

# ÜBERGABE

WIE DER VORSTANDSWECHSEL  
IM VEREIN GELINGT



## VEREINSVORSTAND GESUCHT?!

Für 39,4 Prozent der Menschen in Niedersachsen ist laut dem Freiwilligensurvey 2019 die Übernahme eines ehrenamtlichen Engagements Ehrensache. Diese Menschen stellen nicht sich selbst oder die eigene Kosten-Nutzen-Rechnung in den Mittelpunkt ihres Handelns, sondern verfolgen vielmehr den Wunsch, anderen Menschen etwas zurückzugeben und gesellschaftlichen Zusammenhalt sowie das soziale Miteinander zu gestalten und mit Leben zu füllen. Vereine als organisatorischer Unterbau dieses Engagements sind zentrale Orte der Selbstverwirklichung und Geselligkeit und gleichzeitig Lernorte für Teilhabe und Verantwortungsübernahme in der Gesellschaft.

Doch gesellschaftliche Herausforderungen und Entwicklungen machen auch vor dem Vereinsleben nicht Halt. Ob nun durch einen zu beobachtenden Motivwandel hin zu mehr Eigennutz oder der zunehmende Fokus auf Projektarbeit bei den Engagierten, begrenzte Zeitressourcen, steigende berufliche und familiäre Mobilität oder eine Zunahme bürokratischer Auflagen und damit der Komplexität von Vorstandsaufgaben: Vereine haben zunehmend Schwierigkeiten, ehrenamtliche Leitungspositionen zu besetzen und Vorstände langfristig zu binden.

Die Bereitschaft ein Vorstandsamt zu übernehmen ist in der Engagementlandschaft generell rückläufig, egal ob im Sport oder im sozialen Bereich. 85 Prozent aller Vereine geben nach einer Erhebung des Wissenschaftszentrums Berlin an, dass es schwerer geworden sei, Leitungsgremien zu besetzen. Eine große Rolle dabei spielen der damit einhergehende Zeitaufwand, die langfristige Bindung, die Komplexität der Aufgaben im Hinblick auf gesetzliche Anforderungen und behördliche Auflagen oder die Angst vor Haftungsrisiken. Die mit einem Vorstandsamt einhergehenden Aufgaben erfordern oftmals juristische und betriebswirtschaftliche Kompetenzen, die allein ehrenamtlich nur schwer zu bewältigen sind.



Gute Vorstände sind Kopf und ein Stück weit die Seele ihres Vereins. Sie nehmen eine Schlüsselfunktion ein, wenn es um deren Zukunfts- und Handlungsfähigkeit oder um die Schaffung von Möglichkeitsräumen für ehrenamtliches Engagement geht. Die Zivilgesellschaft und das Vereinsleben benötigen Verlässlichkeit und Menschen, die dazu bereit sind, Verantwortung zu übernehmen und für das Funktionieren der Vereinsstruktur einzustehen.

Gerade deshalb ist es wichtig, Vorstandsarbeit an gesellschaftliche Rahmenbedingungen anzupassen gute und attraktive Voraussetzungen zu schaffen und den Vorstandswechsel als einen langfristigen Prozess zu begreifen, den es zu planen und zu steuern gilt.

Als Paritätischer unterstützen wir unsere Mitgliedsorganisationen bei dieser Aufgabe bereits auf vielfältige Weise: durch persönliche Beratung, Möglichkeiten zur Vernetzung und der Diskussion der Thematik in den jeweiligen Fachbereichen oder im Rahmen von Fachtagen und Seminaren. Mit der vorliegenden Arbeitshilfe liefern wir nun eine grundsätzliche Orientierung, was alles möglichst vorausschauend zu bedenken und in die Wege geleitet werden sollte, wenn ein Wechsel im Leitungsgremium des Vereins – dem Vorstand – ansteht und einzelne oder gar sämtliche Positionen neu besetzt werden müssen.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen, hoffentlich gute Erkenntnisse und weiterhin viel Erfolg bei der Besetzung von Vorstandsämtern. Als Paritätischer werden wir Sie selbstverständlich auch weiterhin hierbei gerne unterstützen.

Kerstin Tack  
Vorsitzende

## INHALT

---

- 7**     **EINLEITUNG**  
Ein Wechsel im Vorstand hat viele Gesichter
- 8-9**   **DAS EHRENAMT IM WANDEL**  
Warum sich Menschen engagieren
- 10-13** **WAS GUTE VORSTANDSARBEIT AUSMACHT**  
Das Profil schärfen
- 14-15** **DIE NACHFOLGE PLANEN**  
Wechsel mit Weitsicht  
Vom Suchen und Finden
- 16-17** **SELBST-CHECK**  
Welches Vorstandsamt passt zu mir?
- 18-20** **NEUE VORSTÄNDE GEWINNEN**  
Mit Know-how ins Ziel  
Auf zum Probelauf
- 21-25** **EINE GELUNGENE ÜBERGABE**  
Packen für die Nachfolge  
Rechte und Pflichten der Neuen
- 26**    **WEITERE INFORMATIONEN**  
Quellennachweise/Endnoten  
Fotohinweise
- 27**    **IMPRESSUM**



## EIN WECHSEL IM VORSTAND HAT VIELE GESICHTER

*In Deutschland gibt es mehr als 600 000 Vereine. Fast jede\*r zweite Deutsche ist Mitglied in einem von ihnen. Trotz der hohen Zahl der Vereinsmitglieder, lassen sich oft nur schwierig geeignete Nachfolger\*innen für die Vorstandsarbeit gewinnen. Nahezu jeder zweite Verein klagt über Schwierigkeiten bei der Suche nach neuen Personen für das Vorstandsamt.<sup>1</sup>*

### Die Ursachen dafür sind vielfältig:

- Die Arbeitswelt verändert sich, was zu knappen zeitlichen Ressourcen bei potenziellen Vorständen führt.
- Die Anforderungen an die Vorstandstätigkeit von Seiten des Gesetzgebers sind gestiegen. Der Mehraufwand kann davon abhalten, das Amt zu übernehmen.
- Die Strukturen in Vereinsvorständen sind teils überholt und werden einer zeitgemäßen Vorstandsarbeit nicht mehr gerecht.
- In der Öffentlichkeit hat Vorstandsarbeit manchmal ein schlechtes Image und erhält mitunter wenig Anerkennung und Wertschätzung. Der Begriff der „Vereinsmeierei“ macht dieses Bild deutlich.

### Wenn der Vorstandswechsel zum Generationenwechsel wird

Die Herausforderungen die hierdurch entstehen, betreffen in erster Linie den regelmäßig wiederkehrenden Vorstandswechsel in Vereinen. Häufig wird dieser jedoch auf die lange Bank geschoben und die Chance vertan, ihn langfristig und geplant anzugehen.<sup>2</sup> So kann aus einem angedachten Vorstandswechsel schnell ein ungewollter Generationenwechsel werden.

Von einem Generationenwechsel spricht man, wenn ...

- der gesamte Vorstand oder große Teile des Vorstands ausgewechselt werden müssen oder ausscheiden,
- die Gründergeneration des Vereins abtritt,
- sich der Verein in einer Krise oder in einer Phase großer Veränderungen befindet und eine personelle Veränderung oder Erneuerung notwendig ist.

### Den Prozess bewusst steuern

Lassen Sie sich nicht von den Veränderungen überraschen, sondern planen Sie den Wechsel systematisch und langfristig. Die Entwicklung des Vorstands, insbesondere der Vorstandswechsel und Generationenwechsel, muss als ständige Aufgabe konsequent durch Verein und Vorstand geplant und umgesetzt werden. Eine gute Orientierung bietet der Qualitätskreislauf zur Vorstandsbildung und Vorstandsentwicklung:



# WARUM SICH MENSCHEN ENGAGIEREN

Im Jahr 2019 engagieren sich nach dem Freiwilligensurvey 28,8 Millionen Menschen freiwillig – das sind 39,7 Prozent der Bevölkerung ab 14 Jahren in Deutschland und damit circa 9 Prozent mehr als noch vor zehn Jahren. Gleichzeitig zeigt sich seit 1999 ein fortlaufender Trend zu einer weniger zeitintensiven Ausübung der freiwilligen Tätigkeit.

Die Zahlen zeigen deutlich, dass sich das Ehrenamt verändert hat. Der gesellschaftliche Wandel, der sich seit Jahren vollzieht, hat auch Auswirkungen auf das bürgerschaftliche Engagement. So sind die Gründe, weshalb Menschen heute ein Ehrenamt ausüben andere, also noch vor 30 Jahren. Und auch die Strukturen, in denen freiwilliges Engagement stattfindet, haben sich verändert. Die Unterschiede zwischen dem „alten“ und „neuen“ Ehrenamt werden besonders dann deutlich, wenn der Vorstandswechsel gleichzeitig ein Generationenwechsel ist. Denn junge Menschen die sich engagieren, sind heute weniger eng an eine bestimmte Organisation gebunden. Dadurch wird es tendenziell immer schwieriger, Ehren-

amtliche langfristig an den Verein zu binden und für einen Vorstandsposten zu gewinnen.

**Junge Engagierte suchen Selbstverwirklichung**  
Studien zum freiwilligen Engagement bestätigen diese Entwicklung. Während jüngere Freiwillige häufig Raum für eigene Entscheidungen und Möglichkeiten der persönlichen Entfaltung suchen, werden aktive Eltern mittleren Alters meist von anderen zum Engagement aufgefordert. Beispielsweise bei der Wahl von Elternvertreterinnen und Elternvertretern in der Schule. Ihr Motiv ist häufig, Dinge, die ihnen nicht gefallen, zu verändern und die Lebensqualität am Wohnort zu erhöhen. Dagegen haben ältere

MERKMALE	„ALTES“ EHRENAMT	„NEUES“ EHRENAMT
Zugang zum Ehrenamt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einbindung in traditionelle Sozialmilieus</li> <li>Soziale Vererbung des Ehrenamts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persönliche Betroffenheit</li> <li>„Biografische Passung“</li> </ul>
Motive	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selbstloses Handeln und Fürsorge (Altruismus)</li> <li>Traditionelle Pflicht- und Akzeptanzwerte</li> <li>Hohe Bereitschaft, sich den Vorgaben der Organisation anzupassen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selbstverwirklichung und Selbstfindung</li> <li>Gegenseitigkeit von Nehmen und Geben</li> <li>Partizipation und Selbstbestimmung</li> </ul>
Organisatorische Einbindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weltanschauliche und dauerhafte Bindung an einen Verein oder Verband</li> <li>Hoher Formalisierungsgrad der Regeln und standardisierte Einsatzbedingungen</li> <li>Festgefügte Formen des Verhältnisses zu beruflichen Mitarbeitenden</li> <li>Laientätigkeit</li> <li>Unentgeltlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vielfältige, zeitlich befristete, pragmatische und tätigkeitsorientierte Engagements in verschiedenen Organisationsformen</li> <li>Gering formalisierte Organisationsstrukturen, Kompetenzentwicklung und Ausbildungsorientierung</li> <li>Semi-Professionalität und Aufwandsentschädigung</li> </ul>

Engagierte häufig ethische oder religiöse Gründe für ihre Aktivitäten.<sup>3</sup> Neben diesen unterschiedlichen Motiven gibt es allerdings vier, die für die meisten Freiwilligen Antrieb zum Engagement sind<sup>4</sup>:

- Spaß haben
- Mit anderen Menschen zusammenkommen
- Gesellschaft mitgestalten
- Mit anderen Generationen zusammenkommen.

Um Menschen für ein Vorstandsamt zu gewinnen, sollten diese Motive als Anforderungen begriffen werden, die Engagierte an ihre Aktivitäten im Verein haben.

### Potenziale des Vereins nutzen

Neben den gesellschaftlichen Veränderungen und dem beschriebenen Wandel des Ehrenamts ist es notwendig, den Blick auf die Vereine selbst zu richten. Eine gemeinsame Studie des Paritätischen Gesamtverbandes mit den Paritätischen Landesverbänden NRW und Berlin zum Engagement in der Freien Wohlfahrtspflege<sup>5</sup> macht das besonders deutlich: Sie zeigt, dass in den Mitgliedsorganisationen einerseits ein großes Potenzial an ehrenamtlich engagierten Menschen vorhanden ist. Andererseits weist die gezielte Gestaltung und Entwicklung dieses Engagements noch Lücken auf. Das trifft vor allem auf die Gremien- und Vorstandsarbeit zu. So ist Gremienarbeit „bisher kein Thema der Engagementförderung“. Dabei ist die Gewinnung von Engagierten – vor allem von jungen Engagierten und Engagierten für Leitungsfunktionen – eine besondere Aufgabe in den Vereinen.<sup>6</sup>

### Ein Verein lernt laufen

Kein Verein ist wie der andere. Und jeder Verein hat seine individuelle Geschichte. Dennoch durchlaufen sie, wie andere Organisationsformen auch, verschiedene Entwicklungsphasen. Jede dieser Phasen hat ihre eigenen Herausforderungen, aber auch Chancen. Sie zu kennen kann dabei helfen, die Übergänge bewusst zu gestalten.

### Improvisation am Anfang

Die Pionierphase oder auch Gründungsphase ist gekennzeichnet durch eine verschworene Gemeinschaft, die von einer oder mehreren charismatischen Personen gesteuert und gelenkt wird. Das Alltagsgeschäft ist geprägt von einem hohen Maß an Spontaneität und Improvisation. Es existieren nur

sehr wenige formale Spielregeln. Die Chance dieser Phase liegt in der besonders hohen Kreativität, Flexibilität sowie einer hohen Verbundenheit untereinander. Risiken und Herausforderungen resultieren aus einem Personenkult, Nachfolge- und Machtkämpfen sowie einer Tendenz zu Chaos und Undurchschaubarkeit.

### Wachstum und Professionalisierung

Aus den Herausforderungen der Pionierphase resultiert der Übergang in die Differenzierungsphase. Die Aktiven sind nun bemüht, Abläufe systematisch zu organisieren und zu steuern. Manche Vereine wachsen in dieser Phase stark. Es entstehen Standards, Spezialisierungen und strengere Formalien. Häufig ändern sich die internen Strukturen: es werden Bereich oder Abteilungen gegründet. Durch die klare Ordnung, die nun geschaffen wird, kann der Verein wirksamer agieren und erreicht seine Ziele häufig besser. Die Gefahr besteht jedoch darin, dass sich die unterschiedlichen Bereiche voneinander entfernen, die Bürokratie in den Vordergrund tritt und das gemeinsame Erleben der Mitglieder verloren geht.

### Stabilität im Verein

Es entsteht dann zunehmend der Wunsch, die Energie der Gründungsphase mit der Rationalität der Differenzierungsphase zu verbinden. In der Integrationsphase werden kleinere Einheiten gebildet, die ihre Aufgaben selbstorganisiert und flexibel ausüben können. Die zentrale Steuerung soll die einzelnen Teilbereiche lediglich koordinieren und beraten. Das macht den Verein stabil und erhält den Teamgeist. Die Gefahr besteht allerdings darin, dass sich der Verein primär mit dem eigenen Funktionieren beschäftigt. Dadurch geht der Blick nach außen und die Aufnahme von neuen Impulsen verloren. Der Zugang für neue Mitglieder wird zunehmend schwierig und die Bedeutung des Vereins für das Umfeld nimmt ab.<sup>7</sup>

Der Wechsel von einer Phase in die nächste deutet sich meist in Form einer Krise an. Für einen Generationenwechsel kann das Modell eine Orientierung bieten. Denn es zeigt, welche Veränderungen notwendig sind, wann ein strategisch guter Zeitpunkt für einen Personalwechsel ist und welche Personen sich für die Arbeit in der momentanen Situation eignen. Eine besondere Herausforderung stellt immer das Ausscheiden der Gründergeneration dar.

## DAS PROFIL SCHÄRFEN

Die Aufgaben und Anforderungen für jeden Vorstandsposten sollten klar definiert werden. Das verbessert die Zusammenarbeit im bestehenden Vorstand. Auch kann so gezielt nach geeigneten Personen gesucht werden. Und Mitglieder, die sich für ein Amt interessieren, wissen genau, was auf sie zukommt – die beste Voraussetzung, um Vorstandsmitglieder auch langfristig zu halten.

Hier finden Sie Beispiele für Aufgaben- und Anforderungsprofile zu den verschiedenen Posten im Vorstand. Die Vorlagen dienen als Anregung und müssen von jedem Verein individuell angepasst werden. Wichtig ist, die Aufgaben und Anforderungen so genau wie möglich zu definieren.



### ERSTE\*R VORSITZENDE\*R

AUFGABEN	KOMPETENZEN / ANFORDERUNGEN	JA	NEIN
<b>Vorbereitung und Leitung von</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vereinsversammlungen</li> <li>Sitzungen des Vorstands</li> <li>Bürositzungen usw.</li> <li>Überwachung und Durchführung der Vereinsversammlungs- und Vorstandsbeschlüsse.</li> </ul> <b>Vertretung des Vereins bei</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kontakten mit den Behörden</li> <li>Versammlungen der Verbände</li> <li>Veranstaltungen anderer Vereine.</li> </ul> <b>Weitere Aufgaben</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Erstellung des Jahresberichts</li> <li>Behandlung von Spezialproblemen des Vereins</li> <li>Unterzeichnung sämtlicher Korrespondenzen des Vereins</li> <li>Kontrolle der eingehenden Rechnungen</li> <li>Verteilung von Sonderaufgaben und Vertretungen</li> <li>Übersicht über sämtliche Vereinsgeschäfte.</li> </ul>	<b>Voraussetzungen</b> Die/der 1. Vorsitzende <ul style="list-style-type: none"> <li>identifiziert sich mit den Zielen und Aufgaben des Vereins</li> <li>hat Führungs- und Organisationserfahrung</li> <li>hat Erfahrung im Projektmanagement</li> <li>kann strategisch denken</li> <li>ist offen für Neues</li> <li>kann motivieren und delegieren</li> <li>ist entscheidungsfreudig</li> <li>bewahrt den Überblick.</li> </ul>		
	<b>Zeitliche Verfügbarkeit von circa ...Std./Monat</b>		
	<b>Ziele der Einarbeitung</b> Die/der 1. Vorsitzende <ul style="list-style-type: none"> <li>ist mit Strukturen, Aufgaben, Leitbild und Strategie des Vereins vertraut</li> <li>ist über seine Aufgaben und Kompetenzen informiert</li> <li>hat Übersicht über die Satzung und die Geschäftsordnung</li> <li>hat Übersicht über die Inhalte des Werkzeugkoffers und weitere Hilfsmittel.</li> </ul>		

### ZWEITE\*R VORSITZENDE\*R

AUFGABEN	KOMPETENZEN / ANFORDERUNGEN	JA	NEIN
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vertretung der/des 1. Vorsitzenden</li> <li>Organisation von Versammlungen</li> <li>Übernahme von statistischen Aufgaben</li> <li>Übernahme von Sonderaufgaben</li> <li>Leitung von Verhandlungen im Auftrag der/des 1. Vorsitzenden</li> </ul>	<b>Voraussetzungen</b> Die/der 2. Vorsitzende <ul style="list-style-type: none"> <li>identifiziert sich mit den Zielen und Aufgaben des Vereins</li> <li>verfügt über Kompetenzen gemäß den zugeteilten Aufgaben.</li> </ul>		
	<b>Zeitliche Verfügbarkeit von circa ...Std./Monat</b>		
	<b>Ziele der Einarbeitung</b> Die/der 2. Vorsitzende <ul style="list-style-type: none"> <li>ist mit Strukturen, Aufgaben, Leitbild und Strategie des Vereins vertraut</li> <li>ist über seine Aufgaben und Kompetenzen informiert</li> <li>hat Übersicht über die Satzung und die Geschäftsordnung</li> <li>hat Übersicht über die Inhalte des Werkzeugkoffers und weitere Hilfsmittel.</li> </ul>		

### SCHRIFTFÜHRER\*IN

AUFGABEN	KOMPETENZEN / ANFORDERUNGEN	JA	NEIN
<ul style="list-style-type: none"> <li>Erlidigung der laufenden Korrespondenz</li> <li>Führung der Protokolle von Versammlungen und Sitzungen</li> <li>Verfassung von Einladungen</li> <li>Mitgliederverwaltung und -betreuung</li> <li>Bestellung der Drucksachen</li> <li>weitere Aufgaben im Auftrag der/des 1. Vorsitzenden</li> </ul>	<b>Voraussetzungen</b> Die/der Schriftführer/-in <ul style="list-style-type: none"> <li>identifiziert sich mit den Zielen und Aufgaben des Vereins</li> <li>verfügt über gute Deutschkenntnisse</li> <li>verfügt über PC-Kenntnisse</li> <li>beherrscht die Kunst der Protokollführung</li> <li>arbeitet exakt, zuverlässig, selbstverantwortlich</li> <li>verfügt über Kompetenzen gemäß weiteren zugeteilten Arbeiten.</li> </ul>		
	<b>Zeitliche Verfügbarkeit von circa ...Std./Monat</b>		
	<b>Ziele der Einarbeitung</b> Die/der Schriftführer/-in <ul style="list-style-type: none"> <li>ist mit Strukturen und Aufgaben des Vereins vertraut</li> <li>ist über seine Aufgaben und Kompetenzen informiert</li> <li>hat Übersicht über die Satzung und die Geschäftsordnung</li> <li>hat Übersicht über die Inhalte des Werkzeugkoffers und weitere Hilfsmittel.</li> </ul>		

## KASSIERER\*IN | KASSENWART\*IN

AUFGABEN	KOMPETENZEN / ANFORDERUNGEN	JA	NEIN
<ul style="list-style-type: none"> <li>Betreuung des gesamten Finanzwesens</li> <li>Überwachung des Budgets</li> <li>Führung der Vereinsrechnung</li> <li>Einzug der Jahresbeiträge</li> <li>Betreuung des Bankverkehrs</li> <li>Meldung von eingehenden Spenden zwecks Spendenquittung</li> <li>Mittelbeschaffung/Sponsoring: Finanzierungsgesuche an Subventionsgeber, an Stiftungen, an Privatpersonen</li> <li>Kontakte zu potenziellen Geldgebern pflegen.</li> </ul>	<b>Voraussetzungen</b> Die/der Kassier/-in, Kassenwart/-in <ul style="list-style-type: none"> <li>identifiziert sich mit den Zielen und Aufgaben des Vereins,</li> <li>verfügt über Finanzkompetenzen, ist sicher in Bilanz und Abschluss.</li> </ul>		
	<b>Zeitliche Verfügbarkeit von circa ...Std./Monat</b>		
	<b>Ziele der Einarbeitung</b> Die Kassiererin/der Kassierer, der/die Kassenwart/-in <ul style="list-style-type: none"> <li>ist mit Strukturen und Aufgaben des Vereins vertraut</li> <li>ist über seine Aufgaben und Kompetenzen informiert</li> <li>kennt die für die Aufgaben wichtigen Passagen der Satzung und der Geschäftsordnung</li> <li>hat Übersicht über die Inhalte des Werkzeugkoffers und weitere Hilfsmittel.</li> </ul>		

## BEISITZER\*IN

AUFGABEN	KOMPETENZEN / ANFORDERUNGEN	JA	NEIN
<b>Beispiel</b> <b>Abteilungsleiter Jugendarbeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>verantwortlich für die Leitung der Jugendarbeit</li> <li>Kontaktperson für alle Anliegen des Vereins</li> <li>Erstellung des Jahresprogramms gemeinsam mit den anderen Abteilungsleiterinnen/-leitern</li> <li>Planung von Übungen und Anlässen</li> <li>Förderung und Pflege der Zusammenarbeit mit anderen Jugendgruppen</li> <li>Regelung der Ressort-Zuständigkeiten.</li> </ul>	<b>Voraussetzungen</b> Die/der Beisitzer/-in <ul style="list-style-type: none"> <li>identifiziert sich mit den Zielen und Aufgaben des Vereins,</li> <li>arbeitet gerne mit Kindern und Jugendlichen,</li> <li>hat Organisationstalent,</li> <li>hat Erfahrung in Projektmanagement.</li> </ul>		
	<b>Zeitliche Verfügbarkeit von circa ...Std./Monat</b>		
	<b>Ziele der Einarbeitung</b> Die/der Beisitzer/-in <ul style="list-style-type: none"> <li>ist mit Strukturen und Aufgaben des Vereins vertraut</li> <li>ist über seine Aufgaben und Kompetenzen informiert</li> <li>kennt die für seine Aufgaben relevanten Satzungs- und Geschäftsordnungspassagen</li> <li>hat Übersicht über die Inhalte des Werkzeugkoffers und weitere Hilfsmittel.</li> </ul>		

## QUALITÄT SICHERN

Jede vierte freiwillig engagierte Person übernimmt nach dem Freiwilligensurvey 2019 eine Leitungs- oder Vorstandsfunktion in ihrer freiwilligen Tätigkeit. Gleichzeitig übernehmen Engagierte im Zeitvergleich anteilig immer seltener leitende Tätigkeiten. Eine Umfrage kann Aufschluss darüber geben, wie die Mitglieder des Vorstands die Gemeinschaftsaufgabe wahrnehmen. Die Ergebnisse können dann die Grundlage für notwendige Veränderungsprozesse in der Organisation des Vereins sein. Der Fragebogen kann jederzeit um weitere Fragen ergänzt werden. Jedes Vorstandsmitglied füllt den Fragebogen für sich aus. Die Auswertung erfolgt am besten mit einer externen Moderation.



	STIMME VOLL ZU	STIMME EHER ZU	STIMME TEILS/ TEILS ZU	STIMME WENIGER ZU	STIMME NICHT ZU
Die jährliche Anzahl der Vorstandssitzungen ist in Ordnung.					
Die Dauer der Vorstandssitzungen ist angemessen.					
Die Einladungen und Unterlagen zur Vorstandssitzung liegen rechtzeitig vor.					
Die Größe des Vorstands ist sinnvoll.					
Jedes Mitglied des Vorstands verfügt über eine Aufgabenbeschreibung.					
Die Aufgaben, Funktionen und Verantwortlichkeiten im Vorstand sind gut verteilt und klar kommuniziert.					
Alle Vorstandsmitglieder sind mit den wichtigsten Vereinsdokumenten und Beschlüssen vertraut.					
Alle Vorstandsmitglieder verfügen über die gleichen Informationen zu wichtigen Vorgängen im Verein.					
Alle Vorstandsmitglieder haben immer die Gesamtinteressen des Vereins im Blick.					
Meinungsunterschiede und Konflikte im Vorstand werden offen angesprochen.					
Die Ansprache und Gewinnung neuer Vorstände wird bei uns systematisch und rechtzeitig betrieben.					
Neue Vorstandsmitglieder werden in ihre Arbeit eingeführt.					
Neue Vorstände erhalten im ersten Jahr ihrer Tätigkeit einen Mentor/Ansprechpartner für offene Fragen.					
Wir beobachten systematisch und regelmäßig Trends im Vereinsumfeld.					
Wir setzen klare Ziele und Prioritäten in Bezug auf die Entwicklung des Vereins.					

Der Fragebogen kann jederzeit um weitere Fragen ergänzt werden.

## WECHSEL MIT WEITSICHT

In Deutschland steigt die Bereitschaft zum freiwilligen sozialen Engagement, wie der Freiwilligensurvey 2014 zeigt. Um bei diesem Trend auch die Führungsqualität in Vereinen nachhaltig zu sichern, muss die Neubesetzung von Vorstandsämtern als strategische Aufgabe der Vorstandsarbeit verstanden werden.

Wichtig ist vor allem, das Thema vorausschauend und rechtzeitig anzugehen. In der Regel kommt kaum eine ordentliche Mitgliederversammlung mit Vorstandswahlen überraschend. Und trotzdem wird das Thema der Nachfolge häufig aufgeschoben. Oder aber, der Vorstand tritt überraschend zurück. Um dem entgegen zu kommen ist es sinnvoll, ein Konzept zur vorausschauenden Nachfolgeplanung zu erstellen. Eine erste Orientierung gibt die folgende Übersicht:



MÖGLICHKEITEN/BEISPIELE	WAS IST ZU TUN?
Überraschende Rücktritte vermeiden	Setzen Sie einmal pro Jahr die persönliche Zukunftsplanung der Vorstandsmitglieder auf die Agenda einer Sitzung.
Diskussion: Das bieten wir – das erwarten wir	Beantworten Sie folgende Fragen: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Welche Aufgaben erwarten die/den neue/n Amtsinhaber/-in?</li> <li>■ Welche Fähigkeiten sollte sie/er für diese Aufgabe mitbringen?</li> <li>■ Welche Kompetenzen fehlen im Vorstand (Organisationstalent, Marketingkenntnisse, PC-Kenntnisse, ...)?</li> </ul>
Diskussion: Wie finden wir unsere neue Frau oder unseren neuen Mann für ein Amt?	Folgendes Vorgehen ist möglich: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Brainstorming im Vorstand: Welche Kanäle können wir für die Suche nutzen?</li> <li>■ Wählen Sie aus den Ideen die aus, die Erfolg versprechen und realisierbar sind.</li> <li>■ Ablaufplan erstellen: Wer macht was bis wann?</li> <li>■ Gründung einer neutralen Findungskommission</li> </ul>
Interessierte richtig informieren	Zur Ablaufplanung gehört auch die Überlegung, wie potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten über den Verein informiert werden und wer das macht.
Interessierte einladen	Bieten Sie Interessenten die Möglichkeit, unverbindlich Einblick in den Verein zu erhalten. Laden Sie sie zu einer Vorstandssitzung oder einer anderen Aktivität des Vereins ein.
Sie/er hat „ja“ gesagt	Erstellen Sie einen Einführungsplan für das neue Vorstandsmitglied und überreichen Sie einen Willkommensgruß (z. B. Blumen) bei der ersten Sitzung.

## VOM SUCHEN UND FINDEN

Um neue Vorstandsmitglieder zu gewinnen, empfiehlt sich, eine Findungskommission zu gründen. Sie ist ein vom amtierenden Vorstand eingesetzter zeitlich befristeter Arbeitsausschuss. Ein Kreis von drei bis fünf (maximal sieben) Personen ist dazu ideal.

Die Kommission kann gebildet werden

- aus dem bestehenden Vorstand
- aus geeigneten und informierten Außenstehenden
- oder aus einer Mischung dieser Personengruppen.

Hiermit klären sich Fragen wie:

- Wozu existiert die Organisation?
- Wofür ist sie da?
- Was möchte sie genau erreichen?

### Die richtigen Finder finden

Die Findungskommission sollte möglichst sowohl die Vielfalt an Meinungen, Interessen und Persönlichkeitsprofilen als auch ein gewisses Maß an Neutralität im Sinne eines Gesamtbildes des Vereins repräsentieren. Objektive Kriterien wie Alter, Geschlecht, Berufs- und Bildungshintergrund spielen dabei genauso eine Rolle wie soziale Kompetenzen, Haltungen und persönliche Einstellungen. Den Mitgliedern sollten die Ziele und der Fortbestand des Vereins am Herzen liegen.

Anschließend sollte geklärt werden, für welche Aufgaben Vorstandsmitglieder gesucht werden. Was wird dafür an sozialer und/oder fachlicher Kompetenz benötigt? Welche fachlichen oder strategischen Anforderungen kommen auf den Verein zu? Und wie viele Mitglieder sollte der Vorstand umfassen? Wenn amtierende Vorstände wieder kandidieren wollen, sollte geklärt werden, ob die bestehenden Funktionszuschnitte erhalten bleiben sollen.

Es geht also schon bei der Besetzung der Kommission um einen verantwortlich geplanten Balanceakt, bei dem von Anfang an feststeht: Die Qualität der Zusammensetzung und inneren Dynamik der Findungskommission wird maßgeblich auf die Qualität der neuen Vereinsführung ausstrahlen.

Dann beginnt die Kommission mit der aktiven Gewinnung potenzieller Vorstandsmitglieder. Dies sollte möglichst persönlich erfolgen. Anschließend erstellt die Kommission eine Liste und stellt die Kandidatinnen/Kandidaten dem amtierenden Vorstand vor.

### Suche nach Plan

Neben der Zusammensetzung und Größe der Findungskommission ist die inhaltliche Vorgehensweise wichtig. Es sollte im Vorfeld geklärt sein, für welche Aufgaben neue Vorstandsmitglieder gesucht werden und welche Kompetenzen für die neuen Aufgaben und Ziele zukünftig benötigt werden.

Die Findungskommission sollte zunächst beim amtierenden Vorstand erfragen, welche Aufgaben und besonderen Herausforderungen in den kommenden Jahren auf den Verein zukommen. Im Idealfall gibt es ein Leitbild des Vereins, auf das die Kommission zurückgreifen kann.





## WELCHES VORSTANDSAMT PASST ZU MIR?

Es freut uns, dass Sie sich für ein Vorstandsamt interessieren. Mit diesem Fragebogen können Sie herausfinden, welches Vorstandsamt zu Ihren Wünschen, Motiven und Fähigkeiten am besten passt.

<p><b>PERSÖNLICHE MOTIVE</b></p>	<p><b>Ich bin</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> in einer Ausbildung und möchte durch eine Vorstandsarbeit weitere Qualifikationen erwerben.</li> <li><input type="checkbox"/> stark in meinen Beruf eingebunden, vermisse aber Gestaltungsmöglichkeiten.</li> <li><input type="checkbox"/> arbeitslos und könnte meine Fähigkeiten in einem Vorstandsamt unter Beweis stellen. Vielleicht hilft es mir als Sprungbrett in eine Erwerbsarbeit.</li> <li><input type="checkbox"/> gerne bereit, mich neu zu erproben und möchte Verantwortung übernehmen.</li> <li><input type="checkbox"/> gerne bereit, etwas zurückgeben, da ich meine frühere Vereinszugehörigkeit sehr wertgeschätzt habe.</li> <li><input type="checkbox"/> im Ruhestand und möchte meine freie Zeit sinnvoll ausfüllen.</li> <li><input type="checkbox"/> ...</li> </ul>
<p><b>AUFGABENSTELLUNG</b></p>	<p><b>Ich möchte in meinem Verein</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> mich besonders hierfür einsetzen: _____ _____ _____ _____</li> <li><input type="checkbox"/> dafür sorgen, dass er sich mehr öffnet – auch für Menschen, die es weniger gut haben.</li> <li><input type="checkbox"/> mich dafür einsetzen, aus der finanziellen Schieflage herauszukommen.</li> <li><input type="checkbox"/> an der Außendarstellung mitwirken.</li> <li><input type="checkbox"/> ...</li> </ul>
<p><b>ZIELGRUPPE, FÜR DIE ICH MICH BESONDERS EINSETZEN MÖCHTE</b></p>	<p><b>Gut umgehen kann ich mit:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Kindern</li> <li><input type="checkbox"/> älteren Menschen</li> <li><input type="checkbox"/> Menschen mit Behinderung</li> <li><input type="checkbox"/> Menschen mit Migrationshintergrund</li> <li><input type="checkbox"/> ...</li> </ul>

Gern besprechen wir das Ergebnis gemeinsam mit Ihnen. Der Fragebogen ist zum Teil mit exemplarischen Antworten ausgefüllt. Ergänzen Sie diese gerne mit eigenen Antworten. Vielen Dank für Ihr Engagement!

<p><b>FÄHIGKEITEN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ich bringe gerne meine Fähigkeiten aus Beruf, Bildung, Hobby, einem früheren Engagement oder dem Familienleben ein.</li> <li><input type="checkbox"/> Ich möchte gerne etwas Neues machen und dazulernen.</li> <li><input type="checkbox"/> Ich bin ein sehr ordnungsliebender Mensch, führe gern Statistiken, erstelle Aufgabenlisten und Tagesordnungen.</li> <li><input type="checkbox"/> ...</li> </ul>
<p><b>ZEITBUDGET</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ich möchte mich __ Stunden in der Woche/im Monat engagieren.</li> <li><input type="checkbox"/> Ich bin an bestimmte Wochentage und Tageszeiten gebunden. Das muss bei Vorstandssitzungen berücksichtigt werden.</li> <li><input type="checkbox"/> Ich kann mir vorstellen, mein Vorstandsamt auszuweiten, wenn es mir zusagt.</li> <li><input type="checkbox"/> Ich möchte mein Vorstandsamt in __ Jahren wieder abgeben.</li> <li><input type="checkbox"/> ...</li> </ul>
<p><b>MITSPRACHE/VERANTWORTUNG</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ich möchte gern mit anderen Menschen neue Dinge entwickeln.</li> <li><input type="checkbox"/> Ich möchte mich auf meine Aufgaben konzentrieren, weniger um das Drumherum.</li> <li><input type="checkbox"/> Erstmal möchte ich Beisitzer/-in werden, nicht gleich 1. Vorstand.</li> <li><input type="checkbox"/> ...</li> </ul>
<p><b>ZUSAMMENARBEIT IM VORSTAND</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ich möchte nach meiner Vorstellung arbeiten (Einzelkämpfer).</li> <li><input type="checkbox"/> Ich arbeite gerne mit anderen zusammen und stimme mich ab.</li> </ul>
<p><b>ALTER/ZUSAMMENSETZUNG DES VORSTANDS</b></p>	<p><b>Ich möchte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> mein Engagement mit Gleichaltrigen ausüben.</li> <li><input type="checkbox"/> mit älteren Menschen zusammenarbeiten und von ihnen lernen.</li> <li><input type="checkbox"/> mit Jüngeren kooperieren (Spontanität).</li> </ul>
<p><b>WAS ICH AUF KEINEN FALL MÖCHTE</b></p>	<p>_____ _____ _____ _____</p>
<p><b>WAS MÖCHTE ICH ZUSÄTZLICH?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Fortbildung   <input type="checkbox"/> Supervision   <input type="checkbox"/> Geselligkeit</li> <li><input type="checkbox"/> Fahrtkostenersatz   <input type="checkbox"/> Aufwandsentschädigung</li> <li><input type="checkbox"/> ...</li> </ul>

## MIT KNOW-HOW INS ZIEL

*Die Suche nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten verläuft in vielen Vereinen träge. Die Ursachen dafür sind vielfältig. Die Suche gestaltet sich einfacher, wenn sie strategisch angegangen wird. Dabei lohnt es sich, ein paar Hinweise zu beachten, um jemanden erfolgreich für ein Vorstandsamt zu gewinnen.*

### Interesse für den Verein wecken

Wenn Sie eine Person für die Vorstandsarbeit gewinnen wollen, versuchen Sie, die Ziele und Tätigkeiten des Vereins so gut wie möglich zu „verkaufen“. Erklären Sie auch Ihre eigene Identifikation mit dem Verein, und schildern Sie Ihre Motivation für Ihren Einsatz. Erzählen Sie (Erfolgs-)Geschichten. Kaum jemand interessiert sich nur generell für ein Vorstandsamt. Sowohl Inhalte als auch Bindungen an Personen spielen eine wichtige Rolle. Jemand fühlt sich angesprochen, weil sie oder er spezielle Kenntnisse einbringen kann; ein anderer sucht vielleicht einen Ausgleich zum Berufsleben.

### Die richtigen Personen ansprechen

Manche Vereine können ein Lied davon singen: Es kommen einem immer die gleichen Personen für ein Amt in den Sinn, und diese sind ohnehin schon – teils mehrfach – engagiert. Es lohnt sich, das gewohnte Spektrum auf diejenigen auszuweiten, an die man nicht auf Anhieb denkt. Es stimmt zum Beispiel, dass viele junge Menschen mit Vereinen nicht viel am Hut haben, schon gar nicht mit Vorstandsarbeit. Aber warum nicht einmal fragen, sie überhaupt auf die Idee bringen? Oder vielleicht sprechen Sie auch mal bescheidene, unauffällige Personen an, die sich nicht von allein melden würden? Sie fühlen sich durch eine Anfrage vielleicht geehrt. Angefragt werden heißt für die betreffende Person: Ich bin gefragt.

### Personen richtig ansprechen

Das persönliche Ansprechen ist erfahrungsgemäß immer noch die beste Methode, jemanden zu gewinnen. Briefe mit dringenden Aufrufen an die Vereinsmitglieder bringen meist nicht viel. Und ganz wichtig: Anfragen, die an das schlechte Gewissen der Menschen appellieren, verfehlen in der Regel ihr Ziel. Gejammer über Überlastung im Vorstand und mangelnde Solidarität wecken kaum Lust auf ein Amt.



Geben Sie einer Person vielmehr zu verstehen, dass gerade sie/er gefragt ist, dass ihre oder seine Qualitäten speziell gebraucht werden.

### Finder auf der Suche

Besonders die treuen, langjährigen Mitglieder fühlen sich für die Besetzung des Amtes selbst verantwortlich. Oder der Vorstand beschließt: Wir müssen jemanden suchen. Dann fühlt sich jedoch meist niemand richtig verantwortlich. Eine Findungskommission aus zwei bis fünf Personen, die nicht alle dem Vorstand angehören, hat sich hier gut bewährt (siehe Kapitel „Vom Suchen und Finden“, Seite 11). Sie sollen einen klaren und zeitlich begrenzten Auftrag erhalten. Unter Umständen sind sie in dieser Zeit von anderen Aufgaben entlastet.

### Aufgaben geben und Spielraum lassen

Unbekannte Aufgaben können Angst machen. Die meisten Menschen möchten wissen, auf was sie sich einlassen. Dabei geht es sowohl um den Inhalt der Aufgaben als auch um die benötigte Zeit. Am besten haben Sie dazu eine Aufgabenbeschreibung zur Hand und können möglichst präzise Angaben über

den Zeitaufwand machen (siehe Kapitel „Was gute Vorstandsarbeit ausmacht“, Seite 6). Es ist jedoch sehr wichtig, dass auch ein eigener Gestaltungsspielraum für das zukünftige Vorstandsmitglied offen bleibt. Es kann hinderlich und wenig einladend sein, eine Aufgabe genau so erfüllen zu müssen, wie dies der Vorgänger jahrelang gemacht hat.

Bei einem Rücktritt gilt es immer auch Platz zu machen für eine neue Person. Veränderungen im Vorstand sind eine gute Gelegenheit, die einzelnen Ressorts und Chargen zu überdenken und eventuell neu zu verteilen. Tritt zum Beispiel die Schriftführerin zurück, kann man sich überlegen, ob das Protokoll in Zukunft rotierend geführt werden soll. Oder traut sich niemand das Amt des 1. Vorsitzenden zu, kann die Möglichkeit eines Tandems geprüft werden.

### Einen Gegenwert anbieten

Nur einfach so, aus lauter Idealismus, übernimmt kaum jemand Vorstandsarbeit. Es ist richtig und legitim, dass die Ehrenamtlichen für ihren Einsatz belohnt werden und einen persönlichen Gewinn davon haben. Auch wenn ehrenamtliche Arbeit grundsätzlich nicht mit Geldwert entschädigt wird, können viele andere Möglichkeiten in die Schale geworfen werden:

- Lernfeld und Qualifikation – Wer schon einmal in einem Vereinsvorstand tätig war, kann bestätigen, dass man dabei viel lernt, und dass das erworbene Wissen und die gemachten Erfahrungen später wieder von Nutzen sein können, privat oder beruflich. Die ganze Palette fachlicher, methodischer, sozialer und persönlicher Kompetenzen kommt dabei zum Zug: Sitzungsleitung, Arbeitsorganisation, Fundraising, öffentliches Auftreten, Personalführung, Organisationsentwicklung, Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit und vieles mehr. Mit dem Nachweis der geleisteten Stunden und Arbeiten mittels eines Leistungsnachweises kann und soll die ehrenamtliche Arbeit auch offiziell attestiert werden.
- Kontakte – Vereinsarbeit bietet immer auch Gelegenheiten, Menschen kennenzulernen. Wenn die Tagesordnung der Vorstandssitzung erledigt ist, schließt sich häufig noch ein informeller Teil an. Hier weiß jemand von einer freien Wohnung, dort könnte jemand ein gutes Wort bei der Job-

suche einwerfen etc. Das heißt, hier kommt schon mal Vitamin B im landläufigen Sinn zum Zug, und das darf auch so sein. Falls dem so ist, können Sie zukünftigen Kandidatinnen/Kandidaten auch die Vorteile eines gut funktionierenden Teams anbieten: Der Vorstand ist ein Ort, wo man zu Hause und gut aufgehoben ist, wo man einen Beitrag leisten kann.

- Fortbildung – Vorstandsarbeit ist anspruchsvoll und oft trauen sich die Angefragten die Aufgaben nicht zu. Um ihnen den Einstieg zu erleichtern, oder um sich im Laufe der Tätigkeit zu qualifizieren, können Sie die Teilnahme an einem Kurs anbieten. Wenn möglich sollten sowohl vereinspezifische als auch persönliche Interessen abgedeckt werden.
- Auslagenerstattung – Die anfallenden Auslagen (Fahrtkosten, Material etc.) werden erstattet. Es empfiehlt sich, die Details schriftlich festzuhalten.
- Extras – Neben dem üblichen Blumenstrauß, der Ehrennadel und den Dankesworten auf der Mitgliederversammlung können Sie Vorstandsmitglieder auch während des Jahres honorieren: Ein Telefonanruf oder eine Karte zum Geburtstag, ein gemeinsamer Ausflug als Belohnung für alle festigen den Zusammenhalt. Ihre Fantasie ist gefragt.

### Einführung in das neue Amt

Für zukünftige Vorstandsmitglieder ist es wichtig zu wissen, dass sie vorab eine Einführung in ihr Amt erhalten. Es sollte dafür auch genügend Zeit reserviert werden. Eine Überhäufung mit sämtlichen Informationen an einem einzigen Termin ist allerdings eher kontraproduktiv. Eine gute Möglichkeit ist auch, dem neuen Vorstandsmitglied für die erste Zeit einen Mentor an die Seite zu stellen, der als Ansprechpartner für Fragen zur Verfügung steht.

### Ein gut funktionierender Verein

Die beste Voraussetzung, um neue Vorstandsmitglieder zu gewinnen, ist und bleibt der Verein mit einer guten Führung, spannenden Inhalten und einem intakten Ansehen. Dazu gehören umsichtiges Handeln des Vorstands, zweckdienliche Strukturen und aktive Mitglieder.

## AUF ZUM PROBELAUF

Je besser potenzielle Nachfolger/-innen im Vorfeld über die neuen Aufgaben Bescheid wissen, umso größer ist die Chance, dass sie langfristig im Vorstand bleiben. Einen Einblick in die Arbeit im Vereinsvorstand erhalten Kandidatinnen und Kandidaten beispielsweise in einer Einführungsveranstaltung für neue Vorstände. Darüber hinaus können Sie sie zu Festen und Aktivitäten des Vereins einladen.

### Drum prüfe, wer sich bindet

In einer Einführungsveranstaltung sollten vor allem die Aufgaben und Anforderungen an das jeweilige Amt angesprochen werden. Damit potenzielle Nachfolger/-innen herausfinden, welches Vorstandsamt ihren Wünschen, Motiven und Fähigkeiten entspricht, bietet sich der Selbst-Check in der Heftmitte an. Auf der Grundlage dieses Fragebogens kann dann ein Gespräch mit dem bisherigen Vorstand oder einer Findungskommission geführt werden. Eine Findungskommission hat dabei den Vorteil, dass potenzielle Nachfolger/-innen das Zusammenspiel von Vorstand und Mitgliedern kennenlernen können.

### Erwartungen abgleichen

Sowohl eine Einführungsveranstaltung als auch der Selbst-Check können helfen, die Erwartungen auf beiden Seiten sichtbar zu machen. Den potenziellen Nachfolgerinnen und Nachfolgern können dadurch Befürchtungen genommen werden, man lasse sich auf ein Abenteuer ein, das einem schnell über den Kopf wachsen könnte. Zu bedenken ist jedoch, dass eine Einführungsveranstaltung viel Zeit in Anspruch nimmt. Der amtierende Vorstand sollte hierfür mit einer ganztägigen Veranstaltung oder mehreren Abendterminen planen.<sup>8</sup>

### Einarbeiten nach Plan

Wenn das Interesse auf ein Vorstandsamt weiterhin besteht, steht eine Einarbeitung – bestenfalls durch eine Patin oder einen Paten im Vorstand – auf dem Programm. Hier wird die Aufgabenverteilung im Vorstand und damit auch der Platz des neuen Vorstandsmitgliedes erklärt (siehe Kapitel „Profil schärfen“, Seite 6). Die Einarbeitung sollte zeitlich begrenzt sein und anschließend in einer Vorstandssitzung reflektiert und abgeschlossen werden. Die Frage „Wofür bin ich im Vorstand zuständig?“ muss für alle Beteiligten am Ende klar sein. Tätigkeitsbeschreibungen, Zeitbudgets und Ansprechzeiten sollten für alle Vorstandsmitglieder vorliegen. Je intensiver die Einarbeitung und je klarer die Arbeitsverteilung im Vorstand ist, umso effektiver kann die Vorstandsarbeit wirken.



## PACKEN FÜR DIE NACHFOLGE

Ein Vorstandswechsel kann von langer Hand geplant sein oder den Verein unerwartet treffen. In jedem Fall sollte die Vereinsspitze Vorsorge treffen und alle wichtigen Dokumente an einem Ort hinterlegen. Denn dann ist es für Nachfolger/-innen einfacher, sich ein Bild über den aktuellen Stand des Vereins zu machen sowie auf wichtige Unterlagen und Kontakte zurückzugreifen.

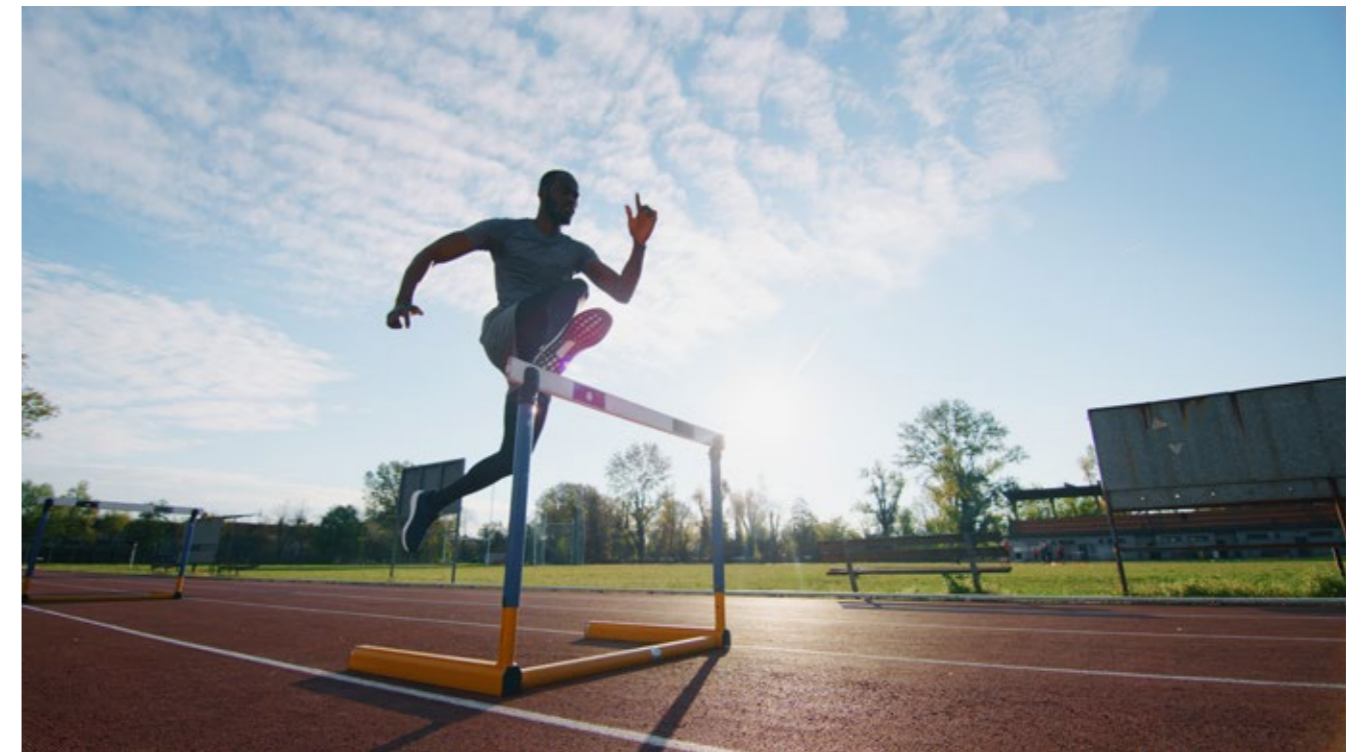
### Ein Muss – nicht nur für Eilige

Für die Nachfolge zu packen ist weitaus mehr als eine Zusammenstellung von Dokumenten: Während des „Packens“ machen Sie sich Gedanken über die Struk-

turen und Organisationsmuster Ihres Vereins. Sie überlegen, was wirklich wichtig ist und wer im Verein was macht und wie. Eine Checkliste hilft zu entscheiden, welche Dokumente eingepackt werden sollten:

<b>E. V. – ANGELEGENHEITEN</b>	<input type="checkbox"/> Satzung <input type="checkbox"/> Aktueller Freistellungsbescheid des Finanzamtes <input type="checkbox"/> Vereinsregisterauszug <input type="checkbox"/> Anmeldung beim Amtsgericht <input type="checkbox"/> Versicherungen <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Vereinshaftpflicht</li> <li><input type="checkbox"/> Vorstandshaftpflicht</li> <li><input type="checkbox"/> Haftpflicht für Mitglieder (falls vorhanden)</li> </ul> <input type="checkbox"/> Hinweise zur Unfallversicherung im Ehrenamt <input type="checkbox"/> Mitgliederliste (Achtung: Datenschutz beachten!) <input type="checkbox"/> Protokolle (Gründungs- und Mitgliederversammlungen, Vorstandssitzungen)
<b>VERTRÄGE</b>	<input type="checkbox"/> Mietvertrag <input type="checkbox"/> Telefon/Internetanbieter <input type="checkbox"/> Zuwendungsverträge mit Kommunen <input type="checkbox"/> Förderverträge etc.
<b>KONTAKTE</b>	<input type="checkbox"/> Kooperationspartner <input type="checkbox"/> Wichtige Ansprechpartner/-innen (aus Vereinen, Verwaltung, Politik oder Förderer) <input type="checkbox"/> Unterlagen zu Mitgliedschaften in Dach- und Fachverbänden
<b>FINANZEN</b>	<input type="checkbox"/> Auflistung der Bankkonten <input type="checkbox"/> Bilanzen, Haushaltsaufstellungen der vergangenen und des aktuellen Jahres <input type="checkbox"/> Aktuelle Jahresplanung
<b>VERWALTUNG UND ORGANISATION</b>	<input type="checkbox"/> Aktenplan / Übersicht über Dateistruktur (Wo finde ich was?) <input type="checkbox"/> Organigramm (Organe, Ämter) <input type="checkbox"/> Aufgaben- bzw. Arbeitsplatzbeschreibung <input type="checkbox"/> Schlüsselliste <input type="checkbox"/> Passwörter und Log-in-Daten

<b>PERSONAL</b>	<input type="checkbox"/> Arbeitsverträge <input type="checkbox"/> Nachweise Sozialversicherungsabgaben / Anmeldung Minijob-Zentrale <input type="checkbox"/> Übungsleiter/-innen <input type="checkbox"/> Ehrenamtliche Mitarbeiter/-innen <input type="checkbox"/> Meldungen Ehrenamtliche an Berufsgenossenschaft <input type="checkbox"/> Führungszeugnisse von Haupt- und Ehrenamtlichen
<b>PROJEKTE UND PLÄNE</b>	<input type="checkbox"/> Informationen zu aktuellen Projekten <input type="checkbox"/> Informationen zu abgeschlossenen Projekten <input type="checkbox"/> Jahresplanung und Jahresberichte
<b>IDEELLES</b>	<input type="checkbox"/> Leitbild <input type="checkbox"/> Werte <input type="checkbox"/> Handlungsleitlinien <input type="checkbox"/> Codex (z. B. zum Umgang mit Kindern und Jugendlichen im Verein, mit Kunden etc.; Konzepte zur Konfliktlösung und Streitschlichtung etc.)



## RECHTE UND PFLICHTEN DER NEUEN

*Hat die Mitgliederversammlung den Vorstand gewählt, kommt zwischen Verein und Vorstand ein Vertrag zustande. Durch ihn wird der Vorstand zum gesetzlichen Vertreter des Vereins und ist damit bei der Erfüllung seiner Aufgaben an Rechte und Pflichten gebunden. Über diese muss ein neuer Vorstand umfassend informiert werden. Für eine gelungene Übergabe ist hier eine enge Zusammenarbeit zwischen den Amtsvorgänger/-innen und den neuen Vorstandsmitgliedern sinnvoll.*

### Sorgfältig Buch führen

Nach § 27 Absatz 3 BGB übernimmt der Vereinsvorstand die Aufgaben eines Geschäftsführers im Verein. Dazu zählen alle Handlungen, die der Vorstand für den Verein vornimmt. Die Aufgabenbereiche lassen sich in zwei Gruppen aufteilen: die Vertretung des Vereins nach außen (wie Vertragsabschlüsse, Anmieten von Räumen etc.) und die Geschäftsführung im eigentlichen Sinn (wie die Verwaltung der Mitglieder, Buchführung etc.). Der Vorstand ist verpflichtet, ordnungsgemäß Buch zu führen (§ 259 BGB) oder durch Beauftragte führen zu lassen. Er muss jederzeit in der Lage sein, über den Vermögensstand des Vereins Auskunft geben zu können. Als gesetzlicher Vertreter des Vereins ist der Vorstand zudem verpflichtet, die steuerlichen und sozialversicherungsrechtlichen Pflichten des Ver-

eins zu erfüllen. Weitere Pflichten sind zum Beispiel ordnungsgemäße Zuwendungsbestätigungen, die satzungsgemäße Vereinsführung, ordnungsgemäße Verwendung von Zuschüssen und mehr. Der Vorstand hat nach § 276 BGB die Sorgfaltspflicht, seine Aufgaben gewissenhaft zu erfüllen.

### Dokumente aktuell halten

Aus den genannten sowie weiteren rechtlichen Bestimmungen der Abgabenordnung (AO) sowie des Handelsgesetzbuches (HGB) ergeben sich für den Vorstand Aufzeichnungspflichten. Erfüllt der Vorstand diese Pflichten, kann er jederzeit die notwendigen Auskünfte zur finanziellen Situation des Vereins erteilen. Dies betrifft nicht nur die üblichen Anspruchsgruppen wie Mitgliederversammlung, Finanzamt oder Banken, sondern auch mögliche

Nachfolger im Vorstandsamt. Um die Aufzeichnungspflichten erfüllen zu können, sollte jeder Vorstand bestimmte Unterlagen auf neuestem Stand vorliegen haben. Dazu gehören Jahresabschlussberichte, aktuelle betriebswirtschaftliche Auswertungen, Liquiditätsplanung, Personalaufstellung, Statistiken zu Krankheit/Urlaub/Überstunden, alle wesentlichen Verträge/Vereinbarungen, Satzung sowie Protokolle aller wichtigen Gremiensitzungen.

### Die Haftung von Vorständen

Der Vorstand hat nach § 276 BGB die Sorgfaltspflicht, seine Aufgaben gewissenhaft zu erfüllen. Grundsätzlich besteht eine Organhaftung des Vereins nach § 31 BGB: für Schäden, die der Vorstand, ein Mitglied des Vorstands oder ein anderer verfassungsmäßig berufener Vertreter einem Dritten durch Handlungen oder durch pflichtwidriges Unterlassen zufügt. Dennoch ist eine persönliche Haftung des Vorstands gegenüber dem Verein (Innenhaftung) oder gegenüber Dritten (Außenhaftung) möglich. Voraussetzung für eine persönliche Haftung des Vorstands ist vorsätzliches oder fahrlässiges Handeln beziehungsweise Unterlassen. Dabei sind insbesondere mögliche Steuerschulden, das Zahlen von Sozialversicherungsbeiträgen sowie mögliche Insolvenztatbestände zu beachten. Bei vorsätzlicher oder grob

fahrlässiger Pflichtverletzung haftet der Vorstand für Steuerschulden und Sozialversicherungsbeiträge unmittelbar selbst.

### Das Vereinsgeschäft führen

Für eine solide Führung sollte auf eine regelmäßige laufende Buchhaltung sowie eine regelmäßige Übersicht über Liquidität und Erfolg geachtet werden. Bei größeren Organisationen können dafür unter anderem die kalkulatorische Buchung von AfA (Absetzung für Abnutzung), Kreditoren- und Debitorenbuchhaltungen sowie bei mehreren Zweckbetrieben oder sogar steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben getrennte Kosten- und Ertragszuordnungen notwendig sein. Es sollten regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche durchgeführt werden. Um negative Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, ist es außerdem ratsam, ein effizientes Berichtswesen einzurichten.

Es sollte eine Planung der strategischen Entwicklung des Vereins vorhanden sein. Sie legt Ziele und die entsprechende Aufgabenverteilung und Zuordnung von Kompetenzen fest. Dazu gehören auch regelmäßige Besprechungen und Sitzungen, deren Ergebnisse gut protokolliert werden. Dieses Vorgehen kann zum Beispiel in Geschäftsordnungen vorgeschrieben werden.

## EINE GELUNGENE ÜBERGABE

NOTWENDIGE UNTERLAGEN ZUR STEUERUNG UND DOKUMENTATION	LIEGT VOR	WIRD NACHGELIEFERT	NICHT VORHANDEN	GEPRÜFT	ANMERKUNGEN
Jahresabschlussbericht aus dem Vorjahr					
Auswertungen des internen Berichtswesens (Kostenstellenabrechnungen etc.) mit Überleitung zum GuV-Ergebnis für das Vorjahr					
Einmal- oder Sondereffekte   Übersicht für das vergangene Geschäftsjahr					
Betriebswirtschaftliche Auswertungen   Kostenstellenrechnungen, Planungen und Soll-Ist-Vergleiche des laufenden Geschäftsjahres auf Monatsbasis.					
Belegung   monatliche Entwicklung des Vorjahrs sowie des laufenden Jahres (inkl. Angaben über Anzahl Bewohner, Leistungstypen etc.)					
Aktuelle Liquiditätsplanung					
Vergütungsvereinbarungen (Vorjahr sowie aktuelles Geschäftsjahr)					
Aktuelle Personalaufstellung mit folgenden Angaben: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nachname, Vorname   ■ Geburtsdatum   ■ Ausbildung</li> <li>■ Vertragsbeginn   ■ Vertragsende/Befristungen</li> <li>■ Arbeitgeber Personalkosten brutto</li> <li>■ Leistungsbereich/Sparte   ■ Tätigkeitsbezeichnung</li> <li>■ Angaben zu Tarif und Zusatzversorgung (inkl. Angabe zu bereits bekannten Veränderungen/Erhöhungen)   ■ Angabe zur Altersvorsorge</li> <li>■ Angaben zu Sonderkündigungsschutz (Mutterschutz, Elternzeit etc.)</li> </ul>					
Personalarückstellungen   Übersicht zum 31. Dezember (Bilanzstichtag)					
Krankheitsstatistik (Vorjahr sowie aktuelles Geschäftsjahr)					
Überstundenstatistik (Vorjahr sowie aktuelles Geschäftsjahr)					
Wesentliche Verträge   Vereinbarungen <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Betriebsvereinbarungen   ■ Darlehensverträge</li> <li>■ Miet-, Pacht- und Leasingverträge   ■ Liefer- und Bezugsverträge</li> <li>■ Dienstleistungsverträge   ■ Kooperationsverträge etc.</li> </ul>					
Satzung Verein   Gesellschaftsvertrag					
Protokolle   Beschlüsse (der letzten drei Jahre) der jeweiligen Mitgliederversammlung, der Beirats- und der Aufsichtsratssitzungen					
Grundstücke, Gebäude, Mieträume (Liste zur Finanzierung/Belastung)					
Neubau/Sanierung geplante, beschlossene und angefangene Investitionen auflisten. Pläne, Kalkulationen, Verträge, Genehmigungen beifügen.					

## WEITERE INFORMATIONEN

### QUELLENANGABEN/ENDNOTEN

Seite 9 / \*4

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2016): Freiwilliges Engagement in Deutschland – Der Deutsche Freiwilligensurvey 2014, Berlin.

Seite 9 / \*3

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2013): Motive des bürgerschaftlichen Engagements. Kernergebnisse einer bevölkerungsrepräsentativen Befragung durch das Institut für Demoskopie Allensbach im August 2013, Berlin, S. 13.

Seite 9 / \*7

Glasl, Friedrich (1999): Das Unternehmen der Zukunft. Moralische Intuition in der Gestaltung von Organisationen, Stuttgart.

Seite 7 / \*2

Langnickel, Hans; Gabler, Heinz (1997): Qualität fängt im Vorstand an. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, Qs 14, herausgegeben vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bonn, S. 47.

Seite 9 / \*5 und \*6

Der Paritätische Gesamtverband (2014): Ergebnisse und Handlungsempfehlungen zur Studie „Engagementpotentiale in der Freien Wohlfahrtspflege – Vorstellungen, Potentiale, Rahmenbedingungen und Strategien“ am Beispiel des Paritätischen.

Seite 20 / \*8

Röbke, Thomas (2014): Engagement braucht Leadership. Stärkung von Vereinen und ihren Vorständen als Zukunftsaufgabe, herausgegeben von der Robert Bosch Stiftung GmbH, Stuttgart, S. 102–104.

Seite 7 / \*1

Wolf, André; Zimmer, Annette (2010): Besetzung ehrenamtlicher Vereinsvorstände – Vorstände verzweifelt gesucht, In: Verbands-Management, 3/2010, Freiburg, S. 28–37.

### FOTOHINWEISE

Titelfoto

Seite 10

Seite 13

Seite 14

Seite 18

Seite 20

Seite 23

© pictorico - iStock

© GNDphotography - iStock

© salihkilici - iStock

© leolintang - iStock

© franckreporter - iStock

© IPGGutenbergUKLtd - iStock

© HQualityVideo - iStock

### IMPRESSUM

Die Inhalte dieser Arbeitshilfe wurden mit freundlicher Zustimmung des Paritätischen NRW im Wesentlichen der 2017 in Nordrhein-Westfalen erschienenen Broschüre "Übergabe – wie der Vorstandswechsel gelingt" entnommen und von uns aktualisiert und ergänzt.

#### Herausgeber

Paritätischer Wohlfahrtsverband Niedersachsen e.V.  
Gandhistrasse 5a, 30559 Hannover  
Tel.: 0511 / 5 24 86-0  
landesverband@paritaetischer.de

#### Registereintrag

Registergericht Hannover  
Vereinsregister-Nummer 2156

#### Steuernummer

Finanzamt Hannover-Nord  
25/206/21596

#### Bankverbindung

Bank für Sozialwirtschaft,  
BIC: BFSWDE33HAN  
IBAN: DE73 2512 0510 0007 4495 00

#### Verantwortlich für den Inhalt

Kerstin Tack, Vorsitzende  
Rainer Flinks, Vorstand Wirtschaft und Finanzen

#### Redaktion

Redaktion: Maximilian Hennies und Uwe Kreuzer

#### Druck

UmweltDruckhaus Hannover GmbH, Langenhagen

#### Gestaltung

neuwaerts GmbH, Hannover

#### Stand

Februar 2023



Gefördert durch die

**GlücksSpirale**



[www.paritaetischer.de](http://www.paritaetischer.de)

