

Vorstandsarbeit einfacher machen mit Teamarbeit und Organisation

Vorstandsarbeit im Verein kann schnell stressig werden. Um die Vorstandsarbeit einfacher zu machen, ist es daher wichtig, direkt von Anfang an auf Teamarbeit mit klar definierten Aufgabenfeldern zu setzen und die Arbeit im Verein klar zu organisieren.

Ein Beispiel: Ein Bonner Schwimmverein führt in den Sommerferien regelmäßig Schwimmkurse für Kinder durch. Außer der Übungsleiterin sind bei diesen Kursen im Freibad stets auch Betreuer gefragt, die sich außerhalb des Beckens um die Kleinen kümmern. Diese rekrutieren sich aus der Mitgliedschaft. In diesem Jahr standen am ersten Tag gleich sechs Mütter Gewehr bei Fuß und warteten auf ihren Einsatz.

Das war allerdings des Guten zu viel, denn gebraucht wurden für die Kurse lediglich zwei. Vier der Helferinnen konnte daher gleich wieder nach Hause gehen. Der Ärger unter den Freiwilligen war entsprechend groß.

Der Grund für diese Mehrfachbesetzung war: Gleich drei Vorstandsmitglieder hatten sich um das Thema „Helferinnen“ gekümmert und diese auch eingeteilt. „Bei euch weiß die eine Hand ja nicht, was die andere tut“, meckerten die Betroffenen und erklärten: „Bei so etwas machen wir nicht mehr mit!“

Dieses Beispiel aus der Vereinspraxis zeigt, was passiert, wenn die Aufgabenverteilung im Verein nicht klar geregelt ist: Es kommt zu Doppelarbeiten und in der Folge zu Unstimmigkeiten. Häufen sich solche Vorkommnisse, leidet früher oder später auch die Außenwirkung des Vereins.

Für die praktische Arbeit lässt sich aus dem Beispiel daher folgende wichtige Lehre ziehen: Jedes Vorstandsmitglied muss wissen, was es zu tun hat, und es muss wissen, was die anderen Vorstandsmitglieder zu tun haben. Eine klare Aufgabenteilung ist also von entscheidender Bedeutung.

Vorstandsarbeit funktioniert nach dem Teamprinzip

In den meisten großen Vereinen ist es heute selbstverständlich, dass die Vorstandsarbeit aufgeteilt bzw. delegiert wird. Doch bei vielen kleineren Vereinen ist es noch immer der Vorsitzende, der das Sagen hat und glaubt, die ganze Last der Verantwortung auf seinen Schultern tragen zu müssen, unterstützt nur von einigen wenigen Mitstreitern.

Trifft dies auch auf Sie und Ihren Verein zu? Wenn ja, dann sollten Sie sofort etwas ändern, und zwar zuallererst bei sich selbst. Das bedeutet konkret: Sie als Vorsitzender müssen den Mut aufbringen, Ihren Vorstandscollegen zu vertrauen. Denn: Sie können nicht alles wissen und Sie können nicht alles selbst machen!

Vielmehr gilt: Teilen Sie als guter Führungsspieler die Verantwortung und schenken Sie Ihren Mitspielern Vertrauen. Lassen Sie ihnen genügend Spielraum für den eigenen Lösungsweg. Denn: Sie kontrollieren das Spiel, indem Sie die Bälle verteilen!

Laden Sie die wichtigsten Vertreter Ihres Vereins zu einer Klausurtagung ein, um über die zukünftige Zusammenarbeit in Ihrem Verein zu diskutieren. Bereiten Sie die Sitzung sorgfältig vor und definieren Sie das Ziel, das Sie mit dieser Sitzung erreichen wollen.

Lassen Sie eine breite Diskussion zu, in der jeder das Recht hat, seine Meinung zu äußern. Nur so kommen Sie zu Lösungen, die zu Ihrem Verein und zu seinen Mitgliedern passen. Bedenken Sie dabei aber auch: Es geht bei dieser Sitzung nicht darum, alles in Ihrem Verein auf den Kopf zu stellen. Es gibt bei Ihnen sicherlich einiges, was sich bewährt hat und was nicht geändert werden sollte.

Gehen Sie auf der Klausurtagung in den folgenden sechs Schritten vor, damit es Ihnen gelingt, den gesamten Vorstand zur Mitarbeit zu bewegen.

Schritt 1: Analysieren Sie den Ist-Zustand in Ihrem Verein

Bevor Sie in Ihrem Verein etwas ändern können, ist es nötig, den Ist-Zustand zu analysieren. So ermitteln Sie, wo Sie mit Ihren Änderungen ansetzen sollten. Bei dieser Analyse helfen Ihnen die Fragen aus folgender Checkliste.

Checkliste: Vorstandsarbeit – Analyse des Ist-Zustands		
	Ja	Nein
Ist unsere Vereinspolitik für externe Beobachter genau zu erkennen?	☐	☐
Ist die Verteilung der Aufgaben in unserem Vorstand klar geregelt?	☐	☐
Wird die Verteilung der Aufgaben angepasst, wenn die Umstände es erfordern?	☐	☐
Werden unsere Vorstandssitzungen zügig durchgeführt?	☐	☐
Gibt es bei uns kaum Diskussionen über die Arbeitsverteilung?	☐	☐
Werden Probleme frühzeitig angesprochen?	☐	☐
Werden persönliche Differenzen im Vorstand angesprochen und anschließend ausgeräumt?	☐	☐
Funktioniert die interne Kommunikation innerhalb unseres Vorstandes gut?	☐	☐
Bleibt genügend Freiraum für konstruktive Kritik?	☐	☐

Wenn Sie hier das Kreuzchen überwiegend bei „Nein“ gemacht haben, sieht es mit der Zusammenarbeit in Ihrem Vorstand nicht allzu gut aus und Sie sollten sich schnell um eine Verbesserung bemühen, denn sonst drohen Ihnen Konsequenzen wie:

- Ärger bei den Vorstandsmitgliedern,
- Nachlassen der Motivation bei den Vorstandsmitgliedern,
- schlechte Außenwirkung des Vereins,
- Fehler in der Führung des Vereins.

Wenn Sie die meisten Fragen mit Ja beantworten konnten, dann sind Sie mit Ihrem Vorstand bereits auf einem guten Weg. Das heißt: Das Klima ist vorbildlich, die Zusammenarbeit klappt. Doch auch hier sollten Sie nach der Devise handeln: Es gibt nichts, was man nicht noch besser machen kann, und mit Schritt 2 fortfahren.

Schritt 2: Nehmen Sie die Aufgaben der Vereinsführung unter die Lupe

Listen Sie zusammen mit Ihren Vorstandskollegen alle Aufgaben auf, die aktuell und in Zukunft von der Vereinsführung erledigt werden müssen. Dazu zählen in der Vereinspraxis meist die im Folgenden aufgelisteten Tätigkeiten.

1. A) Pflichttätigkeiten, die zum Betrieb eines Vereins notwendig sind:

- Tägliches Geschäft der Vereinsführung, z. B. Sekretariatsaufgaben, Planung der Vorstandssitzungen, Mitgliederversammlungen, Arbeitsgruppen, Statistiken, Anträge,
- Finanzverwaltung, z. B. Kassenführung, Rechnungswesen, Beitragswesen, Steuererklärung,
- Öffentlichkeitsarbeit, z. B. Pressearbeit, Newsletter, Mitgliederzeitung, Homepage, Vereinswerbung, Kontaktpflege zu Medien,
- Mitgliederverwaltung bzw. Mitgliederbetreuung, z. B. Pflege der Mitgliederdatei, Begrüßung neuer Mitglieder, Aussuchen von Mentoren, Gratulationen,
- Veranstaltungsplanung, z. B. Programme aufstellen, Sponsoren suchen, Helfer gewinnen, Veranstaltungen durchführen.

1. B) Pflichttätigkeiten, die sich aus dem Zweck des Vereins ergeben:

- Sportbetrieb, z. B. Schwimmen im Verein,
- Kulturbetrieb, z. B. Theater spielen im Verein,
- sozialer Zweck, z. B. Senioren in einer Tagesstätte betreuen,
- Brauchtum, z. B. Karneval feiern im Verein.

1. C) Besondere Tätigkeiten, die sich in nächster Zukunft ergeben werden:

- Bau eines Vereinsheimes,
- Mitgliederwerbeaktion,
- Erweiterung bzw. Verminderung des Vereinsangebots,
- Durchführung eines Vereinsjubiläums,
- Fusionierung von zwei Vereinen.

Schritt 3: Ordnen Sie die Aufgaben bestimmten Vorstandsfunktionen zu

Wenn Sie die einzelnen Aufgaben genau aufgelistet haben, gilt es, diese bestimmten Vorstandsposten zuzuordnen.

Es ist nirgendwo festgelegt, dass die anstehenden Aufgaben nur von Vorstandsmitgliedern übernommen werden können. In vielen Vereinen ist es heute schon so, dass einzelne Aufgaben auch von einfachen Vereinsmitgliedern übernommen werden, die oft dann vom gewählten Vorstand kooptiert werden. Es spricht zum Beispiel nichts dagegen, dass ein Journalist für seinen Verein die Verbindung zur örtlichen Presse herstellt, auch wenn er sich aus zeitlichen Gründen nicht an der übrigen Vorstandsarbeit beteiligen kann.

Um die Aufgaben den einzelnen Vorstandsmitgliedern zuzuordnen, fertigen Sie am besten eine Übersichtstabelle nach folgendem Muster an.

Aufgabenverteilung im Vorstand		
Tätigkeit	Aufgaben	Verantwortlich
Öffentlichkeitsarbeit		
	Pressearbeit	Pressewart
	Vereinszeitung	Pressewart
	Newsletter	Pressewart
	Homepage	Pressewart
	Vereinswerbung	Pressewart
Schriftführung		
	Verantwortlich für Satzung, Ordnungen und Richtlinien	Schriftführer
	Protokollierung von Sitzungen	Schriftführer
	Registratur	Schriftführer
Mitgliederverwaltung und -betreuung		
	Pflege Mitgliederdatei	Beisitzer
	Begrüßung neuer Mitglieder	Beisitzer
	Aussuchen von Mentoren	Beisitzer
	Gratulationen	Beisitzer

In diese Übersichtstabelle nehmen Sie dann alle Aufgaben und Tätigkeiten auf, die die Vereinsführung zu erledigen hat.

Klassische Struktur oder Ressortprinzip?

In der Tabelle oben sind wir von einer Vereinsstruktur nach klassischem Muster ausgegangen. In diesem Fall setzt sich die Vereinsführung wie folgt zusammen:

- Vorsitzender,
- Stellvertretender Vorsitzender,
- Geschäftsführer,

- Schriftführer und stellvertretender Schriftführer,
- Schatzmeister und stellvertretender Schatzmeister,
- Beisitzer (die Zahl und die Aufgabenverteilung der Beisitzer variiert dabei nach der jeweiligen Größe des Vereins).

Sie können Ihre Vereinsstruktur natürlich auch anders aufbauen. Alternativ bietet sich zum Beispiel auch eine Aufteilung nach Ressorts an.

Übersicht: Aufgabenverteilung nach dem Ressortprinzip		
BGB-Vorstand	Vorsitzender, stellvertretender Vorsitzender	
Ressort 1	Geschäftsführung	Mitgliederwesen
		Finanzen
		Allgemeine Verwaltung
Ressort 2	Öffentlichkeitsarbeit, Pressearbeit	Sponsoring
		Werbung
		Interne Kommunikation
BGB-Vorstand	Vorsitzender, stellvertretender Vorsitzender	
Ressort 3	Vereinszweck	Vereinsangebote
		Personalwesen: Einsatz von Übungsleitern, Ehrenamtlichen
		Weiterbildung
		Pflege der Sportstätte

Nach diesem Muster können Sie alle Aufgaben Ihres Vereins strukturieren und so eine große Transparenz schaffen. Egal, für welche Struktur Sie sich letztendlich entscheiden, es gilt: Für jede Position oder Aufgabe ist eine klare Arbeitsplatzbeschreibung notwendig, um alle Arbeiten abzudecken.

Schritt 4: Suchen Sie für die Aufgaben die passenden Mitarbeiter

Wollen Sie neue Mitarbeiter für bestimmte Aufgaben gewinnen oder die Aufgaben im Verein neu verteilen, dürfen Sie nicht nach dem Prinzip der Beliebigkeit verfahren.

Sie müssen überlegen, welche Person aus Ihrem Vorstand oder der Mitgliedschaft eine bestimmte Aufgabe am besten erledigen kann. Folgende Fragen können bei der Kandidatensuche hilfreich sein:

- Wer ist aufgrund seiner Persönlichkeit besonders für die Übernahme der Aufgabe geeignet?
- Wer kann diese Aufgabe aufgrund seiner Qualifikation am besten erledigen?
- Wer bringt berufliche oder sonstige Erfahrung für die Aufgabe mit?
- Für wen würde diese Aufgabe eine Herausforderung bedeuten?
- Wen würden Sie mit dieser Aufgabe fördern?
- Kann man die Aufgabe alleine erledigen oder braucht man Unterstützung?
- Wer hat die Zeit, die Aufgabe zu übernehmen?

Es bietet sich an, schon während der Klausurtagung eine Kandidatenliste zur Besetzung bestimmter Positionen zu erstellen. Der eine oder andere Teilnehmer der Tagung wird sicher Interesse zeigen, eine bestimmte Aufgabe zu übernehmen, die auf ihn zugeschnitten zu sein scheint. So wird zum Beispiel ein Steuerberater eher den Posten des Kassierers als den des Schriftführers übernehmen. Ein Deutschlehrer wird wohl lieber schreiben wollen, als die Kassengeschäfte zu übernehmen.

Bei der Suche nach geeigneten Kandidaten für bestimmte Positionen sind in erster Linie Sie als Vorsitzender gefragt. Haben Sie eine bestimmte Person ins Auge gefasst, suchen die auf jeden Fall das persönliche Gespräch mit ihr. Nehmen Sie sich für dieses Gespräch Zeit. Halten Sie sich während des Gesprächs an die folgenden fünf Punkte:

1. Sprechen Sie den persönlichen Nutzen an, den der Kandidat durch die Übernahme der Aufgabe hat.
2. Erklären Sie ihm, welchen Nutzen der Verein durch seine Mitarbeit hat.
3. Definieren Sie klar, welches Ziel Sie anstreben.
4. Definieren und beschreiben Sie genau den Arbeitsbereich und die Verantwortlichkeiten.
5. Erklären Sie Ihrem Gesprächspartner genau, warum Sie gerade ihn als die beste Besetzung für diese Position betrachten.

Schritt 5: Verdeutlichen Sie die Struktur in einem Organigramm

In der Neustrukturierung der Vorstandsarbeit sind Sie bereits einen großen Schritt vorangekommen: Sie haben die Aufgaben analysiert und diese bestimmten Vorstandsfunktionen bzw. Fachgebieten zugeordnet. Sie haben Personen gewonnen, die eine Aufgabe verantwortlich übernehmen möchten. Ihre Ergebnisse ordnen Sie nun am besten in einer Grafik, etwa so:

Aufgabenverteilung im Vorstand		
Tätigkeit	Aufgaben	Verantwortlich
Mitgliederverwaltung	Pflege der Mitgliederdatei	K.-H. Müller Beisitzer
	Begrüßung neuer Mitglieder	
	Aussuchen von Mentoren	
	Gratulationen	
Spenderbetreuung	Pflege der Spenderdatei Planung von Spendenaktionen	K.-H. Müller Beisitzer
Ausstellen von Spendenbescheinigungen		W. Peters 2. Vorsitzender

Nach diesem Muster verfahren Sie auch für jede weitere Tätigkeit oder Aufgabe, die in Ihrem Vorstand anfällt.

Schritt 6: Erstellen Sie Aufgabenverteilungspläne

Die für bestimmte Tätigkeiten verantwortlichen Personen sind gefunden. Doch auch diese können meist nicht alle Aufgaben alleine bewältigen. Sie brauchen also Mitstreiter für ihr Aufgabengebiet. Um diese sollte sich jedoch nicht der Vorsitzende oder der Vorstand kümmern, sondern der für eine bestimmte Tätigkeit Verantwortliche sollte sich selbst ein kleines Team zusammenstellen, mit dem er die Aufgabe erledigen kann.

Sind die Teams gebildet, erstellen Sie einen Aufgabenverteilungsplan, der dem obigen Aufgabenverteilungsplan des Vorstands folgt, die Aufgaben nun aber auf Teamebene verteilt. Das heißt: Sie verteilen hier die Aufgaben im jeweiligen Zuständigkeitsbereich weiter auf die Schultern im Team, etwa so:

Aufgabenverteilungsplan		
Tätigkeit	Aufgaben	Zuständig
Mitgliederverwaltung	Pflege der Mitgliederdatei	K.-H.-Müller
	Begrüßung neuer Mitglieder	I. Benden
	Aussuchen von Mentoren	A. Schmidt
	Gratulationen	I. Benden

Dieser Plan wird für alle Tätigkeiten aufgestellt, im Vorstand vorgestellt, diskutiert, eventuell noch ergänzt oder geändert und danach als Arbeitsgrundlage beschlossen.

Auch gute Arbeit will kontrolliert sein

Ihre Mitstreiter arbeiten jetzt selbstständig und professionell, sind motiviert und voller Elan. Sie als „Kapitän im Boot“ sollten jedoch immer Bescheid darüber wissen, wohin die Reise geht. Diesen Überblick können Sie sich auf verschiedene Art und Weise verschaffen:

- Sie verabreden einen Jour fixe mit den Verantwortlichen und lassen sich berichten.
- Im Rahmen einer Vorstandssitzung berichten die Verantwortlichen über den Fortgang ihrer Arbeit.
- Berichte können auch schriftlich verfasst und per E-Mail an Sie als Vorsitzenden weitergeleitet werden.

Sie sollten vor Beginn der eigentlichen Arbeit festlegen, wie und wann Sie ein Feedback von den Akteuren erwarten. Ansonsten sollten Sie Ihre Kollegen aber selbstständig gieren lassen. Denn der größte Fehler, den Sie machen können, ist, dass Sie immer wieder nachfragen, wie die Sache läuft, ob es Probleme gibt usw.

Optimieren Sie Ihre neue Vereinsstruktur durch eine professionelle Projektdurchführung

Sie haben die Arbeit in Ihrem Verein auf neue Füße gestellt. Die alltägliche Vereinsarbeit läuft gut. Doch was passiert, wenn ein außerordentliches Ereignis in den Vereinsalltag eingreift? Denken Sie zum Beispiel Ereignisse wie diese:

- Der Verein wird 150 Jahre alt und feiert ein Jubiläumsfest.
- Ein Vereinsheim soll gebaut werden.
- Eine groß angelegte Werbekampagne soll für neue Mitglieder sorgen.

Hier gilt: Das gleiche Schema, das Sie bei der Neustrukturierung der alltäglichen Vereinsarbeit angewandt haben, können Sie auch auf die Projektarbeit übertragen. Gehen bei der Durchführung eines Projektes also in den folgenden Schritten vor.

Schritt 1: Definieren Sie die Aufgabe

Beantworten Sie zur Planung Ihres Projekts zunächst die vier W-Fragen:

Was? Legen Sie das Ziel und die Aufgabe (z. B. ein Fest „Sommernachtstraum im Freibad“ durchführen.) ganz genau fest.

Warum? Stellen Sie die Notwendigkeit des Projektes heraus (z. B. neue Mitglieder gewinnen, alte Mitglieder binden).

Wie? Legen Sie fest, wie und von welchen Personen das Projekt durchgeführt werden soll.

Wann? Legen Sie einen Zeitrahmen für Vorbereitung und Durchführung fest.

Schritt 2: Stellen Sie ein Team zusammen

Stellen Sie ein Team aus Mitgliedern des Vereins zusammen, die Ihnen geeignet erscheinen, das geplante Projekt erfolgreich durchzuführen. Wichtig ist, dass Sie als Projektleiter einen sogenannten „Macher“ finden, der Leute motivieren und mitreißen kann, eine Person, für die die Aufgabe auch eine Herausforderung darstellt.

Schritt 3: Legen Sie Meilensteine fest

Bestimmen Sie, wann welche Zwischenergebnisse vorliegen sollen. Diese sogenannten Meilensteine haben auch eine Kontrollfunktion für den Fortgang der Arbeit.

Schritt 4: Schnüren Sie Arbeitspakete

Zu den Meilensteinen stellen Sie Arbeitspakete zusammen, die an die Teammitglieder verteilt werden.

Aufgabenplan fürs Sommerfest			
Meilenstein	Aufgaben	Termin	Zuständig
Einladungen	schreiben verschicken	15. Juni	Pia Hauser
Musikalisches Programm	Vorschläge Bands, GEMA	1. Juni	Norbert Nöllen Maria Schaute
Tanzeinlagen	Tanzschulen anfragen	1. Juni	Petra Landsberg
Synchronschwimmen	Verein anfragen	1. Juni	Agathe Bauer
Bewirtung	Kiosk	1. Juli	Pächter
Presse	Pressemitteilung verfassen und verschicken Presse einladen	10. Juli	Elke Peters
Durchführung des Events		15. Juli	Team
Nachbereitung	Abrechnung Manöverkritik Dankeschreiben	1. Aug.	Peter Igler Team Pia Hauser

Schritt 5: Kontrollieren Sie das Ergebnis

Auch der Leiter eines Projektes sollte zur Ergebniskontrolle einen Aufgabenplan erstellen. Für das Fest „Sommernachtstraum im Freibad“ zum Beispiel so:

Checkliste: Vorstandsarbeit optimieren	
To do	Erledigt
Ist-Zustand überprüfen: Wo hakt es, was klappt?	☐
Aufgaben des Vorstands auflisten.	☐
Aufgaben bestimmten Vereinsfunktionen zuordnen.	☐
Für die Aufgaben die passenden Mitarbeiter suchen.	☐
Organigramm zur Verdeutlichung der neuen Struktur erstellen.	☐
Aufgabenverteilungsplan erstellen.	☐

Ein gutes Klima ist das A und O einer guten Zusammenarbeit

Delegation und Ressortprinzip, kompetente Mitstreiter und ein detaillierter Aufgabenplan – eine gute Strukturierung der Vorstandsarbeit ist wichtig. Sie ist jedoch nicht alles, worauf es ankommt. Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Vorstand und im ganzen Verein ist auch, dass die Mitglieder des Teams menschlich gut zusammenpassen.

Es macht keinen Sinn, wenn Sie Menschen wahllos zusammenwürfeln und ihnen eine Aufgabe übertragen. Das kann nicht gut gehen. Denn auch die Chemie muss stimmen.

Ein gutes Klima, eine positive Stimmung beflügeln die Arbeit einer Gruppe. Und Freude an der Arbeit ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass sich Ehrenamtliche im Verein engagieren. Dafür zu sorgen, dass das Klima stimmt, ist daher eine der wichtigsten Aufgaben für Sie als Vereinsvorsitzender.

<https://www.vereinswelt.de/vorstand/geschaeftsfuehrender-vorstand/vorstandsarbeit-einfacher-machen/>