

Der Praxis-Werkzeugkasten für Vereine & Nonprofits



Der Wegweiser

Wo steht Ihre Organisation gerade?
Und welcher Teil des Werkzeugkastens Ihnen jetzt
weiterhilft

Ina Rosenthal
www.wachstum-und-wirkung.de

Wegweiser

Wie Sie mit diesem Wegweiser arbeiten

Dieser Wegweiser hilft Ihnen, mit etwas Abstand auf Ihre Organisation zu schauen: Was trägt schon gut? Wo hakt es? Und womit fangen Sie am besten an? Sie können ihn am Bildschirm ausfüllen oder ausdrucken.

Herzstück ist ein Organisations-Check mit 24 Aussagen aus sechs Bereichen. Er dauert etwa eine halbe Stunde. Die Auswertung gibt Ihnen Hinweise, welcher der sechs Teile der Reihe „Der Praxis-Werkzeugkasten für Vereine & Nonprofits“ Ihnen gerade besonders weiterhelfen kann, und führt Sie bis zu den passenden Schritten. Daraus machen Sie einen ersten Fahrplan.

Noch aufschlussreicher wird der Check, wenn mehrere Menschen aus Ihrer Organisation ihn ausfüllen und Sie die Ergebnisse gemeinsam besprechen.

Unsere Organisation:

Bearbeitet von / Datum:

Dieser Wegweiser ist urheberrechtlich geschützt. Er ist für die Nutzung in Ihrer Organisation gedacht. Ich bitte Sie, ihn nicht darüber hinaus weiterzugeben oder zu vervielfältigen, auch nicht in Auszügen. Den Check und die Seiten zum Ausfüllen dürfen Sie innerhalb Ihrer Organisation kopieren und anpassen, etwa für eine Teamsitzung oder eine Klausur.

Vielen Dank für Ihren respektvollen und achtsamen Umgang mit den Materialien.

Herzlich,



Ina Rosenthal

Vorwort

Schön, dass Sie da sind.

Wer in einer gemeinnützigen Organisation Verantwortung trägt, hat selten Zeit, in Ruhe auf das Ganze zu schauen. Der nächste Antrag drängt, das Projekt läuft, im Team gibt es etwas zu klären, und Engagierte wollen begleitet werden. Vieles gelingt, manches bleibt liegen. Und oft ist gar nicht so klar, wo man eigentlich ansetzen sollte.

Genau dafür ist dieser Wegweiser da. Er lädt Sie ein, einmal innezuhalten und ehrlich hinzuschauen: auf das, was schon gut läuft, und auf das, was Kraft kostet. Er ersetzt keine Beratung und keine gründliche Analyse. Aber er gibt Ihnen eine gute erste Orientierung und einen Anfang.

Mein Blick ist dabei personenzentriert und systemisch. Personenzentriert heißt: Im Mittelpunkt stehen die Menschen, die Ihre Organisation tragen, und die Menschen, für die Sie arbeiten. Systemisch heißt: Alles hängt zusammen. Ein Konflikt im Vorstand wirkt auf die Engagierten, eine unsichere Finanzierung auf die Stimmung im Team. Deshalb lohnt es sich, das Ganze im Blick zu behalten, auch wenn Sie an einer Stelle beginnen.

Die Reihe „Der Praxis-Werkzeugkasten für Vereine & Nonprofits“ hat sechs Teile und ein Extra für Verbände. Sie müssen nicht alle durcharbeiten. Der Check zeigt Ihnen, wo Sie anfangen.

Ich wünsche Ihnen einen klaren Blick, gute Gespräche und den Mut, mit dem ersten Schritt zu beginnen.

Herzlich,



Ina Rosenthal

Die Autorin



Ina Rosenthal

Wachstum & Wirkung

Strategien, Strukturen und Kommunikation für Organisationen, die Wirkung entfalten wollen.

Seit über 30 Jahren unterstütze ich Vereine, Verbände und gemeinnützige Organisationen dabei, ihre Ziele zu schärfen, Fördermittel strategisch zu sichern und Zusammenarbeit so zu gestalten, dass Projekte nicht nur starten, sondern tragen.

Haltung mit Struktur

Ich unterstütze Vereine, Verbände, Stiftungen und NGOs, die gesellschaftliche Veränderung gestalten und dabei stabile Strukturen, klare Kommunikation und tragfähige Finanzierung brauchen. Ob Förderstrategie, Führung oder Organisationsentwicklung: Gemeinsam schaffen wir Rahmenbedingungen, in denen Menschen gut zusammenarbeiten und Projekte zuverlässig Wirkung entfalten.

Mit über 30 Jahren Erfahrung verbinde ich strategisches Denken mit praxisnaher Umsetzung. Sie erhalten bei mir keine Konzept-Luftschlösser, sondern Klarheit, Prioritäten und konkrete nächste Schritte, damit Ihre Organisation handlungsfähiger wird, Mitglieder bindet und nach außen stärker auftritt.

Wofür ich stehe

Ich arbeite personenzentriert und systemisch: Ich schaue auf Menschen, Rollen, Prozesse und Kontext und entwickle mit Ihnen Lösungen, die im Alltag funktionieren. Zuwendung und Klarheit gehören für mich zusammen: Schwierig wird es oft nicht wegen fehlender Kompetenz, sondern wegen fehlender Struktur, unklarer Zuständigkeiten oder zu wenig gemeinsamer Sprache.

Der Praxis-Werkzeugkasten für Vereine & Nonprofits bündelt, was sich in meiner Praxis bewährt hat, mit klaren Schritten, ehrlichen Fragen und Beispielen, die zeigen, wie es gehen kann.

Kontakt

ina.rosenthal@wachstum-und-wirkung.de
www.wachstum-und-wirkung.de

Auf einen Blick

Vorwort	3
Die Autorin	4
GRUNDLAGEN	
Sechs Werkzeugkästen	6
Die Haltung	7
DER ORGANISATIONS-CHECK	
Bevor Sie beginnen	8
Der Check Bereiche A bis F	9
Auswertung	13
Von der Aussage zum Schritt	14
Mehrere Blickwinkel	15
So sieht das in der Praxis aus	16
ORIENTIERUNG	
Wenn es drängt	17
Wie alles zusammenhängt	18
Die Werkzeugkästen im Überblick	19
Ihr Fahrplan	21
ANHANG	
Meine Notizen	22
Wie es weitergeht	23
Impressum	24

Sechs Werkzeugkästen

Gemeinnützige Organisationen sind so verschieden wie die Menschen, die sie tragen. Und doch stellen sich überall ähnliche Fragen: Wie bringen wir Projekte gut ins Ziel? Wer entscheidet was? Wie gehen wir mit Konflikten um? Was bewirken wir? Wie gewinnen und halten wir Engagierte? Und wie gewinnen wir Mitglieder, die gern bleiben?

Zu jeder dieser Fragen gibt es einen Teil der Reihe, zum Thema Mitglieder zusätzlich ein Extra für Verbände. Jeder ist ein Praxis-Workbook mit Grundlagen, sieben Schritten, ausgefüllten Beispielen und einem Glossar. Jeder steht für sich, und alle greifen ineinander.

Dieser Wegweiser verbindet sie. Er hilft Ihnen herauszufinden, wo Sie stehen, und zeigt Ihnen, welcher Teil Sie jetzt am besten unterstützt.

Die Haltung

Personzentriert und systemisch

Der Check ist kein Test, den man bestehen muss. Er ist eine Einladung, gemeinsam und ehrlich hinzuschauen. Diese Haltung trägt ihn:

Stärken zuerst	Jede Organisation hat Dinge, die gut gelingen. Sie sind der Boden, auf dem Neues wachsen kann. Deshalb beginnt der Check mit der Frage, was Ihnen schon gut gelingt.
Menschen im Mittelpunkt	Hinter jeder Antwort stehen Menschen mit ihren Erfahrungen, ihrer Kraft und ihren Grenzen. Begegnen Sie einander mit Wertschätzung, gerade dort, wo es noch hakt.
Ehrlich statt schön	Der Check nützt Ihnen nur, wenn Sie ehrlich antworten. Niemand sieht Ihre Antworten, wenn Sie das nicht möchten. Lücken sind kein Versagen, sondern ein Hinweis, wo Unterstützung hilft.
Alles hängt zusammen	Schwierigkeiten zeigen sich oft an einer anderen Stelle, als sie entstehen. Wenn Engagierte gehen, kann das an unklaren Aufgaben liegen, an einem ungelösten Konflikt oder an fehlender Anerkennung. Schauen Sie deshalb auf das Ganze.
Mehrere Blickwinkel	Vorstand, Hauptamt und Engagierte sehen dieselbe Organisation aus verschiedenen Richtungen. Alle Sichtweisen sind berechtigt. Gerade die Unterschiede zeigen oft, worüber es sich zu sprechen lohnt.
Sie sind die Expert:innen	Niemand kennt Ihre Organisation so gut wie Sie. Der Check gibt Hinweise. Was davon zutrifft und was Sie daraus machen, entscheiden Sie.

Der Check

Bevor Sie beginnen

So funktioniert es

Aufbau	Der Check umfasst 24 Aussagen in sechs Bereichen. Jeder Bereich gehört zu einem Teil der Reihe.
Ankreuzen	Kreuzen Sie bei jeder Aussage an, wie sehr sie auf Ihre Organisation zutrifft: Trifft zu , Teils oder Noch nicht . Trifft nur ein Teil einer Aussage zu, kreuzen Sie Teils an. Antworten Sie zügig und ehrlich, Sie müssen nichts nachschlagen.
Punkte zählen	Trifft zu zählt 0 Punkte, Teils 1 Punkt, Noch nicht 2 Punkte. Zählen Sie am Ende jedes Bereichs zusammen. Je mehr Punkte, desto mehr lohnt sich dort ein genauer Blick.
Nicht sicher?	Wissen Sie die Antwort nicht, kreuzen Sie Noch nicht an. Wenn es niemand genau weiß, lohnt sich dort ein Blick.
Passt nicht?	Passt eine Aussage wirklich nicht, lassen Sie sie frei und schauen Sie im Bereich eher auf die einzelnen Kreuze. Hat Ihre Organisation keine Mitglieder, etwa als Stiftung, lassen Sie F frei oder denken Sie an Ihren Förderverein.
Zeit	Planen Sie etwa eine halbe Stunde ein, für ein gemeinsames Gespräch über die Ergebnisse und Ihren Fahrplan ein bis zwei Stunden.

Zum Einstieg: Was gelingt uns schon gut?

Nehmen Sie sich zuerst einen Moment für das, worauf Sie stolz sein können.

Darauf sind wir stolz	
Das gelingt uns gut	
Diese Menschen tragen uns	

Gut zu wissen

Der Check ist ein Werkzeug zur Orientierung, das auf Erfahrungen aus der Praxis beruht. Er ist kein wissenschaftlich geprüftes Messverfahren. Nehmen Sie die Punkte als Hinweis und als Anlass für ein Gespräch, nicht als Urteil.

Der Check

Bereiche A und B

A Projekte

Teil 1

Aussage	Trifft zu 0	Teils 1	Noch nicht 2
A1 Bei neuen Projekten ist schriftlich festgehalten, was erreicht werden soll und was nicht dazugehört.	☐	☐	☐
A2 In unseren Projekten wissen alle Beteiligten, wer wofür zuständig ist und wer entscheidet.	☐	☐	☐
A3 Wir arbeiten mit einem Zeitplan und merken früh, wenn ein Projekt aus dem Ruder läuft.	☐	☐	☐
A4 Am Ende eines Projekts werten wir aus und sorgen dafür, dass Ergebnisse und Wissen nicht verloren gehen.	☐	☐	☐
Punkte im Bereich A			

Was uns dazu noch einfällt

B Vorstand und Struktur

Teil 2

Aussage	Trifft zu 0	Teils 1	Noch nicht 2
B1 Unsere Satzung ist aktuell und passt zu dem, was wir heute tun.	☐	☐	☐
B2 Aufgaben und Entscheidungswege sind klar geregelt: im Vorstand und, wo vorhanden, zwischen Vorstand, Aufsichtsgremium und Hauptamt.	☐	☐	☐
B3 Unsere Sitzungen sind gut vorbereitet, und Beschlüsse werden festgehalten und umgesetzt.	☐	☐	☐
B4 Wir haben gemeinsame Ziele für die nächsten Jahre und wissen, wer künftig Verantwortung übernehmen kann.	☐	☐	☐
Punkte im Bereich B			

Was uns dazu noch einfällt

Der Check

Bereiche C und D

C Miteinander und Konflikte

Teil 3

Aussage	Trifft zu 0	Teils 1	Noch nicht 2
C1 Unterschiedliche Meinungen können bei uns offen ausgesprochen werden.	☐	☐	☐
C2 Wir geben einander Rückmeldung, wertschätzend und klar.	☐	☐	☐
C3 Spannungen werden angesprochen, bevor sie sich festsetzen.	☐	☐	☐
C4 Kommen wir allein nicht weiter, wissen wir, wie wir fair entscheiden oder wer uns von außen helfen kann.	☐	☐	☐
Punkte im Bereich C			

Was uns dazu noch einfällt

D Wirkung

Teil 4

Aussage	Trifft zu 0	Teils 1	Noch nicht 2
D1 Wir können benennen, was sich durch unsere Arbeit verändern soll: für Menschen, für unsere Mitglieder oder in unserem Themenfeld.	☐	☐	☐
D2 Wir wissen, woran wir erkennen, ob uns das gelingt.	☐	☐	☐
D3 Wir sammeln dazu regelmäßig Rückmeldungen und Zahlen, in einem Umfang, der zu uns passt.	☐	☐	☐
D4 Wir nutzen die Ergebnisse, um dazuzulernen und überzeugend von unserer Arbeit zu berichten.	☐	☐	☐
Punkte im Bereich D			

Was uns dazu noch einfällt

Der Check

Bereiche E und F

E Engagement

Teil 5

Aussage	Trifft zu 0	Teils 1	Noch nicht 2
E1 Wir wissen, für welche Aufgaben wir Engagierte brauchen, und finden dafür Menschen.	☐	☐	☐
E2 Neue Engagierte werden gut empfangen, eingearbeitet und haben eine feste Ansprechperson.	☐	☐	☐
E3 Engagierte erfahren regelmäßig Anerkennung und können mitreden.	☐	☐	☐
E4 Der Rahmen ist geklärt, etwa Versicherung, Erstattung von Auslagen und, wo nötig, der Schutz von Kindern und Jugendlichen.	☐	☐	☐
Punkte im Bereich E			

Was uns dazu noch einfällt

F Mitglieder

Teil 6 und 6b

Aussage	Trifft zu 0	Teils 1	Noch nicht 2
F1 Wir kennen unsere Mitgliederzahlen und wissen, wie sie sich entwickeln und warum Mitglieder gehen.	☐	☐	☐
F2 Wir können klar sagen, was eine Mitgliedschaft bei uns bietet, und unsere Formen und Beiträge passen zu denen, die wir gewinnen möchten.	☐	☐	☐
F3 Wir laden persönlich zur Mitgliedschaft ein, und der Beitritt ist einfach und schnell, auch online.	☐	☐	☐
F4 Neue Mitglieder werden persönlich willkommen geheißen, und wir merken, wenn sich jemand zurückzieht.	☐	☐	☐
Punkte im Bereich F			

Was uns dazu noch einfällt

Sind Ihre Mitglieder vor allem Organisationen, denken Sie bei diesen Aussagen an Ihre Mitgliedsorganisationen. Der passende Teil ist dann Teil 6b, das Extra für Verbände.

Der Check

Was sonst noch wichtig ist

Was sonst noch wichtig ist

Manches passt in keine Aussage. Halten Sie es hier fest.

Was kostet uns im Moment am meisten Kraft?	
Was wünschen wir uns für unsere Organisation in zwei Jahren?	
Worüber sprechen wir zu selten?	

Auswertung

Was Ihre Punkte zeigen

Übertragen Sie die Punkte aus jedem Bereich in die Tabelle. In jedem Bereich sind höchstens 8 Punkte möglich.

Bereich	Teil	Punkte heute	Punkte beim nächsten Check
A · Projekte	1 · Projektmanagement		
B · Vorstand und Struktur	2 · Vorstand und Organisation		
C · Miteinander und Konflikte	3 · Konflikte und Kommunikation		
D · Wirkung	4 · Wirkung und Evaluation		
E · Engagement	5 · Ehrenamt gewinnen und halten		
F · Mitglieder	6 · Mitglieder erfolgreich werben, für Verbände 6b · Extra für Verbände		
Datum			

So lesen Sie Ihr Ergebnis

0 bis 2 Punkte	Hier trägt schon vieles. Pflegen Sie, was gut läuft, und nutzen Sie das passende Workbook bei Bedarf zum Nachschlagen.
3 bis 5 Punkte	Hier lohnt sich ein genauerer Blick. Oft helfen schon einzelne Schritte aus dem passenden Workbook. Welche das sind, zeigt Ihnen die nächste Seite.
6 bis 8 Punkte	Hier liegt vermutlich Ihr nächster Schritt. Der passende Teil kann Ihnen jetzt am meisten helfen.

Womit anfangen?

Beginnen Sie mit dem Bereich, der die meisten Punkte hat, und nehmen Sie sich höchstens zwei Workbooks gleichzeitig vor. Liegen mehrere Bereiche gleichauf, fragen Sie sich: Was drängt am meisten? Was entlastet uns am schnellsten? Wo haben wir gerade Kraft und Menschen, die mitmachen? Und prüfen Sie, ob ein Bereich die anderen mitzieht (siehe Seite 18).

Auswertung

Von der Aussage zum Schritt

Haben Sie bei einer Aussage Teils oder Noch nicht angekreuzt? Die Tabelle zeigt Ihnen, welche Schritte im passenden Teil dazugehören. So können Sie gezielt dort einsteigen.

Bereich	Aussage 1	Aussage 2	Aussage 3	Aussage 4
A <i>Teil 1</i>	Schritt 1	Schritte 2 und 3	Schritte 4 bis 6	Schritt 7
B <i>Teil 2</i>	Schritt 1	Schritte 2 und 3	Schritte 4 und 5	Schritte 6 und 7
C <i>Teil 3</i>	Schritt 7	Schritt 2	Schritte 1, 3 und 4	Schritte 5 und 6
D <i>Teil 4</i>	Schritte 1 und 2	Schritt 3	Schritt 4	Schritte 5 bis 7
E <i>Teil 5</i>	Schritte 1 und 2	Schritte 3 und 4	Schritte 4 und 5	Schritt 6
F <i>Teil 6 · Vereine</i>	Schritte 1 und 7	Schritte 2 und 3	Schritte 4 und 5	Schritt 6
F <i>Teil 6b · Verbände</i>	Schritte 1 und 7	Schritte 2 und 3	Schritte 4 und 5	Schritte 5 und 6

Kreuze mit besonderem Gewicht

Manche Aussagen wiegen schwerer als ihre Punkte. Haben Sie bei B1 (passt die Satzung zu dem, was Sie tun?) oder E4 (sind Versicherung und Schutz geklärt?) Noch nicht angekreuzt, kümmern Sie sich bald darum, auch wenn der Bereich insgesamt wenige Punkte hat. Eine Satzung, die nicht mehr zur tatsächlichen Arbeit passt, kann zum Beispiel die Gemeinnützigkeit gefährden.

Was der Check nicht abdeckt

Der Check konzentriert sich auf die sechs Themen der Reihe. Fördermittel und Finanzierung, Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising, der Umgang mit Künstlicher Intelligenz, Buchhaltung und Steuern, das Gemeinnützigkeitsrecht im Einzelnen, Arbeitsrecht und Personalführung im Hauptamt, Datenschutz im Detail und die politische Interessenvertretung gehören nicht dazu. Wenn Sie hier Fragen haben, holen Sie sich fachlichen Rat, etwa bei Ihrem Steuerbüro, einer Rechtsberatung oder Ihrem Dachverband. Für Positionierung, Öffentlichkeitsarbeit und Förderanträge gibt es das Ariadne-Programm, für die politische Interessenvertretung die Reihe „Die Bündnisschmiede“.

Mehrere Blickwinkel

Wenn mehrere Menschen den Check machen

Lassen Sie den Check von mehreren Menschen ausfüllen, etwa aus Vorstand, Hauptamt und dem Kreis der Engagierten, jede Person zunächst für sich. Tragen Sie die Punkte dann hier zusammen.

Bereich	Person oder Rolle 1	Person oder Rolle 2	Person oder Rolle 3	Person oder Rolle 4
Wer?				
A · Projekte				
B · Vorstand und Struktur				
C · Miteinander und Konflikte				
D · Wirkung				
E · Engagement				
F · Mitglieder				

Fragen für das gemeinsame Gespräch

Wo sehen wir es ähnlich?	
Wo gehen unsere Einschätzungen weit auseinander?	
Was erklärt die Unterschiede? <i>Was sieht eine Person, was andere nicht sehen?</i>	
Was nehmen wir uns gemeinsam vor?	

Kurz innehalten

Unterschiedliche Einschätzungen sind kein Fehler, sondern wertvoll. Wer im Vorstand sitzt, erlebt die Organisation anders als jemand, der jede Woche in der Hausaufgabenhilfe steht. Hören Sie einander zu, bevor Sie bewerten. Und wenn nicht alle offen sprechen mögen: Sammeln Sie die Bögen ohne Namen ein oder sprechen Sie in kleinen Runden zuerst über die Unterschiede und erst dann darüber, wer was angekreuzt hat.

Auswertung

So sieht das in der Praxis aus

PRAXISBEISPIEL · VERBAND

Kulturnetz Weitland e.V., Landesverband

Vor der Jahresplanung machen die Vorsitzende und die Geschäftsführerin des Landesverbands den Check, jede für sich, und vergleichen dann.

Bereich	Vorsitzende	Geschäftsführerin
A · Projekte	2	1
B · Vorstand und Struktur	2	3
C · Miteinander und Konflikte	2	1
D · Wirkung	3	2
E · Engagement	6	6
F · Mitglieder	2	6

Einig	Im Bereich E sind sich beide einig: jeweils sechs Punkte. In einer der drei Regionen gibt es seit Längerem keine Regionalsprecher:innen mehr, und niemand hat genau beschrieben, was diese Aufgabe umfasst.
Unterschiedlich	Im Bereich F liegen sie weit auseinander. Die Vorsitzende denkt an die treuen Mitgliedsinitiativen im Norden, die seit Jahren dabei sind. Die Geschäftsführerin weiß, dass im Süden kaum eine Initiative Mitglied ist, dass manche Mitglieder seit Langem kaum noch Kontakt zum Verband haben und dass niemand genau weiß, warum die letzten Initiativen ausgetreten sind. Im Gespräch wird klar: Die Mitgliederarbeit ist das größere Thema.
Vorschlag	Sie schlagen dem Vorstand vor: zuerst Teil 5, Schritte 1 und 2, also gemeinsam mit den aktiven Regionalsprecher:innen die Aufgabe beschreiben und gezielt Menschen ansprechen. Parallel Teil 6b, Schritt 1: Die Geschäftsführerin zeichnet die Mitgliederlandkarte und sieht, wo der Verband Mitglieder verliert. Fördermitglieder zu gewinnen (Teil 6) nimmt sich der Verband bewusst erst im nächsten Jahr vor. Der Vorstand stimmt zu.
Wie es weitergeht	Nach sechs Monaten wiederholen sie den Check, dann auch mit der Schatzmeisterin und den Regionalsprecher:innen.

AUS MEINER PRAXIS

Das Gespräch über die Unterschiede ist oft wertvoller als die Punkte selbst. Viele merken dabei zum ersten Mal, wie verschieden sie auf dieselbe Organisation schauen.

Wenn es drängt

Schnelle Wege für typische Situationen

Wenn etwas drängt, führt Sie diese Übersicht direkt zu den passenden Schritten.

Ihre Situation	Hier finden Sie Hilfe
Ein neues Projekt soll starten.	Teil 1, Schritte 1 bis 3
Ein Projekt gerät aus dem Zeitplan oder über das Budget.	Teil 1, Schritte 4 bis 6
Die Satzung passt nicht mehr zu Ihrer Arbeit.	Teil 2, Schritt 1
Eine Klausur oder Strategieplanung steht an.	Teil 2, Schritt 6
Im Vorstand hört jemand auf, und niemand will nachrücken.	Teil 2, Schritt 7; Teil 5, Schritte 1 und 2
Zwischen Vorstand und Hauptamt knirscht es.	Teil 2, Schritt 3; Teil 3, Schritte 2, 3 und 6
Die Mitgliederversammlung steht an.	Teil 2, Schritt 5
Ein Streit im Team hat sich festgefahren.	Teil 3, Schritte 1, 4 und 6
Eine Förderstelle fragt, was Ihre Arbeit bewirkt.	Teil 4, Schritte 1 bis 3 und 6
Ehrenamtliche springen ab oder kommen nicht wieder.	Teil 5, Schritte 3, 4, 5 und 7
Jemand berichtet von Grenzverletzung, Belästigung oder Diskriminierung.	Teil 3, Schritt 6; Teil 5, Schritte 6 und 7
Die Mitgliederzahl sinkt, und kaum jemand Neues kommt dazu.	Teil 6, Schritte 1, 2 und 4
Neue Mitglieder treten bald wieder aus.	Teil 6, Schritte 6 und 7
Der Mitgliedsbeitrag muss steigen.	Teil 6, Schritt 3; für Verbände Teil 6b, Schritt 3
Eine Mitgliedsorganisation denkt über den Austritt nach.	Teil 6b, Schritte 6 und 7

Kurz innehalten

Wenn es brennt, wird oft nur das Feuer gelöscht. Machen Sie den Check, sobald wieder Luft ist: Er zeigt, ob ein Thema immer wiederkehrt.

Wie alles zusammenhängt

Die sechs Teile greifen ineinander

Was sich in einer Organisation an einer Stelle verändert, wirkt auch an anderen. Deshalb hängen auch die sechs Teile zusammen.



Einige Verbindungen, die sich oft zeigen

Klare Projekte zeigen Wirkung	Wer im Projektauftrag festhält, was erreicht werden soll (1), kann am Ende zeigen, was das Projekt bewirkt hat (4).
Wirkung überzeugt	Wer weiß, was die eigene Arbeit bewirkt (4), kann Mitgliedern zeigen, wofür ihr Beitrag gut ist (6), und überzeugt auch Förderstellen.
Klare Rollen beugen Konflikten vor	Wo Aufgaben und Entscheidungswege klar sind (2), entstehen weniger Reibungen (3).
Ein gutes Miteinander hält Menschen	Wo offen und fair miteinander gesprochen wird (3), bleiben Engagierte und Mitglieder gern (5, 6).
Engagierte sind Botschafter:innen	Menschen, die sich gut aufgehoben fühlen (5, 6), erzählen davon und bringen andere mit.
Engagement und Mitgliedschaft ergänzen sich	Wer sich engagiert, ohne Mitglied zu sein (5), gehört oft zu den Ersten, die Sie zur Mitgliedschaft einladen können (6).
Richtung gibt Halt	Gemeinsame Ziele (2) helfen, Prioritäten zu setzen, bei Projekten (1), beim Engagement (5) und in der Mitgliederarbeit (6).

Für Ihre Auswertung

Hat ein Bereich im Check viele Punkte, schauen Sie auch auf seine Nachbarn. Manchmal liegt der Schlüssel dort.

Die Werkzeugkästen

Alle sechs und das Extra im Überblick

Teil 1 Projektmanagement

Für Sie, wenn Sie ein Projekt planen, steuern oder gut abschließen wollen.

Die sieben Schritte: Der Projektauftrag · Rollen und Beteiligte · Die Arbeitspakete · Zeitplan und Meilensteine · Risiken im Blick · Status, Kosten, Kommunikation · Abschluss und Übergabe

Das nehmen Sie mit: einen klaren Projektauftrag, einen realistischen Zeitplan und einen guten Abschluss.

Teil 2 Vorstand und Organisation

Für Sie, wenn Rollen unklar sind, Sitzungen zäh verlaufen oder Sie Ihre Satzung, Strategie und Nachfolge klären wollen.

Die sieben Schritte: Satzung und Selbstverständnis · Aufgaben im Vorstand · Vorstand, Aufsicht und Hauptamt · Gute Sitzungen · Beschlüsse und Protokolle · Strategie entwickeln · Nachfolge und Übergabe

Das nehmen Sie mit: klare Zuständigkeiten, gute Sitzungen und gemeinsame Ziele.

Teil 3 Konflikte und Kommunikation

Für Sie, wenn es Spannungen gibt, schwierige Gespräche anstehen oder Sie Ihre Gesprächskultur stärken möchten.

Die sieben Schritte: Konflikte verstehen · Feedback geben und nehmen · Schwierige Gespräche · Moderieren · Faire Verfahren · Hilfe von außen · Eine gute Konfliktkultur

Das nehmen Sie mit: mehr Sicherheit in schwierigen Gesprächen und faire Wege, gemeinsam zu entscheiden.

Teil 4 Wirkung und Evaluation

Für Sie, wenn Sie zeigen möchten, was Ihre Arbeit bewirkt, oder eine Förderstelle danach fragt.

Die sieben Schritte: Wirkungsziele · Die Wirkungslogik · Indikatoren · Methoden · Auswerten · Berichten · Wirkung verankern

Das nehmen Sie mit: klare Wirkungsziele, passende Methoden und einen Bericht, der Ihre Wirkung nachvollziehbar zeigt.

Die Werkzeugkästen

Alle sechs und das Extra im Überblick

Teil 5

Ehrenamt gewinnen und halten

Für Sie, wenn Sie Engagierte suchen, gut begleiten oder länger halten möchten.

Die sieben Schritte: Aufgaben klären · Menschen gewinnen · Einarbeiten · Begleiten · Anerkennung · Der Rahmen · Abschied und Wechsel

Das nehmen Sie mit: klare Aufgaben, eine gute Einarbeitung, eine Kultur der Anerkennung und einen geklärten Rahmen.

Teil 6

Mitglieder erfolgreich werben

Für Sie, wenn Ihr Verein neue Mitglieder gewinnen, Neue gut aufnehmen und Mitglieder länger halten möchte. Im Mittelpunkt steht der WirkKreis, das Modell für nachhaltige Mitgliedergewinnung und Mitgliederbindung.

Die sieben Schritte: Die Mitgliederlage · Motive und Zielgruppen · Mehrwert und Formen · Anlässe und Einladungen · Der Weg hinein · Willkommen und Bindung · Auswertung und Abschied

Das nehmen Sie mit: einen klaren Blick auf Ihre Mitglieder, eine Einladung, hinter der Sie stehen, einen einfachen Weg hinein und einen 90-Tage-Plan für den Start.

Teil 6b

Extra für Verbände

Für Sie, wenn die Mitglieder Ihres Verbands selbst Organisationen sind und Sie neue gewinnen, gut einbinden und halten möchten.

Die sieben Schritte: Die Mitgliederlandkarte · Nutzen belegen · Modelle und Beiträge · Anlässe und Ansprache · Aufnahme und neue Köpfe · Beteiligung · Wirkung und Abschied

Das nehmen Sie mit: eine Leistungsbilanz, die Ihren Nutzen zeigt, ein faires Beitragsmodell, eine Beschlussvorlage für Interessierte und einen 90-Tage-Plan für den Start.

Drei Organisationen begleiten Sie

Durch die Teile 1 bis 6 begleiten Sie drei erfundene, aber lebensnahe Organisationen: der Nachbarschaftsverein Lindenhof, der Landesverband Kulturnetz Weitland und die Hanne-Berger-Stiftung, in Teil 6 mit ihrem Freundeskreis. Im Extra für Verbände begleitet Sie das Kulturnetz Weitland durch alle Schritte. Sie kennen es schon aus dem Praxisbeispiel auf Seite 16. Jeden Teil gibt es als ausfüllbares Workbook, die passenden Vorlagen erhalten Sie als eigene Datei dazu.

Ihr Fahrplan

Vom Ergebnis zum ersten Schritt

Ein Check verändert noch nichts. Erst der erste Schritt tut es. Halten Sie hier fest, was Sie sich vornehmen, und bleiben Sie realistisch: Wenige Vorhaben, die gelingen, sind mehr wert als viele, die liegen bleiben.

Unsere Vorhaben

Nr.	Teil und Schritt	Was wir als Erstes tun	Wer?	Bis wann?
1				
2				
3				

Und außerdem

Welche Stärke hilft uns dabei? <i>Siehe Seite 8</i>	
Was lassen wir bewusst liegen? <i>Damit Kraft für das Wichtige bleibt</i>	
Wer muss zustimmen, wer davon erfahren?	
Wann schauen wir wieder darauf? <i>Unser nächster Check am</i>	
Woran merken wir, dass es besser wird?	

Meine Notizen

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Wie es weitergeht

Dieser Wegweiser gehört zur Reihe „Der Praxis-Werkzeugkasten für Vereine & Nonprofits“ mit sechs Teilen und einem Extra für Verbände. Wenn Sie auf Ihrem Weg Begleitung wünschen, finden Sie bei Wachstum & Wirkung verschiedene Möglichkeiten:

Workshops und Vorträge

Wenn ein Thema brennt: ein Workshop oder Vortrag für Ihr Team oder Ihren Vorstand, zugeschnitten auf Ihre Lage und mit einem greifbaren Ergebnis.

Organisationsberatung

Organisationsentwicklung ist mehr als ein guter Rat. Ich begleite Sie strategisch und persönlich dabei, Ihre Organisation aufzubauen, neu zu ordnen und tragfähig zu machen.

Das Ariadne-Programm

Ein Workbook klärt ein Thema. Ariadne baut daraus einen Weg: von der Positionierung über Lobbyarbeit und Öffentlichkeitsarbeit bis zum Förderantrag. Sechs Module, in Ihrem Tempo, nach jedem Schritt ein fertiges Ergebnis, und zu jedem Modul einen persönlichen Feedbackcall.

Workbooks und Materialien

Der Praxis-Werkzeugkasten für Vereine & Nonprofits mit Teil 1 „Projektmanagement“, 2 „Vorstand und Organisation“, 3 „Konflikte und Kommunikation“, 4 „Wirkung und Evaluation“, 5 „Ehrenamt gewinnen und halten“ und 6 „Mitglieder erfolgreich werben“, dazu 6b mit demselben Thema für Verbände. Außerdem „Fachtage strategisch planen“ und die Reihe „Die Bündnisschmiede“ zur Lobbyarbeit. Und vieles mehr.

Zu jedem Teil gehören die passenden Vorlagen als eigene Datei. Alle weiteren Angebote und den Kontakt finden Sie unter www.wachstum-und-wirkung.de.

Und erzählen Sie mir gern, womit Sie begonnen haben. Ich freue mich, davon zu hören.

Herzlich,



Ina Rosenthal

Impressum

Wegweiser

Der Praxis-Werkzeugkasten für Vereine & Nonprofits · Wegweiser. Organisations-Check. Wo Ihre Organisation steht und welcher Teil Ihnen jetzt weiterhilft

Herausgeberin

Wachstum & Wirkung · Ina Rosenthal

Ein Projekt der PINKDOT gGmbH, Geschäftsführerin: Ina Rosenthal

Choriner Straße 51, 10435 Berlin

ina.rosenthal@wachstum-und-wirkung.de

www.wachstum-und-wirkung.de

Ausgabe

1. Auflage, Stand: September 2026

Urheberrecht

© 2026 Ina Rosenthal. Alle Rechte vorbehalten. Dieser Wegweiser ist urheberrechtlich geschützt und für die Nutzung in Ihrer Organisation bestimmt. Jede Weitergabe, Vervielfältigung oder Veröffentlichung, auch in Auszügen, bedarf der schriftlichen Zustimmung der Autorin.

Ausgenommen sind der Check und die Seiten zum Ausfüllen: Diese dürfen Sie innerhalb Ihrer Organisation kopieren und anpassen.

Hinweise

Die Inhalte wurden mit großer Sorgfalt erarbeitet. Der Organisations-Check ist eine Orientierungshilfe aus der Praxis und kein wissenschaftlich geprüftes Messverfahren. Er ersetzt keine Beratung. Für Entscheidungen, die auf seiner Grundlage getroffen werden, übernimmt die Autorin keine Haftung.

Die Beispielorganisation in diesem Wegweiser ist frei erfunden. Ähnlichkeiten mit bestehenden Organisationen sind zufällig.

Bildnachweis

Porträt Ina Rosenthal: © Ina Rosenthal

Ina Rosenthal

Wachstum & Wirkung · Organisationsberatung für gemeinnützige Organisationen

Stark nach innen, wirkungsvoll nach außen

Ich unterstütze seit über 30 Jahren gemeinnützige Organisationen wie Verbände, Stiftungen, Förderorganisationen, Vereine und NGOs dabei, ihre Botschaft zu schärfen, Fördermittel zu sichern und politisch gehört zu werden. Spezialisiert auf gemeinnützige Organisationen. Fundiert, praxisnah und mit Blick für das, was im Alltag wirklich umsetzbar ist.

Kontakt

ina.rosenthal@wachstum-und-wirkung.de

0176 24919900

www.wachstum-und-wirkung.de

Schön, dass Sie mit diesem Wegweiser arbeiten. Ich wünsche Ihnen einen klaren Blick und einen guten ersten Schritt.