

**Shortcut**  
Book

**Malte W. Wilkes**

**VEREINE & VERBÄNDE**  
ZUKUNFTSTAUGLICH  
ENTWICKELN

dynamisch • stabil • nachhaltig.

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

## Über den Autoren



Malte W. Wilkes ist Business Speaker für Inspirationen, Buchautor sowie Management Consultant in Düsseldorf

Der Ehrenpräsident des BDU Bundesverband Deutscher Unternehmensberater hat nicht nur an die tausend Reden und Moderationen gehalten, sondern sich auch als inspirierender Out-of-the-box-Denker über Branchengrenzen hinweg einen Namen gemacht. Circa dreißig Bücher – Übersetzungen in Russisch, Koreanisch, Chinesisch, Französisch und in Braille – mit klarem Standpunkt zeugen davon.

### Kontakt:

[mww@maltewilkes.de](mailto:mww@maltewilkes.de)

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

Wilkes war Präsident des BDU, des größten Berater-Verbandes der Welt. Zudem entwickelte er den Redner-Club Düsseldorfer Toastmasters als Präsidiumsmitglied mit zum größten in Europa.

Diese Ausführungen zum Vereinsgeschehen sind in leicht abgewandelter Form als Serie in der Westdeutschen Zeitung WZ Düsseldorf von Februar bis April 2019 erschienen.

Aus diesem Grunde steht hier der Verein im Fokus. Jedoch sind auch wirtschaftliche und große Verbände jeglicher Art – sie basieren letztendlich auf dem Vereinsrecht – mit den identischen Überlegungen zu führen.

Foto © Melanie Löffler

**Der Zweck heiligt nicht  
die Mittel. Er definiert sie**

**1**

# Zweck eines Vereins: Zu wenig oder zu viel ist der Tod

Deutschland gilt als das Land der Vereine. Dabei versuchen viele engagierte Bürger im Ehrenamt ihr Bestes, um ihren Club lebendig zu halten und nach vorne zu bringen. Wer wachsen will, muss eine moderne Strategie verfolgen. Dieser Vereinskompas sucht in 10 Folgen Richtung durch Erfahrungstipps:

In Deutschland sind ca. 600.000 Vereine aktiv. Bürgerrechtsaktivisten, Heimatfreunde, Sport-, Musik- und Selbsthilfegruppen beleben das Land. Selbst Lernen kann man in einem Verein: Debattieren, die Rede, Fremdsprachen, segeln oder fliegen. Es ist kaum ein Zweck denkbar, der sich nicht durch einen Verein organisieren lässt.

Es gibt viele Symptome an denen man sehen kann, dass die Gruppe stagniert: Austritte oder natürliche Überalterung und Ausdünnung wie zum Beispiel bei manchen Service-Clubs der Rotarier. Auch zu starke Aktivitäten außerhalb der Kernaufgabe nutzen nicht immer dem Verein. Viele Sportvereine helfen Flüchtlingen, um ihnen die Integration zu erleichtern und ihnen mehr Freude in den Alltag zu bringen. Ehrenwert. Doch wenn das schleichend zum neuen Fokus wird sind auch neue Schwierigkeiten programmiert. Einige Mitglieder machen mit, andere nicht, weil sie eigentlich etwas anderes im Verein verwirklichen wollten. Nämlich den Grund, warum sie eingetreten sind.

## Verein vornehmlich keine Rechtsgemeinschaft

Wer einen Verein neu gründet oder neu führt, sollte sich stark mit dem Zweck des Clubs beschäftigen. Ein Verein ist in erster Linie keine Rechts-, sondern eine Zweckgemeinschaft. Der Zweck hat zentrale Bedeutung für den Verein und sollte nicht nur bezüglich Vereinsrecht oder gar Gemeinnützigkeit formuliert werden. Das Los des Zwecks ist es, präzise sein zu müssen. Zwecklos ist es, wenn der Zweck nicht stimmt. Denn dann stimmt auch alles andere nicht. Der Zweck definiert das System, aus dem sich alle Sachfragen beantworten: Die der Aufgaben, der Organisation, aber auch die des Marketing, des Vertriebes und der Öffentlichkeitsarbeit.

Dabei hilft es, nicht nur einen thematischen Gegenstand wie „Tischtennis“, „Frauenförderung“ oder „Debattieren“ zu formulieren, sondern auch das einzelne Mitglied und seine Motivation aufzunehmen. Beispielhaft: „Zweck des Vereins ist es, jedes einzelne Mitglied darin zu fördern, die Debattierkunst zu lernen und sich darin persönlich zu verbessern.“ Es geht also nicht um die Gruppe, sondern um das individuelle Mitglied. Man nennt diesen Fokus Mitgliederzentrierung statt Themenzentrierung.

Die Umsetzung dieses Zwecks, den gewünschten, individuellen Mitgliedernutzen herzustellen, wird in einem zweiten Satz festgelegt. „Der Satzungszweck wird verwirklicht insbesondere durch bedarfsgerechte Mentorenprogramme, ein Debattentreffen, an denen frei vorgetragene faire und unfaire Debattentechniken, wertschätzendes Feedback in einem sozialen, multikulturellem Lernumfeld und auf Grundlage von Lernmaterial und Erfahrungsaustausch geübt wird. Zudem werden eigene Anlässe für öffentliche Debatten für die Mitglieder geschaffen.“ Damit sind nicht nur der Zweck sondern auch die Umsetzungsaufgaben im Kern beschrieben.

## **Der Zweck heiligt nicht die Mittel**

Jede Diskussion des Präsidiums ergibt sich daraus, jede Entscheidung muss sich davor spiegeln lassen. Die alte, früher solide Verbindung zwischen Tun und Haften, zwischen Führung und Verantwortung kann modern und strategisch auf dieser Basis in jedem Verein hergestellt werden. Der Zweck heiligt nicht die Mittel, sondern definiert sie. Jetzt lässt sich präzise ausdiskutieren, was man wissen muss:

1. Wissen, was man will: „Wir sind der Lehr-DebattierClub für jedermann und jede Situation“
2. Wissen, was man nicht will: „Wir wollen keine Spezialisierung auf die politische Debatte“
3. Wissen, welche Innovationen angestrebt werden: „Wir nutzen zum Beispiel die Möglichkeit zu nationalen und internationalen Live-Debatten über Skype zu Übungszwecken“
4. Wissen, in welcher Zeit was erfüllt sein soll: Wir überprüfen die Fortschritte unserer Mitglieder pro Vereinsjahr durch Selbstauskunft
5. Wissen, wie man mit Dritten umgehen soll: Wir suchen aktiv Kooperationspartner im Softwarebereich, die uns bei Debatten-Apps für unsere Mitglieder helfen

Zweck des Vereins ist es, jedes einzelne Mitglied und nicht die utopische Gesellschaft als Ganzes mit der angebotenen Vereinsleistung zufrieden zu stellen und den gewünschten Nutzen durch Einsatz von Vereinsressourcen herzustellen. Formuliere den Vereinszweck nicht zu groß - aber auch nicht zu kleinkariert. Auf Pepita lässt sich kein Schach spielen.

**Volle Satzungen verbreiten  
Hoffnung – wo nichts zu  
hoffen ist**



## Satzung eines Vereins: Nicht simple aber einfach

Manchen Vereinen ist eine Satzung völlig fremd. Tatsächlich ist sie nicht zwingend vorgeschrieben. Jedoch: Wenn so ein Verein zum Beispiel einen Raum anmietet und damit Geschäfte abschließt, kann der Geschäftspartner bei Streit sowohl auf das Vereinsvermögen also auch das Privatvermögen der handelnden Person zugreifen. Hier wacht mancher erstmalig unliebsam auf. Es handelt sich dabei um einen nicht rechtsfähigen Verein, der erst durch den Eintrag ins Vereinsregister rechtsfähig wird. Und dazu benötigt man eine Satzung.

Eine geschriebene Satzung ist wie eine Verfassung. Nur wenige Länder haben keine, wie zum Beispiel das Vereinigte Königreich Großbritannien. In ihr regelt man üblicherweise Macht und Organisation, Zweck und Teilhabe. Nichts anderes beinhaltet auch die Aufgabe der Vereinsatzung. Zwei Philosophien stehen sich in der Ausgestaltung fast diametral gegenüber.

### Schutzkokon oder Zukunftsschub

Wer einen Verein neu gründet oder neu führt, sollte sich stark mit der Satzungsphilosophie des Clubs beschäftigen.

Da ist zum einen diejenige, die vom schlechtesten Fall her denkt und alles regeln will. Viele Mustersatzungen sind so aufgebaut. Wer einmal so denkt, der tappt in die Falle, die Satzung immer weiter regulatorisch zu entwickeln. Man erkennt das an langen Satzungsdiskussionen, an nicht wenigen Ergänzungen der Satzung. Es geht häufig um die Satzung, nicht um den Erfolg des Vereines. Nachdenklich sollte man werden, wenn der Satz "Wir halten das deutsche Recht ein" ernsthaft diskutiert wird. Es handelt sich kulturell um einen deutschen Ordnungsblick und dient vornehmlich dem Schutzgefühl. Man bewegt sich dabei schnell auf dem Maßstab der Korinthe.

Die andere Satzungsphilosophie will keinen Schutzkokon spinnen, sondern dem Verein leichter, schneller und einfacher einen ständigen Schub für die Zukunft geben.



Diese Wirkung wird durch fünf besondere Stellschrauben erreicht:

Erstens die Mitgliedsbeiträge: Sie bestimmt das Präsidium, nicht die Mitgliederversammlung. Es ist einsichtig, dass eine Mitgliederversammlung aus der Sicht der prozentualen Erhöhung und des Mehrwertes diskutiert. Nur ein Vorstand kann auch mal mit guten Begründungen strategische Sprungerhöhungen vornehmen – und sich die Prügel abholen. Wenn kaum jemand austritt und der Verein weiter wächst hat er es richtig gemacht.

Es ist zweitens nicht unüblich, dass Präsidiumsmitglieder einzeln gewählt werden. Oft treffen sich Personen nach der Wahl zu einer inhaltlichen Diskussion zum ersten Mal und fragen sich, was sie jetzt anfangen sollen. Hierbei verliert man Zukunftszeit. Doch viele halten dieses Vorgehen für besonders demokratisch. Vergessen wird, dass auch die Bundestagswahlen fast immer Konzeptwahlen sind. Man wählt eine Partei (Konzept) und Personen, die aus einem Konzept (Partei) nominiert wurden.

Eine Vereinsatzung sollte Konzeptwahlen zulassen. Das sind Inhalte, die mit einem festen Kandidatenkreis verbunden sind. Das bedeutet, dass sich Personen vorher zusammensetzen und ihren Weg der Vereinszukunft präzisieren. Damit treten sie als Einzelkonzept an. Wenn möglich, werben sogar Konzepte gegen Konzepte. Es geht also nicht um eine einzelne Maßnahme. Sie ist selten wichtig.

Eine Satzung ohne Möglichkeit auch der Blockwahl, so drittens, erschwert das. Manchmal kommt auch die Idee auf, eine Person aus dem Konzeptkreis in eine Gegenkandidatur zu zwingen. Die Kandidatengruppe tut gut daran, mit Haltung zu reagieren: Wir können mit jedem im Verein zusammen arbeiten, aber nicht jeder ist in unserem Konzept involviert. Wird einer rausgewählt sind alle raus. Lieber tritt man nicht mehr an. Leben mit Konsequenzen statt mit Unzulänglichkeiten.

Viertens: Diese Art der Satzung formuliert zudem nicht, welche Entscheidung mit welcher Mehrheit getroffen werden muss. Sondern gibt sich entspannt: Die Mitgliederversammlung ist – mit Ausnahme der Auflösung - ohne Rücksicht auf die Zahl der anwesenden Stimmen beschlussfähig. Das Stimmrecht wird persönlich ausgeübt und kann nicht übertragen werden. Wer Interesse an seinem Verein hat muss hin. Eine gute Kennzahl.

Und fünftens will die zukunftsorientierte Satzung die Gestaltungsfähigkeit

erhalten. In vielen Vereinen kann man auf der Mitgliederversammlung noch jedes Thema einbringen und jeden Antrag stellen. Augenblicksemotionen übernehmen das Geschäft. Es ist nicht unbillig, dass jeder seinen Antrag vorher einreichen muss. Es ist richtig, dass die geschlossene Tagesordnung zum Beispiel zwei Wochen vorher mit der Einladung - auch per Email gültig - versandt werden muss. Und es ist selbstverständlich, dass alle Anträge ohne Vorauswahl gleichberechtigt in die Mitgliederversammlung gelangen. Jeder Antragsteller hat zudem das Recht, z.B. seinen Antrag in 2 Minuten zu begründen.

## **Satzungsart formt Kultur**

Die Art der Satzung, nicht die einzelne Formulierung, bestimmt auf Dauer die Kultur des Vereins. Kultur ist für den Menschen wie das Wasser für die Fische. Kultur bündelt Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen eines Clubs. Darauf bilden sich Verhaltensweisen heraus, Verständnis und Toleranz gegenüber Mitgliedern mit anderen Meinungen.

Schlüsselbilder und Metaphern stellen Organisationen gerne gegensätzlich dar: Der Verein als Maschine mit Steuerung und Effizienz oder als lebendes, offenes System.

Lebende Systeme sind erfolgreich wenn sie ein starkes Gemeinschaftsgefühl und kollektive Identität in Verbindung mit Werten besitzen. Sie wissen, dass sie sich gegenseitig unterstützen, sind offen gegenüber der Außenwelt und pflegen Toleranz hinsichtlich der Aufnahme neuer Mitglieder und Ideen.

Formuliere den Geist in der Satzung. Ändere möglicherweise nicht einzelne Elemente sondern prüfe eine Satzungsrevision. Die Seele will begrünt sein.

**Die kürzesten  
Gemeinnützigkeits-Irrtümer  
sind immer die besten**

**3**

# Gemeinnützigkeit eines Vereins: Nicht nur Steuerfokus

Es können Vereine existieren, die sichtbar dem Gemeinwohl dienen und doch nicht gemeinnützig sind. Und es sind Vereine denkbar, deren Gemeinwohlarbeit man nicht auf den ersten Blick erkennt und die dennoch als gemeinnützig anerkannt sind. So manchen verwirrt das.

Tatsächlich ist kein Verein automatisch gemeinnützig. Man muss dazu einen Antrag beim Finanzamt stellen und dabei sehr spezifische Anforderungen erfüllen. Diese müssen eindeutig und klar in der Satzung stehen. Der Zweck muss selbstlos, ausschließlich und unmittelbar verfolgt werden. Er muss sich einem anerkannten Katalog zuordnen lassen, wie die Förderung von Wissenschaft, Bildung, Kultur, Völkerverständigung, traditionellem Brauchtum wie Karneval oder Tierschutz. Viele Möglichkeiten auf einer langen Liste, auf die das Handeln des Vereins einzahlen muss.

## Penibel Fallen ausräumen

Es gibt also Fallen: 2017 hat die Allianz für politische Willensbildung e. V drei Fälle konstruiert und Finanzämtern vorgelegt. Erstens mit dem Zweck „Musik ist Leitkultur“. Das legt eine Kulturförderung dar, doch als Aufgabe war aktive Lobbyarbeit bei Regierung, Parteien und im Parlament genannt. Zweitens der Fall der „Europäische Demokraten“. Hier wurde die Förderung des demokratischen Staatswesens als Anliegen genannt. Das ist nicht konkret. Letztendlich der Verein „Farbiges Deutschland“: Dieser Verein engagierte sich gegen Diskriminierung. Doch das ist keinem Katalogzweck zuzuordnen.

Wer einen Verein neu gründet oder neu führt, sollte sich stark mit der anerkannten Gemeinnützigkeit des Klubs und die Möglichkeiten, die darin stecken, beschäftigen.

Es gibt zwei wesentliche Aufgaben, die der Verein nicht nur in die Satzung schreiben sondern auch konkret umsetzen sollte: Einen, und wenn es geht besser mehrere Zwecke aus dem Förderungskatalog. Einer kann dann mal in Frage gestellt werden ohne dass die Gemeinnützigkeit verloren geht. Dann die genaue Darstellung, wie man konkret und nachprüfbar diese Zwecke verfolgt: Die Formulierungen sollte man vorher mit dem Finanzamt abstimmen. Geprüft wird die tatsächliche Umsetzung immer wieder.

Die anerkannte Gemeinnützigkeit ist also ein Begriff der Abgabenordnung, § 52 AO, nicht nur das, was wir alle als ehrenwerte Gemeinwohlarbeit fühlen würden. Man bekommt dabei etwas: Steuererleichterungen in den meisten Steuergesetzen. Spenden und in einigen Fällen auch Mitgliedsbeiträge an eine gemeinnützige Organisation können für den Spender steuersenkend geltend gemacht werden. Nachteilig sehen manche, dass die Verwaltungs- und Satzungsarbeit penibel durchgeführt sein sollte. Jammern mit einseitiger Sicht.

## **Selbst- und Fremddichtung**

Doch dieser Blick auf die Steuerfreiheit fokussiert auf zwar einen wichtigen, aber nicht den bedeutsamsten Punkt. Gemeinnützigkeit öffnet viele Türen. Man muss sie selber aktiv aufmachen.

Zum einen existieren viele Fördermittel. Man findet sie in europäischen Institutionen, bei Stiftungen, in Bund, Land und Kommune, bei Lotterien und privaten Förderfonds. In der Regel handelt es sich nicht um Vollfinanzierungen, sondern um Zuschüsse. Ob es sich um eine Reise in ein anderes Land handelt oder ein Themen-Event. Fördermittel bedeuten genau betrachtet in erster Linie nicht Geld sondern zusätzliche Gestaltungsfantasie.

Zum anderen leiden etliche Vereine in den Städten unter Raummangel für ihre normalen Meetings oder Sondertreffen. Ohne anerkannte Gemeinnützigkeit braucht man oft gar nicht erst anzufragen, weil es vielen Institutionen auferlegt ist, gemeinnützige Organisationen zu bevorzugen. Diese dürfen zudem stark reduzierte Raummieten bezahlen.

Weiterhin und besonders geht es um gesellschaftliche Anerkennung. Bürgermeister, Kammerpräsidien oder Vorsitzende von Institutionen kommen als wichtige gesellschaftliche Persönlichkeiten selten als Gast zu Vereinen, die die anerkannte Gemeinnützigkeit nicht haben. Mit ihr vermuten sie oft zu Recht, dass sie nicht in sektenhafte Themen hereingezogen werden.

Wenn sich der Verein darum bemüht, wird er auch zu seinen Themen gefragt. So gestaltet er gesellschaftliche und evtl. auch politische Entscheidungen wie bei einem Hearing mit. Geld alleine steuert - aber überzeugt nicht.

Formuliere den Geist der anerkannten Gemeinnützigkeit. Fokussiere nicht nur auf die Steuermöglichkeiten, sondern auf die Selbstachtung der Vereinsmitglieder, die auch Fremdachtung in der Gesellschaft hervorruft. - Die Ketchup Flasche ist damit aufgedreht, aber noch kommt nichts heraus. Klopfen muss man selbst.

**Wo Führung schläft  
entsteht betreutes  
Dahindämmern**

**4**

## Vereinsführung: Keiner dominiert

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

Führen bedeutet, sich mit der Zukunft, mit der Vision des Vereins zu beschäftigen. Beispielsweise. „die Nummer eins in NRW der Skat-Clubs“ zu werden. Die meisten Vereine haben im Gegensatz zu größeren Verbänden und Stiftungen keine angestellten Mitarbeiter. Sonst könnte man diesen das Managen überlassen. So muss eine Gruppe gemäß Satzung beides übernehmen: Das ist das Präsidium bzw. der Vorstand.

Für die Öffentlichkeit scheint es erfahrungsgemäß oft besser, ein Präsident (statt eines Vorstandes) taucht auf und alle anderen sind Vizepräsidenten. Die Begriffe wie Schatzmeister oder gar Kassenwart sind aus der Zeit gefallen. Wie alle Ministerien gleich heißen, nämlich Minister für Finanzen oder für Wohnungsbau, so signalisiert die Bezeichnung Vizepräsident Finanzen oder Vizepräsident Mitgliedschaft, dass alle Führungsmitglieder gleichwertig und gleichgewichtig sind.

Wenn die Satzung Bezeichnungen wie Kassenwart vorgibt und sogar die Einzelwahl nach diesen Funktionen vorsieht, so lohnt es sich, dieses für mehr Freiheit zu ändern. Zur Wahl stehen dann nur Präsident und Vizepräsidenten. Die endgültige Geschäftsverteilung wird nur im Konzept aber nicht durch Wahlen festgelegt. Hilfreich ist es, wenn das Präsidium laut Satzung nur aus einem Präsidenten und einem Vizepräsidenten besteht. Durch Wahl auf der Mitgliederversammlung kann beschlossen werden, die Gesamtzahl auf sieben zu erhöhen. Bei noch mehr Personen löst sich in der Gruppe ein Konflikt nicht so leicht. So aber muss man nicht eine bestimmte Zahl, kann aber eine passgenauere Gruppe zusammenstellen. Einzelvertretungsberichtig sollte nach § 26 BGB sowieso jeder sein. Doch reicht diese Gruppe zum Führen und Managen? Wir leben in einer dynamischen Welt der Anforderungen.

Hier hat die Unternehmensorganisation oft einen Trick, den Vereine zu selten nutzen. Man hat ein rechtlich eingetragenes Präsidium und wählt dazu einen erweiterten Führungskreis. Wie man das nennt, ist letztendlich egal, wenn die Haltung dazu stimmt. Günstig ist, wenn alle Gewählten nach innen eine Stimme haben und gleich behandelt werden. Nur vor Gericht oder bei der



Unterschrift von Verträgen muss einer aus dem eingetragenen Kreis ran. Mit dieser Konstruktion kann man alle Aufgaben abdecken.

Ein Präsidium mit über zehn Vizepräsidenten (VP) kommt heute schnell zusammen. Denken wir VP Finanzen, VP Mitglieder, VP klassische Öffentlichkeitsarbeit, VP Digital oder wenigstens VP Social Media, VP Events, VP Turniere oder ähnlich, VP Spezialprojekte wie Einladungen von VIPs, VP Vereinsbetrieb usw.

Dazu muss der Kreis seine Gleichheit und seine Verantwortung verstehen. In einem Unternehmen ist man vertraglich gebunden. In einem Verein kann sowohl das Mitglied einfach gehen, als auch alle Präsidiumsmitglieder einzeln jederzeit ihr Amt niederlegen. Hier gilt es geschickt zusammenzuhalten, was zusammengehört. Und das geht nur dadurch, dass auf allen Ebenen Verbundenheit geschaffen wird: Inhaltlich durch den Vereinszweck, menschlich durch Identitätsentwicklung mit Vertrauensbildung, durch Autonomie der Handelnden und ein paar Organisationsregeln und Rituale.

## **Präsident: Der kluge Moderator**

Man soll nicht pauschalisieren: Doch zu beobachten ist immer wieder, dass einige nur zögerlich Präsident werden wollen und lange brauchen, um in das Amt hinein zu wachsen. Andere treibt die Gier nach Aufmerksamkeit und sie mutieren zu Diktatoren. Wachsen und gedeihen wird ein Verein, wenn der oder die Präsident/in drei Aufgaben ohne Aufhebens wahrnimmt: Zum einen ist er Gleicher unter Gleichen, der das Präsidium moderiert und seine Meinung nicht in den Vordergrund schiebt. In die einzelnen Managementaufgaben des Umsetzens greift er nicht ein. Letztendlich treibt er mehr die Zukunftsideen und –gespräche als das Tagesgeschäft.

## **Präsidium: Die verbindende Beziehungsidentität**

Das gesamte Präsidium steuert die Politik und die Umsetzung im Verein. Das bedeutet Macht und Entscheidung. Wer nicht entscheidet, verweigert sich der Fortentwicklung. Um Entscheidungen immer wieder auf Eis zu legen, ist man weder angetreten noch gewählt worden. Man muss eine gemeinsame Identität miteinander durch die Gruppenbeziehung schmieden. Jeder einzelne solle sich folgendes fragen: Vertraut jeder dem anderen? Bewahren

wir unter Druck Haltung, Disziplin und Selbstkontrolle; lassen wir uns in aufgeheizter Atmosphäre nicht zu stark von Emotionen leiten? Passen wir unsere Urteile jeweils neuen Daten und Fakten an? Prüfen wir in Selbstreflektion, dass wir nicht aus Reputationsgründen und Eitelkeit handeln? Es empfiehlt sich, auf einer Sitzung des Jahres bewusst diese Fragen durchzugehen und zu diskutieren. Das führt zu einem klaren Blick.

Manche Vereine sind der Überzeugung, Präsidiumsmitglieder dürfen nur einmal oder zweimal gewählt werden. Jeder sollte mal ran. Nur das wäre (Basis)-demokratisch. Je nach Wahlmechanik kommt es dann dazu, das implizites Wissen verloren geht. Um den Verein nach vorne zu bringen, sollte 1/3 der Präsidiumsmitglieder auch länger bleiben dürfen und 1/3 vielleicht nach der 1. oder spätestens 2. Wahl freiwillig Platz machen. Bis zu einem Drittel der Personen sollten mal ihre Positionen tauschen. Man sollte aktiv auch neue Mitglieder ansprechen, in ein Präsidiumskonzept einzutreten. Was würden diese Personen gerne machen und gut vertreten können? Nicht selten ergibt sich daraus eine ganz neue, bisher unbekannte Aufgabe, wie z.B. VP Kooperationen oder VP Sponsoring.

Der Tagungsort für das Präsidium ist wichtig. Am Stammtisch einer Kneipe kommen nur Kneipengedanken raus. Der Vereinsraum ist eine Möglichkeit, doch man sollte ihn umdekorieren. Der Psychologe nennt das Setting und weiß, dass die Beziehungsidentität ganz enorm davon abhängig ist. Nichts spricht dagegen, in der Küche eines Präsidiumsmitgliedes zu tagen. Jeder bringt etwas zum Essen oder Trinken mit und man tagt in offener, kritisch-konstruktiver Atmosphäre – wer eingespielt ist auch unter 2,5 Stunden. Und doch ist es kein Küchenkabinett.

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

## **Organisation: Weniger ist mehr**

Jedes Präsidiumsmitglied setzt seine Aufgaben autark um. Es muss so wenig

wie möglich genehmigt werden. Hilfreich ist eine fortlaufende Beschlussliste mit Erledigungsvermerken oder mit der Kennzeichnung als laufende Regel. Jede Präsidiumssitzung wird protokolliert und auch für spätere Mitglieder in einer Cloud hinterlegt.

Fördere, dass alle Präsidiumsmitglieder gleichwertig und gleichgewichtig sind. Verhindere den Glauben, dass man nach einer Aufgabenübernahme diese nicht präzise erfüllen muss „Als Ehrenamtler habe ich doch das Recht...“ Bestehe auf Vereinbarung in Disziplin „Ich war dann doch der Meinung, dass man das ganz anders machen müsste...“ Werte Schweigen immer als Zustimmung. Schweigen darf man nicht beliebig jederzeit in eine Zustimmung oder Ablehnung umdeuten können. Mache im Zweifel jederzeit auch unmissverständlich klar: Wenn Du nichts beizutragen hast, geh einfach! – Ein kleines Signalsystem außerhalb der Zuckerbäckersprache. Hilfreich.

**Gute Gefühle sind  
hochgradig ansteckend**

**5**

## Vereinsleben: Lustgewinn

Ein Verein vereint im Sinne des Wortes Menschen, die einen Zweck auf Dauer verfolgen, selbst dann, wenn die Mitglieder wechseln. Egal ob dieser Gefängnisinsassen betreut oder die Heimatgeschichte aufbereitet. Bewährt sich die Vereinsidee, wächst und expandiert die Gruppe. Doch früher oder später setzt Routine ein. Der Verein konzentriert sich zunehmend auf die Perfektionierung der Abläufe und die Optimierung der Effizienz, bis er einer gut geölten Maschine gleicht. Was dabei gedämpft wird oder gar verloren geht, ist die leidenschaftliche Begeisterung der Mitglieder. Es ist deshalb von entscheidender Wichtigkeit, den Vereinsgeist lebendig zu halten und nicht in einen Trott zu fallen. Der Verein benötigt neben dem routinierten Zweck Abwechslung und Überraschung, um attraktiv zu bleiben und Freude zu verbreiten. So setzt man Reizpunkte und Lustfaktoren.

Die Routine eines Sommer- oder Weihnachtsfestes lässt sich zum Beispiel leicht durchbrechen, wenn man jedes Jahr zwei neue „Projektleiter“ akquiriert, diesen ein kleines Briefing und ein Budget gibt und diese dann frei machen lässt. Ortswechsel, Live- oder DJ-Musik, Reden oder Interviews, mit Moderation oder ohne, mit Buffet oder gesetztem Essen – nichts bleibt in diesem Puzzle gleich. Jeder versucht es anders und dadurch interessanter zu machen. Eine Wundertüte, die jedes Mal neu Spaß macht.

Überhaupt braucht man Fantasie und den Mut etwas auszuprobieren. Wenn etwas dann doch scheitert, sollte man diese Idee ab dann sofort beerdigen. Doch man kann probeweise zum Beispiel ein Vereinsmeeting einmal im Jahr rückwärts laufen zu lassen. Zuerst die Verabschiedung und am Schluss die Begrüßung. Lachen garantiert.

Einmal im Jahr kann man auch das Präsidium unter freundlichen Druck setzen. Nämlich dann, wenn viele Reden angesagt sind, z.B. bei der Mitgliederversammlung. Die Zuhörer erhalten eine Rote Karte und halten diese hoch, wenn sie den Redner nicht mehr hören wollen. Wenn 50 Prozent und ein Mitglied im Saal die Karte heben, muss der Vortragende mitten im Satz aufhören. Aus die Maus. Wer ist sofort raus und wer fasziniert so, dass er länger als jeder andere reden muss?!

## Mitglieder zu Helden machen

Vereine sollten ihre Mitglieder zu Helden machen und groß herausstellen. Hierzu sind Urkunden für besondere Leistungen, öffentliche Würdigungen und Lob von Leistungen besonders gut geeignet. Die Frau des Jahres, das Mitglied mit den meisten Aktivitäten. Nicht zu vergessen sind Mitgliedsjubiläen aber auch die Würdigung der besten Idee für die Neumitgliedergewinnung. Das Präsidium baut eine Bühne, hebt nicht sich sondern möglichst viele Leute darauf und setzt diese unter Applaus ins Rampenlicht. Nicht nur auf der jährlichen Mitgliederversammlung, sondern bei jeder sich bietenden Gelegenheit..

Wichtig ist, Mitglieder zu animieren, jederzeit Gäste mitzubringen. Gäste sollten von Anfang an Lust auf den Verein bekommen. Ein Vize Präsident Gästebetreuung begrüßt die Neuen individuell, erklärt etwas zum Club und gibt den Interessierten die Gelegenheit, vielleicht an dem einen oder anderen Punkt schon mitzumachen. Willkommen in der Familie.

VIP-Experten, die eine flammende Rede zum Vereinsthema halten und von denen die Mitglieder etwas lernen können, begeistern und beleben das Geschäft: Persönlichkeiten aus der Politik, der Wirtschaft, des Sports oder der Kunst. Vielleicht zweimal im Jahr zu einem besonderen Anlass, sonst wäre es keine Überraschung mehr.

## Vereinsgefühle mit Sogwirkung

Der eigene Verein ist der Heimathafen und das Herzstück einer jeden Maßnahme. Gefühle werden wach, denen wir uns nicht immer bewusst sind. Menschen sind Gefühlsfabrikanten, ob sie es wollen oder nicht. Das Universum verborgener Gedanken und Emotionen lechzt nach Liebe, Zustimmung, Freude, Anerkennung, Abwechslung. Diese gilt es so zu aktivieren, dass man bei Entscheidungen schwankend wird: Gehe ich heute ins Kino oder doch zu meinem Vereinstreffen? Lustbringer entfachen Sogwirkung und das Mitglied freut sich auch hinterher, an diesem Tag nicht dem Ruf des Filmes gefolgt zu sein. Eine richtige Entscheidung.

Zwei Punkte sind für diesen Teil besonders wichtig. Immer sollten diese Aktionen auf den Zweck des Vereins einzahlen. Mitglieder eines Golfclubs fahren nicht irgendwo hin zum Picknick, sondern spielen dort auch Golf. Es geht

nicht um das reine Wir-Gefühl, Community Building genannt, sondern um den spannendsten Club an sich. Zudem sollten solche Aktionen nicht immer gleich und nicht immer zur gleichen Zeit stattfinden. Man kann pro Jahr ein paar Sondermaßnahmen streichen und andere neu erfinden. Konzeptionell und organisatorisch begibt man sich in die Hand einer kreativen Vizepräsidentin oder eines Vizepräsidenten.

Verhindere im Verein Routine. Fördere das Unerwartete. Zahle dabei immer auf den Vereinszweck ein. Wachse durch Faszination und Attraktion wie selbstverständlich über das klassische Vereinsgeschehen heraus. Emotion und Intelligenz gehen dann Hand in Hand. Das Festival der Emotionen ist der Differenzierungsfaktor zu allen anderen Vereinen. Schlaumeier mit Herz.

**Kooperationen stecken dem  
Stillstand die Zunge raus**

**6**



# Vereinskooperationen: Entwicklungsbeschleunigung durch andere

Ein Verein kann isoliert eine lange Zeit seinen Zweck und Auftrag gut erfüllen. So ist leicht nachzuvollziehen, dass ein Kleingartenverein alleine klar kommen kann und mit sich zufrieden ist. Doch verschiedene Partnerschaften mit anderen führen nicht nur zu neuen Ideen sondern auch neuen Mitgliedern.

Wir nennen vieles Kooperation. Manchmal hilft es sich klar zu machen, dass Kollaboration und Kooperation unterschiedliche Ansätze in sich tragen. Bei der Zusammenarbeit [Kollaboration] liegt – grob gesprochen - das Ziel darin, dass etwas Hand in Hand gemeinsam umgesetzt wird. Etwas Neues und Kraftvolles entwickelt ein Verein durch Zusammenwirken [Kooperation] mit anderen.

Wenn ein Tanzsportverein sich einen Trainer mit einem anderen Verein teilt, so ist das eine sinnvolle Zusammenarbeit. Wenn dieser Verein sich Partnervereine in allen Partnerstädten der Stadt sucht und mit diesen jährlich ein gemeinsames Turnier jeweils im Wechsel öffentlich veranstaltet, dann erhalten alle beteiligten Vereine eine neue Perspektive und Kraft. Man lernt voneinander und lernt sich kennen. Da dann das internationale Turnier öffentlichkeitswirksam gestaltet werden kann, lernt auch die Bevölkerung mehr über die Vereine.

## Kooperation und Kollaboration konzipieren

Die Zusammenarbeit ist der kleine Bruder des Zusammenwirkens. Hier können Vereine Institutionen suchen, die ihre Organisation verbessern helfen. So bietet es sich für kleine Vereine an, eine Software für die Mitgliederverwaltung gemeinsam zu nutzen und die Mitgliederaufgaben, Abrechnungen, Buchhaltungen etc. getrennt und doch gemeinsam zu steuern.

Computer kann man sich genauso teilen, wie Vereinsräume oder Leasinggebühren mit mehreren anderen schultern. Webseiten darf man gerne mit anderen ähnlich Gesinnten entwickeln und jeder Verein präsentiert sich trotzdem darin eigenständig. Mittelgroße Clubs sollten darüber

nachdenken, mit anderen zusammen eine „Geschäftsstelle“ zu betreiben. Das kann eine Person halb- oder ganztags im Homeoffice genau so sein, wie eine kleine Einheit von drei oder mehreren Kräften. Das Ziel von Zusammenarbeit ist, Geld und Zeit frei zu schaufeln. Eine Fehldeutung wäre es, diese nun einzusparen, sondern man nutzt diese Ressourcen, um mehr Kraft in den Vereinszweck zu stecken.

Diese Kraft kann dann Kooperationen anfeuern. Ein langfristiges Zusammenwirken beruht oft auf einer hohen Gemeinsamkeit und sozialer Nähe. Kooperation ist ein Gestaltungsprinzip auf der Basis gemeinsamer Werte. Menschen und Vereine kooperieren, wenn sie eine Grundhaltung finden, die ihnen hilft, Ziele und Pläne gemeinschaftlich zu verwirklichen, so dass Mitglieder und andere Beteiligte profitieren und sich weiterentwickeln. Kooperationen starten oft mit einer Veränderungsvision. Visionen sind für Vereine notwendig, wenn sie etwas Großes leisten wollen. Ohne Visions-Sharing nach innen und außen bleiben sie zumeist im operativen Klein-Klein stecken.

Dabei darf auch als kleiner Verein ruhig groß denken. Ein Theater-Amateur-Verein kann mit einem guten Konzept eine Kooperation mit einem professionellen Theater für Aufführungen, Ausbildungen, Hospitationen oder gar der Entwicklung eines ganz neuen Theaterstückes mit Profi- und Laienschauspielern anstoßen und vereinbaren. Wer fragt gewinnt.

## **Kooperation digital denken**

Gemeinsame Sommerfeste und Veranstaltungen sind eine reine Zusammenarbeit, wenn man sich die Organisation teilt. Wenn jedoch durch Begegnung auf solchen Events der Blinden- und der Gehörlosenverein gemeinsam ein völlig neues Verständnis sich selbst gegenüber aber auch für Außenstehende entwickeln, dann muss man von einer guten Kooperation sprechen. Fast immer wird daraus mehr entstehen.

Können kann man tauschen. Der Redner-Verein stellt Kurzreden, der Chor e.V. einen Kurzauftritt. So belebt man nicht nur seine eigenen Aktivitäten, sondern lernt Menschen kennen und entwickelt dadurch neue Ideen. Es entfalten sich Attraktionen für alte und neue Mitglieder.

Kooperation sollte man nicht nur regional konzipieren: National

deutschsprachig, europäisch oder weltweit. Das stellt im Rahmen der Globalisierung keine große Hürde da. Der Schachverein veranstaltet beispielsweise ein eigenes Fernschachturnier mit einem sibirischen Club. Der Verein für kreatives Schreiben tauscht seine Kurzgeschichten mit einem Club in Österreich aus und die Mitglieder evaluieren sich gegenseitig. Kooperationen können digital entwickelt werden.

Historische Heimatvereine bauen Kontakte zu Heimatvereinen in den USA, Kanada und in andere Länder auf. Sie suchen eine aktive, lebendige Kooperation zu dem Thema Auswanderer / Einwanderer. Der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt.

Bleib im Verein nicht selbstgenügsam. Fördere die Zusammenarbeit aber noch stärker das Zusammenwirken. Entwickle dadurch neue Ideen, neue Ergebnisse, neue Bekanntschaften. Alte und potentielle Mitglieder finden das attraktiv und der Verein wird auch dadurch weiter wachsen. Informationen und Daten teilen wir mit Hilfe der Technologie. Wissen und Freude teilen wir innerhalb persönlicher Netzwerke. Kooperationen sind solche Netze und die Erotik der Vereinskunst.

**Öffentlichkeit will keine  
Schattenprojekte**

**7**

## Vereins-PR: Sichtbarkeit

Es lässt sich kaum ein Verein finden, der nicht einen für die Presse zuständigen Vizepräsidenten (VP) hat. Andere zeigen sich schon breiter aufgestellt und setzen einen VP PR, also für Public Relations / Öffentlichkeitsarbeit in Amt und Würden. Letztendlich geht es in der heutigen Auffassung nicht isoliert um die Presse, sondern um die gesamte, relevante Öffentlichkeit. Man bemüht sich um neue Mitglieder, Sponsoren und andere dem Vereinszweck zugeneigte Menschen und Institution. Genaugenommen dreht sich dieser Bereich um eine positive Sichtbarkeit. Wer nicht wahrgenommen wird existiert nicht.

Um wirklich sichtbar zu werden, muss man rudern wie auf einer Galeere. Hoch im Takt und der Kompass zeigt immer in dieselbe Richtung des Vereinszwecks und der Kernbotschaften. Niemand wird dabei wirklich an der digitalen Welt vorbeikommen, ob der Senioren- oder der Wanderverein. Man beginnt zunächst damit, alle Plattformen zu bestücken, die für den Verein in Frage kommen. Da drängt sich meetup.com für alle offenen Vereinstreffen wie auch alle Vereinsfeste - so lange wie möglich eingestellt - gerade zu auf. Jeder Veranstaltungskalender wie z.B. von coolibri.de und andere setzen mit reinen Terminen in Online- und Printausgaben die ersten Duftmarken.

Facebook & Co verlangen schon mehr Inhalte und Pflege. Für die große Außenwirksamkeit scheinen jedoch bei einem lokalen Verein ein paar Fotos, Berichte und Kommentare kaum Sogwirkung hervorzurufen. Auf Facebook-Vereinsseiten verliert man sich nicht vor Begeisterung. Social Media mit den oft Business-getriebenen Portalen wie xing.de können zwar Gleichgesinnte finden, doch müssen die nicht im örtlichen Umfeld agieren. Diese Art von Öffentlichkeitsarbeit spiegelt selten kraftvoll das eigene Anliegen, den Zweck, die gesellschaftliche Bedeutung und die substanzvolle Haltung des Vereins mit Breitenwirkung wieder. Und ist doch ein Signalsystem. Mit Schwachstrom.

## Webseite: Maßanzug für potentielle Mitglieder

Bedeutsam für jeden Verein ist eine Webseite. Technisch gesehen „dynamisch“, so dass sie auf dem Smartphone, dem Tablet und dem PC gleichermaßen funktioniert. Hinter Vereinsseiten lassen sich drei unterschiedliche Strategien erkennen. Die einen verweigern eine

Webseite. Diese Vereine werden sich auf Dauer schwer tun, Nachwuchs außerhalb des Mitgliederkreises zu gewinnen. Die anderen sagen und zeigen nicht mehr, als in einem kleinen Flyer auch stehen würde. Garniert mit ein paar Bildern und der Vereinsadresse. Hauptsache man muss es nichts ändern, wird aber wenigstens gefunden. Doch so entsteht und bleibt auf Dauer eine veraltete, optisch hässliche und inhaltlich schmalbrüstige Seite. Sie verliert mehr Menschen, als sie zu gewinnen versteht. Je ortsnäher Vereine mit gleichem Zweck arbeiten, desto deutlicher wird dieses Manko im Vergleich. Man nennt solche Internetdarstellungen auch Mitglieder-Abschreckungsseiten.

Zum Dritten finden wir aber schöne Webkonzepte, die Menschen mit viel Herzblut gewinnen wollen. Sie verplempern die Zeit des Neugierigen nicht mit einer überflüssigen Willkommenseite, mit der allgemeinen Geschichte zum Beispiel des Skat oder dass man den Mitgliederbeitrag auch per Karte bezahlen kann. Sie verlinken auch nicht den Suchenden ins Nirwana von „was noch interessant sein könnte“ (z.B. wo man Biergläser mit Vereinslogo bestellen kann). Der Neugierige will den Verein zunächst spüren: Seine Kompetenz, Kreativität, Intelligenz und seinen Zweck. Wer auf der Startseite zuerst um eine Spende bettelt wird als Vampir auf Blutsuche wahrgenommen. Fluchtgefahr.

Eine interessante Seite denkt an das zukünftige Mitglied und bietet ihm folgende Kernpunkte: Was ist die Aufgabe des Vereins? Welchen Mangel und welche „Not“ lindert der Club?: „Ich kann nicht tanzen“ oder „Ich suche einen Boule-Spielpartner“? Das potentielle Mitglied will den Verein durch seine bisherigen Mitglieder kennenlernen. Einige kleine 90 Sekunden Videos als Bewegtbild sind dabei besonders hilfreich. Doch erzählen diese nicht, warum sie im Club sind, sondern warum der Suchende kommen sollte. Die aktuellen Präsidiumsmitglieder sollte man mit Bild und Aufgabenstellung vorstellen. Gut fotografiert ist halb gewonnen. Urlaubsfotos haben auch hier nichts zu suchen.

Wann kann man kommen, wie teuer ist das Ganze und ist das Schnuppern kostenlos? Mit einer Schnell-Email kann man sich als Gast anmelden und bekommt auch ein Feed back. Und zwar innerhalb von spätestens 48 Stunden. Nie vergessen: Es handelt sich um einen Gast und Gäste behandelt man zuvorkommend, höflich und umsorgend. Wie zu Hause. Letztendlich will das potentielle Mitglied sofort verstehen, wer sie sind, wofür der Verein steht, was ihn unterscheidet und attraktiv macht– man nennt das Positionierung. Wer seine Seiten inhaltlich und optisch pflegt wird auch jedes Jahr etwas

zusätzlich Spannendes hineinstecken. So, wie man seine Wohnung öfter renoviert, neu streicht, Möbel austauscht oder komplett neu umstellt.

## Presse-Arbeit: Maßanzug für Journalisten

Stark ist auch die Presse für die Außenwirkung. Dabei sind heute Print-Medien genauso digital unterwegs und man schlägt gleich zwei Kommunikationskanäle mit einer Klappe. Lokale Radio- und TV-Sender sind wichtige Möglichkeiten, gehört und gesehen zu werden.

Doch so mancher „Pressechef“ kaut auf den Fingernägeln bei der Frage, was er denn melden soll. Die kleine Pressemitteilung, dass Franka Franzen neue Präsidentin geworden ist, wird mit größer Wahrscheinlichkeit untergehen oder nur ein kleinzeiliger Lückenfüller. Wer erfolgreich Vereinspressearbeit machen will, muss sich in einer ersten Überlegung klar werden, wie seine Kunden, nämlich Journalisten denken. Zunächst prüfen diese, ob in der Pressemitteilung überhaupt ein Nachrichtenwert für ihre Leser enthalten ist. Ein paar Punkte zu kennen ist hilfreich: Aktualität („Verein für Politik diskutiert über Brexit“), überraschend („Taubenzüchterverein fordert radikale Eindämmung der wilden Stadttauben“) leichte Vermittelbarkeit – und damit sind alle Fachaufsätze raus. Keine leichte Aufgabe für den Blockchain-Verein.

Prominente („Oberbürgermeister redet Tacheles im Redner-Club“), Unbekannte Wichtigkeiten („Alternativer Nobelpreisträger mahnt im Verein für Technologieförderung mehr sozialerwünschte Produkte an“) machen die Meldung an der Person fest. Servicethemen sind immer gut im Rennen: „Sparclub gibt ungewöhnliche Finanztipps“, „Kochclub schwört auf unbekanntes peruanisches Gewürz“ „Club der Business-Frauen gibt jungen Mädchen spezielle Bewerbungs-Tipps“.

Selbst Bewertungen, die das Leben ordnen, können starke Anziehungskraft haben: „Verein für Naturheilkunde schwört auf Heilen durch Denken“, „Kostenpflichtige 24 Stunden Parkplätze helfen keiner Stadt“ analysierte Verein der Hochbegabten, „Das neue Theaterstück ist Kunst - aber leider schlechte“ weiß der Theaterverein. Mut wird gesucht.

Abzuraten ist den meisten Vereinen, Voyeurismus, Sensationsgier, Sex, sowie menschliche Ängste wie Kriminalität, Katastrophen oder Existenzängste auszuschlachten.

In der zweiten Überlegung schaut der Redakteur, ob er aus der Pressemitteilung ein „eigenes Produkt“ machen kann. Das ist seine Aufgabe. Wenn er eine Pressemitteilung so nehmen würde, wie sie reinkommt, würde es auf Dauer keine Zeitungsunterschiede mehr geben. Redakteure individualisieren für ihre speziellen Leser. Zusätzlich prüfen sie, wenn sie z.B. für die Rubrik „Leben am Wochenende“ oder „Stadtteilnachrichten“ zuständig sind, ob diese Nachricht sich speziell jeweils dort eignet. Darum ist es durchaus sinnvoll, eine Basis-Pressemitteilung auf solche Rubriken deutlich zu adaptieren und jeweils verschiedenen Redakteuren eines Mediums zuzusenden. Email genügt.

Versteh die Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit als Management der Sichtbarkeit. Reduziere die Aufgabe nicht auf die Meldung zum Tagesgeschäft. Entwickle gezielt Ereignisse und nutze diese. Suche aus hunderten von Perspektiven zu dem Vereinszweck und -geschehen voller Kreativitätslust immer wieder neue. Sei ein Themen-Trüffelschwein. Und kein Krümel unterm Pressetisch. News to use.



**Im Verein muss der Jubel der  
Leistung folgen. Alles andere  
sind Geschenkvereine**

**8**

## Vereins-Binnenkommunikation: Leistungsjubel

Vereine müssen mit ihren Mitgliedern kommunizieren. Zumindest in der Mitgliederversammlung. Gefeierte wird auf einem Sommerfest. Doch alle diese persönlichen Kontakte bearbeiten zum Teil zwei wesentlich unterschiedliche Elemente. Zum einen werden die organisatorischen Belange des Clubs in den Mittelpunkt gestellt. Es werden Termine, Anläufe, kurze Inhalte oder Prozesse abgehandelt. Man kann sagen, dass ist der rein informatorische Teil der internen Kommunikation. Zum anderen ist es notwendig, das Herz zu wärmen und eine persönliche Atmosphäre als Verbindungsleitung untereinander und mit dem Verein zu schaffen.

### Face to Face: Mit Lächeln

Wenn Menschen sich in die Augen schauen können, wenn Mitglieder sich anlächeln, dann erstarken in dieser Begegnung die persönliche Bindung und die Organisation insgesamt. Eine der wichtigsten Aufgaben eines Präsidiums liegt aus diesem Grunde darin, solche Anlässe zu schaffen. Mitgliederversammlungen reichen dafür meistens nicht aus, zumal sie den organisatorischen Teil des Vereinsgeschehens betonen. Oft sind gerade daran nicht viele interessiert.

Feste sind entspannte Anlässe, zusammen zu kommen: Frühlings- und Sommerfest, Jubiläen, Weihnachten- und Ostern, das in Schweden bekannte Lucia oder das islamische Zuckerfest können im Verein genutzt werden. Karneval oder Fasching, der internationale Frauen- oder Weltspartag oder der Tag der Eiche. Nichts ist als Anlass undenkbar. Doch immer gilt es, dieses Event auf den Zweck des Vereins einzahlen zu lassen. „Unsere Mitglieder und unser Thema“ stehen im Mittelpunkt.

Je mehr unterschiedliche Anreizthemen genutzt werden, desto stärker wird die Triebfeder einzelner Mitglieder mitzumachen. So werden auch Menschen in den Mittelpunkt gerückt, die sonst nicht deutlich präsent sind.

Die persönliche Begegnung, die besonders für eine menschennde Wohlfühlatmosphäre geeignet ist, hat isoliert gesehen auch einen kleinen

Nachteil: Schon in einem mittelgroßen Verband werden sich alle Mitglieder niemals zur selben Zeit treffen. Und sie haben nie die Chance, zur annähernd gleichen Zeit alles gleichzeitig zu erfahren.

## Ergebnissprache & Erlebnissprache

Was man früher ein Rundschreiben nannte mutierte zum Newsletter und kommt nun als Email-Newsletter auf das Handy, die Tablets oder PCs der Mitglieder. Mit Rapidmail, Newsletter2Go oder CleverReach und andere stehen genügend Softwareprogramme für kleines Geld oder sogar kostenlos zur Verfügung. Ein Klick und alle Mitglieder, wenn man will auch ehemalige und Interessierte, tragen gleichzeitig alle Clubinformationen in der Hosentasche. Und können dieses auch gemäß der Datenschutz-Grundverordnung genauso schnell abbestellen.

Doch genau jetzt pochen große Herausforderungen an die Tür. Wer ist der Herausgeber (er gibt die konzeptionelle Linie an), wer der Chefredakteur (er gibt letztendlich die Beiträge frei) und wer schreibt? Oder aber wo kommen externe Beiträge her? Vielleicht in Kooperation mit anderen Clubs... Ein Organisationsprojekt wächst aus dem Boden.

Daten und Fakten, neue Termine und neuen Mitglieder lassen sich schnell vorstellen. Sie lesen sich wie ein Bulletin oder eine amtliche Verlautbarung und fordern nicht besonders heraus. Doch eine wahre Meisterleistung erwartet man durch spannende, unterhaltsame Beiträge, modern Content genannt. Dabei gilt es, einiges zu nutzen:

Namen sind Nachrichten: Beiträge, die Mitglieder und andere Persönlichkeiten beschreiben, erwähnen und sich mit diesen beschäftigen sind besonders aufmerksamkeitsstark. Man zeigt die Leistung und feiert die Helden.

Zitate sind Rohstoffe des Vergnügens: In jedem Club gibt es gute Formulierungen, witzige Versprecher oder heitere Vorschläge und Inspirationen. Wenn diese Zitate aus dem Verein kommen, werden Namen und Formulierungen besonders stark verbunden.

Witze sind Fallen: Der gute Witz des Monats ist genauso schwer zu bekommen,

wie ein großer Lottogewinn. Zudem sollte er ausdrücklich zum Thema des Clubs passen. Selbstironisch können sie gelingen, selbsterhöhend nicht. Ein guter Streichposten.

Unbekanntes: Leser sind neugierig. Warum Clubmitglied Franz Meier niemals Strümpfe trägt. Naseweisheiten: Es ist immer falsch, an die eigene Vereins-Propaganda-Abteilung zu glauben. Nutzentipps: Wie man die häufigste Schacheröffnung überraschend widerlegt, könnte z.B. ein Schachclub nutzen.

Fakten sind kein Storytelling: Zumeist wird ein guter Faktenbeitrag nur als ein Hilfsmittel angesehen, die richtige Club-Zustandsdiagnose zu stellen, die passende Verbesserung zu erklären, bei schlechten Nachrichten zu beruhigen und die Mitgliederzufriedenheit zu verbessern. Wir hören hier die Sprache der Objektivität. Sie ist allgemein auf der emotionalen Ebene ganz und gar unzureichend. Sie ist definierend, logisch, analytisch. Es ist die Sprache der Vernunft. Kurz gesagt bildet das Ergebnissprache ab.

Daneben steht die Sprache des Bildes, der Metapher, Analogie, der Geschichte. Man kann sie als Kopfkino bezeichnen. Es existieren unmittelbare Sinnbeziehungen durch arbeitende, gehirnverarbeitende Analogien. Sie wirkt am besten, wenn der Autor die Sprache des Mitgliedes „lernt“. Oder wie Martin Luther sagte: "Man muss die Mutter im Haus, die Kinder auf den Gassen, den gemeinen Mann auf dem Markt drum fragen und den selbigen auf das Maul sehen, wie sie reden und danach dolmetschen; so verstehen sie es denn und merken, dass man deutsch mit Ihnen redet." Kopfkino und Empfänger ausdrücke bilden Erlebnissprache ab. – Diese Sprache in Kombination mit den Geschichten ist der Kern des Newsletters, der am besten wirkt.

Essays: Es existieren in jedem Verein Mitglieder, die die Fähigkeit haben, eine anspruchsvollere Abhandlung zu schreiben. Dabei stellen sie ihre persönliche Sicht der Dinge zum Clubthema und einer speziellen, guten Frage heraus. Die Aufgabe ist hier, eine Perspektive zu finden, die nicht jeder hat. Warum Quotenfrauen in unserem Verein ungerecht wären. Oder: Diese Annahme führte unseren Verein in die Irre – 10.000 Stunden Training machen noch keinen Meister.

Letztendlich wollen Mitglieder kein langweiliges, digitales „Schwarze Brett“. Fördere darum nicht nur die organisatorischen Mitteilungen. Sondern begeistere die Mitglieder durch Herausstellen von Personen, durch Treffen

und E-Newsletter, bei denen Erzählbares auch wirklich erzählt wird. Daten und Fakten werden vergessen. Noch nie hat jemand wegen einer Zahl eine Entscheidung getroffen, weiß der Nobelpreisträger Daniel Kahnemann. Was nicht erzählt werden kann verschwindet im schwarzen Loch. Und Aristoteles ergänzt: Die Seele denkt nie ohne geistige Vorstellung. Also bildlich.

**If you are called to lead  
you are called to speak**

**9**

## Vereins-Reden: Vermittlungsfähigkeit

Vereine sind auf Netzwerke, Wachstum durch neue Mitglieder, Wohlwollen von kommunalen Institutionen, Zuwendungen von Unternehmen, Organisationen und Unterstützern angewiesen. Eines der besten Werkzeuge dazu ist die Rede über den Verein und sein Anliegen. Von Angesicht zu Angesicht erreicht man im Leben das Meiste.

Eine gute Rede überzeugt und begeistert Menschen. Doch oft findet man im Verein nicht so viele Kommunikationsjuwelen, die sich für diese Aufgaben nach vorne drängen. Die Rede im Marketing Club, das Interview-Gespräch im lokalen Radio, der Talk in einem Bürgerforum, die Vorstellungsrede des Vereins in einer Personalversammlung eines Unternehmens oder bei öffentlichen Veranstaltungen der IHK oder der Handwerkskammer – sie alle verblühen als ungenutzte Möglichkeiten. Letztendlich sieht der aktuelle Präsident es als Pflicht an, in der Not einspringen zu müssen, zum Beispiel bei Grußworten in anderen Vereinen, bei öffentlichen Präsentationen wie dem NRW-Tag oder der Trauerrede beim Begräbnis eines verdienten Mitgliedes. Oft liest er ab. Vom Papier oder auch einer PowerPoint-Folie. Ein Kompromiss der erwarteten Niederlage.

Warum möchten viele lieber selbst im Sarg liegen, als die Trauerrede zu halten? Warum flattert das Hemd bei kleinen Präsentationen? Es ist die Angst vor der öffentlichen Blamage, die uns alle zittern lässt. Die Ausrede dazu ist schnell gefunden: Ich habe kein Talent dafür. Dabei existieren kein Rede-Gen und kein Rede-Talent. Es genügt die Kenntnis von etwas Handwerkszeug, guter Vorbereitung und Übung.

### Leidenschaft für den Verein

Es bietet sich in solchen Fällen für jeden Verein an, einen „Vizepräsidenten Speak & Speech“ zu ernennen und zu fördern. Er sollte die Kunst der positiven Wortwahl und der Leidenschaft zum Vereinsthema besitzen. Immer gehört eine gute inhaltliche Vorbereitung dazu. Der Zweck des Clubs, seine Geschichte, die Hintergründe der Club-Kosten, die Probleme aber auch die Zukunftsvision sind das Basiswissen, das im Blut pulsieren sollte. Sechs Elemente sollte man ansprechen:

(1) Die Leistung, der Service und vor allen Dingen das Denkprinzip des Vereins. (2) Der Nutzen, der bei verschiedenen Gruppen punktet: Bei Unternehmen, potenziellen Mitgliedern, Organisationen. Reden bei Gruppen, die selber wieder ein großes Netzwerk haben sind Gold wert. Frauennetzwerke, Business-Gemeinschaften, altruistische Hilfeorganisationen, oder auch landsmännische Gruppen – das meint nicht nur die bayerische sondern auch die japanische oder polnische Community – können auf deren Tagungen ein interessiertes Publikum für das eigene Vereinsgeschehen sein. (3) Wo kommt die Vereinskompentenz her? Durch welche Gründungsmütter oder –väter ist der Verein entstanden? Welche Personen im Präsidium, Team, Beirat verkörpern diese Kompetenz besonders? (4) Natürlich will ein Publikum wissen, in welcher Liga der Club spielt. Das kann wörtlich gemeint sein. Wir spielen oben in der Kreisklasse Dart oder haben eine Jugendmannschaft in der Bundesliga beim Golf. Aber auch indirekt: Wir sind der größte Club Europas oder ein starker Orchideen-Club Start up. (5) Andere Vereine können auch viel, darum sollte der Redner seinen Wettbewerbsvorteil ausspielen. Der Fokus liegt in diesem Feld auf der Differenzierung und Positionierung. Was bekommt das Auditorium nur bei uns oder bei uns besser als bei anderen?

Ein Punkt ist jedoch immer für jede Rede neu auszuarbeiten. (6) Unter dem „Geschäftsmodell-Gedanken“ sollte der Redner den Zuhörern näherbringen, was er ihnen als inspirierende Idee spezifisch mitbringt. Der Sprachclub verhilft vielleicht zu einem besseren Job oder aber erleichtert das Reisen in fremde Länder. Vereine für Kinderhilfe in armen Ländern sprechen sehr unterschiedliche Motive an: Das Gefühl, allgemein menschlich Gutes zu tun; die Weltzukunft durch Bildung zu gestalten; oder eine Krankheit wie die Masern oder Pocken bei den Ärmsten auszurotten. Die Erfahrung lehrt, auch wenn es schwer fällt, sich jeweils in einer Rede möglichst nur auf eines der möglichen Motive als Kernbotschaft zu konzentrieren.

Die Basis ist gelegt. Doch mit Informationen alleine geht die Rakete nicht ab. Im Gegenteil sind zu viele Details z.B. über das Organisatorische völlig kontraproduktiv, verwirren und werden vergessen. Wir treffen uns jeden Mittwoch von 18 – 22 Uhr, nur im Juli und August immer am Dienstag. Das zu detaillieren ist eine Aufgabe der Webseite oder des kleinen Gesprächs nach der Rede.

Damit eine Rede zündet braucht sie etwas Dramaturgie, z.B. eine Geschichte, die überzeugt. Das und das Üben unterscheidet, wie Winston Churchill sagt, einen Sprecher von einem Redner. Wer das Geschichten erzählen beherrscht,



verzaubert nicht nur seine Zuhörer sondern lenkt sie in eine bestimmte Richtung. Auch Vereinsredner haben immer das Ziel, eine bestimmte Botschaft zu übermitteln oder eine gedankliche Veränderung zu erreichen.

## Geschichten in drei Akten

Eine gute Geschichte definiert sich aber nicht nur durch die Erfahrungen oder Erlebnisse, die man schildert, sondern auch durch die Erzählform. Dieses geschieht nicht durch die Darstellung eines chronologischen Ablaufs. Der Inhalt einer Geschichte braucht:

- eine Moral, also eine besondere möglichst grundsätzliche Erkenntnis: „Als Verein haben wir gelernt: Eine Bitte schafft auch in der 3. Welt mehr als eine Bestechung“. Sie steht für Rede-Anfänger am besten am Ende und die Rede arbeitet darauf hin.
- als Personen einen Helden und einen Antagonisten, der als Hindernis fungiert. Hindernisse können nicht nur Menschen sein, sondern auch Regeln, das Gewissen, das Gesetz, eine falsche Annahme usw. Jedoch sind zwei Menschen in einer Rede leichter darzustellen.
- eine Lösung des Konfliktes

Zudem sind für eine Rede wichtig Ort und die Zeit: Der Zuhörer muss sich mit wenigen Sätzen vorstellen können, wo und wann das Ganze spielt. Warum etwas in Bewegung kommt zeigt die Ursache, und warum der eine und der andere handelt die Reaktion.

Für die Konzeption braucht der Redner eine Struktur. Die meisten Drehbücher und damit Filme basieren auf einer „Drei-Akt-Struktur“. Diese kann man für eine Rede gut nutzen:

Zunächst führt man die Personen und Hintergrundgeschichte ein. Dann erhält der Protagonist durch ein Ereignis sein Ziel. Auf dem Weg dahin muss er durch mehrere Konfrontationen, die es so aussehen lassen, als würde er sein Ziel nie erreichen. Letztendlich kommt das große Finale mit einer starken Botschaft.

Bei einer Geschichte beschreibt der Redner nicht vornehmlich die Personen, sondern geht auf deren Gefühle ein. Nicht: Sie war schon Golf-Spielerin. Sondern: Beim Golf fieberte sie immer dem 18. Loch entgegen. Sieg oder

Niederlage, so pulste es ihr durch den Kopf. Beim 1. Loch dachte sie gar nicht. Das war ihr Lebensdilemma. Dann wurde sie Mitglied in unserem Verein. - Ein Verein hat hunderte von Stories, die genutzt werden können: Von Mitgliedern, Sponsoren, Kindern aus der Jugendgruppe, Beamte in Behörden... Eine besondere Akzeptanz entsteht dann, wenn der Redner eine Geschichte erzählt, die er selbst erlebt und ihm ein neues Vereinsbild gegeben hat.

Die Vereinsrede ist eine Fähigkeit zur Vermittlung und Netzwerkbildung besonderer Art. Überlege, ob man ein Vizepräsidenten „VP Speak und Speech“ etablieren sollte. Man muss die Vereinsbasisdaten aus der Sicht einer Rede aufschreiben und pro Rede-Anlass ein eigenständiges, inhaltliches Angebot entwickeln. Dabei fokussiert man sich dramaturgisch am leichtesten auf eine Geschichte. Dann übt man diese Rede mindestens fünf Mal stehend und zum Schluss ohne Zettel. Dann geh raus und gewinne. Talent wird überschätzt

**Gewinner haben eine  
Vereinsphilosophie.  
Verlierer auch**

**10**

## Vereins-Ausblick: Dynamische Stabilität

"Der Mensch ist ja unzweifelhaft neben vielem anderen ein Vereinsmensch in einem fürchterlichen nie geahnten Maße" wusste der große Soziologe Max Weber bereits 1910 und forderte eine Soziologie des Vereinswesens. Wirklich tiefgreifend wurde das Phänomen der Kegelclubs, Sportvereine, Parteien, der religiösen, literarischen und anderen künstlerischen Verbände kaum untersucht. Dabei sind sie dem gesellschaftlichen Wandel genauso unterworfen, wie zum Beispiel das wirtschaftliche Leben. Neben Vereinen mit zum Teil hoch tradierten Vereinsformen, wie den Burschenschaften, gehören viele Clubs neuen sozialen Bewegungen an, wie Bürgerinitiativen, Frauen-, Friedens, Jugend-, und Umweltschutzbewegungen.

Vereine sind über ihren eigentlichen Zweck hinaus beliebt. Sie bilden nach der Familie und einem sehr engen Freundeskreis die erste Gruppe, die ein Wir-Gefühl von Gleichgesinnten vermitteln kann. Der Club beruht auf Freiheit und Freiwilligkeit und spendet aus diesem Gefühl in einer Zeit gespürter Abhängigkeiten und Zwänge zusätzliche Wärme. Wer will kann neue Freunde gewinnen.

### Mentale Positionierung als Differenzierung

Ein Verein muss wissen, dass ein Beitritt nicht ein Leben lang bestehen bleiben muss. So schnell der Eintritt geht, so schnell passiert auch der Austritt. Auch Mitbewerber gibt es genug und Club-Attraktionen findet man an jeder Ecke. Aus diesem Grunde muss jeder Verein Wachstums-, Bindungs- und Elemente der Begeisterung und Faszination immer wieder aufbauen. Der moderne Verein ist dynamisch.

Dazu gehören ein klarer Fokus auf den Zweck des Vereins und jedes einzelne Mitglied. Doch die (Dienst-)Leistung alleine reicht nicht aus, sondern die Positionierung ist das Spannende. Positionierung ist das, was der Club in den Köpfen der Adressaten anstellt. Das heißt, man platziert - man positioniert - die mentale Vereinsleistung in den Köpfen aller Mitglieder, auch der potentiellen. Der lustigste, der intellektuellste, der warmherzigste oder auch der teuerste Club stellen solch eine Positionierung dar. Sie ist dann gleichzeitig eine klare Differenzierung.

Die Vereinsführung und die Vereinsatzung sollten nicht streng regulatorisch

und organisatorisch entwickelt werden. Freiheit, die pragmatisch und kollegial genutzt wird, ist das Stichwort für die Zukunft. Damit ist auch verbunden, dass ein Vizepräsident mit einer speziellen Aufgabe genauso schnell wieder aufhört, wie die Aufgabe nicht mehr gebraucht oder nachgefragt wird. Erbhöfe sind Vergangenheit.

Es geht darum, das Vereinsleben ständig mit Lustgewinn zu füttern, mit Aktionen, Kooperationen, Projekten, Überraschungen und Herausforderungen auch für die Mitglieder. Durch diese Sicht und schnelle (Re-)Aktionen kann jeder Verband in den Sog-Wettbewerb zu gleichförmigen, routinierten und damit langweiligen Organisationen treten, wie es auch oft leider Unternehmen sind. Mit dieser Art den Verein zu entwickeln wird er fast automatisch rundherum sichtbar und bemerkenswert.

## **Haltung der Aufmerksamkeit & Wertschätzung**

Doch dazu benötigt man eine Haltung der Aufmerksamkeit und Wertschätzung. Denn es gibt doch einige Gefühle, die eine derartige Dynamik schnell in Frage stellen und Risikofaktoren darstellen: Der Hauptfaktor ist oft konkrete Angstvermeidung. Sie basiert auf eingebildeter Sicherheit. In Köln sagt man: „Es ist noch immer gut gegangen“. Wer nichts ändert, der vermeidet ganz gezielt Angst. Eine Steigerung dürfte die Überheblichkeit sein. Selbstüberschätzung vermindert die Urteilskraft. Man begibt sich in Gefahr - und kommt darin um, zumal Hochmut vor dem Fall kommt.

Als dritter Faktor sei die Ignoranz angeführt. Wer sich um die objektiven Gefahren eines Entzugs der Gemeinnützigkeit nicht kümmert, hält das Recht für einen harmlosen Teich. Ignoranz ist die wissende Form der Angstvermeidung, Dummheit der doofe Bruder. Irgendwann wird man eingeholt.

Das Präsidium und die Mitglieder sollten immer wieder auf dieser Meta-Ebene die Vision, die Vereinsentwicklung, den –zustand und die Mitgliederstimmung diskutieren. Sie sollten daran bleiben, die wünschenswerten Identitäten zusammenzuhalten. Niemand, auch kein Verein, besitzt nur eine einzige Identität und niemand eine einzigartige, zu der es keine Alternative gibt. Es muss der Organisation bewusst sein, dass Menschen nicht nur einem Kollektiv angehören. Die Mitglieder entscheiden frei über ihre Vereins-Loyalitäten und die Rangfolge der Gruppen, denen sie angehören.

Die Aufgabe der Führungsmitglieder besteht unter Beteiligung aller darin, im Loyalitätsranking jedes einzelnen Mitgliedes ganz oben zu stehen. Der Geist bestimmt die Vereinspolitik und nicht umgekehrt. Das Vereinswesen wird in Deutschland weiterhin boomen. Der einzelne Club wird es nur dann tun, wenn er in der Mitgliederzentrierung, Haltung und Wertschätzung kernstabil, jedoch in der Fortentwicklung und seinen Aktivitäten dynamisch ist. Die Rahmenüberlegungen haben wir vorlegt und sind bekannt. Nicht die Dynamik der Schildkröte, sondern die des Chamäleons ist gefragt. Das ja trotzdem immer ein Chamäleon bleibt.

# PARADISE ! GMA BREAK

Malte W. Wilkes • Hubert Trübel

**DENK  
NIEMALS  
BRAV**

# SPEAK

Malte W. Wilkes Hrsg.

# TO LEAD

Wie man Ideen, Visionen oder einfach nur  
die Wahrheit verkauft

60 Shortcuts für starke Business-Reden