

## **Vorstände gemeinnütziger Vereine Herausforderungen der Vorstandsentwicklung**

### **1. Einleitung**

Gemeinnützige Vereine bilden ein wesentliches Strukturelement der Bürgergesellschaft. Deren Vorstände nehmen wiederum eine Schlüsselfunktion ein, wenn es um die Zukunftsfähigkeit der Vereine geht. Gelingt die kompetente Besetzung dieser Leitungsfunktionen nicht mehr, könnte dies also letztendlich auch die Vielfältigkeit und Wirksamkeit der Bürgergesellschaft beeinträchtigen. Vor diesem Hintergrund wird seit einiger Zeit die Krise der Vorstände diagnostiziert, mit dem Fokus auf neue Wege und Zielgruppen für die Rekrutierung sowie auf die Qualifizierung für die Übernahme von Vorstandsämtern bzw. von bestehenden Vorständen. Diese Fokussierung greift meines Erachtens zu kurz. Weder die Krise noch deren Ursachen sind so eindeutig und vor allem pauschal für alle Vereine festzustellen. Mit den folgenden Zeilen möchte ich zu einem differenzierteren Verständnis beitragen und so zu passenden Lösungsansätzen. Zunächst werde ich das Vorstandsthema auf drei gesellschaftlichen und dann auf drei Organisationsebenen beleuchten, um mit einigen Erfolgsfaktoren zu enden.

### **2. Die Makro-, Meso- und Mikroperspektive**

#### **2.1 Im Großen und Ganzen – die Makroperspektive**

Gibt es überhaupt die Vorstandsprobleme bei den über 580.000 Vereinen in Deutschland? Der ZIVIZ-SURVEY 2012 – „Zivilgesellschaft in Zahlen“ (Bertelsmann Stiftung 2013) stellt zunächst einmal fest, dass es die typische zivilgesellschaftliche Organisation nicht gibt: Die Selbstorganisation von Bürgerinnen und Bürgern nimmt je nach Handlungsfeld unterschiedlichste Formen an! (S. 23). So kann auch nicht von der Ehrenamtskrise die Rede sein. Viele Organisationen haben laut ZIVIZ weniger Probleme mit der Mobilisierung Ehrenamtlicher und junger Engagierter als erwartet! (S. 24).

Es wird sich also lohnen, einzelne Branchen (Mesoperspektive) und schließlich die einzelne Organisation (Mikroperspektive) anzuschauen. Zuvor sei aber noch ein Blick auf die gesamtgesellschaftliche Situation von Angebot und Nachfrage erlaubt:

Laut ZIVIZ-Erhebung hat sich seit 1960 die Zahl der Vereine auf heute 580.000 versiebenfacht (S. 16). Und jährlich kommen ca. 15.000 weitere Vereine hinzu (Röbke 2013). Mal angenommen, dass es pro Verein nur drei Vorstandsmitglieder gibt. Dann würde das bedeuten, dass seit 1990 ein zusätzlicher Bedarf an Vorstandsmitgliedern in der Größenordnung von 900.000 entstanden ist und dass jedes Jahr weitere 45.000 benötigt werden. Und dies bei einer stabilen bis schrumpfenden Bevölkerungszahl. Dies wirft die Frage auf, ob der „Personalmarkt für ehrenamtliche Führungskräfte“ überhaupt diese wachsende Nachfrage bedienen kann. Die Zahlen weisen eher auf die Situation des Verdrängungswettbewerbs hin. Das heißt: Selbst wenn alle Vereine hoch professionell und qualitativ bei der Gewinnung und Qualifizierung von Vorstandskandidatinnen und –kandidaten sind, selbst wenn alle gleichermaßen gut auf die Jugend einerseits und die Ruheständler andererseits zugehen, selbst dann werden viele bzw. immer mehr Vereine mit dem Vorstandsnachwuchs Probleme bekommen. Dies deutet auf einen Wettbewerbsfaktor hin, der über das unmittelbare Vorstandsthema hinausweist: Bei der Gewinnung von Ehrenamtlichen bis hinauf zum Vorstand werden die Organisationen erfolgreich sein, die einen gesellschaftlich aktuellen Auftrag wirksam verfolgen und damit Relevanz ausstrahlen.<sup>1</sup>

## **2.2 Unterschiedliche Branchen – die Mesebene**

Welche Durchschnittstemperatur kommt heraus, wenn ich die eine Hand in kochendes Wasser und die andere in die Gefriertruhe stecke? Oder: Was kommt im Schnitt dabei heraus, wenn ich mir hinsichtlich des Vorstandsthemas die KiTa-Elterninitiative einerseits und die Elternselbsthilfe Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung andererseits anschau? Sie sind mit diametral entgegengesetzten Vorstandsproblemen konfrontiert: Der KiTa-Trägerverein ringt um Beständigkeit in der Vorstandsarbeit angesichts des regelmäßigen Wechsels der Elternschaft. Die Lebenshilfe ringt dagegen mit der Herausforderung, junge Eltern in den Vorstand zu bekommen und den Wechsel vor dem Hintergrund teils jahrzentelanger Kontinuität in den Vorstandsämtern zu gestalten. Solche und weitere wesentlichen Unterschiede lassen sich für viele andere Branchen herausarbeiten – sei es innerhalb der Wohlfahrts- und Sozialorganisationen oder auch im Umwelt-, entwicklungspolitischen, Sport- oder weiteren Bereichen. Die Unterschiede bedeuten jeweils andere Rahmenbedingungen, Rekrutierungspotenziale, Qualifizierungsbedarfe usw. für die Vorstände.

---

<sup>1</sup> Siehe hierzu z.B. die Analyseleistungen und Impulse der Phineo gAG: [www.phineo.org](http://www.phineo.org)

## **2.3 Die einzelnen Vereine – die Mikroebene**

In seiner Kurzstudie „Zur Problematik der Besetzung ehrenamtlicher Vereinsvorstände in Deutschland“ ist das Münsteraner Zentrum für Nonprofit-Management unter anderem der Frage nachgegangen, „welches die Ursachen für die Problematik der Besetzung ehrenamtlicher Vereinsvorstände [sind]?“. Die Antwort lautet: „Zumeist liegen die Ursachen für Besetzungsprobleme von Vereinsvorständen in einer unzureichenden und defizitären internen Kommunikation begründet und weniger in dem Umstand [...], die jüngere Generation würde ‚sich drücken‘ und sei nicht mehr bereit, Verantwortung für den Verein zu übernehmen. Insofern ist das Besetzungsproblem – mit Ausnahme der Kleingärtnervereine – kein Generationenproblem.“ (Zentrum für Nonprofit Management, S. 30)

Zugespitzt heißt dies also: Jede Organisation hat den Vorstand, den sie verdient!

## **3. Herausforderungen der Vorstandsentwicklung: Baustellen und Werkzeuge**

Will sich die einzelne gemeinnützige Organisation, der einzelne Verein einen guten Vorstand „verdienen“, sollte er sich folgende Fragen stellen: Welche Rolle spielt der Vorstand im Selbstverständnis der Organisation (=> „Vorstand?“)? In welcher Entwicklungsphase befindet sich die Organisation (=> Vorstandsentwicklung)? Und schließlich: Wie wirkt der aktuelle Vorstand konkret (=> Vorstandswirkung)?

### **3.1 „Vorstand?“**

Darf der Vorstand überhaupt Vorstand sein? Darf er nur so tun als ob ...? Ist er gleichzusetzen mit der Aktivengruppe? Sind die Vorständler „CEOs“ oder „FrühstücksdirektorInnen“? Sind sie der Fels in der Brandung oder hinzunehmender Juckreiz? ...

Je nach Zweck und Charakter der Organisation wird die Bedeutung und der Stellenwert ehrenamtlichen Leitens und Führens unterschiedlich interpretiert und ausgestaltet. Eine von basisdemokratischen Prinzipien geprägte Organisationskultur wird dem vom Vereinsrecht geforderten Vorstand tendenziell eine schwache Leitungsfunktion zugebilligt. Ein Sozialdienstleister mit der Rechtsform des eingetragenen Vereins wird unter Umständen schon bei der Gründung den Vorstand als Aufsichtsgremium für eine starke hauptamtliche Geschäftsführung oder gleich als hauptamtlichen geschäftsführenden Vorstand installieren. Bei einem lokalen Verein mit wenigen Mitgliedern ist der Vorstand eventuell eine notwendige Formsache, die

reihum von den aktiven Mitgliedern übernommen wird. Ist der Verein überregional mit vielen aktiven Mitgliedern tätig, repräsentiert der Vorstand unter Umständen die lokalen Mitgliedergruppen und koordiniert die Aktivitäten. Und so weiter.

Ist die Gewinnung von neuen Vorstandsmitgliedern, die Gestaltung des Vorstandswechsels bzw. die Leistbarkeit der Vorstandsarbeit ein akutes (Problem-)Thema, lohnt es sich also, sich die Verortung der Vorstandsfunktion im Organisationselbstverständnis genauer anzuschauen. Die Leitfrage lautet hierbei: Passen (u.U. aus der Gründerzeit stammende) Verortungen des Vorstandes im Organisationselbstverständnis noch zur gewachsenen Kultur, zur Mitgliedschaft und ihren Vorstellungen und Möglichkeiten sowie zu den aktuellen Anforderungen? Mangelnde Passungen können eine Ursache dafür sein, dass potenzielle Vorstandskandidatinnen und –kandidaten nicht bereit sind zu kandidieren bzw. sich relativ schnell frustriert aus der Vorstandsarbeit zurückziehen.

Antworten auf diese Leitfrage bieten das niedergeschriebene wie das faktisch gelebte Leitbild, die Satzung, die Geschäftsordnung und das Organigramm – sofern es so etwas für den Verein gibt. Gespräche mit aktiven und ehemaligen Vorstandsmitgliedern über diese Frage sind ebenso hilfreich.

Werden auf dieser Ebene Ursachen für das „Vorstandsproblem“ erkannt, dann steht der Verein vor der Aufgabe, sein Selbstverständnis, die Leitlinien für die Aufbau- und Ablauforganisation u.ä.m. zu aktualisieren – sich also einem entsprechenden Organisationsentwicklungsprozess zu unterziehen.

### **3.2. Vorstandsentwicklung**

Passt jedoch im Grundsatz Alles, dann könnte das „Vorstandsproblem“ seine Ursachen im Reifungs- oder Wachstumsprozess der Organisation haben. Gründungs-, quantitative oder qualitative Wachstumsphasen und Phasen der Stabilisierung u.ä.m. stellen unterschiedliche Anforderungen an das Leiten und Führen – also insbesondere an den Vorstand.

Oder es gibt veränderte Herausforderungen aus dem gesellschaftlichen bzw. Marktumfeld des Vereins. Lange stabile Finanzierungen brechen weg. Es gibt neue Mitbewerber. Rechtliche oder technische Anforderungen haben sich gewandelt. Verdichtung von Schul- und Studienzeiten reduzieren die Engagementpotenziale der bislang immer gut nachwachsenden Ehrenamtlichen. Und so weiter. Solche

relevanten Umfeldveränderungen stellen auch neue Herausforderungen an die gesamte Organisation, ihre bewährten Strategien und ihr vom Vorstand geleitetes Handeln.

Beide skizzierten Veränderungsprozesse – interne wie externe – können zu grundlegend neuen Anforderungen an Zeitbudget, Kompetenz, Erfahrung, und Zusammensetzung des Vorstandes stellen. In diesem Fall muss sich die Organisation der Frage stellen, ob ihr diese Entwicklungen hinreichend klar sind – auch in ihren Konsequenzen für das Organisations- und Vorstandshandeln – und ob sie schon über die geeigneten Strategien und Maßnahmen für eine erfolgreiche Lösung verfügt.

Geeignete Maßnahmen können hier sein: Anpassung der Organisationsstrategien an die veränderten Erfordernisse. Ein Freiwilligenmanagement mit dem Element Führungskräfteentwicklung, das auf die neuen Herausforderungen mit Qualifizierung vorbereitet oder gezielt entsprechend kompetente und erfahrene Personen gewinnt. Eine Ausdifferenzierung in der Gremienstruktur, die z.B. den Vorstand bei bestimmten Aufgaben entlastet oder ihm fachlichen Rat an die Seite stellt. Aufgabenprofile für den Gesamtvorstand sowie für einzelne wesentliche Positionen, die den Herausforderungen einerseits und der einem ehrenamtlich leistbaren Zeitvolumen andererseits gerecht werden. Und so weiter.

Analyse wie Lösungen können zum Beispiel im Rahmen von Entwicklungswerkstätten erarbeitet werden, an denen Ehren- und Hauptamtliche, externe Unterstützer und Experten u.a.m. mitwirken.

### **3.3 Vorstandswirkung**

Passen auch die Strategie und die Maßnahmen, dann könnte das „Vorstandsproblem“ schließlich in der Zusammensetzung und Arbeitsweise des aktuellen Vorstandes liegen. Also: Wie arbeitet der Vorstand und wie wirksam tut er es? Mit welchem Selbstverständnis arbeitet er? Dient er der Organisation oder dient sie dem Vorstand? Ist der Vorstand ein Team – mit Arbeitsteilung, Delegation und Kooperation – oder mit einem Chef und schweigenden Beisitzern oder mit einem versäulten Nebeneinander der einzelnen Vorstandsaktiven? Wie lernbereit sind der Vorstand und seine Mitglieder? Und wie geben sie ihr Wissen an mögliche Nachfolgerinnen und Nachfolger weiter? Und nicht zuletzt: Inwieweit nehmen die

Vorstandsmitglieder ihre Verantwortung wahr, frühzeitig mögliche Nachfolgerinnen oder Nachfolger zu identifizieren und zu motivieren?

Je nach dem, wie der Vorstand diese Fragen in seinem praktischen Tun beantwortet, bietet er für Interessierte ein attraktives oder abweisendes Bild. Neben den konkret handelnden Personen können u.a. folgende Instrumente und Regelungen zu einer wirksamen, effizienten und damit für Neue attraktiven Vorstandsarbeit führen: Eine Vorstandsgeschäftsordnung, an der sich die Aufgabenverteilung und der Arbeitsprozess ausrichtet. Ein effizientes Sitzungsmanagement. Freiwillige oder auch verbindliche Angebote zur Einführung in die Vorstandsarbeit und zur Fortbildung. Ein Vorstandshandbuch, das nicht nur Neuen einen systematischen Einblick in alle relevanten Informationsquellen, Erfahrungen, Regeln, Routineverfahren usw. gibt.

Schließlich sollte es sich jeder Vorstand vor diesem Hintergrund zur Regel machen, seine Arbeit und Wirksamkeit regelmäßig selbst auszuwerten, um gut zu bleiben oder besser zu werden.

#### **4. Vorstand(swechsel) gestalten: Erfolgsfaktoren**

Abschließend möchte ich einige Erfolgsfaktoren hervorheben, die meines Erachtens für einen attraktiven Vorstand und für einen produktiven Wechsel relevant sein können:

1. **Freiwilligenmanagement:** Ein systematisches Freiwilligenmanagement, das kontinuierlich neue Freiwillige für die aktive Mitwirkung in der Organisation gewinnt, sie begleitet und qualifiziert, bildet eine wesentliche Grundlage für die Identifikation und Gewinnung zukünftiger Vorstandsmitglieder.
2. **Führungskräfteentwicklung:** Nach meiner Beobachtung endet der Wirkungskreis des Freiwilligenmanagements bzw. von Freiwilligenkoordinatorinnen und –koordinatoren spätestens unterhalb der Vorstandsebene. Es bedarf also einer bewussten Ergänzung um Maßnahmen der Entwicklung ehrenamtlicher Führungskräfte, die bis zum Vorstand reicht. Die Führungskräfteentwicklung einerseits das begleitete Hineinwachsen zunächst junger und unerfahrener Mitglieder in Leitungsverantwortung bis hin zum Vorstand ermöglichen. Andererseits sollte sich die Organisation für den (begleiteten und erforderlichenfalls angeleiteten) Einstieg bislang externer Personen öffnen. Die Externen können mit ihrer Lebens- und Berufserfahrung

Potenziale mitbringen, die in der aktiven Mitgliedschaft unterrepräsentiert und für einen wirksamen Vorstand relevant sind.

3. **Vorstandsverantwortung:** Der Vorstand ist dafür verantwortlich, dass er seine Arbeit effizient und attraktiv gestaltet und dass der Wechsel kontinuierlich auf hohem Niveau stattfindet. Er muss dies also auf der eigenen Agenda haben.
4. **Organisationsverantwortung:** Der Vorstand darf jedoch mit seiner Verantwortung nicht alleine gelassen werden. Alle ehren- und hauptamtlichen Mitwirkenden sind gefordert, hier ihren Beitrag zu leisten: Mit ihrer Wertschätzung für die Vorstandsarbeit. Mit ihrer kritischen Rückmeldung an den Vorstand, wo er besser werden kann, wo er relevante Entwicklungen in der Organisation noch zu wenig wahrnimmt u.ä.. Mit der Investitionsbereitschaft der Mitgliedschaft in die für eine gute Vorstandsarbeit erforderlichen Maßnahmen.
5. **Relevanz:** Nicht zuletzt liegt es in der Verantwortung der gesamten Organisation bzw. des gesamten Vereins, täglich aufs Neue seine gesellschaftliche Relevanz mit seinem praktischen Tun zu belegen. Denn Relevanz ist ein wesentliches Profilierungsmerkmal im Wettbewerb um Vorstandstalente – sei es die internen oder die externen; seien es junge Erwachsene, aktuell Berufstätige oder potente Ruheständler.

***Dieter Schöffmann**, seit 1990 selbstständig mit der Beratung, Konzeption und Projektentwicklung wirksamer Maßnahmen in der Gesellschaft - rund um Fragen des Bürgerengagements, Freiwilligenmanagements, der Partnerschaften zwischen Gemeinnützigen und Unternehmen u.a.. ist Geschäftsführer der VIS a VIS Agentur für Kommunikation GmbH ([www.visavis-wirkt.de](http://www.visavis-wirkt.de)) und Vorsitzender des 3WIN e.V. Institut für Bürgergesellschaft ([www.3win-institut.de](http://www.3win-institut.de))*

**Kontakt:** [ds@visavis-agentur.de](mailto:ds@visavis-agentur.de)

## Literaturverzeichnis

Bertelsmann Stiftung / Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft / Fritz Thyssen Stiftung:  
Zivilgesellschaft in Zahlen. ZiviZ-Survey 2012. Instrument und erste Ergebnisse; Berlin 2013

Röbke, Dr. Thomas: Vereine im Wandel. Besetzungsprobleme im Vorstand als Herausforderung für das Vereinswesen. Vortrag zur Tagung der Friedrich Ebert Stiftung am 15. Juli 2013 in Bonn

Zentrum für Nonprofit-Management gGmbH: „Zur Problematik der Besetzung ehrenamtlicher Vereinsvorstände in Deutschland“; Münster 2010