

SG Zukunfts Dorf 2088

einzigartig verbindend traditionell innovativ

**Parameter für einen Veränderungsprozess in einem
Verein**

Malte Jörg Uffeln

Bürgermeister der Brüder-Grimm- Stadt Steinau an der Straße

Magister der Verwaltungswissenschaften

Rechtsanwalt (Zulassung ruht nach § 47 BRAO) Mediator(DAA) Mental-Trainer

Lehrbeauftragter

Fortbildung in Krisenpädagogik nach Prof. Dr. Bijan Amini

www.maltejoerguffeln.de

I.

Krisenverläufe in Vorständen und Vereinen 2018

**Ein allgemeiner analytischer Versuch über
Vereinskrisen im digitalen Zeitalter**

1.

Ungewissheiten

*(„Das Bewusstsein der Akteure weigert sich Entwicklungen
„ wahrzunehmen“)*

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

2.

Gewissheit

(Das Bewusstsein der Akteure kommt in der Realität an)

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

3.

Kontroversen (Aggression)

(Wut, Zorn, Aggression im Miteinander/Untereinander über einen IST- Zustand)

WARUM in unserem Verein ?

WARUM haben wir das nicht in den Griff bekommen ?

WARUM will keiner künftig mehr den Karren ziehen ?

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

Formen der „individuellen Kontroverse“

* „Beklagen“ und „Jammern“ statt kritisch
„hinter“fragen !!!

* Schuldige „fixieren“ statt Lösungen
Suchen !!!

4.

Zocken um „vermeintliche Lösungen“

➤ *Aufschieben statt Lösen*

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

➤ *permanente Reise nach Jerusalem*

(Der „Letzte“ wird gebissen!)

➤ *EINKEHR und SELBSTERKENNTNIS*

„ Verlassen des sinkenden Schiffs“

5.

Kollektive Depression(en)

➤ *reaktive Depression*

* Macht das „Buch zu“

* Notvorstand nach § 29 BGB

* „Der Karren fährt an die Wand“

* „Rette sich, wer kann“

➤ *vorbereitende Depression*

* Sinnfrage des Vereins ?

* **WOZU** ist das mit dem Verein passiert ?

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

[\(http://www.perspektive-blau.de/artikel/0803a/0803a.htm\)](http://www.perspektive-blau.de/artikel/0803a/0803a.htm)

Teleologisches Fragen

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

6.

Annahme/Zustimmung

- Besinnung auf den „Zweck“ des Vereins
- *Es geht auch anders und immer weiter!*

Denkbare Optionen:

Kollektivvorstand, Kooperation,
Aufgabenverlagerung, klare
Trennungen/Aufgabenbereiche, Nebenamt-,
Hauptamt, „bezahltes Ehrenamt“,
Projektorientiert arbeiten.....

7.

Aktivität

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

***Perspektivwechsel**

***Fokusveränderung**

*** Systemveränderung**

(starres System in flexibles System)

8.

Solidarität – Der neue Gesellschaftsvertrag?

- * An „ anderen, neuen “ Ufern**
- * Der nouveau contract social**

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

- * Corporate Citizenship**
- * lose Interessengruppen (GbR's)**

II.

Vorstandsmanagement

Zielorientierte Lösungsoptionen...

***Die Verlängerung der
Vergangenheit -
das ist keine Zukunft !!!***

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

Ihr individueller Check

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

Wir brauchen

ein „neues“

Leitbild

ein „neues“ Ziel!

Paradigmenwechsel im Handeln

Weg von

„still muddling through“
(Durchwurschteln)

Hin zu

* konsequentem

* strategischen

*zielorientierten

HANDELN

Paradigmenwechsel im Denken

Weg von

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

Hin zu

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

Paradigmenwechsel im Sprechen

Miteinander reden

Weg vom

Warum ? fragen

Hin zum

Wie (geht das ? packen wir das ?) fragen

Wozu fragen?

Wie arbeiten (agieren) wir zur Zeit ?

- * Unser Image ?**

- * Ist unser Vereinszweck attraktiv?**

- * Sind die Vorstandsfunktionen klar definiert ?**

- * Wer macht konkret was ?**

- * Gibt es klare Aufgabenzuweisungen/
Aufgabenbeschreibungen ?**

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

- * Wie weit ist Delegation möglich ?**

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

*** Ist ein Ressortprinzip machbar ?**

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

*** Können wir Aufgaben ausgliedern ?**

*** Wie werden neue Vorstandsmitglieder
eingearbeitet ?**

*** Gibt es ein Informations- und
Wissensmanagement in unserem Verein**

**(VereinsWiki..; OM- Handbuch,
Prozesshandbuch)?**

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

*** Begleitung, Ausbildung?**

*** Fortbildungsangebote?**

*** Mentorenmodell ?**

*** Schnuppermöglichkeiten ?**

*** Hospitationen ?**

*** Ehrungen / Dankeschön / Wertschätzung?**

*** Verzahnung Ehrenamt und Beruf ?**

Passen unsere Vereinsstrukturen noch ?

- * klare Aufgaben und Verantwortlichkeiten ?**
 - * klare Delegationsstrukturen**
(dezentrale Ressourcenverantwortung;
Leitung und Kontrolle)?
 - * klare Informationswege, offene**
Kommunikationspolitik?

- * klare Kommunikationsstrukturen
(definierte Bring- und Holschulden)**
- * Wie werden unsere Informationen gesucht
und gefunden (Information retrieval)?**
- * Stand unserer Medienkompetenz ?**

Welche Bereiche müssen wir checken/ managen ?

1. Vertretung

1.1. gesetzliche Vertretung (§ 26 BGB)

1.2. „besondere Vertretung“ (§ 30 BGB)

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

2. Steuerung / Controlling/Compliance

2.1. Zentrale „Dienste“

2.2. Kontrolle, Evaluation

2.3. Ereignis- und Verbesserungsmanagement

3. Strategische Entscheidungen

3.1. Leitbild (...WIR in 2088)

3.2. Jahresziele

4. Organisationsentwicklung

4.1. dynamischer Verein

4.2. Delegationsprinzip

4.3. Evaluation der Satzung, Ordnungen

5. Personalführung und – management

5.1. individuelle Personalbögen

5.2. Führungsaufgabe

5.3. Headhunting im Ehrenamt

6. Finanzierung

6.1. Einnahmen generieren

6.2. Einnahmen steuern und managen

6.3. Vermögen und Sicherheiten aufbauen

6.4. Rücklagen bilden und steuern

7. Medien- und Öffentlichkeitsarbeit

7.1. print Medien

7.2. Internet, social Media, Homepage

7.3. individuelle Mehrwerte..(Newsletter)

Motive für ein Engagement als ehrenamtlicher Vorstand

- * „Ich brenne für die Sache“; Das ist mir wichtig!**
 - * Ich will eine Idee verwirklichen!**
 - * Ich will voran kommen im Leben !**
- *Ich will die Welt verändern, verbessern!**
 - * Ich will mich selbst verwirklichen**

Ich will mich persönlich weiterbilden

*** Ich will kompetenter werden**

*** Ich will gute Beziehungen knüpfen**

*** Ich will Spaß haben in meiner Freizeit**

*** Ich brauche Prestige, Ansehen und
Anerkennung**

Vorstandsmanagement heute konkret

I. Informations- und Wissensmanagement

(FAQ, Blog, Handreichungen, LINK-Listen, OM-Handbuch)

II. Beratung und Coaching

(klare Aufgaben, Supervision)

III. Aus-, Fort-, Weiterbildung

(Wissen updaten, weiter qualifizieren)

IV. DANKESCHÖN, Wertschätzung

**(Vorstand des Jahres, Ehrenamtsdinner,
Mehrwerte- E-Card)**

Elemente „positiver“ Vorstandsarbeit

- *“Machbarkeit“ (kleinere Aufgabenpakete schnüren)**
- *“positive Kommunikation“ und Quereinstiege ermöglichen**
- * Leitbild- klare Ziele- klare Zuständigkeiten**
- * Risiken absichern (Sicher im Ehrenamt)**

*** Ehrlich von Herzen DANKE sagen**

*** Über den Tellerrand schauen**

**(best practice, Informationen, Beratung,
Austausch)**

Elemente „negativer“ Vorstandsarbeit „Ehrenamtskiller“

- * keine Ziele, überlebte Traditionen schön reden**
- * Fünf vor Zwölf Vorstandssuche**
- * „Erst-Besten-Auswahl auch gegen dessen Willen (Sich belabern lassen)**

Hineindrängen in die ungewollte Wiederwahl

- *falsche Versprechungen machen**

- * Vorstands bleibt alleine**

- * in den Traditionen stecken bleiben, im eigenen Saft schmoren**

III.

Compliance

Haftung und Steuerhaftung vermeiden

**(Tax) – Compliance im
Verein**

(„ein Modellversuch“)

Für Vereine

**Aufsatz von Dr. Sebastian J.M. Longree,
Dipl.Finanzwirtin(FH) Stefanie Loos**

<http://www.zstv.nomos.de/fileadmin/zstv/doc/>

Aufsatz_ZStV_16_01.pdf

Ansatzpunkt Ziff. 4.1.3.

Deutsche Corporate Government Kodex

<http://www.dcgk.de/de/>

„ Der Vorstand hat für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensrechtlichen Richtlinien zu sorgen und wirkt auf dessen Beachtung durch die Konzernunternehmen hin (Compliance)

Ansatzpunkt

§ 130 OWiG

(1) Wer als Inhaber eines Betriebes oder Unternehmens vorsätzlich oder fahrlässig die Aufsichtsmaßnahmen unterläßt, die erforderlich sind, um in dem Betrieb oder Unternehmen Zuwiderhandlungen gegen Pflichten zu verhindern, die den Inhaber treffen und deren Verletzung mit Strafe oder Geldbuße bedroht ist, handelt ordnungswidrig, wenn eine solche Zuwiderhandlung begangen wird, die durch gehörige Aufsicht verhindert oder wesentlich erschwert worden wäre. Zu den erforderlichen Aufsichtsmaßnahmen gehören auch die Bestellung, sorgfältige Auswahl und Überwachung von Aufsichtspersonen.

(2) Betrieb oder Unternehmen im Sinne des Absatzes 1 ist auch das öffentliche Unternehmen.

(3) Die Ordnungswidrigkeit kann, wenn die Pflichtverletzung mit Strafe bedroht ist, mit einer Geldbuße bis zu einer Million Euro geahndet werden. § 30 Absatz 2 Satz 3 ist anzuwenden. Ist die Pflichtverletzung mit Geldbuße bedroht, so bestimmt sich das Höchstmaß der Geldbuße wegen der Aufsichtspflichtverletzung nach dem für die Pflichtverletzung angedrohten Höchstmaß der Geldbuße. Satz 3 gilt auch im Falle einer Pflichtverletzung, die gleichzeitig mit Strafe und Geldbuße bedroht ist, wenn das für die Pflichtverletzung angedrohte Höchstmaß der Geldbuße das

Unsere „steuerlichen“ Haftungsfallen

- * Erfüllung von Steuerpflichten**
 - * Ausstellung von Spenden**
- * Rücklagen, zeitnahe Mittelverwendung**
 - * Sphärenzuordnung, insbesondere wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb**
 - * Geschäftsverteilung im Vorstand**
 - * Liquiditätsengpässe**
- * Lohnsteuer und Sozialversicherungsbeiträge**

Grundsatz

**Steuerlich erhebliche – erheblich werdende –
Lebenssachverhalte müssen erkannt und
geprüft werden, ggf. durch Hinzuziehung eines
fachkundigen Beraters**

Delegation möglich !

**Vorstand bleibt aber stets in der
„Anordnungsverantwortung“**

„Ausführungsverantwortung“ ist delegierbar!

IST- Analyse

Aufgaben, Pflichten und Verpflichtungen

Feststellen

SOLL „Machen“ - Konzeptionierung

**Aufgabenraster (-katalog) mit klaren
ehrenamtlich erfüllbaren Zuordnungen
vornehmen.**

SOLL „Machen“ Implementierung

Die Menschen mitnehmen, schulen, begeistern

SOLL „Kontrolle und Monitoring“

**Aufgabenerfüllung prüfen, ggf. „auslagern“,
System dynamisch evaluieren, verbessern**

**(TIPP: Finanzen als fester TOP bei jeder
Vorstandssitzung)**

**Das sogen.
Siemens(Neubürger) -
Urteil des LG München**

**LG München I - Urteil vom 10. Dezember 2013 -
Az. 5HK O 1387/10, 5HK O 1387/10**

<https://openjur.de/u/682814.html>

Prävention – Kontrolle - Sanktion

- 1. Unternehmen muss ein Compliance-System einrichten, das dafür sorgt, dass Mitarbeiter keine Gesetzesverstöße begehen (Legalitätskontrolle)**
- 2. Umfang des Compliance – Systems hängt von Art, Größe und Organisation des Unternehmens ab**
- 3. Zuständigkeit: gesetzliche Vertreter**
- 4. Remonstration Beteiligter: Gegenvorschläge bei Nichtberücksichtigung von Ideen unterbreiten**
- 5. Compliance – Beauftragter**
- 6. fortlaufende Überwachung und Prüfung des Systems auf Geeignetheit und Funktionsfähigkeit (nicht delegierbar)**

Konkrete Umsetzung

Auf Vereine verifiziertes Modell nach

Aufsatz von Dr. Sebastian J.M. Longree, Dipl.Finanzwirtin(FH)
Stefanie Loos

<http://www.zstv.nomos.de/fileadmin/zstv/doc/>

Aufsatz_ZStV_16_01.pdf

Phase I Prävention

*** Vorstand muss sich zur Compliance bekennen**

„Wir brauchen das, wollen und müssen das haben!“

*** Gemeinsame Erarbeitung von Compliance-Richtlinien**

*** Schulung, Beratung, Evaluierung mit allen Ehrenamtsträgern und Ehrenamtlichen**

*** ggf. Zielvereinbarungen**

Phase II Kontrolle

- * Compliance – Audits (intern/extern)**
 - * Compliance – Hotline/ Compliance –
Beauftragter (Ombudsmann)**
 - * Compliance- Controlling**
- (4- Augen- Prinzip, Freigabekontrollen)**

Phase III Kontrolle/Sanktion

- * Compliance – Audits (intern/extern)**
 - * Compliance – Hotline/ Compliance –
Beauftragter (Ombudsmann)**
 - * Compliance- Controlling**
- (4- Augen- Prinzip, Freigabekontrollen)**

Der erste Schritt zur Veränderung....

Fragen Sie ihre Mitglieder....

Vereinsanalyse...

Fragebögen im www:

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

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

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

[http://www.ziel-im-
visier.de/img/Downloads_Projekt/Fragebogen_Vereinsvorsitzende.pdf](http://www.ziel-im-visier.de/img/Downloads_Projekt/Fragebogen_Vereinsvorsitzende.pdf)

Beispiel einer Vereinsanalyse:

[http://www.tvliestal.ch/documents/vorstand/VereinsanalyseTV
Liestal.pdf](http://www.tvliestal.ch/documents/vorstand/VereinsanalyseTVLiestal.pdf)

Literatur- TIPPs:

Siegfried Nagel / Torsten Schlesinger

„ Sportvereinsentwicklung“

Ein Leitfaden zur Planung von Veränderungsprozessen

Bern/Stuttgart/Wien 2012

Ruth Simsa / Michael Patak

„ Leadership in Nonprofit – Organisationen“

Wien 2008

Fit in die Zukunft 2044 mit

- **Risikomanagement**
- **Informations- Wissensmanagement**
 - **Finanzmanagement**
 - **Organisationsmanagement**
(Resilienz, dynamischer Führung)
 - **Compliance**
- **Kommunikations- und Medienmanagement**
- **ständigen dynamischen Zielevaluationen**

**Vielen Dank für ihre Mitarbeit
und
Aufmerksamkeit**

Ihr

Malte Jörg Uffeln

www.maltejoerguffeln.de