

# B DUR

**vitamin  
in B**

Fachstelle für  
Vereine

VEREIN  
**100  
MARATHON**  
CLUB SCHWEIZ  
PORTRAIT

## Umgang mit Ungewissheit

 **MIGROS**  
Kulturprozent

vitaminB ist ein Projekt des Migros-  
Kulturprozent, Teil des gesellschaftlichen  
Engagements der Migros-Gruppe:  
[migros-engagement.ch](http://migros-engagement.ch)



# Agil sein

## heisst: zuhören, fragen, aufmerksam sein

Robert Erlinghagen im Gespräch mit Fanni Dahinden, vitamin B

Interview



Robert Erlinghagen bietet mit seiner Firma mindshaker Weiterbildungen, Beratungen und Publikationen im Bereich von agiler Führung an.

### Corona stellt Gewohnheiten und Selbstverständlichkeiten in Frage. Viele Menschen geraten beim Verlassen der Komfort-Zone in Panik. Wie kann man als Mitglied eines Vereinsvorstands aktiv dagegenhalten?

«In der aktuellen Situation würde ich eher davon sprechen, dass viele von uns sich im Zustand eines mittleren Angstniveaus befinden, irgendwo zwischen Gelassenheit und Panik. Als Mitglied eines Vereinsvorstands können Sie

1. sich selbst um Ruhe und Sachlichkeit bemühen und Dramatisierungen vermeiden.
2. Zuversicht ausstrahlen: Es ist eine schwierige Zeit, aber es werden wieder bessere Zeiten kommen.
3. gezielt nach dem Positiven suchen; danach, was in der Vereinsarbeit – trotz allem – noch möglich ist, was gut funktioniert, worauf Sie und Ihr Verein stolz sein können.
4. in Ihrem Verantwortungsbereich Transparenz herstellen: Wie ist die Lage? Was tun wir? Wer ist Ansprechpartner|in für welche Fragen?
5. den Verein als Plattform nutzen und Gelegenheiten für Erfahrungsaustausch und Kontakt bieten: Videokonferenzen für Vereinsmitglieder, virtuelle Spielabende oder einfach nur Info-Mails. Manche Vereine schweisst eine solche Zeit sogar mehr zusammen, z.B. indem sie sich an Youtube-Challenges wie dem <Jerusalema Dance> beteiligen oder andere originelle und identitätsstiftende Aktivitäten

ten entfalten. Fragen Sie Ihre Mitglieder nach Ideen und motivieren Sie sie zu Eigeninitiative.

Dabei geht es nicht um eine <rosa Brille> oder Realitätsverweigerung. Im Gegenteil: Die Akzeptanz einer herausfordernden Situation und das Anerkennen auch von unlösbaren Problemen gehören zur Bewältigung von Krisen zwingend dazu.»

### Sie plädieren dafür, Krisenzeiten als Chance zu sehen. Wie kann ein Vorstand die Krise nutzen?

«In Krisen fallen Gewissheiten weg, bestehende Strukturen weichen auf, altbekannte Lösungen funktionieren nicht mehr. Dann werden plötzlich Ideen denkbar, die man sich vorher nicht vorstellen konnte. Positiv formuliert bieten Krisen einmalige Möglichkeiten für grosse Veränderungen, die sonst nur mit grösster Mühe und viel Widerstand durchsetzbar wären. So scheint die Pandemie z.B. dem Homeoffice zum Durchbruch zu verhelfen.

Als Vorstand könnten Sie sich fragen: Was möchten wir in zwei, drei Jahren darüber sagen können, welche Entwicklungen unser Verein in dieser Krise angestossen hat? Worauf möchten wir mit Stolz zurückblicken können? Oder noch besser: Sie stellen sich diese Fragen gemeinsam mit Ihren Vereinsmitgliedern.»

### Man spricht heute von VUKA-Welt – was ist das? Welche Anforderungen stellt die VUKA-Welt an Vereine und wie können sie diesen Anforderungen begegnen?

«VUKA (engl. VUCA) ist ein Akronym, das seit einiger Zeit von Managerinnen und Beratern genutzt wird, um einen diffusen Zustand von Unübersichtlichkeit der modernen Arbeitswelt etwas präziser zu fassen. Die moderne Welt ist demnach volatil, unsicher, komplex und ambig. Für diese unterschiedlichen Facetten von Unübersichtlichkeit gibt es unterschiedliche Bewältigungsstrategien. Auch für Vereine ist es wichtig, auf gesellschaftliche Trends reagieren zu können:

- **Volatilität** erfordert eine starke gemeinsame Vision, einen Kompass, eine grobe Richtung, so dass Schwankungen einen nicht völlig vom Weg abbringen. Wofür stehen wir als Verein? Warum ist uns das ganz besonders wichtig?

- **Unsicherheit** erfordert ein vertieftes Umfeldverständnis. Es bedeutet, alle Antennen auszufahren: Was tut sich da draussen? Wie verändert sich der Alltag unserer Mitglieder? Wie wirkt sich das auf die Vereinsaktivitäten aus?

- **Komplexität** erfordert Klarheit in der Prioritätensetzung und in der Kommunikation. Es geht darum, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und z.B. auch zu erklären, warum man etwas macht oder auch nicht macht.

- **Ambiguität** erfordert Beweglichkeit und rasche Reaktionsfähigkeit, kein starres Festhalten an bekannten Mustern, sondern die grundsätzliche Bereitschaft, einmal etwas Neues auszuprobieren.»

### Im Zusammenhang mit dem Umgang mit Unsicherheit wird der Ruf nach mehr Agilität laut – auch bei Vereinen. Ist agil mehr als ein trendiges <Buzzword>?

«Agilität steht für die höchste Form der Anpassungsfähigkeit an eine sich ändernde Umwelt. Es bedeutet, bei Bedarf schnell reagieren zu können. Dafür braucht es eine Mischung aus grundsätzlicher Anpassungsbereitschaft und viel Austausch darüber, ob und wie eine Anpassung erfolgen soll. Dafür wiederum braucht es verlässliche Kommunikationswege. Agilität setzt nicht auf einsame Entscheidungen, sondern auf einen ständigen, institutionalisierten Dialog darüber, was gerade los und was deshalb zu tun ist.

In der Pandemie haben wir alle gelernt, dass Agilität mehr als ein trendiges Buzzword (Schlagwort) ist. Wir alle mussten uns schnell anpassen. Für Unternehmen ist schon seit Jahrzehnten gut erforscht, dass langfristig nur die erfolgreich sind, die sich als anpassungsfähig erweisen.

Für Vereine lässt sich das pauschal nicht sagen. Es gibt sicher Vereine, deren Erfolgsrezept darin besteht, eben gerade nicht agiler zu werden, weil sie der turbulenten Welt eine Oase der Tradition, der Beständigkeit entgegensetzen. Doch auch solche Vereine sind damit konfrontiert, dass sich die Lebenswirklichkeit ihrer Mitglieder verändert.»

### Wie können Vereine agiler werden?

«Agil zu sein bedeutet vor allem, sich so konsequent wie möglich an den Bedürfnissen seiner Zielgruppe zu orientieren und deren Lebenswirklichkeit so gut wie möglich zu verstehen. Für Vereine bedeutet es, das eigene Angebot, den Kommunikationsstil, den Umgang miteinander den sich ändernden Lebenssituationen der Mitglieder und ggf. anderer Zielgruppen anzupassen. Agil zu sein heisst, sich in die Situation der Mitglieder hineinzusetzen:

- Wissen wir eigentlich, was unsere Mitglieder (oder andere Zielgruppen) sich vom Verein wünschen? Passen unsere Übungszeiten noch in ihren Alltag?
- Fühlen sich Gäste und neue Mitglieder auf unseren Veranstaltungen willkommen und freundlich aufgenommen?
- Bieten wir flexible, zeitgemässe Möglichkeiten für Menschen, die sich nur punktuell freiwillig oder ehrenamtlich engagieren wollen – sich aber vielleicht nicht in den klassischen Vereinsstrukturen gut aufgehoben fühlen?
- Sind wir offen für neue Ideen – auch im Gespräch zwischen den Generationen?

In diesem Sinne heisst agil sein als Erstes: fragen, zuhören, aufmerksam sein.»

13  
Tipps

## Für die Reise ins Ungewisse

Wie gern denken wir an die Zeit vor Corona zurück, als alles <normal> lief, vertraut, vorhersehbar, sicher. Aber waren die vermeintliche Sicherheit und Stabilität nicht immer schon bloss Fiktion, Wunschtraum? Und könnte eine neue Ausgangslage, wie wir sie seit einem guten Jahr erleben, nicht gerade Anstoss für längst fällige Veränderungen sein, auch für Vereine? Wir müssen damit rechnen, dass die Welt auch in Zukunft unsicher und wenig planbar bleibt. Hier einige Tipps zum Planen in ungewissen Zeiten.

### Langfristig planen

1

Richten Sie sich immer auf mögliche Planänderungen ein – Flexibilität bleibt wichtig, auch langfristig gesehen.

2

Bauen Sie ein gutes <Monitoring> auf, sammeln Sie Informationen, beobachten Sie andere Vereine. Wie verhalten sie sich? Was funktioniert bei ihnen gut, was nicht? Wie entwickeln sie sich?

3

Denken Sie in verschiedenen Szenarien (Best Case – wahrscheinliches Szenario – Worst Case) und definieren Sie dazu jeweils die wichtigsten Massnahmen, ganz kurz: Was machen wir, wenn dies und das eintritt?

4

Befragen Sie Ihre Mitglieder: Wie verändert sich ihr Alltag? Wie wirkt sich das auf die Vereinsaktivitäten aus? Braucht es neue Formen der Mitwirkung?

### Kurzfristig reagieren

5

Führen Sie regelmässig und in kurzen Abständen Standortbestimmungen durch und passen Sie die bestehenden und geplanten Massnahmen an. Planen Sie in Ihren Sitzungen Fragen ein wie: Stimmen die Rahmenbedingungen noch mit unseren Plänen überein? Müssen wir etwas ändern?

6

Halten Sie die Fixkosten möglichst tief, z.B. indem Sie Material und Infrastruktur mit anderen Vereinen teilen, Versände und Informationen elektronisch verschicken resp. auf Ihrer Website aufschalten.

7

Nutzen Sie die Zeit, Themen anzugehen, für die Sie bisher nie Zeit hatten. Z.B. Einrichten einer Findungskommission für neue Vorstandsmitglieder oder einer Arbeitsgruppe <Junge für den Verein gewinnen>.

8

Digitale Tools wie Chats, Videokonferenzen, Website, Trello, etc. helfen, dass alle immer auf dem aktuellen Planungsstand sind und Änderungen schnell kommuniziert werden können.

Ideen unter: [www.vitaminb.ch/digital](http://www.vitaminb.ch/digital)

### Improvisieren

9

Experimentieren Sie, probieren Sie etwas aus, wagen Sie etwas und lernen Sie durch <Trial and Error>. Warum nicht mal ein virtuelles Vereinsquiz oder einen Online-Stammtisch mit Mitgliedern durchführen?

10

Aber: Improvisation braucht Fähigkeiten. Fragen Sie sich: Was können wir wirklich gut? Bauen Sie darauf auf. Oder holen Sie sich zusätzliches Knowhow von aussen, z.B. einem Vereinsmitglied oder einer Fachperson im Umfeld des Vereins.

### Den Mut nicht verlieren

11

Bleiben Sie realistisch, verlieren Sie sich nicht in einer Wunschwelt – so ersparen Sie sich Enttäuschungen. Denken Sie in Etappen oder Schlaufen, immer mit dem Endziel vor Augen.

12

Durchhalten braucht Kraft. Was gibt Ihnen Energie? Bauen Sie Inseln in den Alltag ein, auf denen Sie auftanken können.

13

Behalten Sie das Positive im Blickfeld und sprechen Sie darüber. Worauf kann Ihr Verein stolz sein? Was läuft richtig gut?



## Muntermacher

Unter dem Motto <Aktiv bleiben trotz Corona> haben wir über 30 Tipps für Vereine gesammelt, z.B. zu folgenden Stichworten:

#### Organisation des Vereins

- Sind die Statuten aktuell?
- Gibt es ein Spesenreglement?

#### Angebote

- Bieten wir das Richtige an?
- Braucht es Anpassungen?

#### Neues angehen

- Fragen Sie Ihre Mitglieder nach Wünschen und Ideen, überraschen Sie sie!
- Etwas besser machen, ganz konkret: Tipps fürs Abenteuer Social Media und besser wirken bei Videokonferenzen.

Lassen Sie sich inspirieren!

[www.vitaminb.ch/muntermacher](http://www.vitaminb.ch/muntermacher)

Selbst-  
einschätzung

### Wie geht Ihr Verein mit Ungewissheit um?

Gerade in ungewissen Zeiten ist Agilität sehr wichtig, die Fähigkeit, sich immer wieder den neuen Umständen anpassen zu können.

- Wie geht Ihr Verein mit überraschenden Entwicklungen um?
- Wie planen Sie?
- Wie digital ist der Verein aufgestellt?
- Wie offen ist er für neue Ideen?

Unsere Selbsteinschätzung bringt Sie zum Nachdenken über wichtige Fragen und hoffentlich auch zum Schmunzeln.

Finden Sie heraus, wo Ihr Verein steht!

[www.vitaminb.ch/agilerverein](http://www.vitaminb.ch/agilerverein)



## Nur nicht aufgeben!

Wer gern die Lafschuhe schnürt und einfach losrennt, am liebsten 42 km oder mehr, ist im <100 Marathon Club Schweiz> richtig – vorausgesetzt sie oder er hat bereits mehr als 25 Marathons <in den Füssen>.

Das sind immerhin 1050 Kilometer, etwa die Strecke von Zürich nach Neapel. Um so weit zu kommen, braucht es natürlich Hunderte von Trainingsstunden. Alle Mitglieder dieses Vereins kennen müde Beine, Phasen des <Sichdurchkämpfens>, Trance, manchmal Aufgeben und Tränen, manchmal Glücksgefühle und überwältigende Highs.

Natürlich läuft man für sich allein. Aber es tut gut, im <100 Marathon Club> andere zu treffen, die Laufen ebenfalls als Passion verstehen, gern über Finisher-Highlights oder Trainingsstrategien fachsimpeln und den Marathon mit der besten Fernsicht empfehlen können. Man unterstützt einander, kann z.B. an einem Marathon als Pacemaker [Tempoläufer|in] mitmachen, also mit einer Fahne in der vorgegebenen Zeit laufen und so den anderen helfen, ihre vorgenommene Zeit ins Ziel zu bringen.

Natürlich hat Corona auch das Marathon-Laufen etwas komplizierter gemacht. Die Vorgaben des Bundes müssen eingehalten werden, was aber vor allem den Start und das Ziel betrifft. Während des Rennens verteilen sich die Teilnehmenden, da besteht wenig Ansteckungsgefahr. Aber normalerweise trifft man sich sonst vor und nach einem Lauf, manchmal spontan auch während eines Marathons, zum Fachsimpeln oder auch einfach so. Jetzt ist das anders. Man kommt kurz vor Beginn, hält (natürlich) Distanz zueinander und startet gestaffelt in kleinen Gruppen. Und nach dem Lauf verabschieden sich alle sofort,



keine Analysen und Gespräche mehr. Klar, da fällt etwas weg, das ist schade. Bisher kamen die Läufer|innen zum Glück ganz gut mit den Einschränkungen zurecht, denn sie sind unkompliziert und einfach froh, laufen zu können.

Mitgliederzahl 133  
zwischen 25 und 74 Jahre alt  
Anzahl Vorstandsmitglieder 5  
Gegründet 2019

## Förderimpuls Vereine stärken

Mit dem Förderimpuls <Vereinsweg> werden nachhaltig aufgestellte Aktivitäten und Massnahmen unterstützt, die das Vereinsleben vor Ort stärken und allen Vereinen einer Gemeinde zugutekommen. Eine Gemeinde oder mehrere Vereine zusammen können einen Umsetzungsbeitrag bis 5000 Franken beantragen.

www.vitaminb.ch/vereinsweg



Online  
beantragen

## IT-Spenden und kostenlose Webinare

Die Plattform stifter-helfen.ch vermittelt Software-Spenden für Vereine und Non-Profit-Organisationen. Zudem bietet sie kostenlose Webinare an, z.B. zu digitalisierter Freiwilligenarbeit, digitalem Fundraising, IT-Sicherheit im Alltag oder erfolgreichen Crowdfunding-Kampagnen.

www.stifter-helfen.de

## Seminare und Impulse 2021

Unsichere Zeiten verlangen Flexibilität. Aktuelle Informationen zu allen (Online-)Weiterbildungen finden Sie darum immer auf unserer Website.

www.vitaminb.ch/bildung



## Eine Frage ...

Gemäss Covid-19-Verordnung 3 des Bundesrats ist es Vereinen erlaubt, die Jahresversammlung 2021 online durchzuführen oder Beschlüsse schriftlich zu fassen, auch wenn die Statuten dies nicht vorsehen. Was sind die Vor- und Nachteile der beiden Formen?

Die Online-Versammlung (z.B. via Zoom, MsTeams oder Jitsy-Meet) ist näher an einer normalen Präsenz-Versammlung als schriftliche Beschlüsse. Man kann miteinander diskutieren und es können Gegenanträge eingebracht werden. Bei einer grossen Zahl Teilnehmender kann sie aber technisch anspruchsvoll sein. Je nach Mitgliederstruktur können mit dieser Form zudem Mitglieder ausgeschlossen sein, die technisch weniger versiert sind. In der schriftlichen Abstimmung ist die Schwelle für die Teilnahme niedriger – erfahrungsgemäss nehmen mehr Mitglieder teil als an einer physischen Versammlung. Aber die Antrags- und Diskussionsmöglichkeiten sind beschränkt.

Wichtig ist, dass sich der Vorstand bei Konflikten und hohem Diskussionsbedarf gut überlegt, in welcher Form er die Vereinsversammlung durchführen will. Manchmal ist es besser, einzelne Geschäfte oder die ganze Versammlung zu verschieben, bis man wieder <live> miteinander diskutieren kann. Die Verordnung des Bundesrats erlaubt es, die Versammlung auf einen späteren Zeitpunkt zu verschieben als in den Statuten geregelt.

www.vitaminb.ch/aktuell

Beantwortet vom vitamin B-Beratungsteam,  
Christa Camponovo, Fanni Dahinden und Elisabeth  
Fischer-Roth. Weitere Antworten auf Fragen finden  
Sie in unseren FAQ und der Stichwortsuche mit 500  
Begriffen rund um die Vereinsarbeit.



Merkblätter &  
FAQ Mitglieder-  
versammlung  
zu Coronazeiten  
www.vitaminb.ch/  
aktuell

Covid19  
www.vitaminb.ch/aktuell

vitamin  
in B

Fachstelle für  
Vereine

N° 45 – November 2021  
Kooperation

## Angebote von vitamin B

www.vitaminb.ch

Informationen rund um den Verein

### Weiterbildung

Vorstands-Seminare und Vorabend-  
Veranstaltungen

### Beratung

zu Fragen rund um die Vereinsführung  
www.vitaminb.ch/beratung

## Publikationen von vitamin B

### Fachblatt B-Dur

Erscheint zweimal jährlich

### Die neuen Freiwilligen

GDI-Studie zur Zukunft  
zivilgesellschaftlicher Partizipation

### Vereins-Monitor

Spezialauswertung zum  
Freiwilligen-Monitor

### Vereine in der Schweiz

Historischer Fachartikel

### Notizen für den Verein

Das Notizheft für Vorstände

### Himmel & Hölle-Spiel

8 Tipps für den Sitzungsstart

### Impressum


B-Dur | Fachblatt der Fachstelle vitamin B |  
2-mal pro Jahr | Auflage 11 500 Exemplare  
Redaktion: Fanni Dahinden, Maja Graf  
Gestaltung: Mirja Lüthi, m2 Design  
Fotografie: Gerry Amstutz  
Druck: Schneider Druck AG

Die Fachstelle vitamin B unterstützt Vereins-  
vorstände mit Information, Beratung und  
Weiterbildung.

vitamin B ist ein Angebot des Migros-Kultur-  
prozent und wird vom Sozialdepartement der  
Stadt Zürich unterstützt.

 **MIGROS**  
Kulturprozent

vitamin B ist ein Projekt des  
Migros-Kulturprozent, Teil des  
gesellschaftlichen Engagements  
der Migros-Gruppe:  
migras-engagement.ch

 www.vitaminb.ch  
www.facebook.com/  
fachstellenvitaminb