



## **Workshop 1:**

### **Vereinsstruktur, Verantwortungsverteilung und interne Kommunikation im Verein**

Am 5. Dezember 2017 fand der Workshop „Vereinsstruktur, Verantwortungsverteilung und interne Kommunikation“ beim Verband binationaler Familien und Partnerschaften, iaf e.V. in Leipzig statt. Als Referent war Herr Martin Reichel vom Kulturbüro Dresden eingeladen. Er hat mit uns interessante Fragen zur internen Vereinsorganisation diskutiert: Wie arbeiten wir als Team im Verein? Wer von uns übernimmt welche Aufgaben? Wie organisieren wir uns intern? Welche Rollen haben wir als Vorstand oder als Mitglieder? Wie schaffen wir eine gute Koordination und Kommunikation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen? Hier ein kurzes Interview mit Herrn Reichel als Zusammenfassung des Workshops.

#### **Welche rechtlichen Bedingungen müssen interkulturelle Vereine und Migrantenorganisationen beachten?**

Die rechtlichen Bedingungen sind, dass es in jedem Verein einen Vorstand geben muss. Der Vorstand ist für all das, was im Verein passiert, haftbar. Deswegen denke ich, dass es insbesondere bei der internen Verantwortung und auch Kommunikation wichtig ist, den Vorstand an eine entscheidende Stelle zu setzen, und das auch bei jeglicher Kommunikation, damit er die Dinge auch mitbekommt, die Dinge mitentscheiden und seiner Aufgabe gerecht werden kann. Die rechtliche Rahmenbedingung ist hier also, dass der Vorstand derjenige ist, der die alltägliche Arbeit des Vereins führt und auch entsprechend dafür haftet. Das ist glaube ich das wichtigste, das immer beachtet werden muss.

#### **Viele Vereine fragen sich: Wie schaffen wir eine interne Struktur, die zu einer effektiven Verantwortungsverteilung führen kann?**

Es wäre schön, wenn es eine schöne, einfache Lösung gäbe und man sagen könnte: „So müsst ihr das machen, so muss das aufgebaut sein.“ Je nach unterschiedlichen Kulturen in den Vereinen kann man alle Informationen gleichmäßig an alle verteilen. Das funktioniert vielleicht noch in kleinen Vereinen, die circa sieben bis acht aktive Mitglieder haben, wo dann alle den gleichen Informationsstand haben. Bei größeren Vereinen wird das so nicht mehr funktionieren und man muss überlegen, welche Hierarchien man einbaut. Wer braucht welche Informationen, und zwar immer von dem Blickpunkt aus betrachtet, welche Aufgabe diese Person gerade hat und wo? Welche Information muss bei ihr ankommen? Wichtig ist da glaube ich, ein Organigramm oder einen Strukturplan für die einzelnen Vereine zu erarbeiten, wer an einzelnen Projekten an welcher Stelle aktiv ist, wo der Vorstand dabei steht, welche Informationen dieser braucht. Am ehesten braucht er die Information über finanzielle Angelegenheiten und über, sagen wir einmal größere Dinge wie Mietverträge, was darin steht etc. Und auf der anderen Seite muss man wissen, was die einzelnen Helfer und Unterstützer bei einer Veranstaltung für Informationen brauchen. Denn die brauchen meist detailliertere Informationen: Wo muss ich hinkommen? Was muss ich dort machen? Was sind meine Aufgaben? Das kann man gut in einem Strukturplan ausarbeiten. Was ich wichtig finde, ist, dass man diesen Strukturplan nie als geheimes Dokument irgendwo versteckt, sondern dass man ihn als gut sichtbares, transparentes Instrument, auch mal auf Papier aufgeschrieben hat. Dort kann jeder sehen, wo er im Verein steht und weiß, warum er eine bestimmte Information erhält und ein anderer



eine andere Information, weil er eine ganz andere Aufgabe hat. Denn es ist auch so, dass man die Leute gerade bei ehrenamtlichen Vereinen schnell überfordert. Denn klar, wenn zu viele Informationen kommen, wenn alle Absprachen zum Mietvertrag und all seinen Bedingungen auch jemanden erreichen, der sich an einem Abend nur ums Büffet kümmern wollte, wird diese Person der Kommunikation schnell nicht mehr folgen und am Ende die Wichtige Information verpassen. Wenn zum Beispiel die Hälfte des Büffets vegan sein sollte, er das aber überliest, weil er denkt, dass es in der gesamten Kommunikation nur um den Mietvertrag geht, dann wird er sich für diese Kommunikation nicht so sehr interessieren. Dort sollte man wirklich noch einmal genau aufpassen, festlegen, wer welche Information braucht, das aufzuschreiben, es transparent darzustellen und sichtbar zu machen. Das ist glaube ich das Wichtigste, was man allgemeingültig sagen kann.

### **Wie können Entscheidungen getroffen werden? Welche Personen übernehmen welche Verantwortungen?**

Ich glaube, das hängt ein Stück weit vom Strukturplan ab, entscheiden zu können, wer welche Entscheidung trifft. Dort sollte man wirklich noch einmal klären, dass an dieser und jener Stelle diese und jene Entscheidungen getroffen werden. Strategische, nach außen hin getragene oder finanzielle Entscheidungen werden eher vom Vorstand getroffen. Die Entscheidung, wer am Abend bei einer Veranstaltung wo an welcher Stelle sitzt, wird dann vielleicht eher von dem Organisationsteam dieser Veranstaltung getroffen. Da muss sich auch in jedem Verein eine eigene Kultur dafür entwickeln. Es gibt Vereine, die eher eine Art Ein-Mann-Betrieb sind, wo es eine Person gibt – ich nenne ihn mal den König – der alles sagt und entscheidet, wie es gemacht werden soll, und das funktioniert gut. Und es gibt andere Vereine, wo es Plenarsitzungen gibt und immer alles gemeinsam entschieden wird, auch das kann sehr gut funktionieren. Dafür muss sich eine Kultur entwickeln, die funktioniert, und zwar für jeden der Beteiligten. Die Struktur funktioniert nur dann nicht, wenn die Leute mit der angebotenen Struktur nicht mehr zufrieden sind. Die einen sagen, sie möchten nicht, dass immer nur der König entscheidet, sie würden auch gern einmal mitentscheiden. Und im anderen Fall sagen die Leute vielleicht, dass es ihnen zu viel Kommunikation ist, dass es zu viel Zeit verbraucht, dass sie vielleicht gar nicht mitentscheiden wollen. Man kann aber nur menschlich im Verein miteinander klären, was man in den einzelnen Situationen machen kann. Da gibt es glaube ich nicht den einen Königsweg, durch den man sagen kann, so funktioniert es, so müsst ihr es unbedingt machen.

### **Sie haben von Arbeitspaketen und Zeitressourcen der Ehrenamtlichen gesprochen, das war sehr interessant. Könnten Sie bitte darüber erzählen?**

Wenn man als Verein ein Projekt plant und noch Unterstützer dafür finden möchte, ist es immer gut, wenn man den Unterstützern etwas Konkretes sagen kann: Wo können sie das Projekt unterstützen? Wieviel Zeit braucht das, welche Ressourcen sollte derjenige haben, damit er das Projekt oder diese Aufgabe gut machen kann? Und je besser man das als Projektverantwortlicher oder Vorstand darstellen kann, desto eher wird man auch Leute finden, die sich diese „Pakete“ nehmen und dann auch umsetzen wollen. Das ist natürlich eine große Management-Aufgabe und dazu braucht es immer wieder das Vertrauen, Sachen auch abgeben zu können und zu hoffen, dass die Dinge so erfüllt werden, wie man sich das vorgestellt hat. Aber je besser man so ein Paket und den Inhalt beschreiben kann, desto eher werden die Leute das auch tun. Der Vereinsvorstand braucht auch Führungsqualitäten. Und auch Projektleiter brauchen Führungsqualitäten, sie müssen Menschen



führen und motivieren können, etwas genau so zu tun, wie sie es wollen. Dazu hilft es immer, so etwas aufzuschreiben. Ich bin ein ganz großer Verfechter des Aufschreibens, Dinge nicht in einem Computer unter einem Pfad XY zu verstecken, sondern es aufzuschreiben, an die Wand zu hängen und so darzustellen, dass alle Leute es sehen können und dann womöglich auch das ganze Projekt verstehen zu können.

**Zur Kommunikation: Sie hatten gesagt, dass vielleicht nicht alle Personen im Verein jede Information brauchen. Aber für diejenigen, die Informationen benötigen, braucht man verschiedene Kommunikationswege. Protokolle helfen, zum Beispiel, wenn Personen nicht bei einer Versammlung dabei sein konnten...**

Ich denke, dass so Dinge wie Protokolle sehr wichtig sind und dass diese Protokolle auch eine nachvollziehbare Struktur haben sollten, damit man, auch wenn man sie schnell liest, etwas daraus ableiten kann. Ich selbst würde vorschlagen, dass man dreispaltige Protokolle führt. In der ersten Spalte steht der besprochene Inhalt, wo man vielleicht etwas vom Diskussionsverlauf mitbekommt, für diejenigen, die es ganz genau wissen möchten. Dann hat man dann noch eine Spalte, in der die daraus abgeleiteten Aufgaben stehen und aus denen man erkennt, was zu organisieren oder zu machen ist. Und in der letzten Spalte sollte auf jeden Fall in einer „WER“ und „WANN“ stehen, damit es kontrollierbar ist und man beim nächsten Mal prüfen kann, ob die verantwortliche Person es erledigt hat und man es abhaken kann oder ob es vielleicht nicht passiert ist. Das ist ja menschlich möglich, gerade bei Ehrenamtlichen – vielleicht war das Kind krank oder es wurde nicht geschafft. Dann kann man schauen, wer die Aufgabe noch erledigen kann. Wichtig ist, dass die Aufgaben klar beschrieben sind und klare Verantwortlichkeiten festgelegt sind, denn nur so kann auch wirklich Verantwortung übernehmen. Wenn es sehr nebulös beschrieben ist, dann wird man merken, dass es ziemlich schnell passiert, dass die Aufgabe doch nicht erledigt wird.