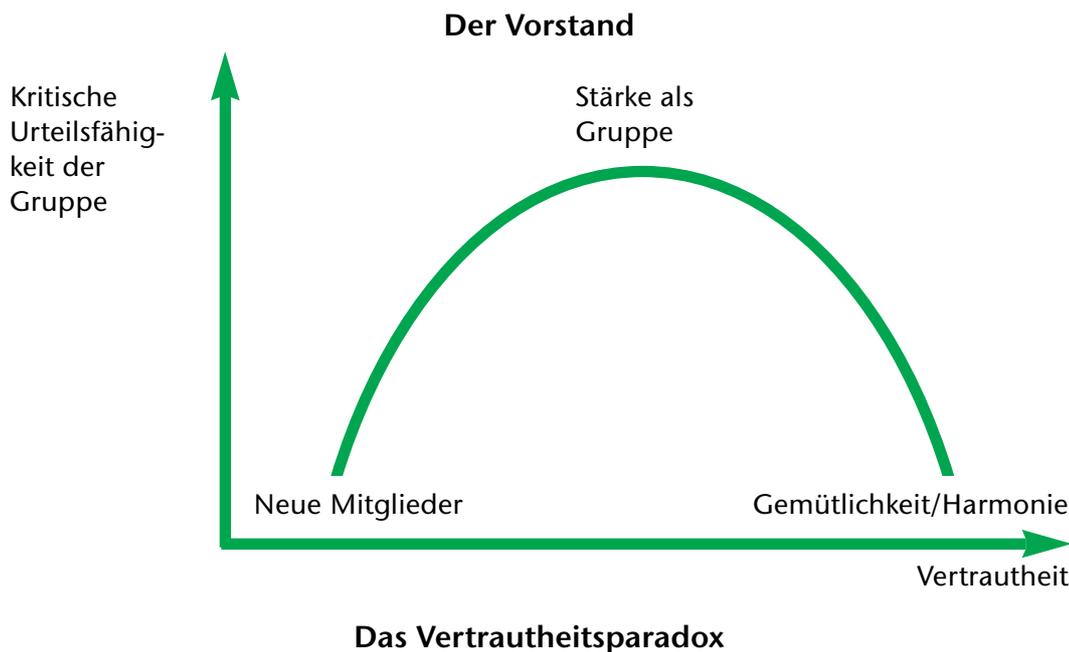
Vorstandsmitglieder haben nicht nur das Recht auf eine eigene Meinung, sie sind sogar verpflichtet, abweichende Meinungen, Positionen, Einschätzungen und Bewertungen aktiv in Vorstandssitzungen einzubringen. Die Qualität der Vorstandsarbeit lebt von der Meinungsvielfalt. Vor allem der/die Vorstandsvorsitzende muß eine tolerante Haltung ausstrahlen und Kontroversen fördern.

Vorstände leiden unter der Schwäche aller kleiner Gruppen, nämlich in „Gruppendenken“ zu verfallen, am liebsten Konflikte zu vermeiden und nur angenehme Themen zu behandeln. Wenn sich ein neu gebildeter Vorstand – zusammengesetzt aus Menschen, die sich bislang fremd waren und die anfangs rein sachlich und distanziert miteinander umgehen – gerade dahin entwickelt hat, ein gut funktionierendes Team zu werden (man ist sich auch „menschlich nähergekommen“), entsteht gleichzeitig sofort die Gefahr, eine unerwünschte „Vertraulichkeit“ zu erreichen, in der Vorstandsmitglieder aus Rücksichtnahme (gegenüber den neu gewonnenen Freunden und Kollegen) das Austragen von Meinungsverschiedenheiten vermeiden. Das natürliche Gegengewicht zu solcher Vertraulichkeit wären starke Einzelpersonlichkeiten, die das Rückgrat haben, ihre Meinung zu sagen, selbst wenn es bedeutet, eine Vorstandskollegin/einen Vorstandskollegen oder den/die Geschäftsführer/-in, den/die man schon seit Jahren gut kennt, mit der eigenen Meinung herauszufordern und die gute Beziehung ernsthaft aufs Spiel zu setzen. Ein solcher Individualismus kann jedoch zu einer Gruppe „einsamer Kämpfer“ im Vorstand führen – auch eine unerwünschte Situation.

## „Gemütliche Runde“ versus unabhängige „Persönlichkeiten“



nach Demb/Neubauer, 1992



nach Demb/Neubauer, 1992

### Die Aufgabe des/der Vorstandsvorsitzenden

Der/die Vorstandsvorsitzende trägt für eine erfolgreiche Vorstandsentwicklung die größte Verantwortung. Seine/ihre Unabhängigkeit ist ganz besonders wichtig.

Er/sie prägt in erster Linie die Vorstandskultur, nicht nur durch die Vorbereitung und Leitung der Sitzungen, sondern vor allem dadurch, daß er/sie die Vorstandssitzungen zum entscheidenden Arbeitsgremium des Vereins macht und darauf besteht, wofür der Vorstand da ist: Die wichtigen strategischen Grundsatzentscheidungen zu treffen, Ziele und Prioritäten festzulegen und sich nicht in allen möglichen Kinkerlitzchen zu verlieren, seien sie privater Natur oder seien es Dinge, um die sich die bezahlten Mitarbeiter kümmern.

Die Hauptaufgabe des/der Vorstandsvorsitzenden ist es, dem Vorstand dabei zu helfen, als Team zusammenzuwachsen. Gute Vorstandsentwicklung kann auch bedeuten, diejenigen Vorstandsmitglieder deutlich anzusprechen, die – aus welchen Gründen auch immer – ihren Pflichten nicht nachkommen, z.B. in einem ganz persönlichen Gespräch zwischen den Sitzungen.

## Nehmen Sie die Tagesordnung in die Hand

Einer der schnellsten Wege, die Effektivität von Vorstandssitzungen zu erhöhen, besteht für eine/n Vorsitzende/n darin, die Kontrolle über die Tagesordnung zu gewinnen. Denn zu oft kommen verschiedene Themen bunt durcheinandergewürfelt und ungeprüft auf die Tagesordnung, und niemand gibt sich die Mühe, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden. Dies führt dann schnell zu einer vom Zufall oder den Wünschen der Mitarbeiter oder Geschäftsführung bestimmten Tagesordnung und nicht zu einer Tagesordnung, die von den Prioritäten der Vorstandsarbeit und deren Notwendigkeiten bestimmt ist.

### Wichtig sind in erster Linie drei Dinge:

1. Strukturieren Sie die Treffen, um die Aufmerksamkeit ausschließlich auf politische und strategische Angelegenheiten zu richten.  
Lassen Sie Leute diskutieren, würgen Sie Diskussionen nicht zu früh ab, und verweisen Sie nicht zu früh in Ausschüsse.  
Sorgen Sie auch dafür, daß alle Vorstandsmitglieder vor Sitzungen ausreichend informiert sind (Verschickung der Unterlagen) und lange genug beraten können, bevor Entscheidungen getroffen werden.  
Wenn entschieden worden ist, dann muß zum nächsten Punkt übergegangen werden, und die Unterlegenen müssen das akzeptieren.
2. Bilden Sie unbedingt Prioritäten bei der Tagesordnung.  
Oft scheinen Tagesordnungen von Vorstandssitzungen rein zufällig zusammengestellt zu sein, ein richtiges Durcheinander. Oft steht in einer Tagesordnung eine Vielzahl unbedeutender Themen vor einem existentiellen, und man verhaspelt sich bei den ersten Punkten. Um wichtige Themen von eher trivialen Punkten zu trennen (bei denen zu fragen ist, ob sie überhaupt in eine Vorstandssitzung gehören), sollte der/die Vorstandsvorsitzende eine klare Reihenfolge aufstellen, so daß die wichtigsten Punkte am Anfang stehen. Unbedingt hilfreich ist es, für jeden Tagesordnungspunkt einen zeitlichen Rahmen bzw. eine zeitliche Vorgabe zu machen, je nach der relativen Wichtigkeit jedes Punkts, so daß die wichtigen strategischen und politischen Fragen tatsächlich angemessen behandelt werden können.  
So können ganz einfache Dinge, wie die Festlegung  
– der richtigen Reihenfolge der Tagesordnungspunkte und  
– der für jeden Tagesordnungspunkt zur Verfügung gestellten Zeit  
bereits eine große Verbesserung bringen.
3. Wichtig ist: Die Tagesordnung bleibt, in Kooperation mit der Geschäftsführung, in der Hand des/der Vorsitzenden.

Entscheidend ist hier die Kompetenz des/der Vorsitzenden: Daß er/sie sich von der Geschäftsführung keinesfalls die Fäden aus der Hand nehmen läßt und für eine produktive Sitzungskultur sorgt.

Eine produktive Sitzungskultur bedeutet in erster Linie, das richtige

Gleichgewicht zwischen Harmonie einerseits und der konsequenten Vertretung der eigenen Meinung durch die einzelnen Vorstandsmitglieder andererseits herzustellen.

Private Dinge sind im übrigen bei Vorstandstreffen oft sehr wichtig – aber alles zu seiner Zeit.

## Was gewinnt man durch eine Veränderung des Sitzungsmanagements bzw. der Sitzungskultur?

- Ehrenamtliche Vorstände schaffen es, endlich das zu tun, was sie sollen, nämlich den Verein durch strategische Planung und Entscheidungsfindung zu führen.
- Die Arbeit im Vorstand wird für ehrenamtliche Vorstandsmitglieder interessanter, sie sind zufriedener, fühlen sich weniger unterfordert oder auch „mißbraucht“.
- Vorstandsmitglieder werden kreativer, nutzen ihr Potential und folgen nicht mehr nur immer den Vorgaben der hauptamtlichen Geschäftsführung oder der hauptamtlichen Mitarbeiter/-innen. Bistlang ist es leider oft so, daß viele Vorstände und Vorstandsmitglieder mit der Zeit die Lust an der Vorstandsarbeit verlieren, weil sich der Vorstand nicht mit „interessanten“ Dingen beschäftigt und Vorstandsmitglieder das Gefühl haben, eigentlich nicht gebraucht zu werden, da die Geschäftsführung oder die Mitarbeiter/-innen ohnehin alles regeln.
- Auf lange Sicht profitiert von einer Kultivierung des Sitzungsmanagements der gesamte Verein.

*„In der wertorientierten Jugendarbeit verwischen die Rollen von Freiwilligen und Hauptberuflichen. Hieraus entstehen Reibungsverluste und Konflikte. Freiwillige verfügen weder über Wissen noch Erfahrung, ein gutes Beziehungsgeflecht zu konstruieren.“*

**Wulf Erdmann, stellvertretender Vorsitzender, Jugendring Dortmund**

*„Überforderung von Ehrenamtlichen, angestelltes Personal sachgerecht anzuleiten und auch mal Konflikte zu riskieren.“*

**Heinz Klauer, Beisitzer, BDP-LV Schleswig-Holstein, Fahrdorf-Loopstedt**

*„Vor allem Jugendlichen machen Vorstandssitzungen oft keinen Spaß, weil alles so ‘formal’ ist. Sitzungen können aber sehr kreativ und interessant sein und dabei noch Spaß machen. Gerade wenn man wenig Zeit hat, sollte man diese voll zu nutzen verstehen. Innerhalb des Vorstandes soll ein gleichberechtigtes Arbeiten der Fall sein, keine Herrschaft der Dominanten.“*

**Ein Vorstandsmitglied**

*„Vollgestopfte Tagesordnungen machen ein zielstrebiges Diskutieren und Vorankommen erforderlich. Damit dabei die Inhalte nicht zu kurz kommen, bedarf es einer geeigneten Gesprächsführung und Sitzungsleitung.“*

**Ein Vorstandsmitglied**

## 5 Bedingungen erfolgreicher Vorstandsarbeit

*„Als Fachaufsicht über unser Jugendsekretariat sitze ich manchmal zwischen den Stühlen. Einmal als ‘Arbeitgeber’, dann wieder als ‘Ehrenamtler’ mit schlechterer fachspezifischer Ausbildung und weniger Zeit für den Verband. Wo liegen Grenzen und Chancen dieser Konstellation?“*

**Matthias Urban, Referent für Inhalts- und Strukturfragen, DLRG-Jugend Hessen, Wiesbaden**

Warum sind viele Vorstände so ineffektiv, warum scheitern Vorstände so häufig?

Persönliche Schwächen, unqualifizierte und auf das eigene Interesse bedachte Vorstandsmitglieder sind sicher manchmal auch ein Grund für Mängel in der ehrenamtlichen Führung gemeinnütziger Organisationen, doch können solche Faktoren nur zu einem Teil als Erklärung für Qualitätsmängel in der Vorstandsarbeit herangezogen werden. Viel bedeutsamer sind sicher die strukturellen Unzulänglichkeiten, die (etwa im Bereich der Selbstorganisation, besonders des Sitzungsmanagements) viele oder alle Vorstände gemeinsam betreffen – gleich, wie der Vorstand besetzt ist, wie groß oder alt der Träger ist oder in welchen Bereichen er aktiv ist.

Ehrenamtliche Vorstände verbindet auch aus diesem Grunde trotz aller Verschiedenheiten mehr als sie trennt.

**Schaut man genauer hin, so ist es letztlich die Bewältigung von drei zentralen Spannungsfeldern, durch die die erfolgreichen Vorstände von den weniger erfolgreichen Vorständen unterschieden werden können.**

**Um welche Spannungsfelder handelt es sich?**

1. Die Spannung zwischen Vorstand und Geschäftsführung. Wer ist für die Organisation verantwortlich: Der Vorstand oder das Management (die Geschäftsführung)? Wer führt beim Tanzen? Theoretisch ist die Sache einfach, das Problem ist die Praxis. Die Machtverteilung ist nicht eindeutig. Einerseits trägt der Vorstand die gesetzliche Verantwortung; auf der anderen Seite verfügt das Management über die Infrastruktur, das Wissen, die Zeit – und oft auch den Appetit –, diese Verantwortung zu übernehmen.
2. Die Bewältigung der Spannung zwischen Nähe und Distanz. Der Vorstand soll einerseits die Organisation gut kennen, am besten aus dem Effeff, aber zugleich unbedingt Distanz wahren und die

Organisation von außen, aus dem Blickwinkel der verschiedenen Anspruchsgruppen (Stakeholder) führen und kontrollieren. Aber je mehr er den Verein kennt, sich mit den Besonderheiten gut vertraut macht und beginnt, sich emotional mit Leib und Seele zu identifizieren, um so größer ist die Gefahr, die Distanz zu verlieren und dadurch die Basis für distanzierte und rein sachliche strategische Entscheidungen – aus dem Blickwinkel von außen, aus der Perspektive der Benachteiligten und Behinderten – zu verlassen.

3. Die Spannung im Arbeitsstil eines Vorstands zwischen Vertrautheit und Kritikfähigkeit.

Ohne eine gute Atmosphäre kann der Vorstand nicht erfolgreich arbeiten. Ohne rein sachbezogene, und das heißt auch kontroverse, Entscheidungsverfahren aber ebenfalls nicht. Das Ideal ist eine vertraute Atmosphäre, in der kritische Fragen aber immer noch möglich sind. Beides scheint sich schwer miteinander zu vertragen.

### **Der Vorstand – zwischen einem Club guter Freunde und einem hart arbeitenden Team unabhängiger Experten**

Zwischen diesen jeweiligen Polen ein Gleichgewicht zu finden, ist ungefähr damit zu vergleichen, wie Ingenieure komplizierte Brücken bauen und dabei die enormen strukturellen Spannungen bewältigen, die beim Bau von Brücken entstehen. Eine Brücke muß stark sein, darf aber nicht starr sein. Sie muß stabil genug sein, um schwere Lasten zu tragen, aber flexibel genug, um sich mit Wind und Erdbewegung mit zu bewegen. Und es gibt ganz viele, gleich effektive Möglichkeiten bei der Lösung des Problems, eine stabile Brücke zu bauen.

Genauso können Vorstände ganz verschiedene Wege gehen, um die oben beschriebenen drei zentralen strukturellen Spannungen zu beherrschen. Aber was sie auf keinen Fall können: Sie können diese auf keinen Fall ignorieren.

**Ehrenamtliche Vorstände leben als Führungsgremien in paradoxen Situationen, in denen es keine einfachen und endgültigen Lösungen in eine Richtung gibt. Erfolgreiche Vorstände zeichnen sich vor allem durch ihre Fähigkeit aus, in solchen Paradoxien und Gegensätzen denken und sie dann in der Praxis souverän ausbalancieren zu können.**

*„Ich wünsche mir Fortbildung in Rhetorik und Moderation: für eine qualifizierte Kommunikation bei Sitzungen im Verband und damit Auseinandersetzungen nicht eskalieren.“*  
Jutta Inamen, BDP LV Hessen, Frankfurt/Main.

*„Welche Ziele verfolge ich eigentlich? Wie setze ich mir Ziele? Wie kann ich diese erreichen? – Das erleichtert die Arbeit und macht sie überschaubarer.“*  
Dirk Gertdenken, Leiter, Jugendrotkreuz, Borken

## 6 Ein Qualitätskreislauf für die ehrenamtliche Vorstandsarbeit

*„Ich wünsche mir Fortbildung zur konsequenten Weiterentwicklung der Organisation – um nicht im Status quo zu versacken!“*

**Stefan Heid, Vorstand, Sportjugend Hessen, Frankfurt/Main.**

Im folgenden Teil wird ein in der Schulungs- und Qualifizierungsarbeit mit ehrenamtlichen Vorständen entwickeltes Konzept vorgestellt, das es Vorstandsmitgliedern ermöglicht, die eigene Arbeit kontinuierlich zu verbessern. Das hier skizzierte Konzept, in dem die Gewinnung und Qualifizierung von Vorstandsmitgliedern als Teil eines kontinuierlichen Qualitätssicherungsprozesses an der Spitze einer gemeinnützigen Organisation behandelt wird, kann bei freien Trägern, die von Ehrenamtlichen in Führungsposition geleitet werden, zu einer langfristigen und dauerhaften Verbesserung der Vorstandsarbeit führen.

Das praktische Dilemma der Vorstandsarbeit beginnt zumeist nicht mit den offensichtlichen und dann oft auch öffentlich gewordenen Schwierigkeiten, in die ein Träger geraten ist, sondern bereits lange davor – zumeist bei der Besetzung des Vereinsvorstands. In den seltensten Fällen liegen Anspruchsprofile oder gar Stellenbeschreibungen für diese Ämter vor, fast nie wird die Gewinnung neuer (oder die Wiedergewinnung alter) Vorstandsmitglieder im Rahmen eines regelrechten Personalgewinnungsprogramms für ehrenamtliche Führungskräfte praktiziert. Nicht selten ist man froh, überhaupt jemanden zur Kandidatur „überreden“ zu können, oft unter Beschönigung der Vereinsrealität. Die Enttäuschung ist auf beiden Seiten nachher um so größer. Von hier ausgehend setzt sich der negative Kreislauf fort über eine mangelhafte Einführung neuer Mitglieder in die Vorstandsarbeit bis zur dauerhaft vernachlässigten Selbstevaluation (Self-Assessment, Check-up) des Vorstands. Und zu den vernachlässigten „Qualitätselementen“, also jenen Faktoren, die die Qualität der Vorstandsarbeit stark beeinflussen, gehört z.B. zumeist auch die Anerkennung und Belohnung aktiver und engagierter Vorstandsmitglieder. Nicht selten beenden Vorstandsmitglieder ihre ehrenamtliche Tätigkeit, ohne auch nur die geringste Anerkennung für ihre jahrelange Arbeit bekommen zu haben (falls sie nicht schon vorher ausgestiegen sind).

Der entscheidende Aspekt in dem hier vorgestellten Qualitätskreislauf besteht darin, daß er sich nicht am normativen Leitbild eines „Idealvorstands“ orientiert und daran eine immer unzulängliche augenblickliche Vorstandsrealität mißt, sondern, ausgehend von der konkreten Situation, in der sich ein Vorstand befindet, Hilfestellung bietet, eigene Entwicklungsmöglichkeiten zur Verbesserung der Vorstandsarbeit zu entdecken und zu nutzen.

Im Mittelpunkt steht hierbei die Berücksichtigung fünf zentraler „Qualitätselemente“, die auch als Phasen in einem geschlossenen Qualitätskreislauf verstanden werden können, wobei die konkrete Art der Ausgestaltung dieser

Elemente eine Entscheidung eines Trägers selber bleibt (etwa die Größe des Vorstands, seine Amtsdauer, die konkrete personelle Zusammensetzung des Vorstands, die Gestaltung der Kooperation „Vorstand – Geschäftsführung“ etc.).

## Element 1:

Festlegung der fachlichen und persönlichen Anforderungen an Vorstandsmitglieder – Stellenbeschreibungen – Anforderungsprofile – Festlegung des angestrebten Vorstandsmix – eventuell (Neu-)Festlegung der Vorstandsgröße und -Amtsdauer – Satzung

## Element 2:

Gewinnung von Vorstandsmitgliedern

## Element 3:

Einarbeitung und Einführung  
Langfristige Vorstandsentwicklung

## Element 4:

Entwicklung der Kooperation Vorstand – Geschäftsführung

## Element 5:

Selbstevaluation

- hinsichtlich der programmatischen Zielerreichung
- hinsichtlich der Arbeitsweise des Vorstands selber (Niveau des Sitzungsmanagements, Arbeitsergebnisse, Zuverlässigkeit etc.)

*„Wie mache ich den Verein für meine Aktiven und Verantwortungsträger attraktiv? Welche Möglichkeiten der Entschädigung, aber auch der Überzeugung habe ich?“*

Dietrich Hohberg, Vorsitzender, DLRG, OG Kirchheim/Teck

*„Gerade den Vorstandsmitgliedern kommt die wichtige Aufgabe zu, andere Mitglieder bzw. Betreuer/-innen anzusprechen und für neue Aufgaben zu gewinnen. Hierbei fällt es uns sehr schwer, anderen deutlich zu machen, warum die Übernahme von Verantwortung – nicht nur für den Verein, sondern auch für den der Verantwortung übernimmt – so wichtig ist.“*

Jürgen K. Niehues, 1. Vorsitzender, Kinder- und Jugenderholungswerk Sachsen-Anhalt e. V., Bertingen

*„Viele Ehrenamtliche sind über viele Jahre im Amt, zum Teil weil kein Nachfolger da ist. Da ich mir ein klares Ende gesetzt habe, ist es für mich wichtig, möglichst früh einen Nachfolger zu finden. Fragen, die hierbei immer wieder für mich auftauchen, sind: Kann es eine langfristige Personalpolitik im ehrenamtlichen Bereich geben, und wie sieht sie aus?“*

Matthias Urban, Referent für Inhalts- u. Strukturfragen, DLRG-Jugend Hessen, Wiesbaden

# Qs 14

## Der Kreislauf der Vorstandsbildung und Vorstandsentwicklung



Mit Hilfe eines derartigen Prozeßmodells – von der Formulierung von Anforderungsprofilen für Vorstandsmitglieder über die systematische Gewinnung der geeigneten Kandidaten/Kandidatinnen, die Einführung in die Vorstandsarbeit, die systematische Entwicklung der Vorstandsarbeit, die Gestaltung einer konstruktiven Kooperation zwischen Vorstand und Geschäftsführung bis hin zur Evaluation des Erreichten – ist es möglich, die Vorstandsarbeit eines freien Trägers kontinuierlich zu verbessern.

### Element 1

#### **Festlegung der Anforderungen an Vorstandsmitglieder – Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile**

Der Erfolg eines Trägers steht und fällt mit der Qualifikation der Vorstandsmitglieder und der Zusammensetzung des Vorstands. Denn es sind in erster Linie Menschen, die aus Vereinen erfolgreiche Vereine machen.

Um langfristig erfolgreich zu sein, muß ein Vereinsvorstand hochkarätige Leute anziehen können, die in der Lage sind, sowohl als Einzelpersonen wie im Team zusammenzuarbeiten.

Deshalb sollte soviel Zeit und Sorgfalt wie möglich auf die Auswahl der Kandidaten aufgewendet werden.

Eine der Hauptaufgaben jedes Trägers (und seines amtierenden Vorstands) muß in der kontinuierlichen Suche nach geeigneten Vorstandsmitgliedern liegen.

Leider ist es so, daß diese Aufgabe – und konkret die sorgfältige Vorbereitung von Vorstandswahlen – zumeist zu spät, aus Not heraus oder überhaupt nicht wahrgenommen wird.

Geht man von der großen Bedeutung der Zusammensetzung des Vorstands für die Qualität der Vorstandsarbeit aus, so ist die weitverbreitete Last-Minute-Mentalität an dieser Stelle eine geradezu verhängnisvolle Gewohnheit. Druck und Not sind zwar kurzfristig oft erfolgreich wirkende Argumente, um jemanden zur Kandidatur „überreden“ zu können, jedoch kann man mit Recht bezweifeln, ob dadurch ein Beitrag zur Qualitätsentwicklung der Vorstandsarbeit geleistet wird.

Von daher ist langfristige Personalentwicklung für den ehrenamtlichen Vorstandsbereich ein wichtiges Fundament erfolgreicher Vorstandsentwicklung.

Einer der weitreichendsten Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Non-Profit-Organisationen besteht u.a. darin, inwieweit sie die Suche nach Vorstandskandidaten kurzfristig (ad hoc) angehen oder langfristig planen und entwickeln.

Zwei wichtige Gründe sprechen dafür, die Suche nach Vorstandsmitgliedern als dauerhafte Führungsaufgabe zu betrachten:

1. Ein Vorstand braucht immer wieder „frisches Blut“ oder frischen Wind, um neue Energie und neue Ideen in die Vorstandsarbeit einzubringen. Innovation in einer Non-Profit-Organisation ergibt sich in den seltensten Fällen von selbst; Vereine und Vereinsvorstände, vor allem die „alten Hasen“, werden mit der Zeit betriebsblind.
2. So wie sich die Gesellschaft insgesamt und die allgemeinen Rahmenbedingungen für einen Verein dauernd ändern, genauso ändern sich auch die Anforderungen an die Vorstandsarbeit selber. Wenn sich z. B. aufgrund öffentlicher Sparmaßnahmen eine bisher hauptsächlich aus öffentlichen Mitteln finanzierte Organisation dazu entschieden hat, vermehrt private Akquisition von Finanzmitteln zu betreiben (Fundraising, Sponsoring), ist es sinnvoll, neue und andere Leute in den Vorstand zu holen, um genau jenes Wissen und jene Erfahrungen zu nutzen, die in der neuen Situation gebraucht werden (z.B. Leute mit guten Kontakten in die Wirtschaft, guten Beziehungen etc.).

Insofern kann man „personelle Runderneuerung“ auch als eine Daueraufgabe im Rahmen der Vorstandsentwicklung bezeichnen.

**Es besteht ein eindeutiger Zusammenhang zwischen investierter Zeit und Erfolg bei der Rekrutierung von geeigneten Vorstandsmitgliedern. Im Idealfall liegt in einem Verein der Besetzung eines Vereinsvorstandes ein langfristiger Zeitplan für die Gewinnung von Vorstandsmitgliedern**

zugrunde, der die Vorstandsentwicklung über viele Jahre zum Gegenstand hat. Der beste Weg, um zu garantieren, daß ein Vorstand eine optimale Zusammensetzung bekommt, ist es deshalb, die Suche nach potentiellen Vorstandskandidaten als einen langfristigen Entwicklungsprozeß anzusehen. Last-Minute-Nominierungen, die in vielen Vereinen bislang leider der Normalfall sind, bergen für jeden Träger ein großes Risiko. Viele der späteren Probleme (vgl. S. 85) sind auf diese Kurzfristigkeit oder Kurzsichtigkeit zurückzuführen.

## Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile

So wie man die Dienste ganz verschiedener Handwerker/-innen in Anspruch nimmt – Maurer, Elektriker, Verputzer, Installateure, um ein Haus zu bauen, so müssen auch beim Aufbau eines Vorstandes zunächst die Aufgaben, die die einzelnen Vorstandsmitglieder und der Vorstand insgesamt zu erfüllen haben, klar beschrieben werden.

Deswegen sollten am Anfang – nach einer grundsätzlichen Bestandsaufnahme der Trägersituation und der Festlegung der Ziele und Prioritäten für die zukünftige Arbeit – Stellenbeschreibungen und danach Anforderungsprofile stehen, in denen die jeweiligen Aufgabenstellungen im Rahmen der Vorstandsarbeit sowie die erforderlichen Qualifikationen, Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen festgelegt sind, die zukünftige Vorstandsmitglieder mitbringen müssen.

Erst wenn man darüber Klarheit hat (und erst danach!), kann man beginnen, Menschen zu suchen, die die festgelegten Anforderungen erfüllen:

- entweder im gegenwärtigen Vorstand,
- beim eigenen Träger und seinen Mitgliedern und Freiwilligen
- oder außerhalb.

Bislang sind Stellenbeschreibungen in gemeinnützigen Organisationen noch sehr selten. Es besteht eine gewisse Scheu, ehrenamtliche Tätigkeit „so ernst“ anzugehen wie berufliche Tätigkeiten.

## Weswegen sind Stellenbeschreibungen nützlich?

Die Vorteile von Stellenbeschreibungen bestehen **erstens** darin, daß die Vorstandsmitglieder eine klare Vorstellung von den Erwartungen erhalten, die an sie gestellt sind und an denen sie gemessen werden – mit dem gleichen Respekt, wie es für hauptamtliche Mitarbeiter gilt. **Zweitens** können Stellenbeschreibungen helfen, die Kooperation im Vorstand selber wie auch zwischen Vorstandsmitgliedern und hauptamtlichen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen (bzw. der Geschäftsführung) grundsätzlich zu regeln.

Eine wichtige Voraussetzung ist allerdings, daß solche Stellenbeschreibungen laufend aktualisiert werden.

**Ausgangspunkt und Voraussetzung** für die Festlegung von Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofilen ist immer eine grundsätzliche Bestandsaufnahme der Trägersituation und die Festlegung klarer Ziele und Prioritäten zumindest für den Zeitraum der nächsten Amtsperiode.

In welcher Situation befindet sich der Verein? Hängt der Himmel noch voller Geigen, könnte man „Bäume ausreißen“ (Pionierphase), oder gibt es schon Gewitterwolken am Himmel (Konkurrenz, Kürzung von Zuschüssen etc.)? Kriselt es, ist der Verein möglicherweise bereits im fortgeschrittenen Altersstadium? Welches sind die wichtigsten Ziele im nächsten Jahr, vor welchen Schwierigkeiten steht der Verein?

Am Anfang steht also immer eine Ist-Analyse (Stärken-Schwächen-Analyse; Chancen-Risiken-Analyse), denn es gilt auch für die Besetzung ehrenamtlicher Vorstandspositionen der wichtige Grundsatz, daß Personalentscheidungen strategischen Entscheidungen folgen. Zunächst muß der Träger wissen, wo er steht und wohin er will, bevor die richtigen ehrenamtlichen Personalentwicklungsmaßnahmen bzw. -entscheidungen getroffen werden können.

Abhängig vom Ergebnis der Bestandsaufnahme und den strategischen Grundsatzentscheidungen werden dann entsprechende Anforderungsprofile erstellt. Hierbei können z.B. folgende Gesichtspunkte eine Rolle spielen:

## **1. Welche allgemeinen oder konkreten fachlichen Fähigkeiten werden im Vorstand gebraucht? Beispiele:**

- Finanzkenntnisse
- Rechtskenntnisse, insbesondere im Non-Profit-Sektor
- Fundraising-Know-how
- Marketing-Know-how
- PR-Kenntnisse
- Kenntnisse im Personalmanagement etc.

Hierbei ist zu bedenken, daß nicht jede Person über alle Eigenschaften verfügen kann und daß sich die Anforderungen je nach Position im Vorstand stark voneinander unterscheiden.

## 2. Welche persönlichen Eigenschaften sind wichtig oder sogar besonders wichtig?

Hier können eine Rolle spielen:

- frühere Vorstandserfahrungen, Vorstandserfahrungen in anderen Vereinen
- Dauer der Vereinszugehörigkeit
- Wohnort
- Alter
- Geschlecht
- „gute Beziehungen“ etc.

Bei der Besetzung von Vorständen in Selbsthilfegruppen steht oft die Frage im Mittelpunkt: Soll der Vorstand auch mit „Experten“ aus der jeweiligen „Branche“ (z.B. Ärzten) besetzt sein? Wenn ja, wie viele sollen es dann sein?

Manchmal spielt auch die „Repräsentativität“ (Alter, Geschlecht etc.) in der Zusammensetzung des Vorstands eine wichtige Rolle. Sie ist zuweilen sogar satzungsgemäß vorherbestimmt. Immer wieder ist hier ein schwieriger Balanceakt zu vollziehen.

### Das Dilemma von Fähigkeiten und Repräsentativität

„Wohnungslose Jugendliche sollten stärker in unserem Vorstand vertreten sein“, argumentiert Petra Gründlich, Vorstandsmitglied einer Organisation, die vor einigen Jahren für Wohnungslose gegründet worden war, „wir müssen Wohnungslose stark machen, oder wie man heute unter Sozialpädagogen sagt, ‘empower’ Wohnungslose, damit sie ihre eigene Zukunft gestalten können; im Augenblick betreiben wir reine Stellvertreterpolitik“. „Aber unsere Organisation ist mittlerweile viel zu groß, es geht schon um viel zu hohe Summen, wir brauchen absolute Fachleute im Vorstand. Wir bieten mittlerweile insgesamt sechs verschiedene Dienste an und haben in den letzten Jahren zwanzig verschiedene Verträge mit Bund, Land und Kommune abgeschlossen“, erwidert Peter Heftig, der Vorsitzende. „Wenn wir überhaupt noch eine Chance haben wollen, das alles zu bewältigen, dann brauchen wir im Vorstand Menschen mit Ahnung in finanziellen Dingen und vor allem mit guten Rechtskenntnissen.“

„Wir sind dann vielleicht erfolgreich dabei, noch mehr Verträge abzuschließen, aber wenn wir unsere Autorität als Vertreter der Wohnungslosen verlieren, dann sind diese Verträge nicht das Papier wert, auf dem sie geschrieben sind“, mischt sich Willi Markig ein. „Es gibt schon einige an-

dere Organisationen, die unseren Anspruch als 'die' Organisation der Wohnungslosen öffentlich in Frage stellen. Möglicherweise werden noch mehr unserer Mitglieder dahin abwandern, wenn wir nicht eine klare und sichtbare Position dadurch beziehen, daß wir tatsächlich mehrheitlich Wohnungslose in unserem Vorstand haben."

„Du weißt genau, daß wir das schon oft versucht haben, aber wir haben nicht einen einzigen Wohnungslosen gefunden, der bereit war, im Vorstand zu arbeiten, und der dafür auch geeignet war“, erwidert Peter Hef-tig aufgebracht.

„Aber wir haben bisher überhaupt keinerlei systematische Anstrengungen unternommen, um zunächst einmal zu klären, wonach wir eigentlich genau suchen, und wir haben bisher auch nicht ein einziges Mal systematisch nach den Leuten Ausschau gehalten, die wir wirklich brauchen, und ihnen die Mitgliedschaft in unserem Vorstand als eine Chance angeboten, auch für ihre eigene Entwicklung etwas zu tun“, wendet Willi Markig ein. „Jeder von uns kennt genügend Leute unter den Wohnungslosen, die mehr Fähigkeiten haben als einige der jetzigen Vorstandsmitglieder. Wir brauchen uns nur etwas stärker zu engagieren, um uns zu einer richtigen Organisation 'von' Wohnungslosen zu entwickeln.“

nach: M. Hudson, Managing without Profit, 1995, S. 76.

### **3. Zu den unverzichtbaren persönlichen Anforderungen an jedes Vorstandsmitglied gehören schließlich vor allem:**

- ausreichend Zeit
- Identifikation mit der Zielsetzung des Vereins
- Loyalität
- Engagement
- Mannschaftsgeist/„soziale Fähigkeiten“

In einer Matrix kann man die gewünschten Eigenschaften eintragen und dann z.B. den gegenwärtigen Vorstand danach „abklopfen“, inwieweit er die notwendigen Voraussetzungen erfüllt bzw. wo Lücken bestehen.

Generell lassen sich bei der Besetzung von Stellen folgende Kompetenzbereiche unterscheiden:

### **Fachkompetenz**

Fachkompetenz meint die Beherrschung aktuellen Fachwissens und die Fähigkeit, dieses Wissen aufgabengerecht einzusetzen. Zum Fachwissen zählen z.B. Kenntnisse über grundlegende vereinsrechtliche und steuerliche Regelungen.

### **Methodenkompetenz**

Methodenkompetenz umfaßt die Fähigkeit zur bewußten Anwendung von Verfahrensweisen zur Problemlösung im umfassenden Sinne. Hierzu gehören z.B. Methoden der Problemanalyse oder der Informationsgewinnung und -auswertung, aber auch der Strukturierung von Sitzungen und Arbeitsgruppen. In einer Zeit, da Fachwissen immer schnelleren Veränderungen unterliegt (z.B. Steuerrecht, EDV), bekommt Methodenkompetenz eine immer größere Bedeutung.

### **Soziale Kompetenz**

Unter Sozialkompetenz versteht man Fähigkeiten und Kenntnisse, die sich auf den zwischenmenschlichen Umgang und auf das Erleben und Verhalten einzelner – sowohl in „normalen“ wie in „besonderen“ Situationen – zueinander beziehen. Als besondere Situation kann hier z.B. das Schlichten von Konflikten zwischen Mitarbeitern oder im Vorstand gelten. Soziale Kompetenz ist immer erforderlich, wenn eine Aufgabe gemeinsam mit anderen (Teamarbeit) bewältigt werden soll.

Im Rahmen der Vorstandsarbeit ist soziale Kompetenz unverzichtbar.

Für Leitungsfunktionen stellt der Führungsstil eine besondere Facette der sozialen Kompetenz dar.

### **Strategische Kompetenz**

Sie bezieht sich auf die Zukunftsorientierung und damit auch auf das Denken in Chancen, z.B. für Innovationen. Dieses Kompetenzfeld hat angesichts der gegenwärtigen dynamischen Veränderungsprozesse eine besonders große Bedeutung im Rahmen der Vorstandstätigkeit.

Ungeachtet konkreter Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile läßt sich folgendes generelle „Erwartungsprofil“ für Vorstandsmitglieder formulieren (vgl. auch Ingram, 1996):

#### **1. Allgemeine Erwartungen/Anforderungen**

- Vertrautheit mit den (politischen) Grundpositionen, Zielen, Programmen und Diensten des Trägers
- Beobachtung von Trends und Entwicklungen, die für die Arbeitsgebiete des Trägers wichtig sind

- Unabhängigkeit und Objektivität
- Regelmäßiges Studium der (Finanz-)berichte des Vorstands
- Einsatz für den Träger als Ganzes und nicht für irgendwelche Einzelinteressen
- Vermeidung vorgefaßter Urteile insbesondere aufgrund von Informationen durch Dritte
- Einhaltung der offiziellen Kommunikations- und Informationswege sowie Entscheidungsverfahren (kein Klüngel)

## 2. Treffen/Sitzungen

- Ausführliche Sitzungsvorbereitung und regelmäßige Teilnahme an Vorstandssitzungen
- Vertraulicher Umgang mit Informationen aus Vorstandssitzungen
- Aktive und kritische Beteiligung in Vorstandssitzungen (manchmal auch „advocatus diaboli“)
- Mittragen getroffener Mehrheitsentscheidungen, auch wenn man eine Minderheitsmeinung vertritt
- Ergreifen des Worts in Vorstandssitzungen nur nach der Rednerliste
- Vortragen wichtiger Tagesordnungspunkte, damit diese Fragen im Vorstand auch behandelt werden
- Humor und Gelassenheit

## 3. Beziehungen zum hauptamtlichen Mitarbeiterstab

- Kooperation mit der Geschäftsführung bzw. den hauptamtlichen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen, um sie in ihrer Arbeit zu unterstützen

**Schließlich wird in der Stellenbeschreibung die Zuständigkeit für ein ganz bestimmtes Arbeitsgebiet (Personelles, Finanzen) fixiert sein – je nach Arbeitsteilung im Vorstand, der Delegation bestimmter Arbeitsfelder auf hauptamtliche Mitarbeitern/-innen bzw. auf Gremien etc.**

# Qs 14

Große Meinungsverschiedenheiten bestehen zumeist in Hinblick auf die Frage, wie groß die Fachkompetenz ehrenamtlicher Vorstandsmitglieder sein muß.

Auch wenn es hier keine generellen „Regeln“ gibt, so kann man doch sagen, daß sich mit dem Wachstum eines Trägers die Anforderungen an die Vorstandsmitglieder sehr verändern können. Vereinfacht gesprochen: Sobald hauptamtliche Mitarbeiter eingestellt werden, nehmen die Anforderungen an Sach- und Fachkompetenz tendenziell ab, Vorstände kümmern sich dann meistens stärker um strategische und organisationspolitische Grundsatzfragen.

Und ganz allgemein ist es so, daß ein/e freundliche/r Fachmann/frau in der Vereinsbuchhaltung nicht unbedingt eine geeignete ehrenamtliche Führungskraft sein muß. Auch in gemeinnützigen Organisationen gilt die generelle Organisationsregel, daß mit zunehmender Führungs- und Leitungsverantwortung die Anforderungen an die Sach- und Fachkompetenz tendenziell geringer werden und dafür die Anforderungen an die Führungs- und Leitungskompetenz steigen.

Gleichzeitig gilt, insbesondere in kleinen Vereinen, in denen der Vorstand nicht auf „Experten“ unter bezahlten Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen zurückgreifen kann, der pragmatische Grundsatz, daß eine gute Mischung aus Fach- und Führungskompetenz in einer Person die ideale Kombination darstellt.

Ein guter Vorstand besteht aus Menschen, die durch ihre Kompetenz, Erfahrung, ihr Know-how und ihre Kritikfähigkeit zur Weiterentwicklung des Vereins beitragen. Weil kein Vorstandsmitglied alle dafür notwendigen einzelnen Eigenschaften in sich vereinigen kann und weil sich die Anforderungen an die Vereinsentwicklung ständig ändern, muß ein erfolgsorientierter Verein ein langfristiges Konzept entwickeln, um die jeweils geeignetsten Leute herauszufinden, auszuwählen und für die Mitarbeit im Vorstand zu gewinnen.

## Resümee

- Definieren Sie zunächst die Aufgaben, die die fragliche Stelle (das Vorstandsamt) umfaßt, und erstellen Sie eine Stellenbeschreibung.
- Im Anforderungsprofil selbst halten Sie fest, welche Merkmale der/die Amtsinhaber/-in unbedingt erfüllen muß und welche Merkmale er/sie erfüllen sollte.
- Das Anforderungsprofil einer Vorstandsposition dient Ihnen dann als Entscheidungshilfe bei der Suche und Auswahl neuer Vorstandskandidaten/Kandidatinnen.

- ❑ Ihrem/ihrer Kandidaten/Kandidatin gibt das Anforderungsprofil Aufschluß über eventuelle Defizite, Über- und Unterforderungen.
- ❑ Das Anforderungsprofil können Sie mit Hilfe altgedienter Vorstands- und Vereinsmitglieder erstellen.

Wenn im Rahmen von Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofilen die Erwartungen an zukünftige Vorstandmitglieder festgelegt worden sind, kann die Suche nach den bestmöglichen Kandidaten beginnen – zumeist oft im alten Vorstand.

## Element 2

### Die Gewinnung neuer Vorstandmitglieder

Nach der Vorbereitung in Form von Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofilen – auch ein genereller Check-up von Vorstandsgröße und Amtsdauer kann sinnvoll sein (vgl. 5.5) – kann mit der Kandidaten/Kandidatinnensuche begonnen werden.

Wen, wo und wie soll man suchen?

Der Prozeß der Kandidatensuche, in Vereinen selten systematisch betrieben, gleicht im Kern dem „head-hunting“-Prozeß in der Wirtschaft, mit dem großen Unterschied, daß es sich bei Vorstandsämtern in Non-Profit-Organisationen um unbezahlte Führungspositionen handelt. Es können nur ideelle Anreize geboten werden, und nur ideelle Motivatoren stehen als Anreiz zur Verfügung. Von daher ist es notwendig, potentiellen Kandidaten „attraktive Angebote“ zur Mitarbeit im Vorstand machen zu können.

**Wie kann man einen Menschen, sobald man ihn als mögliche/n Kandidaten/Kandidatin ausfindig gemacht hat, für den Träger interessieren und dafür gewinnen, im Vorstand tätig zu sein? Wie kann man ihn/sie überzeugen, seine/ihre Zeit in ein ideelles, aber mit Verantwortung verbundenes Engagement zu investieren?**

Um jemanden für ein Vorstandsamt zu gewinnen, muß als **erstes** irgendeine „Beziehung“ oder minimale Betroffenheit bei der betreffenden Person zu den Aktivitäten oder der Zielsetzung der Organisation vorhanden sein. Denn kaum jemand wird ein Vorstandsamt übernehmen, wenn die Arbeit der betreffenden Organisation seinen/ihren Interessen, Erwartungen, Bedürfnissen und Ambitionen nicht entspricht oder diese nicht irgendwie „berührt“. **Zweitens** ist es erforderlich, ein institutionelles Arrangement anbieten zu können, das die Vorstandstätigkeit selber attraktiv macht. Hierzu gehören insbesondere eigene Verantwortungsbereiche, Chancen zur Selbstverwirklichung, transparente Arbeitsstrukturen etc. Als starke Anreize können hierbei vor allem jene Aspekte wirken, die bei der Wahrnehmung von politischen „Ehrenämtern“ grundsätzlich immer eine Rolle spielen, z.B.:

# Qs 14

- Verwirklichung einer Idee
- Einwirkung auf gesellschaftliche Entwicklungen
- Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung
- Erlebnis von Gemeinschaftsgefühl und Teamgeist
- Chancen zur persönlichen Weiterbildung
- Prestige und Ansehen
- Macht und Einfluß

Jede erfolgreiche Strategie zur Gewinnung von Vorstandsmitgliedern hängt davon ab, solche Motive ansprechen zu können. Hier beginnt gewissermaßen ehrenamtliches Personalmarketing für Vereinsvorstände.

Und zukünftig werden im Wettbewerb um die Ehrenamtlichen nur solche Vereine erfolgreich sein, die ihre Organisation auf allen Ebenen attraktiv und überzeugend präsentieren können.

## **Die „richtigen“ Kandidaten: Externe oder Insider?**

In der Praxis geht es bei der Kandidatensuche zumeist um einige immer wiederkehrende Hauptfragen:

- Welche der alten Vorstandsmitglieder entsprechen dem aktuellen Anspruchsprofil und sind auch zu einer erneuten Kandidatur bereit?
- Welche Mischung aus Alten und Neuen (Jungen) soll angestrebt werden?
- Welche Mischung aus internen und externen Kandidaten ist die günstigste?

Bei der Suche nach den „richtigen“ Vorstandskandidaten/-kandidatinnen – wen, wo und wie – gibt es wie so oft kein Patentrezept. Gibt es intern genügend geeignete Kandidaten, dann ist natürlich der eigene Verein die erste Adresse. Dies könnte im übrigen eine grundsätzliche Personalentwicklungsmaxime sein. In der letzten Zeit greifen Träger vermehrt zu (internen) Stellenausschreibungen.

Andererseits verfügen viele Organisationen unter ihren Mitgliedern oft nicht über genügend Personen mit dem notwendigen Mix an Fähigkeiten, Kenntnissen und Engagement, die insbesondere bei schnell wachsenden Vereinen oder in schwierigen Entwicklungsphasen gebraucht werden.

Und schließlich ist manchmal die externe Suche der einzige und manchmal auch beste Weg der Vorstandsbesetzung, insbesondere dann, wenn ein Wandel angestoßen werden soll, der nicht von Innen heraus kommt.

Bei der Suche nach neuen Vorstandsmitgliedern gibt es für einen Vereine **zwei große Fallen:**

**Falle 1:** Man sucht nur unter den „Gleichgesinnten“ im Verein. Vermutung: Externe können mit den Zielen und Werten des Vereins unmöglich übereinstimmen und „passen“ deshalb nicht zum eigenen Verein.

Dies ist eine ausgesprochen gefährliche Strategie. Closed shops und Klüngelvereine sind oft die Folge. Sehr schnell fehlt es an neuen Ideen und Power!

**Falle 2:** Nach dem Motto „Der Prophet zählt nichts im eigenen Land“ sucht man nur unter Externen, die zwar die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse besitzen, denen aber oft ganz einfach die Identifikation mit den Zielen des Vereins fehlt und manchmal auch die soziale Kompetenz oder Bereitschaft, gemeinsam mit anderen in einem Team zu arbeiten.

In beiden Fällen kommt es im Ergebnis zu äußerst unbefriedigenden Zusammensetzungen des Vorstands.

**Soll man Kandidaten suchen, die bereits im Licht der Öffentlichkeit stehen (Prominente/Politiker/-innen)?** Selbst wenn solche Personen an einem Amt interessiert und aufgrund ihres Images, ihrer Kontakte und Erfahrungen für den Verein auch sehr interessant sind, muß hier das zentrale Problem Zeit und Überlastung (Ämterhäufung etc.) direkt und offen besprochen werden.

Viele klagen oft hinter vorgehaltener Hand über Prominente, denen es entweder an Kompetenz oder an Interesse fehlt. In der Praxis fallen sie dadurch auf, daß sie häufig fehlen und fast immer schlecht vorbereitet sind. Einige Experten vertreten sogar die Ansicht: Politiker/-innen und andere Prominente ohne Fachkenntnisse gehören nicht in einen ehrenamtlichen Vorstand. Doch ist dies tatsächlich eine Entscheidung, die jeder Verein selber treffen muß. Schließlich bieten Prominente und Politiker/-innen entscheidende Ressourcen: ihre guten Beziehungen. Prominente jeder Art sind jedenfalls für einen repräsentativen Beirat immer sehr interessant und zumeist auch sehr interessiert (doch auch hier gilt: Klarer Auftrag für den Beirat und transparente Arbeitsstruktur)!

Im Zusammenhang mit der Vorstandsbildung gibt es allerdings ein anderes gravierendes Problem: Bekanntschaften und vereinspolitische Seilschaften, aus denen hinterher chronische Abhängigkeitsverhältnisse oder Interessenkonflikte bei der Wahrnehmung des Vorstandsamts resultieren. Unabhängigkeit der Vorstandsmitglieder ist ein unverzichtbarer Faktor für die Qualität von Vorstandsentscheidungen. Von überragender Bedeutung ist die Unabhängigkeit des/der Vorsitzenden.

## Interessenkonflikte

Interessenkonflikte gehören zu den größten Problemen in der Vorstandsarbeit.

Der Begriff „Interessenkonflikt“ bezieht sich dabei auf sehr unterschiedliche persönliche und geschäftliche Ebenen, u.a. auf die Beziehungen zwischen Vorstandsmitgliedern untereinander sowie zwischen Vorstand und hauptamtlichen Beschäftigten. Hierbei geht es nicht nur um rechtliche Interessenkonflikte, sondern auch um solche Konflikte wie im folgenden geschildert:

- Die Verlobte des Geschäftsführers wird „unvorhergesehen“ in den Vorstand und dann zur Vorsitzenden gewählt.
- Der Schwager des Schatzmeisters, Besitzer einer Druckerei, bewirbt sich beim Vorstand um die Druckaufträge für die Vereinsprogramme.
- Herr Meier und Frau Gründlich, beide Vorstandsmitglieder, sind Geschäftspartner in einem Cateringbetrieb, der den Träger beliefert.
- Herr Jonigkeit, Geschäftsführer des Trägers XX, ist Gesellschafter der GmbH XY, die mit dem Träger XX einen Pachtvertrag abgeschlossen hat.
- Herr Maier, Vorsitzender des Trägers Z, ist gleichzeitig im Vorstand des Vereins Y, der sich ebenfalls um die Trägerschaft für die Einrichtung X bewirbt. Herr Maier sitzt gleichzeitig im Jugendhilfeausschuß in P für den Verband O.

Interessenkonflikte als solche sind zunächst ganz normal und nichts Verwerfliches. Entscheidend ist ganz allein der Umgang mit ihnen.

(Zum Schutz vor und zum Umgang mit Interessenkonflikten vgl. S 84.)

Im Zusammenhang mit der Kandidatengewinnung gibt es eine Vielzahl von praktischen Möglichkeiten: Sie reichen von der Einschaltung von Personalberatern in größeren Organisationen über Ausschreibungen bis zur klassischen persönlichen Ansprache von Bekannten und Kollegen/Kolleginnen. Gleich, welcher Weg beschritten wird: Immer müssen sich der Träger bzw. seine Respräsentanten überzeugend präsentieren.

**Hier einige praktische Tips für die Gewinnung einzelner Vorstandsmitglieder:**

1. **Sprechen Sie Personen immer persönlich an (wenn möglich nicht über Briefkontakt).**

2. Beschreiben Sie den Organisationszustand in seinen Stärken und Schwächen.
3. Klären Sie eindeutig die Erwartungen des/der potentiellen Vorstandskandidaten/-kandidatinnen.
4. Beschreiben Sie genau, was die Vorstandstätigkeit bedeutet: Zeitaufwand, Erwartungen an das Engagement, aktive Teilnahme an den Sitzungen, Aktivität in Ausschüssen und besondere Termine. Auf diese Ehrlichkeit kommt es ganz besonders an.
5. Präsentieren Sie dem Kandidaten/der Kandidatin den Verein im Rahmen eines Besuchs o.ä. persönlich. Der Kandidat/die Kandidatin soll sich von der Organisation selber einen Eindruck verschaffen können.

## Arbeitsblatt : Umgang mit Ablehnung

Eine nützliche Übung ist der Umgang mit Ablehnungsgründen bei der Kandidatensuche.

Zu den beliebtesten Ablehnungsgründen gehören:

„Ich kann mir unter der Vorstandsarbeit nichts vorstellen“

„Ich habe keine Zeit“

„Ich glaube nicht, daß ich das kann“

„ Wenn ich mich da reinwählen lasse, krieg' ich das Amt nie mehr los“

Welche Gegenargumente fallen Ihnen ein, um Ihre Wunschkandidaten doch zu überzeugen?

Bei der Ansprache potentieller Kandidaten/Kandidatinnen kann ausgewähltes Hintergrundmaterial über den Träger, die Arbeit des Vorstands und die Verantwortlichkeiten der Vorstandsmitglieder sehr hilfreich sein.

Zum Hintergrundmaterial können gehören:

- Jahresberichte,
- das Programm (Arbeitsschwerpunkte, Zielgruppen, Spezialprogramme),
- eine Liste der gegenwärtigen Vorstandsmitglieder und des Geschäftsführers mit ihren Biografien,

# Qs 14

- eine Übersicht über individuelle Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten der Vorstandsmitglieder,
- ein Organigramm des Vorstands und der Gesamtorganisation,
- interne Mitteilungsblätter, Rundbriefe oder andere Publikationen, Zeitungsberichte über die Arbeit der Organisation.

## **Drehen wir den Spieß um: Was sollten Sie fragen, wenn Sie selber um eine Kandidatur gebeten werden?**

Vgl. Seite 75

**Unter einer langfristigen Perspektive** sollte der Vorstand grundsätzlich darüber nachdenken, zu welchen Anlässen „wichtige“ bzw. interessante Leute, die für eine Vorstandsposition in Frage kommen könnten, eingeladen werden. Beziehungspflege ist auch aus diesem Grunde ausgesprochen nützlich. Hier bieten sich viele Möglichkeiten an:

- Einladung zu Festen
- Tag der Offenen Tür
- Gastmitglied in einer Vorstandssitzung etc.
- Mitarbeit in einem der Vorstandsausschüsse
- Mitgliedschaft im Beirat etc.

## **Resümee**

Für die Qualität und Effektivität der Vorstandsarbeit und damit insgesamt für den Vereinerfolg ist ein guter Vorstandsmix entscheidend. In der Vorstandsarbeit sind zumeist nicht nur reine Fachleute oder Experten gefragt. Es ist wie mit einer Fußballmannschaft, die den Aufstieg in die nächsthöhere Klasse oder die Meisterschaft anstrebt. Entscheidend ist der richtige „Mix“ an Fähigkeiten, Erfahrungen und persönlichen Eigenschaften. Auf jeden Fall werden immer Menschen mit „sozialer Kompetenz“ bzw. Teamfähigkeit gebraucht. Wahrscheinlich kommen deshalb so viele Vorstände in Schwierigkeiten, weil ihre „soziale Verträglichkeit“ zu wenig überprüft, insbesondere im Vorfeld nicht darauf geachtet wurde, ob die Chemie im Vorstand stimmt. Ein gutes Beispiel liefern hier die sog. All-Star-Teams, also der Teams, die aus den jeweils besten Einzelspielern verschiedener Mannschaften zusammengesetzt ist. Die Erfahrung zeigt, daß ein Team mittelmäßiger Spieler, die sich aber als Team fühlen und so verhalten, solche Traummannschaften durchaus schlagen können.

## Sechs Kompetenzbereiche eines ehrenamtlichen Vorstands

Richard Chait, einer der bekanntesten US-amerikanischen Forscher zur Vorstandsarbeit, hat versucht, die Kompetenzen von Vorständen mit dem Erfolg des Trägers, den sie vertreten, in einen Zusammenhang zu bringen. Dies ist extrem schwierig, weil man natürlich Kriterien braucht, um jene außergewöhnliche Qualität zu messen, die Effektivität genannt wird. Nach Chait sind sechs Dimensionen für die Effektivität der Vorstandsarbeit von ausschlaggebender Bedeutung.

### 1. Die Kontext-Dimension

Erfolgreiche Vorstände machen tatsächlich die Werte und Glaubensgrundsätze der Organisation zur alles umfassenden Klammer ihrer eigenen Führungsarbeit.

### 2. Die Erziehungs- und Entwicklungsdimension

Erfolgreiche Vorstände sorgen dafür, daß alle Vorstandsmitglieder gut über die Organisation, ihre eigene Rolle als Vorstandsmitglied, ihre Verantwortlichkeiten und die Leistungsanforderungen an sie informiert sind.

### 3. Die zwischenmenschliche Dimension

Erfolgreiche Vorstände fördern die Entwicklung ihrer Mitglieder als Gruppe und stärken das Gefühl der Zusammengehörigkeit.

### 4. Die analytische Dimension

Erfolgreiche Vorstände haben ein Gefühl für die Komplexität der Themen, mit denen sie sich auseinandersetzen müssen. Sie können Widersprüche, Gegensätze und Paradoxien gut ausbalancieren und suchen nicht nach vermeintlich einfachen und schnellen Lösungen.

### 5. Die politische Dimension

Erfolgreiche Vorstände erkennen die Notwendigkeit, intensive und gute Beziehungen zu den verschiedenen Kunden-, Klienten- und Stakeholdergruppen zu entwickeln.

### 6. Die strategische Dimension

Erfolgreiche Vorstände sind in der Lage, eine strategische Perspektive für die Zukunft der Organisation zu entwickeln.

Chaits kam in seinen Untersuchungen zu dem Ergebnis, daß Organisationen, deren Vorstände in allen sechs Dimensionen stark waren, signifikant besser arbeiteten als solche, denen eine oder mehrere dieser Kompetenzen fehlten.

## **Zuständigkeiten: Der Besetzungsausschuß und die Vorstandswahlen**

Wer ist eigentlich für die Kandidatensuche und die Vorbereitung der Vorstandswahlen zuständig?

Grundsätzlich liegt die Zuständigkeit für die langfristige Vorstandsentwicklung und die Vorbereitung von Vorstandswahlen beim amtierenden Vorstand.

Das gleiche gilt später auch für eine gründliche Einarbeitung neuer Mitglieder in die Vorstandsarbeit.

Praktisch sinnvoll ist die Bildung eines Besetzungsausschusses, der diese Aufgaben übernimmt, d.h. Anforderungen an Mitglieder festlegt, Beziehung zu potentiellen Kandidaten/Kandidatinnen aufnimmt und die Einarbeitung organisiert.

Im Idealfall entwickelt ein Besetzungsausschuß nach dem Vorbild der Besetzung hauptamtlicher Führungspositionen entsprechende Auswahlverfahren.

Als Faustregel sollte gelten: Ohne vorbereitende systematische Arbeit eines Besetzungsausschusses keine Ämterbesetzung!

Die Bedeutung des Besetzungsausschusses kann überhaupt nicht hoch genug eingeschätzt werden, denn er bestimmt im Prinzip den zukünftigen Kurs des Vereins und ist damit der zentrale „Changeagent“ des Vorstands.

Die Zusammensetzung dieses Ausschusses kann vom Vorstand festgelegt werden (z.B. alte und „vertrauenswürdige“ Vereinsmitglieder) und sollte am besten von der Mitgliederversammlung abgesegnet werden.

**Wahlergebnisse kann niemand vorausbestimmen – auch kein Besetzungsausschuß.**

Es gibt vielfältige Formen der Vorstandsbesetzung: von der Kooptation durch den alten Vorstand über klassische Delegiertenversammlungen mit politischen Stimpfpaketen bis zur basisdemokratischen Mitgliederversammlung.

In der Realität ist es oft so, insbesondere bei kleineren Trägern, daß die Mitgliederversammlung ad hoc bzw. mehr oder weniger abgesprochen aus ihrer Mitte den Vorstand wählt. Dabei braucht es nicht immer so zuzugehen wie (früher) auf Schalke, aber trotzdem kommt es immer wieder zu völlig unvorbereiteten und nicht selten chaotischen Personaldiskussionen. Dies halte ich grundsätzlich für die schlechteste aller Lösungen, die unbedingt vermieden werden sollte. Deswegen sollte die Arbeit eines Besetzungsausschusses immer vorgeschaltet werden, selbst wenn dann – und dies ist demokratisches Prinzip – die Mitgliederversammlung nach eigenen Vorstellungen entscheidet. Entscheidend ist die Weiterentwicklung der Organisationskultur an dieser Stelle.

Selbst emotionalisierte und politisierte Vorstandswahlen können an Qualität gewinnen, wenn zumindest die Kandidatenvorstellung systematischer vorbereitet wird. Dies würde in vielen Organisationen die Kultur von Entscheidungsprozessen ein großes Stück noch vorne bringen.

Jedenfalls ist es unabdingbar, daß sich Vorstandskandidaten/-kandidatinnen auf einer Mitgliederversammlung persönlich vorstellen, um dort Rede und Antwort zu stehen, was etwa ihr bisheriges Engagement, ihre Vorerfahrungen, ihre Bereitschaft zum (zeitlichen) Engagement etc. angeht.

Unvertretbar ist die Wahl in Abwesenheit.

### **Ein Problem:**

Es ist ausgesprochen problematisch, wenn die Geschäftsführung die Vorstandszusammensetzung bestimmt oder zumindest stark beeinflußt, wie sie aussehen soll – von wem sie also letztlich selber kontrolliert werden möchte. Die Geschäftsführung sollte aus dem Prozeß der Kandidatenbestimmung eigentlich herausgehalten werden.

Allerdings verbirgt sich hier ein Kernproblem, nämlich wie man in einem Verein die an sich gebotene notwendige Gewaltenteilung tatsächlich praktiziert, denn Vorstand und Geschäftsführung müssen später persönlich eng zusammenarbeiten, so daß die Einbeziehung der Geschäftsführung in die Vorstandsbildung viele Vorteile mit sich bringt und späteren Konflikten vorbeugen kann.

### **Arbeitsblatt 5: Kandidatensuche**

- Wer ist bei Ihnen für die Suche nach neuen Vorstandsmitgliedern verantwortlich? Stellen Sie im Zweifel Verantwortlichkeiten her?
- Wo suchen Sie neue Vorstandsmitglieder?
- Wie findet diese Suche statt?

### **Element 3**

#### **Einarbeitung und Einführung in die Vorstandsarbeit – langfristige Vorstandsentwicklung**

„Viele Leute, die sich vorzeitig aus der Vorstandsarbeit verabschieden, tun dies nicht wegen Überforderung, sondern wegen Unterforderung; nicht wenige aus regelrechter Langeweile.“

Sehr oft ziehen sich neue, hochgradig motivierte Vorstandsmitglieder schon bald wieder frustriert aus der Arbeit zurück. Sie sagen dann oft: „Ich weiß nicht, was ich tun soll.“ Wenn das passiert, dann hat keine gute Einführung stattgefunden.

# Qs 14

Nach der Wahl in den Vorstand ist eine Phase der Einarbeitung und Einführung unverzichtbar. Es genügt nicht, Leute in den Vorstand zu wählen und dann ins kalte Wasser zu werfen. Wie an jedem „normalen“ Arbeitsplatz setzt eine erfolgreiche Vorstandstätigkeit die gelungene Einführung an den neuen ehrenamtlichen „Arbeitsplatz“ voraus. Man kann formale Varianten wählen (Handbücher, spezielle Sitzungen etc.) oder auch Systeme persönlicher Patenschaft. Jedenfalls gibt es mehr Möglichkeiten als normalerweise angenommen und vor allem praktiziert werden.

Viele der für die Vorstandsarbeit notwendigen Informationen sollten dem Vorstandsmitglied bereits beim „Akquisitionsgespräch“ gegeben werden, spätestens aber unmittelbar nach der Wahl in den Vorstand.

## **Was müssen neue Vorstandsmitglieder wissen? Welche Informationen sind wichtig?**

Eine umfassende Orientierung neuer Vorstandsmitglieder muß zwei Bereiche umfassen:

- die Einarbeitung in den Vorstand und die Vorstandsmitgliedschaft (gesetzliche Verantwortung der Vorstandsmitglieder, Regelungen in Statuten und Geschäftsordnungen, generelle Erwartungen an Vorstandsmitglieder etc.);
- die Einarbeitung in die Organisation selber (Ziele und Aufgaben, Programme und Dienstleistungen, Finanzen etc.).

Die Erfüllung der Vorstandsarbeit verlangt von jedem Vorstandsmitglied, daß es die zahlreichen Vorgänge, die die Entwicklung eines Trägers bestimmen, kritisch beobachtet und in einzelnen Fällen dazu Entscheidungen trifft oder mittragen muß. Um dazu in der Lage zu sein, muß ein Vorstandsmitglied sehr früh über den Verein allgemein unterrichtet sein, um die jeweiligen Sachverhalte und vor allem auch die Arbeit der Geschäftsführung bzw. der hauptamtlichen Mitarbeiter/-innen im größeren Zusammenhang zu beurteilen. Deswegen muß es die wichtigsten strukturellen Einflußgrößen für die Entwicklung eines Trägers kennen.

### **Zu den unverzichtbaren Informationen für neue Vorstandsmitglieder gehören:**

1. die Trägerphilosophie, Zweck, Mission
2. Organisationsgeschichte und Organisationsphasen
3. Grunddaten über die Mitgliederstruktur und -entwicklung
4. die Finanzstruktur (Zusammensetzung der Finanzmittel)

5. die Struktur der Leistungserstellung (welche Angebote, Dienste, Kampagnen)
6. Organisationsaufbau des Trägers
7. Personalstruktur (Haupt- und Ehrenamtliche)
8. die Struktur der Aktivitätenfelder der Organisation (welche Mitwettbewerber, in welchen Märkten etc.?)

Neben der Einführung in die praktische Arbeit unmittelbar nach der Wahl gehört zur Entwicklung des Vorstands das längerfristige systematische Training der Vorstandsmitglieder.

Oft ist die bewußte Einarbeitungsphase für die Neuen auf die anfängliche Orientierungsphase begrenzt. Nach kurzer Zeit kümmert sich niemand mehr um sie. Die Integration in die Vorstandsarbeit aber ist ein langer Prozeß. Sogar alte Vorstandshasen – z.B. diejenigen, die schon jahrelang im Vorstand arbeiten – brauchen in einer Organisation immer wieder eine neue Orientierung, und sie sind für diesen Prozeß vielleicht noch sensibler als Neulinge.

Zur längerfristigen Integration gehören insbesondere regelmäßige Vorstandsworkshops (Klausuren, Wochenenden), die der Reflexion der Arbeit und der systematischen Schulung von Vorstandsmitgliedern dienen.

**Zur langfristigen Integration** in die Vorstandsarbeit gehört schließlich – und viel zu oft vernachlässigt – die Entwicklung eines regelrechten **Anerkennungs- oder „Belohnungssystems“** für Vorstandsarbeit.

„Danke“ zu sagen ist das Allermindeste – oft wird geschwiegen und alles für scheinbar selbstverständlich genommen. Burnout ist auch bei ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern ein reales Problem. Und auch die hauptamtlichen Mitarbeiter/-innen sollten es ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern so komfortabel wie möglich machen und ihnen alle Anerkennung für ihr freiwilliges Engagement, in dem sie eine große Verantwortung tragen, zukommen lassen. Damit kann viel für ein längerfristiges Engagement von Vorstandsmitgliedern getan werden.

#### Element 4

#### Die Entwicklung der Kooperation „ehrenamtlicher Vorstand – hauptamtliche Geschäftsführung“

Die Beziehung zwischen Vorstand und Geschäftsführung ist außerhalb des Vorstands die wichtigste Personalbeziehung in der gesamten Organisation. Ihre Gestaltung ist eine Daueraufgabe vor allem deshalb, weil mit jeder Vorstandswahl eine neue personelle Konstellation entsteht, die das Überdenken der bisherigen Zusammenarbeit notwendig macht. Das gleiche gilt im übrigen auch beim Ausscheiden des Geschäftsführers/der Geschäftsführerin.

# Qs 14

Generelle Voraussetzung für das Gelingen dieser Kooperation ist die Existenz von Zielvereinbarungen und Stellenbeschreibungen für Vorstand und Geschäftsführung (s.o.).

Eine interessante Möglichkeit, zu einer konstruktiven Vereinbarung über die Arbeitsteilung zwischen ehrenamtlichem Vorstand und hauptamtlicher Geschäftsführung (hauptamtlichen Mitarbeitern) zu kommen, beschreibt M. Harris im Rahmen des von ihr entwickelten „Total Activity Approach“ (TAA; 1992). Das von ihr vorgeschlagene Verfahren zur Gestaltung der Kooperation Vorstand – Geschäftsführung sieht folgendes vor:

Im Rahmen eines Workshops halten Vorstandsmitglieder und Geschäftsführung zunächst fest, worin die Kernaufgaben des Vorstands in der konkreten Organisation bestehen. Hierbei kann man sich entweder an universell definierten Vorstandsaufgaben (die für alle Vorstände gelten) orientieren (z.B. die Mission festlegen, strategische Planung durchführen etc.), oder es kann auch ein Katalog von selbst festgelegten Vorstandsaufgaben sein.

In einem nächsten Schritt wird gefragt:

- Wer macht bei uns tatsächlich was? Wie sind die Gewichte zwischen ehrenamtlichem Vorstand und hauptamtlicher Geschäftsführung/Mitarbeitern verteilt?
- Wird eine bestimmte Vorstandsfunktion im Augenblick in der Organisation (überhaupt) von irgend jemandem wahrgenommen?
- Wenn ja, geschieht dies durch die hauptamtlichen Mitarbeiter/-innen bzw. die Geschäftsführung, durch Vorstandsmitglieder oder durch eine Kombination aus beiden?
- Teilen sich Vorstand und Geschäftsführung (hauptamtliche Mitarbeiter/-in) ein bestimmtes Arbeitsfeld? Wie sind dabei die relativen Gewichte zwischen beiden verteilt?

Weiter:

- Nach welchen Kriterien ist die Verteilung der Aktivitäten auf Vorstand und hauptamtliche Mitarbeiter/-innen festgelegt worden?
- Im Ganzen: Ist ein Teil (Vorstand oder Geschäftsführung) stärker in die Arbeit der Organisation involviert als der andere?

In vielen Organisationen ist das wichtigste Ergebnis einer solchen Bestandsaufnahme die Realisierung der Tatsache, daß Vorstandsmitglieder und hauptamtliche Mitarbeiter/-innen sehr verschiedene Wahrnehmungen davon haben, wer in der Organisation eigentlich was macht – und mit welchem Engagement. Mehr noch: Es gibt nicht nur Unterschiede in der Wahrnehmung zwischen Vorstand und Geschäftsführung, sondern auch innerhalb des Vorstands. Zum Beispiel könnten einige Vorstandsmitglieder der

Ansicht sein, daß sich der Vorstand einer Organisation sehr stark im Bereich der Außenvertretung engagiert, während andere genau umgekehrt meinen, daß der Vorstand ein schwaches und minimalistisches Engagement in diesem Bereich zeigt, aber eigentlich doch mehr tun sollte etc. Dies ist der Anlaß und die Gelegenheit für Klärungsprozesse und vor allem für konkrete (Neu-) Vereinbarungen zwischen Vorstand und Geschäftsführung.

Vorstand und Geschäftsführung (hauptamtliche Mitarbeiter/-innen) müssen sich in jedem Fall über die gewünschte Aufgabenverteilung neu verständigen und eine eigene, organisationsspezifische Lösung für das Problem finden: „Wer soll in unserer Organisation tatsächlich welche Aufgaben übernehmen?“

**Die Gestaltung der Kooperation „Vorstand – Geschäftsführung/hauptamtliche Mitarbeiter/-innen“ jedenfalls gehört zu den zentralen Aufgaben des jeweiligen ehrenamtlichen Vorstands (vgl. Abschnitt 3.2).**

## Element 5

### Selbstevaluation des Vorstandes – Self-Assessment

Vorläufigen Abschluß findet jede Vorstandsentwicklung im Rahmen einer kontinuierlichen Erfolgskontrolle, wissenschaftlich „Selbstevaluation“, manchmal auch Self-Assessment genannt.

Warum ist eine solche Selbstevaluation wichtig?

Grundlegend und von absoluter Priorität für jeden Vorstand ist ganz generell die Antwort auf die Frage: „Wie gut erreicht unser Träger die gesteckten Ziele, wie effektiv arbeitet unsere Organisation?“ Die Antwort auf diese Frage ist nicht nur aus internen Gründen wichtig, um zu wissen, wo man steht, sondern auch, um den Mitgliedern oder „moral ownern“ die Entwicklung des Trägers transparent zu machen.

Leider erfüllen die jährlichen Tätigkeits- oder Rechenschaftsberichte für Jahreshauptversammlungen eine solche Funktion zumeist überhaupt nicht. Scharfe Kritiker sprechen bei vielen Tätigkeitsberichten ehrenamtlicher Vorstände mittlerweile schon von „Untätigkeitsberichterstattung“.

**Die Vorstände sollten in ihre Tätigkeitsberichte auf jeden Fall folgende Informationen zur eigenen Tätigkeit aufnehmen:**

- Zahl der Vorstandssitzungen,
- Anwesenheit in den einzelnen Sitzungen,
- Zahl und Zusammensetzung der Ausschüsse,
- Anwesenheit in den jeweiligen Ausschußsitzungen,
- Veränderungen in der Geschäftsführung (bei den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen),
- Entscheidungen von Relevanz.

# Qs 14

Es gibt allerdings auch wichtige allgemeine – externe – Gründe für die Durchführung regelmäßiger Evaluationen. Vorstände bilden die Brücke zwischen einem Verein und seiner Umwelt (Politiker/-innen, Sponsoren/Sponsorinnen, Spender/-innen etc.). Eine der Hauptaufgaben eines Vorstands besteht darin, dafür zu sorgen, daß der jeweilige Verein genügend Unterstützung von außen erfährt. Voraussetzung dafür aber ist, daß man den Erfolg der eigenen Arbeit nach außen überhaupt dokumentieren kann.

Schließlich gibt es noch einen weiteren ganz wesentlichen Grund für die Evaluation der Vorstandsarbeit: Gemeinnützige Organisationen genießen besondere Freiheiten und Privilegien, z.B. Steuervergünstigungen. Im Gegenzug dienen sie öffentlichen Zwecken. Insofern gibt es einen Anspruch der Öffentlichkeit darauf zu wissen, was in einer solchen Organisation geschieht. Für diese Information und Transparenz hat der Vorstand zu sorgen.

**Evaluation der Vorstandsarbeit** selber ist eine der heikelsten und schwierigsten Arbeiten im Rahmen der Tätigkeit als Vorstand. Da insgesamt die Arbeit ehrenamtlicher Vorstände erst seit kurzem in Deutschland Aufmerksamkeit findet, ist es nicht verwunderlich, daß bislang nur wenige Vorstände eine regelmäßige Selbstanalyse ihrer eigenen Arbeitsweise vornehmen. Und diejenigen, die dazu bereit sind, hatten bislang kaum Instrumente zur Verfügung, einen solchen Prozeß systematisch durchzuführen. Eine solche Selbstbeurteilung des Vorstands kann man mit einem medizinischen Check-up vergleichen, dem man sich regelmäßig unterzieht, entweder um sich seine Gesundheit bestätigen zu lassen oder um eine Krankheit zu erkennen, bevor sie sich ausbreitet.

„Sind wir ein guter Vorstand?“ Zu dieser Frage hat jedes Vorstandsmitglied eine individuelle Meinung. Man sollte diese zur Sprache bringen, gegeneinander abwägen und gemeinsam praktische Konsequenzen daraus ziehen.

Eine solche (Selbst-) Einschätzung kann Vorstandsmitgliedern dabei behilflich sein, ihre Rolle besser zu verstehen, und sie dabei ermutigen, ihren Verantwortlichkeiten gerecht zu werden. Sie braucht überhaupt nicht kompliziert zu sein; sie kann auf die Tagesordnung einer Vorstandssitzung gesetzt werden, oder man beendet jede Vorstandssitzung damit, daß man fragt:

- Waren unsere heutigen Besprechungsthemen wichtig?
- Haben uns die Materialien, die wir vorher bekommen haben, dabei geholfen, an der Diskussion teilzunehmen?
- Haben wir uns mehr mit grundsätzlichen Themen oder Banalitäten befaßt?

Allgemein:

- War das Treffen die Zeit wert?

Die Antworten hierfür können dann für weitergehende Diskussionen genutzt werden.

Hierbei können Checklisten und Arbeitsblätter besonders am Anfang sehr hilfreich sein (vgl. Rundbrief 1).

Darüber hinaus kann es für die Entwicklung der Vorstandsarbeit äußerst sinnvoll sein, in bestimmten Abständen von der „normalen“ Vorstandsarbeit Abstand zu gewinnen und in Ruhe zu beurteilen, ob und inwieweit man als Vorstand insgesamt seiner Verantwortung nachkommt. Eine Möglichkeit ist hier die Durchführung einer 1-2tägigen Klausurtagung oder von Wochenendworkshops.

Solche umfangreicheren Check-ups in regelmäßigen Abständen (mindestens einmal jährlich) bieten jedem Vorstandsmitglied die Gelegenheit, die Effektivität des Vorstands insgesamt und die Wirkung der eigenen Arbeit auf die Zielerreichung in verschiedenen Bereichen der Vorstandsarbeit unter die Lupe zu nehmen.

Eine solche Selbstanalyse sollte sich dann vor allem mit den Fragen befassen, wie die Zusammensetzung des Vorstands, der Vorgang der Gewinnung neuer Mitglieder, die Arbeit in Ausschüssen, in Sitzungen, die Beziehungen zu wichtigen Zielgruppen und die Gesamtleistung verbessert werden könnten.

Hilfreich kann es sein, diesen Prozeß durch eine/n externe/n Moderator/-in begleiten zu lassen. Die damit gewährleistete Neutralität kann sehr positiv zu diesem Evaluationsprozeß beitragen. Eine gemeinsame Übernachtung an einem attraktiven Ort, verbunden mit der Möglichkeit zu geselligem Beisammensein, kann zudem den Zusammenhalt und das Vertrauen zwischen den Vorstandsmitgliedern sowie zwischen dem Vorstand und der Geschäftsführung verbessern. Das Ergebnis ist zumeist eine lebhaftere Diskussion über die eigene Arbeit und anschließende korrigierende Maßnahmen.

Wenige Evaluationen erreichen die Perfektion, die im streng wissenschaftlichen Sinne erreicht werden sollte. Das müssen sie auch nicht. Meistens kommt man zu dem Ergebnis, daß bestimmte Defizite vorliegen und Korrekturen notwendig sind. Doch der Wert einer Evaluation besteht letztlich in der Veränderung, die hinterher stattfindet. Damit diese Veränderung erreicht wird, müssen Vorstand und Geschäftsführer/-in entscheiden, was nun zu tun ist und wie das zu geschehen hat.

## Arbeitsblatt 6: Check-up

- In welchen Bereichen ist unser augenblicklicher Vorstand stark genug? In welchen Bereichen braucht er Verstärkung?
- Setzt unser Vorstand klare Ziele für die Vereinsarbeit?
- Legt unser Vorstand Prioritäten für die Vereinsarbeit fest?
- Überprüft unser Vorstand regelmäßig die Arbeit des Trägers (seine eigene Arbeit und die der Geschäftsführung)?

# Qs 14

- Überprüft unser Vorstand die Übereinstimmung der Vereinsarbeit mit den gesetzlichen Bestimmungen (Abgabenordnung, Gemeinnützigkeitsrecht, Verwendungsnachweise etc.)?
- Sitzungen: Müssen wir die Tagesordnungen unserer Vorstandssitzungen lange durchsehen und selber entscheiden, bei welchen es sich wirklich um Vorstandsthemen handelt und bei welchen um Banalitäten, die nichts in Vorstandssitzungen zu suchen haben?
- Hat unser Vorstand Verfahren entwickelt, um sicherzustellen, daß Vorstandssitzungen effizient und effektiv sind?
- Nehmen alle Vorstandsmitglieder regelmäßig an den Sitzungen teil, und bereiten sie sich darauf sorgfältig vor?
- Beziehung Vorstand – Geschäftsführung: Sorgt der Vorstand dafür, daß der/die Geschäftsführer/-in und die hauptamtlichen Mitarbeiter/-innen ein klares Verständnis für ihren eigenen Verantwortungsbereich und den des Vorstands haben?
- Gremien: Ist die gegenwärtige Gremienstruktur des Vereins angemessen, um die Vorstandsaufgaben effektiv zu erledigen?
- Sind die Vorstandsgremien richtig zusammengesetzt?

## Zusammenfassung

Der Prozeß der Qualitätsentwicklung der Vorstandsarbeit, so wie er hier vorgestellt wurde, basiert auf fünf Kernelementen:

1. der Vorbereitung der Vorstandswahlen durch Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile,
2. der kurz- und langfristigen Kandidaten/Kandidatinnensuche,
3. der Einführung in die Vorstandsarbeit und der langfristigen Entwicklung der Vorstandsarbeit,
4. der Kooperation „ehrenamtlicher Vorstand – hauptamtliche Geschäftsführung“,
5. der Selbstevaluation des Vorstands, dem regelmäßigen Check-up (Self-assessment).

Das hier vorgestellte Prozeßmodell kann dem Vorstand eines freien Trägers dabei behilflich sein, die Qualität seiner Arbeit zu verbessern, wobei das gesamte Konzept als kontinuierlicher Qualitätsverbesserungsprozeß zu verstehen ist.

Einfach gesprochen: Es beginnt mit der Stufe 1: Der Bestimmung der Ziele und der Prioritäten für die kommende Saison (Klassenerhalt, Meisterschaft etc.) und der Festlegung der Spieler, die man braucht, um das gesetzte Ziel zu erreichen (Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofile), setzt sich fort über die Suche nach den gewünschten Spielern (Stufe 2), der Einführung der Neuen in die Mannschaft und dem Training (Stufen 3 und 4) und endet gewissermaßen am Ende der Saison (Stufe 5) mit dem Erfolgscheck (Aufstieg, Klassenerhalt oder Abstieg) bzw. der Entscheidung: Wiederwahl oder Neuwahl.

Der Einsatz eines solchen Qualitätskreislaufs als konzeptionelles Hilfsmittel kann einen Träger dabei unterstützen, die Gesamtqualität seiner Arbeit zu verbessern, indem er die Qualität der Arbeit auf der obersten, ehrenamtlich besetzten Führungsebene zum Gegenstand des internen Qualitätssicherungsprozesses macht.

Vorstandsbildung und -entwicklung werden danach als langfristiger Entwicklungsprozeß behandelt, der bereits lange vor der Wahl eines Vorstands beginnt. Die Outputs der einen Stufe sind hierbei gleichzeitig jeweils die Inputs der nächsten Stufe. Auf jeder der fünf Stufen des Kreislaufs werden die zentralen Punkte bzw. Aufgaben bestimmt, die zu bearbeiten sind, d.h., es werden die jeweiligen Inputs und Outputs festgelegt, und sie können schriftlich dokumentiert (z.B. über Checklisten, Arbeitsblätter) und festgehalten werden.

Ein solches Vorgehen entspricht dem Ansatz, den Deming zur kontinuierlichen Qualitätssteigerung entwickelt hat und der als Deming-Kreislauf bekannt ist (vgl. hierzu Qs-Heft 4) – nun allerdings angewandt auf den Vorstand und die Qualitätsentwicklung im Vorstand selbst.

Im Prinzip kann man auf jeder Stufe ansetzen, um die Vorstandsarbeit zu verbessern; aber um einen Startpunkt zu haben, ist die erste Stufe: „Festlegung der Anforderungen an Vorstandsmitglieder“, also der Zeitpunkt vor der Neubesetzung eines Vorstands, der ideale Ausgangspunkt.

Wird auf einer Stufe Qualität „vergessen“ oder nicht „produziert“, führt dies zu einer Qualitätslücke im Gesamtsystem der Vorstandsarbeit, die sich irgendwann in der Arbeit eines freien Trägers bemerkbar machen wird.

Das hier vorgestellte Konzept ist ohne weiteres in jedes der bestehenden Qualitätssicherungs- oder -managementsysteme (DIN EN ISO-Normen, Total Quality Management, Benchmarking) integrierbar.

Der Nutzen des prozeßorientierten Kreislaufmodells besteht langfristig darin, einen Träger praktisch dabei zu unterstützen, den Qualifizierungsbedarf in Hinblick auf die ehrenamtliche Führungsebene systematisch zu erkennen, daraus die notwendigen Qualitätssicherungsschritte abzuleiten und in der Konsequenz die Zielerreichung für die Gesamtorganisation zu verbessern.

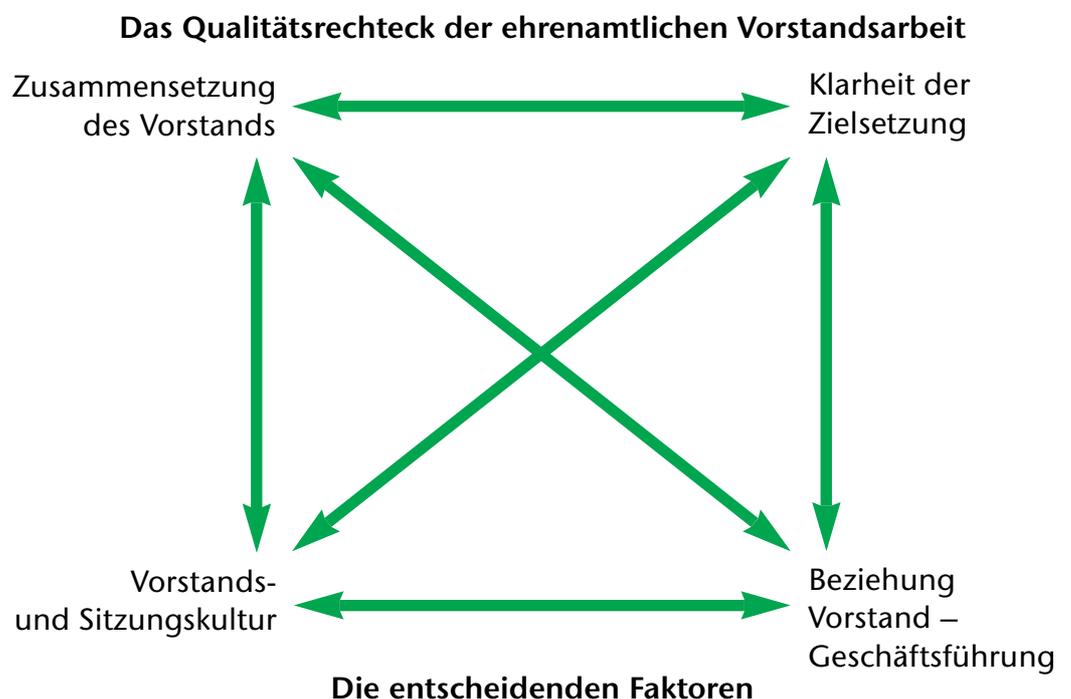
# Qs 14

Der entscheidende Vorteil des prozeßorientierten Kreislaufmodells besteht darin, daß es:

1. alle Aspekte der Vorstandsqualifizierung – von der Festlegung der Anforderungen an Vorstandsmitglieder bis zur Erfolgskontrolle der Vorstandsarbeit – umfaßt;
2. Verantwortlichkeiten betont (der jeweilige Vorstand bzw. ein von ihm eingesetztes Nominierungs- oder Besetzungskomitee);
3. ein Instrument der dauernden Qualitätsverbesserung (Total Quality Management) beinhaltet;
4. dynamisch und flexibel ist und vor allem, daß es
5. auf die jeweiligen konkreten Bedürfnisse einer Organisation festgelegt ist, also nicht normativ, sondern ausgesprochen pragmatisch und situationsbezogen ist.

Für das hier vorgestellte Trainings- und Qualifizierungsmodell ist entscheidend, daß es die jeweilige Vorstandsrealität nicht mit einem idealen Zustand in Kontrast bringt und insofern Vorstandsmitglieder entmutigt, sondern dort ansetzt, wo zur Zeit die Beteiligten ihre zentralen Probleme identifizieren.

Es wird auf gar keinen Fall von außen vorgeschrieben, wie Vorstandsarbeit im Sinne eines "one best way" zu funktionieren hat. Wohl geht es um die Berücksichtigung ganz allgemeiner Prinzipien, auf die Vorstandsqualifizierung hin auszurichten ist. Die konkrete Ausgestaltung dieser Prinzipien (etwa die Größe des Vorstands, seine Amtsdauer, die „beste“ personelle Zusammensetzung des Vorstands, die Gestaltung der Kooperation „Vorstand – Geschäftsführung“ etc.) bleibt eine Entscheidung jeder einzelnen Organisation selber.



## 7 Qualifizierungslücke in Deutschland

*„Viele Personen sind bei Amtsübernahme fachlich überfordert, werden ins kalte Wasser geworfen. Oft erfolgt keine Einweisung durch den Amtsvorgänger.“*

**Peter Deutscher, Technischer Leiter, stellvertretender Vorsitzender OG, stv. Techn. Leiter Bezirk, stv. Vorsitzender Bezirk, DLRG OG Gomadingen, Bezirk Reutlingen**

In Deutschland widmen sich erst seit kurzer Zeit einige Institute und Organisationen der Weiterbildung ehrenamtlicher Vorstände. Managementtheorien und -konzepte für gemeinnützige Organisationen unter Führung und Leitung durch ehrenamtliche Vorstände, insbesondere aber Weiterbildungs- und Qualifizierungskonzepte, sind hierzulande noch gering entwickelt.

Diese Zustandsbeschreibung gilt insbesondere, wenn man Forschungsstand und Praxisniveau in anderen europäischen Ländern (z.B. England, Niederlande), vor allem aber in den USA als Vergleichsmaßstab wählt. Seit Jahrzehnten hat sich hier ein hohes Niveau wissenschaftlicher und praxisorientierter Tagungen, Kongresse und Fachzeitschriften zu Themen des Non-Profit-Managements etabliert. Vorständen werden vielfältige Qualifizierungs- und Beratungsmöglichkeiten auf den unterschiedlichsten Ebenen angeboten. Profilierte Vertreter des For-Profit-Managements (z.B. Peter Drucker) beteiligen sich aktiv auch an der Fachdiskussion zu zentralen Fragen des Non-Profit-Managements, und hier insbesondere auch der Non-Profit-Boards (ehrenamtliche Vorstände). Unterschiedliche theoretische und praktische „Richtungen“ konkurrieren hinsichtlich zentraler Managementfragen (Rolle und Funktion des Vorstands, Kooperation Vorstand – Geschäftsführung etc.) miteinander.

Dem Deutschen Zentralinstitut für Soziale Fragen (DZI) vergleichbare Institute in den USA haben mittlerweile Qualitätsstandards für die Vorstandsarbeit in ihren Kriterienkatalog für die Vergabe von „Gütesiegeln“, an denen sich potentielle Spender orientieren können, aufgenommen.

Eine vergleichbare Anerkennung hat ehrenamtliche Vorstandsarbeit in Deutschland noch nicht gefunden. In Deutschland war bisher weder in der Betriebswirtschafts- bzw. Managementlehre noch in den Verwaltungs- und Organisationswissenschaften für einen Organisationstyp zwischen Markt und Staat, wie ihn freie Träger in der Rechtsform des Vereins darstellen, Platz. Auch in der Praxis, etwa im Bereich der Weiterbildung, hat sich bisher in Deutschland kein Interessenschwerpunkt entwickeln können, der sich mit der Führung von gemeinnützigen Organisationen durch Ehrenamtliche beschäftigt – trotz der großen Bedeutung Ehrenamtlicher bei der Führung der fast 300.000 Vereine in Deutschland.

# Qs 14

In Deutschland gab es bis heute viele Hinderungsgründe, die Führung gemeinnütziger Organisationen durch ehrenamtliche Vorstände zu einem ernsthaften Gegenstand der Qualifizierung zu machen. Ein praktischer und sehr wichtiger Grund war bislang das Fehlen von entsprechendem Schulungsmaterial.

Während die auf dem Markt erhältlichen – zumeist als Vereinsrechtsratgeber geschriebenen – Praxisleitfäden weitgehend darin übereinstimmen, was Vorstände, orientiert an irgendeinem Idealbild, allgemein tun sollten, zeigen Trainingserfahrungen mit Vorständen und Geschäftsführern immer wieder, daß sich erfolgreiche Qualifizierungsangebote an sehr unterschiedlichen Situationen bzw. Herausforderungen orientieren müssen.

Während die generelle Beachtung der fünf Grundelemente der Vorstandsarbeit (siehe Kreislauf), also des „Was“, für alle Träger unverzichtbar ist, gibt es markante Differenzen in Hinblick auf deren Gestaltung je nach Größe, Alter und Entwicklungsstadium einer einzelnen Organisation (Gestaltung des „Wie“). Eine dynamische Organisation im Pionierstadium, die zum großen Teil die Schöpfung einer energischen Gründerpersönlichkeit ist, braucht, um erfolgreich zu sein, einen anderen Vorstand als eine jahrzehntealte, etablierte „Institution“. Und die jeweiligen ehrenamtlichen Vorstände formulieren dementsprechend auch ganz verschiedene Qualifizierungswünsche und -erwartungen. Folgerichtig sind auch differenzierte Lehr- und Trainingskonzepte gefragt, um ehrenamtliche Vereinsvorstände weiterzuentwickeln. Notwendig wird in der nächsten Zukunft die Entwicklung von Qualifizierungs- und Weiterbildungskonzepten, die nicht so sehr von rigiden Idealmodellen ausgehen, sondern als Leitfäden zur Ermöglichung von Entwicklungsprozessen fungieren können, die zu den Zielen und dem Entwicklungsstadium verschiedenster Träger passen.

Gleich, wie dies konkret aussieht: Für die Entwicklung der Arbeit freier Träger wäre es jedenfalls das Schlechteste, wenn Qualifizierung der Vorstandsarbeit weiterhin eher als Eingeständnis von Schwäche und nicht als Teil einer dringend notwendigen Qualitätsoffensive verstanden und in die Hand genommen wird.

*„In den vergangenen Jahren reduziert sich eher die Anzahl der freiwilligen Mitarbeiter/-innen in bestimmten Arbeitsbereichen. Daher stellen sich viele Vorstände (auch mein eigener) die Frage: Warum beteiligen sich oft nur wenige Mitarbeiter/-innen, und wie kann die Beteiligung erhöht werden?“*

**Wulf Erdmann, stellvertretender Vorsitzender, Jugendring Dortmund**

*„Angesichts der vielen Ideen, Hoffnungen, Träume, ... , die wohl jeder Verein hat, besteht immer die Gefahr, die anderen, die noch nach Aufgaben suchen, zu überfrachten. Wie entwickelt man 'Stellenbeschreibungen' für ehrenamtliche Mitarbeiter/-innen? Wie beschreibt man die Voraussetzungen, die der Einzelne mitbringen muß, ohne gleich wieder angst zu machen?“*

**Jürgen K. Niehues, 1. Vorsitzender, Kinder- und Jugenderholungswerk Sachsen-Anhalt e. V., Bertingen**

## 8 Häufig gestellte Fragen

*„In unserem Arbeitsfeld sind junge Personen zumeist mit ihrer (Pflege-) Familie total ausgelastet. Hierdurch entsteht leicht eine Überalterung des Vorstandes. Außerdem häuft sich Wissenspotential bei den 'Alten' in so hohem Maß an, daß 'Nachrücker' wie vor einem unüberwindlichen Hindernis kapitulieren.“*

**Johann Munker, stellvertretender Vorsitzender, Pfad für Kinder, Aichach**

FAQ (Frequently Asked Questions) sind eine feste Kategorie im Internet. Über FAQ ist es möglich, relativ schnell in ein Thema „reinzukommen“. Einige der großen internationalen Organisationen mit Trainingsprogrammen, Beratungen und Working Papers für ehrenamtliche Vorstände (Non-Profit-Boards) bieten auch Antworten zu solchen FAQ.

**Im folgenden werden elf der in der Trainings- und Beratungsarbeit mit ehrenamtlichen Vorständen häufig gestellten Fragen beantwortet.**

### **Frage 1: Was sollte ich wissen, bevor ich ein Vorstandsamt antrete?**

#### **I.**

Die Übernahme eines Vorstandsamts ist eine der herausforderndsten Aufgaben für Ehrenamtliche, denn damit ist nicht nur Ehre verbunden, sondern eine große rechtliche, politische und persönliche Verantwortung. Mit dem Vorstandsamt sind ethische Verpflichtungen verbunden, aber auch ganz einfache und praktische Verpflichtungen in Hinblick auf den Einsatz von Zeit und Ressourcen.

Der ehrenamtliche Vorstand ist das Führungs- und Leitungsorgan eines freien Trägers. Fehler, Unzulänglichkeiten und mangelnde Qualifikation eines Vorstands wirken sich mit einem vielfachem Multiplikatoreffekt auf einen Träger aus.

Deswegen kann es für Sie selber nur von Nutzen sein, wenn Sie vor Ihrer Zusage zu einer Vorstandskandidatur einige Fragen stellen, und gleichzeitig signalisiert dies der Organisation, mit der Sie liebäugeln, die Ernsthaftigkeit Ihres Interesses.

#### **1. Fragen zum Programm der Organisation**

- Wie lautet die Mission der Organisation? In welchem Verhältnis stehen die gegenwärtigen Aktivitäten oder Programme der Organisation zu dieser Mission?
- Kann ich die Organisation bzw. deren Einrichtungen besuchen, um die Arbeit der Organisation „aus erster Hand“ kennenzulernen?

# Qs 14

- Hat die Organisation einen strategischen Plan, dessen praktische Umsetzung kontinuierlich überwacht wird?

## **2. Fragen zu der Klientel oder den Kunden/Kundinnen der Organisation**

- Wem dient die Organisation? (Wer sind seine Adressaten/Adressatinnen, Kunden/Kundinnen, Klienten/Klientinnen, „moralischen Eigentümer/Eigentümerinnen“?)
- Sind die Klienten/Klientinnen bzw. Kunden/Kundinnen der Organisation mit der Organisation zufrieden? (Woher wissen Sie das?)

## **3. Fragen zur finanziellen Lage der Organisation**

- Wie finanziert sich die Organisation?
- Befindet sich die Organisation in einem gesunden finanziellen Zustand?
- Wie oft werden dem Vorstand Finanzberichte (zur Bestätigung) vorgelegt?

## **4. Fragen zur Struktur und Arbeitsweise des Vorstands**

- Welche Arbeitsstruktur hat der Vorstand? (Informationsaustausch, Zuständigkeiten, Sitzungsrhythmus)
- Gibt es Aufgabenbeschreibungen für den Vorstand insgesamt und Stellenbeschreibungen für die einzelnen Vorstandsmitglieder?
- Wer sind die anderen Vorstandsmitglieder?
- Welche Einführung in die Vorstandsarbeit und die Organisation ist für mich vorgesehen?
- Wie lange dauert eine Amtsperiode? Kann man mehrere Perioden hintereinander kandidieren? Wie oft?
- Wie wird mit Interessenkonflikten umgegangen? Gibt es eine Grundsatzzposition zur Verhinderung bzw. zum Umgang mit persönlichen Interessenkonflikten?
- Gibt es eine Haftpflichtversicherung für den Vorstand bzw. die Vorstandsmitglieder?

## **5. Fragen zur Beziehung des Vorstands zu den bezahlten Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen bzw. zum/zur Geschäftsführer/-in**

- Wie sieht die Aufgabenverteilung zwischen Vorstand und Geschäftsführung bzw. bezahlten Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen aus?

- Wie arbeiten Vorstandsmitglieder und bezahlte Mitarbeiter konkret zusammen?
- Ist der Vorstand mit der Arbeit der bezahlten Mitarbeiter/-innen bzw. der Geschäftsführung zufrieden?

## 6. Fragen zu den individuellen Verantwortlichkeiten von Vorstandsmitgliedern

- Wie und womit soll oder kann ich als Vorstandsmitglied zum Erfolg der Organisation beitragen?
- Was wird von mir erwartet?
- Wieviel Zeit muß ich in die Vorstandsarbeit investieren? (Vorstandssitzungen, Einzelbesprechungen, Meetings etc.)
- Bietet die Organisation Vorstandsmitgliedern Gelegenheit zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung?
- Welche Rolle übernimmt der Vorstand im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit?

## II. Wenn Sie mit den Antworten, die Sie bekommen haben, zufrieden sind, sollten Sie Ihr eigenes Interesse an einer Arbeit im Vorstand des Trägers nochmals überprüfen. Stellen Sie sich selbst folgende vier Fragen:

- Habe ich eine ernste und tiefe Beziehung zum Anliegen bzw. dem Zweck und der Zielsetzung der Organisation?
- Kann ich die Zeit aufbringen, die notwendig ist, um ein zuverlässiges und engagiertes Vorstandsmitglied zu sein?
- Bin ich in der Lage, die Interessen und Belange der Organisation über meine eigenen professionellen und persönlichen Interessen zu stellen, wenn ich als Vorstandsmitglied Entscheidungen treffen muß?
- Überzeugt mich die Art und Weise, in der sich die Organisation nach außen darstellt?

*„Nachwuchsprobleme sind an der Tagesordnung. Man hat in seinem Bereich über Jahre viel aufgebaut und erreicht. Schön wäre, seinen Bereich geordnet zu übergeben. Den Nachfolger in den diversen Gremien den anderen vorzustellen und ihm die Möglichkeit der Einarbeitung zu geben. Üblich ist das Hoffen. Berufliche Gründe führen zur Aufgabe des Ehrenamts, und der gesamte Bereich fällt förmlich zusammen. Wie bekomme ich einen Nachfolger, wie führe ich junge Leute in ein verantwortungsvolles Amt ein?“*

**Ein Vorstandsmitglied**

# Qs 14

## Frage 2: Wie groß sollte ein ehrenamtlicher Vereinsvorstand sein?

Die „richtige“ Vorstandsgröße hängt von verschiedenen Faktoren ab, insbesondere vom Entwicklungsstand des Vereins, vom Umfang der zu bewältigenden Aufgaben und der Zahl der hauptamtlichen Mitarbeiter/-innen bzw. deren Kompetenz und Erfahrung.

Manchmal spielen aber auch andere Aspekte eine Rolle, z.B. gesetzliche oder satzungsmäßige Repräsentativitätspflichten oder Proporzaspekte, die oft zu einem aufgeblähten und kaum noch arbeitsfähigen Vorstand führen.

Zwei Extreme sollten auf jeden Fall vermieden werden: Eine Über- sowie eine Unterforderung der Vorstandsmitglieder, d.h. ein zu kleiner oder ein zu großer Vorstand.

- Wenn ein Vorstand **zu klein** ist, besteht die Gefahr, daß notwendige Arbeit nicht geleistet werden kann. Im Vorstand braucht man grundsätzlich soviel Leute, daß kein Vorstandsmitglied das Gefühl haben muß, die ganze Vorstandsarbeit allein machen zu müssen. Hierfür gibt es keine wissenschaftliche Formel.
- Wenn ein Vorstand **zu groß** ist, fühlen sich einige Vorstandsmitglieder möglicherweise unterfordert, und sie bekommen das Gefühl, eigentlich nicht gebraucht zu werden. Dann ziehen sie sich mit der Zeit aus der Vorstandsarbeit zurück. Und je größer ein Vorstand ist, um so weniger braucht sich ein einzelnes Mitglied für die Qualität der Arbeit und Entscheidungen insgesamt verantwortlich zu fühlen. Wissenschaftler nennen das dann „Verantwortungsdiffusion“ – ein großes Problem.

Öfter als bisher üblich sollte die Frage der richtigen Vorstandsgröße Gegenstand regelmäßiger Organisationschecks werden. (Braucht ein großer Verband noch einen Schatzmeister wie in den Anfangstagen? Und wenn, mit welchen vielleicht veränderten Aufgaben?)

Grundsätzlich braucht jeder Vorstand in jedem Fall genügend fähige Mitglieder, um die Mission der Organisation erfüllen zu können.

*„Sinn und Zweck von Vereinen – allzu oft entscheidet der Vorstand nach persönlichen Bedürfnissen und zu wenig orientiert am Vereinszweck und dem Bedarf der Mitglieder.“*

Ein Vorstandsmitglied

*„Effektivierung der Arbeit tut not, um Ehrenamtliche nicht im Kleinkram zu verschleißen.“*

Heinz Klauer, Beisitzer, BDP-LV Schleswig-Holstein, Fahrdorf-Loopstedt.

Ein Vorstandsmitglied

## Frage 3: Wie lange soll ein Vorstand im Amt sein?

Auch hier gibt es keine festen Regeln, und die Frage wird formal durch die Satzung beantwortet. Jeder Verein vertritt hier eine eigene Philosophie, die oft noch von den politischen Grundanschauungen der Gründer/-innen herrühren.

Für eine längere Amtsdauer spricht, daß die Qualität der Amtsausübung weitgehend von Erfahrung, Sachkenntnis und persönlichen Beziehungen (insbesondere mit außenstehenden Personen, Stellen und Organisationen) abhängt, die im Rahmen der Vorstandsarbeit aufgebaut wurden. Sie machen manchmal das „Kapital“ der Vorstandsarbeit aus (Vitamin B). Umgekehrt kann die Folge einer zu langen Amtstätigkeit Erstarrung und Phantasielosigkeit (Amtsmüdigkeit) sein.

Amtszeitbeschränkungen sollten deswegen eingebaut werden. Niemand ist unersetzlich. Amtszeitbeschränkungen sollten allerdings immer mit systematischer Nachwuchsplanung verbunden sein, z.B. über Ämter in Gremien, Ausschüssen und Arbeitskreisen.

Amtszeiten dürfen andererseits wegen der notwendigen Einarbeitungszeit auch nicht zu kurz sein. Deswegen ist im allgemeinen ein Ein-Jahres-Rhythmus, obwohl gerade in kleinen Organisationen weit verbreitet, zu kurz. Mindestens drei Jahre halte ich für eine sinnvolle Zeit. Die Gesamtamtszeit sollte allerdings nach oben (6 bzw. 9 Jahre) begrenzt sein, dann sollte ein Vorstandsmitglied zunächst einmal eine „Auszeit“ nehmen.

Eine Möglichkeit, den notwendigen institutionellem Wandel zu meistern, besteht darin, die Amtsdauer der Vorstandsmitglieder so zu staffeln, daß eine Hälfte oder ein Drittel der Vorstandsmitglieder jedes Jahr oder jedes zweite Jahr neu gewählt wird. So werden Kontinuität und Wandel gleichzeitig institutionalisiert. Hierbei handelt es sich um nichts anderes als die Anwendung des alten Rotationsprinzips. Manche Organisationen begrenzen die Amtszeit eines Vorstandsmitglieds z.B. auf zwei Wahlperioden, und wenn ein Mitglied ein drittes Mal gewählt werden soll, muß es den Vorstand mindestens für eine Amtsperiode verlassen. Dieses Vorgehen kann einem Vorstand als einfache Methode dienen, um die kontinuierliche Weiterentwicklung des Vorstands zu institutionalisieren.

Ein Vorstand braucht jedenfalls immer wieder „Frischluff“, um neue Energie und neue Ideen hineinzulassen. Innovation ergibt sich in den seltensten Fällen von selbst, denn alte Hasen, auch die tüchtigsten und wertvollsten, werden mit der Zeit betriebsblind.

Jede Organisation muß auch hier ihren eigenen Weg und die richtige Balance zwischen Stabilität und Wandel finden.

# Qs 14

## **Frage 4: Wie viele Ausschüsse/Gremien sollte ein Verein/Vorstand haben?**

Weil Vorstandssitzungen oft nicht die Möglichkeit bieten, gründliche Diskussionen zu führen, bilden Vorstände oft Ausschüsse oder Arbeitsgruppen (AGs), die aus einer kleinen Anzahl von Mitgliedern bestehen und die sich mit einem speziellen Thema beschäftigen (Finanzen, Personal, Programm etc.).

Hierbei kann man Dauerausschüsse von zeitlich befristeten Ausschüssen unterscheiden. Ihre Entscheidungskompetenz und die Mitgliedschaft in solchen Ausschüssen muß vom Vorstand klar geregelt sein.

Ausschüsse bieten Vorstandsmitgliedern eine gute Gelegenheit, sich auf einem Gebiet, das ihnen besonders liegt und an dem sie ein besonderes Interesse haben, zu engagieren. Ihr Risiko besteht darin, daß sie sich leicht selbständigen können. Und oft dienen sie leider auch dazu, einen Entscheidungsprozeß in die Länge zu ziehen („wird in den Ausschuß xy verwiesen“).

Um die Sitzungen von Ausschüssen effektiv zu machen, müssen ihre Mitglieder die satzungsmäßigen Bestimmungen des Trägers kennen, auf deren Basis sie arbeiten. Jedes Gremium braucht eine genaue Festlegung seiner Aufgaben, insbesondere, um Verwicklungen mit den Arbeitsfeldern der hauptamtlichen Mitarbeiter/-innen zu vermeiden, und eine starke Leitung. Es gelten in bezug auf Sitzungsmanagement und Sitzungskultur die gleichen Regeln wie für die Vorstandssitzungen selber, z.B. daß den Mitgliedern rechtzeitig schriftliches Material zu allen Tagesordnungspunkten zur Verfügung gestellt werden muß.

Von entscheidender Bedeutung ist jedenfalls Klarheit darüber, daß die letzte Entscheidungskompetenz in Grundsatzfragen und die Gesamtverantwortung beim Vorstand liegen.

## **Frage 5: Sollte der/die Geschäftsführer/-in oder sollten bezahlte Mitarbeiter/-innen Mitglieder im Vorstands sein bzw. an Vorstandssitzungen teilnehmen?**

Dies ist eine der strittigsten Fragen überhaupt.

In der Praxis findet man quasi alle nur denkbaren Konstellationen der Einbindung von hauptamtlichen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen in den Entscheidungsprozeß eines Vorstands. Und bis heute liegen keine wissenschaftlichen Untersuchungsergebnisse darüber vor, welche dieser Konstruktionen die effektivste ist.

Einige glauben, daß die Mitgliedschaft des/der Geschäftsführers/Geschäftsführerin im Vorstand – mit oder ohne Stimmrecht – eine gute Sache ist, weil sie die Kooperation zwischen ehrenamtlichem Vorstand und Geschäftsführung fördert. Einige dehnen vor allem für kleine Organisationen diese Argumentation auf alle hauptamtlichen Mitarbeiter/-innen aus. Sie plädieren dafür, daß hauptamtliche Mitarbeiter/-innen grundsätzlich an Vorstandssitzungen teilnehmen sollten.

Andere wiederum sind der festen Überzeugung, daß hierdurch die Unterscheidung zwischen den Verantwortlichkeiten des Vorstands und denen der Geschäftsführung bzw. der hauptamtlichen Mitarbeiter/-innen verwischt wird und es für den Vorstand dadurch sehr schwer wird, seinen eigenen Aufgaben in Vorstandssitzungen gerecht zu werden. Eher würde die Tendenz gefördert, dann in alle möglichen Detailfragen abzugleiten und die eigentlichen Vorstandsaufgaben aus den Augen zu verlieren. Die größte Gefahr sehen diese Kritiker darin, daß aufgrund der Dominanz der Geschäftsführung (ihr Informations- und Wissensvorsprung, ihre Detailkenntnisse) Vorstandssitzungen von den Interessen der Geschäftsführung oder denen der hauptamtlichen Mitarbeiter/-innen dominiert werden und aus Vorstandssitzungen leicht erweiterte Teamsitzungen werden, in denen sich der/die Geschäftsführer/-in oder die hauptamtlichen Mitarbeiter/innen vom Vorstand nur noch die bereits vorbereiteten Entscheidungen absegnen lassen.

Gleich, wie der Status der Geschäftsführung definiert ist, die Qualität der Vorstandsentscheidungen hängt ganz wesentlich auch von den Informationen über die Alltagsabläufe ab, über die der Vorstand verfügt. Natürlich haben Vorstand und Geschäftsführung unterschiedliche Aufgaben, und es ist richtig, daß eine Vorstandssitzung eine Vorstands-Sitzung ist. Aber wenn man die Geschäftsführung überhaupt nicht in den Vorstands-Entscheidungsprozeß einbezieht und aus den Überlegungen des Vorstands völlig heraushält, kann dies dazu führen, daß der Vorstand Entscheidungen über die Köpfe der anderen Organisationsmitglieder hinweg trifft. Schließlich müssen die Mitarbeiter/-innen und die Geschäftsführung die Entscheidungen eines Vorstands umsetzen.

Deshalb sehe ich im Prinzip keinen Grund, warum Geschäftsführer/-innen nicht an Vorstandssitzungen teilnehmen sollten (es sei denn bei Diskussionen, die besonderen Vertrauensschutz genießen). Ihre Anwesenheit ist, im Gegenteil, wenn sich der Vorstand seiner eigenen Aufgaben bewußt ist,

# Qs 14

sachlich notwendig. Außerdem schafft eine solche Kooperation Vertrauen und liefert Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen praktischen Anschauungsunterricht, wie der eigene Vorstand arbeitet.

Die Risiken muß man natürlich vor Augen haben. Geschäftsführungen können dank ihres Wissensvorsprungs die Diskussion lenken, sie erkennen frühzeitig, wohin der Hase läuft, und können so der Kritik, insbesondere an ihrer eigenen Arbeit, den Wind aus den Segeln nehmen. Damit beeinflussen sie stets die Meinungsbildung im Vorstand. Entscheidend ist hier immer die Kompetenz und Autorität der/des Vorsitzenden; insbesondere, daß er/sie sich das Konzept des Handelns nicht aus der Hand nehmen läßt.

**Was allerdings das Stimmrecht im Vorstand angeht**, so sollten hier zumindest satzungsgemäß klare Quoten festgelegt werden, die gewährleisten, daß Mitarbeiter/-innen auf keinen Fall die Mehrheit im Vorstand erreichen können. Zu möglichen persönlichen Interessenkonflikten vgl. Frage 8.

## **Frage 6: Wie oft sollten sich Vorstände treffen?**

Das Gesetz legt hier nichts fest. Entsprechend vielfältig sind die praktischen Varianten, die man vorfinden kann. Am häufigsten sind wahrscheinlich monatliche Sitzungen mit einer Dauer von 2-3 Stunden.

Trotzdem leiden die meisten Organisationen nicht an zu wenig, sondern an zu vielen Vorstandssitzungen. Aus einem einfachen Grund: Die wesentlichen Entscheidungen werden zumeist in ganz wenigen, zumeist ein oder zwei Sitzungen im Jahr getroffen. Die entscheidende Frage lautet also: Was passiert eigentlich inhaltlich in den Sitzungen? Die Sitzungszahl alleine sagt noch nicht viel.

Man muß hierbei berücksichtigen, daß es auf den Zustand eines Trägers selber ankommt, wieviel Zeit der Vorstand investieren muß. Eine Organisation, die sich in einer schweren Krise befindet, braucht einen engagierteren Vorstand, der sich häufiger trifft, als eine Organisation, in der alles glatt läuft.

Jedenfalls sollte man die Nachteile zu vieler Sitzungen nicht unterschätzen: Man verzettelt sich leicht, wird als Vorstand schnell zur Ober- und Super-Geschäftsführung, befaßt sich immer lieber und häufiger mit Kleinigkeiten, und es kommt dann zu einer ungewollten Vermischung der Verantwortlichkeiten.

Soziale Kontaktbedürfnisse der Vorstandsmitglieder untereinander können auch in anderen Zusammenhängen befriedigt werden.

## **Frage 7: Wie können wir Interessenkonflikte vermeiden und uns davor schützen?**

Mit dem Begriff „Interessenkonflikt“ ist jede Situation gemeint, in der ein Vorstandsmitglied oder ein/e Mitarbeiter/-in in seinem/ihrem Entscheidungsverhalten von persönlichen Interessen beeinflusst wird, die im Gegensatz zu den Interessen der Träger stehen. Ungeachtet möglicher rechtlicher Probleme, die allerdings nur einen geringen Teil aller möglichen Interessenkonflikte abdecken, sollte eine Organisation z.B. in Form eines eigenen Ethik-Kodex diesem Thema grundsätzliche Aufmerksamkeit schenken.

Denn wenn Interessenkonflikte nicht sorgfältig und sensibel behandelt werden, können sie die langfristige Zerstörung einer Organisation zur Folge haben und seine Reputation und Glaubwürdigkeit gefährden. Deswegen sollten Vorstandsmitglieder selbstformulierten Prinzipien folgen, um Interessenkonflikte zu vermeiden:

- Vorstandsmitglieder sollten nicht in Angelegenheiten mit abstimmen, die ihre eigenen Interessen berühren.
- Vorstandsmitglieder sollten nicht aktiv oder gar offensiv als Anwälte in eigener Sache auftreten, weder formal z.B. in Vorstandssitzungen noch informell im Rahmen privater Kontakte, Begegnungen oder in Diskussionen.
- Im allgemeinen sollten Vorstandsmitglieder nicht an Vorstandssitzungen teilnehmen bzw. sich an entsprechenden Diskussionen beteiligen, bei denen Angelegenheiten, an denen sie ein persönliches Interesse haben, behandelt werden. Ihre Anwesenheit behindert eine freie Diskussion.
- Vorstandsmitglieder, die sich in persönlichen Interessenkonflikten befinden, sollen grundsätzlich alle Informationen, die der Vorstand braucht, um eine neutrale und völlig freie Entscheidung treffen zu können, von sich aus zur Verfügung stellen.
- Der Vorstand sollte bei Vertragsabschlüssen peinlich genau darauf achten, daß alle möglichen Partner gleich behandelt werden, insbesondere wenn einer der Interessenten Mitglied im eigenen Vorstand ist. Um sich selbst vor Situationen zu schützen, in denen Interessenkonflikte entstehen könnten, sollten ehrenamtliche Vorstände eine Grundsatzposition zum Thema persönliche Interessenkonflikte erarbeiten und als verbindliches Vorstandsdokument offiziell verabschieden. In einem solchen Papier (Ethik-Kodex) verpflichten sich alle Vorstandsmitglieder, jegliche tatsächlichen oder möglichen Interessenskonflikte, die sie in ihrer Fähigkeit behindern, im besten Sinne für die Organisation zu handeln, sofort und freiwillig offenzulegen.

Transparenz ist der sicherste Schutz gegen Interessenkonflikte.

(vgl. hierzu auch Daniel Kutz, How to Manage Conflicts of Interest: A Guide for Nonprofit Boards, Washington DC, 1995)

## **Frage 8: Wie können wir uns vor „Querulanten“ im Vorstand schützen?**

Die Aktivitäten von „Störenfrieden“ und sog. Querulanten im Vorstand können die Arbeit eines Vorstands sehr behindern.

Doch Vorsicht: Vor jeder Kritik an sogenannten Querulanten sollte eine sorgfältige Gewissensprüfung erfolgen: Ist hier wirklich ein „Störenfried“ am Werk, ein/e Querulant/-in, oder ist es nicht vielleicht so, daß ein neues Vorstandsmitglied konsequent und permanent den Finger auf einen Schwachpunkt in der Vorstandsarbeit zeigt, den die anderen Vorstandsmitglieder nicht sehen wollen? Haben wir es möglicherweise mit einem klassischen Fall von „Ausgrenzung eines Sündenbocks“ zu tun, wenn über den Querulanten xy gesprochen und überlegt wird, wie man ihn wieder loswird? Ist möglicherweise die Mehrheit im Vorstand das eigentliche Problem? Wann kann man überhaupt von Querulanten/Querulantinnen und Störenfrieden sprechen?

Wirklich querköpfige Vorstandsmitglieder sind Personen, deren Handlungsweisen und deren Verhalten sie völlig in ihrer Fähigkeit blockieren, als produktive Vorstandsmitglieder aktiv zu sein. „Richtige“ Querulanten weigern sich, sich an vereinbarte Regeln zu halten, bringen notorisch immer wieder die gleichen Themen, Tag für Tag, Sitzung für Sitzung zur Sprache, auch wenn sie in der Tat bereits erledigt sind. Solche „Störenfriede“ nehmen den Vorstand und manchmal sogar die Mitarbeiter/-innen mit ihrem Verhalten so stark in Anspruch, daß beide Gruppen bald nur noch mit dieser einen Person beschäftigt sind.

Was kann man dagegen tun?

Auch hier ist, wie so oft, Prävention die beste Strategie.

Zu den erfolgversprechendsten Präventionsmitteln gehören:

- eine sorgfältige Gewinnung neuer Mitglieder (vor allem keine „Lastminute-Kandidaten/Kandidatinnen“),
- eine sorgfältige Einführung und „Pflege“ neuer Mitglieder in die Arbeit,
- zeitliche Befristungen (eventuell Probezeit),
- ein Ethik-Kode,
- in akuten Problemsituationen: Nicht die „mißliebige“ Person ins Visier nehmen und dadurch das Problem personalisieren und verschärfen, sondern Verbindendes in der Sache suchen.

Immer gilt: Hüten Sie sich vor Negativetikettierungen gegenüber unbequemen Meinungen und einer ausgrenzenden, negativen Gruppendynamik. Gehen Sie immer wieder selbstkritisch mit Ihrem Urteil ins Gericht: Handelt es sich wirklich um Querulantentum oder nur eine permanent vorgetragene, unangenehme Meinung, die den so angenehmen Konsens stört?

(vgl. hierzu auch Mark Bailey, The Troublesome Board member, Washington DC, 1996)

# Qs 14

## **Frage 9: Wie können wir die Arbeit unseres Vorstands (insbesondere auch die Vorstandssitzungen) verbessern?**

Hier einige praktische Hinweise – insbesondere für Vorstandsvorsitzende:

- Erstellen Sie eine schriftliche Stellenbeschreibung für die einzelnen Vorstandsmitglieder.
- Entwickeln Sie einen „Jahresfahrplan“ für die Vorstandssitzungen, in dem die Termine ein Jahr im voraus festgelegt werden.
- Sorgen Sie dafür, daß zwei oder drei Wochen vor jeder Vorstandssitzung zusammen mit der Tagesordnung gut verständliche und vollständige Sitzungsunterlagen verschickt werden.
- Sorgen Sie dafür, daß vollständige und genaue Protokolle aller Treffen erstellt werden.
- Sorgen Sie dafür, daß sich Vorstandstreffen auf das Wesentliche, d.h. auf die elementaren Aufgaben des Vorstands konzentrieren und beschränken.
- Animieren Sie die Vorstandsmitglieder zur aktiven Beteiligung in den Vorstandssitzungen.
- Drücken Sie immer wieder Ihre Anerkennung für die Leistungen und Beiträge der Vorstandsmitglieder aus, sei es persönlich, in den organisationsinternen Rundbriefen, auf privaten Treffen etc.

*„Viele Vorstände werden auch heute noch von Männern dominiert. Frauen bekommen häufig nur nachgeordnete Ämter, wie Schriftführung und Kassenprüfung. Um eine angemessene Beteiligung von Frauen und Männern in allen Positionen zu erreichen, sind entsprechende Fortbildungsmaßnahmen notwendig und wünschenswert.“*

Ein Vorstandsmitglied

## **Frage 10: Worin bestehen die rechtlichen und ethischen Verpflichtungen des Vorstands**

Ingram (1996) faßt die rechtlichen und ethischen Verpflichtungen eines ehrenamtlichen Vorstands folgendermaßen zusammen:

Ein Vorstand ist für die Einhaltung der geltenden Gesetze, ethischer Grundsätze und moralischer Normen in der gesamten Organisation ( z.B. im Hinblick auf persönliche Interessenkonflikte) verantwortlich. Diese Verantwortung muß der Vorstand sorgfältig wahrnehmen, um den Träger vor rechtlichen Problemen irgendwelcher Art zu schützen, den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen ein ethisch über alle Zweifel erhabenes „Arbeitsumfeld“ zu bieten und die Integrität der Organisation nach innen und außen zu sichern.

Um dies in der Praxis tatsächlich zu gewährleisten, sollte der Vorstand klare Vorgaben z.B. in bezug auf die Grenzen ethisch korrekten Verhaltens formulieren und festlegen (welche Mittel sind nicht erlaubt?). So sollten z.B. auch Richtlinien oder ein Ethik-Kodex zu dem wichtigen Bereich „Interessenkonflikte“ festlegen, welche Beziehungen zwischen der Organisation, seinen Vorstandsmitgliedern und den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen akzeptiert werden können und welche nicht.

Unverzichtbar ist, daß der Vorstand selbst diesen ethischen Grundsätzen, seinen eigenen Statuten und auch der von ihm selbst aufgestellten Geschäftsordnung folgt.

Während es die Aufgabe des Vorstands ist, grundlegende Verhaltensrichtlinien festzulegen, ist es im Normalfall Aufgabe der hauptamtlichen Mitarbeiter/-innen, deren Einhaltung in der Alltagspraxis sicherzustellen und zu überwachen. Zumindest die folgenden Bereiche allerdings müssen vom Vorstand selbst ausgeführt bzw. überwacht werden:

- die grundsätzliche Vereinbarkeit aller Aktivitäten des Trägers mit dem Gesetz,
- rechtzeitige und korrekte Abgabe von Erklärungen gegenüber Behörden, wie z.B. dem Registergericht und dem Finanzamt, Anmeldung von Spendensammlungen,
- Schutz der Mitarbeiter/-innen, Mitglieder und sonstigen Zielgruppen der Organisation vor Schäden oder Verletzungen durch die Beachtung von Arbeitsschutz-, Gesundheits-, Sicherheits- und anderen Regelungen,
- Entwicklung angemessener Richtlinien für die Personalführung, einschließlich Beschwerdeverfahren (Funktion als interner Schlichtungsausschuß),
- Einhaltung der Statuten und Geschäftsordnungen des Trägers und nötigenfalls deren Veränderung,

# Qs 14

- Sicherstellung einer unabhängigen Prüfung des Jahresabschlusses,
- Veröffentlichung eines aussagekräftigen jährlichen Tätigkeitsberichts, der die Programmentwicklung, Tätigkeit des Vorstands und die finanziellen Verhältnisse des Trägers unverschleiert darstellt.

(vgl. Richard T. Ingram, Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards, NCNB, Washington DC, 1996)

## **Frage 11: Welche Rolle spielen die Mitglieder für die Vorstandsentwicklung?**

Leider ist es so, daß originäre Mitgliederinteressen in vielen Vereinen zu wenig wahrgenommen werden. Viele Mitglieder treten kaum als Mitglied oder „moral owner“ in Erscheinung, interessieren sich viel zu wenig für die Geschicke des Vereins und verlangen vom Vorstand keine überzeugenden Konzepte für die Zukunft des Trägers.

Vorstände sehen sich deshalb oft in der schwierigen Lage, die Interessen von Mitgliedern zu vertreten, die sich dieser Interessen häufig selbst nicht bewußt sind oder sie nur unklar formulieren. Eine notwendige grundlegende Veränderung des Mitgliederbewußtseins würde viele der gegenwärtigen Vorstandsprobleme vielleicht überhaupt nicht entstehen lassen. Da dies kurzfristig nicht zu erwarten ist, müssen bei der Qualifizierung der Vorstandsarbeit zunächst andere Punkte in Erwägung gezogen werden. Hierzu gehören insbesondere die Verbesserung der Vorstandsbesetzung und die langfristige Vorstandsentwicklung.

### **Internetadressen FAQ:**

**The Nonprofit FAQ:** <http://www.nonprofit-info.org/np.faq/index.html>

**Minnesota Council of Nonprofits:** <http://www.mncn.org>

**National Center for Nonprofit Boards:** <http://www.ncnb.org/faq>

## 9 Literatur

Die Literaturlauswahl richtet sich nach drei Kriterien:

### **A) Grundlegende Texte zur ehrenamtlichen Vorstandsarbeit, insbesondere auch Literatur zu ähnlichen Themen im Profitsektor**

Badelt, Ch. (Hg.):

*Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, Stuttgart (Schaeffer Poeschel)*

*Umfassendes Lehrbuch, das auch die verschiedenen Rollen von Ehrenamtlichen in Non-Profit-Organisationen behandelt.*

Bain, N./Band, D.:

*Winning Ways through Corporate Governance, London (Macmillan Press) 1996*

*Ein umfassendes Design erfolgreicher Aufsichtsratsstätigkeit, das auch das Management durch ehrenamtliche Vorstände mit einbezieht.*

Batsleer, J., u.a.:

*Issues in Voluntary and Non-profit-Management, (Addison Wesley) 1991*

*Der Reader des Kurses „Managing Voluntary and Nonprofit Enterprise“ der Open University. Sechzehn Artikel über ein breites Themenspektrum.*

Bowen, Willam G.:

*Inside the Boardroom. Governing by Directors and Trustees, New York (NCNB) 1994.*

*Auf der Grundlage von über 30 Jahren Vorstandserfahrung in Profit- und Non-Profit-Organisationen entwickelt Bowen ein Konzept zu einem effektiven Stakeholdermanagement durch ehrenamtliche Vorstände.*

Carver, J.:

*Boards that Make a difference, San Francisco (Jossey-Bass) 1990*

*Carver stellt hier sein radikales „Policy Governance Modell“ vor, das auf der Annahme basiert, daß die Rolle des Vorstands strikt auf einige (vier) zentrale Schlüsselaufgaben begrenzt werden muß.*

Chait, R., u.a.:

*The effective Board of Trustees. American Council on Education (USA), 1993*

*Eine Studie über die verschiedenen Rollen, die Vorstände spielen können. Die Arbeit stützt sich auf umfangreiche Untersuchungen der Universität von Maryland.*

Demb, A./Neubauer, F.:

*The Coporate Board – Confronting the Paradoxes, (Oxford University Press) 1992*

*Die zentrale Untersuchung des International Institute for Management Development in Lausanne zu den Bedingungen erfolgreicher Aufsichtsratsstätigkeit. Ungeachtet der unterschiedlichen rechtlichen Rahmenbedingungen auch auf den Bereich der ehrenamtlichen Vorstandstätigkeit übertragbar.*

Drucker, P.:

*Managing the Non-profit Organization, Principles and Practices, New York (Butterworth-Heinemann) 1990*

*Ein typischer Text des Management-Papstes: klar, treffend und praktisch. Das Buch beinhaltet gleichzeitig neun Interviews mit prominenten amerikanischen Non-Profit-Praktikern (u.a. mit Ph. Kotler und F. Hesselbein).*

Gaulke, J.:

*Der Klub der Kontrolleure, Hamburg 1996*

*Kritische Auseinandersetzung mit den strukturellen und persönlichen Defiziten des Aufsichtsrats“wesens“.*

Handy, Ch.:

*Understanding voluntary Organizations, London (Penguin Books) 1988*

Handy beschäftigt sich mit dem Management von Freiwilligenorganisationen. Spezieller Fokus auf Motivationsfragen.

Harris, M.:

*Clarifying the Board Role: A Total Activity Approach, in: Dennis R. Young u.a. (Hg.), Governing, Leading, and Managing Nonprofit Organizations, San Francisco 1992*

Beschreibung des Total Activity Approach (TAA), der sich am Grundprinzip von Organisationsentwicklung bzw. einem situativen Managementkonzept orientiert.

dies:

*Do We Need Governing Bodies?, Centre for Voluntary Organizations, London School of Economics, London 1996*

Der Beitrag analysiert die Funktionen von Vereinsvorständen unterschiedlicher Organisations- bzw. Trägertypen sowie die Lücke zwischen Theorie und Praxis der ehrenamtlichen Vorstandstätigkeit.

Houle, C.O.:

*Governing boards, Jossey-Bass, San Francisco 1989*

Die Basis dieser Anthologie bzw. Darstellung aus US-amerikanischer Perspektive sind 50 Jahre praktische Erfahrung in allen möglichen Vorständen.

Hudson, M.:

*Managing without Profit. The Art of Managing Third-sector Organisations, London (Penguin Books) 1995*

Ein kompaktes Taschenbuch zum Management von Non-Profit-Organisationen, das theoretische wie praktische Fragestellungen fruchtbar miteinander verbindet.

Middleton, M.:

*Nonprofit Boards of Directors: Beyond the Governance Function, in: W.W. Powell (Hg.), The Nonprofit Sector: A research Handbook. New Haven, Conn. (Yale University Press) 1987*

Eine Auseinandersetzung mit der großen Lücke, die zwischen Theorie und Praxis der Führung und Leitung durch ehrenamtliche Vorstände klappt.

O'Connell, B.:

*The Board Member's Book, Sec. Ed., The Foundation Center, New York 1993*

Der Gründungspräsident des Independent Sector beschreibt Vorstandsarbeit insbesondere unter der Fragestellung, wie es Ehrenamtlichen gelingt, die Organisation auch nach der Einstellung hauptamtlicher Mitarbeiter in ihrem Besitz zu behalten.

Peters, Thomas J./Waterman, Robert H.:

*Auf der Suche nach Spitzenleistungen, München 1991*

„Weltbestseller“ zu acht Merkmalen, die das „wirklich Besondere an den besonders erfolgreichen, innovativen Unternehmen“ ausmachen.

Potthoff, E./Trescher, K.:

*Das Aufsichtsratsmitglied. Ein Handbuch für seine Aufgaben, Rechte und Pflichten, Stuttgart 1993*

Klassischer Band zu den Pflichten von Aufsichtsratsmitgliedern.

Schwarz, P:

*Management in Nonprofit Organisationen – Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien, Bern/Stuttgart 1992*

Umfassende Darstellung des Fribourger Konzepts für Verbands- und Genossenschaftsmanagement.

Schwarz, P./Putschert, R./Goroud Ch.:

*Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO), Bern/Stuttgart/Wien 1995*  
*Kurzfassung des Fribourger Managementkonzepts.*

Simon, H.:

*Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament B 23/1996, S. 3 ff.*  
*Zusammenfassung des mehrjährigen Forschungsprojekts über die Erfolgsstrategien von insgesamt 500 Weltmarktführern.*

Young, D., u.a.:

*Governing, Leading and Managing Non-profit-Organizations, San Francisco (Josey-Bass) 1993*  
*14 Artikel über Governance und alle zentralen Fragen des Non-Profit-Managements. Eine klassische Textsammlung.*

Zimmer, A.:

*Vereine – Basiselement der Demokratie. Eine Analyse aus der Dritte-Sektor-Perspektive, Opladen (Leske und Budrich) 1996*  
*Hervorragende Aufarbeitung der Behandlung des Vereins und des Vereinsmanagements aus dem Blickwinkel unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen.*

## **B) Auf Teilfragen bezogene Texte**

Deutscher Kulturrat (Hg.):

*Ehrenamt in der Kultur. Stand und Perspektiven ehrenamtlicher Arbeit im Kulturbereich, Bonn 1996*

Frank, G./Reiss, C./Wolf, M.:

*„Wenn man die Ideologie weglässt, machen wir eigentlich alle das gleiche“, Frankfurt/Main 1994*

Heinemann, K.:

*Der Sportverein, Schorndorf 1994*

Horak, Ch.:

*Stakeholder-Management für Nonprofit-Organisationen, in: A. Strunk (Hg.), Dienstleistungscontrolling, Baden-Baden 1996, S. 87 ff.*

Horch, H.-D.:

*Selbstzerstörungsprozesse freiwilliger Vereinigungen: Ambivalenzen von Wachstum, Professionalisierung und Bürokratisierung, in: Sachße, Ch./Olk, Th./Rauschenbach, Th. (Hg.), 1995, Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen, Frankfurt/Main 1995, S. 280 ff.*

Johnsen, A.:

*Ist der Idealverein noch ideal?, in: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit, 3/1997, S. 4 ff.*

Langnickel, H.:

*Qualifizierung ehrenamtlicher Vorstandsarbeit, in: Deutscher Kulturrat (Hg.), Ehrenamt in der Kultur. Stand und Perspektiven ehrenamtlicher Arbeit im Kulturbereich, Bonn 1996(a)*

Langnickel, H.:

*Schwachpunkt Vorstand, in: Blick durch die Wirtschaft 207/1996(b), S. 9*

- Langnickel, H.:  
*Qualität fängt im Vorstand an, in: Robert Bosch Stiftung (Hg.), aktiv und gemeinsam. Soziale Bürgerinitiativen in den neuen Bundesländern 2/1997(a), S. 3*
- Langnickel, H.:  
*Vorstand und Geschäftsführung: Wer soll die Krone tragen?, in: Theorie und Praxis der sozialen Arbeit, 8/1997(b), S. 14 ff.*
- Langnickel, H.:  
*Qualitätssicherung der Vorstandsarbeit bei freien Trägern, oder: Wenn Qualität beim Kunden aufhört, fängt sie im Vorstand an, in: Soziale Arbeit 10-11/1997(c), S. 370 ff.*
- Lüthgens, C./Schulz-Hardt, S./Frey, D.:  
*Gefahr im Konsens, in: Die Zeit 22/1994, S. 27*
- Merchel, J.:  
*Sozialmanagement: Problembewältigung mit Placebo-Effekt oder Strategie zur Reorganisation der Wohlfahrtsverbände?, in: Sachße, Ch./Olk, Th./Rauschenbach, Th., u.a. (Hg.), von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen, Frankfurt/Main 1995, S. 297 ff.*
- Meyer, D.:  
*Das teure Wohlfahrtskartell, in: FAZ 30.12.1995, S. 13*
- Nährlich, St.:  
*Non-Profit-Organisationen: Von den Angelsachsen lernen, in: Socialmanagement 2/1994, S. 12 ff.*
- Oehler, K. D.:  
*Kontrollreue am Pranger, in: Kölner Stadt-Anzeiger, 25.2.1994*
- Pipahl, Ch./Weber, M.:  
*Fortbildung für ehrenamtliche Vorstandsmitglieder in Fachverbänden, in: Deutscher Caritasverband (Hg.), Caritas '96, Caritas Jahrbuch 1996, S. 217 ff.*
- Schauer, R./Anheier, Helmut K./Bümler, E. (Hg.):  
*Nonprofit-Organisationen (NPO) – dritte Kraft zwischen Markt und Staat? Ergebnisse einer Bestandsaufnahme über den Stand der NPO-Forschung im deutschsprachigen Raum, Linz 1995  
(Tagungsbericht zum 1. Colloquium der deutschsprachigen NP-Forscher)*
- Schiling, F.:  
*Der Aufsichtsrat ist für die Katz, in: FAZ, 27.8.1994, S. 11*
- Zimmer, A.:  
*Dritter Sektor als Forschungsfeld, in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen 4/1992, S. 102 ff.*

## **C) Praktische Hilfestellungen**

- Axelrod, Nancy R.:  
*The Chief Executive's Role in developing the Nonprofit Board, National Center for Nonprofit Boards, Washington DC 1988*
- Bailey, Mark:  
*The Troublesome Board member, National Center for Nonprofit Boards, Washington DC 1996*

- Bank für Sozialwirtschaft Service-GmbH:  
Reihe „Arbeitshilfen für ehrenamtliche Vorstände“, Heft 1-7, Köln
- Building Boards that work:  
A Video Workshop, National Center for Nonprofit Boards, Washington DC
- Chait, Richard P.:  
How to help Your Board govern more and manage less, National Center for Nonprofit Boards, Washington DC 1994
- Dayton, Kenneth N. Dayton:  
Governance is Governance, Independent Sector, Washington DC 1987
- Ingram, Richard T.:  
Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards, NCNB, Washington DC 1996
- Kölner Institut für Kulturarbeit und Weiterbildung:  
Informationsblätter für ehrenamtliche Vereinsvorstände 1-10, Köln 1996
- Kurtz, D.:  
How to Manage Conflicts of Interests, NCNB, Washington DC 1995
- Langnickel, H.:  
Vorstandsbildung und Vorstandsentwicklung als zentrale Managementaufgabe (Heft 4 der Reihe „Arbeitshilfen für ehrenamtliche Vorstände“. Hg.: Bank für Sozialwirtschaft), Köln 1995
- Langnickel, H.:  
Aufgaben der Geschäftsführung – Perspektiven in der Entwicklung, in: Korrespondenzblatt des SKF 4/1996(a), S. 15 ff.
- Langnickel, H.:  
Vorstand – Geschäftsführung: Eine starke Partnerschaft, Köln 1996(b)
- National Center for Non-Profit Boards:  
Non-profit Governance Series, NCNB, Washington DC  
Eine Serie von 16 Broschüren über zentrale Aspekte des Governance; zwar US-amerikanischen Ursprungs, aber mit wachsender Relevanz auch für die deutsche Diskussion (eine deutsche Übersetzung ist in Vorbereitung).  
Zu beziehen über das NCNB (s.u.)
- Nason, John W.:  
Board Assessment of the Chief Executive: A Responsibility Essential to Good Governance, NCNB, Washington DC 1989
- Nelson, J.G.:  
A Guide to Building Your Board: Six Keys to Recruiting, Orienting, and Involving Nonprofit Board Members, NCNB, Washington DC 1991
- Slesinger, Larry H.:  
Self-Assessment for Nonprofit Governing Boards, NCNB, Washington DC 1991
- Wadsack, R.:  
Ehrenamtliche Arbeit im Verein, Niedernhausen (Ts.) (FALKEN Verlag) 1996

### 10 Anschriften

Organisationen und Intitute, die die Qualifizierung ehrenamtlicher Vorstandsarbeit (theoretisch und praktisch) zu ihrem Schwerpunkt gemacht haben:

#### **National Center for Nonprofit Boards**

Portrait im Rundbrief 1/97 der Dokumentations- und Informationsstelle an der FH Köln

#### **NCVO – National Council for Voluntary Organisations**

NCVO  
Regents Wharf  
8 All Saints Street  
London N1 9RL

Dachorganisation englischer Voluntary Organisations mit eigenem Trainingsprogramm (Workshops), eigener Forschungsabteilung und umfassender Publikationstätigkeit.

#### **Program on Nonprofit Organizations an der Yale University (PONPO)**

Program on Nonprofit Organizations  
Institution for Social and Policy Studies  
88 Trumbull Street, Box 154 Yale Station  
New Haven  
Connecticut  
06520-0154 USA  
Cases in Nonprofit Governance:  
<http://www.yale.edu/ips/ponpo/pubs/casesnpg.html>

Seit 1997 existiert das PONPO-Programm, das fundierteste und prominenteste Programm zum Thema Management von Dritte-Sektor-Organisationen überhaupt. Von besonderer Bedeutung ist die Publikationsreihe „Yale Studies on Nonprofit Organizations“ und „Program on Non-Profit Organizations Working Paper Series“. Zahlreiche Aufsätze mit großer theoretischer und praktischer Wirkung sind zunächst als Working Papers im Rahmen dieses Programms erschienen. Mittlerweile umfaßt das Programm mehrere hundert Working Papers.

**Center for Voluntary Organisations an der  
London School of Economics**

Center for Voluntary Organisations  
London School of Economics  
Houghton Street  
London WC2A  
UK

An der London School of Economics wird seit 1987 ein umfassendes Workshop-, Trainings- und Seminar-Programm zu allen zentralen Fragen des Non-Profit-Managements angeboten. Das Center ist die wichtigste britische Forschungsinstitution zur ehrenamtlichen Vorstandstätigkeit (D. Billis, M. Harris). Zum Programm gehören theoretische Veröffentlichungen und Working-Papers, darüber hinaus bietet das Center unterschiedlichste Weiterbildungsmöglichkeiten (Postgraduate-Programme) an.

**Forschungsinstitut für Verbands- und  
Genossenschaftsmanagement (VMI)**

Postfach 284  
CH-1701 Freiburg  
Tel: ++41/(0)26/3 00 84 00  
FAX,3009755  
e-mail:vmi@unifr.ch  
<http://www.unifr.ch/vmi>

Keimzelle und Zentrum der Fribourger Schule des Verbands- und Genossenschaftsmanagements. Neben der universitären Praxis (Lehre und Forschung) wird die Zeitschrift *Verbandsmanagement* herausgegeben. Das Institut bietet regelmäßige Tagungen sowie berufsbegleitende Weiterbildungen und Workshops an.

Qs  
Qs  
Qs  
Qs

14  
14  
14  
14