

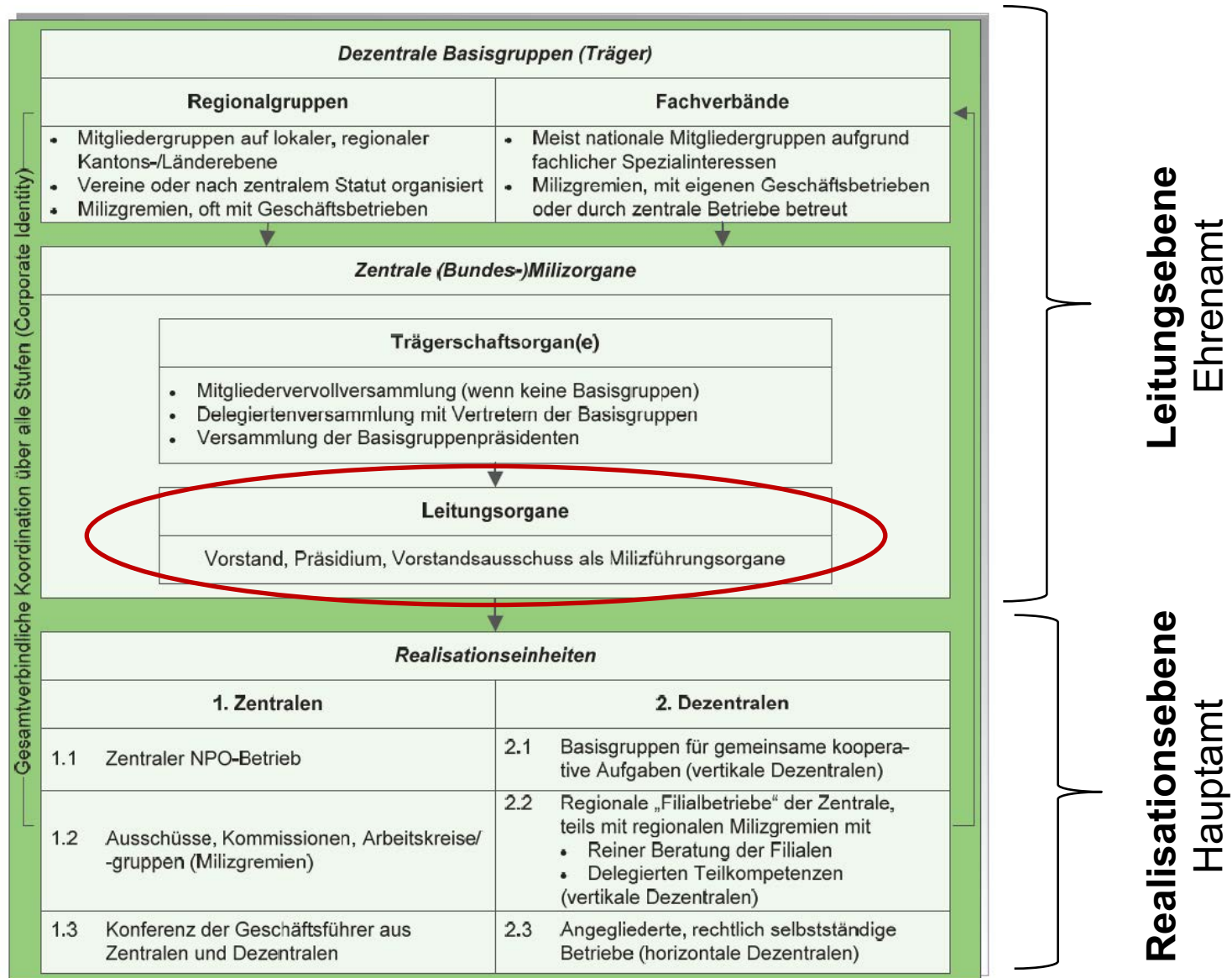
Vereinsvorstände gewinnen und motivieren

Die grosse Herausforderung der Zukunft

Prof. Dr. H. Lichtsteiner

Biel, 21. Juni 2017

Der Vorstand, Bindeglied zwischen Haupt- und Ehrenamt



Hauptaufgabe des Vorstands

- Ehrenamtliche Organe als **Leitungsebene** tragen die Verantwortung für eine möglichst wirkungsvolle und wirtschaftliche Erfüllung des NPO-Zwecks: Die Steuerung erfolgt über Sollvorgaben und Kontrollgrößen.
- Im Geschäftsbetrieb als **Realisationsebene** müssen materiell-inhaltliche Ziele, Leistungsstandards und Kontrollgrößen festgelegt und umgesetzt werden.

Kurz:

Die **strategische Führung** dem **Vorstand**,
die Umsetzung der Strategien der Geschäftsleitung

Besonderheit von ehrenamtlicher Gremien

Die Arbeit des Vorstands beeinflussen diverse Faktoren:

- agiert als Kollektiv
- gewählt
- im Nebenamt
- Führungs- oder Ausführungsfunktion
- Teilentschädigung
- zeitlich begrenzte Dauer des Engagements
- Träger, Kunden und Mitarbeiter der Organisation

Die Aufgaben des Vorstands

«Der Vorstand hat das Recht und die Pflicht, nach den Befugnissen, die die Statuten ihm einräumen, die Angelegenheiten des Vereins zu besorgen und den Verein zu vertreten.» (ZGB Art. 69)

Durch sein Amt übernimmt er folgende Aufgaben:



Organisation



Strategie



Kontrolle

Alle weiteren Aufgaben kann er delegieren!

Das Anforderungsprofil des Vorstands



Ein Vorstand ist aus juristischer Sicht in der Lage:

- **Entwicklungen zu erkennen** und mit entsprechenden Massnahmen zu antizipieren
- Aufgaben, **Kompetenzen** und Verantwortungen im Verein sinnvoll zu **verteilen**
- Funktionierende **Kontrollmechanismen** zu etablieren

Ein Vorstand ist aus Organisationssicht in der Lage:

- Die **Interessen** der Mitglieder zu **erkennen**
- **Mehrheitsfähige Lösungen** zu erarbeiten
- **Akzeptanz** und Verständnis für die Arbeit gegen innen wie gegen aussen zu schaffen
- Entscheidungen **um-** und **durchzusetzen**



Warum arbeiten wir überhaupt mit einem Vorstand?

- Politisch: **Betroffene zu Beteiligten machen!**

Befriedigung des in der westlichen Kultur verankerten Demokratieverständnisses. (Müller, 1996)



⇒ Diskussionen und Abstimmungen müssen **entscheidungs offen** sein!

- Sachlich: **Problemlösungskompetenz** steigern!

Gruppen erbringen grundsätzlich bessere Leistungen als Individuen. (Stasson/Bradshaw (1995))

- Gruppen lösen Probleme generell signifikant besser als Individuen.
- Die Problemlösungsfähigkeit jedes Einzelnen steigert sich in einer Gruppe.
- Starke Gruppenmitglieder beeinflussen das Gruppenresultat positiv.
- Das Gruppenresultat ist leicht besser als das Resultat des stärksten Gruppenmitgliedes.

⇒ Fragestellungen müssen **komplexe Probleme** sein!

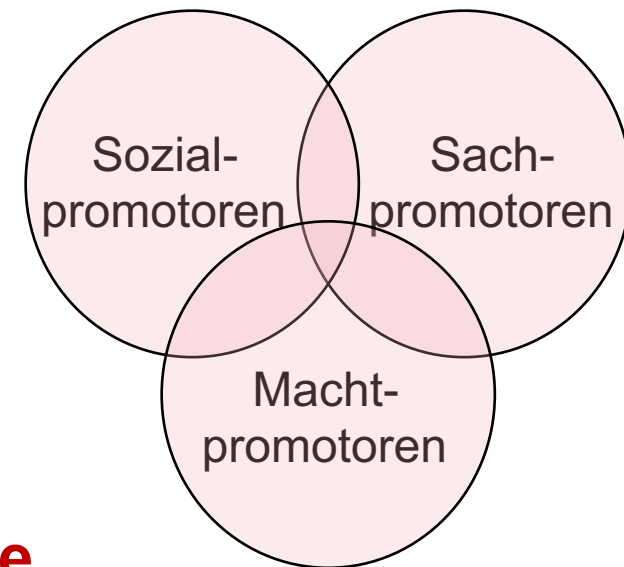
Welche Mitglieder braucht ein Vorstand?

Die Qualität eines Netzwerkes ist viel wichtiger als seine Dichte, denn: (Rodan/Galunic, 2002)

- ein dichtes Netzwerk führt zu hohen Redundanzen
- hohe Redundanzen senken die Anforderungen an den Einzelnen in einem System.

Mitglieder

- Zusammensetzung
- Innovationspotential
- Partizipation



⇒ **Unterschiedliche, offene, engagierte Personen** sind gefragt!

Gute Vorstände zu finden ist schwierig...



„Wenn Du mein Nachfolger wirst,
könnte ich das Amt endlich abgeben!“

... und wird künftig nicht einfacher!

Das Umfeld wird zunehmend anspruchsvoller:

- Steigende Zahl an mitgliederbasierten Organisationen
- Grössere Mobilität und geringere lokale Verwurzelung
- Geringere Bereitschaft zu einer fixen Verpflichtung
- Mehr Personen mit Migrationshintergrund
- Kostenbewusstere Wirtschaft
- Zunehmender Individualismus



Die Bereitschaft zur Freiwilligenarbeit nimmt ab!

In % der Wohnbevölkerung (ab 15 Jahren)

In Organisationen freiwillig tätig



Ausserhalb von Organisationen freiwillig tätig



Spenden für gemeinnützige Zwecke



QUELLE: FREIWILLIGEN-MONITOR 2016

NZZ-Infografik/cke

- Die in ein Amt Gewählten gingen von 13 auf 10 Prozent zurück
- Die investierte Zeit reduzierte sich von 15 auf 11 Stunden pro Monat.
- Die Zahl derjenigen, die sich mehr als 20 Stunden pro Monat engagiert, hat sich halbiert.
- 15- bis 34-Jährige engagieren sich seltener
- Die informelle Freiwilligenarbeit nimmt zu

=> Für Vereine und Verbände wird die Suche nach Freiwilligen zunehmen anspruchsvoller!

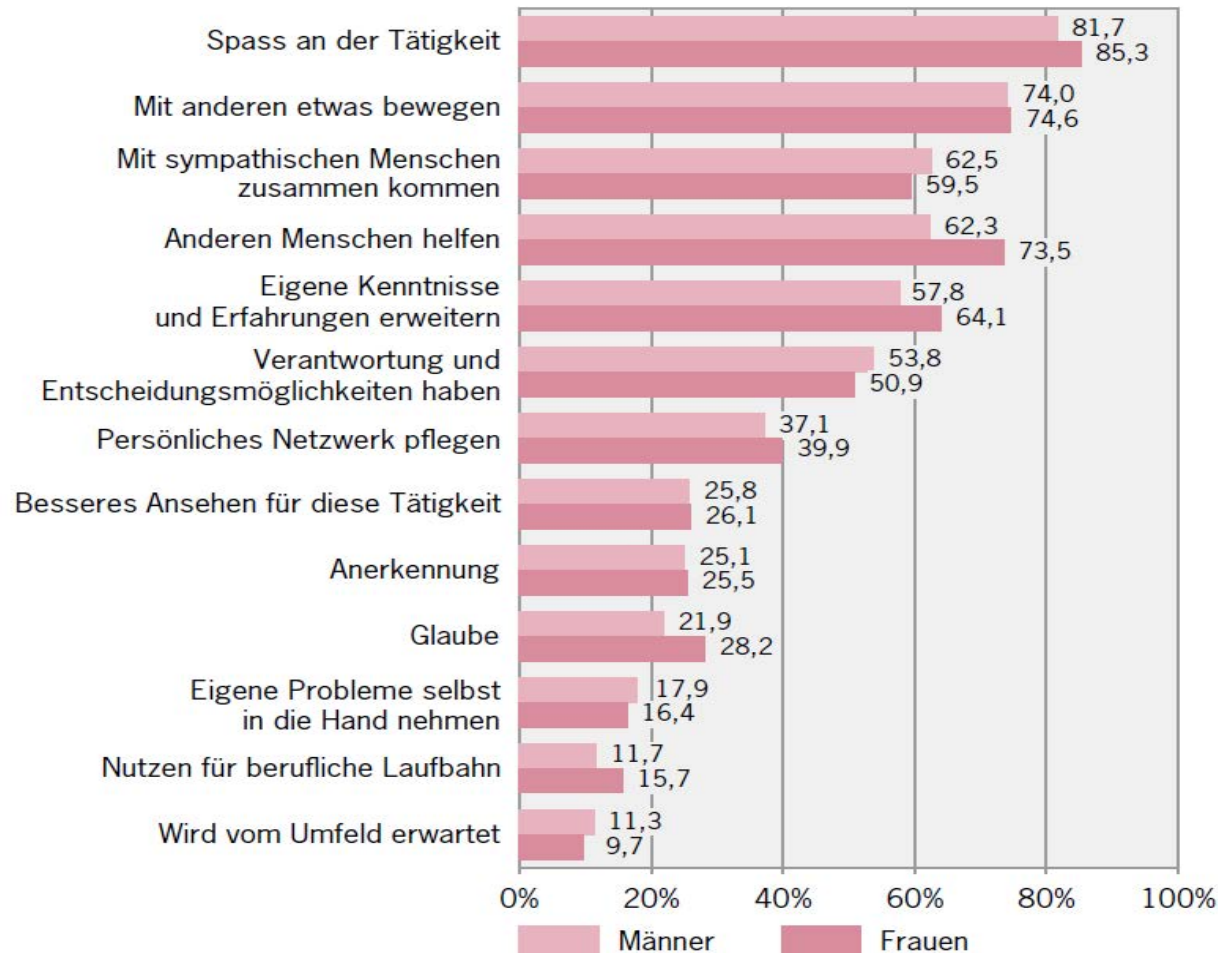
Wer engagiert sich aktuell freiwillig?

Folgende Faktoren wirken sich positiv auf die Bereitschaft zur Freiwilligenarbeit aus:

- Tertiäre Bildung
- Über 40 Jahre alt
- (Deutsch-)Schweizer
- Verheiratet
- Schulpflichtige Kinder
- Politisch interessiert



Was motiviert zur Gremienarbeit?



bfs, 2010

⇒ Etwas **Sinnvolles** in wertschätzender Atmosphäre bewegen können!

Was demotiviert die Freiwilligen?

Frustration verursachen:

- Übermässiges, zeitliches Engagement (42%)
- Langfristige, fixe Bindung (36%)
- Angst vor Überforderung (24%)



Wie können wir als Verbände reagieren?

Bestehende Vorstände halten, indem wir das Frustrationspotential minimieren!

- **Übermässiges, zeitliches Engagement vermeiden:**

- Lastenverteilung innerhalb der Gremien
- Ämterkumulation vermeiden
- Sinnvolle Aufgabenteilung zwischen Haupt- und Ehrenamt
- Kooperative Interaktion und MbO/MbE einführen
- Temporäre Arbeitsgruppen einsetzen, wo möglich
- Weniger Sitzungen, mehr elektronischer Austausch



■ **Langfristige, fixe Bindung lösen:**

- Wahlperioden mit offenen Wiederwahlen
- Amtszeitbeschränkung
- Offene «Karrierewege»



■ **Angst vor Überforderung reduzieren:**

- Stellenprofile für alle Funktionen mit Zeitbedarf
- Probezeit
- Amtseinführung
- Weiterbildung
- Professioneller Support durch Geschäftsstelle



Neue Personen gewinnen durch ein motivierendes Arbeitsumfeld:

- Delegieren statt instruieren
- In problembezogenen Projektgruppen arbeiten statt in ständigen Kommissionen
- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung übertragen
- Virtueller Austausch fördern statt Sitzungen organisieren
- Offene Diskussionen führen statt einseitig informieren



Fazit

Erfolgsfaktoren einer motivierenden Vorstandsarbeit sind:

- **Komplexe** Fragestellungen behandeln
- **Dialog** zulassen und pflegen
- Echte, **partizipative** Entscheidungen
- Verantwortungen und **Kompetenzen** delegieren
- Die **Vielfalt** der Beteiligten bewusst suchen

Gute Vorstände zu finden ist primär Resultat einer wertschätzenden Organisationskultur!

Kontakt Daten

Prof. Dr. Hans Lichtsteiner

hans.lichtsteiner@vmi.ch

Verbandsmanagement Institut (VMI)

Universität Freiburg

Bd. de Pérolles 90

Postfach 1559

CH-1701 Freiburg

Tel. +41 (0)26 300 84 00

Fax +41 (0)26 300 97 55