



► Zukunft Ehrenamt sichern

Endbericht Phase 1, 2 und 3

Köln, 4.4.2023

Jan-F. Kobernuß, Louisa Wolf-Gorny

ift GmbH

Goltsteinstraße 87a
50968 Köln
Tel: 0221 - 98 54 95 01
info@ift-consulting.de

Gutenbergstraße 74
14467 Potsdam
Tel: 0331 - 200 83 42
potsdam@ift-consulting.de

	Seite		Seite
Kernergebnisse	3	4. Handlungsempfehlungen für die künftige Entwicklung des Ehrenamtes	37
1. Projekthintergrund, Aufgabenstellung, Ablauf	12	4.1 Aktive Mitglieder halten, unterstützen	40
1.1 Projekthintergrund	13	4.2 Vorstandsmitglieder halten, unterstützen	50
1.2 Aufgabenstellung	16	4.3 Neue Vorstandsmitglieder gewinnen	64
1.3 Projektablauf	19	4.4 Internes und externes Ansehen Vorstandsarbeit steigern	82
1.4 Begriffsabgrenzung bürgerschaftliches und ehrenamtliches Engagement	20	5. Ausblick: Nächste Projektphase	92
2. Entwicklung und Herausforderungen des ehrenamtlichen Engagements	21	6. Literaturverzeichnis	95
2.1 Aktuelle Studienergebnisse	22	Anlagen	
2.2 Gesellschaftliche Trends	25	Ergebnisse Befragung Vorstandsmitglieder SGV und WHB	
2.3 Situation bei SGV und WHB	26	Ergebnisse Befragung Mitglieder SGV und WHB	
3. Ziele und Strategien für die künftige Entwicklung des Ehrenamtes	28		

Kernergebnisse



Bürgerschaftliches Engagement ist ein zentraler Bestandteil unserer Gesellschaft und gibt Raum für gesellschaftlichen Austausch. Anteilig findet freiwilliges Engagement am häufigsten in Vereinen und Verbänden statt. Als Orte der Geselligkeit, Teilhabe und Vernetzung geben Vereine insbesondere Raum für längerfristig ausgelegtes, freiwilliges Engagement in stärker formalisierten Strukturen. Langzeituntersuchungen zeigen jedoch, dass sich die Strukturen des ehrenamtlichen Engagements verändern. Beispielsweise finden freiwillige Tätigkeiten immer mehr in informell organisierten Rahmen statt, Leitungs- und Vorstandspositionen werden seltener übernommen. Das stellt viele Vereine vor große Herausforderungen. Oftmals haben sie Strukturprobleme und Nachwuchssorgen. Um dafür Lösungen zu entwickeln, hat der Sauerländische Gebirgsverein e. V. (SGV) das **Projekt „Zukunft Ehrenamt sichern“** initiiert und gemeinsam mit dem Westfälischen Heimatverbund e. V. (WHB) entwickelt. Das Projekt gliedert sich in fünf Phasen. Dieser Bericht bezieht sich auf die ersten drei Phasen. Projekthintergrund, Aufgabenstellung und Projektablauf werden ausführlich in **Kapitel 1** dargestellt.

Zu Beginn werden die Ergebnisse einer umfangreichen **Strukturanalyse zu den Entwicklungen und Herausforderungen** des ehrenamtlichen Engagements vorgestellt (Kapitel 2). Diese beinhaltet eine Sekundäranalyse und Befragungen der Vorstände und Mitglieder des SGV und WHB. Aufbauend

darauf wurden die zentralen **Ziele und Strategien** für eine zukunftsfähige (Weiter-)Entwicklung des Ehrenamtes abgeleitet und definiert (Kapitel 3). Orientiert an den identifizierten Herausforderungen in der Ehrenamtsentwicklung und der klassischen Laufbahn eines Ehrenamtes (Mitglied im Verein werden und bleiben, ein Ehrenamt übernehmen und das Ehrenamt ausüben), verfolgt das Projekt **vier Kernziele**:

- ▶ aktive Mitglieder halten und unterstützen (gewinnen),
- ▶ Vorstandsmitglieder halten und unterstützen,
- ▶ neue Vorstandsmitglieder gewinnen und
- ▶ internes und externes Ansehen der Vorstandsarbeit steigern.

Um das Ehrenamt künftig zukunftssicher zu gestalten und langfristig zu stärken, ist es zudem wichtig, die **Rahmenbedingungen fürs Ehrenamt zu verbessern**. Wie auch in der Engagementstrategie für das Land NRW betont, müssen dafür das Ehrenamt entbürokratisiert sowie rechtliche Rahmenbedingungen und finanzielle Förderung engagementfreundlich gestaltet werden (Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen 2022, S.36ff.). Damit sind Anforderungen und Aufgaben **auf politischer Ebene** verbunden, die für die Zukunftssicherung des Ehrenamtes von hoher Bedeutung

sind, jedoch außerhalb des direkten Handlungsrahmens der Verbände und ihrer Abteilungen bzw. Mitgliedsvereine liegen.

Um die vier Kernziele zu erreichen und die dazugehörigen Strategien umzusetzen, wurden gemeinsam konkrete, in der Praxis umsetzbare **Handlungsempfehlungen** für die Abteilungen des SGV und die Mitgliedsvereine des WHB entwickelt. Sie sind Schwerpunkt dieses Berichtes und nach den vier Kern-zielen gegliedert. Ausführlich dargestellt sind die Handlungs-empfehlungen in Kapitel 4.

Für die im Überblick auf den Seiten 8 bis 11 dargestellten hellblau unterlegten Handlungsempfehlungen wurden detaillierte Steckbriefe ausgearbeitet. Sie beschreiben die Inhalte der Maßnahmen, zeigen die nächsten Schritte auf und definieren Priorität, Kosten- und Zeitrahmen sowie Zuständigkeiten. Für die weiß unterlegten Maßnahmen werden die zentralen Inhalte in kompakterer Form dargestellt.

Die empfohlenen Maßnahmen sind praxis- und wirkungsorientiert und auf eine optimale Zielerreichung ausgelegt. Um die Vereinsstrukturen langfristig erfolgreich weiterzuentwickeln, ist eine Kombination aus kurzfristig umsetzbaren, niedrighschwelligigen sowie längerfristig zu planenden Maßnahmen wichtig. Entsprechend vielfältig ist der vorliegende Maßnahmenkatalog.

Alle Handlungsempfehlungen lassen sich zu **elf zentralen Kernbotschaften** verdichten (siehe Seite 7, in kursiv Hinweise auf die Nummern der Einzelmaßnahmen).

In der nun startenden nächsten Projektphase (Phase 4) werden Pilotabteilungen des SGV sowie Pilotmitgliedsvereine des WHB über einen Zeitraum von 18 Monaten **individuell gecoacht** und **in der Umsetzung ausgewählter Maßnahmen begleitet**. Ausgewählt werden sie auf Basis ihrer Charakteristika (z. B. ländliche/urbane Lage) und der zu bewältigenden Herausforderungen im Bereich Vereinsentwicklung. Dabei wird darauf geachtet, eine möglichst hohe Brandbreite an Herausforderungen abzudecken. Die Coachings ermöglichen es, die Handlungsmaßnahmen in der Praxis anzuwenden, zu erproben und bei Bedarf weiterzuentwickeln.

Abschließend werden die Projektergebnisse in ihrer Gesamtheit evaluiert und in Form eines **praxisnahen Leitfadens** gebündelt und über die das Projekt tragenden Organisationen hinaus in NRW zur Verfügung gestellt, auch in Form einer Konferenz zur Zukunft des Ehrenamtes (Phase 5). Damit sollen für das Ehrenamt in NRW maßgebliche Impulse gesetzt werden, ausgehend von den frisch erprobten praxisnahen Ansätzen von SGV und WHB.

In der darauffolgenden Projektphase sind die Abteilungen des SGV und die Mitgliedsvereine des WHB dazu aufgefordert, sich mit dieser Handreichung als unterstützendes und leitendes Werkzeug aktiv auseinanderzusetzen und entsprechende Maßnahmen im Bereich nachhaltige Vereins-sicherung und -entwicklung umzusetzen. In der Umsetzungsphase sollten insbesondere folgende Ziele verfolgt werden:

- zu Haftungsrisiken informieren,
- Qualifikationen verbessern,
- Wertschätzungskultur ausbauen,
- Strukturen schaffen, um Maßnahmen kontinuierlich zu implementieren und
- sich gemeinsam für die Verbesserung der politischen Rahmenbedingungen stark machen (Lobbyarbeit).

Um in den Abteilungen und Mitgliedsvereinen gleich zu Beginn erste Impulse zu setzen, gleichzeitig aber auch nachhaltige Entwicklungen anzustoßen und zu begleiten, ist es empfehlenswert, eine Kombination aus kurzfristigen und mittel- bis langfristig zu planenden Maßnahmen umzusetzen. Um möglichst viele Vorstandsmitglieder und Mitglieder in diesen Prozess einzubeziehen, sollten die entsprechenden

Ziele, Strategien und Maßnahmen zudem in den Abteilungen bzw. Mitgliedsvereinen transparent und umfassend kommuniziert und gemeinsam angegangen werden.

1. Im Verein sowie im Vorstand eine **Wertschätzungs- und Willkommenskultur** fördern und leben
A1, A2, A3, A4, A6, C14
2. Die **Kommunikationskultur** im Verein sowie im Vorstand offen und zeitgemäß gestalten.
B10, B12, B14, D7
3. Mitgliedern und Vorstandsmitgliedern **Raum für Entwicklung und Gestaltungsmöglichkeiten** sowie **neue Formen der Zusammenarbeit** geben
A5, A7, A8, A9, B2, B11, B16
4. **Austausch, Vernetzung und Synergien** zwischen Mitgliedern, Vorständen und benachbarten Abteilungen bzw. Mitgliedsvereinen sowie mit weiteren Partner fördern
A8, A10, B5, B11, B15, B16, C10, C16
5. Potenzielle und neue Vorstände **ans Amt heranzuführen**
B1, B3, C8, C9
6. **Weiterbildungen** für Vorstände fördern und kommunizieren, insbesondere in **Recht- und Haftungsfragen** sowie den Bereichen **Digitalisierung und soziale Kompetenzen**
B6, B7, B8, B9, B12
7. **Teambuilding** sowie **Konfliktprävention und -management** im Vorstand fördern, **Aufgaben klar beschreiben** und aufteilen
B2, B12, B13, B14
8. **Vorstandsnachfolge und -akquisition** strukturiert, zielgruppenorientiert und frühzeitig angehen
B4, C1, C2, C3, C4, C5, C11, C12, C13, C15
9. Vorstandsarbeit für alle persönlichen **Lebensphasen** attraktiv und möglich machen, **Inklusion fördern**
C6, C7, C13
10. Als Vorstand und Verein **zeitgemäß bleiben, Digitalisierung**, wo sinnvoll, nutzen und fördern
A8, B7, D4, D5, D6
11. **Werte, Kompetenzen, Strukturen und Leistungen** des Vorstandes intern und extern **transparent kommunizieren**
C1, C2, D1, D3, D4, D5, D6, D7, D10
12. **Öffentlichkeitsarbeit auf lokaler Ebene** intensivieren, dabei **Vorstände aktiv einbinden**, Bedeutung und Erfolge der Vorstandsarbeit kommunizieren
D2, D5, D8, D9

Übersicht Handlungsempfehlungen

A. Aktive Mitglieder halten und unterstützen

A1 Willkommenskultur zeitgemäß gestalten und leben

A2 Begrüßungsmappe (digital/analog) für Neumitglieder machen

A3 Neue Mitglieder und Vorstandsmitglieder in Versammlungen vorstellen

A4 Onboarding (Einführungstage) für Neumitglieder initiieren

A5 Steckbriefe für (Neu-)Mitglieder machen und nutzen

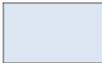
A6 Mitgliedern zu besonderen Anlässen gratulieren

A7 Mitgliedern Micro-Volunteering und Projektarbeit anbieten

A8 Vereinsübergreifende digitale Projektbörse entwickeln

A9 Budgets in Abteilungen/Mitgliedsvereinen und Projektteams zur Verfügung stellen

A10 Regelmäßige Mitgliedertreffen einrichten („Runder Tisch“)

 Zentrale Handlungsempfehlung, ausführlich in Steckbriefform ausgearbeitet

 Weitere Handlungsempfehlung, in Kurzform am Kapitelende erläutert

Übersicht Handlungsempfehlungen

B. Vorstände halten und unterstützen

B1 Mentoring und Tandems organisieren zwischen erfahrenen und neuen Vorstandsmitgliedern

B2 „Vorstandsämter-Steckbriefe“ entwickeln und nutzen

B3 „Werkzeugkasten Ehrenamt“ als Arbeitshilfe bereitstellen

B4 Maximale Amtszeitdauer prüfen und vereinbaren

B5 Exkursionen in Vereinsgeschäftsstelle anbieten

B6 Übersicht über Weiterbildungsangebote für Vereinsarbeit entwickeln, kommunizieren und nutzen

B7 Weiterbildungsangebote zum Thema Digitalisierung bündeln und ergänzen

B8 Ganztägige Inhouse-Schulungen für Vorstände anbieten

B9 Mehr Unterstützungsangebote zu Rechts-/Haftungsfragen anbieten

B10 Offene Kommunikationskultur im Verein und Vorstand fördern und leben

B11 Vorstandswissen regional vernetzen

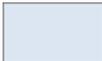
B12 Mehr Unterstützungsangebote zu den Themen Teambuilding, Konflikt- und Kommunikationsmanagement anbieten

B13 Teambuilding-Aktivitäten innerhalb des Vorstandes umsetzen

B14 Gesprächsrunden und Feedbackgespräche für Vorstandsmitglieder

B15 Mehr Aktivitäten benachbarter Abteilungen/Mitgliedsvereine organisieren

B16 Arbeitsgruppen (Mitglieder und Vorstand) zu aktuellen Themen bilden

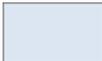
 Zentrale Handlungsempfehlung, ausführlich in Steckbriefform ausgearbeitet

 Weitere Handlungsempfehlung, in Kurzform am Kapitelende erläutert

Übersicht Handlungsempfehlungen

C. Vorstandsmitglieder gewinnen

C1 Zielgruppengerechte Sprache/Kanäle nutzen für Infos über Ehrenamt	C9 Übergangszeit für Amtsübernahme einführen
C2 Infoveranstaltungen für potenzielle Vorstandsmitglieder anbieten	C10 Regelmäßig gemeinsame Aktivitäten für Vorstände und Mitglieder organisieren
C3 Für Akquise (Wunsch-)Profil definieren, dafür Mitglieder-Personas nutzen	C11 Organisationsentwicklung als laufende Aufgabe verstehen und umsetzen
C4 Passende Kandidatinnen und Kandidaten persönlich ansprechen	C12 Nachfolgemanagement als laufende Aufgabe etablieren
C5 Quereinsteigende über die fachliche Seite gewinnen	C13 Nachwuchsprogramm mit Fokus auf jüngere Mitglieder entwickeln
C6 Inklusion leben: Vorstandsarbeit für alle und zu jeder Lebensphase ermöglichen	C14 Zertifikate als Tätigkeitsnachweise für ehrenamtliches Engagement ausstellen
C7 Ehrenamtsarbeit familienfreundlich gestalten	C15 Monitoring und Evaluierung der Vereinsentwicklung etablieren
C8 Onboarding (Einführungstage) für neue Vorstandsmitglieder initiieren	C16 Mit lokalen Unternehmen kooperieren und Synergien nutzen

 Zentrale Handlungsempfehlung, ausführlich in Steckbriefform ausgearbeitet

 Weitere Handlungsempfehlung, in Kurzform am Kapitelende erläutert

Übersicht Handlungsempfehlungen

D. Internes und externes Ansehen Vorstandsarbeit steigern

D1 Zeitgemäßes Profil und Vision der
SGV-Abteilungen und
WHB-Mitgliedsvereine erstellen

D2 Öffentlichkeitsarbeit zu Werten des
Vereins sowie Erfolgen und Leistungen
der Vorstandsarbeit intensivieren

D3 Organigramm erstellen, aktualisieren

D4 Website des Vereins als Kommuni-
kationskanal nutzen und aktuell halten

D5 Internetseiten mit Verlinkungen
erstellen, regelmäßig aktualisieren

D6 Soziale Medien bespielen

D7 Erfolge und bewältigte Heraus-
forderungen intern kommunizieren

D8 Vorstände ermuntern, Bekannte und
Freunde übers Ehrenamt zu informieren

D9 Vorstandsmitglieder als Repräsentie-
rende der Vereine und Multiplikatoren in
der Öffentlichkeit auftreten lassen

D10 Würdige Veranstaltungsformate mit
Externen organisieren

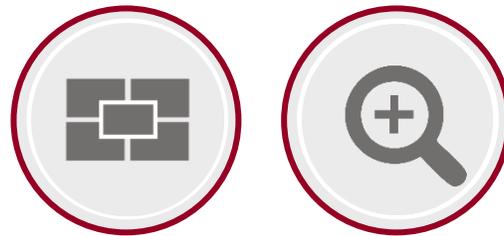


Zentrale Handlungsempfehlung,
ausführlich in Steckbriefform
ausgearbeitet



Weitere Handlungsempfehlung,
in Kurzform am Kapitelende
erläutert

1. Projekthintergrund, Aufgabenstellung, Ablauf



Freiwilliges Engagement wächst. Das bestätigen Studien wie der Deutsche Freiwilligensurvey 2019 (Simson, J. et al., 2022). Im Jahr 2019 engagierten sich rund 30 Millionen Menschen freiwillig – das entspricht circa 40 Prozent der Bevölkerung ab 14 Jahren in Deutschland (ebenda, S. 1).

Das bürgerschaftliche Engagement ist ein zentraler Bestandteil der Gesellschaft und gibt Raum für gesellschaftlichen Austausch. Ohne dieses Engagement wäre eine Vielzahl zivilgesellschaftlicher Angebote und Dienste nicht möglich: Hilfsbedürftige würden nicht unterstützt, Infrastruktur nicht gepflegt und Kulturangebote nicht organisiert und gefördert. Auch der Deutsche Bundestag betont (2019, S.1): „Bürgerschaftliches und ehrenamtliches Engagement bedeuten gemeinsame Gestaltung im erlebbaren Umfeld und fördern das gegenseitige Vertrauen und die Identifikation mit der Gesellschaft.“

Weil das Engagement unentgeltlich ausgeübt wird, ist es schwierig, seinen Wert für die Gesellschaft quantitativ zu beziffern. Eine aktuelle Studie für das Land Nordrhein-Westfalen (NRW) zeigt jedoch anhand von Näherungswerten den hohen monetären Wert des bürgerschaftlichen Engagements auf: Unter Berücksichtigung des Erwerbs spezieller Qualifizierungen und beruflicher Kompetenzen von

Engagierten liegt der Wert in NRW bei rund 15 Milliarden Euro (Walter, A., & Freise, M. 2020). Das ist mehr, als die Beschäftigten in der Bauwirtschaft in NRW im Jahr 2015 erwirtschafteten.

Vereine sind als Orte der Geselligkeit, Teilhabe und Vernetzung zentrale Organisationen für freiwilliges Engagement. In Vereinen und Verbänden findet anteilig am häufigsten freiwilliges Engagement statt (Simson, J. et al., 2022). Diese Organisationen leisten wichtige Beiträge zum Erhalt und zur Gestaltung von Lebensqualität vor Ort und bieten Raum für freiwilliges, langfristig ausgelegtes Engagement in stärker formalisierten Strukturen: dem Ehrenamt.

Langzeituntersuchungen zeigen jedoch, dass sich die Strukturen des ehrenamtlichen Engagements verändern. Freiwillige Tätigkeiten finden immer mehr in informell organisierten Rahmen statt, formale Leitungs- und Vorstandspositionen hingegen werden seltener ausgeübt (Simson, J. et al., 2022). Während im Jahr 1999 noch mehr als ein Drittel der freiwillig Engagierten eine Leitungs- oder Vorstandsfunktion im Rahmen der freiwilligen Tätigkeit ausübten, war es 2019 nur noch jede bzw. jeder Vierte (ebenda, S. 5).

Neue Rahmenbedingungen wie der demografische Wandel, Zuwanderung vom Land in die Stadt sowie von der Stadt aufs Land, die Veränderung der Arbeitswelt, steigende Konkurrenz für gemeinschaftliche Aktivitäten zwischen Vereinen und mit kommerziellen Angeboten, verbesserte Gesundheit im Alter, Digitalisierung sowie immer komplexer werdende rechtliche und administrative Anforderungen beeinflussen die Bereitschaft für ehrenamtliches Engagement (siehe u. a. Zimmer, A. et al. 2010 in Röbbke, T. 2014., S. 30f., Deutscher Bundestag 2019). Das stellt eine Vielzahl der Vereine vor große Herausforderungen. Immer mehr von ihnen haben Strukturprobleme und Nachwuchssorgen.

So geht es auch dem Sauerländischen Gebirgsverein e. V. (SGV) und dem Westfälischen Heimatverbund e. V. (WHB). Im Saldo von Zugängen und Abgängen sinkt beim SGV die Anzahl der Mitglieder. Gleichzeitig sind die Altersgruppen der 30- bis 50-Jährigen, aus denen sich der Nachwuchs für die Vorstandsarbeit rekrutieren soll, schwach besetzt. Da folglich für einige Vorstandsämter keine Nachfolgerinnen oder Nachfolger gefunden werden können, stellen beim SGV pro Jahr durchschnittlich drei Mitgliedsvereine ihre Arbeit ein. Auch die Strukturdatenabfrage des WHB zeigt, dass in den Heimatvereinen ältere Altersgruppen dominieren. Die Altersstruktur in den Vereinen ist also hoch und Nachwuchsgenerierung,

insbesondere für Vorstandsämter, eine zentrale Zukunftsaufgabe.

Um sich diesen Herausforderungen zu stellen und die Frage nach der Zukunft des Ehrenamtes positiv und konstruktiv zu beantworten, hat der SGV das **Projekt „Zukunft Ehrenamt sichern“** initiiert und gemeinsam mit dem WHB entwickelt und umgesetzt.

1.1 Projekthintergrund

Projektsteckbrief

Projekttitle	Zukunft Ehrenamt sichern
Projektträger	Sauerländischer Gebirgsverein e. V.
Projektpartner	Westfälischer Heimatbund e. V.
im Projekt involvierte Partnerorganisationen	<ul style="list-style-type: none">– Landeswanderverband NRW e. V.– Landessportbund NRW e. V.– Deutsche Jugendherbergswerk LV Westfalen-Lippe e.V.– Sauerländer Schützenbund e. V.– Deutsche Wanderjugend Landesverband NRW e. V.– Kreissportbünde Südwestfalen– Südwestfalen Agentur GmbH
Fördergeber	Nordrhein-Westfalen-Stiftung Naturschutz, Heimat- und Kulturpflege
Laufzeit des Vorhabens	1/2022 bis 12/2024
Berichtszeitraum	1/2022 bis 12/2022

Das Ehrenamt in seiner Schlüsselfunktion für funktionierende Vereinsarbeit zu sichern, steht im Mittelpunkt des Projektes „Zukunft Ehrenamt sichern“.

Das Projekt besteht aus **fünf Phasen**, die sich insgesamt über einen Zeitraum von **36 Monaten** erstrecken (detaillierter Projektplan siehe Seite 19). Im Projekt werden Lösungen für strukturelle Probleme in der Ehrenamtsarbeit und Vereinsstruktur entwickelt, in der Praxis erprobt und evaluiert.

Begleitet wird die Umsetzung des Projektes von einer Lenkungsgruppe, in der die Projektpartner sowie weitere Vereine vertreten sind. Die Projektpartner sind auf Seite 15 gelistet. Die *ift* GmbH betreut den Prozess als Beratungsagentur.

Fundierte Grundlage für die passgenaue Entwicklung von Lösungen und Handlungsempfehlungen ist die am Projektbeginn stehende **Strukturuntersuchung (Projektphase 1)**. Sie analysiert aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen des Ehrenamtes in Deutschland im Allgemeinen und speziell beim SGV und WHB (siehe Kapitel 2). Neben einer Sekundäranalyse bestehender Studien und Konzepte geben zwei umfassende Primärerhebungen, eine Befragung der SGV- und WHB-Mitglieder sowie der Vorstände, einen vertiefenden Einblick in die Entwicklung und aktuelle Situation des ehrenamtlichen Engagements in beiden Organisationen. Zusätzlich

identifizieren sie aktuell bestehende Herausforderungen und Unterstützungsbedarfe der Vorstände und Mitglieder aus deren Sicht.

Auf Basis dieser Erkenntnisse diskutierte die Lenkungsgruppe mit ausgewählten Mitgliedern und Vorständen im Ziel-Workshop (**Projektphase 2**) die **vier Kernziele und zentralen Strategien** für die künftige (Weiter-)Entwicklung des Ehrenamtes.

Zu diesen Zielen und Strategien wurden in **Projektphase 3 praxisorientierte Handlungsempfehlungen** entwickelt. Dafür erarbeiteten die Teilnehmenden, SGV- und WHB-Mitglieder und -Vorstände, in drei Regionalworkshops erste Maßnahmen, die von der *ift* ergänzt, verdichtet und zu einem Katalog von Handlungsempfehlungen gebündelt wurden (siehe Kapitel 4).

Dieser **Katalog mit konkreten Handlungsempfehlungen** greift die Ziele und Strategien auf. Die darin entwickelten Maßnahmen sollen Vereine und ihre Akteurinnen und Akteure, aber auch weitere Vereine mit strukturellen Herausforderungen dabei unterstützen,

- ▶ (potenzielle) Ehrenamtliche zielgerichtet anzusprechen,

- ▶ für die Ausübung oder Fortführung einer Tätigkeit auf Vorstandsebene zu gewinnen,
- ▶ die Ehrenamtlichen bei der Ausübung ihres Amtes zielgerichtet zu unterstützen und ihnen die benötigten Hilfsmittel bereitzustellen und
- ▶ das Ansehen der Vorstandsarbeit in der Öffentlichkeit und intern im Verein zu steigern.

Im Rahmen des **Coachings** in **Projektphase 4** ab Frühjahr 2023 werden diese Handlungsempfehlungen in der Praxis angewandt, getestet und weiterentwickelt. Dafür werden Pilotvereine und -abteilungen des SGV sowie Mitgliedsvereine des WHB durch ein Bewerbungsverfahren ausgewählt und über einem Zeitraum von rund 18 Monaten individuell gecoacht sowie in der Umsetzung ausgewählter Maßnahmen begleitet.

In der **Projektphase 5** werden die aus der Coaching-Phase gewonnenen **Erkenntnisse ausgewertet**, in diesen **Maßnahmenkatalog** integriert und **nach außen getragen**. Im Ergebnis steht eine niedrigschwellige, praxisnahe und -erprobte schriftliche Handreichung. Sie kann spartenübergreifend als Leitfaden genutzt werden, um das Vereinsleben in NRW zukunftsfähig zu machen und weiterzuentwickeln.

Parallel zu dieser fundierten Analyse, Ziel- und Strategieentwicklung und den Handlungsempfehlungen wird durch die Projektentwicklung und -durchführung in den Vereinen, ihren Abteilungen und Mitgliedsvereinen eine **Netzwerkstruktur** etabliert. Sie ermöglicht, die gewonnenen Erkenntnisse innerhalb der Abteilungen und Vereine sowie an weitere Akteurinnen und Akteure des ehrenamtlichen Engagements mit ähnlichen Herausforderungen weiterzugeben.

Die praxiserprobten Lösungen sollen nicht nur allen SGV-Abteilungen und WHB-Mitgliedsvereinen zu Gute kommen, sondern auch weiteren Vereinen helfen, die Zukunft des Ehrenamtes langfristig zu sichern.

Weil eine Vielzahl von Vereinen sich damit beschäftigt, ihre Strukturen sicherzustellen und zukunftsfähig weiterzuentwickeln, gibt es bereits Handreichungen zur Stärkung der Vorstandsarbeit (siehe Literaturverzeichnis S. 95ff). Einige Studien und Berichte haben den Gesamtkontext und die Herausforderungen der Vereine herausgearbeitet und teils auch Maßnahmen entwickelt, die sie unterstützen.

Die Ergebnisse dieser Studien und Leitfäden wurden bei der Projektentwicklung berücksichtigt und sind in die abgeleiteten Handlungsempfehlungen mit eingeflossen.

Wie auch die „Initiative Ehrenamt“ 2018 – 2022 des Landesportbundes NRW orientiert sich dieses Projekt am „Lebenszyklus des Freiwilligen Engagements“ (Steinbach, Gütt, Freytag 2012, S. 36), das für Ehrenamtsmanagement im Sportbereich entwickelt wurde. Das Ehrenamtsmanagement wird dabei gezielt auf einzelne Phasen des Lebenszyklus ausgerichtet.

Dieses Projekt orientiert sich an den für das Nachwuchsmanagement zentralen Zyklusphasen:

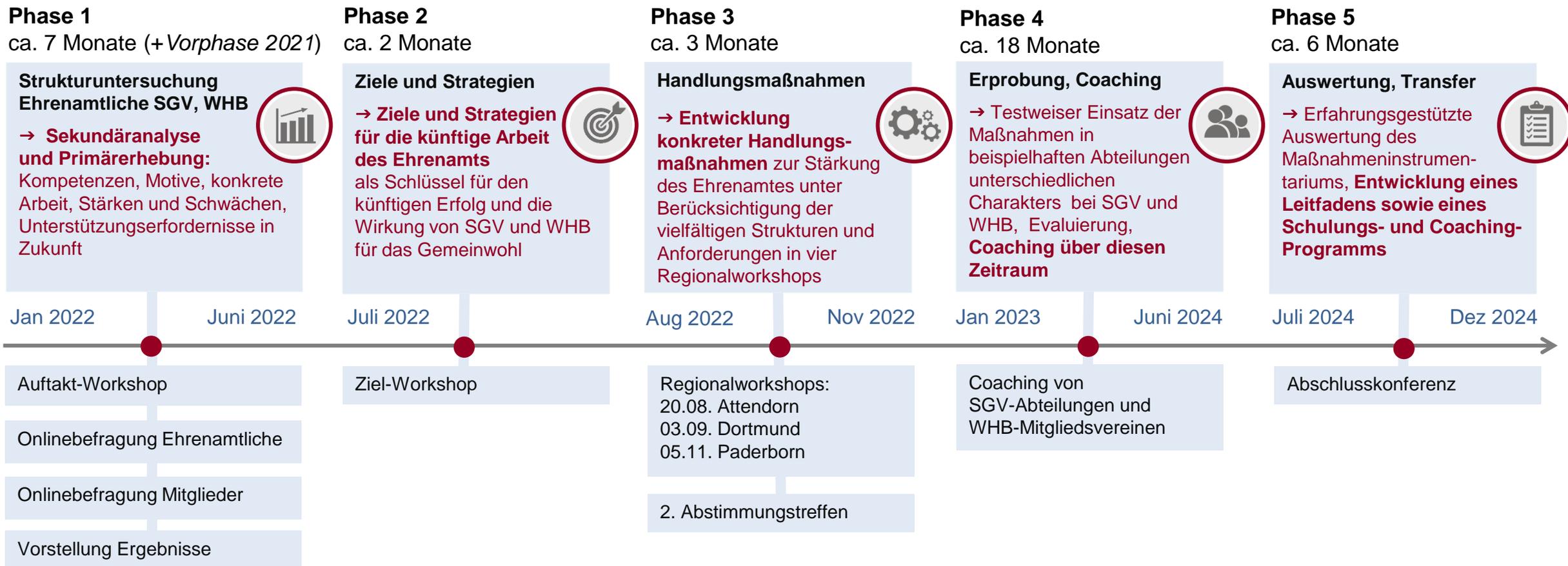
- ▶ Mitglied im Verein werden und bleiben,
- ▶ Ehrenamt übernehmen und
- ▶ das Ehrenamt ausüben.

Der vorliegende Bericht geht somit auf die verschiedenen Phasen und Bedarfe der Vereinsmitglieder und Vereinsvorstände ein und unterstützt die Vereine darin, ihre Strukturen und die „Personalentwicklung“ in allen Phasen wirkungsvoll zu optimieren.

Insbesondere beinhaltet das Projekt eine 18-monatige Erprobung und Evaluierung der Handlungsempfehlungen in der Praxis. Die finalen Projektergebnisse beinhalten somit struk-

turierte Theorieansätze, systematisch gemeinsam erarbeitete Empfehlungen und in der Praxis evaluierte und optimierte konkrete Lösungen

Übersicht Projektphasen und Beteiligungsformate:



Lenkungskreis (SGV, WHB, ift, mind. 4x p.a.) und Lenkungsgruppe (erweitert inkl. LOI-Geber, mind. 2x p.a.)

In der Engagementstrategie für das Land NRW (Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen 2022, S.20ff.) wird **bürgerschaftliches Engagement** basierend auf der Begriffsbestimmung der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürger-schaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages von 2002 folgendermaßen definiert: Es ist

- ▶ freiwillig,
- ▶ nicht auf materiellen Gewinn ausgerichtet,
- ▶ gemeinwohlorientiert,
- ▶ öffentlich/im öffentlichen Raum und
- ▶ i. d. R. gemeinschaftlich/kooperativ ausgeführt.

Bürgerschaftliches Engagement ist also sehr vielseitig und kann beispielsweise punktuelles Engagement in zeitlich begrenzten Projekten oder auch das Engagement von Unternehmen im Gemeinwesen (Corporate Citizenship) beinhalten.

Das **Ehrenamt** bzw. **ehrenamtliches Engagement** ist „eine besondere Form des bürgerschaftlichen Engagements, das meist stärker formalisiert, verbindlich und längerfristig ausgeübt wird“ (Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen

2022, S. 21f). Es findet in Vereinen, Verbänden sowie in politischen und religiösen Gremien statt und meint damit meist, Funktionen und Ämter zu übernehmen.

In den nachfolgenden Betrachtungen steht das ehrenamtliche Engagement in Vereinen im Mittelpunkt.

2. Entwicklung und Herausforderungen des ehrenamtlichen Engagements



Der Anteil freiwillig Engagierter hat deutschlandweit zugenommen. Das zeigen Langzeitstudien wie der Fünfte Deutsche Freiwilligensurvey (FWS 2019) und Daten des Sozioökonomischen Panels (SOEP).

Laut der Langzeitbetrachtung auf Basis von Daten des SOEP (in Alscher, M. et al. 2021, S. 404) ist der Anteil der zivilgesellschaftlich Engagierten in der Bevölkerung ab 17 Jahren von gut einem Viertel im Jahr 1990 auf ein Drittel im Jahr 2017 gestiegen. Auch der FWS 2019 (Simson, J. et al., S. 1) bestätigt: Der Anteil freiwillig engagierter Menschen hat in den letzten 20 Jahren zugenommen und sich seit 2014 auf hohem Niveau stabilisiert. Im Jahr 2019 übten rund 40 Prozent der deutschen Bevölkerung ab 14 Jahren eine freiwillige Tätigkeit aus. Im Jahr 1999 waren es 31 Prozent.

Rund jede bzw. jeder zweite Engagierte übt die freiwillige Tätigkeit in einem Verein oder Verband aus (Simson, J. et al., 2022, S. 5). Obwohl dieser Anteil im Zeitvergleich abgenommen hat (1999: 57 Prozent; 2019: 52 Prozent), ist die Zahl der Vereine deutlich gewachsen: Im Jahr 1995 gab es rund 417.000 Vereine, im April 2022 mehr als 615.000 Vereine (Schubert, P. 2022).

Auch wenn die absolute Zahl freiwillig Engagierter und die der eingetragenen Vereine gestiegen ist, sind eine Reihe von Ent-

wicklungen zu beobachten und künftig zu erwarten, die das ehrenamtliche Engagement heute und in Zukunft beeinflussen:

- ▶ **Trotz der Zunahme des Vereinsbestands während der vergangenen Jahrzehnte wird die Zahl der Vereine in den kommenden Jahren voraussichtlich wieder sinken.** Grund sind die rückläufige Anzahl der Neueintragungen und die gleichzeitig konstante Zahl an Löschungen von Vereinen (Schubert, P. 2022).
- ▶ **Der Anteil ehrenamtlich Engagierter steigt am deutlichsten in der Altersgruppe ab 65 Jahren.** So engagierten sich im Jahr 2019 rund 31 Prozent dieser Altersgruppe (Simson, J. et al., 2022, S. 67). Im Jahr 1999 waren es noch 18 Prozent. Auch die Daten des SOEP (in Alscher, M. et al. 2021, S. 404) zeigen, dass das Engagement in dieser Altersgruppe zunimmt. Demnach verdoppelte sich in dieser Altersgruppe der Anteil bürgerschaftlich Engagierter von 15 Prozent im Jahr 1990 auf 30 Prozent im Jahr 2017.
- ▶ **In den vergangenen zwei Jahrzehnten hat der Anteil freiwillig engagierter Frauen deutlich und stärker zugenommen als bei den Männern.** 2019 gab es erstmalig keinen signifikanten Unterschied mehr zwischen den Engagementquoten von Frauen und Männern (Frauen: 39 Prozent, Männer: 40 Prozent; Simson, J. et al., S. 67).

- ▶ **Es üben weniger Menschen ein Ehrenamt auf Vorstandsebene aus.** Im Jahr 1999 waren noch 37 Prozent der deutschlandweit freiwillig Engagierten in einer Leitungsposition, 2019 nur noch 26 Prozent (Simson, J. et al., S. 5). Dabei werden diese Positionen anteilig besonders häufig von Männern und Älteren besetzt. Mehr als die Hälfte der im Engagement-Barometer 2021 befragten Organisationen gab an, dass es bei ihnen keine jungen Engagierten (jünger als 30 Jahre) in Führungspositionen gäbe (Tahmaz, B. 2021, S. 18).
- ▶ **Immer mehr Engagierte sind in informell organisierten Rahmen aktiv** (Simson, J. et al., S. 199). Mögliche Gründe sind attraktivere Rahmenbedingungen wie weniger hierarchische Strukturen und flexiblere Organisationsstrukturen.
- ▶ **Es wird weniger Zeit für freiwilliges Engagement aufgewendet.** Zwischen 1999 und 2019 sank der Anteil derjenigen, die sechs und mehr Wochenstunden investieren, um sechs Prozent (Simson, J. et al., S. 4). Gleichzeitig stieg der Anteil derer, die nur bis zu zwei Wochenstunden für ihr freiwilliges Engagement aufwenden, um neun Prozent.
- ▶ **Ältere Engagierte investieren anteilig mehr Zeit.** In NRW wenden bürgerschaftlich Engagierte im Durchschnitt rund drei Stunden pro Woche für ihr Engagement auf (Walter, A., & Freise, M. 2020, S. 17).
- ▶ **Digitalisierung spielt eine immer wichtigere Rolle fürs ehrenamtliche Engagement, insbesondere für Jüngere.** Rund 43 Prozent der jungen Engagierten sind „digital engagiert“ (Hofman, J. et al., 2020, S. 56). Auch um Informationen zu freiwilligem Engagement einzuholen, werden von ihnen häufig digitale und vor allem Soziale Medien wie Instagram genutzt (Kaya, S. 2020, S.15).
- ▶ **Für die Ausübung des Ehrenamtes werden oftmals Erfahrung und spezielle Kompetenzen benötigt.** Mehr als die Hälfte der für eine Studie in NRW befragten Ehrenamtlichen nutzt für ihr Engagement Erfahrungen und Kompetenzen aus dem Berufsleben (Walter, A., & Freise, M. 2020, S. 5). Jede bzw. jeder Vierte hat für die Ausübung des Ehrenamtes eine Qualifizierungsmaßnahme durchlaufen (ebenda, S. 19).

Diese Entwicklungen zeigen, dass es für die künftige Weiterentwicklung des Ehrenamtes wichtig ist, personelle Ressourcen zu sichern und zu stabilisieren. Für die Zukunft benötigen Vereine ein „modernes Personalmanagement“ (Landessportbund NRW 2020, S. 9). Wie auch in der Engagementstrategie

für das Land NRW hervorgehoben, muss Vorstandsarbeit „leistbar bleiben“ (Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen 2022, S. 64). Dazu gehört auch, das für die Vorstandsarbeit benötigte Wissen zielgruppengerecht zu vermitteln sowie Verantwortung und Aufgaben zielgerichtet und passend aufzuteilen. So wird das Ehrenamt auch für jüngere Generationen mit neuen Werten, Interessen und Bedürfnissen relevant und attraktiv. Das Ehrenamtsmanagement sollte dabei als laufender Prozess verstanden und in die übergreifende Vereinsstrategie eingebettet werden (Steinbach, Gütt, Freytag 2012, S. 62).

Um das Vereinsleben und ehrenamtliches Engagement zeitgemäß weiterzuentwickeln, müssen eine Reihe von **gesellschaftlichen Entwicklungen und Trends** beachtet und möglichst als Chancen genutzt werden (siehe u. a. auch Landessportbund NRW 2020, S. 9):

- ▶ **Kritischere und selbstbewusstere Perspektive vieler Menschen:** Wunsch nach Mitsprache, Distanz zu Hierarchien und strikten Rangordnungen
- ▶ **Bedürfnis nach Identifikation, persönlicher Weiterentwicklung und Verwirklichung:** Wunsch nach Eigenverantwortung und Gestaltungsspielräume, Distanz zu reiner Pflichterfüllung
- ▶ **Bedürfnis nach Sinnhaftigkeit und Nachhaltigkeit der eigenen Aktivitäten:** kritische Reflexion der Auswirkungen des eigenen Handelns, Wunsch nach einem positiven Beitrag zur Umwelt und Gesellschaft
- ▶ **Auswahl des persönlichen Umfeldes nach Werten und Interessen:** Wunsch nach Identifikation sowie einer gelebten und zeitgemäßen Wertegemeinschaft
- ▶ **Bedürfnis, zeitlich kappe Ressourcen sinnvoll einzusetzen:** als Ergebnis häufig Wunsch nach zeitlich begrenztem, aber zielorientiertem Engagement

- ▶ **Bedürfnis nach Flexibilität und Ungebundenheit:** insbesondere bei jüngeren Generationen wenig Bereitschaft, sich langfristig zu binden. Stattdessen Wunsch, flexibel und situationsorientiert zu agieren
- ▶ **Nutzen- und Spaßorientierung bei Auswahl des Vereins:** Ehrenamtliche investieren ihre Freizeit, somit Wunsch nach einem angenehmen, positiven Umfeld und persönlichem Nutzen als wichtige Entscheidungskriterien.

Potenzielle Mitglieder und Vorstandsmitglieder können aus einer Vielzahl von Vereinen und weiteren Organisationen wählen, wenn sie ehrenamtlich aktiv werden möchten. Entsprechend ist es wichtig, sich als Verein die zuvor genannten Entwicklungen, Trends, aber auch die Bedürfnisse und Anforderungen potenzieller und aktiver (Vorstands-)Mitglieder bewusst zu machen, sie in der weiteren Vereinsentwicklung mitzudenken und sich entsprechend nach außen und innen zu positionieren.

Die zuvor beschriebenen Entwicklungen sind auch für den SGV und den WHB relevant. Beide Vereine bzw. ihre Orts-ebene haben aktuell Nachwuchs- und Strukturprobleme.

So geht die Gesamtmitgliederzahl beim SGV zurück: Durchschnittlich verliert der Verein jährlich rund 2.000 Mitglieder, 1.500 Mitglieder treten pro Jahr ein. Das Saldo ist also negativ. Gleichzeitig sind die Altersgruppen der 30- bis 50-Jährigen, aus denen sich der Nachwuchs für die Vorstandsarbeit rekrutiert, schwach besetzt. Da folglich einige Vorstandsposten nicht mehr besetzt werden können, verliert der SGV pro Jahr durchschnittlich drei örtliche Abteilungen.

Auch der WHB hat Nachwuchsprobleme: Die Strukturdatenabfrage des Dachverbandes zeigt, dass unter den Mitgliedern in den Mitgliedsvereinen insbesondere Ältere vertreten sind. Viele von ihnen sind über 70 Jahre alt.

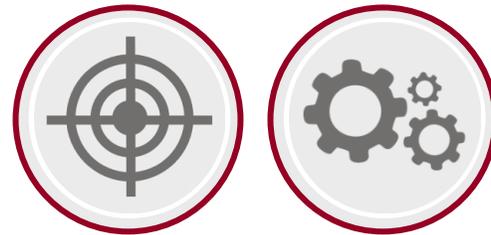
Das ist auch den SGV- und WHB-Vorstandsmitgliedern bewusst: Viele von ihnen erwarten laut aktueller *ift*-Befragung in den kommenden fünf Jahren sinkende Mitgliederzahlen (49 Prozent der befragten SGV- und 44 Prozent der WHB-Vorstandsmitglieder). Nahezu jeder zweite plant, sein Ehrenamt fortzuführen (jeweils 44 Prozent). Gleichzeitig gibt es auch einige, die ihr Ehrenamt niederlegen möchten, sobald Ersatz gefunden wurde (17 Prozent SGV, 15 Prozent WHB).

Im Rahmen einer Auftaktveranstaltung und den weiteren Beteiligungsformaten (Auftakt-, Ziel- und Regionalworkshops, Befragungen) dieses Projektes wurden die Herausforderungen mit den Mitgliedern und Vorständen thematisiert. Das sind die wichtigsten **Herausforderungen**:

- ▶ **sinkende Bereitschaft**, sich an den Verein zu binden; zunehmende „Vereinsmüdigkeit“
- ▶ **geringes Interesse** an der praktischen Ausübung eines Ehrenamtes im Verein
- ▶ teils **fehlende Motivation** der Mitglieder, oftmals Engagement der gleichen Personen; viele eher „passive“ Mitglieder
- ▶ rechtzeitige und passende **Besetzung der Vorstandsämter** ohne Druck; langjähriges Wissen der ehemaligen Vorstandsmitglieder weitergeben
- ▶ allgemein **hoher Altersdurchschnitt** im Verein
- ▶ wenig ehrenamtliches Engagement von **jungen Menschen**
- ▶ Organisation der **Jugendarbeit** und **Angebote für Familien**

- ▶ **fehlende Informationen** zu Möglichkeiten sich zu engagieren bzw. **Transparenz** über Aufgabenspektrum
- ▶ **Kommunikation und Austausch** zwischen Abteilungen und Mitgliedsvereine sowie Vorständen und Mitgliedern
- ▶ unbekanntes und **ungenutztes Potenzial und Talent** im Mitgliederkreis
- ▶ fehlende Kompetenzen in **digitalen Bereichen**
- ▶ Unsicherheiten bei **Rechts- und Haftungsfragen**
- ▶ teils geringe **interne und externe Anerkennung** der Vorstandsarbeit.

3. Ziele und Strategien für die künftige Entwicklung des Ehrenamtes



Die zuvor dargestellten Entwicklungen und Trends machen deutlich, dass die Gewinnung und Bindung von (Vorstands-) Mitgliedern das zentrale Handlungsfeld sind, um ehrenamtliches Engagement sicherzustellen. Auch in der Engagementstrategie für das Land NRW ist „Engagement anerkennen – Image stärken – Engagierte gewinnen“ eines der neun genannten Handlungsfelder. Die dazugehörigen sechs Ziele beziehen sich darauf, Engagierte zu gewinnen und einzubeziehen, ehrenamtliche Vorstände zu stärken und zu entlasten, sowie die Anerkennung und Präsenz des Ehrenamtes in der Öffentlichkeit zu fördern.

Aus diesen Zielen und der klassischen Laufbahn eines Ehrenamtes – Mitglied im Verein werden und bleiben, ein Ehrenamt übernehmen und das Ehrenamt ausüben* – ergeben sich die **vier Kernziele** dieses Projektes:

- ▶ **aktive Mitglieder halten und unterstützen (gewinnen),**
- ▶ **Vorstandsmitglieder halten und unterstützen,**
- ▶ **neue Vorstandsmitglieder gewinnen** und
- ▶ **internes und externes Ansehen der Vorstandsarbeit steigern.**

Das Ansehen zu steigern, wirkt sich unmittelbar auf die drei weiteren Ziele aus und ist damit ein Querschnittsziel.

Das Ziel „neue Mitglieder gewinnen“ wird in diesem Projekt bewusst ausgeklammert, da die bereits aktiven Mitglieder und Vorstandsmitglieder im Fokus stehen und neue Vorstände in der Regel aus dem Kreis der Mitglieder kommen. Neue Mitglieder anzusprechen und für die Vereine zu gewinnen, ist eine sehr wichtige Aufgabe, erfordert aber andere Ansätze und geht über diesen Projektrahmen hinaus. Zudem wirken Strategien, die darauf abzielen, die Vereinsstrukturen und -zusammenarbeit zu optimieren sowie die Präsenz des Vorstandes zu stärken, auf den gesamten Verein und so auch positiv auf die Gewinnung neuer Mitglieder.

Weitere Handlungsfelder der Engagementstrategie für das Land NRW wie „Teilhabe für alle ermöglichen – Vielfalt anerkennen“, „Organisationen weiterentwickeln – Kompetenzen stärken“, „Digitales Engagement voranbringen“ und „Engagement in verschiedenen Lebensphasen ermöglichen“ sind zentrale Aspekte der vier Kernziele und in die Entwicklung der Strategien und Handlungsempfehlungen miteinbezogen.

* orientiert am „Lebenszyklus des Freiwilligen Engagements“, der von Steinbach, Gütt, Freytag (2012, S. 36) mit Fokus auf Ehrenamt in Sportvereinen entwickelt wurde.

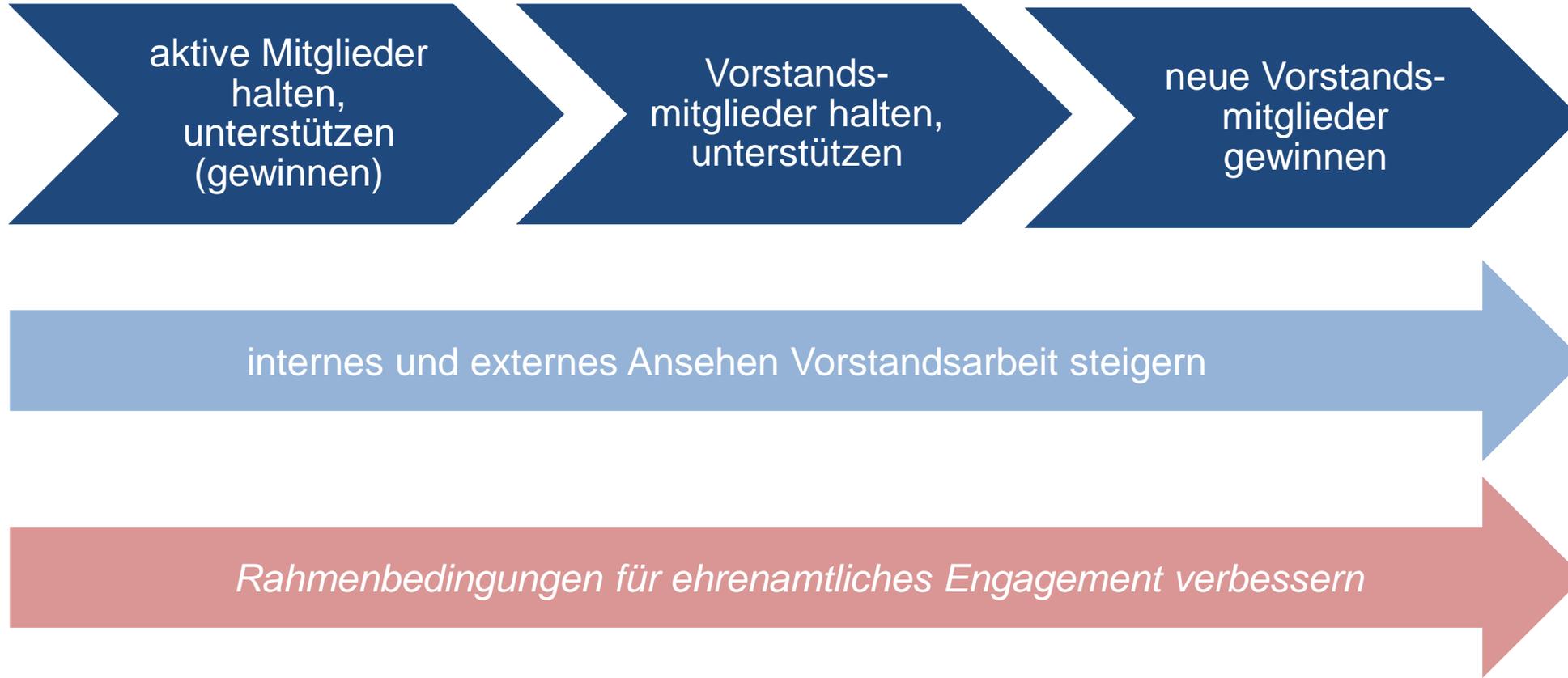
Das in der Engagementstrategie für das Land NRW genannte Handlungsfeld „Entbürokratisieren, rechtliche Rahmenbedingungen und finanzielle Förderung engagementfreundlich gestalten“ stellt konkrete Anforderungen an die Politik und liegt somit außerhalb des direkten Handlungsrahmens der Verbände und ihrer Abteilungen bzw. Mitgliedsvereine. Die **Rahmenbedingungen zu verbessern** ist für die Zukunftssicherung des Ehrenamtes essenziell, jedoch nicht Fokus des Projektes. Konkrete Ziele und Maßnahmen für dieses Handlungsfeld sind in der Engagementstrategie für das Land NRW festgehalten.

Auf den folgenden Seiten dargestellt sind die vier Kernziele sowie die zentralen Strategien, mit denen sie erreicht werden können.

Die Strategien sind in der Übersicht einem der vier Kernziele zugeordnet. Sie wirken sich jedoch oftmals auf mehrere Ziele aus und bedingen sich gegenseitig. Beispielsweise hilft die Klärung der Werte, Ziele und Rolle des Vereins den Vorständen dabei, sich ihrer Rolle und Aufgaben im Verein bewusst zu werden und diese selbstbewusster auszuführen. Gleichzeitig kann dies das interne und externe Ansehen des Vereins verbessern. Die Strategie ist dabei letzterem Ziel zugeordnet.

3. Ziele und Strategien

Übersicht Ziele in Bezug auf die Sicherung des Ehrenamtes:



3. Ziele und Strategien | Aktive Mitglieder halten, unterstützen

Ziel und zugehörige Strategien:



- ▶ thematisch fokussierte, **persönliche Entfaltung** ermöglichen
- ▶ **Selbstwirksamkeit** fördern und **Gestaltungsspielräume** geben
- ▶ **Wertschätzung im Verein** fördern
- ▶ **positives Vereinsklima** schaffen und leben
- ▶ **Austausch zwischen Mitgliedern und Vorstand** fördern
- ▶ **Vereinsstrukturen** optimieren
- ▶ **neue Impulse für traditionelle Vereinsangebote** geben
- ▶ **verschiedene Lebensphasen der Mitglieder** berücksichtigen

3. Ziele und Strategien | Vorstandsmitglieder halten, unterstützen

Ziel und zugehörige Strategien:



- ▶ **Inhalte und Umfang der Vorstandsämter** transparent machen, Umfang eingrenzen und fair verteilen
- ▶ **Mitglieder** besser kennenlernen und **mehr einbinden**
- ▶ **Talente und Kompetenzen nutzen** und fördern
- ▶ **Weiterbildungsangebote** entwickeln und anbieten
- ▶ gezielte **Beratungs- und Entlastungsangebote** für Vorstände machen
- ▶ **Digitalisierung** in der Vorstandsarbeit zielgerichtet einsetzen und fördern
- ▶ **Transparenz der Vorstandstätigkeiten und -projekte** sicherstellen
- ▶ **Austausch zwischen Abteilungen und Mitgliedsvereine** fördern

3. Ziele und Strategien | Neue Vorstandsmitglieder gewinnen

Ziel und zugehörige Strategien:



- ▶ **Vorstandszusammenarbeit und Arbeitsklima** verbessern
- ▶ durch **gemeinsame Erlebnisse und Erfolge** motivieren
- ▶ **Vorstandsnachfolge** frühzeitig und strukturiert angehen
- ▶ **Inhalte und Umfang der Arbeit** der Vorstände kommunizieren
- ▶ Angebote zum ehrenamtlichen Engagement **flexibel und niedrigschwellig** gestalten
- ▶ (potenzielle) (Vorstands-)Mitglieder **an das Ehrenamt heranzuführen**
- ▶ **Sicherheit geben** in Fragestellungen, die mit Ehrenamt zusammenhängen

3. Ziele und Strategien | Internes und externes Ansehen steigern

Ziel und zugehörige Strategien:



- ▶ **Lobbyarbeit fürs Ehrenamt** betreiben; **lokales Netzwerk** aufbauen
- ▶ **Werte, Ziele und Rolle** des Vereins klären, **alle Facetten und Themen** des Vereins verdeutlichen
- ▶ als Verein **zeitgemäß bleiben** und offen für neue Einflüsse und Entwicklungen sein
- ▶ **positive Aspekte** des Ehrenamts herausstellen, u. a. **Spaß am Ehrenamt** aktiv vermitteln
- ▶ als **herausfordernd wahrgenommene Aspekte** des Ehrenamts erläutern
- ▶ **Vorstandsmitglieder als Vorbilder** präsentieren und als Netzwerkende stärken
- ▶ **digitale und analoge Medien** für die Kommunikation nach innen und außen nutzen
- ▶ **zielgruppengerecht** über Ehrenamt informieren

Ziel und zugehörige Strategien:

Rahmenbedingungen für ehrenamtliches Engagement verbessern



Vor allem an die Politik gerichtet, insbesondere:

- ▶ **bürokratische Hürden** senken
- ▶ **steuerliche Vergünstigungen** ermöglichen
- ▶ **Mittel für Förderprojekte** bereitstellen

4. Handlungsempfehlungen für die künftige Entwicklung des Ehrenamtes



Basierend auf der Strukturanalyse, dem Ziel-Workshop und den drei Regionalworkshops wurden zentrale Handlungsempfehlungen abgeleitet. Ergebnis ist ein „modulares Baukastensystem“, ein Fahrplan zur Sicherung des Ehrenamtes, zugeordnet zu den vier Kernzielen des Projektes. Die auf den folgenden Seiten dargestellten Handlungsempfehlungen sollen sowohl SGV und WHB und ihre Abteilungen und Mitgliedsvereine unterstützen, als auch weitere Vereine mit Herausforderungen im Bereich Ehrenamtsmanagement.

Für die zentralen Maßnahmen (hellblau unterlegt) gibt es detaillierte Steckbriefe. Sie konkretisieren die Handlungsempfehlungen, benennen die nächsten Schritte und definieren Priorität, Kosten- und Zeitrahmen sowie Zuständigkeiten. Für die weiteren Maßnahmen (weiß unterlegt) sind die zentralen Inhalte in Kurzform dargestellt.

Bei der Entwicklung der Maßnahmen wurde aufgrund der meist knappen personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen der Vereine darauf geachtet, dass sie praxis-, wirkungs- und zielorientiert ausgelegt sind, sowie möglichst leicht handhabbar und kosteneffizient.

Um die Vereinsstrukturen erfolgreich weiter zu entwickeln, ist eine Kombination aus kurzfristig umsetzbaren, niedrighschwelligen und längerfristig zu planenden und umzusetzenden

Maßnahmen am effektivsten. So können sowohl kleinere, direkte als auch langfristige und grundlegende Impulse gesetzt und Prozesse etabliert werden. Die Handlungsempfehlungen decken diese Bandbreite ab.

Wie auch bei den Zielen und Strategien sind die Handlungsempfehlungen eng miteinander verwoben, bedingen und fördern sich gegenseitig. So wirkt sich die Umsetzung einer Maßnahme oftmals positiv auf mehrere Ziele aus. Entsprechend wurde jede Maßnahme einem Kernziel zugeordnet, kann jedoch auch auf weitere Ziele einzahlen (siehe Darstellung Steckbriefe unten links; dort sind jeweils die Ziele hervorgehoben, auf die sich die Maßnahme auswirkt).

Titel Maßnahme

Strategie:

- ▶ Strategie 1
- ▶ Strategie 2
- ▶ Strategie 3
- ▶ ...

(Seite 2 Inhalte)

Inhalte:
(Seite 1 Inhalte)

Nächste Schritte:

- ▶ Schritt 1
- ▶ Schritt 2
- ▶ Schritt 3
- ▶ ...

Ziel:

Priorität: ++

Zeitschiene: K

Kosten: €€€

Zuständigkeit: ...

Priorität

- + niedrig
- ++ mittel
- +++ hoch

Zeitschiene

- K kurzfristig (< 7 Monate)
- M mittelfristig (7 – 18 Monate)
- L langfristig (> 1,5 Jahre)

Kosten

- keine Kosten
- € bis ca. 500 €
- €€ ca. 500 € bis 2.000 €
- €€€ ab ca. 2.000 €

4.1 Aktive Mitglieder halten, unterstützen



Übersicht Handlungsempfehlungen

A. Aktive Mitglieder halten und unterstützen

A1 Willkommenskultur zeitgemäß gestalten und leben

A2 Begrüßungsmappe (digital/analog) für Neumitglieder machen

A3 Neue Mitglieder und Vorstandsmitglieder in Versammlungen vorstellen

A4 Onboarding (Einführungstage) für Neumitglieder initiieren

A5 Steckbriefe für (Neu-)Mitglieder machen und nutzen

A6 Mitgliedern zu besonderen Anlässen gratulieren

A7 Mitgliedern Micro-Volunteering und Projektarbeit anbieten

A8 Vereinsübergreifende digitale Projektbörse entwickeln

A9 Budgets in Abteilungen/Mitgliedsvereinen und Projektteams zur Verfügung stellen

A10 Regelmäßige Mitgliedertreffen einrichten („Runder Tisch“)



Zentrale Handlungsempfehlung, ausführlich in Steckbriefform ausgearbeitet



Weitere Handlungsempfehlung, in Kurzform am Kapitelende erläutert

A1 Willkommenskultur zeitgemäß gestalten und leben

Strategie:

- ▶ Wertschätzung im Verein fördern
- ▶ positives Vereinsklima schaffen und leben
- ▶ Austausch zwischen Mitgliedern und Vorstand fördern
- ▶ Mitglieder an das Ehrenamt heranzuführen

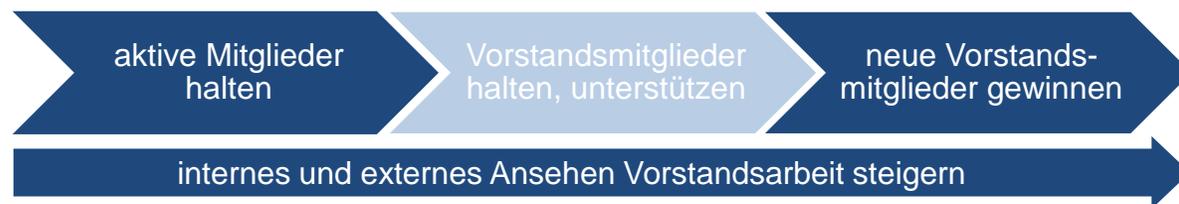
Inhalte:

Bei Neumitgliedern ist es wichtig, dass sie an die Hand genommen werden und signalisiert bekommen, dass sie im Verein willkommen sind. Das vereinfacht ihnen den Einstieg in das Vereinsleben und kann gleichzeitig den Austausch unter den Mitgliedern und mit den Vorstandsmitgliedern fördern. Es gibt vielseitige Möglichkeiten, eine positive Willkommenskultur zu schaffen und zu leben. Dazu gehören, Veranstaltungen speziell für Mitglieder wie z. B. ein Willkommensfrühstück zu organisieren, neue Mitglieder in Versammlungen vorzustellen (A3) und ihnen ein Onboarding (A4) anzubieten. Dabei ist es wichtig, dem Mitglied gegenüber Interesse und Offenheit für seine

Ideen zu signalisieren. Die Steckbriefe für Neumitglieder (A5) beispielsweise können aktiv erfragen, wie sich das Mitglied im Verein einbringen möchte. Außerdem sollten Neumitglieder Beginn an wissen, an wen im Verein sie sich für welche Fragen und Informationen wenden können und welche Angebote es speziell für neue Mitglieder gibt. Hierfür kann die Begrüßungsmappe für Neumitglieder (A2) genutzt werden. Zudem können so gleich zu Beginn Mitgliedern auch Informationen zum Ehrenamt vermittelt und wichtige Impulse für ehrenamtliches Engagement gegeben werden. Dazu gehören Infos zu konkreten Ansprechpersonen und Informationsquellen.

Nächste Schritte:

- ▶ Bestandsanalyse durchführen: Wie werden Neumitglieder derzeit im Verein begrüßt? Gibt es konkrete Maßnahmen und Angebote? Dabei auch die Perspektive des neuen Mitglieds einnehmen bzw. neue Mitglieder fragen, was sie sich wünschen und brauchen.
- ▶ Mit Vorstand gemeinsam erste Maßnahmen und Angebote planen, dafür Verantwortliche und konkrete Aufgaben definieren.



Priorität: +++

Zeitschiene: M

Kosten:

Zuständigkeit: Vorsitzende (Bestandsanalyse), Vorstände (Maßnahmen planen, umsetzen), Mitglieder (Maßnahmen mitumsetzen, Willkommenskultur leben)

A2 Begrüßungsmappe (digital/analog) für Neumitglieder machen

Strategie:

- ▶ Mitglieder an das Ehrenamt heranzuführen
- ▶ thematisch fokussierte, persönliche Entfaltung ermöglichen
- ▶ alle Facetten und Themen des Vereins verdeutlichen
- ▶ Werte, Ziele und Rolle des Vereins kommunizieren

Inhalte:

Eine Begrüßungsmappe gibt Neumitgliedern gleich zu Beginn einen Überblick über den Verein, seine Strukturen, Werte sowie konkrete Angebote und die jeweiligen Ansprechpersonen. Auch im späteren Verlauf der Mitgliedschaft kann sie immer wieder genutzt werden, um Anlaufstellen und Informationen nachzuschlagen. Es empfiehlt sich, vereinsübergreifend sowohl eine analoge als auch eine digitale Vorlage zu erstellen. Die Version gibt den Abteilungen und Mitgliedsvereinen bei der Entwicklung der Begrüßungsmappe Orientierung. Neumitglieder sollten nach Abschluss der Mitgliedschaft gefragt werden, welche Variante (digital oder analog) sie präferieren.

Wichtig ist zudem, die Mappe auf Ortsebene aktiv an die neuen Mitgliedern zu kommunizieren und sie stets zu aktualisieren. Zentrale Inhalte für die Begrüßungsmappe sind:

- persönlicher Willkommensbrief Abteilung/Mitgliedsverein
- Organigramm und Profil des Vereins bzw. der Abteilung (D1, D3)
- Kontaktliste mit allen relevanten Ansprechpersonen
- Übersicht über Angebote speziell für Neumitglieder, z. B. anstehende Veranstaltungen, nächstes Onboarding (A4)
- weiterführende Links/Informationen (auch zum Ehrenamt), z. B. Link zur digitalen Projektbörse (A8)

Nächste Schritte:

- ▶ vereinsübergreifend analoge und digitale Vorlage entwickeln (Geschäftsstellen/ Arbeitskreise der Geschäftsstellen)
- ▶ Begrüßungsmappe für Abteilung/Mitgliedsverein entwickeln
- ▶ Verantwortliche für Kommunikation und Aktualisierung festlegen

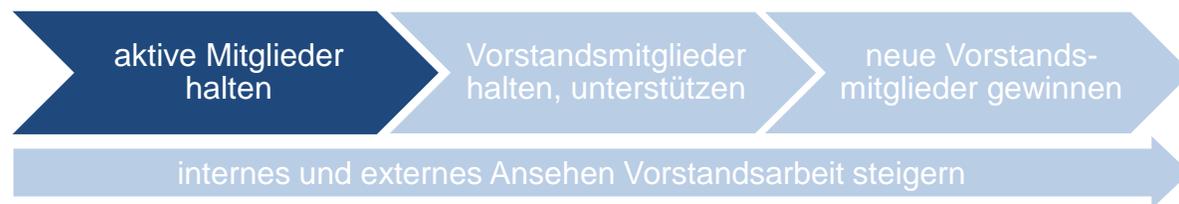
Priorität: +++

Zeitschiene: K

Kosten: €

Zuständigkeit:

Geschäftsstellen (vereinsübergreifende Vorlage),
Vorstände (Erstellen und Aktualisieren der Begrüßungsmappe)



A5 Steckbriefe für (Neu-)Mitglieder machen und nutzen

Strategie:

- ▶ Mitglieder besser kennenlernen und mehr einbinden; Interessen und Fähigkeiten erfragen
- ▶ thematisch fokussierte, persönliche Entfaltung ermöglichen
- ▶ Talente fördern und nutzen
- ▶ Wertschätzung im Verein fördern

Inhalte:

Um Mitglieder aktiv einbeziehen und ihnen Entfaltung ermöglichen zu können, muss man sie näher kennen. Steckbriefe, die (freiwillig) von bestehenden Mitgliedern und allen künftigen Neumitgliedern ausgefüllt werden, sind dafür ein hilfreiches Instrument. Um den Überblick zu behalten, sollten die Steckbriefe insbesondere bei größeren Abteilungen/Mitgliedsvereinen digitalisiert werden (dabei DSGVO beachten). Wird ein grundsätzliches Interesse an ehrenamtlichem Engagement (längerfristig/Projektarbeit) abgefragt, können so systematisch erste konkrete Ansatzpunkte verfügbar werden.



Aspekte, die im Steckbrief abgefragt werden sollten:

- Lebensphase (Schule, Ausbildung, berufstätig, Rente)
- persönliche Motive und Interessen
- besondere Kompetenzen, Fähigkeiten (z. B. aus Studium, Beruf)
- Zeitbudget
- Interesse an ehrenamtlichen Engagement (und in welcher Form)

Nächste Schritte:

- ▶ Steckbriefinhalte diskutieren und festlegen, Steckbriefvorlage erstellen (Geschäftsstellen mit Ehrenamtlichen)
- ▶ Verantwortliche für Steckbriefe in Abteilung/Mitgliedsverein benennen
- ▶ Steckbriefe an bestehende Mitglieder kommunizieren, verteilen und neuen Mitglieder geben
- ▶ System für Abspeicherung der Steckbriefe entwickeln (DSGVO!)
- ▶ Informationen nutzen, z. B. für Anfragen für Projektarbeiten

Priorität: ++

Zeitschiene: K

Kosten:

Zuständigkeit:

Geschäftsstellen (vereinsübergreifende Vorlage), Vorstände (Mitentwicklung, weitere Umsetzung), Mitglieder (Ausfüllen der Steckbriefe)

A7 Mitgliedern Micro-Volunteering und Projektarbeit anbieten

Strategie:

- ▶ thematisch fokussierte, persönliche Entfaltung ermöglichen
- ▶ Mitglieder an das Ehrenamt heranzuführen
- ▶ Angebote zum ehrenamtlichen Engagement flexibel und niedrigschwellig gestalten
- ▶ traditionelle Vereinsangebote mit neuen Impulsen kombinieren

Inhalte:

Um Mitglieder an ehrenamtliches Engagement heranzuführen und in verschiedenen Lebensphasen dafür zu motivieren, können sogenanntes Micro-Volunteering und Projektarbeit genutzt werden. Dabei werden Interessierte gelegentlich in kleinere Aufgaben eines größeren Projektes (Micro-Volunteering) oder in zeitlich befristete Projekte eingebunden – ohne längerfristige Verpflichtung. Je vielfältiger und flexibler die Aufgaben, desto mehr Mitglieder können angesprochen werden. Wichtig ist, dabei stets den Befugnis- bzw. Rechtsrahmen abzustecken (Haftungsfragen). Darüber hinaus

müssen die Vorstände die Unterstützungsbedarfe und die Möglichkeiten für diese Form des Engagements definieren. So können sie auch selbst gezielt entlastet werden. Sind die Aufgaben und Projekte identifiziert, können Interessierte auf verschiedenen Wegen aktiv angesprochen werden. Hierfür ist es wichtig, eine Kommunikationsplattform zu entwickeln und einzusetzen. Dafür bietet sich eine (vereinsübergreifende) digitale „Ehrenamtsbörse“ an (siehe A8).

Nächste Schritte:

- ▶ Projekte und Aufgaben definieren, die sich für Micro-Volunteering und Projektarbeit eignen
- ▶ Voraussetzungen für kurzfristiges, zeitlich begrenztes Engagement prüfen und schaffen
- ▶ Plattform für Kommunikation Projekte/Aufgaben entwickeln (A8)
- ▶ Möglichkeiten des Engagements aktiv an Mitglieder kommunizieren



Priorität: +++

Zeitschiene: M

Kosten:

Zuständigkeit:

Vorstände (Projekte/Aufgaben definieren), Mitglieder (Interesse signalisieren, sich engagieren)

A8 Vereinsübergreifende digitale Projektbörse entwickeln

Strategie:

- ▶ Mitglieder an ehrenamtliche Aufgaben heranzuführen
- ▶ Digitalisierung in der Vorstandsarbeit zielgerichtet einsetzen
- ▶ Austausch zwischen Mitgliedern und Vorstand fördern
- ▶ Vorstände entlasten
- ▶ verschiedene Lebensphasen der Mitglieder berücksichtigen

Inhalte:

Um Angebot (interessante Projekte und Aufgaben, die Vorstandsmitglieder abgeben können) und Nachfrage (der interessierten Mitglieder) transparent zusammenzubringen, ist eine Plattform ein gutes Instrument. Damit die Plattform allen Abteilungen bzw. Mitgliedsvereinen unkompliziert und dezentral zugänglich ist, sollte sie vereinsübergreifend und digital sein. Auf der Plattform können die Vorstände aktuelle Möglichkeiten für kurzfristiges bzw. zeitlich begrenztes Engagement kommunizieren. Um die Kommunikation

in beide Richtungen zu ermöglichen, sollten auch die Mitglieder über die Plattform ihr Interesse in Form von Gesuchen aktiv bekunden können. Weitere hilfreiche Funktionen für die Kontaktvermittlung sind das Anlegen von Nutzerprofilen oder der Versand von Direktnachrichten.

Beispiele für digitale Börsen: [Carefactoy youngcaritas Stuttgart](#) und [Jobbörse des Landessportbundes NRW](#)

Nächste Schritte:

- ▶ vereinsübergreifend Bedarfe für Kontaktvermittlung und daraus abgeleitet zentrale Funktionen der Plattform definieren (Lastenheft)
- ▶ Recherche zu passenden Softwareangeboten bzw. Plattformen
- ▶ neue Plattform an Vorstände und Mitglieder kommunizieren, ggf. kurze Benutzerleitfäden/Erklärvideos zur Verfügung stellen
- ▶ Plattform nutzen und stets aktuell halten



Priorität: ++

Zeitschiene: M

Kosten: €€€

Zuständigkeit: Geschäftsstellen in Zusammenarbeit mit Vorsitzenden, Softwareentwicklungsunternehmen, Vorstände und Mitglieder (Projektbörse füttern/nutzen)

A9 Budgets in Abteilungen/Mitgliedsvereinen und Projektteams zur Verfügung stellen

Strategie:

- ▶ thematisch fokussierte, persönliche Entfaltung ermöglichen
- ▶ Selbstwirksamkeit fördern und Gestaltungsspielräume geben
- ▶ Mitglieder mehr einbinden
- ▶ Wertschätzung im Verein fördern

Inhalte:

Damit Mitglieder sich an wirksamer Projektarbeit beteiligen können, sollten auch dafür notwendige Budgets für die Projektumsetzung zur Verfügung stehen. Diese können in den Abteilungen/ Mitgliedsvereinen oder auch in den jeweiligen Projektteams in Absprache mit den involvierten (Vorstands-)Mitgliedern verwaltet werden. Das zeigt Vertrauen, ermöglicht Selbstwirksamkeit und ein zielgerichtetes gemeinsames Arbeiten. Für die Budgetverwendung sollten Regeln definiert werden (Verwendungszwecke, Zeitrahmen, maximales Budget etc.). Zudem sollte eine zentrale Anlaufstelle für Mitglieder geschaffen werden, die eine konkrete Projektidee haben und für

deren Umsetzung sie finanzielle Mittel benötigen. Wichtig ist, dass die Verwendung des Budgets stets transparent ist.

Beispiel für finanzielle Förderung von Projekten: [Initiativen „Du hast den Hut auf“](#), [Das Zukunftspaket](#)

Nächste Schritte:

- ▶ im Vorstand Budget für Projektarbeit und Regeln für dessen Verwendung vereinbaren, dazu Checkliste erstellen
- ▶ Ansprechperson in Abteilung/Mitgliedsverein für übergreifende Verwaltung und Informationen zu den Projektbudgets sowie Anfragen der Mitglieder benennen
- ▶ Budget transparent auf die Projekte bzw. nach Verwendungszweck aufteilen
- ▶ Verantwortlichen für die Verwaltung der Projektbudgets in den Projektteams bestimmen
- ▶ laufendes Monitoring zur Verwendung der Gelder in den Projektteams



Priorität: ++

Zeitschiene: K

Kosten:

Zuständigkeit: Vorsitzende (Budgets freigeben),
Vorstände (Gelder beantragen/übergreifend verwalten),
Mitglieder (Gelder anfragen/projektspezifisch verwalten)

Weitere Handlungsempfehlungen:

▶ **A3 Neue Mitglieder und Vorstandsmitglieder in Versammlungen vorstellen**

Als Teil einer herzlichen Willkommenskultur sollten neue Mitglieder und Vorstandsmitglieder auf Versammlungen vorgestellt werden. In Rücksprache mit ihnen können sie zu Beginn der Sitzung mit ihrem Namen begrüßt werden und sich entweder selbst vorstellen oder der Vorstand übernimmt das. Das erleichtert Neulingen das Ankommen und Netzwerken im Verein. Die Steckbriefe (siehe A5) können als Grundlage für die Vorstellung dienen.

▶ **A4 Onboarding für Neumitglieder initiieren**

Um Mitglieder langfristig binden und sie für ein Vorstandsamt gewinnen zu können, müssen sie entsprechend motiviert werden. Hier spielt der Wunsch nach Identifikation sowie einer gelebten und zeitgemäßen Wertegemeinschaft eine zentrale Rolle. Ein Onboarding (Einführungstage) ist eine gute Möglichkeit, um neuen Mitgliedern in informeller Atmosphäre den Verein bzw. den Dachverband, seine Werte, Ziele und Aktivitäten näher zu bringen und so das „Ankommen“ im Verein zu erleichtern. Das kann beispielsweise quartalsweise oder halbjährlich als mehrstündiges, halb- oder ganztägiges Format stattfinden.

Die Organisation und das Rahmenprogramm sollten das Alter und die Lebensphase der neuen Mitglieder berücksichtigen (bei jüngerem Publikum beispielsweise mit spielerischen Elementen verknüpft). Außerdem sollte es genügend Zeit zum Austausch und Netzwerken zwischen den Mitgliedern und mit dem Vorstand geben. Während des Onboardings kann der Vorstand auch über seine Arbeit, aktuellen Projekte und Engagementmöglichkeiten für Mitglieder informieren.

▶ **A6 Mitglieder zu besonderen Anlässen gratulieren**

Ein wirkungsvolles kleines Zeichen der Wertschätzung sind Gratulationen zu Geburtstagen und Jubiläen. Dafür muss zunächst ein Mitgliedsverein- bzw. Abteilungskalender mit den entsprechenden Daten gefüllt werden. Erfragt werden können die Daten beispielsweise über den Mitglieder-Steckbrief (siehe A5, dabei DSGVO beachten). Je nach Vereinsgröße und Wunsch der Mitglieder kann persönlich, telefonisch oder schriftlich (Brief oder Mail) gratuliert werden. Zu „größeren“ Anlässen wie runden Geburtstagen können von der Abteilung bzw. dem Mitgliedsverein auch kleine Präsente überreicht werden.

Weitere Handlungsempfehlungen:

► **A10 Regelmäßige Mitgliedertreffen einrichten**

Neue Leute kennenzulernen und sich aktiv zu vernetzen gehören zu den zentralen Gründen für Mitglieder, Teil eines Vereins zu sein. Regelmäßige Mitgliedertreffen („Runder Tisch“) bieten Möglichkeiten, sich zu vernetzen und erleichtern den direkten Austausch zwischen den Mitgliedern. Die Treffen können sowohl in kleineren Runden als auch vereins- bzw. abteilungsübergreifend und für bestimmte Altersgruppen oder generationsübergreifend sein. Sie können beispielsweise in einem Café oder Räumlichkeiten des Vereins stattfinden oder auch mit gemeinsamen Freizeitaktivitäten wie Wanderungen oder Radtouren kombiniert werden. Wichtig ist, dass die Atmosphäre der Treffen ungezwungen und entspannt ist, sie den Mitgliedern Spaß machen und dass sie regelmäßig angeboten werden.

4.2 Vorstandsmitglieder halten, unterstützen



B. Vorstände halten und unterstützen

B1 Mentoring und Tandems organisieren zwischen erfahrenen und neuen Vorstandsmitgliedern

B2 „Vorstandsämter-Steckbriefe“ entwickeln und nutzen

B3 „Werkzeugkasten Ehrenamt“ als Arbeitshilfe bereitstellen

B4 Maximale Amtszeitdauer prüfen und vereinbaren

B5 Exkursionen in Vereinsgeschäftsstelle anbieten

B6 Übersicht über Weiterbildungsangebote für Vereinsarbeit entwickeln, kommunizieren und nutzen

B7 Weiterbildungsangebote zum Thema Digitalisierung bündeln und ergänzen

B8 Ganztägige Inhouse-Schulungen für Vorstände anbieten

B9 Mehr Unterstützungsangebote zu Rechts-/Haftungsfragen anbieten

B10 Offene Kommunikationskultur im Verein und Vorstand fördern und leben

B11 Vorstandswissen regional vernetzen

B12 Mehr Unterstützungsangebote zu den Themen Teambuilding, Konflikt- und Kommunikationsmanagement anbieten

B13 Teambuilding-Aktivitäten innerhalb des Vorstandes umsetzen

B14 Gesprächsrunden und Feedbackgespräche für Vorstandsmitglieder

B15 Mehr Aktivitäten benachbarter Abteilungen/Mitgliedsvereine organisieren

B16 Arbeitsgruppen (Mitglieder und Vorstand) zu aktuellen Themen bilden

 Zentrale Handlungsempfehlung, ausführlich in Steckbriefform ausgearbeitet

 Weitere Handlungsempfehlung, in Kurzform am Kapitelende erläutert

B1 Mentoring und Tandems organisieren zwischen erfahrenen und neuen Vorstandsmitgliedern

Strategie:

- ▶ Vorstandszusammenarbeit und Arbeitsklima verbessern
- ▶ Vorstandsmitglieder an das Ehrenamt heranzuführen
- ▶ Sicherheit geben in Fragestellungen, die mit Ehrenamt zusammenhängen
- ▶ Talente und Kompetenzen nutzen und fördern

Inhalte:

Zu Beginn der Tätigkeit im Ehrenamt hilft eine gute Einführung und an die Hand genommen zu werden sehr. Mentoring- und Tandemprogramme sind dafür eine gute Möglichkeit. Insbesondere, wenn erfahrene Vorstände und neue, ggf. jüngere Ehrenamtler ein Tandem bilden, kann der Lerneffekt groß sein. So können Neulinge viel über Struktur und Arbeitsweisen des Vereins und des Vorstandsteams lernen. Die Neulinge wiederum können erfahrene Vorstandsmitglieder in Themen unterstützen, die ihnen nahe liegen: beispielsweise

die Nutzung digitaler Tools oder die Kommunikation über die Sozialen Medien. So profitieren auch langjährige Ehrenamtler von neuen, „frischen“ Impulsen für die Vereins- und Vorstandsarbeit. Wichtig ist, dass beide Seiten offen für den Austausch und die daraus gewonnenen Anregungen sind. Zudem sollte bei der Bildung der Tandems darauf geachtet werden, dass die Personen gut zusammenpassen (Gemeinsamkeiten, fachlicher Hintergrund, Bezüge zur Aufgabe).

Nächste Schritte:

- ▶ erfahrene und neue Vorstandsmitglieder als Tandems vernetzen, ggf. dafür Steckbriefe der Vorstandsmitglieder nutzen
- ▶ regelmäßige Treffen des Tandems organisieren
- ▶ aus Austausch gewonnene Erfahrungen und Wissen auch mit weiteren Vorstandsmitgliedern teilen



Priorität: +++

Zeitschiene: K

Kosten:

Zuständigkeit:

Vorsitzende (Vernetzung Tandems), Vorstandsmitglieder (Teilnahme)

B2 „Vorstandsämter-Steckbriefe“ entwickeln und nutzen

Strategie:

- ▶ Inhalte und Umfang der Vorstandsämter transparent machen, Umfang eingrenzen und fair verteilen
- ▶ Vorstandsnachfolge frühzeitig und strukturiert angehen
- ▶ Inhalte und Umfang der Arbeit der Vorstände kommunizieren

Inhalte:

Ähnlich wie bei Stellenbeschreibungen im Berufsleben können „Vorstandsämter-Steckbriefe“ mit Tätigkeitsbeschreibungen bei der Strukturierung der Vorstandsarbeit helfen. Dazu werden die Aufgaben des jeweiligen Amtes definiert. Das gibt den Ehrenamtlichen Klarheit über ihr Amt und führt dazu, dass Aufgabenbereiche abgegrenzt und Zuständigkeiten klar benannt werden. Auch bei der Verteilung von Aufgaben helfen die Steckbriefe. Wenn sich die Aufgabenbereiche mit der Zeit und der Gewinnung neuer Kompetenzen verändern, sollten die Steckbriefe gemeinsam aktualisiert werden.

Die Steckbriefe unterstützen zusätzlich auch bei der Organisation der Vorstandsnachfolge und der transparenten Darstellung der Vorstandsarbeit nach außen. Dazu sollten die Steckbriefe bei der Suche nach Nachfolgenden eingesetzt werden, um damit die Aufgaben von Beginn an klar zu kommunizieren. So fühlen sich passende Kandidatinnen und Kandidaten direkt angesprochen. Wichtige Inhalte für die Steckbriefe sind: Aufgabenbereiche des Amtes, benötigte Kompetenzen, durchschnittlicher Zeitaufwand für die Ausübung des Amtes.

Nächste Schritte:

- ▶ vereinsübergreifende Vorlage für Steckbriefe entwickeln
- ▶ Vereinsbezogene und individuelle Steckbriefe vor Ort entwickeln
- ▶ Steckbriefe intern kommunizieren, für Arbeitsaufteilung nutzen
- ▶ Steckbriefe für Nachbesetzungen nutzen, z. B. auf Website des Vereins bzw. der Abteilung veröffentlichen, bei persönlicher Ansprache darauf verweisen



Priorität: +++

Zeitschiene: K

Kosten:

Zuständigkeit: Geschäftsstellen (vereinsübergreifende Vorlage), Vorstände (Steckbriefe erstellen und einsetzen)

B3 „Werkzeugkasten Ehrenamt“ als Arbeitshilfe bereitstellen

Strategie:

- ▶ neue Vorstandsmitglieder an das Ehrenamt heranzuführen
- ▶ Sicherheit geben in Fragestellungen, die mit Ehrenamt zusammenhängen
- ▶ gezielte Beratungs- und Entlastungsangebote für Vorstände machen

Inhalte:

Die Darstellung und Erläuterung der zentralen Werkzeuge für die Ausübung des Ehrenamtes in Form eines „Werkzeugkastens“ macht die wichtigsten Informationen schnell und übersichtlich verfügbar. Er ist so etwas wie die „Bedienungsanleitung für die Ausübung des Ehrenamtes“. Sowohl neue als auch bereits erfahrenere Vorstandsmitglieder unterstützt dies bei der Ausübung des Amtes. Potenzielle Vorstandsmitglieder bekommen die Sicherheit, wo sie sich für die Ausübung des Ehrenamtes konkrete Hinweise und Tipps holen können. Der Werkzeugkasten enthält sowohl Informationen, die für alle Abteilungen/Mitgliedsvereine nützlich sind, als auch individuelle

Hinweise und Kontaktadressen. Der Werkzeugkasten kann ständig aktualisiert und erweitert werden. Wichtige Inhalte sind insbesondere Vorlagen im Corporate Design des Vereins (Beschlussvorlagen, Protokolle, Briefe zu Jubiläen etc.), Informationen zu Rahmenbedingungen und Rechtsfragen (Satzungen, Beitragsordnungen, Geschäftsordnungen), eine Übersicht über bestehende Programme und Lizenzen, eine Liste verfügbarer Weiterbildungsangebote, FAQ's zur Ausübung des Ehrenamtes, eine Liste mit Ansprechpartnern etc.

Nächste Schritte:

- ▶ Bedarfe definieren: Welche Inhalte bzw. Werkzeuge benötigen (neue) Vorstandsmitglieder um ihr Amt erfolgreich auszuüben?
- ▶ Bestandsanalyse machen: Welche Werkzeuge gibt es bereits?
- ▶ weitere, noch nicht bestehende Werkzeuge entwickeln (z. B. Handbuch Corporate Identity, Leitfaden für Vorstandsarbeit)
- ▶ Grundlage durch Geschäftsstellen schaffen, die von den Abteilungen und Mitgliedsvereinen individuell ergänzt werden kann

Priorität: +++

Zeitschiene: M

Kosten: €

Zuständigkeit: Geschäftsstellen (Bestandsanalyse, Entwicklung Werkzeuge, Kommunikation Werkzeugkasten), Vorstände (Kommunikation Bedarfe, Entwicklung Werkzeuge), ggf. Experten



B6 Übersicht über Weiterbildungsangebote für Vereinsarbeit entwickeln, kommunizieren und nutzen

Strategie:

- ▶ thematisch fokussierte, persönliche Entfaltung ermöglichen
- ▶ Wertschätzung im Verein fördern
- ▶ Weiterbildungsangebote entwickeln und anbieten

Inhalte:

Weiterbildungen helfen Ehrenamtlichen, ihr Amt erfolgreich auszuüben, sich weiterzuentwickeln und zu entfalten und auch beim Aufbau von Netzwerken. Gleichzeitig sind Weiterbildungsangebote auch eine Anerkennung für das Engagement. Weil es bereits eine Vielzahl an Weiterbildungsangeboten speziell für Ehrenamtliche gibt (u. a. [Westfalen-Akademie](#), [Engagiert in NRW](#)), ist es wichtig, diese Angebote transparenter zu machen und übersichtlich zu bündeln. Je nach Bedarf von Abteilung bzw. Verein können bestehende Angebote verlinkt und mit neuen, eigenen Angeboten ergänzt werden. Gut ist, ein breites Spektrum anzubieten: digitale und Präsenzangebote, live/aufgezeichnet, dezentral/ortsnah, Einzelangebote/Schulungs-

reihen. Zudem ist es wichtig, dass der Weiterbildungspool übersichtlich und einfach auffindbar ist, beispielsweise mit einer eigenen Rubrik auf der Website des Vereins bzw. der Dachorganisation und eine Verlinkung auf diese Rubrik auf den Websites der Abteilungen/Vereine. Eine bzw. ein Weiterbildungsbeauftragte/r sollte den Prozess koordinieren und als Ansprechperson dienen.

Nächste Schritte:

- ▶ Weiterbildungsbeauftragten benennen
- ▶ Bestandsanalyse zu internen/externen Weiterbildungsangeboten machen, weiteren Bedarf mit Vereinen/Abteilungen abstimmen
- ▶ interne und externe Weiterbildungsangebote bündeln, vereinsübergreifend kommunizieren, z. B. Rubrik auf Website dazu
- ▶ fehlende Weiterbildungsangebote ggf. selbst entwickeln
- ▶ Informationen und Weiterbildungsangebote laufend aktualisieren, Vorstandsmitglieder dazu ermutigen, sie zu nutzen

Priorität: +++

Zeitschiene: M

Kosten: € – €€

Zuständigkeit: Geschäftsstelle (Erstellung Übersicht), Vorstände (Kommunikation Bedarfe, Ergänzung Übersicht), Experten (für jeweilige Themenfelder)



B7 Weiterbildungsangebote zum Thema Digitalisierung bündeln und ergänzen

Strategie:

- ▶ Wertschätzung im Verein fördern
- ▶ Digitalisierung in der Vorstandsarbeit zielgerichtet einsetzen und fördern
- ▶ neue Impulse für traditionelle Vereinsangebote geben

Inhalte:

Digitalisierung und die Nutzung neuer Medien beinhalten viele Potenziale und sind für die zeitgemäße Weiterentwicklung des Ehrenamtes unumgänglich. Die Entwicklung der dafür benötigten digitalen Kompetenzen wird durch entsprechende Weiterbildungsangebote unterstützt. Zum Thema Digitalisierung und Ehrenamt gibt es bereits einige Angebote, die vereinsübergreifend gebündelt werden können. Je nach Bedarf sind jedoch auch neue Angebote einzuführen. Werden beispielsweise digitale Management-Tools wie trello oder MStTeams genutzt, sollten die Ehrenamtlichen hierzu eine Einführung erhalten. Da die Kenntnisse im Bereich Digitalisierung

sehr unterschiedlich sein können, ist es wichtig, sowohl ein Basisangebot als auch ein Angebot für Fortgeschrittene zu vermitteln. Eine entsprechende Kennzeichnung bei der Angebotsbeschreibung verschafft schnell einen Überblick. Schulungsthemen können beispielsweise sein: Umgang mit Sozialen Medien, Weiterentwicklung und Pflege der Website, Nutzung interner Management-Tools, Programme zur Mitgliederverwaltung und -abrechnung.

Beispiele für Weiterbildungsangebote mit Fokus Digitalisierung:
[better place academy](#), [Projekt Ehrenamt 2.0](#)

Nächste Schritte:

- ▶ bestehende Weiterbildungsangebote vereinsübergreifend bündeln, Bedarfe für weitere Angebote auf Ebene Abteilung/Mitgliedsverein identifizieren
- ▶ fehlende Unterstützungsangebote selbst entwickeln
- ▶ Übersicht über digitale Weiterbildungsangebote in Gesamtübersicht (B6) integrieren

Priorität: +++

Zeitschiene: M

Kosten: €€

Zuständigkeit: Geschäftsstelle (Bündelung Angebote), Vorsitzende (Kommunikation/Entwicklung Unterstützungsangebote), ggf. Experten im Bereich Digitalisierung



B10 Offene Kommunikationskultur im Verein und Vorstand fördern und leben

Strategie:

- ▶ Wertschätzung im Verein fördern
- ▶ Austausch zwischen Mitgliedern und Vorstand fördern
- ▶ Transparenz der Vorstandstätigkeiten und -projekte sicherstellen

Inhalte:

Damit die Zusammenarbeit im Vorstand und vereinsübergreifend gut funktioniert und sich alle (Vorstands-)Mitglieder im Verein wohlfühlen, muss eine offene Kommunikationskultur im Verein und insbesondere im Vorstand herrschen. Dazu gehört, dass sowohl die Vorstandsmitglieder als auch Mitglieder über wichtige Prozesse im Verein informiert werden und die Möglichkeit haben, ihre Meinung und Hinweise einzubringen. Eine konstruktive Diskussionskultur ist deshalb sehr wichtig. Ein offener, zielgerichteter Meinungs-austausch sowohl zwischen den Vorständen als auch mit den Mitgliedern sorgt für neue Impulse, Transparenz und Wertschätzung. Verschiedene Kommunikationskanäle können die interne Kommunikation fördern

und intensivieren. Digitale Kanäle wie Chat-Gruppen auf WhatsApp ermöglichen beispielsweise eine schnelle Kommunikation innerhalb einer (Arbeits-)Gruppe. Die Internetseiten der Abteilungen/Mitgliedsvereine (D5) sollten genutzt werden, um alle Mitglieder über zentrale Prozesse und Neuigkeiten zu informieren.

Nächste Schritte:

- ▶ Bestandsanalyse: Wie offen, transparent und über welche Kanäle wird derzeit in der Abteilung bzw. dem Mitgliedsverein und in den Vorständen kommuniziert, ggf. internen Workshop oder Diskussionsrunde dazu machen
- ▶ Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikationskultur gemeinsam mit Mitgliedern definieren
- ▶ Ansprechperson für interne Kommunikation in Abteilung/Mitgliedsverein festlegen
- ▶ Plan für konkrete Maßnahmenumsetzung machen
- ▶ Maßnahmen umsetzen, begleitet von Ansprechperson

aktive Mitglieder
halten

Vorstandsmitglieder
halten, unterstützen

neue Vorstands-
mitglieder gewinnen

internes und externes Ansehen Vorstandsarbeit steigern

Priorität: +++

Zeitschiene: M – L

Kosten:

Zuständigkeit: Vorstände (Bestandsanalyse, Festlegen der Maßnahmen), Mitglieder (Beteiligung im Prozess)

B11 Vorstandswissen regional vernetzen

Strategie:

- ▶ gezielte Beratungs- und Entlastungsangebote für Vorstände machen
- ▶ Talente und Kompetenzen nutzen und fördern
- ▶ Austausch zwischen Abteilungen/Mitgliedsvereinen fördern

Inhalte:

Durch ihre berufliche Ausbildung und die Erfahrungen, die sie im Rahmen ihres Ehrenamtes gesammelt haben, verfügen die Vorstandsmitglieder über Kompetenzen in unterschiedlichen Bereichen. Um dieses Wissen besser zu nutzen, muss es kommuniziert werden und die Expertinnen und Experten sollten sich regional vernetzen können. Die direkte Vermittlung von Wissen innerhalb des Vereins spart Zeit, finanzielle Ressourcen und fördert den Austausch zwischen Abteilungen bzw. Mitgliedsvereinen. Die Vermittlung von Expertenwissen sollte vereinsübergreifend bzw. auf regionaler Ebene

erfolgen, um Expertenwissen möglichst breit und ortsunabhängig zur Verfügung stellen zu können. Mit vereinsinternen Expertinnen und Experten kann auch zusammengearbeitet werden, um Weiterbildungsangebote zum Thema Digitalisierung zu schaffen (B7), Inhouse-Schulungen für Vorstände zu entwickeln (B8) oder auch in Rechtsfragen zu unterstützen (B9). Zur Identifizierung des Expertenwissens innerhalb des Vereins können die „Vorstandsämter-Steckbriefe“ (B2) und die Steckbriefe für (Neu-)Mitglieder (A5) genutzt werden.

Nächste Schritte:

- ▶ Expertenwissen in verschiedenen Bereichen (z. B. Öffentlichkeitsarbeit, Social Media, Website-Programmierung) in Abteilungen/Mitgliedsvereinen sammeln
- ▶ Expertenwissen vereinsübergreifend bzw. auf regionaler Ebene bündeln und kommunizieren
- ▶ Übersicht über Expertenwissen laufend aktualisieren



Priorität: +++

Zeitschiene: M

Kosten: 0 – €€€

Zuständigkeit: Geschäftsstellen (Expertenwissen bündeln und kommunizieren, aktualisieren), Vorstände (Experten kommunizieren), Vorstandsmitglieder (Expertenwissen anbieten und nutzen)

B12 Mehr Unterstützungsangebote zu den Themen Teambuilding, Konflikt- und Kommunikationsmanagement anbieten

Strategie:

- ▶ positives Vereinsklima schaffen und leben
- ▶ Vorstandszusammenarbeit und Arbeitsklima verbessern
- ▶ gezielte Beratungs- und Entlastungsangebote für Vorstände machen

Inhalte:

Eine gute Zusammenarbeit im Vorstand setzt eine angenehme Arbeitsatmosphäre und gegenseitiges Vertrauen voraus. In der engen Zusammenarbeit können aber auch soziale Konflikte und Meinungsverschiedenheiten aufkommen. Um damit als Team und Einzelperson souverän umgehen zu können, bedarf es hoher Sozialkompetenz. Handouts können dabei erste Hilfestellung geben, aber auch vertiefende Angebote zu Themen wie Konflikt-, Moderations- und Kommunikationsmanagement sind wichtig. Sie sollten deshalb auch in die Übersicht über Weiterbildungsangebote (B6) mit aufgenommen werden. Darüber hinaus unterstützen individuelle

Beratungsangebote, die als Einzelperson oder gemeinsam im Vorstandsteam wahrgenommen werden. Teambuilding-Seminare können beispielsweise Vorstandsteams helfen, stärker zusammenzuwachsen, Rollen zu klären und bestehende Konflikte untereinander zu lösen. Für besonders herausfordernde Fälle hilft es, eine Vertrauensperson im Verein zu benennen und auszubilden, die den betroffenen Personen Hilfestellung gibt und mit ihnen gemeinsam nach passenden Lösungen sucht.

Nächste Schritte:

- ▶ Übersicht über bestehende Angebote für Teambuilding, Konflikt- und Kommunikationsmanagement erstellen
- ▶ entsprechende Angebote entwickeln, z. B. Handouts gemeinsam entwerfen, Vertrauensperson in der Abteilung/im Mitgliedsverein benennen, Anbieter für Team-Seminare recherchieren
- ▶ Angebote Vorstandsmitgliedern kommunizieren, dazu motivieren, sie in Anspruch zu nehmen

Priorität: +++

Zeitschiene: K

Kosten: €

Zuständigkeit: Geschäftsstelle (Erstellung Übersicht), Vorstände (Kommunikation Bedarfe, Ergänzung Übersicht), Experten (für jeweilige Themenfelder)



B13 Teambuilding-Aktivitäten innerhalb des Vorstandes umsetzen

Strategie:

- ▶ positives Vereinsklima schaffen und leben
- ▶ durch gemeinsame Erlebnisse und Erfolge motivieren
- ▶ Vorstandszusammenarbeit und Arbeitsklima verbessern

Inhalte:

Geselliges Zusammensein und Spaß am Ehrenamt sind für viele Vorstandsmitglieder ein zentraler Motivationsgrund für ehrenamtliches Engagement. Das Klima im Vorstand spielt dabei eine entscheidende Rolle. Um eine positive Atmosphäre und das „Wir-Gefühl“ zu stärken, sind Teambuilding-Aktivitäten wichtig. Zudem sind insbesondere bei jüngeren Ehrenamtlichen gemeinsame Aktivitäten und Ausflüge eine der wichtigsten Formen der Anerkennung (vostel volunteering o. J.). Empfehlenswert sind deshalb regelmäßige, gemeinsame informelle Aktivitäten wie Ausflüge, Wanderungen und Besichtigungen. Zudem sollten Aktivitäten mit Fokus auf Teambuilding organisiert werden (siehe B13). So lernen sich die Vorstandsmitglieder besser kennen, können ihre Arbeitsstrukturen (Rollen, Aufgaben und Verantwortlich-

keiten) optimieren und ein starkes Vorstandsteam aufbauen. Darüber hinaus wirkt sich eine positive Stimmung im Vorstand auch auf den Gesamtverein aus. Das spüren die Mitglieder, was wiederum die Motivation steigern kann, sich ehrenamtlich im Verein zu engagieren.

Nächste Schritte:

- ▶ Bestandsanalyse (ggf. in einem internen Workshop mit externer Moderation): Wie ist die derzeitige Stimmung im Vorstand? Wie ist das Team organisiert, wer hat welche Rolle und Aufgaben? Was funktioniert gut, wo gibt es in der Organisation, Teamstruktur und im Zwischenmenschlichen Handlungsbedarf?
- ▶ gemeinsam passende Maßnahmen überlegen, z. B. regelmäßige gemeinsame Aktivitäten, Team-Building-Seminar buchen etc.
- ▶ im Team evaluieren: welche Maßnahmen haben gut funktioniert, was sollte verstetigt werden?
- ▶ Vorstandsteam nach außen kommunizieren, z. B. Rollen der Mitglieder auf Abteilungs-/Mitgliedsvereins-Website darstellen



Priorität: +++

Zeitschiene: M

Kosten: € – €€

Zuständigkeit: Vorstände

Weitere Handlungsempfehlungen:

► **B4 Maximale Amtszeitdauer prüfen und vereinbaren**

Viele Vorstandsmitglieder üben ihr Amt über viele Jahre aus. Das hat den Vorteil, dass sie umfangreiche Erfahrung im ehrenamtlichen Engagement und Kenntnisse über die Vereinsstrukturen und Mitglieder haben. Insbesondere, wenn es wenig Offenheit für neue Impulse und Ideen gibt, kann das im Vorstandsteam, aber auch in der gesamten Abteilung bzw. im Verein zu Frust und Konflikten führen. Gleichzeitig erhalten andere, für das Amt qualifizierte Mitglieder, nicht die Möglichkeit, sich auf dieser Ebene zu engagieren. Je nach Struktur von Abteilung/Mitgliedsverein kann es deshalb sinnvoll sein, die Amtszeitdauer zu prüfen und zu begrenzen. Dabei ist es wichtig, sich auch frühzeitig über eine passende Nachfolge Gedanken zu machen (siehe C12 Nachfolgemanagement als laufende Aufgabe etablieren). Die Begrenzung der Amtszeit kann „lose“ im Vorstandsteam vereinbart, oder ggf. in der Vereinssatzung festgelegt werden.

► **B5 Exkursionen in Vereinsgeschäftsstelle anbieten**

Je nach Größe des Vereinsgebietes und der Organisationsform kann die Geschäftsstelle des Vereins sowohl räumlich als auch inhaltlich für die Vorstandsmitglieder

weit entfernt wirken. Exkursionen zur Geschäftsstelle helfen, sie und die dort Tätigen besser kennenzulernen, einen Überblick über ihre Kompetenzen und Aufgabenbereiche zu erhalten und eine gute persönliche Zusammenarbeit zu fördern. Auch ein „Tag der offenen Geschäftsstelle“ ist hierfür ein geeignetes Format.

► **B8 Ganztägige Inhouse-Schulungen für Vorstände anbieten**

Neben der Übersicht über Weiterbildungsangebote für Vereinsarbeit (B6) sind vereinsindividuelle Schulungen wichtig. Dadurch können passgenaue Beratungs- und Unterstützungsangebote für die Ortsebene gemacht werden. Dafür sollten die Geschäftsstellen regelmäßig ganztägige Schulungstage organisieren (je nach Bedarf z. B. quartalsweise oder halbjährlich) und das Programm passgenau auf die aktuellen Bedarfe der Vorstände ausrichten. Eine standardisierte Abfrage zu den wichtigsten Unterstützungsbedarfen hilft im Vorfeld bei der Themenfindung. Für die inhaltliche Vorbereitung und Umsetzung der Schulungen kann auf die interne Expertise der Vorstandsmitglieder zurückgegriffen werden (siehe auch B11 Vorstandswissen regional vernetzen).

Weitere Handlungsempfehlungen:

► **B9 Mehr Unterstützungsangebote zu Rechts-/ Haftungsfragen anbieten**

Im Bereich Rechtliches und Versicherungsschutz signalisieren viele Vorstandsmitglieder Unterstützungsbedarf. Insbesondere als Laie ist es herausfordernd, sich in diese Thematiken einzuarbeiten. Gleichzeitig sind es sehr wichtige Themen, die in der alltäglichen Vorstandsarbeit an Bedeutung gewinnen. Daher sind entsprechende Informations- und Schulungsangebote wichtig. Zum einen kann hierfür auf externe Angebote zurückgegriffen werden, die entsprechend in der Übersicht über Weiterbildungsangebote (B6) mit aufzunehmen sind. Darüber hinaus ist es empfehlenswert, auch interne Informationsangebote wie beispielsweise einen digitalen Informationsabend dazu zu organisieren. Eine weitere geeignete Maßnahme ist die Benennung eines konkreten Ansprechpartners im Verein, der entsprechend fortgebildet wird und so das Wissen an die Abteilungen und Mitgliedsvereine weitergeben und individuelle Unterstützung bieten kann.

► **B14 Gesprächsrunden und Feedbackgespräche für Vorstandsmitglieder**

Gesprächsrunden und bilaterale Feedbackgespräche sind wichtig, um die Arbeit und das Klima im Vorstand zu evalu-

ieren. Sie ermöglichen es, die Zufriedenheit der Vorstandsmitglieder zu erfassen und individuell Unterstützungsbedarfe (z. B. Weiterbildungen zu bestimmten Themen) zu identifizieren. In den Gesprächen können die Teilnehmenden auch auf sich verändernde persönliche Rahmenbedingungen (z. B. im Beruf oder in der Familie) eingehen und gemeinsam nach passenden Lösungen suchen. Leitfäden für Feedbackgespräche können dabei helfen, das Gespräch zu strukturieren und kein Thema zu vergessen. Dafür sollten die Geschäftsstellen eine Vorlage erstellen, das vor Ort individuell angepasst werden kann.

► **B15 Mehr Aktivitäten benachbarter Abteilungen/ Mitgliedsvereine organisieren**

Eine gute Vernetzung zwischen den Abteilungen und Mitgliedsvereine ermöglicht den Austausch von Erfahrungen und Wissen, effiziente Zusammenarbeit und Synergien. Gleichzeitig fördert es eine gute vereinsübergreifende Stimmung. Um den Austausch zwischen Abteilungen und Mitgliedsvereinen zu fördern, bieten sich gemeinsame Aktivitäten an. Diese können sehr vielseitig sein, wie beispielsweise gemeinsame Wanderungen, Abendessen, Ausflüge zu Kultureinrichtungen oder auch gemeinsam organisierte Veranstaltungen wie Sportturniere.

Weitere Handlungsempfehlungen:

Die Terminwahl sollte so erfolgen, dass möglichst viele an den Aktivitäten teilnehmen können (siehe C6 Inklusion leben).

► **B16 Arbeitsgruppen (Mitglieder und Vorstand) zu aktuellen Themen bilden**

Um den Austausch zwischen Mitgliedern und Vorständen weiter zu fördern und neue Impulse zu entwickeln, können Arbeitsgruppen zu aktuellen bzw. für den Verein relevanten Themen (z. B. Nachhaltigkeit, Klimawandel, digitale Tools im Verein etc.) eingesetzt werden. In den Arbeitsgruppen kann Wissen ausgetauscht und diskutiert werden, es können aber auch gemeinsame Aktivitäten zum Thema unternommen werden. Gleichzeitig wird so ein Wissenspool zum jeweiligen Thema aufgebaut. Diese Expertise kann weitere Vereinsmitglieder unterstützen und für neue Ideen in der Vereinsentwicklung sorgen. Damit diese Impulse möglichst viele Mitglieder erreichen, ist es empfehlenswert, auch arbeitsgruppenübergreifende Treffen zu organisieren. Dabei können die Arbeitsgruppen ihre Arbeit vorstellen und sich so zu einer großen Bandbreite an Themen austauschen.

4.3 Neue Vorstandsmitglieder gewinnen



C. Vorstandsmitglieder gewinnen

C1 Zielgruppengerechte Sprache/Kanäle nutzen für Infos über Ehrenamt

C2 Infoveranstaltungen für potenzielle Vorstandsmitglieder anbieten

C3 Für Akquise (Wunsch-)Profil definieren, dafür Mitglieder-Personas nutzen

C4 Passende Kandidatinnen und Kandidaten persönlich ansprechen

C5 Quereinsteigende über die fachliche Seite gewinnen

C6 Inklusion leben: Vorstandsarbeit für alle und zu jeder Lebensphase ermöglichen

C7 Ehrenamtsarbeit familienfreundlich gestalten

C8 Onboarding (Einführungstage) für neue Vorstandsmitglieder initiieren

C9 Übergangszeit für Amtsübernahme einführen

C10 Regelmäßig gemeinsame Aktivitäten für Vorstände und Mitglieder organisieren

C11 Organisationsentwicklung als laufende Aufgabe verstehen und umsetzen

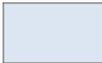
C12 Nachfolgemanagement als laufende Aufgabe etablieren

C13 Nachwuchsprogramm mit Fokus auf jüngere Mitglieder entwickeln

C14 Zertifikate als Tätigkeitsnachweise für ehrenamtliches Engagement ausstellen

C15 Monitoring und Evaluierung der Vereinsentwicklung etablieren

C16 Mit lokalen Unternehmen kooperieren und Synergien nutzen

 Zentrale Handlungsempfehlung, ausführlich in Steckbriefform ausgearbeitet

 Weitere Handlungsempfehlung, in Kurzform am Kapitelende erläutert

C1 Zielgruppengerechte Sprache/Kanäle nutzen für Infos über Ehrenamt

Strategie:

- ▶ zielgruppengerecht übers Ehrenamt informieren
- ▶ digitale und analoge Medien für die Kommunikation nach innen und außen nutzen

Inhalte:

Das Informations- und Kommunikationsverhalten aktiver und potenzieller Mitglieder kann stark variieren und sich auch nach dem Alter deutlich unterscheiden. Das wirkt sich sowohl auf die genutzten Kommunikationskanäle als auch auf die Form der Ansprache aus. Während ältere Personen oftmals Print-Medien bevorzugen, nutzen insbesondere Jüngere die Sozialen Medien. Auch wird von dieser Zielgruppe oftmals eine „informellere“ Ansprache, mit Video- und Bildelementen und weniger Text, bevorzugt. Um allen Alters- und Kommunikationstypen gerecht zu werden, sollten verschiedene Kanäle und Formen genutzt werden. Das bedeutet: Informationen stets digital und als Print-Version zur Verfügung zu stellen und vor

allem auch das Wording zielgruppenspezifisch zu wählen (z. B. Du-Ansprache und Anglizismen bei jüngeren Mitgliedern, Siezen bei den Älteren).

Nächste Schritte:

- ▶ Hauptzielgruppen des Vereins und ihr Informationsverhalten (Kanäle und Sprache) analysieren und beschreiben
- ▶ Bestandsanalyse: (Wie) Werden diese Zielgruppen bislang angesprochen?
- ▶ Leitfaden zur künftigen Zielgruppen-Ansprache entwickeln
- ▶ Kanäle aktualisieren (z. B. Websites (siehe D4 und D5)), neue Kanäle aufbauen (z. B. Soziale Medien (siehe D6)) und regelmäßig bespielen
- ▶ Nutzung der Kanäle evaluieren (z. B. Seitenaufrufe der Websites, Interaktionen auf Social Media, Nachfrage des Mitglieder-magazins etc.)

aktive Mitglieder
halten

Vorstandsmitglieder
halten, unterstützen

neue Vorstands-
mitglieder gewinnen

internes und externes Ansehen Vorstandsarbeit steigern

Priorität: +++

Zeitschiene: M

Kosten:

Zuständigkeit: alle Ebenen (Geschäftsstellen, Vorsitzende, Vorstände, Mitglieder), Vorsitzende (Entwicklung Leitfaden)

C2 Infoveranstaltungen für potenzielle Vorstandsmitglieder anbieten

Strategie:

- ▶ Inhalte und Umfang der Vorstandsarbeit kommunizieren
- ▶ potenzielle Vorstandsmitglieder an das Ehrenamt heranzuführen
- ▶ positive Aspekte des Ehrenamtes herausstellen und als herausfordernd wahrgenommene Aspekte des Ehrenamtes erläutern

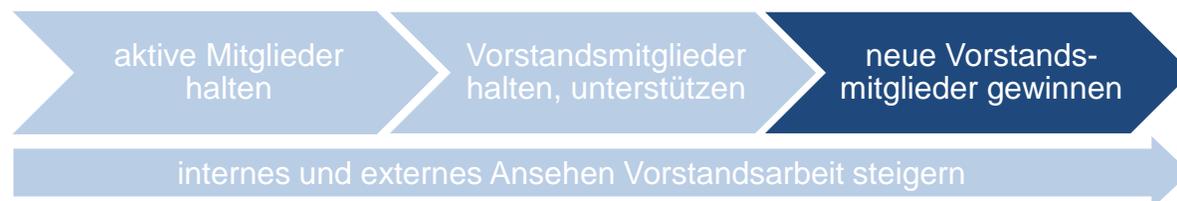
Inhalte:

In der Befragung der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung gaben die meisten Erwachsenen und Jugendlichen (61 Prozent) an, dass sie über freiwilliges Engagement in Informationsveranstaltungen informiert werden möchten (Stuth et al. 2020, S.15). Veranstaltungen auf Abteilungs- bzw. Ortsebene bieten eine gute Möglichkeit, um mit am Ehrenamt Interessierten in den direkten Austausch zu kommen und die Vorteile, Herausforderungen und Möglichkeiten ehrenamtlichen Engagements persönlich zu erläutern. So können auf Veranstaltungen laufende Projekte, neue Angebote des Vorstandes (z. B. die digitale Projektbörse, siehe A8) oder neu zu besetzende

Ämter vorgestellt werden. Wichtig ist, dass dabei Austausch und Netzwerken zwischen Teilnehmenden und Vortragenden gefördert werden (z. B. Fragerunde, Get-Together nach Veranstaltung) und auch unterhaltsame Elemente vorkommen. Zu klären: Wer ist die Zielgruppe der jeweiligen Veranstaltung? Mit welcher Sprache und welchen Elementen kann sie am besten angesprochen werden (siehe C1)? Ggf. kann auch kooperiert werden, beispielsweise mit Nachwuchsorganisationen oder benachbarten Abteilungen bzw. Mitgliedsvereinen.

Nächste Schritte:

- ▶ Zielgruppe der Veranstaltungsformate definieren (ggf. dafür entwickelte Personas nutzen, siehe C3)
- ▶ Ablauf der Veranstaltung planen, interaktive Elemente einsetzen
- ▶ ggf. Kooperationspartner ansprechen (siehe C16)



Priorität: +++

Zeitschiene: K

Kosten: €

Zuständigkeit: Vorstandsmitglieder (Organisation), Mitglieder (Teilnahme)

C3 Für Akquise (Wunsch-)Profil definieren, dafür Mitglieder-Personas nutzen

Strategie:

- ▶ zielgruppengerecht übers Ehrenamt informieren
- ▶ Inhalte und Umfang der Arbeit der Vorstände kommunizieren
- ▶ potenzielle Vorstandsmitglieder an das Ehrenamt heranzuführen

Inhalte:

Um offene Ämter passend zu besetzen, sollten zunächst die für das Amt benötigten Kompetenzen und Fähigkeiten definiert werden. Dafür sind die „Vorstandsamt-Steckbriefe“ (B2) eine gute Grundlage. Im nächsten Schritt können daraus die konkreten Profile abgeleitet werden, die für das jeweilige Amt passen. Im Marketing und Verkauf wird in solchen Prozessen oftmals mit Personas, also der prototypischen Beschreibung der Zielgruppe gearbeitet. Das macht es leichter, sich die jeweilige Zielgruppe konkret vorzustellen und ihre Interessen, Ziele und Bedürfnisse zu verstehen. So können geeignete Vorstandsmitglieder gefunden und gezielt angesprochen werden.

In der Beschreibung der Personas sollte unter anderem auf folgende Aspekte eingegangen werden: Alter, Familienstand, berufliche Situation, Werte, Interessen, Informationsverhalten, Kompetenzen, Kommunikationsverhalten.

Nächste Schritte:

- ▶ aus Vorstandsamt-Steckbriefen für das Amt benötigte Kompetenzen und Fähigkeiten ableiten
- ▶ darauf basierend Personas entwickeln und sie detailliert beschreiben
- ▶ Personas intern im Vorstand kommunizieren
- ▶ passende Kandidatinnen und Kandidaten persönlich ansprechen (C4)

Priorität: ++

Zeitschiene: K

Kosten:

Zuständigkeit: Vorstandsmitglieder



C4 Passende Kandidatinnen und Kandidaten persönlich ansprechen

Strategie:

- ▶ potenzielle Vorstandsmitglieder an das Ehrenamt heranzuführen
- ▶ zielgruppengerecht übers Ehrenamt informieren
- ▶ thematisch fokussierte, persönliche Entfaltung ermöglichen

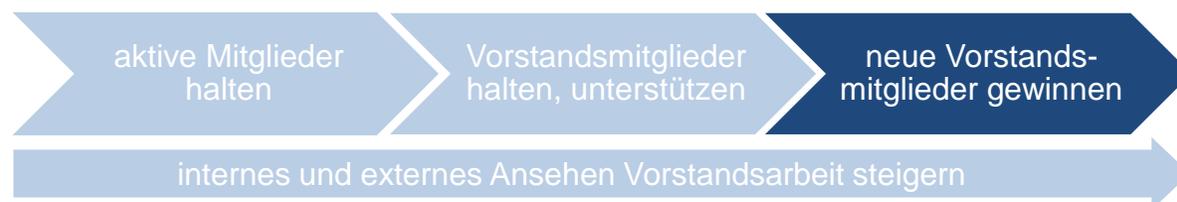
Inhalte:

Sowohl die Ergebnisse der SGV- und WHB-Befragungen als auch weitere Studien und vor allem die Erfahrungen zeigen: Die persönliche Ansprache spielt eine zentrale Rolle, um jemanden vom Ehrenamt zu überzeugen. Das gilt auch für Jüngere: Für 40 Prozent der von der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung befragten jungen Erwachsenen und Jugendlichen ist die persönliche Ansprache aus einem Verein heraus ein wichtiger Impuls für ehrenamtliches Engagement (Stuth et al. 2020, S.15). Grundlage dafür sind die persönlichen Kontakte der Vorstände und ein guter Austausch zwischen Mitgliedern und Vorstand. Gemeinsame Aktivitäten wie Veranstaltungen, Arbeitsgruppen (B16) sowie Projektarbeiten und Micro Volun-

teering (A7) können diesen Austausch fördern und bieten Gelegenheit, mit den Mitgliedern persönlich in Kontakt zu kommen (siehe auch C10). Die Mitglieder-Personas (C3) können helfen, passende Kandidatinnen und Kandidaten zu identifizieren und sie zielgruppengerecht anzusprechen.

Nächste Schritte:

- ▶ passende Kandidatinnen und Kandidaten identifizieren sowie ihre Interessen, Werte und Bedürfnisse
- ▶ Aktiv auf sie zugehen und persönlich ansprechen, dabei individuell auf ihre Interessen und Kompetenzen eingehen und erläutern, wie sie diese im Amt konkret einsetzen und erweitern können
- ▶ Kandidaten und Kandidatinnen bei Interesse weitere Informationen zum Amt vermitteln, dafür z. B. „Vorstands-Ämter Steckbriefe“ (B2) nutzen



Priorität: ++

Zeitschiene: K

Kosten:

Zuständigkeit: Vorstandsmitglieder

C5 Quereinsteigende über die fachliche Seite gewinnen

Strategie:

- ▶ Talente und Kompetenzen nutzen und fördern
- ▶ Selbstwirksamkeit fördern und Gestaltungsspielräume geben
- ▶ Wertschätzung im Verein fördern

Inhalte:

Für die Ausübung des Ehrenamtes werden oftmals spezielle Kompetenzen und Fähigkeiten benötigt. Beispielsweise geben mehr als die Hälfte der in einer NRW-weiten Studie befragten Engagierten an, dass sie für ihr Engagement auf Erfahrungen und Kompetenzen aus ihrem Berufsleben zurückgreifen (Walter, A., & Freise, M. 2020, S. 5). Für Vorstandsmitglieder und Vereine kann das eine Win-Win-Situation sein: die Vorstandsmitglieder können ihre individuellen Fähigkeiten nutzen und weiterentwickeln, der Verein und die anderen Vorstandsmitglieder profitieren von der Expertise. Auch Quereinsteigende, also Interessenten, die nicht bereits Mitglied im Verein sind, können mit ihrer individuellen Expertise eine große Bereicherung für den

Verein sein. Beispielsweise können (ehemalige) Beschäftigte im Finanzwesen besonders gut als Schatzmeisterinnen und -meister geeignet sein, Pressebeauftragte von Unternehmen können in der Öffentlichkeitsarbeit unterstützen. Um sie für ein Ehrenamt zu gewinnen, sollten Quereinsteigende wertschätzend und über die fachliche Seite angesprochen werden. Dabei ist es wichtig, ihnen den Raum zu geben, ihre Kompetenzen einzusetzen und offen für ihre Anregungen zu sein.

Nächste Schritte:

- ▶ interessierte Quereinsteigende ausfindig machen, dafür auch private Netzwerke nutzen
- ▶ sie persönlich ansprechen, dabei auf ihre individuellen Kompetenzen eingehen und deutlich machen, wie diese im Amt benötigt und weiterentwickelt werden können
- ▶ Quereinsteigenden bei Interesse weitere Informationen zum Amt vermitteln, dafür z. B. „Vorstands-Ämter Steckbriefe“ (B2) nutzen



Priorität: +++

Zeitschiene: K

Kosten:

Zuständigkeit: Vorstandsmitglieder

C6 Inklusion leben: Vorstandsarbeit für alle und zu jeder Lebensphase ermöglichen

Strategie:

- ▶ Wertschätzung im Verein fördern
- ▶ verschiedene Lebensphasen der Mitglieder berücksichtigen
- ▶ positives Vereinsklima schaffen und leben

Inhalte:

Inklusion im Ehrenamt bedeutet, dass jeder die Möglichkeit erhält, sich zu engagieren. Vereine oder Abteilungen sollten sich für die Teilhabe aller im Verein starkmachen, das heißt unabhängig des Geschlechts, Alters, Herkunft, Lebenssituation und körperlicher oder seelischer Beeinträchtigungen. Dazu gehört, die unterschiedlichen Bedürfnisse mitzudenken und in der Organisation und bei der Umsetzung des Ehrenamtes zu berücksichtigen. Auf die verschiedenen Lebensphasen bezogen bedeutet das, Veranstaltungen so zu planen, dass sie auch Berufstätige wahrnehmen können, Angebote speziell für Frauen und Familien zu organisieren (C7) und auf die Interessen von Kindern und Jugendlichen sowie Rentnerinnen und

Rentner einzugehen. Zudem sind die Bedarfe von Menschen mit körperlichen und geistigen Einschränkungen mitzudenken. Bedarfe aller Engagementphasen sollen zu spezifischen Maßnahmen führen (u. a. barrierefreie Informationen zum Ehrenamt für Interessenten, barrierefreie Durchführung von Aktivitäten etc.). Leitfäden können hierbei Orientierung geben. Zudem sind Kooperationen wie mit der regionalen Freiwilligenagentur und weiteren Partnerinnen und Partnern, die sich für Inklusion einsetzen, empfehlenswert.

Nächste Schritte:

- ▶ Bestandsanalyse: Wie werden die verschiedene Lebensphasen der Mitglieder berücksichtigt? Können sich Mitglieder in jeder Lebensphase engagieren? Gibt es ggf. Hürden?
- ▶ Bestandsanalyse: Wie werden Menschen mit unterschiedlichen Beeinträchtigungen unterstützt?
- ▶ konkrete Verbesserungsmaßnahmen für mehr Inklusion im Verein ableiten, planen, umsetzen und kommunizieren



Priorität: +++

Zeitschiene: M – L

Kosten:

Zuständigkeit:

alle Ebenen (Geschäftsstellen, Abteilungen, Vereine, Vorstände, Mitglieder), ggf. Partner (Kooperationen)

C7 Ehrenamtsarbeit familienfreundlich gestalten

Strategie:

- ▶ verschiedene Lebensphasen der Mitglieder berücksichtigen
- ▶ zielgruppengerecht übers Ehrenamt informieren
- ▶ Angebote zum ehrenamtlichen Engagement flexibel gestalten

Inhalte:

Kinder erziehen und für ihre Entwicklung Sorge tragen, Beruf, Haushalt, private Beziehungen - Eltern sind sehr eingebunden. Um dennoch das Interesse an ehrenamtlichem Engagement zu wecken und es ihnen zu ermöglichen, muss speziell auf ihre Bedürfnisse eingegangen werden. Das bedeutet beispielsweise, Sitzungen so zu organisieren, dass berufstätige Eltern an ihnen teilnehmen können (digital, abends bzw. am Wochenende, Kinderbetreuung/Spielezimmer organisieren). Zudem sollten Aktivitäten für Eltern und ihre Kinder angeboten werden. Werden beispielsweise von den Naturschutzwartinnen und -warten Flächen gepflegt, können parallel für ihre Kinder Aktivitäten zum Thema Naturschutz angeboten werden,

z. B. eine Naturrallye. Darüber hinaus sollten Aktivitäten organisiert werden, an denen sich die gesamte Familie gemeinsam beteiligen kann. Im Bereich Kulturförderung können z. B. Theateraufführungen oder Konzerte veranstaltet werden, an denen sich Eltern, Großeltern und ihre Kinder bzw. Enkelinnen und Enkel beteiligen. Um Familien zu erreichen, ist es wichtig, als Abteilung bzw. Mitgliedsverein nach außen und intern im Verein zu kommunizieren, wie Familien im Verein konkret unterstützt werden und sich die einzelnen Familienmitglieder einbringen können.

Nächste Schritte:

- ▶ Bestandsanalyse machen: (Wie) Können sich die einzelnen Familienmitglieder bislang ehrenamtlich engagieren?
- ▶ Ansprechperson für Familien auf Ebene Abteilung/Mitgliedsverein benennen
- ▶ passende Angebote für ehrenamtliches Engagement von Eltern bzw. Familien entwickeln

Priorität: +++

Zeitschiene: M – L

Kosten: 0 – €€

Zuständigkeit:

Vorstandsmitglieder

aktive Mitglieder
halten

Vorstandsmitglieder
halten, unterstützen

neue Vorstands-
mitglieder gewinnen

internes und externes Ansehen Vorstandsarbeit steigern

C8 Onboarding (Einführungstage) für neue Vorstandsmitglieder initiieren

Strategie:

- ▶ Vorstandsmitglieder an das Ehrenamt heranzuführen
- ▶ Vorstandszusammenarbeit und Arbeitsklima verbessern
- ▶ Werte, Ziele und Rolle des Vereins klären und kommunizieren
- ▶ Sicherheit geben in Fragestellungen, die mit Ehrenamt zusammenhängen

Inhalte:

Vor und zu Beginn der Ausübung eines Ehrenamtes stehen oft Unsicherheiten: Was ist meine Rolle als Ehrenamtlicher, was sind meine konkreten Aufgaben? An wen kann ich mich mit welchen Fragen wenden? Um den neuen Vorstandsmitgliedern mehr Sicherheit zu geben und einen guten Einstieg ins Amt zu ermöglichen, sollten Onboarding-Tage speziell für neue Vorstandsmitglieder organisiert werden. Je nach Größe der Abteilung bzw. des Vereins, können die Einführungstage auch zu speziellen Themen oder für bestimmte Ämter angeboten werden. Neben einem Part mit Informationen, in

dem den Neulingen zentrales Wissen für die Ausübung ihres Amtes vermittelt wird, kann das Onboarding mit ersten gemeinsamen Aktivitäten mit bereits erfahrenen Vorständen verknüpft werden. So entstehen Kontakte, Vertrauen und erste gemeinsame Erfahrungen und Erlebnisse. Auch für Ehrenamtliche, die vorher bereits in einem anderen Bereich engagiert waren, und mit der Aufnahme einer neuen oder zusätzlichen Tätigkeit eine spezifische Einarbeitung benötigen, können Einführungstage hilfreich sein.

Nächste Schritte:

- ▶ laufend Bedarf definieren (welche Vorstandsmitglieder sind neu dazu gekommen? Was sind ihre Wissensbedarfe?)
- ▶ Ablauf planen, dabei Perspektive der neuen Ehrenamtler einnehmen (welche Informationen sind für einen guten Einstieg zentral?)
- ▶ Rahmen (Räumlichkeiten, Verpflegung, Termin) und Inhalte organisieren (Referenten, gemeinsame Aktivitäten etc.)



Priorität: +++

Zeitschiene: K

Kosten: € – €€

Zuständigkeit: Vorsitzende (Management neue Vorstandsmitglieder), Vorstandsmitglieder (Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung); Experten (als Referenten für Spezialthemen)

C9 Übergangszeit für Amtsübernahme einführen

Strategie:

- ▶ Vorstandsnachfolge frühzeitig und strukturiert angehen
- ▶ Vorstandsmitglieder an das Ehrenamt heranzuführen
- ▶ Sicherheit geben in Fragestellungen, die mit Ehrenamt zusammenhängen

Inhalte:

Zu Beginn erhalten neue Vorstandsmitglieder eine Vielzahl an Informationen und müssen erstmal ein Verständnis für die Strukturen und Aufgaben der Vorstandsarbeit entwickeln. Deshalb ist es wichtig, dass neue Ehrenamtliche während der Anfangsphase ihres Amtes intensiv betreut werden. Eine Übergangsphase für die Amtsübernahme ermöglicht einen sanften Einstieg in das neue Amt. Dabei sollten alte und neue Vorstandsmitglieder das Amt einige Zeit gemeinsam ausüben (einer in der tatsächlichen Funktion, der andere unterstützend). So kann das neue Vorstandsmitglied vom erfahrenen Vorgänger eingearbeitet werden und wichtige Informationen und

Hinweise für das Amt erhalten. Alternativ kann dem neuen Vorstandsmitglied ein „Buddy“ zugeordnet werden, der bzw. die als persönlicher Ansprechpartner während der Einarbeitungsphase unterstützt (siehe auch B1). Zudem sollte das neue Vorstandsmitglied gleich zu Beginn einen Überblick über die Unterstützungsangebote des Vereins erhalten (z. B. Onboarding-Tage (C8), „Werkzeugkasten-Ehrenamt“ (B3), Weiterbildungsangebote (B6 und B7)).

Nächste Schritte:

- ▶ Bestandsanalyse machen: Wie werden bislang neue Vorstandsmitglieder in ihr Amt eingearbeitet? Was brauchen sie, um das neue Amt erfolgreich ausüben?
- ▶ Maßnahmen für Übergangsphase ableiten, z. B. Buddys benennen, bei Amtsübernahme auf Überschneidungen mit ehemaligem Vorstandsmitglied achten
- ▶ Maßnahmen festhalten, weiterentwickeln, intern kommunizieren
- ▶ mit anderen Abteilungen/Mitgliedsvereinen dazu austauschen



Priorität: ++

Zeitschiene: M

Kosten:

Zuständigkeit:

Vorstandsmitglieder

C10 Regelmäßig gemeinsame Aktivitäten für Vorstände und Mitglieder organisieren

Strategie:

- ▶ Austausch zwischen Mitgliedern und Vorstand fördern
- ▶ Mitglieder besser kennenlernen und mehr einbinden
- ▶ durch gemeinsame Erlebnisse motivieren
- ▶ positives Vereinsklima schaffen und leben

Inhalte:

Um ein wertschätzendes Vereinsklima zu fördern und Mitgliedern die Vorstandsarbeit ungezwungen näher zu bringen, sollten Vorstandsmitglieder und Mitglieder sich gut kennen und regelmäßig austauschen. Gemeinsame Aktivitäten können diesen Austausch fördern und ermöglichen es, in informeller Atmosphäre über die Vorstandsarbeit zu berichten. Um möglichst viele (Vorstands-)Mitglieder anzusprechen, sollten die Aktivitäten vielseitig und sowohl nach Altersgruppen unterteilt als auch generationsübergreifend organisiert werden. Je nach Verein und Interessen der Mitglieder bieten sich beispielsweise gemeinsame, ein bis zweimal pro Monat stattfindende

Wanderungen, kulturelle Ausflüge, Abendessen wie Grillabende, Quizz-Abende, Schnitzeljagden (v. a. für Kinder und Jugendliche) und Sonntagskaffeetreffen (v. a. für Senioren) an. Viertel- oder halbjährlich können ergänzend größere Treffen und Aktivitäten organisiert werden, die Samstag- oder Sonntagnachmittag stattfinden und ggf. auch mit benachbarten Abteilungen oder Mitgliedsvereinen zusammen organisiert werden (siehe B15).

Nächste Schritte:

- ▶ Bestandsanalyse machen: Welche gemeinsamen Aktivitäten gibt es bereits? Wie häufig und von wem werden sie genutzt?
- ▶ passende Aktivitäten überlegen, dabei auf verschiedene Zielgruppen und ihre Interessen eingehen. Dafür ggf. Mitglieder-Personas (C3) nutzen
- ▶ Verantwortliche für Organisation der Aktivität benennen
- ▶ Aktivitäten organisieren: (Vorstands-)Mitglieder informieren, Räumlichkeiten, Verpflegung organisieren etc.



Priorität: +++

Zeitschiene: M

Kosten: € – €€

Zuständigkeit:

Vorstandsmitglieder (Organisation Aktivitäten), Mitglieder (ggf. Mitorganisation, Mitarbeit in Orga-Teams, Teilnahme)

C11 Organisationsentwicklung als laufende Aufgabe verstehen und umsetzen

Strategie:

- ▶ Vereinsstrukturen optimieren
- ▶ neue Impulse für traditionelle Vereinsangebote geben
- ▶ Weiterbildungsangebote entwickeln und anbieten
- ▶ Sicherheit geben in Fragestellungen, die mit Ehrenamt zusammenhängen

Inhalte:

Damit die Organisationsentwicklung auf Ebene der Abteilungen und Mitgliedsvereine verstetigt wird, sollten konkrete Ansprechpersonen benannt und ausgebildet werden. Diese Kümmerer können die Abteilung bzw. den Mitgliedsverein in der Weiterentwicklung des Ehrenamtes unterstützen. Sie betreuen die Vorstandsmitglieder, definieren Schnittstellen zwischen Vorständen und Mitgliedern und betreuen und evaluieren die Umsetzung weiterer Maßnahmen, um ehrenamtliches Engagement in Vereinen auf Ortsebene zu sichern. Um sie auf diese Aufgaben vorzubereiten und bei der Umsetzung zu

unterstützen, sollten sie entsprechend dafür ausgebildet werden. Für eine flexible Gestaltung und zeitliche Begrenzung der Ausbildung ist es empfehlenswert, eine Kombination aus Online- und Präsenzmodulen sowie Basis- und Vertiefungsmodule anzubieten.

Nächste Schritte:

- ▶ Ansprechpersonen für Ausbildung im Bereich Organisationsentwicklung identifizieren bzw. (wenn noch nicht vorhanden) als (Dach-)Verein zusammen mit Bildungsträgern Ausbildung entwickeln
- ▶ Ausbildung im Verein kommunizieren, passende Personen in Abteilungen bzw. Mitgliedsvereinen zu Teilnahme ermutigen
- ▶ erste Personen ausbilden
- ▶ Ausbildung je nach Bedarfen der (Vorstands-)Mitglieder in Zusammenarbeit mit Kooperationspartnerinnen und -partner weiterentwickeln



Priorität: ++

Zeitschiene: M – L

Kosten: € – €€€

Zuständigkeit:

(Dach-)Verein (Entwicklung Ausbildung), Bildungsträger, Vorsitzende (Kommunikation), Vorstandsmitglieder (Teilnahme)

C12 Nachfolgemanagement als laufende Aufgabe etablieren

Strategie:

- ▶ Vorstandsnachfolge frühzeitig und strukturiert angehen
- ▶ Angebote zum ehrenamtlichen Engagement flexibel und niedrigschwellig gestalten
- ▶ (potenzielle) Vorstandsmitglieder an das Ehrenamt heranzuführen

Inhalte:

Das Nachfolgemanagement, also die passgenaue Neubesetzung der Vorstandsämter, soll in den Abteilungen bzw. Vereinen als laufende Aufgabe systematisch und frühzeitig angegangen werden. Dafür muss ein konkreter Prozess definiert und etabliert werden: eine Übersicht über künftig zu besetzende Ämter erstellen (Zeitraumen: 6 – 12 Monate), aktualisieren, im Verein kommunizieren sowie passende Kandidatinnen und Kandidaten frühzeitig identifizieren, sie ansprechen und ihnen Informationen zum Amt geben. Für diese Schritte sollten Aufgaben und Kümmerner benannt werden (siehe auch C11). Für eine objektive Sicht von außen kann im Nachbesetzungs-

prozess auch punktuell externe Beratung helfen. Zudem können weitere Werkzeuge genutzt werden (z. B. zur Kommunikation zu besetzender Ämter „Vorstandsämter-Steckbriefe“ (B2), Mitglieder-Steckbriefe, um passende Kandidaten zu identifizieren (A5), Ansprache von Quereinsteigenden (C5)). Grundsätzlich ist es wichtig, potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten für das Ehrenamt zu gewinnen, ihnen die Vorteile des Engagements zu verdeutlichen und für ihre Entscheidung Zeit zu lassen, statt Druck auf sie auszuüben (also frühzeitig anzusprechen).

Nächste Schritte:

- ▶ Bestandsanalyse machen: Wie wird die Nachbesetzung der Vorstandsämter bislang organisiert? Ist dazu ein Prozess definiert und etabliert?
- ▶ Verantwortlichkeiten für Nachfolgemanagement und einzelne Schritte festlegen
- ▶ Übersicht über zu besetzende Ämter erstellen, aktualisieren



Priorität: +++

Zeitschiene: M – L

Kosten:

Zuständigkeit:

Vorsitzende (Bestandsanalyse) in Zusammenarbeit mit weiteren Vorstandsmitgliedern

C13 Nachwuchsprogramm mit Fokus auf jüngere Mitglieder entwickeln

Strategie:

- ▶ Vorstandsnachfolge frühzeitig und strukturiert angehen
- ▶ Selbstwirksamkeit fördern und Gestaltungsspielräume geben
- ▶ Vereinsstrukturen optimieren

Inhalte:

Beim Vereins- und insbesondere beim Nachfolgemanagement sollten Abteilungen und Vereine speziell auf jüngere Mitglieder und ihre Interessen und Bedürfnisse eingehen. Wenn möglich, können die Akteure dafür mit den Jugendorganisationen des Vereins (z. B. SGV Wanderjugend) kooperieren. Eine weitere Maßnahme ist, Jugend-Teams zu organisieren, ein Zusammenschluss Jugendlicher und junger Erwachsene, die sich gemeinsam ehrenamtlich engagieren (Beispiel: [J-Teams beim Landessportbund NRW](#)). Das bietet ihnen die Möglichkeit, erste Erfahrungen mit ehrenamtlichem Engagement und Projektmanagement zu machen. Auch können Juniormanagerrinnen und -manager ausgebildet werden (siehe auch

[Juniormanager beim Landessportbund NRW](#)), die sich im Vereinsmanagement einbringen und speziell die Interessen der Jugendlichen und jungen Erwachsenen vertreten. Grundsätzlich ist es wichtig, dieser Zielgruppe Interesse zu signalisieren, für ihre Anmerkungen und Wünsche offen zu sein und ihnen so Gestaltungsspielräume und Mitbestimmungsrecht zu geben. Sie sind die Vorstandsmitglieder von morgen und können sich gleichzeitig auch heute schon im Verein einbringen.

Nächste Schritte:

- ▶ Bestandsanalyse machen: Wie werden jüngere Mitglieder bislang in das Vereinsmanagement involviert? Was läuft gut, wo gibt es Handlungsbedarfe?
- ▶ Maßnahmen für stärkere Einbindung ableiten, z. B. Jugend-Teams bilden, Ausbildung Juniormanager entwickeln
- ▶ Maßnahmen und Engagementmöglichkeiten für Jugendliche in Abteilung/Mitgliedsverein und nach außen kommunizieren



Priorität: +++

Zeitschiene: M – L

Kosten: € – €€

Zuständigkeit:

Vorsitzende (Bestandsanalyse) in Zusammenarbeit mit weiteren Vorstandsmitgliedern

C14 Zertifikate als Tätigkeitsnachweise für ehrenamtliches Engagement ausstellen

Strategie:

- ▶ positive Aspekte des Ehrenamts herausstellen
- ▶ Wertschätzung im Verein fördern
- ▶ Transparenz der Vorstandstätigkeiten und -projekte sicherstellen

Inhalte:

Als Signal der Wertschätzung und weiteren Anreiz für ehrenamtliches Engagement sollten Abteilungen und Vereine ihren Ehrenamtlichen Tätigkeitsnachweise für ihr Engagement ausstellen. Beispielsweise wünschen sich 39 Prozent der von der Vostel Volunteering UG (2021, S. 13) befragten jungen Erwachsenen ein Zertifikat als Form der Anerkennung für ihr Engagement. In dem Tätigkeitsnachweis sollten die Aufgabenbereiche des Amtes und benötigten Kompetenzen benannt werden. Als Grundlage dafür können auch die „Vorstandsämter-Steckbriefe“ (B2) genutzt werden. Die Zertifikate können die Vorstandsmitglieder beispielsweise bei Bewerbungen auf eine Arbeitsstelle oder auf Stipendien beifügen.

Nächste Schritte:

- ▶ Vereinsübergreifende Vorlage für Tätigkeitsnachweis erstellen
- ▶ auf Anfrage Tätigkeitsnachweise erstellen
- ▶ Angebot, Tätigkeitsnachweise auszustellen an bestehende Vorstandsmitglieder und als zusätzliche Anreize an potenzielle Vorstandsmitglieder kommunizieren

Priorität: +

Zeitschiene: K

Kosten:

Zuständigkeit: Geschäftsstellen (Bereitstellung Vorlage), Abteilungen und örtliche Vereine (Ausstellung Zertifikat), Vorstandsmitglieder (inhaltliche Zuarbeit)

aktive Mitglieder
halten

Vorstandsmitglieder
halten, unterstützen

neue Vorstands-
mitglieder gewinnen

internes und externes Ansehen Vorstandsarbeit steigern

C15 Monitoring und Evaluierung der Vereinsentwicklung etablieren

Strategie:

- ▶ Vorstandsnachfolge frühzeitig und strukturiert angehen
- ▶ Vereinsstrukturen optimieren

Inhalte:

Monitoring und darauf basierende periodische Evaluierungen unterstützen dabei, den Überblick über die Vereinsentwicklung und den Erfolg der umgesetzten Maßnahmen zu erhalten und beides gezielt zu steuern. Dafür sollte zunächst der Ist-Zustand vereinsübergreifend sowie auf Ebene der Abteilung bzw. des Mitgliedsvereins definiert werden. Dafür nötig: quantitative, messbare und vergleichbare Kennwerte festlegen (Anzahl der (Vorstands-)Mitglieder; prozentualer Anteil Altersgruppen; Anteil Berufstätige, Rentnerinnen bzw. Rentner, Studierende, Schülerinnen und Schüler; jährliche Anzahl austretende (Vorstands-)Mitglieder). Diese Daten sollten jährlich erhoben und evaluiert werden. Basierend auf der Evaluierung können konkrete Maßnahmen abgeleitet werden (z. B. Nachwuchs-

programm mit Fokus auf jüngeren Mitgliedern optimieren, wenn der Vorstand schon älter ist (C11)). Die umzusetzenden Maßnahmen sollten festgehalten und für sie konkrete, messbare Ziele definiert werden (z. B. „in zwei Jahren Anteil der unter 35-Jährigen Vorstandsmitglieder um 5 Prozent steigern“). Je nach Zeitschiene der Maßnahme sind ihre Auswirkungen und die Zielerreichung dann nach wenigen Monaten, jedes halbe Jahr oder Jahr festzuhalten, zu bewerten und intern zu besprechen.

Nächste Schritte:

- ▶ für Erfolgsmessung messbare Ziele definieren
- ▶ messbare Kennwerte für Monitoring und Evaluierung definieren
- ▶ regelmäßig Daten erheben
- ▶ Maßnahmen ableiten
- ▶ umgesetzte Maßnahmen evaluieren
- ▶ Evaluierungsergebnisse intern besprechen, ggf. nachsteuern, weitere Maßnahmen planen und umsetzen



Priorität: +++

Zeitschiene: L

Kosten: 0 - €€

Zuständigkeit:

Geschäftsstelle (vereinsübergreifend), Abteilungen und Vereine auf örtlicher Ebene

C16 Mit lokalen Unternehmen kooperieren und Synergien nutzen

Strategie:

- ▶ Lobbyarbeit fürs Ehrenamt betreiben
- ▶ lokales Netzwerk aufbauen

Inhalte:

Wie auch in der Engagementstrategie für das Land NRW (S. 80) betont, sind Unternehmen „wichtige gesellschaftliche Akteure der Engagementförderung in Nordrhein-Westfalen“. Kooperationen zwischen Vereinen und lokalen Unternehmen sind für beide Seiten attraktiv: Im Unternehmen kann Engagement beispielsweise das Ansehen des Unternehmens steigern, die Identifikation der Mitarbeitenden fördern und ihre Kompetenzen erweitern. Vereine können durch eine Kooperation mit lokalen Unternehmen ihre Reichweite und ihr Netzwerk erweitern und verbesserten Zugang zu Ressourcen und konkrete Unterstützung erhalten – beispielsweise durch monetäre Beiträge (z. B. Sponsoring-Beiträge) oder durch aktives Mitgestalten (z. B. gemeinsame Veranstaltungen). Bei der Auswahl des Kooperationspartners sollte auf die Nähe zum inhaltlichen Kern-

geschäft des Unternehmens geachtet werden und darauf, dass Vereine und Unternehmen die gleichen Werte teilen. Das Vereinsprofil (D1) kann dabei Orientierung geben. Zu Beginn der Kooperation müssen Ziele und Zeitraum sowie die Erwartungen und Leistungen der Partner definiert und in Form eines Kooperationsvertrags schriftlich festgehalten werden. Auch mit den Arbeitgebenden der (Vorstands-)Mitglieder kann kooperiert werden, z. B. in Form von Vereinbarungen zu Freistellungen für Projekte und Aktivitäten.

Nächste Schritte:

- ▶ definieren, in welcher Form Kooperationen mit Unternehmen für Abteilung/Mitgliedsverein interessant sind
- ▶ potenzielle Unternehmen im lokalen Umfeld identifizieren, die sich für Kooperationen eignen
- ▶ Unternehmen kontaktieren, Interesse an Kooperation erfragen
- ▶ bei beidseitigem Interesse Rahmenbedingungen für Kooperation klären und schriftlich festhalten

Priorität: +

Zeitschiene: M

Kosten:

Zuständigkeit:

Vorstandsmitglieder



4.4 Internes und externes Ansehen Vorstandsarbeit steigern



D. Internes und externes Ansehen Vorstandsarbeit steigern

D1 Zeitgemäßes Profil und Vision der
SGV-Abteilungen und
WHB-Mitgliedsvereine erstellen

D2 Öffentlichkeitsarbeit zu Werten des
Vereins sowie Erfolgen und Leistungen
der Vorstandsarbeit intensivieren

D3 Organigramm erstellen, aktualisieren

D4 Website des Vereins als Kommuni-
kationskanal nutzen und aktuell halten

D5 Internetseiten mit Verlinkungen
erstellen, regelmäßig aktualisieren

D6 Soziale Medien bespielen

D7 Erfolge und bewältigte Heraus-
forderungen intern kommunizieren

D8 Vorstände ermuntern, Bekannte und
Freunde übers Ehrenamt zu informieren

D9 Vorstandsmitglieder als Repräsentie-
rende der Vereine und Multiplikatoren in
der Öffentlichkeit auftreten lassen

D10 Würdige Veranstaltungsformate mit
Externen organisieren



Zentrale Handlungsempfehlung,
ausführlich in Steckbriefform
ausgearbeitet



Weitere Handlungsempfehlung,
in Kurzform am Kapitelende
erläutert

D1 Zeitgemäßes Profil und Vision der SGV-Abteilungen und WHB-Mitgliedsvereine erstellen

Strategie:

- ▶ positives Vereinsklima und Transparenz schaffen und leben
- ▶ als Verein zeitgemäß bleiben und offen für neue Einflüsse und Entwicklungen sein
- ▶ Ziele und Rolle des Vereins klären, alle Facetten und Themen verdeutlichen

Inhalte:

Gemeinsame Werte sind die Basis erfolgreicher und harmonisch arbeitender Vereine und Abteilungen. Sie müssen aber nicht nur gelebt, sondern vor allem auch sichtbar werden und verbindlich sein. Das passgenaue Instrument dazu ist ein Profil mit Aussagen zu Vision (Wo wollen wir hin?) und Mission (Wie kommen wir da hin? Was ist unser Auftrag?). Wird das Profil in einem gemeinsamen, partizipativen Prozess entwickelt oder fortgeschrieben, sind sowohl Mitglieder als auch Vorstandsmitglieder mitgenommen. Das fördert die Identifikation mit der Organisation und dem Profil.

aktive Mitglieder
halten

Vorstandsmitglieder
halten, unterstützen

neue Vorstands-
mitglieder gewinnen

internes und externes Ansehen Vorstandsarbeit steigern

Das gemeinsam entwickelte Profil wird anschließend sowohl nach innen als auch nach außen kommuniziert und bei allen Prozessen mitgedacht und gelebt. Dazu gehört, das Leistungsspektrum und die Angebotsstruktur des Vereins zu prüfen und ggf. anzupassen.

Nächste Schritte:

- ▶ Werte der Abteilung bzw. des Mitgliedsvereins definieren, diskutieren, prüfen: Sind sie aktuell und zeitgemäß? Dafür ggf. auch eine Befragung der Mitglieder machen, z. B. online
- ▶ Workshop zum Thema Profil, Mission und Vision mit Vorstandsmitgliedern und Mitgliedern machen
- ▶ basierend auf dem Workshop den ersten Profil-Entwurf erstellen
- ▶ Profil-Entwurf diskutieren, anpassen, beschließen
- ▶ Profil, Mission und Werte laufend nach außen (Website und weitere Kanäle) und innen kommunizieren und im Verein leben
- ▶ Profil im Zeitverlauf prüfen (noch aktuell? Ggf. neue Werte?)

Priorität: +++

Zeitschiene: K

Kosten: € - €€€

Zuständigkeit: Geschäftsstellen (vereinsübergreifendes Profil und Vision), Vorsitzende (Entwicklung auf Ebene Abteilung/Mitgliedsverein), Vorstandsmitglieder, Mitglieder (Beteiligung Entwicklung)

D2 Öffentlichkeitsarbeit zu Werten des Vereins sowie Erfolgen und Leistungen der Vorstandsarbeit intensivieren

Strategie:

- ▶ Lobbyarbeit fürs Ehrenamt betreiben
- ▶ Transparenz der Vorstandstätigkeiten und -projekte sicherstellen
- ▶ positive Aspekte des Ehrenamts herausstellen
- ▶ Als herausfordernd wahrgenommene Aspekte des Ehrenamts erläutern

Inhalte:

Für externes Ansehen ist ein souveränes, wertschätzendes und transparentes Auftreten des Vereins und der Abteilungen nach außen wichtig. Die Leistungen und Projekte des Vereins sollten selbstbewusst kommuniziert und gleichzeitig die Wirkung und Bedeutung des Vereins für das soziale Umfeld deutlich werden. Neben qualitativen Erfolgen sollte hier auch möglichst mit quantitativen, messbaren Erfolgszahlen gearbeitet werden. Außerdem ist es wichtig, die im Vereinsprofil (D1) verankerten Werte nicht nur nach innen, sondern auch nach außen zu tragen und authentisch zu leben.



Bei der Auswahl der Kommunikationskanäle und Ansprache sollten die Bedarfe der verschiedenen Altersgruppen berücksichtigt werden (siehe C1 zielgruppengerechte Sprache/Kanäle nutzen um übers Ehrenamt zu informieren).

Nächste Schritte:

- ▶ (falls noch nicht vorhanden) Verantwortliche/Team für Öffentlichkeitsarbeit in Abteilungen/Vereinen benennen
- ▶ Kommunikationskanäle und jeweilige Zielgruppe definieren, laufend bespielen
- ▶ Wording, d. h. Wortwahl und Ansprache, an jeweiligen Kanal und Zielgruppe anpassen
- ▶ mit regionalen Medien (lokale Tageszeitungsredaktion, Anzeigenblätter, Online-Magazine etc.) vernetzen und ihnen regelmäßig Informationen zusenden

Priorität: +++

Zeitschiene: M

Kosten: €

Zuständigkeit: Vorsitzende (Vernetzung mit Medien),
Vorstandsmitglieder (Kommunikation Erfolge, Leistungen), lokale
Medien (Informationen veröffentlichen)

D5 Internetseiten mit Verlinkungen erstellen, regelmäßig aktualisieren

Strategie:

- ▶ digitale Medien für die Kommunikation nach außen nutzen
- ▶ positive Aspekte des Ehrenamts herausstellen, u. a. Spaß am Ehrenamt aktiv vermitteln
- ▶ Vorstandsmitglieder nach außen präsentieren

Inhalte:

Websites sind für viele potenzielle (Vorstands-)Mitglieder die erste Quelle, um sich über die Organisation zu informieren. Entsprechend wichtig ist es, übersichtliche Internetseiten zu erstellen und sie modern und zeitgemäß zu halten. Für weiterführende Infos kann mit Verlinkungen auf die Website des Vereins bzw. der Dachorganisation gearbeitet werden (siehe D4). Die Website ist eine gute Möglichkeit, um das Vorstandsteam, seine Werte, Kompetenzen und Arbeit vorzustellen. Hier sollte darauf geachtet werden, dass die kommunizierten Botschaften und der Stil zu denen des Vereins passen. Bei der Auswahl der Fotos ist es wichtig, dass sie aktuell

sind und einladend wirken. Zudem sollten die wichtigsten Informationen zum Thema ehrenamtliches Engagement schnell auffindbar sein (Ansprechpartner, zu besetzende Ämter, Projekte, in denen man sich als Mitglied einbringen kann).

Nächste Schritte:

- ▶ Website erstellen (lassen), dafür (wenn vorhanden) Kooperationen des Vereins mit Dienstleistern nutzen
- ▶ im Vorstandsteam Verantwortliche für Aktualisierung der Webseite benennen
- ▶ ggf. Weiterbildungsangebot zum Thema Anlegen und Pflegen von Websites nutzen (diese z. B. über die Übersicht über digitale Weiterbildungsangebote ausfindig machen, siehe B7)
- ▶ aktuelle Informationen und Neuigkeiten an Verantwortliche zusenden, der bzw. die diese in Website einpflegt



Priorität: ++

Zeitschiene: K

Kosten: €€ - €€€

Zuständigkeit: Vorsitzende, Vorstandsmitglieder (Erstellung/Pflege Website), Mitglieder (Infos senden)

D6 Soziale Medien bespielen

Strategie:

- ▶ alle Facetten und Themen des Vereins verdeutlichen
- ▶ digitale Medien für die Kommunikation nach innen/außen nutzen
- ▶ als Verein zeitgemäß bleiben und offen für neue Einflüsse und Entwicklungen sein

Inhalte:

Soziale Medien sind ein unverzichtbarer Kommunikationskanal geworden – auch für Vereine. 60 Prozent der von der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung befragten jungen Erwachsenen und Jugendlichen gaben an, dass sie gerne über Instagram über freiwilligen Engagement informiert werden möchten (Stuth et al. 2020, S.15). Fast die Hälfte nannte YouTube, ein Viertel Facebook. Entsprechend ist es wichtig, dass die Organisationen die Sozialen Medien für ihre Zwecke aktiv nutzen und regelmäßig bespielen. Bei der Auswahl der Plattform sollte Qualität vor Quantität gehen: Lieber eine oder zwei soziale Plattformen regelmäßig und adäquat mit

interessanten Inhalten, attraktiven Texten, Videos und Fotos bespielen, statt eine Vielzahl halbherzig. Instagram eignet sich beispielsweise besonders gut, wenn attraktives Bild- und Videomaterial vorliegt und eher Jüngere angesprochen werden sollen, Facebook ist inzwischen ein Medium der Älteren geworden.

Nächste Schritte:

- ▶ für Soziale Medien verantwortliche Person bzw. Team benennen, ggf. Weiterbildung zur Nutzung Sozialer Medien machen
- ▶ geeignete Plattform auswählen (Instagram, Facebook, YouTube, Twitter, Snapchat etc.)
- ▶ Materialien für Posts sammeln (Bilder, Videos, Texte)
- ▶ für Planung Content-Plan erstellen (zu Beginn 2–3 Posts/Woche)
- ▶ Kanal laufend bespielen, dabei neben Posts auch mit anderen Nutzerinnen und Nutzern agieren (reposten, liken, markieren etc.)
- ▶ Reichweite des Kanals evaluieren (Follower, Interaktionen etc.)



Priorität: ++

Zeitschiene: K

Kosten:

Zuständigkeit: Geschäftsstellen (Management vereinsübergreifende Kanäle), Vorstände (eigene Kanäle)

D7 Erfolge und bewältigte Herausforderungen intern kommunizieren

Strategie:

- ▶ Transparenz der Vorstandstätigkeiten und -projekte sicherstellen
- ▶ durch gemeinsame Erlebnisse und Erfolge motivieren
- ▶ positive Aspekte des Ehrenamts herausstellen
- ▶ als herausfordernd wahrgenommene Aspekte des Ehrenamts erläutern

Inhalte:

Vorstände brauchen eine offene Kommunikationskultur, um transparent und authentisch zu sein (siehe B10). Besonders motivierend ist es, Erfolge miteinander zu teilen und zu feiern. Beispielsweise können umgesetzte Projekte auf Sitzungen gewürdigt, besondere Leistungen mit einem Vereinspreis ausgezeichnet oder auch eine Kolumne zum Thema Vereinserfolge in den Mitgliederzeitschriften veröffentlicht werden. Genauso wichtig ist es, Herausforderungen und eher kritische Assoziationen der Mitglieder mit dem Ehrenamt (zeitaufwendig, viel Verantwortung, Verpflichtung, schwer vereinbar

mit Familie und Berufsleben) zu thematisieren und aufzuzeigen, wie Ehrenamtliche damit umgehen und diese Herausforderung lösen. Beispielsweise können Ehrenamtliche in verschiedenen Lebensphasen berichten, wie viel Zeit sie für ihr Amt investieren, ihre schönsten Erfolge und was sie besonders motiviert.

Nächste Schritte:

- ▶ prüfen: (Wie) Werden aktuell Erfolge und Herausforderungen im Verein thematisiert?
- ▶ weitere Formate zur Anerkennung und Kommunikation entwickeln, wie z. B. Verkündung eines „Erfolg des Monats“, eine Kolumne „Zusammen bewegen wir was“
- ▶ interne Kommunikation der Erfolge und bewältigten Herausforderungen intensivieren
- ▶ (Vorstands-)Mitglieder dazu animieren, Erfolge und bewältigte Herausforderungen miteinander zu teilen, Raum dafür geben



Priorität: +++

Zeitschiene: K

Kosten:

Zuständigkeit: Vorsitzende und Vorstände (Analyse Status Quo, Förderung Kommunikation, Kommunikation der Erfolge)

D9 Vorstandsmitglieder als Repräsentierende der Vereine und Multiplikatoren in der Öffentlichkeit auftreten lassen

Strategie:

- ▶ Lobbyarbeit fürs Ehrenamt betreiben
- ▶ Vorstandsmitglieder als Vorbilder präsentieren und als Netzwerkende stärken
- ▶ positive Aspekte des Ehrenamts herausstellen, u. a. Spaß am Ehrenamt aktiv vermitteln

Inhalte:

Für eine Vielzahl der Vorstandsmitglieder waren andere Vorstandsmitglieder Impulsgeber für ihr ehrenamtliches Engagement. Bei der SGV- und WHB-Vorstandsbefragung gaben dies beispielsweise 70 bzw. 63 Prozent an. Vorstandsmitglieder sind somit Botschafterinnen und Botschafter des Vereins bzw. Vorstandes. Entsprechend wichtig ist es, dass sie sich ihrer Rolle als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren bewusst sind und die Werte und Ziele des Vereins – wie im Vereinsprofil verankert (D1) – kommunizieren. Wenn sie verantwortungsvoll und achtsam mit ihrer Rolle umgehen, können sie als Repräsentierende des Vereins einen wichtigen Beitrag zur Gewinn-

ung und Bindung von (Vorstands-)Mitgliedern leisten. Konkrete Möglichkeiten, um sie einzubinden, sind Reden auf Veranstaltungen, Statements auf der Vereins-Website, Interviews in lokalen Medien oder auch ein Podcast mit Einblicken ins ehrenamtliche Engagement im Verein.

Nächste Schritte:

- ▶ Vorstandsmitglieder für ihre Rolle als Repräsentierende des Vorstandes und Vereins sensibilisieren, dazu ggf. Handouts oder kurze Schulungen entwickeln; im Rahmen des Onboardings (B1) thematisieren
- ▶ bei Bedarf Weiterbildungen zum Thema Auftreten in der Öffentlichkeit anbieten bzw. vermitteln
- ▶ Überblick über Medien geben, in denen Vorstandsmitglieder zum Thema ehrenamtliches Engagement berichten könnten
- ▶ Vorstandsmitglieder dazu animieren, über ihr Ehrenamt zu berichten

aktive Mitglieder halten

Vorstandsmitglieder halten, unterstützen

neue Vorstandsmitglieder gewinnen

internes und externes Ansehen Vorstandsarbeit steigern

Priorität: ++

Zeitschiene: K

Kosten:

Zuständigkeit: Vorsitzende (Vorstände ermuntern, ggf. schulen), Vorstandsmitglieder

Weitere Handlungsempfehlungen:

► **D3 Organigramm erstellen, aktualisieren**

Insbesondere für neue (Vorstands-)Mitglieder können die Vereinsstrukturen zu Beginn schwer überschaubar sein. Entsprechend wichtig ist es, ein aktuelles Organigramm mit den zentralen Ansprechpersonen sowie Vertreterinnen und Vertretern zur Verfügung zu stellen. Besonders hilfreich ist es, kurze Stichpunkte zu den Aufgabenbereichen der Person und ihre Kontaktdaten (E-Mail Adresse, ggf. Telefon) zu ergänzen. So können auf einem Blick die zentralen Anlaufstellen identifiziert werden. Das Organigramm sollte vereinsübergreifend, aber auch auf Ebene der örtlichen Einheiten entwickelt und stets aktuell gehalten werden. Um auch alle Mitglieder damit zu erreichen, sollte es sowohl digital als auch analog zur Verfügung stehen (z. B. der Einführungsmappe (A2) beilegen, im Onboarding (A4, C8) vorstellen).

► **D4 Website des Vereins als Kommunikationskanal nutzen und aktuell halten**

Die Website des Vereins ist sowohl für potenzielle Mitglieder, aktive Mitglieder als auch Vorstandsmitglieder eine zentrale Anlaufstelle, um Informationen einzuholen. Sie beeinflusst somit maßgeblich das (erste) Bild vom Verein

bzw. von der Dachorganisation. Damit ist sie ein zentrales Werkzeug, um über ehrenamtliches Engagement im Verein zu informieren. Speziell dafür sollten zum einen grundlegende Informationen für interessierte Externe und Mitglieder gegeben werden (welche Formen des Engagements im Verein gibt es, welche Aufgaben beinhaltet das Engagement, wie ist der durchschnittliche Zeitaufwand?). Zudem sollten auf der Website auch für bestehende Vorstandsmitglieder alle relevanten Informationen auffindbar sein, ggf. auch über einen separaten Login-Bereich. Für weitere Informationen sollte auf die Website der Dachorganisationen verlinkt werden (siehe auch D5). Dabei ist es wichtig, dass die Website zeitgemäß und multimedial gestaltet ist (mehr Bild- und Videoelemente als Text, für weitere Informationen Verlinkungen; Barrierefreie Gestaltung).

► **D8 Vorstände ermuntern, Bekannte und Freunde übers Ehrenamt zu informieren**

Persönliche Ansprache potenzieller Vorstandsmitglieder ist eine zentrale Strategie, um neue Mitglieder zu gewinnen und gleichzeitig das interne und externe Ansehen des Vorstandes zu steigern (siehe C4). Für eine größere und zielgerichtete Ansprache sollten die persönlichen Netz-

Weitere Handlungsempfehlungen:

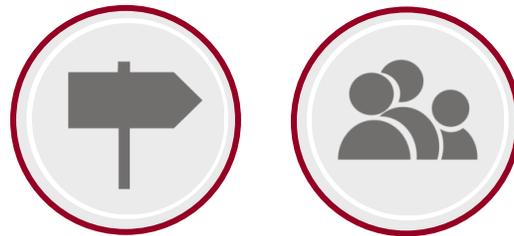
werke aktiviert werden. Besonders für die Ansprache Jüngerer spielt dies eine wichtige Rolle: 46 Prozent der von der Vostel Volunteering UG (2021, S. 6) befragten jungen Engagierten (18 bis 33 Jahre) gaben an, über Familie, Freunde und Bekannte auf das Engagement aufmerksam geworden zu sein. Vorstandsmitglieder sollten deshalb aktiv dazu ermuntert werden, im Familien, Bekannten- und Freundeskreis über ihr Engagement zu berichten.

► **D10 Würdigende Veranstaltungsformate mit Externen organisieren**

Um politisch und gesellschaftlich die Wahrnehmung des Ehrenamtes zu steigern, können die Vereine würdigende Veranstaltungsformate mit Externen, wie etwa Unternehmen, Verbänden und Kommunalverwaltungen, organisieren. Zum einen sollten gemeinsam wertschätzende Veranstaltungen mit Fokus auf ehrenamtliches Engagement im jeweiligen Verein bzw. der Dachorganisation entwickelt werden. Beispiele sind Kooperationsveranstaltungen zwischen Kultureinrichtungen wie Museen und Kultur- und Geschichtsvereinen oder Naturschutzverbänden und Wandervereinen. Eine weitere Möglichkeit ist das Einbringen in bestehende Veranstaltungen. Dazu gehören

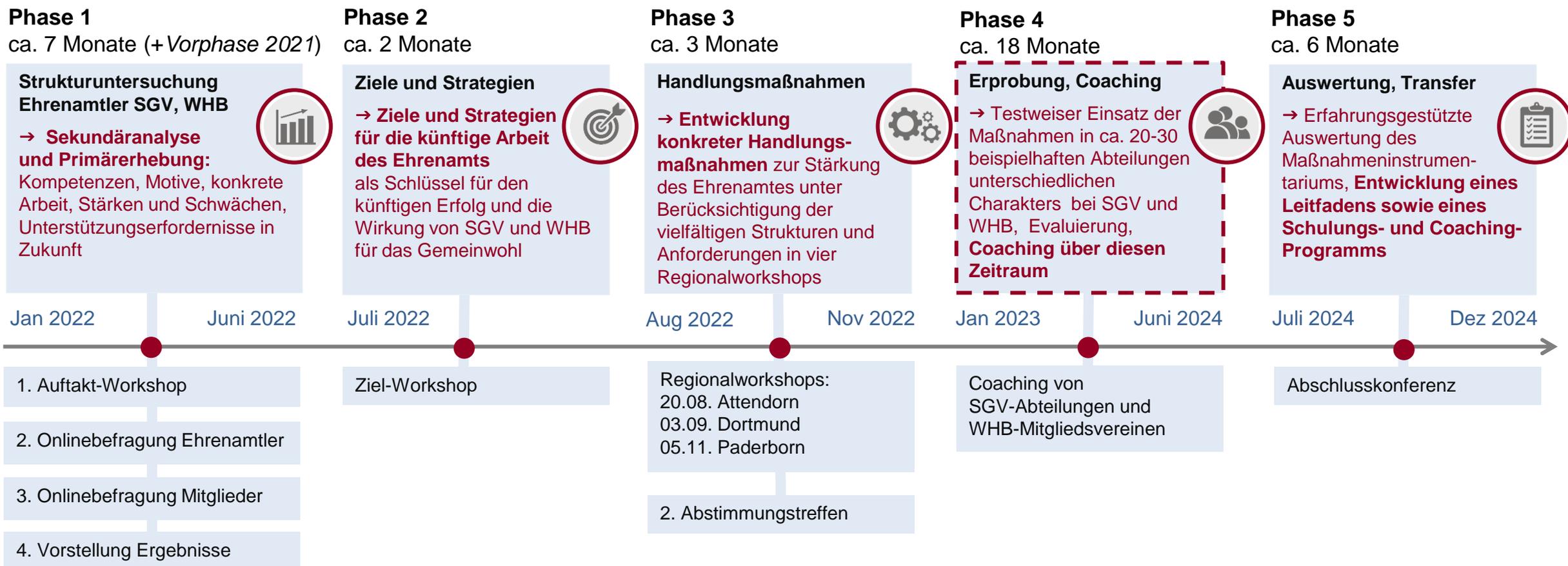
beispielsweise ein Infostand auf einem regionalem Ehrenamtstag, Impulsvorträge auf Veranstaltungen zum Thema soziales Engagement oder auch auf themenspezifischen Veranstaltungen, z. B. zum Thema Wandern, Kultur oder Naturschutz. Auf diese Weise entstehen Netzwerke und Kooperationen. Gleichzeitig können Synergien genutzt und die Reichweite des Vereins erhöht werden. Darüber hinaus wächst das Verständnis für die Vielseitigkeit und Bedeutung des ehrenamtlichen Engagements im jeweiligen Verein.

5. Ausblick: Nächste Projektphase



5. Ausblick: Nächste Projektphase

Übersicht Projektphasen und Beteiligungsformate:



Lenkungskreis (SGV, WHB, ift, mind. 4x p.a.) und Lenkungsgruppe (erweitert inkl. LOI-Geber, mind. 2x p.a.)

Die in diesem Bericht dargestellten und erläuterten Ziele, Strategien und insbesondere die Handlungsempfehlungen werden in der **nächsten Projektphase 4** in der **Praxis angewandt, geprüft und ausgewertet**. Dazu **coacht** die SGV-Projektleitung, mit Unterstützung durch die SGV- und WHB-Geschäftsstellen, ausgewählte örtliche Abteilungen des SGV und Vereine, die im WHB organisiert sind, über einen Zeitraum von 18 Monaten.

Zusammen mit den örtlichen Organisationen, die sich um ein solches Coaching bewerben konnten, werden dann jeweils passgenau bestimmte Maßnahmen eingesetzt. Diese Phase bildet den zeitlichen Projektschwerpunkt und ist das Alleinstellungsmerkmal dieses Projektes.

Die Auswahl der Pilotabteilungen und -vereine orientiert sich an einer möglichst hohen Bandbreite an Herausforderungen. Dabei werden insbesondere folgende Punkte betrachtet:

- ▶ geografische Lage (ländlich – urban),
- ▶ Größe (Anzahl und Entwicklung der Mitglieder),
- ▶ thematischer Fokus (Wandern, Kultur, Naturschutz, Dorf- oder Stadtentwicklung),
- ▶ Zukunftsfähigkeit (florierend – prekär).

Die ausgewählten Vereine und Abteilungen sollten nach erfolgreicher Qualifizierung für das Coaching ihre dabei gesammelten **Erfahrungen** und ihr **Wissen an andere Akteurinnen und Akteure weitergeben**. Auf diese Weise etabliert sich ein funktionierendes Beratungs- und Unterstützungsnetzwerk zur zukunftsfähigen Gestaltung des Ehrenamtes.

In der letzten **Projektphase 5** werden die **Projektergebnisse abschließend ausgewertet** und die **gewonnenen Erkenntnisse weiter nach außen getragen** und allen zugänglich gemacht – auch außerhalb von SGV und WHB. Eine inspirierende und insbesondere „Mut machende“, praxisnahe schriftliche Handreichung wird dabei als **Leitfaden** dienen. Auf diese Weise wird ein wichtiger Beitrag dazu geleistet, das Vereinsleben in NRW zukunftsfähig weiterzuentwickeln. Weitere Formate, um die Projektergebnisse und -erkenntnisse (physisch und digital) zielgerichtet zu kommunizieren und weiterzugeben, sind vorgesehen.

6. Literaturverzeichnis



- Akademie für Raumentwicklung in der Leibniz-Gemeinschaft. (2022).** Ländliche Räume in NRW - Räume mit Zukunftsperspektiven. Schwerpunktthema „Bürgerschaftliches Engagement und Ehrenamt“ Teil-Positionspapier 3. Akademie für Raumentwicklung in der Leibniz-Gemeinschaft.
- Alscher, M., Priller, E., & Burkhardt, L. (2021).** Zivilgesellschaftliches Engagement. In Datenreport 2022 – Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland. Bundeszentrale für politische Bildung (bpb), <https://www.destatis.de/DE/Service/Statistik-Campus/teaser-datenreport-aktuell.html>
- Bork, M., & Tahmaz, B. (2021).** Den digitalen Wandel in zivilgesellschaftlichen Organisationen aktiv gestalten—Ein Leitfaden. Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland; ZiviZ im Stifterverband.
- Breuer, C., & Feiler, S. (2019).** Sportvereine in Deutschland: Organisationen und Personen: Sportentwicklungsbericht für Deutschland 2017/2018—Teil 1. Bundesinstitut für Sportwissenschaft.
https://cdn.dosb.de/user_upload/www.dosb.de/Sportentwicklung/SEB/SEB_Bundesbericht_2019.pdf
- Burkhardt, L., & Schupp, J. (2019).** Wachsendes ehrenamtliches Engagement: Generation der 68er häufiger auch nach dem Renteneintritt aktiv. DIW Wochenbericht, 42.
https://www.diw.de/de/diw_01.c.683556.de/publikationen/wochenberichte/2019_42_1/wachsendes_ehrenamtliches_engagement_generation_der_68er_haeufiger_auch_nach_dem_renteneintritt_aktiv.html
- Breuer, C., & Feiler, S. (2019).** Sportvereine in Deutschland: Organisationen und Personen: Sportentwicklungsbericht für Deutschland 2017/2018 – Teil 1. Bundesinstitut für Sportwissenschaft.
- Deutscher Bundestag (2019).** Gesetzentwurf der Bundesregierung Drucksache 19/14977 Entwurf eines Gesetzes zur Errichtung der Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt. <https://dserver.bundestag.de/btd/19/149/1914977.pdf>

- Hofman, J., Züger, T., Adler, A., & Tiemann-Kollipost, J. (2020).** *Dritter Engagementbericht Zukunft Zivilgesellschaft: Junges Engagement im digitalen Zeitalter.* Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/dritter-engagementbericht-156434>
- Huth, S. (2018).** Teilhabe durch Engagement. INBAS-Sozialforschung GmbH. https://www.thueringer-engagementfonds.de/fileadmin/files/downloads_PDFs_/Studie_Teilhabe_durch_Engagement.pdf
- KoRiS. (2016).** Zukunft der Emsländischen Heimatvereine—Ergebnisse einer Situationsanalyse 2016. Emsländischer Heimatbund e.V.
- Landessportbund NRW. (2020).** Konzeption zur „Initiative Ehrenamt“ 2018 – 2022 des Landessportbundes NRW Zwischenstand vom 18.09.2020.
- Löding-Schwerdtfeger, U., & Helmbrecht, J. (2018).** Gemeinsam die Zukunft meistern. Heimatbund 2030: Ideen und Inspirationen für Ihren Verein.
- Priemer, J., Krimmer, H., & Labigne, A. (2017).** ZiviZ-Survey 2017 – Vielfalt verstehen. Zusammenhalt stärken. Edition Stifterverband Verwaltungsgesellschaft für Wissenschaftspflege mbH. <https://www.ziviz.info/ziviz-survey-2017>
- Röbke, T. (2014).** Engagement braucht Leadership: Stärkung von Vereinen und ihren Vorständen als Zukunftsaufgabe. Robert Bosch Stiftung.
- Schubert, P. (2022).** Vereine in Deutschland im Jahr 2022 – Aktuelle Zahlen zum Strukturwandel der unterschiedlichen Geschwindigkeiten. Stifterverband. https://www.ziviz.de/sites/ziv/files/vereine_in_deutschland_2022.pdf
- Staatskanzlei des Landes & Nordrhein-Westfalen. (2021).** Engagementstrategie für das Land Nordrhein-Westfalen. Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen. https://www.engagiert-in-nrw.de/sites/default/files/documents/pdf_engagementstrategie_fuer_das_land_nrw.pdf

- Steinbach, D., Gütt, M., & Freytag, G. (2012).** Training 4 Volunteers: Mapping Strategies and Good Practices of Human Resource Development for Volunteers in Sport Organizations in Europe.
https://www.researchgate.net/publication/261555350_Training_4_Volunteers_Mapping_Strategies_and_Good_Practices_of_Human_Resource_Development_for_Volunteers_in_Sport_Organizations_in_Europe
- Stiftung Bürgermut. (2019).** Digitalisierung – Vom Buzz Word zur zivilgesellschaftlichen Praxis—Digitalisierung und Engagement (S. 40–43). Stiftung Bürgermut. <https://www.bosch-stiftung.de/de/publikation/digitalisierung-vom-buzz-word-zur-zivilgesellschaftlichen-praxis>
- Simson, J., & Kelle, N. (2021).** Ehrenamtliches Engagement von Menschen in der zweiten Lebenshälfte während der Corona-Pandemie. Deutsches Zentrum für Altersfragen.
https://www.dza.de/fileadmin/dza/Dokumente/DZA_Aktuell/DZA_Aktuell_08_2021_Ehrenamtliches_Engagement.pdf
- Simson, J., Kelle, N., Kausmann, C., & Tesch-Römer, C. (Hrsg.). (2022).** Freiwilliges Engagement in Deutschland: Der Deutsche Freiwilligensurvey 2019. Springer VS. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-35317-9>
- Stuth, A.-M., Eckert, P., Wendt, F., & Ryssel, A. (2020).** U_count gemeinsam Gesellschaft gestalten. Deutsche Kinder- und Jugendstiftung.
https://www.dkjs.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/programme/200609_u_count_Abschlussbericht_web.pdfKoRiS. (2016). Zukunft der Emsländischen Heimatvereine – Ergebnisse einer Situationsanalyse 2016. Emsländischer Heimatbund e.V.
- Tahmaz, Dr. B. (2021).** Engagement-Barometer – 4. Panelbefragung: Die Situation der organisierten Zivilgesellschaft im Juni 2021. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. https://www.ziviz.de/sites/ziv/files/engagement-barometer_corona_befragung_2021-06_ergebnisse.pdf
- vostel volunteering UG. (2021).** Freiwilligenumfrage 2020: Engagierte 2.0 Wie tickt die neue Freiwilligen-Generation?
- vostel volunteering UG. (o. J.).** Freiwilligen Management 2.0: Junges Engagement mit Hilfe digitaler Tools finden und binden

Walter, A., & Freise, M. (2020). Der Wert bürgerschaftlichen Engagements in Nordrhein-Westfalen. FDP-Landtagsfraktion NRW.
<https://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/ifpol/mitarbeiter/freise/fdp-studie.pdf>

Sie haben Fragen oder Hinweise?

Ihre Ansprechpartner:

Jan-F. Kobernuß

Louisa Wolf-Gorny

ift Freizeit- und
Tourismusberatung GmbH

Goltsteinstraße 87a

50968 Köln

Tel: 0221-98 54 95 01

kobernuss@ift-consulting.de

wolf-gorny@ift-consulting.de

