



Motivieren

Ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg in der Vereinsführung ist sicherlich die **Motivation**.

Guten Vereins-Managern gelingt es Mitglieder und Mitarbeiter so zu motivieren, dass diese zu Höchstleistungen bereit sind.

Motiviert werden Mitglieder und Mitarbeiter durch eine **Vielzahl von Faktoren**. Dazu zählt in **erster Linie das Verhalten der Vorgesetzten, das Arbeitsklima** im Verein, aber auch die zu verrichtende Arbeit selbst.

Werden die Bedürfnisse der Mitglieder und Mitarbeiter nach Zufriedenheit, Kollegialität, Anerkennung, Sicherheit und Selbstverwirklichung befriedigt, sind die Leute auch motiviert und leistungsbereit.

Informieren

Es geht einerseits darum, die Mitglieder **laufend über** alle wichtigen Entscheidungen (z. B. Beschlüsse) und Vorhaben des Vereins **zu informieren**. Andererseits sind bestimmte Informationen auch für die Öffentlichkeit von Interesse. Die Information, welche nach außen geht, wird allgemein als Öffentlichkeitsarbeit bezeichnet.

Teambildung und Teamführung

Für **Führungsverantwortliche** in Vereinen gehört die Leitung eines **Teams** oder einer **Arbeitsgruppe** zum Alltagsgeschäft. Oftmals treffen in Arbeitsgruppen Personen mit unterschiedlichen Wertvorstellungen und Interessen zusammen. Der **Erfolg einer Gruppe** hängt davon ab, ob es dem **Gruppenleiter** gelingt, **Teamgeist** in die Gruppe zu bringen und einen **Konsens** zu finden.

Hat jemand die Leitung einer Gruppe übernommen, kann es hilfreich sein, wenn er:

- Unsicherheiten wahrnimmt und Hilfen zu deren Überwindung anbietet,
- klare Angaben darüber macht, was vorbereitet und geplant ist, was noch offen und miteinander überlegt werden soll,
- seine eigene Gefühlssituation anspricht und Gruppenmitglieder ermutigt, ihre Gefühle auszusprechen,
- bewusst entscheidet, welche Nähe und Distanz zu jedem einzelnen Gruppenmitglied erforderlich ist und dasselbe auch den übrigen Gruppenmitgliedern zugesteht,
- durch sein Verhalten beiträgt, eine gewisse Gruppendisziplin zu fördern, wie zum Beispiel einander zuhören, unterschiedliche Meinungen annehmen, Konflikte zulassen, nachfragen usw.,
- die Zusammenarbeit unterstützt,
- jedes Mitglied ernst nimmt,
- den Einsatz der Gruppenmitglieder lobend anerkennt.



Konflikte

Einen Verein ohne Konflikte gibt es nicht. Es gibt höchstens Gruppen, die ihre Konflikte nicht wahrnehmen oder nicht offen austragen. Konflikte entstehen immer dann, wenn Personen oder Interessen in einem Widerspruch zu anderen stehen. So können z.B. aus unterschiedlichen Meinungen, Wertvorstellungen, Zielen, Interessen und Wünschen, Konflikte entstehen. Dazu kommt, dass in einem Konflikt jede Seite etwas für sich Erstrebenswertes will, dies jedoch durch die anderen gefährdet sieht.

In jedem Konflikt liegt emotionale Verunsicherung. Im Konflikt liegt nämlich die Möglichkeit der Ablehnung; es geht also immer auch um gewinnen oder verlieren.

Wie ein Mensch Konflikte erlebt oder mit ihnen umgeht, hängt vielfach auch davon ab, welche Erfahrungen er in seinem Leben mit Konflikten und den jeweiligen Konfliktpartnern gemacht hat.

Es ist wichtig zu wissen, dass Konflikte zum einen unvermeidbar sind, weil Menschen alle unterschiedlich sind, zum anderen auch häufig mit gefühlsmäßigen Stresserlebnissen verbunden ablaufen. Das Wissen um diese Tatsache kann einem Gruppenleiter helfen, Konflikte mit sich und anderen anzugehen und sie auf einer möglichst guten Weise zu lösen.

Folgende Situationen können im Verein zu Konflikten führen:

- Verschiedene Bedürfnisse prallen aufeinander, die nicht alle in gleichem Maße erfüllt werden können.
- Ganz unterschiedliche Wert-, Interessen- und Meinungsunterschiede treffen zusammen.
- Einzelinteressen stehen gegen Gruppeninteresse.
- Es besteht eine Diskrepanz zwischen Wünschenswertem und Möglichem.
- Ausgesprochene oder auch unausgesprochene Erwartungen werden nicht erfüllt.
- Erfahrungsmuster aus anderen sozialen Situationen heraus werden auf die gegenwärtige Situation übertragen.

Anreize schaffen

Will ein Verein viele Mitglieder gewinnen, muss er dazu Anreize schaffen. Die Anreize sind ausschlaggebend, ob jemand dem Verein als Mitglied beitrifft oder aber eine Arbeitsstelle im Verein anstrebt. Anreize können verschiedenster Natur sein.

Einem Verein, der attraktive Programme anbietet, günstige Leistungen erbringt, eine starke Interessensvertretung zeigt und ein positives Image hat, laufen erfahrungsgemäß keine Mitglieder davon. Daher braucht es ein ständiges Bestreben der Vereinsführung zu hinterfragen, was die Mitglieder eigentlich vom Verein wollen und wünschen.



Die Vereinsführung soll Anreize schaffen, um:

- leichter neue Mitglieder zu gewinnen
- qualifizierte Mitarbeiter zu finden
- genügend Abnehmer für die produzierten Leistungen/Güter zu haben
- die Wunschpartner für Gemeinschaftsprojekte und größere Vorgaben zu gewinnen
- das Ansehen des Vereins in der Öffentlichkeit zu stärken
- die Unterstützungswürdigkeit von Seiten der öffentlichen Hand zu fördern

Effizient arbeiten – Ressourcen nutzen

Was heißt effizient arbeiten? Die Effizienz steht in einem engen Zusammenhang mit Rationalität und Erfolg. Und **erfolgreich sind Vereine dann, wenn es ihnen gelingt mit den verfügbaren Mitteln die Vereinsziele bestmöglich zu erreichen.** Für ein effizientes Arbeiten sind demnach die folgenden zwei Komponenten von großer Wichtigkeit:

- **Die Wirksamkeit/Effektivität**

Es geht darum, dass ein Verein mit den gesamten Tätigkeiten und Maßnahmen eine größtmögliche Wirkung erzielt. Das gelingt immer dann, wenn mit den eingesetzten Mitteln und den ausgewählten Maßnahmen die beschlossenen Programme umgesetzt und die Vereinsziele erreicht werden.

- **Die Wirtschaftlichkeit/Produktivität**

Ein Verein wirtschaftet dann effizient, wenn es ihm gelingt, die Vereinsziele mit dem geringstmöglichen Mitteleinsatz zu erreichen. Im engeren Sinne bedeutet „Wirtschaftlichkeit“ Kosteneinsparung.

Geht eine Vereinsführung sparsam um, so bedeutet dies noch lange nicht, dass sie deswegen effizient ist. Da spielen auch noch andere Faktoren mit hinein und zwar alle aufgezeigten „Grundprinzipien zur erfolgreichen Vereinsführung“.

Es nützt der sparsame Umgang mit den Geldmitteln nichts, wenn die Mitglieder demotiviert sind und dem Verein davonlaufen.



Jeder Verein verfügt über unterschiedliche Ressourcen, die von der Vereinsführung eingesetzt und optimal genutzt werden sollen, so z.B.:

Mitarbeit (Humanressourcen)	<ul style="list-style-type: none">- Mitglieder- ehrenamtliche Funktionäre- freiwillige Helfer- hauptberufliche Mitarbeiter
Betriebsmittel	<ul style="list-style-type: none">- Geldmittel (Mitgliedsbeiträge, Spenden usw.)- Sachmittel- Kooperationen

Für Gleichgewicht sorgen

In jedem größeren Verein gibt es eine Vielzahl von Gremien, Organen, Ausschüssen, Gebietsgruppen, Arbeitskreisen usw., die zusammen die Vereinsstruktur bilden. Allen diesen Einheiten sind im Vereinsstatut oder in der Geschäftsordnung Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortung zugeteilt. Wir sprechen hier von einem mehrstufigen Vereinssystem. Die Vereinsführung hat die schwierige Aufgabe das Handeln und das Verhalten der einzelnen Einheiten in einem vernünftigen Gleichgewicht zu halten.

Einerseits soll ein eigenständiges Arbeiten in den verschiedenen Organen gewährleistet sein, andererseits dürfen aber die Gesamtinteressen des Vereins nicht verloren gehen.

Das Gleichgewicht ist durch die Verteilung der Aufgaben und Kompetenzen sowie durch die Einbindung in den Prozess der Willensbildung und der Problemlösung anzustreben.

Um diese heikle Management-Aufgabe bewältigen zu können, bedarf es eines geeigneten Regelwerkes bzw. geeigneter Führungsinstrumente.

Akzeptanz suchen

Jeder Funktionär hat früher oder später die Erfahrung gemacht, dass Entscheidungsprozesse im Verein nicht reibungslos ablaufen. Die am Entscheidungsprozess Beteiligten wirken, je nachdem, welche Position sie bekleiden oder welches Interesse sie verfolgen, mit unterschiedlichen Aktionen und Verhaltensweisen in den Prozess ein.

Wird eine weitreichende Entscheidung von einer kleinen Gruppe im Verein ohne vorangegangener Konsensfindung getroffen, wird die Umsetzung oftmals gebremst oder gar blockiert. Akzeptieren die Ausführenden (Mitglieder und Mitarbeiter) eine Entscheidung nicht, können unüberwindbare Schwierigkeiten im Verein entstehen.





Die Lösung klingt einfach, ist aber zugegebenermaßen etwas schwerfällig: Werden die Betroffenen bei der Vorbereitung einer Entscheidung in die Diskussion mit eingebunden, so wird der ganze Entscheidungsprozess zwar umfangreicher und aufwändiger, aber das Ergebnis findet leichter die Akzeptanz im Verein. Durch die Einbindung erhalten die Mitglieder Informationen zum Problem selber und sie haben die Möglichkeit ihre Vorschläge in die Diskussion einzubringen.

Tipp:

Die Empfehlung geht also dahin, die **Betroffenen an der Entscheidungsfindung zu beteiligen**. Dieser Weg führt zur **notwendigen Akzeptanz**, auch die anschließende Umsetzung geht reibungsloser vonstatten.

Delegieren

Das **Delegieren** zählt zu den schwierigsten Aufgaben in der Führung. Es gibt Vereinsfunktionäre, die gerne dazu neigen, alles selber zu machen. Das entspringt der Überzeugung, dass sie es selbst gut können, was sicherlich der Wahrheit entspricht. Andere wiederum delegieren zwar Aufgaben, behalten aber die dazugehörige Kompetenz zurück. Das kann nicht funktionieren, weil beim Delegieren nur das Ziel, aber nicht der Weg vereinbart wird. Die folgende Checkliste kann eine Hilfe sein, damit das Delegieren auch gelingen kann.

Checkliste Delegieren:

- Frage: Wem kann was delegiert werden?
- Das Ziel ist zu vereinbaren, nicht der Weg
- Rückdelegation ausschließen
- Delegationsgespräch führen (Ziel und Aufgabe sind klar zu definieren)
- Mitarbeiter motivieren und Anerkennung geben
- Sicherstellen, dass die Aufgabe verstanden wurde
- Die nächsten Schritte vereinbaren
- Kontrolltermine für die Zielerreichung festlegen
- Nicht zu vergessen: danken