



### BAUSTEIN 3

# Rollen & Führung

#### Leitfragen des Kapitels:

Was verbirgt sich hinter dem Begriff Rolle?

Warum ist rollenbasiertes Arbeiten im Verein sinnvoll?

Warum braucht es Führungsrollen im Engagement?



### BAUSTEIN 3

# Rollen & Führung

Die Befragungen mit euch haben gezeigt, dass Aufgabenbereiche, wie beispielsweise Öffentlichkeitsarbeit, Digitalisierung oder Nachwuchsgewinnung, momentan oftmals schwer ausgefüllt werden können, weil mit diesen Themengebieten wiederum vielfältige und neue Anforderungen und Fähigkeiten zusammenhängen. Wir möchten euch in diesem Baustein einen Weg aufzeigen, die Ausfüllung eurer Aufgabenbereiche einmal anders anzugehen.

In diesem Kapitel wird sich alles um rollenbasiertes Arbeiten auf Grundlage von Aufgaben- und Verantwortungsbereichen drehen. Wir möchten euch ermutigen, diesem Thema etwas mehr Zeit zu schenken, denn es wird euch dabei helfen, eure Aufgaben- und Verantwortungsbereiche zu analysieren, neu zu ordnen und ggf. effektiver zu gestalten.

Des Weiteren werden wir auf eine konkrete Rolle – die Führungsrolle – eingehen. Denn diese ist, gerade für eine effiziente Arbeit im Ehrenamt, von großer Relevanz.



#### Ein Tipp für euch

Das Thema *Rolle* ist ganz eng mit den Stärken, Fähigkeiten und Interessen einer Person verknüpft, denn alle drei Punkte sind wichtige Voraussetzungen für die Besetzung von Rollen. Daher empfehlen wir an dieser Stelle, die Übung *Stärken im Team* Seite 23 aus dem Baustein 2 „Menschen“ als Grundlage für die Übungen dieses Kapitels zu nutzen.



#### Was verstehen wir unter

### → ROLLENBASIERTES ARBEITEN im Vereinsalltag

Unter rollenbasiertem Arbeiten verstehen wir eine Arbeitsweise, bei der die Arbeitsbereiche bei euch im Verein über verschiedene Rollen, anstatt durch Positionen, organisiert werden. Eine Rolle kann verschiedene Tätigkeiten in sich vereinen, die sich ähneln bzw. sehr eng beieinander liegen. Rollen geben euch die Möglichkeit, Aufgabenbereiche anhand von Fähigkeiten und Interessen zu verteilen und individueller auszufüllen. Sie können sich, je nach Bedarf und Verfügbarkeit, immer wieder verändern.

Ihr als Vereinsmitglieder könnt mal mehr und mal weniger Rollen erfüllen, das hängt ganz von den anfallenden Aufgaben aber auch eurer Zeit ab. Durch rollenbasiertes Arbeiten wird es euch auch leichter fallen, neue Mitstreiter\*innen zu gewinnen.

### → FÜHRUNG im Vereinsalltag

Das Thema Führung in eurem Vereinsalltag ist eine alltägliche Aufgabe, die von verschiedenen Personen in unterschiedlichen Bereichen bereits gelebt wird. Ihr bestimmt oftmals ganz intuitiv, in welche Richtung sich Themen im Engagement entwickeln sollen. Und damit übernehmt ihr schon Führungsaufgaben. Gerade im ehrenamtlichen Engagement ist es wichtig, ein Verständnis davon zu haben, welche Personen welche Führungsrolle(n) übernehmen und welche Aufgaben- und Verantwortungsbereiche damit verbunden sind.

## Etwas ausführlicher

Da die Themen Rollen und Führung nicht unbedingt selbsterklärend und für viele von euch vielleicht neu sind, möchten wir euch an dieser Stelle zu beiden Themen etwas mehr inhaltliches „Futter“ an die Hand geben.

### A Rolle

Fangen wir erst einmal damit an, zu hinterfragen, **was sich hinter dem Begriff „Rolle“ verbirgt** und was die Begriffe **Rolle und Position miteinander zu tun** haben.

Wir alle erfüllen täglich verschiedene Rollen in unserem Leben. Wie sind Freund\*in, Bekannte\*r, Nachbar\*in, Arbeitskollege\*in oder Vereinsmitglied und Ehrenamtler\*in. Das sind sehr verschiedene Rollen, die von uns ganz selbstverständlich auf unterschiedliche Art und Weise ausgeführt werden. **Die Stärke bei der Arbeit mit Rollen liegt vor allem darin, dass Rollen sehr flexibel und anpassungsfähig sind**, denn sie entstehen aus einem konkreten Bedarf heraus. Mögliche Rollen im Engagement bei euch können sein: *interne Kommunikation im Team, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Nachwuchs- und Mitgliedergewinnung oder Mitgliederkommunikation*. Hinter jeder Rolle verbergen sich verschiedenste Tätigkeits- und Verantwortungsbereiche.

Eine Person kann **mehrere Rollen gleichzeitig ausführen**, die aber beispielsweise unterschiedlich viel Zeitaufwand erfordern. Oftmals wird eine Rolle schon ganz selbstverständlich von einer Person ausgeführt, die für die Rolle aufgrund ihrer Fähigkeiten am besten geeignet ist. Ähnlich verhält es sich bei der Besetzung einer neuen Rolle. Passt hingegen eine Rolle nicht mehr in euer Engagement und wird in der täglichen

Arbeit nicht mehr benötigt, kann sie aufgelöst werden, ohne negative Auswirkungen auf das Team zu haben. Die Person bleibt trotzdem Teil des Teams, sie wird frei für eine neue Rolle oder kann sich in eine andere, schon vorhandene, vertiefen.

Als Gegensatz zur Rolle ist eine Position eher starr. Sie wird, besonders im beruflichen Kontext, oftmals einmal festgelegt, dann selten hinterfragt und nicht aus der Person und ihren Fähigkeiten heraus gedacht. Frei nach dem Motto „einmal Vorstand immer Vorstand“. Und genau das möchten wir mit euch aufbrechen. Denn die Position Vorstand kann ganz verschiedene Rollen ausüben.

Gerade wenn es um **ehrenamtliches Engagement** geht, ist es wichtig, **die anstehenden Aufgaben flexibel und effizient auszuführen** und **auf starre, unflexible Positionen weitestgehend zu verzichten**. Es wird jedoch immer ein paar planbare Standard-Rollen brauchen, zum Beispiel kann eine von eurem Vorstand ausgeführte Rolle die strategische Steuerung und Führung des Engagements sein.

Die Übung *Jackentausch* auf Seite 33 wird euch dabei helfen, in Zukunft mehr mit den Stärken und Fähigkeiten eurer Mitglieder zu arbeiten – und euch dem Rollenmodell etwas anzunähern.

## B Führung

Wir haben eben schon einmal kurz das Thema Vorstand als eine wichtige strategische Position in jedem Verein angesprochen. Auch in den Befragungen habt ihr das Thema Führung thematisiert. Denn oftmals übernimmt der\*die Vorstandvorsitzende die alleinige Führungsrolle im Engagement. Daher haben wir uns entschieden, euch an dieser Stelle eine **kleine Einleitung zu Führungsrollen** zu geben.

Aber gehen wir noch einmal einen Schritt zurück. Dass Führung Sinn macht, dahinter möchten wir an dieser Stelle einen Haken setzen. Wir möchten eher die Fragestellung „**Welche Art von Führung macht im Engagement Sinn?**“ mit euch bearbeiten.

In Zeiten, in denen alles agiler, schneller und digitaler wird – auf Veränderungen also anders reagiert werden muss –, **braucht es auch in Vereinsstrukturen weniger starre Positionen und mehr flexible Rollen**. Das heißt aber nicht, dass es keine oder weniger Führung braucht. Im Gegenteil, die Führungsrolle ist und bleibt wichtig. Die Frage ist eher, wie die Führungsrolle aussieht und gestaltet ist. Denn gute Führung macht Menschen glücklich und motiviert. Und das ist ganz besonders im ehrenamtlichen Engagement wichtig.

Besonders hervorheben möchten wir an dieser Stelle das Thema der „**verteilten Führung**“. Gerade im Bereich der ehrenamtlichen Arbeit kann es sinnvoll sein, **die Führungsverantwortung innerhalb eines Teams nicht auf einer Person zu belassen, sondern auf mehreren Schultern zu verteilen** und diese bestmöglich nach den Fähigkeiten eurer Mitstreiter\*innen auszurichten. So könnt ihr eure Ressourcen wirksamer einsetzen.

Wir haben drei Beispiele für euch, welche Führungsrollen im Engagement Sinn machen können:

→ **Führungsrolle VISION & STRATEGIE**  
Die Person verantwortet die gemeinsame Laufrichtung und dass die große Vision mit einer Strategie und Zielen unterfüttert wird.

→ **Führungsrolle WERKZEUGE & ARBEITSPROZESSE**  
Die Person verantwortet, dass es sinnvolle Prozesse und Werkzeuge gibt und das Team mit diesen gut arbeiten kann.

→ **Führungsrolle MENSCHEN, INTERNE KOMMUNIKATION & BEZIEHUNGEN**  
Diese Person ist für das Herzstück der Organisation verantwortlich. Sie kümmert sich um das Wachstum und Wohlergehen der Mitglieder. Sie sorgt dafür, dass Potenziale sich entfalten können und Fähigkeiten und Stärken gut eingesetzt sind.

Die Übung *Führungsrollen unter die Lupe genommen* auf Seite 37 wird euch dabei helfen, Führungsrollen bei euch im Engagement zu analysieren und nachvollziehbar zu machen.

## ÜBUNG

# Jackentausch

## Entwicklung einer gemeinsamen Rollenstruktur

Diese Übung wird euch dabei helfen, die Rollen in eurem Verein zu analysieren und gemeinsam eine nachhaltige und flexible Rollenstruktur zu entwickeln, mit der ihr den strukturellen Herausforderungen eurer ehrenamtlichen Tätigkeit selbstbewusst begegnen könnt.

### ? Was sich dahinter verbirgt

Sicherlich ist euch schon aufgefallen, dass ihr in eurem Engagement nicht nur eine Rolle einnehmt, sondern oftmals mehrere Rollen gleichzeitig. Ihr alle übt täglich verschiedene Tätigkeiten im Verein aus, trefft Entscheidungen, tragt in verschiedenen Bereichen Verantwortung und wechselt ganz natürlich zwischen verschiedenen Rollen hin und her. Stellt euch diesen Prozess wie das Wechseln eurer Jacken je nach Jahreszeit oder Anlass vor. Mal tragt ihr den langen Mantel „Finanzen“, mal die kurze Lederjacke „Kommunikation mit der Presse“. Auch wenn das Wechseln der Jacken unbewusst passiert, stehen dahinter ganz unterschiedliche Tätigkeiten die verschiedenen Rollen zuzuordnen sind.

Im ersten Schritt wird es in dieser Übung darum gehen, den Ist-Zustand der Rollenstruktur über die verschiedenen Tätigkeits- und Verantwortungsbereiche bei euch im Verein sichtbar zu machen. Im zweiten Schritt werdet ihr die verschiedenen Rollen gemeinsam besprechen, schärfen, den Wunschzustand formulieren und daraus ableitend Rollen bestätigen, anpassen oder sogar neu denken.

Je klarer ihr euch selber, aber auch als Team, über die Rollen der einzelnen Personen seid, desto effektiver könnt ihr eure tägliche Arbeit im Engagement gestalten.

### ! Gut zu wissen

- Nehmt euch für diese Übung genügend Zeit. Legt die Übung idealerweise so, dass ihr im Anschluss keinen weiteren Termin habt und die Ergebnisse noch etwas nachbesprechen könnt.
- Seid ganz offen und habt Freude daran, den Status quo gemeinsam zu diskutieren und euch als Verein auf eine gute Art und Weise zu hinterfragen.
- Wenn es eine neue Rolle braucht, tritt meistens eine Person hervor, die für die Rolle und deren Verantwortlichkeiten am besten geeignet ist, bzw. hat diese Person eine Vorstellung von einer Person, die die Rolle ausfüllen könnte. Oft ist das die Person, die die Notwendigkeit der Rolle erkannt hat.
- Es ist sinnvoll, dass ihr diese Übung in regelmäßigen Abständen (1x jährlich) wiederholt.

**WICHTIG:** Wenn das Team zu groß ist, könnt ihr die Übung auch in kleineren Gruppen durchführen.

### Gut zu haben:



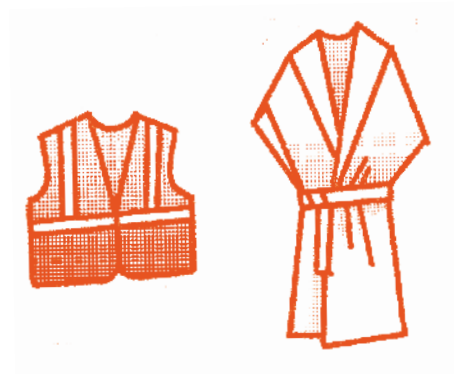
4 +



ca. 3 -4 Stunden



Zeit, Offenheit,  
Lust am konstruktiven  
Austausch, Klebe-  
zettel und Stifte



## Wie ihr diese Übung anwenden könnt

- 1.** Der Abend vor dem Teamworkshop: Um die wirklich wichtigen und wiederkehrenden Tätigkeiten zu identifizieren, ist es sinnvoll euch im Vorfeld zu notieren, welchen Aufgaben ihr in eurer Vereinsarbeit regelmäßig nachgeht. Schreibt jede Aufgabe auf einen Klebezettel. Mit dieser kleinen Vorbereitung seid ihr bestens für die Übung am nächsten Tag vorbereitet.
- 2.** Der Teamworkshop: Alle Teilnehmer\*innen kleben ihre mitgebrachten Klebezettel mit den verschiedenen Tätigkeiten, wie zum Beispiel *Presse kontaktieren, Spendengelder einsammeln, Förderanträge stellen oder Social Media Postings erstellen*, an eine Wand oder auf ein großes Blatt Papier. An dieser Stelle könnt ihr schon anfangen pro Person aus ähnlichen Tätigkeiten Gruppen zu bilden. Gegebenenfalls könnt ihr diese auch schon zu einer Rolle zusammenfassen. Ziel ist es, auf Basis der Tätigkeiten die eine Person bei euch im Team ausführt, eine oder mehrere Rolle(n) zu finden.
- 3.** Ihr habt nun alle Tätigkeiten soweit es geht in Gruppen zusammengefasst. Jetzt geht es darum, für die Tätigkeitsfelder einen übergeordneten Rollen-Namen zu finden. Hier kann euch der Vergleich mit den Jacken hilfreich sein und stellt euch zudem die Fragen: *Was ist der Sinn und Zweck der jeweiligen Rolle?* und *Warum brauchen wir diese Rolle?* Schreibt den Namen auf einen andersfarbigen Klebezettel und klebt diesen über die Tätigkeitsfelder.  
  
Beispiele für mögliche Rollen: *Teamkommunikation/interne Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit, Finanzverwalter\*in, Nachwuchs/Mitgliedergewinnung, Mitgliederkommunikation*
- 4.** Die einzelnen Rollen, die pro Person gefunden wurden, werden nun in der gesamten Runde vorgestellt und besprochen. Der Fokus liegt dabei auf folgenden Fragen: *Welche Person hat welche Rolle(n) und welche Tätigkeiten sind damit verbunden? Gibt es Überschneidungen bei den Rollen mit anderen Teilnehmer\*innen?*  
  
Das sind jetzt möglicherweise sehr viele Klebezettel an der Wand oder auf einem Blatt Papier. Andererseits zeigt euch das sehr gut, wie ihr aktuell in eurem Team aufgestellt seid und wie ihr Tätigkeiten und Verantwortungen auf Personen und Rollen verteilt.  
  
Also, Glückwunsch. Ihr habt nun ein perfektes Abbild eurer Realität vorliegen. Zudem war die Übung eine gute erste Annäherung, um mit dem Thema Rolle(n) etwas vertrauter zu werden.
- 5.** Nun überträgt jede\*r Teilnehmer\*in seine Rollen-Inhalte auf ein Blatt Papier. Nutzt hierfür die Vorlage am Ende der Übung. Jede Rolle bekommt ein extra Blatt Papier.  
  
**Wichtig ist, dass ihr alle Felder ausfüllt:**
  - a** **Jede Rolle braucht einen Namen.** Übertrag hier die Namen der Rolle(n), wie ihr diese in Punkt 3 festgelegt habt.
  - b** **Jede Rolle braucht eine ganz klares Ziel** bzw. Ziele. *Unsere Öffentlichkeitsarbeit läuft sehr gut, wir haben monatlich einen Artikel in den regionalen Medien.*



**5.** Jeder Rolle werden ganz klare Verantwortlichkeiten in Form von Tätigkeiten zugeordnet. Zum Beispiel: *Verstricke regelmäßig einfache Presseinformationen zu unseren Aktivitäten an die regionalen Medien, Veröffentliche 4x im Monat ein Posting auf Instagram oder Facebook, Als Vorstand treffe ich die strategischen Entscheidungen im Verein und stelle damit die Weichen.*

**6.** Wir sind nun beim letzten gemeinsamen Schritt angekommen. Nehmt euch alle ausgefüllten Rollen-Blätter vor und schaut euch diese gemeinsam an.

Wichtig ist es an diesem Punkt, die Rollen von der Person, der sie aktuell zugeordnet ist, gedanklich zu lösen. Ordnet die Rollen so, wie es für euch im Verein momentan Sinn macht – gegebenenfalls auch neu. Dieser Schritt wird euch dabei helfen, eure Rollen-Struktur weiterzuentwickeln, eure Ressourcen effektiver zu verteilen und euch zukunftsgerichtet aufzustellen.

Folgende Fragen helfen euch: *Sind die aktuellen Rollen mit den passenden Personen besetzt? Haben Personen zu viele Rollen und kann ggf. eine andere Person eine der Rollen übernehmen? Welche Rollen werden momentan wirklich gebraucht, um unsere Zielsetzungen erreichen zu können? Gibt es Bereiche, die wir erst einmal pausieren können? Fehlen uns momentan noch Rollen?*

An dieser Stelle kann alles passieren. Rollen können dazu kommen, Rollen können zusammengelegt oder auch zweigeteilt werden. Vertraut hier auf euer Gefühl und passt das so an, wie es für euch als Verein Sinn macht.

**WICHTIG:** Es braucht immer ein paar Standard-Rollen, damit ihr im Engagement gut miteinander arbeiten könnt.

Wir empfehlen folgende Rollen als Standard-Rollen mit zu bedenken:

- Führung Menschen/interne Kommunikation
- Strategie & Vision
- Öffentlichkeitsarbeit
- Interne Kommunikation – z.B. Prozesse und Strukturen
- Digitale Kommunikation und Social Media
- Buchhaltung
- Fundraising
- Führung Werkzeuge und Arbeitsprozesse (Empfehlen wir bei größeren Vereinen)

**7.** Ihr seid bestens gerüstet. Alle Teilnehmer\*innen kennen nun ihre jeweiligen Verantwortungsbereiche und haben diese in klaren Rollen formuliert. Die Rollen sind für alle im Verein nachvollziehbar und transparent, voneinander abgegrenzt und die einzelnen Tätigkeits- und Verantwortungsbereiche klar zugeordnet.



---

**NAME der Person**

<p><b>NAME der Rolle</b></p> <hr/>
<p><b>ZIELE der Rolle</b></p>

**TEAM – wer gehört zum Team?**

--

**VERANTWORTLICHKEITEN – ich bin verantwortlich für ...**

--



ÜBUNG

# Führungsrollen unter die Lupe genommen

Eine schöne Übung, die euch helfen wird, die Führungsrollen bei euch im Verein sichtbarer zu machen und sinnvoller zu priorisieren.

## ? Was sich dahinter verbirgt

Um sich dem Thema Führung nähern zu können, ist es wichtig, sich damit auseinander zu setzen, was Führung eigentlich bedeutet. Es soll in dieser Übung jedoch nicht um die abstrakte Definition gehen. Es soll vielmehr darum gehen zu verstehen, was die tatsächlichen Aufgaben eurer Führungsperson(en) im Verein sind. Welche verschiedenen Rollen bedienen diese Personen? Die Klarheit darüber ist ein wichtiger Schritt, um Rollen und Prozesse überdenken und verändern zu können.

## Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Im ersten Schritt soll es darum gehen, Personen bei euch im Team zu benennen, die Führungsaufgaben übernehmen.
2. Wenn ihr diese Person(en) identifiziert habt, findet ihr euch als Führungsrunde zusammen und nehmt die Führungsrollen pro Person einmal genau unter die Lupe. Solltet ihr nur eine Person identifiziert haben, sucht sich diese Person eine vertraute zweite Person für diese Übung.
3. Jetzt heißt es „alle Karten auf den Tisch legen“. In diesem Schritt sammelt ihr auf Klebezetteln alle Tätigkeiten zusammen, was die Person in ihrer Rolle als Führungskraft die ganze Woche über tut.

WICHTIG: Bitte notiert pro Klebezettel nur eine Tätigkeit und formuliert diese aus der Ich-Perspektive und aktiv. Zum Beispiel: *Ich führe Feedbackgespräche mit Teammitgliedern, ich gebe Budgets frei, ich steuere Gespräche, ich gebe Workshops in Schulen.*

Diese Überlegungen können einen Moment dauern. Nehmt euch die Zeit. Als Gedankenstütze könnt ihr euch Kalender oder E-Mails zur Hilfe nehmen, um die Aufgaben gut rekonstruieren zu können und die Frage zu beantworten: *Für welche Aufgaben habe ich als Führungskraft meine Zeit verwendet?*



Wichtig: Auf jeden Klebezettel kommt nur eine einzige Tätigkeit

Konzentriert euch hierbei auf die verschiedenen Aufgaben als Führungskraft. Allgemeine Aufgaben wie *ich gehe ans Telefon* oder *ich beantworte E-Mails* gehören nicht dazu.

4. Teilt nun alle Klebezettel aus dem 3. Schritt in sinnvolle übergeordnete Gruppen ein. Ein bis zwei Tätigkeiten sind für eine Gruppe zu wenig – drei bis sieben sind ideal. Schaut bei der Gruppierung, ob es für die Tätigkeiten eine geeignete Klammer gibt, die diese verbindet. Jede Gruppe bekommt nun einen passenden Namen, der gut auf den Punkt bringt, was alle Tätigkeiten verbindet.

Gut zu haben:



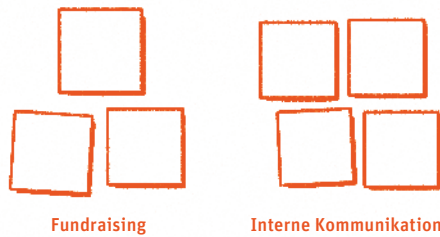
mindestens  
2 Personen



ca. 2 Stunden



Offenheit, Zeit,  
Konzentration,  
Klebezettel und  
Stifte, Wasser &  
Obst.



**5.** Die Führungsrollen sind an diesem Punkt fast fertig definiert. Sie haben einen Namen und ihr habt ihnen wiederkehrende Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten zugeordnet. Was jetzt noch fehlt, ist das Ziel hinter den Rollen der Führungskraft.

*Wofür wird jede dieser Rollen im Verein gebraucht? Was ist das große Ziel hinter jeder Rolle?*

Wir empfehlen euch, hier Beschreibungen zu nutzen, die einen wünschenswerten Idealzustand beschreiben, wie alle *Mitarbeiter\*innen sollen glücklich sein, alle politischen Partner unterstützen uns.*

**6.** Im letzten Schritt geht es um die Bewertung der einzelnen definierten Rollen. Die Bewertung erfolgt auf zwei Dimensionen:

**a** Zeitaufwand: Wieviel Zeit wird für die jeweilige Rolle aufgewendet?

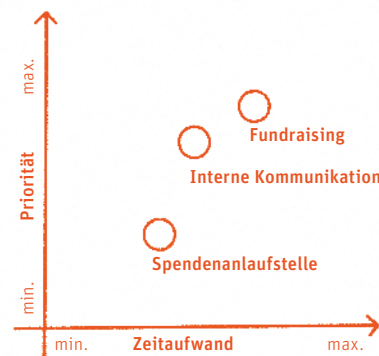
Ihr könnt hierbei einfach die Anzahl der Stunden pro Woche schätzen oder ihr bildet eine Rangreihenfolge ab. Das heißt, ihr sortiert die Rollen danach, welche die meiste Zeit in Anspruch nimmt, welche die zweitmeiste, drittmeiste usw.

**b** Priorität: Wie wichtig sind die einzelnen Rollen für den Erfolg des Vereins?

Welche Rolle sollte in einer idealen Welt die meiste Aufmerksamkeit bekommen, welche die zweitmeiste, welche die drittmeiste usw.

Hierbei ist es wichtig, dass ihr immer die „Engagement-Brille“ aufsetzt und so eure Einschätzungen trefft.

**7.** Anhand der Einordnung aller Rollen einer Person in die Matrix sollte es euch nun leichter fallen, die folgende Frage zu beantworten: *Verwendet die Führungskraft das richtige Maß an Zeit für ihre verschiedenen Rollen? Welche Rollen brauchen welche Zeit und haben wir die Prioritäten richtig gesetzt? Müssen wir Rollen vielleicht neu verteilen bzw. ihnen eine andere Priorität geben?*



Lasst diese Erkenntnisse ruhig ein oder zwei Nächte ruhen und nachwirken. Geht dann noch einmal gemeinsam ins Gespräch und schaut was ihr pro Person und Rollen optimieren könnt.

**! Gut zu wissen**

- Tauscht euch in dieser Übung ganz offen und ehrlich zu den wichtigen Aufgaben in der Vereinssteuerung aus.
- Diese Übung hilft euch dabei, die Führungsrollen in eurem Verein zu analysieren und ggf. zu optimieren und neu zu denken.