



TOOLS & MATERIAL *le*



Vereinsentwicklung

GENERATIONSÜBERGÄNGE

Inhalt



- »»»» **Kapitel 1 (Folien 4-10):**
Reflexion: Leute für den Vorstand gewinnen
- »»»» **Kapitel 2 (Folien 11-17):**
Leitungsübergänge für Nachwuchs-Leiter:innen initiieren
- »»»» **Kapitel 3 (Folien 18-29):**
Talente frühzeitig fördern
- »»»» **Kapitel 4 (Folien 30-35):**
Generelle Modelle, die helfen können
- »»»» **Kapitel 5 (Folien 36-46):**
Hilfen für ein gutes Miteinander der Generationen im Vorstand
- »»»» **Kapitel 6 (Folien 47-54):**
Den Schatz der Generationen nutzen
- »»»» **Anhang (Folien 55-58)**
Best Practice
Literatur-Tipps und Empfehlungen



Vorwort

Danke

Aufwändige Redaktion, erfinden und
Zusammenstellen der Tools:
Mire Tölgyesi mit Stefan Nicklas



Mire



Stefan



Canva-Profi
Patrizia Hofmann



Miteinander der Generation ein top Thema in der Vereinsentwicklung

Wir haben viele Interviews mit Vereinen geführt und im letzten Jahr immer wieder mit Verantwortlichen gesprochen und hingehört.

Was euch bewegt, haben wir gesammelt und daraus diese Toolbox entwickelt – mit ersten Impulsen, die euch auf eurem Weg unterstützen können.

Beim Zuhören sind uns zwei Dynamiken besonders aufgefallen:

1. Viele ältere Mitglieder möchten ihren Posten gerne abgeben, doch es gibt zu wenige, die den Staffelstab übernehmen können – aus unterschiedlichsten Gründen.
2. Gleichzeitig stehen junge Leute bereit, wollen Verantwortung übernehmen, doch es fällt den Älteren schwer, diese Verantwortung zu übertragen.

Hier möchten wir ansetzen: Wir möchten euch ermutigen, ein gutes Miteinander zu leben und durch offene Gespräche auf Augenhöhe zu überlegen, was ihr braucht, um den Verein in die nächste Etappe zu führen. Die Toolbox gibt euch dafür einige praktische Tools an die Hand, die helfen können, erste Schritte in diese Richtung zu gehen.

Eines ist allen Beteiligten gemeinsam: Sie wollen das Beste für ihren Verein tun und ihn unterstützen.

Wir hoffen, dass diese Sammlung einen kleinen Beitrag dazu leisten kann, genau das zu fördern.

An dieser Stelle danke ich euch persönlich auch für euer Vertrauen und unser gutes Miteinander in diesem Prozess der Vereinsentwicklung.

Herzliche Grüße

Mire und Stefan

Kapitel 1

Reflexion

Leute für den Vorstand gewinnen

Inhalt

Tool: Attraktivitätscheck Vorstand F6

Tool: Checklisten Verantwortungsübernahme F7

Tool: Diversitätscheck F8

Tool: Motivationscheck – Wo stehe ich? F9

Tool: Herausforderungs-Check F10

Hier erwarten euch verschiedene Checklisten, die helfen sollen zu verstehen, warum dieses Amt für Menschen uninteressant oder reizvoll ist. Die Checklisten kann man zunächst getrennt voneinander ausfüllen (alle sind bearbeitbar z.B. Ankreuzen oder Skala), um sie dann im Team gemeinsam zu besprechen.

Unsere Haltungen auf dem Weg miteinander

Wir sprechen aus dem Herzen
— und hören mit dem Herzen —



Wir halten
die Stimme des
Urteilens zurück und suchen
den Ort des Staunens —



Wir vertrauen dem gemeinsamen,
schöpferischen Prozess mehr
als dem eigenen Standpunkt



Wir bitten um das,
was wir brauchen,
und geben, was wir haben



Wir geben der Zuversicht
Vorrang vor unseren
negativen Erfahrungen



Wir öffnen uns für den
Geist Gottes, der uns ruft zu
lieben: ihn, uns selbst, die anderen
und die Welt um uns herum



AATTRAKTIVITÄTSCHECK VORSTAND



Kultur & Zusammenarbeit

Wie schnell und transparent kommunizieren wir Entscheidungen?

Wie gehen wir mit Fehlern um – zählt Lernen mehr als Schuld?

Wie viel Freiheit geben wir Mitarbeitenden wirklich?

Wie konsequent stehen wir hinter unseren Leitenden / Mitarbeitenden in schwierigen Situationen?

Leadership & Haltung

Wie gut können wir zwischen strategischer Leitung und operativer Einmischung unterscheiden?

Welches Führungsbild leben wir (nicht nur: reden wir)?

Können wir loslassen und Verantwortung übergeben?

Strukturen & Prozesse

Wie klar sind Rollen, Zuständigkeiten und Entscheidungswege?

Wie gut sind unsere Onboarding-Prozesse?

Wie professionell wirken unsere Sitzungen (Struktur, Fokus, Dauer)?

Außenwirkung

Wie modern und offen wirken wir nach außen?

Welche Geschichte erzählen neue Besucher/ Interessierte nach einem ersten längeren Gespräch über uns?

Was würden ehemalige Mitarbeitende über uns sagen?

Attraktivität für junge Generationen

Wie gut verständlich und zeitgemäß kommunizieren wir?

Wie ernst nehmen wir jüngere Perspektiven wirklich?

Haben wir eine lebendige Feedbackkultur, die in beide Richtungen funktioniert?

Selbstreflexion & Reife

Welche Themen dürfen bei uns nicht angesprochen werden – und warum?

Wo sind wir mutig, wo sind wir konfliktscheu?

Wie schnell können wir Entscheidungen revidieren, wenn wir merken: Shit! Das war nicht gut?



Beurteilt euch selbst und vergebt zu jeder Frage 0-5 Punkte, oder notiert ein paar Stichworte.

VERANTWORTUNGSÜBERNAHME CHECKLISTE



DIVERSITÄTSCHECK – FRAGEN FÜR DEN VORSTAND



Demografische Vielfalt

Wie viele Mitarbeitende sind über 50 – und wie viele unter 35?

Wie viele Frauen / Männer / diverse Personen sind vertreten?

Welche Generationen sitzen gemeinsam am Tisch (Boomer, Gen X, Millennials, Gen Z)?

Gibt es Personen mit unterschiedlichen Lebensrealitäten (Familien, Singles, Pflegeverantwortung, internationale Hintergründe etc.)?

Fachliche & Berufliche Vielfalt

Welche Arbeitsbereiche/ Kompetenzfelder sind im Vorstand vertreten (z. B. Finanzen, Personal, Ehrenamt, Theologie, IT, Kommunikation)?

Fehlen explizit Bereiche, die für heutige Organisationen wichtig sind (z. B. HR, Digitalisierung, Fundraising, Mitarbeitendenführung)?

Bringen die Mitarbeitenden unterschiedliche berufliche Hintergründe mit (Wirtschaft, Sozialarbeit, Technik, Bildung, Verwaltung, freie Wirtschaft)?

Persönlichkeits- & Denkspektren

Haben wir sowohl strategische als auch operative Denker:innen?

Kommen sowohl risikofreudige als auch sicherheitsorientierte Stimmen vor?

Haben wir Menschen, die strukturiert denken – und Menschen, die kreativ denken?

Wer bringt frische Perspektiven mit – wer bringt Stabilität?

Gibt es unterschiedliche Ausbildungswege (akademisch, beruflich, ehrenamtlich)?

Spirituelle Vielfalt

Welchen Background bringen wir mit?

Welche geistlichen Traditionen, Prägungen oder Erfahrungshintergründe sind vertreten?

Wie ist unsere Gebetskultur?

Welche Rolle spielt Gott in unseren Meetings?

Wissen wir, was Gott gerade in unserem Verein / Einzelnen tut?

Sichtbarkeit & Beteiligung

Wer spricht am meisten – wer am wenigsten?

Wessen Perspektive fehlt regelmäßig in Entscheidungen?

Wie oft laden wir aktiv Menschen ein, die nicht „so sind wie wir“?

Barrieren & blinde Flecken

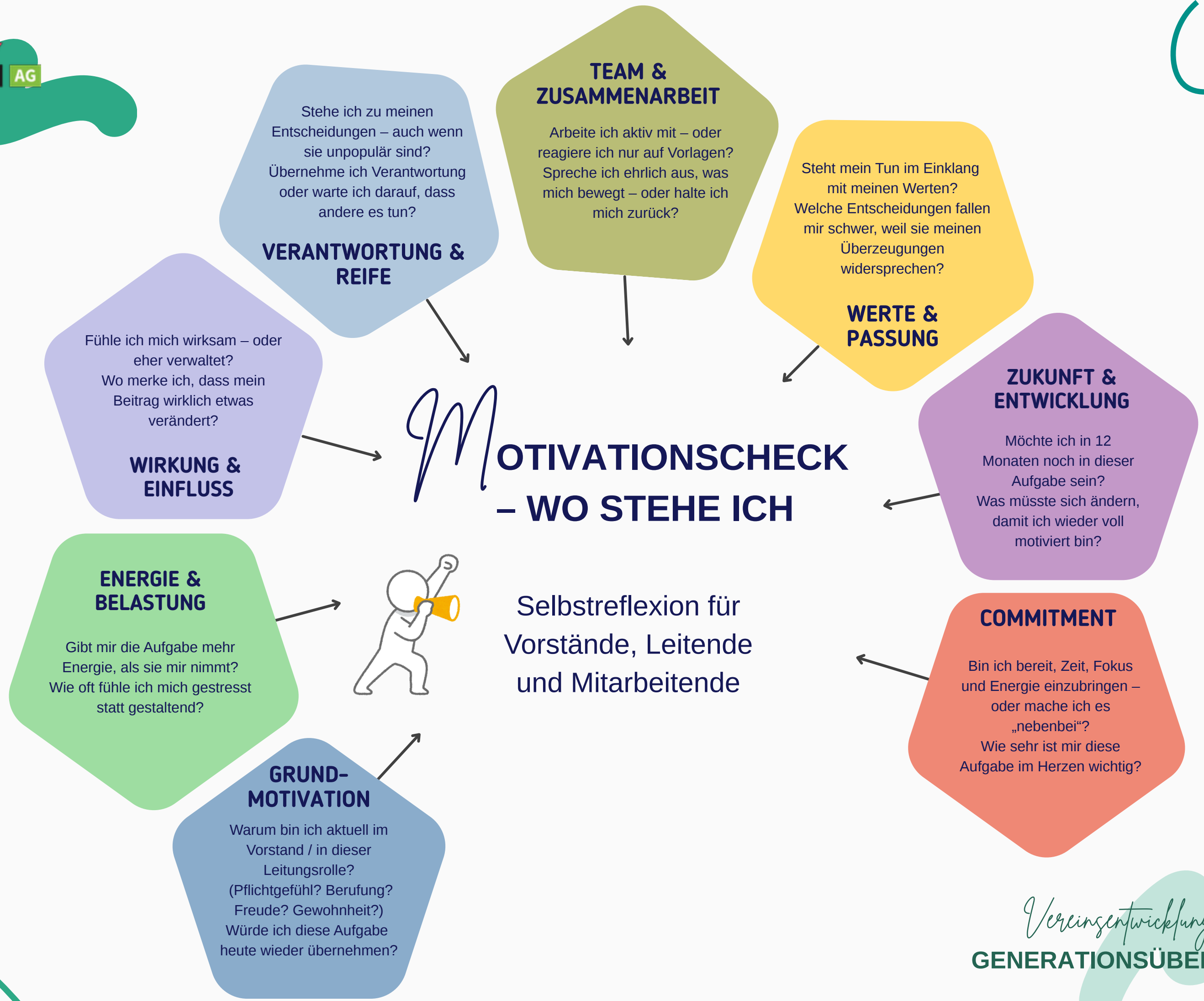
Welche Gruppen erreichen wir nicht – weder im Team noch im Ehrenamt?

Welche ungeschriebenen Regeln halten Vielfalt ungewollt klein?

Wo fällt es uns schwer, ungewohnte Lebensläufe oder andere Sichtweisen ernst zu nehmen?



Tauscht euch zunächst zu zweit und danach in der Gruppe über die Fragen aus.





H ERAUSFORDERUNGSCHECK

Was sind unsere größten Herausforderungen bei diesem Thema?

intern



extern



Sammelt eure Herausforderungen und ordnet sie dann gemeinsam auf der Skala von 1 bis 10 ein.



»»»» Kapitel 2 ««««

Leitungsübergänge für Nachwuchs-Leiter:innen initiieren

Inhalt

Austausch: 8 Irrtümer über die
Generationsübergabe **F12**

Austausch: Reflexion im Gesamtverein **F13**

Austausch: Ältere Leiter verlassen den Vorstand
– eine Selbstreflexion **F14**

Austausch: 13 erste Fragen zum Thema Leitungs-Nachwuchs **F15**

Tool: Vorstands-interview – die wertschätzende Befragung **F16-17**

In diesem Kapitel findet ihr Grundlagen, um hilfreiche Haltungen zu etablieren und zu reflektieren, was wir brauchen, damit sich junge Leiter:innen wohlfühlen und alle im Verein auf dem gleichen Stand sind bzw. eine gemeinsame Strategie verfolgen.

8 IRRTÜMER ÜBER DIE GENERATIONS- ÜBERGABE

“Das haben wir alles schon probiert...”

Es wird Zeit für einen externen Coach!



“Das klappt eh nicht. In zwei Monaten ist der/die wieder weg!”

Drohungen wie: “Denkt an meine Worte...” helfen niemanden. Auch nicht deinem verletzten Stolz.

**←
END**

“Ohne Person XY geht es nicht!”

Diese und andere Glaubenssätze zementieren Strukturen unnötig. Holt euch z.B. einen Steuerberater dazu, wenn ihr an fachliche Grenzen kommt.



Wir haben ja keine jungen Leute, die Verantwortung übernehmen wollen

Habt ihr euch mal selbstkritisch gefragt, was ihr bisher verpasst habt?
Warum ist dieser Posten so unattraktiv? Wie kann sich das ab sofort ändern?

Ich habe hier mein ganzes Leben investiert, darum verdiene ich auch die Leitungsrolle.

Wenn = Dann = Sonst-Rechnungen



Es macht sonst keiner

Manchmal muss ein Platz erst frei werden, damit andere erkennen, dass sie gebraucht werden. Warte nicht zu lange, bevor du deinen Platz frei machst.



Man darf niemanden verletzen, der sich schon so lange und so stark investiert hat

Das Lebenswerk würdigen und gleichzeitig Wege suchen, wie Personen weiterhin eine Stimme (auf Abruf) erhalten können.



Es geht nicht anders

Doch. Es muss anders gehen. Do or Die. Ihr müsst euch immer wieder neu bewegen.



Vereinsentwicklung

GENERATIONSÜBERGÄNGE

Mire Tölgyesi

1. Reflexion über Verantwortung und bisherige Übergänge

- Was bedeutet Verantwortung für dich persönlich?
- Was war bisher für dich eine positive oder negative Erfahrung beim Übergeben oder Übernehmen von Verantwortung?
- Wie würde sich dein Alltag oder dein Leben verändern, wenn du Verantwortung abgibst?
- Welche Befürchtungen halten dich davon ab, Verantwortung loszulassen?
- Was wäre das Beste, was passieren könnte, wenn jemand anders die Verantwortung übernimmt?

2. Generationsübergreifendes Miteinander

- Wie sieht für dich ein gelingendes Miteinander der Generationen aus?
- Welche Werte oder Traditionen möchtest du der nächsten Generation mitgeben?
- Welche Stärken siehst du in der jüngeren Generation, die die Verantwortung übernehmen soll?
- Wo könnten jüngere und ältere Generationen voneinander lernen?
- Welche Befürchtungen treiben euch an?

3. Hilfen, um Verantwortung abgeben zu können

- Was würde dir helfen, den Übergang schrittweise zu gestalten?
- Welche Teile der Verantwortung würdest du gerne noch behalten?
- Wie könntest du die Übergabe als Chance sehen, dass dein Lebenswerk weitergeführt wird?
- Wer könnte dich dabei unterstützen, den Übergang gut zu gestalten?
- Wie können Übergänge geschaffen werden, um neue Leitungen zu begleiten?

4. Unterstützung für zukünftige Verantwortungsträger

- Was brauchst du, um dich bereit zu fühlen, große Verantwortung zu übernehmen?
- Welche Fähigkeiten und Ressourcen siehst du bei dir, die dir helfen könnten?
- Was könnte dich entlasten, wenn du Verantwortung trägst?
- Welche Unterstützung erwartest du von der Generation, die die Verantwortung abgibt?

5. Perspektivwechsel und Systembetrachtung

- Wie würde jemand Außenstehendes eure aktuelle Situation betrachten?
- Was könnte langfristig passieren, wenn keine Übergabe der Verantwortung stattfindet?
- Welche kleinen Veränderungen im System könnten bereits große Wirkung zeigen?



Welche Aufgaben oder Bereiche könntest du ab sofort übergeben, ohne dass es dir schwerfällt?

Welche Aufgaben oder Bereiche könntest du nur mit Bauchweh übergeben? Was würde dir helfen?

- Welche Rahmenbedingungen brauchst du, um dich sicher zu fühlen, Verantwortung loszulassen?
- Wie könntest du deinen Einfluss bewahren, ohne direkte Verantwortung zu tragen?
- Wie könnten Teilverantwortungen sinnvoll aufgeteilt werden?

A LTERE LEITER VERLASSEN DEN VORSTAND SELBSTREFLEXION

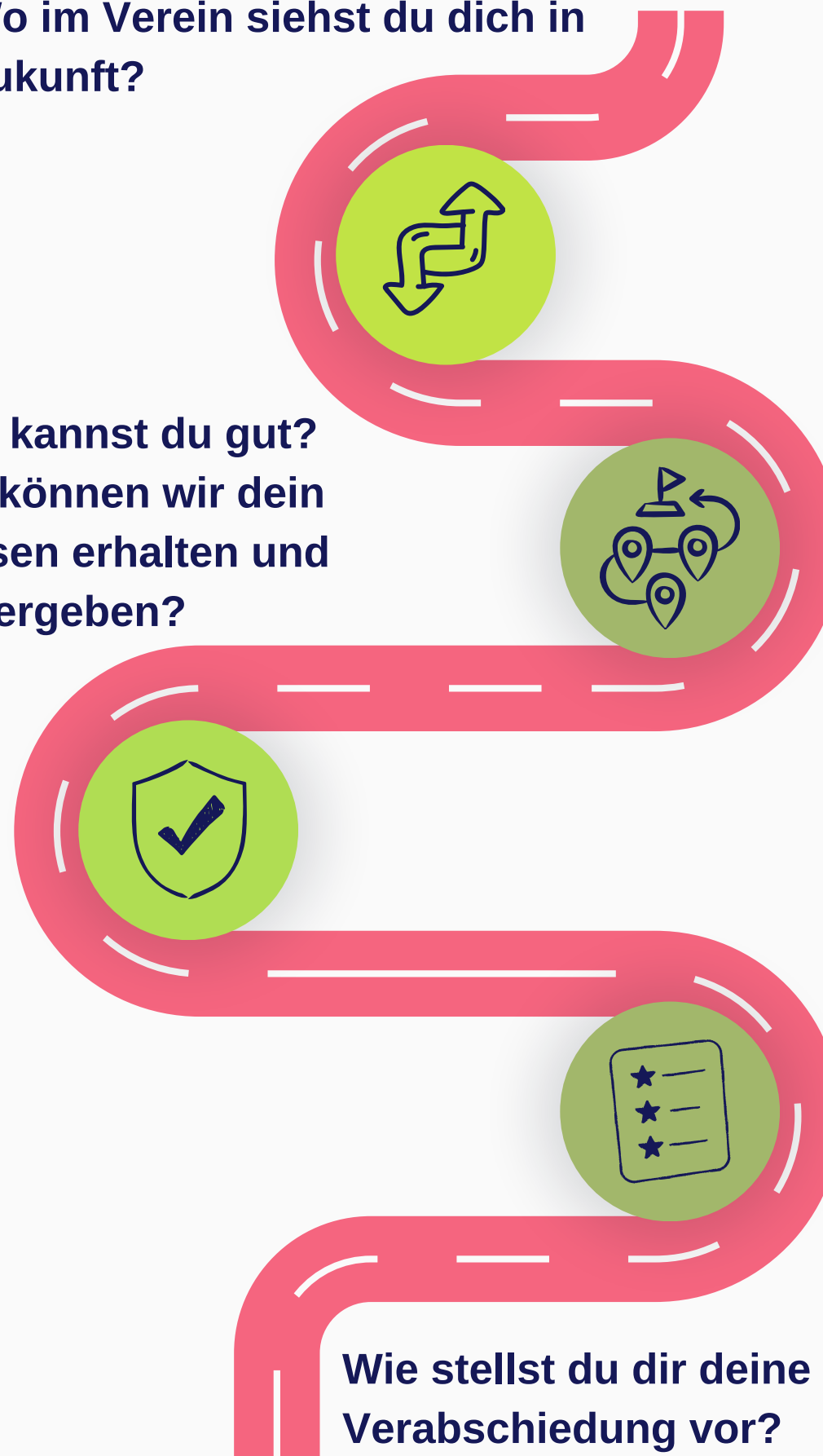
Mein Platz in der zweiten Reihe -
Wo im Verein siehst du dich in
Zukunft?

Was kannst du gut?
Wie können wir dein
Wissen erhalten und
weitergeben?

Was wäre der
erste kleine
Schritt, den du
gehen könntest,
um Verantwortung
abzugeben?

Was braucht ein guter
Übergang, damit du
Vertrauen aufbauen
kannst?

Wie stellst du dir deine
Verabschiedung vor?



13 erste Fragen zum Thema Leitungs-Nachwuchs



Wie attraktiv ist der Posten bei uns?
Warum nicht?

workload :
Wie oft und wie lange gehen die Sitzungen?

Flexibilität der Sitzungen:
Sind Sitzungsrythmus und -zeiten familienfreundlich / berufskompatibel? Oder wirken sie abschreckend?

Kleine Schnupperrollen anbieten:
Können Interessierte erst einmal „reinschnuppern“ (Projektleitung, Probezeit)

Welchen Support gibt es für junge neue Mitglieder

Geistliche/visionäre Dimension betonen:
Wird dieser Posten nur als Verwaltungslast gesehen – oder als Teil einer sinnstiftenden Berufung?

Digitale Tools nutzen:
Könnten Abläufe (Protokolle, Absprachen, kleine Abstimmungen) digital erleichtert werden?

Sind alle im Verein darauf ausgerichtet, neue Leiter*innen zu finden und zu fördern?

Wie offen sind wir für Neues?
Darf jemand Neues die Strukturen verändern?

Wertschätzung & Dank:
Wird Engagement sichtbar gewürdigt? Wo und wann?

Einarbeitung ermöglichen:
Gibt es eine Übergangsphase mit Begleitung oder Mentoring, damit niemand ins kalte Wasser springen muss?

Neue Formen?
Kann man VS-Verantwortung auf mehrere Schultern verteilen (z. B. Tandem-Vorstand)?

Wissen potenzielle Kandidat:innen, was auf sie zukommt – oder schreckt die Unklarheit ab?



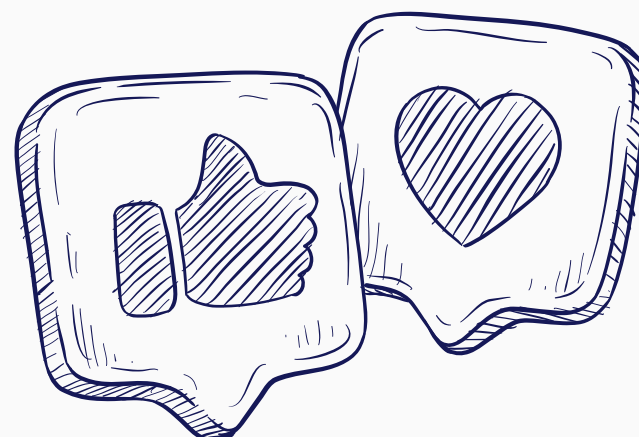


Was wird ermöglicht?

In weniger als einer Stunde kann eine Gruppe beliebiger Größe eine Liste der Voraussetzungen erstellen, die entscheidend für ihren Erfolg sind. Das „Aufdecken“ von Erfolgsgeschichten sorgt für spontanen Schwung und für Einsichten, die große Veränderungen aus dem Inneren der Organisation heraus bewirken können. Durch die Suche nach dem, was jetzt bereits funktioniert, und durch das Freilegen der Grundursachen, die Erfolg möglich machen, wird eine positive Lawine ausgelöst. Gruppen werden energetisiert, indem sie sich über ihre Erfolgsstorys austauschen, anstatt wie sonst deprimiert über ihre Probleme zu reden. Storys aus dem praktischen Einsatz sensibilisieren die Gruppe für lokale Lösungen und erfolgversprechende Erstversuche und verbreiten Innovationen. Gleichzeitig liefern sie die Grundlage, um Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Der Trend von Organisationen, zu wenig in das Miteinander zu investieren, das den eigentlichen Erfolg erzeugt, und stattdessen die finanzielle und technische Unterstützung überzubetonen, kann überwunden werden.

Interview-Tipps

- Sitzt für das Interview gegenüber und nah beieinander
- Frage nach dem Kontext:
 - Wann, Wo, Wer, Wie
- Teile NICHT deine eigene Meinung
- Sammle Details der Geschichte:
 - Ausgangslage, Barrieren, Aktionen, Überraschungen, Auflösungen, Entdeckungen
- Versuche, einen Moment zu finden, der das Drama und den tiefsten Moment zusammenfasst
- Wenn du dazu inspiriert bist, biete deinem Geschichtenerzähler einen ansprechenden Titel für seine Geschichte an
- Hör gut zu, damit du die Highlights der Geschichte nacherzählen kannst



TOOL: WERTSCHÄTZENDE BEFRAGUNG

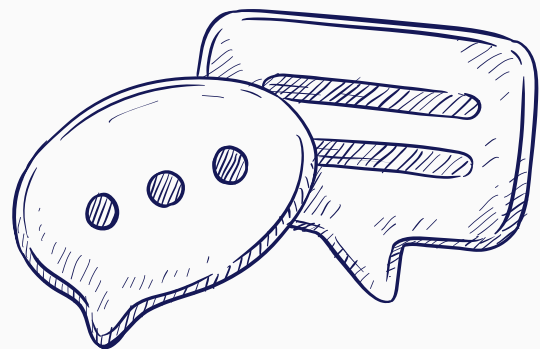
Die Designelemente

1. Einladung

- Frage „Bitte erzähle eine Geschichte von einer Situation, in der du mit anderen an einer Herausforderung gearbeitet hast und jetzt stolz darauf bist, was ihr erreicht habt. Was ist deine Geschichte und was hat den Erfolg möglich gemacht? Findet euch zu zweit zusammen und sucht euch am besten jemanden, den ihr noch nicht so gut kennt.“

2. Raum und Materialien

- Unbegrenzte Anzahl von Gruppen
- Stühle, damit die Teilnehmer sich zu zweit gegenüber sitzen können; Tische werden nicht gebraucht.
- Papier, damit die Teilnehmer sich Notizen machen können
- Flip Chart, um etwas zu den Geschichten, Erfolgsfaktoren und Bedingungen aufzuschreiben



Warum? Sinn und Zweck

Durch die positive Ausrichtung wird mit konstruktiver Energie gestartet. Bisher verborgenes Wissen über erfolgreiche Erfahrungen wird eingefangen und verbreitet.

Der Weg zum Erfolg wird gleichzeitig für eine komplette Gruppe offengelegt.

Durch die Erwartung von positivem Verhalten kann man genau dieses hervorbringen (Pygmalion-Effekt).

Der Funke für kollegiales Lernen, gegenseitigen Respekt und den Aufbau einer Gemeinschaft wird entzündet.

Komplexe oder chaotische Herausforderungen dürfen erforscht werden.

Eine neuer Gruppen-Narrativ (eine sinnstiftende Erzählung) wird geschaffen, z. B. „Wie wir Ordnung aus Chaos machen!“

Ablauf

- Die Teilnehmer führen zu zweit Interviews durch. Sie erzählen eine Erfolgsstory und schauen dabei darauf, was den Erfolg möglich gemacht hat. (Jeder 7-10 Minuten; insgesamt 15-20 Minuten)
- In 4er-Gruppen erzählt jeder Teilnehmer die Geschichte seines Partners. Fordere die Teilnehmer auf, auf Muster und Erfolgsfaktoren zu achten und sich Notizen darüber zu machen. (15 Minuten für die 4er-Gruppe)
- Frage „Wie investieren wir in diese Bedingungen und Faktoren, die Erfolg fördern?“ und „Welche Möglichkeiten siehst du, mehr davon zu tun?“ Nutze 1-2-4-All, um die Antworten zu finden. (10 Minuten)



* 1-2-4-All =

Zuerst selbst überlegen, dann zu zweit, dann zu viert, dann alle im Plenum

Vereinsentwicklung

GENERATIONSÜBERGÄNGE

»»»» Kapitel 3 ««««

Talente frühzeitig fördern

Inhalt

Einführung **F19**

Tool: Potenzialanalyse **F20**

Austausch: 11 Anregungen für unser Personalmarketing **F21**

Tool: Talent-Management – Schaubild & Erklärung **F22-25**

Austausch: Deutung für CVJM-Kontext **F26**

Tool: Talent-Akquise – Herz, Potenzial & Blick für Talente **F27**

Tool: Kompetenzcheck: vom Hirtenjungen zum König **F28**

Austausch: Leiternachwuchs halten **F29**

In diesem Kapitel geht es darum zu verstehen, dass die Leute nicht immer schon “Fertig gebacken” vor die Tür gelegt werden. Man kann Talente auch selbst ranziehen.

EINFÜHRUNG: TALENTE FINDEN UND FÖRDERN

Ein „Talent“ ist jemand, der bestimmte Potenziale hat, die – sofern sie erkannt und richtig eingesetzt werden – einen erheblichen Mehrwert generieren können – egal, wie alt derjenige ist. „Potenzial“ beschreibt in diesem Zusammenhang die Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters, die über seine Fähigkeiten, die ihn heute auszeichnen, hinausgeht.

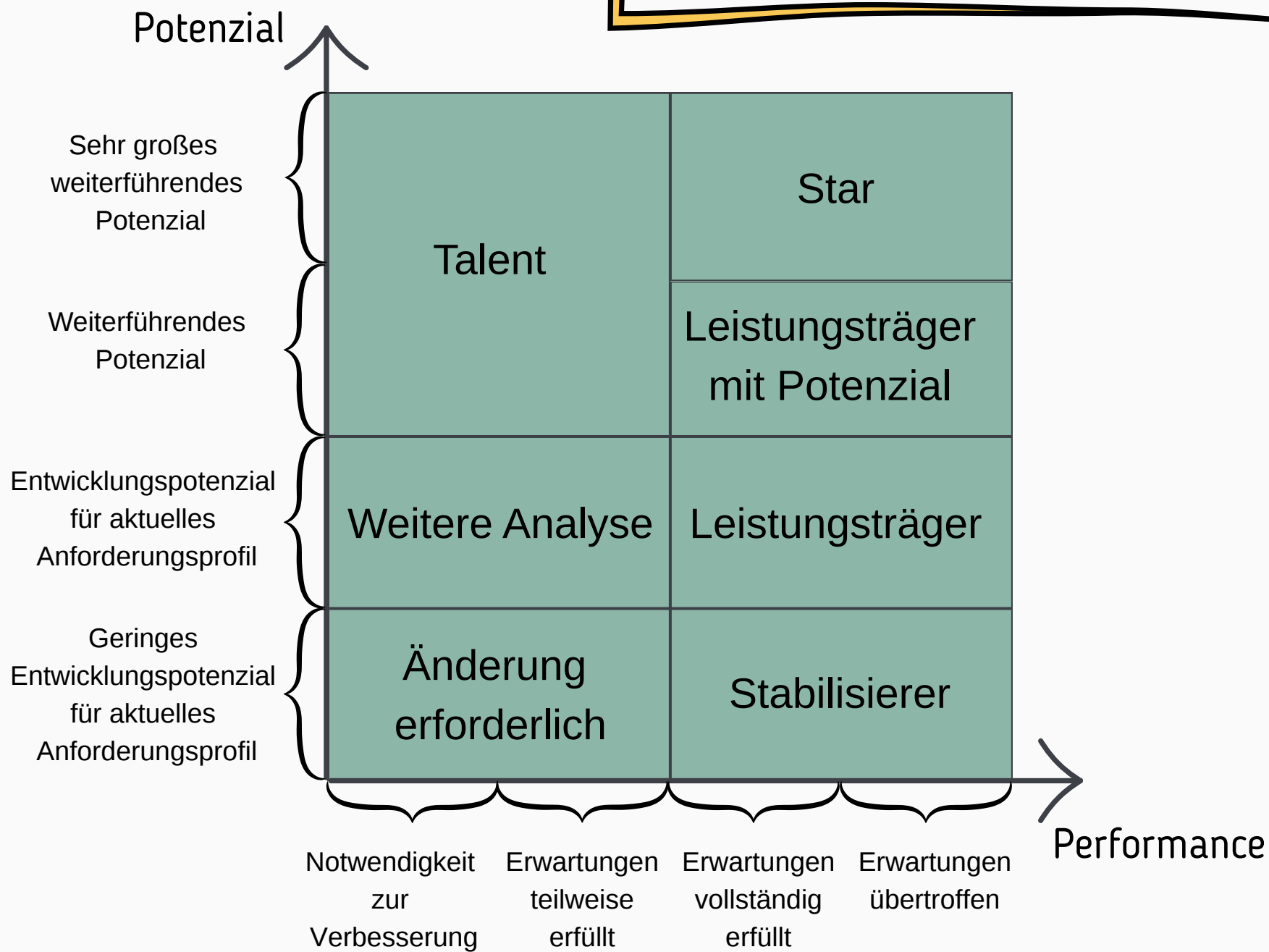
Des Weiteren gibt es eine kleine Gruppe von Top-Talenten. Sie machen nur ca. ein Prozent eines Jahrgangs aus, aber das sind genau die, auf die es wirklich ankommt. Zwar haben solche Leistungsträger oft auch die bessere Ausbildung, doch was sie tatsächlich von ihren Kolleginnen und Kollegen unterscheidet, sind Leidenschaft, Innovationsfreude und Risikobereitschaft und vor allem: ein herausragendes Engagement. Dadurch sind sie in der Lage, sich nicht nur an Firmen und Märkte anzupassen, sondern diese auch gestaltend zu verändern. Diese leistungsstarken Talente tragen wesentlich zu höheren Gewinnen und Renditen eines Unternehmens bei. Im Vergleich zu durchschnittlichen Mitarbeitern ist die Produktivität von unternehmerisch veranlagten Top-Talenten bei hochkomplexen Tätigkeiten doppelt so hoch – ein Grund mehr, intensiv auf die Suche nach solchen Potenzialträgern zu gehen und dafür auch Geld in die Hand zu nehmen. Die Identifizierung der „richtigen“ Fach- und Führungskräfte bezieht sich sowohl auf die talentierten Mitarbeiter der eigenen Firma als auch auf (noch) betriebsfremde Personen.

Als Faustregel aus der Praxis gilt: Zwei Drittel der Stellenbesetzungen sollten intern, ein Drittel extern vollzogen werden. Eine anspruchsvolle Aufgabe stellt die Identifikation der Potenzialträger dar. Die Kernfrage hierbei lautet: Wer vollbringt überdurchschnittliche Leistungen und verfügt gleichzeitig über hohes weiterführendes Potenzial? Aus praktischer Sicht eignet sich für die Identifikation solcher Top-Talente die Durchführung einer auf die Zielgruppe zugeschnittenen Potenzialanalyse.



Quelle: „Modernes Personalmanagement“ (Seite 45), Bernhard Rosenberger (Hrsg.)
Strategisch – operativ – systemisch 2. Auflage

In einem Potenzial-Performance-Portfolio lassen sich einerseits die weiterführende Leistungsfähigkeit und andererseits die tatsächliche Performance der Mitarbeiter abbilden. Mitarbeiter, die zwar die Leistungserwartungen übertreffen, jedoch nur über ein geringes Entwicklungspotenzial für das aktuelle Anforderungsniveau verfügen, nehmen die durchaus wichtige Position des „Stabilisierers“ ein. Als „Talent“ werden Mitarbeiter bezeichnet, die über sehr großes Potenzial verfügen, ihre Leistung aber durchaus noch ausbauen müssen. Als Top-Talent („Star“) werden jene Leistungsträger eingeschätzt, die sowohl die Erwartungen an ihre Leistung übertreffen als auch über sehr großes Entwicklungspotenzial verfügen.



Darauf aufbauend muss es sich ein Unternehmen zum Ziel machen, geeignete Potenzialträger frühzeitig zu identifizieren (ca. ein bis zwei Jahre vor Besetzung der Stelle), sie auszuwählen und so auf die Besetzung vorzubereiten, dass am Ende möglichst geringe Wissens- und Ressourcenverluste auftreten. Ein hierfür geeigneter Personalentwicklungsplan sieht vor, Zielpositionen für den jeweiligen Potenzialträger rechtzeitig zu identifizieren und den zeitlichen Einstieg festzulegen.



Quelle: "Modernes Personalmanagement", Bernhard Rosenberger (Hrsg.)
Strategisch – operativ – systemisch 2. Auflage

11 ANREGUNGEN FÜR UNSER PERSONALMARKETING

Inspirationen aus der Wirtschaft, die uns vielleicht auch helfen können.



- 1 Die Zusammenarbeit mit Zeitarbeitsfirmen liegt mehr und mehr im Trend. Sie bietet Ihnen zudem die Möglichkeit einer langfristigen Zusammenarbeit.
- 2 Ein Bewerber-Pool des eigenen Unternehmens: Erfassen Sie systematisch Talente, die sich einfach zum „falschen Zeitpunkt“ beworben hatten.
- 3 Seminare, Messen oder Kongresse bieten Ihnen vielfältige Möglichkeiten, neue, talentierte Mitarbeiter zu identifizieren, sie kennen zu lernen – und sie für Ihr Unternehmen zu interessieren.
- 4 Kooperationen mit Universitäten und Fachhochschulen (Jobbörsen, Einsatz von Lehrbeauftragten, Fachvorträge) sollten Sie als Marketingplattformen nicht unterschätzen.
- 5 Die methodische und fachliche Betreuung von Studenten beim Schreiben von Abschlussarbeiten ist eine geeignete Maßnahme, den Kandidaten vor dem Eintritt ins Unternehmen kennen zu lernen.
- 6 Studierende, die für mehrere Wochen oder Monate als Praktikanten bei Ihnen arbeiten, lernen das Unternehmen gut kennen. Gleichzeitig sind Praktika für Sie wie ein „Assessment-on-the-job“.

- 7 Internet-Stellenbörsen: Hier zählt nicht nur die Quantität, sondern besonders die Qualität. Fragen Sie sich: Über welche Stellenbörsen erreiche ich meine Zielgruppe am ehesten?
- 8 Durch Personalberater bekommen Sie Zugriff auf ein Netzwerk geeigneter Kandidaten.
Nachteil: Dieser Weg ist recht kostenintensiv.
- 9 Auch Mitarbeiter des eigenen Unternehmens kennen möglicherweise einen geeigneten Kandidaten für eine zu besetzende Stelle. Ein immer stärker genutztes Instrument.
48 B. Rosenberger et al.
- 10 Positionieren Sie sich und Ihr Unternehmen in Fachzeitschriften. Damit erreichen Sie erfahrene Experten und junge Talente.
- 11 Die Stellenanzeige stellt die beliebteste Personalmarketing-Maßnahme dar. Sie verspricht nach einer repräsentativen Umfrage des IW Köln mit 14.500 Betrieben eine Erfolgserwartung von rund 50 %.



Quelle: „Modernes Personalmanagement“, Bernhard Rosenberger (Hrsg.)
Strategisch – operativ – systemisch 2. Auflage

TALENTMANAGEMENT

Nachwuchskräfte legen in erster Linie Wert auf herausfordernde Arbeit (64 %). Die Vergütung landet mit 57 % auf Platz zwei, gefolgt von einem kollegialen Arbeitsklima (51 %), dem Standort (48 %), Karrierechancen (48 %) sowie einer ausgeglichenen Work-Life-Balance (43 %).



Quelle: "Modernes Personalmanagement", Bernhard Rosenberger (Hrsg.)
Strategisch – operativ – systemisch 2. Auflage

TALENTMANAGEMENT



Die wesentlichen Schritte im Talentmanagement

Zwar haben zahlreiche Unternehmen die Zeichen der Zeit erkannt und stufen das Talentmanagement als ein Thema mit höchster Priorität ein. Dennoch sind die meisten von ihnen weit davon entfernt, ein in alle Unternehmensbereiche integriertes Gesamtkonzept zu verfolgen, das alle wichtigen Schritte umfasst und die Bezeichnung „Talentmanagement“ auch wirklich verdient. Um ein einheitliches Verständnis von Talentmanagement im Unternehmen zu erreichen, sollte die Umsetzung dieses zentralen Themas einfach und transparent gestaltet sowie konsequent verfolgt werden. Wie ein Sprichwort sagt: „Jede große Reise beginnt mit dem ersten kleinen Schritt.“

Die grundlegende Frage, die sich bei der Einführung eines nachhaltigen Talentmanagements stellt, lautet: „Was muss das Unternehmen heute tun, um morgen die passenden Mitarbeiter zu haben, um übermorgen in seinen Märkten erfolgreich dazustehen?“ Als systematischer Lösungsweg bieten sich 7 Schritte an:

1

Handlungsbedarf analysieren:

Zunächst muss festgehalten werden, welchen qualitativen und quantitativen Personalbedarf die Unternehmensstrategie erfordert. Zudem muss eine Aufstellung der mittelfristig zu besetzenden Schlüsselpositionen erstellt werden. Auch im CVJM müssen wir im Blick haben, wo neue Arbeitsbereiche entstehen und welche Mitarbeitenden in den nächsten Jahren aufhören oder in Rente gehen. Nur wenn wir uns ehrlich anschauen, wie unsere aktuelle Situation aussieht, können wir rechtzeitig Mitarbeitendenengpässe erkennen und Menschen gezielt fördern und entwickeln.

Kompetenzen definieren:

Im nächsten Schritt muss formuliert werden, welche Anforderungsprofile erforderlich sind. Kompetenzmodelle müssen entworfen werden, die jedoch nicht zu schwammigen Universallösungen degenerieren dürfen. Das Kompetenzspektrum eines Talents kann generell in fachlich-methodische Kompetenzen, personale Handlungskompetenzen und sozial-kommunikative Kompetenzen untergliedert werden. Letztlich verfügt zwar jeder Mensch über diese Kompetenzen – allerdings in unterschiedlicher Ausprägung. Ein Unternehmen sollte deshalb sein Kompetenzmodell aus dem Unternehmensleitbild sinnvoll und nützlich ableiten, um daraus die spezifischen Kompetenzanforderungen für seine Mitarbeiter formulieren zu können.

2

3

Potenzialträger identifizieren und auswählen:

Entlang des Schwierigkeitsgrades der Rekrutierung und der Beitragsbemessung für den Unternehmenserfolg vor dem Hintergrund der in Schritt 1 erstellten Liste von zu besetzenden Schlüsselpositionen können hier Kandidaten und Stellen zusammengeführt werden. Das unternehmensinterne Talent-Management darf dabei nicht hinter verschlossenen Türen stattfinden, sondern muss auch den Kandidaten über die Zukunftsplanung informieren. Viele Unternehmen lehnen eine offene Benennung ihrer Top-Talente ab in der Befürchtung, nicht ausgewählte Mitarbeiter dadurch zu demotivieren – eine offene Kommunikation schafft jedoch für alle Angestellten Transparenz und steigert die Leistungsbereitschaft der wichtigen Talente. Geschieht dies nicht, führt dieser wesentliche Schritt der Talentförderung gegebenenfalls zum Verlust aussichtsreicher Mitarbeiter und hat somit das Ziel völlig verfehlt.

Ein geeignetes und relativ neues Instrument der Personalsuche stellt außerdem das „Networking“ dar – mit und ohne Internet. Seminare, Messen oder Kongresse bieten vielfältige Möglichkeiten, neue Menschen und somit auch neue Talente kennenzulernen und zu gewinnen.



TALENTMANAGEMENT

4

Talente anwerben und gewinnen:

Für die Gewinnung externer Talente muss das Personalmarketing zielgruppengerecht zugeschnitten werden. Vor allem die Steigerung des Bekanntheitsgrades sowie eine positive Positionierung des Unternehmens zielen darauf ab, die gesuchten Talente anzusprechen und für das Unternehmen zu begeistern. Dabei gilt, dass gerade externe Top-Kandidaten nur über besonders gute Karrieremöglichkeiten zu gewinnen sind. Somit gewinnt auch die strukturelle Personalführung an Relevanz. Zur Identifikation interner Talente können beispielsweise Leistungs- bzw. Potenzialeinschätzungen in Schritt 3 durch Vorgesetzte herangezogen oder ein Talentpool eingerichtet werden. Wichtig hierbei ist der regelmäßige Austausch der Führungsebene in Form von Managementrunden, die helfen, eine gemeinsame Vorstellung förderungswürdiger Kandidaten zu etablieren.

Talente führen, fördern und entwickeln:

Damit das Talentmanagement als erfolgreiches Element der Wertschöpfung wirken kann, bedarf es der intensiven Unterstützung gewonnener oder beförderter Talente durch die Personalabteilung und durch die Führungskräfte. Eine strategieumsetzende Personalentwicklung sichert (personell) die Unternehmenszukunft, steigert die individuellen Kompetenzen und erhöht – nicht zuletzt – den Kundennutzen dadurch, dass die Mitarbeiter im Unternehmen motivierter und leistungsfähiger sind. Die Personalführung erweitert ihre Aufgaben um Beziehungs-Aspekte (z. B. Fragen, Zuhören, Coachen). Erst mit der erfolgreichen Entwicklung und Bindung von Talenten zeigt sich die Qualität des Talent-Managements und der Personalstrategie. Aus den zahlreichen Instrumenten, die den Unternehmen für die Förderung und Entwicklung von Talenten zur Verfügung stehen, entscheiden sich laut aktuellen Umfrageergebnissen 81 % der Unternehmen für das klassische Instrument des Mitarbeitergesprächs.

Auf dem zweiten Platz der angewandten Entwicklungsinstrumente folgt das On-the-Job-Training (80 %), wobei Führungstrainings von 73 % der befragten Unternehmen durchgeführt werden. In sieben von 10 Fällen fördern die Unternehmen ihre Talente mit praktischen Projektaufgaben, 61 % bieten ihren Mitarbeitern spezifische Weiterbildungsmaßnahmen an. Dabei sollten die Entwicklungsprogramme individuell auf die Ansprüche des Teilnehmers zugeschnitten werden und ein eigenständiges, abwechslungsreiches und vielseitiges Lernen ermöglichen. Zur Horizonterweiterung bietet sich besonders das Instrument der Jobrotation an. Gute Talente nehmen – genauso wie ihre Förderer und Vorgesetzten – offensiv Training und Coaching in Anspruch. Allerdings sollte insbesondere das Training nicht als „Allheilmittel“ verstanden werden. Die Aufgabe der Personalleiter und Personalentwickler ist es hier, Geschäftsleitung und Führungskräfte zu unterstützen und beratend tätig zu werden. Denn sie haben das Wissen über den adäquaten Einsatz der jeweiligen Methoden. Vieles kann nämlich auch „On-the-Job“ geleistet werden. Es liegt auf der Hand, dass ein erfolgreiches Talentmanagement nur dann umgesetzt werden kann, wenn die Teilnehmer selbst auch hinreichend Lernbereitschaft und Engagement signalisieren.

5



Quelle: „Modernes Personalmanagement“, Bernhard Rosenberger (Hrsg.)
Strategisch – operativ – systemisch 2. Auflage

TALENTMANAGEMENT

6

Talente langfristig binden:

Talentmanagement hat die Hauptaufgabe, proaktiv den rasant ansteigenden Bedarf an Nachwuchstalente zu bedienen und damit einen großen Betrag dazu zu leisten, die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens auf lange Sicht zu sichern. Eine weitere wichtige Voraussetzung hierfür ist die langfristige Bindung der Talente an das Unternehmen. Talente müssen neben Entwicklung auch Sinnstiftung erfahren. Folglich sollten Sie Ihre Talente motivieren, in Ihrem Sinne, aber mit persönlichen Freiheiten und auf individuelle Weise die Ziele Ihres Unternehmens umzusetzen. Eine offene Informationspolitik und eine rechtzeitige Beteiligung an Firmenentscheidungen gehören ebenso zum Anforderungskatalog für Führungskräfte wie die Tatsache, dass Sie selbst jederzeit als positives Vorbild agieren müssen. Den (potenziellen) Mitarbeitern sollte aufgezeigt werden, welche Aufstiegschancen sie innerhalb des Unternehmens haben. Es ist hier von großer Bedeutung, den Glaubwürdigkeitsaspekt nicht aus den Augen zu lassen, denn hält ein Arbeitgeber nicht, was er verspricht, so gewinnt er zunächst zwar Mitarbeiter, doch kann er diese nicht lange an sein Unternehmen binden. Eine hohe Fluktuationsrate ist das Resultat. Das Unternehmen 3M, bekannt durch Post-it-Haftnotizen, setzt den Anspruch der Glaubwürdigkeit gekonnt in die Praxis um: Die Mitarbeiter sind hier Botschafter der Marke. Nur weil sie von dem, was innerhalb der Firma geschieht, überzeugt sind, kann der Arbeitgeber auch nach außen hin attraktiv wirken. Bei 3M werden die Arbeitnehmer auch durch Aktienprogramme direkt am Erfolg der Firma beteiligt. Sie danken es ihrem Arbeitgeber mit einer sensationell niedrigen Fluktuationsquote von 0,4 % [12].

Nur wenn es das Unternehmen schafft, im Besonderen die Bedürfnisse einer neuen Generation („Generation Y“, „Millenials“ und GenZ sind die Schlagworte) an Nachwuchskräften zu befriedigen, dann lassen sich diese auch auf das nachhaltige Arbeitsverhältnis ein. Eine von Kienbaum (2009) durchgeführte Studie über die Motivationsfaktoren der jungen Arbeitnehmergeneration fand heraus, dass Nachwuchskräfte in erster Linie Wert auf herausfordernde Arbeit (64 %) legen. Die Vergütung landet mit 57 % auf Platz zwei, gefolgt von einem kollegialen Arbeitsklima (51 %), dem Standort (48 %), Karrierechancen (48 %) sowie einer ausgeglichenen Work-Life-Balance (43 %). Im Gegensatz dazu legen Nachwuchskräfte am wenigsten Wert auf das Ansehen beim Kunden (1 %), Diversität (2 %), betriebliche Altersvorsorge (2 %) sowie Integrität (4 %). Neben materiellen Anreizen ist die Bedeutung der immateriellen Belohnungen für eine langfristige Bindung der Nachwuchskraft an das Unternehmen daher nicht zu unterschätzen. Diese werden jedoch nicht bereits durch die Einstufung als Top-Talent erzielt, sondern müssen durch stetige Herausforderungen, Sinnstiftung und Bestätigung generiert werden.

Kontakt zu ausgeschiedenen Mitarbeitern pflegen:

Sollte es dem Unternehmen trotz seiner Bemühungen nicht gelingen, ein Talent in seinen Reihen zu halten, so ist es ratsam, das Ausscheiden des Mitarbeiters in einer positiven Atmosphäre durchzuführen und weiterhin Kontakt zu pflegen. Nicht selten können Ehemalige durch die Entwicklung eines Kontaktnetzwerks als PR-Multiplikatoren genutzt werden. Das weltweit beste Beispiel ist hierfür sicherlich das Vorgehen der Beratungsfirma McKinsey & Company. Etwa 9000 derzeit angestellte Berater stehen ca. 25.000 ehemaligen „Meckies“ gegenüber, die weitestgehend im eigenen McKinsey-Alumni-Netzwerk vertreten und meist in hochrangigen Positionen in Unternehmen weltweit tätig sind. Alleine 200 Ehemalige führen Unternehmen, die mehr als 1 Mrd. US\$ Umsatz erzielen. McKinsey & Company hat es sich zur Aufgabe gemacht, sich vor und nach dem Austritt der Mitarbeiter um diese zu kümmern. Dabei werden Mitarbeiter häufig zu Top-Adressen in Wirtschaft, Politik und Kultur vermittelt und im Gegenzug als wichtige Kontaktpunkte für eigene Interessen positioniert. In der Studie von Heidrick & Struggles von 2011 wurde von den hier vorgestellten Schritten die Entwicklung der Talente mit 46 % als das größte Problemfeld im Talent-Prozess identifiziert. Darauf folgen die Identifikation (27 %) sowie der effektive Einsatz (24 %) von Talenten. Die Motivation und Bindung wird von 19 % der Unternehmen als großes Problem im Talent-Prozess angesehen, lediglich 18 % haben mit der Gewinnung von Talenten die meisten Schwierigkeiten.

7



Quelle: „Modernes Personalmanagement“, Bernhard Rosenberger (Hrsg.)
Strategisch – operativ – systemisch 2. Auflage

Vereinsentwicklung

GENERATIONSÜBERGÄNGE

UMSETZUNG - WIE KANN DAS IM CVJM AUSSEHEN?

1. Handlungsbedarf analysieren

Ein Verein muss zunächst klären: Welche Mitarbeitenden braucht der CVJM, um seine missionarische und pädagogische Arbeit in Zukunft gut gestalten zu können?
Welche Schlüsselrollen werden in den nächsten Jahren vakant (z. B. durch Alterswechsel im Ehrenamt)?

Welche strategischen Ziele ergeben sich aus dem Vereinssauftrag, die auch personell begleitet werden müssen?

Dabei müssen auch Aufbau-Visionen, regionale Herausforderungen, gesellschaftliche Trends sowie Engpässe in der Mitarbeitendengewinnung berücksichtigt werden.

Erst durch diese Bestandsaufnahme kann ein sinnvoller Talent-Prozess entwickelt werden.

Viele CVJM haben die Bedeutung von Talentförderung schon erkannt und betrachten Ehrenamts- und Leitungskräfteentwicklung als strategische Zukunftsfrage. Trotzdem fehlt oft ein integriertes, transparentes und langfristiges Gesamtkonzept, das wirklich alle Bereiche des Vereines erreicht und den Namen „Talentmanagement“ verdient. Um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen, muss Talentmanagement klar, zugänglich und konsequent umgesetzt werden – nicht als exklusiver Prozess weniger, sondern als Kultur des Gelingens für viele. Denn: Jeder große Aufbruch beginnt mit einem ersten mutigen Schritt.

7. Kontakt zu ausgeschiedenen Mitarbeitenden pflegen

Auch wenn ein Ehrenamt im CVJM endet, darf die Beziehung nicht enden.

Ehemalige Ehrenamtliche sind:

PR-Multiplikator*innen des CVJM-Aufbruchs

Türöffner*innen für neue Generationen

Mentor*innen für jüngere Ehrenamtliche

geistliche Freund*innen des Vereines

und Teil des „Alumni-Netzwerks“ des Reiches Gottes

Das Ziel ist:

Menschen in Frieden verabschieden

Beziehungen offen halten

und Potenziale auch später noch punktuell einbinden

2. Kompetenzen definieren

Für den CVJM ist es wichtig, Kompetenzanforderungen nicht beliebig zu formulieren, sondern aus seiner geistlichen und organisatorischen DNA abzuleiten.

Ein Kompetenzmodell im Verein umfasst drei Ebenen: Fachlich-methodische Kompetenzen (z. B. Jugendarbeit, Leitung, Pädagogik, Bibelkompetenz, Moderation, Vereins- und Häuserentwicklung)

Personale Kompetenzen (z. B. geistliche Reife, Verantwortung, Lernbereitschaft, Reflexionsfähigkeit, Resilienz)

Sozial-kommunikative Kompetenzen (z. B. Teamfähigkeit, Beziehungsgestaltung, generationsübergreifende Zusammenarbeit, Konfliktfähigkeit, Motivationskraft)

Diese Kompetenzen tragen viele in sich – aber sie müssen erkannt, gefördert und sinnvoll eingesetzt werden.



6. Talente langfristig binden

Bindung entsteht im CVJM nicht nur durch Förderung, sondern durch:

Sinnstiftung im Auftrag Jesu

echte Beteiligung und Mitgestaltung

ehrliche Zukunftsperspektiven

Glaubwürdigkeit im Halten von Zusagen

und Freiheit im Ehrenamt, ohne die geistliche DNA zu verlieren

Wenn Ehrenamtliche erleben: „Ich werde gesehen, begleitet und meine Leidenschaft hat hier einen Ort“, dann bleiben sie – auch parallel zum

anspruchsvollen Job.

3. Potenzialträger identifizieren und zuordnen

Im CVJM bedeutet „Top-Talent“ nicht „perfekt ausgebildet“, sondern:

leidenschaftlich engagiert

bereit, Neues aufzubauen

mutig im Ausprobieren

verlässlich in der Verantwortung

und vor allem: geistlich und organisatorisch wirksam im Auftrag Jesu.

Kandidat*innen und Rollen sollten früh miteinander verbunden werden – offen und transparent. Nicht um andere auszuschließen, sondern um Wertschätzung, Motivation und Zukunftsperspektive zu fördern.

Networking ist im CVJM ein zentraler Rekrutierungsweg: auf Seminaren, Jugend-Events, Schulungen, Camps, Freizeiten auf Fachtagungen, Messen, Kirchen- oder Jugendkongressen, über regionale und digitale Netzwerke oder einfach am Lagerfeuer.

4. Talente gewinnen

Talente werden im CVJM gewonnen durch persönliche Ansprache und konkrete Einladungen.

Bestehende Mitarbeitende empfehlen Menschen, die sie als passend erleben.

Wichtig sind Schnupperformate, Projektarbeit oder zeitlich begrenzte Aufgaben sie senken die Einstiegshürden.

Klare Aufgabenbeschreibungen und Begleitung geben Sicherheit für den Start und sind unerlässlich.

Wichtig ist, dass Beziehung entsteht und darin dann Ermutigung für die überschaubaren ersten Schritte.

5. Talente führen, fördern und entwickeln

Talentmanagement gelingt nur durch:

Begleitung durch Hauptamtliche und Ehrenamtsleitungen

regelmäßige Reflexion und Beziehungsarbeit (Fragen, Zuhören, Mentoring, Coaching, geistliche Weggemeinschaft)

Training „On-the-Job“ in Projekten und Verantwortungssprints

Mitarbeiter- oder Mentorengespräche

Führungskräfte-Trainings für Ehrenamtsleitungen

Jobrotation (z. B. Leitung einer Freizeit, später eines Teams, später eines Projekts, später eines CVJM-Hauses)

Lernen muss vielseitig, freiwillig, kreativ und geistlich verankert sein – Mut vor Perfektion.

Vereinsentwicklung

GENERATIONSÜBERGÄNGE

TALENT-AKQUISE - HERZ, POTENZIAL & BLICK FÜR TALENTE



Leidenschaft sichtbar machen

Teilt euer Herz!

Was liebe ich persönlich am CV/ der Arbeit?

Welche Momente haben mich selbst geprägt?

Was erzähle ich Menschen, wenn ich ihnen begeisternd von unserer Arbeit berichte?

Welche Geschichte aus den letzten Monaten zeigt am besten, warum sich Engagement bei uns lohnt?

Wenn wir nicht mit Herz kommunizieren, gewinnen wir keine Herzen.

Motivation

Warum tun wir, was wir tun?

Welche Vision treibt uns an – und können wir sie in zwei Sätzen sagen?

Spürt man uns ab, dass wir Freude an Leitung haben?

Welche Energie geben wir nach außen – und welche würden wir gern ausstrahlen?

Talente kommen zu Menschen, nicht zu Strukturen.

Ressourcen entdecken

Was haben wir, was wir nicht nutzen?

Welche ungenutzten Begabungen schlummern in unserem Umfeld?

Wo haben wir Zugang zu Zielgruppen, nutzen ihn aber nicht?

Welche Menschen sind uns nah, werden aber nie gefragt?

Welche Geschichten, Erfolge, Projekte nutzen wir nicht als Magnet?

Oft fehlen nicht die Talente – sondern der Blick dafür.

Erfolgskommunikation

Wie kommunizieren wir Erfolge?

Erzählen wir intern UND extern von kleinen und großen Erfolgen?

Haben wir eine Kultur des Feierns?

Wie sichtbar ist, was wir erreichen (online, offline, in Gesprächen)?

Wissen neue Leute überhaupt, dass sie bei uns etwas bewirken können?

Erfolge ziehen Talente an. Schweigen vertreibt sie.

Früherkennung

Woran erkenne ich Talente?

Wer übernimmt freiwillig Verantwortung – ohne gefragt zu werden?

Wer bringt neue Ideen ein?

Wer sieht Probleme und Lösungen?

Wer hat Einfluss auf andere, ohne eine Rolle zu haben?

Wer zeigt Haltung, Initiative oder Treue – auch im Kleinen?

Talent ist oft nicht laut – aber immer wahrnehmbar, wenn man hinschaut.

Aktivierung

Wie machen wir aus Interesse echtes Engagement?

Welche kleinen Einstiegsmöglichkeiten bieten wir (Testlauf, Schnupperrolle, Projektaufgabe)?

Wie holen wir Menschen ab, die noch unsicher sind?

Wer aus unserem Team kann als Mentor*in Talente begleiten?

Was müsste passieren, damit Personen sagen: „Ja, ich mache mit!“?

Talente wachsen dort, wo man ihnen früh Vertrauen schenkt.

KOMPETENZCHECK - VOM HIRTENJUNGEN ZUM KÖNIG



Wo stehen unsere jungen Mitarbeitenden?

Was sind ihre/seine Fragen?

Was hat sie/er (bei uns bisher) erlebt an wichtigen Wachstumsschritten?

Wo ist er/sie außerdem noch engagiert?

Zielgedanke:
Wie können wir dich zum Verantwortungsträger entwickeln?



IST - Zustand

Kompetenzprofil

Konflikte austragen: ★☆☆☆☆☆☆☆☆

Verantwortlichkeit: ★★☆☆☆☆☆☆☆☆

Loyalität: ★★★★★★☆☆☆☆

Bibelkenntnisse: ★☆☆☆☆☆☆☆☆

Finanzen: ★★☆☆☆☆☆☆☆☆

Kommunikation: ★☆☆☆☆☆☆☆☆

Organisation: ★★☆☆☆☆☆☆☆☆



Nächster konkreter Schritt

Wer begleitet dich bei welchen Schritten?

Wer ist ein/e feste/r Mentor/in?



Achtung

Es geht nicht um eine Neuauflage der "eierlegenden Wollmilchsau"! Sondern einzelne sollen in ihren Grundbegabungen gestärkt werden. Haltung: Da sehe ich dich und das kann ich beitragen, um dich einen Schritt weiterzubringen.

EITERNACHWUCHS GEFUNDEN – ABER NICHT HALTEN KÖNNEN?



Junge Vorsitzende finden und halten ist kein Selbstläufer!
Kommt ins Gespräch: Was muss man tun, um gute Leute zu halten?



Nicht nur fordern – sondern fördern

Junge Leitungskräfte wollen Sinn, Wertschätzung und Entwicklung – keine „Posten“.
Was brauchen junge Vorsitzende konkret?



Mentoring & Begleitung

Eine erfahrene Vertrauensperson zur Seite stellen („Patin“ / „Coach“)
Regelmäßige Reflexionsgespräche:
Wie geht's dir mit deiner Rolle?
Supervision oder Teamcoaching ermöglichen
(z. B. über den CVJM-Landesverband)



Echtes Mitgestalten statt Abarbeiten

Raum geben für eigene Ideen
– nicht nur „alte To-dos“ abarbeiten
Vertrauen zeigen: „Du darfst auch anders führen als deine Vorgängerinnen“*
Beteiligung an Zukunftsentscheidungen, nicht nur Alltagskleinkram



Qualifizierung & Rückenstärkung

Zugang zu Fortbildungen, Netzwerktreffen, geistlichem Wachstum
Infos zu Vereinsrecht, Fundraising, Leitung etc.
Im Gremium den Rücken stärken bei schwierigen Entscheidungen



Kommunikation & Feedbackkultur

Klare Erwartungen und offene Rückmeldung (nicht nur: „Du machst das schon“)
Raum für Kritik und Selbstzweifel, ohne dass gleich Panik ausbricht
Erfolge feiern, auch kleine!



Zeitliche Entlastung & realistische Rollenklärung

Nicht eine 50%-Stelle ehrenamtlich erwarten.
Aufgaben klar priorisieren und ggfs. auf mehrere Schultern verteilen
Freiräume für Familie, Beruf, Studium respektieren



Teambuilding & Gemeinschaft

Junge Leitende brauchen nicht nur Aufgaben, sondern ein Team, das trägt, Räume für ehrliche Gemeinschaft und geistliche Verbundenheit und Erlebnisse. Offenen Austausch und gegenseitige Ermutigung.



Wertschätzung, die ankommt

Nicht nur "Danke für deinen Einsatz"
– sondern: Persönliche Wertschätzung
Anerkennung im Verein / Gemeinde
Symbolische Gesten (Karte, Segnung, Feedbackrunde, Geschenk ...)



Warnsignale

Der oder die Vorsitzende wirkt erschöpft, zieht sich zurück
Entscheidungen werden allein getroffen
Es gibt keine Übergabestrategie oder Nachfolgedanken
Leitung fühlt sich mehr verantwortlich als berufen.



Wie attraktiv war unsere geistliche Gemeinschaft für diese Person?
Was unterscheidet euch z.B. vom Kaninchenzüchter-Verein? Macht das deutlich!
Betet füreinander, statt nur die Losung zum Start zu lesen.

Findet Leben unter uns statt?

Haben wir gemeinsam gefeiert (Erfolge, Geburtstage, Ereignisse)?

Wie sehr sind wir bereit, auch unser Privatleben zu teilen?

Besuchen wir uns auch mal Zuhause? Was wissen wir voneinander?

Vereinsentwicklung

GENERATIONSÜBERGÄNGE

»»»» Kapitel 4 ««««

Generelle Modelle, die helfen können

Inhalt

Transition Management – Übergänge gestalten **F31**

Tool: Transition Management Map – Reflexion **F32**

Tool: Stufenmodell der Veränderung (Kurt Lewin) **F33**

Anleitung für eine Sitzung **F34**

Tool: Haus der Veränderung **F35**

In diesem Kapitel geht es darum, Modelle kennenzulernen, die zum Gestalten von Übergängen, Change-Prozessen, bei Umstrukturierungen z.B. von Leitungsteams hilfreich sein können. Es ist eine kleine Auswahl, die euch inspirieren soll weiterzudenken.

3 Nachhaltigkeit sichern („Refreeze“ – Stabilisieren)

Übergabe offiziell machen

- Feiern und wertschätzen (Dankesveranstaltung, symbolische Staffelstab-Übergabe)
- Klarstellen, wer nun die Verantwortung trägt

Begleitung nach der Übergabe

- Reflexionsgespräche nach 3–6 Monaten
- Offene Feedback-Kultur etablieren

Wissensmanagement & Dokumentation

- Alle relevanten Informationen und Erfahrungen sollten dokumentiert werden
- Ein digitales oder analoges „Übergabebuch“ mit Tipps, Netzwerken und Lessons Learned

Neue Leitungsstrukturen stärken

- Übergang bedeutet nicht „ins kalte Wasser werfen“ – regelmäßiger Austausch mit anderen Teams
- Teams dürfen weiter eigenständig arbeiten, aber mit klaren Ansprechpartner:innen für Fragen

2 Veränderung aktiv gestalten („Change“ – Verändern)

Klare Verantwortlichkeiten und Rollen definieren

- Wer übernimmt welche Aufgaben?
- Welche Erwartungen gibt es an die Nachfolger:innen?
- Gibt es eine Übergangsphase mit Co-Leadership?

Mentoring und Coaching einführen

- Die ältere Generation kann als „Ratgeber auf Abruf“ bleiben
- Regelmäßige Reflexionsgespräche zwischen Alt & Jung
- Tandem-Modelle: Erfahrung trifft neue Impulse

Neue Strukturen testen

- Pilotprojekte: Können neue Teams erst mal kleinere Aufgaben übernehmen?
- Probephase: Wie fühlt sich die Verantwortung für die Nachfolger:innen an?
- Anpassung: Was funktioniert, was braucht noch Unterstützung?

1 Den Wandel als notwendig verstehen

- Warum ist die Übergabe wichtig? (Nachhaltigkeit, Zukunftsfähigkeit, neue Perspektiven)
- Welche Risiken entstehen, wenn keine Transition erfolgt?


Emotionale Hürden wahrnehmen

- Welche Ängste gibt es bei der älteren Generation? („Ich werde nicht mehr gebraucht.“)
- Welche Befürchtungen hat die jüngere Generation? („Ich werde zu sehr kontrolliert.“)
- Wie kann man Wertschätzung für die geleistete Arbeit ausdrücken?

Die Veränderung als gemeinsames Projekt verstehen

- Übergabe als Prozess, nicht als einmaliges Ereignis
- Übergangsräume schaffen (z. B. temporäre Doppelbesetzung, Mentoring)
- Kommunizieren: „Es geht nicht um Ablösung, sondern um Weitergabe!“



 Reflexion:
Wo stehen wir?



Externe Begleitung
Ist jemand von außerhalb an dieser Stelle hilfreich?

Mit Abbrüchen umgehen
Wie kann man gut gehen, wenn es nicht klappt?
Was braucht jemand, um gut gehen zu können oder gut beginnen zu können?

Übergänge bewusst dauerhaft gestalten
Das Thema ist nie fertig. Die Leiter-Ausbildung muss unser Dauerthema sein.

Übergangslösungen akzeptieren
Verantwortung auf mehrere Schultern verteilen
Aufgaben an externe Stellen (Steuerberater etc.) vergeben
Interimsleitung einsetzen und Coaching bereitstellen
Personen anzusprechen, die bisher nicht aktiv in Betracht gezogen wurden und diese gemeinsam unterstützen
Was kommt neues in meiner Lebensphase hinzu?

Austausch
Offen über die Lage sprechen können, in einer vertrauensvollen Umgebung

STUFENMODELL DER VERÄNDERUNG VON KURT LEWIN

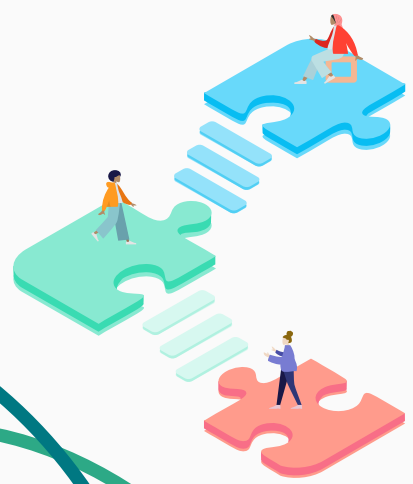


Vorteile des Stufenmodells:

- ⊕ Klare Phasenstruktur gibt Orientierung in unsicheren Zeiten
- ⊕ Gut für größere Veränderungen geeignet.
- ⊕ Veränderungen werden nachvollziehbarer und weniger willkürlich

Praktische Anwendung für eine Sitzung

	Unfreeze - Aufbrechen	Change - Verändern	Refreeze - Stabilisieren
Ziel	Bewusstsein schaffen, dass Veränderung nötig ist.	Neue Wege erproben, erste Schritte gehen.	Erfolgreiche Maßnahmen verankern.
Leitfragen / Aufgaben für das Team	<p>Warum brauchen wir jetzt neue Leute? Was passiert, wenn wir alles so lassen, wie es ist? Welche Hürden oder unbewussten Überzeugungen halten uns bisher zurück (z. B. „Es meldet sich ja eh niemand“, „Das ist zu viel Aufwand“)? Welche positiven Bilder oder Erfahrungen können Mut machen?</p>	<p>Welche konkreten Ideen haben wir, um neue Leute zu gewinnen (z. B. persönliche Ansprache, Einladung zu Schnupperabenden, Tandem-Modelle, Mentoring)? Wie können wir die Aufgaben im Vorstand sichtbar, attraktiv und machbar gestalten? Welche Rollen oder Aufgaben eignen sich gut zum Einstieg? Wer testet welchen Ansatz in den nächsten 4 Wochen?</p>	<p>Welche Ansätze haben funktioniert – und warum? Was wollen wir beibehalten und weiter ausbauen? Wie können wir das Gewinnen und Begleiten neuer Vorstandsmitglieder als dauerhaften Prozess gestalten (z. B. jährliche Nachwuchs-Runde, Paten-System, Öffentlichkeitsarbeit)? Welche Erfolge wollen wir feiern?</p>
Vorschlag für die Sitzung	<p>Macht eine ehrliche Bestandsaufnahme: Wie viele sind wir? Wie tragfähig ist das? Führt eine Emotionen-Runde durch: Jede*r beschreibt mit einem Wort, wie er/sie sich bei der Frage „Vorstandsnachfolge“ fühlt. Schließt mit einer gemeinsamen Zielaussage: „Wir wollen, dass unser Vorstand offen, attraktiv und zukunftsfähig bleibt.“</p> <p>Story-Power nutzen: 2–3 kurze Zeugnisse sammeln von Menschen, die durch Ehrenamt im CVJM gewachsen sind. Satz institutionalisieren: Den Satz als Claim / Story Telling nutzen in Sitzungen/Posts: „Unser Vorstand bleibt offen, attraktiv, zukunftsfähig – damit CVJM Zukunft hat.“</p>	<p>Entwickelt 3–5 Ideen (Brainstorming, Post-its). Wählt 1–2 davon aus, die ihr sofort ausprobiert („Quick Wins“). Vereinbart Verantwortliche und Termine.</p> <p>Warm up: 3er-Teams brainstormen 5 Minuten auf Post-its: „So fühlt sich Vorstand machbar an“ Danach Clustern & 3 Ideen auswählen</p>	<p>Nach 2–3 Monaten: Reflexionsrunde – Was hat sich verändert? Dokumentiert gute Erfahrungen im Vorstandshandbuch oder Wiki. Feiert euren Fortschritt (z. B. bei einem gemeinsamen Essen).</p>



TOOL: HAUS DER VERÄNDERUNG

Ein einfaches,
aber kraftvolles Reflexionsmodell,
das zeigt, welche emotionalen und organisatorischen
Phasen Menschen in Veränderungsprozessen durchlaufen.
Es hilft Teams, sich selbst im Wandel zu verorten und zu verstehen,
was sie gerade brauchen. Im Tool besteht das Haus aus vier Räumen.
Jeder Raum steht für eine typische Phase der Veränderung.

1. Raum: Zufriedenheit / Komfortzone

Frage: Warum soll ich überhaupt
etwas verändern?

Merkmale:

- Dinge laufen gut oder zumindest „ok“
- Routinen fühlen sich sicher an
- Veränderung wirkt unnötig oder störend
- Hohe Stabilität, wenig Innovation

Nutzen im Tool:

- Klärt: Was halten wir fest? Was funktioniert gut?
- Gefährlich, wenn man hier stecken bleibt

3. Raum: Verwirrung / Chaos

Frage: Was bedeutet das für mich? Wo geht es hin?

Merkmale:

Unsicherheit, Orientierungslosigkeit
Alte Strukturen sind weg, neue noch nicht stabil
Produktivität sinkt, Fragen steigen
Sehr entscheidender, sensibler Raum!

Nutzen im Tool:

Hier entscheidet sich, ob man aussteigt oder vorankommt
Hilft zu klären: Welche Klarheit fehlt? Welche Unterstützung brauche ich?

2. Raum: Verleugnung / Ablehnung

Frage: Warum jetzt? Muss das sein?

Merkmale:

- Erste Reaktion auf Veränderung ist Abwehr
- Gründe werden kleingeredet
- Emotionen: Ärger, Frust, Widerstand

Nutzen im Tool:

- Legitimiere Widerstand als normale Reaktion

Frage dein Team: Wovor schützen uns unsere
Einwände?

4. Raum: Erneuerung / Engagement

Frage: Wie können wir es gut machen?

Merkmale:

- Neue Ideen entstehen
- Energie kommt zurück
- Neues Handeln wird eingeübt -> Stabilisierung
- Veränderung wird lebbar und trägt Früchte

Nutzen im Tool:

Fokus auf: Welche neuen Wege nutzen wir jetzt konkret?

Verstärkt das Momentum und macht Erfolge sichtbar



Wie nutzt man das Tool im Vorstand / Team?

Schritt 1: Räume visualisieren

4 Felder zeichnen oder als Vorlage ausgeben.

Schritt 2: Frage stellen:

„In welchem Raum befinde ich mich persönlich im Blick auf die
aktuelle Veränderung?“

Jeder markiert seinen Raum (z. B. per Post-It).

Schritt 3: Austausch in der Gruppe:

- Was brauchst du, um in den nächsten Raum zu kommen?
- Was hält dich gerade fest?
- Was würde dir helfen?

Schritt 4: Maßnahmen ableiten

Nicht theoretisch bleiben – konkrete Schritte festlegen.

Schritt 5: Zeiträume klären



Betone:

Man springt nicht von Raum 1 zu Raum 4.

Jeder hat sein individuelles Tempo.

Warum ist das Tool so wirkungsvoll?

- Es nimmt Emotionen ernst (nicht nur Aufgaben).
- Es zeigt, dass Widerstand normal ist.
- Es verhindert, dass man zu früh Lösungen erzwingt.
- Es hilft Vorständen, Teams oder Gruppen, ehrlich zu benennen, wo sie stehen.
- Es macht Komplexes extrem einfach sichtbar.

»»»»» Kapitel 5 «««««

Hilfen für ein gutes Miteinander der Generationen im Vorstand

Inhalt

Austausch: Kennenlernen im Leitungsteam **F37**

Austausch: Aufgabenübersicht im Vorstand **F38**

Austausch: Woran erkennt man Leiter:innen? **F39**

Tool: Teamtimeline **F40**

Tool: Teamtimeline 2 Fokus Bedürfnisse **F41**

Einführung Entwicklungsaufgaben nach Lebensphasen **F42**

Austausch: Generationsaufgaben **F43**

Tool: Entdeckungs- und Maßnahmendialog **F44**

Tool: Circle Erklärung und Beispiele **F45-46**

Es geht darum, Vorurteile abzubauen und sich gegenseitig besser zu verstehen und als Ergänzung wahrzunehmen. Dafür sind Austauschrunden hilfreich und Gesprächsangebote, die im Folgenden vorgeschlagen werden.



AUSTAUSCHRUNDE IM LEITUNGSTEAM

Privat

Welche Lebenssituation prägt mich aktuell am meisten
(Familie, Job, Belastung, Freude)?
Was gibt mir im Alltag Energie – und was raubt mir Energie?
Welche Werte sind mir persönlich besonders wichtig?
Wovor habe ich in meiner Rolle Respekt
– oder wozu brauche ich Unterstützung?
Welche persönliche Geschichte oder Erfahrung
verbindet mich mit dem CV / Verein?

Fachlich

Welche fachlichen Stärken bringe ich konkret in den Vorstand ein?
In welchen Bereichen habe ich echte Expertise – und wo nicht?
Welche Aufgaben in unserer Vorstandsarbeit
mache ich besonders gut oder gerne?
Welche Skills möchte ich in meiner Rolle noch entwickeln?
Was brauche ich, damit ich meine Kompetenz
im Vorstand optimal einbringen kann?



Wie gut kennen wir uns?



Geistlich

Was trägt gerade meinen Glauben – und wo erlebe ich
Spannungen?
Wo sehe ich Gottes Wirken in unserem Verein oder in meinem
Dienst?
Welche geistlichen Herzensanliegen habe ich für unsere
Gemeinschaft?
Wie pflege ich persönlich meine Beziehung zu Gott im Alltag?
Wo wünsche ich mir geistliche Unterstützung oder
Gebet vom Team?

AUFGABENÜBERSICHT

WER ÜBERNIMMT BEREITS ODER IN ZUKUNFT WELCHE AUFGABEN?

A. Strategische & inhaltliche Leitung (VS)

- Vision, Strategie & geistliche Ausrichtung
 - Vision & Leitbild
 - Missionarische / evangelistische Ausrichtung
 - Theologische Orientierung
 - Entwicklung neuer Arbeitszweige
 - Schwerpunktsetzungen (Bildung, Jugend, Sport, Musik, Sozialarbeit ...)
- Programmentwicklung & Angebotslandschaft
 - Qualitätsentwicklung der Angebote
 - Jahresziele, Jahresplanung
 - Schwerpunktveranstaltungen (Camps, Freizeiten, Festivals)
 - Innovation (neue Formate, digitale Angebote)
- Öffentlichkeitsarbeit & Interessenvertretung
 - Kommunikation nach außen
 - Netzwerkpflege (Kirchen, Kommune, CVJM-Landesverband, Partner)
 - Fundraising-Strategie
 - Repräsentation des Vereins



B. Governance & Organisation (VS/GV gemischt)

- Struktur, Prozesse & Organisation
 - Gremienstruktur
 - Geschäftsordnung
 - Rollenklärung & Zuständigkeiten
 - Moderation der Zusammenarbeit im Vorstand
- Risikomanagement & Rechtliches
 - Aufsichtspflichten
 - Datenschutz
 - Sicherheit (Kinderschutz, Prävention sexualisierter Gewalt)
 - Versicherungen
 - Verträge & rechtliche Rahmen
- Vereinsentwicklung & Mitgliederwesen
 - Mitgliedergewinnung
 - Mitgliederpflege
 - Ehrenamtlichenkonzepte
 - Konfliktklärung im Verein
 - Gemeindebezug / Nähe zur Basis

C. Personal, HR & Teamführung (GV/VS)

- Personalführung Hauptamtliche
 - Hauptamtlichenbetreuung
 - regelmäßige Gespräche
 - Zielvereinbarungen
 - Konfliktklärung
 - Teamkultur & Fürsorge
- Personalentwicklung
 - Fortbildungen
 - Qualifizierung
 - Nachwuchsförderung
 - Talentmanagement
- Operatives Personalmanagement (GV)
 - Gehaltsfragen, -erhöhungen
 - Arbeitsverträge & Arbeitsrecht
 - Stundenzettel, Überstunden
 - Urlaubsplanung
 - Onboarding / Offboarding

D. Ehrenamt & Mitarbeitende (VS/GV)

- Mitarbeiterbetreuung
 - Gewinnung
 - Begleitung
 - Motivation
 - Dankkultur
 - Feedback- und Teamkultur
- Freiwilligendienste (falls vorhanden)
 - FSJ/BFD-Begleitung
 - Einsatzstellenkoordination

E. Finanzen & Ressourcen (GV)

- Finanzen, Buchhaltung & Controlling
 - Haushaltsplanung
 - Jahresabschluss
 - Controlling
 - Liquiditätsplanung
 - Mittelverwendung
 - Zuschüsse & Projektgelder
- Fundraising & Finanzierungssuche
 - Spenderpflege
 - Förderanträge
 - Sponsoring
 - Kooperationsprojekte
- Infrastruktur & Immobilien
 - Haussanierung
 - Gebäudeverwaltung
 - Vermietung
 - Inventar
 - IT & Datenschutz
 - Sicherheitskonzepte

F. Kultur, Miteinander & geistliches Leben (VS)

- Geistliche Leitung
 - Gebetskultur
 - geistliche Angebote
 - Begleitung von Haupt- und Ehrenamtlichen
 - missionarische Initiativen
- Kultur & Miteinander
 - Teamentwicklung
 - Umgang mit Konflikten
 - Werte & Haltung
 - Kommunikation im Vorstand



Fragen an euer Team:

WOFÜR schlägt mein Herz und was kann ich lernen?
Welche Aufgaben könnt ihr gabenorientiert aufteilen?



Welche Bereiche liegen euch?
Wo könnt ihr zusammen arbeiten?
Wo braucht ihr Unterstützung?

WORAN ERKENNT MAN LEITER:INNEN?

Leiter der Zukunft entdecken – worauf kommt es an? von Lothar Krauss

Das Leben spricht lauter als Worte. Deshalb achten wir nicht zuerst auf perfekte Fähigkeiten, sondern auf innere Haltungen und auf das Verhalten, in dem sie sichtbar werden. Fähigkeiten kann man lernen – Leitung lernt man, indem man selbst etwas leitet und dabei begleitet und trainiert wird.

Hier sind einige Schlüsselbereiche, auf die wir schauen:

1. Verfügbarkeit

Anwesenheit ist die Grundlage. Wer selten da ist, kann nicht trainiert werden – so wie ein Sportler, der kaum zum Training erscheint, kein verlässlicher Teamplayer ist. Doch „da sein“ allein reicht nicht. Wahre Verfügbarkeit bedeutet: bereit sein anzupacken – auch wenn es nicht das Lieblingsthema ist oder andere schon gegangen sind. Eine dienende Haltung zeigt sich über die Zeit hinweg. Denn Leitung im Reich Gottes ist im Kern immer Dienst – egal auf welcher Ebene.

2. Geistliche Beweglichkeit

Leiterinnen und Leiter leben aus einer echten Beziehung zu Gott. Sie lieben sein Reich, suchen seinen Willen und lassen sich vom Wort Gottes, Gebet und dem Heiligen Geist leiten. Entscheidend ist ein gehorsames Herz, das bereit ist, sich von Gott gebrauchen zu lassen – auch wenn das Selbstverleugnung bedeutet.

3. Belehrbarkeit

Niemand wächst ohne Korrektur. Deshalb ist wichtig: Wie geht jemand mit Feedback um – auch mit kritischem? Ist Lernbereitschaft erkennbar? Zeigt sich Entwicklung oder wiederholen sich dieselben Fehler? Menschen, die reif werden wollen, lassen sich von allen Menschen etwas sagen – nicht nur von Leuten, die sie besonders respektieren, die ihre Vorgesetzten sind usw.

4. Beziehungen

Leitung heißt immer: Menschen führen. Leiter bauen Teams. Darum beobachten wir, wie jemand mit anderen umgeht. Entsteht Vertrauen? Folgen Menschen freiwillig? Werden sie durch den Kontakt größer, mutiger, stärker – oder bleiben sie nur Bewunderer?

5. Charakter

Charisma kann beeindrucken, Charakter trägt. Charakter zeigt sich vor allem dann, wenn niemand hinsieht – oder wenn Druck da ist. Integrität, Ehrlichkeit und Standfestigkeit sind unverzichtbar. Denn: Charisma kann ein Haus bauen, aber Charakter entscheidet, ob es stehen bleibt.

6. Einfluss

Einfluss ist das Herz von Leitung. Er ist an sich neutral – man kann ihn zum Guten oder zum Schlechten nutzen. Darum gilt: Einfluss ohne Charakter ist gefährlich, aber Leitung ohne Einfluss unmöglich.

7. Andere groß machen

Echte Leiter bauen nicht ihr eigenes Reich, sondern sie fördern andere. Sie schaffen Räume, in denen Menschen ihre Gaben entdecken, Verantwortung übernehmen, wachsen und Wirkung entfalten. Die entscheidende Frage lautet: Werden andere unter ihrem Einfluss größer?



Lest diesen Auszug
und sprecht darüber.



Woran hast du erkannt, dass
du ein:e Leiter:in bist?

TOOL: TEAMTIMELINE



Erstellt eine gemeinsame Timeline (Zeitstrahl) eurer Mitarbeiterschafts-Geschichte

Beantwortet dabei folgende Fragen:

Was waren damals die Herausforderungen,
als die Älteren in den CVJM kamen?

Wie habt ihr das gemeistert?

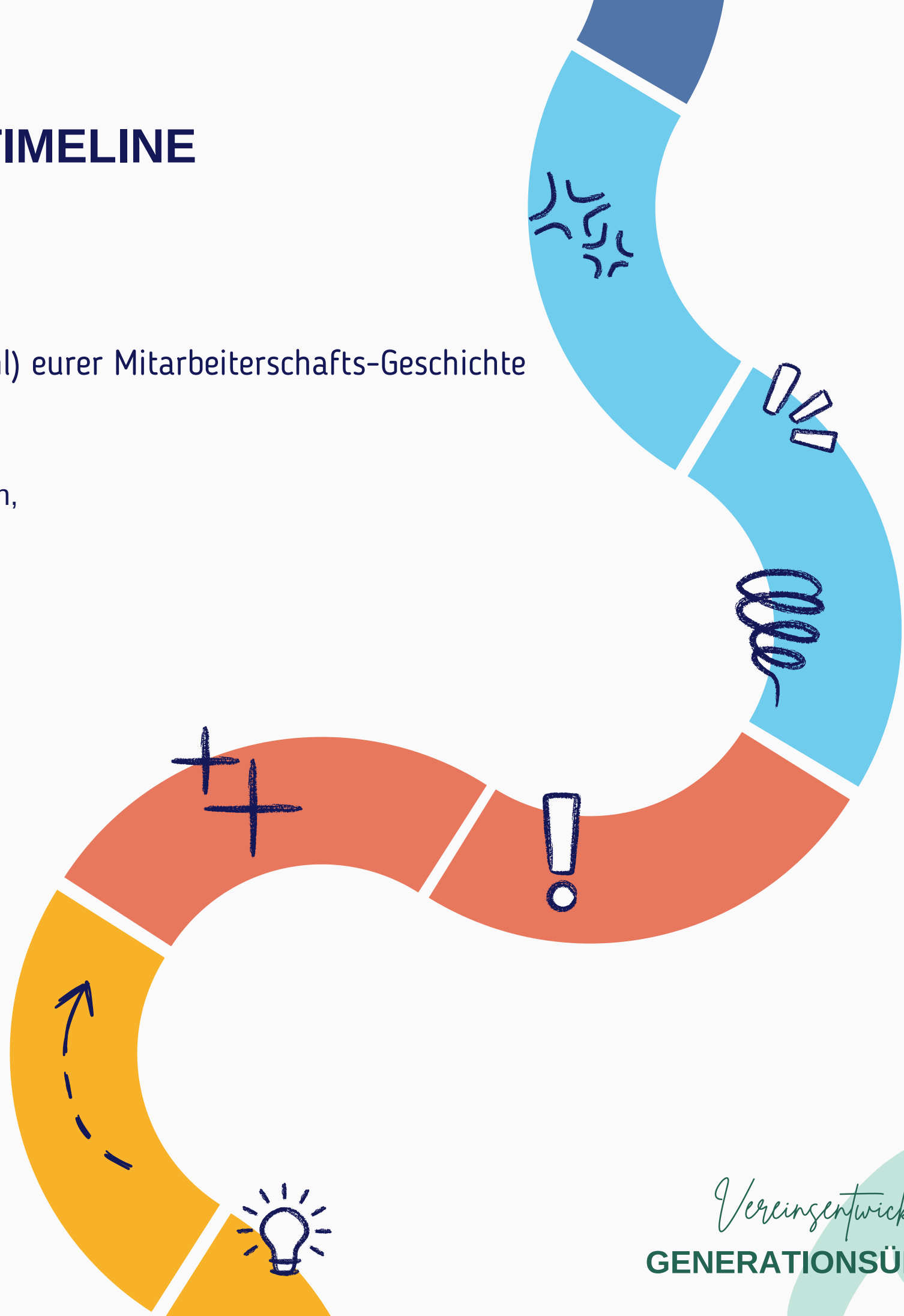
Wie seid ihr zu Ideen gekommen?

Habt ihr Gegenwind erlebt?

Was hat euch motiviert?

Wie war eure geistliche Gemeinschaft?

Wie habt ihr zusammen gearbeitet?



TOOL: TEAMTIMELINE 2



Richtet nun euren Fokus auf die Bedürfnisse im Vergleich

Was waren eure drei größten Bedürfnisse im CVJM:

im Alter zwischen 15 und 20 Jahren

20 und 30 Jahren

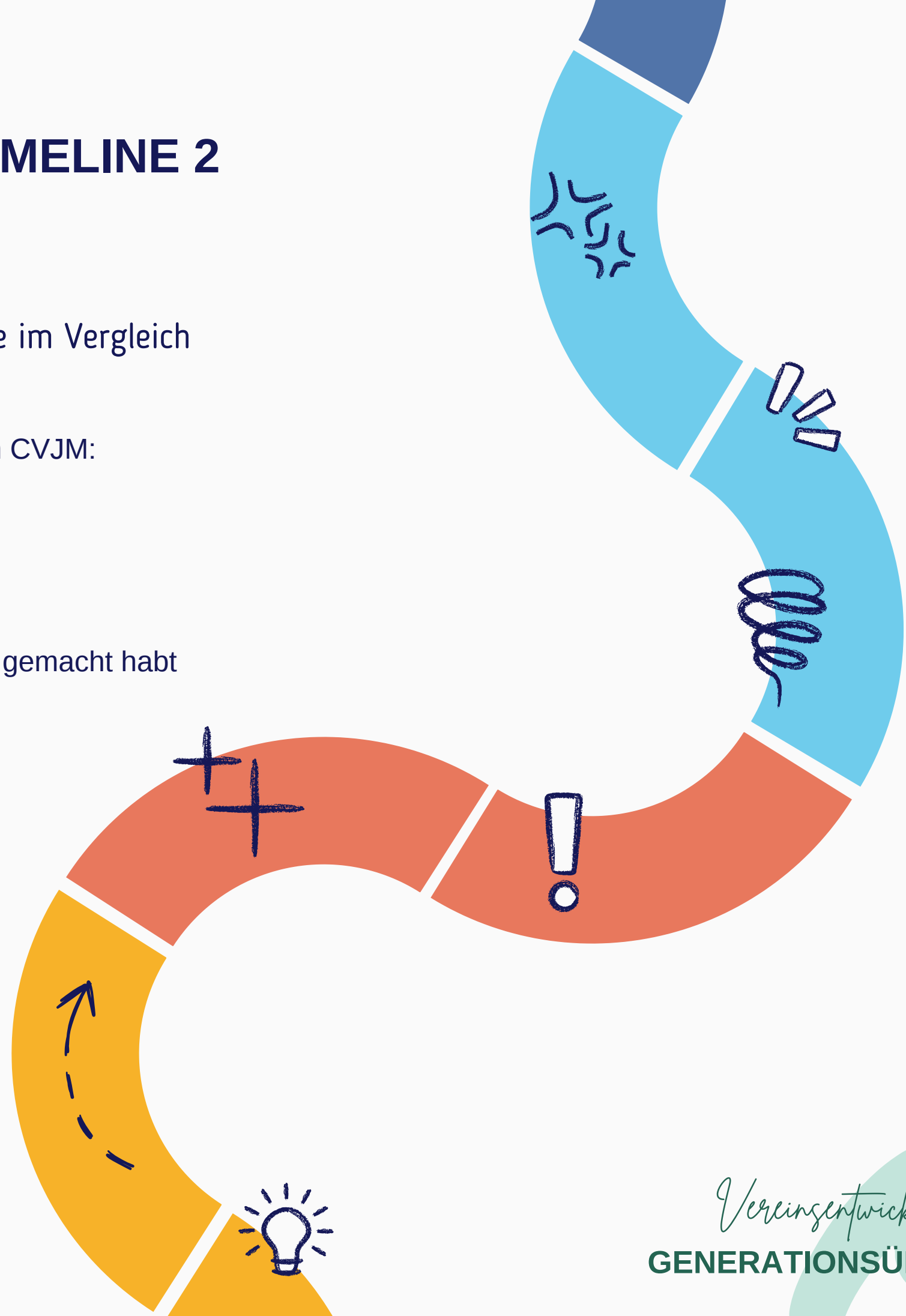
30 und 40 bzw. als ihr Familie gegründet / Karriere gemacht habt

40 und 50 Jahren

60 und älter



Die Antworten werden von allen gleichzeitig gesammelt und dann pro Phase ergänzt. Es geht darum, Gemeinsamkeiten zu finden und AHA-Momente zu erleben.



EINFÜHRUNG: ENTWICKLUNGSAUFGABEN NACH LEBENSPHASEN



0–1 Jahre
Gehen, Sprechen, Essen lernen
Urvertrauen vs. Misstrauen – Entwicklung von Vertrauen in Bezugspersonen

3–6 Jahre
Spielen lernen, soziale Rollen erproben
Initiative vs. Schuldgefühl – Eigeninitiative, Gewissensbildung

6–12 Jahre (Kindheit)
Lesen, Schreiben, Rechnen; Kooperation; Leistungsstreben; Werksinn (zielgerichtetes herzustellen) vs. Minderwertigkeit – Kompetenz erleben im Vergleich mit anderen

1–3 Jahre
Sauberkeit, Selbstkontrolle, erste Unabhängigkeit
Autonomie vs. Scham/Zweifel – Willensbildung, Selbstkontrolle

12–18 Jahre (Jugendalter)
Geschlechtsrolle akzeptieren, Unabhängigkeit von Eltern, Vorbereitung auf Beruf, Aufbau sozialer Verantwortung
Identität vs. Rollendiffusion – Wer bin ich? Orientierung, Zukunftsplanung – Ich-Identität bilden – Geschlechtsrolle und Partnerfähigkeit – Berufliche Qualifikation – Werte und Normen entwickeln
– Qualifikationsaufgabe (Schule/ Beruf) – Ablösung von Eltern – Freundschaft, Liebe – Partizipation
Wertewandel von Pflichterfüllung → Selbstverwirklichung (Inglehart)
Generationsprägung durch Zeitereignisse (Schuman & Scott)

18–30 Jahre (frühes Erwachsenenalter)
Berufseintritt, Partnerwahl, Familiengründung, Verantwortung für sich und andere
Intimität vs. Isolation – Bindungsfähigkeit, Nähe zu anderen
Stabilisierung der Identität, Integration von Beruf & Beziehung
Konsum- und Freizeitgestaltung, Partnerschaft, politische Mitverantwortung
Werte und Lebensstile formen
Generationenidentität (Meulemann) Karriere, Selbstverwirklichung, Work-Life-Balance (Klaffke & Parment)

30–60 Jahre (mittleres Erwachsenenalter)
Kinder erziehen, Berufliche Leistung, gesellschaftliches Engagement
Generativität vs. Stagnation – Beitrag für nächste Generation
Berufliche Etablierung, Sinnfragen, Werteorientierung (Meulemann, Klaffke & Parment)

ab 60 Jahren (Alter)
Anpassung an körperlichen Abbau, Ruhestand, Umgang mit Verlust
Integrität vs. Verzweiflung – Bilanz ziehen, Lebenssinn finden
Rückblick auf kollektive Lebenserfahrungen (Schuman & Scott)

Interpretationen in der Fachliteratur:

- Havighurst liefert die Grundlage: reale Lern- und Reifungsaufgaben nach Lebensabschnitten.
- Erikson versteht diese Aufgaben als Spannungsfelder („Krisen“).
- Hurrelmann und Fend übertragen das Konzept auf Jugendliche und ihre gesellschaftliche Integration.
- Inglehart, Meulemann, Klaffke und Schuman & Scott denken das Konzept soziologisch weiter: Entwicklungsaufgaben sind keine individuellen Stufen mehr, sondern generationenabhängige gesellschaftliche Herausforderungen.



T OOL: ENTDECKUNGS- UND MASSNAHMEN-DIALOG

DISCOVERY & ACTION DIALOGUE (DAD)



Kernfragen und ihr Sinn

Wie erkennst du, wenn _____ (<i>das Problem</i>) vorhanden ist?	<ul style="list-style-type: none"> • Die vorhandenen Kenntnisse der Teilnehmer über das Problem bestätigen • Möglichkeiten bieten, um Fragen auf den Tisch zu bekommen
Wie trägst du effektiv zur _____ (<i>Problemlösung</i>) bei?	<ul style="list-style-type: none"> • Konzentriere dich auf persönliche Praktiken und NICHT auf das, was andere nicht tun • Erweitere oder bestätige das Wissen der Teilnehmer über effektive Praktiken
Was hält dich davon ab, dies zu tun/ diese Maßnahmen schon die ganze Zeit zu ergreifen?	<ul style="list-style-type: none"> • Identifiziere wirkliche Hindernisse und Einschränkungen für das effektive Verhalten • <i>Was hindert dich daran?</i> Identifiziert Barrieren, anstatt <i>Warum machst du es nicht?</i> zu fragen, das klingt vorwurfsvoll
Kennst du jemanden, der/die häufig in der Lage ist, _____ (<i>das Problem mit Überwindung von Hindernissen</i>) zu lösen?	<ul style="list-style-type: none"> • Etabliere das Umgehen von Barrieren • Identifiziere die existierenden erfolgreichen Strategien • Wecke Neugierde und Erfindungsgeist
Hast du irgendwelche Ideen?	<ul style="list-style-type: none"> • Identifiziere die Stützen, die das erwünschte Verhalten wahrscheinlicher machen • Biete den Teilnehmern die Möglichkeit, neue Ideen zu entwickeln und auszutauschen, die das erwünschte Verhalten ermöglichen
Was muss getan werden, um das zu ermöglichen? Freiwillige?	<ul style="list-style-type: none"> • Identifiziere Maßnahmenschritte, Zieldaten und Feedbackschleifen für messbare Kriterien • Lade Freiwillige für jede Maßnahme ein (Erfasse Ideen, die noch keinen gekennzeichneten Aktionsplan oder einen Freiwilligen haben)
Wer muss noch involviert werden?	<ul style="list-style-type: none"> • Erweitere den Kreis der Personen, die an der Entdeckung und Erfindung von Lösungen beteiligt sind, indem du <i>“ungewöhnliche Verdächtige”</i> einbeziehst



Stelle nacheinander die sieben Fragen in der vorgegebenen Reihenfolge. Stelle sie der ganzen Gruppe und gib jedem die Gelegenheit, zu jeder Frage etwas beizutragen. Stelle sicher, dass ein Protokollführer die Einsichten und Ideen für Maßnahmen mitschreibt, sobald sie auftauchen – die wirklich wichtigen kommen ans Tageslicht, wenn du es am wenigsten erwartest (15 – 50 Minuten).

Bitte einen Protokollführer, die Einsichten, Ideen für Maßnahmen und mögliche weitere Mitstreiter zu rekapitulieren (5 Minuten)

TOOL: CIRCLE

Methode „Circle“

Der Circle ist ein strukturiertes Gespräch im Kreis.

Alle sitzen auf Augenhöhe. Es geht nicht ums Diskutieren, sondern ums Zuhören, Verstehen und Sammeln von Perspektiven.

Ziel: Gemeinsame Klarheit, nicht schnelle Entscheidungen

Grundprinzip:

Alle sind gleichberechtigt

Jede Stimme zählt

Gesprochen wird nacheinander, nicht durcheinander

Zuhören ist wichtiger als Reagieren

Die wichtigsten Regeln:

Es spricht immer nur eine Person

Ein Redestab / -gegenstand zeigt, wer dran ist

Keine Unterbrechungen, keine Kommentare

Aus der Ich-Perspektive sprechen

Alles Gesagte bleibt wertfrei


Schweigen ist erlaubt (man darf passen)

Regel Nummer 1: Respekt vor dem Sprechen der anderen



TOOL: CIRCLE



 Sucht euch Themen aus dieser Sammlung aus und testet damit die Circle Methode.

9/11
Ukraine-Krieg
 Hamas-Angriff auf Israel

Megatrends

Öffnung
LGBTQ+

Wehrpflicht,
Inflation,
Schulsystem

Nationale
Herausforderungen

Digitalisierung,
Globalisierung
und Individualisierung

Krieg

Theologische
Megatrends

»»»»» Kapitel 6 «««««

Den Schatz der Generationen nutzen

Inhalt

Austausch zwischen Jung und Alt **F48**

Tool: Stärken Matrix **F49**

Austausch: Wie ändert sich die Gruppendynamik durch neue junge Leute? **F50**

Austausch: Praktische Austausch-Ideen **F51**


Austausch: Typische Konfliktthemen **F52**

Tool: Need Guess **F53-54**

Um ein gutes Gemeinschaftsgefühl und Vertrauen aufzubauen, ist kontinuierliche Investition nötig. Beziehungen leben, statt nur miteinander zu arbeiten. Sich nicht zu belehren, sondern voneinander zu lernen. Gemeinsam produktiv gestalten und nicht nur reden. In dieser Balance entstehen vertrauensvolle Beziehungen und ein segensreiches Ergebnis.

AUSTAUSCH ZWISCHEN JUNG UND ALT



 **Bewertet diese O-Töne aus anderen Vereinen gemeinsam.**



Aufgabe der Jüngerer:

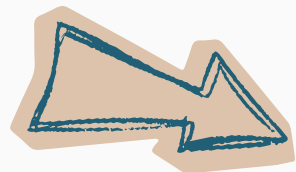
- Anerkennen: Die Methoden haben sich geändert, aber die Herausforderungen waren vor 30 Jahren auch ähnlich!
- Anerkennen: Was haben die Älteren geleistet und dafür auch geopfert
- Wir Jungen können uns von den Älteren die "Wellen" zeigen lassen
- Wir können uns von vergangenen Erfolgen mitziehen lassen und im richtigen Moment loslassen, um das Eigene zu finden
- wohlwollende Kritik zulassen
- langfristige Zusagen machen
- nicht alles abreißen über Nacht
- ein Ratgeber, der zehn Jahre älter ist, hat Weitblick
- geistlichen Mentoren aus den Älteren eine Stimme geben

Was muss die ältere Generation lernen?

- verdaulich zu sein
- dass die Welt sich völlig verändert hat
- im echten Zuhörer-Modus sein, statt im ungefragten Sende-Modus, um unaufgefordert Tipps und Ratschläge zu verteilen
- nicht erklären, wie es früher war, also alte Methoden ausgraben, sondern helfen, neue Formen zu finden, die heute stimmig sind
- keine Formate tradieren
- mit sich ins Reine kommen und versöhnt alt werden
- wissen, wofür man steht
- einen Kreis finden, der einen trägt
- im CVJM alt werden, aber nicht mehr in der 1. oder 2. Reihe

Einstellungen, die den Älteren im Verein helfen können:

- Ich bin immer noch inspiriert – habe meinen Platz gefunden und kenne meine (neue) Zielgruppe
- ich bin weiter im Spielfeld, aber mit anderer Rolle
- Ich unterstütze die, die jetzt neue Wege und Formen finden müssen
- das Team arbeitet mit dem Geist Gottes zusammen – ich brauche mir keine Sorgen zu machen, dass der Verein kaputt geht, oder hier zu stark /dominant auftreten etc.
- Großzügig und mutig auf Finanzen zugehen, statt zu blockieren



Als alter Mensch seine Leitungs-Aufgabe loslassen ist genauso, wie sich eine neue Rolle zu suchen, wenn man in Rente geht oder wenn die Kinder aus dem Haus sind.

TOOL: STÄRKEN MATRIX



 WER BRINGT WAS EIN?

Kompetenz Beginner:in Fortgeschrittene:r Lehrer:in

Kraft

Zeit

Erfahrung

...



Anleitung

1. Sammelt eure konkreten Kompetenzen in den passenden Kategorien (Kraft, Zeit und Erfahrung)
2. Jede Person trägt sich dort ein, wo sie aktuell etwas einbringen kann.
 - Mehrfachnennungen sind erlaubt.
 - Es geht um die realistische Selbsteinschätzung im Moment
3. Dann: Reflexion im Team
 - Wo haben wir viel Energie?
 - Wo sind Engpässe?
 - Gibt es Personen mit viel Erfahrung, aber wenig Zeit?
 - Wer bringt Kraft, braucht aber Anleitung?
4. Konsequenzen ableiten z.B. durch:
 - Aufgaben und Projekte ggf. anpassen
 - Mentoringpaare bilden (Erfahrung « Kraft).
 - Überlastungen vermeiden.
 - Eventuell Ressourcen bewusst nachsteuern durch Workshops und Schulungen

AUSTAUSCH: WIE VERÄNDERT SICH DIE GRUPPENDYNAMIK DURCH NEUE JUNGE LEUTE?

Neue Leute stellen das Altbekannte in Frage

Frischer Blick – neue Fragen

Junge Leute stellen oft Grundsatzfragen, die andere sich nicht mehr stellen („Warum machen wir das eigentlich so?“).

Das kann zu Irritation führen

– oder zu Innovation, je nach Klima.

Der Vorstand wird selbstreflexiver, wenn er es zulässt.



Neue Energie – neues Tempo

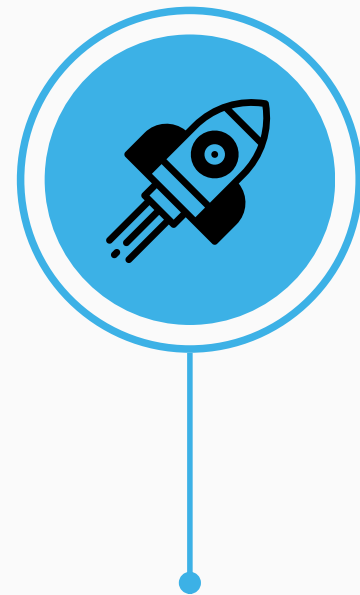
Junge Menschen bringen oft mehr Drive, digitale Tools, kreatives Denken.

Das kann die Gruppe mitreißen

– oder ältere Mitglieder überfordern.

Manchmal entsteht ein Ungleichgewicht in

Engagement oder Erwartungen.



Generationen treffen aufeinander

Unterschiedliche Erwartungen an Leitung

(z. B. Hierarchie vs. Augenhöhe)

Unterschiedliche Kommunikationsstile

Potenzial für Missverständnisse, aber auch gegenseitiges Lernen



Spannung zwischen Tradition & Veränderung

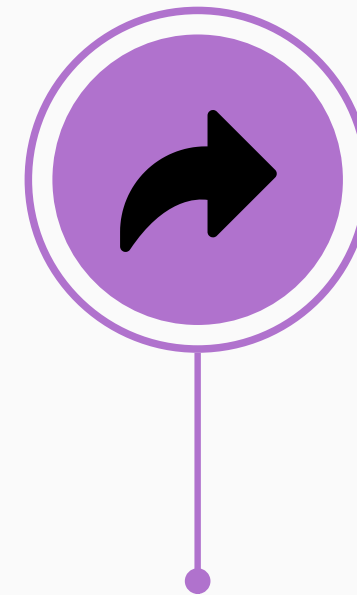
Junge wollen oft neue Formate, neue Sprache, neue Themen.

Alte Vorstandsmitglieder halten eher an Bewährtem fest

Risiko: Polarisierung zwischen „Früher war's besser“

und „Ihr macht alles kaputt“.

Chance: gemeinsames Übersetzen zwischen Alt & Neu



Rollen verschieben sich

Neue Junge = frische Rollenverteilung

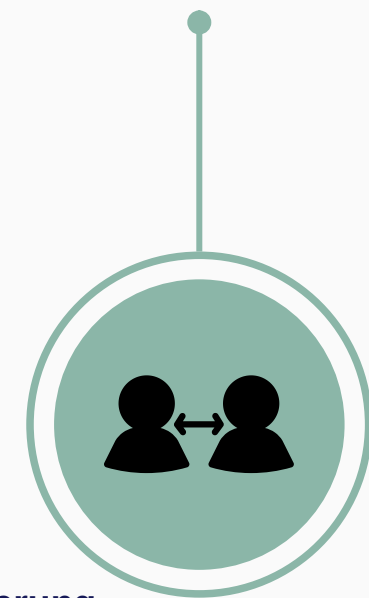
Wer führt wirklich?

Wer bleibt nur „pro forma“?

Alteingesessene müssen loslassen, Junge brauchen Raum.

Es entsteht oft ein Übergangszustand:

Unsicherheit, aber auch Bewegung.





In einer Gruppe könnte sich eine Generation folgende Fragen stellen, um sich selbst besser zu verstehen und damit auch lockerer im Umgang mit anderen Generationen zu werden. Sehr spannend ist es, die Antworten über Generationen hinweg auszutauschen

Einstiegsfragen:

- In welcher Generation findest du dich wieder?
- Was war geschichtlich in der Zeit, in der du zwischen 0 und 15 Jahre alt warst (in der ganzen Welt, in D, in der Kirche / CVJM, in eurer Familie)?
- Was waren generell die Urfahrungen deiner Generation?
- Wo war deine Generation im Leben bisher erfolgreich?
- Wo war deine Generation im Leben eher wenig oder nicht erfolgreich?
- Was sind die Stärken deiner Generation?
- Was sollte deine Generation spätestens ab heute lernen (Lernbedarf)?
- Mit welcher anderen Generation tut sich deine Generation besonders leicht, mit welcher schwer?
- Was möchte deine Generation der Nachwelt hinterlassen / Was möchtet ihr gerne, dass man, wenn ihr einmal gestorben seid, über euch und eure Generation sagt?
- Zuletzt: Was glaubst du, könnte die Berufung deiner Generation sein?



Vertiefungsfragen:

- Vor was habt ihr als Generation am meisten Angst?
- Was beunruhigt euch bei eurer eigenen Generation / was findet ihr bei euch selber doof?
- Was löst in eurer Generation Begeisterung aus? Wofür seid ihr sofort zu haben?
- Habt ihr ein Leitmotto / Leitsatz? Wenn ja: Was wäre das?
- Was mag eure Generation bei anderen Generationen gar nicht / ärgert euch bei einer anderen Generation?
- Was glaubt ihr: Welche Generation mag euch sehr gerne, welche hat eher Mühe mit euch?
- Wo und wie könnten und sollten euch die anderen Generationen so gut wie möglich unterstützen / euch fördern?
- Worauf sollte diese Welt / der CVJM / die Gemeinde achten, damit eure Generation eine gute Zukunft hat und sich für eine gute Zukunft optimal einsetzen kann?

Weitere praktische Ideen...

Oft sind wir nicht sehr kreativ in der Methodik, wie Generationen konkret miteinander ins Gespräch kommen. Das einfache ist oft das richtige. Eine WG von Studierenden könnte ein altes Ehepaar einladen und ihnen Fragen stellen, um mehr zu verstehen und zu lernen. An einem Mitarbeiterabend könnten Jüngere einen Menschen interviewen, der für sie ein Vorbild ist.

Weitere Ideen könnten sein:

- 3-Minutengespräche zu zweit zu spezifischen Fragen (Auswahl siehe oben) mit je einem Vertreter aus einer diametralen / anderen Generation
- Würfel mit 6 Fragen (Auswahl) an Tisch mit 6 Personen aus unterschiedlichen Generationen.
- Je zwei Fragen (Auswahl) auf Tischsets (oder unter Teller) - beantworte sie in der Tischgruppe
- Zeige Gegenstände aus unterschiedlichen Epochen seit 1930 (Telefonapparat bis Handy, Telefonbuch, Bügeleisen, Fotos, gesticktes Tuch, Titelseiten von Stern, Spiegel, Focus,...). Jeder beschreibt Gefühle, die so etwas bei ihm auslöst.
- In 6-er-Gruppen – Frage von vorne: Was passiert, wenn diese und jene Generationen aufeinander treffen? Beispiele: 68-er und Golfer / Babyboomer und Y-er / Babyboomer und X-er / ...?
- Was könnte ich (aus einer bestimmten Generation) dir (aus einer anderen Generation) beibringen?

AUSTAUSCH: TYPISCHE KONFLIKTTHEMEN

zwischen älteren und jüngeren Generationen in ehrenamtlichen Vereinen:

Kontrolle vs. Autonomie

Ältere Generation: Hat oft jahrzehntelange Erfahrung und möchte sicherstellen, dass „alles richtig läuft“. Sie neigt dazu, Entscheidungen stark zu beeinflussen.

Jüngere Generation: Möchte Verantwortung übernehmen, eigene Wege gehen und neue Methoden ausprobieren. Sie empfindet zu viel Kontrolle als Misstrauen.

Mögliche Lösung: Ein schrittweiser Übergang mit klar definierten Verantwortungsbereichen, in denen die Jüngeren autonom handeln können.

Tradition vs. Innovation

Ältere Generation: Legt Wert auf bewährte Strukturen und Methoden, um Stabilität zu gewährleisten.

Jüngere Generation: Hat oft neue Ideen und möchte bestehende Strukturen modernisieren.

Mögliche Lösung: Ein „Experimentierraum“, in dem neue Ansätze getestet werden, ohne bewährte Strukturen sofort aufzugeben.

Engagement vs. Verfügbarkeit

Ältere Generation: Hat mehr Zeit für ehrenamtliche Arbeit und ist an langfristige Verbindlichkeit gewöhnt.

Jüngere Generation: Ist oft stark in Ausbildung, Studium oder Beruf eingebunden und kann sich nur flexibel einbringen.

Mögliche Lösung: Flexiblere Aufgabenteilungen, bei denen jüngere Ehrenamtliche sich projektbezogen oder in Teams engagieren können.

Engagement vs. Verfügbarkeit

Ältere Generation: Erwartet oft Respekt für ihre langjährige Arbeit und Erfahrung.

Jüngere Generation: Möchte als gleichwertig wahrgenommen werden und nicht erst jahrelang „warten“, bevor sie mitentscheiden kann.

Mögliche Lösung: Dialogformate wie Generationen-Tandems, bei denen sich beide Seiten gegenseitig wertschätzen und voneinander lernen.

Nachhaltigkeit vs. Schnelligkeit

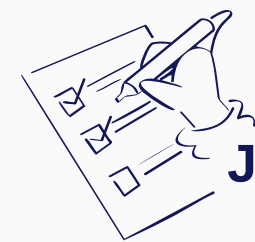
Ältere Generation: Denkt in langfristigen Strukturen und möchte sicherstellen, dass Veränderungen nachhaltig wirken.

Jüngere Generation: Möchte schnelle Veränderungen und scheut langwierige Prozesse.

Mögliche Lösung: Gemeinsame Priorisierung – welche Dinge brauchen langfristige Planung, wo sind schnelle Erfolge möglich?



TOOL: NEED GUESS



Jeder schreibt max. drei eigene und vermutet drei Bedürfnisse der anderen Generationen:



	15 - 20 Jahre	20 - 30 Jahre	30 - 40 Jahre	40 - 50 Jahre	50 -60 Jahre	65+ Jahre
1						
2						
3						



ÄLTERE GENERATION

- Sicherheit
- Anerkennung der (z.T. jahrelangen) Leistungen
- (Identifizieren über Leistung – Was hab ich dann noch, wenn mein Amt wegfällt?)
- hohes Selbstbewusstsein durch ihre Vergangenheit (kämpferisches, auf mich kommt es an)
- Kontrolle (festhalten)
- Langfristige Stabilität → „Die Arbeit soll weitergeführt werden, nicht auseinanderfallen.“
- Bewahrung der Werte & Identität → „Wird das, was wir aufgebaut haben, respektiert?“
- Kontinuität statt plötzlichem Umbruch → „Verstehen die Jungen unsere Arbeit, oder ändern sie alles?“
- Sie haben oft viel Herzblut in den Verein gesteckt. Sie möchten sichergehen, dass das Erreichte nicht durch unüberlegte Veränderungen zerstört wird.
- Wertschätzung für Erfahrung → „Meine Expertise sollte gehört werden.“
- Begleitete Übergabe → „Ich möchte nicht einfach abdanken, sondern mein Wissen weitergeben.“
- Regelmäßige Updates & Austausch → „Ich möchte wissen, wie es weitergeht.“

VS.

JÜNGERE GENERATION

- Trau mir etwas zu und begleite mich wohlwollend auf meinem Weg
- Sicherheit braucht viel Zeit
- Klare Rollenbeschreibung → Was genau wird von mir erwartet?
- Einarbeitung & Mentoring → Gibt es eine Übergangsphase oder einen erfahrenen Begleiter?
- Wunsch nach mehr Pragmatismus und wertschätzender Kommunikation
- Haltung & Leitbild → Passt die Ausrichtung des CVJM zu meinem Glaubensleben?
- Vereinbarkeit mit Job, Studium & Familie → Gibt es eine flexible Gestaltung?
- Schnelle Entscheidungen statt ewiger Gremienkreise
- Austausch mit Gleichaltrigen → Bin ich die einzige junge Person im Vorstand?
- Supervision mit anderen Leitungspersonen möglich?
- Innovationen einbringen → Kann ich wirklich eigene Ideen umsetzen oder ist alles festgefahren?



Gibt es Gemeinsamkeiten?
 Wie kann man hier Brücken bauen?
 Wie können Win-win-Lösungen aussehen?
 Was kann sonst noch helfen?

»»»»» Anhang «««««

Inhalt

Best practice aus anderen Vereinen **F56**
Literatur-Tipps und weitere Empfehlungen **F57-58**

Die Zusammenstellung von best practice Beispielen aus anderen Verein dient als weitere Inspiration für die eigene Arbeit.
Außerdem findet ihr noch Literatur-Tipps und Empfehlungen zur Weiterarbeit.





Offene VS-Sitzung

zu der junge Mitarbeitende eingeladen werden oder als Berichterstatterinnen eingeladen sind

Einstiegsrollen anbieten

Statt „Vorstand“ zuerst Einstiegs-Mikrorollen vergeben:
 Event-Host für 1 Abend
 Projekt-Patenschaft für 8 Wochen
 Social-Media-Mitmachrolle
 (1 Post pro Woche, 4 Wochen lang)
 Mentoring-Tandem mit Vorstandsmitglied

Test-Tracking: 4-Wochen-Testphase dokumentieren:
 Wer wurde angesprochen?
 Welche Reaktion kam?
 Welche Rolle wurde ausprobiert?

Leitungsspitzen etablieren

Auch für die Spitze:
 2 (inoffizielle) erste Vorsitzende aufbauen

Große Verantwortungen auch auf mehrere Schultern verteilen. Manchmal schreckt eine einzelne Person vor der großen Aufgabe zurück. Stattdessen kann ein Team Verantwortung gemeinsam tragen.

Ein Leitungsteam anstelle eines Einzelnen oder Interimslösung / Externe / Kooperation.
 Nachteil: längere Entscheidungswege, Unklarheiten in der Kommunikation

Vorstands-Workshops

„Wir machen eine gemeinsame Sitzung in der TM.“
 Wir gewöhnen euch an diese Denkweisen/ Themen/ Entscheidungen (die öff. besprechbar sind).

Regelmäßige Berichte

aus dem VS bei div. CVJM-Angeboten
 Gebet im Gottesdienst für Themen (die öff. besprechbar sind)

Wiedervorlage

Frühzeitig und ständig nach Nachwuchs suchen
 Statt „Plötzlich geht jemand – und jetzt?“ langfristig überlegen:
 Welche jüngeren Ehrenamtlichen kann man frühzeitig anleiten?
 Wer zeigt Interesse, aber traut es sich (noch) nicht zu? Nicht zu kritisch aussortieren. Schnell Leitung teilen.
 Eine jährliche, kreative Talentbörse innerhalb des CVJM durchführen, um Leute gezielt anzusprechen und zu fördern.

Leitungspraktikum für TMer

- Komm mit zum VS einmal im Jahr
- Bereitet die TM vor, einmal im Jahr
- support your local Schatzmeister ... Schwellen abbauen

LITERATUR-TIPPS




Müller, Markus, 2017, Lebensplanung für Fortgeschrittene, 2. Auflage, SCM Verlag (E-Book)

Müller, Markus, 2019, Die Championsleague des Lebens, SCM Verlag
<https://www.scm-shop.de/die-champions-league-des-lebens.html>



Ganz frisch erschienen: Ein Buch, um junge Menschen im Vorstand besser zu begleiten. (Probekapitel über Mire erhältlich)

Design-Thinking Methoden Katalog
<https://designthinking-methods.de>

Artikel von Stefan Nicklas
https://www.cvjmbaden.de/resources/ecics_6207.pdf



Generationenmanagement, Klaffke
<https://www.thalia.de/shop/home/artikeldetails/A1064177681>

Charta der Vielfalt
cdn.prod.website-files.com/67b322b4f0736791cf0402d6/67ebfbdcf9d9bc80bb90e123_Linksammlung%20Charta%20der%20Vielfalt.pdf

<https://youtu.be/pxsl1qbXGgc?si=f2SUKAZI30byaA4b>
 Johannes Hartl



My Y Podcast



Folge #16
 "Do or die? Wie Jung und Alt
 Leitungsübergänge gestalten."

mit Stefan Niklas
 & Mire Jölgyesi

#16 Do or die? Wie Jung und Alt
 Leitungsübergänge gestalten.

TV Janke Zeitreise

www.joyn.de/play/serien/jenke-zeitreise/1-3-der-generationen-talk-boomer-vs-gen-z-political-correctness



Weiterer Podcast

<https://demographie-netzwerk.de/mediathek/podcasts/change-management-rockstars-feat-das-demographie-netzwerk-e.v/boomer-vs-gen-z-wie-generationen-endlich-zusammenfinden/>



Fragen daraus:
 Was ist Gen. Z typisch und was ist Zeitgeist (= von dem alle Gen. betroffen sind)?
 12 Thesen:
 Brüche/ neue Lebenswelt = neue Generation
 Was unterscheidet Boomer (50-59) und Gen. Z (15-30) – wofür stehen sie?



*P*MPRESSUM



 Einige Texte wurden von uns mithilfe von KI optimiert.

Arbeitsgemeinschaft der CVJM Deutschlands e. V.

Hirzsteinstr. 17
34131 Kassel

Tel.: (05 61) 3 14 99 99
E-Mail: [info\(at\)cvjm-ag.de](mailto:info(at)cvjm-ag.de)
www.cvjm-ag.de



**Miteinander. Füreinander.
Gemeinsam für die Städte.**



MOVE YOUR Y
SHAPE YOUR CITY

Vereinsentwicklung 
GENERATIONSÜBERGÄNGE



