

## Ehrenamt in Musikvereinen und Chören: 12 Impulse zur erfolgreichen Vereinsarbeit

Es gibt vielfältige Gründe, die eigene Vereins- und Vorstandsarbeit einmal unter die Lupe zu nehmen. Ziel ist es, Vorstandsarbeit so zu optimieren, dass sie mehr Freude als Last ist und die Vereinsaufgaben noch besser erledigt werden können. Im Folgenden werden Impulse zur erfolgreichen Vereinsarbeit vorgestellt, die Ihnen als Anregung dienen sollen – im Einzelfall sind natürlich immer auch andere Lösungen denkbar.



### Strukturen aufbauen

#### Aufbauorganisation: Passt Ihre Vereinsstruktur? Prüfen Sie es!

Eine gute Vereinsorganisation ist das wichtigste Handwerkszeug zur praktischen Umsetzung der Vereinsziele und -aufgaben. Der gewählte Organisationsaufbau ist eine Entscheidung, die man trifft und dabei Ausdruck für den Mitbestimmungsgrad, die vorhandenen Ressourcen, Kontakte und Fähigkeiten und für das Tätigkeitsspektrum. Der Organisationsaufbau kann sich verändern. Deshalb ist regelmäßig zu prüfen, ob die vorhandene Struktur noch passt oder verändert werden sollte.

#### Organe, Gremien und Funktionen für unterschiedliche Organisationsmodelle

##### Vorstand und Vorsitzende eingeschlossen des BGB-Vorstands nach § 26

- Arbeitsorgan: repräsentativ, entscheidungsfällend, rechtlich vertretend (BGB-Vorstand)
- Öffentlichkeitsarbeit, Fundraising, Personal

##### Mitgliederversammlung/Aufsichtsgremien

- Willensbildungsorgan und -gremium: Wahl und Kontrolle des Vorstands
- Gestaltung der Vereinsausrichtung

##### Erweiterter Vorstand, Präsidium, Ausschüsse, Arbeitskreise, Ehrenrat

- Arbeits- und Beratungsgremien: beratend, optional beschließend
- fachliche Zuarbeit, Traditionspflege, Schlichtungs-/Übergangsfunktion

##### Kuratorien/Beiräte

- Repräsentations- und Beratungsgremium: beratend
- Netzwerkarbeit, Zuarbeit

##### Hauptamt – z.B. Geschäftsführung

- Arbeitsbereich: fachliche Unterstützung, Umsetzung, Administration
- Gremienarbeit, Jahresabschluss, Geschäftsstellenorganisation, Netzwerkarbeit

##### Abteilungen/Ressorts

- Arbeitsbereich: strukturierend, umsetzend, optional beschließend
- Tagesgeschäft im Bereich Musik und Chöre

#### Ehrenamtliche oder hauptamtliche Tätigkeiten

##### Ehrenamt übergreifend

- alle Organe, Gremien und Funktionen können ehrenamtlich besetzt sein

##### Hauptamt i.d.R. partiell vorhanden

- Vorstand, Geschäftsführung, Arbeitskreise, Abteilungen



## Strukturen aufbauen

### Führungsstile: gemeinsam als Team stark sein!

Bei der Arbeit im Team handelt es sich um eine moderne Form der Leitung, die zur Entlastung Einzelner führen kann. Werden die Geschicke des Vereins vor allem von einer Person gelenkt, ist der oder die Vorsitzende durch die Übernahme vieler Aufgaben stark belastet. Bei der Arbeit im Team ist es möglich, die Vereinsmitglieder stärker einzubinden und so ihre Identifikation mit dem Verein zu erhöhen.

Einzelkämpfer*in		
Vorteil	Nachteil	Voraussetzung
hohe Entscheidungsgeschwindigkeit durch Einzelverantwortung	starke Belastung Einzelner	selbstkritisches und reflektiertes Handeln, Durchsetzungsvermögen
	nachlassende Vereinsidentifikation, undemokratisch	
Teamarbeit		
Vorteil	Nachteil	Voraussetzung
Entlastung des Vorstands und motivierte Vereinsmitglieder	Entscheidungsfindung braucht Zeit	gut vorbereitete und verantwortungsvolle Vorstandsmitglieder
leichtere Nachwuchsgewinnung		Aufgabenverteilung sollte geklärt und immer wieder überprüft werden



## Strukturen aufbauen

### Aufgaben und Zuständigkeiten: Am besten, jede\*r weiß, wer was tut.

Was ist zu tun und wer tut es: Für eine optimale Aufgabenverteilung sind alle Aufgaben im Verein zu erfassen, zu bündeln und zuzuteilen. Kleinere Aufgabenpakete lassen sich gut auf mehreren Schultern verteilen. Ziel ist, die Aufgabentransparenz zu erhöhen, individuelle Stärken mit Aufgaben abzustimmen, Mitglieder stärker einzubeziehen und Vorstände zu entlasten.

Beispiel einer Aufgabenverteilung mit kleinen Aufgabenpaketen

Aufgabe	Erläuterung	Funktion
Koordination der Vorstandsarbeit	Organisation und Moderation von Sitzungen; Kontrolle Beschlüsse	erste*r Vorsitzende*r
Mitgliederbetreuung und -gewinnung	Ansprechpartner*in zur Werbung neuer Mitglieder; Sicherstellung der Anbindung der Vereinsmitglieder	zweite*r Vorsitzende*r
Schatzmeister*in	Buchhaltung, Finanzielles	geschäftsführendes Vorstandsmitglied

Sponsor*innen/Förder*innen	Betreuung der Förder*innen, Marketing	Mitglied 1
Ansprechpartner*in für junge Menschen	Gewinnen und Thematisieren junger Menschen/ Vereinsmitglieder	Mitglied 2
Öffentlichkeitsarbeit	Pressearbeit, Homepagepflege	erweiterter Vorstand
etc.	etc.	etc.



## Abläufe optimieren

### Ziele und Grundsätze: Bringen Sie Ihren Verein auf Kurs!

Vereinsgrundsätze basieren auf den Vereinszwecken. Sie sind die Grundlage für Entscheidungen im Verein und bilden den Rahmen für die Vereinsaktivität. Vereinsziele leiten sich aus den Vereinszwecken und -grundsätzen ab. Aus den Zielen ergeben sich konkrete Aufgaben für den Verein. Die Identifikation und Festlegung von Grundsätzen und Zielen sollte mitgliederorientiert sein. Erfolgreiche Vereine handeln sinnstiftend.

#### Funktion Vereinsgrundsätze und -ziele

- ordnet und priorisiert die Aktivitäten des Vereins
- motiviert Mitglieder zur Beteiligung
- schärft die Vision zum gesellschaftlichen Beitrag Ihres Vereins vor Ort
- Grundsätze wirken sich imagestärkend gegenüber der Öffentlichkeit und Sponsoren aus
- messbare Ziele können sich ergebnissichernd auswirken

#### Anforderungen an Vereinsgrundsätze und -ziele

- sind machbar, konkret und bündig
- beruhen auf einem breiten Konsens der Mitglieder
- beantworten für Mitglieder und externe Förderer die Frage nach dem WARUM des Engagements
- Grundsatzbeispiele: Der Musikverein setzt sich ein für...
- Zielbeispiele: musikalische Leistung und gesellschaftlicher Beitrag



## Abläufe optimieren

### Kommunikation nach innen und außen: Machen Sie Musik!

Wer Sie sind, was Ihnen wichtig ist und wo Sie hinwollen, wissen Sie als Vorstand am besten. Andere wissen es nicht zwangsläufig. Als Vorstand sollten Sie mit Ihren Mitgliedern und Ihrer Umwelt kommunizieren. Nur wenn Sie etwas von Ihrer Vereinsarbeit zeigen, haben andere eine Chance, sich für Ihren Musikverein oder Chor zu begeistern. Klare Kommunikations- und Informationswege sind unerlässlich.

#### Funktionen

- stärkt den guten Ruf des Musikvereins oder des Chors und macht ihn bekannt
- hilft bei der Gewinnung neuer Mitglieder und Sponsor\*innen
- schafft Vertrauen und ein positives Vereinsklima
- beugt Missverständnissen und Ärger vor

### Instrumente

- intern: Schwarzes Brett, Versammlungen, partielle Öffnung von Vorstandssitzungen, Mitgliederversammlung, Rundschreiben, Newsletter, Vereinszeitung, Mitgliederbefragung, Homepage, Social Media, Besuche mitgliedergetragener Veranstaltungen mit Gespräch
- extern: Presseartikel, Leserbriefe, Mitteilungen in Schaukästen, Plakate, Tag der offenen Tür, Veranstaltungen, Schnupperkurs am Angebot des Musikvereins und Chors, Jahresbericht, Homepage, Social Media



## Abläufe optimieren

### Dokumentation des Vereinslebens: Wichtiges gehört aufgeschrieben.

Durch schriftliche Dokumentation wird ein bestimmter Grad an Formalisierung des Vereinsgeschäfts erreicht. Die Verbindlichkeit des Vereinsgeschehens erhöht sich. Vereinsmitglieder, aber auch andere am Musikverein und Chor interessierte Personen profitieren davon, wenn schriftlich fixierte Inhalte vorliegen und zugänglich gemacht werden. Es ist ihnen so möglich, das spezifische Vereinsleben nachzuvollziehen und sich dazu zu positionieren sowie ihre Funktionen angemessen wahrzunehmen.

### Funktionen

- ordnet ein erfolgreiches Miteinander
- minimiert sich wiederholende Diskussionen
- schafft Transparenz und Öffentlichkeit des Vereins
- macht Entscheidungen nachvollziehbar
- erleichtert die Einarbeitung des Nachwuchses

### Inhalte

- Struktur und Funktionen, z.B. Organigramm erstellen
- Arbeitsabläufe, Aufgabenverteilung
- Positionen, Grundsätze, Ziele, Vereinskultur
- Beschlüsse, Jahresberichte



## Abläufe optimieren

### Effektive Gestaltung der Gremiensitzungen: schont Ihre Nerven!

Die bewusste Vorbereitung, Durchführung und Kontrolle von Sitzungen ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Vereinsarbeit und sie trägt zur Zufriedenheit aller Teilnehmenden bei. Auch wenn Einzelne die Hauptverantwortung für das Sitzungsmanagement tragen, sind gelingende Sitzungen ein gemeinschaftliches Ergebnis aller Teilnehmenden, das erarbeitet werden muss.

### Merkmale produktiver Gremiensitzungen

- abgestimmte, gegliederte Tagesordnung: „Entscheiden“, „Beraten“, „Informieren“ etc.
- Zeit mit Tagesordnung abstimmen und vertretbares Zeitbudget festlegen (ca. 2 Stunden)
- schriftliche Informationen gewähren (Anlagen, kurze Fakten)
- Sitzungsorte und Sitzungsordnung bewusst wählen
- Festlegen einer Moderation mit klaren Regeln (z.B. Zeit für Wortbeiträge)
- Mitbestimmung aller Teilnehmenden sicherstellen
- Entscheidungsfindung fokussieren – Problemlösungen in Arbeitskreise verlagern

### Dokumentation und Nachbereitung

- Protokollform festlegen (Wort, Ergebnis, Stichwort)
- Ergebnisse jeweils mündlich für das Protokoll zusammenfassen
- Richtigkeit der Beschlüsse absichern und Umsetzung im Auge behalten



## Abläufe optimieren

**Weiterbildung, Beratung, Vernetzung:  
Machen Sie nicht alles allein, holen Sie sich externe Unterstützung.**

Angebote, die Musikvereine und Chöre als Fachberatung in Anspruch nehmen können, sind vielfältig vorhanden und haben in der Vergangenheit sogar zugenommen. Bei komplexer werdenden Vorstandsaufgaben dienen sie der sachkundigen Unterstützung von Vereinen. Der selbstbewusste Rückgriff auf Beratungs- und Weiterbildungsangebote ist ein Zeichen der Stärke, weil Musikvereine und Chöre Lernbereitschaft zeigen, Schwierigkeiten erkannt haben oder sich neuen Herausforderungen stellen wollen. Auch die Vernetzung mit anderen ist hilfreich.

### Themenauswahl

- Vereinsfinanzen, Fundraising, Förderprogramme
- Haftung und Versicherung
- Kommunikation, Führung und Nachwuchsgewinnung
- Teamentwicklung und Konfliktmanagement
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

### Anbietersauswahl

- Dachverbände
- Infrastruktureinrichtungen zur Förderung des Engagements
- Einzelanbieter\*innen
- onlinebasierte Ratgeber, z.B. Vereinswiki

### weiterführende Vernetzung

- Bildungseinrichtungen, z.B. Schulen vor Ort aufsuchen
- andere gemeinnützige Organisationen
- Unternehmen
- Kommunen



## Mitstreiter\*innen gewinnen und halten

**Motivierende Bedingungen: schöne Ämter, schöne Aussichten!**

Die Zukunft des Vereins hängt davon ab, ob Sie es schaffen, Mitglieder und andere für die Vorstandsarbeit zu motivieren. Die Neubesetzung von Vorstandsämtern sichert das demokratische Prinzip des Musikvereins und der Chöre. Für einen Wechsel ist zu bedenken: Niemand hat Lust, ein zeitintensives und anstrengendes Amt für eine Ewigkeit zu übernehmen.

### Das Positive am Vorstand bei der Ansprache betonen

- Aufgaben mit Herausforderungen und Entscheidungskompetenz
- Gestaltungsspielräume und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten
- persönliche Stärken anderer Vorstandsmitglieder
- Versicherungen, die mögliche Risiken abdecken
- ➔ Schwächen der Organisation ebenfalls benennen



### Strukturelle Rahmenbedingungen attraktiv halten

- Amtszeiten begrenzen, zum Beispiel auf zwei Wahlperioden
- Aufgabenfelder definieren und abgrenzen
- Hospitanzen und Mentoring zwischen „Erfahrenen“ und „Neuen“ vorsehen
- gezielte Aufstiegsmöglichkeiten bieten: vom Arbeitskreis über den Beirat in den Vorstand
- beiderseitige Erwartungen klären und Feedback strukturell verankern
- Räume für Bürotätigkeiten einrichten
- Vertretungsbefugnisse regeln

### Einarbeitung und Weiterbildung gewähren

- Handbücher und Checklisten für die Einarbeitung bereitstellen
- Weiterbildungsbedarfe identifizieren und Budget einplanen
- Dachorganisation über Weiterbildungsbedarfe informieren



## Mitstreiter\*innen gewinnen und halten

Werbung um Kandidat\*innen: Planen Sie Neubesetzungen aktiv und vorausschauend.

Der Erfolg eines Vereins hängt maßgeblich von der Qualifikation, Repräsentation und der Zusammensetzung des Vorstands ab. Jeder Mensch bringt Stärken mit und die Vielfalt dieser Stärken ist die beste Voraussetzung für eine gelungene Vorstandszusammensetzung. Eine gut geplante Vorstandsbildung ist eine langfristig angelegte Aufgabe und dem Zufallsprinzip vorzuziehen.

### Vereinssituation als Grundlage für Kandidat\*innensuche analysieren

- Stärken-Schwächen-Analyse des Vereins durchführen
- aktuelle Ziele des Vereins beschreiben
- Vorstandskompetenzprofil erstellen: Welche Stärken sind vorhanden, welche fehlen?

### Stellenbeschreibung verfassen

- Allgemeines wie die Organisation und Grundsätze erläutern
- Funktion und Aufgabe benennen
- Anforderungsprofil mit persönlichen Eigenschaften beschreiben
- Tätigkeitsbedingungen wie Zeit, Ort, Unterstützung nennen
- Attraktivität des Amtes hervorheben (z.B. Netzwerkeinbindung, Qualifizierung)
- Kontakt angeben

### Wo werben

- innerhalb des Vereins, z.B. bei Veranstaltungen, Wahl- und Beratungsgremien
- außerhalb des Vereins, z.B. bei Bildungseinrichtungen, Freiwilligenbörsen und Zeitungen
- bislang weniger beachtete Zielgruppen auch in den Blick nehmen

### Wie werben

- Einsetzen einer Findungskommission, auch ohne Vorstand möglich (3-5 Personen)
- Vertretungsbefugnisse bei Krankheit oder Urlaub anbieten
- Vorstandspraktikum einführen, z.B. Organisation der Mitgliederversammlung
- vakante Aufgaben benennen, z.B. Social-Media-Kenntnisse, Moderation



## Mitstreiter\*innen gewinnen und halten

### Mitglieder einbeziehen: achten, anhören, Aufgaben abgeben!

Lernen Sie Ihre Mitglieder kennen. Was denken die Mitglieder über den Musikverein oder Chor, was wünschen sie sich für den Verein und was würden sie tun, um ihre Wünsche zu realisieren? Antworten auf diese Fragen zu finden, ist ein sehr guter Weg, die Mitglieder an den Verein zu binden und sie für eine Mitarbeit an den Vereinsaktivitäten auch im Vorstand zu gewinnen. Wenn Sie den Dialog zu Ihren Mitgliedern aufnehmen und pflegen, investieren Sie in die Zukunft Ihres Vereins.

#### Kenntnisse zu Mitgliedern auffrischen

- Analyse der Mitgliederstruktur und daraus Zukunftsperspektiven ableiten
- Mitgliederbefragung (z.B. Partizipationsbereitschaft und Meinung zum Verein)
- Mitgliederstruktur in Vorstandssitzungen zum Thema machen oder Mitglieder einladen

#### Delegation von Aufgaben an Mitglieder

- genaue Abgrenzung von Aufgaben und Zuständigkeiten erforderlich
- Mitglieder über Tätigkeit regelmäßig berichten lassen
- Leistungen der Einzelnen erkennen und anerkennen

#### Strukturen für Dialog und Mitarbeit bilden

- Arbeitskreise oder Mitgliederforen
- Expert\*innenpools aus Mitgliedern



## Wertschätzen

### Anerkennungskultur: ohne Wertschätzung kein Wir im Verein!

Anerkennung und Erfolg sind ein menschliches Grundbedürfnis. Oftmals, und insbesondere in fordernden Zeiten, vergessen wir aber uns zu belohnen. Umso wichtiger ist es, den Bereich der Anerkennungskultur nicht dem Zufall zu überlassen, sondern sehr ernst zu nehmen. Ein Engagement ohne Wertschätzung ist wie eine Arbeit ohne Lohn. Lernen Musikvereine und Chöre sich selbst wertzuschätzen, ist dies die beste Grundlage für ein gutes Vereinsklima, welches positiv nach innen und außen wirkt.

#### Tipps

- Honorieren besonderer Leistungen der Vorstandsmitglieder und aktiven Mitglieder
- Anerkennung von besonderen Leistungen, Verdiensten, Anlässen verbindlich festlegen
- zeitgemäße und zu Personen passende Wertschätzung ermitteln und praktizieren
- mögliche Formen: informelles Dankeschön, Nennung bei Vereinsfeiern oder in Publikationen, Verleihung von Orden und Urkunden, kleine Geschenke
- Aufwandsersatz für materiell getätigte Aufwendungen
- Ehrenamtszuschale nach §3 Nr. 26a EstG klar regeln
- Kritik bei allen Arbeitsschritten auf die Sache und nicht auf die Person beziehen

## Literatur

Alscher, Mareike (2017): *Zivilgesellschaftliche Organisationen ohne Jugend? Eine organisationsbezogene Betrachtung zum Engagement junger Menschen. Maecenata Schriften 13. Berlin/Boston: De Gruyter Oldenbourg*

Alscher, Mareike (2014): *Junge Engagierte einbeziehen. Zivilgesellschaft KONKRET ZIVIZ Praxis Nr. 4. Bertelsmann Stiftung.*

Alscher, Mareike/Droß, Patrick J./Priller, Eckhard/Schmeißer, Claudia (2013): *Vereine an den Grenzen der Belastbarkeit. WZBrief Zivilengagement 07. Berlin.*

Friedrich-Ebert-Stiftung (2013): *Ehrenamtliche Vorstände gesucht. Führungskräfte für gemeinnützige Organisationen gewinnen, entwickeln und binden. Begleitmaterial Fachtagung Akademie Management und Politik. Bonn 2013.*

Lehmann, Joachim (2010): *Ehrenamtliches Vereinsmanagement. Eine praxisorientierte Anleitung zur Vereinsführung. Verlag der Praxis-Gesellschaft für Weiterbildung im Vereins- und Kommunalrecht mbH*

Röbke, Thomas (2014): *Engagement braucht Leadership. Stärkung von Vereinen und ihren Vorständen als Zukunftsaufgabe. Im Auftrag der Robert Bosch Stiftung.*

Schäfer, Franz-Martin/Schmidt, Andreas (2014): *10 typische Schwachstellen gemeinnütziger Organisationen in Leitung und Aufsicht – und was Sie dagegen tun können. In: BBE-newsletter 14/2014.*

Zimmer, Annette/Wolf, André Christian (2010): *Besetzung ehrenamtlicher Vereinsvorstände – Vorstände verzweifelt gesucht. In: Fachzeitschrift für Verbands- und Non-Profit-Management, Jg. 36, 3/2010, S. 28-37.*

## Autorin



Dr. Mareike Alscher promovierte an der Freien Universität Berlin zum Thema „Zivilgesellschaftliche Organisationen ohne Jugend?“ Seit 2017 ist sie Mitarbeiterin bei der Deutschen Gesellschaft für Kinder- und Jugendpsychiatrie, Psychosomatik und Psychotherapie. Zuvor war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin und Dozentin am Forschungszentrum bürgerschaftliches Engagement der Humboldt-Universität zu Berlin, am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung sowie am Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut der Hans-Böckler-Stiftung. Sie forscht und publiziert zu den Themen Zivilgesellschaft, Freiwilliges Engagement, gemeinnützige Organisationen und Jugend und hat 2017 im Auftrag der Bundesvereinigung kultureller Kinder- und Jugendbildung die Sonderauswertung des Freiwilligensurvey 2014 zum freiwilligen Engagement in Kultur und Musik erstellt.

Die 12 Impulse zur erfolgreichen Vereinsarbeit sind im Rahmen des Projekts Verbandspilot\*innen an der Bundesakademie für musikalische Jugendbildung Trossingen entstanden. Das Projekt wird gefördert vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). Weitere Informationen unter: [www.bundesakademie-trossingen.de](http://www.bundesakademie-trossingen.de).



Das Impulspapier ist geschützt nach der Creative-Commons-Lizenz CC BY-ND 3.0. DE. Bei der Nutzung und Verbreitung sind inhaltliche oder grafische Veränderungen nicht gestattet. Die Nennung der Bundesakademie für musikalische Jugendbildung Trossingen ist erforderlich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie <https://creativecommons.org/licenses/by-nd/3.0/de/legalcode> oder wenden Sie sich an die Bundesakademie Trossingen.



Projektpartner



Gefördert vom:



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

Gefördert vom:



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KUNST