

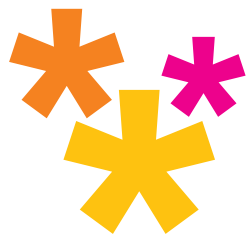


**Freiwilligen
Agentur** Bremen
im sfd

**Wer sagt, dass
Vorstandsarbeit
keinen Spaß
machen darf?**

**Beispiele und Anregungen
für die Vorstandsarbeit
im Verein**

Inhalt



Vorwort	3
Einleitung	4
Vorstandsinterview »Man bekommt viel mehr zurück, als man gibt« (Gespräch mit der Auferstehungsgemeinde Hastedt)	5
Vorstandsmitglied werden? Aber gern!	8
Vorstandsinterview »Das Schönste: Wir können Hoffnung weitergeben.« (Gespräch mit dem Verein Epysmo e.V.)	13
Vorstandsinterview »Den Sinn dessen zu spüren, was man tut: das macht zufrieden.« (Gespräch mit dem Verein Hospiz Bremen-Nord e.V.)	16
Wer sagt, dass Vorstandsarbeit keinen Spaß machen darf?	19
Vorstandsinterview »Wir führen im Team ein mittelständisches Unternehmen. Das macht Spaß.« (Gespräch mit dem Verein Interkulturelle Schule e.V.)	23
Vorstandsinterview »Selbstbestimmt und gemeinschaftlich Arbeiten: Ein Traumjob« (Gespräch mit Verein Kinderbibliothek im Viertel e.V.)	26
Instrumente zur Gewinnung von Vorstandsmitgliedern	29
Wichtige Ansprechpartner für Vereine in Bremen	32
Weiterführende Links	34
Dankeschön	35
Impressum	35

Vorwort



Ehrenamtliche Vereinsarbeit ist als Teil bürgerschaftlichen Engagements einem Wandel unterworfen: Wer sich heute engagiert, tut das häufig weniger wegen des Amtes oder der Ehre, sondern z.B. weil es gerade zu den eigenen Lebensumständen passt. Man engagiert sich im Sportverein, in dem das eigene Kind Fußball spielt, bei der Kirchengemeinde in der Nachbarschaft oder für politische und persönliche Themen, die aktuell bewegen. Der Trend geht dabei zu zeitlich befristetem, projektbezogenem Engagement. Ein Trend, der offenbar mit einem Engagement im Verein kaum vereinbar zu sein scheint. Immer häufiger ist von Befürchtungen zu hören, sich durch ein Ehrenamt im Vereinsvorstand für immer binden oder zu viel Verantwortung tragen zu müssen.

Die Freiwilligen-Agentur Bremen, die ein Modellprogramm der Robert Bosch Stiftung zur Unterstützung von Vereinsvorständen als Projektpartner umgesetzt hat, hat dieses Problem aufgegriffen: Eingehend auf die Unterschiedlichkeit der Vereine, hat die Freiwilligen-Agentur im Projektzeitraum viele Vereinsvorstände erreicht und mit ihnen neue Wege in der Vereinsarbeit entwickelt. So konnten wertvolle Instrumente für die qualifizierte Vorstandsarbeit und die Gewinnung von neuen Vorstandsmitgliedern gesammelt und in die Vereinslandschaft weitergetragen werden.

Diese Broschüre stellt Ihnen einige dieser Instrumente vor und präsentiert Ihnen Vorstandsmitglieder, die ihre Aufgabe mit Freude ausfüllen. Die Broschüre beantwortet Fragen rund um das Vorstandsamt, gibt Anleitungen und macht Mut, sich selbst zu engagieren.

Eine anregende und längst überfällige Veröffentlichung!

Andrea Frenzel-Heiduk
Referatsleiterin für bürgerschaftliches
Engagement im Lande Bremen

Einleitung



»Vorstände verzweifelt gesucht« – so lautet der Titel einer Studie, die sich mit der besonderen Problematik von Vereinsvorständen bei der Neubesetzung ihrer Leitungspositionen befasst. Der Studie zufolge beklagt rund die Hälfte der befragten Vereine Schwierigkeiten bei der Gewinnung von qualifizierten Ehrenamtlichen für bestimmte Aufgabenfelder und Vorstandspositionen. Darüber hinaus beschreiben die Autoren der Studie eine fehlende öffentliche Wahrnehmung des Themas und einen Mangel an vereinsübergreifenden lokalen Unterstützungsangeboten für ehrenamtliche Vorstände.

Die Robert Bosch Stiftung förderte daher in den Jahren 2011 – 2013 bei den drei Freiwilligen-Agenturen in Bremen, Halle und Mülheim Modellprojekte. Ziel des Modellprogramms war es im Wesentlichen, durch lokale Kooperationsprojekte vereinsübergreifende Unterstützungsmaßnahmen zu entwickeln und zu erproben. In Bremen haben wir in der Modellphase unter anderem qualifizierende Austauschforen für Vereinsvorstände und einen Fachtag zum Thema »Gewinnung von Vorstandsmitgliedern« veranstaltet. Insgesamt haben wir 138 Personen aus 86 Vereinen in Bremen erreicht.

Mit der vorliegenden Broschüre setzen wir einen neuen Akzent: Wir möchten Sie dafür gewinnen, einen Blick auf die positive, Zufriedenheit und Freude vermittelnde Seite der Vorstandsarbeit zu werfen. Wir möchten Sie dafür gewinnen, mit Lust und Neugierde Ihre Vorstandsarbeit zu reflektieren und vielleicht neue Wege zu gehen. Und wir möchten Sie anregen, sich selbst in einem Vorstandsamt zu engagieren.

Lesen Sie also im Folgenden von Menschen, die gerne und mit Erfolg eine Vorstandsposition ausfüllen. Lesen Sie, warum es sich lohnt, ein Vorstandsamt zu übernehmen. Entdecken Sie die Geheimnisse erfolgreicher Vorstandsarbeit. Und finden Sie Anregungen für die nächste Vorstandssuche in Ihrem Verein.

Auf den letzten Seiten haben wir für Sie Ihre Ansprechpartner in Bremen sowie einige interessante Links zum Thema zusammengestellt.

»Man bekommt viel mehr zurück, als man gibt«

Petra Gießmann, Auferstehungsgemeinde Hastedt



»Ich hatte Lust, mich einzubringen und mitzugestalten«

Die evangelische Auferstehungsgemeinde in Hastedt ist mit rund 2700 Mitgliedern eine der mittelgroßen Bremer Gemeinden. Die Kirche an der Drakenburger Straße wurde 1959 gebaut. Der Rotklinkerbau des Bremer Architekten Carsten Schröck wirkt, anders als viele andere Kirchenbauten der Nachkriegszeit, auf den ersten Blick zugänglich und einladend - und genau so sieht die Gemeinde es selbst: »Es ist kein unnahbares, ehrfurchtheischendes Gebäude, sondern ein Raum der Begegnung«, erklärt Eckart Behm-Blüthgen. Der 63jährige Rechtsanwalt im Ruhestand ist seit Anfang der 1990er Jahre Gemeindeglied und gehört seit 1997 dem Kirchenvorstand an. Die Aufgabe des siebenköpfigen Vorstandes sieht er darin, »die Pastorin so von der Verwaltungsarbeit zu entlasten, dass sie ihrer ureigenen Funktion als Geistliche und Seelsorgerin nachkommen kann.«

Denn eine Kirchengemeinde ist ein kleines Unternehmen mit einem Jahreshaushalt und mit »Kunden«- den Gemeindegliedern, Personal und mit diversen Abteilungen. Der Vorstand verwaltet das Budget und das Gemeindevermögen. Die Vorstandsmitglieder sind Ansprechpartner in allen Angelegenheiten für die hauptamtlichen Mitarbeiter. Wichtige Entscheidungen für die Zukunft müssen getroffen werden. Doch neben den rein sachlichen und betriebswirtschaftlichen Argumenten zählen hier auch noch andere Werte. »Unser Leitungsstil soll in die Gemeinde hinein



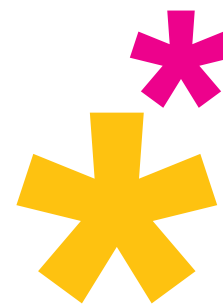
wirken und den Zusammenhalt fördern, so wie wir uns christliche Gemeinschaft eben vorstellen«, erklärt Eckart Behm-Blüthgen. Wie zum Beispiel im vergangenen Jahr, als die Gemeinde darüber diskutierte, ein Waldgrundstück mit Freizeitheim im Bremer Umland aufzugeben – »eine Herzensangelegenheit für viele Gemeindemitglieder«, sagt der 63-Jährige. »Der Kirchenvorstand wollte auf keinen Fall bürokratisch von oben nach unten eine Entscheidung durchsetzen und machte sich die Entscheidung nicht leicht.«

Lange und sorgfältig hatte die Gemeinde auch vor acht Jahren eine Pastorin gesucht, »die wirklich zu uns passt«, erzählt Eckart Behm-Blüthgen. »Wir praktizieren im Vorstand einen achtsamen Umgangsstil, gehen sorgfältig miteinander um. Wir hören einander zu, gerade wenn es um Befindlichkeiten und Gefühle geht.« Von dem Umgangston, der auf gegenseitiger Wertschätzung basiere, könnten die Vorstandsmitglieder auch in beruflichen und persönlichen Zusammenhängen profitieren, sagt Eckart Behm-Blüthgen: Man lerne, Entscheidungen so zu treffen, Konflikte so lösen, dass alle Beteiligten damit zufrieden sein können.

Petra Gießmann hatte schon in der Kinderkirche mitgearbeitet und im Kirchenchor gesungen, als sie im Jahr 2007 gefragt wurde, ob sie für den Kirchenvorstand kandidieren wolle. »Ich hatte Lust, mich einzubringen und mitzugestalten«, erinnert sich die 48-Jährige. »Aber Vorstandsarbeit – das hatte ich mir zunächst nicht zugetraut. Ich dachte, ich müsste mir erst ganz viel anlesen.« Ihre Befürchtungen waren unbegründet: »Man wächst hinein« sagt sie heute. Geholfen habe ihr dabei der konstruktive Umgang mit den übrigen Vorstandsmitgliedern: »Das ist ein tolles Team von Leuten mit sehr unterschiedlichen privaten und beruflichen Hintergründen und mit vielen

verschiedenen Talenten. Wir lernen viel voneinander und unterstützen uns gegenseitig«, sagt Petra Gießmann. Gereizt habe sie die Vorstellung, Leitungsverantwortung zu übernehmen: In ihrem beruflichen Alltag habe sie diese Möglichkeit nicht. In der Gemeinde ist sie nun besonders für die Kirchenmusik und die Zusammenarbeit mit der Kantordin zuständig. Ihre größte Herausforderung bislang: Die kirchenmusikalischen Angebote der beiden Hastedter Gemeinden zusammenzuführen, die seit 2008 miteinander kooperieren. »Eigenes und Gewohntes aufzugeben, damit waren nicht alle glücklich. Ich musste lernen, Kritik zu akzeptieren, aber nicht persönlich zu nehmen, und in Konflikten so zu vermitteln, dass sich am Ende alle oder doch die meisten darin wiederfinden.« Die Erfahrung durch die Vorstandsarbeit hat Petra Gießmann verändert, findet Eckart Behm-Blüthgen: »Du bist viel selbstbewusster, viel furchtloser geworden.«

Auch in einer Kirchengemeinde ist das Engagement durchaus nicht generell problemlos und konfliktfrei, wissen die beiden Vorstandsmitglieder. In solchen Fällen können sie auf Beratung und Supervision durch die Bremische Kirche bauen. Durchschnittlich zwei Stunden erfordert ihr Engagement im Kirchenvorstand, erzählt Petra Gießmann. Doch für sie zähle: »Ich setze meine Energie für eine Sache ein, die mir wirklich etwas bedeutet, und bekomme viel mehr zurück, als ich hineingebe.« Und ganz wichtig, sagen die Kirchenvorstände: »Wir haben auch Spaß zusammen!«



»Das ist ein tolles Team. Wir lernen viel voneinander und unterstützen uns gegenseitig.«



Vorstandsmitglied werden? Aber gerne!

Ob in den Medien oder beim Stammtisch: Immer mehr Vereine beschreiben Probleme bei der Besetzung von ehrenamtlichen Führungspositionen. Auch eine Studie im Auftrag der Robert Bosch Stiftung ergab: fast jeder zweite Verein beklagt Schwierigkeiten in diesem Bereich.

Wir wollen einen Perspektivenwechsel wagen: Statt uns mit der Krise der Vereine oder gar einer Krise des Ehrenamtes zu beschäftigen, wollen wir Menschen ermutigen, zivilgesellschaftliche Leitungspositionen – und als das verstehen wir Vorstandsämter – zu übernehmen. Aus unserer Sicht spricht eine Reihe von guten Gründen dafür, sich genau hier zu engagieren.

»Haben Sie schon einmal erwogen, ein Vorstandsamt zu übernehmen? Sind Sie sich der Chancen bewusst, die Ihnen eine solche Rolle ermöglicht, um Ihre Fähigkeiten einzusetzen, Ihre Erfahrungen zu erweitern und Ihre berufliche Karriere zu befördern? Wissen Sie, dass die Mitarbeit in einem Vorstand einer der besten Wege ist, wie Sie eine gemeinnützige Organisation unterstützen können?«

Diese Fragen bilden die Einleitung einer Veröffentlichung des britischen Think Tanks »New Philanthropy Capital«, die im März 2012 unter dem Titel »The benefits of trusteeship« (zu Deutsch etwa »Vom Nutzen eines Vorstandsamtes«) erschienen ist.¹ Der folgende Text bezieht sich überwiegend auf Inhalte in dieser Veröffentlichung.

Lesen Sie also hier, warum es sich lohnt, sich in einem Vorstand zu engagieren!

¹ Quelle: New Philanthropy Capital: The benefits of trusteeship. London March 2012. www.philanthropycapital.org



1. Sie leisten einen wertvollen Beitrag zur Zivilgesellschaft!

Als Vorstandsmitglied übernehmen Sie eine verantwortungsvolle Position im gemeinnützigen Sektor. Hier können Sie Zivilgesellschaft mitgestalten und etwas bewegen. Denn: in Deutschland sind Vereine das Herz der Zivilgesellschaft.

550.000 Vereine sorgen als Dienstleister und Interessenvertreter, Lobbyisten und soziale Integrationskräfte für eine lebendige Zivilgesellschaft. Vereine spielen daher eine entscheidende Rolle bei der Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen: Sie ermöglichen, dass wir Sport treiben können, uns kulturell betätigen oder bilden. Sie sorgen dafür, dass wir Betreuungseinrichtungen für Kinder, Ältere oder Menschen mit Behinderung zur Verfügung haben. Sie sind Treiber für die Entwicklung unserer Gesellschaft, indem sie zum Beispiel in der Selbsthilfe oder im Sozialbereich Angebote und Initiativen schaffen, deren Notwendigkeit weder der Staat noch Wirtschaftsunternehmen erkennen. Und schließlich sind sie Korrektiv für Staat und Wirtschaft, indem sie etwa im Umweltschutz oder in der Entwicklungszusammenarbeit auf Missstände hinweisen, Alternativen entwickeln und sich für diese auch politisch einsetzen.

Vereine verfügen auch über eine erhebliche Wirtschaftskraft. So erzielt der gemeinnützige Sektor durchschnittlich 90 Milliarden Bruttowertschöpfung (das entspricht einem Anteil von 4,1% der gesamtwirtschaftlichen Bruttowertschöpfung) und 9 % aller Beschäftigten² in Deutschland³ arbeiten hier.

Schließlich sind Vereine Orte für bürgerschaftliches Engagement und gelebte Demokratie: fast jeder zweite Deutsche ist Mitglied in einem Verein, die Mitgliederzahlen bleiben stabil und die rund 23 Millionen Ehrenamtlichen in Deutschland sind überwiegend in Vereinen aktiv.

² Incl. der Beschäftigten in gemeinnützigen GmbHs oder gemeinnützigen Stiftungen

³ Quelle: Ziviz. Zivilgesellschaft in Zahlen: Abschlussbericht Modul 1. April 2011

Als Vorstandsmitglied sind Sie vor allem Manager eines Vereins: Sie steuern das Wirken des Vereins nach innen und in die Gesellschaft hinein, tragen Verantwortung für die Erreichung der gesetzten Ziele und garantieren die Weitergabe der Ziele des Vereins von Generation zu Generation.

2. Als Vorstandsmitglied machen Sie auch persönlich Gewinn!

Danach befragt, was ihr die Vorstandsarbeit bedeutet, erklärt Brigitte Wurster, ehemalige erste Vorsitzende des Vereins »Epsymo«: »Wir alle haben hier neue Fähigkeiten entdeckt«. Sie beschreibt, dass ihr Engagement einem Praxiskurs in Veranstaltungsmanagement, Marketing und Kommunikation gleicht. Auch Vorstandsmitglied Petra Gießmann beschreibt: »... ich bekomme viel mehr zurück als ich hineingebe«.

Und in der Tat: ein Vorstandsamt kann für den Einzelnen sehr nützlich sein. Durch die Vorstandsarbeit können Fähigkeiten entwickelt und vertieft werden. Man lernt neue Menschen kennen, verbreitert so sein persönliches Netzwerk und gewinnt an Erfahrung. In Vorständen kann man lernen, Verantwortung zu übernehmen und Führungskompetenzen auszubilden oder, wie Jens D. Kaufmann, Vorsitzender des Vereins »Interkulturelle Schule«, es erlebt hat, den Umgang mit unterschiedlichen Menschen lernen.

Von einem Vorstandsamt haben Sie also in unterschiedlicher Weise Gewinn:

- * Sie können Zufriedenheit und Erfüllung finden, indem Sie unmittelbar erleben, was Ihr Engagement bewirkt
- * Sie können eigene Erfahrungen und Kompetenzen einbringen
- * Sie können durch hinzugewonnene Kompetenzen, aber auch durch die Vergrößerung ihres Netzwerks Vorteile für die berufliche Karriere haben
- * Sie können Freude oder Spaß erleben
- * Sie profitieren persönlich von den Angeboten oder Leistungen des Vereins

Auch Arbeitgeber profitieren selbstverständlich vom Engagement ihrer Mitarbeiter in der Freizeit. Freiwilligenarbeit erweitert Fach-, Sozial- und Führungskompetenzen. Einige sprechen davon, dass sie auch die emotionale Intelligenz verbessere. Und schließlich bringen Mitarbeiter aus der ehrenamtlichen Arbeit einen anderen Blick auf die Wichtigkeit von Beziehungen sowie einen breiteren Blick auf die Welt mit. Wir wünschen uns daher, dass auch mehr Arbeitgeber diese Möglichkeiten erkennen und ihre Angestellten motivieren, ein Vorstandsamt wahrzunehmen und ihnen dafür Anerkennung zukommen lassen.

3. Sie bereichern ein vielfältiges Vorstandsteam!

Noch hat es sich nicht in jedem Winkel herumgesprochen: für das Management eines Vereins ist es außerordentlich hilfreich, Menschen mit einem unterschiedlichen Mix an Erfahrungen, Fähigkeiten und Perspektiven im Vorstand zu haben. Zum einen repräsentiert ein Vorstand damit die Unterschiedlichkeit der Menschen im Verein. Zum anderen kann ein Vorstand deutlich konstruktivere Diskussionen führen und so besonders für komplexe Aufgaben- oder Fragestellungen angemessene Lösungen finden.

Das bestätigt auch Petra Gießmann aus dem Vorstand der Auferstehungsgemeinde »Das ist ein tolles Team von Leuten mit sehr unterschiedlichen privaten und beruflichen Hintergründen und mit vielen verschiedenen Talenten. Wir lernen viel voneinander und unterstützen uns gegenseitig.«.

4. Sie werden gebraucht!

Ja, es stimmt. Vorstandsarbeit ist reich an Herausforderungen. Eine Vielzahl von anspruchsvollen Tätigkeiten und Aufgaben wartet auf Sie. Es erfordert spezifische Fach- oder Führungskompetenzen und die Verantwortung steigt, wenn hauptberufliches Personal oder finanzstarke Projekte gemanagt werden müssen. In Zeiten, in denen die öffentlichen Haushalte knapper werden, werden gemeinnützige Organisationen wie Vereine immer wichtiger. Nicht nur weil sie entstehende Lücken füllen, sondern auch und vor allem, weil sie eine entscheidende Rolle bei der Lösung gesellschaftlicher Probleme spielen.

Gerade aus diesen Gründen können Vereine und ihre Anliegen mit der Übernahme eines Vorstandsamtes am besten unterstützt werden. Untersuchungen über das freiwillige Engagement in Deutschland haben gezeigt: Menschen engagieren sich, weil sie die Gesellschaft mitgestalten wollen. Der Ort, an dem Sie das am wirkungsvollsten tun können, ist der Vereinsvorstand.

Viele denken, dass man einen professionellen Hintergrund benötigt, um sich dort zu engagieren. Ganz falsch ist das sicher nicht, aber vor allem braucht ein Vorstand eine Vielfalt von Fähigkeiten und Perspektiven und: Kompetenzen können auch »on the Job« entwickelt werden.

5. Was können Sie zur Vorbereitung auf ein Vorstandsamt tun?

Wenn Sie nun für ein Vorstandsamt motiviert sind, sollten Sie sich mit folgenden Fragen beschäftigen:

- * Warum möchte ich ein Vorstandsamt in diesem Verein übernehmen?
Was sind meine Motive? Passt dieser Verein gut zu meinen Interessen und Erfahrungen?
- * Welche Fähigkeiten und Erfahrungen bringe ich mit?
- * Wie kann ich am besten arbeiten?
- * Wie viel Zeit und Energieaufwand kann und möchte ich einbringen?
Passt das zur Aufgabe?
- * Passt die Organisationskultur des Vorstandes zu mir?
Werde ich mich dort wohlfühlen?

Und diese Fragen sollten Sie dem für Sie interessanten Vorstand stellen:

- * Warum bin ich für euch interessant? Was erhofft Ihr euch von mir?
- * Welche konkreten Aufgaben sollen übernommen werden?
- * Welche Fähigkeiten sind dafür notwendig?
- * Wie werde ich in die Aufgabe eingearbeitet?
- * Welche Risiken und welche Entwicklungspotentiale sind im Verein vorhanden?

Und nun?

Sind Sie nun neugierig geworden und können sich gut vorstellen, in einem Vereinsvorstand mitzuarbeiten? Dann fehlt ja nur noch der Verein ...

Hier einige Tipps, wie Sie einen finden, der gerade Nachwuchs für die Vorstandsarbeit sucht:

Überprüfen Sie zunächst die Vereine, in denen Sie Mitglied sind – vielleicht wird hier jemand gesucht?

Fragen Sie im Verwandten- und Freundeskreis herum, welche Vereine für Sie interessant sein könnten.

Lesen Sie aufmerksam Ihre Tageszeitung: Vereine suchen auch über diesen Weg nach neuen interessanten Mitarbeitern.

Wenden Sie sich an die Freiwilligen-Agentur Bremen. In der Engagementbörse werden nicht nur Hausaufgabenhelfer oder Vorleser gesucht, auch Vorstandsposten werden hier angeboten.

Wenden Sie sich an das »Netzwerk Selbsthilfe«. Es unterstützt Vereine sowohl bei der Vereinsgründung als auch in Krisen.

»Das Schönste: Wir können Hoffnung weitergeben.«

Maren Maetze, Epysmo e.V.



B. Wurster: »Es ist wirklich so: Man wächst mit seinen Aufgaben.«

»Du kannst das. Wir helfen Dir«: Mit dieser Ermunterung begann Brigitte Wursters »Karriere« als Vorstandsvorsitzende. Dass sie die Mitgliederversammlung als Vorstandsvorsitzende verlassen würde, darüber war sie selbst wohl am meisten überrascht. Sie wurde vorgeschlagen, lehnte nicht ab und wurde direkt gewählt – so schnell und einfach kann das manchmal gehen. »Ich hatte bis dahin nie eine offizielle Funktion dieser Art übernommen und wusste nicht wirklich, was mich erwartet«, erzählt die 51-jährige Hauswirtschaftsleiterin. Nach acht Jahren weiß sie: »Es ist wirklich so: Man wächst mit seinen Aufgaben.«

Viel wichtiger als die Erfahrung in der Vorstandstätigkeit war ohnehin, dass die frisch gewählte Vorsitzende persönlich erlebt hatte, wie viel die Arbeit des Vereins für die Betroffenen bedeuten kann und dass sie diese Erfahrung mit voller Überzeugung und ganzem Herzen weitergeben konnte. »Epysmo« lautet der Name dieses besonderen Vereins. Das Kurzwort steht für »Elternverein für psychomotorische Entwicklungsförderung«. Gegründet wurde »Epysmo« im Jahr 1990 von einer Gruppe von Müttern und Vätern aus dem Bremer Norden. Sie hatten ein verbindendes Ziel: Ihren Kindern eine Art der Unterstützung zu bieten, die es bis dahin nicht gab, und die auch heute noch einmalig ist. In kleinen Gruppen, mit engagierten Therapeuten

und genau so individuell und so lange, wie es für die einzelnen Kinder richtig ist. Rund 1000 Kinder und Jugendliche zwischen 3 und 16 Jahren aus ganz Bremen und dem Bremer Umland haben im Laufe der vergangenen 23 Jahre das Angebot gerne angenommen, spielerisch und fast unbemerkt Motorik, Sprache, Wahrnehmung und Selbstbewusstsein zu verbessern. Für dieses Engagement wurde »Epsymo« bereits mehrfach ausgezeichnet – zuletzt im Jahr 2011 mit dem Deutschen Bürgerpreis.

Die stetig wachsenden Aufgaben ließen sich auf Dauer nicht mehr rein ehrenamtlich leisten. Deshalb gibt es mittlerweile eine hauptamtliche Geschäftsführung für das Tagesgeschäft. Der ehrenamtliche Vorstand hat die Aufgabe, den Verein nach Außen zu repräsentieren: »Wir sind so etwas wie der Bundespräsident«, scherzt Brigitte Wurster. Zu offiziellen Terminen von Spendenübergaben über Preisverleihungen bis zu Großveranstaltungen wie der »Wolkenschieber-Gala« werden die Epsymo-Vertreter geladen. »Für unsere Arbeit ist es ganz wichtig, dass wir ständig auf uns aufmerksam machen und ein großes Netzwerk in der Stadt aufbauen«, erklärt Brigitte Wurster. »Das Tolle daran ist: Wir lernen dabei so viele spannende Menschen aus den verschiedensten Bereichen kennen und bekommen so viel positive Bestätigung, die uns zeigt, wie sehr unsere Arbeit honoriert wird.«

Zu den Aufgaben des Vorstandes gehört es auch, Feste, Messeauftritte und Aktionen zu organisieren, potenzielle Sponsoren zu kontaktieren und Förderungsmöglichkeiten zu finden – ein Praxiskurs in Veranstaltungsmanagement, Marketing und Kommunikation. »Wir alle haben hier ganz neue Fähigkeiten bei uns entdeckt«, sagt Brigitte Wurster. Zum Beispiel die, vor einem großen Publikum zu reden: »So etwas hätte ich früher niemals freiwillig getan. Aber dann, als es sein musste, zum ersten Mal vor Hunderten von Menschen in der Vegesacker Strandlust, das war ein ganz entscheidendes Erlebnis für mich«, gesteht sie. »Hinterher war ich einen ganzen Kopf größer.«

Die Kinder, die von »Epsymo« profitieren, haben besondere Bedürfnisse. Ihre Eltern können oftmals ähnliche Geschichten



»Wir alle haben hier ganz neue Fähigkeiten bei uns entdeckt«



erzählen wie Gründungsmitglied Maren Maetze. Zum Beispiel von problematischen Schwangerschaften und der großen Sorge um das Kind. Längst ist aus ihrem kleinen Sorgenkind eine selbstbewusste, unabhängige junge Frau geworden – vor allem auch wegen der gezielten und geduligen Unterstützung von Epsymo. Denn auch solche Geschichten können die erfahrenen Epsymo-Eltern erzählen. »Wenn Eltern verzweifelt, manchmal in Tränen zu uns kommen, wissen wir genau, was sie durchmachen. Und wir können ihnen Zuversicht und Hoffnung weitergeben«, sagt Maren Maetze ganz einfach. »Das ist das Schönste.« Doch nicht nur ihr Kind hat über »Epsymo« seinen Weg gemacht. »Ohne diese Erfahrungen wäre mein Leben völlig anders verlaufen«, kann Maren Maetze heute behaupten. Das große Wissen, das sie sich über die kindliche Entwicklung angeeignet hatte, nutzte sie für ein Psychologiestudium - und hat als Geschäftsführerin des Vereins ihr Engagement zum Beruf gemacht.

Inzwischen hat Brigitte Wurster ihren Vorstandsposten weitergegeben und eine Nachfolgerin gefunden, die den Verein mit der gleichen Begeisterung vertreten wird – aus eigener guter Erfahrung. »Ich habe mich sehr auf diese Aufgabe gefreut«, sagt die Mutter von Zwillingen. Und wenn nicht alles auf Anhieb klappt, wird es mit Sicherheit auch bei ihr wieder heißen: »Du kannst das. Wir helfen Dir.«

»Den Sinn dessen zu spüren, was man tut: Das macht zufrieden.«

Reinhold Heers, Hospiz Bremen-Nord



»Es macht unheimlich viel Spaß.«

Menschen, die sich für die Hospizarbeit entscheiden, haben tagtäglich nur mit Trauer, Angst und Verzweiflung zu tun, meinen viele. Wer das glaubt, darf sich eines Besseren belehren lassen. »Im Gegenteil: Es macht unheimlich viel Spaß«, beteuern Andrea Herrmann und Reinhold Heers aus dem Vorstand des Hospizes Bremen-Nord unisono. Anders wäre es auch kaum zu erklären, dass der Verein erfreulich wenig Probleme hat, Ehrenamtliche für seine Arbeit und für die Vorstandstätigkeit zu gewinnen. Und wer hier einmal angefangen hat, bleibt meist sehr lange. »Wenn wir aufhören wollten, könnten wir das doch einfach tun«, erklärt Andrea Herrmann. »Schließlich tun wir das alles aus unserem eigenen freien Willen.«

Die Wege, die in dieses Engagement und schließlich in den Vorstand des Vereins führen, können ganz unterschiedlich aussehen. Das prägende Erlebnis für Andrea Herrmann war der Tod der Großmutter, den sie als junge Frau miterlebte. »Ich lernte damals, dass ich keine Berührungängste mit Tod und Sterben habe«, erklärt die heute 64-jährige pensionierte Lehrerin. Der Umgang mit Menschen habe sie schon immer interessiert, sie ließ sich zur Mediatorin schulen und war an ihrer Schule Beratungslehrerin. Ganz ohne konkreten Anlass entstand vor 20 Jahren ihr Wunsch, die Ausbildung zur ehrenamtlichen Hospizmitarbeiterin zu absolvieren. Bis heute ist sie

in der Sterbe- und Trauerbegleitung aktiv. »Da war es gar kein großer Schritt, auch im Vereinsvorstand mitzuwirken«, erzählt Andrea Herrmann. Nach einigen Jahren als zweite Vorsitzende wurde sie im vergangenen Jahr zur ersten Vorsitzenden gewählt.

Reinhold Heers hat die Hospizarbeit von einer anderen Seite kennen gelernt: Als seine Ehefrau im Jahr 2009 nach einer schweren Krankheit starb. »Ich habe persönlich erfahren, wie wichtig die menschliche Zuwendung, wie entlastend die Unterstützung durch den Hospizdienst ist«, erinnert er sich. Es sei für ihn daraufhin selbstverständlich gewesen, dem Verein als förderndes Mitglied beizutreten. Im Jahr 2010, als das Hospiz einen Schatzmeister suchte, wurde er Teil des sechsköpfigen Vorstands. Seine Motive: »Meine Pensionierung stand bevor, und ich überlegte schon früh, wie ich meine Zeit sinnvoll füllen könnte«, erklärt der Mediziner. »Denn man muss ja etwas tun!«. Die »treibende Kraft«, sagt Reinhold Heers, sei allerdings das Bedürfnis gewesen, »der Gesellschaft etwas von dem zurückzugeben, was ich selbst an Gutem im Leben erfahren habe.«

Das Hospiz Bremen-Nord ist eine ambulante Einrichtung und wurde im Jahr 1998 gegründet. Die Büroräume im Hauptgebäude des Krankenhauses Bremen-Nord sind die Schaltzentrale des Hospizvereins. Hier führen zwei fest angestellte und in »Palliative Care« ausgebildete Mitarbeiterinnen Erstgespräche und Beratungen mit den erkrankten Menschen und deren Angehörigen, vermitteln Hospizmitarbeiter, koordinieren die Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen, mit Ärzten und Pflegediensten – und halten damit dem Vorstand auch den Rücken frei. Dessen Mitglieder treffen sich einmal monatlich; außerdem gibt es ein wöchentliches Gespräch mit den Koordinatorinnen. Ihre Vorstandsarbeit beziffern Andrea Herrmann und Reinhold Heers auf jeweils durchschnittlich vier Wochenstunden. Der Schatzmeister fungiert dabei als Finanzminister. Zu seinen Aufgaben gehören zum Beispiel die Verwaltung der Mitgliedsbeiträge und die Kommunikation mit den Krankenkassen, sowie die Beantragung von Fördermitteln und die Honorierung von Referenten.



»Meine Pensionierung stand bevor, und ich überlegte schon früh, wie ich meine Zeit sinnvoll füllen könnte.«



Andrea Herrmanns Domäne ist die Öffentlichkeitsarbeit: Ihr geht es vor allem darum, die Arbeit des Hospizes bekannt zu machen. »Es gibt immer noch viele Menschen, die gar nicht wissen, dass es uns gibt und was wir tun«, erklärt die Vorstandsvorsitzende. Nach wie vor seien auch Schwellenängste und Vorurteile zu überwinden: »Viele denken: Wenn die Leute vom Hospizverein kommen, wird es hochdramatisch und geht nur noch um Tod und Sterben.« Sie möchte dagegen vermitteln, dass es den Mitarbeitern vorrangig darum geht, den Angehörigen durch ihre Unterstützung Freiräume zu verschaffen. Ihr Ziel ist es, dass diese Möglichkeit möglichst früh in Anspruch genommen wird: »Nicht erst um fünf vor zwölf«, sagt die Vorstandsvorsitzende.

»Richtig viel Spaß« mache die Vorstandsarbeit aber vor allen Dingen, weil die sechs Mitglieder ein tolles Team seien, das sich gegenseitig je nach Lust und eigenen Talenten einbringe. »Das Miteinander ist einfach schön!«, schwärmt Reinhold Heers. Überhaupt seien die aktiven Vereinsmitglieder ein besonderes Völkchen, sagen die Vorstandsmitglieder: Denn die mehr als 50 Ehrenamtlichen im Alter zwischen Mitte Vierzig und Ende Siebzig hätten sich nicht für die Aufgabe entschieden, wenn sie nicht reichlich Lebenserfahrung mitbrächten und innerlich gefestigt seien. Die große Dankbarkeit der Sterbenden und ihrer Angehörigen und die unmittelbare Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit seien ihre Motivation, formuliert Reinhold Heers. »Ohne Sie hätten wir das nicht geschafft – so etwas hören wir oft«, sagt Andrea Herrmann. »Und darum ist das, was wir hier tun, eine wertvolle und schöne Aufgabe.«

Wer sagt, dass Vorstandarbeit keinen Spaß machen darf?

Vereine waren eine der großen gesellschaftlichen Innovationen im 19. Jahrhundert. Diese gesellschaftliche Form der regionalen Selbstorganisation, in der von Mitgliedern für Mitglieder Leistungen erbracht wurden, in denen die Mitgliederversammlung ein zentrales Organ war und die Leitung nur auf Zeit gewählt wurde, waren im 19. Jh. revolutionär. Sie war eine politische Vorfeldorganisationen, eine Schule für Demokratie und die Vorstandstätigkeit war eine Ehre.

Heute gibt es in Deutschland 550 000 Vereine. Jedes Jahr kommen 15 000 dazu. 36% der Deutschen über 14 Jahren engagieren sich in einer freiwillig. Und 44% tun dies in einen Verein.

Ihre Motivation: Spaß haben, Lebenssinn finden, sich für die Gesellschaft engagieren, etwas gestalten wollen, anderen Menschen helfen, mit sympathischen Menschen zusammen sein. Das sind die sechs Hauptmotive sich bürgerschaftlich zu engagieren. Bei den Vorständen ist das anders. Da hört man oft: Mehr Mühe als Lust, zu viel Arbeit, zu lange im Amt, weil sich keine Nachfolgenden finden, Vorwürfe über mangelndes Engagement der anderen, wenig Modernisierungsbereitschaft und auf keinen Fall Spaß.

Wer sagt denn eigentlich, dass Vorstandsarbeit keinen Spaß machen darf? Hier sind 10 Schlüssel für 10 Türen zu erfolgreicher Vorstandsarbeit:

1. Tür: Machen Sie Ihre Vorstandsarbeit transparent

Wissen Ihre Mitglieder, welche Themen Sie im Vorstand diskutiert und was Sie beschlossen haben? Gibt es in Ihrem Verein eine Atmosphäre von ‚die da oben und die unten‘ oder von ‚wir‘? Überlegen Sie doch einmal, ob Sie Vorstandsprotokolle nicht an alle Interessierten weitergeben können. Haben Sie einen Newsletter, sind Sie über Facebook für Ihre Mitglieder erreichbar?

Tagen Sie als Vorstand öffentlich und laden Sie interessierte Mitglieder ein. Dadurch bauen Sie bei den Mitgliedern die Angst vor einem Vorstandsposten ab. Auch Nicht-Mitglieder sollten willkommen sein!



2. Tür: Gucken Sie über den Tellerrand Ihres Vereins

Wie machen es andere Vereine, die etwas Ähnliches tun? Können Sie von ihnen lernen, wie man es auch machen könnte oder wie man es auf keinen Fall machen sollte? Auch die Feststellung, dass es den anderen nicht besser geht, tröstet und hilft manchmal. Haben Sie keine Angst vor Konkurrenz! Sich zu vernetzen heißt sich zu zeigen, mit seinen Stärken, aber auch mit seinen Schwächen



3. Tür: Gucken Sie nach vorn, planen Sie die Zukunft

Viele Vorstände verlieren sich im Alltagsgeschäft, denn da ist immer genug zu tun. Die Bewältigung des Alltags erschöpft die Kräfte, ohne zu erkennen, dass der Blick nach vorne auch Kräfte erzeugt. Widmen Sie sich der Zukunft Ihres Vereins. Gönnen Sie sich einmal pro Jahr eine Klausur, in der sie voraus schauen. Tun Sie das, indem Sie die Gegenwart und die Vergangenheit betrachten: Was ist gut gelaufen und kann so bleiben? Was sollte in der Zukunft verändert werden? Wer ist der Visionär, die Visionärin in Ihrem Verein? Tun Sie deren Ideen nicht ab mit »Das geht bei uns nicht« oder »Das haben wir noch nie gemacht«, sondern heißen Sie jede Idee willkommen und breiten Sie ihr den roten Teppich aus.

Wenn Sie Ziele formulieren, dann bedenken Sie:

- * Eine Zielformulierung sollte immer die Tätigkeit beinhalten, die zum Erreichen des Ziels notwendig ist. Das steigert die Energie und sichert die Durchführung.
- * Ziele sollten in einem überschaubaren Zeitraum erreichbar sein und
- * Ziele sollten möglichst konkret formuliert werden.
z.B.: Bis Anfang Dezember machen wir unsere Jahresplanung für das kommende Jahr und wir veröffentlichen sie Anfang Januar in der Zeitung. Verantwortlich ist Karl und er berichtet in der Vorstandssitzung am 15. Januar darüber.

4. Tür: Machen Sie Ihre Vorstandssuche so offen wie möglich und fangen Sie damit früh genug an

Viele Vorstände widmen sich erst kurz vor der Mitgliederversammlung dem brisanten Thema der Nachfolgewinnung und dann bleibt keine Zeit mehr für ein systematisches Vorgehen, sondern nur noch für panikartiges Überreden von Bekannten. Vorstandssuche braucht eine langfristige Strategie (siehe Beitrag »Instrumente«). Setzen Sie das Thema deshalb ein Jahr vorher auf die Tagesordnung und holen Sie sich Menschen, die Sie interessieren möchten, als Gäste oder BeisitzerInnen in die Vorstandssitzung. Machen Sie sichtbar, wie Vorstandsarbeit funktioniert.

Und beschränken Sie sich nicht auf Ihnen bekannte Menschen. Suchen Sie so breit wie möglich, intern und extern

5. Tür: Haben Sie keine Angst vor Dissonanzen und Konflikten

Vereine haben eine Sehnsucht nach Harmonie und Homogenität und merken dann oft nicht, dass das zu Gleichförmigkeit führt, zu einem Verlust an Spannung und Energie. Stattdessen sollten Sie den Mut haben, der Gleichförmigkeit entgegen zu wirken. Nutzen Sie die Unterschiedlichkeit ihrer Mitglieder und Aktiven. Konfliktfähigkeit, der Umgang mit Unsicherheiten, gleichwertige Einbeziehung von positiven wie negativen Aspekten: All das sollten Sie fördern und Ihren Verein dadurch lebendig und attraktiv erhalten. Eine Voraussetzung dafür ist allerdings, dass Sie über Konflikte reden und Regeln vereinbaren für den Umgang damit und das gegenseitige Feedback.

6. Tür: versuchen sie die mitglieder einzubinden

Was wissen Sie von den Interessen und Fähigkeiten Ihrer Mitglieder?

»Wenn ich weiß«, so der Vorsitzende eines Sportvereins, »wer von meinen Mitgliedern ein Tor schweißen kann, dann habe ich dreierlei Gewinn: Das Tor wird geschweißt, ein Mitglied erfährt Anerkennung für seine Fähigkeit und ich binde es ein in die Gesamtverantwortung.« Beziehen Sie Mitglieder also punktuell in Ihre Arbeit ein. Bitten Sie sie, Aufgaben zu übernehmen, aber achten Sie auch darauf, dass Gestaltungsfreiheit bleibt und die nötigen Mittel zur Erfüllung des Auftrags zu Verfügung stehen. Nur dann gibt es eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe.

7. Tür: Sparen Sie nicht mit Anerkennung

Seien Sie freigiebig, ihre Wertschätzung für das Engagement ihrer Freiwilligen zu benennen. Und überprüfen Sie, wie Sie das in der Regel tun. Freiwillige haben ein sehr unterschiedliches Verständnis von Anerkennung, das reicht von Gesehen-Werden, über den Händedruck, die öffentliche Ehrung, die Geburtstagspostkarte, das persönliche Geschenk, Erstattung von Auslagen, Vergünstigungen, Mitarbeitergespräche, Fortbildungen, Supervision, den Schlüssel zum Haus, den eigenen Schreibtisch, bis hin zum Gespräch über die Arbeit. Das Wichtigste ist jedoch das Hinschauen und Sich-Äußern zur geleisteten Arbeit, ganz gleich, ob kritisch oder lobend: Das wird von vielen Freiwilligen als höchste Anerkennung empfunden. Und: Geben Sie sich gegenseitig Anerkennung, denn Vorstandsarbeit ist auch ehrenamtliche Arbeit.



8. Tür: Überprüfen Sie die Organisationskultur Ihres Vereins

Seit gut 20 Jahren gibt es den Begriff Organisationskultur. Damit ist gemeint: wie sich der Verein nach innen und außen präsentiert. Wie wird sich begegnet, wie miteinander gesprochen, wie sind die Räume eingerichtet, wie werden Treffen gestaltet? Welche ausgesprochenen und unausgesprochenen Normen und Werte gelten im Verein? Ist das alles so, wie Sie es sich wünschen, oder ist Ihnen einiges unangenehm oder gar peinlich? Und die Umgangskultur, die im Vorstand selbst herrscht, prägt den Verein. Je lebendiger der Vorstand, umso lebendiger der Verein.

9. Tür: Organisieren Sie Ihre Vorstandsarbeit

Das Selbstmanagement des Vorstandes ist eine der wesentlichen Vorstandsaufgaben. Tun Sie sich etwas Gutes, indem Sie sich ihre Arbeit gut organisieren.

Dazu gehört:

- * Strukturieren Sie ihre Sitzung klar. Trennen Sie Persönliches und Fachliches. Begreifen Sie sich als ein Arbeitsgremium. Setzen Sie sich einen Zeitrahmen.
- * Verstehen Sie sich als ein Team, mit so viel gegenseitigem Vertrauen, dass Delegation von Aufgaben möglich ist. Reden Sie über Rollen- und Aufgabenunsicherheiten.
- * Erarbeiten Sie Aufgabenbeschreibungen für die einzelnen Vorstandsposten.
- * Haben Sie Mut, miteinander zu streiten, sich zu widersprechen. Das entfacht erloschene Feuer aufs Neue.
- * Überprüfen Sie immer wieder die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns. Sie ist die wichtigste Ressource.
- * Leben Sie Fehlerfreundlichkeit.



10. Tür: Haben Sie Spaß

In Märchen heißt es oft: Alle Türen darfst Du öffnen, aber die letzte Tür muss verschlossen bleiben, sonst passiert etwas Schreckliches. Doch was tut die Prinzessin? Natürlich öffnet sie trotzdem die letzte Tür und muss Dramen durchleben. Aber das Öffnen der verbotenen Tür erweist sich letztlich als richtig. Also, öffnen Sie diese Tür, fragen Sie sich gegenseitig im Vorstand, was Ihnen Freude an Ihrer Tätigkeit macht und was von der Anfangsmotivation noch lebendig ist. Prüfen Sie, ob Geben und Nehmen für alle Vorstandsmitglieder in Balance sind. Verändern Sie Ihre Arbeitsweise radikal so, dass sie Ihnen wieder Spaß macht, und zeigen Sie das auch Ihren Mitgliedern.

»Wir führen im Team ein mittelständisches Unternehmen. Das macht Spaß.«

Jens D. Kaufmann, Interkulturelle Schule e.V.



»Was uns verbindet, sind die Interessen unserer Kinder. Der Rest lässt sich lernen.«

Einen Ganztags-Kindergarten mit knapp 80 Kindern und rund 25 Angestellten zu führen, ist zweifellos ein Vollzeitjob. In der »Interkulturellen Schule Bremen« macht man es sich sogar freiwillig noch ein bisschen schwerer: Zum Beispiel, weil die Kontakte zu Mitarbeitern und Behörden aus Prinzip Sprachgrenzen und die Grenzen der Republik überschreiten und die durchaus unterschiedlichen Regelungen und Vorgaben unter ein gemeinsames Dach gebracht werden müssen.

Eine Gruppe Bremer Eltern hatte im Jahr 1982 die Idee, sich in Eigeninitiative einen Ort zu schaffen, an dem ihre Kinder mit der französischen Sprache und Kultur aufwachsen können. Mittlerweile ist daraus eine Bildungseinrichtung geworden, die auf Wunsch bis zur französischen Hochschulzulassung führt. Doch nach wie vor wird das ambitionierte Projekt durch das ehrenamtliche Engagement der Eltern am Laufen gehalten.

Der geschäftsführende Vorstand besteht aus insgesamt zehn Personen, die allesamt in Vollzeit in anspruchsvollen Berufen tätig sind – darunter Pädagogen, Juristen und Wirtschaftsfachleute: Eine traumhafte, wenngleich zufällige Mixtur von Eltern, deren Kinder zurzeit den Kindergarten besuchen und die sich neu formieren wird, wenn die Kinder in die Schule kommen. Zeit zu verschenken hat niemand aus dem Vorstands-



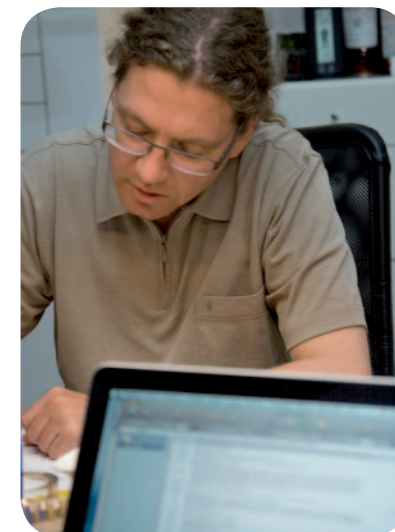
»Alles, was ich mache, mache ich wirklich gerne. Und ich hoffe, dass sich meine Begeisterung auch auf andere überträgt.«

team. Bei den monatlichen Vorstandssitzungen wird strukturiert und effektiv gearbeitet. Die einzelnen Mitglieder bearbeiten genau beschriebene Aufgabenfelder und verantworten Entscheidungen in bestimmtem Rahmen selbst, damit nicht jede Kleinigkeit in der großen Runde entschieden werden muss. Vor den Treffen setzen sich die Kollegen im Vorfeld gegenseitig per Mail über die anstehenden Themen ins Bild, melden ihren Zeitbedarf an – und halten sich dann möglichst konsequent daran. Verbesserungsbedarf wird in den anschließenden »Feed-Back-Runden« zur Sprache gebracht. Das hört sich professionell an, sei aber »kein Hexenwerk«, erklärt Jens D. Kaufmann, der Vorsitzende des engagierten Elternvereins. Was uns verbindet, sind die Interessen unserer Kinder. Der Rest lässt sich lernen.«

»Wir führen ein mittelständisches Unternehmen und man kann uns ansehen: Das macht Spaß«, erzählt der Bremer Arzt und Gesundheitswissenschaftler. Vieles, was er im beruflichen Alltag in einer leitenden Funktion anwendet, konnte er auf die ehrenamtliche Tätigkeit übertragen: Zum Beispiel die Prinzipien des Qualitätsmanagements, das Moderieren von Gesprächen und den Umgang mit Konflikten und Krisen. Auf der anderen Seite habe er vieles für sich dazugelernt, von dem er wiederum in seinem Beruf profitiere, betont Jens D. Kaufmann: Zum Beispiel den Umgang mit vielen ganz unterschiedlichen Menschen. Wichtig sei dabei, ansprechbar zu sein, für einen regen Informationsfluss und eine positive Kommunikation zu sorgen – »dazu gehört auch, großzügig mit dem Wort `bitte` umzugehen«, rät der Vorstandsvorsitzende.

In einem Bereich, in dem die verantwortlichen Funktionsträger in vergleichsweise kurzen Abständen wechseln, ist es besonders wichtig, den Übergang möglichst reibungslos zu gestalten. Als Motto seiner Amtszeit hat sich der aktuelle Vorstand der »Interkulturellen Schule« darum vorgenommen, die Aufgabenbereiche soweit wie möglich zu formalisieren: Künftige Vorstandsmitglieder sollen dann einen Leitfaden an die Hand bekommen, mit dem sie auf die Erfahrungen ihrer Vorgänger zurückgreifen können, anstatt jedes Mal aufs Neue auf wiederkehrende Situationen Antworten, Lösungswege und Ansprechpartner suchen zu müssen. »Die Funktionen dürfen nicht an ihren Trägern kleben«, erklärt Jens D. Kaufmann. Hilfreich sei auch der Austausch mit vergleichbaren Institutionen: »Viele Kindergärten haben in ihrem Alltag mit ähnlichen Problemen zu tun gehabt und können gute Tipps geben.«

Wichtig sei es auch, sich immer wieder als Teil eines Teams zu betrachten und die Aufgaben auf möglichst viele Schultern zu verteilen. »Man kann nicht alles alleine machen, sonst wird man nie fertig. Und man sollte es auch nicht. Bei Bedarf holen wir auch andere Eltern mit ins Boot. Da guckt keiner weg.« Durchschnittliche zehn, mitunter auch 15 Wochenstunden rechnet der Vorstandsvorsitzende für seinen ehrenamtlichen Nebenjob; zusätzlich zu den meist mehr als 40 Wochenstunden seiner hauptberuflichen Tätigkeit und dem Familienleben mit zwei kleinen Kindern. Zuviel wird ihm das dennoch nicht. »Ich empfinde das nicht als Stress«, sagt der 43-Jährige. »Alles, was ich mache, mache ich wirklich gerne. Und ich hoffe, dass sich meine Begeisterung auch auf andere überträgt.«



»Selbstbestimmt und gemeinschaftlich arbeiten: Ein Traumjob«

Martha Bull, Kinderbibliothek im Viertel



»Wir sind ein tolles Team. Die meisten unserer Mitarbeiterinnen sind schon seit vielen Jahren dabei.«

Im Bremer Viertel hat sich Martha Bull in den vergangenen Jahrzehnten einen soliden Bekanntheitsgrad erarbeitet. Den Umgang mit Journalisten und die Routine vor der Kamera hat die 63jährige Bremerin im Laufe der Jahre trainieren können, denn Öffentlichkeitsarbeit gehört zu ihrem Job. Dabei ist Martha Bull keine, die sich in den Vordergrund drängelt. Doch im Dienste der rein ehrenamtlich geführten Kinderbibliothek »KiBi« muss sie immer wieder auf sich aufmerksam machen, damit die Kundenschaft nachwächst, die Spenden fließen, der Laden läuft: Eine Vorstandsvorsitzende ist eben auch Gesicht und Visitenkarte der Institution, die sie vertritt.

Die Kinderbibliothek »KiBi« gibt es seit 15 Jahren, und fast genau so lange ist Martha Bull dabei. Gegründet worden war die Kinderbibliothek als kurzfristige Zwischenlösung und als Beispiel ganz praktischen bürgerschaftlichen Engagements, als die Stadtbibliothek ihre Dependence im Stadtteil schloss. Die legendär aktiven Viertel-Eltern riefen unter dem ursprünglichen Namen »Statt-Bibliothek« 1997 eine Alternative ins Leben. Für Martha Bull, die kurz vorher ihren Job als Lehrerin für Deutsch und Geschichte an den Nagel gehängt hatte, eröffnete die Bibliotheksgründung

eine neue berufliche Perspektive. »Bibliothekarin, das war auch immer einer meiner Traumberufe«, erklärt sie. Die öffentliche Förderung erwies sich aber nicht als dauerhaft, doch Martha Bull blieb. Der Umgang mit den jungen und älteren Besuchern, die selbstbestimmte Organisation des Bibliotheksbetriebs und die Kinderliteratur selbst waren ihr ans Herz gewachsen.

Für sie seien das Gemeinschaftsgefühl und die wohltuende Abwesenheit von Hierarchien wesentliche Gründe, warum man sich hier offensichtlich wohlfühlt. »Wir sind ein tolles Team. Die meisten unserer Mitarbeiterinnen sind schon seit vielen Jahren dabei«, erzählt Martha Bull. Bei den regelmäßigen Teamsitzungen werden alle anstehenden Entscheidungen gemeinsam getroffen. Wie sollen die CDs in Zukunft aufbewahrt werden? Ist die althergebrachte Alterseinteilung noch sinnvoll? Sollten die Karteikarten nach Namen oder Ausleihdaten sortiert werden? Und wer fährt in diesem Jahr zur Kinderbuchmesse? »Ich könnte mich auf den Kopf stellen und mit den Füßen wackeln«, sagt Martha Bull, »aber getan wird nur, was gemeinsam entschieden wird.« Und natürlich ist es kaum vorstellbar, dass sie tatsächlich auf eine solche Weise die »Chefin« herauskehren würde.

Für Generationen von Eltern und Kindern war und ist sie Ansprechpartnerin, wenn es darum geht, die lesehungrigen Bücherwürmer mit neuem spannenden Futter zu versorgen. Wohl keine der Mitarbeiterinnen und keiner der Mitarbeiter hat derart viel Zeit in den Bibliotheksräumen verbracht. Wohl keiner kennt das Sortiment so genau,

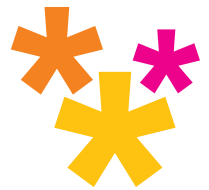


ist mit den Titeln, Autoren, Inhalten so vertraut. An der Öffentlichkeitsarbeit hat sie im Laufe der Zeit richtigen Gefallen gefunden und pflegt routiniert den Kontakt zu den Schulen und Kindergärten des Stadtteils und zu den Vertretern der Lokalpresse. Die Werbung für die jährliche Hörnacht, die halbjährlichen Flohmärkte, aber auch die Bewerbungen bei potenziellen Sponsoren oder bei Wettbewerben sind Aufgaben, die sie gerne übernimmt. »Ich bin eben eine, die gerne managt, macht und tut«, erklärt Martha Bull ganz einfach. Dass sie seit mittlerweile zehn Jahren immer wieder zur Vorstandsvorsitzenden gewählt wird, scheint für die Vereinsmitglieder also keine große Frage. Sie selbst sieht sich ganz pragmatisch als Teil einer engagierten Gemeinschaft: »Ich glaube, dass die meisten unserer Mitglieder gar nicht wissen, wer von uns eigentlich im Vorstand ist.« Denn Verantwortung übernehme in der KiBi ohnehin jeder und jede im Team. Um neue Mitarbeiter zu finden, reicht hier eine Notiz am schwarzen Brett oder die Mundpropaganda.

Für den Fall, dass sie selbst irgendwann ihren Platz abgeben sollte, fürchtet Martha Bull nicht um die Nachfolge. »Ich bin nicht unersetzlich«, sagt sie. »Alles, was ich tue, habe ich nachvollziehbar auf Zetteln dokumentiert – das könnte nach mir jede übernehmen.« Wenn es nach Martha Bull geht, wird das allerdings nicht so schnell passieren. Und sie hat dafür das allerbeste Argument: »Das hier ist genau das, was ich machen will.«



»Das hier ist genau das,
was ich machen will.«



Instrumente zur Gewinnung von Vorstandsmitgliedern

1. Analyse der Qualität der Vorstandsarbeit

So einfach es klingt: Je besser und attraktiver die Vorstandsarbeit umso einfacher das Finden von Vorstandsmitgliedern. Stellen Sie sich daher zur Vorbereitung der Suche nach Vorstandsmitgliedern zunächst folgende Fragen: Was sind Sie für ein Vorstandstyp (eher zukunfts- oder alltagsorientiert? eher beziehungs- oder aufgabenorientiert? Trennen oder vermischen Sie eher Vorstandsarbeit und privates Leben?)

Und:

- * Wie arbeiten Sie als Vorstand?
- * Was sind Ihre Stärken und Schwächen?
- * Wie sieht Ihre Vereinsbiografie aus?
- * Wie transparent ist Ihre Vorstandsarbeit?
- * Was macht Ihren Vorstand interessant?
- * Was tun Sie, um Spaß zu haben?
- * Wie wird die Bindung zu den Mitgliedern hergestellt und gepflegt?

2. Instrumente

Selbstbefragung

Worauf würden Sie achten, wenn Sie sich selbst in einem Verein für eine Vorstandstätigkeit interessieren? Was wäre Ihnen wichtig? Schreiben Sie zwei Kriterien auf Karten und tauschen Sie sich mit Ihren VorstandskollegInnen darüber aus. Diese Sammlung kann wichtiges Material für Ihre Vorstandssuche sein.

Weitere Fragen, die Sie im Vorstand für das Instrument »Selbstbefragung« stellen sollten:

- * Wie aufnahmebereit sind wir?
- * Wie fit /attraktiv sind wir für Neue?
- * Was sind unsere ausgesprochenen und unausgesprochenen Regeln?
Machen Sie noch Sinn?
- * Sind die Amtszeiten o.k. oder sind 4 oder 6 Jahre zu lang?
Macht es Sinn, nach der Hälfte der Zeit den halben Vorstand zu erneuern?
- * Wie offen sind wir für Fremde? Bilden wir Vielfalt ab oder suchen wir nach Gleichen?
- * Gibt es offene Vorstandssitzungen zum Kennenlernen?
Wie empfinden wir selbst unsere Vorstandsarbeit?

Als ein Beispiel finden Sie im Folgenden Antworten auf die Frage an unterschiedliche Vorstände, was diese zur Übernahme eines Vorstandspostens bewogen hat. Das sind:

stimmiges Klima: gelebte Werte, Offenheit, Ehrlichkeit, Transparenz ...

biografische Passung: derzeitige Beschäftigung mit Alter und Tod; noch nie was mit Kindern gemacht; ökologisches Engagement passt zu politischer Überzeugung; mache sowieso viel Sport ...

Möglichkeit der persönlichen Weiterentwicklung: Führungsaufgaben, Diskussion gesellschaftspolitischer Zusammenhänge, das, was ich kann in neuem Rahmen einsetzen ...

emotionales Aufgehobensein: wohlfühlen, verstanden werden, Heimatgefühle ...

passende Rahmenbedingungen: Zeit, Fachlichkeit oder fachliche Unterstützung gegeben ...

Aufgaben- und Anforderungsprofil

Häufig wird bei der Besetzung für ein Vorstandsamt nicht konkret genug über die anstehenden Aufgaben und Erwartungen gesprochen. Für die möglichen Kandidaten jedoch ist genau das sehr wichtig. Beantworten Sie daher vor der Ansprache von interessanten Personen folgende Fragen und verschriftlichen Sie die Antworten:

Verschriftlichen und veröffentlichen Sie:

- * Was ist von dem gesuchten Vorstandsmitglied zu tun?
- * Was davon könnte auch auf andere Schultern verteilt werden?
- * Was gehört auf jeden Fall zu diesem Vorstandsposten?
- * Welche Fähigkeiten sind dazu nötig oder wie können sie erworben werden?
- * Was für eine Persönlichkeit suchen wir?
- * Welcher Zeitaufwand ist nötig?
- * Welche Gestaltungsmöglichkeiten gibt es?
- * Welche Einarbeitung bieten wir?
- * Was gewinnt der/die Neue?

Stakeholderanalyse

Die Stakeholderanalyse ist eine Methode um unterschiedliche Unterstützerguppen (siehe Auflistung) Ihres Vereins sowie deren Beziehung zum Verein zu ermitteln. Diese Methode kann Ihnen dabei helfen, für die Vorstandsarbeit interessante Personen zu identifizieren.

Definieren Sie die Gruppen, die Sie unterstützen, oder die Interesse an Ihnen haben. z.B.

- * Kernmitglieder
- * aktive Mitglieder
- * passive Mitglieder
- * Nicht-Mitglieder wie Ehemalige, Praktikanten
- * Spender/Sponsoren...
- * Kunden/ Nutznießer
- * öffentliche Personen / Netzwerkpartner



Anschließend tragen Sie die gefundenen Stakeholder entsprechend der Nähe zu Ihnen in obiges Schema ein. Bleiben Sie beharrlich, auch wenn Sie meinen: »Wir kennen unsere Mitglieder doch gar nicht«. Wenn alle Vorstandsmitglieder ihr Wissen zusammentragen, kommt eine Menge zusammen. Es ist eine »Forschungsreise ins Vereinsvermögen« (Heinz Janning).

Gleichen Sie die gefundenen Personen dann ab mit Ihren Bedarfskriterien: Alter, Geschlecht, Kompetenz, Identifikation mit Verein, Einstellungen, Erfahrungen ...). Ein dritter Schritt besteht darin, einzuschätzen, ob die so ermittelten potentiellen Vorstandskandidaten eine positive Beziehung zu Ihrem Verein haben. Ist dies der Fall können Sie diese Personen zum Beispiel in der Findungskommission vorschlagen.

Findungskommission

Suchen Sie eine Gruppe von drei bis fünf Personen, die nicht Vorstandsmitglieder sind und somit keinen betriebsblinden oder defizitären (»es bringt ja doch nichts«) Blick haben, die in ihrer Zusammensetzung aber einen Spiegel des Vereins darstellen und unabhängig sind.

Deren Aufgaben:

Analyse: Die Kommission befragt Sie als Vorstand, welche Herausforderungen in den kommenden Jahren zu bewältigen sind

Bedarf: Der Vorstand erläutert, was er sucht – an sozialer und fachlicher Kompetenz (siehe Aufgaben- und Anforderungsprofil)

Suche: Die Kommission beginnt mit der Suche (persönliche, schriftliche Ansprache von möglichen Kandidaten ...)

Vorschläge: Die Kommission kommt mit ihren Vorschlägen in den Vorstand

Wichtige Ansprechpartner für Vereine in Bremen:

Freie Hansestadt Bremen

Die Senatorin für Soziales, Kinder, Jugend und Frauen
Referatsleiterin Bürgerengagement, Selbsthilfe und Familienpolitik
Andrea Frenzel-Heiduk
Bahnhofsplatz 29, 28195 Bremen
Tel.: 0421 3 61 - 68 45; Fax: 0421 4 96 - 68 45
E-Mail: andrea.frenzel-heiduk@soziales.bremen.de

Das Referat Bürgerengagement und Selbsthilfe fördert Freiwilligenarbeit und Sponsoring im Sozialbereich. Ziel ist es, durch vielfältige Medienarbeit das Thema einer breiten Öffentlichkeit bekannt zu machen und Vorbehalte abzubauen. Das Referat für Bürgerengagement berät zum Versicherungsschutz für Ehrenamtliche, den das Land Bremen abgeschlossen hat, informiert über die Ehrenamtskarte sowie deren Beantragung und gibt Informationen über den Förderfonds für Qualifikationen für Ehrenamtliche

Freiwilligen-Agentur Bremen

Birgitt Pfeiffer
Dammweg 18 – 20
28211 Bremen
Tel.: 0421 – 34 20 80
E-Mail: info@freiwilligen-agentur-bremen.de
Internet: www.freiwilligen-agentur-bremen.de
Facebook: www.facebook.de/FreiwilligenAgenturBremen

Die Freiwilligen-Agentur Bremen unterstützt, qualifiziert und fördert seit Beginn der 90er Jahre freiwilliges Engagement in Bremen. Ob Vorstandsamt oder freiwilliges Engagement, die Freiwilligen-Agentur informiert und berät zu Fragen der Gewinnung, Begleitung und Unterstützung Ehrenamtlicher in der Organisation oder dem Verein.

Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband

Landesverband Bremen e. V.
Außer der Schleifmühle 55 -61
28203 Bremen
Tel.: 0421-79199-0
Fax 0421-79199-99
E-Mail: info@paritaet-bremen.de
Internet: www.paritaet-bremen.de/

Der PARITÄTISCHE BREMEN ist ein Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege und Dachverband für Organisationen, die soziale Arbeit in Bremen und Bremerhaven leisten: für Vereine, Stiftungen oder gemeinnützige Gesellschaften. Der Paritätische bietet Informationen, Beratung und Dienstleistungen u.a. zu folgenden Themen: Finanzierung, Rechtsberatung, Qualitätsmanagement, Buchhaltung und Personalsachbearbeitung.

Netzwerk Selbsthilfe

Bremen-Nordniedersachsen e.V.
Faulenstraße 31
28195 Bremen
Tel.: 0421 - 70 45 81 Fax: 0421 - 70 74 72
E-Mail: info@netzwerk-selbsthilfe.com
Internet: www.netzwerk-selbsthilfe.com

Das Netzwerk Selbsthilfe ist seit über 25 Jahren Anlaufstelle für Menschen mit Ideen und Engagement sowie Kontaktstelle für Menschen, die andere Betroffene mit gleichen Sorgen und Nöten suchen. Netzwerk Selbsthilfe bietet Initiativen, Selbsthilfegruppen und Vereinen Unterstützung bei der Gründung und während ihrer laufenden Arbeit. Regelmäßig werden Fortbildungen für Fachfragen in der Vereinsarbeit angeboten.

Landessportbund Bremen e.V.

Geschäftsstelle
Auf der Muggenburg 30
28217 Bremen
Tel.: 04 21- 7 92 87 0
Fax: 04 21 - 7 18 34
E-Mail: info@lsb-bremen.
Internet: www.lsb-bremen.de

Der Landessportbund (LSB) Bremen ist als Dachverband von 430 Bremer und Bremerhavener Sportvereinen und 50 Sportfachverbänden der Ansprechpartner des Sports im Lande Bremen. Der LSB bietet einen qualifizierten Vereinsservice durch die Aus- und Weiterbildung und Qualifizierung für ehrenamtliche Mitarbeiter/innen im Sportverein. Er bietet regelmäßig Fortbildungen im Vereinsmanagement an.

Weiterführende Links

Modellprojekt der Robert Bosch Stiftung

<http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/html/33875.asp>

Themenseite des Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement zur ehrenamtlichen Vorstandsarbeit

<http://www.b-b-e.de/index.php?id=ehrenamtliche-vorstandsarbeit>

Praxishilfen für die Arbeit im Verein

<http://www.buergergesellschaft.de/praxishilfen/arbeit-im-verein/106947/>

Praxishilfen für ehrenamtliches Engagement im Sportverein

<http://www.ehrenamt-im-sport.de>



Dankeschön

Zum Entstehen dieser Broschüre haben beigetragen die interviewten Vorstandsmitglieder Eckart Behm, Martha Bull, Petra Giesmann, Reinhard Heer, Andrea Hermann, Jens Kaufmann, Maren Maetze, Brigitte Wurster und alle weiteren Vorstandsmitglieder, die uns in diversen Veranstaltungen im Rahmen des Projektes durch ihre Erfahrungen und Gedanken bereichert haben.

Anke Teebken (Der Paritätische Bremen), Volker Donk (Netzwerk Selbsthilfe) und Andrea Frenzel-Heiduk (Referatsleiterin für Bürgerschaftliches Engagement bei der Senatorin für Soziales, Kinder, Jugend und Frauen) haben uns Impulse und tatkräftige Unterstützung bei der Durchführung der Veranstaltungen gegeben.

Anke Velten (Interviews), Susanne Frerichs (Fotografie) und Jonas Joachims (Layout) waren unentbehrlich bei der Realisierung der Broschüre.

Vor allem hat die Robert Bosch Stiftung durch die Initiierung und Finanzierung des Programms »Engagement braucht Leadership« die intensive Auseinandersetzung mit dem Thema ermöglicht und das »Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement« in Nürnberg hat die Durchführung des Programms kompetent begleitet.

Ihnen allen einen herzlichen Dank!

Birgitt Pfeiffer und Katharina Witte

Impressum

Die Broschüre ist eine Veröffentlichung der Freiwilligen-Agentur Bremen

Erscheinungsjahr: 2013

Texte: Anke Velten, Katharina Witte, Birgitt Pfeiffer

Fotos: Susanne Frerichs, Frank Mayer, Katharina Witte

Layout: Jonas Joachims

Druck: Druckerei der Senatorin für Soziales, Kinder, Jugend und Frauen

V.i.S.d.P.: Birgitt Pfeiffer

Eine mediale Verwendung der Texte bedarf einer Genehmigung der Freiwilligen-Agentur Bremen.



Beraten, vermitteln, qualifizieren –
die Freiwilligen-Agentur Bremen schafft
gute Bedingungen für Engagement.

Dammweg 18-20

28211 Bremen

Tel. 0421 / 34 20 80

Fax 0421 / 34 45 28

info@freiwilligen-agentur-bremen.de

www.freiwilligen-agentur-bremen.de

www.facebook.com/FreiwilligenAgenturBremen



Die Freiwilligen-Agentur Bremen ist
mit dem Gütesiegel der bagfa e.V.
ausgezeichnet.

Die Freiwilligen-Agentur Bremen wird u.a. gefördert von der
Senatorin für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales.