

B/ DUR



vitamin **B**
fit für den VEREIN

N° 39 November 2018

Der Vorstand

Konzept und
Realisation

MIGROS
kulturprozent

Die Fachstelle vitaminB unterstützt Vereinsvorstände mit Information, Beratung und Weiterbildung. vitaminB ist ein Angebot des Migros-Kulturprozent.



Aufgaben des Vorstands



Fanni Dahinden befragte Christa Camponovo, vitamin B

Die Mitgliederversammlung ist das oberste Organ im Verein. Was bedeutet das konkret für die Arbeit im Vorstand? Wer bestimmt über wen?

Die Mitgliederversammlung setzt die Statuten samt Zieldefinition und Bestimmung der genaueren Organisationsform fest. Als oberstes Organ kann die Vereinsversammlung zudem die Mitglieder des Vorstands wählen oder abberufen. Die Vereinsversammlung ist also die Legislative (gesetzgebende) und der Vorstand die Exekutive (gesetzausführende Instanz). Die Mitgliederversammlung kann den Vorstand für die Amtsführung entlasten (Decharge erteilen) – oder auch nicht. Der Vorstand ist der Mitgliederversammlung gegenüber rechenschaftspflichtig, d.h. er erstellt einen Jahresbericht und erläutert in der Versammlung die Jahresrechnung.

Welche Aufgaben und Kompetenzen gibt das Gesetz für den Vorstand vor?

Das Gesetz regelt nur wenige konkrete Pflichten für den Vorstand: «Der Vorstand hat das Recht und die Pflicht, nach den Befugnissen, die die Statuten ihm einräumen, die Angelegenheiten des Vereins zu besorgen und den Verein zu vertreten.» (Art. 69 ZGB)

Die Statuten können dem Vorstand also mehr oder weniger Kompetenzen und Aufgaben zuweisen: Aufnahme und Ausschluss von Mitgliedern, Anstellung von Personal, Erlass von Reglementen etc.

Dabei darf es sich natürlich nur um Kompetenzen handeln, welche nicht per Gesetz zwingend einem anderen Organ zugewiesen sind. Dazu ist der Vorstand verpflichtet, über die Einnahmen und Ausgaben sowie über die Vermögenslage des Vereins Buch zu führen. (Art. 69a ZGB)

Sofern die Statuten nichts anderes regeln, beruft der Gesamt-Vorstand die Vereinsversammlung ein. (Art. 64 z ZGB)

Wofür ist der Vorstand zuständig, resp. welche Arbeiten darf er auch delegieren?

Für die Aufgaben, die dem Vorstand per Gesetz oder gemäss Statuten zugewiesen sind, ist der Vorstand letztlich immer verantwortlich. Das heisst aber nicht, dass er alle Aufgaben selber wahrnehmen muss; er kann sie auch delegieren.

Je nach Aufgaben und Zielen des Vereins ist der Vorstand vor allem strategisch tätig; die operativen Aufgaben werden von Angestellten oder Mandatierten ausgeführt. Das gilt z.B. für eine Spielgruppe, eine Beratungsstelle, einen Sportverein mit Trainer oder einen Berufsverband mit Geschäftsstelle, eine ausgelagerte Buchhaltung etc. Aber wie gesagt: Auch wenn Aufgaben delegiert werden, bleibt der Vorstand dafür verantwortlich, dass sie korrekt ausgeführt werden.



Wie sieht es bei kleineren Vereinen aus?

In kleineren Vereinen ohne Personal ist die Trennung strategisch – operativ meist nicht so scharf, d.h. der Vorstand macht vieles selber, z.B. Führungen im Naturschutzverein, die Koordination von Deutschkursen in der Flüchtlingsbetreuung, die Vorbereitung und Durchführung aller Vereinsgeschäfte etc. Bei allen Organisationsformen ist es zentral, dass die Aufgaben, Zuständigkeiten und Entscheidungsebenen geklärt sind. Immer gilt aber, dass der Vorstand

ein Kollegial-Gremium ist, das solidarisch für den Verein haftet.

Wie funktioniert ein Vorstand am besten?

Auf diese Frage gibt es keine Standardantwort. Jeder Verein braucht den Vorstand, der zu ihm passt. Es gibt ganz verschiedene Möglichkeiten, sich zu organisieren und zu funktionieren. Zu beachten ist z.B. Folgendes:

- Angemessene, sinnvolle Grösse des Vorstands (mindestens 3 Mitglieder; gut arbeiten lässt sich mit 5 bis 7)

- Vertretung der notwendigen Kompetenzen, Ressourcen und Netzwerke
- Klare Zuständigkeiten (Ressorts, Pflichtenhefte)
- Ausgeglichene Belastung (Präsident(inn)en müssen nicht alles machen)
- Angemessener Zeitaufwand für die einzelnen Vorstandsmitglieder
- Delegieren von Aufgaben (z.B. an Vereinsmitglieder)
- Gewährleistung der Mitsprache aller Vorstandsmitglieder (die Präsidentin!

- der Präsident kann nicht befehlen)
- Effiziente Sitzungsleitung
- Beachtung der Good Governance Regeln, insbesondere der Gewaltenteilung und kollektiven Zeichnungsberechtigung
- Respektvoller und wertschätzender Umgang miteinander
- Möglichkeiten des Einbezugs der Vereinsmitglieder
- Bestimmung einer klaren Ansprechstelle gegen aussen

10 Regeln für einen gut funktionierenden Vorstand

nach Walter Vogt



1

Realistische Ziele setzen, kurz-, mittel- und langfristig. «Was wollen wir wann und wie angehen?»

2

Nicht über die eigenen Verhältnisse leben – was die Finanzen wie auch die eigenen Kräfte betrifft.

3

Kontinuierlich lernen. Lernen aus Fehlern und Rückschritten. Wie machen es Andere?

4

Feedback holen und geben. Auch Vorstandsmitglieder werden gerne gelobt.

5

Regeln vereinbaren. Wer macht was? Wer hat welche Kompetenzen? Funktionen- und Kompetenzdiagramm erstellen.

6

Unterschiede respektieren. Menschen sind verschieden. Sie haben unterschiedliche Ressourcen und Schwächen; erstere sollten optimal eingesetzt werden.

7

Die «Antennen» draussen haben. Keine «geschlossene Gesellschaft» bilden. Verfolgen, was gesellschaftlich und im Umfeld läuft.

8

Konflikte gehören dazu. Aber sie sollen nicht eskalieren. Probleme frühzeitig ansprechen, evtl. Hilfe von aussen holen.

9

Kaffee oder auch mal ein Bier miteinander trinken. Auch der informelle Austausch (zur rechten Zeit) ist wichtig.

10

Gegenseitige Erwartungen klären. Unausgesprochene Erwartungen führen zu Mythenbildungen und schüren Konflikte.

→ www.klopfenstein-vogt.ch

Ein Hoch auf die Zusammenarbeit!

Von Maja Graf, vitamin B

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Die Mitgliederversammlung wählt Simon zum neuen Präsidenten des Vereins. Er ist der ideale Kandidat, Kadermann in einem Grossunternehmen mit viel Führungserfahrung. Alle sind froh, einen derart fähigen Mann für dieses Amt gefunden zu haben. Simon soll den Verein in die Zukunft führen, zeitgemässe Abläufe und Strukturen aufbauen.

Der neue Präsident tritt voller Elan an. Aber schnell stellt er fest, dass die Vereinswelt anders funktioniert als sein berufliches Umfeld. Der Vorstand ist ein Kollektivorgan, d.h. er handelt gemeinschaftlich und haftet solidarisch. Es gibt keine Hierarchie. Als Präsident hat Simon nicht mehr Befugnisse als die anderen Vorstandsmitglieder. Er kann seinen Kolleg(inn)en nichts befehlen, keine Weisungen erteilen.

Als er sich mit klaren Worten darüber ärgert, dass das Protokoll der letzten Sitzung erst an der nächsten vorliegt, erntet er vom Aktuar bloss einen verärgerten Blick und Schweigen. Aber der Präsident hat keine Sanktionsmöglichkeiten; er kann nur etwas verändern, indem er argumentiert und überzeugt. Schnell kommt Simon zur Einsicht, dass er zuerst das Vertrauen seiner Kolleg(inn)en gewinnen muss.

Aber Vertrauen lässt sich nicht einfach einfordern, sondern muss erarbeitet und gepflegt werden. Vertrauen entsteht durch Wertschätzung, Zuverlässigkeit, Verbindlichkeit, Transparenz. Indem man offen und ehrlich miteinander umgeht, viel Zeit für Gespräche aufwendet.

Darum setzt Simon bald das Thema «Zusammenarbeit» auf die Traktandenliste und bittet seine Kolleg(inn)en, ihre Erwartungen an die Zusammenarbeit und Weiterentwicklung des Vereins zu formulieren. Gemeinsam klären sie, was ihnen wichtig ist und wer wofür verantwortlich ist. Dabei achten sie darauf, dass die Verantwortung geteilt wird. Sie diskutieren auch den Spielraum in den einzelnen Ressorts und vereinbaren, einmal jährlich eine Standortbestimmung durchzuführen. Bei einem gemeinsamen Essen, an welchem wie vereinbart nicht über die Vorstandsarbeit geredet wird, lernen sie einander besser kennen und verstehen.



Simon existiert nicht wirklich – aber es wäre schön, wenn es mehr Simons gäbe. Unterstützung für die Zusammenarbeit im Vorstand bieten unsere Arbeitshilfen → www.vitaminb.ch/a-z/arbeitshilfen

Simon übernimmt jetzt an den Vorstandssitzungen ganz bewusst die Rolle des Moderators. Er macht es sich zur Aufgabe, seinen Kolleg(inn)en gut zuzuhören und zu verstehen, was sie meinen. Er versucht,

alle einzubeziehen. Natürlich denkt er auch mit, bringt sich ein. Zudem fasst er gelegentlich zusammen und fragt nach, ob er alles richtig verstanden habe.

Er vermittelt zwischen unterschiedlichen Standpunkten, geht auf andere Meinungen ein und nimmt Ideen auf. Immer wieder erkennt die Vorstandsrunde in ihren Sitzungen, wie unterschiedliche Charaktere mit diversen Backgrounds anders denken und funktionieren. Und dass Ziele auf verschiedenen Wegen erreicht werden können – was manchmal eine schöne Portion Toleranz und Geduld erfordert. Seit Simon sich auch als «Facilitator» versteht, als jemand, der dem Vorstand die Arbeit durch gute Sitzungsvorbereitung, effiziente Sitzungen, Pausen, Zwischenverpflegung erleichtert, ist die Stimmung besser.



B-Dur N° 35

– Macht verteilen

→ www.vitaminb.ch/b-dur

Arbeitshilfen

- Funktionendiagramm
- Good Governance
- Haftung des (ehrenamtlichen) Vereinsvorstands
- Präsidium
- Ressorts im Vereinsvorstand
- Sitzungen leiten
- Unterschriftenregelung im Verein
- Vorstands-Retraite

→ www.vitaminb.ch/arbeitshilfen

Veranstaltungen

- Vorstands-Seminar «Präsidium | Vorstandsführung» März | Juni | Sept.
- Vorstands-Seminar «Finanzielle Verantwortung des Vorstands» 11.5.
- Impuls «Geschäftsführung» 19.6.
- Vorstands-Seminar «Gekonnt planen mit Kanban» 22.6.

→ www.vitaminb.ch/bildung

So geht's

Diverse Organisationsformen

Das Gesetz schreibt keine Ressorts vor. Sofern die Statuten nichts anderes bestimmen, kann der Vorstand sich frei organisieren.



Modell Traditionell: Präsidium und Vize, verschiedene Ressorts

Das Vizepräsidium kann ein eigenes Ressort mit speziellen Aufgaben sein oder nur bei Abwesenheit des Präsidiums zum Zug kommen. Die Ressorts werden je nach Aufgaben des Vereins bestimmt.



Modell Zukunft: Co-Präsidium

Ein Co-Präsidium entlastet die Beteiligten; dafür lassen sich allenfalls eher Kandidat(inn)en finden als für ein traditionelles Präsidium. Teilen sich zwei Mitglieder das Präsidium, ist eine klare Kompetenzregelung wichtig.



Modell Flexibilität: Rotation

Sehen die Statuten nichts anderes vor, ist es grundsätzlich erlaubt, die Ressorts und damit auch das Vorstandsamt im Vorstand zu rotieren. Natürlich müssen Vor- und Nachteile abgewogen werden.



Modell Mal anders: Verein ohne Präsidium

Grundsätzlich ist es möglich, einen Verein ohne Präsidium zu führen, sofern die Statuten das erlauben.



Fragen an vitamin B

Was passiert, wenn das Präsidium an der nächsten Mitgliederversammlung nicht besetzt werden kann?

Hält die Vakanz des Präsidiums nicht ewig an und bemüht sich der Verein, jemanden für das Präsidium zu suchen, gibt es keine rechtlichen Folgen, auch wenn der Vorstand nicht mehr statutengemäss besetzt ist. Es wird kaum jemand vor Gericht klagen deswegen. Dauert der präsidiumslose Zustand allerdings weiter an, sollte eine Anpassung der Statuten in Erwägung gezogen werden, so dass sie gar kein Präsidium vorsehen oder der Vorstand sich ausschliesslich selber konstituiert. Dasselbe gilt, wenn die Anzahl der Vorstandsmitglieder langfristig nicht den Vorgaben in den Statuten entspricht.



Beantwortet vom vitamin B-Beratungsteam, Christa Camponovo und Fanni Dahinden. Weitere Antworten auf Fragen finden Sie in unseren FAQ und der Stichwortsuche mit 500 Begriffen rund um die Vereinsarbeit. → www.vitaminb.ch/a-z

Wichtig ist, dass während der Vakanz die Aufgaben im Vorstand gut verteilt werden: nach zeitlichen und inhaltlichen Möglichkeiten und nach Neigungen. Unbedingt sollte eine Ansprechperson nach innen und aussen bestimmt werden, damit klar ist, an wen man sich wenden kann. Selbstverständlich sind auch die Zeichnungsberechtigungen anzupassen.

Wir suchen seit längerer Zeit nach einer Nachfolge für unseren abgetretenen Präsidenten. Nun haben wir eine kompetente und motivierte Nachfolgerin gefunden, die am liebsten sofort im Vorstand mitarbeiten möchte. Darf sie bis zur Wahl an der Vereinsversammlung bereits an den Sitzungen teilnehmen und Arbeiten übernehmen?

In Ihrem Fall scheint es eine gute Lösung, wenn die designierte Präsidentin bis zu ihrer Wahl bereits im Vorstand mitarbeitet – selbstverständlich ohne Stimmrecht. Sie kann sich so mit den Arbeiten und den Personen vertraut machen. Wichtig ist, dass dabei der Daten- und Personenschutz beachtet werden, z.B. dürfen keine Arbeitsverhältnisse in ihrer Anwesenheit besprochen werden.

Für die Einführung von neuen oder zukünftigen Vorstandsmitgliedern in ihr Amt sollte immer genügend Zeit reserviert werden. Es bewährt sich auch, einem neuen Vorstandsmitglied für die erste Zeit eine «Gotte» oder einen «Götti» als Ansprechperson zur Seite zu stellen.

Unser Vorstand ist wie eine Seilschaft

Die SAC-Sektion Baldern, Zürich, gehört heute zum Schweizerischen Alpen-Club SAC. Früher war die Sektion dem Schweizerischen Frauen-Alpenclub SFAC angeschlossen. Ein engagierter Vorstand sorgt für ein attraktives Tourenangebot und ein reges Clubleben.

Die einstige Burg Baldern auf dem Albigrat hat der SAC-Sektion ihren Namen gegeben. Und es ist eine richtig schöne Geschichte: Zwei Königstöchter in der Einsamkeit des Bergs, ein weisser Hirsch, der die frommen Jungfrauen den steilen Üetliberg hinunter geleitet, an die Limmat, einem von Gott ausgewählten Ort. Genau hier kommt 853 das Frauenkloster zu stehen, das heutige Fraumünster.

Die Legende um das Fraumünster passt gut zur SAC-Sektion Baldern. Diese wurde 1921 als Zürcher Sektion des Schweizerischen Frauen-Alpenclubs SFAC gegründet – der SAC war damals eine reine Männerdomäne und nahm keine Frauen auf. Seit der Fusion von SAC und SFAC im Jahr 1980 treten nun auch Männer der Sektion Baldern bei.

Eingespieltes Team

Der Vorstand besteht derzeit aus sechs Frauen, alles erfahrene Berggängerinnen und Tourenleiterinnen. Er ist ein gut



Die Vorstandsmitglieder des SAC Baldern, Zürich

Mitgliederzahl: rund 500
Anzahl Vorstandsmitglieder: 6 (Präsidium vakant),
7 Personen haben weitere Ämter
innerhalb der Sektion; 35 Tourenleitende
Mitgliederbeitrag SAC: Fr. 118
(Fr. 50 gehen an die Sektion)
→ www.sac-baldern.ch

eingespieltes Team. Der SAC-Zentralverband gibt den Rahmen für die Sektionstätigkeit vor. Das Tourenprogramm und die Sicherstellung der Aus- und Weiterbildung ihrer Tourenleitenden ist Sache der Sektionen. Wer als Leiter(in) eine Tour anbieten möchte, trägt diese nach Rücksprache mit der Tourenchefin auf der Website ein. Je eine Tourenchefin koordiniert Sommer- und Wintertouren und übernimmt die Einführung der angehenden Tourenleiterinnen und Tourenleiter. Die Verantwortung für die Teilnehmenden wird gross geschrieben; entsprechend gibt's immer wieder Erste-Hilfe-Kurse oder Lawinenübungen.

Alpinismus und nachhaltige Entwicklung

«Wir haben ein recht dichtes Programm», erklären die Vorstandsfrauen einstimmig, «fast jede Woche bieten wir eine geführte Bergtour oder eine Bergwanderung an; im Winter sind es Skitouren und Tourenwochen. Wir achten darauf, dass sich anspruchsvolle alpine Touren und Klettertouren abwechseln mit einfacheren Wanderungen, denn unter den langjährigen Mitgliedern gibt es inzwischen manche, die auch gerne mal eine zwei-, dreistündige Unternehmung ohne grosse Höhenunterschiede machen.» Im Sommer wie im Winter finden zudem Tourenwochen mit unterschiedlichen Anforderungen statt. Je nach Tour melden sich bis zu 25 Personen an, manchmal aber auch nur zwei oder drei.

Geselligkeit pflegen

Im Vorstand haben alle Frauen ihre Ressorts. Zusätzlich dazu ist ein Vereinsmitglied Webmasterin, weitere Freiwillige betreuen die Bibliothek, kümmern sich um Kulturelles oder um Umweltfragen. Die Verbandspolitik ist Vorstandsaufgabe. «Vier- bis sechsmal pro Jahr treffen wir uns zu einer Vorstandssitzung. Neben der GV und den Tourenplanungstreffen haben wir unsere regelmässigen Mittagessen auf dem Üetliberg oder in der Innenstadt. Manchmal unternehmen wir spontan eine Plausch-tour oder treffen uns zu einem Spaghetti-Essen ganz ohne Traktanden. Die Geselligkeit ist uns wichtig; wir pflegen den Zusammenhalt. Und wer von den Ehrenamtlichen Geburtstag hat, bekommt eine Glückwunschkarte – auch das gehört dazu!

«Als Vorstand sind wir wie eine Seilschaft», sagen die Vorstandsfrauen. «Wir haben wenig Wechsel. Bei der Besetzung der Ressorts wird darauf geachtet, wer was gerne macht; im Moment überarbeiten wir unsere Pflichtenhefte. Was uns hilft bei der Vorstandsarbeit? Ganz klar die gute Kommunikation, die gegenseitige Unterstützung, das Zusammensein und die schönen Erlebnisse auf den Touren. Die Rückmeldungen von unseren Mitgliedern zeigen uns, dass wir gut unterwegs sind!»



Weiterbildungsangebot 2019

13 Tages-Seminare für ehrenamtliche Vorstände von kleineren und mittleren Vereinen vermitteln Grundkenntnisse über deren Aufgaben und fördern den Austausch untereinander. Neben den bewährten Angeboten gibt es auch ein paar Neuheiten, z.B. «Finanzielle Verantwortung des Vorstands», «Gekonnt planen mit Kanban».

4 Impulse (Vorabend-Veranstaltungen) bieten einen Fachinput und einen von vitamin B offerierten Vernetzungs- Apéro. Z.B. «Digitalisierung – Was neue Medien ändern» oder «Datenschutz im Verein».

Informationen und Details zu allen Weiterbildungsangeboten unter

→ www.vitaminb.ch/bildung



Freiwilligenstudie

Die Studie «Die neuen Freiwilligen – Die Zukunft zivilgesellschaftlicher Partizipation», die das GDI im Auftrag des Migros-Kulturprozent erstellt hat, untersucht den Einfluss gesellschaftlicher und technologischer Entwicklungen auf das freiwillige Engagement und die Aufgabenverteilung zwischen Staat, Markt und Zivilgesellschaft.

Die Studie kann heruntergeladen oder in Papierform kostenlos bestellt werden:

→ www.vitaminb.ch/publikationen



Geschenkidee gesucht?

Das praktische kleine Notizheft von vitamin B ist das ideale Geschenk für neue Vorstandsmitglieder oder ein originelles Dankeschön für langjährige Kolleg(inn)en.

Multipack mit 5 Ex. für Fr. 20 (exkl. MwSt.)

→ www.vitaminb.ch/publikationen

B/ DUR

Thema N° 40 – Mai 2019
Partizipation

vitamin B

Birmensdorferstrasse 51
8004 Zürich
→ info@vitaminb.ch
→ www.vitaminb.ch
→ www.facebook.com/fachstellenvitaminb

neue
Adresse

Angebote

www.vitaminb.ch
A–Z für Vereine, Arbeitshilfen, Links, Informationen rund um den Verein.
Weiterbildung
Vorstands-Seminare und Vorabend-Veranstaltungen mit fachlichen Inputs und Austauschmöglichkeiten.
Kurzberatung
bei Fragen rund um die Vereinsführung. Online-Formular unter:
→ www.vitaminb.ch/beratung

Publikationen

Fachblatt B-Dur
Erscheint zweimal jährlich.
Die neuen Freiwilligen
GDI-Studie zur Zukunft zivilgesellschaftlicher Partizipation.
Der Verein von A–Z
Eine Anleitung in 400 Stichworten.
Vereine in der Schweiz
Historischer Fachartikel.
Vereins-Monitor
Spezialauswertung zum Freiwilligen-Monitor.
Gemeindestudie
Eine Kosten-Nutzen-Analyse.
Notizen für den Verein
Das Notizheft für Vorstände.
→ www.vitaminb.ch/publikationen

vitamin **B**
fit für den VEREIN

Konzept und
Realisation

MIGROS
kulturprozent



IMPRESSUM B-Dur; Fachblatt der Fachstelle vitamin B; 2-mal pro Jahr; Auflage 11 000 Exemplare; Redaktion: Fanni Dahinden, Maja Graf, Charlotte Spindler; Gestaltung: Mirja Lüthi, m2 Design, Zürich; Fotografie: Gerry Amstutz, Zürich; Druck: Hürzeler AG, Regensdorf
Die Fachstelle vitamin B ist ein Angebot des Migros-Kulturprozent. Sie unterstützt Vereinsvorstände bei ihren Aufgaben mit Weiterbildung, Beratung und Information. vitamin B wird vom Sozialdepartement der Stadt Zürich unterstützt.
Das Migros-Kulturprozent ist ein freiwilliges, in den Statuten verankertes Engagement der Migros, das in ihrer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft gründet. Es verpflichtet sich dem Anspruch, der Bevölkerung einen breiten Zugang zu Kultur und Bildung zu verschaffen, ihr die Auseinandersetzung mit der Gesellschaft zu ermöglichen und die Menschen zu befähigen, an den sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Veränderungen zu partizipieren. Tragende Säulen sind die Bereiche Kultur, Soziales, Bildung, Freizeit und Wirtschaftspolitik.
→ www.migros-kulturprozent.ch