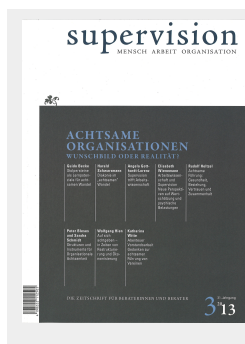


## Literatur zum Thema



**Supervision**  
*Mensch Arbeit Organisation*  
Band 3 (2013), Seite 48–48  
Psychosozial-Verlag



# Impressum

supervision - Mensch Arbeit Organisation

[www.zeitschrift-supervision.de](http://www.zeitschrift-supervision.de)

Herausgegeben durch Prof. Dr. Winfried Münch und  
Prof. Dr. Wolfgang Weigand

Erscheint viermal im Jahr

ISSN 1431-7168

Vertrieb durch den Psychosozial-Verlag

**Birgitt Pfeiffer, Leiterin der Freiwilligenagentur Bremen, und ich waren verantwortlich für die Umsetzung am Standort Bremen.**

## II VORSTÄNDE SIND DIE SPIEGEL IHRER VEREINE.

Vereinsvorstände sind die ehrenamtlichen Leitungsgremien der Vereine. Ihr Image ist oft verbunden mit Klagen und Vorwürfen über mangelndes Engagement, viel zu viel Arbeit und zu lange Amtszeiten, mit Überalterung und Rückwärtsfixierung, keinesfalls mit Spaß und Freude an der Tätigkeit. Kurzum: Vorstände sind Systeme, die sich selbst erschöpfen.

Dabei sind die Bedingungen nicht schlecht: Die Engagementbereitschaft in Deutschland wächst, es gibt viel Kontinuität in den Vereinen, die Mitgliedszahlen bleiben stabil, die Vorstände sind im Durchschnitt fast acht Jahre im Amt, genug Zeit, um sich zu professionalisieren. Dies gibt den Vereinen zwar Stabilität, kann aber auch zu Überalterung und Unflexibilität führen, vor allem, wenn die Vorstände als Notlösung mangels Nachwuchs im Amt bleiben.

Mehr als die Hälfte aller Vereine hat Schwierigkeiten, Nachfolger zu finden. In einer Kurzzeitstudie von André Wolf und Annette Zimmer (2010) wurden Vorstände befragt nach den Gründen der Ablehnung von Vorstandsämtern. Die Antworten lassen sich in von außen und von innen bestimmte Gründe unterteilen. Da werden zum einen Zeitmangel, geringe Bindungsbereitschaft (Wunsch oder Notwendigkeit, flexibel zu sein) und fehlendes Spezialwissen (Finanzen, Rechtsfragen) genannt. Es wurden aber auch hausgemachte Gründe geäußert, die auf fehlende Führungsqualitäten schließen lassen: fehlende Stellenbeschreibungen, zu geringe Würdigung der Arbeit, zu hohe Anforderungen, zu geringes Vertrauen, schwelende Konflikte und Probleme, unzureichende Kommunikation und fehlende Strategie für die rechtzeitige Gewinnung (Wolf und Zimmer 2010, S. 31 ff.).

## III GRUNDSÄTZE FÜR GUTE VORSTANDSARBEIT/FÜHRUNG

Ziele von Vereinen und Unternehmen sind vergleichbar: Gewährleistung von Qualität und Produktivität, Förderung von Mitarbeiterzufriedenheit und Entwicklungsmöglichkeiten sowie die Orientierung am Markt und an der Umwelt. In Vereinen wird das nur etwas anders formuliert: Angebote entwickeln, die angenom-

men und gebraucht werden, die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit des Vereins lebendig halten, die Zufriedenheit und Entwicklungsmöglichkeiten von aktiven Mitgliedern unterstützen, auf die Ausgeglichenheit der Finanzen achten, Mitgestaltungswünsche berücksichtigen und eingebettet sein in die Umwelt. In der Beratung ehrenamtlicher und gering professionalisierter Vereine, in denen die Vorstände in der Regel nicht gelernt haben, zu führen, haben sich für mich spezielle Themen herausgestellt, die für eine achtsame und erfolgreiche Führung unabdingbar sind.

### Mut zur Dissonanz

Ich setze diese Führungsqualität an die erste Stelle, weil sie mir der Schlüssel scheint für viele Schwierigkeiten, die ich in Vereinen erlebe. In einem Austauschforum, in dem unterschiedliche Vorstände die Chance hatten, voneinander zu lernen, stand als Ergebnis einer Arbeitsgruppe an der Wand: Wir brauchen eine Krise. Die Teilnehmenden hatten im Austausch miteinander die für sie erstaunliche Erfahrung gemacht, welches Potenzial an Lebendigkeit, Solidarität und Kreativität ein Vorstand heben kann, wenn der Verein in einer Krise steckt.

**Beispiel: Der Vorstand eines Vereins für frühkindliche motorische Förderung drohte in der Aufgabenfülle zu ersticken. In seiner Not wagte er ein konfliktanfälliges Modell, das zum Segen wurde: Er beschloss, dass jedes Mitglied pro Jahr verbindlich sechs Arbeitsstunden zu absolvieren habe (frei wählbar aus einem Katalog von Aufgaben).**

**Dieser Schachzug führte zu dreierlei Segen: Bindung der Mitglieder, Kommunikation unter den Mitgliedern beim gemeinsamen Tun, Wissen im Vorstand um die Mitglieder und ihre Fähigkeiten.**

Vereine haben eine Sehnsucht nach Harmonie und Entropie, sie möchten sich kennen und verstehen, möchten „auf einer Welle schwimmen“, gleichstimmig werden. Und merken nicht, dass das zu Gleichförmigkeit führt, zu einem Verlust an Spannung und Energie. (Ein Erbe der ersten Vereinsgründungen im 19. Jhd.: Diese waren homogen und milieuspezifisch, was für heutige Vereine in der Regel nicht mehr stimmt.) Stattdessen müssen Vorstände dazu beitragen, der Gleichförmigkeit entgegenzuwirken, Energie zu erzeugen durch Nutzung der Unterschiedlichkeit. Sie müssen Konfliktfähigkeit und Ambiguitätstoleranz entwickeln helfen: Umgang mit Unsicherheiten, Zulassen von Zweideutig-