

# Verbandsnachwuchs



Interview: Sandra Küttel

## Rekrutierung von Vorstandsmitgliedern

**Verbände sind eine eigentliche Schule der Demokratie: Sie bündeln Interessen und gestalten die Politik mit. Doch die Bereitschaft für ehrenamtliches Engagement nimmt laufend ab. Was kann ein Verband unternehmen, um gegen Nachwuchsmangel gewappnet zu sein? Wir haben nachgefragt bei Dr. Karin Stuhlmann, Beraterin bei B'VM, Beratergruppe für Verbands-Management.**

**inforo: Allenthalben beklagen sich Verbände über mangelnden Nachwuchs. Ist die Vorstandstätigkeit ein Auslaufmodell?** Karin Stuhlmann: Nein, es ist kein Auslaufmodell. Es gibt immer noch Menschen, die das gerne machen. Die es schätzen, mit anderen Menschen gemeinsam an Lösungen zu arbeiten. Zudem darf es kein Auslaufmodell sein. Das können wir uns als Gesellschaft gar nicht leisten.

**Gibt es Alternativen?** Ja, zum Beispiel den gezielten Einsatz von Netzwerken und sozialen Medien. Auch braucht es nicht in jedem Unterverband einen Vorstand und einen Revisor. Eine Vereinsstruktur ist nicht immer sinnvoll. Wo es eine Rechtskörperschaft braucht, um gegenüber den Behörden aufzutreten, kann man das über Dachverbände machen. Fachzirkel hingegen lassen sich ganz einfach über Social Media in Netzwerkform organisieren.

**Das klingt sinnvoll. Aber in der Realität findet ja genau das Gegenteil statt: Eine immer grössere Fragmentierung.** Das beobachte ich auch. Bei der Föderation der Schweizer Psychologen FSP hatten wir 34 Gliedverbände, als ich damals im Vorstand aktiv war. Heute sind es um die 50. Nicht alle haben zusätzliche Mitglieder gebracht, sondern sie nur neu gruppiert. Woher soll man den Nachwuchs für alle diese Vorstände nehmen? Es gibt nur eine Alternative: Man muss die Strukturen wieder zusammenführen und die vielen Kleinstverbände und Sektionen zusammenlegen und in Netzwerken arbeiten.

**Und wenn eine Strukturänderung nicht durchsetzbar ist: Was kann ein Verband unternehmen, um gegen Nachwuchsmangel gewappnet zu sein?** Man darf nicht 10 Jahre oder länger warten, bis der Bedarf plötzlich akut wird, weil eine ganze Generation von Vorstandsmitgliedern aufhört. Dann ist häufig niemand da. Eine dauernde Erneuerung ist der richtige Weg.

**Die Rekrutierung neuer Vorstandsmitglieder muss also immer auf dem Radar bleiben?** Richtig. Das kann zum Beispiel durch eine Amtszeitbeschränkung geschehen. Aber ein Verband muss auch offen für Veränderungen sein. Nicht der Nachwuchs allein soll sich dem Verband anpassen, sondern auch umgekehrt: Der Verband muss sich auch den Neuen anpassen. Heute herrscht meist noch die Erwartung vor, dass sich die Neuen in das bestehende System einzufügen haben. Diese Haltung wird sich nicht mehr lange durchsetzen können.

**Sowohl Frauen als auch Männer sind heute beruflich und familiär stark eingebunden. Warum soll man dann seine rare Freizeit noch für die Vorstandsarbeit opfern?** Ich empfinde das überhaupt nicht als Opfer. Es ist vielmehr eine Gestaltung der Freizeit. Man kann sich weiterentwickeln, mit interessanten Menschen Projekte vorantreiben. Die Arbeit im Vorstand gibt ganz neue Impulse, das vergrössert den Horizont.

**Welche Fehler gilt es bei der Rekrutierung neuer Vorstandsmitglieder zu vermeiden?** Falsche Versprechungen – zum Beispiel, was den Aufwand für ein Amt angeht. Deshalb denke ich, dass Schnuppern eine gute Lösung ist. Ein weiterer Fehler: Kein echtes Interesse an der neuen Person zeigen. Ich erlebe das häufig: Man fragt lediglich die Kompetenzen ab. Aber der Mensch bleibt auf der Strecke. Dabei will man bei einem Ehrenamt auch als Mensch wahrgenommen werden.

**Was kann ein Verband unternehmen, um Frauen in die Vorstandsarbeit einzubinden?** Mir fällt auf, dass Verbände Ämter oft nach dem Geschlecht ausschreiben im Sinne von «wir suchen eine Frau». Aber das ist nicht zielführend. Es läuft nur über Beziehungen. Deshalb muss man aktiv auf Frauen zugehen, zum Beispiel an einer Generalversammlung. Frauen lassen sich eher motivieren, wenn sie direkt angesprochen werden. Aber auch hier gilt: Der Verband muss offen sein für Veränderungen. Die Neuen sollen ihre Bedürfnisse äussern dürfen. Am Schluss ist es ein Aushandlungsprozess. Die Frauen kommen, wenn die Bedingungen stimmen. Aber sie müssen diese auch äussern.

**Oft trauen sich die Frauen ein solches Amt nicht zu.** Ja, und genau deshalb ist der Beziehungsaspekt so wichtig. Man muss die Frauen für ein Amt ermutigen. Oft stehen sich die Frauen selbst im Weg, weil sie zu selbstkritisch sind. Auch die Männer sind nicht alles geborene Rhetoriker und Charismatiker. Man sollte in eine

Aufgabe hineinwachsen können, und zwar unabhängig vom Geschlecht. Hier ist es wichtig, nicht von Beginn weg einen zu strengen Massstab anzusetzen. Es muss nicht alles von Anfang an perfekt sein.

**Auf welche Fallstricke sollten Frauen in der Vorstandsarbeit achten?** Frauen sollen sich nicht in die Rolle der Assistentin manövrieren. Lassen Sie mich das mit folgendem Paradebeispiel illustrieren: Ich organisierte vor ein paar Jahren gemeinsam mit einer Kollegin eine Tagung. Wir machten alles: Wir leiteten das Organisationskomitee, verhandelten mit den Referenten, sorgten für einen reibungslosen Ablauf. Aber wer erntete am Schluss die Lorbeeren? Der Präsident. Denn er war es, der vorne auf der Bühne stand, während wir fleissigen Lieschen hinter den Kulissen beschäftigt waren. Wir waren gar nicht wahrnehmbar.

**Sind Frauen zu diensteifrig?** Sie haben sicher eine Tendenz dazu. Ich erlebe das häufig, wenn es um Aufgaben geht, um die sich niemand reisst. Dann geht das übliche Spiel los: Die Männer schweigen, nehmen sich zurück und lassen die Frauen vor. Gerade bei verantwortungs- und pflichtbewussten Frauen stossen sie hier sofort auf Resonanz. Und irgendwann haben sie dann eben die Assistentinnenrolle inne. Das läuft sicher nicht bewusst ab. Aber da muss man aufpassen.

**Sie waren selber in verschiedenen Verbänden im Vorstand aktiv (siehe Kasten). Was hat Sie persönlich dazu bewogen, diese Ämter anzunehmen?** Man musste mir lange «chüderle» (lacht). Ich hatte einen Mentor, der mein Potential sah. Er ist hartnäckig drangeblieben und hat mich immer wieder ermutigt. So hat er mich dann letztlich überzeugt, dass ich das schaffe. Ich erlebe die Arbeit im Vorstand heute als grosse Bereicherung. Und wenn man dafür noch Wertschätzung erhält, ist das ein erhebendes Gefühl.

**Das ist aber leider nicht immer der Fall, oder?** Ja, ich erlebe viele Versammlungen, die den Vorstand superkritisch hinterfragen. Kritische Fragen zu stellen ist durchaus die Aufgabe einer Generalversammlung. Sie muss die Mitgliederperspektive einnehmen. Aber gleichzeitig müssen die Versammlungen den Vorstand auch würdigen und respektieren. Das ist kein Widerspruch.

**Gibt es Menschen, die sich nicht für eine Vorstandstätigkeit eignen?** Ja: Egozentriker und Querulanten, die viel Zeit und Nerven beanspruchen, ohne dass sie den Verband weiterbringen. Menschen, die stundenlange Diskussionen provozieren, obwohl sich alle anderen bereits einig sind. Und wenn man die Diskussion dann irgendeinmal abklemmt, kommt es zu emotionalen Dramen. Und dann muss man wieder stundenlang gut zureden. Ich habe das alles schon erlebt. Für Diven hat es definitiv keinen Platz in einem Vorstand! Man macht das ja freiwillig, da muss es auch Spass machen.

**Zieht die Vorstandstätigkeit nicht vielleicht genau solche Menschen an? Menschen mit Geltungsdrang?** Durchaus, aber das muss nicht schlecht sein. Ich unterstütze heute viele Vorstände in der Rekrutierung. Dabei versuche ich herauszufinden, welche Motivation hinter dem Wunsch einer Person steht, eine Vorstandstätigkeit anzunehmen. Geltung ist nicht das schlechteste Motiv – auch mir macht es Freude, wenn ich Bestätigung erhalte. Zu vermeiden ist der egozentrische, narzisstische Geltungsdrang.

**Und welches Motiv wäre gefragt oder nützlich für den Verband?** Der Wunsch, zu dienen, oder wie es die Römer ausdrücken: ministrare. Menschen, die ihre Rolle als Diener für eine gemeinsame Sache ansehen. Das darf durchaus eine charismatische Person sein. Aber sie muss es im Dienst des Verbandes sein.

Dr. Karin Stuhlmann ist Beraterin und Mitglied der Geschäftsleitung der Beratergruppe für Verbands-Management B'VM Schweiz. Sie hat langjährige Erfahrung als Vorstandsmitglied verschiedener Verbände. Von 2004–2012 war sie Vorstandsmitglied und Präsidentin der Föderation Schweizer Psychologen/innen (FSP) und ist seit 2010 Geschäftsführerin des Schweizerischen Verbands der Ernährungsberater/innen (SVDE).

Sandra Küttel ist Mitinhaberin und Stellvertretende Geschäftsleiterin der PR-Agentur forum|pr. Nach dem Lizentiat in Sozialwissenschaften bildete sie sich 2011 am Schweizerischen Public-Relations-Institut SPRI zur eidgenössisch diplomierten PR-Beraterin weiter. Bei forum|pr profitieren Kunden von ihrer jahrelangen Erfahrung in strategischer Beratung, Kommunikation und Verbandsmanagement.