

# **Personalentwicklung für ehrenamtliche Vorstände in den Fachverbänden SkF und SKM**

**- Ein Leitfaden für die Praxis -**

Diözesan-Arbeitsgemeinschaft  
des SkF im Erzbistum Köln



Diözesan-Arbeitsgemeinschaft  
des SKM im Erzbistum Köln



Diözesan-Caritasverband  
für das Erzbistum Köln e.V.



## Impressum

**Verantwortlich:** Diözesan-Arbeitsgemeinschaft des SkF im Erzbistum Köln  
Diözesan-Arbeitsgemeinschaft des SKM im Erzbistum Köln  
Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e.V.

**Herausgeber:** Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e.V.

<b>Bezugsadressen:</b>	Diözesan-Caritasverband	Diözesan-Caritasverband
	für das Erzbistum Köln e.V.	für das Erzbistum Köln e.V.
	<i>Diözesanstelle SkF/SKM</i>	<i>Stabsabteilung Personalentwicklung</i>
	Georgstraße 7	Georgstraße 7
	50676 Köln	50676 Köln
	Tel.: 0221-20 10 224	Tel.: 0221-20 10 327
	Fax: 0221-20 10 398	Fax: 0221-20 10 231
	Email: <a href="mailto:Lydia.Ossmann@caritasnet.de">Lydia.Ossmann@caritasnet.de</a>	Email: <a href="mailto:Christiane.Pipahl@caritasnet.de">Christiane.Pipahl@caritasnet.de</a>

**Juli 2001**

\\dick\vol1\abt402\alle\ossmann\3skf-skm\wichtig\personalentwicklung-leitpfaden.doc

<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>- Ein Wort zuvor -</b>	
<b>Zur Zukunft der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit in den Fachverbänden SkF und SKM</b>	<b>5</b>
<b>1. Die „Ehrenamtlichen“ in den Fachverbänden SkF und SKM</b>	
<b>- Zur Zielgruppenbestimmung des Konzeptes -</b>	<b>7</b>
1.1 „Ehrenamtliche“ in unterschiedlichen Funktionen	7
1.2 Die Vorstandsmitglieder – Funktion und Motivation	8
<b>2. Das Anforderungsprofil für die Wahrnehmung von Leitungs- und Führungsaufgaben in einem ehrenamtlichen Fachverbandsvorstand</b>	<b>10</b>
2.1 Welchen Nutzen hat die Formulierung eines Anforderungsprofils?	10
2.2 Vereinsspezifische Ausgestaltung des Anforderungsprofils	11
2.3 Merkmale des Anforderungsprofils für ehrenamtliche Vorstände	12
<b>3. Anforderungen an die Organisation</b>	<b>17</b>
3.1 Dokumentation der Grundaussagen zu Identität, Zielsetzung und Struktur des Vereins	17
3.2 Vorstand und Geschäftsführung – Modell der geteilten Leitung	19
3.3 Dienstleistungen des Vereins für seine Vorstandsmitglieder	21
<b>4. Handlungsempfehlungen zur Personalentwicklung ehrenamtlicher Vorstände</b>	<b>23</b>
4.1 <i>Werbung und Gewinnung von Interessent(inn)en</i>	25
4.1.1 Erster Schritt: Klärung von Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Anforderungen	25
4.1.2 Zweiter Schritt: Suche nach Interessent(inn)en	27
4.2 <i>Die Ermittlung von Vorstandskandidat(inn)en</i>	30
4.2.1 Dritter Schritt: Vom Interesse zur Kandidatur	30
4.2.2 Vierter Schritt: Vorbereitung der Vorstandswahl	32
4.3 <i>Einführung und Einarbeitung von Vorstandsmitgliedern</i>	33
4.3.1 Fünfter Schritt: Planung der sachlich/fachlichen Einführung	33
4.3.2 Sechster Schritt: Soziale Aspekte der Einführung	35
4.4 <i>Weiterqualifizierungen und Beratung</i>	36
4.4.1 Siebter Schritt: Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen/ Schulungsangeboten	36
4.4.2 Achter Schritt: Inanspruchnahme von Beratung	40
4.5 <i>Nachfolgeplanung und Ausscheiden aus dem Vorstandsamt</i>	42
4.5.1 Neunter Schritt: Nachfolgeplanung	42
4.5.2 Zehnter Schritt: Das Ausscheiden aus dem Amt	43
<b>Schlussbemerkung</b>	<b>45</b>

## Vorwort

Vor Ihnen liegt ein Personalentwicklungskonzept für die ehrenamtliche Vorstandsarbeit in den Fachverbänden SkF und SKM. Es wurde entwickelt von Vorstandsmitgliedern und Geschäftsführer/innen aus den Verbandsbereichen des SkF und SKM im Erzbistum Köln sowie dem Diözesan-Caritasverband, Stabsstelle Personalentwicklung, und der Diözesanstelle SkF/SKM.

Personalentwicklung für ehrenamtliche Vorstände – Was bedeutet dies?

Angesichts steigender Anforderungen an die Verantwortung in einer solchen Position wird es immer schwieriger, kompetente Menschen für ein Vorstandsamt zu gewinnen.

Es erscheint uns notwendiger denn je, sich mit sehr viel Sorgfalt auf die Suche nach Menschen zu begeben, die diese Aufgabe ausfüllen können und wollen.

Wir haben ein Interesse an starken Fachverbänden SkF und SKM, die ihre Stärke gerade auch aus ihrer Verwurzelung im Ehrenamt beziehen. Wir sind davon überzeugt, dass wir mit der Vorstandsarbeit eine anspruchsvolle und interessante Tätigkeit für Menschen anbieten können, die bereit sind und Interesse haben, sich ehrenamtlich zu engagieren. Sie in ihrer Führungsaufgabe zu stärken, ist unser gemeinsames Anliegen und ein Baustein in der Qualitätssicherung unserer sozialen Arbeit.

So soll das vorliegende Konzept Hilfestellung sein für die amtierenden Vorstände, ein Leitfaden, wie sie gezielt und systematisch ihre Nachwuchsplanung betreiben können.

Wir freuen uns, wenn viele Vorstände in den Ortsvereinen damit arbeiten.

Maria Elisabeth Thoma  
Diözesan-Vorsitzende des SkF

Paul Brachthäuser  
Diözesan-Vorsitzender des SKM

Dr. Winfried Risse  
Diözesan-Caritasdirektor

## **- Ein Wort zuvor - Zur Zukunft der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit in den Fachverbänden SkF und SKM**

Aus dem Blickwinkel der Diözesanvorstände SkF und SKM wollen wir einige Gedanken vorwegstellen, warum wir auch für die ehrenamtliche Vorstandsarbeit ein Personalentwicklungskonzept für notwendig halten.

Unsere Vereine verfügen mit ihren ehrenamtlichen Vorständen über ein hohes „Sozialkapital“, um das sie manches Wirtschaftsunternehmen auf der Suche nach einer „Corporate Identity“ beneiden würde. Im Wettbewerb auf dem Markt sozialer Dienstleistungen werden Faktoren wie Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Authentizität und Verlässlichkeit langfristig stark ins Gewicht fallen. Der unverstellte und durch vielfältige Berufs- und Lebenserfahrungen angereicherte Blick auf soziale Notlagen, den Ehrenamtliche typischerweise gerade in Leitungsämtern einbringen können, leistet in diesem Zusammenhang einen wichtigen Beitrag.

Und doch müssen wir uns die Frage stellen: Gibt es durch den ehrenamtlichen Vorstand einen Zuwachs an Qualität fachverbandlicher Arbeit für ausgegrenzte und benachteiligte Menschen und Gruppen? Und wie lässt sich ein solcher Qualitätsstandard sichern und verbessern?

Ehrenamtlicher Vorstandsarbeit bläst oft der Wind ins Gesicht. Konsequente Professionalisierung caritativer Beratungs- und Hilfeleistungen und die Diskussion um effiziente Strukturen und Wettbewerbsfähigkeit für soziale Dienste und Einrichtungen haben oft den (unbeabsichtigten) Nebeneffekt, den Stellenwert ehrenamtlicher Vorstände zu schwächen.

Wir halten bewusst eine Stärkung des Ehrenamts in der Vorstandsfunktion unserer Vereine für den Weg in die Zukunft. Ehrenamtliche bringen Engagement für Benachteiligte, Solidarität mit der Zielgruppe und persönliche Unabhängigkeit mit. Sie mischen sich in gesellschaftspolitische Fragestellungen vor Ort ein und machen Zielvorgaben für ihren Verein.

Sicherlich gibt es Defizite in der Auswahl und Besetzung einzelner ehrenamtlicher Vorstandspositionen. Wir verkennen z. B. nicht, dass gerade die lange Tradition unserer Vereine im Einzelfall zu schwierigen Situationen an der Spitze geführt haben mag. Wir wissen auch, dass die Gewinnung geeigneten ehrenamtlichen Führungspersonals aufgrund gewandelter gesellschaftlicher Bedingungen einfach anders, d. h. zu anderen

Bedingungen sowohl von Seiten der Vereine als auch von Seiten der interessierten Vorstandsmitglieder erfolgen muss.

Ziel aller Überlegungen kann daher nur sein, die Rollenkompetenz ehrenamtlicher Vorstände zu stärken. Wenn wir am Prinzip der ehrenamtlichen Leitung unserer Fachverbände festhalten wollen, muss uns die Personalentwicklung ehrenamtlicher Vorstände besonders am Herzen liegen.

Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen, dass die Gewinnung von Ehrenamtlichen für spezielle Aufgaben und Projekte besser gelingt, wenn sie systematisch, d. h. mit einer genauen Aufgabenbeschreibung, einem abgesprochenen Zeitbudget und mit geeigneten Rahmenbedingungen betrieben wird. Der persönliche Gewinn für Ehrenamtliche – Zufriedenheit, Einfluss, Erweiterung des Lebenshorizontes, Anerkennung – gewinnt zunehmend an Bedeutung.

Diese Erfahrungen gilt es umzusetzen und zu nutzen, auch für die Gewinnung von Ehrenamtlichen für die Vorstandsarbeit.

Viele Vorstände klagen über Nachwuchsprobleme. Doch im Alltagsgeschäft werden die Fragen oft verdrängt. Es fehlt meist die Zeit, manchmal der Mut, für eine realistische Einschätzung der innerverbandlichen Personalsituation.

Unsere Überlegungen möchten Lösungsansätze bieten und die Vorstände der Fachverbände unterstützen bei der Gewinnung, Auswahl und Einbindung von Frauen und Männern, die an der Vorstandsarbeit interessiert sind.

Wenn die hier entwickelten Ansätze in unseren Verbänden ernsthaft erprobt werden, wenn hierüber Erfahrungsaustausch in Gang kommt, wird die Gewissheit wachsen, dass die Angst um den Nachwuchs vielleicht auch die Angst vor dem Nachwuchs ist, der sehr wohl zu finden ist, wenn ihm Gestaltungsmöglichkeit, die der Verantwortung entspricht, die er übernimmt, eröffnet wird. Die Zukunft unserer Verbände hängt von unseren Mitgliedern ab, die selbstbewusst und mit guten Gründen die Organisation ihrer Vereine auf einen kompetenten ehrenamtlichen Vorstand hin ausrichten.

## 1. Die „Ehrenamtlichen“ in den Fachverbänden SkF und SKM - Zur Zielgruppenbestimmung des Konzeptes -

### 1.1 „Ehrenamtliche“ in unterschiedlichen Funktionen

Konzeptionelle Überlegungen, die sich mit den Strategien der Werbung, Gewinnung, Einbindung und Begleitung – kurz: mit Fragen der Personalentwicklung – im ehrenamtlichen Bereich befassen, müssen sich daran orientieren, dass in den Vereinen unterschiedliche ehrenamtliche Funktionsfelder und Funktionsträger vorhanden sind.

Im Folgenden werden wir dieses Spektrum zunächst einmal aufzeigen, um zu verdeutlichen, welche ehrenamtlichen Funktionen in unseren Verbänden existieren und auf welche Zielgruppe sich unser Konzept bezieht.



#### **Auf einen Blick:**

#### **Ehrenamtliche Funktionsträger im Fachverband SkF und SKM**

- Die Vereinsmitglieder: "personale Existenzgrundlage" des Vereins
- Die ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen: engagiert in spezifischen Arbeitsfeldern bzw. Aufgabenbereichen
- Die Vorstandsmitglieder: die ehrenamtliche Führungsebene des Vereins

#### **Die Mitglieder des Vereins**

Die "ordentlichen" Vereinsmitglieder sind die "personale Existenzgrundlage" eines jeden Vereins. Je nach Satzung sind Differenzierungen zwischen verschiedenen Mitgliedschaftsformen (ordentliche, außerordentliche bzw. fördernde Mitgliedschaft) möglich. Die Grundzüge des Aufgabenkreises sowie die Voraussetzungen für die jeweilige Mitgliedschaftsform sind in den Vereinssatzungen festgeschrieben, ebenso wie die Kompetenzen und der Verantwortungsbereich der Mitglieder.

Aus der Mitgliedschaft setzt sich in der Regel der Vorstand zusammen, so dass eine ausreichend große Zahl von aktiven Mitgliedern notwendige Voraussetzung für die Gewinnung von Vorstandsmitgliedern ist.

## **Die ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen des Vereins**

Ehrenamtliche Mitarbeiter/innen sind in verschiedenen Aufgaben- und Arbeitsfeldern des Vereins tätig, z. B.:

- Ehrenamtliche Mitarbeiter/innen, die unmittelbar in der sozialen Arbeit, also in der Beratung, Betreuung und Begleitung der Rat- und Hilfesuchenden tätig sind - eine der traditionellen und klassischen Formen ehrenamtlichen Engagements in den Fachverbänden SkF und SKM.
- Ehrenamtliche Mitarbeiter/innen, die sich für die Planungs- und Organisationsaufgaben des Vereins engagieren.
- Ehrenamtliche Mitarbeiter/innen, die auf der Basis ihrer jeweiligen beruflichen Kompetenz den Verein z. B. in juristischen, finanziellen oder fach- bzw. verbandspolitischen Fragen beraten und unterstützen.
- Lobbyisten, die im gesellschaftlichen und sozial-politischen Umfeld des Vereins für dessen Interessen und Belange eintreten und werben.

Ehrenamtliche Mitarbeiter/innen können, müssen aber nicht zwangsläufig auch Mitglieder des Vereins sein. Nicht jede/r an ehrenamtlicher Tätigkeit Interessierte wünscht auch die "formale Bindung" an den Verein durch den Erwerb der Mitgliedschaft. Auch die inhaltliche und zeitliche Bindung kann sehr unterschiedlich sein.

### **1.2 Die Vorstandsmitglieder – Funktion und Motivation**

Der Vorstand repräsentiert und vertritt den Verein - und dies nicht nur im juristischen Sinne. Seine Mitglieder bilden - in der Regel im Zusammenwirken mit einer hauptberuflichen Geschäftsführung - die Leitungs- und Führungsebene des Vereins. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche der Vorstandsmitglieder ergeben sich ebenfalls aus der Satzung sowie aus anderen, zusätzlichen Regelungswerken, wie z. B. der Geschäftsordnung für Vorstände/Geschäftsführung, oder sind in Aufgaben- bzw. Funktionsbeschreibungen zur Vorstandstätigkeit konkretisiert.

Vorstandsmitglieder erleben ihre Tätigkeit oft als befriedigend und erfüllend, als anstrengend aber lohnend, weil sie Gestaltungsmöglichkeiten in von ihnen als sinnvoll erlebten sozial-caritativen Aufgabenfeldern wahrnehmen können. Sie erfahren über vielfältige neue Kontakte im kommunalen und kirchlichen Raum Möglichkeiten, Einfluss auszuüben und Entscheidungen mitzusteuern. Sie machen Erfahrungen und erwerben neue Kompetenzen, die ihnen persönliche und auch berufliche Entwicklungsmöglichkeiten bieten.



Aus gemeinsamer Vorstandsarbeit entwickeln sich persönliche Beziehungen und können neue Freundschaften entstehen.

Das nachfolgende Konzept beschäftigt sich mit dieser Personengruppe der „ehrenamtlichen“ Führungskräfte, den Anforderungen an die Vorstandstätigkeit und den Voraussetzungen für die Gewinnung potentieller Vorstandsmitglieder.

## 2. Das Anforderungsprofil für die Wahrnehmung von Leitungs- und Führungsaufgaben in einem ehrenamtlichen Fachverbandsvorstand

Die mit der Vorstandsarbeit einhergehenden Anforderungen sind in den letzten Jahren nicht nur gewachsen, sondern haben sich auch inhaltlich drastisch verändert. Nur wenige Orientierungshilfen sind vorhanden, die die aktuellen Anforderungen der heutigen Vorstandsarbeit im SkF und SKM sowie die damit verbundenen Erwartungen umschreiben, und diese im Rahmen eines *Anforderungsprofils* dokumentieren.

Wenn wir nun im Folgenden Merkmale eines Anforderungsprofils für die Vorstandstätigkeit im fachverbandlichen Bereich vorstellen, so möchten wir damit vorrangig

- zur Klärung, Systematisierung und Dokumentation der Anforderungen in der Vorstandsarbeit der Fachverbände beitragen,
- zur Thematisierung und Diskussion in den Ortsvereinen anregen und
- für die Erarbeitung ortsspezifischer Anforderungsprofile einen groben Orientierungsrahmen geben.

### 2.1 Welchen Nutzen hat die Formulierung eines Anforderungsprofils?

Die Formulierung von Anforderungsprofilen spielt in der modernen betrieblichen Personalentwicklungsarbeit eine zentrale Rolle. Viele der dort genannten Vorteile lassen sich durchaus auf den Bereich der ehrenamtlichen Personal- und Vorstandsarbeit übertragen:

- Das Anforderungsprofil verdeutlicht das Anspruchsniveau der Vorstandstätigkeit. Dies ist ein nicht zu unterschätzender Werbe- und Motivationsfaktor für den Verein. Er kann auf diese Weise gezielt Personen ansprechen, die neben ihrem Interesse an ehrenamtlichem Engagement über ein hohes Kompetenz- und Qualifikationsspektrum verfügen.
- Bestehende Anforderungen und Erwartungen werden konkret benannt und damit transparent. Die Formulierung eines Anforderungsprofils hat darüber hinaus den Effekt, dass vorhandene Vorstandsaufgaben reflektiert und ggf. aktualisiert werden. Das Profil bezieht sich auf den Vorstand in seiner Gesamtheit, skizziert aber auch in der konkreten Ausformulierung die Erwartung an das einzelne Vorstandsmitglied bezüglich der neu zu besetzenden Vorstand(s)position(en). Es setzt keine Perfektion voraus, aber es beinhaltet die Bereitschaft und Fähigkeit zur Weiterentwicklung und zum Lernen. Dies ist für die Arbeit im Vorstand von erheblicher Bedeutung, denn der Vorstand sollte

immer wieder aufs Neue an der Ausrichtung der eigenen Arbeit und auch an der Entwicklung der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen arbeiten (lernender Vorstand).

- Ein Anforderungsprofil ist von daher auch eine gute Planungsgrundlage für Fortbildungs- und individuelle Fördermaßnahmen für die Vorstandsmitglieder.
- Es bietet einerseits Orientierungsgrundlagen für den Entscheidungsprozess zur Vorstandskandidatur und erleichtert andererseits die Einschätzung der Eignung potentieller Vorstandskandidaten.



### **Auf einen Blick: Die Vorteile eines Anforderungsprofils**

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

## **2.2 Vereinsspezifische Ausgestaltung des Anforderungsprofils**

Das nachfolgend abgedruckte Anforderungsprofil erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Allgemeingültigkeit, sondern setzt mit der beispielhaften Benennung von einzelnen Merkmalen Akzente, die nach unserer Einschätzung für die Vorstandsarbeit in den Fachverbänden SkF und SKM von besonderer Relevanz sind. Jeder Ortsverein wird aufgrund seiner spezifischen Vorstandssituation, der bestehenden Abgrenzung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten zwischen ehrenamtlicher und hauptberuflicher Führung andere, ergänzende oder auch neue Schwerpunkte setzen.

Dies kann folgendermaßen geschehen:

- Es wird überprüft, ob die einzelnen Merkmale für den jeweiligen Verein von Bedeutung sind. Diese Überprüfung könnte z. B. zu einer Streichung oder Hinzufügung bestimmter Merkmale führen.
- Einzelne Merkmale werden mit überprüfbaren Inhalten gefüllt. So ist es z. B. notwendig, präzise zu beschreiben, woran das Merkmal „Kooperationsfähigkeit“ erkennbar wird.

- Die Merkmale werden hinsichtlich ihres Bedeutungsgrades gewichtet, um damit eine Rangfolge untereinander herzustellen. Dabei kann z. B. unterschieden werden zwischen Merkmalen, die auf jeden Fall vorhanden sein müssen, und Merkmalen mit nachgeordneter Bedeutung.

## 2.3 Merkmale des Anforderungsprofils für ehrenamtliche Vorstände

### ↳ Grundlagenkenntnisse der Vereinsarbeit

Um das komplexe Aufgabenfeld der Vorstandsarbeit im Innen- und Außenverhältnis kompetent wahrnehmen zu können, muss ein Vorstand die wesentlichen Fundamente der Vereinsarbeit kennen, also über ein gewisses Spektrum an Grundlagenkenntnissen verfügen bzw. sie sich aneignen. Hierzu gehören vorrangig folgende Bereiche:

- Ideelle Grundlagen fachverbandlicher Arbeit  
z. B.: - Leitbild und Ziele der Arbeit  
- Geschichtliche Entwicklung der Caritas und der Fachverbände
- Inhaltliche Grundlagen fachverbandlicher Arbeit  
z. B.: - Kenntnisse in den relevanten Aufgabenfeldern des Vereins  
- Verständnis für deren politische Dimension  
- Erfahrungen in Praxisfeldern sozialer Arbeit
- Rechtliche Grundlagen fachverbandlicher Arbeit  
z. B.: - Grundlagen des Vereins- und Haftungsrechts  
- Finanz- und Steuerrecht, allgemeines kirchliches Arbeitsrecht, Sozialrecht
- Finanzierungsgrundlagen fachverbandlicher Arbeit  
z. B.: - Finanzierungsquellen und Finanzierungsformen sozialer Dienste und Einrichtungen  
- Finanzierungsstrukturen (innerorganisatorisch: Rechnungswesen/Controlling)
- Kenntnis verbandspolitischer Zusammenhänge und Strukturen  
z. B.: - Gliederungsstruktur des jeweiligen Gesamtverbandes (Orts-, Diözesan- und Bundesebene)  
- kirchliche Strukturen (Bistums-/Diözesanverwaltung, Pfarrgemeinde etc.)  
- Strukturen der verbandlichen Caritas (DCV, DiCV, OCV)  
- Strukturen der Freien und Öffentlichen Wohlfahrtspflege/Fachverbände
- Kenntnisse über planerische Prozesse  
z. B.: - Bedeutung und Nutzen strategischer Ziele  
- Finanzierungsplanung  
- Konzeptentwicklung

Die Kenntnis dieser Grundlagen kann nicht selbstverständlich vorausgesetzt werden. Natürlich stellt sich dieses Grundwissen auch nicht von heute auf morgen ein. Es sollte aber die Bereitschaft vorhanden sein, diese Grundlagenkenntnisse mit der Zeit zu erwerben bzw. geeignete Fortbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten zu nutzen (siehe hierzu auch Abschnitt 4.4).

#### ↳ **Identifikationsfähigkeit**

Von einem Vorstandsmitglied kann erwartet werden, dass es sich mit den ideellen Grundlagen des Vereins, also

- den in Leitbild und Vereinssatzung verankerten Werthaltungen und Grundsätzen,
- den Zielen, die der Verein verfolgt, und der konkreten Vereinstätigkeit

identifizieren wird. (*Identifikation verstehen wir in diesem Zusammenhang als einen ständigen Prozess, der sich im Denken und Handeln vollzieht und einer gezielten Willensbildung und Förderung bedarf.*)

#### ↳ **Visionäre Kompetenz und strategische Zielplanung**

Ein Vorstand ist verantwortlich für die zukünftige Ausrichtung der Leitlinien der Vereinsarbeit, er muss sich daher in besonderer Weise als Träger und Entwickler von Zukunftsvisionen der Vereinsarbeit erweisen.

Er sollte in der Lage sein, vereinsrelevante externe Trends und Entwicklungschancen bzw. Entwicklungsprobleme des Vereins zu erkennen und die Verantwortung für die Initiierung und Kontrolle zukunftsorientierter Planungsprozesse der Vereinsarbeit zu übernehmen.

Aufgabe des Vorstands ist, in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung strategische Ziele (= langfristige, inhaltliche Leitlinien für die übergreifende Ausrichtung der Vereinsarbeit) für die eigene Organisation zu entwickeln, festzulegen und deren Umsetzung zu überprüfen.

Gefragt sind Persönlichkeiten, die einerseits Kreativität, Phantasie und in einem gewissen Umfang auch Risikofreundlichkeit in die Vorstandsarbeit einbringen - andererseits aber auch Gesamtzusammenhänge erkennen und einordnen können.

### ↳ **Teamfähigkeit**

Vorstandsarbeit ist Teamarbeit. Ein Vorstand besteht aus mehreren Mitgliedern, die bestimmte, formal festgelegte, oder vorstandsintern vereinbarte Funktionen und Aufgaben wahrnehmen. Letztverantwortung und -entscheidung werden als gesamtes Gremium getragen und geteilt. Jedoch kommen den verschiedenen Ämtern auch unterschiedliche Verantwortungsbereiche zu (z. B. der/dem Vorsitzenden).

Vom Vorstandsmitglied wird in diesem Zusammenhang erwartet, dass es

- eine positive innere Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit den Vorstandskolleginnen und -kollegen mitbringt,
- beim Mitwirken an einem arbeitsteilig zu erbringenden Gesamtkonzept um das richtige Mischungsverhältnis zwischen Konsens- und Kompromissfähigkeit sowie Entscheidungs- und Durchsetzungsfähigkeit weiß,
- bei auftauchenden Konflikten diese sachlich austragen kann und sie nicht auf die Ebene der persönlichen Beziehungen überträgt.

### ↳ **Fähigkeit und Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit hauptberuflicher Geschäftsführung (geteilte Leitung)**

Ein Fachverbandsvorstand nimmt (in der Regel) seine Leitungsfunktion in Zusammenarbeit mit der hauptberuflichen Geschäftsführung wahr. Die Fähigkeit, die eigene Führungsverantwortung vom Kompetenz- und Verantwortungsbereich des/der hauptberuflich tätigen Geschäftsführers/Geschäftsführerin klar abzugrenzen und die hierzu vereinspezifisch getroffenen Vereinbarungen konsequent einzuhalten, ist eine wesentliche Voraussetzung für eine konstruktive Kooperation zwischen hauptberuflicher und ehrenamtlicher Führungsebene (siehe auch 3.2).

### ↳ **Fähigkeit zur kooperativen Führung von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen**

Inwieweit ein Vorstand selbst den Aufgabenbereich der Personalführung ausübt, hängt von der Größe und der Ausgestaltung des eigenen Vereins ab.

Auf jeden Fall gehört es zur Vorstandsaufgabe, Grundsätze der Personalführung festzulegen, z. B. die Festlegung eines kooperativen Führungsstils.

Ein kooperativer Führungsstil ist geprägt durch die konsequente Delegation von Handlungsverantwortung an Mitarbeiter/innen bei gleichzeitiger Wahrnehmung der eigenen, nicht delegierbaren Führungsverantwortung.

Dies bedeutet:

- eine grundsätzliche Haltung des Vertrauens in die Kompetenz von Mitarbeitern/innen zu entwickeln und ihnen entsprechende Handlungsspielräume zu lassen,
- gute Leistungen anzuerkennen und dies dem/der Mitarbeiter/in auch deutlich und wertschätzend zum Ausdruck zu bringen,
- Leistungen zu kontrollieren und auf Fehler und Schwächen in Kritikgesprächen hinzuweisen,
- sich mit gegensätzlichen Positionen sachlich auseinanderzusetzen und eigene Standpunkte zu überprüfen und zur Diskussion zu stellen,
- Prozesse der Konsensbildung zu initiieren.

Zu berücksichtigen ist, dass sich die Personalführung nicht nur auf die hauptberuflichen Mitarbeiter/innen richtet, sondern auch ehrenamtliche Mitarbeiter/innen mit in den Blick nimmt.

### ↳ **Fähigkeit zur Repräsentation und Verhandlungsgeschick**

Ideen und Ziele, Arbeitsvorhaben und neue Projekte des Vereins müssen in der politischen und kirchlichen Öffentlichkeit vertreten werden.

Vorstandsmitglieder haben dabei die Aufgabe

- den Verein in Gremien und öffentlichen Veranstaltungen zu repräsentieren,
- ggf. in politischen Verhandlungen (z. B. mit Kostenträgern) die vereinspolitischen Positionen überzeugend und souverän zu vertreten, um Verhandlungsziele durchzusetzen.

### **Fähigkeit zur Selbstorganisation**

Eine Mitarbeit im Vorstand erfordert vom einzelnen Vorstandsmitglied Bereitschaft, ein angemessenes Zeitkontingent in diese Tätigkeit zu investieren. Besonders in Phasen stärkerer Belastung können familiäre und berufliche Verpflichtungen mit den Verpflichtungen, die sich aus der Vorstandsarbeit ergeben, konkurrieren. Unerlässlich für die Wahrnehmung eines Vorstandsamtes ist somit auch die Fähigkeit, sich selbst zu organisieren, insbesondere

- die zur Verfügung stehende Zeitkapazität planvoll einzuteilen,
- realistische Prioritätensetzungen vorzunehmen,
- Zusagen, die hinsichtlich des persönlichen Zeitbudgets und Engagements für die Vorstandsarbeit gegeben wurden, zuverlässig einzuhalten, aber auch
- die eigenen persönlichen und zeitlichen Grenzen klar zu formulieren.



#### **Auf einen Blick: Merkmale eines Anforderungsprofils**

- Grundlagenkenntnisse der Vereinsarbeit
- Identifikationsfähigkeit
- Visionäre Kompetenz und strategische Zielplanung
- Teamfähigkeit
- Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit hauptberuflicher Geschäftsführung
- Fähigkeit zur kooperativen Führung von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen
- Fähigkeit zur Repräsentation und Verhandlungsgeschick
- Fähigkeit zur Selbstorganisation



### 3. Anforderungen an die Organisation

Die Formulierung von Anforderungen im Rahmen einer Personalentwicklungskonzeption darf sich nicht auf die Aspekte der Qualifikation und Eignung von Personen beschränken. Personen brauchen stets auch das richtige Umfeld und geeignete Rahmenbedingungen, um sich engagieren und voll entfalten zu können. Dies gilt für haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter/innen allgemein und selbstverständlich auch für Vorstandsmitglieder.

Die Attraktivität der Vorstandstätigkeit wird also nicht nur durch die Inhalte dieser Aufgabe bestimmt, sondern ist auch davon abhängig, dass der Verein geeignete Rahmenbedingungen für die Ausübung dieser Funktion anbieten kann. Wir werden nun im Folgenden exemplarisch einzelne Rahmenbedingungen skizzieren, die für den Prozess der Gewinnung von Vorstandsmitgliedern und die Tätigkeit des amtierenden Vorstandes von Relevanz sind.

#### 3.1 Dokumentation der Grundaussagen zu Identität, Zielsetzung und Struktur des Vereins

Für den Prozess der Gewinnung von Vorstandsmitgliedern, aber auch für die Einführung neuer Vorstandsmitglieder - insbesondere, wenn sie nicht aus den 'eigenen Reihen' gewonnen werden - sind Grundlageninformationen zum Selbstverständnis des Vereins, seiner Struktur und seiner Zielsetzung unverzichtbar. Es kann sich hierbei um Material handeln, das primär für andere Zwecke erstellt wurde, aber auch um solches, das sich ausschließlich an diese Personenkreise richtet. Zu solchen Informationen gehören:

##### ↳ Die Vereinssatzung / Einbindung in den Gesamtverein

Die geltende Vereinssatzung ist rechtliche Grundlage und gleichzeitig eine Basis der organisationsstrukturellen Gestaltung der Arbeit des Ortsvereins. In ihr sind u. a. nicht nur Zielsetzung und Zweckbestimmung des Vereins sowie sein mögliches Aufgabenspektrum festgehalten, sondern auch Struktur, Funktion und Kompetenzen der einzelnen Vereinsorgane.

Informationen zur Struktur der jeweiligen Bundesverbände verdeutlichen, wie der Verein in einen Gesamtverein eingebunden ist.

## ↳ **Das Leitbild**

Ein Leitbild ist die allgemeinste verbandspolitische Ziel- und Grundsatzerklärung. Sie formuliert zentrale, richtungsweisende Aussagen bzw. Leitideen

- zur Zielsetzung des Vereins,
- zu seinem Auftrag und seiner Aufgabenstellung,
- zu seinen Werthaltungen und seiner weltanschaulichen Verankerung.

Das Leitbild richtet sich im Außenverhältnis z. B. an die Öffentlichkeit, Klienten, Kooperationspartner, Konkurrenten; im Innenverhältnis an die Vereinsmitarbeiter/innen.

## ↳ **Darstellung der Vereinsgeschichte**

Die schriftliche Schilderung der historischen Entwicklung des Vereins dokumentiert wichtige Daten und Fakten. Gleichzeitig ist die Einordnung des Vereins in geschichtliche Zusammenhänge möglich. Diese Informationen können ergänzt werden durch

- die Einarbeitung der Leitideen und der Ziele des Vereins,
- die Darstellung wichtiger Persönlichkeiten, die den Verein maßgeblich geprägt haben,
- Bildmaterial, Zeitdokumente, Anekdoten.

Neben "Zeitzeugen", wie z. B. ehemalige Vereinsmitglieder/-mitarbeiter/innen, bieten verbandsinterne Archive (SKM/SkF-Zentrale, DCV), Archive von Institutionen (Kirchengemeinden, Verwaltungen, Gerichte) und Unterlagen der lokalen Geschichtsforschung Hilfeleistung bei dieser Arbeit. Viele Vereine haben bereits anlässlich eines Jubiläums eine solche Chronik erstellt.

## ↳ **Geschäftsordnung, Aufgabengliederungsplan und Organigramm**

Geschäftsordnung und Organigramm konkretisieren die in der Satzung festgehaltenen Regelungen, indem sie Aufschluss über die Struktur des Vereins sowie die Verteilung und die Inhalte von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung geben.

Das Organigramm leistet dies vor allem durch eine grafische Aufbereitung, die Geschäftsordnung und der sich eventuell hieran anschließende Aufgabengliederungsplan (bei größeren Vereinen) durch eine schriftliche Darstellung.

Die bloße Formalisierung der Zuständigkeitsregelungen als solche - sei es als Organigramm, sei es als Geschäftsordnung - ist nicht die eigentliche "Leistung", so wesentlich diese auch für die Außendarstellung des Vereins und seine Attraktivität für die am Vorstandsamt interessierten Ehrenamtlichen sein mag. Viel wichtiger ist es, vorab zu klären, welche Regelungen der Verein benötigt und wie diese Regelungen in der konkreten Praxis ausgestaltet werden. Dieser Klärungsprozess sorgt für Transparenz, bringt Sicherheit und gibt Orientierung - im Interesse aller im Verein Tätigen.

### ↳ **Die Darstellung der aktuellen Vereinsarbeit**

Eine Form der zusammenfassenden Darstellung der aktuellen Tätigkeiten des Vereins ist der Jahresbericht. Er enthält wichtige Fakten für Fachleute, sollte aber gleichzeitig allgemein verständlich sein.

Neben einer Übersicht über die Aufgabenbereiche kann sich der Jahresbericht an folgenden Leitfragen orientieren:

- Welche konkreten Ziele der Arbeit wurden erreicht oder neu ins Auge gefasst?
- Was hat sich bei der Aufgabenwahrnehmung im Berichtszeitraum geändert?
- Welche Aufgaben hat der Verein neu übernommen?
- Was hat der Verein geleistet (Fallzahlen, Leistungsangebote, Effektivität, Ergebnisse)?
- Welche entscheidenden Ereignisse haben den Berichtszeitraum geprägt?
- Welche neuen Probleme und Aufgaben sieht der Verein?

Ein Jahresbericht kann durch einen Pressespiegel (Zusammenstellung von Presseveröffentlichungen) ergänzt werden. Es handelt sich tatsächlich um einen "Spiegel" der Vereinssituation und ist für Außenstehende von besonderem Interesse.

Selbstverständlich sind auch entsprechende Broschüren und Prospekte, die das Aufgabenfeld des Vereins insgesamt darstellen oder einzelne Dienste und Einrichtungen vorstellen, geeignet, die Vereinsarbeit darzustellen.

## **3.2 Vorstand und Geschäftsführung – Modell der geteilten Leitung**

### ↳ **Die Rolle der Geschäftsführung**

Von besonderer Relevanz für eine reibungslose Vorstandsarbeit ist eine konstruktive Kooperation zwischen der hauptberuflichen und der ehrenamtlichen Leitungsebene. In der Zusammenarbeit zwischen Hauptberuflichen und Ehrenamtlichen steckt eine Dynamik mit Konfliktpotential, wenn die unterschiedlichen Rollen und Funktionen dieser beiden Leitungsebenen formal und inhaltlich nicht deutlich voneinander abgegrenzt sind. In den Vereinen, die das Modell einer geteilten Leitung zwischen Vorstand und Geschäftsführung praktizieren, muss geklärt sein, wem welche Kompetenzen zukommen und wer welche Verantwortlichkeiten hat.

Die "Schnittstelle" ehrenamtliche Leitung / hauptamtliche Geschäftsführung bedarf also einer sorgfältigen Ausgestaltung, für die z. B. eine Geschäftsordnung ein notwendiges Hilfsmittel darstellt.

Auch wenn die Geschäftsführung aufgrund der Satzungsbestimmungen dem Vorstand nicht angehört, sollte sie in beratender Funktion regelmäßig an den Vorstandssitzungen bzw. Sitzungssequenzen teilnehmen. Die Beratung mit der Geschäftsführung ist für alle zentralen und vielschichtigen Planungs-, Entscheidungs- und Problemlösungsprozesse unverzichtbar. In ihrer Beraterrolle kommt der Geschäftsführung eine (unter-)stützende Funktion zu. Je nach Sachlage wird sie den Vorstand über Zusammenhänge und Hintergründe informieren, Problemlösungsvorschläge und Lösungsalternativen unterbreiten sowie Planungs- und Entscheidungsgrundlagen vorbereiten.

Auch im Vorfeld der Vorstandssitzungen, nämlich bei der Festlegung und Vorbereitung der Tagesordnungspunkte, ist eine Abstimmung und Beratung mit der Geschäftsführung unerlässlich. Sie ist das Scharnier zum ‚professionellen Alltagsgeschäft‘ und stellt sicher, dass die in den Zuständigkeitsbereich der Vorstandsarbeit fallenden Themenkomplexe zeitnah in die Tagesordnung des Vorstandes aufgenommen werden. Vorsitzende/Vorsitzender und Geschäftsführer/in sollten miteinander das Verfahren zur Vorbereitung der Vorstandssitzungen abstimmen.

Die Qualität der Kooperation zwischen Geschäftsführung und Vorstand bestimmt ganz wesentlich die Führungs- und Leitungsqualität des Vereins und deren Effektivität.

Im Einzelfall kann es erforderlich sein, vereinsinterne Fachleute zu den Vorstandssitzungen hinzuzuziehen, also hauptberuflich oder ehrenamtlich tätige Mitarbeiter/innen, die über die entsprechenden bzw. erforderlichen Sach- und Fachkompetenzen verfügen. Besonders angefragt ist diese Gruppe, wenn es um die Aufnahme, Weiterentwicklung oder Veränderung von Fachaufgaben des Vereins geht. Ihre Bewertungen und Erfahrungen sind eine wesentliche Grundlage für diesbezüglich anstehende Vorstandsentscheidungen.

### **3.3 Dienstleistungen des Vereins für seine Vorstandsmitglieder**

#### **↳ Finanzierung von Aufwendungen**

Wir möchten abschließend in diesen Abschnitt - so banal es auch erscheinen mag - noch eine Anforderung an die Organisation aufnehmen, der nicht immer genügend Aufmerksamkeit geschenkt wird: ehrenamtliche Vorstandsarbeit wird im Fachverband zwar unentgeltlich geleistet, ist aber keineswegs kostenfrei. So sollte es selbstverständlich sein, dass Vorstandsmitgliedern Aufwendungen (z. B. Fahrtkosten, Telefonkosten), die ihnen im Zusammenhang mit der Wahrnehmung von Vorstandsaufgaben entstanden sind, ersetzt werden. Auch die Finanzierung von Fortbildungs- bzw. (Weiter-)Qualifizierungsmaßnahmen der Vorstandsmitglieder ist Sache des Vereins.

#### **↳ Versicherungsschutz**

Vorstandsmitglieder tragen eine große Verantwortung und sind erhöhten Haftungsrisiken ausgesetzt. Unbedingt erforderlich ist daher, dass der Verein für einen ausreichenden Versicherungsschutz sorgt.

Insbesondere ist in diesem Zusammenhang eine Vermögensschaden-Haftpflicht sowie eine Vermögensschaden-Haftpflicht für Eigenschäden zu nennen.

Des Weiteren muss ein Versicherungsschutz durch die gesetzliche Unfallversicherung, durch eine Dienstreise-Fahrzeug-Versicherung und eine Haftpflichtversicherung gewährleistet sein.

Bei den Verbandszentralen des SkF und SKM sind Informationen darüber zu erhalten, welche Versicherungsleistungen bereits mit den bestehenden Sammelversicherungen abgedeckt sind und um welchen Versicherungsschutz sich der Verein selbst bemühen muss.

#### **↳ Fortbildungen**

Der Vorstand bzw. die einzelnen Vorstandsmitglieder sind mit komplexen Anforderungen konfrontiert, die sich aus dem Aufgabenkreis und dem Verantwortungsrahmen der Vereinsarbeit ergeben. Von niemandem kann erwartet werden, allen Anforderungen zu entsprechen. Geeignete Fortbildungsmaßnahmen für ehrenamtliche Führungskräfte tragen dazu bei, Wissen und Sicherheit in der Ausübung der Vorstandstätigkeit zu gewinnen (siehe auch 4.4).



## **Auf einen Blick: Anforderungen an die Organisation**

- Dokumentation der Grundaussagen zu Identität, Zielsetzung und Struktur des Vereins
  - Satzung
  - Leitbild
  - Organigramm und Geschäftsordnung
  - Vereinsgeschichte
  - Jahresberichte/Broschüren
  
- Rollenklärung Vorstand/Geschäftsführung
  
- Dienstleistungen des Vereins
  - Aufwendungsersatz
  - Versicherungsschutz
  - Fortbildung

#### 4. Handlungsempfehlungen zur Personalentwicklung ehrenamtlicher Vorstände

Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen zur Personalentwicklung ehrenamtlicher Vorstände sind in fünf Phasen gegliedert. Nach einem Überblick über diese Phasen unseres Entwicklungsmodells werden wir im Verlauf dieses Kapitels in einzelnen Schritten konkrete Maßnahmenvorschläge vorstellen.

⇒ In der *ersten Phase* befinden wir uns gewissermaßen noch im Vorfeld der Vorstandskandidatur. In dieser Phase geht es zunächst einmal darum, geeignete *Interessent(inn)en* für diese ehrenamtliche Führungsposition zu *gewinnen*. Voraussetzung ist, dass fundierte Grundlageninformationen zum Verein vorhanden sind und Vorstandsaufgaben/-kompetenzen sowie daraus resultierende Anforderungen hinlänglich transparent gemacht werden können (vgl. Kapitel 2 und 3).

⇒ In der *zweiten Phase* befassen wir uns mit der *Ermittlung von Vorstandskandidat(inn)en* und der Vorstandswahl. Die Entscheidung über die Wahl einer Kandidatin/eines Kandidaten trifft das laut Vereinssatzung verantwortliche Gremium. Zumeist entscheidet sich allerdings bereits vor der Vorstandswahl, wer diesem Gremium als Kandidat/in präsentiert werden kann. Zur Kandidatensuche sowie zur Vorbereitung und Gestaltung des Wahlverfahrens werden wir einige Anregungen geben.

⇒ Die *dritte Phase* unseres Modells umfasst Maßnahmen zur *Einführung und Einarbeitung neuer Vorstandsmitglieder*, die hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Integration neuer Vorstände in den Verein oftmals unterschätzt werden. Auch zu dieser Phase haben wir einige Gestaltungsempfehlungen erarbeitet.

⇒ Die *vierte Phase* unseres Entwicklungsmodells beschäftigt sich mit der *Förderung und Beratung* von Vorstandsmitgliedern. Vorgestellt werden Fortbildungsmöglichkeiten sowie verschiedene Beratungsformen/-angebote, die Fachverbandsvorstände in ihrer Aufgabenwahrnehmung und in der Ausübung ihrer Führungsrolle unterstützen.

⇒ Der *fünften und letzten Phase* wird in der Praxis bisweilen zu wenig Beachtung geschenkt. Mit den Empfehlungen für die Ausgestaltung des Ausscheidens aus dem Vorstandsamt und die damit zu verknüpfende Nachfolgeplanung schließt sich dann der Kreis unserer Handlungsempfehlungen zur Personalentwicklung für Vorstandsmitglieder.



## Auf einen Blick: Phasen und Schritte des Entwicklungsmodells

### **Werbung und Gewinnung von Interessenten**

1. Schritt: Klärung von Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Anforderungen
2. Schritt: Die Suche nach Interessenten



### **Ermittlung von Vorstandskandidaten**

3. Schritt: Vom Interesse zur Kandidatur
4. Schritt: Vorbereitung der Vorstandswahl



### **Einführung und Einarbeitung**

5. Schritt: Planung der sachlichen/fachlichen Einarbeitung
6. Schritt: Soziale Aspekte der Einführung



### **Weiterqualifizierung und Beratung**

7. Schritt: Teilnahme an Fortbildungen/ Schulungen
8. Schritt: Inanspruchnahme von Beratungsangeboten



### **Ausscheiden aus dem Amt und Nachfolgeplanung**

9. Schritt: Nachfolgeplanung
10. Schritt: Verabschiedung aus dem Amt



## 4.1 Werbung und Gewinnung von Interessent(inn)en

### 4.1.1 Erster Schritt: Klärung von Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Anforderungen

Es ist üblich, dass der amtierende Vorstand auch für die Gewinnung von neuen Vorstandskandidat(inn)en zuständig ist. Oft schwebt diese Frage über den Köpfen aller, selten wird sie systematisch angegangen. Deshalb empfehlen wir, die Gewinnung neuer Vorstandsmitglieder im Vorstand zu beraten. Im Verlauf dieser Beratungen sollte geklärt werden

- wie viele neue Vorstandsmitglieder für die bevorstehende Amtsperiode gesucht werden,
- wie das *Verfahren* der Interessentenwerbung und Kandidatenermittlung gestaltet werden kann,
- wer diese Aufgabe federführend/koordinierend übernimmt und die nachfolgend beschriebenen Schritte in Gang setzt.

Eine weitere – bislang wenig praktizierte – Möglichkeit besteht darin, durch die Mitgliederversammlung einen Wahlausschuss mit diesen Aufgaben zu beauftragen. Dieses Verfahren bezieht die Mitglieder stärker in die Verantwortung ein. Die Mitarbeit von amtierenden Vorstandsmitgliedern im Wahlausschuss ist auf jeden Fall sinnvoll, da sie am ehesten die praktische Vorstandsarbeit beschreiben und einschätzen können.

Qualifizierte Frauen und Männer für die Vorstandsarbeit zu gewinnen setzt einerseits voraus, dass die mit dem Vorstandsamt verbundenen Aufgaben und Ansprüche transparent und attraktiv sind. Andererseits müssen im Verein aber auch geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit sich der ehrenamtliche Einsatz unter realistischen Bedingungen entfalten kann.

Notwendig ist zunächst die

#### 1. Entwicklung eines vereinspezifischen Anforderungsprofils

*(Hinweise zur Ausgestaltung eines Anforderungsprofils sind in Kapitel 2 zu finden.)*

- ⇒ Welche Aufgaben sollen die neu zu gewinnenden Vorstandskandidat(inn)en erfüllen?
- ⇒ Welchen Anforderungen sollen sie entsprechen?

2. Zusammenstellung und ggf. Erarbeitung von Grundlageninformationen zum Verein  
(Hierzu sind in Kapitel 3.1 einige Anregungen aufgelistet.)
3. Rollen-/Aufgabenklärung zwischen Vorstand und Geschäftsführung,  
z. B. durch Erarbeitung von Funktions- bzw. Aufgabenbeschreibungen (3.2)
4. Klärung, welche Dienstleistungen den Vorstandsmitgliedern zur Verfügung  
stehen (3.3)



**Auf einen Blick:  
Klärung von Verantwortlichkeiten, Aufgaben  
und Anforderungen**

- Festlegung der Verantwortlichkeiten für Interessentenwerbung
- Erstellung eines Anforderungsprofils
- Bereitstellung von Grundlageninformationen zum Verein
- Rollen-/Aufgabenklärung: Vorstand/Geschäftsführung
- Dienstleistungen des Vereins

## 4.1.2 Zweiter Schritt: Suche nach Interessent(inn)en

Die Suche nach Interessent(inn)en an der Vereinsarbeit kann nicht breit und offensiv genug angelegt sein. Vielfältige Informationskanäle und Kontakte sollten geknüpft und gepflegt sein. In der hoffentlich großen Gruppe von Interessierten finden sich dann vielleicht auch einige, die speziell für die Vorstandsarbeit gewonnen werden können.

Im Folgenden werden einige Möglichkeiten der Recherche aufgeführt:

### a) Relevante Personengruppen

#### *Die Mitglieder des Vereins*

Nahe liegend ist, zunächst das engere Umfeld – das „personelle Potential“ des eigenen Vereins in den Blick zu nehmen. In der Regel wählt die Versammlung der Mitglieder aus ihren Reihen den Vorstand. Die Mitglieder sind daher die erste Zielgruppe, die bei der Suche nach potentiellen Vorstandskandidat(inn)en in den Blick genommen werden sollten.

#### *Die ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen, die (noch) nicht Vereinsmitglieder sind*

Die Vorteile, aus diesen Zielgruppen Interessenten zu gewinnen, liegen auf der Hand:

- Kontakte bestehen und müssen nicht erst hergestellt werden,
- Grundkenntnisse über den Verein und dessen „Innenleben“ können vorausgesetzt werden,
- „Insider“ verfügen über spezielle Fachkenntnisse, Erfahrungswissen bzw. Qualifikationen, die möglicherweise für die Wahrnehmung von Vorstandsaufgaben von Relevanz sind,
- aufgrund ihrer bisherigen Tätigkeit im Verein sind ihre Interessenslagen, Kompetenzen, ihr Engagement und Identifikationshintergrund leichter einschätz- und abrufbar.

Von der Möglichkeit, auch hauptberufliche Mitarbeiter/innen in die Vorstandsarbeit einzubeziehen, hat sich die verbandliche Meinung distanziert.

Der *SkF* legt in seiner Satzung verbindlich fest, dass hauptberuflich Tätige keine aktiven Mitglieder sein können und damit auch nicht für den Vorstand wählbar sind. Die Muster-satzung des *SKM* lässt diese Möglichkeit offen. Die verantwortlichen Entscheidungsträger raten jedoch davon ab, weil sie Interessenkollisionen befürchten.

### *Personen aus dem engeren oder weiteren Umfeld des Vereins*

Selbstverständlich empfiehlt es sich, auf der Suche nach Interessent(inn)en den Blick auch über das engere Umfeld des Vereins hinaus zu richten. Folgende Personengruppen kommen in Frage:

- Menschen, die über die konkrete Vereinsarbeit Kontakt mit dem Verein hatten und ihn positiv unterstützt haben,
- Menschen aus dem persönlichen Lebensumfeld von Mitgliedern oder Mitarbeitern/ Mitarbeiterinnen
- Menschen, die in Pfarrgemeinden oder anderen kirchlichen, politischen oder sozialen Gruppierungen zu finden sind.

### **b) Methoden der Kontaktaufnahme**

#### *Die persönliche Ansprache*

Die am meisten praktizierte und wohl erfolgreichste Form ist die gezielte Ansprache von Personen. Gegenüber allgemeinen Werbemaßnahmen bietet sie die Chance, sehr individuell auf die Frage des/der Gesprächspartners/Gesprächspartnerin einzugehen und gleichzeitig sehr authentisch die Vereinsarbeit darzustellen.

Eine persönliche Ansprache beinhaltet zudem eine Wertschätzung der Person.

Aufgabe der für die Werbung und Gewinnung von interessierten Verantwortlichen ist, eine Liste unterschiedlicher anzusprechender Personen aufzustellen, aufbauend auf dem vereinsspezifischen Anforderungsprofil. Anschließend sollte festgelegt werden, wer wen ansprechen kann.

Es sollte dabei deutlich gemacht werden, dass zu diesem Zeitpunkt noch keine verbindliche Zusage für eine Kandidatur erwartet wird. Erwartet wird lediglich ein Interesse, sich mit den Vorstandsfunktionen auseinander zu setzen. Erst nach einer intensiven Information – wie sie im nächsten Schritt beschrieben ist – kann die Frage der Kandidatur angesprochen werden.

#### *Der Aufbau und die Pflege von „Freundeskreisen“*

Im Umfeld fast jeden Vereins finden sich Frauen und Männer, die Interesse an einem näheren und kontinuierlichen Kontakt zum Verein haben. Sie sind nicht unbedingt an einer formalen Anbindung zum Verein interessiert.

Der „Freundeskreis“ (als ein Beispiel, wie dieses Interesse aufgegriffen werden kann) bietet eine lockere Organisationsform, die nicht nur die Verbindung zum Verein stärkt, sondern auch Verbindungen zwischen einzelnen Interessent(inn)en knüpft. Er sollte vom Verein organisiert, initiiert und auch begleitet werden. Wichtig ist, dass der offene Charakter erhalten bleibt. Der Freundeskreis ist ein offenes Angebot mit verbindendem, nicht

aber verpflichtendem Charakter. Der Vorstand sollte im Freundeskreis präsent sein; nicht zuletzt, um Interesse für die Vorstandstätigkeit zu wecken und für ein Engagement im Vorstand zu werben.

Eine solche offene Gruppe erhält die Chance, auch Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens einzubinden. Neben der Lobbyistenfunktion, die sie für den Verein insgesamt haben können, sind sie wichtige Multiplikatoren auf der Suche nach geeigneten Vorstandskandidat(inn)en.

Aus den zuvor benannten Personenkreisen kann nun ein „Pool“ von an der Vorstandsarbeit Interessierten zusammengestellt werden. Sie sind der Adressatenkreis für die im Weiteren beschriebenen Maßnahmen.



**Auf einen Blick:  
Suche nach Interessent(inn)en**

***a) Relevante Personengruppen:***

- ⇒ Mitglieder
- ⇒ ehrenamtliche Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen
- ⇒ sonstige Personen aus dem Umfeld des Vereins

***b) Methoden der Kontaktaufnahme:***

- ⇒ die persönliche Ansprache
- ⇒ der „Freundeskreis“

## 4.2 Die Ermittlung von Vorstandskandidat(inn)en

### 4.2.1 Dritter Schritt: Vom Interesse zur Kandidatur

Der Prozess der Ermittlung konkreter Vorstandskandidat(inn)en ist – wie bereits zu diesem Konzeptabschnitt eingangs angedeutet – eine *Phase der Entscheidungsfindung*, in deren Verlauf geklärt wird, wer kandidiert und wie viel Kandidaten zum Wahltermin präsentiert werden können.

#### a) Informationsmaterial

Nun muss rechtzeitig dafür Sorge getragen werden, dass der/die einzelne Interessent/in - um eine fundierte Entscheidung zur Kandidatur treffen zu können - die Informationen zur Vorstandsarbeit erhält, die er/sie aufgrund des individuellen Kenntnisstandes, der Erfahrungen und des Qualifikationshintergrundes benötigt. Hierzu gehören insbesondere Informationen

- zum Anforderungsprofil der Vorstandstätigkeit (Summe der Erwartungen an die Vorstandsmitglieder),
- zu formalen (z. B. Satzungsbestimmungen, Geschäftsordnung, Leitbild, Tätigkeitsberichte, Konzeptionen etc.) und organisatorischen Rahmenbedingungen (Zeitumfang, Häufigkeit etc.) der Vorstandstätigkeit,
- zu den für die Vorstandsarbeit relevanten Entscheidungsabläufen.

#### b) Informationswege

Die Übermittlung relevanter Information kann auf vielfältige Weise geschehen. Folgende Möglichkeiten stellen wir vor:

- *Gespräche* im Vorstand bzw. mit einzelnen Vorstandsmitgliedern, insbesondere zur Klärung der bestehenden Anforderungen und Erwartungen wie auch der Motivation (aus welchen Gründen interessiert sich der Verein für die Person und die Person für die Vorstandstätigkeit in diesem Verein).
- Eine über einen Zeitraum vereinbarte *Hospitation* gibt einen guten Einblick in das Alltagsgeschäft der Vorstandsarbeit. Interessent(inn)en können nach Absprache mit allen Vorstandsmitgliedern zur Vorstandssitzung eingeladen werden.  
Ebenso sind Besuche in einzelnen *Diensten* und *Einrichtungen* des Vereins aufschlussreich. Sie vermitteln ein realistisches Bild der Vereinsarbeit und einen Eindruck von der Vereinskultur.

- Gibt es einen „Pool“ von Interessenten an der Vorstandsarbeit, bietet sich die Organisation von Informationsabenden an. In mehreren Treffen können wichtige Aspekte der Vereins- bzw. Vorstandsarbeit vorgestellt und diskutiert werden, so z. B.
  - ⇒ Geschichte und Leitbild des Vereins,
  - ⇒ Vorstellung einzelner Arbeitsbereiche,
  - ⇒ Anforderungen an die Vorstandsarbeit und Rahmenbedingungen.

Erfahrungen zeigen, dass Interessent(inn)en sehr motiviert sind, an einer solchen Informationsreihe teilzunehmen.

Ihnen wird eine anspruchsvolle Tätigkeit präsentiert und durch die persönliche Einladung Wertschätzung vermittelt. Die Teilnahme ist zunächst unverbindlich und verpflichtet noch nicht zur Kandidatur. Im Gegenteil sollte diese Informationsreihe bewusst genutzt werden zur Entscheidungsfindung. Ängste vor einer Vereinnahmung oder Überforderung werden damit abgebaut.

Gleichzeitig bietet eine solche Info-Reihe dem Verein die Möglichkeit, etwas über die Interessent(inn)en und ihre Eignung für die Vorstandsarbeit zu erfahren. Besonders geeignet erscheinende Personen können dann später nochmals gezielt angesprochen werden. Wichtig ist eine gute methodische Vorbereitung der Info-Abende. Sie sollten nicht nur aus reiner Informationsvermittlung bestehen, sondern die Praxis der Vorstandsarbeit spürbar und erfahrbar machen.

(Das Modell wurde entwickelt und bereits praktiziert im SkF für den Rhein-Sieg-Kreis.)



### **Auf einen Blick: Vom Interesse zur Kandidatur**

- **Informationsmaterial zur Vorstandsarbeit**
  - Formale u. organisatorische Rahmenbedingungen
  - Anforderungsprofil
- **Informationswege**
  - Hospitationen
  - Gespräche
  - Informationsveranstaltungen

#### 4.2.2 **Vierter Schritt: Vorbereitung der Vorstandswahl**

Die Wahl der Vorstandskandidat(inn)en erfolgt durch das satzungsgemäß vorgesehene Gremium, in der Regel die Mitgliederversammlung.

Die Wähler treffen eine für den Verein sehr wesentliche Personalentscheidung; sie entscheiden über die ehrenamtliche Vereinsführung.

Um dieser Verantwortung gerecht zu werden, benötigen sie sachlich fundierte und seriöse Entscheidungsgrundlagen.

Dies bedeutet konkret: Dem Wahlgremium müssen die zentralen Vorstandsaufgaben und das Anforderungsprofil zur Vorstandsarbeit bekannt sein. Die Präsentation und Erläuterung des Aufgaben- und Anforderungsprofils im Rahmen einer Mitglieder- bzw. Delegiertenversammlung ist empfehlenswert, um sicherzustellen, dass sie inhaltlich nachvollzogen und mitgetragen werden können.

Um die Mitglieder der Wahlversammlung möglichst frühzeitig über die Kandidat(inn)en zu informieren, die zur Wahl stehen werden, sollte spätestens mit der Einladung zur Wahlversammlung eine Kandidatenliste erstellt und versendet werden. Eine Vorstellung der Kandidat(inn)en kann bereits vor dem Wahltermin in Form einer der Kandidatenliste beigefügten Kurzpräsentation erfolgen. Sie gibt Auskunft zur Person des/der Kandidaten/in sowie über die (sofern gegeben) bisherige Funktion im Verein, die Interessen und Motive, die ihn/sie zur Kandidatur veranlassen sowie die persönlichen Ziele in der Vorstandsarbeit. Diese Vorinformationen geben den Wählern wirkungsvolle Orientierungshilfe für die Wahlentscheidung.



##### **Auf einen Blick:**

##### **Vorbereitung der Vorstandswahl**

- Anforderungsprofil transparent machen
- Kandidatenliste erstellen



### 4.3 Einführung und Einarbeitung von Vorstandsmitgliedern

Die Einführung neuer Vorstandsmitglieder wird oftmals in ihrer Bedeutung unterschätzt. Neue Vorstandsmitglieder benötigen Hilfestellungen, die sie darin unterstützen, in die Vorstandsarbeit hineinzuwachsen, um die ihnen gemäßen Aufgaben finden und ausfüllen zu können. Der oft praktizierte „Wurf ins kalte Wasser“ erzeugt eher Schockeffekte, die niemandem nutzen.

Hilfreich ist die Erstellung eines *Einführungsplans*, aus dem hervorgeht, wer zu welchem Zeitpunkt das neue Vorstandsmitglied in die sachlichen Themen bzw. aktuellen Frage- und Problemstellungen der konkreten Vorstandsarbeit einführt und zugleich Hilfestellung bei der Überwindung von Unsicherheiten und Anfangsschwierigkeiten in der neuen Rolle gibt.

Dabei ist natürlich zu berücksichtigen, dass es bei der Einführung unterschiedliche Ausgangsvoraussetzungen gibt. Nicht selten kommen Personen in Vorstandsämter, die den Verein bereits seit Jahren aus der Perspektive des ehrenamtlichen Mitarbeiters bzw. als Mitglied kennen. In diesem Falle reduziert sich die Einführungsphase erheblich.

#### 4.3.1 Fünfter Schritt: Planung der sachlichen/fachlichen Einführung

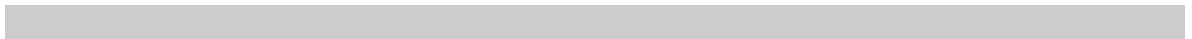
Gehen wir jetzt von einem Vorstandsmitglied aus, das im Vorfeld seiner Wahl bereits die Grundlageninformationen zum Verein und zur Vorstandstätigkeit erhalten hat. Dieses neue Vorstandsmitglied benötigt in der Einarbeitungsphase nun vorrangig Detailwissen und -kenntnisse über beispielsweise

- die ehrenamtliche und hauptberufliche Mitarbeiterstruktur,
- die einzelnen Dienste und Einrichtungen des Vereins,
- die wirtschaftliche Gesamtsituation sowie die Finanzierungsgrundlagen und Finanzierungsstrukturen der Vereinsarbeit,
- die aktuellen Themen der Vorstandsarbeit,
- sämtliche Regelungen, die die Kooperation zwischen hauptberuflicher Geschäftsführung und Vorstand betreffen,
- Entscheidungs- und Verfahrensabläufe, die die Zusammenarbeit innerhalb des Vorstandes regeln.

Neben diesen Themenkomplexen, die in erster Linie das Vorstandsamt und seine auf den Innenbereich des Vereins gerichteten Funktionen betreffen, benötigt das neue Vorstandsmitglied vor allem auch Informationen über das Umfeld des Vereins. Hier sind von Bedeutung:

- Informationen zur politischen Situation in der Kommune bzw. im Kreisgebiet (Kommunalverfassung, Verteilung der Ratsmandate, Struktur der Verwaltung, wichtige Persönlichkeiten und Ansprechpartner in Politik und Verwaltung)
- Informationen zur Einbettung des Vereins in inner- und überverbandliche sowie kirchliche Strukturen, ebenfalls unter Berücksichtigung der relevanten Personen.

Diese Auflistung von Informationen, mit denen das neue Vorstandsmitglied im Zuge seiner Einarbeitung versorgt werden sollte, ließe sich sicher noch weiter fortführen. Dabei ist stets den spezifischen Bedingungen "vor Ort" Rechnung zu tragen.



### 4.3.2 Sechster Schritt: Soziale Aspekte der Einführung

Wichtiger noch als die bloße Vermittlung von Informationen und Schriftstücken ist die soziale und psychologische Gestaltung der Einarbeitungsphase. Neben Gesprächen im Vorstand und Einzelgesprächen mit Vorstandskolleg(inn)en bietet sich ein „Mentoring“ an.

Ein/e "Mentor/in" kann helfen, Inhalte zu verdeutlichen, Fragen zu klären, Probleme zu besprechen und zu bewältigen, Überforderung zu vermeiden.

Darüber hinaus sollte dem Vorstandsmitglied Gelegenheit gegeben werden, sich den Mitarbeiter(inne)n in den Diensten und Einrichtungen vor Ort auch persönlich vorzustellen und die Arbeit aus erster Hand kennen zu lernen.

Zur Einführung in die Vorstandstätigkeit ist auch unsere Vorstandsfortbildung sehr empfehlenswert (vgl. auch den nachfolgenden Abschnitt). Sie ersetzt nicht die Einführung in die Arbeit vor Ort, erleichtert und ergänzt sie aber erheblich.



#### **Auf einen Blick: Einführung neuer Vorstandmitglieder**

- Erstellung eines Einführungsplans
- Detailinformation zur Vorstandstätigkeit und dem Umfeld des Vereins
- Mentoring
- Vorstellung neuer Vorstandmitglieder
- Einführungsfortbildung

## 4.4 Weiterqualifizierungen und Beratung

Der Vorstand bzw. die einzelnen Vorstandsmitglieder sind mit komplexen Anforderungen konfrontiert, die sich aus dem Aufgabenkreis und dem Verantwortungsrahmen der Vorstandsarbeit ergeben. Geeignete Fortbildungs- und Schulungsmaßnahmen sowie Beratungsangebote für Vorstandsmitglieder tragen dazu bei, den quantitativ und qualitativ gestiegenen Anforderungen der Vorstandsarbeit auch in Zukunft gerecht werden zu können.

### 4.4.1 Siebter Schritt: Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen/Schulungsangeboten

Fortbildungsangebote für Vorstandsmitglieder haben unterschiedliche, sich teilweise ergänzende Funktionen:

- ⇒ Fortbildung erweitert und vertieft vorhandene Kenntnisse und Kompetenzen und kann bestehende Qualifizierungslücken schließen.
- ⇒ Gezielte Fortbildungsangebote tragen ferner dazu bei, dass aus der Vorstandsarbeit resultierende Überlastungs- und Überforderungserfahrungen abgebaut bzw. verhindert werden, die zumeist dann entstehen, wenn die vorhandenen persönlichen Qualifikationen als nicht ausreichend erlebt werden, um den Anforderungen gerecht zu werden.
- ⇒ Darüber hinaus ist Fortbildung eine nicht zu unterschätzende Einstiegshilfe für den 'Vorstandsnachwuchs', also Vorstandsmitglieder, die erstmals in dieser Funktion tätig sind. Fortbildungsangebote, die auf das Aufgabenspektrum der Vorstandstätigkeit und die damit einhergehenden Rollenanforderungen vorbereiten, verhindern Frustrationen, die zwangsläufig dann entstehen, wenn Erfahrungen ausschließlich durch 'learning by doing' erworben werden müssen. Qualifizierte Fortbildung fördert und erleichtert den Einstieg in den Vorstandsalltag, trägt zur "Arbeitszufriedenheit" bei.
- ⇒ Schulungs- und Fortbildungsmaßnahmen, die ausschließlich den Personenkreis ansprechen, der in der Vorstandsarbeit tätig ist bzw. in absehbarer Zeit tätig sein wird, eröffnen außerdem die Möglichkeit, mit Vorstandskolleginnen und Vorstandskollegen anderer Vereine Kontakte zu knüpfen und Erfahrungen auszutauschen. Der Blick über den „eigenen Tellerrand“ hinaus gibt Anregungen für die Praxis und die Chance, die Vorstandsarbeit im eigenen Verein aus anderer Perspektive zu betrachten bzw. zu bewerten und Distanz zum Alltagsgeschäft zu gewinnen.

Den einzelnen Vorstandsmitgliedern sollten vom Verein und auf dessen Kosten individuelle Fortbildungen angeboten und ermöglicht werden, die auf den persönlichen Qualifizierungsbedarf und die spezifischen Qualifizierungswünsche des Einzelnen ausgerichtet sind.

Eine regelmäßige Information über Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen für Vorstandsmitglieder gehört in die Vorstandssitzung. Auch die Frage des Fortbildungsbedarfs im Vorstand sollte zumindest einmal jährlich im Vorstand thematisiert werden. Vorstandsbildung darf im Verein kein Tabuthema sein, das Kompetenzschwächen des Einzelnen offen legt, sondern sollte als ein selbstverständlicher Bestandteil professioneller Vorstandsarbeit betrachtet werden.

#### ⇒ **Ein exemplarisches Fortbildungsprogramm**

Fortbildungs- und Qualifizierungsangebote, die ausschließlich die Zielgruppe der Vereinsvorstände ansprechen, sind im 'Fortbildungsmarkt' noch spärlich vertreten. Fortbildungskurse für Vorstandsmitglieder der Fachverbände des SkF und SKM werden vom Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln und als verbandsinternes Angebot von der Zentrale des Sozialdienst katholischer Frauen durchgeführt. Auch Programme anderer Anbieter sollten gesichtet werden, um zu überprüfen, ob diese für ehrenamtliche Vorstände interessant sind und diesem Personenkreis offen stehen.

Wir möchten im Folgenden das Curriculum abdrucken, das im Rahmen der Fortbildungsreihe des *Diözesan-Caritasverbandes Köln* durchgeführt wurde. Diese Reihe hat einen großen Zuspruch erfahren; bislang wurden drei Kurse mit insgesamt 75 Teilnehmern/Teilnehmerinnen durchgeführt. Ein vierter Kurs soll im Jahr 2002 angeboten werden.

## **Fortbildungsreihe für aktive und zukünftige Vorstandsmitglieder der Fachverbände SkF und SKM**

### **Themenblock 1: Geschichtliche Entwicklung, Leitbild, Zielsetzung, Aufgaben- und Organisationsstrukturen der Fachverbände**

**Seminar 1:** Die Fachverbände SkF und SKM: ihr Leitbild, ihre Ziele und ihre Organisationsstrukturen

- \* Leitbild und Selbstverständnis der Fachverbände SkF/SKM vor dem Hintergrund der Prinzipien der katholischen Soziallehre
- \* historische Entwicklung und die Rolle von Gründerfiguren
- \* die übergreifenden Zielsetzungen der fachverbandlichen Arbeit
- \* das Aufgabenspektrum der Verbände
- \* die Organisationsstruktur der Verbände auf Orts-, Diözesan- und Bundesebene

**Seminar 2:** Die Fachverbände und ihr Caritasverband im System der freien Wohlfahrtspflege  
Geschichte, Selbstverständnis, Aufgaben und Struktur

- \* des Deutschen Caritasverbandes
- \* des Diözesan-Caritasverbandes Köln
- \* des Erzbischöflichen Generalvikariats
- \* Aufgaben, Struktur und Arbeitsorganisation der Freien Wohlfahrtspflege und öffentlicher Sozialleistungsträger
- \* Fach- und trägerpolitischer Auftrag der Fachverbände im innerkirchlichen und gesellschaftspolitischen Bereich

### **Themenblock 2: Rechtliche und betriebswirtschaftliche Grundlagen der Arbeit in Fachverbänden**

**Seminar 3:** Das arbeits- und vereinsrechtliche Grundwissen für ehrenamtliche Vorstände in Fachverbänden

- \* Vereins- und Gemeinnützigkeitsrecht
- \* Satzungsfragen
- \* Versicherungs- und Haftungsfragen
- \* Arbeitsvertragsrichtlinien des Deutschen Caritasverbandes (AVR)
- \* Mitarbeitervertretungsordnung (MAVO)

**Seminar 4:** Rechtliche Grundlagen der sozialen Arbeit in den Fachverbänden und ihre vertragliche Ausgestaltung

- \* Einführung in das Sozialrecht (BSHG, KJHG)
- \* Betreuungsgesetz (BtG)
- \* Schwangeren- und Familienhilfegesetz

**Seminar 5:** Grundfragen des Rechnungs- und Haushaltswesens

- \* Finanzierungsstrukturen: kirchliche und öffentliche Kostenträger
- \* Finanz-, Rechnungs- und Antragswesen
- \* Internes Kontrollsystem

## Fortbildungsreihe für aktive und zukünftige Vorstandsmitglieder der Fachverbände SkF und SKM

### Themenblock 3: Die Leitung von Verbänden und die Führung von Mitarbeitern

#### **Seminar 6:** Strategische und Operative Ziele - Führung durch Zielvereinbarung und Kontrolle -

- \* Wahrnehmung sozialer Problemfelder
- \* Zielformulierung
- \* Umsetzungsplanung
- \* Ergebniskontrolle
- \* Kooperation zwischen hauptberuflicher und ehrenamtlicher Leitung

#### **Seminar 7:** Grundlagen der Gestaltung von Organisationen

- \* Organisationen als soziale Systeme
- \* Entwicklungsphasen in Organisationen
- \* Aufbaumodelle

#### **Seminar 8:** Konfliktbewältigung als Führungsaufgabe eines Vorstandes

- \* Einordnen und Analysieren von Konflikten
- \* das Erkennen und Handhaben eigener Anteile am Konfliktgeschehen und der Anteile weiterer Beteiligter
- \* Techniken und Strategien der Konfliktlösung
- \* Moderationstechniken in konfliktgeladenen Besprechungen und Konferenzen
- \* eindeutige Organisationsstrukturen als Beitrag zur Konfliktbewältigung

#### **Seminar 9:** Tipps und Techniken für Verhandlungsführung

- \* Verhandlungsführung
- \* Vorbereitung von Verhandlungen
- \* die Förderung eines konstruktiven Verhandlungsklimas
- \* Strategien zur Erzielung inhaltlicher Ergebnisse
- \* das Erkennen von und das Sich-Schützen vor "unfairen" Verhandlungstaktiken

#### **Seminar 10:** Möglichkeiten der Personalförderung auf Vorstandsebene

- \* die Idee der Personalentwicklung
- \* Vorbereitung und Durchführung der Bewerberauswahl
- \* der Sinn von Einarbeitungsprogrammen
- \* Planung von Fortbildungsveranstaltungen für Mitarbeiter
- \* Einführung von Stellenbeschreibungen und Personalbeurteilung
- \* Qualitätszirkel in Verbänden

#### 4.4.2 Achter Schritt: Inanspruchnahme von Beratung

Der Beratung der Vorstände kommt im Rahmen unserer Personalentwicklungskonzeption eine herausgehobene Bedeutung zu. Der Vorstand ist in seiner Führungs- und Leitungspraxis oftmals mit sehr komplexen Sachverhalten und Prozessen konfrontiert, die die Hinzuziehung interner bzw. externer Beratung erfordern können.

##### a) Beratungsformen

Es kann sich einerseits um eine *Beratung in Fach- bzw. Sachfragen* handeln, wie z. B.

- *Beratung in fach- bzw. verbandspolitischen Entscheidungsprozessen (z. B. Weiterentwicklung oder Veränderung der Aufgabenstruktur des Vereins),*
- *betriebswirtschaftliche Beratung (z. B. den Aufbau, die Veränderung des Finanz- und Rechnungswesens und weiterer interner Kontrollsysteme),*
- *juristische Beratung zu grundlegenden rechtlichen Fragestellungen bzw. in Konfliktfällen (Arbeitsrecht, Vereinsrecht, Sozialrecht, Finanz- und Steuerrecht)*

oder andererseits eine mehr *prozessorientierte* Beratungsform. Sie bezieht sich z. B. auf Themen wie:

- *Organisationsberatung und -entwicklung, sofern Veränderungsprozesse in der gesamten Organisation bzw. in einzelnen Teilbereichen (z. B. Einrichtungen) erforderlich sind und initiiert werden sollen.*
- *Beratung in Bezug auf die Leitungs- und Führungsfunktionen des Vorstandes. Hierzu gehören z. B. Personalfragen, Konfliktmanagement.*
- *Einführung, Veränderung oder Weiterentwicklung von Personalentwicklungs- und Fördermaßnahmen.*
- *Vorstandsinterne Supervision oder Coaching zwecks Reflexion bzw. Überprüfung der ehrenamtlichen Leitungspraxis oder zwecks Lösung bestehender Kooperationsprobleme des Vorstandes, die eine effektive Zusammenarbeit blockieren bzw. verhindern.*

##### b) Externe Beratung

Grundsätzlich ist eine Konsultation von externen Beratern besonders dann angezeigt, wenn

- ⇒ das notwendige Spezialwissen, die erforderliche Sach- und Fachkompetenz im eigenen Verein nicht abrufbar bzw. nicht vorhanden ist,
- ⇒ andere bzw. zusätzliche Einschätzungen, Bewertungen oder Stellungnahmen zu einem Sachverhalt eingeholt werden sollen, um Alternativen in den Blick zu nehmen,



⇒ Distanz zur Sachfrage oder bestehenden Problemen erforderlich ist, die nur durch einen Dritten, also einen externen Berater, sichergestellt werden können.

Der Vorstand sollte informiert sein, welche externen Beratungsangebote innerhalb der verbandlichen Caritas als Dienst- bzw. Serviceleistung durch die Fachabteilungen bzw. Fachreferate des Diözesan-Caritasverbandes als Spitzenverband sowie der Bundeszentralen SkF und SKM zur Verfügung stehen und welche Beratungsleistungen außerhalb dieses Bereiches 'eingekauft' werden müssen.

Mittlerweile sind im Beratungsmarkt eine Vielzahl 'privater Anbieter' (z. B. im Bereich der Organisationsberatung) vertreten. Ein Qualitäts-, Kosten- und Leistungsvergleich ist besonders bei langfristig angelegten Beratungsprozessen unbedingt zu empfehlen. Das Einholen von Informationen über externe Anbieter ist in jedem Fall ratsam und gibt hilfreiche Anhaltspunkte für die Auswahl.

### **c) Kollegiale Beratung**

Die Vereine SkF und SKM im Erzbistum Köln sind diözesan organisiert in Diözesan-Arbeitsgemeinschaften. Die entsprechenden Rahmenordnungen enthalten die Zielsetzung des Erfahrungsaustausches und der kollegialen Beratung.

Konkret geschieht dies durch folgende Tätigkeiten:

- Nutzung der Gremien zum gegenseitigen Austausch und zur gegenseitigen Beratung (Delegiertenversammlungen, Diözesanvorstand)
- Nutzung der Diözesanstelle zur Beratung in anstehenden Fragen
- Organisation von kollegialem Praxisaustausch im Rahmen der Diözesan-Arbeitsgemeinschaft
- Vermittlungsstelle zur Konfliktregelung auf der Leitungsebene (gilt für die Diözesan-Arbeitsgemeinschaft des SkF)
- Möglichkeit der Inanspruchnahme von Supervisionsmitteln



#### **Auf einen Blick:**

#### **Fortbildung und Beratung von Vorstandsmitgliedern**

- **Schulungs- und Fortbildungsmaßnahmen**
  - Funktionen und Ziele
  - ein exemplarisches Fortbildungsprogramm
- **Beratungsangebote**
  - Beratungsformen
  - externe Beratung
  - kollegiale Beratung

## 4.5 Nachfolgeplanung und Ausscheiden aus dem Vorstandsamt

### 4.5.1 Neunter Schritt: Nachfolgeplanung

Die Dauer der Amtsperiode des Vorstandes ist in den Satzungen festgeschrieben. Nach Ablauf dieser Amtszeit erfolgt die Neuwahl des Vorstandes. Aus diesem klar umgrenzten Zeitraum ergeben sich einige wichtige Hinweise für die Nachfolgeplanungen im Vorstand.

Der Termin der Vorstandsneuwahl sollte frühzeitig, spätestens jedoch ein Jahr vor der Wahlversammlung vom amtierenden Vorstand festgelegt und im Rahmen einer Vorankündigung den Wählern und den 'potentiellen' Vorstandskandidaten bekannt gegeben werden.

Auf der Grundlage dieser Terminierung kann mit potentiellen Vorstandskandidaten vereinbart werden, bis zu welchem Zeitpunkt der Prozess der Entscheidung zur Kandidatur abgeschlossen sein sollte. Mit der Abgabe einer schriftlichen Erklärung wird die Bereitschaft zur Kandidatur dokumentiert. Sie ist Grundlage für die Erstellung einer Kandidatenliste.

Es ist sinnvoll, nach der Festlegung des Wahltermins innerhalb des amtierenden Vorstandes die Frage der erneuten Kandidatur der einzelnen Vorstandsmitglieder zu thematisieren, und zwar aus folgenden Gründen:

- ⇒ Dem neu zu wählenden Vorstand sollten möglichst immer einige Mitglieder mit Vorstandserfahrung angehören. Personelle Kontinuität gewährleistet Kontinuität in der inhaltlichen Arbeit des Vorstandes und erleichtert den neuen Vorstandmitgliedern den Einstieg und die Einarbeitung in das Amt.
- ⇒ Es wird festgestellt, welche Vorstandsfunktionen bzw. Positionen nach Ablauf der Amtsperiode ersetzt oder neu verteilt werden müssen. Hieraus ergeben sich Anhaltspunkte für die gezielte Suche nach Vorstandskandidaten. Es wird deutlich, welche Kompetenzen, Kenntnisse und Qualifikationen der zukünftige 'Vorstand' vorrangig benötigen wird.
- ⇒ Ferner wird geklärt, welches Minimum an Kandidaturen auf jeden Fall erzielt werden muss, um den Vorstand komplett zu besetzen.

Die Klärung der Bereitschaft zur erneuten Kandidatur kann im amtierenden Vorstand aber auch Anlass sein, um ein 'Problemfeld' anzugehen, das in der Praxis nicht unbekannt ist:

Vorstandsmitglieder, die der Vorstandsarbeit aus verschiedensten Gründen nicht (mehr) gewachsen sind, das Amt aber nicht aufgeben können bzw. wollen. Jeder Vorstand, der sich mit diesem Problem bereits befassen musste, weiß, wie schwierig dessen Thematisierung und Lösung ist. Ist eine interne Regelung nicht möglich, je nach Situation - besonders aber, wenn absehbar ist, dass tiefgreifendere Konflikte ausgelöst werden - kann es hilfreich sein, externe Unterstützung bzw. Beratung in Anspruch zu nehmen.

#### **4.5.2 Zehnter Schritt: Das Ausscheiden aus dem Amt**

Scheidet ein Vorstandsmitglied aus dem Vorstand aus, so ist dies in der Regel bedingt durch eine Rücktrittserklärung während der Amtsperiode, den Verzicht auf eine erneute Kandidatur oder eine nicht erfolgte Wiederwahl.

Vorstandsmitglieder der Fachverbände SkF und SKM engagieren sich ausschließlich ehrenamtlich. Sie stellen dem Verein aus vielfältigen Motivlagen nicht nur ihr Wissen und Können unentgeltlich zur Verfügung, sondern auch einen Teil ihrer persönlichen Lebenszeit, und der ist oftmals ganz beträchtlich. Es ist somit nicht nur eine Stilfrage, ein Vorstandsmitglied in angemessener Form und in angemessenem Rahmen zu verabschieden, sondern auch Ausdruck und Bestandteil der Vereinskultur mit Wirkung nach innen und außen.

Der Rahmen der Verabschiedung sollte mit den Betroffenen persönlich, in Abhängigkeit vom Anlass des Ausscheidens, abgestimmt werden. Die Verabschiedung kann z. B. unmittelbar nach erfolgter Neuwahl zum Abschluss der Wahlversammlung oder auch in einer der ersten Sitzungen des neu gewählten Vorstandes erfolgen. Eine Danksagung, verbunden mit einem äußeren Zeichen dieses Dankes, sollte selbstverständlich und vor allen Dingen persönlich gestaltet sein.

#### *Die "Ehemaligen"*

Frauen und Männer, die aus dem Vorstand ausgeschieden sind, und über eine langjährige Erfahrung in der Vorstandstätigkeit verfügen, besitzen ein umfangreiches Erfahrungs- und Kompetenzpotential. Sie kennen das Vereinsgeschäft in all seinen Facetten, sind dem Verein zumeist noch eng verbunden und oftmals zu weiterem ehrenamtlichen Engagement bereit - nur in anderer Funktion. Wichtige Voraussetzung ist jedoch, dass der Verein sein diesbezügliches Interesse signalisiert und mit den Betroffenen klärt, ob überhaupt und in welcher ehrenamtlichen Funktion er/sie sich eine weitere Mitarbeit im Verein vorstellen können bzw. wie viel 'Nähe' zum Verein in Zukunft gewünscht ist.

Denkbar sind:

- ehrenamtliche Mitarbeit in einem der Arbeitsfelder des Vereins,
- Beratung des amtierenden Vorstandes im Bedarfsfall,
- Mitarbeit in indirekter Funktion als Multiplikatoren, die für die Interessen des Vereins im Gemeinwesen werben (z. B. wichtige verbandspolitische Kontakte knüpfen, im Bereich der Spendenwerbung und der Mitgliederwerbung tätig werden etc.),
- die Werbung von weiteren Vereinsmitgliedern.

Grundsätzlich sollte es zur guten Tradition des Vereins gehören, ehemalige Vorstandsmitglieder auch dann - wenn sie dem Verein nicht mehr als Mitglied angehören - zu allen Veranstaltungen, in denen sich das Vereinsleben vollzieht (z. B. Mitgliederversammlung, Vorträge, Festivitäten etc.), einzuladen.



**Auf einen Blick:  
Nachfolgeplanung und Ausscheiden aus dem Amt**

- **Nachfolgeplanung**
  - Vorbereitung und frühzeitige Terminierung der Neuwahl
  - Klärung erneuter Kandidaturen
- **Verabschiedung aus dem Amt**
- **Die "Ehemaligen"**

## Schlussbemerkung

Das vorliegende Konzept ist gedacht als Hilfe zur inhaltlichen und methodischen Orientierung für Vorstandsmitglieder in den Fachverbänden SkF und SKM, die ihre Nachfolgeplanung konsequent und systematisch angehen wollen.

Wir hoffen, unser Anliegen und die Hilfen so formuliert zu haben, dass sie verstanden werden und sich für die praktische Arbeit als sinnvoll erweisen.

Gerne stehen wir zur Verfügung

- das Konzept in Ihrem Ortsverein im Rahmen einer Vorstandssitzung vorzustellen,
- Fragen, die sich aus der Beschäftigung mit dem Konzept ergeben, zu beantworten,
- konkrete Beratung zu leisten, wenn Sie das Konzept vor Ort umsetzen wollen.

An Erfahrungen aus der Praxis sind wir sehr interessiert. Ihre Anregungen sollen der Verbesserung und Weiterentwicklung des Konzeptes dienen.

Wir sind sehr gespannt auf Ihre Rückmeldungen.