

# Den Generationenwechsel managen



## VON STEFAN RIEKER

Stefan Rieker ist Fachreferent Bürgerschaftliches Engagement und Leiter des Projekts »Qualifizierung von Vereinsbegleiter/-innen« im Paritätischen Wohlfahrtsverband in Nordrhein-Westfalen.  
www.paritaet-nrw.org

**Viele Menschen sind bereit, sich ehrenamtlich in der praktischen Arbeit zu engagieren. Allerdings wird es vielfach immer schwieriger, geeignete Freiwillige für die Vorstandsarbeit zu gewinnen.**

In Deutschland gibt es rund 600.000 Vereine. Jeder zweite Deutsche ist Mitglied in einem von ihnen. Der Verein ist also nach wie vor ein Erfolgsmodell. Auch im sozialen Bereich ist die Mehrzahl der Einrichtungen, Dienste und Initiativen als Verein organisiert.

Trotzdem klagen viele Vereine über Schwierigkeiten bei der Gewinnung geeigneter Nachfolgerinnen und Nachfolger für die Vorstandsarbeit. Dies war ein Ergebnis der gemeinsamen Studie des Paritätischen Gesamtverbandes mit den Paritätischen Landesverbänden Nordrhein-Westfalen, Berlin und Thüringen zum Engagement in der Freien Wohlfahrtspflege. (1) Die Ursachen dafür sind vielfältig:

- Die Arbeitswelt verändert sich, was zu knapperen zeitlichen Ressourcen bei potenziellen ehrenamtlichen Vorständen führen kann.

- In der öffentlichen Wahrnehmung hat Vorstandsarbeit oftmals einen schlechten Ruf und erhält mitunter wenig Anerkennung und Wertschätzung. Es ist dann oft von »Vereinsmeierei« die Rede.

Wird der Vorstandswechsel auf die lange Bank geschoben, kann daraus ungewollt ein Generationenwechsel entstehen, der den Verein vor noch größere Herausforderungen stellt. Denn ein Generationenwechsel bedeutet:

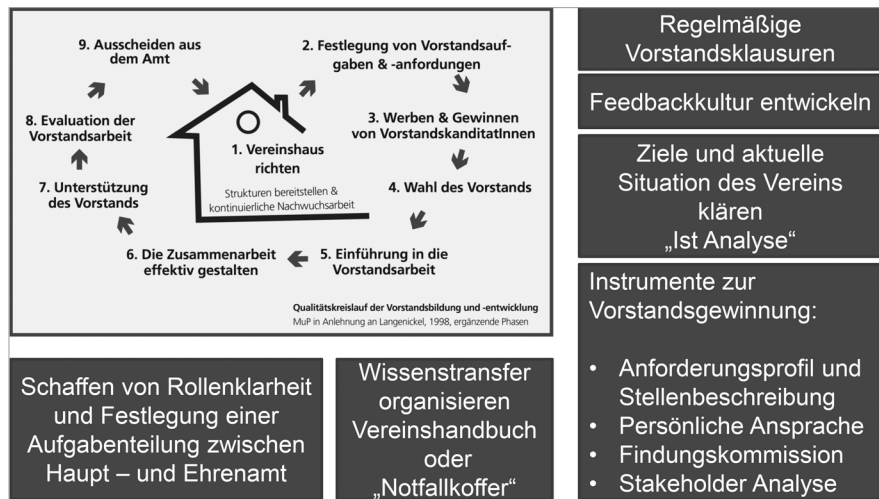
- Der gesamte Vorstand oder große Teile des Vorstands scheiden gleichzeitig aus.
- Die Gründergeneration des Vereins steht altersbedingt nicht mehr für die Vorstandsarbeit zur Verfügung
- Der Verein befindet sich in einer (Wachstums) Krise oder in einer Phase großer Veränderung. Dies macht eine personelle Erneuerung oder Neuaus-

## **»Wichtige Dokumente sollten an einem zentralen Ort gebündelt sein«**

- Die fachlichen und gesetzlichen Anforderungen an die Vorstandstätigkeit sind gestiegen. Die damit verbundene Verantwortung kann davon abhalten, das Amt zu übernehmen.
- Die Strukturen in den Vereinsvorständen sind teilweise überholt und werden den Anforderungen einer zeitgemäßen Vorstandsarbeit nicht mehr gerecht.

richtung des Vorstands notwendig.

Auf der Grundlage seiner Erfahrungen in der Beratung von Mitgliedsorganisationen hat der Paritätische Nordrhein-Westfalen in einer Arbeitshilfe zusammengestellt, wie der Vorstandswechsel gelingen und ein Generationenwechsel vermieden werden kann. Die Arbeitshilfe »Übergabe – wie der Vorstandswechsel im Verein gelingt« (2) enthält konkrete Tipps, Checklisten,



Um einen ungewollten Generationenwechsel im Vorstand zu vermeiden, sollte dessen Erneuerung als kontinuierliche Aufgabe im Verein verankert werden.

Leitfragen und Beispiele zur Gestaltung der damit verbundenen Prozesse.

Eine gute Möglichkeit, einen ungewollten Generationenwechsel zu vermeiden, besteht darin, die Entwicklung des gesamten Vorstands und insbesondere den Vorstandswechsel als kontinuierliche Aufgabe im Verein zu verankern. Dies sollte der amtierende Vorstand anstoßen, konsequent planen und umsetzen. Eine gute Orientierung über die Abläufe bietet der Qualitätskreislauf zur Vorstands-bildung und Vorstandsentwicklung (vgl. Grafik). Besonders hervorzuheben sind folgende Aspekte:

## »Die Aufgaben und Anforderungen für einzelne Vorstandsposten sollten klar definiert sein«

**1.** Qualität im Vorstand sichern: Gute Vorstandsarbeit zeichnet sich unter anderem durch eine regelmäßige Überprüfung des eigenen Handelns etwa im Rahmen einer Vorstandsklausur aus. Dieser Prozess kann Aufschluss darüber geben, wie die einzelnen Mitglieder des Vorstands die Gemeinschaftsaufgabe wahrnehmen und wie die Vorstandsarbeit optimiert werden kann. Es hat sich bewährt, die Bewertung entlang bestimmter Leitfragen vorzunehmen.

**2.** Das Profil schärfen: Die Aufgaben und Anforderungen für einzelne Vorstandsposten sollten möglichst klar definiert sein. Das verbessert die

Zusammenarbeit im bestehenden Vorstand. Gleichzeitig kann mit Hilfe eines Anforderungsprofils gezielt nach geeigneten Personen gesucht und ein klares Bild vermittelt werden, was mit der Vorstandsarbeit auf sie zukommt. Dies ist wiederum eine wichtige Voraussetzung, um Vorstandsmitglieder auch längerfristig bei der Stange zu halten.

**3.** Vom Suchen und Finden: Um neue Vorstandsmitglieder zu gewinnen, gibt es unterschiedliche Instrumente und Strategien. Manchmal empfiehlt sich die Einrichtung einer Findungskommission.

**4.** Einführung in das neue Amt: Für zukünftige Vorstandsmitglieder ist es wichtig zu wissen, dass sie eine Einführung in ihr neues Amt bekommen und Zeit zum Ankommen haben. Eine gute Möglichkeit ist, dem neuen Vorstandsmitglied für die erste Zeit eine Mentorin oder einen Mentorin an die Seite zu stellen, der als Ansprechpartner zur Verfügung steht.

**5.** »Packen« für die Nachfolge: Ein Vorstandswechsel kann von lan-

ger Hand geplant sein oder den Verein unerwartet treffen. In jedem Fall sollte der Verein darauf vorbereitet sein und alle wichtigen Dokumente und Informationen an einem zentralen Ort bündeln. Dann ist es für die Nachfolger einfacher, sich ein Bild über den aktuellen Zustand des Vereins zu machen und bei Bedarf schnell auf wichtige Unterlagen und Kontakte zurückzugreifen.

**6.** Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamt: Eine eindeutige Rollenklärung und klar definierte Arbeitsteilung zwischen der ehrenamtlichen Führung des Vereins durch den Vorstand und der operativen Führung der Vereinsgeschäfte durch eine Geschäftsführung ist ein entscheidender Faktor für die reibungslose Zusammenarbeit und der Vermeidung von Konflikten im Verein. Damit leistet sie einen wesentlichen Beitrag zur erfolgreichen Gewinnung und insbesondere einer langfristigen Bindung ehrenamtlicher Vorstandsmitglieder.

Und last but not least: Die beste Voraussetzung, um neue Vorstandsmitglieder zu gewinnen, ist ein gut strukturierter Verein mit spannenden Inhalten, aktiven und engagierten Mitglieder sowie einer positiven öffentlichen Wahrnehmung.

## Anmerkungen

- (1) H. Backhaus-Maul et.al.: Engagement in der Freien Wohlfahrts-pflege. Wiesbaden 2015.
- (2) Der Paritätische Nordrhein-Westfalen (Hg.): Übergabe – wie der Vorstandswechsel im Verein gelingt; Wuppertal 2017. ■