

„Vereinsmanagement 2060“

**Dynamik der Vereinskrise (Parameter und Analyse)
Vorstandsmanagement (Lösungsoptionen)**

Malte Jörg Uffeln

Bürgermeister der Brüder-Grimm- Stadt Steinau an der Straße

Magister der Verwaltungswissenschaften

Rechtsanwalt Mediator(DAA) MentalTrainer

Lehrbeauftragter

www.maltejoerguffeln.de

www.uffeln.eu

buergermeister@steinau.de

Wer mehr wissen will !/?

**Power- Point – Vorträge,
Arbeitshilfen, Muster, Reden etc.
finden Sie zum kostenfreien
download unter**

www.maltejoerguffeln.de

Das Leben bildet !

**Johann Heinrich Pestalozzi
(1746 - 1827), Schweizer Pädagoge und Sozialreformer**

**Das Lehren soll so sein, dass das
Dargebotene als wertvolles
Geschenk und nicht als saure
Pflicht empfunden wird.**

**Albert Einstein
(* 14. März 1879 in Ulm; † 18. April 1955 in Princeton, New Jersey)**

I.

„Vorstandskrise = Vereinskrise!“

**Krisen verstehen und begreifen
(Parameter und Analyse)**

1.

**Ein krisenpädagogischer
Ansatz bezogen auf den Verein**

Krisenpädagogik

www.krisenpaedagogik.de

„Krisenpädagogik befasst sich mit der Beschreibung, Analyse und Sinnhaftigkeit von Lebenskrisen. Ihr Ziel ist die Erziehung des Menschen zum Sinn, d.h. die Sensibilisierung von Jung und Alt für die Sinnsuche in schicksalhaften Lebensereignissen“ und „für die Lernchancen, die in jeder krisenhaften Veränderung stecken. Im Erfassen der Krisenbotschaft verwandelt sich das Sinnlose der Krise in eine Lebensaufgabe.“

(em.Univ.Prof.Dr. Bijan Adl- Amini)

Parameter von „Krisen“ in Organisationen

nach Anthony J. Wiener und Herman Kahn

(1962 nach Margaret Gredler: Designing and Evaluating Games and Simulations. A Process Approach. 1992)

- * dringende Notwendigkeit von Handlungsentscheidungen**
- * ein durch die Entscheidungsträger wahrgenommenes Gefühl der Bedrohung**
- * Anstieg an Unsicherheit, Dringlichkeit und Zeitdruck**
- * das Gefühl, das Ergebnis ist von prägendem Einfluss auf die Zukunft.**

Begleiterscheinungen

- * unvollständige/ verfälschte Informationen**
- *Verzweiflung ,Zorn, Wut (emotionale Ebene)**

„Übersetzung“ für den Verein

Krisenpädagogische Instrumente/Ansätze helfen Vereinsmitgliedern und Vereinsverantwortlichen Vereins-, und Vereinsvorstandskrisen zu analysieren und ihren „Sinn“ zu verstehen. Ziel ist die Sensibilisierung aller Akteure zur Hinterfragung der Aktualität des Vereinszwecks (des „WOZU“) in einer schwierigen Situation des Vereins. Im Erfassen und Analysieren der Ursachen der „Vereinsnotlage“ wird der Blick für die Zukunft zielorientiert geschärft.

(Malte Jörg Uffeln)

Vorstandskrise I

- * Bruch in der Normalität des Vereins**
 - * Bruch in der Kontinuität der
Vorstandsbestellung**

Vorstandskrise II

Was ist da los ?

**Vereinsentwicklung und
Vereinskrise/Vorstandsbestellungskrise
bedingen einander**

=

**Polarer Zusammenhang von Entwicklung und
Krise**

**„Altes geht – Neues, noch nicht deutlich
sichtbares kommt!**

„Lebens - “Krisenphasen

**Phasenmodelle nach
Elisabeth Kübler- Ross und Erika Schuchardt
(vgl. auch Bijan Adl- Amini; Nachtstunden des
Lebens, Basel 1992, S.40 ff.)**

Elisabeth Kübler- Ross

(Interviews mit Sterbenden, Stuttgart 1969)

1. Nichtwahrhabenwollen

2. Zorn

3. Verhandeln

4. Depression

5. Zustimmung

Erika Schuchardt

(Jede Krise ist ein neuer Anfang, Düsseldorf, 3.Aufl., 1987)

- 1. Ungewißheit**
- 2. Gewißheit**
- 3. Aggression**
- 4. Verhandlung**
- 5. Depression**
- 6. Annahme**
- 7. Aktivität**
- 8. Solidarität**

2.

**Krisenverläufe im
Vorstand und Verein**

Ein analytischer Versuch

2.1.

Ungewißheit

(Das Bewußtsein der Akteure weigert sich „ wahrzunehmen“)

- * **Wir bekommen keinen Vorstand – Das kann nicht sein !**
 - * **Das ist ein Schock !**
 - * **„Unser Verein geht zugrunde“**
 - * **Der Verein stirbt!**
 - * **Über 100 Jahre Tradition sind am Ende!**
- * **Es kann nicht sein, dass das, was war, jetzt zu Ende ist!**
 - * **Früher war ALLES BESSER!**

2.2.

Gewißheit

(Das Bewußtsein der Akteure kommt in der Realität an)

- * Jetzt haben wir genau „das“, was wir nicht haben wollten.**
- * „Still muddling through“ - Durchwurschteln geht wohl „jetzt“ nicht mehr
 - * Die „Welt“ ist halt anders!****
- * Es tut weh, aber wir müssen uns vielleicht anpassen.**

2.3.

Kontroversen (Aggression)

(Wut, Zorn, Aggression im Miteinander/Untereinander)

WARUM in unserem Verein ?

WARUM haben wir das nicht in den Griff bekommen ?

WARUM will keiner mehr den Karren ziehen ?

WARUM hat es in der Vergangenheit immer geklappt, nur JETZT nicht mehr ?

Formen der „individuellen Kontroverse“

- * „Beklagen“ und „Jammern“ statt kritisch
„hinter“fragen !!!
- * Schuldige „fixieren“ statt Lösungen
Suchen !!!

2.4.

Zocken um „vermeintliche Lösungen“

*** Aufschieben statt Lösen**

(mehrere MGVs, Solange „Sitzen und Tagen“ bis wir das Ergebnis haben!)

*** permanente Reise nach Jerusalem**

(Der „Letzte“ wird gebissen!)

EINKEHR und SELBSTERKENNTNIS

„ Verlassen des sinkenden Schiffs

2.5. Kollektive Depression

2.5.1 reaktive Depression

- * Macht das „Buch zu“
- * Notvorstand nach § 29 BGB
- * „Der Karren fährt an die Wand“
 - * „Rette sich, wer kann“

2.5.2. vorbereitende Depression

- * Sinnfrage des Vereins ?
- * **WOZU** ist das mit dem Verein passiert ?

Wir fragen ab jetzt „WOZU ?“ statt „WARUM?“

(<http://www.perspektive-blau.de/artikel/0803a/0803a.htm>)

Teleologisches Fragen

- * Zielgerichtetheit**
- * Fragen nach der Absicht**

2.6. Annahme/Zustimmung

- * Besinnung auf den „Zweck“**
 - * Es geht auch anders**
(Kollektivvorstand, Kooperation, Aufgabenverlagerung, klare Trennungen/Aufgabenbereiche)
- * Vom e.V. zum nicht e.V., aber weiter gemeinschaftlich „lockerer, loser**
- * Vom gemeinnützigen Verein zur nicht gemeinnützigen losen Gemeinschaft**

2.7. Aktivität

**Entscheidend ist nicht das, was man hatte,
sondern wie man die Zukunft gestaltet!**

- *Perspektivwechsel**
- *Fokusveränderung**
- * Systemveränderung**
(starres System in flexibles System)

2.8.

Solidarität – Der neue Gesellschaftsvertrag?

*** An „anderen, neuen“ Ufern**

*** Der nouveau contract social**

(<http://www.cccdeutschland.org/sites/default/files/Debatte04%20Ein%20Neuer%20Gesellschaftsvertrag%202010%20dt.pdf>)

*** Corporate Citizenship**

*** lose Interessengruppen (GbR's)**

II.

Vorstandsmanagement
Zielorientierte Lösungsoptionen

Die Verlängerung der Vergangenheit - das ist keine Zukunft

**(Dr. Albert Ascherl, Vereinsmanagement in 30
Schritten, 2. Auflage, Buchloe 2014)**

Ihr individueller Check

**Nennen Sie in 30 Sekunden fünf Argumente
für eine Mitgliedschaft in ihrem Verein**

**Wir brauchen
ein Leitbild
ein Ziel!**

Paradigmenwechsel im Handeln

Weg von

**„still muddling through“
(Durchwurschteln)**

Hin zu

*** konsequentem
* strategischen
*zielorientierten
HANDELN**

Paradigmenwechsel im Denken

Weg von

Jammern, negativem Denken, Sich beklagen und wehklagen, die Vergangenheit zu idealisieren

Hin zu

Positivem Denken, Annehmen des Unbekannten, Einlassen auf das Unsichere, Resilienz (Elastizität) im Denken und Handeln

Paradigmenwechsel im Sprechen Miteinander reden

Weg vom

Warum ? fragen

Hin zum

Wie (geht das ? packen wir das ?) fragen

Wozu fragen?

Wie arbeiten (agieren) wir zur Zeit ?

*** Unser Image ?**

*** Ist unser Vereinszweck attraktiv?**

*** Sind die Vorstandsfunktionen klar definiert ?**

*** Wer macht konkret was ?**

*** Gibt es klare Aufgabenzuweisungen/
Aufgabenbeschreibungen ?**

*** Sind unsere Aufgaben auf mehrere Schultern
verteilt ?**

*** Wie weit ist Delegation möglich ?**

*** „Muddeln“ wir, oder arbeiten wir mit klaren
Prioritäten ?**

*** Ist ein Ressortprinzip machbar ?**

*** In welchem Umfang können wir Aufgaben
„noch“ und/oder „nicht mehr“ erledigen ?**

*** Können wir Aufgaben ausgliedern ?**

*** Wie werden neue Vorstandsmitglieder
eingearbeitet ?**

*** Gibt es ein Informations- und
Wissensmanagement in unserem Verein
(VereinsWiki..)?**

Gibt es einen individuellen „Mehrwert“ für die ehrenamtliche Vorstandstätigkeit?

- * Begleitung, Ausbildung?**
- * Fortbildungsangebote?**
 - * Mentorenmodell ?**
- * Schnuppermöglichkeiten ?**
 - * Hospitationen ?**
- * Ehrungen / Dankeschön / Wertschätzung?**
 - * Verzahnung Ehrenamt und Beruf ?**

Passen unsere Vereinsstrukturen noch ?

- * klare Aufgaben und Verantwortlichkeiten ?**
 - * klare Delegationsstrukturen
(dezentrale Ressourcenverantwortung;
Leitung und Kontrolle)?**
 - * klare Informationswege, offene
Kommunikationspolitik?**
 - * klare Kommunikationsstrukturen
(definierte Bring- und Holschulden)**
- * Wie werden unsere Informationen gesucht
und gefunden (Information retrieval)?**
 - * Stand unserer Medienkompetenz ?**

Welche Bereiche müssen wir checken/ managen ?

1. Vertretung

1.1. gesetzliche Vertretung (§ 26 BGB)

1.2. „besondere Vertretung“ (§ 30 BGB)

1.3. Einzelfälle (§ 164 BGB), bspw. Projekte

2. Steuerung / Controlling

2.1. Zentrale „Dienste“

2.2. Kontrolle, Evaluation

2.3. Ereignis- und Verbesserungsmanagement

3. Strategische Entscheidungen

3.1. Leitbild (...WIR in 2060)

3.2. Jahresziele

4. Organisationsentwicklung

4.1. dynamischer Verein

4.2. Delegationsprinzip

4.3. Evaluation der Satzung, Ordnungen

5. Personalführung und – management

5.1. individuelle Personalbögen

5.2. Führungsaufgabe

5.3. Headhunting im Ehrenamt

6. Finanzierung

6.1. Einnahmen generieren

6.2. Einnahmen steuern und managen

6.3. Vermögen und Sicherheiten aufbauen

6.4. Rücklagen bilden und steuern

7. Medien- und Öffentlichkeitsarbeit

7.1. print Medien

7.2. Internet, social Media, Homepage

7.3. individuelle Mehrwerte..(Newsletter)

Motive für ein Engagement als ehrenamtlicher Vorstand

- * „Ich brenne für die Sache“; Das ist mir wichtig!**
 - * Ich will eine Idee verwirklichen!**
 - * Ich will voran kommen im Leben !**
- * Ich will die Welt verändern, verbessern!**
 - * Ich will mich selbst verwirklichen**
 - * Ich will mich persönlich weiterbilden**
 - * Ich will kompetenter werden**
 - * Ich will gute Beziehungen knüpfen**
- * Ich will Spaß haben in meiner Freizeit**
 - * Ich brauche Prestige, Ansehen und Anerkennung**

Vorstandsmanagement konkret

**I. Informations- und Wissensmanagement
(FAQ, Blog, Handreichungen, LINK-Listen)**

**II. Beratung und Coaching
(klare Aufgaben, Supervision)**

**III. Aus-, Fort-, Weiterbildung
(Wissen updaten, weiter qualifizieren)**

**IV. DANKESCHÖN, Wertschätzung
(Vorstand des Jahres, Ehrenamtsdinner,
Mehrwerte- E-Card)**

Elemente „positiver“ Vorstandsarbeit

- *“Machbarkeit“ (kleinere Aufgabenpakete schnüren)**
- *“positive Kommunikation“ und Quereinstiege ermöglichen**
- * Leitbild- klare Ziele- klare Zuständigkeiten**
- * Risiken absichern (Sicher im Ehrenamt)**
 - * Ehrlich von Herzen DANKE sagen**
 - * Über den Tellerrand schauen**
(best practice, Informationen, Beratung, Austausch)

Elemente „negativer“ Vorstandsarbeit „Ehrenamtskiller“

- * keine Ziele, überlebte Traditionen schön reden**
 - * Fünf vor Zwölf Vorstandssuche**
- * „Erst-Besten-Auswahl auch gegen dessen Willen (Sich belabern lassen)**
- * Hineindrängen in die ungewollte Wiederwahl**
 - *falsche Versprechungen machen**
 - * Vorstands bleibt alleine**
- * in den Traditionen stecken bleiben, im eigenen Saft schmoren**

Fragebögen im www:

[http://www.btv.de/BTVToServe/abaxx-?\\$part=btv.common.getBinary&docId=1086007](http://www.btv.de/BTVToServe/abaxx-?$part=btv.common.getBinary&docId=1086007)

http://www.atv1845.de/wp/wp-content/uploads/2009/12/Fragebogen_ATV.pdf

<http://lsb.barkhof.uni-bremen.de/ccm/navigation/vereinsanalyse/>

http://www.ziel-im-visier.de/img/Downloads_Projekt/Fragebogen_Vereinsvorsitzende.pdf

Beispiel einer Vereinsanalyse:

<http://www.tvliestal.ch/documents/vorstand/VereinsanalyseTVLiestal.pdf>

Literatur- TIPPs:

Siegfried Nagel / Torsten Schlesinger

„ Sportvereinsentwicklung“

Ein Leitfaden zur Planung von Veränderungsprozessen
Bern/Stuttgart/Wien 2012

Ruth Simsa / Michael Patak

„ Leadership in Nonprofit – Organisationen“

Wien 2008

Fit in die Zukunft mit

*** Risikomanagement**

*** Informations- Wissensmanagement**

*** Finanzmanagement**

*** Organisationsmanagement
(Resilienz, dynamischer Führung)**

**Vielen Dank für ihre Mitarbeit
und
Aufmerksamkeit**

Ihr

**Malte Jörg Uffeln
www.maltejoerguffeln.de**