

Zu kunft

A photograph of a hand holding a bunch of yellow, spherical flowers (likely Billy Buttons) against a solid red background. The hand is visible from the thumb up, gripping the stems of the flowers.

E h r e n a m t s i c h e r n

Handreichung für eine
vorausschauende Vereinsführung

Sauerländischer Gebirgsverein und Westfälischer Heimatbund

Impressum

Zukunft Ehrenamt sichern.

Handreichung für eine vorausschauende Vereinsführung

Verleger: Dies ist eine Publikation von
Sauerländischer Gebirgsverein e. V.
Hasenwinkel 4 · 59821 Arnsberg

Westfälischer Heimatbund e. V.
Kaiser-Wilhelm-Ring 3 · 48145 Münster

Druck: DruckVerlag Kettler GmbH
Robert-Bosch-Straße 14 · 59199 Bönen
Layout: Gaby Bonn, Münster

Herausgegeben von Dr. Silke Eilers
und Frauke Hoffschulte,
Westfälischer Heimatbund e. V.
Kaiser-Wilhelm-Ring 3 · 48145 Münster

Redaktion: Dr. Silke Eilers (WHB),
Frauke Hoffschulte (WHB), Sarah Kissler (SGV)



Gefördert von:



Methodenhintergrund: Foto/ iStock.com/sanjeri · Titelbild/ Heather Monahan/via Getty Images

© Münster 2025, Westfälischer Heimatbund e. V. (WHB) und Sauerländischer Gebirgsverein e. V. (SGV)

Hinweis: Die Inhalte dieser Handreichung ersetzen keine rechtliche oder steuerliche Beratung.
Bei Unsicherheiten sollte juristische und steuerfachliche Expertise eingeholt werden.

Zu kunft

E h r e n a m t s i c h e r n

**Handreichung für eine
vorausschauende Vereinsführung**

Sauerländischer Gebirgsverein und Westfälischer Heimatbund

Inhaltsverzeichnis

- 06 Grußworte
- 09 Projektbeschreibung
- 13 Teilnehmende Abteilungen und Vereine der Coachingphase
- 14 Zukunft Ehrenamt sichern: Wissen, was zählt – Vereinsbefragungen als Datenbasis
- 16 Praxisphase – Coaching ausgewählter Vereine

I. VISION

- 19 Schlaglicht gemeinsames Selbstverständnis
- 21 Praxisbeispiele
- 22 Die Vereinszweck-Übung
- 24 Die Methode „Goldener Kreis“
- 26 „Ich mag, Ich wünsche mir, Ich frage mich“ (Feedbackmethode)
- 28 Selbsttest für das Vorstandsteam

II. KOMMUNIKATIONSKULTUR

- 31 Schlaglicht Wirkung entfalten
- 34 Digitaler Wandel im Ehrenamt – Chance oder zusätzliche Herausforderung?
- 36 Leitfaden: Digitale Chancen nutzen
- 39 Kommunikation als Schlüssel zur Ämterbesetzung und Gewinnung Engagierter
- 40 Social-Media-Redaktionsplan
- 41 Weiterführende Informationen

III. VORSTANDSTEAM

- 43 Schlaglicht flexible Vorstandssstrukturen
- 44 Strukturiertes Teamwork – Vorstandsarbeiten flexibel denken
- 48 Teamvorstand einführen – Satzungsänderung
- 52 Schwierige Situationen im Vorstand meistern
- 54 Praxisbeispiele
- 55 Aufgabensteckbrief Vorstand – Bestandsaufnahme
- 56 Muster: Geschäftsordnung für einen Teamvorstand
- 58 Moderation und Ablauf von Vorstandssitzungen
- 60 Reflexion: Wie gut läuft die Vorstandarbeit im Verein?
- 61 Weiterführende Informationen

IV. VORSTANDSNACHFOLGE

- 63 Schlaglicht Übergangsplanung
- 64 Nachfolgeplanung institutionalisieren
- 68 Leitfaden für neue Vorstandsmitglieder
- 73 Leitfaden für das plötzliche Ausscheiden von Vorstandsmitgliedern
- 76 Zentrale Unterlagen der Vereinsarbeit
- 78 Praxisbeispiele
- 79 Weiterführende Informationen

Inhalt

V. VEREINSENTWICKLUNG

- 81 Schlaglicht Organisationsentwicklung
- 84 Leitfaden zum Ablauf einer Satzungsänderung/Satzungsneufassung
- 88 Mitgliederversammlung mit Satzungsänderung/Satzungsneufassung und Wahl des Vorstandes
- 89 Strukturen und Rahmenbedingungen weiterentwickeln
- 91 Weiterführende Informationen

VI. WERTSCHÄTZUNG IM VEREIN

- 93 Schlaglicht Wertschätzung
- 94 Mitglieder von Anfang an erfolgreich integrieren: Begrüßungsmappe
- 96 Neumitgliedsteckbrief: Potentiale entdecken und wertschätzen
- 99 Feedback zur Verbesserung der Zusammenarbeit
- 100 Engagementnachweis NRW
- 101 Ehrenamtskarte NRW
- 102 Praxisbeispiele
- 103 Weiterführende Informationen

VII. GEWINNUNG ENGAGIERTER

- 105 Schlaglicht nachhaltige Strategie
- 108 Was Ehrenamtliche brauchen: Rahmenbedingungen mitdenken
- 109 Was motiviert die neue Freiwilligen-generation?
- 112 Methode: Persona-Steckbrief
- 114 Onboarding im Verein: Erfolgsfaktoren und Verbesserungspotentiale
- 116 Das Modell „Riesenrad der Engagementförderung“
- 118 Praxisbeispiele
- 119 Weiterführende Informationen

VIII. ZUSAMMENWIRKEN

- 121 Schlaglicht Kooperationen und Zusammenschlüsse
- 124 Leitfaden zur Vereinsauflösung mit anschließender Liquidation
- 126 Gemeinsam stärker: Fusion als Ausweg?
- 128 Praxisbeispiele
- 129 Checkliste: Kooperationen im Verein
- 130 Weiterführende Informationen

IX. BERATUNG UND FÖRDERUNG

- 133 Schlaglicht Unterstützungsangebote
- 134 Förder- und Beratungsmöglichkeiten des SGV
- 135 Förder- und Beratungsmöglichkeiten des WHB
- 136 pro bono – externe Unterstützung und Expertise
- 137 IT-Angebote für Non-Profits von Stifter-helfen
- 138 Beratungs- und Förderprogramme
- 140 Kostenfreie Fortbildungsangebote
- 142 Studien zu bürgerschaftlichem Engagement

Grußwort

Liebe Leserinnen und Leser,

ob Menschen Verantwortung übernehmen, hängt heute mehr denn je von den Rahmenbedingungen ab, die Teilhabe und Mitgestaltung ermöglichen. Als Dachverband von rund 600 Heimat-, Bürger- und Kulturvereinen vertritt der Westfälische Heimatbund e. V. die Interessen von 130.000 Engagierten in Westfalen – als Lotse, Ideengeber, Wissensvermittler, Vernetzer. Dabei erleben wir unmittelbar, wie sich die Voraussetzungen für freiwilliges Engagement verändern.

Das Projekt „Zukunft Ehrenamt sichern“ richtet den Blick nicht nur auf Symptome schwindender Beteiligung, sondern auf ihre strukturellen Ursachen. Gemeinsam mit dem Sauerländischen Gebirgsverein e. V. als Projekträger haben wir einen Ansatz entwickelt, der Vereine in ihrer Situation abholt und sie ermutigt, Herausforderungen als Chance für Veränderung zu begreifen. Ziel war es, Erfahrungen aus der Breite der Vereinslandschaft zu bündeln, Bedarfe sichtbar zu machen und übertragbare Lösungen zu finden. Die entstandene Handreichung ist ein praxisnaher Baukasten, Reflexionshilfe und Einladung zur Weiterarbeit.

Mein besonderer Dank gilt den zahlreichen Engagierten, die das Projekt mit Leben gefüllt haben – ebenso dem SGV für die gute Zusammenarbeit. Dank gebührt auch der NRW-Stiftung, die das Vorhaben durch ihre Förderung ermöglicht hat. Der WHB hat das Projekt namentlich in Person von Dr. Silke Eilers und Frauke Hoffschulte mitbegleitet und die vorliegende Handreichung inhaltlich konzipiert und redaktionell umgesetzt.

Die Publikation dient zugleich als strategische Grundlage: Erkenntnisse des Projektes fließen bereits in unsere Verbandsarbeit ein – in Beratung, Qualifizierung und Begleitung von Veränderungsprozessen in den Mitgliedsvereinen. Sie soll motivieren, Neues zu denken und Bewährtes auszubauen, sowie Engagierte gezielt stärken. Auch über Westfalen hinaus möchten wir damit Impulse für zivilgesellschaftliche Organisationen setzen. Nicht zuletzt fügt sich das Projekt in die aktuelle Debatte um die Zukunft des Ehrenamts ein: Bürokratieabbau, Entlastung und Anerkennung erfordern ein gemeinsames Handeln von Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft. Dabei bringen wir uns als WHB aktiv ein.



Foto: LWL/Kapplugin

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Georg Lunemann".

Dr. Georg Lunemann, Landesdirektor des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe und Vorsitzender des Westfälischen Heimatbundes e. V.

EINLEITUNG • Grußwort

Grußwort

Grußwort

Liebe Leserinnen und Leser,

das Ehrenamt ist und bleibt eine tragende Säule unseres gesellschaftlichen Miteinanders – besonders hier in Nordrhein-Westfalen. Es schafft Gemeinschaft, gibt Halt und verbindet Generationen. Ohne das unermüdliche Engagement der vielen ehrenamtlich Tätigen wäre unsere Vereinslandschaft nicht denkbar. Auch der Sauerländische Gebirgsverein e. V. lebt seit jeher von dieser starken Basis – sei es im Bereich Wandern und Sport, beim Schutz unserer heimischen Natur oder im sozialen Miteinander.

Doch eines ist klar: Ehrenamt und Vereinsarbeit haben sich verändert – so wie sich unsere Gesellschaft verändert hat. Anforderungen wachsen, Lebensrealitäten wandeln sich, neue Kommunikationswege entstehen. Es ist deshalb wichtiger denn je, dass Vereine diese Entwicklungen aktiv gestalten und ihre Strukturen zukunftsfähig aufstellen.

Genau hier setzt unser Projekt „Zukunft Ehrenamt sichern“ an, das wir gemeinsam mit dem Westfälischen Heimatbund e. V. als Kooperationspartner sowie weiteren unterstützenden Vereinen und Verbänden aus unterschiedlichen Bereichen realisieren konnten. Besonders wertvoll war der praxisnahe Ansatz – statt nur zu diskutieren, wurde konkret mit den Vereinen gearbeitet, beraten, gecoacht und umgesetzt. Die daraus entstandenen Handlungsempfehlungen bieten nun vielen Vereinen in NRW eine wertvolle Orientierung. Diese Handreichung ist mehr als ein Ergebnisbericht – sie ist ein Werkzeugkasten voller erprobter Ideen, Impulse und Perspektiven. Ich

lade Sie herzlich ein: Lesen Sie mit Interesse, prüfen Sie, was zu Ihrem Verein passt – und setzen Sie mit Freude um!

Mein Dank gilt dem Westfälischen Heimatbund e. V. als Projektpartner und der NRW-Stiftung als Fördergeber, den beteiligten Verbänden im Beirat und ganz besonders den engagierten SGV- und WHB-Vereinen.

Persönlich freue ich mich sehr, dass dieses Projekt im SGV nachhaltige Wirkung zeigt: Mit dem neuen „Team Zukunft“ haben wir nun eine hauptamtliche Anlaufstelle für Ehrenamts- und Vereinsentwicklung für die SGV-Abteilungen geschaffen. Ein großer Dank gilt unserer Projektleiterin Sarah Kissler, die diesen Weg künftig mit Expertise und Leidenschaft weitergeht.



Foto: Ralf Litera

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Thomas Gemke".

Thomas Gemke, Präsident
des Sauerländischen Gebirgsvereins e. V.

Grußwort

Liebe Leserinnen und Leser,

es ist eine große Stärke unserer Gesellschaft, dass sich viele Menschen mit Leidenschaft ehrenamtlich einbringen – sei es im Bürger- oder Sportverein, im Heimat- oder Wanderverein, in sozialen Projekten oder in der Kulturpflege. Ohne diesen Einsatz wäre vieles nicht denkbar, was unser Miteinander lebenswert macht. Doch die Rahmenbedingungen für freiwilliges Engagement wandeln sich spürbar. Viele Vereine stehen etwa vor der drängenden Herausforderung, Menschen für verantwortungsvolle Aufgaben in Leitungsfunktionen zu finden. Das Projekt „Zukunft Ehrenamt sichern“ greift genau diese Entwicklung auf – mit einem anwendungsbezogenen Vorgehen, das Mut macht und praktische Unterstützung bietet. Im Mittelpunkt stehen keine abstrakten Konzepte, sondern konkrete Strategien, Muster und Tipps, mit denen sich Vereinsarbeit tragfähig gestalten lässt.

Besonders erfreulich ist dabei, dass die entwickelten Lösungen auf der Beratungspraxis der Projektpartner und dem Erfahrungswissen der Engagierten vor Ort basieren. Unterschiedliche Ausgangslagen wurden einbezogen. Gerade diese Vielfalt macht die Ergebnisse so wertvoll und übertragbar.

Der Sauerländische Gebirgsverein e. V. und der Westfälische Heimatbund e. V. leisten mit diesem Pilotprojekt einen wichtigen Beitrag zur Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements in Nordrhein-Westfalen. Die NRW-Stiftung hat dieses Vorhaben mit Überzeugung gefördert – um Strukturen zu stärken, damit auch künftig herausragende Ideen aus ehrenamtli-

chem Engagement entstehen und umgesetzt werden können. Seit 1986 engagiert sich die NRW-Stiftung für den Dreiklang Natur, Heimat und Kultur sowie für die Menschen, die dafür einstehen.

Funktionierende ehrenamtliche Strukturen sind essentiell für den gesellschaftlichen Zusammenhalt – ob in der Dorfgemeinschaft, im Naturschutz oder in der Kulturarbeit. Ich wünsche allen Engagierten ein gutes Gelingen bei der Anwendung der gewonnenen Erkenntnisse – und landesweit vielen Leserinnen und Lesern der Handreichung inspirierende Impulse für die eigene Vereinsarbeit.



Foto: sascha kreklau bochum

A handwritten signature in black ink that reads "Eckhard Uhlenberg".

Eckhard Uhlenberg
Präsident der Nordrhein-Westfalen-Stiftung
Naturschutz, Heimat- und Kulturpflege,
Landtagspräsident a. D., Staatsminister a. D.

Zukunft Ehrenamt sichern – Einblicke in das Kooperationsprojekt

Um die Frage nach der Zukunft des Ehrenamtes zu beantworten, hat der Sauerländische Gebirgsverein e. V. (SGV) das Projekt „Zukunft Ehrenamt sichern“ initiiert und in Kooperation mit dem Westfälischen Heimatbund e. V. (WHB) entwickelt und umgesetzt. Darüber hinaus waren der Landeswanderverband Nordrhein-Westfalen e. V., der Landessportbund Nordrhein-Westfalen e. V., die Kreissportbünde aus Südwestfalen, die Deutsche Wanderjugend Landesverband NRW e.V., der Sauerländer Schützenbund e. V., das Deutsche Jugendherbergswerk Landesverband Westfalen-Lippe e. V. sowie die Südwestfalen Agentur GmbH als projektbegleitende Partner eingebunden.

Im Rahmen des Projektes wurden Lösungen für strukturelle Defizite im Ehrenamt konzipiert, in der Praxis erprobt und evaluiert. Damit sollten verbandsübergreifend Lösungen für eine krisensichere Ehrenamtsarbeit entstehen und in ihrer Anwendung überprüft werden. Das Vorhaben, das auch Teil der REGIONALE 2025 in Südwestfalen ist, wurde von der Nordrhein-Westfalen-Stiftung Naturschutz, Heimat- und Kulturpflege gefördert.

Herausforderungen für Vereine

Interessierte für Projekte und Aktivitäten eines Vereins zu gewinnen, ist das eine – Menschen zu finden, die ein Ehrenamt im Vorstand übernehmen, das andere. Studien zeigen, dass sich die Strukturen des ehrenamtlichen Engagements verändern. Der Anteil der Engagierten, die eine Leitungs- oder Vorstandstätigkeit ausüben möchten, sinkt. Ebendiese Entwicklung betrifft auch die Vereins- und Abteilungsstrukturen des SGV und des WHB. Engagierte in zentralen Leitungsfunktionen haben auch dort heute einen höheren Altersdurchschnitt und vielerorts fällt es schwer,

Nachwuchs – insbesondere für die Vorstandstätigkeit – zu generieren.

Sicherlich gibt es nicht das eine Patentrezept, um Vereine zukunftsfest aufzustellen. Vielmehr geht es darum, für ähnliche Herausforderungen bei unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Vereinsstrukturen das passende Werkzeug zu finden und anzuwenden. Oft mangelt es nicht an der Erkenntnis, jedoch an der Herangehensweise und der konkreten Umsetzung.

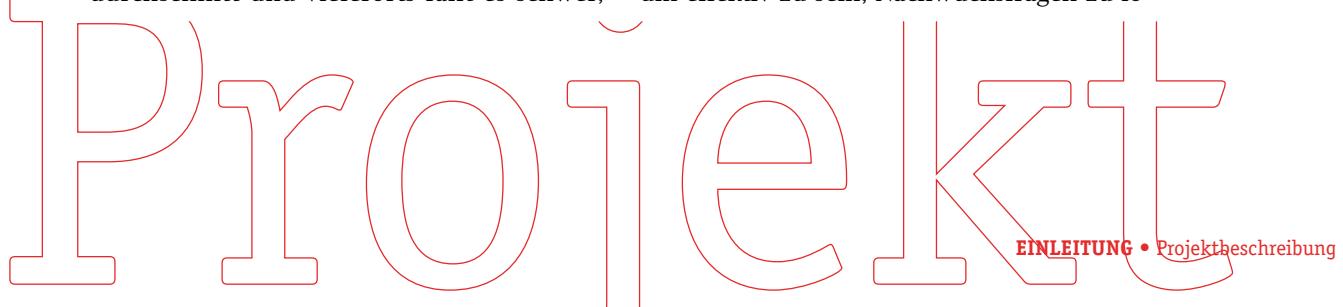
Das Projekt „Zukunft Ehrenamt sichern“ zielte entsprechend darauf ab, Optimierungspotentiale in der Ehrenamtsarbeit und Vereinsstruktur zu identifizieren und praxisorientierte Lösungen in der Zusammenarbeit mit den Vereinen und Abteilungen vor Ort zu erarbeiten. Vor allem galt es dabei auch, gesellschaftlichen Entwicklungen und Trends wie z. B. dem Bedürfnis nach persönlicher Verwirklichung, Sinnhaftigkeit und Nachhaltigkeit der eigenen Aktivitäten, einem sinnvollen Einsatz zeitlich knapper Ressourcen sowie dem Wunsch nach

Das Projekt „Zukunft Ehrenamt sichern“ zielte entsprechend darauf ab, Optimierungspotentiale in der Ehrenamtsarbeit und Vereinsstruktur zu identifizieren und praxisorientierte Lösungen in der Zusammenarbeit mit den Vereinen und Abteilungen vor Ort zu erarbeiten.

Flexibilität und Ungebundenheit Rechnung zu tragen, indem die Arbeit in den Vereinen sowie die Vereinsstrukturen selbst an die veränderten Bedürfnisse angepasst werden.

Ziel des Projektes

Vereinsarbeit braucht einen Qualitätssprung, um effektiv zu sein, Nachwuchsfragen zu lö-



sen und die Handlungsfähigkeit der Vereine zu bewahren. Das Ehrenamt in seiner Schlüsselfunktion für funktionierende Vereinsarbeit zu sichern, stand im Mittelpunkt des Vorhabens. Die entwickelten Strategien und Maßnahmen zur Ansprache und Gewinnung Ehrenamtlicher, zu ihrer Bindung und Qualifizierung besitzen Modellcharakter und sind auf Vereine mit ähnlichen Strukturen und Herausforderungen allgemein übertragbar. Unterstützt wird die weitere Vermittlung der Ergebnisse und Maßnahmen durch die in der Anwendungsphase qualifizierten Pilotvereine.

Die fünf Projektphasen

Das Projekt verlief in fünf Phasen: 1. die Strukturuntersuchung, in der aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen des Ehrenamtes analysiert wurden, 2. die Erarbeitung der davon abgeleiteten Strategien und Ziele, 3. die gemeinsame Erarbeitung von Handlungsempfehlungen in Beteiligungsformaten, 4. die Coachingphase und schließlich 5. die Evaluation und Auswertung der Erkenntnisse, die in die nun vorliegende Handreichung mündeten. Aus den Erkenntnissen der Befragungen ergaben sich vier Hauptziele des Projektes:

1. aktive Mitglieder halten und unterstützen,
2. Vorstandsmitglieder halten und unterstützen,
3. neue Vorstandsmitglieder gewinnen und
4. zielübergreifend das interne sowie externe Ansehen der Vorstandsarbeitssteigern.

Mithilfe von Beteiligungsformaten wurde in Phase drei in Zusammenarbeit mit der ift Freizeit- und Tourismusagentur GmbH ein Katalog mit Handlungsempfehlungen formuliert. Die darin enthaltenen Maßnahmen sollen Vereine und SGV Abteilungen sowie ihre Akteurinnen und Akteure dabei unterstützen, die Hauptziele zu erreichen.

Im Rahmen der Coachingphase wurden die übertragbaren Lösungsansätze auf ihre Praxistauglichkeit getestet. Wie sind die konkreten

Bedarfe freiwillig Engagierter und was hält sie möglicherweise von der aktiven Mitwirkung in einem Verein ab? Wie kann man Vereinsarbeit so aufstellen, dass jene erreicht werden, die sich engagieren möchten? Mit der breiten Vermittlung der Projektergebnisse unterstützt das Vorhaben die Auseinandersetzung mit relevanten Herausforderungen rund um das Ehrenamt und entfaltet dabei überregionale Impuls wirkung.

12 Bausteine für eine moderne Vereinsführung

Alle Handlungsempfehlungen lassen sich zu 12 zentralen Maßnahmen für Vorstand und Vereine verdichten:

- Wertschätzungs- und Willkommenskultur fördern und leben
- Kommunikationskultur offen, verlässlich und zeitgemäß gestalten
- Mitgliedern und Vorstandsmitgliedern Raum für Entwicklung, Gestaltungsmöglichkeiten und neue Formen der Zusammenarbeit geben
- Austausch, Vernetzung und Synergien zwischen Mitgliedern, Vorständen und benachbarten Abteilungen bzw. Vereinen sowie mit weiteren Partnern fördern
- Weiterbildungen für Vorstände fördern und kommunizieren, insbesondere zu Recht und Haftung sowie Digitalisierung und sozialen Kompetenzen
- Teambuilding im Vorstand voranbringen, Aufgaben klar definieren und Konfliktprävention sowie -management fördern
- Vorstandsarbeiten lebensphasenorientiert gestalten und Inklusion ermöglichen
- Werte, Kompetenzen, Strukturen und Leistungen des Vorstandes intern wie extern transparent kommunizieren
- Öffentlichkeitsarbeit professionell denken und auf lokaler Ebene stärken
- Vorstandsnachfolge und -akquise strukturiert, zielgruppenorientiert und frühzeitig angehen
- potentielle und neue Vorstände an das

- Amt heranführen, Wissenstransfer sicherstellen und Übergänge gestalten
- Digitalisierung dort nutzen, wo sie sinnvoll ist

Die Mitgliederwerbung wurde in diesem Projekt bewusst ausgeklammert, da sie zum einen Maßnahmen erfordert, die in andere Themenbereiche fallen. Zum anderen ist davon auszugehen, dass funktionierende und zeitgemäße Vereins- und Vorstandstrukturen sich positiv auf Vereinsaktivität und -image auswirken – und damit indirekt auch auf die Entwicklung der Mitgliederzahlen. Hinzu kommt, dass neue Vorstände in der Regel aus dem Kreis der Mitglieder hervorgehen.

Erkenntnisse aus der Anwendung

Ein besonderer Erfolg der Coachingphase war die gelungene Flexibilisierung und Modernisierung bestehender Vereinsstrukturen. Auf diese Weise konnten neun Vorstandsposten neu besetzt werden. Außerdem wurden fünf Vorstände zu Teamvorständen umstrukturiert und im Rahmen dessen jeweils drei Positionen besetzt. In Summe konnten die Vereine durch strukturelle Veränderungen 24 Vorstandämter besetzen. Dies verdeutlicht, dass eine projektbezogene Beratung zur strukturellen Weiterentwicklung die Gewinnung engagierter Personen – auch für die Vorstandsnachfolge – deutlich erleichtern kann.

Allein der intensivere Austausch über die Entwicklung im Verein und die dadurch angestoßene Veränderungskultur hat vielerorts zu einer deutlichen Verbesserung des Zusammenhalts und der Kommunikation im Verein geführt. Diese positiven Veränderungen wirkten sich auch auf die Außenwahrnehmung der Vereine aus. In mehreren Projektvereinen führte dies zu einem merklichen Zuwachs an Neumitgliedern, was die Relevanz und Wirksamkeit der angestoßenen Entwicklungsprozesse zusätzlich unterstreicht.

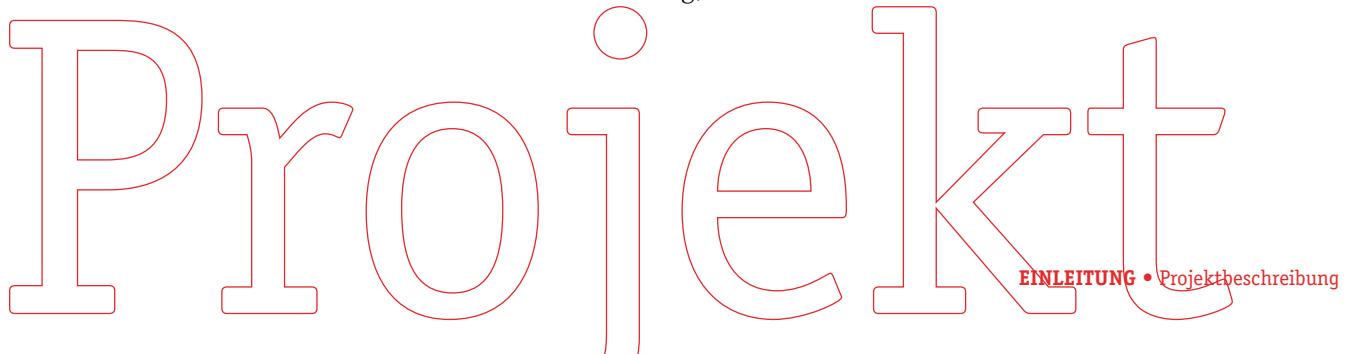
Mediationsunterstützung im Ehrenamt notwendig

Andererseits zeigte die Projektberatung: Veränderung kann auch ein schwieriges Thema für langjährige Vereinsmitglieder und Aktive sein. Das Aufeinandertreffen von konservativen und progressiven Tendenzen im Generationenwechsel kann zu erheblichen Konflikten führen. Diese spiegeln die Vielfalt der Bedürfnisse im Verein und erfordern teils sogar eine externe Moderation. Im ungünstigsten Fall entstehen daraus interne Spannungen und separate Interessengruppen, deren spätere Zusammenführung mit erheblichem Aufwand verbunden sein kann. Je nach lokaler Dynamik können solche Konflikte auch Auswirkungen auf das persönliche Lebensumfeld von Vorstands- und Vereinsmitgliedern jenseits der Vereinsaktivitäten haben. Angebote für Schlichtungs- oder Mediationsunterstützung im Ehrenamt könnten zukünftig eine stark nachgefragte Maßnahme sein.

Im Verlauf der Coachingphase wurde außerdem deutlich, dass viele Vereine Problemlagen falsch einschätzen oder interne Spannungen übersehen. Eine eigenständig initiierte und umgesetzte Vereinsentwicklung kann daher schnell an strukturell bedingte Grenzen stoßen. Eine realistische Einschätzung der Problemlagen im Verein erfordert ein hohes Maß an Selbstreflexion sowie die Bereitschaft, eigene Erwartungen und Handlungsweisen kritisch zu hinterfragen. Im Rahmen des Projektes erwies sich insbesondere die externe Perspektive als wichtiger Impulsgeber für Veränderungsprozesse.

Bedarf an individueller Rechtsberatung

Der bereits bekannte Bedarf an individueller Rechtsberatung in Vereinen wurde im Projekt nochmals bestätigt. Die gesetzlichen Spielräume, beispielsweise bei der Satzungsgestaltung, sind vielen Vereinen kaum bekannt.



Hinzu kommen bürokratische Hürden und unübersichtliche Verfahren, die die Rechtsanwendung zusätzlich erschweren. Diese Unsicherheit führt häufig zur Sorge, versehentlich gegen rechtliche Vorgaben zu verstößen und dafür haftbar gemacht zu werden. Neben den bereits eingerichteten Ansprechpersonen für das Ehrenamt in den Finanzämtern wären daher aus Sicht der Projektpartner auch eindeutig benannte und direkt kontaktierbare Ansprechpersonen bei den Registergerichten ein wichtiger Beitrag zur Entlastung. Auch die finanzielle Förderung von Beratungsangeboten bei Dachverbänden wäre zielführend.

Zeitmangel und Widerstände

Eine große Problematik bleibt für viele Vereinsstrukturen der akute Zeitmangel einhergehend mit fehlenden personellen Ressourcen. Die dauerhafte Bindung an einen Verein entspricht immer weniger den Lebensrealitäten vieler Menschen. Erschwerend kommt hinzu, dass persönliche Widerstände innerhalb der Strukturen auftreten können, deren Überwindung viel Zeit, Geduld und Fingerspitzengefühl benötigt. Vor diesem Hintergrund ist es nachvollziehbar, dass Vereinsentwicklungsprozesse oft langwierig verlaufen und das Interesse durch Frustration oder Resignation mitunter nachlässt. Eine langfristige Motivation aufrechtzuerhalten und gleichzeitig die erreichten Fortschritte sichtbar zu machen, stellt daher eine zentrale Herausforderung im Rahmen nachhaltiger Vereinsentwicklung dar.

Auffällig war, dass selbst die umfassend angesetzte Betreuungsdauer von 18 Monaten für viele Prozesse im Vereinskontext nicht ausreichte. Vorstandssitzungen und Mitgliederversammlungen bestimmen maßgeblich das Arbeitstempo – ebenso wie die mitunter schwierige Terminfindung.

Regionaler Austausch

Der persönliche Austausch auf lokaler Ebene – insbesondere zwischen räumlich be-

nachbarten Vereinen – funktionierte gut und kann punktuell bereits Wirkung entfalten. Hier liegen Chancen für künftige Vorhaben: niedrigschwellige, regionalspezifische Austauschformate könnten helfen, Vernetzung langfristig zu stärken und Erfahrungswissen gezielt weiterzugeben.

Das Projekt hat gezeigt, wie groß das Potential für positive Veränderung in der Vereinslandschaft ist – und wie wirkungsvoll eine gezielte, praxisnahe Beratung dabei unterstützen kann, diesen Wandel zu gestalten.

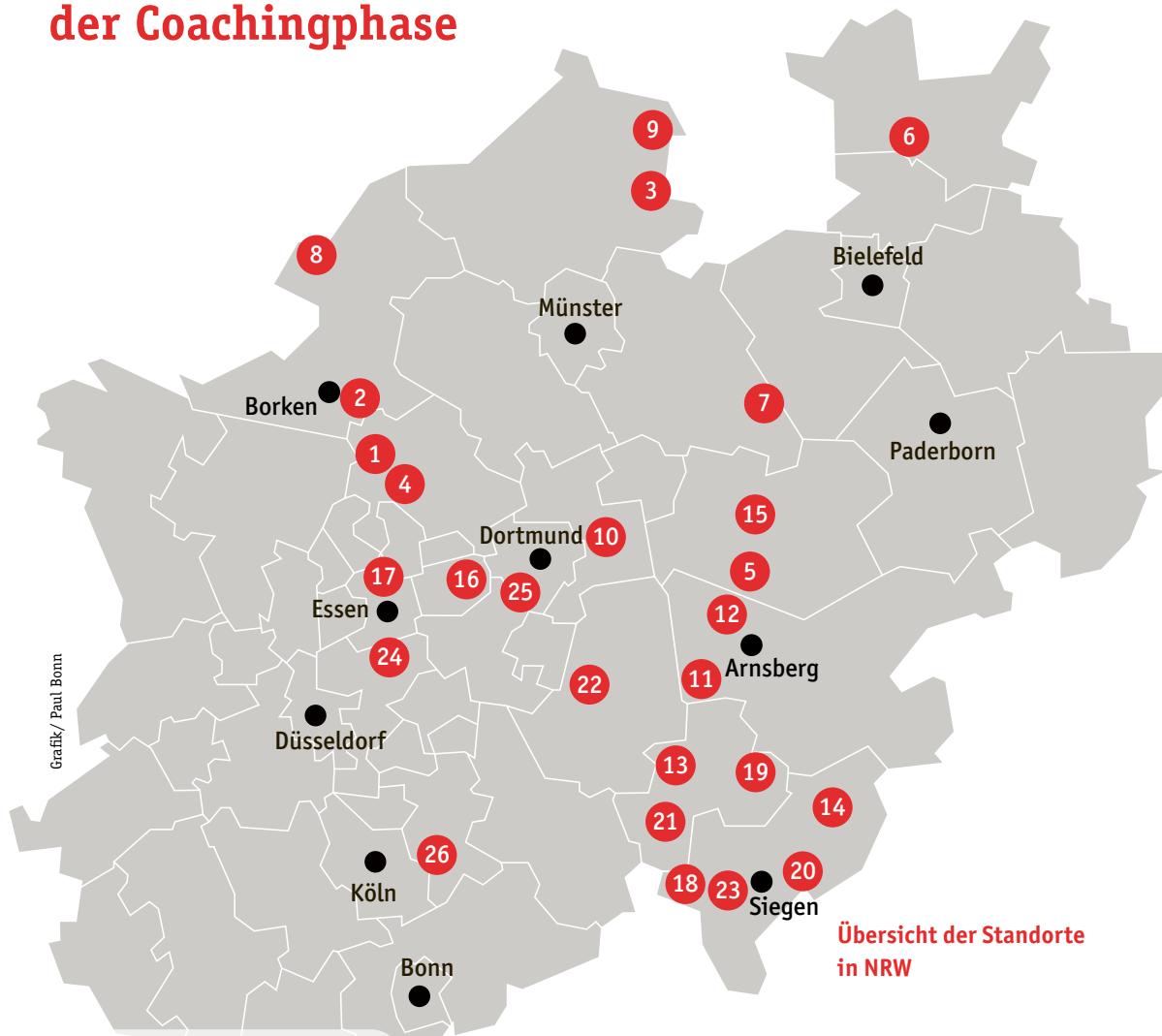
Aufbau der Handreichung

Die in der Coachingphase am häufigsten nachgefragten Themen und die besonders geeigneten Methoden wurden in diese Handreichung überführt. Die Handreichung ist in neun Kapitel gegliedert, welche die Themenfelder abbilden, die sich während der Coachingphase als besonders relevant erwiesen haben. Zu Beginn eines Kapitels finden sich jeweils einleitende Informationen, die dazu beitragen, die Erfahrungsberichte, Checklisten, Leitfäden und Quellen besser einordnen zu können. Die Kapitel stehen dabei jedoch für sich und die Inhalte sind auch individuell nutzbar.

Die Projektpartner verfolgen das Ziel, die Projektergebnisse auch über dessen Laufzeit hinaus in die Breite zu tragen. Die gesammelten Praxiserfahrungen werden dabei in die Weiterentwicklung verbandsinterner Beratungs- und Qualifizierungsangebote einfließen. Vereinsentwicklung ist kein fertiges Konzept, sondern ein gemeinsamer Lernprozess. Insofern wünschen wir uns, dass die Erkenntnisse aus dem Projekt nicht nur informieren, sondern auch inspirieren – zum Weiterdenken, Ausprobieren und Mitgestalten. Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern spannende neue Impulse und viel Erfolg bei der Umsetzung vor Ort!

*Projektleitung Sarah Kissler (SGV) und Christian Schmidt (Geschäftsführer SGV)
Dr. Silke Eilers (Geschäftsführerin WHB) und Frauke Hoffschulte (Referentin WHB)*

Teilnehmende Abteilungen und Vereine der Coachingphase



In alphabetischer Reihenfolge:

1. Heimatverein Deuten e. V.
2. Heimatverein Heiden 1921 e. V.
3. Heimatverein Lengerich e. V.
4. Heimatverein Marl e. V.
5. Heimatverein Möhnesee e. V.
6. Heimatverein Nachtragallental Hüllhorst e. V.
7. Heimatverein Stromberg e. V.
8. Heimat- und Schützenverein Ammeloe e. V.
9. Kultur- und Heimatverein Westerkappeln e. V.
10. Sauerländischer Gebirgs- und Heimatverein Unna e. V.
11. SGV Abteilung Altenhellefeld
12. SGV Abteilung Arnsberg e. V.
13. SGV Abteilung Attendorn 1890 e. V.
14. SGV Aue-Wingeshausen e. V.
15. SGV Abteilung Bad Sassendorf
16. SGV Abteilung Bochum-Süd
17. SGV Abteilung Essen e. V.
18. SGV Abteilung Freudenberger Land e. V.
19. SGV Abteilung Oberelspe e. V.
20. SGV Abteilung Oberes Lahntal Feudingen e. V.
21. SGV Abteilung Olpe e. V.
22. SGV Abteilung Rahmede e. V.
23. SGV Abteilung Siegen e. V.
24. SGV Abteilung Velbert e. V.
25. Verein zur Förderung der Heimatpflege e. V. Hörde
26. Wanderfreunde Bergisches Land e. V.

Zukunft Ehrenamt sichern: Wissen, was zählt – Vereinsbefragungen als Datenbasis

Wie verändern sich gesellschaftliche Teilhabe und freiwilliges Engagement? Welche Rolle spielt das Vereinswesen heute im Vergleich zu früher – und welche Wege führen in eine zukunftsähige Ausgestaltung des Ehrenamtes? Zur Beantwortung dieser Fragen führte die ift Freizeit- und Tourismus GmbH im Auftrag von SGV und WHB Befragungen von Vorständen und Mitgliedern durch und wertete bestehende Studien aus. Diese Analyse bildete die fachliche Grundlage für die weitere Projektkonzeption.

Ausgangslage der Mitgliedsvereine von SGV und WHB

Viele Vereine verzeichnen einen hohen Altersdurchschnitt, während Jüngere unterrepräsentiert sind. Langfristiges Engagement und Bindung junger Menschen nehmen ab. Trotz stabiler Mitgliedszahlen fehlt es häufig an Interessierten für die Vorstandesarbeit. Hemmnisse sind u. a. rechtliche Unsicherheiten, fehlende digitale Kompetenzen und Herausforderungen in der Jugendarbeit. Auf Basis dieser Erkenntnisse entwickelte die ift Freizeit- und Tourismus GmbH Zielsetzungen und Strategien. In Workshops wurden 2022 im Rahmen des Projektes gemeinsam mit Ehrenamtlichen zentrale Handlungsfelder und praxisnahe Maßnahmen erarbeitet.

Hier bedanken wir uns sehr herzlich bei allen, die sich beteiligt haben!

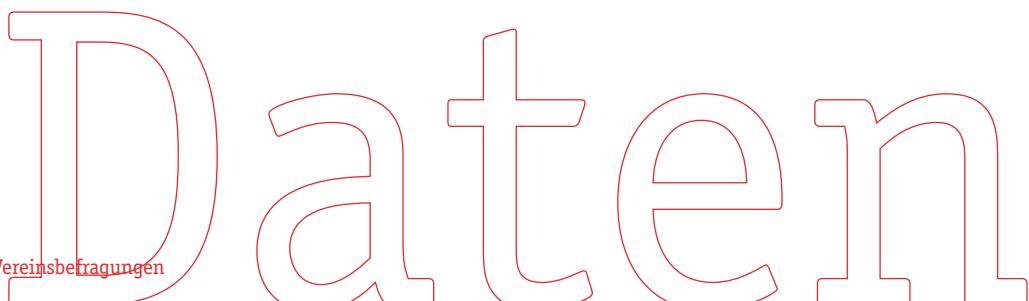
Befragungen als Grundlage

Die Befragungen wurden jeweils von mehr als 700 Personen beantwortet und dienten als Basis für die weiteren Projektphasen. An der **Befragung der Vorstandsmitglieder** haben sich zwischen Januar und März 2022 insgesamt 326 Mitglieder des WHB und 417 Mitglieder des SGV beteiligt. An der **Online-Befragung der Mitglieder** haben zwischen März und Mai 2022 insgesamt 705 Personen teilgenommen, darunter 535 Mitglieder des SGV und 170 Mitglieder des WHB. Im Vergleich zu der sehr guten Rücklaufquote bei der Befragung der Vorstandsmitglieder war jene der Online-Befragung der Mitglieder gemessen an der Gesamtmitgliederzahl deutlich geringer.

- **Die Ergebnisse der Befragung der Vorstandsmitglieder von SGV und WHB aus der ersten Phase im Projekt „Zukunft Ehrenamt sichern“ (9. Mai 2022)**
- **Die Ergebnisse der Befragung der aktiven Mitglieder von SGV und WHB aus der ersten Phase im Projekt „Zukunft Ehrenamt sichern“ (27. Juli 2022)**

Digital abrufbar unter: www.whb.nrw/de/projekte/zukunft-des-ehrenamtes/

Durch die Befragungen konnten folgende zentrale Herausforderungen identifiziert werden: die sinkende Bereitschaft zur langfristigen Vereinsbindung, geringes Interesse an praktischer Ausübung eines Ehrenamtes, der hohe Altersdurchschnitt in den Vereinen und fehlende Informationen über die Möglichkeiten sich einzubringen. Deutlich wurden unter anderem Probleme



bei der internen Kommunikation, fehlende Kenntnisse über die Fähigkeiten einzelner Mitglieder sowie Herausforderungen im Bereich der Digitalisierung. Zudem bestehen weit verbreitete Unsicherheiten hinsichtlich rechtlicher und haftungsbezogener Fragen, während das Engagement von Vorständen oft nicht ausreichend anerkannt wird.

Ziele: Mitglieder gewinnen und halten

Die Mitgliederbefragung zeigt, dass die häufigsten Gründe für eine Mitgliedschaft sowohl beim SGV als auch in den WHB-Mitgliedsvereinen stark mit Gemeinschaft, Heimatverbundenheit und sinnstiftender Freizeitgestaltung verknüpft sind. Besonders häufig nannten die Befragten Spaß an Bewegung (SGV) bzw. Verbundenheit mit der Heimat und dem Verein (WLB) als Hauptmotivationen. Ebenso wichtig sind der Wunsch, einen Beitrag zur Gesellschaft und zur Vereinsgemeinschaft zu leisten, sowie die Möglichkeit, aktiv mitzugestalten und die Lebensqualität am Wohnort zu verbessern. Kaum eine Rolle spielen hingegen handfeste Vorteile wie Vergünstigungen oder soziales Ansehen.

Ziele: Vorstände motivieren, unterstützen und gewinnen

Aktive Vorstände wurden zu ihrer Motivation befragt. Am häufigsten nannten sie die Verbundenheit zum Verein und den Beitrag zur Vereinsgemeinschaft, gefolgt von aktivem Mitgestalten, dem persönlichen Beitrag zur Gesellschaft und dem Spaß am Ehrenamt. Auch bei den Vorständen spielten finanzielle Anreize, Vergünstigungen oder soziales Ansehen kaum eine Rolle.

In der Befragung wurden auch Bedürfnisse für eine bessere Vorstandarbeit ermittelt: An erster Stelle steht der Wunsch nach mehr Engagement der Mitglieder, um die Arbeit auf mehr Schultern zu verteilen. Ebenfalls häufig genannt wurden der Abbau bürokratischer Hürden sowie der Bedarf an gezielter Beratung und Information. Auch Weiterbildungsmöglichkeiten, eine bessere finanzielle Ausstattung und mehr Teamarbeit gelten als wichtige Voraussetzungen. Schließlich wünschen sich viele eine gut organisierte Vorstandsnachfolge und eine stärkere Anerkennung der Vorstandarbeit.

15

Abschlussbericht als Wegweiser für die Coachingphase

Vereine brauchen eine systematische Organisationsentwicklung, in der die Vorstandsnachfolge als dauerhafte Aufgabe verankert ist. Diese Handreichung möchte hierzu praxisnahe Unterstützung leisten.

Die zugrundeliegenden Ziele, Strategien und Handlungsempfehlungen wurden im Abschlussbericht der ift Freizeit- und Tourismus GmbH in einem Maßnahmenkatalog gebündelt und bildeten die Grundlage für die Konzeption der Coachingphase sowie für diese Veröffentlichung.



Abschlussbericht der ift Freizeit- und Tourismusberatung GmbH zu den Phasen 1, 2 und 3 des Projektes „Zukunft Ehrenamt sichern“ (Köln, 4. April 2023)

Digital abrufbar unter: www.whb.nrw/de/projekte/zukunft-des-ehrenamtes/

Praxisphase – Coaching ausgewählter Vereine

In der Praxisphase 2023/2024 des Projektes „Zukunft Ehrenamt sichern“ erhielten 26 ausgewählte Mitgliedsvereine von SGV und WHB die Möglichkeit eines intensiven Coachings über 18 Monate. Ziel war es, individuelle Herausforderungen zu analysieren und gemeinsam Lösungen für eine zukunftsfähige Vereinsarbeit zu entwickeln. Interessierte konnten sich bis Ende April 2023 bewerben.

Struktur und Ablauf der Begleitphase

Das Coaching umfasste telefonische Beratung und Ortstermine, bei denen die Projektleitung Einblicke in die Vereinsarbeit erhielt und gemeinsam mit den Aktiven Handlungsbedarfe identifizierte. Darauf aufbauend wurde eine Strategie entwickelt, wie bedarfsgerechte Maßnahmen eigenständig umgesetzt werden können. Voraussetzung für die Teilnahme war die Bereitschaft, bestehende Strukturen und Abläufe kritisch zu hinterfragen sowie Offenheit gegenüber Veränderungen und neuen Ideen – etwa in den Bereichen Vorstandstätigkeit, Leitbild, Außendarstellung, Vernetzung oder Zielgruppenansprache. Eine aktive Mitwirkung des gesamten Vorstandes und Rückhalt aus dem Verein waren ebenso erforderlich wie eine offene und transparente Kommunikation über den Prozess. Das Coaching wurde zum Teil durch externe Fachimpulse ergänzt. Zusätzlich ermöglichte der themenspezifische Austausch in der Gruppe einen gewinnbringenden Erfahrungstransfer zwischen den teilnehmenden Vereinen.

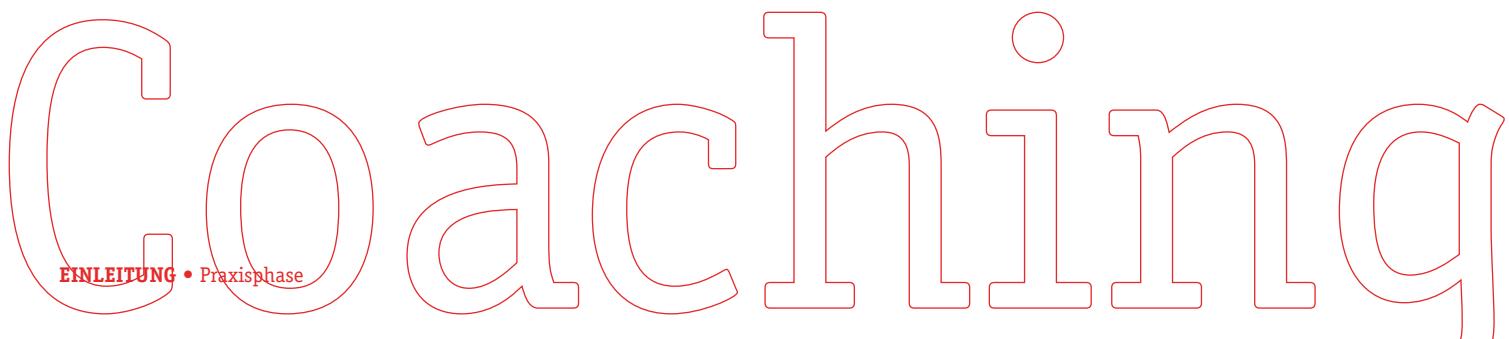
Folgende Herausforderungen standen dabei im Mittelpunkt:

16

- Plötzliche Ausfälle im Vorstand durch Krankheit oder altersbedingte Rücktritte stellen die Kontinuität der Vereinsarbeit infrage.
- Trotz aktiver Mitglieder erscheint das Vorstandamt oft unattraktiv – neue Formen der Beteiligung und strukturelle Anpassungen sind gefragt.
- Junge Zielgruppen zu erreichen bleibt anspruchsvoll: Wie kann Vereinsleben für sie ansprechend gestaltet werden?
- Der Wunsch nach mehr Frauen in Führungsrollen erfordert gezielte Maßnahmen.
- Zuwanderung und gesellschaftlicher Wandel machen eine stärkere Öffnung gegenüber neuen Zielgruppen notwendig – etwa für Menschen mit Migrationsgeschichte oder Neubürger.
- Die hohe Aufgabenlast im Vorstand führt schnell zur Überforderung – Entlastung und klare Rollenverteilung sind entscheidend.
- Nach umfassenden Neubesetzungen im Vorstand ist der Aufbau eines funktionierenden Teams eine zentrale Aufgabe.

Die am Projekt beteiligten Vereine wurden durch eine bedarfsoorientierte Beratung und Begleitung in ihrer Weiterentwicklung unterstützt. Die Teilnahme erfolgte auf Einladung über die Verbandsmedien. Interessierte Vereine oder Abteilungen meldeten sich eigeninitiativ und führten zunächst ein telefonisches Erstgespräch. Bei gegenseitiger Passung schloss sich ein erster Ortstermin mit dem Vorstand an.

Zur Einschätzung der Ausgangssituation wurde ein eigens entwickelter Vereinssteckbrief ausgefüllt, der als Grundlage für die Zieldefinition der Zusammenarbeit diente.



Im weiteren Verlauf erhielten die Abteilungen und Vereine eine individuelle Beratung. Ergänzt wurde das Angebot durch regelmäßige digitale Austauschtreffen, telefonische Begleitung sowie E-Mail-Kommunikation. Insgesamt fanden über 30 Ortstermine und 20 Workshops mit einer Dauer von jeweils drei bis fünf Stunden statt.

Evaluation des Coachings

Während des Projektes wurden sowohl strukturelle Gemeinsamkeiten als auch individuelle Besonderheiten der teilnehmenden Vereine deutlich. Daraus ergaben sich einerseits vergleichbare Unterstützungsbedarfe, andererseits zeigte sich die hohe Relevanz individueller Beratung vor Ort. Besonders häufig wurde ein Coaching in den Bereichen Satzungsänderung/-modernisierung, Umstrukturierung von Vorstandarbeit und Mitgliederaktivierung angefragt. Die Evaluation ergab, dass insbesondere die individuelle, aufsuchende Beratung als besonders hilfreich wahrgenommen wurde. Das Projekt förderte in vielen Fällen die interne Kommunikation und stieß erstmals Gespräche zur Vereinsentwicklung an. Gerade bei rechtlich sensiblen oder komplexen Fragestellungen vermittelte das Wissen um kompetente Beratung spürbare Sicherheit. Gleichzeitig fiel es manchen Vereinen schwer, die im Workshop gemeinsam erarbeiteten Ansätze in den Vereinsalltag zu übertragen. Zeitmangel, begrenzte personelle Ressourcen, individuelle Vorbehalte sowie der enge zeitliche Rahmen der Praxisphase erschwerten die Umsetzung. Deutlich wurde auch, dass die Strukturierung des Entwicklungsprozesses und dessen Übersetzung in konkrete, zielgerichtete Schritte häufig eine Herausforderung darstellt.

Erfahrungen und Erkenntnisse

17

Ein zentraler Erfahrungswert für die Projektpartner war, dass trotz breiter Ausschreibung über verschiedene Kanäle einige Vereine mit akutem Beratungsbedarf zunächst keine Verbindung zu den Inhalten des Coaching-Projektes herstellten. Um dennoch Unterstützung zu ermöglichen, wurden entsprechende Vereine gezielt und persönlich auf das Angebot hingewiesen.

In einigen Fällen offenbarte sich nach dem Erstgespräch, dass eine Teilnahme nicht möglich war – entweder aufgrund fehlender Einigkeit im Vorstand zur Organisationsentwicklung oder aufgrund des Aufwands, der neben dem Alltagsgeschäft als nicht leistbar eingeschätzt wurde. Auch Widerstände gegenüber Veränderung führten teils zum Rückzug.

Diese Erfahrungen liefern wichtige Hinweise für die Weiterentwicklung von Unterstützungsangeboten: Neben fachlicher Beratung braucht es auch gezielte Formate zur Aktivierung, zum Abbau von Widerständen und zur internen Verständigung in den Vereinen.

Die Teilnehmenden betonten den Wunsch nach stärkerer offizieller Anerkennung ihres Engagements etwa durch politische Akteure oder Arbeitgeber. Der Abbau bürokratischer Hürden, sichtbare Wertschätzung auch innerhalb des Vereins und in der Außendarstellung und verlässliche Unterstützungsstrukturen wurden vielfach als notwendig benannt. Einig waren sich die Teilnehmenden darin, dass eine fallbezogene aufsuchende Beratung, die auch prozessbegleitend zur Verfügung steht, ein zentraler Baustein für die nachhaltige Weiterentwicklung von Vereinen sei.

I.

Vision

Eine zukunftsfähige Vision entsteht im Dialog
mit den Menschen, die man erreichen möchte.

Eine zukunftsfähige Vision entsteht im Dialog mit den Menschen, die man erreichen möchte.

Gemeinsames Selbstverständnis entwickeln



Im Projekt „Zukunft Ehrenamt sichern“ hat sich deutlich gezeigt: Es lohnt sich, wenn Vereine regelmäßig innehalten, um den Blick auf ihre Zukunftsausrichtung, Kommunikationskultur, die Zusammenarbeit im Vorstand und die strukturelle Weiterentwicklung zu richten. Wer sich diesen Fragen vorausschauend stellt, legt eine tragfähige Grundlage – nicht nur für die Gewinnung neuer Engagierter, sondern auch für eine gesicherte Vorstandsnachfolge. Zukunfts-fähigkeit bedeutet dabei auch: Offenheit für Kooperationen, Netzwerke und neue Formen des Zusammenwirkens mit anderen Organisationen. Diese Handreichung greift diese zentralen Themen auf.

Im ersten Kapitel steht die Vision im Mittelpunkt – also das gemeinsame Selbstverständnis, das das Handeln eines Vereins längerfristig prägt. Aus der Beratungspraxis wissen wir: Manche Vereine verfügen über ein konsistentes gemeinsames Verständnis ihres Zwecks und der angestrebten Wirkung. In anderen Fällen liegen Gründung und Zweckbestimmung bereits viele Jahrzehnte zurück. Gerade solche Vereine sollten im Leitungsteam und mit aktiven Mitgliedern prüfen: Gibt es eine kollektive Vision vom Kernauftrag der Organisation?

Leitbild gemeinsam erstellen

Ein Leitbild (oder auch Mission Statement) fasst die Werte, Ziele und Visionen eines Vereins in prägnanter Form zusammen – und beschreibt ausgehend vom Vereinszweck, wofür der Verein heute und zukünftig stehen will. Gerade für kleine, ehrenamtlich geführte Vereine kann ein Leitbild Orientierung geben, das Engagement stärken und ein modernes generationenübergreifendes Selbstverständnis vermitteln. Zur Leitbilderstellung gehört, sich

Gerade für kleine, ehrenamtlich geführte Vereine kann ein Leitbild Orientierung geben, das Engagement stärken und ein modernes generationenübergreifendes Selbstverständnis vermitteln.

gemeinsam darüber auszutauschen, wo die Organisation in etwa zehn Jahren stehen soll, und Schlüsselfragen zum Selbstverständnis des Vereins im Rahmen der Satzungsgrundlage gemeinsam zu beantworten.

Dabei geht es unter anderem darum, welche Zielgruppen der Verein erreichen möchte, welche besonderen Angebote ihn auszeich-

Tipp

Der Austausch über Vision, Zukunft und Leitbild braucht bewusst Abstand vom Tagesgeschäft, um gemeinsam nach vorn zu denken. Denn eine starke Vision ist der Kompass für Veränderung.

Außenwahrnehmung der Organisation

Gerade im Rahmen von Vorstandswechseln lohnt es sich, die Vision gemeinsam mit der nachfolgenden Generation zu erarbeiten. Dabei zählt nicht nur die Innensicht, auch die Außenperspektive ist entscheidend: Welche Wirkung hat der Verein auf Außenstehende – offen und einladend oder eher wie eine abgeschlossene Gruppe? Sind die Angebote

attraktiv? Wird deutlich, wie man sich engagieren kann und was den Verein besonders macht?

Solche Reflexionen helfen, Missverständnisse zu vermeiden – etwa, wenn langjährige Engagierte und neue Akteure unterschiedliche Vorstellungen haben. Die aktive Einbindung Jüngerer in die Leitbildentwicklung stärkt nicht nur den Zusammenhalt, sondern fördert auch deren langfristige Identifikation mit dem Verein. Am Ende des Prozesses steht ein ausformuliertes Leitbild, das den satzungsmäßigen Auftrag, Werte, Ziele und Vision des Vereins zeitgemäß auf den Punkt bringt.

Zukunftsähigkeit prüfen

Viele Vereine blicken mit Sorge in die Zukunft, sei es aufgrund schwindender Beteiligung oder fehlender Sichtbarkeit. Umso wichtiger ist es, ehrlich zu prüfen, wie gut die eigene Organisation für die kommenden Jahre aufgestellt ist und ob ungewollte Zugangshürden bestehen. Denn gesellschaftliche Rahmenbedingungen und Formen des Engagements haben sich in den letzten Jahrzehnten stark gewandelt. Wer heute Menschen für eine Mitarbeit gewinnen will, muss diese Veränderungen – ebenso wie regionale Besonderheiten in der Engagementkultur – verstehen und berücksichtigen.

Diese Handreichung und das begleitende Literaturverzeichnis verweisen deshalb auch auf aktuelle Studien und Erkenntnisse zum freiwilligen Engagement. Diese bilden eine nicht zu unterschätzende Datengrundlage. Denn eine tragfähige Vision entsteht im Dialog mit den Menschen, die man künftig erreichen will.



Dorfkonferenz für gemeinschaftliche Visionen

Bürger Team Alverskirchen e. V., Everswinkel-Alverskirchen, Kreis Warendorf

Nach einer pandemiebedingten Pause lud das Bürger Team Alverskirchen e. V. im Mai 2024 mit Unterstützung des Förderprogramms „Heimat-Werkstatt“ zu einer Dorfkonferenz ein – rund 100 Bürgerinnen und Bürger kamen zusammen. Der offene Dialog- und Arbeitsprozess hatte das Ziel, das Ehrenamt neu zu beleben, Ideen zu bündeln und neue Mitwirkende zu gewinnen. In moderierten Gesprächsrunden wurde gemeinsam erarbeitet, was sich die Menschen für ihr Dorf wünschen – von mehr Begegnung über Nachhaltigkeit bis zur digitalen Weiterentwicklung.

Entstanden sind vielfältige Projektideen: ein MitMachGarten („Essbares Dorf“), eine MobilitätsBank mit Mitfahr-App, E-Bike-Ladestation, Car-Sharing und Freifunk, eine Paketstation für alle Anbieter, neues „DorfInventar“ wie Stühle, eine Igel-Päppelstation, eine eingezäunte Hundewiese, VeloRouten rund ums Dorf sowie gemeinschaftliche Vorhaben wie eine Adventsbeleuchtung mit Herrnhuter Sternen, die Gründung anlassbezogener Gruppen und Angebote für Jugendliche.

Wofür stehen wir eigentlich und was wollen wir tun?

SGV Aue-Wingeshausen e. V., Bad Berleburg, Kreis Siegen-Wittgenstein

Die SGV Abteilung Aue-Wingeshausen e. V. hat sich frühzeitig entschieden, am Projekt „Zukunft Ehrenamt sichern“ teilzunehmen. Der Impuls dazu kam von jüngeren Aktiven, die gemeinsam mit erfahrenen Mitgliedern zentrale Zukunftsfragen des Vereins in den Blick nehmen wollten. Angestrebt wurde, das Profil der Abteilung zu schärfen, gemeinsame Werte herauszuarbeiten und damit auch die Außenwirkung gegenüber potentiellen Neumitgliedern zu stärken.

Im moderierten Workshop zeigte sich, dass Gemeinschaft, Bildung und Naturschutz die zentralen Leitmotive der Abteilung bilden. Aktivitäten wie Führungen im Wittgensteiner Wisent-Gehege, die Pflege von Nistkästen, das Anlegen von Streuobstwiesen und die Planung eines Naturlehrpfads spiegeln dieses Selbstverständnis wider. Die gemeinsame Haltung schafft eine wertvolle Grundlage – insbesondere für künftige Entscheidungen, falls personelle oder organisatorische Engpässe Priorisierungen erforderlich machen sollten. Als besonderes Vereinsmerkmal wurde während des Workshops der generationenübergreifende Austausch hervorgehoben.

Die Vereinszweck-Übung

Kernauftrag definieren, Profil schärfen, Identität stärken

Die Vereinszweck-Übung stammt aus der Organisationsentwicklung und wird häufig in der Vereinsberatung angewendet. Sie orientiert sich an Methoden der strategischen Planung und Reflexion, wie sie auch im Non-Profit-Management üblich sind.

Ziel der Übung

Die Vereinszweck-Übung unterstützt Vereine dabei, ihren Kernauftrag zu definieren. Dabei setzen sich Mitglieder mit folgenden Kernfragen auseinander:

- Was tun wir?
- Für wen tun wir es?
- Warum ist das wichtig?

Dieser Prozess hilft, das Profil des Vereins zu schärfen, die Identifikation mit dem Verein und seinen Zielen zu stärken und die Kommunikation nach außen gezielter und überzeugender zu gestalten.

Sich über die gemeinsamen Werte des Vereins zu verständigen, ist eine wichtige Grundlage für ein motiviertes, gemeinschaftliches Handeln. Das schafft Orientierung, fördert das Wir-Gefühl und stärkt zugleich das Vereinsimage.

Der in der Satzung verankerte Vereinszweck liegt oft viele Jahre zurück, und die heute Aktiven waren an seiner Formulierung meist nicht beteiligt. Umso wichtiger ist es, sich gemeinsam bewusst zu machen, wofür dieser Zweck steht und welche konkreten Ziele und Aktivitäten der Verein daraus heute ableitet.

Hinweis:

Das Ergebnis dient als Ankerpunkt der Vereinsaktivität und bildet meist auch die Vereinsvision ab. Das hilft, angesichts der meist großen Vielzahl an Ideen und Vorhaben, die umgesetzt werden sollen, den Fokus nicht zu verlieren – und bei Bedarf klare Prioritäten zu setzen.



Vorgehen

1. Klebezettel austeilen

Jeder Teilnehmende erhält mehrere Klebezettel.

2. Stichworte sammeln (ca. 5 Minuten)

Jede Person notiert pro Klebezettel ein Stichwort zu folgenden Fragen:

- a) Wofür steht der Verein?
- b) Welche Themen und Herausforderungen möchte der Verein angehen?
- c) Was möchte der Verein erreichen?

3. Zettel anbringen und sortieren

Alle heften ihre Zettel an eine Wand oder Pinnwand. Ähnliche Stichworte werden gruppiert.

4. Diskussion und Strukturierung

Diskutieren Sie die Ergebnisse, strukturieren Sie weiter und versehen Sie die entstandenen Gruppen mit passenden Überschriften.

5. Leitsätze entwickeln (optional)

Falls gewünscht, können Sie aus den Gruppierungen gemeinsam prägnante Leitsätze entwickeln. Diese Leitsätze – kombiniert mit den gesammelten Stichworten – bilden den Rahmen für eine einheitliche und wiedererkennbare Außenkommunikation.

Organisatorisches:

Dauer mindestens 30 Minuten; Material: Klebezettel oder Moderationskarten, Stifte, Wand/Pinnwand; Gruppengröße: maximal 12. Bei größeren Gruppen ist es sinnvoller, eine Moderation zu benennen, die dann auf Zuruf für alle notiert.

Anmerkungen:

Der satzungsmäßige Zweck bietet die Basis, um ihn im Hinblick auf aktuelle Herausforderungen und Zukunftsthemen wie digitale Kommunikation, nachhaltige Vereinsführung oder neue Engagementformen zu reflektieren.

Zielgerichtet handeln – die Methode „Goldener Kreis“

Warum wir handeln, wie wir es tun und was dabei entsteht

Die Methode der *Goldene Kreis* erklärt, wie Menschen und Organisationen erfolgreich handeln. Sie besteht aus drei Ebenen:

- *Warum?* (Motivation/Zweck)
- *Wie?* (Methode/Strategie)
- *Was?* (konkrete Umsetzung)

Die Übung basiert auf der zentralen Annahme: Wer mit dem **Warum** beginnt, inspiriert andere und erzielt nachhaltigen Erfolg. Die Methode stammt aus der Unternehmensführung und Leadership-Forschung und wurde 2009 von Simon Sinek in seinem Buch **Start with Why** vorgestellt.

Ziel

Wenn Sie sich bereits intensiv über den Vereinszweck ausgetauscht haben, wissen Sie, warum der Verein aktiv ist und wofür er steht. Gerade in größeren Vereinen mit sehr vielen Beteiligten kann es dennoch schwierig sein, eine gemeinsame Sprache zu finden. Die Methode **Goldener Kreis** unterstützt Sie dabei, Fragen wie die folgenden zur Ausrichtung Ihrer Vereinsaktivitäten sowie zur Außen- und Innenkommunikation gezielt zu beantworten.

24

- Können Sie überzeugend vermitteln, was Ihren Verein besonders macht?
- Wie setzen Sie sich für seine Ziele ein?
- Warum lohnt es sich, Teil des Vereins zu werden?

Hinweis:

Die Methode hilft dabei, konkrete (Termin-)Angebote mit den übergeordneten Zielen des Vereins in Einklang zu bringen.

Anmerkungen:

Auf den ersten Blick passen einige Angebote nicht in die Kernziele? Gerade bei begrenzten Ressourcen kann es sich lohnen, das Programm konstruktiv zu hinterfragen.

Aber: Es kann gute Gründe geben, solche Aktivitäten dennoch beizubehalten, z. B.:

- Es handelt sich um ein persönliches Projekt eines aktiven Mitglieds, das sich selbst um die Umsetzung kümmert.
- Das Angebot erfreut sich großer Beliebtheit.
- Die Kapazitäten im Verein werden dadurch nicht übermäßig strapaziert.
- Die zentralen Vereinsaktivitäten werden nicht beeinträchtigt.

Übung

Stellen Sie sich die folgenden Fragen:

- Wie setzen Sie sich dafür ein, den Vereinszweck zu verwirklichen? (allgemein)
- Was genau tun Sie, um das in der Vereinspraxis umzusetzen? (konkrete Aktivitäten)

Beispielhafte Anwendung:

Ein Verein setzt sich für die Förderung der Heimatpflege und der Heimatkunde ein, indem er regionales historisches Wissen bewahrt und vermittelt. Das ist sein wesentlicher Vereinszweck. Er steht für Offenheit, gesellschaftliches Miteinander und den Erhalt lokaler kultureller Traditionen.

Wie setzt der Verein sich dafür ein?

- Er entwickelt Veranstaltungsformate, in denen theoretisches Wissen vermittelt wird.
- Er schafft Gelegenheiten, Ortsgeschichte erfahrbar zu machen.
- Er veranstaltet Feste, die kulturelle Traditionen für jeden lebendig halten und die Gemeinschaft stärken.
- ...

25

Was genau tut der Verein?

- Er bietet Mundart-Sprachkurse für Kinder an, um die regionale Sprache an die nächste Generation weiterzugeben.
- Er veranstaltet geführte Touren zu historisch bedeutsamen Orten und erläutert deren Geschichte.
- Er richtet jährlich ein Sommerfest mit traditioneller Essenskultur und Tanz vor Ort aus – in Kooperation mit der Integrationshilfe, um auch Neuzugezogene anzusprechen.
- ...

„Ich mag, Ich wünsche mir, Ich frage mich“ (Feedbackmethode)

Ziel: Probleme und Stärken erkennen, Ideen entwickeln

Die Methode „Ich mag, Ich wünsche mir, Ich frage mich“ stammt aus der Pädagogik und kreativen Arbeit. Sie unterstützt dabei, wertschätzendes und positives Feedback zu geben.

Dabei wird folgender Aufbau genutzt:

1. **Ich mag ...** → Positives wird anerkannt.
2. **Ich wünsche mir ...** → Ein Wunsch zur Weiterentwicklung wird formuliert.
3. **Ich frage mich ...** → Eine offene Frage regt zur Reflexion an.

Übertragen auf die Vereinsarbeit kann diese Methode wertvolle Impulse für eine neue oder veränderte Ausrichtung geben. Sie eignet sich sowohl für die strategische Gesamtbetrachtung des Vereins als auch für die gezielte Rückmeldung zu einzelnen Projekten. Dabei fördert sie einen offenen Austausch auf Augenhöhe und hilft dabei, Perspektiven sichtbar zu machen, ohne Kritik verletzend oder blockierend zu formulieren.

Die Qualität und Aussagekraft der Ergebnisse hängen maßgeblich davon ab, wer in dem Prozess beteiligt wird. Deshalb ist die Auswahl der Teilnehmenden wichtig – je nach Fragestellung:

- zur Einschätzung von Vereinsaktivitäten und Image:
Mitglieder und Außenstehende aus der Vereinszielgruppe
- zur Reflexion der internen Zusammenarbeit:
Vorstandsmitglieder und weitere engagierte Mitglieder

Hinweis:

Der Abschnitt „Ich frage mich...“ soll bewusst zum Weiterdenken und Ausprobieren anregen – etwa im Sinne von: „Ich frage mich, was passieren würde, wenn wir einmal etwas ganz Neues ausprobieren wie z. B.“

Es können aber auch Unklarheiten formuliert werden wie: „Ich frage mich, wie wir unser Engagement für jüngere Menschen attraktiver gestalten können.“



Vorgehen

1. Vorbereitung

Auf einem Whiteboard, einem Flipchart oder einer freien Wandfläche werden drei Überschriften gut sichtbar notiert:

„Ich mag ...“ „Ich wünsche mir ...“ „Ich frage mich ...“

2. Individuelle Reflexion (ca. 5 Minuten)

Die Teilnehmenden erhalten Klebezettel und beschreiben jeweils einen Zettel pro Überschrift. Jeder Zettel sollte erkennbar einer der drei Kategorien zugeordnet werden können.

3. Vorstellung der Beiträge

Die Teilnehmenden stellen ihre Gedanken kurz vor und kleben ihre Zettel zu der entsprechenden Überschrift an die Wand oder das Board.

4. Gemeinsame Auswertung und Diskussion

Die Gruppe diskutiert die gesammelten Beiträge. Leitfragen dabei können sein:

- Was funktioniert gut?
- Was lässt sich konkret verbessern?
- Welche nächsten Schritte ergeben sich daraus?

27

5. Organisatorische Hinweise

- Dauer: mindestens 45 Minuten
- Material: Klebezettel, Stifte, Wand/Board oder Flipchart
- Gruppengröße: idealerweise maximal 10 Personen. Bei größeren Gruppen empfiehlt sich eine Arbeit in Kleingruppen mit anschließender Präsentation im Plenum.

Anmerkungen:

Der Einsatz solcher Methoden erfordert Zeit und vor allem einen geschützten, angenehmen Rahmen. Planen Sie dafür einen eigenen Termin ein, der bewusst nur für diese Reflexion vorgesehen ist. Eine Moderation, die sich selbst zurücknimmt, kann hilfreich sein, um einen fairen Austausch sicherzustellen, aktives Zuhören zu fördern und den Fokus auf die Zukunft zu richten.

Achten Sie darauf, dass die Diskussion nicht zu sehr in vergangenheitsbezogene Kritik abrutscht, denn das kann schnell eine demotivierende Dynamik erzeugen.

Wichtig: Feedback ist subjektiv und sollte wertschätzend angenommen – nicht bewertet oder relativiert – werden.

Selbsttest für das Vorstandsteam: Wie zukunftssicher ist unser Verein?

Zugangsbarrieren erkennen und verringern

Um den Zugang zum Verein für unterschiedliche Zielgruppen zu erleichtern, ist es hilfreich, zunächst einen Realitäts-Check durchzuführen:

- Wo stehen wir und wo wollen wir hin?
- Wie veränderungsbereit sind wir tatsächlich?

Diese Selbsteinschätzung bietet eine erste Orientierung, an welchen Stellen Veränderungsbedarf besteht – und wo bereits Stärken vorhanden sind.

Es können konkrete Teilaufgaben notiert werden, die zeitnah und unkompliziert in Angriff genommen werden können. Auch vermeintlich kleine Maßnahmen können größere Wirkung entfalten wie z. B. „Online-Banking einrichten“, „Info-Flyer auf Englisch gestalten“ oder „Vorstandstreffen zu einer familienfreundlicheren Uhrzeit mit Kinderbetreuung anbieten“.

Diese Aufgaben helfen dabei, den Wandel vom aktuellen Stand hin zu einem realistisch erreichbaren Ziel-Zustand aktiv anzugehen – Schritt für Schritt und praxisnah.

Realitäts-Check Vereinsentwicklung: Vom Ist zum Ziel

Demografischen Wandel im Blick behalten

28

Viele Vereine erleben, dass ihre Mitglieder und Engagierten zunehmend älter werden – oder dass es im Einzugsgebiet schlicht weniger junge Menschen gibt. Passen unsere Angebote und Aktivitäten zur demografischen Realität vor Ort – und sind wir damit langfristig zukunftsfähig?

Ist-Zustand



Ziel-Zustand



Zukunft Ehrenamt

Steigende Mobilität, Multi-Lokalität, Verdichtung des Alltags sowie veränderte Familien- und Erwerbsstrukturen prägen den heutigen Lebensalltag vieler Menschen. Passen unsere Anforderungen und Rahmenbedingungen für Engagement noch zu den Lebensrealitäten der Menschen, die wir erreichen möchten?

Ist-Zustand



Ziel-Zustand



Vorstandsnachfolge

Wie gut gelingt es dem Verein, potentielle Interessenten für die Vorstandsnachfolge zu begeistern, sie gut einzuarbeiten und Verantwortung vertrauensvoll abzugeben?

Ist-Zustand



Ziel-Zustand



Digitalisierung

Ob Online-Meetings, Online Banking, digitale Aktenablage oder die Kommunikation per E-Mail, Messenger oder Social Media – wie gut ist der Verein aufgestellt?

Ist-Zustand



Ziel-Zustand



Diversität

Wie vielfältig ist der Verein in seinen Strukturen? Gibt es eine gute Mischung verschiedener Altersgruppen, Geschlechter und sozialer Hintergründe? Sind auch Menschen mit Migrationserfahrung vertreten?

Ist-Zustand



Ziel-Zustand



Inklusion

Inklusion bedeutet Teilhabe ermöglichen – durch barrierearme Räume, verständliche Kommunikation und eine offene Haltung gegenüber unterschiedlichen Bedürfnissen. Wie gut gelingt es dem Verein, Teilhabe für alle zu eröffnen – räumlich, kommunikativ und in der Haltung?

Ist-Zustand



Ziel-Zustand



Fazit:

Gesellschaftliche Strukturen und bürgerschaftliches Engagement funktionieren heute und in Zukunft anders als noch vor 20 Jahren. Bemühungen zur Belebung des Vereins, Nachwuchsgewinnung und Vorstandsnachfolge müssen immer im Zusammenhang mit aktuellen gesellschaftlichen und demografischen Entwicklungen sowie regionalen Gegebenheiten gesehen werden. Es lohnt ein Blick in Engagement-Studien, um regionale Potentiale und Herausforderungen zu erkennen. Wer engagiert sich warum, wie und unter welchen Bedingungen? Und welche Bevölkerungsgruppen bleiben bislang außen vor?

II.

Komm uniKa tions kultur

Gute Kommunikationsstrukturen in allen Bereichen der Vereinsarbeit etablieren

Gute Kommunikationsstrukturen in allen Bereichen der Vereinsarbeit etablieren

Wirkung entfalten durch passgenaue Kommunikation



Viele gemeinnützige Organisationen stehen vor der Herausforderung, neue Zielgruppen zu erreichen und Menschen für ein Engagement oder eine Amtsnachfolge zu gewinnen. Woran liegt es, wenn Vereine dabei scheitern? Warum werden der Verein und seine Angebote nicht so wahrgenommen, wie gewünscht?

Offene und respektvolle Kommunikation, der souveräne Umgang mit neuen Medien und digitalen Möglichkeiten sowie eine stimmige Ansprache nach innen und außen gehören heute zu den Grundlagen erfolgreicher Vereinsarbeit. Alle Kapitel dieser Handreichung befassen sich mit Themen, die voraussetzen, dass innerhalb der Organisation eine adäquate, transparente, kompetente und wertschätzende Kommunikationskultur gelebt wird.

Im Zuge der Coachingphase ließen sich viele der geschilderten Herausforderungen und Probleme auf eine unzureichende Kommunikationskultur, schlecht ausgebauten Kommunikationsstrukturen, intransparente Vorgehensweisen oder schlicht fehlende Öffentlichkeitsarbeit zurückführen. In der Beratungspraxis offenbart sich immer wieder:

Viele Aktive halten bestimmte Informationen oder Abläufe für selbstverständlich – doch von externer Seite oder sogar innerhalb des Vereins werden sie ganz anders wahrgenommen. Oft helfen daher objektive Impulse von außen, um Kommunikationslücken, strukturelle Schwächen und Missverständnisse zu erkennen und gezielt gegenzusteuern.

Je nach Verein sind unterschiedliche Bereiche betroffen – mitunter nur einzelne, manchmal gleich mehrere. Ein zentrales In-

Alle Kapitel dieser Handreichung befassen sich mit Themen, die voraussetzen, dass innerhalb der Organisation eine adäquate, transparente, kompetente und wertschätzende Kommunikationskultur gelebt wird.

strument zur Stärkung der internen wie externen Kommunikation ist das Leitbild bzw. die gemeinsame Vision. Dessen Entwicklung eröffnet einen gemeinsamen Verständigungsraum, in dem sich die Akteurinnen und Akteure über die Ausrichtung des Vereins austauschen können. Besteht ein gemeinsamer Wille, sich kommunikativ über

Zukunftsfragen zu verständigen, kann dieser Prozess zu mehr Zusammenhalt, Klarheit und Ausstrahlung führen, was sich zugleich positiv auf die gesamte Kommunikationskultur auswirkt.

Auch die Zusammenarbeit im Vorstandsteam wird maßgeblich durch eine gelingende Kommunikationskultur geprägt. Haben alle Teammitglieder den gleichen Zugang zu relevanten Informationen? Wie ist der Umgang miteinander? Wie werden die Entscheidungen des Vorstands schließlich an die Mitgliedschaft kommuniziert?

Gute Einbindung autarker Arbeitsgruppen

Wie die Beratungsbeispiele aus dem Projekt „Zukunft Ehrenamt sichern“ gezeigt haben, war die Kommunikation zwischen verschiedenen Arbeitsgruppen und dem Vorstand häufig nur unzureichend ausgeprägt. Gerade in größeren Vereinen, in denen Gruppen eigenständig Programme umsetzen und Zielgruppen ansprechen, wird dies schnell zum Hinder-

Eine gelungene Kommunikationskultur bildet auch die Grundlage für jede Form der Vereinsentwicklung.

nis: Die Gesamtentwicklung des Vereins und eine konsistente öffentliche Wahrnehmung geraten ins Stocken. Besonders problematisch wird es bei der Nachwuchsgewinnung für den Vorstand, da der Bezug einzelner Angebote zur grundlegenden Vorstandarbeit nicht mehr deutlich wird.

Und was weiß die breite Mitgliedschaft eigentlich über die Aufgaben des Vorstandes? Ist die Kommunikation so gestaltet, dass Interessierte Freude daran haben, sich ein-

zubringen? Oder verlaufen die Informationsflüsse vielleicht eher spärlich – wenig digital, undurchsichtig oder unpersönlich? Die Regelmäßigkeit der Kommunikation ist ebenso entscheidend wie ihr Tonfall.

Gerade in den Mitgliedsvereinen des WHB und den SGV Abteilungen engagieren sich häufig ältere Menschen die zum Teil den rasanten Entwicklungen der Digitalisierung noch skeptisch gegenüberstehen oder Wissenslücken mitbringen. Umso wichtiger ist es, deutlich zu machen, dass digitale Möglichkeiten keine Bedrohung darstellen müssen, sondern das Engagement erleichtern können, ohne dabei persönliche Begegnungen zu ersetzen. Aus diesem Grund widmet sich diese Handreichung bewusst auch den Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung im Ehrenamt.

Eine gelungene Kommunikationskultur bildet auch die Basis für jede Form der Vereinsentwicklung. Wünschenswerte Veränderungen müssen verständlich vermittelt, gut begründet und gemeinsam getragen werden. Dies erfordert Feingefühl, Transparenz und Dialogfähigkeit. Auch im Umgang mit Vorbehalten ist es wichtig, sicher und empathisch zu kommunizieren. Die möglichen Wege und Mittel sind dabei so individuell wie der Verein selbst, darunter beispielsweise Sitzungen im erweiterten Vorstandsteam inklusive Arbeitsgruppenleitungen, Austauschtreffen für Mitglieder und Vorstand auch außerhalb der Mitgliederversammlung, Kommunizieren von Neuigkeiten über die Website, Newsletter oder Chat-Gruppen.

Für seine Mitglieder hält der SGV beispielsweise eine zentrale und kostenlose digitale Mitgliederverwaltung bereit.

Wertschätzung lebt maßgeblich von Kommunikation. Ebenso hängt die Gewinnung neuer Engagierter stark davon ab, wie ein Verein kommuniziert: Spricht er eine überzeugende und einladende Sprache? Zeigt er Präsenz –

analog und digital? Werden verschiedene Zielgruppen gezielt angesprochen? Wie einfach ist es, Informationen über den Verein zu finden? Ist nachvollziehbar, wofür man sich engagieren kann?

Gemeindeübergreifende Zusammenarbeit stärken

Neben gemeinsamen Veranstaltungen profitiert auch die Öffentlichkeitsarbeit vom Schulterschluss über Dorfgrenzen hinweg. Vereine können z. B. einen gemeinsamen Veranstaltungskalender erstellen, um auf ihre Angebote aufmerksam zu machen. Eine vereinsübergreifende Pressearbeit – etwa in Form von Gemeinschafts-Pressemitteilungen oder abgestimmten Social-Media-Aktionen – steigert die Reichweite erheblich. Die Bevölkerung nimmt wahr, dass die Vereine Hand in Hand arbeiten.

Exkurs: Präsenz zeigen auf digitalen Engagementplattformen

Neue Wege in der Außendarstellung zu gehen, ist Teil einer aktiven Weiterentwicklung von Organisationen. Besonders jüngere Menschen sind es gewohnt, online nach Informationen zu suchen – warum also nicht auch nach dem passenden Ehrenamt?

Eine Möglichkeit bietet die Präsenz auf digitalen Engagementplattformen. Zwar sind solche digitalen Netzwerke relativ neu, in vielen ländlichen Gegenden noch im Aufbau und noch nicht jedem Engagierten bekannt, doch die Tendenz ist klar: Die Digitalisierung macht auch vor dem Ehrenamt nicht Halt – und Online-Plattformen können klassische Wege der Engagement-Vermittlung sinnvoll ergänzen. Voraussetzung ist, dass diese Instrumente aktiv bekannt gemacht und Vorbehalte abgebaut werden. Zugegeben, für Vereine bedeutet die Teilnahme an einer digitalen Ehrenamtsbörse anfänglich einen gewissen Aufwand (z. B. ein Profil anlegen und Gesu-

che formulieren), doch die Investition kann sich lohnen. Wenn Ehrenamtsbörsen rege genutzt werden, entstehen neue Verbindungen: Jemand, der über das Portal einmalig bei einer Vereinsaktion hilft, findet vielleicht Gefallen daran – und bleibt länger dabei.

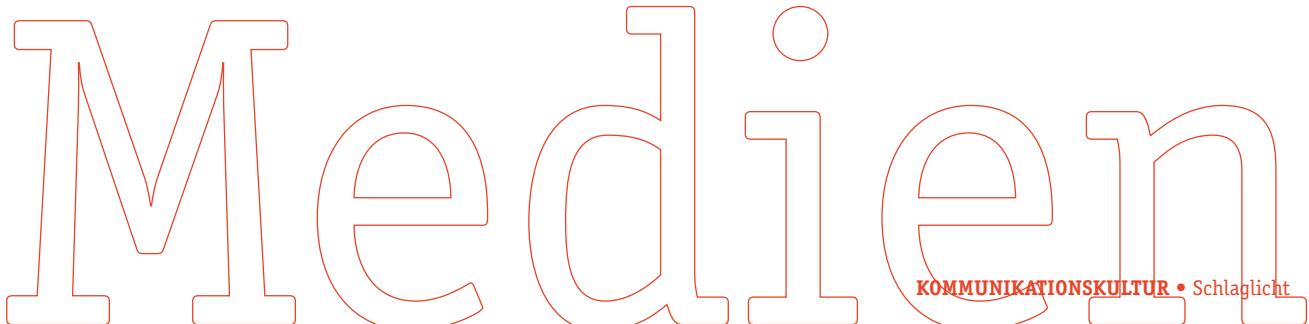
Neben digitalen Plattformen bleibt die klassische Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ein zentraler Faktor. Schon kleine Schritte können viel bewirken, wenn sie sichtbar, authentisch und überzeugend sind.

Erfreulicherweise sind viele SGV Abteilungen und Mitgliedsvereine des WHB inzwischen in sozialen Medien aktiv. Dennoch ist der strategische Umgang mit Social Media oft noch Neuland. Wie man Öffentlichkeitsarbeit über digitale Kanäle organisiert, welche Tools sinnvoll sind und wie man eine neue Website plant oder aktualisiert, sind häufige Themen in der Beratungspraxis. Weiterführende Hinweise und Unterstützung dazu finden sich im Kapitel „Beratung und Förderung“ dieser Handreichung.

Es ist in jedem Fall von Vorteil, bisherige Routinen zu hinterfragen, Kommunikationsmuster zu überdenken – und neue Wege zu erproben.

SGV Angebote zu Social Media und Websites

SGV Abteilungen können sich über einen Rahmenvertrag einem Webseiten-Redaktionssystem (CMS-Template inkl. Hostingvertrag) anschließen und werden im Rahmen dessen durch die SGV Marketingabteilung auch persönlich beraten und betreut. Außerdem bietet der SGV seinen Mitgliedern individuelle und praxisfokussierte Social-Media-Schulungen an, deren kostenlose Module darauf abzielen, dass die Abteilungen eigene Facebook- oder Instagram-Auftritte erstellen und bespielen lernen.



Digitaler Wandel im Ehrenamt – Chance oder zusätzliche Herausforderung?



In der Studie zum gleichnamigen deutschlandweiten Forschungsprojekt „Zwischen Appstore und Vereinsregister – Ländliches Ehrenamt auf dem Weg ins digitale Zeitalter“ untersuchten neuland21 e. V. und das Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung 2021 bis 2022 den Stand der Digitalisierung im Ehrenamt in ländlichen Räumen. Zusätzlich wurde evaluiert, welche Tools und Softwareanwendungen aktuell eingesetzt werden und wofür. Aus den Erkenntnissen ergaben sich Handlungsempfehlungen für Politik, Engagementförderstrukturen und zivilgesellschaftliche Akteure. Das Projekt wurde vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) über das Bundesprogramm Ländliche Entwicklung und regionale Wertschöpfung (BULE+) gefördert.

- **Studie „Zwischen Appstore und Vereinsregister – Ländliches Ehrenamt auf dem Weg ins digitale Zeitalter“**
Digital abrufbar unter: www.neuland21.de/projekte/zwischen-appstore-und-vereinregister-laendliches-ehrenamt-auf-dem-weg-ins-digitale-zeitalter/

34

Zwar hat die COVID-Pandemie in einigen Organisationen zu einem Digitalisierungsschub geführt, doch eine anschließende Reflexion und Abwägung von Vor- und Nachteilen der Digitalisierung für das ländliche Ehrenamt fehlte. Die Studienergebnisse machen deutlich, dass Vereine in ländlichen Räumen in gleichem Maße wie jene in Klein- und Mittelstädten über digitale Kompetenzen verfügen und digitale Technologien für ihre Zwecke nutzen. Nur gegenüber Organisationen in Großstädten gibt es größere Unterschiede hinsichtlich des Digitalisierungsgrades. Es fällt auf, dass ehrenamtliche Organisationen auf dem Land das Potential digitaler Anwendungen zur Lösung lokaler Herausforderungen bisher nur unzureichend ausschöpfen. So werden digitale Werkzeuge kaum für die Gewinnung neuer Ehrenamtlicher eingesetzt. Auch die Möglichkeit, zeit- und ortungebundene Formen des Engagements anzubieten, also dem Trend zu informellem und flexiblerem Engagement entgegenzukommen, wird nur in geringem Maße realisiert.

Für den Aufbau der dafür notwendigen Kompetenzen gilt es zuallererst, Vorurteile aus dem Weg zu räumen: seien es eine generelle Skepsis gegenüber Digitalisierung und Vorbehalte gegenüber der Lernfähigkeit älterer Engagierter oder Halbwissen über den Datenschutz. An welchen Stellen kann die Digitalisierung ehrenamtliche Organisationen in ihrer Arbeit unterstützen und weiterbringen? Wo sind Digitalisierungsmaßnahmen aber vielleicht auch fehl am Platz, weil sie wichtige analoge Kontakte verdrängen?

- **Laura Heym von neuland21 e. V. hat 2022 in einem Artikel Vorurteile zur Digitalisierung im Ehrenamt entkräftet**, die im Folgenden aufgegriffen werden.
Digital abrufbar unter: neuland21.de/blog/digital-verein-t/sieben-mythen-digitalisierung-engagement/

Digitale Möglichkeiten im Ehrenamt

Digitalisierung passt nicht zum Verein?

Die digitalen Möglichkeiten sollten als Chance verstanden werden. Eine gezielte Überprüfung der Vereinsprozesse kann aufzeigen, an welchen Stellen digitale Hilfsmittel sinnvoll eingesetzt werden können. So lassen sich Prozesse effizienter gestalten, Kommunikationswege verkürzen und Engagierte wirksam entlasten.

- **Digitalisierung passiert – die Frage ist nur, ob man sie mitgestaltet oder verpasst.**

Digitales Engagement ist nur etwas für junge Leute?

Ein Großteil der Bevölkerung in Deutschland ist mittlerweile digital unterwegs, wie sämtliche relevanten Studien belegen. Digitales Engagement ermöglicht Teilhabe unabhängig von Zeit, Ort und Mobilität.

- **Die Zielgruppen sind digitaler und aufgeschlossener als gedacht.**

Digitalisierung ist nur etwas für Profis?

Der Einstieg in digitale Anwendungen kann anfangs herausfordernd sein, vor allem wenn Erfahrungen und technisches Know-how fehlen. Doch vieles ist nach einer kurzen Einarbeitungsphase intuitiv und unkompliziert nutzbar.

- **Zahlreiche Beratungs- und Schulungsangebote erleichtern den Einstieg.**

Alles muss digital sein?

Es muss nicht alles, aber vieles kann digital sein. Digitalisierung umfasst ein breites Spektrum: von der einfachen Nutzung von Informationsplattformen über digitale Mitgliederverwaltung bis hin zu neuen Formen des Online-Engagements.

- **Die Nutzung digitaler Tools kann die Effizienz erhöhen und zusätzliche Möglichkeiten schaffen, ohne die analogen Prozesse vollständig zu ersetzen.**

Digitalisierung kostet nur Zeit?

Der Aufwand für die sorgfältige Auswahl und Implementierung digitaler Werkzeuge ist nicht zu unterschätzen, doch er zahlt sich aus.

- **Durch kluge Anwendung spart Digitalisierung langfristig Zeit und Energie.**

Im Digitalen geht die persönliche Ebene verloren?

Richtig eingesetzt, schafft Digitalisierung Freiräume, um sich vor Ort stärker auf das Miteinander zu konzentrieren, und ermöglicht, trotz räumlicher Distanz in Verbindung zu bleiben.

- **Digitale Kommunikation ersetzt persönliche Begegnungen nicht, sondern ergänzt sie sinnvoll.**

Digitalisierung ist teuer?

Open-Source-Anwendungen können im Einzelfall eine kostengünstige Alternative zu anderen Softwarelösungen bieten, wenn sie auf neuestem Stand und einfach bedienbar sind.

- **Viele gemeinnützige Organisationen profitieren von vergünstigten Softwareangeboten und Förderungen.**

Leitfaden: Digitale Chancen nutzen – Orientierung für Vereine



Die Digitalisierung bietet auch kleinen ehrenamtlich geführten Vereinen eine Reihe von Möglichkeiten, um interne Abläufe zu vereinfachen, Aufgaben effizienter zu gestalten und Informationen zentral zugänglich zu machen. Digitalisierung ist kein Selbstzweck, sondern lediglich ein Instrument zur besseren Organisation des Vereinsalltags. Viele Vorstände, insbesondere ältere Engagierte, empfinden den Begriff „Digitalisierung“ jedoch als unscharf oder überfordernd. Die Digitalisierung der Vereinsverwaltung etwa bedeutet nicht, abrupt alle Prozesse umzustellen. Ziel bleibt es, Zeit für das Wesentliche zu gewinnen: das Engagement für die satzungsgemäßen Zwecke des Vereins.

Warum über Digitalisierung nachdenken?

36

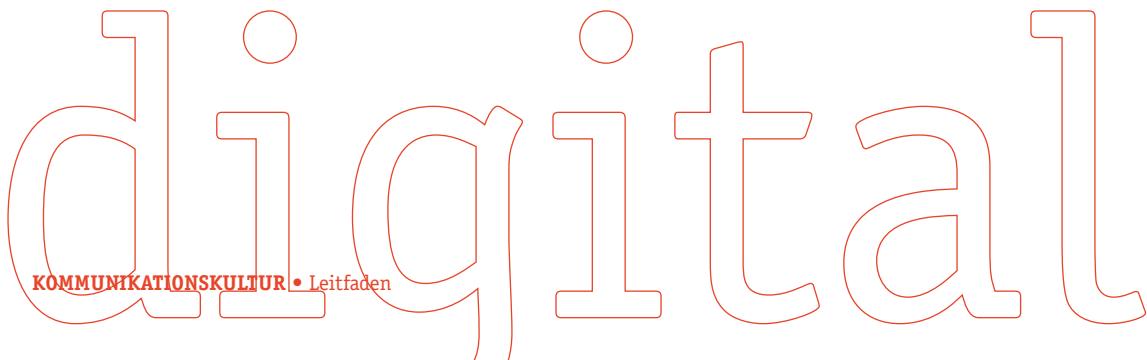
Selbst wenn der Verein „gut läuft“, kann es sich rentieren, über einzelne digitale Hilfsmittel nachzudenken – etwa um die Kommunikation zu erleichtern, Verwaltungsaufgaben zu entlasten oder Abläufe bei Vorstandswechseln transparenter zu gestalten. Digitalisierung soll nicht alles verändern, sondern gezielt dort unterstützen, wo es sinnvoll ist.

Ein guter Einstieg beginnt mit der Beantwortung grundlegender Fragen und der Priorisierung einzelner Bereiche. Besonders hilfreich ist es, zunächst kleine Schritte zu planen, Erfahrungen zu sammeln und dabei die Bedürfnisse der Beteiligten im Blick zu behalten. Dieser Leitfaden möchte dahingehend Unterstützung leisten.

Mögliche Ziele der Digitalisierung im Verein

Vor der Umsetzung digitaler Maßnahmen lohnt sich die Überlegung, welche konkreten Verbesserungen mit der Digitalisierung erreicht werden sollen:

- Kommunikation vereinfachen und beschleunigen?
- Informationen bündeln und Zugriff auf Vereinsdokumente erleichtern?
- Papierablagen reduzieren oder ersetzen?
- eindeutige Zuständigkeiten schaffen und Abläufe dokumentieren?
- Datenpflege vereinfachen und standardisieren?
- Veranstaltungen besser planen?
- Wissenstransfer sicherstellen, z. B. Aufgabenübergabe bei Vorstandswechseln erleichtern?
- Öffentlichkeitsarbeit verbessern?
- Beteiligung barriereärmer gestalten?
- Mitgliederbindung stärken?



Grundsätze für den Umgang mit digitalen Werkzeugen

Die Einführung digitaler Instrumente sollte sich an folgenden Leitgedanken orientieren:

1. Digitale Tools sollen die Zusammenarbeit erleichtern.
2. Sie sollen Entlastung bringen, nicht dauerhaft zusätzlichen Aufwand erzeugen.
3. Sie sollen zur Professionalisierung beitragen, aber nicht persönliches Engagement ersetzen.
4. Die direkte Kommunikation bleibt zentral.

Vorbereitungsphase – Fragen zur Einführung digitaler Lösungen

Bevor konkrete Tools angeschafft oder eingerichtet werden, sollten intern einige grundlegende Fragen geklärt werden. Sie helfen dabei, realistische Ziele zu formulieren, Ressourcen gezielt einzusetzen und Überforderung zu vermeiden.

- Welche grundlegenden Anforderungen müssen erfüllt sein?
- Welches Tool möchten wir einführen?
- Wer übernimmt die Verantwortung für das Projekt?
- Wie viele Ressourcen (Zeit, Budget, Personal) stehen zur Verfügung?
- Wird externe Unterstützung (z. B. Schulung oder Beratung) benötigt?
- Wann soll mit der Umsetzung begonnen werden?
- Wer ist konkret im Verein von den Veränderungen betroffen?

Tipp

Zugriffsrechte: Nicht jede Person benötigt Zugriff auf alle Informationen. Über Rollen- und Rechtesysteme kann definiert werden, wer was bearbeiten oder einsehen darf.

Rechtliche und technische Fragen vor der Auswahl eines Tools

37

Bei der Auswahl einer Softwarelösung sollten rechtliche, technische und organisatorische Kriterien zugrunde gelegt werden. Die folgende Übersicht hilft bei einer fundierten Entscheidung:

1. Rechtliche Rahmenbedingungen und Datenschutz

- Gilt für den Anbieter die EU-DSGVO? Wo werden die Daten gehostet? Ist das Produkt datenschutzkonform?
- Wird ein Vertrag zur Auftragsverarbeitung (AV-Vertrag) angeboten? Dieser ist notwendig, wenn personenbezogene Daten durch externe Anbieter verarbeitet werden.
- Wie flexibel sind die Kündigungsfristen? Verhindern sie eine spätere Umstellung oder verursachen sie unnötige Kosten?

2. Technische Umsetzung und Softwarearchitektur

- Ist die Software lokal installiert oder eine Cloudlösung? Welche Daten liegen wo, wie sicher ist der Zugriff und wie unabhängig bleibt der Verein?
- Ist ein späterer Datenexport möglich – z. B. beim Anbieterwechsel? Welche Datei-Formate stehen zur Verfügung und wie einfach ist der Zugriff?
- Lässt sich das Preismodell problemlos nachvollziehen? Gibt es versteckte Kosten oder Folgekosten für Speicher, Updates oder Lizenzien? Gibt es eine Testversion?
- Werden Schulungen und Support entsprechend dem Erfahrungsniveau angeboten?
- Gibt es Erfahrungswerte oder Empfehlungen aus dem Netzwerk? Der Austausch mit anderen Organisationen kann helfen, typische Fehler zu vermeiden.

Wo kann Digitalisierung im Verein überall ansetzen?

Digitale Lösungen betreffen je nach Vereinsstruktur und Bedarf verschiedene Bereiche. Wichtig: Datenschutzkonformität sicherstellen! Die folgenden Handlungsfelder zeigen typische Anwendungsbereiche:

Mitgliederverwaltung

Digitale Datenbanken helfen, Mitgliederinformationen aktuell zu halten, Beiträge zu verwalten und Geburtstage oder Jubiläen zu berücksichtigen.

Kommunikation

Einladungen, Newsletter oder Informationen können per E-Mail oder Messenger verteilt werden. Automatisierungen erleichtern dabei den Aufwand.

Mitgliederservice

Online-Formulare (z. B. Beitrittserklärungen, Änderungsmeldungen) können über die Vereinswebsite bereitgestellt werden – wenn die Zielgruppe internetaffin genug ist.

Finanzen

Digitale Buchhaltungsprogramme ermöglichen eine strukturierte Übersicht über Einnahmen und Ausgaben, Beitragszahlungen und Projektmittel – je nach Finanzumfang unterschiedlich komplex.

Veranstaltungsorganisation

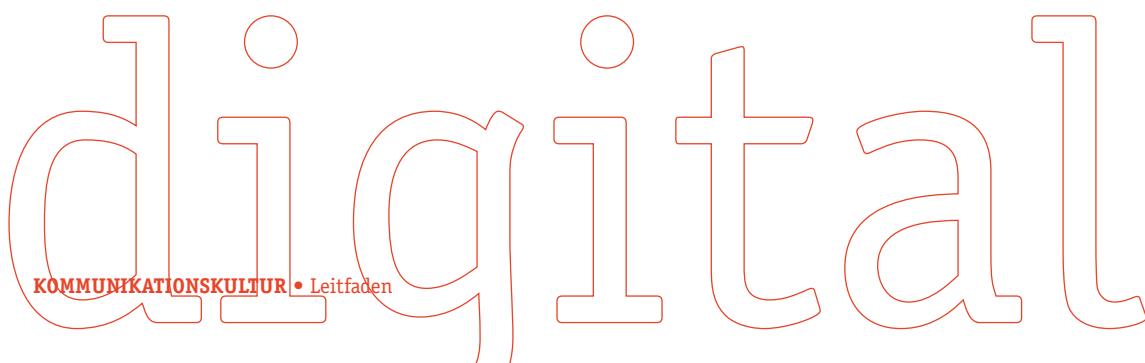
Anmeldungen, Teilnahmelisten, Terminabsprachen oder digitale Kalender und Raumbuchungen können zentral organisiert werden.

Öffentlichkeitsarbeit

Eigene Website, Social-Media-Auftritte oder Online-Newsletter stärken die Präsenz des Vereins. Dienlich sind auch Social-Media-Management-Tools, um Beiträge zu planen, zu veröffentlichen, zu analysieren und mehrere Plattformen zentral zu verwalten.

Interne Zusammenarbeit

Digitale Plattformen und Tools ermöglichen gemeinsames Arbeiten an Dokumenten, Dateiablage und strukturierte Aufgabenverteilung – besonders hilfreich für Vorstandsteams und Arbeitsgruppen, die ortsunabhängig zusammenarbeiten.



Kommunikation als Schlüssel zur Ämterbesetzung und Gewinnung Engagierter

Vielfältige Kommunikationswege und eine klare, zeitgemäße Außendarstellung sind entscheidend, um Engagierte zu gewinnen und den Verein sichtbar zu machen.

Präsenz zeigen – analog und digital

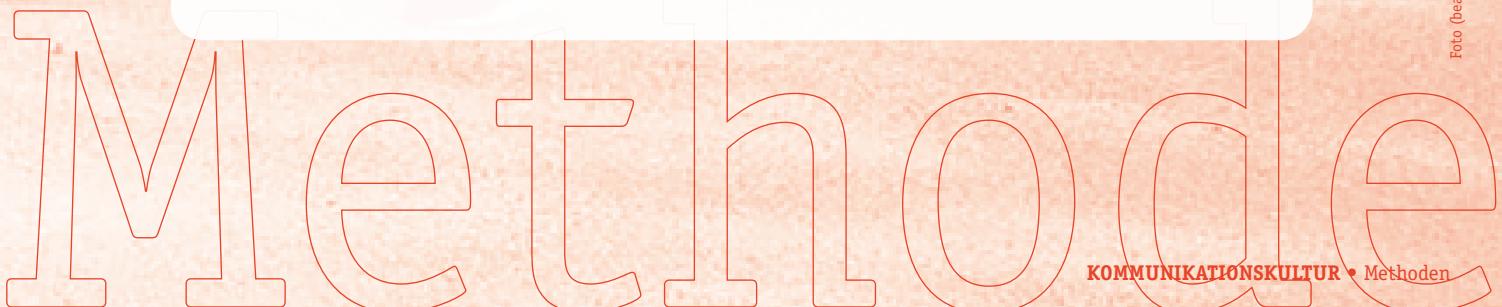
- **Neue Orte finden:** Verteilen Sie Ihre Informationsmaterialien auch außerhalb der gewohnten Kanäle – sowohl offline (z. B. Cafés, Wartebereiche, Veranstaltungen) als auch online (z. B. kommunale Plattformen, lokale Foren).
- **Basis-Sichtbarkeit im Netz:** Verfügt Ihr Verein über eine einfache Website oder zumindest eine Landingpage mit den wichtigsten Informationen und Kontaktmöglichkeiten? So schaffen Sie eine niedrigschwellige Anlaufstelle für Interessierte – auch ohne regelmäßig neue Inhalte zu veröffentlichen.
- **Auffindbarkeit stärken:** Sind Ihre Angebote auf Tourismus- oder Kulturseiten Ihrer Kommune sowie bei regionalen Anbietern wie dem Regionalmarketing verlinkt?
- **Präsenz in Suchmaschinen nutzen:** Haben Sie z. B. einen Google-Business-Eintrag? So erscheint Ihr Verein in Google Maps – mit Öffnungszeiten, Kontaktinfos und Wegbeschreibung.
- **Infostände mit Konzept:** Haben Sie Materialien und ein Konzept, um sich bei Veranstaltungen mit einem ansprechenden Infostand zu präsentieren?

Zielgruppen gezielt ansprechen

- **Mehrsprachigkeit beachten:** Bieten Sie zentrale Informationen zum Verein und zum möglichen Engagement auch mehrsprachig an?
- **Vielfalt sichtbar machen:** Achten Sie bei Fotos und Darstellungen auf Vielfalt, damit sich möglichst viele Menschen angesprochen fühlen – gerade auch solche, die bislang kaum vertreten sind?
- **Einfach sprechen:** Verwenden Sie eine klare, verständliche Sprache – auch in Texten auf der Website, bei Flyern und in Social Media?
- **Digitale Kanäle nutzen:** Setzen Sie gezielt auf Kanäle wie WhatsApp- oder Signal-Gruppen, Facebook, Nachbarschafts-Apps, Instagram, YouTube oder andere Plattformen, die Ihre Zielgruppen aktiv nutzen?
- **Kooperationen aufbauen:** Arbeiten Sie mit lokalen Partnern zusammen, um neue Zielgruppen anzusprechen – z. B. mit Kitas, Schulen, Sportvereinen, Kulturinitiativen?
- **Angebote reflektieren:** Spiegeln Ihre aktuellen Formate und Aktivitäten die Interessen und Lebensrealitäten potentieller neuer Engagierter wider?

Pressearbeit bewusst gestalten

- **Presse einbinden:** Laden Sie lokale Medienvertreter bereits im Vorfeld zu Ihren Veranstaltungen ein – und denken Sie auch an eine Nachberichterstattung?
- **Aktiv informieren:** Versenden Sie bei relevanten Anlässen eine gut strukturierte Pressemitteilung an Lokalredaktionen und ggf. weitere relevante Kontakte?



Social-Media-Redaktionsplan

Ein Social-Media-Redaktionsplan ist ein einfaches, aber wirkungsvolles Planungshilfsmittel, das dabei unterstützt, Beiträge für Plattformen wie Facebook oder Instagram sinnvoll und rechtzeitig vorzubereiten. Ein durchdachter Redaktionsplan kann vielfältige Ziele unterstützen: Er hilft dabei, Veranstaltungen bekannt zu machen, neue Mitglieder zu gewinnen, den Zusammenhalt zu stärken und das Interesse an der Vereinsarbeit zu wecken. Besonders für Vereine, die öffentlich sichtbar sein und ihr Engagement zeigen möchten, schafft ein solcher Plan Struktur und die Möglichkeit zur Arbeitsteilung – selbst wenn nur gelegentlich etwas veröffentlicht wird.

Muster: Redaktionsplan mit Jahresübersicht möglicher Social-Media-Beiträge

	1. Woche	2. Woche	3. Woche	4. Woche	5. Woche
Januar	Skifahren am Skihang	Winter- und Glühweinwanderung	Eröffnung der Wandersaison	Einladung zur Generalversammlung	
Februar	Winterwanderung mit Racletteessen	Schlösserwanderung	Nistkästenreinigung mit Kindern		
März	Aktion „Saubere Landschaft“/„SGV Putz und munter“	Bezirkswanderung	After-Work-Wanderungen Emscher-Lippe	Karnevalsevents starten wieder	
April	Skifreizeit für Kinder und Jugendliche	Herdingsstippessen	Vatertag an der SGV-Hütte mit Musik und Spaß	Maibaum aufstellen	
Mai	Maiwanderung	Tag des Wanderns (14. Mai)	Maifest	Eltern-Kind-Aktion: „Walddetektive“/ Rätsel lösen im Wald	Eltern-Kind-Aktion: Besuch in der Bäckerei
Juni	Sonnenwend-Feier	Väter/Eltern und Kind-Zelten	Sommerfest im Wanderheim		
Juli	Radtouren für ältere Radler	Mittwochswanderung für Rüstige und Jedermann	Mittelalterfest	Kulturfahrt mit geschichtlichem Hintergrund	
August	Genusswanderung mit eigenem Koch	Sundownerwanderung	Kartoffelbraten		
September	Kartoffelfest	Hüstener Wandertag	Lyrikweg-Wanderung	Kräuterwanderung	
Oktober	Kindertreff der DWJ	Eltern-Kind-Aktion: „Im Dunkeln ist gut munkeln“	Feier der runden Geburtstage	Jubilare: Thema „Wandern hält fit“	Ehrenamtswanderung
November	Sanftes Wandern für (Wieder-)einsteiger	St. Martin	Grünkohlwanderung	Nachmittagswanderung mit heißen Suppen	Vortagsabend
Dezember	Jahresrückblick	Weihnachtsfeier für alle Mitglieder	Jahresabschlusswanderung	Besuch von Weihnachtsmärkten	Stutenkerle backen für Kinder im eigenen Backhaus

SGV und WHB bieten Einführungen, Leitfäden und Know-how zu Website und Social Media an

Westfälischer Heimatbund e. V.

Webseitenaufbau – ein Leitfaden zum Einstieg für Heimatengagierte

Die Broschüre bietet eine systematische Anleitung zum Aufbau und zur Strukturierung von Websites, von der Festlegung des Zwecks und der Zielgruppenanalyse bis hin zur praktischen Umsetzung von Content-Management-Systemen (CMS) und Baukastensystemen. Weiterhin werden technische Themen wie Hosting, mobile Nutzung und Barrierefreiheit behandelt. Zudem wird auf Datenschutz, Impressumspflicht und Urheberrecht hingewiesen. Der WHB-Erklärfilm veranschaulicht die ersten Schritte hin zur vereinseigenen Website:

- YouTube-Kanal des WHB: www.youtube.com/@westfaelischerheimatbund
- www.whb.nrw/367-download/Publikationen/whb_Handreichung_Webseiten-Aufbau.pdf

Sauerländischer Gebirgsverein e. V.

SGV Redaktionstool: Website-Tool für Abteilungsseiten des SGV

Mit dem SGV Redaktionstool können Abteilungen und Bezirke einfach und sicher ihre eigene Website verwalten – ganz ohne Vorkenntnisse. Layout und Technik sind innerhalb eines Rahmenvertrages bereits an die Gesamtvereinsidentität angepasst. Texte und Inhalte lassen sich intuitiv bearbeiten, Fotos und Grafiken werden automatisch optimiert, sodass nur die Themen und Inhalte selbst gestaltet werden müssen.

- sgv-domains.de/

41

Westfälischer Heimatbund e. V.

Social Media – ein Leitfaden zum Einstieg für Heimatengagierte

Die Broschüre bietet eine Einführung in die Nutzung von Social-Media-Plattformen wie Facebook, Instagram und Twitter und hilft dabei, den richtigen Kanal für die Zielgruppenansprache auszuwählen. Sie zeigt, wie einfache Strategien die Sichtbarkeit steigern. Sie gibt außerdem Hinweise zur Gestaltung von ansprechenden Posts, zur Frequenz von Veröffentlichungen und zur Planung von redaktionellen Kalendern. Der WHB-Erklärfilm veranschaulicht diese ersten Schritte:

- YouTube-Kanal des WHB: www.youtube.com/@westfaelischerheimatbund
- www.whb.nrw/367-download/Publikationen/whb_Handreichung_Social-Media.pdf

Sauerländischer Gebirgsverein e. V.

SGV Social Media Startpaket mit Leitfaden

Das Social-Media-Angebot des SGV unterstützt Abteilungen dabei, ihre Vereinsarbeit auf Facebook und Instagram sichtbar zu machen. In praxisnahen Workshops werden Grundlagen zu Strategie, Content-Erstellung und Community-Management vermittelt. Ergänzend bietet der Leitfaden Vorlagen, Designtipps und rechtliche Hinweise – für eine moderne, einheitliche und lebendige SGV Kommunikation online.

- sgv.de/marketing-pr/social-media.html



III. Vor stands team

Ressourcen und Kompetenzen sinnvoll nutzen

Ressourcen und Kompetenzen sinnvoll nutzen

Flexible Vorstandssstrukturen



Ein zentrales Hindernis bei der Gewinnung neuer Vorstandsmitglieder ist die verbreitete Vorstellung, dass Vorstandarbeit unattraktiv, zeitaufwendig und starr organisiert sei. Die Erwartung fester Rollen, formaler Strukturen und langer Amtszeiten sowie eines hohen Verantwortungsdrucks schreckt viele ab. Das wirkt sich nicht nur auf die Nachbesetzung von Ämtern, sondern auch auf das Gesamtbild des Vereins negativ aus – insbesondere bei jüngeren potentiell Engagierten. Dabei lässt das Vereinsrecht nach dem Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) deutlich mehr Gestaltungsspielraum, als oft angenommen wird. Moderne Vorstandarbeit kann heute im Team erfolgen. Hierbei werden Aufgaben und Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt, Rollen klar beschrieben und die Zusammenarbeit auf individuelle Stärken und Zeitbudgets abgestimmt. In der Coachingphase des Projektes „Zukunft Ehrenamt sichern“ wurden genau solche strukturellen Anpassungen in der Vorstandarbeit gezielt aufgegriffen und praxisnah aufbereitet. Ein zentrales Werkzeug waren dabei personenunabhängige Aufgabensteckbriefe, die eine übersichtliche Aufgabenverteilung ermöglichen und zugleich aufzeigen, wo noch Unterstützungsbedarf besteht – eine wertvolle Grundlage, um gezielt neue Mitwirkende anzusprechen.

Zahlreiche Vereine haben im Projektverlauf ihre Satzung erfolgreich auf ein TeamvorstandsmODELL umgestellt. Hierarchische Strukturen wurden dabei bewusst zugunsten einer kooperativen Zusammenarbeit aufgelöst, was positiv auf die Gewinnung neuer Engagierter Einfluss genommen hat. Entscheidend für gelingende Teamarbeit ist eine verlässliche Struktur, die Orientierung bietet und Missverständnissen vorbeugt. Hier empfiehlt sich

43

In der Coachingphase des Projektes „Zukunft Ehrenamt sichern“ wurden strukturelle Anpassungen in der Vorstandarbeit gezielt aufgegriffen und praxisnah aufbereitet.

etwa eine Geschäftsordnung für den Vorstand, die bedarfsweise – selbstverständlich immer im Einklang mit der Satzung – angepasst werden kann. Aber auch ohne Satzungsänderung lassen sich erste Schritte hin zu flexibleren Vereinsstrukturen gehen.

Aus der Coachingphase des Projekts ist darüber hinaus der auf Seite 52 folgende praxisnahe Leitfaden zur Konfliktbewältigung im Vorstand entstanden, ergänzt durch eine Anleitung zur Moderation und Ablaufgestaltung von Vorstandssitzungen.

Strukturiertes Teamwork – Vorstandsarbeiten flexibel denken



Vorstandsaufgaben im Verein identifizieren und neu strukturieren

Vereinsarbeit im Team lebt von Klarheit, Motivation und einem guten Miteinander. Dieser Leitfaden zeigt einen Weg auf, wie zentrale Vorstandsaufgaben im Verein identifiziert und auf Grundlage von Bedarfen und individuellen Stärken neu verteilt werden können – als Chance für mehr Teamgeist und nachhaltiges Engagement. Das sollte idealerweise regelmäßig geschehen, also etwa bei personellen Veränderungen im Vorstand.

Schritt 1: Aufgaben sichtbar machen – Bestandsaufnahme

Oft gibt es im Vorstand gewachsene Strukturen, bei denen nicht mehr genau nachvollziehbar ist, wer eigentlich was macht – und warum. Der erste und wichtigste Schritt ist eine ehrliche Bestandsaufnahme. Sie nimmt zwar etwas Zeit in Anspruch, gibt dafür aber die nötige Orientierung und ermöglicht überhaupt erst eine fundierte Neuverteilung. Wie funktioniert das? Jedes Vorstandsmitglied notiert in einem sogenannten Aufgabensteckbrief oder in Listenform die tatsächlich übernommenen Aufgaben nebst Zeitaufwand.

→ [siehe Seite 55: Aufgabensteckbrief Vorstand – Bestandsaufnahme](#)

Schritt 2: Aufgaben neu gruppieren

Die Aufgaben aus den Steckbriefen werden zusammengeführt und sortiert. Dabei wird bewusst nicht nach bisherigen Ämtern, sondern nach Inhalten gegliedert. Eine Person sammelt die Aufgabensteckbriefe und ordnet sie in drei Kategorien:

a) Unverzichtbare Aufgaben für den geschäftsführenden Vorstand

(z. B. Vertragsabschlüsse, Passwörter, Verwaltung sensibler Daten, Bankvollmachten, Vereinsregister-Änderungen)

b) Wichtige Aufgaben, die delegiert oder vorbereitet werden können

(z. B. Vorbereitung von Versammlungen, Barkassenabrechnung)

c) Weitere Aufgaben im Verein

(z. B. Aktivitäten wie Social-Media-Betreuung, Vereinsaktionen organisieren, Jahresrückblick gestalten)

Team

Hinweis: Aktuell Zuständige werden hier bewusst nicht namentlich zugeordnet. Das hilft später dabei, nicht wieder automatisch in gewohnte Strukturen und Rollen zu verfallen.

Schritt 3: Im Team reflektieren – Aufgaben sichten und bewerten

Die Aufgabe der Neuverteilung ist kein Alleingang. Alle aktuellen oder potentiell neuen Vorstandsmitglieder sollen eingebunden werden, um gemeinsam über die Struktur zu sprechen. Die sortierten Aufgabensteckbriefe sollten dabei jedem vorliegen. Sie werden nun gemeinsam gesichtet und diskutiert: erst die Aufgaben im geschäftsführenden Vorstand aus a), dann die weiteren wichtigen aus b). Abschließend folgen die nicht verpflichtenden, weiteren Aufgaben aus c).

Inhalte der Diskussionsrunde:

- Verpflichtende Aufgaben: Stimmen alle der Aufgabenzuordnung zu a) oder b) zu?
- Welche Aufgaben sind zu umfangreich und sollten aufgeteilt werden?
- Wer übernimmt gerade Aufgaben, die gar nicht zu den persönlichen Fähigkeiten passen?
- Kann sich jemand vorstellen, eine neue Aufgabe aus der Liste zu übernehmen?
- Gibt es Aufgaben, die auch im personellen Wechsel übernommen werden können?
- Können bestimmte Aufgaben auch an andere Vereinsmitglieder delegiert werden?
- ...

Ziel dieser Runde: Durch den Austausch entsteht ein realistisches Bild der derzeitigen und der künftigen Aufgabenlandschaft. Zugleich öffnen sich neue Perspektiven für eine passgenaue und entlastende Aufgabenstruktur.

45

Schritt 4: Aufgabenpakete bilden und neu verteilen

Die Aufgaben sollen zu den jeweiligen Menschen passen und nicht umgekehrt. In dieser Phase geht es darum, Aufgabenpakete zu schnüren, die in Umfang und Inhalt gut handhabbar sind. Die Pakete sollten nicht zu groß sein, um niemanden zu überfordern. Die Aufgaben können nun nach Interessen und Kompetenzen zugeordnet werden.

Aufgaben und damit Kontrolle bewusst abzugeben, gehört hier dazu! Verantwortung teilen ist Teil der Teamarbeit. Es können auch neue Rollen entstehen (z. B. „Mitgliederbetreuung“, „Netzwerker“, „Technikprofi“), unabhängig von der offiziellen Vorstandsposition. Das gemeinsam erarbeitete Ergebnis sollte dokumentiert werden. Anschließend empfiehlt es sich, im Team darüber nachzudenken, welche Schlüsse sich daraus für eine tragfähige und praktikable Arbeitsstruktur – sowohl für die aktuelle Situation als auch mit Blick auf die zukünftige Entwicklung – ziehen lassen.

Dabei kann auffallen, dass sich bestimmte individuelle Rollenprofile einzelner Vorstandsmitglieder herauskristallisieren. So zeigt sich vielleicht jemand als echter „Netzwerker“, der sich mit viel Energie und Gespür um Kontakte, Öffentlichkeitsarbeit oder Kooperationspartner kümmert. Eine andere Person hat sich möglicherweise durch besondere Sozialkompetenz und technisches Verständnis zur idealen „Mitgliederbetreuerin“ entwickelt – verantwortlich etwa für die Mitgliederverwaltung, Beitragswesen oder persönliche Ansprechbarkeit.

Wichtig ist: Solche Rollen müssen nicht zwangsläufig mit den formellen Funktionen innerhalb des Vorstandes übereinstimmen. Es ist durchaus möglich, dass beispielsweise die Schatzmeisterin auch als kommunikationsstarke Netzwerkerin agiert, während der oder die Vorsitzende sich als besonders versiert im Umgang mit der Vereinssoftware oder digitalen Tools erweist.

Exkurs: Wenn ein Themenbereich besonders viele Kleinaufgaben aufweist, kann die Bildung einer Arbeitsgruppe sinnvoll sein. Eine verantwortliche Person behält den Überblick, koordiniert und verteilt die Aufgaben innerhalb der Gruppe. Die Arbeitsgruppe sollte in Abstimmung auch eigenständig Ideen verwirklichen können.

Vorteil: Auch Mitglieder, die nicht im Vorstand sind, können sich sinnvoll einbringen – ein niedrigschwelliger Einstieg in ein aktives Engagement.

Schritt 5: Umgang mit Aufgaben ohne feste Zuständigkeit

Bleiben nach der Neuverteilung Aufgaben übrig, sollte im Team besprochen werden, wie mit diesen umgegangen wird. Für besonders wichtige Aufgabenbereiche ist es sinnvoll, verbindlich festzulegen, wer diese zumindest vorübergehend übernimmt – bis eine längerfristige Lösung gefunden ist. Langfristiges Ziel bleibt selbstverständlich, weitere engagierte Personen zu gewinnen.

Damit dies gelingt, empfiehlt sich ein strukturiertes Vorgehen: Die offenen Aufgaben sollten präzise beschrieben werden:

- Was genau ist zu tun?
- Welche Kenntnisse oder Fähigkeiten sind hilfreich oder notwendig?
- Wie hoch ist der zeitliche Aufwand?
- Wer könnte bei der Einarbeitung unterstützen – eventuell als Mentor oder Mentorin?
- Gibt es hilfreiche Unterlagen, Vorlagen oder sogar Fortbildungsangebote zur Aufgabe?

Ein derart sorgfältig vorbereiteter Rahmen erleichtert es potentiellen Interessierten, sich ein realistisches Bild zu machen und mit gutem Gefühl den Schritt ins Engagement zu wagen.

Schritt 6: Angepasste Organisationsstruktur

Damit die gewonnene Flexibilität nicht in ein Durcheinander führt, braucht es im nächsten Schritt noch eine angepasste nachvollziehbare Organisationsstruktur. Hier bieten eine Darstellung des Vereinsaufbaus mit den verschiedenen Verantwortlichkeiten und Aufgabenfeldern sowie ein Organigramm mit aktuellen Namen ein anschauliches Gesamtbild und ermöglichen Orientierung.

Hinweis:

Das fertige Organigramm kann auf der Vereinswebsite veröffentlicht werden. Das erhöht die Transparenz und Interessierte können einen ersten Eindruck gewinnen.

Schritt 7: Gute Kommunikationswege

Eine gelungene Kommunikation ist das Rückgrat jeder funktionierenden Vereinsarbeit. Um das zu gewährleisten, braucht es klare Kommunikationswege und geeignete Austauschformate. Nur so können Verantwortlichkeiten effektiv wahrgenommen, Entscheidungen gemeinsam getragen und Mitglieder sinnvoll einbezogen werden. Dabei sollten im Team in Anlehnung an die Satzung folgende Fragen besprochen und verbindlich geklärt werden:

- Wie soll der regelmäßige Austausch zwischen allen Verantwortlichen organisiert werden?
- Wie oft trifft sich der geschäftsführende Vorstand?
- Erfolgen die Treffen in Präsenz, digital oder hybrid?
- Wie erreichen Informationen aus dem Vorstand Mitglieder und Arbeitsgruppen?
- Auf welchen Wegen kommunizieren die Arbeitsgruppen mit dem Vorstand und untereinander?
- Welche Kommunikationsmittel werden wofür eingesetzt?
- Wer ist zentrale Ansprechperson für bestimmte Anliegen?

Die möglichen Mittel und Wege sind dabei so individuell wie der Verein selbst, darunter beispielsweise Sitzungen im erweiterten Vorstandsteam inklusive Arbeitsgruppenleitungen, Austauschtreffen für Mitglieder und Vorstand auch außerhalb der Mitgliederversammlung, Kommunizieren von Neuigkeiten über die Website, Newsletter oder Chat-Gruppen.

Schritt 8: Geschäftsordnung für den Vorstand

Um über die Satzung hinaus Strukturen zu schaffen oder Abläufe zu konkretisieren, kann eine Geschäftsordnung für den Vorstand eine sinnvolle Ergänzung sein.

Schritt 9: Optional: Anpassung der Satzung

Wenn sich die Zusammenarbeit im Vorstand verändert, kann es zweckmäßig oder notwendig sein, diese neue Struktur auch in der Satzung zu verankern. Gleichzeitig gilt: Eine flexible, kollegiale Vorstandarbeit im Team ist auch ohne formale Satzungsänderung möglich.

Schritt 10: Evaluation

Einige Monate nach der Umstrukturierung sollte gemeinsam evaluiert werden, ob die Abläufe gut funktionieren und wenn nötig nachjustiert werden. **Viel Erfolg!**

- [siehe Seite 60: Reflexion: Wie gut läuft die Vorstandarbeit im Verein?](#)
- [siehe Seite 48: Teamvorstand einführen – Satzungsänderung](#)
- [siehe Seite 88: Mitgliederversammlung mit Satzungsänderung/Satzungsneufassung und Wahl des Vorstandes](#)
- [siehe Seite 56: Muster: Geschäftsordnung für einen Teamvorstand](#)



Teamvorstand einführen – Satzungsänderung



Vorbereitung, Umsetzung und Arbeit im Team

Im Beratungsprojekt „Zukunft Ehrenamt sichern“ hat sich gezeigt, dass die klassische, hierarchisch geprägte Struktur von Vorstandsämtern mit fest zugeordneten Aufgabenbereichen in der Praxis zunehmend an ihre Grenzen stößt – insbesondere, wenn es darum geht, geeignete Nachfolgerinnen und Nachfolger zu finden.

Flexiblere Modelle, bei denen Aufgaben nach Interessen, Fähigkeiten und zeitlicher Verfügbarkeit verteilt werden, eröffnen deutlich mehr Spielraum. Viele Menschen möchten sich zwar engagieren, aber lieber flexibel und im Team.

Im Verlauf des Projektes wurden zahlreiche Vereinssatzungen erfolgreich auf ein Modell des Teamvorstandes umgestellt. Dabei wurden die starren hierarchischen Strukturen zugunsten einer flexibleren, gemeinschaftlich organisierten Vorstandarbeit verändert – auch mit positiven Effekten auf die Gewinnung neuer Engagierter.

48

Diese Entwicklung ist mittlerweile auch den Amtsgerichten gut vertraut. Die Umsetzung solcher Satzungsänderungen verläuft in der Regel unproblematisch. Vereine, die diesen Schritt gehen möchten, stoßen daher kaum noch auf formale Hürden.

Ein Teamvorstand kann eine große Erleichterung sein, da sich mehrere Personen die Verantwortung teilen. Die größte Herausforderung ist, eine nachvollziehbare Struktur zu schaffen, um mögliche Missverständnisse zu vermeiden. Wichtig ist auch, dass alle Mitglieder diese Änderung inhaltlich mittragen und sie auch praktisch umsetzbar ist.

Ausgangssituation analysieren

- Wie ist der Vorstand aktuell organisiert?
- Gibt es bereits eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe oder gibt es – bewusst oder unbewusst – dominantere Rollen, die stark im Vordergrund stehen, sei es in der Kommunikation nach außen oder durch historisch gewachsene Selbstverständlichkeiten?
- Entspricht die formale Satzungsstruktur dem tatsächlichen Miteinander im Vorstand?
- Wie offen ist der Verein für eine mögliche rechtliche Neuaufstellung, etwa in Richtung Teamvorstand? Besteht die Bereitschaft, eingefahrene Muster aufzubrechen?



Vereinsmitglieder informieren

Der Wunsch zur Umstellung auf ein Teamvorstandsmodell sollte frühzeitig gegenüber der Mitgliedschaft kommuniziert werden. Dabei sollten die mit dieser Veränderung verbundenen Vorteile hervorgehoben werden wie beispielsweise eine stärkere Beteiligung, eine bessere Zusammenarbeit durch geteilte Zuständigkeiten und die Vermeidung der Überlastung Einzeller, da Aufgaben auf mehrere Personen verteilt werden. Außerdem sollte offen angesprochen werden, ob das Team weiterhin aus den bisherigen Vorstandsmitgliedern besteht oder ob neue Engagierte dazustossen. Zudem ist es wichtig, mögliche Sorgen und Unsicherheiten aufzugreifen und zu entkräften. Auch in einem Teamvorstand sollte eine Person den Verein erkennbar nach außen repräsentieren – diese Rolle kann selbstverständlich wechseln.

Tipp

Oft entsteht die Idee, einen Teamvorstand einzuführen, aus einem ganz praktischen Anlass: Es finden sich schlicht nicht genug Personen, die bereit sind, die klassischen Vorstandsposten in ihrer bisherigen Form zu übernehmen. In solchen Situationen entwickelt sich der Vorschlag für ein gemeinschaftlich organisiertes Leitungsteam nicht aus Bequemlichkeit oder Prinzip, sondern aus der Notwendigkeit heraus – als **konstruktive Antwort auf die sinkende Bereitschaft zur Einzelverantwortung**.

Kommt es dennoch zu Widerständen gegenüber diesem Modell, liegt es in der Verantwortung der gesamten Mitgliedschaft, alternative Lösungen aufzuzeigen. Denn ohne engagierte Personen lässt sich kein Vorstand – ob klassisch oder im Team – bilden. In der Beratungspraxis zeigt sich häufig, dass die wenigen verbliebenen Freiwilligen nur unter der Bedingung aktiv werden, dass sie sich die Aufgaben im Team teilen können. In einem solchen Fall wirkt ein etwaiger Widerstand aus Teilen der eher passiven Mitgliedschaft wenig stichhaltig. Wer nicht selbst bereit ist, Verantwortung zu übernehmen, sollte offen für zeitgemäße Formen der Zusammenarbeit sein, insbesondere dann, wenn sie das Fortbestehen des Vereins sichern. Die Einführung eines Teamvorstandes sollte auf inhaltlichen Überlegungen basieren und nicht auf dem Umstand, dass sich zu wenige für die alte Struktur zur Verfügung stellen.

49

Das Team

Der Vorstand hat grundsätzlich das Recht, selbst zu entscheiden, wer als Gast oder sachverständige Person an seinen Sitzungen teilnimmt. Datenschutz und Vertraulichkeit sind zu beachten. Zudem ist er befugt, Aufgaben zur Vorbereitung und Bearbeitung an andere Personen zu delegieren. Das bedeutet: Die Zusammenarbeit im gewünschten Team kann ganz selbstverständlich bereits vor einer offiziellen Satzungsänderung beginnen. So lässt sich das neue Modell erproben, einarbeiten und ggf. weiterentwickeln – noch bevor formale Schritte notwendig werden.

Unterstützende Geschäftsordnung für den Vorstand

Eine Geschäftsordnung ist nicht gesetzlich vorgeschrieben, kann aber sehr hilfreich sein, um die Zusammenarbeit zu strukturieren und neue Vorstandsmitglieder gut zu integrieren. Sie beinhaltet Abläufe, Zuständigkeiten und Entscheidungswege und dient gewissermaßen als interner Leitfaden für die Arbeit im Team.

Gerade wenn geplant ist, dass das Vorstandsteam künftig regelmäßig wechselt oder sich neu zusammensetzt, bietet eine Geschäftsordnung eine verlässliche Orientierung. Sie beschreibt die organisatorischen Regelmäßigkeiten und Entscheidungsbefugnisse des Teams. Dabei sollte sie stets zur Satzung passen, aber bewusst so gestaltet sein, dass sie flexibel angepasst werden kann, wenn sich Anforderungen oder Rahmenbedingungen ändern.

Satzung prüfen und gegebenenfalls anpassen

Wenn eine formale Umstellung – etwa auf ein TeamvorstandsmodeLL – erfolgen soll, muss die Vereinssatzung entsprechend geprüft, angepasst und in der Mitgliederversammlung beschlossen werden. Im nächsten Schritt ist die geänderte Satzung beim Vereinsregister anzumelden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass eindeutig festgelegt wird, wie viele Personen des Vorstandsteams künftig laut § 26 BGB vertretungsberechtigt sind – also wer den Verein nach außen rechtswirksam vertreten darf. Diese Vertretungsregelung muss aus der Satzung hervorgehen.

→ **siehe Seite 88: Mitgliederversammlung mit Satzungsänderung/Satzungsneufassung und Wahl des Vorstandes**

Evaluation des neuen Modells

Nach circa einem Jahr sollte das neue Organisationsmodell gemeinsam evaluiert werden.

Dieses Zwischenfazit bietet die Chance, Erfahrungen auszutauschen und mögliche Schwachstellen offen anzusprechen. Dabei lohnt sich ein Blick auf zentrale Bereiche wie die Kommunikation, die Verteilung der Aufgaben oder den Umgang mit Verantwortung und Entscheidungswegen.

.....

Hinweis: Die kursiv gesetzten Angaben in der folgenden Vorlage sind Empfehlungen und können individuell angepasst werden.

Vorlage: Mustersatzung Paragraph Teamvorstand

Dieser Paragraph enthält einen Vorschlag zur Ausgestaltung eines Teamvorstands, der im Rahmen einer Blockwahl gewählt wird. Dabei wird das gesamte Team als Einheit gewählt. Es ist eine von mehreren möglichen Varianten – andere Wahlformen sind ebenso zulässig. Dann entfallen die Bestimmungen 5 b) und c).

§ Vorstand

- Der Vorstand leitet die Geschäfte des Vereins, insbesondere führt er die Beschlüsse der Mitgliederversammlung aus. Er ist für alle Angelegenheiten des Vereins zuständig, die nicht ausdrücklich der Mitgliederversammlung vorbehalten sind.

Zu den Aufgaben des Vorstandes gehören rein redaktionelle Satzungsänderungen und Satzungsänderungen zur Erfüllung von Auflagen Dritter (wie Registergericht und Finanzamt); sie werden vom Vorstand einstimmig beschlossen. Der Vorstand hat der folgenden Mitgliederversammlung über vorgenommene Änderungen Bericht zu erstatten.

- Der Vorstand besteht aus mindestens **drei und höchstens x** Mitgliedern. Die Zahl der Mitglieder des Vorstandes wird durch die Mitgliederversammlung vor der Wahl des Vorstandes festgelegt.

Hinweis:

Die Zahl der Vorstandsmitglieder muss nicht im Detail geregelt werden. Es muss nur eine Mindestzahl festgelegt sein. Der Vorstand sollte aus mindestens zwei Personen bestehen. Häufig treten Probleme bei der Besetzung der vorgesehenen Ämter auf, deshalb empfiehlt sich hier eine flexible Angabe, die Mindest- und Maximalgröße festlegt.

3. Der Vorstand wird von der Mitgliederversammlung auf die Dauer von **2** Jahren gewählt; Wiederwahl ist zulässig.

Hinweis: Die allgemeine Amtszeit von Vorstandsmitgliedern ist gesetzlich nicht geregelt, d. h. unbegrenzt, wenn nichts Entsprechendes in der Satzung festgelegt ist. Es empfiehlt sich deshalb, eine Zeitspanne von beispielsweise zwei oder drei Jahren festzulegen.

4. Mitglieder des Vorstandes müssen Mitglieder des Vereins sein.

5. Der Vorstand ist ein Teamvorstand:

- a) Der Teamvorstand regelt seine Zuständigkeiten selbst.
- b) Der Teamvorstand wird im Wege der Blockwahl gewählt. Bei der Blockwahl können nur Wahlvorschläge gewählt werden, die so viele Bewerberinnen und Bewerber enthalten, wie Teammitglieder zu wählen sind.

Bei der Blockwahl hat jedes Mitglied nur eine Stimme. Gibt es nur einen Wahlvorschlag sind die Bewerberinnen und Bewerber des Wahlvorschlags gewählt, wenn dieser mehr Ja- als Nein-Stimmen erhält. Gibt es mehrere Wahlvorschläge, sind die Bewerberinnen und Bewerber des Wahlvorschlags mit den meisten Stimmen gewählt.

- c) Scheiden Mitglieder des Teamvorstandes vor Ablauf ihrer Amtszeit aus dem Vorstand aus, werden für die ausgeschiedenen Teammitglieder Ersatzmitglieder nur auf Vorschlag des Teamvorstandes gewählt. Auf diese Weise nachgewählte Vorstandsmitglieder üben ihr Amt bis zur Neuwahl des gesamten Vorstandes aus.
- d) Ein Teamvorstand ist insgesamt neu zu wählen, sofern weniger als **die Hälfte** der Teammitglieder ihr Amt fortführen.
- e) Vorstand im Sinne des § 26 BGB ist der gesamte Teamvorstand. Der Verein wird gerichtlich und außergerichtlich jeweils durch **zwei Mitglieder** des Vorstandes gemeinschaftlich vertreten. Die Vereinigung mehrerer Vorstandssämter in einer Person ist unzulässig.

6. Vorstandssitzungen sind vom Vorstand nach pflichtgemäßem Ermessen so oft einzuberufen, wie es die Vereinsgeschäfte erfordern. Die Einberufung hat auch zu erfolgen, wenn mindestens **die Hälfte** der Vorstandsmitglieder dies in Textform verlangen.

Der Vorstand ist beschlussfähig, wenn mindestens **die Hälfte** seiner Mitglieder anwesend ist, anderenfalls ist eine neue Sitzung anzuberaumen, die dann ohne Rücksicht auf die Zahl der anwesenden Mitglieder beschlussfähig ist. Vertretung der Vorstandsmitglieder ist unzulässig.

7. Die Haftung der Mitglieder von Organen ist gemäß § 31a BGB beschränkt.

8. Zur Bearbeitung laufender oder besonderer Vereinsaufgaben können **Arbeitsgruppen, ein Beirat oder ein erweiterter Vorstand** gebildet werden. Die Mitglieder werden vom Teamvorstand berufen, der auch Aufgaben und Zuständigkeiten festlegt. Das Mandat endet mit Abschluss der jeweiligen Aufgabe.



Schwierige Situationen im Vorstand meistern



Konflikte klären, Verantwortung tragen, Vertrauen fördern

Wenn innerhalb des Vorstandes Spannungen auftreten, ist eine ruhige, strategische und lösungsorientierte Vorgehensweise gefragt. Persönliche Auseinandersetzungen sollten vermieden und der Fokus auf das Wohl des Vereins gerichtet werden.

Folgende Ansätze haben sich in der Praxis bewährt:

Beteiligte zum Gespräch einladen: Ruhig bleiben und sachlich argumentieren

Auch wenn einzelne Vorstandsmitglieder versuchen, Unruhe zu stiften oder unsachlich zu argumentieren, ist es wichtig, professionell zu bleiben. Eine sorgfältige Vorbereitung, fundiertes Wissen und klare Argumente sind die besten Mittel, um Kompetenz zu zeigen und emotional gefärbte Kritik ins Leere laufen zu lassen. Alle Beteiligten sollten ihre Sichtweise und Bedürfnisse zu Beginn unkommentiert darlegen dürfen. Bleiben Sie höflich, auch wenn es schwerfällt. Führen Sie sachliche Gespräche mit anderen Vorstandsmitgliedern und werben Sie für Ihre Sichtweise – ohne andere abzuwerten.

Die Mitgliederversammlung als Rückhalt des Vorstandes

In einem gemeinnützigen Verein ist die Mitgliederversammlung das höchste Organ. Sie entscheidet nicht nur über Wahlen, Finanzpläne und Satzungsänderungen, sondern überwacht auch die Arbeit des Vorstandes. Der Vorstand handelt im Auftrag der Mitglieder und ist ihnen gegenüber rechenschaftspflichtig. Die Mitgliederversammlung hat deshalb eine besondere Rolle: Sie kann dem Vorstand Rückhalt geben, seine Arbeit bestätigen oder bei Bedarf auch korrigierend eingreifen. Sie kann dem Vorstand Handlungsaufträge geben oder strittige Fragen verbindlich klären. Gerade auch bei Konflikten im Vorstand kann die Mitgliederversammlung helfen, die Handlungsfähigkeit des Vereins zu sichern: Sie bietet die Möglichkeit, Legitimation herzustellen, das Vertrauen in die Vereinsführung zu stärken oder – wenn notwendig – neue Weichenstellungen vorzunehmen. Ein Vorstand, der die Mitglieder frühzeitig und offen einbindet, nutzt die Mitgliederversammlung also als Chance, um Legitimation und Unterstützung für seine Arbeit zu erhalten.

Wenn der Konflikt im Vorstand anhält oder das Vertrauen ernsthaft gefährdet ist, kann eine außerordentliche Mitgliederversammlung sinnvoll sein. Diese sollte nicht konfrontativ gestaltet werden, sondern dazu dienen, konstruktiv über die Situation zu sprechen und gemeinsam Lösungen zu finden.

Langfristige Stabilität sichern

Unabhängig vom kurzfristigen Ausgang eines Konfliktes sollten Sie langfristig auf eine offene Vereins- und Veränderungskultur hinwirken. Konflikte können auch eine Chance sein, die Zusammenarbeit zu verbessern, Verantwortlichkeiten zu strukturieren und die demokratische Basis des Vereins nachhaltig zu stärken.

Tipp

Vorschläge für eine positive Ansprache der Mitglieder

„Wir haben zusammen viel erreicht und möchten diesen erfolgreichen Weg fortsetzen.
Lassen Sie uns gemeinsam entscheiden, wie wir unsere Ziele weiterverfolgen.“
„Unser Verein lebt von Teamarbeit. Ihre Meinung ist wichtig, um die besten Entscheidungen für unseren Verein zu treffen.“

1. Situation sachlich schildern

Beginnen Sie mit einer kurzen, sachlichen Darstellung der aktuellen Lage – ohne Schuldzuweisungen. Damit schaffen Sie eine Basis für eine Einordnung der Situation.

2. Ziel der einberufenen Versammlung benennen

Machen Sie deutlich, dass es darum geht, gemeinsam Lösungen zu finden, die dem Verein Stabilität und Perspektive geben. Benennen Sie das Problem, z. B. Meinungsverschiedenheiten zu einem Projekt, und den Wunsch nach Klärung für den weiteren Projektverlauf.

3. Mitglieder aktiv beteiligen

Stellen Sie konkrete Fragen zur Diskussion und ggf. Abstimmung, etwa:

- Soll der eingeschlagene Kurs fortgesetzt oder angepasst werden?
- Sollen Aufgaben (z. B. Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungsplanung) neu verteilt werden?
- Soll ein Mediationsprozess zwischen Vorstandsmitgliedern gestartet werden?
- Soll eine Arbeitsgruppe eingesetzt werden, um Vorschläge für eine bessere Zusammenarbeit im Vorstand zu entwickeln?

4. Sachthemen zur Abstimmung stellen

Wenn sich der Streit auf bestimmte Sachthemen bezieht (z. B. Änderung eines Veranstaltungformats, Anschaffung von Ausrüstung, Verwendung von Vereinsmitteln), kann eine offene Abstimmung der Mitglieder darüber zur Klärung führen.

53

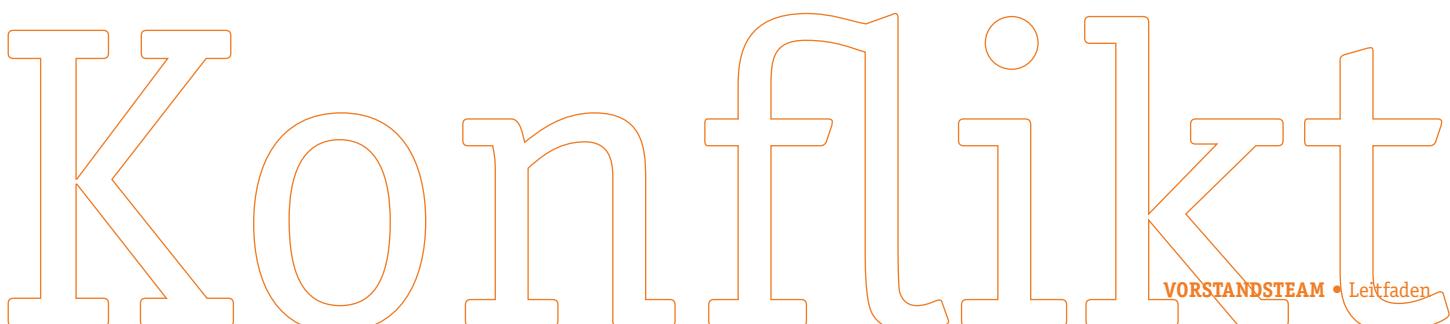
5. Bestätigung oder Neuausrichtung des Vorstandes

Optional – falls die Situation sehr festgefahren ist – könnten die Mitglieder über das Vertrauen in den aktuellen Vorstand oder über eine teilweise/komplette Neuwahl entscheiden. Dies sollte jedoch gut überlegt und rechtlich korrekt vorbereitet sein (z. B. Einhaltung satzungsgemäßer Fristen, Tagesordnung).

6. Gemeinsame Werte bekraftigen

Abschließend könnten die Mitglieder eine gemeinsame Selbstverpflichtung zu Grundwerten wie Zusammenarbeit, gegenseitigem Respekt und Transparenz formulieren und per Beschluss oder offener Zustimmung bekraftigen.

„Die Mitgliederversammlung bekennt sich zu einer wertschätzenden und konstruktiven Zusammenarbeit im Verein. Gegenseitiger Respekt, offene Kommunikation, Transparenz und gemeinsames Verantwortungsbewusstsein sollen unser Miteinander im Vorstand und mit allen Aktiven prägen. Rassismus, Diskriminierung, Intoleranz, Gewalt, frauenfeindliches Verhalten und jede Form gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit haben in unserem Verein keinen Platz.“



Führungsstruktur neu gedacht: Vorstandsteam ersetzt klassische Ämterverteilung

Westbeverner Krink e. V., Telgte-Westbevern,
Kreis Warendorf

Die nach außen erkennbar hohe Arbeitsbelastung in der Funktion als 1. Vorsitzende war ein wesentlicher Grund dafür, dass sich nach dem Rückzug der langjährigen Amtsinhaberin trotz intensiver Bemühungen keine Nachfolge finden ließ. Um die Handlungsfähigkeit des Vereins zu sichern und die Verantwortung auf mehrere Schultern zu verteilen, entschied sich der Vorstand für einen strukturellen Neuanfang: Statt personengebundener Ämter arbeitet der Verein nun mit einem gleichberechtigten vierköpfigen Vorstandsteam. Aufgaben wie Posteingang, Finanzen, IT oder Veranstaltungsplanung werden einzelnen Teammitgliedern zugewiesen – teilweise auch im Tandem. Dieses Vorgehen wurde vom bisherigen Vorstand ohnehin immer gefördert und hatte sich bereits in der Praxis bewährt. Nur ganz wesentliche Entscheidungen wurden noch in den Vorstandssitzungen behandelt und getroffen. Das erweiterte Team zählt aktuell 15 Mitglieder (maximal 20 laut neuer Satzung). Aus dem Teamvorstand können nun jeweils zwei den Verein rechtlich im Sinne des BGB gemeinsam vertreten. Möglich wurde die Umstellung durch eine Satzungsänderung, die bewusst auf starre Funktionsbeschreibungen verzichtet – im Einklang mit dem BGB. Die neue Struktur entlastet Einzelpersonen und fördert die Eigenverantwortung der Arbeitsgruppen.

Fit für die Zukunft. Erfolgreiche Einführung eines Teamvorstands

SGV Attendorn e. V., Kreis Olpe

Beim SGV Attendorn e. V. stand ein Generationenwechsel im Vorstand an. Die langjährige Vorsitzende hatte frühzeitig signalisiert, dass sie sich aus der Führungsrolle zurückziehen möchte – gleichzeitig war es ihr ein Anliegen, stabile Strukturen für die Zukunft mitzugesten. Im Rahmen des Projektes „Zukunft Ehrenamt sichern“ wurde deshalb ein Workshop mit dem amtierenden Vorstand sowie weiteren aktiven Mitgliedern organisiert. Ziel war es, das Modell eines Teamvorstandes vorzustellen und gemeinsam auszuloten, wie es an die spezifischen Bedürfnisse des Vereins angepasst werden kann.

Im Anschluss initiierten die Mitglieder eigenständig einen weiteren Workshop, um die Satzung des Vereins grundlegend zu überarbeiten. In Arbeitsgruppen wurde sie Abschnitt für Abschnitt auf Grundlage bewährter Beispiele und Vorlagen diskutiert und neu formuliert. Das Ergebnis dieses partizipativen Prozesses war die erfolgreiche Verabschiedung einer zukunftsfähigen Satzung. Besonders erfreulich: Mitglieder, die sich zuvor eine Vorstandsaufgabe nicht zugetraut hatten, entschieden sich im Anschluss dazu, Verantwortung zu übernehmen – als Teil eines Teams, das Aufgaben gemeinschaftlich trägt und sich gegenseitig unterstützt.

Beispiele

VORSTANDESTEAM • Praxisbeispiele

Aufgabensteckbrief Vorstand – Bestandsaufnahme

Jedes Vorstandsmitglied sollte Steckbriefe der übernommenen Aufgaben anfertigen – möglichst mit Angaben dazu, wie viel Zeit jeweils benötigt wird und wie oft die Aufgabe anfällt. Eine Namensnennung ist nicht erforderlich, da es nur um die Aufgabenübersicht geht.

Statt allgemeiner Begriffe wie „Finanzen“ sollten die konkreten Tätigkeiten genannt werden, etwa „Führung der Barkasse“, „Bearbeitung von Zahlungsvorgängen“ oder „Erstellung des Jahresabschlusses“. Zusätzlich sollte vermerkt werden: Welche Kenntnisse oder Hilfsmittel sind erforderlich (z. B. Online-Banking, digitale Rechnungsvorlagen, Kontakte zu Dienstleistern)? Gibt es einen individuellen Mehrwert, der durch Übernahme der Aufgabe entsteht (z. B. persönlich wachsen und dazulernen, Sinn erleben und Gemeinschaft spüren)?



Name der Aufgabe:

Beschreibung	Zeitumfang/Regelmäßigkeit
	Kooperationspartner
	Ansprechpersonen/Informationen
Voraussetzungen	
	individueller Mehrwert

Hinweis:

Die Vorlage eignet sich auch zur **Aufgabenbeschreibung für Helferinnen und Helfer**. Das gleiche Prinzip der genauen Aufschlüsselung gilt auch hier – etwa bei der Organisation von Veranstaltungen. Anstatt pauschal die Aufgabe „Weihnachtsfeier organisieren“ zu vergeben, sollten alle damit verbundenen Tätigkeiten einzeln erfasst und beschrieben werden. So entstehen kleinere, überschaubare Aufgaben, die sich gut verteilen lassen – auch auf engagierte Mitglieder außerhalb des Vorstandes und das nähere Vereinsumfeld.

Muster: Geschäftsordnung für einen Teamvorstand

Das Muster orientiert sich an der üblichen Praxis kleinerer gemeinnütziger Vereine mit einem Teamvorstand. Die Geschäftsordnung kann und sollte selbstverständlich auf die jeweiligen Bedürfnisse des Vereins angepasst werden.

Natürlich können sich auch Vereine mit einem klassischen Vorstand eine Geschäftsordnung für den Vorstand geben. Die Vorlage kann dann entsprechend im Wortlaut angepasst werden.

Hinweis:

Während die Satzung rechtlich bindende Regeln für den gesamten Verein enthält, legt die sogenannte Geschäftsordnung ganz praktisch fest, wie die Vorstandssarbeit im Alltag ablaufen soll. Eine Geschäftsordnung ist kein Gesetz, sondern ein selbst gewählter Rahmen. Sie kann jederzeit vom Vorstand an die aktuelle Praxis angepasst werden. Satzungsregelungen sind gegenüber der Geschäftsordnung vorrangig.

Hinweis: Kursiv gesetzte Passagen dienen als Beispiel oder enthalten Empfehlungen. Bitte prüfen Sie die Stellen und passen Sie sie Ihren individuellen Gegebenheiten und den Vorgaben Ihrer Satzung an.

Vorlage: Geschäftsordnung für einen Teamvorstand

56

§ 1 Zweck der Geschäftsordnung

- Diese Geschäftsordnung regelt die Arbeitsweise des Teamvorstandes des **[Vereinsname]** und ergänzt die Bestimmungen der Satzung. Sie dient der Transparenz, gegenseitigen Abstimmung und Verlässlichkeit in der gemeinsamen Vorstandssarbeit.

§ 2 Rechtsgrundlage

- Der Vorstand ist gemäß § 26 BGB das geschäftsführende Organ des Vereins und vertritt diesen gerichtlich und außergerichtlich. Die konkrete Zusammensetzung, Vertretungsregelung und Pflichten ergeben sich aus der Satzung. Diese Geschäftsordnung konkretisiert die interne Arbeitsweise des Teamvorstandes auf Grundlage dieser Vorgaben.

§ 3 Zusammensetzung des Teamvorstandes

- Der Teamvorstand besteht aus gewählten Mitgliedern gemäß Satzung. Alle haben gleiches Stimmrecht und tragen die Verantwortung gemeinsam.

§ 4 Sitzungen des Teamvorstandes

- Der Teamvorstand trifft sich regelmäßig, mindestens **[z. B. vierteljährlich]** sowie bei Bedarf.
- Der Vorstand bestimmt das Vorstandsmitglied, das zu weiteren Vorstandssitzungen einlädt, einschließlich seines Vertreters.
- Der Vorstand legt die Termine der Vorstandssitzungen durch Beschluss fest.
- Die Einladung erfolgt mit einer Frist von mindestens **7** Tagen – schriftlich oder digital.
- Die Tagesordnung wird gemeinsam erstellt bzw. vorab abgestimmt.
- Sitzungen sind beschlussfähig, wenn **mehr als die Hälfte** der Mitglieder anwesend ist.
- Der Teamvorstand entscheidet über die Zulassung weiterer Personen.

§ 5 Beschlussfassung

- Beschlüsse werden mit einfacher Mehrheit der anwesenden Teammitglieder gefasst.
- Bei Stimmengleichheit erfolgt eine erneute Diskussion oder Vertagung, sofern keine Einigung erzielt werden kann.
- Über die Sitzung wird ein Protokoll erstellt.
- Umlaufbeschlüsse (z. B. per E-Mail oder Messenger) sind zulässig, wenn kein Mitglied widerspricht und die Entscheidung dokumentiert wird.

§ 6 Aufgabenverteilung im Team

- Die Verteilung der Aufgaben erfolgt im Konsens innerhalb des Teams.
- Wiederkehrende Verantwortlichkeiten (z. B. Kassenführung, Schriftführung, Mitgliederbetreuung) werden offen abgestimmt und regelmäßig überprüft.
- Die Aufgabenverteilung kann in einem Aufgabenplan oder Organigramm festgehalten werden.

§ 7 Kommunikation und Transparenz

- Alle Teammitglieder wahren Vertraulichkeit bei sensiblen oder internen Informationen.
- Informationen werden für alle Teammitglieder zeitnah zugänglich gemacht.
- Beschlüsse und deren Entscheidungsprozesse werden transparent in die Mitgliedschaft kommuniziert.

§ 8 Digitale Kommunikation und Zusammenarbeit

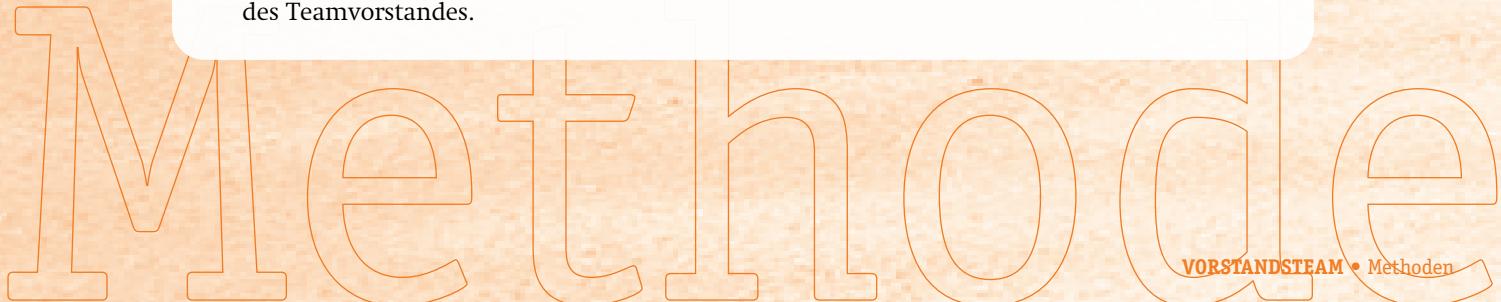
- Der Teamvorstand nutzt passende Kanäle für Austausch, Information und Entscheidungen. Dafür können z. B. Messenger-Gruppen, E-Mail-Verteiler oder gemeinsam genutzte Postfächer verwendet werden.
- Zur besseren Organisation kann eine gemeinsame E-Mail-Adresse für Vorstandsanliegen eingerichtet werden (z. B. vorstand@vereinsname.de). Für die strukturierte Ablage von Dokumenten und die transparente Zusammenarbeit können cloudbasierte Dienste genutzt werden – unter Beachtung des Datenschutzes.
- Jedes Vorstandsmitglied verpflichtet sich, die vereinbarten Kanäle regelmäßig zu prüfen und wichtige Informationen zuverlässig weiterzugeben. Die digitalen Werkzeuge sollen die Zusammenarbeit erleichtern, persönliche Treffen aber nicht ersetzen.

§ 9 Archivierung und Ablage von Dokumenten

- Alle für die Vorstandesarbeit relevanten Unterlagen (z. B. Protokolle, Vorlagen, Anträge, Verträge) sollen in einer zentralen, für den gesamten Vorstand zugänglichen Ablage archiviert werden – vorzugsweise digital. Die Struktur dieser Ablage wird gemeinsam vereinbart (z. B. nach Jahren, Themen oder Projekten).
- Ziel ist eine nachvollziehbare Dokumentation, die auch neuen Vorstandsmitgliedern die Einarbeitung erleichtert und Wissen langfristig sichert. Die Verantwortung für Pflege und Ordnung der Ablage kann intern aufgeteilt oder rotierend übernommen werden.
- Die Archivierung erfolgt unter Beachtung der gesetzlichen Aufbewahrungsfristen und datenschutzrechtlichen Vorgaben.

§ 10 Inkrafttreten und Änderungen

- Diese Geschäftsordnung tritt mit Beschluss des Teamvorstandes in Kraft.
- Über Änderungen der Geschäftsordnung sollte ein Konsens der Vorstandsmitglieder hergestellt werden. Ist das nicht möglich, bedürfen Änderungen einer Zweidrittelmehrheit des Teamvorstandes.



Moderation und Ablauf von Vorstandssitzungen

Grundsätze für eine gute Sitzungsleitung

1. Struktur und Transparenz für die Teilnehmenden schaffen
2. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Diskussion und Entscheidung wahren
3. Ausreichend Zeit für TOP mit hoher Relevanz oder Konfliktpotential einplanen
4. Den Fokus im Blick behalten und Abschweifungen vermeiden
5. Eine geordnete Gesprächsführung gewährleisten: Alle Teilnehmenden sollen die Möglichkeit haben, ihre Beiträge einzubringen – in einer festgelegten Reihenfolge, mit gegenseitigem Respekt und ohne Unterbrechungen.

Zeitmanagement

Zu Beginn der Sitzung sollte eine realistische Zeitplanung für die einzelnen Tagesordnungspunkte vereinbart werden. Zeichnet sich im Verlauf ab, dass die Sitzung zu lang wird, sollten weniger dringliche Punkte vertagt werden. Länger als 2 bis 3 Stunden sollte eine Sitzung möglichst nicht dauern – längere Sitzungen wirken ermüdend.

„Check-In“ bei Bedarf einführen

Wenn in der Vergangenheit häufiger Spannungen auftraten, kann zu Beginn der Sitzung ein kurzer Check-In helfen: Jeder Teilnehmende sagt in einem Satz, mit welchem Gefühl er in die Sitzung kommt (z. B. „gestresst“, „neugierig“, „hoffnungsvoll“). Das schafft Verständnis für mögliche Reaktionen im Gesprächsverlauf.

Umgang mit umfangreichen Diskussionen

Wird ein Thema intensiver diskutiert als erwartet, sollte offen in der Runde erklärt werden, ob man dem Thema mehr Zeit einräumen oder es vertagen möchte.

Redeliste bei unstrukturierter Diskussion

Wenn die Gesprächsführung schwierig ist, kann mit einer Redeliste gearbeitet werden. Die Sitzungsleitung notiert die Wortmeldungen und erteilt in der entsprechenden Reihenfolge das Wort.

Raum für Emotionen schaffen

Wenn jemand sichtlich verärgert ist, sollte die Sitzungsleitung dies respektvoll aufgreifen, das Gefühl anerkennen und ggf. nach dem Anlass fragen.

Leitlinie: Kritik ist erlaubt – aber sie sollte konstruktiv und verantwortungsvoll formuliert sein.

Aufgaben-Vorlagen

Für regelmäßige Vorhaben können Aufgaben-Vorlagen erstellt werden (z. B. Sommerfest, Adventssingen, Kinder-Workshop, Radtouren). Es empfiehlt sich eine digitale To-do-Liste mit Zeitplan, Zuständigkeiten und Fristen. So muss nicht jedes Jahr alles neu organisiert werden – und neues Engagement wird durch klare Strukturen erleichtert. So kann am Anfang jeder Sitzung überprüft werden, ob alle Beschlüsse und Aufgaben fristgerecht umgesetzt wurden.

Exkurs: Beschluss oder Aufgabe?

Ein Beschluss ist eine formelle, verbindliche Entscheidung, die die Gruppe trifft. In der Regel wird ein Beschluss durch Abstimmung der Sitzungsteilnehmenden gefasst und muss im Protokoll

festgehalten werden. Dies kann z. B. die Aufnahme neuer Mitglieder, die Mittelaufteilung für Veranstaltungen und Projekte oder aber die Festlegung von Veranstaltungsterminen betreffen.

Tipp

Wenn in einem Verein regelmäßig zahlreiche Beschlüsse gefasst werden, kann es hilfreich sein, diese zusätzlich zum Protokoll in einer separaten Tabelle zu dokumentieren. Auf diese Weise behalten Vorstandsmitglieder jederzeit den Überblick darüber, wann beispielsweise neue Mitglieder aufgenommen wurden oder welche Verträge auf Grundlage eines Vorstandsbeschlusses abgeschlossen wurden – ohne dafür alle Sitzungsprotokolle durchsuchen zu müssen.

Eine Aufgabe hingegen wird meist nicht durch Abstimmung entschieden, sondern durch Konsens. Sie wird im Protokoll mit Zuständigkeit und Frist dokumentiert, damit alle wissen, wer für welche Schritte verantwortlich ist. Für die Erledigung anfallender und häufig wiederkehrender Aufgaben empfiehlt sich zusätzlich zum Protokoll eine Aufgabenliste, die am Anfang jeder Sitzung auf deren Umsetzung hin überprüft wird.

Auch wenn Vorstandssitzungen oft in einer angenehmen und kollegialen Atmosphäre stattfinden, ist eine formelle Struktur wichtig – insbesondere im Protokoll. Die folgende Gliederung kann als Vorlage genutzt werden und bietet einen bewährten Ablauf, der sowohl die rechtlichen Anforderungen erfüllt als auch Raum für Austausch und Zusammenarbeit lässt. Die Sitzungsleitung ist für den Ablauf und die Moderation der Sitzung zuständig. Sollten Sitzungsleitung und Protokollführung nicht in der Satzung geregelt sein, sollten sie zu Beginn der Sitzung festgelegt werden.

59

Vorlage: Ablauf einer Vorstandssitzung

TOP Begrüßung und Eröffnung der Sitzung

- ggf. Festlegung der Sitzungsleitung und Protokollführung
- Feststellung der ordnungsgemäßen Einladung
- Feststellung der Beschlussfähigkeit (Anzahl Anwesende/Abwesenheit)

TOP Genehmigung der Tagesordnung

- Möglichkeit zur Ergänzung oder Umstellung von Tagesordnungspunkten
- Beschluss der Tagesordnung

TOP Genehmigung des Protokolls der letzten Sitzung

- Beschluss über Annahme oder Änderungen

TOP Berichte aus dem Vorstand/der Geschäftsstelle/Arbeitsgruppen

- ...

TOP Beratung und Beschluss zu aktuellen Themen

- Behandlung der einzelnen Tagesordnungspunkte
- Diskussion und ggf. Beschlussfassung

TOP Planung kommender Aufgaben und Termine

- ...

TOP Verschiedenes/Sonstiges

- Aktuelles, Hinweise, Anliegen, Informationen: nichts Beschlussrelevantes
- Abschluss und Verabschiedung

Reflexion: Wie gut läuft die Vorstandsarbeiten im Verein?

Gute Vorstandsarbeiten erfordern eine regelmäßige Reflexion des eigenen Handelns. Eine interne Umfrage kann aufzeigen, wie die Vorstandsmitglieder die Zusammenarbeit erleben. Die Ergebnisse dienen als Basis für mögliche Verbesserungen in der Vereinsorganisation und Vorstandskommunikation. Jedes Vorstandsmitglied beantwortet die Fragen individuell. Der Fragebogen lässt sich flexibel um weitere Themen ergänzen. Die Auswertung gelingt am besten mit einer externen Moderation.

Fragen zur Vorstandsarbeiten im Verein für jedes Vorstandsmitglied

Die Regelmäßigkeit der Vorstandssitzungen ist angemessen.	    
Die Dauer der Vorstandssitzungen ist angemessen.	    
Termine, Einladungen und Unterlagen zu Sitzungen werden zeitlich angemessen kommuniziert.	    
Die Vorstandsgroße ist passend für die derzeitige Ausrichtung des Vereins.	    
Jedes Vorstandsmitglied hat eine präzise definierte Verantwortungs- und Aufgabenbeschreibung.	    
Zuständigkeiten und Abläufe im Vorstand sind eindeutig geregelt und werden regelmäßig kommuniziert.	    
Alle Vorstandsmitglieder kennen die wichtigsten Vereinsdokumente und Beschlüsse.	    
Wichtige Informationen und Dateien sind gut auffindbar und allen Vorstandsmitgliedern gleichermaßen zugänglich.	    
Die Gesamtinteressen des Vereins stehen bei allen Vorstandsmitgliedern im Vordergrund.	    
Meinungsverschiedenheiten und Konflikte werden offen und konstruktiv angesprochen.	    
Die Suche und Gewinnung neuer Vorstandsmitglieder erfolgt strategisch und frühzeitig.	    
Neue Vorstandsmitglieder werden systematisch in ihre Aufgaben eingearbeitet.	    
Zu Beginn steht neuen Vorständen eine feste Ansprechperson oder ein Mentor zur Seite.	    
Der Vorstand analysiert regelmäßig relevante Entwicklungen im Vereinsumfeld.	    
Der Vorstand formuliert konkrete Ziele und setzt Prioritäten für die Vereinsentwicklung.	    

Weiterführende Informationen

Richard Didyk, Stefan K. Meyer, Florian C. T. Alte und Thomas Reiner im Auftrag der Hanns-Seidel-Stiftung Grundlagen der Vereinspraxis

8., überarbeitete und aktualisierte Auflage, München 2020. 202 Seiten, Abb., ISBN 978-3-87036-039-6, kostenlos.

Digital verfügbar unter: www.hss.de/publikationen/grundlagen-der-vereinspraxis-pub1624/



Die umfangreiche Broschüre richtet sich an Vereine und Verbände und stellt praxisorientierte Methoden vor, um Vereinsvorstände in ihrer Arbeit zu unterstützen. Sie soll im täglichen Einsatz grundlegende Hilfestellung bei der Orientierung an Sachfragen geben und gleichzeitig Fachlektüre sein.

Die Broschüre behandelt wichtige Themen zur Vereinsführung, beginnend mit dem Recht im Verein, das die Grundlagen des Vereinsrechts, die Gründung, die Satzung und die Haftungsbereiche umfasst. Im zweiten Teil geht es um Steuerfragen im Verein einschließlich der Steuerbegünstigung, der vier steuerlichen Sphären des Vereins, der Mittelverwendung sowie der Besteuerung und Beschäftigungsverhältnisse im Verein. Im dritten Teil wird die Bedeutung der Datenschutzgrundverordnung (EU-DSGVO) für Vereine behandelt. Der letzte Abschnitt, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für Vereine, geht auf die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie, den Webauftritt, den Einsatz von Social Media sowie klassische Pressearbeit ein.

61

Bernd Jaquemoth im Auftrag der Verbraucherzentrale NRW e. V. Vereinsrecht und Ehrenamt. Engagiert in Vereinen, Initiativen und Projekten

Düsseldorf 2022. 160 Seiten, Abb., ISBN 978-3-944878-38-9, 16,90 € (Print), 13,99 € (E-Book).
Bestellbar unter: shop.verbraucherzentrale.de/detail/01958ac8537072a987071cb13c5b195b



Diese kostenpflichtige Broschüre bietet einen praxisnahen Überblick zu den wichtigsten rechtlichen Aspekten in Vereinswesen und Ehrenamt. Sie behandelt Themen wie die Vor- und Nachteile verschiedener Organisationsformen, die Gründung, Mitgliederversammlung und den Vorstand inklusive ihrer Entscheidungsbefugnisse.

Auch Themen wie Spenden und Versicherungsschutz, Übungsleiter- und Ehrenamtspauschalen, die Satzungsgestaltung sowie grundlegende Pflichten des Vereins als juristische Person sind Bestandteil der Publikation. Es gibt außerdem ein Online-Tool, mit dem eine rechtssichere Vereinssatzung erstellt werden kann.

Buchtipp

VORSTANDESTEAM • Weiterführende Informationen

IV. Vor
stands
nachfolge



A photograph showing a person wearing an orange safety vest and a hard hat, working on a construction or industrial site. The person is positioned behind a metal fence with a diamond pattern. The background is blurred, suggesting a large-scale project like a dam or reservoir.

Übergangsplanung als fester Bestandteil der Vereinsarbeit

Übergangsplanung als fester Bestandteil der Vereinsarbeit

Wissenstransfer gut organisieren



Mitgliedergewinnung und die Besetzung von Leitungsfunktionen gehören zu den zentralen Zukunftsaufgaben von Vereinen. Die systematische Vorbereitung personeller Veränderungen im Vorstand ist keine einmalige Maßnahme, sondern sollte als kontinuierlicher Bestandteil der Vereinsarbeit etabliert und institutionalisiert werden. Für eine gelingende Staffelstabübergabe gibt es eine Reihe erfolgversprechender Ansätze, die im folgenden Leitfaden zusammengefasst sind.

Der Schlüssel für einen guten Übergang liegt häufig im Vorstand selbst. Nicht selten scheitert der Einstieg neuer Personen daran, dass die mit einem Vorstandsamt verbundenen Aufgaben und Anforderungen schwer einschätzbar sind. Fehlende Informationen über Inhalte, Anforderungen und Umfang führen zu Unsicherheiten. Aussagen wie „Ich habe keine Zeit“, „Ich fühle mich der Aufgabe nicht gewachsen“ oder „Ich möchte mich nicht langfristig binden“ sind häufig. Dahinter verbirgt sich oft weniger eine Ablehnung des Engagements als vielmehr ein Kommunikationsproblem. Wird schließlich jemand gefunden, sieht sich die nachfolgende Person häufig mit einer Vielzahl an Fragen konfrontiert: Was wird konkret erwartet? Was übernimmt man von den

Vorgängern? Wo finde ich Unterstützung? Ein gut organisierter Wissenstransfer ist essentiell: Arbeitshilfen, Checklisten, digitale Ablagestrukturen und eine persönlich begleitete Einarbeitung erleichtern den Einstieg.

Eine gute Übergabe stärkt die Handlungsfähigkeit des Vereins – insbesondere dann, wenn ein Vorstandswchsel unerwartet erfolgt. Im Projekt „Zukunft Ehrenamt sichern“ ebenso wie in der laufenden Beratungspraxis wird deutlich: Plötzliches Ausscheiden ist kein Ausnahmefall. Umso wichtiger ist es, Personen frühzeitig anzusprechen, sie behutsam

Die systematische Vorbereitung personeller Veränderungen ist keine einmalige Maßnahme, sondern sollte als kontinuierlicher Bestandteil der Vereinsarbeit etabliert werden.

einzubeziehen und gezielt aufzubauen. Dabei helfen geregelte Abläufe und ein funktioniegender Wissenstransfer, aber auch Fragen wie: Wie lange möchte ich das Amt übernehmen? Welche Ziele möchte ich während meiner Zeit im Vorstand erreichen? Gerade für neu Interessierte ist es entscheidend, flexible und zeitlich überschaubare Einstiegsoptionen zu schaffen.

Nachfolgeplanung institutionalisieren



Die systematische Planung der Vorstandsnachfolge ist eine kontinuierliche Aufgabe, die vorausschauend als fester Bestandteil der Vereinsarbeit etabliert werden sollte.

Größe und Zusammensetzung des Vorstandes

Eine Ein-Personen-Besetzung im Vorstand ist zwar rechtlich zulässig, bietet jedoch keine ausreichende Absicherung in Krisensituationen. Ideal ist eine Besetzung mit drei bis fünf Personen, abhängig von den Aufgaben. Ist das Gremium zu groß, entstehen häufig Abstimmungsprobleme, Verantwortlichkeiten verschwimmen und die Terminfindung wird deutlich erschwert.

Hinweis:

Die Möglichkeit, dass ein Vorstand aus nur einer Person bestehen kann, ergibt sich aus § 26 Absatz 2 Satz 1 BGB: „Der Vorstand besteht aus zwei Mitgliedern, wenn nicht durch die Satzung etwas anderes bestimmt ist.“

64

Das bedeutet: Wenn die Satzung es ausdrücklich zulässt, kann ein Verein mehr als zwei oder aber auch nur einen alleinvertretungsberechtigten Vorstand haben. Ohne eine entsprechende Satzungsregelung gilt automatisch die Mindestanzahl von zwei Vorstandsmitgliedern.

Anzahl der weiteren Gremien

Da jedes Gremium im Verein personell besetzt sein muss, stellt sich insbesondere bei begrenzten Ressourcen die Frage nach der Notwendigkeit zusätzlicher Strukturen. Wenn es bereits schwerfällt, Menschen für den Vorstand zu gewinnen, sollte die Notwendigkeit optionaler Gremien wie etwa eines Beirates oder eines erweiterten Vorstandes kritisch hinterfragt werden.

Nachfolge im Vorstand rechtssicher regeln

Die Satzung sollte eindeutig festlegen, wie vakante Vorstandsposten nachbesetzt werden, um die Handlungsfähigkeit des Vereins jederzeit sicherzustellen. Dabei ist es sinnvoll, auch Übergangsregeln aufzunehmen.

So kann beispielsweise vorgesehen werden, dass turnusmäßig ausscheidende Vorstandsmitglieder ihr Amt kommissarisch weiterführen dürfen bis eine ordnungsgemäße Neuwahl erfolgt. Alternativ kann den verbleibenden Vorstandsmitgliedern vorübergehend eine alleinige Vertretungsbefugnis eingeräumt werden.

Nachfolge
VORSTANDSNACHFOLGE • Leitfaden

Scheidet ein Vorstandsmitglied plötzlich oder unerwartet vor Ablauf seiner Amtszeit aus, kann die Satzung außerdem vorsehen, dass die verbleibenden Vorstandsmitglieder ein Ersatzmitglied kommissarisch benennen, welches das Amt bis zur nächsten regulären Vorstandswahl übernimmt.

→ **siehe Seite 73: Leitfaden für das plötzliche Ausscheiden von Vorstandsmitgliedern**

Dauerhafte und schrittweise Erneuerung

Regelmäßige Verjüngung des Vorstandes kann beispielsweise durch zeitlich begrenzte Amtszeiten – etwa auf zwei oder drei Wahlperioden – oder gegebenenfalls durch satzungsgemäße Altersgrenzen erreicht werden. Es ist ratsam, Vorstandssämter nicht gleichzeitig zur Wahl zu stellen, sondern in einem rollierenden Rhythmus zu besetzen.

Institutionelle Anbindung und Einbeziehung externen Sachverständes klug regeln

Wenn bestimmte Personen qua Amt satzungsgemäß im Vorstand vertreten sind (wie z. B. kommunale Funktionsträger, eine Schulleitung oder vergleichbare Positionen), kann dies unter Umständen Konfliktpotential bergen. Solche Regelungen binden Personen aufgrund ihrer Funktion ein, unabhängig von persönlicher Eignung oder Engagementbereitschaft, mit Risiken für die Zusammenarbeit und Flexibilität im Vorstand. Ratsamer ist es, externe Vertreterinnen und Vertreter beratend einzuladen, ohne ihnen automatisch Stimmrecht zu geben.

Gleiches gilt für externen Sachverständ: Ob Notar, Finanzfachkraft oder Unternehmerin – externe Expertise sollte punktuell und bedarfsorientiert hinzugezogen werden. Eine formale Einbindung in den Vorstand ist meist nicht erforderlich. Vereine profitieren von externen Perspektiven. Durch gezielte Einbindung fachkundiger Gäste bei Sitzungen können neue Ideen entstehen und Betriebsblindheit vermieden werden.

65

Konflikten vorbeugen – Compliance stärken

Mögliche Interessenkonflikte, etwa durch Doppelfunktionen wie beispielsweise als Dienstleister, sollten offen angesprochen und durch klare Vereinbarungen geregelt werden.

Entlastung Einzelner

Administrative Aufgaben wie die Pflege der Website können an andere Vereinsmitglieder oder externe Dienstleister übertragen werden. Das entlastet den Vorstand, reduziert – etwa bei Übergabe der Buchhaltung oder der Steuererklärung an ein Steuerbüro – mögliche Haftungsrisiken und erhöht die Attraktivität des Vorstandsamtes für neue Engagierte.

Zuständigkeiten klären

Die Einführung abgegrenzter Zuständigkeiten (Ressorts) – z. B. Finanzen, Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungen – macht den Vorstand effizienter. Einzelne Mitglieder oder Zweiteams übernehmen definierte Aufgaben und berichten regelmäßig.

Die Verantwortung für Details kann an Einzelne delegiert werden – grundlegende Entscheidungen verbleiben jedoch beim Gesamtvorstand, der sich regelmäßig über den Stand der Umsetzung berichten lassen sollte.

Haftungsrisiken verringern und Vertrauen stärken

Ehrenamtlich tätige Vorstandsmitglieder haften nach § 31a BGB gegenüber dem Verein nur bei Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit, sofern ihre Tätigkeit unentgeltlich oder bis zur Vergütungsgrenze (entspricht Ehrenamtsfreibetrag, ab 2026 voraussichtlich Übungsleiterfreibetrag) erfolgt. Wenn gleich es die BGB-Regelung gibt, sind satzungsmäßige Haftungsbeschränkungen durchaus üblich, insbesondere zur Klarstellung gegenüber Dritten und bei Überschreiten der Vergütungsgrenze. Sie sind aber grundsätzlich nur im Innenverhältnis wirksam und greifen nicht gegenüber Dritten.

Formulierungsvorschlag für die Satzung:

„Die Haftung der Mitglieder von Organen ist gemäß § 31a BGB beschränkt.“

Um das Vereinsvermögen und auch die handelnden Personen bei Fehlern (z. B. verspäteten Anträgen oder fehlerhaften Bescheinigungen) zu schützen, ist eine Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung sinnvoll, deren Beitrag sich nach dem Vereinsbudget richtet. Ergänzend kann bei Bedarf eine sogenannte D&O-Versicherung („Directors and Officers“) Vorstände und Führungskräfte vor persönlicher Haftung bei Vermögensschäden schützen.

Option zur Anerkennung ehrenamtlicher Tätigkeit satzungsgemäß verankern

Ein Verein kann in seiner Satzung die Möglichkeit vorsehen, bestimmte ehrenamtliche Tätigkeiten im Rahmen der geltenden steuerlichen Freibeträge (z. B. Ehrenamts- oder Übungsleiterpauschale) finanziell zu würdigen. Diese Option eröffnet rechtlich zulässige Spielräume für den Fall, dass Anerkennung auch in dieser Form erfolgen soll. Gerade wenn sich der Verein weiterentwickelt, neue Aufgaben übernimmt oder die Komplexität steigt, kann eine solche Regelung helfen, verlässliche Strukturen aufzubauen und die Handlungsfähigkeit des Vereins langfristig zu sichern.

Exkurs: Ohne eine Satzungsregelung kann jede Zahlung – selbst die Ehrenamtspauschale – als Verstoß gegen die Selbstlosigkeit (§55 AO) gewertet werden und die Gemeinnützigkeit gefährden! Die Satzung muss explizit erlauben, dass Mitglieder oder Vorstandsmitglieder eine Aufwandsentschädigung erhalten können. Erst mit einer solchen Öffnungsklausel kann der Vorstand später durch einen separaten Beschluss festlegen, ob und in welcher Höhe eine Ehrenamtspauschale gezahlt wird.

Formulierungsvorschlag für die Satzung:

„Vorstandsmitglieder können für ihre Tätigkeit eine angemessene Vergütung oder pauschale Aufwandsentschädigung im Rahmen der steuerlichen Freibeträge erhalten. Über deren Gewährung und Höhe entscheidet (vorzugsweise: die Mitgliederversammlung).“

Vielfalt gezielt fördern

Ein vielfältig besetzter Vorstand – z. B. im Hinblick auf Alter, Geschlecht, Lebensweg oder beruflichen Hintergrund – bereichert die Vereinsarbeit durch unterschiedliche Sichtweisen. Diese Vielfalt stärkt nicht nur die Entscheidungsfindung, sondern auch die Außenwirkung des Vereins.

Mehrwert betonen

Heute konkurriert das Ehrenamt mit vielen anderen Freizeitangeboten und Verpflichtungen. Freiwilliges Engagement, vor allem in verantwortlicher Funktion, sollte deshalb immer auch als Mehrwert für das eigene Leben und Chance für die persönliche Entwicklung sichtbar gemacht werden.

Vereine sollten sich nicht scheuen, den Mehrwert ihrer Arbeit deziert zu benennen. Es geht dabei nicht um Eigenlob, sondern um Sichtbarkeit, Wertschätzung und Vertrauen. Denn nur wer zeigt, was er leistet, kann andere dafür begeistern.

Freiwilliges Engagement eröffnet die Möglichkeit, tragfähige Netzwerke aufzubauen, fördert die persönliche Weiterentwicklung und kann den eigenen Lebenslauf bereichern. Wer Verantwortung übernimmt, sammelt wertvolle Praxiserfahrungen – etwa in Bereichen wie Sitzungsleitung, Öffentlichkeitsarbeit, Fundraising oder Organisationsentwicklung. Diese Kompetenzen sind nicht nur im Verein gefragt, sondern auch im beruflichen Kontext von Nutzen. Ergänzend dazu stehen im Ehrenamt vielfältige Weiterbildungsangebote zur Verfügung, die sowohl dem Verein als auch den individuellen Qualifikationswünschen zugutekommen.

Kompetenzprofile erstellen

Für eine gezielte Suche nach neuen Vorstandsmitgliedern empfiehlt sich ein Engagementprofil mit Anforderungen und Rahmenbedingungen (z. B. Sitzungsmodus, Aufgabenfelder). Es schafft Verbindlichkeit und erleichtert Interessierten die Entscheidung zur Mitwirkung.

Erwartungen kommunizieren

Es sollte eine offene Kommunikation über Bedarfe und Kapazitäten geben. Wie hoch ist der tatsächliche Zeitaufwand? In welcher Form finden Sitzungen statt – in Präsenz oder digital? Welcher Gestaltungsspielraum besteht? Werden Ausgaben erstattet?

Netzwerke nutzen

Ein Engagementprofil lässt sich wirkungsvoll über bestehende Netzwerke oder Multiplikatoren streuen. Als besonders erfolgreich hat sich die persönliche Ansprache erwiesen. Viele potentielle Engagierte werden erst durch ein direktes Gespräch auf ein Ehrenamt aufmerksam – im Freundeskreis, in der Familie oder am Arbeitsplatz.

67

Zielgruppen beteiligen

Personen aus der Zielgruppe der Vereinsarbeit – etwa aus der Kindertagesstätte, dem Bürgerbusverein, dem Kulturrat der Stadt oder der Pfarrei – sollten bei der Besetzung von Vorstandspositionen mitgedacht werden.

Ihre Erfahrungen und Perspektiven erhöhen die Praxisnähe und stärken die Glaubwürdigkeit sowie Akzeptanz des Vereins.

Kompetenz gezielt aufbauen

Fachliches Know-how im Vorstand, z. B. in Rechtsfragen, finanziellen Aspekten oder Kommunikation, hilft, externe Dienstleister kompetent zu steuern und Herausforderungen souverän zu begegnen. Auch passgenaue Fortbildungen können die Handlungssicherheit deutlich erhöhen.

Fazit: Vorausschauende Nachfolgeplanung institutionalisieren

Sprechen Sie regelmäßig – idealerweise jährlich – im Vorstand über mögliche personelle Wechsel, um Vakanzen vorzubeugen. Eine vertrauliche Liste potentieller Kandidatinnen und Kandidaten sowie ein klar definierter Ablaufplan erleichtern einen reibungslosen Übergang.

Leitfaden für neue Vorstandsmitglieder



Einführung und Orientierung im Vorstandamt

Viele Vereine stehen heute vor der Herausforderung, Vorstandämter neu zu besetzen. Ist jemand gefunden, sieht sich die nachfolgende Person oft mit einer Vielzahl an Themen konfrontiert. Welche Aspekte gibt es im jeweiligen Verein zu beachten? Welche Dinge übernimmt man von den Vorgängern? Ist man der neuen Aufgabe gewachsen?

Es ist normal, dass dabei auch bisher Ungeregeltes oder Vernachlässigtes sichtbar wird – etwa fehlende Protokolle, unscharfe Datenschutzpraktiken oder eine überholte Satzung. Solche Feststellungen sind kein Makel, sondern ein guter Ausgangspunkt, um gemeinsam Verbesserungen anzustoßen. Vereinsleben basiert auf Engagement, nicht auf Perfektion.

Oft begegnet man auch dem unausgesprochenen Grundsatz: „Wo kein Kläger, da kein Richter“. Das ist zwar pragmatisch, aber auch nicht ohne Risiken. Deshalb ist es sinnvoll, genauer hinzuschauen – nicht aus Angst vor Fehlern, sondern aus Verantwortung für das Ganze. Niemand erwartet, dass ein neuer ehrenamtlicher Vorstand sofort alles nachholt. Der Prozess sollte kollektiv erfolgen: mit Unterstützung des Vorstandsteams und der Mitglieder.

Wichtig ist, den Überblick zu behalten, Prioritäten zu setzen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. So kann der Verein Schritt für Schritt in die richtige Richtung gehen. Ehrenamt bedeutet Verantwortung zu übernehmen – nicht, alles bis ins letzte Detail mustergültig zu machen. Es ist menschlich und normal, dass Aufgaben nicht immer ideal gelöst oder auch mal Fehler gemacht werden. In der Regel gibt es dafür Verständnis und Spielräume, wenn offen kommuniziert wird. Dennoch ist es wichtig, sich im Vorfeld gut zu informieren, um typische Fallstricke zu vermeiden und sicherer im Handeln zu sein.

Die folgende Liste ist kein Prüfungsbogen, sondern ein hilfreiches Werkzeug, das unerfahrenen Vorstandsmitgliedern einen Überblick über die verschiedenen Aspekte der Vereinsarbeit gibt. Sie soll aufzeigen, welche Themen und Aufgaben in den verschiedenen Facetten der Vereinsführung berücksichtigt werden sollten – unabhängig davon, ob sie aktuell eine direkte Rolle im eigenen Verein spielen (z. B. Social Media, GEMA, Sponsoring, Minijobs). Ziel ist es, ein umfassendes Verständnis zu entwickeln und Bereiche zu identifizieren, die möglicherweise in Zukunft von Bedeutung sein könnten.

Diese Liste soll zudem dazu motivieren, sich gezielt den einzelnen Bereichen widmen zu können, etwa durch Webinare, Fortbildungen oder eine vertiefte Einarbeitung – idealerweise gemeinsam im Team.

Wegweiser: Einführung und Orientierung für neue Personen im Vorstand

1. Orientierung und rechtliche Grundlagen

Wofür ist der Vorstand eigentlich verantwortlich?

Der Vorstand trägt die Verantwortung für die rechtmäßige und satzungsgemäße Führung des Vereins. Die wichtigsten Pflichten sind:

- allgemeine Geschäftsführungsverpflichtungen: ordnungsgemäße Führung des Vereins gemäß Satzung durch z. B. Einhaltung von Beschlüssen der Mitgliederversammlung, Einberufung und Protokollierung der Mitgliederversammlung, satzungsgemäßer Umgang mit Mitgliedern, Vertretung des Vereins nach außen (z. B. Abschluss von Verträgen, Anträge bei Fördergebern, Behördengänge)
- Sorgfaltspflichten: z. B. Risiken prüfen, Vereinsinteressen wahren, keine unüberlegten finanziellen Verpflichtungen eingehen
- Vermögenserhaltungs- und Verwaltungspflicht: sorgfältiger Umgang mit Vereinsmitteln, zweckgebundene Mittelverwendung etc.
- Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens: rechtzeitiger Insolvenzantrag bei Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung
- steuerrechtliche Pflichten: u. a. fristgerechte Abgabe von Steuererklärungen, ordnungsgemäße Buchführung, korrekte Ausstellung von Spendenquittungen
- Datenschutz: Schutz personenbezogener Daten von Mitgliedern, Mitarbeitenden und Dritten nach den gesetzlichen Vorgaben, Datenschutzerklärung auf der Website, keine unverschlüsselte Weitergabe sensibler Daten
- Rechenschaftspflichten: etwa transparente Information der Mitgliederversammlung über Finanzen und Vereinsaktivitäten
- Schweigepflichten: vertrauliche Informationen nicht weitergeben
- Registereintragungen

Erste Schritte nach der Wahl

- Übergabe durch vorherige Vorstandsmitglieder organisieren
- Selbstorganisation im neuen Vorstandsteam klären: Wer übernimmt welche Rolle? Wie sollen die Sitzungen strukturiert werden? Gibt es eine Geschäftsordnung des Vorstandes?
- Vertretungsregelungen und Entscheidungsbefugnisse klären
- Überblick gewinnen: Was steht in den nächsten Wochen und Monaten organisatorisch oder administrativ an?
- die erste Vorstandssitzung vorbereiten



Grundlagen der eigenen Vereinsstruktur kennenlernen

- gesetzliche Grundlagen des Vereins- und Steuerrechts: BGB, Abgabenordnung (AO) etc.
- in der Satzung verankerte Organe des Vereins (Mitgliederversammlung, Vorstand, ggf. Beirat)
- die eigene Satzung kennen und anwenden
- Aufgaben, Pflichten und Zuständigkeiten gemäß Satzung
- Geschäftsordnung, Ressortaufteilung und Aufgabenprofile der Vorgänger/-innen

Haftung und Absicherung überblicken

- Sorgfaltspflichten mit Geldern und Verträgen
- Haftungsrisiken erkennen und einschätzen, Haftungsprivilegierung im Ehrenamt (§ 31a BGB)
- Versicherungen abhängig von den individuellen Gegebenheiten abschließen
(z. B. Vermögensschaden-Haftpflicht, Unfall, Veranstaltungsversicherung); eine Vereinshaftpflicht mit einer ausreichenden und typischen Risiken abdeckenden Versicherungssumme sollte Standard sein
- Einholen rechtlicher Beratung bei Bedarf

Gemeinnützigkeit verstehen und umsetzen

- Anforderungen gemäß Abgabenordnung (AO)
- Zweckverfolgung und tatsächliche Geschäftsführung abgleichen
- Spenden, Sponsoring, Werbung: mögliche Risiken für Gemeinnützigkeit prüfen
- Rücklagen und zeitnahe Mittelverwendung

70

Steuerliche Besonderheiten

- Abgrenzung: ideeller Bereich, Vermögensverwaltung, Zweckbetrieb, wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb
- Umsatz-, Körperschafts- und ggf. Gewerbesteuer; Kleinunternehmerregelung
- Umgang mit Geschenken
- Meldepflichten: Künstlersozialkasse (KSK), GEMA

Sonderfall: Der Verein als Arbeitgeber

- Vertragsarten, Scheinselbständigkeit
- Beschäftigungsformen: Mini-/Midijobs, kurzfristige Beschäftigung, Ehrenamtspauschale, Übungsleiterpauschale
- Arbeitgeberpflichten inkl. Sozialversicherung
- Personalverwaltung
- Konfliktmanagement mit Mitarbeitenden

2. Organisation und Verwaltung im Alltag

Verwaltung, Organisation und Vereinsbesitz

- Organisation von Sitzungen (Einladung, Tagesordnung, Ablaufplanung)
- Protokollführung bei Vorstandssitzungen und Mitgliederversammlungen
- interner und externer Schriftverkehr
- Spendenverwaltung und Projektfinanzierung
- Verwaltung und Pflege vereinseigener Immobilien
- Werterhalt von Vereinsbesitz (Gebäude, Ausstattung etc.)
- Umgang mit Schlüsseln, Räumen und Zugangsdaten sowie Kundenkarten
- Versicherungsschutz für Sachwerte prüfen
- Haushaltspläne erstellen, Inventuren durchführen

Organisation von Veranstaltungen

- Planung und Durchführung von Festen, Workshops, Versammlungen
- Ressourcenplanung: Personal, Material, Räume
- Sicherheit und Haftungsfragen beachten
- Inklusion mitdenken

Finanzen und Buchhaltung

- Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung (GoB)
- Einnahmen-Überschuss-Rechnung versus Bilanzieren
- Controlling und Jahresberichterstattung
- Fristen für Steuererklärungen und Kassenprüfung
- laufende Kassenführung und Vorbereitung der Kassenprüfung
- zeitnahe und satzungsgemäße Mittelverwendung, Rücklagenbildung nach § 62 AO
- Buchhaltung: standardisierter Kontenrahmen für gemeinnützige Organisationen (wie Standardkontenrahmen (SKR) 49 oder 42), Dokumentenaufbewahrung
- Zahlungsverkehr: Beitragswesen Mitglieder, SEPA-Mandate, Zahlungserinnerungen, Spendenbescheinigungen, E-Rechnung
- Analyse und Statistiken zur Finanzlage
- Haushaltsplanung und Beteiligung der Gremien

71

Fördermittel und sonstige Einnahmen

- Einnahmearten und korrekte Verbuchung: Mitgliedsbeiträge, Spenden, Sponsoring, Crowdfunding, Werbeeinnahmen, Eintrittsgelder, Verkaufserlöse
- zielgruppenorientierte Auswahl von zukünftigen Finanzierungswegen
- Förderrecht (z. B. ANBest (Allgemeine Nebenbestimmungen für Zuwendungen) Bund, Land, Kommunen)
- Förderlogik verstehen: Eigenanteil, Voll-, Fehlbedarfs- oder Anteilsfinanzierung, Ko-Finanzierung verschiedener Fördergeber
- Antragstellung, Verwendungsnachweis (Sachbericht, Belegpflichten etc.)
- Kostenvoranschläge und Vergaberichtlinien



Datenerhebung, -verarbeitung und -löschung rechtssicher gestalten

- Vorlagen und Werkzeuge für die praktische Umsetzung nutzen
- datenschutzkonforme Archivierung relevanter Vereinsunterlagen, digitales Dokumentenmanagement aufbauen
- Verantwortliche benennen, Zugriffsrechte klären und beschränken
- Verzeichnis von Verarbeitungstätigkeiten führen, Maßnahmen zur Datensicherheit (TOM)
- Einwilligungen einholen
- Verträge zur Auftragsverarbeitung abschließen
- Umgang mit Datenpannen klären

3. Mitglieder, Strategie und Entwicklung

Mitglieder als Herz des Vereins

- Mitglieder sowie neue Engagierte finden, gewinnen und aktivieren
- Altersstruktur und Diversität mitdenken
- Aufnahme neuer Mitglieder inkl. Einführung
- bestehende Mitglieder halten bzw. reaktivieren
- Mitgliederverzeichnis aktuell halten
- Jugendarbeit organisieren
- Dialog mit den Mitgliedern, Informationsfluss sicherstellen
- Mitgliederzufriedenheit und Wertschätzungskultur
- Konfliktlösung und Feedbackkultur im Vereinsleben
- Nachfolge und Generationenwechsel planen und gestalten

72

Vereinsführung, Kommunikation und strategische Entwicklung

- Vereinsstrukturen und Prozesse hinterfragen und weiterentwickeln
- Zielgruppen analysieren und passende Maßnahmen entwickeln
- Öffentlichkeitsarbeit: Werkzeuge wie Social Media, Website, Newsletter effektiv einsetzen
- Pressearbeit aufbauen und professionell gestalten
- Medienkontakte pflegen und aktiv nutzen
- Digitalisierung praktisch einsetzen (Tools, Kommunikation, Organisation)
- Qualitätssicherung und Evaluation einführen
- Motivation und Engagementkultur stärken
- Fortbildungen für Vorstandsmitglieder und Engagierte
- Netzwerkarbeit mit anderen Vereinen, Verbänden, Trägern und der Kommune
- Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein im Vereinsalltag leben
- Unterstützerbindung strategisch gestalten
- Kooperation mit lokalen Unternehmen

Leitfaden für das plötzliche Ausscheiden von Vorstandsmitgliedern



Das plötzliche Ausscheiden von Vorstandsmitgliedern stellt Vereine vor unerwartete Herausforderungen. Nicht nur im Rahmen des Projektes „Zukunft Ehrenamt sichern“, sondern auch in der regulären Beratungspraxis von Westfälischem Heimatbund e. V. und Sauerländischem Gebirgsverein e. V. tritt dieser Fall recht häufig ein.

Dieser Leitfaden gibt Orientierung, wie in solchen Fällen sicher und angemessen reagiert werden kann.

Häufigste Gründe

- Rücktritt vor Ablauf der Amtsperiode
- Tod oder Erkrankung
- Neuwahlen nicht rechtzeitig vor Ablauf der Amtsperiode durchgeführt
- Neubesetzung von Positionen gescheitert

73

Exkurs: Sonderfall Todesfall – Raum für Trauer lassen

Abhängig von den örtlichen Gepflogenheiten und persönlichen Verhältnissen sollte der Verein kondolieren. Hier kommen beispielsweise in Frage:

- Kondolenzschreiben des Vereins an Hinterbliebene
- Todesanzeige schalten
- Teilnahme von Vereinsvertreterinnen und -vertretern an der Beisetzung
- Beigabe von Kranz oder Ähnlichem zur Beisetzung
- Mitteilung auf üblichen Kommunikationswegen an die Mitglieder des Vereins, beispielsweise per E-Mail oder auf der Website des Vereins (um zu informieren, ggf. etwas Zeit verstreichen lassen)
- Verfassen eines Nachrufes und ggf. Veröffentlichung in der Lokalpresse und weiteren einschlägigen Medien

Sichtung der Satzung – Gestaltung des Übergangs bis zu Neuwahlen

Mit dem Tod oder dem Verlust der Vereinsmitgliedschaft endet das Vorstandamt.

Anders ist es beim Rücktritt. Zwar kann ein ehrenamtliches Vorstandsmitglied jederzeit zurücktreten. Erfolgt der Rücktritt aber zur „Unzeit“, dann ist der Rücktritt nur wirksam, wenn ein wichtiger Grund vorliegt.

Da es keine gesetzlichen Vorgaben in Bezug auf den Rücktritt oder das Versterben von Vorstandsmitgliedern gibt, spielt die Vereinssatzung hier eine besondere Rolle. Ein solcher Passus in der Satzung behandelt in der Regel allgemein den Fall des „vorzeitigen Ausscheidens eines Vorstandsmitgliedes“.

Ist eine Amtszeit festgelegt, endet die Amtszeit automatisch mit Ablauf der Frist. Eine Amtszeit verlängert sich auch nicht automatisch für den Fall, dass die Nachfolge nicht geregelt werden kann. Aber auch eine personelle Ergänzung des Vorstandes ist ohne entsprechende Regelung in der Satzung nicht möglich.

Tipp

Deshalb empfiehlt sich grundsätzlich, im Rahmen einer Satzungsanpassung eine konkrete **Regelung zur Gestaltung des Übergangs bis zu Neuwahlen** zu treffen. Dies könnte wie folgt lauten:

„Scheidet ein Vorstandsmitglied vor Ende seiner Amtsperiode aus dem Vorstand aus, können die verbleibenden Vorstandsmitglieder ein neues Vorstandsmitglied für das vakante Amt berufen. Dieses Mitglied bleibt bis zur turnusmäßigen Neuwahl im Amt.“

BGB-Vorstand: Was beim plötzlichen Ausscheiden zu beachten ist

Probleme können insbesondere auftreten, wenn der Vorstand gemäß § 26 BGB betroffen ist. Ist auch kein Vorstandsmitglied mit Einzelvertretungsberechtigung mehr im Amt, ist der Verein handlungsunfähig. Dann ist umgehend eine außerordentliche Mitgliederversammlung einzuberufen, um Wahlen durchzuführen.

Dazu sind die im Vereinsregister eingetragenen Vorstandsmitglieder ermächtigt, auch wenn sie ihr Amt niedergelegt haben. Diese Befugnis besteht aber nur für die nächste Mitgliederversammlung nach Amtsniederlegung.

Notvorstand durch Amtsgericht einberufen lassen?

Sofern der Verein ohne BGB-Vorstand ist, könnte das Amtsgericht gemäß § 29 BGB einen Notvorstand bestellen. Dafür ist ein formloser Antrag notwendig.

Dafür ist es aber erforderlich, dass dem Verein ein Schaden droht. Allein die Notwendigkeit, eine Mitgliederversammlung einzuberufen, stellt einen solchen Schaden nicht dar, wenn noch vertretungsberechtigte Vorstandsmitglieder im Vereinsregister eingetragen sind.

Exkurs: Rücktritt zur „Unzeit“

Zur „Unzeit“ wird ein Rücktritt immer dann erklärt, wenn der Verein dadurch handlungsunfähig wird, weil keine ausreichende Zahl von Vorstandsmitgliedern mehr vorhanden ist. Ein Beispiel ist die kollektive Amtsniederlegung aller Vorstandsmitglieder außerhalb der Mitgliederversammlung. Die Amtsniederlegung ist dann auf den nächstmöglichen Zeitpunkt einer Nachwahl zu befristen.

Wenn sich dann auf der Mitgliederversammlung keine weiteren Vorstandsmitglieder finden und gegebenenfalls verbliebene Vorstandsmitglieder unter diesen Bedingungen ihr Amt ebenfalls

nicht fortführen wollen, dann können sie ihr Amt gleichfalls niederlegen, müssen aber noch eine weitere Mitgliederversammlung einberufen, damit ein neuer Vorstand gewählt werden kann.

Erklärung des Rücktritts und Austragung aus dem Vereinsregister

Für die Form der Amtsübertragung genügt es, dass sie gegenüber dem Bestellungsorgan, i. d. R. der Mitgliederversammlung, oder einem (amtierenden) Vorstandsmitglied erfolgt. Damit endet das Amt, der Zurückgetretene steht zwar noch im Vereinsregister, ist aber tatsächlich nicht mehr Vorstandsmitglied.

Wird die Beendigung eines Vorstandsamtes durch Rücktritt durch die verbliebenen Vorstandsmitglieder beim Vereinsregister angemeldet, ist in der Regel die schriftliche Rücktrittserklärung – hier kann man dazu auch das Protokoll vorlegen – beizufügen. Ein einmal erklärter Rücktritt kann nicht zurückgenommen werden, anders die bloße Ankündigung eines Rücktritts.

Organisatorische Aufgaben nach dem Ausscheiden

- Liegen dem verbleibenden Vorstand alle Passwörter zu Mitgliederdaten, Website etc. vor?
 - Liegen dem verbleibenden Vorstand alle Schlüssel vor?
 - Gibt es eine Kontovollmacht für das Vereinskonto, in der nicht nur der Ausgeschiedene als bevollmächtigt geführt ist?
 - Mitteilung bei Ausscheiden bzw. Versterben eines Mitglieds des BGB-Vorstandes:
 - an das Vereinsregister (umgehend, über einen Notar, ggf. mit Kopie der Sterbeurkunde)
 - das Finanzamt
 - Kreditinstitute
 - Versicherungen
 - Vertragspartner (z. B. Kommune, Telekommunikationsdienstleister, Strom-Anbieter, Gastronomie-Partner etc.)
 - an Institutionen, bei denen der Verein Mitglied ist
- Idealerweise erfolgt dies gleichzeitig mit der Nennung einer Ersatzperson/Kontaktadresse.

75

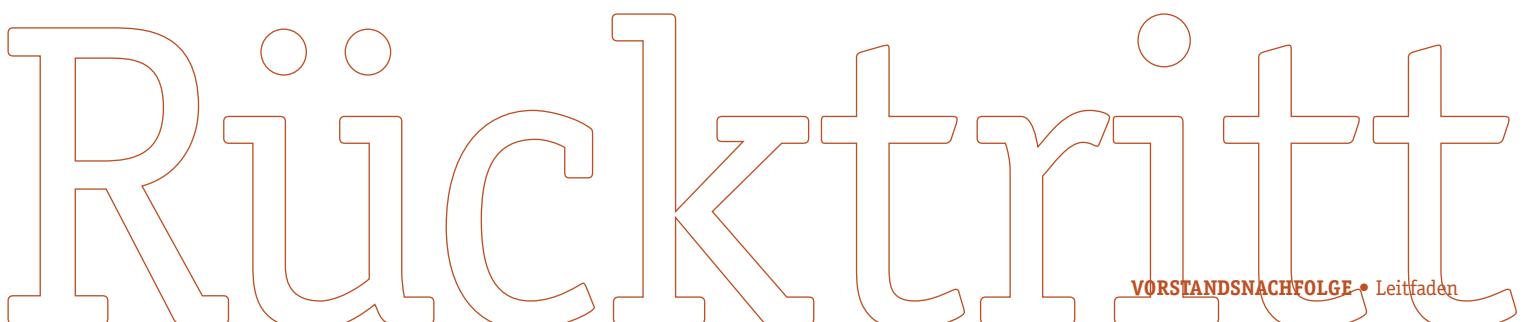
Verteilung der aktuellen Aufgaben

Während der Vakanz der Stelle, aber auch für eine neue Besetzung ist es nun wichtig, im Vorstandsteam zusammenzutragen, welche Aufgaben vom Ausgeschiedenen übernommen wurden. So kann die Neubesetzung strukturiert angegangen und im besten Falle zeitnah eine geeignete Nachfolge gewählt werden.

Mit dem Ausscheiden eines Vorstandsmitglieds stellt sich die Frage, wie die verbleibenden Aufgaben verteilt werden können. Auch dafür ist zunächst zu prüfen, inwieweit die Satzung hier Regelungen trifft. Zumeist gibt es dazu keine Regelungen, sodass der Vorstand hier die Aufgaben nach eigenem Ermessen verteilen kann.

Bis zur Neubesetzung müssen die zusammengetragenen Aufgaben von den verbleibenden Vorstandsmitgliedern oder aber, wo es unter Umständen möglich ist, auch von anderen Vereinsmitgliedern übernommen werden.

→ **siehe Seite 55: Aufgabensteckbrief Vorstand – Bestandsaufnahme**



Zentrale Unterlagen der Vereinsarbeit – übersichtlich und griffbereit

Es ist entscheidend, zentrale Unterlagen der Vereinsarbeit datenschutzkonform und systematisch sowohl digital als auch analog an einem Ort zu sammeln. Eine gut strukturierte Ablage erleichtert nicht nur den Einstieg bei Amtswechseln, sondern stellt überdies sicher, dass der Verein handlungsfähig bleibt, selbst wenn Vorstandsmitglieder plötzlich ausfallen. Zudem fördert eine derartige Dokumentensammlung – ob auf dem Server, in der Cloud oder im Aktenschrank – eine Reflexion über Prozesse und das Verständnis für die Vereinsstruktur. Eine solche Übersicht sollte regelmäßig aktualisiert und an einem zugänglichen, aber geschützten Ort (z. B. bei den Vorsitzenden, im Cloud-Sicherungsbereich o. Ä.) hinterlegt werden. Mit dieser können wichtige Unterlagen schnell gefunden werden.

Tipp

Immer sowohl den analogen (z. B. Aktenschrank, Raumangabe, Ordnerbezeichnung) als auch den digitalen Speicherort (z. B. Serverpfad oder Cloud-Verzeichnis) angeben.

Dokument/Unterlage

Satzung



Ablageort

Aktenschrank Raum 1 / Ordner „Satzung“ und

Cloud-Ordner „Verein_Dokumente/Satzung“

Mitgliederliste



Vereinsserver / Ordner „Mitgliederverwaltung“

Versicherungspolicen



Cloud-Ordner „Versicherungen“

Die folgende (nicht abschließende) Liste kann an die individuellen Gegebenheiten des Vereins angepasst werden und dient gleichzeitig als Strukturvorlage für eine digitale Ordnung.

.....

Wegweiser: Zentrale Unterlagen der Vereinsarbeit

- Satzung
- Freistellungsbescheid Finanzamt
- aktueller Vereinsregisterauszug
- Versicherungen, z. B.
 - Vereinshaftpflichtversicherung
 - Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung
 - D&O-Versicherung für Vereinsvorstände
 - Unfallversicherung im Ehrenamt
 - Gebäudeversicherung
 - Rechtsschutzversicherung
 - Veranstaltungshaftpflicht

Verträge und externe Partner

- Mietvertrag
- Verträge mit Telekommunikationsanbietern
- Versorgungsverträge (z. B. Strom, Stadtwerke)

- Personalunterlagen von Mitarbeitenden
- Dokumente zum Ehrenamt
 - Vereinbarungen zur Ehrenamtspauschale
 - Meldungen an die Berufsgenossenschaft
 - Führungszeugnisse (soweit erforderlich)
 - Kontaktliste der Ehrenamtlichen
- Mitgliedschaften in Verbänden oder Vereinigungen
- Projektanträge, Zuwendungsbescheide und Verwendungsnachweise
- Sponsoringverträge

Finanzen

- Zugangsdaten und Übersichten zu Bankkonten, PayPal, Kreditkarten, Barkassen, Registrierkassen
- Jahresabschlüsse: Einnahmen-Überschuss-Rechnungen bzw. Bilanzen
- Haushaltspläne
- Kopien eingereichter Steuererklärungen
- Meldungen an KSK und GEMA
- SEPA-Lastschrift-Mandate und Einzugsermächtigungen
- Kopien ausgestellter Spendenbescheinigungen

Organisation und Verwaltung

- Organigramm (inkl. aktueller Aufgabenbeschreibungen)
- Schlüsselliste
- Übersicht über Passwörter/Login-Daten (Passwort-Manager empfehlenswert)
- To-do-Listen für regelmäßig wiederkehrende Aufgaben (z. B. Wanderung, Sommerfest etc.)

Protokolle und Berichte

- Jahres- und Tätigkeitsberichte
- Leitbild des Vereins
- Protokolle der Vorstandssitzungen und Mitgliederversammlungen
- Projektunterlagen
- Presseberichte
- Übersicht über Dateistruktur oder Aktenplan

Kommunikation

- Zugangsdaten zu E-Mail-Konten
- Verteilerlisten
- E-Mail-Newsletter
- Social-Media-Logins und Redaktionspläne (sofern vorhanden)
- Website-Hosting: Zugang, Domainregistrierung, Impressum, Datenschutzerklärung
- Belegexemplare von Drucksachen: Rundbriefe, Flyer, Publikationen

Praxisbeispiele

Vorstandspraktikum: Junge Menschen für Vorstandarbeit gewinnen

St. Josefs und St. Gereon Schützenbruderschaft
Viersen e. V., Kreis Viersen

Die St. Josefs und St. Gereon Schützenbruderschaft Viersen e. V. hat 2018 ein Vorstandspraktikum eingeführt, um junge Menschen praxisnah an die Vereinsarbeit heranzuführen. Das Modell entstand aufgrund von Nachwuchssorgen und vermittelte seither erfolgreich Einblicke in die Aufgaben, Strukturen und Verantwortlichkeiten eines Vorstandes. Das Praktikum gliedert sich in zwei Phasen: Zunächst nehmen die Interessierten an Sitzungen teil und lernen die grundlegenden Abläufe im Verein kennen, anschließend dürfen sie eigene Projekte umsetzen. Dabei entwickeln sie nicht nur organisatorische und kommunikative Fähigkeiten, sondern sammeln auch Erfahrungen in Teamarbeit und stärken ihr Selbstbewusstsein. Das Praktikum bietet den Jugendlichen einen geschützten Einstieg ohne Verpflichtung, sodass sie ihre Erfahrungen und Interessen in einem unterstützenden Team testen können. Viele Teilnehmende haben nach dem Praktikum Verantwortung übernommen und sind fest in den Vorstand eingetreten. Der Verein hat zusammen mit der Stadt Viersen einen Leitfaden entwickelt, der das Modell detailliert beschreibt und anderen Organisationen als Orientierung dienen kann.

Der Leitfaden ist kostenfrei verfügbar unter:
www.viersen.de/system/files/2024-05/2210_vie_broschur_vereinspraktikum_web.pdf

Frühzeitige und vorausschauende Nachfolgeplanung für den Heimatverein

Heimatverein Lengerich e. V., Kreis Steinfurt

Der Heimatverein Lengerich e. V. hat sich frühzeitig der Frage der Vorstandsnachfolge gewidmet, um den Verein zukunftssicher aufzustellen. Es wurde festgelegt, fortan für den Verein eine klare Nachfolgeregelung zu etablieren. Als die Nachfolgefrage jedoch unerwartet akut wurde und kurzfristig fast der gesamte Vorstand neu besetzt werden musste, zeigte sich die vorausschauend begonnene Planung als entscheidend. Ein aktives Vorstandsmitglied erklärte sich bereit, den Veränderungsprozess zu leiten und Teil des neuen Vorstandes zu bleiben. In einem offenen Arbeitstreffen wurden zunächst sämtliche Aufgaben erfasst, nach Haftungsrelevanz sortiert und in einer Mindmap visuell dargestellt. Diese Struktur ermöglichte eine zielgerichtete, auf die jeweiligen Fähigkeiten abgestimmte Aufgabenverteilung. Eine neue Satzung mit angepasster Führungsstruktur in Form eines Teamvorstandes wurde erarbeitet und in der Mitgliederversammlung beschlossen. Ziel war es, Verantwortung auf mehrere Schultern zu verteilen und das Ehrenamt insbesondere für Berufstätige und Jüngere attraktiver zu gestalten. Seither werden Aufgaben nach individuellen Stärken vergeben, neue Aktive gezielt eingebunden und die Kommunikation mit der Mitgliedschaft kontinuierlich ausgebaut. Die Strukturen für eine vorausschauende Nachfolgeplanung sind inzwischen fest etabliert.

Weiterführende Informationen

Thomas Röbke im Auftrag der Robert Bosch Stiftung GmbH Engagement braucht Leadership. Stärkung von Vereinen und ihren Vorständen als Zukunftsaufgabe

Stuttgart 2014. 176 Seiten, Abb., ISBN 978-3-939574-37-8, kostenlos.
Digital verfügbar unter: www.bosch-stiftung.de/de/publikation/engagement-braucht-leadership



Diese Broschüre wurde im Rahmen des Modellprogramms „Engagement braucht Leadership“ herausgegeben. Sie befasst sich mit der Zukunftsfähigkeit von Vereinen und der Bedeutung von gut funktionierenden Vorständen. Das Programm hatte zum Ziel, ehrenamtliche Vorstandarbeit zu stärken und tragfähige Lösungen für die Besetzung von Führungspositionen in Vereinen zu entwickeln. Die Publikation richtet sich an lokale Infrastrukturen und stellt praxisorientierte Ansätze und Methoden vor, mit denen Vereinsvorstände unterstützt und die Vereinsarbeit langfristig gesichert werden kann. Sie entstand in Kooperation mit dem Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement Bayern e. V. (LBE Bayern) und dokumentiert die Ergebnisse und Erkenntnisse des Programms. Erläutert werden acht zentrale Schritte zur Verbesserung der Vorstandarbeit: die Identifikation von Zielen und Aufgaben, die besonderen Funktionen des Vorstandes, die Rolle und Motivation der Vorstandsmitglieder, eine sinnvolle Aufgabenteilung, der Vorstand als Netzwerker, Vorstandarbeit im Alltag, die Sicherung der Zukunftsfähigkeit und schließlich die Evaluation der Vorstandarbeit.

79

Der Paritätische NRW e. V. Übergabe – Wie der Vorstandswchsel im Verein gelingt. Eine Arbeitshilfe

Wuppertal 2017. 28 Seiten, Abb., kostenlos.
Digital verfügbar unter: www.der-paritaetische.de/fileadmin/user_upload/Schwerpunkte/Gemeinnuetzigkeit/Docs/Uebergabe-Wie-der-Vorstandswchsel-im-Verein-gelingt.pdf



Die Broschüre bietet praxisnahe Anleitungen und Checklisten, um den Wechsel im Vereinsvorstand erfolgreich zu gestalten. Sie umfasst Themen wie den Wandel des Ehrenamtes, den Status Quo guter Vorstandarbeit, die Planung des Übergabeprozesses, die Gewinnung und Einarbeitung neuer Vorstandsmitglieder sowie die Bedeutung der Kommunikation und Transparenz während des Übergangs. Zudem werden der aktive Austausch zwischen dem alten und neuen Vorstand sowie die langfristige Sicherstellung einer nachhaltigen Vereinsführung als entscheidend hervorgehoben.

Buchtip
VORSTANDSNACHFOLGE • Weiterführende Informationen

v.

Vereins

e n t w i c k l u n g

80

Organisationsentwicklung im Verein – konstruktiver Umgang mit Veränderung

Organisationsentwicklung im Verein – konstruktiver Umgang mit Veränderung



Die freiberufliche Prozessberaterin Maria Ács befasste sich während der Coachingphase des Projektes „Zukunft Ehrenamt sichern“ im WHB-Verbandsmagazin *Heimat Westfalen* 5/2023 in einem Beitrag mit Organisationsentwicklung und Veränderungskultur in Vereinen. Es ging darum, aufzuzeigen, welche Emotionen und Widerstände Veränderungsprozesse bei den Beteiligten auslösen können. Im Folgenden werden die wesentlichen Gedanken zusammengefasst.

Die Satzung ist veraltet, die Zusammenarbeit des Vorstandes läuft nicht mehr so passgenau wie noch vor zehn Jahren und die aktiven Mitglieder werden immer älter? Der Verein ist in der öffentlichen Wahrnehmung nicht präsent und digitale Kommunikation steht ganz am Anfang? Kommen Ihnen diese Szenarien bekannt vor?

Das Thema Zukunftssicherheit beschäftigt aktuell sehr viele Vereine. Der Wunsch nach einfachen, schnellen und bequemen Lösungen ist groß – doch genau diese gibt es in der Regel nicht. Organisationsentwicklung kann jedoch ein wirksamer Hebel sein. Sie bietet Vereinen die Chance, sich aktiv weiterzuentwickeln, neue Wege zu gehen und strukturell wie inhaltlich fit für die Zukunft zu werden. Organisationsentwicklung beschreibt die langfristige und nachhaltige Weiterentwick-

lung einer Organisation in ihrer Gesamtheit. Sie ist mehr als ein Projekt oder ein einzelnes Seminar – es geht um einen umfassenden,

Wie gehen Sie und Ihre Vereinskolleginnen und -kollegen mit Veränderung um? Haben Sie sich schon einmal gefragt, ob Sie bereit sind für die Veränderung, die Ihr Verein braucht?

strategischen Prozess. Vereine und Organisationen verändern sich ständig – manchmal bewusst angestoßen, manchmal ausgelöst durch äußere Umstände. Die proaktive Entscheidung für Organisationsentwicklung bedeutet, dass sich eine Organisation freiwillig auf einen aktiven und konstruktiven Umgang mit Veränderung einlässt. Dabei ist der Weg selbst wichtiger als das Ziel.

Startet man einen solchen Prozess, geht es häufig zunächst darum, was sich im Verein ändern soll. Selten spricht jemand davon, dass er oder sie sich selbst dafür ändern muss. Viele Engagierte stoßen dabei erfahrungsgemäß auf ähnliche Hürden und Probleme. Gleichzeitig werden oft Gründe genannt, warum das Lösen der identifizierten Herausforderungen als besonders schwierig oder gar aussichtslos erscheint. Warum?

Oft geben Menschen an, offen für Veränderung zu sein. Doch die Erfahrung aus der Prozessbegleitung zeigt: Diese Bereitschaft endet

meist dort, wo Gewohnheiten und liebgewonnene Routinen infrage gestellt werden. Wird eine Veränderung persönlich spürbar – etwa durch die Notwendigkeit, das eigene Verhalten oder sogar die Haltung zu überdenken – nimmt die anfängliche Offenheit schnell ab.

Wenn Veränderungsprozesse angestoßen werden, treten immer wieder ähnliche Denkmuster auf – oft unausgesprochen, aber stark wirksam. Sie spiegeln verbreitete Annahmen, Zweifel oder Routinen wider:

Wie finden wir neue Mitglieder?

- „Die jungen Leute wollen sich heute nicht mehr engagieren.“

Wie können wir Menschen überzeugen, Vorstandspositionen oder Funktionen im Verein langfristig zu übernehmen?

- „Die jungen Leute wollen sich nicht mehr festlegen – und überhaupt sind sie nicht mehr von ihren Bildschirmen wegzubringen.“

Wie und wo können wir in der Öffentlichkeit mehr auf uns aufmerksam machen?

- „Die meisten Leute interessieren sich nicht für das, was wir tun. Dabei machen wir ganz tolle Projekte.“

Wie schaffen wir das mit der Digitalisierung?

- „Wir sind schon etwas älter und kennen uns eben mit der Technik nicht so gut aus.“

Wie können wir für unsere Projekte ausreichend Geld bekommen?

- „Förderanträge sind viel zu kompliziert. Da muss ich für ein paar Euro drei Seiten ausfüllen. Da mache ich das lieber gleich ohne Fördermittel.“

Es lohnt sich, die eigenen Überzeugungen kritisch zu hinterfragen. In der Organisationsentwicklung bietet dies wertvolle Ansatzpunkte, um neue Perspektiven zu gewinnen und festgefahrenen Muster zu verlassen.

Veränderung erzeugt Widerstand

Exkurs: Wie gehen Sie persönlich mit Veränderung um? Sind Sie eher der aktive oder passive Typ? Haben Sie eher das Gefühl, Sie möchten die Veränderung mitgestalten oder bleiben Sie mehr in einer Warteposition?

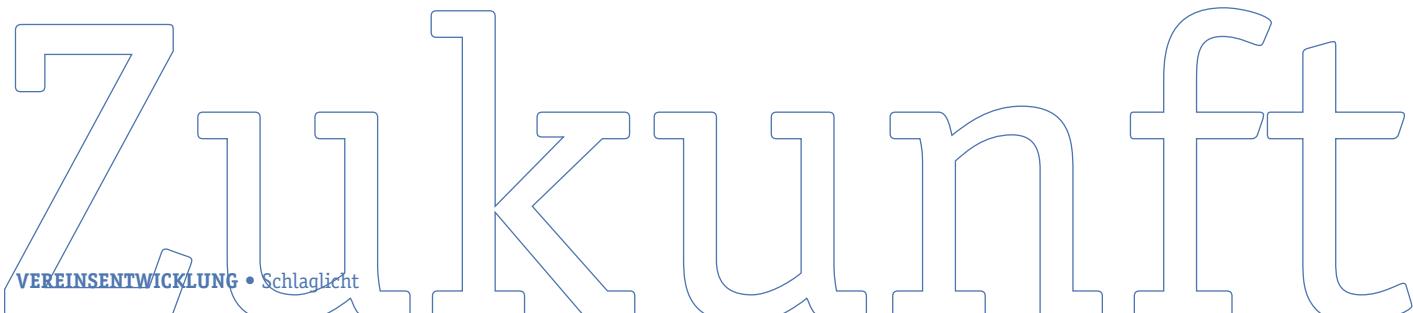
Wenn Veränderung umgesetzt wird, übernehmen Sie dann eher eine aktive Rolle oder folgen Sie lieber anderen, die (auch) gute Ideen haben? Wenn Sie etwas Neues ausprobieren, sind Sie dann eher im positiven Sinne aufgereggt oder schnell verunsichert?

Diese Fragen sollen Sie dabei unterstützen, sich mit dem Thema Veränderung auseinanderzusetzen. Sie können hier weder richtig noch falsch antworten, denn es gibt unterschiedli-

Manchmal muss man sich von langjährigen vertrauten Projekten oder Prozessen verabschieden, weil der Bedarf nicht mehr da oder ein anderer geworden ist.

che Typen und Herangehensweisen. Veränderung erzeugt in der Regel Widerstand und zwar unabhängig davon, welcher Typ Sie sind. Sich den Umgang mit Veränderung im Verein bewusst zu machen, kann hilfreich sein.

„Das haben wir immer schon so gemacht und es hat wunderbar funktioniert.“ Üblicherweise entsteht dieser klassische Konflikt gerne zwischen den „alten“ und „neuen Hasen“. Das meint nicht immer den Altersunterschied, sondern allgemein Menschen, die sich seit vielen Jahren in einem Verein enga-



gieren, und andere, die vor nicht allzu langer Zeit zum Verein dazugestoßen sind.

Gute Prozesse und erfolgreiche Projekte weiterzuführen, ist sinnvoll. Die Frage ist jedoch, ob das System, das jemand beibehalten möchte, wirklich noch so rund läuft. Manchmal muss man sich von langjährigen vertrauten Projekten oder Prozessen verabschieden, weil der Bedarf nicht mehr da oder ein anderer geworden ist.

Was macht das mit jemandem, der seine eigenen Abläufe über die Jahre perfektioniert hat? Ein Austausch darüber, was Sie oder Ihre Kolleginnen und Kollegen bewahren möchten, und auch dazu, was genau verändert werden soll, kann helfen.

Tipp

Übrigens: Die Fähigkeit, mehrdeutige, widersprüchliche oder unklare Situationen und Prozesse auszuhalten, ist nicht allein für die Vereinsarbeit, sondern allgemein in unserer heutigen komplexen, schnellebigen und paradoxen Zeit sehr hilfreich und wertvoll. Man nennt das *Ambiguitätstoleranz*.

Wie geht man nun gezielt vor, um Veränderungsprozesse einzuläuten und die Beteiligten behutsam mitzunehmen? Organisationsentwicklung bindet im besten Fall alle Akteurinnen und Akteure mit ein. Das bedeutet nicht, dass alle gleichermaßen am Prozess beteiligt sind. Wichtig ist, dass alle vom Prozess wissen, über Entwicklungsschritte informiert werden und Raum dafür geschaffen wird, sich austauschen zu können.

Tipp

Sollten akute Konflikte im Verein bestehen, ist es zwingend erforderlich, diese vorab zu klären, bevor Sie in den Entwicklungsprozess einsteigen, denn: „Störungen haben immer Vorrang.“

Planung und Umsetzung

Organisationsentwicklung kann jede Organisation selbstständig und ohne jegliche Vorkenntnisse umsetzen. Eine externe Beratung kann hilfreich sein, ist jedoch keine zwingende Voraussetzung. Erfahrungsgemäß dauern solche Prozesse, die zumeist neben dem Tagesgeschäft laufen, zwischen 6 und 12 Monaten.

Schaffen Sie ein gemeinsames Verständnis und Interesse an Weiterentwicklung und machen Sie sich bewusst, dass Veränderung Zeit braucht. Bilden Sie ein kleines Kernteam, das Verantwortung für den gemeinsamen Prozess übernimmt. Dieses Team koordiniert die Abläufe, sorgt für transparente Kommunikation und achtet auf Verbindlichkeit im Miteinander. Tauschen Sie sich darüber aus, welche Kapazitäten für den Prozess zur Verfügung stehen und planen Sie realistisch. Nehmen Sie sich lieber weniger vor. Legen Sie fest, was Sie erreichen wollen. Was ist das Ziel? Stellen Sie sich das Ergebnis vor.

Diese Handreichung bietet in allen Abschnitten eine Fülle an Methoden, Vorlagen und weiterführenden Informationen, um gezielt an den eigenen Veränderungsbedarfen zu arbeiten.

Schritte zur erfolgreichen Organisationsentwicklung im Verein

1. Gemeinsames Interesse an Weiterentwicklung etablieren
2. Kernteam bilden
3. Zeitlichen Rahmen festlegen
4. Ziele identifizieren
5. Mitglieder frühzeitig einbinden
6. (Akute) Konflikte klären
7. Themen zum Bearbeiten auswählen
8. Loslegen!

→ siehe Seite 28: **Selbsttest für das Vorstandsteam**

Viel Erfolg!

Leitfaden zum Ablauf einer Satzungsänderung/ Satzungsneufassung



Vorbereitung

Es kann hilfreich sein, den Satzungsentwurf rechtzeitig vor der Mitgliederversammlung abzustimmen mit:

- dem Rechtsanwalt/Steuerberater/Organisationsberater (falls vorhanden),
- dem Finanzamt, mit der Frage, ob diese Fassung als ausreichend für die Gemeinnützigkeit, d. h. die sogenannte Zuerkennung der Steuerbegünstigung im Sinne der Abgabenordnung (AO) § 52 Gemeinnützige Zwecke angesehen wird,
- dem Vereinsregister, mit der Frage, ob diese Fassung als eintragungsfähig angesehen wird. Nicht alle Amtsgerichte bieten diesen Service jedoch an.

Einladung zur Mitgliederversammlung

84

Bei der Einladung zur (**optional: außerordentlichen**) Mitgliederversammlung ist darauf zu achten, dass

- die Einladung zur Mitgliederversammlung termingerecht (laut Passus in der gültigen Satzung) erfolgt,
- die Einladung an alle Mitglieder verschickt wird (unter Einhaltung der in der Satzung vorgeschriebenen Form, z. B. per Briefpost oder E-Mail),
- die Einladung durch das zuständige Vereinsorgan (den Vorstand oder genauer den 1. Vorsitzenden, je nach Passus in der Satzung) erfolgt,
- die der Einladung beigelegte Tagesordnung alle formell nötigen Punkte enthält,
- im Wortlaut unterschieden wird zwischen Satzungsänderung (bei einer einzelnen Änderung) oder Satzungsneufassung (bei mehreren Änderungen),
- der neue Satzungsentwurf und möglichst ein Kommentar zu dem Entwurf beigelegt werden, der einen Vergleich zwischen alter und neuer Fassung für die Mitglieder ermöglicht (Gegenüberstellung alte und neue Fassung in einer Synopse),
- ein TOP zur Beschlussfassung in der Mitgliederversammlung (wenn nicht in der Satzung selbst) ergänzt wird, dass der Vorstand berechtigt ist, notwendige Satzungsänderungen selbst zu beschließen, falls das Registergericht oder das Finanzamt formale Einwände hat. Denn das Ziel ist es, die Eintragung der Satzungsänderung ins Vereinsregister ohne zeitliche Verzögerung sicherzustellen – ohne dafür in diesem Falle eine erneute Mitgliederversammlung einberufen zu müssen.

Die folgende Vorlage gibt den minimalen inhaltlichen Rahmen für eine Mitgliederversammlung mit Satzungsänderung vor, sofern keine Wahlen oder weiteren Themen behandelt werden müssen.



Muster: Beispiel für eine Einladung zur Mitgliederversammlung mit Satzungsänderung/Satzungsneufassung

Hinweis: Kursive Passagen dienen als Beispiel oder enthalten Empfehlungen. Bitte prüfen Sie die Stellen und passen Sie sie Ihren individuellen Gegebenheiten und den Vorgaben Ihrer Satzung an.

Sehr geehrte Vereinsmitglieder des **Heimatvereins Elkentrup e. V.**,
ich lade/wir laden zur (**außerordentlichen**) Mitgliederversammlung **2025** ein am
Freitag, 13. Mai 2025, 19:00 Uhr • Pfarrheim Elkentrup, Kirchstr. 5, 01030 Elkentrup.

Aufgrund **gesetzlicher Änderungen, Praktikabilitätserwägungen, struktureller Modernisierung des Vereins** schlägt der Vorstand der Mitgliederversammlung vor, die Satzung des **Heimatvereins Elkentrup e. V.** in der zuletzt geänderten Fassung vom **13. März 1985** den aktuellen Erfordernissen durch eine **Satzungsänderung (bei kleineren Änderungen)/Satzungsneufassung (bei umfassender Überarbeitung)** anzupassen.

Folgende Tagesordnung wird vorgeschlagen:

1. Eröffnung und Begrüßung
2. Feststellung der ordnungsgemäßen Ladung
3. Feststellung der Beschlussfähigkeit der Mitgliederversammlung
4. Genehmigung der Tagesordnung
5. Beschlussfassung zur **Änderung/Neufassung der Satzung des Heimatvereins Elkentrup e. V.**
6. **Abstimmung Passus zur nachträglichen Satzungsänderung:**

„Sollten Änderungen der Satzung aufgrund formeller Beanstandungen des Registergerichts **Kreis Elkentrup** bzw. Finanzamtes **Kreis Elkentrup** notwendig sein, wird der Vorstand ermächtigt, in einer eigens dafür einberufenen Vorstandssitzung die notwendige Änderung der Satzung zu beschließen, damit eine Eintragung der Satzungsänderung ins Register zeitnah erfolgen kann.“

7. Verschiedenes

Um sämtliche Änderungen vollumfänglich nachvollziehen zu können, sind die aktuell geltende Satzung sowie der Entwurf der neuen Satzung in einer sogenannten Synopse gegenübergestellt. Damit bieten wir die Möglichkeit, die geplante **Satzungsänderung/Satzungsneufassung** bereits vor der Mitgliederversammlung zu lesen und etwaige Rückfragen im Vorfeld zu klären. Dies wiederum vereinfacht es, in der Mitgliederversammlung über das Dokument als Ganzes abzustimmen, da alle Änderungen den Mitgliedern bereits bekannt sind.

Gerne können Fragen zu dem Entwurf der neuen Satzung oder Ergänzungen zur Tagesordnung **bis spätestens acht Tage** vor der Mitgliederversammlung bei dem **1. Vorsitzenden** schriftlich eingereicht werden. Ergänzend weisen wir ebenfalls darauf hin, dass gemäß **§ 9 der aktuellen Satzung** Satzungsänderungen „einer Mehrheit von drei Viertel der Stimmen der erschienenen Mitglieder“ bedürfen. Wir freuen uns über zahlreiches Erscheinen.

Unterschrift(en)

Elkentrup, den 8. April 2025

Anlage 1: aktuelle Satzung vom **13. März 1985**

Anlage 2: Entwurf neue Satzung

Anlage 3: Gegenüberstellung aktuelle Satzung und Entwurf neue Satzung (Synopse)

Während der Mitgliederversammlung

Bei der **Beschlussfassung über die Satzungsänderung/Satzungsneufassung** ist zu beachten, dass

- die Mitgliederversammlung beschlussfähig ist, d. h. die in der Satzung vorgesehene erforderliche Anzahl von Vereinsmitgliedern zur Versammlung erschienen ist,
- die Beschlussfassung mit qualifizierter Mehrheit erfolgt (§ 33 Abs. 1 Satz 1 BGB sieht drei Viertel der abgegebenen Stimmen vor; die eigene Satzung kann allerdings ein hiervon abweichendes Mehrheitserfordernis vorsehen),
- die Beschlussfassung in einer von der jeweiligen Satzung gegebenenfalls vorgegebenen Form erfolgt (Ist z. B. eine geheime Wahl nötig?),
- die Mitgliederversammlung ordnungsgemäß geleitet und protokolliert wird.

Zur Änderung des Zweckes des Vereins ist nach § 33 Abs. 1 Satz 2 BGB die Zustimmung aller Mitglieder erforderlich; die Zustimmung der nicht erschienenen Mitglieder muss in Textform erfolgen, es sei denn die Satzung sieht etwas anderes vor. Zweckänderungen sollten vermieden werden. Eine Zweckänderung liegt nur vor, wenn die Leitidee des Vereins ausgetauscht wird, sodass die Mitgliedschaft einen gänzlich anderen Charakter annimmt.

Tipp

Eine gute Planung ist wichtig für die qualifizierte Beschlussfassung in Ihrem Verein. Wenn Sie sichergehen und unnötige Diskussionen zum Stimmrecht während der einberufenen Mitgliederversammlung vermeiden wollen, sollten Sie vorab Ihre alte Satzung zur Hand nehmen und prüfen, ob und welche Regelungen die alte Satzung in Bezug auf das Stimmrecht und notwendige Mehrheitsverhältnisse trifft. Wenn die Satzung nichts Anderes festlegt, hat jedes Vereinsmitglied Stimmrecht und eine Stimme. Das Stimmrecht muss persönlich ausgeübt werden, d. h. es ist nicht übertragbar – es sei denn, die Satzung erlaubt dies ausdrücklich.

86

Wie geht es nach der Mitgliederversammlung weiter?

Jede Satzung eines eingetragenen Vereins enthält Regelungen über die Protokollierung der Beschlüsse der Mitgliederversammlung, in diesem Fall den Beschluss über die Abstimmung zur neuen Satzung.

Für eine **Satzungsänderung/Satzungsneufassung** benötigt man eine Abschrift des die Änderung enthaltenden Beschlusses (also das Protokoll der Mitgliederversammlung) und den Wortlaut der neuen Satzung. In dem Wortlaut der neuen Satzung müssen die geänderten Bestimmungen mit dem Beschluss über die Satzungsänderung und die unveränderten Bestimmungen mit dem zuletzt eingereichten vollständigen Wortlaut der Satzung enthalten sein.

→ Am Ende einer neugefassten oder überarbeiteten Satzung sollte stehen:

§ **NUMBER** Inkrafttreten

Diese Satzung ist am **DATUM** von der Mitgliederversammlung beschlossen worden.
Damit ist die bisherige Satzung außer Kraft und die vorstehende in Kraft getreten.

für eingetragene Vereine anstelle von Satz 2:

Ihre Eintragung in das Vereinsregister des Amtsgerichts **NAME** ist am **DATUM** erfolgt.
Mit dem Tage der Eintragung ist die bisherige Satzung außer Kraft und die vorstehende in Kraft getreten.

Erstellung des Protokolls

Für ein ordentliches Protokoll sind folgende formelle Punkte sinnvoll:

- Vereinsname
- Zeitpunkt (Datum, Uhrzeit von bis) und Ort der Versammlung
- Name des Versammlungsleiters und des Protokollführers
- TOP Feststellung der satzungsgemäßen Einberufung der Mitgliederversammlung
- TOP Feststellung der Beschlussfähigkeit
- TOP Feststellung der Tagesordnung
- Protokollierung Anzahl der anwesenden stimmberechtigten Mitglieder
- TOP Beschluss über Satzungsänderung/Satzungsneufassung: Protokollierung des zifferngemäßen genauen Abstimmungsergebnisses (Ja/Nein/Enthaltungen)
- Bei kleineren Satzungsänderungen der vollständige genaue Wortlaut der einzelnen beschlossenen Änderungen (auch inhaltlich weniger bedeutende Änderungen wie etwa die Umbenennung der Ziffernfolge einzelner Paragraphen)
- oder aber die überarbeitete neue Satzung in Gänze als Anlage
- TOP Abstimmung Passus zur nachträglichen Satzungsänderung (wenn nicht in neuer Satzung integriert)
- Unterschriften der laut Satzung vorgesehenen Personen

Anmeldung beim Registergericht

Nach dem Termin der Mitgliederversammlung erfolgt die Anmeldung der Satzungsänderung beim Registergericht über ein Notariat. Die Anmeldung wird durch den vertretungsberechtigten BGB-Vorstand vorgenommen. Dazu ist das Protokoll zur Mitgliederversammlung mit den entsprechenden Anlagen einzureichen.

87

Exkurs: Wann wird zu einer außerordentlichen Mitgliederversammlung einberufen?

Eine außerordentliche Mitgliederversammlung ist von dem Vorstand immer dann einzuberufen, wenn das Vereinsinteresse es erfordert (§ 36 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)) oder wenn eine bestimmte Anzahl von Mitgliedern es verlangt (die Anzahl ist üblicherweise in der Satzung festgehalten).

Das Vereinsinteresse kann eine außerordentliche Mitgliederversammlung z. B. erforderlich machen, wenn der Verein durch Tod oder Rücktritt von Vereinsmitgliedern nicht mehr handlungsfähig ist oder dringende Beschlüsse – wie eine Satzungsänderung – gefasst werden müssen, die keinen Aufschub dulden.

Tipp

Zusätzlich sind aus dem Projekt „Zukunft Ehrenamt sichern“ eine

- **Vorlage für das Protokoll der Mitgliederversammlung über die Satzungsänderung/Satzungsneufassung**
- **Vorlage zu einer Satzungssynopse**

entstanden, die Vereine im Wortlaut auf ihre eigenen Bedarfe anpassen können. Die Dokumente können beim SGV und WHB für Mitgliedsvereine angefragt werden unter:
whb@whb.nrw • zukunft@sgv.de



Muster: Beispiel für eine Einladung zur Mitgliederversammlung mit Satzungsänderung/Satzungsneufassung und Wahl des Vorstandes

Satzungsanpassungen gehen häufig mit Vorstands(neu)wahlen einher, da sie oft Auswirkungen auf den Vorstand haben. Sie dienen zudem häufig der Modernisierung oder rechtlichen Präzisierung bestehender Gremienstrukturen, etwa durch Einführung eines Teamvorstandes.

Hinweis: Kursiv gesetzte Passagen dienen als Beispiel oder enthalten Empfehlungen. Bitte prüfen Sie die Stellen und passen Sie sie Ihren individuellen Gegebenheiten und den Vorgaben Ihrer Satzung an.

Sehr geehrte Vereinsmitglieder des **Heimatvereins Elkentrup e. V.**,

ich lade/wir laden zur Mitgliederversammlung **2025** ein am

Freitag, 13. Mai 2025, 19:00 Uhr • Pfarrheim Elkentrup, Kirchstr. 5, 01030 Elkentrup.

Folgende Tagesordnung wird vorgeschlagen:

- TOP 1: Begrüßung, Feststellung ordnungsgemäße Einladung und Beschlussfähigkeit
TOP 2: Festlegung der Tagesordnung
TOP 3: Genehmigung des Protokolls der Mitgliederversammlung **2024**
TOP 4: Jahresbericht **2024**
TOP 5: Kassenbericht für **2024**
TOP 6: Bericht der Kassenprüfer/-innen
TOP 7: Entlastung des Vorstandes
TOP 8: Vorstandswahlen nach alter Satzung: **2. Vorsitzende/Vorsitzender, Geschäftsführer/-in, Schatzmeister/-in, drei Beisitzer/-innen** (*Hinweis: befristet bis zum Zeitpunkt der Eintragung der geplanten Satzungsänderung*)
TOP 9: Beschlussfassung über **Satzungsänderung/Satzungsneufassung**
TOP 10: **Abstimmung Passus zur nachträglichen Satzungsänderung**
(Hinweis: wenn nicht in der neuen Satzung bereits ergänzt):
„Sollten Änderungen der Satzung aufgrund formeller Beanstandungen des Registergerichts **Kreis Elkentrup** bzw. Finanzamtes **Kreis Elkentrup** notwendig sein, wird der Vorstand ermächtigt, in einer eigens dafür einberufenen Vorstandssitzung die notwendige Änderung der Satzung zu beschließen, damit eine Eintragung der Satzungsänderung ins Register zeitnah erfolgen kann.“
TOP 11: Neuwahl des Vorstandes nach der zuvor verabschiedeten Satzung (*Hinweis: Beginn der Amtszeit mit dem Zeitpunkt der Eintragung der Satzungsänderung in das Vereinsregister*)
TOP 12: Neuwahl der Kassenprüfer/-innen
TOP 13: Weiterer Ausblick **2025**
TOP 14: Verschiedenes

Weitere Tagesordnungspunkte sowie Anfragen zur **Satzungsänderung/Satzungsneufassung** können bis **acht Tage** vor der Sitzung bei dem **1. Vorsitzenden** schriftlich eingereicht werden.

Unterschrift(en)

Elkentrup, den 8. April 2025

Anlage 1: aktuelle Satzung vom **13. März 1985**

Anlage 2: Entwurf neue Satzung

Anlage 3: Gegenüberstellung aktuelle Satzung und Entwurf neue Satzung (Synopse)

Strukturen und Rahmenbedingungen weiterentwickeln

Zeit für Veränderungen im Verein?

Um strukturelle Veränderungen anzustoßen, ist es notwendig, bestehende Hindernisse offen anzusprechen. Rahmenbedingungen und Abläufe zu hinterfragen und neu auszurichten, erfordert Zeit, Geduld und vor allem gemeinsames Engagement. Doch genau darin liegt die große Chance: Nur wer bereit ist, gewohnte Strukturen zu überdenken, kann den Verein nachhaltig stärken und zukunftssicher aufstellen. Der Verein kann sich dafür in Bezug auf Organisationskultur und Aufgeschlossenheit folgende Fragen stellen:

Fragebogen: Zeit für Veränderungen im Verein?

Orientieren sich die Angebote und Veranstaltungen des Vereins noch am tatsächlichen Bedarf der Mitglieder und der Zielgruppe?



Willkommenskultur

Gibt es einen etablierten Ablauf, um neue Engagierte und potentielle Vorstandsmitglieder im Verein willkommen zu heißen und gut einzuführen?



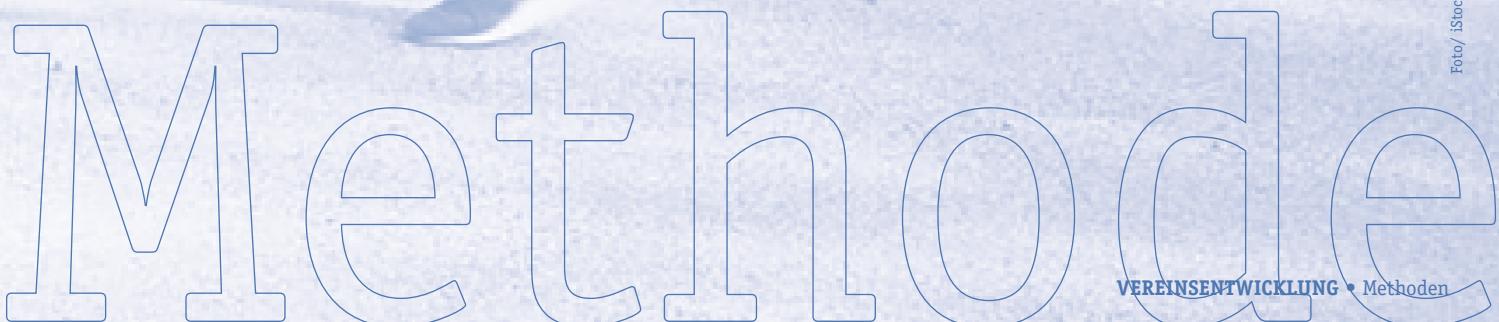
Beteiligungsmöglichkeit

Gibt es eigenständige Gruppen – z. B. Arbeitskreise oder Jugendgruppen – die ihre eigenen Ideen einbringen und dabei vertrauensvoll mit dem Vorstand zusammenarbeiten? Haben neue Mitglieder das Gefühl, sich jederzeit und in allen Bereichen, auch im Vorstand, beteiligen zu können?



Aufgabenverteilung

Sind die Aufgaben im Verein im Detail geregelt? Können sie bei Bedarf flexibel und kurzfristig auf mehrere Schultern verteilt werden?



Kommunikation

Werden Engagierte und die Öffentlichkeit zeitnah und wirksam über Entwicklungen und neue Angebote informiert? Ist der Verein in der Öffentlichkeit gut sichtbar und erreicht seine Zielgruppen?



Familienfreundlichkeit im Orga-Team

Finden Treffen zu familienfreundlichen Zeiten statt? Besteht die Möglichkeit, währenddessen eine Kinderbetreuung anzubieten?



Qualitäts sicherung

Sind die Anforderungen an Aktivitäten und Ämter gestiegen? Wird Raum für Feedback-Gespräche, Hospitationen und Weiterbildungen geboten?



Digitale Administration

Welche Aufgaben werden noch analog erledigt und wo könnten digitale Lösungen Zeit und Energie sparen?



Diversität

Welche Barrieren (räumlich, sprachlich, strukturell) erschweren derzeit die Beteiligung? Welche Veränderungen können angestoßen werden, um dies zu ändern?



Weiterführende Informationen

Stiftung Bürgermut

Wandel und Organisationsentwicklung in zivilgesellschaftlichen Organisationen. Einblicke – Best Practices – Tipps

Berlin 2023. 100 Seiten, Abb., ISBN 978-3-9822957-2-5, kostenlos.

Digital verfügbar unter: opentransfer.de/ebook-wandel-oe/



Diese Broschüre richtet sich an zivilgesellschaftliche Organisationen, die sich aktiv mit Veränderungsprozessen auseinandersetzen möchten. Sie beleuchtet in zwölf praxisnahen Kapiteln zentrale Aspekte von Wandlungsprozessen. Die Beiträge zeigen anhand von 24 konkreten Praxisbeispielen aus Vereinen, Sozialunternehmen und Verbänden, wie Wandel nachhaltig initiiert und begleitet werden kann. Dabei geht es um das Gründen und Wachsen von Organisationen, den Umgang mit Fehlern, den Aufbau einer inklusiven und gesunden Organisationskultur sowie Rollenverteilung und gelingendes Onboarding. Weitere Themen sind Wissensmanagement, der Wechsel in Führungsrollen, die Zusammenarbeit über Organisationsgrenzen hinweg, der gezielte Einsatz externer Beratung, skalierbares Wachstum und die aktive Gestaltung von Veränderung – immer verbunden mit konkreten Tipps, Reflexionsfragen und Best Practices aus dem Non-Profit-Bereich.

Stiftung für Ehrenamt und bürgerschaftliches Engagement Mecklenburg-Vorpommern

#Engagement neu gedacht. Ein Handbuch für Organisationsentwicklung im Verein

Güstrow 2021. Die einzelnen Bausteine sind kostenfrei digital verfügbar unter:

www.ehrenamtsstiftung-mv.de/gutes-tun-in-mv/qualifizieren/organisationsentwicklung/handbuch/



Die Ehrenamtsstiftung Mecklenburg-Vorpommern bietet mit dem Handbuch „#Engagement neu gedacht. Ein Handbuch für Organisationsentwicklung im Verein“ ein praxisorientiertes Werkzeug für Vereine aus Mecklenburg-Vorpommern und darüber hinaus, die ihre Strukturen und Arbeitsweisen verbessern möchten. Das Handbuch ist als Baukastensystem mit neun Bausteinen und insgesamt 46 Methoden aufgebaut, die flexibel je nach Bedarf eingesetzt werden können. Jeder Baustein enthält spezifische Übungen und Methoden, die Vereinen helfen, ihre individuellen Herausforderungen zu identifizieren und zu bewältigen. Die neun Bausteine des Handbuchs sind: 1. Sinn & Vision, 2. Menschen, 3. Rollen & Führung, 4. Strategie, 5. Interne Kommunikation & Beziehungen, 6. Werkzeuge & Prozesse, 7. Werte & Prinzipien, 8. Partner, Netzwerke & externe Kommunikation und 9. Finanzen. Weitere Informationen und die Möglichkeit zur Anforderung des Handbuchs finden Sie auf der Website der Stiftung.

VI.

Wert s c h ä t z u n g im Verein

Willkommen, begleitet, anerkannt –
was Mitglieder brauchen, um sich wohlzufühlen

Willkommen, begleitet, anerkannt – was Mitglieder brauchen, um sich wohlzufühlen

Wertschätzung im Verein



Zukunftsfähigkeit lebt auch davon, die eigene Vereinskultur kritisch zu reflektieren – insbesondere auch im Hinblick auf den Umgang mit neuen und bestehenden Mitgliedern. In der Praxis zeigt sich häufig, dass es vielerorts (noch) an einer gelebten Wertschätzung fehlt. Gerade der Einstieg neuer Mitglieder verläuft oft formal korrekt – der Aufnahmeantrag ist bearbeitet, die Daten sind erfasst. Doch danach geschieht häufig wenig, um die neue Person willkommen zu heißen oder aktiv einzubinden. So bleibt wertvolles Potential ungenutzt – nicht aus Desinteresse, sondern weil Routinen, Zeit oder konkrete Ideen fehlen.

Damit Mitglieder sich im Verein wohl fühlen, müssen sie sich von Anfang an willkommen und gut aufgenommen wissen. Das stärkt das Zugehörigkeitsgefühl und legt den Grundstein für langfristiges Engagement, aktive Mitgestaltung, Vereinsbindung und künftige Vorstandsnachfolge. Eine Begrüßungsmappe mit kompakten Informationen und ein persönliches Willkommensgespräch werden von neuen Mitgliedern positiv aufgenommen. Ein Neumitglieder-Steckbrief macht ihre Interessen, Fähigkeiten und Erwartungen für die Aktiven sichtbar. Feedbackgespräche und Ge-

sprächsrunden fördern den Dialog und stärken die Bindung an die Organisation – und zwar sowohl bei neuen als auch bei langjährig aktiven Mitgliedern und im Vorstand.

Neben solchen strukturierten Onboarding-Maßnahmen tragen auch individuelle Gesten zum Miteinander bei, z. B. Geburtstagsgrüße, Aufmerksamkeiten zu Jubiläen, gemeinsame Ausflüge oder ein Willkommensfrühstück. Daneben können offizielle Instrumente wie der Engagementnachweis NRW oder die Ehrenamtskarte NRW formelle Anerkennung zum Ausdruck bringen. Aus der Fülle an Möglichkeiten lassen sich so für jeden Verein individuell geeignete Wege finden.

Aus der Fülle an Möglichkeiten lassen sich für jeden Verein individuell geeignete Wege finden.

Auch wenn Kapazitäten begrenzt sind: Oft helfen schon niedrigschwellige Impulse, um erste Schritte zu gehen. Nicht zuletzt verdient auch das Ende eines Engagements Aufmerksamkeit: Ein herzliches Dankeschön beim Ausscheiden – unabhängig vom Grund – signalisiert Respekt, würdigt die geleistete Zeit und hält Türen für eine mögliche Rückkehr offen.

Mitglieder von Anfang an erfolgreich integrieren!

Handlungsempfehlung für eine Begrüßungsmappe

Eine Begrüßungsmappe bietet neuen Mitgliedern einen ersten und verständlichen Überblick über die Strukturen des Vereins, seine Werte, Ziele und Angebote. Sie hilft dabei, die vielfältigen Facetten des Vereins auf einen Blick zu erfassen und erleichtert die Orientierung wie auch den schnellen Einstieg ins Vereinsleben. Durch die Vorstellung wichtiger Ansprechpersonen und Abläufe vermittelt sie nicht nur wichtige Informationen, sondern fördert auch das Gefühl der Zugehörigkeit und stellt die Weichen für eine langfristige Bindung an den Verein.

Umsetzung

Die Begrüßungsmappe sollte sowohl in analoger als auch in digitaler Form zur Verfügung stehen. Ein festgelegter Prozess zur regelmäßigen Aktualisierung der Begrüßungsmappe ist entscheidend, um alle Informationen auf dem neuesten Stand zu halten.

Die Verantwortung für die Erstellung und Aktualisierung der Begrüßungsmappe sollte eindeutig zugewiesen werden, idealerweise an eine bestimmte Person oder ein kleines Team innerhalb des Vereins. Zudem sollten regelmäßige inhaltliche Überprüfungen eingeplant werden, um organisatorische Veränderungen oder neue Angebote zeitnah abzubilden.

- [siehe Seite 108: Was Ehrenamtliche brauchen: Rahmenbedingungen mitdenken](#)
- [siehe Seite 114: Onboarding im Verein – Erfolgsfaktoren und Verbesserungspotentiale](#)
- [siehe Seite 96: Neumitgliedsteckbrief: Potentiale entdecken und wertschätzen](#)
- [siehe Seite 116: Das Modell „Riesenrad der Engagementförderung“](#)

Wegweiser: Inhalte der Begrüßungsmappe

- Willkommensbrief als persönliches Begrüßungsschreiben des Vorstandes
- Hinweise zu ersten Onboarding-Veranstaltungen für Neumitglieder
- Steckbrief für Neumitglieder als freiwilliges Formular zur Vorstellung von persönlichen Interessen, Kompetenzen und möglichen Engagementwünschen

Informieren

- Kurzüberblick zu Vereinsgeschichte und -traditionen
- aktuelles Organigramm/Vereinsprofil/Leitbild
- Satzung
- Kontaktliste
- Zugang zu digitalen Ressourcen (Hinweise auf Mitgliederportal, interne Mitgliederbereiche auf Website, interne Kommunikationsplattformen, Newsletter-Abo etc.)
- aktuelle Publikationen und Informationsmaterialien des Vereins
- ggf. Hinweise zu rechtlichen Rahmenbedingungen und Versicherungsschutz

Mitmachen

- Angebote des Vereins (Übersicht laufende und kommende Aktivitäten wie z. B. Veranstaltungen, Arbeitskreise, Projekte oder Jahresprogramm)
- Anmeldemöglichkeiten und Formulare (Vordrucke für Veranstaltungsanmeldungen, Interessenbekundungen oder sonstige interne Prozesse)
- Hinweis auf Fortbildungs- und Qualifizierungsangebote (z. B. Schulungen zur Jugendgruppenleitung, Vereinsrecht, Erste Hilfe)
- Vernetzungsmöglichkeiten (Arbeitskreise, Stammtische, Social-Media-Gruppen etc.)
- Mitmachformate in Vorstand und Gremien (z. B. ein unverbindliches „Vorstandspraktikum“ oder Begleitung von Gremiensitzungen)

Wertschätzen

- Mitgliedervorteile und -angebote (spezielle Vergünstigungen oder Vorteile für Mitglieder, Zugang zu exklusiven Veranstaltungen, kostenfreie Teilnahme an Kursen)
- Hinweise zur Ehrenamtskarte NRW
- Hinweis auf den Engagementnachweis NRW
- ggf. ein kleines Willkommensgeschenk wie Jutebeutel, Sticker, Vereinstasse o. Ä.
- Informationen zu Aufwandsentschädigungen, Ehrenamts- oder Übungsleiterpauschale
- Feedbackmöglichkeiten

Neumitgliedsteckbrief: Potentiale entdecken und wertschätzen

Ziele und Nutzen der Mitgliederprofile

Wenn ein Verein keine systematische Methode zur Erfassung der Interessen und Fähigkeiten seiner Mitglieder einsetzt, vergibt er wertvolle Chancen: Talente bleiben unentdeckt und Mitgestaltungsmöglichkeiten ungenutzt. Das kann die Vereinsarbeit ineffizient machen und das Engagement Einzelner beeinträchtigen.

Der Einsatz von Neumitgliedsteckbriefen bietet eine einfache, aber effektive Methode, individuelle Stärken zu erkennen. Neue Mitglieder können gezielt angesprochen und aktiv in die Vereins- oder Vorstandesarbeit integriert werden. Dies stärkt nicht allein die Motivation der Mitglieder, sondern auch die Bindung an den Verein.

Feedback: Geben Sie den Mitgliedern die Möglichkeit, den Steckbrief bei Bedarf zu ergänzen oder zu aktualisieren – beispielsweise alle drei bis fünf Jahre. So bleiben die erfassten Informationen aussagekräftig.

.....



Steckbrief Neumitglied

1. Persönliche Daten (gemäß Mitgliedsantrag)

- Name: _____
- Adresse: _____
- Mobilnummer/Festnetz (freiwillig): _____
- E-Mail-Adresse (freiwillig): _____
- Geburtsdatum: _____

Ergänzende freiwillige Angaben zur besseren Einbindung ins Vereinsleben

2. Berufliche oder fachliche Qualifikationen

- Lebensphase: Schule Ausbildung Beruf Rente
- Beruf/Studienrichtung: _____
- besondere Fähigkeiten oder Kenntnisse: _____
- persönliches Netzwerk, das den Verein stärken könnte (z. B. lokale Unternehmen, Politik, Presse, Schule etc.):

3. Interessen & Motivation

- persönliche Interessen und Hobbys: _____
- Erfahrungen im Ehrenamt oder Vereinsleben: _____

- Familienbezug:
 Ich habe Kinder oder Enkel – Familienangebote sind für mich interessant.
- Motivation für mein Engagement: _____

4. Mein mögliches Engagement im Verein

[individuelle Einleitung, abgestimmt auf den Verein]

Schon eine punktuelle Unterstützung ist für unseren Verein von großem Wert. Ob bei einzelnen Veranstaltungen, mit einer spontanen Idee oder einem kurzen Einsatz im Jahr – jede Beteiligung zählt. Nachfolgend finden Sie einige Mitmachmöglichkeiten, die Sie einfach ankreuzen oder ergänzen können.

Tipp

Jeder Verein kann hier eigene, für ihn passende Beispiele formulieren – von kurzfristigen oder unregelmäßigen Einsätzen über projektbezogene oder flexible Engagementformen bis hin zu regelmäßig anfallenden Tätigkeiten. Ziel ist es, Neumitgliedern realistische, vielfältige und niederschwellige Wege zur Beteiligung aufzuzeigen.

97

Ich kann mir vorstellen, ... (Bitte Zutreffendes ankreuzen oder ergänzen)

- bei Veranstaltungen mitzuhelfen (z. B. Aufbau, Einlass, Küche, Technik).
- mich in der Jugendgruppe zu engagieren.
- an einer Ausstellung oder Publikation mitzuarbeiten.
- mich bei der Öffentlichkeitsarbeit einzubringen.
- bei Pflegeeinsätzen in der Natur oder an Vereinsanlagen mitzuhelfen.
- den Verein administrativ zu unterstützen (z. B. Listen führen, Dokumente prüfen, Social-Media-Beiträge vorbereiten, Förderanträge vorbereiten – auch digital und von zu Hause aus).
- meine berufliche Expertise (z. B. Finanzen, Recht, Elektrik, Gartenbau) bei Bedarf einzubringen.
- eine eigene Idee als Programmpunkt oder Veranstaltung vorzuschlagen.
- zukünftig auch einmal für eine Amtsperiode im Vorstand mitzuarbeiten.
- sonstige Anmerkungen oder Ideen: _____

5. Datenschutzhinweis und Einwilligung zur Datenverarbeitung

Die im Steckbrief für Neumitglieder zusätzlich zu den bereits vorhandenen Daten für die Mitgliedschaft erhobenen personenbezogenen Daten werden auf Grundlage von Art. 6 Abs. 1 lit. a DSGVO (Einwilligung) verarbeitet. Die Angaben erfolgen freiwillig und dienen ausschließlich dem Zweck, neue Mitglieder entsprechend ihrer Interessen, Kompetenzen und zeitlichen Möglichkeiten sinnvoll in die Vereinsarbeit einzubinden.

Die Verarbeitung der Daten erfolgt ausschließlich durch hierzu befugte Personen innerhalb des [\[Name des Vereins\]](#) und nur im Rahmen der vereinsinternen Organisation und Kommunikation. Eine Weitergabe an Dritte findet nicht statt.

Sie haben jederzeit das Recht auf Auskunft, Berichtigung, Einschränkung der Verarbeitung, Widerspruch und Löschung Ihrer personenbezogenen Daten gemäß Art. 15 ff. DSGVO. Die erteilte Einwilligung kann jederzeit mit Wirkung für die Zukunft widerrufen werden. Ihre Daten werden dann unverzüglich gelöscht, sofern keine gesetzliche Aufbewahrungspflicht entgegensteht. Weitere Informationen zum Umgang mit personenbezogenen Daten in unserem Verein finden Sie in unserer Datenschutzerklärung unter: [\[Link oder Hinweis auf Aushang\]](#)

- Ich stimme der Verarbeitung meiner freiwilligen Angaben gemäß EU-DSGVO zu.
- Ich bin einverstanden, dass der Steckbrief zukünftig zur Aktualisierung erneut abgefragt wird.

Ort, Datum: _____

98

Unterschrift: _____

Exkurs: Datenschutz und Vertraulichkeit

Achten Sie darauf, dass alle personenbezogenen Daten gemäß den Datenschutzbestimmungen (EU-DSGVO) behandelt und sicher gespeichert werden. Legen Sie fest, wer innerhalb des Vereins Zugang zu den Informationen hat und wofür diese genutzt werden.

Daten wie persönliche Interessen, Fähigkeiten und Engagementwünsche, beruflicher Hintergrund oder Hobbys sind nicht zwingend erforderlich für die Mitgliedschaft, dürfen aber auf freiwilliger Basis erhoben werden – nur mit Einwilligung und dokumentiertem Verwendungszweck. Der Verein muss offenlegen, welche Daten er erhebt, wofür sie verwendet werden, wie lange sie gespeichert bleiben und wer Zugriff hat.

- Verwenden Sie klare Datenschutzhinweise im Steckbrief.
- Dokumentieren Sie die Einwilligungen schriftlich.
- Speichern Sie z. B. freiwillige Daten nur bis zum Austritt und Pflichtdaten im Rahmen gesetzlicher Aufbewahrungspflichten.
- Schulen Sie ehrenamtlich Verantwortliche im Umgang mit Mitgliederdaten.

Feedback zur Verbesserung der Zusammenarbeit

Ein Feedbackbogen unterstützt den Verein dabei, die Erfahrungen, Bedürfnisse und Wünsche der Ehrenamtlichen frühzeitig zu erkennen und angemessen darauf einzugehen. Er macht Entwicklungen sichtbar, stärkt die Bindung an den Verein und zeigt Wertschätzung für den Einsatz der Engagierten. Das gilt übrigens auch für den Vorstand selbst. Der Fragebogen soll als Grundlage für Gespräche sowie Verbesserungen im Vereinsalltag dienen.

→ siehe Seite 108: Was Ehrenamtliche brauchen: Rahmenbedingungen mitdenken

✍ Feedbackbogen für freiwillig Engagierte

Ich habe die Möglichkeit, Eigeninitiative zu zeigen und selbstbestimmt zu handeln.



In meinem Engagement kann ich meine Fähigkeiten und Interessen gut einbringen.



Mein Engagement umfasst vielfältige und abwechslungsreiche Aufgaben.



In meinem Engagement kann ich begonnene Aufgaben eigenverantwortlich zu Ende führen.



Durch mein Engagement erhalte ich Feedback und entdecke meine Stärken.



Mein Engagement hat spürbare Auswirkungen auf andere Menschen.



Ich erhalte alle wichtigen Informationen, die ich für mein Engagement benötige.



Ich habe eine Ansprechperson, die mir bei Bedarf weiterhilft.



In meinem privaten Umfeld wird mein Engagement anerkannt und geschätzt.



Die Menschen, für die ich mich engagiere, zeigen ihre Wertschätzung für meinen Einsatz.



Auch die Mitarbeitenden der Organisation würdigen mein Engagement.



Engagementnachweis NRW – Bescheinigung fachlicher und sozialer Kompetenzen in der Ausübung des Ehrenamtes



Muster Engagementnachweis
Grafik/ © land.nrw

Nordrhein-Westfalen hat bereits 2002 als erstes Bundesland einen Engagementnachweis eingeführt – gemeinsam mit Wohlfahrtsverbänden und weiteren Trägern des Ehrenamtes, Wirtschaftsverbänden und Arbeitgeberorganisationen. Dieser dient dazu, das freiwillige Engagement von Bürgerinnen und Bürgern anzuerkennen und sichtbar zu machen.

Der Nachweis dokumentiert fachliche und soziale Kompetenzen und bescheinigt die im Engagement erworbenen Fähigkeiten. Er ergänzt z. B. Bewerbungsunterlagen für junge Menschen, für Erwerbstätige, die sich beruflich verändern möchten, oder für Wiedereinsteiger in den Beruf.

Wer kann den Engagementnachweis erhalten?

Jede und jeder, die/der sich ehrenamtlich in einer Organisation, Verein, Verband oder Kommune engagiert, welche die Berechtigung haben, einen Engagementnachweis Nordrhein-Westfalen auszustellen. Anders als bei der Ehrenamtskarte Nordrhein-Westfalen wird kein besonderer zeitlicher Umfang der Tätigkeit vorausgesetzt.

Was enthält der Engagementnachweis?

- Name, Geburtsdatum und Wohnort
- Informationen über die Trägerorganisation
- Einsatzfeld sowie Art der ehrenamtlichen Tätigkeit
- Umfang der wöchentlichen Stunden
- Schlüsselqualifikationen (Team- und Kommunikationsfähigkeit, Kreativität und Abstraktionsvermögen sowie Leistungsfähigkeit)
- Dokumentationen von Qualifizierungen und Weiterbildungen
- besondere Fähigkeiten, die bei der Ausübung des Ehrenamtes erworben wurden
- Danksagung für das Engagement

Wer stellt den Engagementnachweis NRW aus?

Eine Reihe von Trägerorganisationen des Ehrenamtes sind berechtigt, den Engagementnachweis auszustellen. Dies gilt sowohl für den WHB und die ihm angeschlossenen Mitgliedsorganisationen als auch für den SGV und seine Abteilungen. Wenden Sie sich für Rückfragen dazu gerne an die Geschäftsstellen der Dachverbände.



www.engagiert-in-nrw.de/engagementnachweis

Ehrenamtskarte NRW als weiterer Baustein der Anerkennung und Förderung des bürgerschaftlichen Engagements

Die Ehrenamtskarte NRW wurde von der Landesregierung Nordrhein-Westfalen ins Leben gerufen, um das Engagement der ehrenamtlich Tätigen zu würdigen und zu fördern. Die Karte soll andere Formen der Anerkennung für das Ehrenamt ergänzen und im Idealfall nur eines unter vielen Elementen der Anerkennungskultur in der jeweiligen Kommune wie auch in den Organisationen, in denen die Engagierten tätig sind, sein.

Eine Ehrenamtskarte NRW erhält, wer mindestens fünf Stunden pro Woche oder 250 Stunden pro Jahr ehrenamtlich und ohne Vergütung oder pauschale Aufwandsentschädigung nachweislich tätig ist. Es spielt keine Rolle, in welchem Bereich das Engagement erbracht wird. Tätigkeiten bei verschiedenen Organisationen können zusammengerechnet werden, um die Anforderung eines mindestens fünfstündigen Engagements pro Woche zu erfüllen. So wird auch weniger zeitintensives Engagement berücksichtigt und wertgeschätzt.

Die Karte wird in Zusammenarbeit mit den Kommunen in Nordrhein-Westfalen vergeben und ermöglicht den Ehrenamtlichen, von zahlreichen Rabatten und Angeboten zu profitieren. Die Karte kann über die kostenlose App „Ehrenamtskarte NRW“ beantragt oder verlängert werden.

101

Jubiläums-Ehrenamtskarte

Während die klassische Ehrenamtskarte aktuelles Engagement in den Fokus stellt, würdigt die Jubiläums-Ehrenamtskarte ein langjähriges Engagement von mindestens 25 Jahren. Dabei kann das Engagement auch in verschiedenen Organisationen geleistet worden sein. Unterbrechungen in der Engagementbiografie (z. B. für Zeiten der Kindererziehung oder Pflege) werden akzeptiert. Es entfällt die Voraussetzung, noch aktuell wöchentlich mindestens fünf Stunden oder jährlich 250 Stunden ehrenamtlich tätig zu sein. Die Jubiläums-Ehrenamtskarte hat lebenslange Gültigkeit und es können alle Vergünstigungen in Anspruch genommen werden, die auch für die klassische Ehrenamtskarte angeboten werden. Auch die Jubiläums-Ehrenamtskarte kann mit einem entsprechenden Bewerbungsbogen bei der Stadt oder Gemeinde am Wohnort oder im Einsatzgebiet der ehrenamtlich tätigen Person beantragt werden.

Alle teilnehmenden Kommunen sowie die landesweit rund 5.500 Vergünstigungen sind aufgeführt auf der Website www.engagiert-in-nrw.de/ehrensache und in der App „Ehrenamtskarte“.



www.engagiert-in-nrw.de/ehrensachenrw

Praxis

beispiele

Ankommen und willkommen sein – ein Begrüßungsabend für Neumitglieder

Heimatverein Marl e. V., Kreis Recklinghausen

Um neuen Mitgliedern einen persönlichen und herzlichen Empfang zu bereiten, lud der Heimatverein Marl e. V. alle im Laufe des Jahres 2024 Beigetretenen zu einem Begrüßungsabend ein.

Die Veranstaltung fand in der Museumsscheune des Heimatvereins statt und wurde mit einer westfälischen Brotzeit mit Schinken, Mettwurst und Getränken gastfreudlich gestaltet. Nach einer Begrüßung und der Vorstellung des Vorstandes wurden die aktiven Gruppen sowie die verschiedenen Immobilien des Vereins und die damit verbundenen Tätigkeitsfelder präsentiert. Dabei standen insbesondere die vielfältigen Möglichkeiten zur aktiven Mitarbeit im Mittelpunkt. Im Anschluss blieb ausreichend Zeit für einen lockeren Austausch in geselliger Runde.

Die durchweg positive Resonanz der Teilnehmenden bestätigte: Persönliche Ansprache, eine einladende Atmosphäre und attraktive Teilhabemöglichkeiten sind entscheidende Faktoren für eine gelungene Integration neuer Mitglieder.

Ehrenamtstag im Museum – Wissensvermittlung und Wertschätzung für Wanderführer

Wanderfreunde Bergisches Land e. V., Bergisch Gladbach, Rheinisch-Bergischer Kreis

Mit einem besonderen Ehrenamtstag im LVR-Freilichtmuseum Lindlar würdigte der Verein Wanderfreunde Bergisches Land e. V. das Engagement seiner ehrenamtlichen Wanderführerin und -führer. Die Teilnehmenden erhielten spannende Einblicke in Baukultur und Archäobotanik. Museumsleiter Dr. Michael Kamp und der Archäobotaniker Stephan Hahn gestalteten eine praxisnahe Fortbildung, die Theorie und Geländeerkundung verband.

Der gemeinsame Tag im Museum stärkte nicht nur die Fachkenntnisse, sondern auch den Zusammenhalt im Team. Die ehrenamtlichen Wanderführinnen und -führer planen, leiten und begleiten Wandertouren im Bergischen Land, bereiten Strecken vor und vermitteln wertvolles Wissen über Natur, Kultur und Geschichte.

Sie sind Ansprechpersonen für die Teilnehmenden und tragen wesentlich zur Qualität und Sicherheit der Angebote bei. Der Verein organisiert regelmäßig Wanderungen, Rad- und Gesundheitsangebote – getragen von dem Einsatz seiner Ehrenamtlichen, denen an diesem Tag besondere Anerkennung zuteil wurde.

Beispiele

Weiterführende Informationen

Engagementstrategie für das Land Nordrhein-Westfalen Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf 2021



Am 2. Februar 2021 hat die nordrhein-westfälische Landesregierung die Engagementstrategie für das Land Nordrhein-Westfalen beschlossen. Ziel ist es, das bürgerschaftliche Engagement im Land nachhaltig zu stärken und zukunftsorientiert zu gestalten. Die Strategie richtet sich an Engagierte, zivilgesellschaftliche Organisationen, Kommunen, Unternehmen und staatliche Institutionen. Inhaltlich gliedert sich die Strategie in neun Handlungsfelder. Sie zielt auf mehr Teilhabe und Anerkennung gesellschaftlicher Vielfalt, bessere rechtliche und finanzielle Rahmenbedingungen, die Förderung digitaler Formate und die stärkere Vernetzung der Engagementlandschaft ab. Auch die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen, die Weiterentwicklung von Organisationen, die Sichtbarkeit von Unternehmensengagement sowie Engagement in allen Lebensphasen werden berücksichtigt. Erarbeitet wurde die Strategie in einem breiten Beteiligungsprozess mit Akteurinnen und Akteuren aus Zivilgesellschaft, Verwaltung und Wirtschaft. Sie steht für ein gemeinsames Verständnis von Engagement als tragender Säule des gesellschaftlichen Zusammenhalts. Zur Umsetzung wurden vier zentrale Projekte auf den Weg gebracht: die Einrichtung einer Landesservicestelle für bürgerschaftliches Engagement, die Förderung des landesweiten Netzwerks bürgerschaftliches Engagement NRW (NBE NRW), das Förderprogramm „2.000 x 1.000 Euro für das Engagement“ sowie der Ausbau von Qualifizierungsangeboten für Engagierte.



www.engagiert-in-nrw.de/sites/default/files/documents/pdf_engagementstrategie_fuer_das_land_nrw.pdf

103

Engagementstrategie des Bundes

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend,
Berlin 2024



Die Engagementstrategie des Bundes wurde am 4. Dezember 2024 vom Bundeskabinett beschlossen und verfolgt das Ziel, das bürgerschaftliche Engagement in Deutschland zu unterstützen. Im Rahmen eines partizipativen Prozesses haben zahlreiche Akteure aus Zivilgesellschaft, Wissenschaft, Wirtschaft sowie Länder und Kommunen an der Entwicklung mitgewirkt. Die Strategie setzt auf die Stärkung der Zivilgesellschaft, die Förderung von Vielfalt und Inklusion im Engagement sowie auf die digitale Transformation des Engagements. Ein weiteres zentrales Anliegen ist die Anerkennung und Unterstützung der Engagierten, um die Rahmenbedingungen für freiwilliges Engagement zu verbessern. Die Strategie fordert auch eine stärkere Vernetzung von Akteuren, um Zusammenarbeit zu fördern und Synergien zu nutzen. Sie berücksichtigt Erfahrungen aus der Corona-Pandemie, die neuen Formen von Engagement, insbesondere digitale, hervorgebracht hat.



www.bmfsfj.de/resource/blob/251452/ac00fb8963654019ae158f9ae7d7efa6/engagement-strategie-des-bundes-data.pdf

Buchtip
WERTSCHÄTZUNG • Methoden

VII.

Gewin nung



104

E n g a g i e r t e r

Voraussetzungen für eine nachhaltige Strategie zur Gewinnung Engagierter

Voraussetzungen für eine nachhaltige Strategie zur Gewinnung Engagierter

Menschen fürs Mitmachen begeistern



In der Beratungspraxis ist das Thema Nachwuchsgewinnung, die Akquise Engagierter sowie die Aktivierung junger Menschen für den Verein ein regelmäßiges Anliegen. Wieso gelingt dies nicht unmittelbar wie gewünscht?

Nicht ohne Grund ist dieses Kapitel gleichwohl innerhalb der Handreichung im hinteren Teil platziert – denn häufig wird erkennbar: Bevor überhaupt von Gewinnung die Rede sein kann, fehlt es mitunter an grundlegenden Voraussetzungen im Verein selbst.

Oft mangelt es an einer gemeinsam entwickelten Vision, gelebter Kommunikationskultur, zeitgemäßen Formen der Vorstandsarbeiten oder einem strukturierten Umgang mit der Vorstandsnachfolge. Auch in der Organisationsentwicklung besteht vielfach Nachholbedarf. Sicherlich ebenfalls ausbaubar ist eine gelebte Wertschätzungskultur gegenüber Mitgliedern, Engagierten und nicht zuletzt dem Vorstandsteam selbst.

Wer auf der Suche nach neuen Engagierten ist, sollte sich zuerst fragen, welche Rahmenbedingungen Menschen heute brauchen und erwarten dürfen, um sich freiwillig einzubringen.

Dazu zählen nachvollziehbare Strukturen, Mitsprachemöglichkeiten, Flexibilität und

echte Gestaltungsspielräume sowie eine angenehme Atmosphäre. Erst wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, lässt sich eine nachhaltige Strategie zur Gewinnung neuer Mitglieder oder Engagierter entwickeln und umsetzen.

Zielgruppenorientierung: Wer soll sich angesprochen fühlen?

Hilfreich kann hier der Einsatz der Personamethode sein. Sie stammt ursprünglich aus dem Marketing und hilft, Zielgruppen zu konkretisieren. Welche Menschen wünscht man sich im Verein? Wer soll ein bestimmtes Amt übernehmen? Welche Kompetenzen und Bedürfnisse werden mitgebracht? Mit diesem

Wer auf der Suche nach neuen Engagierten ist, sollte sich zuerst fragen, welche Rahmenbedingungen Menschen heute brauchen und erwarten dürfen, um sich freiwillig einzubringen.

Wissen können Menschen adressatengerecht und erfolgreicher erreicht werden.

Zugleich stellt sich die Frage: Ist Engagement zwangsläufig an Mitgliedschaft gebunden?

Oder können auch neue Formen des Mitwirkens – etwa projektbezogen oder digital – möglich gemacht werden? Vereine, die sich hier öffnen, sprechen gezielt unterschiedliche Lebensrealitäten und eine größere gesellschaftliche Diversität an.

Engagementmotivation unterschiedlicher Lebensphasen

Ebenso wichtig ist es, die Engagementmotivation unterschiedlicher Lebensphasen zu erkennen: Junge Erwachsene suchen oft nach sinnvollen Tätigkeiten mit Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten. Menschen in der Familienphase bevorzugen flexible Formate mit planbaren Zeitfenstern. Berufstätige möchten ihre Kompetenzen einbringen, ohne sich vielleicht dauerhaft zu binden. Ältere Engagierte suchen häufig nach Gemeinschaft, Sinn und der Möglichkeit, Lebenserfahrung weiterzugeben. Wer diese Motivlagen versteht, kann stimmige Angebote schaffen und Engagement adäquat fördern.

Realistische Erwartungen – und moderne Ansprache

Die Möglichkeiten, sich freiwillig zu engagieren, sind heute vielfältiger denn je. Und dennoch fällt es vielen Menschen schwer, das geeignete Tätigkeitsfeld zu finden. Oft sind es ähnliche Argumente, die zur Ablehnung von Engagementangeboten führen: zu wenig Zeit, zu viel Verantwortung, Unsicherheit über die eigenen Fähigkeiten oder ein vages Anforderungsprofil.

Statt mit Appellen zu drohen („Wenn sich niemand findet, löst sich der Verein auf“), braucht es eine positive Ansprache: mit abgegrenzten Aufgaben, erlebbarer Sinnhaftigkeit und Raum zum unverbindlichen Hineinschnuppern sowie niedrigschwellige Möglichkeiten zum Ausprobieren. Der soziale Faktor und das Gefühl, gebraucht zu werden, zählen

mehr denn je. Wer zuhört, Empathie zeigt und Vertrauen aufbaut, kann auch Engagierte gewinnen. Dringlichkeit allein hingegen schreckt oft ab. Niemand möchte sich nur aus Pflichtgefühl engagieren.

Engagementförderung als dauerhafter Prozess

Engagementförderung im eigenen Verein beginnt mit einer ehrlichen Bestandsaufnahme: Gibt es einen strukturierten Onboarding-Prozess? Wird neue Mitarbeit aktiv unterstützt? Wie sieht die Willkommenskultur aus?

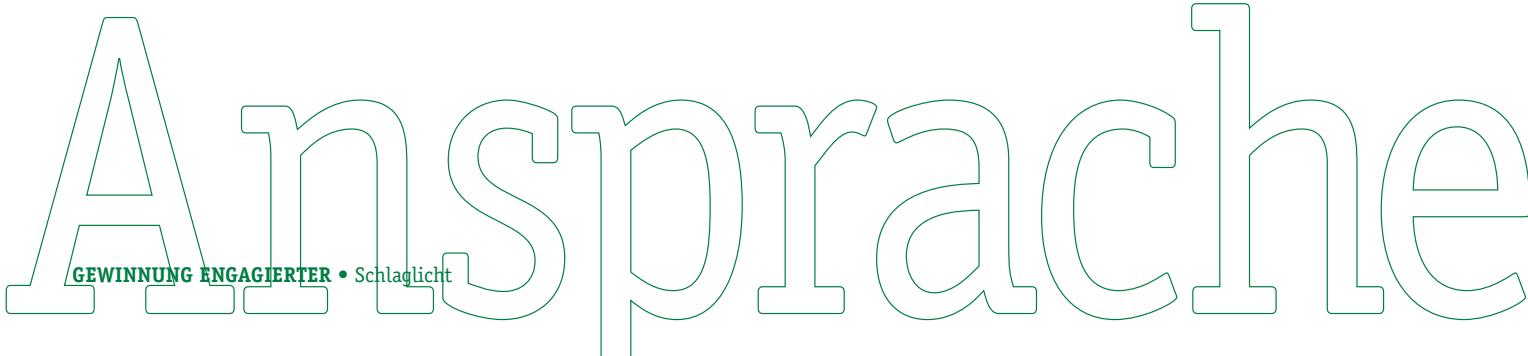
Hilfreich kann hier das „Riesenrad der Engagementförderung“ sein – ein Modell, das alle Phasen des Engagements betrachtet: von der ersten Kontaktaufnahme über die Integration,

Wichtig ist es, neue Engagierte nicht nur zu gewinnen, sondern sie auch gut aufzunehmen, zu fördern und langfristig zu begleiten.

Begleitung und Anerkennung bis hin zur Verabschiedung. Dieser Kreislauf macht deutlich: Engagementförderung ist ein dauerhafter Prozess und nicht nur ein kurzfristiger Appell.

Blick auf die Zielgruppe der jungen Menschen

Gerade in Bezug auf die Vorstandarbeit ist eine gemeinsame Vision entscheidend – insbesondere zwischen bereits aktiven und potentiell nachrückenden Generationen. Unterschiedliche Vorstellungen darüber, wie Aufgaben verteilt werden oder welche Zielgruppen im Fokus stehen sollten, führen leicht zu Missverständnissen. Wer die Nachfolge vorausschauend planen möchte, sollte den Generationendialog bewusst gestalten. Nur wenn alle Beteiligten an einem Strang ziehen, kann Kontinuität entstehen.



Ein Blick auf die Zielgruppe der jungen Menschen ist dabei besonders hilfreich, denn Kenntnisse über ihre Motivation und wirksame Kommunikationswege verbessern die Chancen für eine längerfristige Beteiligung der nachfolgenden Freiwilligengeneration. Auch die große Gruppe der kurz vor dem Ruhestand stehenden Menschen bietet wertvolle Potentiale, da sie mit umfangreichen Kompetenzen und Erfahrungen ausgestattet ist und auch ältere Menschen heute oft noch lange fit und aktiv bleiben.

Exkurs: Reflexionsfragen zur strategischen Gewinnung Engagierter im Verein

- Was verstehen wir unter Engagement? Bedeutet es sechs Stunden pro Woche – oder aber auch eine kurze Mithilfe beim Sommerfest?
- Wie offen sind wir für eine diverse Gesellschaft – auch in Sprache, Struktur und Angeboten?
- Binden wir nur Mitglieder ein – oder ermöglichen wir auch Engagement ohne Mitgliedschaft?
- Wie begleiten wir neue Engagierte über den ersten Kontakt hinaus?
- Ist auch Platz für Menschen im Vorstand, die sich bewusst nur für eine Amtszeit engagieren möchten?
- Wie gut kennt der Verein eigentlich die Lebensrealität junger Menschen und wie sehr ist er bereit, sich auf sie einzulassen?
- Wer ist eigentlich gemeint, wenn über die Gewinnung neuer Engagierter gesprochen wird? Geht es um die Generation der Baby-Boomer (Mitte der 1950er- bis Ende der 1960er-Jahre) – oder eher um junge Eltern und Berufstätige in der „Rushhour“ des Lebens?

Die kollektiven Erwartungen diesbezüglich sollten geklärt sein, um eine tragfähige Strategie zu entwickeln.

Praxistipp: Ehrenamtsbörsen als neue Brücken zwischen Vereinen und Engagierten

Ein noch relativ neues Instrument des Zusammenwirkens sind Ehrenamtsbörsen, sowohl als digitale als auch als analoge Angebote beispielsweise auf kommunaler Ebene. Dabei handelt es sich um Plattformen oder Veranstaltungstage, die Vereine, Initiativen und potentielle Freiwillige zusammenbringen. Ihr Sinn und Nutzen liegt vor allem in der Kontaktvermittlung: Vereine können dort ihren Bedarf an freiwilliger Unterstützung digital einstellen oder sich mit einem Info-stand präsentieren, während Bürgerinnen und Bürger Angebote entdecken können, die zu ihren Interessen und zeitlichen Möglichkeiten passen.

Beide Seiten profitieren: Vereine können neue Helferinnen und Helfer jenseits ihres bisherigen Umfelds erreichen; Interessierte erhalten einen kompakten Überblick über vielfältige Tätigkeitsfelder. Solche Ehrenamtsbörsen schaffen niedrigschwellige Zugänge ins Ehrenamt. Gerade Menschen, die noch unentschlossen sind oder neu in der Region, können sich so unverbindlich informieren und herausfinden, wo sie mithelfen möchten.

Ein Beispiel ist etwa die Engagement-Plattform der Aktion Mensch, die auch individualisiert auf der eigenen Vereins-Website technisch eingebunden werden kann.

Fazit

Die Gewinnung von Engagierten ist eine langfristige Aufgabe. Anstatt auf personelle Engpässe oder Mitgliederschwund zu reagieren, sollten Vereine frühzeitig mit der gezielten Suche und Einbindung potentieller Nachfolgerinnen und Nachfolger beginnen – idealerweise auf Basis zuvor überprüfter und angepasster Rahmenbedingungen.

Was Ehrenamtliche brauchen: Rahmenbedingungen mitdenken



Vereine sind auf engagierte Vorstände und andere ehrenamtliche Akteure angewiesen. Diese kommen in der Regel aus der eigenen Mitgliedschaft. Für ein langfristiges Engagement braucht es mehr als nur Begeisterung für ein Thema. Es sind gute Rahmenbedingungen notwendig.

Alles, was das Engagement betrifft, spielt eine Rolle – von der Atmosphäre im Umgang miteinander über die (technische) Ausstattung bis hin zum sozialen Gefüge, den Räumlichkeiten, der Aufgabenverteilung, dem Zeitaufwand, der Wertschätzung und der Veränderungskultur sowie dem Informationsfluss – dies gleichermaßen für Engagierte wie für Vorstandsmitglieder.

Tipps für gute Rahmenbedingungen

108

- Wirkungsvolles Engagement entsteht dort, wo Menschen nicht nur Aufgaben übernehmen, sondern den tieferen Sinn ihres Tuns erkennen und teilen.
- Ehrenamtliches Engagement kann sich ideal entfalten, wenn die Werte der Engagierten mit denen der Organisation übereinstimmen.
- Da freiwilliges Engagement in der Freizeit stattfindet, sollte es abwechslungsreich sein.
- Wer etwas auf den Weg bringt, möchte auch sehen, wohin es führt. Den gesamten Prozess von der Idee bis zum Ergebnis mitzugestalten, stärkt die Identifikation.
- Freiwilliges Engagement erzielt seine größte Wirkung, wenn Engagierte eigenverantwortlich handeln können, statt für jede Aufgabe starre Vorgaben zu erhalten.
- Jede Form des Engagements trägt eine eigene Handschrift – diese bunte Vielfalt macht unsere Gesellschaft reicher und sollte sichtbar gefördert werden.
- Anerkennung ist ein zentraler Faktor für Motivation und Bindung im Ehrenamt. Sie kann und sollte auf unterschiedlichen Ebenen vermittelt werden: persönlich, öffentlich und institutionell.
- Echte Wertschätzung mit authentischem und direktem Feedback ist entscheidend, um langfristig motiviert zu bleiben.
- Engagierte benötigen gezielte und relevante Informationen, also keine Informationsflut, die ihnen Verantwortung ohne Orientierung überträgt.
- Eine gut ausgestattete Infrastruktur ermöglicht es den Ehrenamtlichen, ihre Aufgaben ohne unnötige Hürden zu erledigen und erhöht die Zufriedenheit in der Arbeit.
- Die Räumlichkeiten, in denen ehrenamtliche Tätigkeiten stattfinden, sollten gut ausgestattet sein und eine angenehme Atmosphäre bieten.
- Verpflegungsmöglichkeiten wie ein Kaffeeautomat, kostenloses Wasser sowie regelmäßige Pausen, in denen man sich austauschen kann, wirken sich positiv aus.
- Der Zugang zu Werkzeug, PC und gegebenenfalls einem PKW für Außeneinsätze sollte je nach Art des Ehrenamtes gewährleistet sein.

Was motiviert die neue Freiwilligengeneration?



Einblicke in das freiwillige Engagement junger Menschen

Die Ansprache und Gewinnung junger Menschen für ein Engagement im Verein erfordert ein gezieltes Verständnis ihrer Motivationen und Bedürfnisse. Viele Vereine stellen sich die Frage, wie sie junge Menschen besser erreichen können und warum diese nicht von selbst den Weg in die Organisation finden oder Leitungsfunktionen, z. B. im Vorstand, besetzen möchten.

Etliche Studien geben Einblicke in Motivationen und Bedürfnisse des freiwilligen Engagements junger Menschen in Deutschland. Wer sich die Mühe macht, sich mit diesen Studien vertieft zu beschäftigen, kann gut Licht ins Dunkel der Thematik bringen.

Die differenzierten Erkenntnisse bieten nicht nur Orientierung, sondern ermöglichen es, konkrete Handlungsempfehlungen für den eigenen Verein vor Ort abzuleiten – sei es zur Ansprache, zur Gestaltung von Mitwirkungsformaten oder zur Entwicklung einer nachhaltigen Engagementkultur.

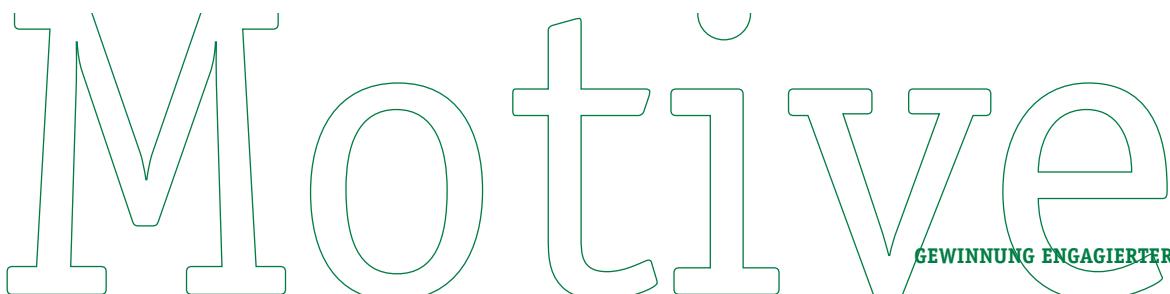
Tipp

Insbesondere bei dieser Zielgruppe ist von einer hohen Dynamik in Wertewandel, Medienverhalten und gesellschaftspolitischem Interesse auszugehen. Es ist daher wahrscheinlich, dass sich Engagementmotive, Beteiligungsformen und Barrieren bei kommenden Umfragen deutlich verändert haben werden.

109

Für zivilgesellschaftliche Organisationen – insbesondere Vereine – ist es daher sinnvoll, kontinuierlich aktuelle Befragungsergebnisse zu verfolgen und in die eigene Arbeit einfließen zu lassen, um junge Menschen dauerhaft gezielt und wirksam anzusprechen. Entscheidend ist, den richtigen Informations- und Kommunikationskanal für die angestrebte Zielgruppe zu wählen. Dabei muss das Angebot so vermittelt werden, dass es für junge Menschen sichtbar, relevant und zugänglich wird. Das bedeutet auch, sich damit auseinanderzusetzen, wer konkret Interesse an einer Beteiligung haben könnte, in welchen Räumen sich diese Personen aufhalten und welche Medien sie nutzen. Ebenso wichtig ist die Frage, wie eine Beteiligung kommuniziert wird: ob als Einladung zur Mitgestaltung, Möglichkeit zur persönlichen Entwicklung oder gemeinschaftliches Erlebnis. Erst wenn ersichtlich ist, welchen konkreten Mehrwert eine Teilnahme oder Mitwirkung für junge Menschen bietet, entsteht im besten Falle Interesse, sich zu engagieren.

Bei der folgenden stichpunktartigen Auflistung wird auf eine direkte Quellenangabe pro Punkt verzichtet, da die Aussagen eine verdichtete Gesamtschau zentraler Befunde aus mehreren Studien darstellen und nicht immer eindeutig und ausschließlich einzelnen Quellen zugeordnet werden können. Das Hauptaugenmerk lag darauf, die Inhalte so aufzubereiten, dass sie für freiwillig Engagierte in Vereinen verständlich und unmittelbar nutzbar sind – ohne, dass dafür zuvor gänzliche umfangreiche wissenschaftliche Studien gelesen werden müssen.



Grundlegende Erkenntnisse zur Zielgruppe junge Menschen

Die Bereitschaft junger Menschen, sich zu engagieren, ist insgesamt hoch. Es braucht jedoch geeignete Rahmenbedingungen und Impulse, um aktiviert zu werden.

Was junge Menschen vom Engagement abhält

- Junge Menschen nennen häufig fehlende Zeit als Hauptgrund, sich nicht zu engagieren.
- Viele fühlen sich den Anforderungen eines Ehrenamtes nicht gewachsen oder fürchten einen zu hohen Aufwand.
- Engagementangebote sind für junge Menschen oft schwer auffindbar, nicht ausreichend sichtbar oder sprechen sie in Sprache und Gestaltung nicht an.
- Manche grundsätzlich Interessierten haben sich bislang kaum näher mit dem Thema Ehrenamt beschäftigt.
- Eine längerfristige Verpflichtung einzugehen – wie sie in traditionellen Engagementstrukturen vielfach noch üblich ist – wirkt mitunter abschreckend.
- Häufig fehlt ein Angebot, das zur eigenen Lebensrealität und den persönlichen Interessen passt.
- Auch eine fehlende Identifikation mit der Organisation wie auch mangelnde Möglichkeiten zum echten Mitgestalten und zu geringe Wertschätzung können vom Mitmachen abhalten.
- Ebenso ist soziale Unsicherheit, etwa niemanden zu kennen oder kaum auf Gleichaltrige zu treffen, eine Hürde.
- Engagementstrukturen erscheinen jungen Menschen mitunter nicht ausreichend offen für Vielfalt und neue Perspektiven.

Motivation für junges Engagement

110

- Für viele junge Menschen soll Engagement vor allem Spaß machen und Freude bringen.
- Junge Menschen möchten gesellschaftlich etwas bewegen und Selbstwirksamkeit erfahren.
- Das Erleben von Gemeinschaft und sozialen Kontakten motiviert.
- Engagement bietet die Chance, Neues zu lernen, sich auszuprobieren und persönlich weiterzuentwickeln.
- Auch werden Vorteile für Ausbildung, Studium oder Beruf gesehen.
- Wichtig sind Respekt und Begegnung auf Augenhöhe.
- Lokales Engagement wird als wirksamer eingeschätzt als überregionale Beteiligung.
- Die Handlungsfelder unterscheiden sich zum Teil zwischen den Altersgruppen. Junge Menschen engagieren sich derzeit jedoch am häufigsten in den Bereichen Sport und Bewegung sowie in der Kinder- und Jugendarbeit.

Erkenntnisse zur Ansprache junger Zielgruppen

- Junge Menschen wollen nicht nur Zielgruppe sein, sondern aktive Partner in der Weiterentwicklung des Engagements.
- Junge Menschen erreicht man über persönliche Ansprache oder Social-Media-Kanäle.
- Erste Berührungspunkte mit Engagement entstehen oft im nahen Umfeld – etwa in Familie, Schule oder Freundeskreis.
- Der erste Kontakt sollte unkompliziert, offen und freundlich sein – ohne Verpflichtungen und Belehrungen.
- Wenn Gleichaltrige bereits aktiv sind, kann das motivierend und vertrauensbildend sein.
- Angebote sollten niedrigschwellig, flexibel und mitbestimmbar sein.
- Offenheit für neue Zielgruppen und Veränderung sind zentrale Erfolgsfaktoren.

- Digitale Sichtbarkeit ist wichtig – aber sie ersetzt nicht die persönliche Erfahrung.
- Social Media wirkt besonders dann, wenn Inhalte aus dem eigenen Freundeskreis kommen.
- Viele junge Menschen engagieren sich in klassischen Organisationen – zugleich gewinnen selbstorganisierte und digitale Engagementformen an Bedeutung.

Erfolgsfaktoren für die längerfristige Bindung

- Frühzeitige Impulse (z. B. über die Familien und Engagementgelegenheiten in Kita, Schule und Ausbildung bzw. Studium) erleichtern den Einstieg und fördern längerfristiges Engagement.
- Lokale Räume bieten besonders günstige Bedingungen für kontinuierliches Engagement, da sie sichtbare Veränderungsmöglichkeiten und Nähe eröffnen.
- Formelles Engagement nimmt ab, projektbezogenes und informelles dagegen gewinnt an Bedeutung; gleichzeitig schätzen viele junge Menschen aber auch langfristige, planbare Formen.
- Es kommt zunehmend zu einer Entkopplung von Engagement und Mitgliedschaft.
- Besonders motivierend sind Qualifizierungsangebote, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und anerkannte Nachweise (z. B. Zertifikate), denn Engagement ist auch „Lernort“.
- Engagement gelingt, wenn es als wertschätzende Beziehung auf Gegenseitigkeit verstanden und gelebt wird.
- Organisationen sollten Orientierung bieten, soziale Anlässe schaffen und Erfolge sichtbarmachen.
- Junge Menschen erwarten von Engagementangeboten vor allem Aufgeschlossenheit, einfache Zugänge und reale Möglichkeiten zur Mitgestaltung.
- Digitale Tools zur Organisation und Kommunikation erleichtern Engagement und machen es anschlussfähig an den Alltag.

Auswahl und Befragungen zum jungen Engagement

111

- **Dritter Engagementbericht der Bundesregierung: Zukunft Zivilgesellschaft – Junge Engagement im digitalen Zeitalter und Stellungnahme der Bundesregierung (BMFSFJ, 2020)**
www.bmfsfj.de/resource/blob/156652/164912b832c17bb6895a31d5b574ae1d/dritter-engagementbericht-bundestagsdrucksache-data.pdf
- **Engagierte 2.0. Wie tickt die neue Freiwilligen-Generation? Ergebnisse der vostel.de-Freiwilligenumfrage 2020 (vostel volunteering UG, 2020)**
vostel.de/blog/ergebnisse-freiwilligen-umfrage-2020
- **u_count – Was brauchen junge Menschen, um sich zu engagieren. Ergebnisbericht der zweiten Jugendhearings zu den Schwerpunktthemen „Engagement in Krisenzeiten“ und „Junges Engagement und Beteiligung“ (DKJS, 2022/2023)**
www.dkjs.de/wp-content/uploads/2024/05/u_count_bericht_barrierearm.pdf
- **Junges Engagement für sozialen Wandel. Ergebnisse einer Befragung junger Menschen zu politischen Einstellungen und politischem Engagement (Bertelsmann Stiftung, 2024)**
www.bertelsmann-stiftung.de/de/de/publikationen/publikation/did/gennow-junges-engagement-fuer-sozialen-wandel



Steckbrief: Welche Person wird als Neumitglied oder in der Vorstandsnachfolge gesucht?

Zielgruppendefinition mittels der Persona-Methode

In einem Verein werden je nach Verantwortungsbereich, Aktivität und Bedarf zu unterschiedlichen Zeiten – beispielsweise turnusmäßig zu den Vorstandswahlen – verschiedene Personen mit bestimmten Eigenschaften und Fähigkeiten gesucht. Dies betrifft beispielsweise regelmäßig wiederkehrende Prozesse wie Vorstandswahlen, aber auch projektbezogene Rollen oder punktuelle Unterstützungsbedarfe.

Zur Definition dieser Zielgruppen eignet sich die sogenannte Persona-Methode, die ihren Ursprung im Marketing hat. Sie ist ein bewährtes Instrument, um das Profil einer Zielgruppe näher zu bestimmen und so die Ansprache passgenau zu gestalten. Eine Persona ist ein fiktiver Charakter, der typische Merkmale, Bedürfnisse und Motivationen einer bestimmten Zielgruppe repräsentiert.

Es lohnt sich, im Team gemeinsam zu besprechen und zu definieren, welche Persona aktuell das Team sinnvoll ergänzen würde. Ist es jemand, der gut vor Publikum sprechen kann, oder eine Person, die das Team kompetent und zuverlässig digital von zu Hause aus unterstützt? Vielleicht wird auch jemand gesucht, der häufig vor Ort ist und zeitlich flexibel, um z. B. kurzfristig einen Schlüssel zu übergeben oder nach dem Rechten zu sehen?

Wenn es Ihnen schwerfällt, den Steckbrief zu befüllen, finden Sie hier fünf Tipps zum Umgang mit der Methode:

→ **Online Plattform:** erzaehldavon.de/140-persona-methode/

Auch für die Entwicklung der **WHB-Erklärfilme** „Einstieg erklärt: Soziale Netzwerke“ und „Einstieg erklärt: Webseite“ kam ein Persona-Set zum Einsatz, von dem Sie sich inspirieren lassen können:

→ **YouTube-Kanal des WHB:** www.youtube.com/@westfaelischerheimatbund

Tipp

Die Methode eignet sich auch für eine gelungene **Zielgruppenansprache für Neumitglieder**.



Methode: Persona-Steckbrief

Stellen Sie sich die Menschen vor, die Ihr Verein in der jeweiligen Rolle erreichen möchte – zum Beispiel neue Mitglieder, Vorstandsmitglieder oder Engagierte in bestimmten Aufgabenbereichen. Nutzen Sie den Steckbrief, um für diese Rollen eine fiktive Persona zu entwickeln:

Wie soll die Persona heißen?

Wie alt ist die Persona? Welches Geschlecht hat sie?

Über welchen Bildungsgrad verfügt die Persona?

Welche Interessen hat die Persona? Welchen Hobbys geht sie nach?

Welchen Beruf hat die Persona?

Wo hält sie sich auf (z. B. Cafés, Sportplatz, Kultureinrichtungen, Stadtraum)?

Wie sieht ein typischer Tag Ihrer Persona aus, d. h. wann hat sie Zeit – und wann nicht?

Welche Medien nutzt die Persona?

Mit wem ist sie in Kontakt – Jugendliche, Senioren, Familien, Nachbarn, Freunde etc.?

Was denkt die Persona über das Thema, für das sich der Verein einsetzt?

Wie aktiv ist diese Persona bereits für das Thema?

Welche Engagementform im Verein wäre für die Persona geeignet?

Onboarding im Verein – Erfolgsfaktoren und Verbesserungspotentiale

Die Gewinnung Engagierter ist kein Zeitpunkt, sondern ein Prozess!

Wie leicht oder schwer es neuen Freiwilligen gemacht wird, den Einstieg ins Engagement zu finden, ist ein entscheidender Faktor für eine erfolgreiche Nachfolgegewinnung. Das Ankommen in einer Organisation ist kein punktuelles Ereignis, sondern ein Prozess, der bewusst und einladend gestaltet werden sollte.

Perspektivwechsel – versetzen Sie sich in die Lage potentiell Engagierter

Die folgenden vier Phasen verdeutlichen zentrale Bedingungen für gelingendes Engagement. Sie sollten regelmäßig in der eigenen Organisation reflektiert werden:

1. **Einstiegshürde – Außenkommunikation:** Ist die Existenz der Organisation in der Zielgruppe überhaupt bekannt und entsprechend positioniert?
2. **Teilnahme:** Der Interessierte nimmt die Organisation durch aktive Teilnahme wahr und gewinnt dadurch erste Eindrücke.
3. **Teilhabe:** Der Interessierte fühlt sich in der Organisation sicher, verstanden und willkommen.
4. **Eigene Gestaltung:** Der Interessierte hat die Möglichkeit, eigenständige Beiträge zu leisten und Verantwortung zu übernehmen. Er macht die Erfahrung, gebraucht zu werden.

Diese Voraussetzungen scheinen auf den ersten Blick selbstverständlich – doch es lohnt sich, kritisch zu hinterfragen ob sie tatsächlich gelebt werden. Sie sind mitentscheidend für die Gewinnung und Bindung Engagierter. Sind diese ersten Schritte gemacht, beginnt das eigentliche Onboarding.

.....

Checkliste Onboarding – der gemeinsame Weg zu aktiver Mitgestaltung

Der Begriff Onboarding bezeichnet den begleiteten Prozess, bei dem neue Engagierte in die Organisation integriert werden. Dieser umfasst eine strukturierte Einarbeitung, mit dem Ziel, dass sich die neuen Freiwilligen von Anfang an wohlfühlen und schnell im Team wie im Vereinsfeld zurechtfinden.

Jede Organisation sollte dafür geeignete Praktiken und Methoden entwickeln. Stellen Sie sich vor, Sie sind eine Person, die sich in der Organisation engagieren möchte und prüfen Sie anhand der folgenden Fragen, wie ihr Verein aufgestellt ist.



Checkliste: Erfolgreiche Gewinnung und gutes Onboarding

Findet man schnell heraus, an wen man sich im Verein wenden kann, wenn man Interesse an einer Mitarbeit hat?

Erhält man eine zeitnahe Rückmeldung mit einer Einladung zum persönlichen Kennenlernen?

Gibt es Angebote wie ein Erstgespräch, regelmäßige Austauschtreffen oder ein gemeinsames Frühstück, um Kontakte zu knüpfen und sich zugehörig zu fühlen?

Wird erkennbar, dass man im Verein willkommen ist und wie die eigenen Fähigkeiten gezielt eingebbracht werden können?

Wurden mögliche Einstiegshürden (sprachliche, zeitliche oder formale) berücksichtigt und werden Lösungen aufgezeigt?

Wird der Einstieg durch ein Willkommenspaket mit Informationen zum Verein, seinen Strukturen und Kommunikationswegen erleichtert?

Sind notwendige Formalitäten geklärt? *Tipp: In bestimmten Arbeitsbereichen, etwa bei der Arbeit mit vulnerablen Gruppen, sind z. B. ein Führungszeugnis und Verschwiegenheitserklärungen erforderlich.*

Gibt es Schnupperprojekte, bei denen man sich ausprobieren und die Organisation besser kennenlernen kann?

Ist es möglich, sich erst einmal umzusehen und Unterstützung bei der passenden Aufgabenwahl zu erhalten?

Existiert eine offene Kommunikation über Ziele, Erwartungen und Umfang des Engagements? *Tipp: Eine Ehrenamtsvereinbarung kann helfen, Aufgaben zu definieren, wobei der Gestaltungsspielraum flexibel und anpassbar bleiben sollte.*

Steht eine feste Ansprechperson oder ein Mentor zur Verfügung, um in der Anfangszeit zu unterstützen?

Gibt es eine Reflexions- und Feedbackkultur? Werden Anregungen für Verbesserungen berücksichtigt?

Werden Fortbildungen oder Gemeinschaftserlebnisse ermöglicht?

Gibt es weitere Punkte und Ideen?

Das Modell „Riesenrad der Engagementförderung“

Ein systematischer Prozess für Gewinnung, Bindung und Verabschiedung von Engagierten

Das „Riesenrad der Engagementförderung“ ist ein Modell der Akademie für Ehrenamtlichkeit im fjs e. V., das den Prozess der Mitgliedergewinnung und -bindung in einem Verein oder einer Organisation als dynamisches System darstellt. Die Akademie ist dem Förderverein für Jugend und Sozialarbeit e. V. angegliedert und unterstützt seit 1994 gemeinnützige Organisationen bei ihrer Entwicklung und der Qualifizierung ihrer haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden.

Die professionelle Begleitung von Ehrenamtlichen, wie sie im „Riesenrad der Engagementförderung“ visualisiert wird, sorgt für eine kontinuierliche und gezielte Unterstützung über alle Phasen des Engagements hinweg.

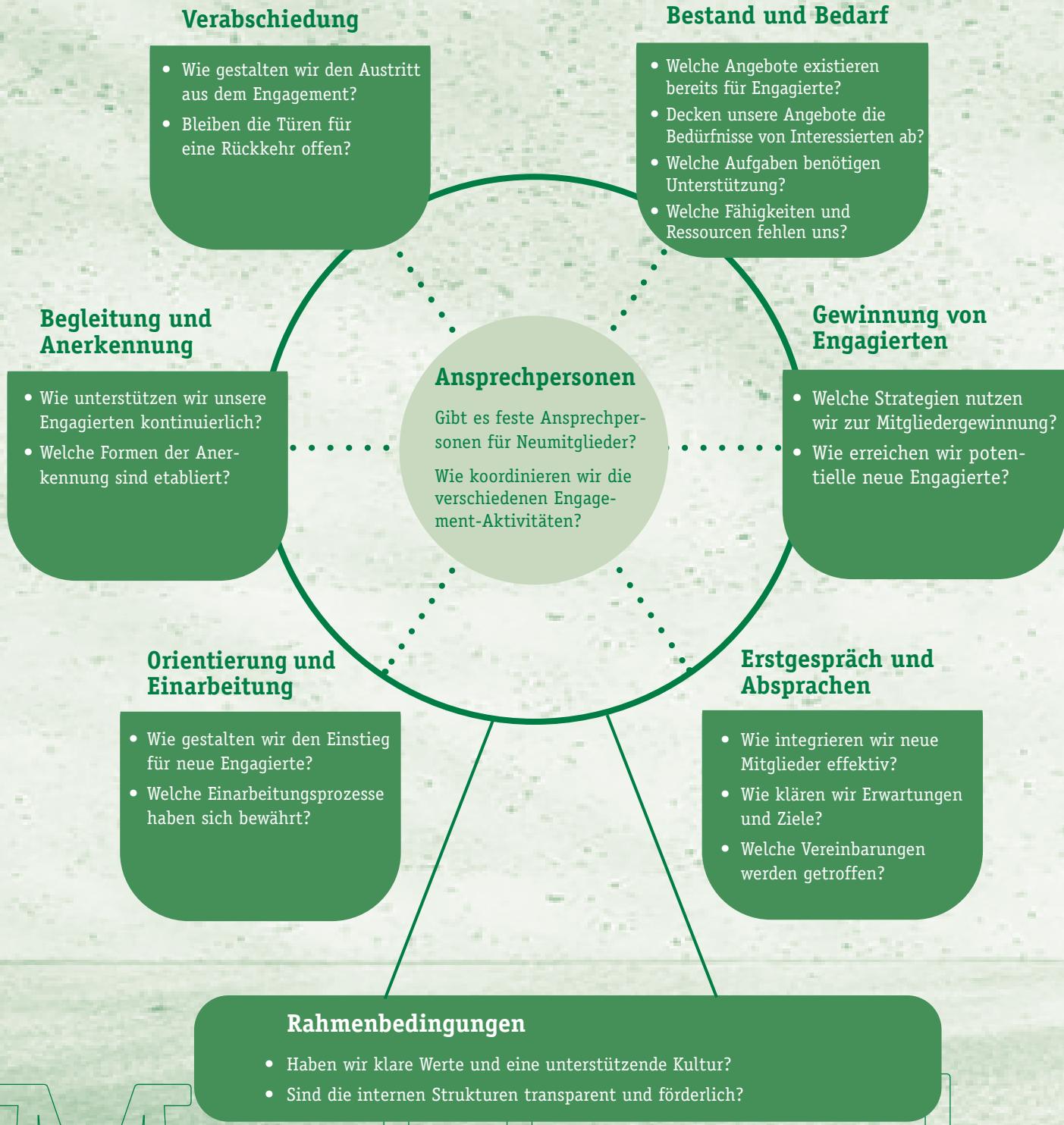
Indem Erwartungen konkret formuliert, regelmäßiges Feedback gegeben sowie Entwicklungsmöglichkeiten angeboten werden und auch der Abschied gut begleitet wird, fühlen sich Ehrenamtliche wertgeschätzt und besser in die Organisation integriert.

Das Riesenrad-Modell veranschaulicht, dass eine ganzheitliche und durchdachte Betreuung Engagierter nicht nur ihre Zufriedenheit und Bindung stärkt, sondern auch die langfristige Stabilität und Wirksamkeit des Vereins sichert.

Im Kern geht es darum, alle Komponenten gleichermaßen zu berücksichtigen und im Gleichgewicht zu halten, damit das Engagement „rund und schwungvoll läuft“, ähnlich einem Riesenrad, das nur dann seine volle Wirkung entfaltet, wenn alle Teile gut zusammenarbeiten.

Die regelmäßige Reflexion ermöglicht es Organisationen, blinde Flecken zu erkennen, Entwicklungspotentiale zu nutzen und ein harmonisches Zusammenspiel zu gestalten. Dies fördert nicht nur die Zufriedenheit und Bindung der Mitglieder, sondern trägt auch zur Resilienz und Zukunftsicherheit der Organisation bei.

„Riesenrad der Engagementförderung“



Strukturierte Willkommenskultur für neue Mitglieder

Heimatverein Lengerich e. V., Kreis Steinfurt

Der Heimatverein Lengerich e. V. hat ein umfassendes Onboarding-Konzept entwickelt, um neue Mitglieder willkommen zu heißen und aktiv einzubinden. Dies wird flankiert von einer verstärkten Pressearbeit und Informationsmöglichkeiten (digital auf der Website sowie im gemeinsamen Gespräch, mit regelmäßigen Infoständen auf dem Wochenmarkt). So soll der Verein mit seinen Angeboten und seinem Mitgestaltungsspielraum stärker in das Bewusstsein der Menschen rücken. Bereits mit der Beitrittserklärung werden dann das persönliche Interesse, Fertigkeiten und Ideen erfragt; es folgen eine schnelle Bestätigung der Mitgliedschaft und ein persönlicher Willkommensbrief.

Beim jährlichen Willkommensfest im Heimathaus mit Kaffee, Kuchen und Präsentation lernen die Neumitglieder den Verein und seine Gruppen kennen. Ein Willkommensgruß im Jahresprogramm, die persönliche Begrüßung durch den Vorsitzenden bei der Mitgliederversammlung und ein Patenschaftsmodell sorgen für eine kontinuierliche Begleitung. Ergänzend wird der Kontakt durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit und Besuche in den Vereinsgruppen gepflegt – eine Willkommenskultur mit System.

Gemeinsam stark – Jugendstärkt Heimatverein

Heimatverein Grund e. V., Hilchenbach-Grund, Kreis Siegen-Wittgenstein

Dem Heimatverein Grund e. V. fehlte es an Nachwuchs im Vorstand. Gleichzeitig war in Grund eine lebendige Dorfjugend aktiv, die regelmäßig Veranstaltungen organisierte – bisher ohne formale Struktur. Aufgrund zunehmender Herausforderungen innerhalb ihres losen Zusammenschlusses, etwa bei Haftungsfragen, suchte die Dorfjugend nach einer verlässlichen organisatorischen Anbindung. Diese fand sie im Heimatverein Grund e. V. Aus dieser Verbindung entwickelte sich eine generationsübergreifende Kooperation, in der beide Seiten voneinander profitieren.

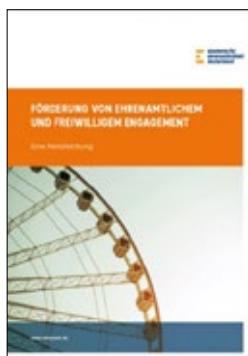
Rund 20 junge Engagierte sind inzwischen fest im Vereinsleben verankert und bringen neue Impulse ein. Zwei Mitglieder der Dorfjugend sind im Vorstand des Heimatvereins. Die Zusammenarbeit stärkt nicht nur das Miteinander im Dorf – auch die Mitgliederzahl des Vereins ist deutlich gewachsen. Die Offenheit des Heimatvereins ermöglicht eine gelungene Verbindung von gelebter Tradition und jugendlicher Initiative. Dadurch konnten nicht nur neue Engagierte mobilisiert, sondern auch junge Menschen für Führungsaufgaben gewonnen werden.

Weiterführende Informationen

Akademie für Ehrenamtlichkeit im fjs e. V. Förderung von ehrenamtlichem und freiwilligem Engagement. Eine Handreichung

Berlin 2024. Abb., 106 Seiten, ISBN 978-3-00-081230-9, 35,00 €.

Digital bestellbar unter: www.ehrenamt.de/Material/476_Handreichung_FWK.htm



Diese Handreichung wurde von der Akademie für Ehrenamtlichkeit im fjs e. V. als Ergänzung zum „Basiskurs Freiwilligenkoordination“ (abrufbar unter: www.ehrenamt.de/400_Seminare.htm) entwickelt. Sie stellt die zentralen Kursinhalte anschaulich und leicht verständlich dar. Alle, die freiwilliges Engagement koordinieren – ob neu in der Rolle oder mit Erfahrung – lernen in diesem Kurs, den Bestand und den Bedarf an Ehrenamtlichen zu erfassen und konkrete Engagementprofile zu entwickeln. Sie finden Wege, neue Engagierte kennenzulernen, zu gewinnen und gemeinsame Vereinbarungen zu treffen. Und sie beschäftigen sich damit, wie sie Ehrenamtliche optimal einarbeiten, begleiten, anerkennen und verabschieden können. Die Handreichung enthält nützliche Vorlagen und Arbeitshilfen, die den Kursinhalt konkretisieren und direkt in der Praxis verwendet werden können. Mit der Handreichung erhalten Teilnehmende Zugang zu bearbeitbaren Word-Vorlagen im Downloadbereich.

Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt (DSEE) Menschen für Engagement begeistern. Tipps und Strategien aus der Praxis, um Freiwillige zu gewinnen

Neustrelitz 2024. 99 Seiten, Abb., kostenlos.

Digital verfügbar unter: www.deutsche-stiftung-engagement-und-ehrenamt.de/wp-content/uploads/2025/01/DSEE_Nachwuchsbrochere_WEB_Doppelseite.pdf



Die Preisträger des Förderpreises „EngagementGewinner 2021“ der DSEE überzeugten nicht nur durch gelungene Praxisbeispiele, sondern auch durch ihre Bereitschaft, Erfahrungen und Wissen mit anderen zu teilen. Dieser Ratgeber stellt ausgewählte Ansätze vor, gibt Einblicke in erprobte Strategien und lädt dazu ein, eigene Strukturen und Methoden zu reflektieren sowie neue Wege zu erproben. Ziel ist es, Menschen mit unterschiedlichen Lebenshintergründen für Engagement zu gewinnen – unabhängig von Alter, Herkunft oder Bildungsstand. Zuwachs im Verein meint dabei nicht nur Kinder und Jugendliche, sondern auch z. B. Menschen mit Zuwanderungsgeschichte, Ältere, die sich neu einbringen möchten („Babyboomer“) oder Personen mit geringen formalen Bildungsabschlüssen. Auch die Rückgewinnung ehemals Aktiver ist eine relevante Fragestellung.

Buchtip
GEWINNUNG ENGAGIERTER • Weiterführende Informationen

VIII.

Zusam men

120

w i r k e n

Kooperationen und Zusammenschlüsse schaffen Synergien



Kooperationen und Zusammenschlüsse schaffen Synergien

Strukturen erhalten, Wissen teilen und Netzwerke aufbauen



In einer sich wandelnden Vereinslandschaft wird das Zusammenwirken mit Partnern zur Schlüsselstrategie, um das Ehrenamt zukunftsfähig zu machen. Wenn Vereine, Gruppen und institutionelle Partner kooperieren oder sich zusammenschließen, entsteht ein größeres Wirkungsfeld. Gemeinsam lassen sich Projekte realisieren, Strukturen erhalten, Wissen teilen und Netzwerke aufbauen – das stärkt den Erfolg der einzelnen Initiativen und den gesellschaftlichen Zusammenhalt insgesamt. Hierfür gibt es unterschiedliche Ansätze.

Netzwerkbildung erleichtert Erfahrungsaustausch

Eine überörtliche Netzwerkbildung erleichtert den Erfahrungsaustausch. Regelmäßige Treffen der Vereinsvorstände aus verschiedenen Orten – etwa ein runder Tisch auf Gemeinde- oder Kreisebene – fördern das voneinander Lernen. Gute Ideen und Erfolgsrezepte verbreiten sich schneller, wenn man in Kontakt steht. So können Vereine gegenseitig von ihren Erfahrungen beispielsweise in Mitgliedergewinnung oder Fördermittelakquise profitieren. All dies setzt voraus, historisch begründete Abgrenzungstendenzen zu überwinden. In vielen

Gemeinden haben gewachsene lokale Identitäten und historisch-geografische Grenzen echte Kooperationen in der Vergangenheit erschwert. Doch der Blick über den eigenen Tellerrand hinaus lohnt sich. Anstatt sich von vermeintlicher Konkurrenz leiten zu lassen, erkennen immer mehr Akteure: Gemeinsam kann man mehr bewegen.

Anstatt sich von vermeintlicher Konkurrenz leiten zu lassen, erkennen immer mehr Akteure: Gemeinsam kann man mehr bewegen.

Der demografische Wandel und knapper werdende Ressourcen machen ein Miteinander außerdem zunehmend notwendig.

Gemeindeübergreifende Zusammenarbeit stärken

Eine gemeindeübergreifende Zusammenarbeit von Stadtteilen/Dörfern und den dort ansässigen Vereinen eröffnet Potential, das im Alleingang oft ungenutzt bleibt. Beispielsweise können so etablierte Veranstaltungen im sozialen Gefüge

erhalten und gemeinsam geplant und durchgeführt werden (z. B. Maibaumrichten, Winterwanderung). Das erzeugt ein positives Bild aktiver Dorfgemeinschaften oder Stadtquartiere, in denen Kooperation selbstverständlich ist und sinnvoll mit ehrenamtlichen Ressourcen umgegangen wird.

Lokale Dachverbände und sektorübergreifende Kooperationen

Nachahmenswerte Beispiele aus der Praxis zeigen: Auch die Bildung einer Interessengemeinschaft verleiht den Akteuren mehr Gewicht nach außen. Häufig gründet sich dafür ein Zusammenschluss wie ein „Dorfverein“ oder eine Stadtteilinitiative, dem die weiteren ortsansässigen Vereine als Mitglieder beitreten. Gemeinsam lassen sich so Interessen – beispielsweise gegenüber der Kommune – besser vertreten, ob es nun um Gebäudenutzung, Fördermittel oder Bürokratieabbau geht.

122 Im Mittelpunkt stehen neue Ansätze zur Förderung des Ehrenamtes durch hauptamtliche Strukturen – insbesondere mit Blick auf die Herausforderungen in ländlichen Räumen und Städte mit anhaltendem Strukturwandel.

Für nachhaltige Projekte arbeiten Vereine, Kommune und Wirtschaft aber ohnehin am besten Hand in Hand und vereinen ihre Stärken: Bürgerengagement trifft auf die Infrastruktur der Verwaltung und bestenfalls die Expertise von Unternehmen. Ähnliche Allianzen gibt es in Bildung, Sozialbereich oder Kultur. Das Ergebnis sind oft innovative Lösungen für strukturelle Herausforderungen vor Ort und ein neues Gemeinschaftsgefühl zwischen Verwaltung, Bürgerschaft und Kooperationspartnern. Eine Checkliste zu Kooperationen in dieser Handreichung gibt übrigens Orientierung für den Einstieg.

Zusammenarbeit mit lokalen Unternehmen

Viele Betriebe vor Ort unterstützen Vereine – sei es durch Geld- oder Sachspenden, das Bereitstellen von Räumen oder indem sie Mitarbeitende für freiwillige Einsätze freistellen. Vereine können solche Partnerschaften gezielt anstoßen. Ein Unternehmen spendet etwa Material oder leihst Geräte; ein anderes stellt seine Beschäftigten einen Tag lang frei, um im Verein z. B. das Vereinsheim zu renovieren. Beide Seiten profitieren: Die Firma stärkt ihr lokales Profil und die Teamkultur, der Verein gewinnt Ressourcen, Know-how und neue Helfende. Gelingt die Zusammenarbeit, entwickelt sich daraus nicht selten eine langfristige Partnerschaft – unter Beachtung der rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen.

Kooperation mit sozialen Einrichtungen

Auch soziale Einrichtungen vor Ort sind wertvolle Partner für Vereine. Es lohnt erfahrungsgemäß der Kontakt zu Einrichtungen wie Seniorenheimen oder Initiativen der Flüchtlingshilfe: Gemeinsam lassen sich Besuchsdienste für Ältere organisieren oder interkulturelle Begegnungen schaffen. Auch mit Wohlfahrtsverbänden (etwa in der Altenpflege, Familien- oder Jugendhilfe) können Vereine gezielt zusammenarbeiten. Solche Kooperationen erweitern das Wirkungsspektrum des Vereins und stärken das soziale Netz vor Ort.

Beratung und Unterstützung auf Kommunal- oder Kreisebene

Auf lokaler oder regionaler Ebene entstehen zunehmend unterschiedliche Unterstützungsangebote für bürgerschaftliches Engagement – darunter Ehrenamtsbüros, Freiwilligenagenturen, Engagementbeauftragte oder vergleichbare Einrichtungen in unterschiedlicher Trägerschaft. Diese Anlaufstellen bieten Engagierten und an einem Engagement Interessierten praxisnahe Hilfe. Neu hinzugekommen sind in NRW seit

dem Jahreswechsel 2023/2024 auch konkrete Ansprechpersonen für das Ehrenamt in den Finanzämtern. Im Zentrum dieser Entwicklungen steht das Ziel, die strukturellen Rahmenbedingungen für freiwilliges Engagement vor Ort nachhaltig zu verbessern.

Kooperation mit Bildungs- und Jugendeinrichtungen

Bildungs- und Jugendeinrichtungen – von der Kita über Grundschulen bis zur Hochschule – bieten vielfältige Anknüpfungspunkte für Vereine. Viele Vereine fungieren bereits erfolgreich als außerschulische Bildungspartner, indem sie z. B. AGs an Schulen anbieten, Projekttage gestalten oder in Jugendgruppen und Ferienworkshops praktisches Wissen vermitteln. Auch zu Kitas sind viele Bezüge vorhanden und werden in Begegnungsformaten rege genutzt.

Die Zusammenarbeit mit Universitäten und Fachhochschulen ist vielerorts noch ausbaufähig – dabei bieten sich breite Ansatzmöglichkeiten: Studierende können im Rahmen von Praktika Einblicke ins Vereinsleben erhalten oder erste eigene Forschungsprojekte zur Lokalgeschichte und regionalen Entwicklungen realisieren.

In jedem Fall profitieren beide Seiten: Die Bildungseinrichtungen bereichern ihr Angebot um praxisnahe Lernen, während der Verein sich für junge Zielgruppen öffnet und junge Menschen früh für ein Engagement begeistert.

Fusionen von Vereinen

Im Rahmen des Projektes „Zukunft Ehrenamt sichern“ wurden außerdem verschiedene Fusionen begleitet und erfolgreich umgesetzt. Diese sind ein möglicher Weg, Nachwuchsmangel oder einer Doppelung von Vereinsstrukturen zu begegnen. Durch den Zusammenschluss von Vereinen lässt sich die Zahl der erforderlich Aktiven reduzieren – wenn sorgfältig darauf geachtet wird, dass die Identität der teilnehmenden Parteien nicht verloren geht.

Wichtig ist, die Fusion als Chance zur Weiterentwicklung zu begreifen. Gelingt die Zusammenführung, entsteht ein Mehrwert: Mitglieder erleben wieder ein aktives Vereinsleben und die Gemeinschaft behält ein starkes Angebot, wo zuvor Strukturen geschwächt waren.

Die Bildungseinrichtungen bereichern ihr Angebot um praxisnahe Lernen, während der Verein sich jungen Zielgruppen öffnet und diese früh für ein Engagement begeistert.

Bei anstehender Fusion, Erfüllung des Vereinszwecks, sehr geringen Mitgliedszahlen oder fehlender Nachfolge im Vorstandsamt kann auch eine Vereinsauflösung ein bewusster, verantwortungsvoller und nötiger Schritt sein. Neben einem Leitfaden zur Fusion von Vereinen wird daher in der Handreichung auch ein Leitfaden zur Vereinsauflösung mit anschließender Liquidation vorgestellt.

Fazit

Die Zukunft des Ehrenamts hängt entscheidend davon ab, inwieweit Vereine ihren Horizont erweitern und Allianzen schmieden. Allem gemein

Jede Form des Zusammenwirkens – ob aktive Partnerschaft, Vernetzung oder ein geordneter Übergang – stärkt das Ehrenamt.

ist der Gedanke, dass man gemeinsam mehr erreicht. Wer bereit ist, neue Wege der Kooperation zu gehen, schafft ein stabiles Fundament für kommende Generationen Engagierter. Das motiviert nicht nur die bereits Aktiven, sondern lädt auch neue Mitstreiter ein, Teil dieser Gemeinschaft zu werden. Jede Form des Zusammenwirkens – ob aktive Partnerschaft, Vernetzung oder ein geordneter Übergang – stärkt das Ehrenamt.



Leitfaden zur Vereinsauflösung mit anschließender Liquidation



Wenn sich ein Verein auflöst, sind die Ursachen dafür häufig im personellen Bereich zu finden. Engagierte Mitglieder fehlen, die Bereitschaft zur Übernahme von Vorstandssämttern sinkt, und auch das allgemeine freiwillige Engagement nimmt ab. In vielen Fällen ist es der spürbare Nachwuchsmangel, der das Fortbestehen eines Vereins langfristig gefährdet.

In der 2024 veröffentlichten

→ **Studie des Maecenata Instituts für Philanthropie und Zivilgesellschaft**
Digital verfügbar unter: www.maecenata.eu/2024/06/11/warum-loesen-sich-vereine-auf-strukturen-und-gruende-von-ver einsloeschungen/

wurden Gründe für Vereinsauflösungen in Deutschland untersucht. Die häufigsten von den Vereinen angegebenen Faktoren für die Auflösungen waren:

- 124
-
- Mangel an neuen Mitgliedern (17 Prozent),
 - Mangel an neuen Vorstandsmitgliedern (14 Prozent),
 - zu hoher Verwaltungs- oder Bürokratieaufwand (12 Prozent),
 - Notwendigkeit der Auflösung aufgrund schlechter finanzieller Situation (10 Prozent),
 - Fusion mit einem anderen Verein (8 Prozent) sowie
 - Erfüllung des Vereinszwecks (7 Prozent).

Im Rahmen der Studie zeigte sich, dass es vor allem kleinere, lokal verankerte und vergleichsweise junge Organisationen mit begrenztem Wirkungskreis sind, die betroffen sind. Finanzielle Mittel oder fehlende Räumlichkeiten spielten für die Auflösung oft nur eine untergeordnete Rolle. Um Vereinsstrukturen dauerhaft zu stabilisieren, ist es daher entscheidend, rechtzeitig Strategien zur Gewinnung und Bindung von Engagierten zu entwickeln. Gerade kleinere Vereine mit regionalem Bezug und kurzer Bestehensdauer sollten sich frühzeitig mit der Frage befassen, wie eine verlässliche Nachfolge im Ehrenamt gesichert und neue Mitglieder eingebunden werden können. So lassen sich alters- oder berufsbedingte Austritte und die damit verbundene Gefahr einer Vereinsauflösung wirkungsvoll abfedern.

Gleichzeitig ist eine Vereinsauflösung mit anschließender Liquidation nicht zwangsläufig als Scheitern zu deuten. Sie kann ein bewusster Schritt sein. Eine rechtzeitig vorbereitete und transparent kommunizierte Auflösung zeigt, dass der Verein verantwortungsvoll und weitsichtig handelt.

Dieser Leitfaden erläutert den Ablauf einer Vereinsauflösung mit anschließender Liquidation.

Die **Auflösung** stellt den formellen Beschluss dar, einen Verein in seiner bisherigen Form nicht weiterzuführen. Sie erfolgt meist durch die Mitgliederversammlung, z. B. nach § 41 BGB, mit qualifizierter Mehrheit, oder durch andere in der Satzung geregelte Gründe (z. B. Zeitablauf, Zweckerfüllung, Unmöglichkeit der weiteren Tätigkeit). Mit der Auflösung endet die Zweckverfolgung, aber der Verein besteht rechtlich weiter – er tritt nun in die Liquidation ein.

Die **Liquidation** ist der rechtlich geregelte Abwicklungsprozess, der nach dem Auflösungsschluss folgt. Ziel ist es, alle laufenden Geschäfte zu beenden, Vermögen zu veräußern, Schulden zu begleichen und das verbleibende Vermögen gemäß Satzung zu verwenden (bei gemeinnützigen Vereinen z. B. für einen anderen gemeinnützigen Zweck). Erst nach Abschluss der Liquidation kann der Verein endgültig aus dem Vereinsregister gelöscht werden.

Ablauf einer Auflösung und Vereinsliquidation

Vorbereitung im Vorstand

- Gründe für die Auflösung prüfen (z. B. keine Nachfolge, Vereinszweck erfüllt, dauerhafte Inaktivität)
- Satzung prüfen: Gibt es abweichende Regelungen zur Auflösung und zur Verwendung des Vereinsvermögens?
- Alternativen erwägen (z. B. Fusion mit einem anderen Verein, Umwandlung, Ruhendstellung)

Beschluss zur Auflösung und Bestellung der Liquidatoren

- Einladung zur Mitgliederversammlung mit Tagesordnungspunkt „Vereinsauflösung“
- satzungsgemäße Mehrheit erforderlich (oft Drei-Viertel-Mehrheit, siehe Satzung!)
- Beschlussfassung mit qualifizierter Mehrheit in der Mitgliederversammlung
- Bestellung der Liquidatoren: In der Regel übernimmt der bisherige Vorstand die Aufgabe, sofern die Satzung nichts anderes vorsieht.
- Protokoll über Auflösungsbeschluss und Bestellung der Liquidatoren erstellen
- Eintragung der Auflösung/der Liquidatoren ins Vereinsregister beantragen gem. § 76 BGB

Durchführung der Liquidation

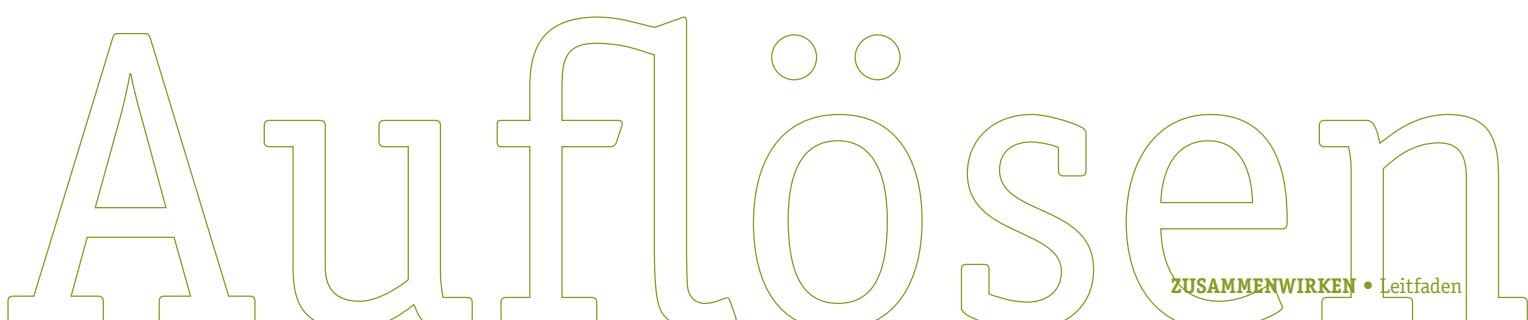
- Liquidatoren vertreten den Verein im Außenverhältnis
- Zusatz i. L. (*in Liquidation*) muss im Vereinsnamen geführt werden
- laufende Geschäfte beenden, Forderungen einziehen, Verbindlichkeiten begleichen
- Vereinsvermögen verwerten (z. B. Inventar verkaufen, Konten auflösen)
- verbleibendes Vermögen entsprechend der Satzung und der Gemeinnützigkeit verwenden
- Finanzamt über die Auflösung und satzungstreue und gemeinnützige Vermögensverwendung informieren

Veröffentlichungspflicht im Bundesanzeiger (amtliches Verkündigungs- und Bekanntmachungsorgan der Bundesrepublik Deutschland)

- Bekanntmachung der Auflösung und Liquidation gem. § 50 BGB
- Nennung der Liquidatoren mit ladungsfähiger Anschrift
- Aufforderung an Gläubiger, Ansprüche anzumelden
- Einhaltung der Sperrfrist von mindestens einem Jahr nach Veröffentlichung

Abschluss und Löschung

- nach Ablauf der Sperrfrist: verbleibendes Vereinsvermögen entsprechend der Satzung übertragen
- Erstellung eines Abschlussberichts (ggf. an Finanzamt übermitteln)
- Antrag auf Löschung des Vereins im Vereinsregister beim Amtsgericht stellen
- Unterlagen nach geltenden Aufbewahrungsfristen (i. d. R. 10 Jahre) archivieren



Gemeinsam stärker: Fusion als Ausweg?



Ein möglicher Weg, dem sich zuspitzenden Nachwuchsmangel und der örtlichen Doppelung von Vereinsstrukturen zu begegnen, kann – neben einer intensiven inhaltlichen Zusammenarbeit – unter Umständen auch in einer Fusion liegen. Durch den Zusammenschluss mehrerer Vereine lässt sich die Zahl der erforderlichen Ehrenamtlichen meist deutlich reduzieren. Gleichzeitig können Synergien entstehen, die sinnvoll genutzt werden können.

Gestaltung künftiger Strukturen: drei Formen der Fusion

Die Möglichkeiten zur Neugestaltung der Vereinsstrukturen nach Fusionen sind vielfältig – sie reichen vom vollständigen Zusammenschluss bis zur Eingliederung als eigenständige Unterabteilung. Unabhängig von der gewählten Lösung gilt: Die Mitglieder sollten frühzeitig informiert und aktiv einbezogen werden. Informationen über anstehende Veränderungen sollten deutlich, einheitlich und strukturiert kommuniziert werden, um Unsicherheiten und Missverständnisse zu vermeiden. Dies ist besonders wichtig, wenn historische Vorbehalte oder Widerstände vorhanden sind. Fusionen erfordern nicht selten ein hohes Maß an Empathie und Fingerspitzengefühl. Konflikte lassen sich dabei nicht immer ausschließen. Mitunter bedeutet ein Zusammenschluss auch, auf gewisse vereinseigene Elemente zu verzichten. Ist damit jedoch die langfristige Sicherung der Vereinsaktivitäten und -entwicklung verbunden, kann dieser Schritt sinnvoll sein. Je nach Zielsetzung, Mitgliederzahl, Vermögenssituation, Verpflichtungen und Vereinsstatus (eingetragen oder nicht eingetragen) kommen unterschiedliche Fusionsformen in Betracht.

Fusionsform: Zusammenschluss ohne rechtliche Nachfolge

Die „einfachste“ Form eines Zusammenschlusses erfolgt ohne rechtliche Nachfolge: Ein Verein löst sich auf, die Mitglieder treten danach in einen bestehenden Verein ein. Weder Vermögen noch Verbindlichkeiten werden dabei übertragen. Diese Lösung eignet sich besonders, wenn der aufnehmende Verein gut strukturiert ist und eine gewisse Größe mitbringt.

Wie bei allen Fusionsprozessen empfiehlt es sich, zunächst Sondierungsgespräche auf Vorstandsebene zu führen und gemeinsame Ziele schriftlich festzuhalten. Im Anschluss sollten die Mitglieder einbezogen und ein Ablaufplan erstellt werden. Ein Informationsschreiben, das den Grund, den Ablauf und die Folgen der Fusion aus Sicht der Mitglieder verständlich erläutert, ist dabei hilfreich.

Um mögliche Vorbehalte zu minimieren, kann eine intensivere Kooperation im Vorfeld ein Zusammenwachsen erleichtern.

Die rechtlich notwendigen Schritte umfassen den Auflösungsbeschluss in der Mitgliederversammlung sowie die Durchführung der Liquidation.

→ **siehe Seite 124: Leitfaden zur Vereinsauflösung mit anschließender Liquidation**

FUSION

Nach deren Abschluss treten die Mitglieder in den aufnehmenden Verein ein. Eine frühzeitige Einbindung erhöht die Bereitschaft zum Wiedereintritt deutlich.

Tipp

Um die Interessen der bisherigen Mitglieder zu wahren, kann im aufnehmenden Verein eine Unterabteilung oder Arbeitsgruppe eingerichtet werden. Ist das Ziel jedoch eine neue, gemeinsame Vereinsidentität, sollte auf gesonderte Strukturen bewusst verzichtet werden. Eine weitere Möglichkeit ist, eine Person aus dem aufgelösten Verein in den Vorstand des neuen Vereins einzubinden.

Fusionsform: Verschmelzung nach Vereinsrecht

Die Verschmelzung nach Vereinsrecht erlaubt zusätzlich die Übertragung des Vereinsvermögens einschließlich möglicher Verbindlichkeiten. Auch hier erfolgt der Übertritt der Mitglieder durch erneuten Beitritt. Um die Rechte der Mitglieder zu wahren, kann eine Satzungsanpassung im aufnehmenden Verein erforderlich werden. Diese Form bietet sich an, wenn eine gewisse rechtliche Kontinuität angestrebt wird, ohne den Aufwand des Umwandlungsrechtsverfahrens in Kauf zu nehmen.

Fusionsform: Verschmelzung nach Umwandlungsrecht

Die komplexeste, aber auch umfassendste Form des Zusammenschlusses ist die Verschmelzung nach dem Umwandlungsgesetz (UmwG). Sie eignet sich insbesondere für ähnlich große, eingetragene Vereine, die eine vollständige Rechtsnachfolge anstreben und den Mitgliedern den Austritt und Neueintritt ersparen wollen. Sämtliche Vermögenswerte, Verbindlichkeiten, Verträge und Mitgliedschaften gehen automatisch auf den aufnehmenden (oder neu gegründeten) Verein über. Diese Variante reduziert Mitgliederschwund, erfordert jedoch notariellen Beistand.

127

Kurzübersicht: Ablauf einer Verschmelzung nach Umwandlungsrecht

- Sondierungsgespräche auf Vorstandsebene
- Einbeziehung der Mitglieder, Einholung eines Verhandlungsmandats
- Entscheidung über Neugründung oder Aufnahme
- Festlegung des Stichtags der Verschmelzung
- Einholung erforderlicher Genehmigungen
- Kontaktaufnahme zu einem Notar
- Aufsetzen des Verschmelzungsvertrags (§ 4 UmwG)
- Erstellung des Verschmelzungsberichts (§ 8 UmwG)
- Mitgliederinformation in geeigneter Form
- Bereitstellung von Unterlagen gemäß § 63 UmwG
- Einberufung der Mitgliederversammlung mit TOP „Zustimmung zum Verschmelzungsvertrag“
- Beschlussfassung mit qualifizierter Mehrheit
- notarielle Unterzeichnung des Vertrags
- Anmeldung der Verschmelzung (§ 104 UmwG) beim Vereinsregister
- Information an Kooperationspartner, Fördermittelgeber und Behörden

Tipp

→ Im Rahmen des Projektes hat der SGV einen
Leitfaden Ablauf und Durchführung einer Verschmelzung nach Umwandlungsrecht
erarbeitet, der unter zukunft@sgv.de angefordert werden kann.

Praxisbeispiele

Drei Abteilungen – ein Verein: erfolgreiche Fusion zum SGV Abt. Ruhr e. V.

SGV Abt. Ruhr e. V., Bochum

Im Jahr 2025 schlossen sich im Rahmen des Projektes „Zukunft Ehrenamt sichern“ die SGV Abteilungen Bochum-Süd, Witten und Wattenscheid zum neuen Verein SGV Abt. Ruhr e. V. zusammen. Der Prozess begann mit intensiven Planungssitzungen. Letztlich wurde Bochum-Süd als aufnehmender Verein bestimmt. Die Mitglieder wurden frühzeitig und offen über die Gründe, den Ablauf und die Auswirkungen der Fusion informiert. Ein Fusionsvertrag regelte zentrale Punkte wie Mitgliedsbeiträge, Vereinsführung, Satzung und Finanzzusammenführung. Die Zustimmung erfolgte in drei aufeinanderfolgenden Mitgliederversammlungen. Dank der sorgfältigen Vorbereitung und Kommunikation kam es zu keinem Mitgliederverlust. Die ehemaligen Abteilungen werden nun als Gruppen innerhalb des neuen Vereins geführt. Durch den Zusammenschluss werden Engagement und Fachkompetenz der Vereinsmitglieder gebündelt. Damit können die Vorstandarbeit und die Durchführung von Veranstaltungen effizienter erfolgen. Der SGV Ruhr e. V. verzeichnet eine beachtliche Mitgliederzahl. Die Fusion stärkt die Vereinsstruktur nachhaltig und gewährleistet den Fortbestand des Ehrenamtes in der Region.

Früh für das Wandern begeistern – Kooperation mit Kita und Familienarbeit

SGV Abteilung Bad Sassendorf, Kreis Soest

Um Kinder frühzeitig für Bewegung in der Natur zu sensibilisieren, hat der SGV Abt. Bad Sassendorf eine enge Kooperation mit dem Ev. Kindergarten Sonnenkamp St. Johannes in Soest aufgebaut. Seit 2017 finden regelmäßige Wanderungen mit den Kita-Kindern statt, bei denen SGV-Wanderführerinnen und -führer gemeinsam mit Erzieherinnen unterwegs sind. Ergänzt werden diese durch vierteljährliche Familienwanderungen, die gezielt auch Eltern mit einbinden. Inhaltlich stehen Lauf- und Sinnesspiele im Vordergrund, um Abwechslung zu bieten und die Freude an der Bewegung zu fördern.

Die Kinder sammeln dabei über ihre gesamte Kindergartenzeit hinweg Kilometer für das Deutsche Wanderabzeichen. Meist werden bis zum Ende der Kita-Zeit bereits zweimal Bronze und einmal Silber erreicht: ein sichtbarer Erfolg, der beim Übergang in die Grundschule zur weiteren Vereinsbindung genutzt wird. Viele Kinder möchten das goldene Abzeichen anstreben und bleiben aktiv – oft gemeinsam mit ihren Eltern, die dann ebenfalls Mitglieder werden. Kinder sind bis zum 14. Lebensjahr beitragsfrei.

Checkliste: Kooperationen im Verein

Diese Checkliste unterstützt Vereine dabei, geplante Kooperationen gut vorzubereiten, tragfähig umzusetzen und intern wie extern transparent zu kommunizieren. Sie richtet sich insbesondere an Organisationen, die bisher wenig Erfahrung mit Kooperationsprozessen gesammelt haben.



Stellen Sie sich folgende Fragen vor einer Kooperation:

Was wollen wir?

- Welche Interessen und Ziele motivieren uns zur Kooperation?
- Welchen konkreten Mehrwert erhoffen wir uns (z. B. größere Reichweite, Synergien, Nachwuchsgewinnung, Ressourcenbündelung)?
- Bestehen Konflikte mit Satzungszweck, Aufgaben oder Zielen des Vereins?

Was können wir einbringen?

- Gibt es bestehende Konzepte oder Formate, die wir in die Kooperation einbringen können?
- Welche Ressourcen können wir verlässlich bereitstellen (z. B. Zeit, Räume, Personal, Know-how)?
- Welche konkreten Formen der Zusammenarbeit können wir realistisch anbieten?
- Welche Zielgruppen wollen oder können wir durch die Kooperation besser erreichen?

Was brauchen wir?

- Welche Rahmenbedingungen müssen erfüllt sein (z. B. Räume, Technik, Materialien, Finanzierung, Transportmöglichkeiten)?
- Benötigen wir zusätzliche Fortbildungen oder Unterstützung (z. B. Methodik, Kommunikation, Projektorganisation)?

Wie gestalten wir die Zusammenarbeit?

- Wurden Art, Umfang und Ziel der Zusammenarbeit gemeinsam abgestimmt?
- Sind die gegenseitigen Erwartungen offen kommuniziert und dokumentiert worden?
- Ist die Rollenverteilung eindeutig geklärt?
- Liegt eine schriftliche Absprache oder Absichtserklärung vor?

Kommunikation und Nachhaltigkeit

- Wird die Kooperation intern im Verein mitgetragen und aktiv kommuniziert?
- Gibt es ein Konzept für gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit?
- Wurden Start, Dauer und Reflexionszeitpunkte festgelegt?
- Ist ein Verfahren zur Konfliktklärung definiert (z. B. Vermittlung durch Dritte)?

Tipp: Auch kleine Kooperationen profitieren von einem gemeinsamen Grundverständnis über Ziele, Erwartungen und Zuständigkeiten.

Weiterführende Informationen

Hanna Kribbel und Ralph Richter im Auftrag der Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt (DSEE)

Lokales Engagement stärken. Ein forschungsbasierter Praxisleitfaden für Kommunen

Neustrelitz 2024. 64 Seiten, Abb., kostenlos.

Digital verfügbar unter: www.deutsche-stiftung-engagement-und-ehrenamt.de/studienberichte/kommunale-engagementfoerderung



Dieser Leitfaden richtet sich an Verantwortliche in Kommunalverwaltung, Politik und Zivilgesellschaft, die lokale Engagementförderung strategisch weiterentwickeln möchten. Grundlage ist eine deutschlandweite Studie, die erstmals systematisch die Förderpraxis von Engagement auf kommunaler Ebene erfasst hat. Aus der Analyse wurden vier zentrale Handlungsfelder abgeleitet: interne Organisation, externe Koordination, Fördermittelakquise sowie Anerkennungskultur. Für jede Kommunenart – von amtsangehöriger Gemeinde bis zur kreisfreien Stadt – werden differenzierte Empfehlungen gegeben, etwa zur Einrichtung zentraler Ansprechpersonen, zur Nutzung bestehender Netzwerke oder zur Entwicklung eigener Förderstrukturen. Ziel ist es, lokale Rahmenbedingungen für ehrenamtliches Engagement strukturell zu verbessern und praxisnah weiterzuentwickeln. Die Studie wurde im Auftrag der DSEE vom Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung (IRS) gemeinsam mit dem Verein neuland21 e. V. durchgeführt. Die Ergebnisse der Studie sowie eine Kurzfassung sind ebenfalls auf der Website abrufbar.

130

Wolfgang Pfeffer **Die Fusion von Vereinen**

Drefahl 2015. 176 Seiten,

ISBN 978-3-9814123-6-9, 22,90 € (Print), 17,90 € (PDF-Version).

Bestellbar unter: www.vereinsknowhow.de/e-books/



Die Broschüre ist ein umfassender Leitfaden für Vorstände, die eine Fusion mit einem oder mehreren Vereinen planen. Sie stellt alle relevanten rechtlichen, steuerlichen und organisatorischen Aspekte übersichtlich dar – von der vereinsrechtlichen Verschmelzung über die Umwandlung nach dem Umwandlungsgesetz bis zur strategischen Vorgehensweise bei Zusammenschlüssen ohne Vermögensnachfolge. Behandelt werden unter anderem Themen wie Vermögensübertragung, Mitgliederwechsel, Beschlussfassung, Liquidation, Satzungsänderungen, notarielle Anforderungen und gemeinnützigkeitsrechtliche Vorgaben. Die zahlreichen Beispiele machen deutlich, wie unterschiedlich Fusionen ablaufen können – ob als rechtlich komplexe Verschmelzung oder als schrittweise Zusammenführung über gemeinsame Abteilungen. Die Publikation gibt Vereinen praxisnahe Werkzeuge an die Hand. Durch die Gegenüberstellung verschiedener Verfahren (z. B. Fusion durch Neubildung versus Aufnahme) können Vereine eine für den eigenen Fall rechtssichere und strategisch passende Fusionsform wählen.

Westfälischer Heimatbund e. V. in Kooperation mit Bildungspartner NRW Heimatakteure und Schulen. Ein Wegweiser zu verlässlichen Partnerschaften.

Hrsg. von Silke Eilers, Dörthe Gruttmann, Andreas Weinhold und Mara Woltering, Münster 2019.
32 Seiten, Abb., kostenlos. Digital verfügbar unter:
www.whb.nrw/367-download/Startseite/Handreichung%20f%C3%BCr%20Heimatakteure_Internet.pdf



Oft verfügen Heimatakteure über attraktive außerschulische Lernangebote. Im Rahmen von Bildungspartnerschaften kann die Zusammenarbeit mit allgemeinbildenden Schulen gestärkt werden. Bildungspartner NRW hat in Kooperation mit dem WHB eine praxisorientierte Handreichung für Heimatakteure vorgelegt. Dieser Wegweiser soll helfen, Kooperationen mit Schulen zu planen und nachhaltig umzusetzen. Die Veröffentlichung umfasst fünf Schritte für eine erfolgreiche Zusammenarbeit: von der Klärung des Grundverständnisses der Kooperation und der Kontaktaufnahme bis hin zur Umsetzung und kontinuierlichen Qualitätsüberprüfung. Weitere Informationen zu relevanten Lehrplänen und Abiturvorgaben sowie konkreten Anknüpfungspunkten für die schulische Einbindung von Heimatvereinen sind ebenfalls enthalten. Neben Informationen zum Schulsystem in NRW wird das Material durch hilfreiche Checklisten und praktische Erläuterungen zu jedem Handlungsschritt ergänzt.

Deutscher Landkreistag im Auftrag des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft Hauptamt stärkt Ehrenamt. Ansatzpunkte, Ideen, gute Beispiele

131

Berlin 2023 (Schriften des Deutschen Landkreistages; Veröffentlichungen des Vereins für Geschichte der Deutschen Landkreise e. V.; Bd. 151). 100 Seiten, Abb., ISSN 0503-9185, kostenlos.
Digital verfügbar unter: www.landkreistag.de/images/stories/publikationen/bd-151.pdf



Die Broschüre stellt das Projekt „Hauptamt stärkt Ehrenamt“ vor, das der Deutsche Landkreistag gemeinsam mit 18 Landkreisen von 2017 bis 2020 durchgeführt hat. Im Mittelpunkt stand die Entwicklung innovativer Ansätze zur Förderung des Ehrenamtes durch hauptamtliche Strukturen – insbesondere mit Blick auf die Herausforderungen in ländlichen Räumen. Die Publikation bündelt zentrale Erkenntnisse aus der Projektpraxis und enthält praxisnahe Empfehlungen, Checklisten sowie anschauliche Beispiele, um Landkreise und Gemeinden bei der Weiterentwicklung von Anlauf- und Koordinierungsstellen für Engagierte zu unterstützen. Geliefert werden konzeptionelle Hinweise für die organisatorische Verankerung von Unterstützungsstrukturen (z. B. in der Kreisverwaltung oder außerhalb, als Stabsstelle oder innerhalb eines Amtes). Zielgruppendefinition, digitale Ansprachepotentiale und die Zusammenarbeit mit externen Akteuren bilden weitere Schwerpunkte.

Buchtip
ZUSAMMENWIRKEN • Weiterführende Informationen

IX.

Beratung & Förderung

Das Potential von Unterstützungsangeboten
für Organisations- und Prozessentwicklung

Das Potential von Unterstützungsangeboten für Organisations- und Prozessentwicklung

Bedarfsgerechte Beratung und Weiterbildung



Während Förderprogramme für konkrete Projekte vielerorts bereits bekannt sind, wird das Potential von Unterstützungsangeboten für Organisations- und Prozessberatung bislang noch zu selten ausgeschöpft. Dabei können gerade sie ein entscheidender Hebel sein, um strukturelle Herausforderungen anzugehen. Wie kann ein sinnvoller Einstieg gelingen? Eine gute erste Anlaufstelle ist die telefonische Erstberatung des jeweiligen Dachverbandes. Für spezifische Fragen – etwa mit rechtlichem Bezug – kann zusätzlich eine pro bono Unterstützung hilfreich sein, etwa über überregionale Netzwerke oder persönliche Kontakte vor Ort. Auch gezielte Fortbildungen bieten Gelegenheit, sich mit einzelnen Themen vertieft auseinanderzusetzen, beispielsweise im Bereich der Digitalisierung.

Zeigt sich jedoch ein grundsätzlicherer Unterstützungsbedarf, kann ein intensiver Beratungs- oder Entwicklungsprozess sinnvoll sein. Hier bietet sich die Zusammenarbeit mit einem externen Coach, Mediator oder einer spezialisierten Prozessbegleitung an. Solche Formate helfen, gewachsene Strukturen zu hinterfragen, blinde Flecken zu identifizieren und gezielt Veränderungen anzustoßen. Oft fällt es schwer, die eigenen Herausforderungen

konkret zu benennen – und nicht selten werden strukturelle Probleme als singuläres Thema wahrgenommen. Je nach Thema und Bedarf stehen hierfür aber verschiedene Förderprogramme zur Verfügung, die entsprechende Begleitangebote vermitteln oder unterstützen. In den letzten Jahren ist das Bewusstsein für die Bedeutung bedarfsgerechter Beratung und Weiterbildung im Ehrenamt deutlich gewachsen – bei Förderinstitutionen, lokalen Anlaufstellen und in der Politik. Mittlerweile gibt es zahlreiche praxisnahe, kostengünstige und gut zugängliche Angebote für verschiedene Bereiche der Vereinsarbeit. Diese Handreichung stellt exemplarisch ausgewählte Programme als Einstieg und Orientierung im bestehenden Unterstützungsangebot vor.

Oft fällt es schwer, die eigenen Herausforderungen konkret zu benennen – und nicht selten werden strukturelle Probleme als singuläres Thema wahrgenommen.

Im Anhang findet sich darüber hinaus eine Literaturliste mit Studien zu bürgerschaftlichem Engagement. Sie lädt dazu ein, sich vertiefend mit aktuellen Entwicklungen, Erkenntnissen und Impulsen auseinanderzusetzen.

Förder- und Beratungsmöglichkeiten für Mitglieder des Sauerländischen Gebirgsvereins e. V.

Der Sauerländische Gebirgsverein e.V. (SGV) blickt auf über 130 Jahre Tradition zurück und ist heute der drittgrößte Wander- und Freizeitverein bundesweit und der größte Nordrhein-Westfalen. Vom Rhein bis zur Diemel und von der Lippe bis zur Sieg teilen rund 30.000 Mitglieder die gleiche Leidenschaft: das Wandern und die Freizeitgestaltung in der Natur. Das über 43.000 Kilometer lange Wanderwegenetz des SGV wird zuverlässig durch speziell geschulte Ehrenamtliche markiert. Auch der Naturschutz ist ein zentrales Anliegen: Auf vereinseigenen und kommunalen Flächen engagieren sich über 200 Naturschutzwartinnen und -warte für den Erhalt naturnaher Lebensräume. Seit 2023 ist er außerdem Regionalzentrum für Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE). Mit seinen vielfältigen Angeboten unterstützt der SGV als Dachorganisation das ehrenamtliche Engagement und stärkt die Gemeinschaft vor Ort.

→ www.sgv.de

Beratungsstelle zur Vereinsentwicklung

- Abteilungs- und Organisationsentwicklung, Angebotsgestaltung
- Nachwuchsgewinnung
- Vorstandsarbeiten, Satzungsänderungen, Fusionen, Konfliktlösung

Kontakt: zukunft@sgv.de

134

Weiterbildungsangebote

- Weiterbildungen in der Region zur Ausbildung von Wanderführerinnen und Wanderführern (auch Jugend) und im Bereich Erste Hilfe sowie weitere Outdoorthemen
- kostenlose digitale Weiterbildungsangebote der SGV Wanderakademie NRW
- Zuschüsse zu Bildungsveranstaltungen

Kontakt: wanderakademie@sgv.de

Beratung und Finanzierung von Kinder- und Jugendaktivitäten

- persönliche Beratung und Begleitung beim Aufbau von Jugendangeboten in den Abteilungen
- Finanzierung von Kinder- und Jugendbeschäftigungen zu Themen wie: Naturerlebniswanderungen, Outdoor-Kidstage, RausZeit-Module, Basteltechniken, Tanz/Theater

Kontakt Deutsche Wanderjugend (DWJ NRW und DWJ im SGV): info@wanderjugend-nrw.de

Rahmenvertrag und Beratung zu Websites und Social Media

- Einführung in das SGV Redaktionstool für Websites sowie Unterstützung bei der Social-Media-Arbeit
- Bereitstellung von Präsentationsmaterial und Werbemitteln für Veranstaltungen
- Hilfestellung bei der Entwicklung von Infomaterial (Flyer etc.)

Kontakt: marketing@sgv.de

→ Melden Sie sich für den SGV Newsletter an unter: www.sgv.de/newsletter.html

Förder- und Beratungsmöglichkeiten für Mitglieder des Westfälischen Heimatbundes e. V.

Zentrale Anlaufstelle: Servicebüro WHB

Der 1915 gegründete Westfälische Heimatbund e. V. (WHB) ist heute einer der mitgliederstärksten Heimatverbände Deutschlands. Als Dachverband vertritt er rund 130.000 heimatverbundene Menschen in der Region und gibt dem vielfältigen Engagement für Kultur, Natur und lebenswerte Orte in Westfalen eine gemeinsame Stimme. Zu seinen Mitgliedern zählen ca. 600 Heimat-, Bürger- und Kulturvereine, 700 Personen in der ehrenamtlichen Heimatpflege sowie 100 Kreise, Städte und Gemeinden, einige Institutionen und 300 Einzelmitglieder. Ideengeber, Wissensvermittler, Lotse, Vernetzer – der WHB hat viele Facetten. Er versteht sich als Dienstleister und Interessenvertretung. Als zentrale Anlaufstelle bietet der WHB seinen Mitgliedern ein differenziertes, praxisnahe Unterstützungsangebot. Hinzu kommen auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Projekte mit passenden Partnern sowie eine aktive Vernetzung der Engagierten. Austauschmöglichkeiten und der Erkenntnistransfer zwischen Ehren- und Hauptamt werden gezielt gefördert. Durch strategische Gremienarbeit, Öffentlichkeitsarbeit und Positionierungen trägt der WHB zur Bewusstseinsbildung für gesellschaftsrelevante Themen bei.



www.whb.nrw

Fachliche Beratung

Der WHB unterstützt seine Mitglieder durch eine fallbezogene Beratung in für das Engagement relevanten Fragen unter Einbeziehung externer Expertise.

- Vereinsmanagement (Satzung, Steuern, Gemeinnützigkeit, Versicherungen, Künstlersozialkasse, GEMA, Datenschutz, Urheberrecht)
- Organisationsentwicklung, u. a. Mitgliedergewinnung und Vorstandsnachfolge
- neue Zielgruppen gewinnen und binden: Jugendarbeit, Interkultur, Inklusion
- Digitalisierung, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- Projektberatung, Vernetzung und Kooperationen, Vermittlung von Referierenden
- Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten

135

Serviceleistungen

- Publikationen, wie die Print-Ausgaben des Verbandsmagazins *Heimat Westfalen*, Handreichungen und Kunstdführerreihen
- exklusiver Zugang zu Serviceinformationen (Verteilermailings, Checklisten, Musterdokumente etc.)
- kostenfreies Fortbildungsangebot – digital und in Präsenz – sowie Tagungen
- vielfältige Optionen zur Mitarbeit in Projekten und zur Vernetzung
- Vorstellung guter Beispiele ehrenamtlicher Tätigkeit in den WHB-Medien
- Rolle vorwärts – der Preis des Westfälischen Heimatbundes für frische Ideen
- Rahmenverträge bzgl. Versicherung und GEMA
- Engagementnachweis NRW für WHB-Mitgliedsvereine

Tipp

Sie sind WHB-Mitglied und erhalten noch keine Verteilermails des WHB-Servicebüros?
Teilen Sie uns gerne Ihre E-Mailadresse mit: whb@whb.nrw

pro bono – externe Unterstützung und Expertise für zivilgesellschaftliche Organisationen

Im Zuge eines wachsenden Bewusstseins für Corporate Social Responsibility (CSR), d. h. unternehmerische Gesellschafts- oder Sozialverantwortung, hat sich inzwischen auch in Deutschland ein festes Netz an Pro-bono-Akteurinnen und -Akteuren etabliert. Der Begriff „pro bono“ leitet sich aus dem Lateinischen pro bono publico (zum Wohle der Allgemeinheit) ab und bezeichnet freiwillig geleistete, professionelle Arbeit ohne oder mit stark reduzierter Vergütung zugunsten des Gemeinwohls. Ursprünglich im US-amerikanischen Raum verankert, findet das Konzept auch im deutschsprachigen Raum zunehmend Anwendung.

Organisationen wie etwa UPJ e. V. agieren dabei als sogenannte Pro-bono-Intermediäre, die sich auf die Vermittlung von Fachkräften an gemeinnützige Organisationen, Nichtregierungsorganisationen und Bildungseinrichtungen spezialisiert haben. Das Leistungsspektrum umfasst dabei inzwischen neben klassischer juristischer Beratung auch pro bono Unterstützung in Kommunikation, PR und Marketing durch Fachleute aus Unternehmen der Kreativ- oder Beratungsbranche.

Zur Förderung der Pro-bono-Infrastruktur in Deutschland unterstützt der Pro Bono Deutschland e. V. gemeinsam mit einigen Mitgliedskanzleien die Vermittlungsplattform UPJ Pro Bono Rechtsberatung für Non-Profit-Organisationen sowohl ideell als auch finanziell.

Exkurs: Eine pro bono Anfrage kann natürlich auch eigenständig im lokalen Rahmen gestellt werden – und ist häufig bereits gelebte Praxis, wenn ortsansässige Notare oder Steuerberater den örtlichen Vereinen mit ihrer Expertise zur Verfügung stehen.

136

UPJ Pro Bono Rechtsberatung für Non-Profit-Organisationen

Die UPJ Pro Bono Rechtsberatung vermittelt kostenfreie juristische Unterstützung an gemeinnützige Organisationen, die in Deutschland tätig sind und keine eigenen Mittel für anwaltliche Beratung aufbringen können. Beraten wird pro bono in nahezu allen für zivilgesellschaftliche Akteure relevanten Rechtsbereichen – darunter Arbeitsrecht, Steuer- und Gemeinnützigkeitsrecht, Zuwendungs- und Vergaberecht, Datenschutz sowie Urheber- und Persönlichkeitsrechte. Nach Prüfung einer Anfrage vermittelt UPJ e. V. den passenden Kontakt zu einer engagierten Kanzlei aus dem Netzwerk. Für jede erfolgreich vermittelte Beratung erhebt UPJ e. V. eine einmalige geringfügige Vermittlungsgebühr. Diese wird erst dann fällig, wenn ein passendes Pro-bono-Mandat zustande gekommen ist.



www.upj.de/projekte/pro-bono-rechtsberatung-fuer-non-profits

Tipp

Neben der individuellen Vermittlung bei konkreten Rechtsfragen stellt UPJ auch in Weiterbildungsformaten wie Workshops, Webinaren und Veranstaltungen praxisrelevantes Wissen für Gemeinnützige zur Verfügung.



probono-rechtsberatung.de/termine/



probono-rechtsberatung.de/wissen/

IT-Angebote für Non-Profits von Stifter-helfen

Produktspenden, Software, Services und Know-how zum Thema Digitalisierung

Stifter-helfen ist ein Angebot der Haus des Stiftens gGmbH und richtet sich an gemeinnützige Organisationen im deutschsprachigen Raum. Ziel ist es, zivilgesellschaftliche Akteure zu stärken, digitale Teilhabe zu ermöglichen und die Wirkung ihrer Arbeit durch passende technische Infrastruktur zu erhöhen.

Über die Plattform erhalten Non-Profit-Organisationen Softwareprodukte, IT-Hardware und Beratungsangebote – häufig kostenfrei oder gegen eine geringe Verwaltungsgebühr, die den Betrieb und die Abwicklung der Angebote finanziert. Förderberechtigt sind gemeinnützige Organisationen mit gültigem Freistellungsbescheid sowie Körperschaften des öffentlichen Rechts. Das Angebot unterstützt gezielt die Digitalisierung des Dritten Sektors und bietet Zugang zu Produkten führender IT-Anbieter.

1. Hardware wie neu: Technik, die wirkt

Über das Programm „Hardware wie Neu“ erhalten gemeinnützige Organisationen geprüfte, generalüberholte Geräte wie Laptops, PCs, Monitore oder Drucker zu stark vergünstigten Konditionen. Die Geräte stammen aus Unternehmensbeständen, werden professionell aufbereitet und ressourcenschonend wieder in den Kreislauf gebracht. Organisationen können die generalüberholten Geräte des Partners AfB social & green IT direkt im AfB-Shop erwerben.

→ www.stifter-helfen.de/sonderkonditionen/hardware-wie-neu/afb/prodkauswahl

137

2. Software-Spendenprogramme: Digital gut aufgestellt

Stifter-helfen vermittelt außerdem Softwarespenden und Sonderkonditionen von Anbietern wie Microsoft, Adobe oder SAP an gemeinnützige Organisationen. Auch CRM-Systeme, Buchhaltungssoftware und Tools zur Projektverwaltung sowie Zoom und TeamViewer werden weiterhin vergünstigt angeboten. Begleitende Online-Seminare und Anleitungen helfen beim Einstieg und der sicheren Nutzung.

→ www.stifter-helfen.de/product-catalog



Beratungs- und Förderprogramme

Schmid Stiftung

Unterstützung von Non-Profit-Organisationen in Fragen der Organisationsentwicklung (OE)

Die Schmid Stiftung engagiert sich pro bono für die Unterstützung von Non-Profit-Organisationen in Fragen der Organisationsentwicklung (OE). Ihr Ziel ist es, gemeinnützigen Akteuren Zugang zu methodischem Know-how, unternehmerischem Denken und reflektierten Arbeitsformen zu ermöglichen, um deren Erfolg ihrer gemeinwohlorientierten Missionen zu fördern. Die gemeinnützige operative Stiftung mit Sitz in Wiesloch richtet sich an ehrenamtlich getragene Organisationen aus unterschiedlichen Bereichen. Zu den Angeboten zählen unter anderem:

OE-Reflexion: Führungsverantwortliche aus Non-Profit-Organisationen arbeiten an konkreten OE-Anliegen. Durch den Austausch mit externen Beratenden gewinnen sie neue Perspektiven in Bezug auf ihre Herausforderungen.

OE-Werkstatt: Organisationen, die sich bereits in einem Entwicklungsprozess befinden, erhalten gezielte Impulse von außen, um ihre internen Strukturen und Abläufe weiter zu optimieren.

Fördertag OE: In diesem Format identifizieren Organisationen ihren konkreten Unterstützungsbedarf, bearbeiten ausgewählte Themen und planen nächste Entwicklungsschritte. Darüber hinaus veranstaltet die Stiftung regelmäßig Online-Sessions und ein OE-Forum, das den Austausch und die Vernetzung zwischen gemeinnützigen Akteuren fördert.

→ www.schmid-stiftung.org/de/

startsocial – Hilfe für Helfer

Förderung des ehrenamtlichen sozialen Engagements durch Wissenstransfer zwischen Wirtschaft und sozialen Initiativen

startsocial e. V. ist ein gemeinnütziger Verein mit Sitz in München, der seit 2001 jährlich unter der Schirmherrschaft des Bundeskanzlers/der Bundeskanzlerin den bundesweiten startsocial-Wettbewerb zur Förderung ehrenamtlicher sozialer Initiativen durchführt. Jährlich werden 100 Beratungsstipendien an ehrenamtliche Initiativen aus ganz Deutschland vergeben. Bereits mit der Bewerbung erhalten alle Teilnehmenden ein schriftliches Jury-Feedback zu ihren Initiativen. Die ausgewählten Organisationen und Projekte aus dem sozialen Sektor profitieren von einem viermonatigen Coaching durch erfahrene Fach- und Führungskräfte, ergänzt durch Netzwerk- und Weiterbildungsangebote. Angestrebt wird, die Wirkung sozialer Projekte zu steigern, strukturelle Herausforderungen zu bearbeiten und den Wissenstransfer zwischen Zivilgesellschaft und Wirtschaft nachhaltig zu fördern. Jeweils im Tandem begleiten Profis aus der Wirtschaft die 100 geförderten Initiativen bei der Verwirklichung oder Weiterentwicklung ihrer Initiativen.

→ startsocial.de

Agathe hilft **Coaching für Vereine, Initiativen und Stiftungen**

Mit dem Projekt „Agathe hilft“ bietet die Deutsche Umweltstiftung gemeinnützigen Organisationen kostenfreie Unterstützung bei der Weiterentwicklung ihrer Projekte und Strukturen. Im Rahmen virtueller Sprechstunden werden die Akteure unter anderem bei der Strukturierung von Projekten, der Optimierung der Teamorganisation und der Fokussierung auf die Projektziele begleitet. Die Themen reichen von Projektmanagement, Kommunikation und Fundraising bis hin zur strategischen Weiterentwicklung. Die Unterstützung erfolgt durch erfahrene Coaches. Die Initiativen oder Organisationen reichen ihr Anliegen über ein Online-Formular ein. Nach Sichtung der Anfrage wird ein geeigneter Coach aus dem Netzwerk ausgewählt. Auf Basis eines Erstgesprächs wird ein passgenauer Unterstützungsplan erstellt, der im Anschluss in Begleitung des Coaches umgesetzt wird. Das Projekt ist fortlaufend angelegt und bietet kontinuierliche Unterstützung an.

→ agathe-hilft.de/

DSEE-Mikroförderprogramm für strukturschwache und ländliche Räume Ehrenamt gewinnen. Engagement binden. Zivilgesellschaft stärken.

Das Mikroförderprogramm der Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt (DSEE) unterstützt ehrenamtlich getragene Organisationen in strukturschwachen und ländlichen Regionen mit bis zu 1.500 Euro zur Stärkung ihrer Zukunftsfähigkeit. Die DSEE übernimmt bis zu 90 Prozent der Gesamtausgaben. Die Antragsstellung erfolgt online und kann über das Jahr fortlaufend gestellt werden. Das Programm hat drei Förderstränge:

1. Fit für die Zukunft: Strukturen stärken!

Gefördert werden Vorhaben zur zukunftsfähigen Aufstellung von Vereinen – etwa durch digitale Verwaltungsprozesse, bessere interne Kommunikation, Austausch mit anderen Initiativen oder gezielte Fortbildungen, z. B. in Öffentlichkeitsarbeit, Freiwilligenmanagement oder Fundraising.

2. Ehrenamtliche gewinnen und binden: Mitmachmöglichkeiten für alle

Unterstützt werden Maßnahmen, die neue Mitwirkende für das Ehrenamt begeistern oder den Einstieg erleichtern – etwa durch Mitmachaktionen, Informationsangebote oder digitale Verbesserungen wie eine optimierte Vereinswebsite.

3. Ehrenamtliche ins Rampenlicht: Den Wert des Engagements zeigen

Ob durch eine Dankeschön-Veranstaltung, eine Würdigung in der lokalen Presse oder eine eigene Broschüre – gefördert werden Aktivitäten, die das Engagement in der Organisation sichtbar machen und öffentlich anerkennen.

→ www.deutsche-stiftung-engagement-und-ehrenamt.de/foerderung/mikrofoerderprogramm/

Stärkung des freiwilligen Engagements durch kostenfreie Fortbildungsangebote

Westfalen-Akademie

Stiftung Westfalen-Initiative für Eigenverantwortung und Gemeinwohl, Westfälischer Heimatbund e. V. (WHB), Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen in NRW e. V. (lagfa NRW) und Landeswanderverband NRW e. V.

Seit Herbst 2020 bietet die Westfalen-Akademie ein spartenüberreifendes, weitgehend kostenfreies Fortbildungsprogramm für ehrenamtlich Engagierte zu den wichtigsten Themen der Vereinsarbeit – von Vereinsführung über Mitgliedergewinnung bis hin zu Öffentlichkeitsarbeit und rechtlichen Fragen. Das erfolgreich etablierte Qualifizierungsangebot wird bedarfsorientiert weiterentwickelt. Das zweiteilige Format „Westfalen-Akademie nachgefragt“ enthält einen Praxisteil mit Gelegenheit zur Behandlung konkreter Fragen aus der Vereinspraxis. Im Rahmen der „Westfalen-Akademie vor Ort“ werden gemeinsam mit lokalen und regionalen Partnern analoge Workshops umgesetzt.

→ www.westfalen-akademie.nrw

Webinare Stifter-helfen

Haus des Stiftens gGmbH

Seit 2014 vermittelt Stifter-helfen praxisnahe Wissen an Non-Profit-Organisationen in kostenlosen einstündigen Webinaren zu Themenschwerpunkten wie IT, Kommunikation, Fundraising und Organisationsentwicklung. Hinter dem Angebot steht das Haus des Stiftens, eine gemeinnützige Organisation, die die Digitalisierung und Professionalisierung des Dritten Sektors unterstützt. Die Webinare finden regelmäßig statt und werden von Expertinnen und Experten pro bono durchgeführt.

→ www.stifter-helfen.de/know-how/wissen-fuer-non-profits

Online-Seminarreihen der DSEE

Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt (DSEE)

Seit 2020 bietet die DSEE digitale Fortbildungen für Ehrenamtliche an – darunter Themen wie Vereinsführung, Digitalisierung, Fundraising und Öffentlichkeitsarbeit. Die kostenfreien Online-Seminare finden regelmäßig statt, ergänzt durch Spezialreihen wie „DSEE meets YouTube“. Vergangene Veranstaltungen der #DSEEErklärt-Seminarreihen stehen auch als Aufzeichnung auf der Website bereit. Die DSEE ist eine Bundesstiftung und zentrales Ergebnis der Kommission „Gleichwertige Lebensverhältnisse“.

→ www.deutsche-stiftung-engagement-und-ehrenamt.de

Online-Veranstaltungen „Boxenstopp fürs Ehrenamt“ Landesservicestelle für bürgerschaftliches Engagement Nordrhein-Westfalen

Die Landesservicestelle für bürgerschaftliches Engagement Nordrhein-Westfalen ist die zentrale Anlaufstelle des Landes für Engagierte, Vereine, zivilgesellschaftliche Organisationen und Verbände. Seit 2023 bietet sie verschiedene digitale Formate der Wissensvermittlung an. Unter dem Titel „Boxenstopp fürs Ehrenamt“ vermitteln kompakte kostenlose Online-Veranstaltungen Informationen zu unterschiedlichen Engagement-Themen. Die praxisnahen Sessions richten sich an Engagierte in ganz NRW und können auch im Nachgang abgerufen werden.

→ veranstaltungen.landesservicestelle-nrw.de/

Digitaler Werkzeugkasten für Kulturfördervereine DAKU – Dachverband der Kulturfördervereine in Deutschland e. V.

Der Werkzeugkasten ist ein digitales Lern- und Vermittlungsangebot des DAKU und richtet sich an ehrenamtlich Engagierte in Kultur- und Födervereinen. Seit 2022 bündelt die Plattform praxisnahe Informationen und Tools rund um digitale Vereinsarbeit. Sie enthält eine wachsende zusammengestellte Sammlung nützlicher Anwendungen (Telefonieren, Chatten und Videokonferenzen, Fundraising und Mittelakquise, Newsletter und Rundmails, gemeinsame Dokumentenbearbeitung, Büroanwendungen, Fotobearbeitung, Grafik und Druckvorlagen, Videobearbeitung, Teamarbeit und Projektmanagement, Datenübertragung, Terminkoordination, Umfragen und Abstimmungen, Websites, Suchmaschinen, virtuelle Whiteboards). Die digitale Sammlung versteht sich als praxisnahe Orientierungshilfe ohne Anspruch auf Vollständigkeit oder Produktionsempfehlung. Westfälischer Heimatbund und DAKU haben den Werkzeugkasten mit Förderung der Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen auch in zwei Modellräumen in NRW erprobt.

→ werkzeugkasten.kulturfoerdervereine.eu/werkzeugkasten/

Lokale Anlaufstellen für Engagierte in Nordrhein-Westfalen

Neben landesweiten und digitalen Fortbildungsangeboten gibt es in vielen Kommunen in NRW auch lokale Ansprechpartner, die bürgerschaftlich Engagierte unterstützen. Dazu zählen **Freiwilligenagenturen, Ehrenamtsagenturen sowie Ehrenamtsbeauftragte, Koordinierungsstellen oder Kulturbüros** in der Stadt- oder Kreisverwaltung.

Diese Einrichtungen bieten Beratung, Qualifizierungsangebote oder Hilfe bei konkreten Herausforderungen vor Ort. Da sie je nach Stadt oder Kreis unterschiedlich organisiert und benannt sind, lohnt sich ein Blick auf die Website der eigenen Kommune oder ein Anruf beim örtlichen Bürgerbüro, um das passende Angebot zu finden. Schauen Sie auch auf die Website der lagfa NRW e. V.

→ www.lagfa-nrw.de/freiwilligenagenturen-in-nrw/

Je nach Region können auch **Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege** wertvolle Anlaufstellen für Engagierte sein.



Literaturliste mit Studien zu bürgerschaftlichem Engagement

forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH
EhrenamtAtlas NRW 2024. Ergebnisse einer repräsentativen Befragung in den 53 Landkreisen bzw. kreisfreien Städten Nordrhein-Westfalens
im Auftrag von WestLotto, Berlin 2024.

Der EhrenamtAtlas NRW ist eine umfassende Studie mit detaillierten Daten zu den Engagementtrends in allen 53 Kreisen und kreisfreien Städten des Bundeslandes Nordrhein-Westfalen.

→ www.ehrenamtatlas.de/

Julia Simonson, Nadiya Kelle, Corinna Kausmann, Nora Karnick, Céline Arriagada, Christine Hagen, Nicole Hameister, Oliver Huxhold und Clemens Tesch-Römer
Freiwilliges Engagement in Deutschland. Zentrale Ergebnisse des Deutschen Freiwilligensurveys (FWS 2019)

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Berlin 2021.

Der Deutsche Freiwilligensurvey (FWS) berichtet seit 1999 alle fünf Jahre über die Entwicklung des freiwilligen und ehrenamtlichen Engagements in Deutschland.

→ www.bmbsfj.bund.de/bmbsfj/service/publikationen/freiwilliges-engagement-in-deutschland-176834

Bericht der Sachverständigenkommission unter Leitung von Prof. Dr. Chantal Munsch mit Stellungnahme der Bundesregierung
Vierter Engagementbericht der Bundesregierung: Zugangschancen zum freiwilligen Engagement
Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Berlin 2024.

Der Bericht (Bundestagsdrucksache 20/14120) beleuchtet die vielfältigen Formen des freiwilligen Engagements in Deutschland und untersucht, wie Rahmenbedingungen gerechter gestaltet werden können, um allen Menschen gleiche Chancen zur Teilnahme zu bieten.

→ www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/vierter-engagementbericht-253738

Peter Schubert, David Kuhn und Birthe Tahmaz
Ziviz-Survey 2023. Zivilgesellschaftliche Organisationen im Wandel – Gestaltungspotenziale erkennen. Resilienz und Vielfalt stärken
Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V., Essen 2023.

Der Ziviz-Survey ist eine repräsentative Organisationsbefragung, die zentrale Strukturmerkmale und Entwicklungen in der organisierten Zivilgesellschaft erfasst.

→ www.ziviz.de/publikationen/ziviz-survey-2023-hauptbericht



