

# Vereinsführung: Keiner dominiert

**SERIE** Viele Bürger engagieren sich ehrenamtlich, um ihren Verein lebendig zu halten und nach vorne zu bringen. Wer wachsen will, muss eine moderne Strategie verfolgen. Wir geben in einer Serie Tipps. Folge 4: Vereinsführung.

Von Malte W. Wilkes

Führung und Management sind Begriffe der Wirtschaft, und Vereine bedienen sich ihrer. Doch letztendlich müssen sie verstehen, dass sie als Organisation ein Verein sind und nicht alles kopieren sollten.

Führen bedeutet, sich mit der Zukunft, mit der Vision des Vereins zu beschäftigen. Beispielsweise „die Nummer eins in NRW der Skat-Clubs“ zu werden. Die meisten Vereine haben im Gegensatz zu größeren Verbänden und Stiftungen keine angestellten Mitarbeiter. Sonst könnte man diesen das Managen überlassen. So muss eine Gruppe gemäß Satzung beides übernehmen: Das ist das Präsidium beziehungsweise der Vorstand. Darin sind Begriffe wie Schatzmeister oder gar Kassenwart nicht mehr modern. Wie alle Minister gleich heißen, nämlich Minister für Finanzen oder für Wohnungsbau, so signalisiert die Bezeichnung Vizepräsident Finanzen oder Vizepräsident Mitgliedschaft, dass alle Führungsmitglieder gleichwertig und gleichgewichtig sind. Zur Wahl stehen nur Präsident und Vizepräsidenten. Die endgültige Geschäftsverteilung wird im Konzept festgelegt.

Zudem wählt man rechtlich ein eingetragenes Präsidium und wählt dazu einen nicht eingetragenen erweiterten Führungskreis. Günstig ist, wenn alle Gewählten nach innen eine Stimme haben und gleich behandelt werden. Nur vor Gericht oder bei der Unterschrift von Verträgen muss einer aus dem eingetragenen Kreis ran. Mit dieser Konstruktion kann man alle Aufgaben abdecken.

Ein Präsidium mit über zehn Vizepräsidenten (VP) kommt heute schnell zusammen. Da zu muss der Kreis seine Gleichheit und seine Verantwortung verstehen. In einem Unternehmen ist man vertraglich gebunden. In einem Verein kann so wohl das Mitglied einfach gehen als auch alle Präsidiumsmitglieder einzeln jederzeit ihr Amt niederlegen. Verbundenheit schafft man inhaltlich durch den Vereinszweck, menschlich durch Identitätsentwicklung mit Vertrauensbildung, durch Autonomie der Handelnden und ein paar Organisationsregeln und Rituale.

Wachsen und gedeihen wird ein Verein, wenn der oder die Präsident/in drei Aufgaben ohne Aufhebens wahrnimmt: Zum einen ist er Gleicher unter Gleichen, der das Präsidium mode-



Veronika Schmitz-Lenders ist die Vorsitzende des Friedrichstädter Turnvereins.

Foto: Judith Michaelis

riert und seine Meinung nicht in den Vordergrund schiebt. In die einzelnen Managementaufgaben des Umsetzens greift er nicht ein. Letztendlich treibt er mehr die Zukunftsideen und -gespräche als das Tagesgeschäft.

Manche Vereine sind der Überzeugung, Präsidiumsmitglieder dürfen nur einmal oder zweimal gewählt werden. Je nach Wahlmechanik kommt es dann dazu, das implizite Wissen verloren geht. Um den Verein nach vorne zu bringen, sollte ein Drittel der Präsidiumsmitglieder auch länger bleiben dürfen und ein Drittel vielleicht nach der ersten oder spätestens zweiten Wahl freiwillig Platz machen. Bis zu einem Drittel sollten ihre Positionen tauschen. Man sollte dazu aktiv auch neue Mitglieder ansprechen, in ein Präsidiumskonzept einzutreten. Was würden diese Personen gerne machen und gut vertreten können?

Der Tagungsort für das Präsidium ist wichtig. Am Stammtisch einer Kneipe kommen nur Kneipengedanken raus. Der Vereinsraum ist eine Möglichkeit, doch man sollte ihn umdekorieren. Der Psychologe nennt das Setting und weiß, dass die Beziehungsidentität

ganz enorm davon abhängig ist. Nichts spricht dagegen, in der Küche eines Präsidiumsmitgliedes zu tagen. Jeder bringt etwas mit und man tagt in offener, kritisch-konstruktiver Atmosphäre – wer eingespielt ist auch unter zweieinhalb Stunden.

Die Güte des Präsidiums zeigt sich in zwei Qualifikationen. Nach innen muss man streiten und anderer Meinung sein. Nach innen wird man sich sogar zeitweise nicht mögen, kann es aber. Doch wenn eine Entscheidung auch gegen einen selber gefallen ist, gilt: Nach außen vertritt man diese uneingeschränkt und nicht mit relativierenden oder abqualifizierenden Kommentaren. Man hat auch zu einer Kollegin oder Kollegen keine Meinung: Man qualifiziert Sie nicht als Person.

Jedes Präsidiumsmitglied setzt seine Aufgaben autark um. Es muss so wenig wie möglich genehmigt werden. Hilfreich ist eine fortlaufende Beschlussliste mit Erledigungsvermerken oder mit der Kennzeichnung als laufende Regel. Jede Präsidiumssitzung wird protokolliert und auch für spätere Mitglieder in einer Cloud hinterlegt.

## „Im Vorstand helfen wir uns gegenseitig“

Als Gelegenheitssportlerin kam Veronika Schmitz-Lenders in den Friedrichstädter Turnverein. Seit 2008 ist sie im Vorstand, seit vergangenem Jahr führt sie ihn an. Eine Aufgabe, die sie gerne macht, für die sie deshalb auch bereitwillig einen großen Teil ihrer Freizeit opfert. „Die Aufgabe ist aber auch nur deshalb so gut zu bewältigen, weil ich selbständig bin und mir meine Arbeit flexibel einteilen kann“, sagt sie.

Die Vereinsführung des FTV zeichne sich dadurch aus, dass der geschäftsführende Vorstand – bestehend aus erster und zweiter Vorsitzenden, einer Kassen- und einer Schriftwartin – eine klare Aufgabenteilung habe, sich aber darüber hinaus immer austausche und im Zweifel auch aushelfe. „Als zweite Vorsitzende habe ich schon viele Aufgaben der damaligen ersten übernommen, weil diese stark privat und beruflich eingebunden war“, erinnert sich die 53-Jährige, die aktuell den Lauftreff des Vereins leitet.

Verwaltung, Buchführung, die Abwicklung von Ab- und Anmeldungen sind Aufgaben der Kassen- und Schriftwartin, den Rest der Organisation übernehmen Schmitz-Lenders und die zweite Vorsitzende. Sie sind Ansprechpartner für die Übungsleiter, wenn es Probleme mit Mitgliedern oder Kursorten gibt, stellen das Programm auf, kümmern sich um Werbung und die Pflege der Internetseite, den Mailverkehr und die Jahresauftragsversammlungen.

Der FTV von 1880 hat aktuell 1200 Mitglieder und wächst stetig. Kurse in den Sportarten Gymnastik, Tischtennis, Volleyball, das Eltern-Kind-Turnen und der Seniorensport werden in sechs städtischen Turnhallen abgehalten. Und das Angebot wächst: „Zurzeit arbeiten wir an einem neuen Akrobatik-Angebot für Kinder und Jugendliche zwischen zehn und 16 Jahren“, sagt die Vorsitzende. „Wir hoffen darauf, dass dann weniger Kinder aus dem Verein austreten, nachdem sie zu alt für das Eltern-Kind-Turnen geworden sind.“ **arn**

[www.ftv-duesseldorf.de](http://www.ftv-duesseldorf.de)

### DER AUTOR

**MALTE W. WILKES** (Foto: privat), Business-Redner, Unternehmensberater, Buchautor war Präsident des BDU, des größten Berater-Verbandes der Welt. Zudem entwickelte er den Redner-Club Düsseldorf/Toamasters als Präsidiumsmitglied zum größten in Europa.

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

**Fazit:** Fördere, dass alle Präsidiumsmitglieder gleichwertig und gleichgewichtig sind. Verhindere den Glauben, dass man nach einer Aufgabenübernahme diese nicht präzise erfüllen muss. Bestehende auf Vereinbarung in Disziplin. Werte Schweigen immer als Zustimmung. Schweigen darf man nicht beliebig jederzeit in eine Zustimmung oder Ablehnung umdeuten können. Mache im Zweifel jederzeit auch unmissverständlich klar: Wenn Du nichts beizutragen hast, geh einfach. Ein kleines Signalsystem außerhalb der Zuckerbäckersprache. Hilfreich.

