

Von Dr. Christoph Luchsinger, +41 76 392 03 20, luchs@schatten-kabinett.ch

- alt Gemeinderat Stadt Zürich (FDP) für die Kreise 1 & 2 und Redaktor www.schatten-kabinett.ch
- Universitätsdozent Mathematik
- Kleinunternehmer: Gründer www.acad.jobs : akademische Stellen weltweit – und die besten Jobs in der Privatwirtschaft

Artikel auf www.schatten-kabinett.ch sind keine Einführungen in ein Thema, sondern Memos und Checklisten für Praktiker.

Wie man als Vereinspräsident die Vorstandsmitglieder zum arbeiten bringt

In einem schlechten System arbeiten auch gute Leute schlecht -
in einem guten System arbeiten auch schlechte Leute gut.

Ziel: alle Leute im Vorstand zum arbeiten bringen.

1. Diskussionen müssen zu Ergebnissen, Ergebnisse zu Entscheidungen und Entscheidungen zu Taten führen.
2. Erstellen eines detaillierten Pflichtenheftes mit klaren Zuständigkeiten, dieses muss man über die Dauer von 3-4 Vorstandssitzungen noch feinjustieren (Muster dazu auf www.schatten-kabinett.ch/17). Schauen Sie, dass jede Person genau ein Amt hat, alleine, mit klaren Abgrenzungen. Dieses Pflichtenheft mit Zuständigkeiten bei jeder Einladung zur Vorstandssitzung mitschicken.
3. Parlamentarier nicht für Vorstandsarbeiten einsetzen; sie haben sehr viel im Parlament zu tun, sollen aber an alle Veranstaltungen und Stand- und Flyeraktionen kommen und im Wahlkampf Vollgas geben.
4. Aufträge klar begründen: „Laut Pflichtenheft gehört das in's Amt x (Meier), (bei mehreren Personen: Lead/Verantwortung bei Huber). Bitte meldet Euch rechtzeitig ungeniert bei Fragen oder Problemen.“
5. Aufträge im Protokoll der Vorstandssitzung, inklusive „Lead bei Huber“ wenn mehrere Personen involviert (wer, bis wann, was, wie) und an der nachfolgenden Sitzung am Schluss (! - sonst ist die Stimmung kaputt) Pendenzen der Personen ansprechen. Pendenzenliste im Protokoll führen, bei der man sieht, wie oft jemand den Job schon nicht gemacht hat: «MeierP6: Website aktualisieren» heisst, Meier hat schon 6x [6 nacheinander folgende VSS] Website nicht aktualisiert.
6. Protokoll muss man innert 2-3 Wochen verschicken, gerne früher.
7. Wenn man von vielen Leuten Feedback per Email haben muss:
 - Deadline setzen: Bitte Antwort bis xxx
 - «Ohne Rückmeldung bis zur Deadline werde ich folgendermassen fortfahren: ...[Beschreibung Vorgehen]...»
 - Eventuell 2 Reminder Mails: 1 Tag vor Deadline & morgen des letzten Tages
 - Klare Buchhaltung, wer schon geantwortet hat und die raus aus Reminder
 - Wichtige Leute in cc nehmen (u.a. Präsident)

Dank diesen Massnahmen kann man dann einfach weitermachen und den Job erledigen. Wenn die Leute nicht geantwortet haben und mit dem Resultat nicht zufrieden sind, sind sie selber Schuld und müssen selber schauen und Sie haben wichtige Zeugen.

8. Neue Leute zuerst (6 bis 12 Monate) als Gast in den Vorstand nehmen und sofort einsetzen und nur wenn sie sich bewähren definitiv als Vorstandsmitglieder aufnehmen.
 9. Es kann Sinn machen, vor allem vor Wahlen, 3 Freitag- oder Samstagnachmittage 16-18 Uhr, Essen, 20-22 Uhr so anzulegen, dass alle relevanten Personen zusammen sind und gleich alles erledigen (Leute arbeiten lieber gleich zusammen statt zu Hause allein)
 10. Wegkommen von „Ich mach das gleich selber, dann ist es sicher richtig gemacht.“
 - Gehen Sie nicht den Weg des geringsten Widerstandes, notwendige Aufgaben selber zu machen oder an die angenehmen, arbeitsamen Personen zu verteilen. Sonst verlieren Sie am Schluss deren Support.
 - Das beinhaltet auch, dass man, abgesehen von der Schulung neuer Mitglieder, nicht Fehler von anderen immer ausbügelt (ausser wenn eine absolute Katastrophe droht).
 - Die anderen Vorstandsmitglieder müssen sehen, wenn andere schlecht arbeiten.
 - Sonst glaubt man Ihnen das nicht, wenn Sie die Leute entfernen müssen.
 - Einen sehr schlechten Vorstand muss man in diesem Sinne in der *Zwischenwahlzeit* wieder auf Vordermann bringen.
-

Von hier weg wird es dreckig.

Bleiben Sie in einem solchen Vorstand nur, wenn Ihnen sehr an der Sache gelegen ist, herzliches Beileid...

Die unangenehmeren Situationen, wenn es grössere Probleme gibt (**schwierige, faule und unfähige Leute**). Das kommt alles vor – alles schon erlebt.

11. Personalprobleme muss man lösen; sie verschwinden nicht von selbst.
12. Merken Sie sich: vorausgesetzt, dass Sie selber aktiv die Personalprobleme angehen, sind die schwierigen, faulen und unfähigen Leute selber *nie* das Problem, sondern die Drittpersonen, die die Probleme nicht sehen wollen und allen Ernstes denken, sie seien nicht zuständig und könnten sich nobel neutral zurückhalten («Nobel geht die Welt zugrunde»). Was bei denen dann normalerweise abläuft ist: «Zuerst ist der Vorwurf an die Problemfälle so schlimm, dass man ihn nicht glaubt – und sobald man dann festgestellt hat, dass er wahr ist, ist es auf einmal nicht mehr wirklich schlimm».
13. Differenzieren Sie, welcher Art die Personalprobleme sind: es gibt:
 - Schwierige (Lügner, Intriganten, Machiavellisten) -> entfernen
 - Faule -> Aufträge und Ausführung sauber protokollieren
 - Unfähige -> anderes (einfaches) Amt; schulen mit ChecklistenDaneben gibt es aber auch Probleme mit Leuten, die obige Probleme nicht sehen oder nicht angehen wollen

- Opportunisten -> ekelhaft
- Harmoniesüchtige -> sehr schädlich, sind hochangesehene, indirekte Stützen der Problemfälle
- Naive (peinlich)
- Schlecht und falsch Informierte -> informieren (1 mal versuchen)

Den Harmoniesüchtigen und Naiven kann man von Max Frisch «Biedermann und die Brandstifter» empfehlen. Dies kann man auch originell als Frage an einer Vorstandssitzung verpacken: «Wer hat von Max Frisch «Biedermann und die Brandstifter» gelesen?». Es ist lehrreich zu beobachten, wer wie reagiert.

14. Welche Jobs soll man den problematischen Leuten geben und welche nicht:

- Gute Wahl:
 - Wenn das Ziel ist, dass andere sehen, was los ist, damit man sie dann entsorgen kann: Publikationsorgan, Veranstaltungen, Website/Internet/SMM und Finanzen (achten Sie beim Publikationsorgan auf Plagiate). Das führt aber zu Schäden (nur in der Zwischenwahlzeit anwenden).
 - Wenn man diese Leute sowieso nicht los wird: Auftrag erteilen, vollkommen ausformulierte Konzepte zu erarbeiten (Wahlkampf, Mitgliederwerbung, Strategische Planung). Das führt zwar alles zu nichts, erfüllt aber zwei Zwecke: alle sehen, wie unfähig sie sind und es entsteht kein wirklicher Schaden.
- Schlechte Wahl: Protokoll, Findungskommissionen, Aufnahme neuer Mitglieder (das wird sonst zur *Abwehr* neuer Mitglieder)

15. Spezialtrick, wenn A nicht arbeitet und B sagt, das ist doch gar nicht so schlimm, gar nicht wahr: Bei Auftragsvergabe an A den B ins cc nehmen (reicht meist) oder sogar Lead/Verantwortung für Arbeit von A an B geben, dann arbeitet A entweder oder B sieht, dass A Problemfall ist. Diese Methode geht vor allem dann gut, wenn B eine angesehene Persönlichkeit ist.

16. Leute, die ihren zugewiesenen Job nachhaltig nicht machen wollen, aus dem Vorstand entfernen.

- Wenn man sich nicht durchsetzen kann, mit Rücktritt drohen.
- An nachfolgender GV thematisieren.
- Seien Sie darauf gefasst, dass viele andere Vorstandsmitglieder die Probleme nicht sehen wollen, zu harmoniesüchtig sind, kein Rückgrad haben, eigene Interessen verfolgen oder sich gegenseitig decken.

17. Methoden, um schwierige Leute loszuwerden, wenn sie uneinsichtig sind:

- Amtszeitbeschränkungen im Vorstand
- Beschränkung der Anzahl VS-Mitglieder und dann: «wir wollen diese Frau/diese Jungen im Vorstand, die arbeiten; deshalb müssen faule Leute weg»
- Vorstandssitzungen an Orten abhalten, wo die Schwierigen nicht wollen.

Wenn Sie nicht Präsident sind, sondern einfaches Vorstandsmitglied in einem schlecht geführten Vorstand:

Wenn die Klügeren immer nachgeben, geschieht nur das, was die Dummen wollen.

18. Schauen Sie, dass Sie keine Querschnittsfunktionen haben, sondern lediglich einen Stand-Alone-Job, bei dem Sie nicht davon abhängig sind, dass andere Leute funktionieren. Optimal schauen Sie, dass diejenigen Leute, die Probleme nicht sehen wollen, in die Querschnittsfunktionen kommen (Harmoniesüchtige, Naive). Auch kann es sinnvoll sein, neue Leute gleich zu Beginn in diese Querschnittsfunktionen zu bringen.
19. Schauen Sie, dass Sie im Umgang mit schwierigen Leuten immer *zuverlässige* (!) Zeugen haben (bei Email im cc und auch mündlich).
20. Führen Sie in Anwesenheit eines schwierigen Präsidenten und anderen schwierigen Personen keine vertraulichen Gespräche über andere, abwesende Personen. Wenn Sie ohne zuverlässige Zeugen zu anderen Personen Stellung beziehen müssen, reden Sie immer so, als ob diese später davon erfahren würden. Auch Teilsätze sind davon betroffen; diese könnten sonst aus dem Gesamtzusammenhang gerissen eingesetzt werden (oder sogar Aufnahme von Gesprächen durch die Schwierigen (das ist illegal)). Wenn es in einem solch schwierigen Vorstand eine Aussprache über abwesende Personen gibt, bei der Sie Kritik äussern, informieren Sie die kritisierte Person vorher oder sofort danach sachlich aus erster Hand gleich selber (und verhindern eine verzerrte Darstellung durch die Schwierigen). Das können Sie in der Sitzung auch gleich ankündigen «ich werde meine eigene Kritik Herrn xxx auch gleich selber sagen, damit er es unverfälscht von mir hat».
21. Es kommt vor, dass schwierige Präsidenten Leute nicht mehr zu Vorstandssitzungen einladen («oh, ist von der Einladungsliste gefallen»): sprechen Sie sich unter den Guten gegenseitig ab, falls Terminänderungen bei Vorstandssitzungen stattfinden oder ausserordentliche Sitzungen einberufen werden. Kontrollieren Sie gegenseitig, ob die Guten eingeladen sind.
22. Wenn ein schwieriger Präsident bei der Personalplanung Sätze sagt wie: «diese Person will nicht mehr mitarbeiten» -> Kontrollieren, ob diese Person eingeladen wurde und anrufen, ob stimmt. Eventuell will er so Kritiker und Konkurrenten loswerden.
23. Protokolle sind keine Nebensachen: wenn dort etwas falsches steht, ist es nach ein paar Monaten die einzige zulässige Quelle -> *sofort* lesen und in einem schwierigen Vorstand wenn Fehler: *sofort* Mail an alle und auf Fehler hinweisen und von Schwergewichten an alle bestätigen lassen, dass falsch ist und an nächster Vorstandssitzung protokolliert korrigieren lassen.
24. Der *Empfänger*, nicht der Absender, ist dafür verantwortlich, dass relevante Emails im Spamordner auch gelesen werden. Falls Sie mit einer Person in dieser Frage Probleme haben, achten Sie darauf, wie die Spam-Ausrede eingebracht wird: «Ha, das ist wohl im Spam gelandet (triumphierend)» vs «Moment, wann haben Sie das geschickt, von welcher Email an welche; Subject (besorgt – denn das könnte auch bei wichtigen Geschäftsemails passieren)».
25. Hohe Fluktuationsraten sind einerseits Indikator für Probleme im Vorstand (wie auch sonst überall), andererseits können diese zusätzlich auch Teil eines Systems sein. Wenn es sehr hohe Fluktuationen gibt, hat der Vorstand kaum ein Gedächtnis: man weiss dann nicht, wer im Wahlkampf (alle 4 Jahre!) und auch sonst funktioniert. Dann können schlechte Leute besser überleben.
26. In der heutigen Zeit ist es bei schwierigen Personen, Mann und Frau, oft kaum möglich, notwendige Kritik anzubringen. Das ist sehr schlecht, denn wenn man über

Kritik erhaben ist, verbessert man sich nicht. Einziges und attraktives Gegenmittel: Fördern Sie andere, sehr gute Leute, Mann wie Frau – dann gibt es Konkurrenz für die Schwierigen. Das sollten Sie sowieso machen ☺ .

27. Machen Sie sich darauf gefasst, dass Personen, welche nicht arbeiten, sich dessen selber kaum bewusst sind und mit sich im Reinen sind.
28. Achten Sie, vor allem bei unerwartetem Verhalten von Personen, darauf, ob Geldzahlungen im Spiel sind oder Posten versprochen worden sind.
29. In Anlehnung an Churchill, für Ihre Nerven, zur Beruhigung: In einer Demokratie (auch Vereinsdemokratie) kann man Menschen nur durch Ereignisse (Katastrophen, Versagen, Niederlagen) führen und nicht durch Argumente, wenn überhaupt. Das heisst: Ein Grossteil der Menschen reagiert nicht auf sachliche Argumente, sondern muss zuerst eine Katastrophe erleben, bis sie, wenn überhaupt, *wirklich* zuhören. Wenn diese Katastrophen eintreten, müssen Sie fertige Konzepte bereit haben. Dies muss auch die Forderung nach personellen Konsequenzen beinhalten.
30. In diese Kategorie gehört auch, dass es bei den meisten Leuten eher kontraproduktiv ist, ihnen *unaufgefordert* einen Rat zu erteilen (einmal vorsichtig probieren und je nachdem danach lassen).
31. Das alles ist nicht einfach eine Übung in Gerechtigkeit und Fairness. Nur so können Sie herausfinden, wer für höhere Ämter kandidieren soll.

Frauenförderung: Wenn Sie – zu Recht – gegen Quoten sind, müssen Sie sich sonst anstrengen, um Frauen zu fördern. Zentral sind die Orts/Kreisvorstände. Dabei gibt es perfide Fallstricke:

32. Meist unproblematisch: eine Frau wird gefördert, um einen konkreten Mann auszuschalten - immerhin.
33. Gut ist auch, wenn die Frauensektion der nächsthöheren Parteiebene alle Orts/Kreisvorstände (und zwar alle Vorstandsmitglieder einzeln) einmal jährlich über alle Nachwuchsfrauen in der jeweiligen Sektion informiert. Das ist ein gutes Gegenmittel gegen «wir haben ja gar keine Frauen». Dazu reicht eine kommentierte Liste per Email.

Die unsauberen Methoden von Leuten, die Frauen als Konkurrenz ausschalten möchten:

34. Ausländerinnen werden forciert gefördert (und Inländerinnen behindert). Die Förderung von Ausländerinnen ist erstmal nicht schlecht. Problematisch ist es, wenn bis kurz vor den Wahlen niemand merkt, dass diese ja nicht auf die Wahllisten können und keine Inländerinnen vorhanden sind. Schauen Sie bei den Ausländerinnen, dass diese Frage angesprochen und geklärt ist und intern überall hinter ihrem Namen das Jahr der erwarteten Einbürgerung steht. Dann sieht man, dass man – jetzt – etwas unternehmen muss und mehr Inländerinnen braucht.
35. Man lässt Frauen 2 Jahre vor der Zusammenstellung einer Wahlliste gar nicht erst in den Vorstand (mit welchen Ausreden auch immer) und dann kann man bei Zusammenstellung der Wahlliste (korrekterweise) sagen: «die hat gar nicht mitgearbeitet und sollte jetzt nicht auf die Liste». Niemand denkt 3 Jahre vor den Wahlen an diesen Zusammenhang.

Weitere Dokumente:

- www.schatten-kabinett.ch/?r=1&q=1&f=1 (alle Dokumente für Vorstandsarbeit)

- www.schatten-kabinett.ch/17 (Pflichtenheft)
- www.schatten-kabinett.ch/25 (Macht, Lüge, Intrige und Machiavelli)