

Verbands-Management (VM)



Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management

VM 2/25

Karin Stuhlmann

Nachfolge im Ehrenamt beginnt vor dem Rücktritt

Verbands-Management, 51. Jahrgang, Ausgabe 2 (2025), S. 26-31.

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.



Nachfolge im Ehrenamt beginnt vor dem Rücktritt

Karin Stuhlmann

Die Nachfolgeplanung in Vorständen und Stiftungsräten von Nonprofit-Organisationen (NPO) ist eine strategisch bedeutsame Aufgabe. Sie umfasst die Identifikation und Auswahl fachlich und menschlich geeigneter Kandidat_innen unter Berücksichtigung von Kontinuität und Erneuerung. Dieser Beitrag beleuchtet zentrale Aspekte der Ehrenamtsnachfolge in NPO und bietet praxisnahe Empfehlungen für eine erfolgreiche Umsetzung.

Viele NPO fragen sich, wie sie geeignete Engagierte für ihre ehrenamtlichen Positionen gewinnen können. Dabei wird oft übersehen, wie wichtig es ist, Austritte vorausschauend zu planen – idealerweise durch transparente Kommunikation oder Amtszeitbeschränkungen. Je klarer eine NPO weiss, wann welche Sitze frei werden, desto gezielter kann sie Massnahmen einleiten.

Ein Tabu besteht häufig darin, Rücktritte offen zu thematisieren – aus Angst, Ehrenamtliche zu verletzen. Doch genau diese Zurückhaltung erschwert sowohl den geordneten Rückzug als auch die Planung der künftigen Gremienzusammensetzung. Auch aus Sicht des Risikomanagements ist es entscheidend, den Verlust von Wissen und Erfahrung frühzeitig zu erkennen und zu kompensieren. Gmür (2018) beschreibt verschiedene Gründe, weshalb Ehrenamtliche ihr Amt nicht abgeben: finanzielle Anreize, starke Identifikation mit der NPO, soziale Bindungen oder das Gefühl,

eine letzte sinnstiftende Aufgabe auszuüben. Diese Motivlagen sind oft nicht offen kommuniziert und treten in verklausulierter Form auf – etwa durch Verweis auf laufende Projekte oder Rücktritte anderer.

Empfehlung: Nachfolgeplanungs-routine und Amtszeitbeschränkung

Die Nachfolgeplanung ist Aufgabe des strategischen Gremiums. Ein standardisierter Prozess mit einem Vorlauf von 6–8 Monaten vor dem Wahltermin hat sich bewährt. Dieser sollte eine transparente Diskussion über Rücktritts- und Verbleibpläne ermöglichen. Externe Moderation kann unterstützend wirken. Als einfaches Tool für die jährliche Nachfolgeplanung hat sich in der Praxis dieses Instrument bewährt (Eigenentwicklung vgl. Abb. 1).

Amtszeitbeschränkungen normalisieren zusätzlich den Austritt: Man muss sich nicht mehr rechtfertigen, sondern eher begründen, weshalb man bleiben möchte. Dadurch werden Motivlagen sichtbarer, auf die die NPO reagieren kann – etwa durch Ehrenmitgliedschaften oder Einladungen zu Anlässen.

Praxisbeispiel und Grenzen

Ein Vorstand, der seine Nachfolgeplanung jährlich diskutiert, stellte fest, dass vier von sieben Mitgliedern in den nächsten zwei Jahren zurücktreten wollten. Durch eine sachliche Diskussionskultur wurde entschieden, die Rücktritte über drei Jahre zu verteilen, um Kontinuität zu sichern.

Nachfolgeplanung

Diskussionsgrundlage für die jährliche Herbstretraite von Vorstand und Geschäftsleitung

HINWEIS: Alle Vorstandsmitglieder tragen ihre individuellen Rücktrittspläne bis 2 Wochen vor der Retraite in die Übersicht ein.

Vorgaben aus unseren Statuten, Art. 29

«Der Vorstand besteht aus sieben bis neun Personen. Der Vorstand soll über die zur Führung des Vereins notwendigen Fachkompetenzen verfügen. Zudem sollten darin idealerweise Mitglieder aus allen Sprachregionen vertreten sein. Das (Co-)Präsidium wird von der Generalversammlung gewählt; im Übrigen konstituiert sich der Vorstand selbst.»

Übersicht als Diskussionsgrundlage

Anzahl Sitze	Name	Funktion	Spezialanforderung	Repräsentation	GV 25	GV 26	GV 27	GV 28
1	Hans Muster	Co-Präsident	«Präsidium»	Deutschschweiz	A			
2	Poline Exemple	Co-Präsidentin	«Präsidium»	Romandie	R			
3	Andrea B.	Vorstandsmitglied	«Finanzen»	Tessin	B	B	W	B
4	Robin C.	Vorstandsmitglied	«Digitalisierung»	Deutschschweiz	B	W	B	B
5	Kim D.	Vorstandsmitglied	«Junge Mitglieder»	Deutschschweiz	W	B	B	B
6	Luca F.	Vorstandsmitglied	«Hochschulen»	Romandie	B	B	A	
7	Vakant*	Vorstandsmitglied	«Medien»	→ alles möglich	N	B	B	B
8	Wird bewusst nicht besetzt							
9	Wird bewusst nicht besetzt							

* Vakant aufgrund des unterjährigen Rücktritts von Zoe Z. wegen Wegzug

Legende

N = Neuwahl

W = Wiederwahl

A = Amtszeitbeschränkung

R = Rücktritt

B = bleibt

Auch die beste Planung kann ungeplante Abgänge oder Konflikte nicht verhindern. Dennoch sind eine offene Diskussionskultur und vorausschauende Planung zentrale Voraussetzungen für eine erfolgreiche Erneuerung strategischer Gremien.

Professionalisierung der Auswahlprozesse und Wahlverfahren

Mit der vorausschauenden Planung ist es jedoch noch nicht getan. Es gilt eine Suchstrategie zu entwickeln und geeignete Kandidat_innen zu finden. Viele NPO verlassen sich auf informelle Gespräche. Doch diese reichen nicht aus, um Kompetenzen zuverlässig zu beurteilen. Ein strukturierter Auswahlprozess erhöht die Qualität und Legitimität der Wahl.

Ein typischer Ablauf dauert 6–8 Monate und umfasst die Etappen der Vorbereitung, Evaluation, Wahlphase und Wahl sowie Onboarding (Abb. 2). In Stiftungen, die kooptieren, laufen die Phasen 3 und 4 nur zwischen Stiftungsrat und Kandidat_innen ab. Der Aufwand muss zur Grösse und Kultur der NPO passen. Auch bei «logischen» Nachfolgen ist Transparenz entscheidend. Demokratisch ist eine Wahl auch dann, wenn nur eine Kandidatur zur Verfügung steht – sofern der Prozess offen und fair war.

Zur Frage nach Kompetenzprofilen

Ehrenamtliche Leitungsfunktionen in NPO sind anspruchsvoll. Sie verlangen je nach Grösse, Risikolage und Kom-

Vorbereitungsphase: Anforderungsprofil vorhanden? Gesprächsleitfäden mit konkreten Fragen anstatt eines informellen Gesprächs? Findungskommission einsetzen zur Abwicklung des Prozesses?

Evaluationsphase: Gespräche führen, ev. Assessment-Elemente integrieren, den Kandidat_innen ehrliches und nachvollziehbares Feedback geben – insbesondere, wenn die NPO denkt, dass sie nicht gut geeignet sind.

Wahlphase: Vorstellung der Kandidat_innen z. B. in den Wahlunterlagen oder an einem Kennenlernpodium. Bei mehr Kandidat_innen als freie Sitze: Wahlempfehlung abgegeben.

Wahl: Korrekte Abwicklung der Wahlen an der Generalversammlung bzw. Delegiertenversammlung bzw. Kooptation durch den Stiftungsrat sicherstellen.

Onboarding: Einführung und Integration der Neugewählten beispielsweise durch eine Kick-off-Sitzung. Konstituierung des Vorstands bzw. Stiftungsrats.

plexität der Geschäfte der NPO nach spezifischen Kompetenzen im Ehrenamt. Ungenügend oder unpassend qualifizierte Ehrenamtliche sind ein grosses Risiko für die NPO: Sie stören häufig den NPO-Betrieb, beschäftigen sich mit «einfacheren» - oftmals operativen (Micro-)Management-Aufgaben und blockieren so die operative Geschäftsstelle und verärgern ihre Vorstands- bzw. Stiftungsratskolleg_innen. Gerade letzteres führt in einen Teufelskreis, denn die «guten» Ehrenamtlichen demissionieren und das Gremium wird infolgedessen immer «schwächer» und vermag es immer seltener «gute», im Sinne von qualifizierten Ehrenamtlichen für sich zu gewinnen. Wir empfehlen deshalb, Kompetenzanforderungen zu definieren, transparent zu machen und Kandidat_innen zu selektionieren bzw. gezielt weiterzuentwickeln, falls Lücken bestehen. Letzteres kann innerhalb der NPO bzw. durch Wissensver-

mittlung und Schulung des Vorstands geschehen oder indem man den Ehrenamtlichen externe Weiterbildungen ermöglicht.

Jackson & Holland (1998) definieren sechs Schlüsselkompetenzen, die erfahrungsgemäss eine gute Diskussionsgrundlage für die meisten Ehrenamtsfunktionen in NPO bieten: die Branchenkompetenz, die politische Kompetenz, die strategische Kompetenz, die analytische Kompetenz, die Vermittlungskompetenz und die Sozialkompetenz (siehe Abb. 3).

Neben diesen Grundanforderungen, die erfahrungsgemäss alle Vorstands- bzw. Stiftungsratsmitglieder auszeichnen sollte, kann es sinnvoll sein für einzelne Rollen spezifische Zusatzanforderungen zu bestimmen z. B. Finanzen oder Digitalisierung. Doch auch diese Ehrenamtlichen sollten die oben genannten Grundanforderungen erfüllen. Sie bringen schlicht noch ein zusätzliches, relevantes «Extra» ins Gremium.

Und schliesslich ist bei vielen NPO die Durchmischung wesentlich: Wie divers sind beispielsweise Regionen oder Generationen oder Geschlechter repräsentiert? Wir empfehlen Vorstände und Stiftungsräte divers im Sinne von Vielfältig zusammen zu setzen. Dabei sind die fachlichen Grundanforderungen doch stets relevant.

Praxisbeispiele

Zwei unterschiedliche Beispiele – auch mit unterschiedlichem Erfolg:

- **Mittelgrosser Verband – Suche Vorstandsmitglied als Ressortleitung «Bildung»**

Dieser Verband kennt eine Bildungskommission, die aus freien Mitgliedern besteht (gewählt durch den Vorstand) und von einem Vorstandsmitglied «Ressort Bildung» geleitet wird. Das Vorstandsmitglied schei-

det per nächster GV freiwillig nach 12 Jahren aus. Der Verband sucht deshalb eine Nachfolge, welche das Ressort Bildung übernehmen will. Es zeichnet sich seit längerem eine geeignete Kandidatur ab, da ein Kommissionsmitglied als Nachfolge aufgebaut worden ist und sich auch gerne zur Wahl stellen würde.

Der Verband schreibt die Position dennoch transparent in der Mitgliederzeitschrift aus und kündigt den Wechsel frühzeitig an der GV im Vorjahr an. Alle Mitglieder sind eingeladen, ihr Interesse anzumelden. Es meldet sich – wie erwartet – das Kommissionsmitglied plus zwei weitere Verbandsmitglieder. Der Vorstand lädt alle einzeln, zu strukturierten Gesprächen mit Assessment-Elementen ein. Das Anforderungsprofil wird vorgestellt

Abbildung 3: Schlüsselkompetenzen für Ehrenamtsfunktionen

Branchenkompetenz

- Verständnis der Kultur, Normen und Werte der NPO.

Politische Kompetenz

- Fähigkeit, das relevante Anspruchsgruppennetzwerk zu entwickeln und zu pflegen.

Strategische Kompetenz

- Fähigkeit, die Ausrichtung der NPO auf strategischer Flughöhe zu gestalten und zu sichern.

Analytische Kompetenz

- Fähigkeit, Komplexität und Zusammenhänge zwischen Themen zu erkennen und verschiedene Perspektiven einzunehmen, um angemessene Lösungen abzuleiten.

Vermittlungskompetenz

- Fähigkeit, die Mitglieder stufengerecht zu informieren und die einzelnen Rollen, Verantwortlichkeiten und Aufgaben aller Beteiligten darzulegen.

Sozialkompetenz

- Fähigkeit, die Mitglieder zusammenzuhalten, den Vorstand als Kollektivgremium zu verbinden und ein Gemeinschaftsgefühl zu schaffen

und relevante Vorerfahrungen und Kompetenzen erfragt. In einem transparenten Prozess wird den drei Interessierten je zurückgemeldet, wer die anderen sind und welche Voraussetzungen diese mitbringen. Dies führt dazu, dass sich eine Interessentin zurückzieht, denn sie hatte sich nur gemeldet, damit «es überhaupt jemanden habe». Ein weiterer Interessent wünscht infolge der Gespräche, erst einmal Mitglied der Kommission zu werden, bevor er direkt in den Vorstand kommt und die Leitung übernimmt. Die dritte Interessentin – das Kommissionsmitglied – fühlt sich bestärkt, kann sich jedoch aufgrund der Gespräche auch vorstellen, eine Co-Leitung zusammen mit dem zweiten Interessenten anzustreben, da ihre Erfahrungen einander gut ergänzen. Der Vorstand wählt in seiner Kompetenz den zweiten Interessenten als Mitglied der Bildungskommission und spricht eine Wahlempfehlung für die dritte Kandidatin aus. An der GV wird der ganze Prozess sauber dokumentiert berichtet und sie wählen die Einzelkandidatur mit Akklamation und ein paar Jahre später – bei der nächsten Vakanz im Vorstand – den zweiten Interessenten als Co-Leitung «Ressort Bildung».

• **Grosse Genossenschaft – Nachfolge der Präsidentin**
Das Amt wurde angekündigt und das Anforderungsprofil ausgeschrieben. Zur Evaluationsphase wurde aufgrund der Bedeutung der Funktion und weil Kandidaturen aus dem Vorstand selbst zu erwarten waren, eine Findungskommission eingesetzt. Tatsächlich interessierte sich die Vizepräsidentin, ein weiteres Vorstandsmitglied und ein Genossenschafter, der bislang kein Amt in der Genossenschaft ausübte. Die Findungskommission führte mit allen Einzelgespräche, bat sie um Referenzen und liess sie gewisse Aufgaben praktisch ausführen, um die Passung zum Anforderungsprofil zu evaluieren. Sie erachtete alle drei Kandidaturen als «wählbar» und empfahl dem Vorstand eine Kampfwahl. Der Vorstand jedoch bevorzugte die Kandidatur der Vizepräsidentin und sprach seine Wahlempfehlung entsprechend aus. Als die Genossenschafter_innen über diese Ausgangslage informiert wurden, formierte sich Widerstand, und an der Generalversammlung wurde der Genossenschafter gewählt, der bislang noch nicht im Vorstand war. Dies ist als Misstrauensvotum an den Vorstand zu werten, worauf auch einige Vorstandsmitglieder inkl. der Vizepräsidentin zurücktraten.

Fazit

Die Ehrenamtsnachfolge in NPO erfordert strategische Planung, ein klares Kompetenzverständnis und strukturierte Auswahlprozesse. Eine offene Diskussionskultur, transparente Kommunikation und planmässiges Vorgehen sind zentrale Erfolgsfaktoren – auch in Zeiten des Fachkräftemangels im Ehrenamt.

Literaturverzeichnis

- Gmür, M. (2018). Abschied aus dem Ehrenamt. *Verbands-Management*, 44(3), 52-58.
- Jackson, D.K. & Holland, T.P. (1998). Measuring the Effectiveness of Nonprofit Boards. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27(2), 159-182.

Autorin



Karin Stuhlmann / karin.stuhlmann@bvmbberatung.net

Geschäftsführende Partnerin und Beraterin bei der Beratungsgruppe für Verbands-Management (B'VM). Sie promovierte in pädagogischer Psychologie an der Universität Zürich und ist Absolventin des Diplom-Lehrgangs Verbands-/NPO-Management am Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), wo sie seit 2010 Dozentin in verschiedenen Lehrgängen ist. Sie führt nebst der NPO-Beratungstätigkeit Verbände im Mandat: So zum Beispiel von 2010 bis 2021 den Schweizerischen Verband für Ernährungsberater/innen (SVDE) und aktuell den Schweizerischen Verband der Berufsorganisationen im Gesundheitswesen (SVBG). Daneben wirkt sie seit 2001 ehrenamtlich in Verbänden und Genossenschaften im Vorstand mit und ist aktuell Co-Präsidentin der Fachstelle für Vereine Vitamin B.