

Verbands-Management (VM)



Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management

VM 2/25

Christine Lanner

Generationenwechsel im Vorstand: Von Old School zu Cool

Verbands-Management, 51. Jahrgang, Ausgabe 2 (2025), S. 32-41.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Rea Pirani
Layout: Rea Pirani / media f imprimerie SA
Titelbild: Thema «Stabübergabe im Staffellauf»: [istockphoto.com](https://www.istockphoto.com)
Fotomaterial: [istockphoto.com](https://www.istockphoto.com)
ISBN: 978-390-9437-73-3
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Generationenwechsel im Vorstand: Von Old School zu Cool

Christine Lanner

Wer übernimmt künftig die Verantwortung in Nonprofit-Organisationen (NPO)? In vielen Vorständen – insbesondere auf Ebene der Präsidien – wird intensiv nach geeigneten Nachfolger_innen gesucht. Doch gerade junge Menschen zögern, ein Ehrenamt zu übernehmen. Nicht aus Desinteresse, sondern weil die Rahmenbedingungen mit heutigen Lebensrealitäten oft nur schwer vereinbar sind. Dieser Praxisbeitrag zeigt, wie der Generationenwechsel im Vorstand gelingen kann.

«Wenn Du mein Amt übernehmen würdest, könnte ich endlich zurücktreten.» – Diesen Satz hört man in NPO nicht selten. Meist stammt er von engagierten Präsident_innen oder langjährigen Vorstandsmitgliedern, die über viele Jahre Verantwortung getragen haben und sich nun eine Entlastung wünschen. Doch meist fehlt eine konkrete Nachfolge, geeignete Kandidat_innen lassen sich nicht auf Anhieb finden. Insbesondere jüngere Personen zeigen wenig Motivation, ein Amt zu übernehmen.

Das Problem liegt dabei selten am fehlenden Interesse, sondern an Rahmenbedingungen, die wenig zeitgemäss erscheinen: zu starr, zu aufwändig, zu hierarchisch. Wer heute junge Menschen für ein Ehrenamt begeistern will, muss bereit sein, Bewährtes zu hinterfragen und Strukturen anzupassen.

Ein eingespielter Vorstand – und dann?

Langjährige, gut eingespielte Vorstandsteams sind ein Glücksfall für jede Organisation. Man kennt einander,

hat Routinen entwickelt und weiss, wer was zu tun hat – oft auch ohne viele Absprachen. Doch irgendwann kommt der Moment, in dem einzelne Mitglieder ihr Amt niederlegen möchten – aufgrund von Amtszeitbeschränkungen, altersbedingt, aus beruflichen, familiären oder persönlichen Gründen. Und damit verändert sich das Teamgefüge. Gerade wenn mehrere Mitglieder gleichzeitig über einen Rückzug nachdenken, kann eine gewisse Unsicherheit entstehen. Besonders spürbar wird dieser Moment, wenn eine langjährige Präsidentin oder ein Präsident ihren Rücktritt ankündigt – auch wenn der eigentliche Wechsel vielleicht erst in ein oder zwei Jahren geplant ist. Dann stellen sich zwei zentrale Fragen: Wie gelingt es, neue Personen für den Vorstand zu gewinnen? Und: Wie kann ein funktionierendes System so übergeben werden, dass es auch künftig tragfähig bleibt, ohne die nächste Generation zu überfordern?

Nachfolge bewusst gestalten – mehr als blosse Stabsübergabe

In solchen Situationen wird häufig versucht, Wissen möglichst systematisch zu sichern: Leitbilder werden aktualisiert, Geschäftsordnungen überarbeitet, Checklisten erstellt und Pendenzen aufgelistet. Ziel ist es, das Bestehende möglichst unverändert weiterzugeben. Doch genau hier liegt ein verbreiteter Denkfehler: Bei einem personellen Wechsel im Vorstand geht es nicht nur um die Übergabe von Aufgaben, sondern immer auch um einen Neuanfang.



Denn neue Personen bringen neue Erfahrungen, Kompetenzen und Vorstellungen mit. Sie wollen sich einbringen – nicht nur Aufgaben übernehmen. Der Versuch, eine eingespielte Struktur 1:1 weiterzuführen, wird dieser Dynamik selten gerecht.

Was eine neue Generation motiviert – und was sie abschreckt¹

Menschen interessieren sich dann für ein Ehrenamt, wenn sie einen persönlichen Bezug zum Thema der Organisation haben – und zugleich das Gefühl, dass ihr Engagement einen Unterschied macht. Besonders bei jüngeren Personen steht der Wunsch im Vordergrund, aktiv etwas zu bewirken und die Entwicklung einer Organisation mitzugestalten. Sie möchten nicht bloss eine vordefinierte Rolle ausfüllen oder rein administrative Aufgaben übernehmen, sondern mitdenken, Verantwortung übernehmen und sichtbar etwas beitragen.

Zentral ist dabei die Sinnhaftigkeit des Engagements: Wenn der eigene Einsatz als wirksam erlebt wird, steigt auch die Bereitschaft, Zeit und Energie zu investieren. Besonders attraktiv wirken Aufgaben, die herausfordernd sind – aber lösbar, gerade dank des Know-hows, der Ideen und der Initiative der Freiwilligen. In solchen Momenten wird der persönliche Mehrwert spürbar: Ich bringe etwas mit, das zählt.

Gleichzeitig ist die Möglichkeit zur persönlichen Entwicklung ein wichtiger Motivationsfaktor. Viele jüngere Personen sehen ein Vorstandsamt als Chance, Führungskompetenz zu entwickeln, neue Themenfelder kennenzulernen, Netzwerke zu erweitern oder beruflich relevante Erfahrungen zu sammeln. Wer das Ehrenamt als Lernraum versteht, der auch die eigene Laufbahn bereichert, bringt meist viel Neugier und Motivation mit. Ebenso entscheidend ist das Erleben von Wertschätzung. Diese zeigt sich

Aspekt	Praxis-Tipps
Struktur	• Co-Präsidien oder Tandemlösungen ermöglichen • Temporäre oder projektbezogene Mandate schaffen • Digitale Tools und hybride Formate gezielt einsetzen
Kultur & Haltung	• Partizipation und Gestaltungsspielräume fördern • Vielfalt zulassen, Feedback wertschätzen • Offenheit für Veränderung aktiv vorleben • Wertschätzung aktiv leben – persönlich und öffentlich zeigen • Engagement sichtbar machen – z. B. über Social Media, Website oder Jahresbericht
Rekrutierung	• Persönlich und gezielt ansprechen statt nur ausschreiben • Auf Werte- und Kulturpassung achten • Potenziale systematisch identifizieren und individuell unterstützen
Onboarding & Übergabe	• Neue Personen frühzeitig einbinden und begleiten • Tandems mit scheidenden oder erfahrenen Vorstandsmitgliedern einsetzen • Mentoringprogramme für neue oder jüngere Mitglieder etablieren • Wissen systematisch sichern durch transparente Ablage, vollständige Dossiers und aktuelle Rollenbeschreibungen
Vorstandsarbeit modernisieren	• Weiterbildung gezielt ermöglichen • Gemeinsame Reflexion im Gremium stärken • Sitzungen interaktiv und kollaborativ gestalten • Aufgaben nach Kompetenzen und Interessen verteilen • Informationsflut reduzieren (z. B. durch Vorab-Updates) • Jungen Stimmen Sichtbarkeit und Verantwortung geben • Digitale Ablage zentral organisieren und pflegen • Wertschätzung aktiv leben – persönlich und öffentlich zeigen • Engagement sichtbar machen – z. B. über Social Media, Website, Jahresbericht

nicht in Ehrenurkunden oder Applaus am Jahresende, sondern in konkreten Gesten im Alltag: ein persönliches Danke, ehrliches Feedback nach einem Beitrag, Sichtbarkeit auf der Website oder in sozialen Medien, Mitsprache bei relevanten Entscheidungen. Wertschätzung entsteht dort, wo Menschen in ihrer Persönlichkeit wahrgenommen werden.

Jüngere ticken anders – und sind nicht weniger engagiert

Studien belegen, dass der Grossteil der Ehrenamtlichen über 55 Jahre alt ist – ein Befund, der sich auch in der

demografischen Zusammensetzung freiwillig Engagierter in der Schweiz widerspiegelt.³ Gleichzeitig ist das Interesse am Engagement bei Jüngeren durchaus vorhanden. Doch ihre Lebensrealität unterscheidet sich deutlich: Viele sind beruflich stark eingebunden, gründen Familien oder befinden sich in Ausbildungen. Zeitfenster sind knapp, Planbarkeit ist zentral, und der Wunsch nach Flexibilität gross.

Hinzu kommen veränderte Erwartungen an Zusammenarbeit: Klassische Sitzungen mit starren Traktanden, Pflichtpräsenz und statischen Rollen-

verteilungen wirken abschreckend. Stattdessen wünschen sich viele jüngere Menschen ein agiles Umfeld, in dem Eigenverantwortung und Zusammenarbeit Hand in Hand gehen. Digitale Tools, dezentrale Kommunikation und eine Offenheit für neue Wege sind für sie keine Option, sondern eine Selbstverständlichkeit.

Wer Vorstandsarbeit künftig attraktiv gestalten will, muss sich diesen veränderten Erwartungen stellen – ohne die nötige Verbindlichkeit aufzugeben. Es geht nicht darum, alles neu zu erfinden, sondern bewusst den Raum für Mitgestaltung zu öffnen.

Neue Formate und flexible Modelle: Was heute überzeugen kann

Für viele jüngere Menschen ist nicht das Ehrenamt selbst abschreckend, sondern das Bild, das sie damit verbinden: Verantwortung, ja – doch die Aussicht auf lange Sitzungen, formale Gremienarbeit und geringe Gestaltungsfreiheit wirkt wenig einladend. Es braucht Rahmenbedingungen, die echte Mitgestaltung erlauben – auf struktureller wie auf kultureller Ebene.

- **Geteilte Verantwortung: Co-Präsidien und Tandemlösungen:** Die Vorstellung, dass eine Person allein alle Fäden in der Hand hält, wirkt für viele jüngere Menschen wenig attraktiv. Modelle wie Co-Präsidien oder geteilte Vorstandsressorts verteilen Verantwortung auf mehrere Schultern und erlauben eine schrittweise Einarbeitung. In einem Tandem kann etwa ein erfahrenes Vorstandsmitglied gemeinsam mit einer jüngeren Person ein Ressort leiten – so entsteht ein natürlicher Wissenstransfer, der beide Seiten stärkt.
- **Temporäre oder projektbezogene Engagements:** Feste Amtszeiten oder langfristige Verpflichtungen wirken für viele potenzielle Kandi-

dat_innen wenig attraktiv oder zu verbindlich. Flexible Modelle, die projektbezogen oder für eine begrenzte Zeit angelegt sind, senken die Einstiegshürden deutlich. Wer weiss, dass er sich für ein konkretes Thema einbringen kann – ohne sich für Jahre zu binden –, ist oft eher bereit, Verantwortung zu übernehmen. Auch die Option eines «Schnuppermandats» – also eines befristeten Mitwirkens mit klar definiertem Zeitraum – kann ein wertvoller Türöffner sein.

- **Digital first: Tools, die Beteiligung ermöglichen:** Für die sogenannte «digitale Generation» ist es selbstverständlich, dass Kommunikation und Zusammenarbeit online funktionieren. Sitzungen über Zoom oder Microsoft Teams, asynchrone Abstimmungen, kollaborative Plattformen wie Miro oder Google Drive – all das wird erwartet.⁴ Es geht dabei nicht nur um Bequemlichkeit, sondern um Teilhabe: Nur wenn Vorstandsarbeit auch mit einem mobilen, flexiblen Alltag vereinbar ist, wird sie realistisch. Wer heute noch auf rein analoge Prozesse setzt, schliesst damit viele potenzielle Mitgestaltende ungewollt aus.
- **Agile Formen der Zusammenarbeit:** Statt fester Kommissionen mit starren Rollen können Aufgaben in agilen Teams bearbeitet werden – je nach Kompetenzen, Interessen und verfügbaren Ressourcen. Das erlaubt eine fokussierte und zugleich entlastende Form der Mitwirkung. Junge Menschen möchten ihre Stärken gezielt einbringen – nicht «alles machen», sondern das, was sie gut und gerne tun. Eine solche Aufgabenverteilung stärkt nicht nur die Motivation, sondern auch die Qualität der Vorstandsarbeit.

Neue Mitglieder finden – systematisch und persönlich

Die Nachbesetzung von Vorstandsfunktionen gehört zu den wichtigsten Aufgaben jedes Vorstands. Trotzdem wird sie häufig erst dann angegangen, wenn ein Rücktritt unmittelbar bevorsteht. Wer vorausschauend handelt, beginnt hingegen frühzeitig – und systematisch – mit der Suche nach potenziellen neuen Mitgliedern. Grundsätzlich lassen sich drei zentrale «Suchfelder» unterscheiden:

1. Innerhalb der Organisation

Der naheliegendste Kreis ist jener der bestehenden Mitglieder. Hier sind die Persönlichkeitsprofile meist bekannt, das Engagement kann gut eingeschätzt werden, und es bestehen oft bereits Beziehungen zu den aktuellen Vorstandsmitgliedern. Wer innerhalb des Verbands gezielt beobachtet, wer sich wie einbringt, entdeckt meist rasch potenzielle Kandidat_innen. Ein Blick auf Personen, die sich durch Eigeninitiative, Ideenreichtum oder Teamfähigkeit auszeichnen, hilft, Talente frühzeitig zu erkennen. Wichtig ist dabei: Die Auswahl sollte auf sachlichen Kriterien beruhen – und nicht auf Nähe oder Sympathie. Sonst droht eine ungewollte Verengung hin zu immer denselben Personenkreisen.

2. Im erweiterten Beziehungsnetz

Eine besonders wirkungsvolle Methode ist die persönliche Ansprache durch Personen aus dem bestehenden Vorstand. Wer gefragt wird, ob er oder sie sich ein Engagement vorstellen kann, fühlt sich wahrgenommen und wertgeschätzt. Der Vertrauensvorschuss, den ein solches Gespräch mit sich bringt, ist häufig der ausschlaggebende Impuls für eine Bewerbung. Hier gilt es jedoch, mit Augenmass vorzuge-

hen: Häufig werden Personen angesprochen, die bereits stark engagiert sind und kaum Kapazitäten für ein weiteres Ehrenamt haben.⁵

3. Über öffentliche Ausschreibungen und Social Media

Auch Inserate – auf der eigenen Website, in der Verbandszeitschrift oder über Jobplattformen – können funktionieren. Besonders effektiv zeigt sich der Einsatz von sozialen Medien: Aufrufe über LinkedIn, Instagram oder Facebook erreichen nicht nur ein breiteres, sondern auch ein jüngeres Publikum. Viele potenzielle Engagierte wissen nicht, wo und wie sie sich sinnvoll einbringen können – sie müssen angesprochen und eingeladen werden.

Wichtig bei allen drei Wegen ist: Die persönliche Beziehung entscheidet. Ein Inserat allein reicht nicht aus. Es braucht eine Kommunikation, die an die Lebensrealität der Kandidat_innen angeschlossen ist. Im persönlichen Gespräch geht es nicht nur darum, Erwartungen zu klären, sondern auch Potenziale zu erkennen – und gemeinsam auszuloten, wie ein Einstieg in die Vorstandsarbeit konkret gestaltet werden kann.

Den Einstieg erleichtern: Onboarding als Schlüssel für einen gelungenen Generationenwechsel

Ein erfolgreicher Generationenwechsel beginnt nicht mit der Wahl – sondern weit davor. Wer neue Personen für ein Vorstandsmandat gewinnt, sollte ihnen frühzeitig ermöglichen, sich mit der Aufgabe, dem Team und der Organisation vertraut zu machen. Eine gute Übergabe bedeutet nicht nur, Informationen zu übermitteln – sie ermöglicht echtes Ankommen.

• **Frühzeitig einbinden – statt kaltstarten lassen:** Idealerweise nehmen zukünftige Vorstandsmitglieder bereits vor ihrer offiziellen Wahl an

Praxisbeispiel: Vom Traditionsvorstand zum agilen Leitungsteam

In einem nationalen Verband mit über 10'000 Mitgliedern und rund 100 angeschlossenen Vereinen stand die Nachfolge des langjährigen Präsidenten an. Der Amtsinhaber, inzwischen pensioniert, hatte den Verband über viele Jahre mit grossem, persönlichem Engagement und einer stark auf seine Person ausgerichtete Führungsphilosophie geleitet. Die Fussstapfen schienen entsprechend gross, seine Aufgabenlast künftig nur auf eine einzelne Person zu übertragen, galt als kaum bewältigbar. Generell bestand der Wunsch nach einer Verjüngung – auch, um den Wandel hin zu einer zeitgemässen Führungskultur einzuleiten.

Im bestehenden Vorstand selbst fand sich jedoch niemand, der geeignet oder bereit gewesen wäre, das umfangreiche und zeitintensive Amt zu übernehmen. Die Position wurde daher über verschiedene Plattformen öffentlich ausgeschrieben. Über 30 Bewerbungen gingen ein. Acht Personen wurden zu Online-Vorgesprächen eingeladen, drei kamen in die engere Auswahl. Doch keines der Profile überzeugte: Entweder fehlte der kulturelle oder persönliche Fit, es mangelte an spezifischer Fachkompetenz, oder das Verständnis für die Branche war zu wenig ausgeprägt. Auch die erhoffte personelle Verjüngung erfüllte sich nicht – keine der Bewerbungen stammte aus der jüngeren Generation.

Ein Umdenken im Vorstand setzte ein, als bei einem regionalen Treffen des Verbands zwei jüngere Präsidentinnen von Mitgliedsvereinen ihre innovativen Projekte präsentierten. Nach der Veranstaltung wurden sie persönlich angesprochen, ob sie sich eine Kandidatur für das Präsidium des Dachverbands vorstellen könnten. Die spontane Reaktion: «Ich dachte immer, das sei nur etwas für ältere Herren – aber ja, eigentlich wäre das mein Traumjob.»

Daraufhin entschied sich der Vorstand, gezielt Personen aus dem eigenen Umfeld anzusprechen. Es folgten persönliche Gespräche, ein offener Abgleich gegenseitiger Erwartungen – und schliesslich die Kandidatur einer der beiden jungen Präsidentinnen. Noch vor der Wahl wurde sie eng eingebunden: Sie nahm an Vorstandssitzungen teil, lernte die Geschäftsleitung kennen und arbeitete sich aktiv in strategisch relevante Dossiers ein.

Nach ihrer Wahl setzte sie gemeinsam mit dem Vorstandsteam erste klare Zeichen: Anstatt langatmiger Vorstandssitzung mit zahlreichen Informationstraktanden wurden vor den Sitzungen Videobotschaften der Geschäftsleitung vorab über eine digitale Plattform zur Verfügung gestellt. Die Sitzungen selbst fokussierten sich auf thematische Schwerpunkte, Reflexion und Entscheidungsfindung. Statt fixer Kommissionen arbeiteten die Vorstandsmitglieder fortan nun in flexiblen Projektgruppen – entsprechend ihren Kompetenzen, Interessen und verfügbaren Kapazitäten.

Der Vorstand wandelte sich so schrittweise von einem rein kontrollierenden Verwaltungsgremium hin zu einem agilen, kollaborativen und strategisch gestaltenden Leitungsteam. Die neue Präsidentin holte zudem eine weitere Kollegin aus der Westschweiz ins Gremium – ebenfalls jung, initiativ, hoch motiviert und mit starkem Gestaltungswillen. Der Generationenwechsel veränderte die Kultur und Arbeitsweise des Vorstands nachhaltig.

Sitzungen teil, lernen die Geschäftsstelle kennen, erhalten Einblick in zentrale Dossiers und können informelle Gespräche mit den bisherigen Amtsinhaber_innen führen. Das reduziert Unsicherheiten, schafft Vertrauen und gibt beiden Seiten die Möglichkeit, sich gegenseitig besser kennenzulernen.

• **Tandemlösungen und Mentoringprogramme:** Gerade wenn erfahrene Mitglieder ausscheiden, bieten Tandemmodelle einen sanften

Übergang: Die bisherige Amtsinhaberin begleitet das neue Mitglied während einer definierten Phase. Dabei geht es nicht um Kontrolle oder Anleitung, sondern um unterstützendes Sparring. Ergänzend dazu können gezielte Mentoring-Programme helfen – insbesondere für jüngere oder fachfremde Personen. Das schafft Sicherheit, fördert den Wissenstransfer und stärkt die persönliche Bindung.



• **Wissen sichern und verfügbar**

machen: Nicht jede Organisation verfügt über ein strukturiertes Wissensmanagement. Doch gerade in der Übergabephase ist es entscheidend, dass zentrale Informationen zugänglich und nachvollziehbar sind. Dazu gehören: aktuelle Dossiers, Rollenbeschreibungen, Protokolle, Beschlüsse und Entscheidungsgrundlagen – idealerweise in einer digitalen Ablage. So können neue Mitglieder selbständig nachlesen, sich einarbeiten und ihren Rhythmus finden.

• **Kultur vermitteln – nicht nur Strukturen:**

Ein gelungener Einstieg vermittelt nicht nur Abläufe, sondern auch Kultur: Wie gehen wir miteinander um? Wie werden Entscheidungen getroffen? Was ist uns im Miteinander wichtig? Wer sich als Mensch angenommen fühlt und

weiss, wie er oder sie sich einbringen kann, ist eher bereit, sich langfristig zu engagieren – und bringt sich mit mehr Energie ein.

Vorstandsarbeit neu denken: Agilität, Vielfalt und gemeinsame Verantwortung

Viele Vorstände funktionieren seit Jahren nach dem gleichen Muster: klar verteilte Ressorts, fixe Kommissionen, regelmässige Sitzungen – oft geprägt von Informationsaustausch und Berichterstattung. Was in stabilen Zeiten tragfähig war, stösst heute schnell an Grenzen: Die Aufgaben sind vielfältiger geworden, die Anforderungen komplexer, und die Erwartungen der Mitglieder steigen. Zudem verändern sich die Lebensrealitäten derjenigen, die sich engagieren könnten.

Damit Vorstandsarbeit auch für eine nächste Generation attraktiv bleibt,

braucht es nicht einfach mehr Effizienz – sondern ein neues Selbstverständnis: weg vom Gremium, das verwaltet und kontrolliert, hin zu einem Team, das gestaltet und gemeinsam Verantwortung trägt.

- **Agil statt funktional:** Starre Zuständigkeiten können entlasten – aber sie können auch blockieren. Agilere Modelle setzen darauf, Aufgaben je nach Interesse, Kompetenz und zeitlicher Verfügbarkeit zu verteilen. Das erlaubt nicht nur flexibleres Arbeiten, sondern nutzt auch die Stärken der einzelnen Personen gezielter. Vor allem jüngere Menschen möchten nicht einfach «Ressortinhaber_in» sein – sie wollen mitgestalten, mitdenken und mitverantworten.

- **Vielfalt nutzen – Perspektiven integrieren:** Ein divers zusammengesetzter Vorstand bringt unterschiedliche Erfahrungen, Sichtweisen und Herangehensweisen zusammen. Das ist Führungsmässig nicht immer einfach – aber es ist wertvoll. Vielfalt – sei sie altersbezogen, fachlich oder kulturell – fördert Innovation, verbessert Entscheidungen und macht die Organisation anschlussfähiger für neue Zielgruppen. Die Voraussetzung: Eine Kultur, in der alle Stimmen gehört und ernst genommen werden.

- **Weniger berichten – mehr reflektieren:** Viele Vorstandssitzungen sind bis heute von einem Muster geprägt: Informationen werden mitgeteilt, Berichte vorgelesen, vergangene Tätigkeiten abgehandelt. Was dabei zu kurz kommt, ist die gemeinsame Reflexion: Wo stehen wir? Was ist gelungen? Wo müssen wir nachjustieren? Indem Sitzungen gezielt auf zentrale Fragen fokussieren – und Vorabinformationen digital zur Verfügung gestellt werden – entsteht Raum für echte strategische Arbeit.

- **Räume schaffen für Entwicklung:** Ein moderner Vorstand ist kein «geschlossener Kreis», sondern ein lernendes Gremium. Weiterbildung, gemeinsame Workshops, strategische Retreats oder Peer-Feedback sind nicht Luxus, sondern Ausdruck eines ernst genommenen Anspruchs. Wer Verantwortung trägt, soll auch die Möglichkeit haben, zu wachsen – als Person, im Team, für die Organisation.

Wertschätzung zeigen – und Menschen langfristig binden

Wer Verantwortung übernimmt, möchte spüren, dass sein Engagement zählt. Wertschätzung ist dabei mehr

verbandsberatung.ch



Christine Lanner

Hans Lichtsteiner

Beraten heisst für uns Begleiten.

„Gerne begleiten wir Sie bei Ihrem nächsten Projekt –

- ✓ **professionell,**
- ✓ **persönlich,**
- ✓ **pragmatisch.“**

Erfahren Sie mehr auf:
www.verbandsberatung.ch



als ein gelegentliches «Dankeschön» oder ein warmer Händedruck – sie ist ein zentrales Element der Bindung und Motivation. Vor allem für jüngere Menschen ist es entscheidend, ob sie als Persönlichkeit wahrgenommen werden, ihre Beiträge gesehen und ihre Meinungen ernst genommen werden.

- **Anerkennung im Alltag sichtbar**

machen: Ein kurzer Dank nach einem gelungenen Einsatz, ein positives Feedback im Plenum, ein namentlicher Hinweis in einem Bericht oder Social-Media-Post – es sind die kleinen Gesten, die grosse Wirkung zeigen. Auch persönlichere Zeichen – etwa eine handgeschriebene Karte, ein gemeinsames Essen oder ein symbolisches Geschenk mit Bezug zur Aufgabe – können Motivation und Verbundenheit stärken.

- **Lernen ermöglichen – statt nur**

Leistung erwarten: Vorstandsarbeit darf nicht nur fordern, sie muss auch fördern. Weiterbildungsangebote, Coaching-Formate oder gezielte Lerngelegenheiten im Rahmen der Gremienarbeit zeigen: Engagement lohnt sich auch persönlich.

Besonders bei jungen Vorstandsmitgliedern ist dies ein starker Anreiz, Verantwortung zu übernehmen – wenn sie dabei das Gefühl haben, auch selbst zu wachsen.

- **Öffentliche Anerkennung schaffen:**

Viele NPO nutzen ihre Kanäle – Jahresberichte, Websites, Newsletter oder Social Media – bislang nur zur Berichterstattung. Doch sie bieten auch die Chance, Ehrenamtlichen Sichtbarkeit und Anerkennung zu schenken. Wer die Gesichter hinter der Organisation zeigt, stärkt die Identifikation mit und das Zugehörigkeitsgefühl zur NPO – und zeigt gleichzeitig potenziellen neuen Mitgliedern: Hier wird Engagement geschätzt.

- **Wertschätzung ist Haltung – keine**

Massnahme: Entscheidend ist, dass Wertschätzung nicht als punktuelle Aktion verstanden wird, sondern als Grundhaltung: Wer sich engagiert, bringt Zeit, Herz und Kompetenz ein – oft neben Beruf, Familie oder Studium. Diese Haltung sollte den Umgang im Vorstand prägen: durch Respekt, offene Kommunikation, Einbindung in Entscheidungen und einen freundlichen, achtsamen Ton.

Fazit : Generationenwechsel ist Teamarbeit – nicht Privatsache

Ein gelungener Generationenwechsel im Vorstand ist keine Routineaufgabe und schon gar keine Privatangelegenheit einzelner Amtsinhaber_innen. Er ist eine zentrale Führungsverantwortung des gesamten Gremiums – und gelingt nur, wenn er rechtzeitig geplant, gemeinsam getragen und offen angegangen wird. Dabei geht es um mehr als die Neubesetzung einzelner Funktionen: Es geht um die Weiterentwicklung der Organisation – im Denken, im Führen und in der Zusammenarbeit.

Wer junge Menschen für eine Vorstandsaufgabe gewinnen will, muss ihnen auf Augenhöhe begegnen

– mit Gestaltungsspielräumen, flexiblen Mandaten, digitalen Tools und echtem Vertrauen. Sichtbare Wertschätzung, Einladung zur Mitgestaltung und die Offenheit für neue Ideen sind entscheidend. Vorstandsarbeit bedeutet nicht, alle Antworten zu kennen – sondern, die richtigen Fragen zu stellen. Rückblickend stellen viele neue Vorstandsmitglieder fest: «Ich wäre nie selbst auf die Idee gekommen, mich aktiv zu bewerben – aber als ich gefragt wurde, war ich sofort interessiert und motiviert.» Wer fragt, gewinnt.

Fussnoten

- 1 Die Motive sowie Optimierungspotenziale für freiwilliges Engagement wurden im Freiwilligen-Monitor Schweiz 2020 systematisch erhoben. Vgl. Lamprecht et al. 2020, S. 7 und S. 95ff.
- 2 Eigene Darstellung.
- 3 BFS 2020; Lamprecht et al. 2020.
- 4 Grund 2024.
- 5 Vgl. auch Lamprecht et al. 2020, S. 41f. Gemäss Freiwilligen-Monitor Schweiz 2020 übten im Jahr 2019 übten 6% der Bevölkerung ein Ehrenamt aus. 21% der Ehrenamtlichen hatten zwei Ämter, 7% sogar drei oder mehr Ämter inne. Die restlichen 72% übten ein Amt aus.

Literaturverzeichnis

- Bundesamt für Statistik BFS (2020). *Freiwilliges Engagement in der Schweiz 2020*. Besucht am 31.05.2025 auf <https://www.swissstats.bfs.admin.ch/data/webviewer/appld/ch.admin.bfs.swissstat/article/issue21034242000-02/package>
- Grund, M. (2024). *Wie erreiche ich jugendliche Ehrenamtliche – Nachwuchs im Ehrenamt*. Besucht am 31.05.2025 auf <https://www.stuttgarter-non-profit-forum.de/wie-erreiche-ich-jugendliche-ehrenamtliche-nachwuchs-im-ehrenamt/>
- Lamprecht, M., Fischer, A. & Stamm, H. (2020). *Freiwilligen-Monitor Schweiz 2020*. Zürich: Seismo Verlag.

Autorin



Christine Lanner / christine.lanner@verbandsberatung.ch

Dr. Christine Lanner ist seit 2018 Partnerin bei [verbandsberatung.ch](https://www.verbandsberatung.ch) ag und begleitet NPO in Strategie-, Organisationsentwicklungs- und Veränderungsprozessen. Sie verfügt über langjährige Führungserfahrung in der Geschäftsleitung von NPO und in der Privatwirtschaft. Zuletzt war sie über acht Jahre stellvertretende Geschäftsführerin der Stiftung SWITCH, der ICT-Dienstleisterin für Schweizer Universitäten, Hochschulen und Forschungsinstitutionen. Dort verantwortete sie u. a. die Geschäftsentwicklung und leitete Innovations- und Transformationsprojekte. Sie studierte BWL und NPO-Management an der Universität Freiburg/CH, promovierte zum Thema Strategieimplementierung und unterrichtete an verschiedenen Universitäten im In- und Ausland.