

Roland Gebert

Vereint mit Potenzial

Ein Wegweiser
für Verantwortliche in
gemeinnützigen Organisationen



SACHBUCH



Springer

Vereint mit Potenzial

Roland Gebert

Vereint mit Potenzial

Ein Wegweiser für
Verantwortliche
in gemeinnützigen
Organisationen

 Springer

Roland Gebert
Halle an der Saale, Deutschland

ISBN 978-3-658-40589-2 ISBN 978-3-658-40590-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-40590-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Irene Buttкус

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Das Papier dieses Produkts ist recyclebar.

Geleitwort von Gerald Hüther

Viele Menschen spüren schon seit Jahren, dass es so wie bisher nicht weitergehen kann. Die in letzter Zeit immer schneller aufeinander folgenden Krisen und Probleme haben dieses Gefühl noch weiter verstärkt. Es wächst die Erkenntnis, dass die Suche nach geeigneten und praktisch umsetzbaren Lösungen nicht allein den politischen Entscheidungsträgern überlassen werden kann. Geeignete Lösungen müssen vor Ort gesucht werden. Und wer könnte das besser als die von den konkreten Misere und Unzulänglichkeiten betroffenen Bürgerinnen und Bürger? Nicht überall, aber überall dort, wo sie zu Hause sind. Dort können sie etwas bewirken, dort können sie Missstände überwinden und ihr Leben und ihr Zusammenleben so gestalten, dass es für alle spürbar friedlicher, freundlicher und fruchtbarer wird. Wer sich mit dieser Absicht auf den Weg macht, muss nicht mehr länger warten, bis jemand „von Oben“ kommt, der ihr oder ihm dabei hilft.

Aber wie gelingt so ein Start in eine bessere gemeinsame Zukunft? Wie findet man geeignete Mitstreiter, wie organisiert man sich und in welcher Form? Wie wächst eine Gemeinschaft so zusammen, dass alle Hindernisse überwunden werden können, weil ein gemeinsames Anliegen

VI Geleitwort von Gerald Hüther

verfolgt wird, das allen gleichermaßen am Herzen liegt? Was kann von Anfang an getan werden, damit solch eine Gemeinschaft angesichts der zwangsläufig auftretenden Schwierigkeiten und Probleme nicht wieder auseinanderfällt?

Antworten auf diese Fragen finden Sie in diesem Buch. Und das Besondere daran ist, dass sein Autor, Roland Gebert, sehr genau weiß, wovon er hier schreibt. Er hat dieses Wissen nicht in Studierstuben erworben, sondern in der Praxis. Und zwar durch Versuch und Irrtum, also der wichtigsten Form des nachhaltigen Lernens. So ist es ihm gelungen, einen Verein von engagierten Bürgern aufzubauen, um ein völlig verwahrlostes Gebäude in einem Waldstück am Ufer der Saale in Halle in eine bezaubernde Insel der Begegnung, des Lernens, des gemeinsamen Spielens, des Miteinander-Entdeckens zu verwandeln. Wenn Sie irgendwann einmal in Halle vorbeikommen, schauen sie sich diesen lebendigen Begegnungsort bitte an. Sie finden ihn unter www.Peißnitzhaus.de.

Allein ist so etwas freilich nicht zu schaffen, das geht nur gemeinsam. Und es geht auch nur, wenn jemand vorangeht und die Initiative übernimmt. Aber nicht als Anführer, der allen anderen sagt, was sie zu tun oder zu lassen haben, sondern als jemand, der die anderen einlädt, ermutigt und inspiriert, sich im Rahmen ihrer jeweiligen Möglichkeiten mit all ihren Kompetenzen einzubringen, um etwas aufzubauen, das sich Politiker und Verwaltungsbeamte selbst in ihren kühnsten Träumen nicht vorzustellen in der Lage sind.

Gibt es nicht auch bei Ihnen, dort wo Sie zu Hause sind, so eine Ruine, so einen verlotterten Laden, so einen verdreckten Bach, so ein brachliegendes Gelände oder was auch immer für konkrete Missstände, um deren Wiederbelebung, um deren Aufblühen und deren Wiedererstehen Sie sich gemeinsam mit anderen kümmern könnten? Es

können auch eine Schule, ein Kindergarten oder ein Seniorenheim sein. Dann suchen Sie sich ein paar Mitstreiter und legen Sie los. Wie es geht und was Sie dabei beachten sollten, hat Roland Gebert ja hier aufgeschrieben.

Und wenn Sie noch Zweifel haben, ob es sich lohnt, sich für irgendetwas einzusetzen, für das es zumindest anfangs weder Geld noch große Unterstützung gibt, dann fragen Sie mal Menschen, die sich auf so einen Weg begeben haben und gemeinsam gestartet sind, um etwas aufzubauen, wovon sich andere Menschen freuen. Tief in Ihrem Inneren kennen Sie deren Antwort: Es macht glücklich!

Weissenbach, Deutschland

Herbst 2022

Gerald Hüther

Dank

„Vereint mit Potenzial“ sagt es schon: Dieses Buch konnte nur in Zusammenarbeit entstehen.

Der Leitfaden für Gründer und Führungskräfte enthält Erfahrungen, die ich über 20 Jahre lang mit den Mitgliedern und Mitwirkenden des Peißnitzhaus e.V. sammeln durfte, denen ich hiermit herzlich für unsere gemeinsame Zeit und für unsere kreative und konstruktive Zusammenarbeit danke. Ich habe von und mit ihnen viel für meine persönliche wie auch professionelle Entwicklung gelernt. Ohne sie hätte das Buch nicht geschrieben werden können. Deshalb gilt mein Dank jedem Einzelnen, den Aufsichtsräten, den Vorständen, Mitarbeitenden in den Projekten, ehrenamtlichen Helfern und Bundesfreiwilligendienstleistenden.

Ein prominenter und für meine Arbeit inspirierender Begleiter ist seit zwei Jahren Gerald Hüther. Mit seiner Akademie für Potenzialentfaltung unterstützt er auch das Peißnitzhaus. Für das freundliche, mutmachende Geleitwort sage ich vielen Dank!

Für die Mithilfe beim Redigieren des Textes möchte ich mich bei meinem Freund und Mitdenker Ulf Zschille bedanken, der mir half, Wichtiges von Unwichtigem zu unter-

scheiden. Ohne seine Unterstützung wäre ich heute nicht, wo ich bin. Dafür ein großes Dankeschön!

Für die hervorragende konstruktive Kritik und das wohlwollende Feedback während des Vorlektorats bedanke ich mich bei Anett Oelschlägel. Durch Ihre nützlichen Hinweise wurde der Text von Mal zu Mal besser und verständlicher.

Gespräche darüber, was einem beim Konzipieren und Texten durch den Kopf geht, sind ermutigend und hilfreich. Für geduldiges Zuhören und für manchen wichtigen Hinweis bedanke ich mich herzlich bei meiner Freundin Margit Jakob.

Mit meinen Freunden Friedrich Wegner und Werner Kohake zu sprechen und von ihnen bestärkt zu werden, dieses Buch zu schreiben, hat mir immer wieder neuen Mut und neue Kraft gegeben. Dafür danke ich Euch.

Dank gebührt auch Ricarda Braun, Martin Grube, Ulrich Möbius und ESMERO.de für die gelungenen Fotos sowie Stefan Bünsow für geduldiges Zuhören und Probelesen.

Meinem Sohn, Christian Gebert, sage ich Danke für seine wertvollen und hilfreichen Hinweise zu Fragen der Satzung und des Steuerrechts bei gemeinnützigen Unternehmen.

Ich danke Silvia Ziolkowski für die Vermittlung an eine aufgeschlossene Verlags-Lektorin. Mit ihrer freundlichen Art unterstützte mich Irene Buttkus bei der Bewältigung von Aufgaben, die für die Veröffentlichung eines Sachbuchs unverzichtbar sind: Das Einholen von Einwilligungen für Fotorechte, das Ausfüllen von Formularen für werkbegleitende Textbeiträge und das Ordnen des umfangreichen Quellenverzeichnisses. Vielen Dank für die hilfreichen Hinweise und die professionelle Begleitung bis zur Fertigstellung des nun vorliegenden Buches.

Doch auch Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, sage ich „Danke“, dafür, dass Sie das Buch lesen. Ich freue mich auf Ihre Anregungen und Meinungen,

Ihr Roland Gebert

Email: Info@RolandGebert.de

Homepages: RolandGebert.de

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Probleme und der Drang nach Veränderung	5
	Literatur.....	7
3	Gemeinwesen, Gemeinsinn, Gemeinwohl – was es heißt und wie es entstand	9
3.1	Verein.....	11
3.1.1	Die drei Haupt-Gruppen von Vereinen ...	12
3.1.2	Ein Blick in die Geschichte des Vereinswesens	12
3.1.3	Das Vereinswesen heute.....	14
3.1.4	Förderung und Finanzierung	15
3.2	Gemeinnützige Unternehmen	16
3.2.1	Gemeinnützige GmbH (gGmbH).....	16
3.2.2	Gemeinnützige Genossenschaft (gem. eG).....	18
3.2.3	Gemeinnützige Stiftung	20
3.3	Gemeinwohl-orientierte Unternehmen	23
	Literatur.....	23
4	Gemeinsam in Gang kommen	27
4.1	Tausend Ideen und Einfälle	29
4.2	Konzept	31

XIV Inhaltsverzeichnis

4.3	Gründung	35
4.4	Organisatorisches	36
4.5	Rechtliches	37
4.6	Praxistipps	37
	Literatur	37
5	Leitbild	39
5.1	Vision	42
5.1.1	Eine Vision erarbeiten	44
5.1.2	Ungenügende und irreführende Visionen	44
5.1.3	Was macht eine hervorragende Vision aus?	47
5.1.4	Die Vision anpassen	48
5.2	Werte	49
5.2.1	Werte	50
5.2.2	Wertesysteme	51
5.2.3	Wert-(volle) Erfahrungen im Peißnitzhaus	52
5.3	Strategien entwickeln und ins Handeln kommen	52
	Literatur	55
6	Arbeit am eigenen Mindset – positive Denkweisen als Basis des Erfolgs	59
6.1	Persönlichkeitsentwicklung	62
6.2	Den Weg ebnen und Träume praktisch verwirklichen	65
6.3	Einzigartigkeit	67
6.4	Gesundheit für Geist und Körper	67
6.5	Gedanken- und Gefühlsmanagement	69
6.6	Entscheidungen oder welchen Weg soll ich gehen?	72
6.7	Neues Denken ohne Vorurteile	76
6.8	Tagesstruktur: die positive Denkweise stabilisieren	78
6.9	To-Do-Listen und Mappentechnik	79
	Literatur	82
7	Führung	87
7.1	Personalführungsansätze	88
7.2	Führungsstile und Techniken	88

7.3	Selbstwert und Selbst-Führung	91
7.4	Umgang mit den eigenen Ressourcen	93
7.5	Führung als Aufgabe	94
	Literatur.	98
8	Kommunikation	101
8.1	Kommunikationsarten, Modelle und Stile	103
8.2	Eine Beziehung aufbauen, pflegen und bewahren	107
8.3	Vorurteile, Erster Eindruck und die Regeln der Kommunikation im Alltag	108
8.4	Strategien zur Konfliktlösung	112
8.5	Mediation	113
8.6	Gewaltfreie Kommunikation (GfK) nach M. Rosenberg	114
8.7	Interne Kommunikation in Organisationen	118
	8.7.1 Auf- bzw. Ausbau einer gut funktionierenden internen Kommunikation	119
	8.7.2 Mittel der internen Kommunikation	122
8.8	Missverständnisse und Kommunikationsfallen	127
	Literatur.	129
9	Wertschätzung	131
9.1	Was ist Wertschätzung	132
9.2	Der Unterschied zwischen Wertschätzung und Anerkennung	134
9.3	Feedback, Lob und Tadel	134
9.4	Wertschätzung ist unverzichtbar	135
9.5	Wertschätzung in der Arbeitswelt	136
9.6	Selbst-Wertschätzung: Frieden innen und außen	136
9.7	Wertschätzen ist Führungsaufgabe.	137
9.8	Wie zeigen Sie ganz konkret Wertschätzung?	138
9.9	Möglichkeiten der Wertschätzung im Alltag	139
9.10	Mit welchen Mitteln und Formen kann man Wertschätzung ausdrücken?	140
9.11	Rituale der Wertschätzung	141
	Literatur.	142

10	Öffentlichkeitsarbeit	145
10.1	Aufbau der Öffentlichkeitsarbeit	146
10.2	Fotos, Bilder oder Grafiken unterstützen eine Text-Information	147
10.3	Kampagnen	149
10.4	Soziales Engagement	150
10.5	Webseite	150
	Literatur	152
11	Neues Denken und Arbeiten in agilen Teams	153
11.1	Von der traditionellen zur agilen Arbeitsweise ...	155
11.2	Vor- und Nachteile	156
11.3	Vorurteile entkräften und Chancen wahrnehmen	159
11.4	Selbstorganisiertes Arbeiten gleich Schwarm-Intelligenz?	160
11.5	Wie kann der Prozess des Übergangs begleitet werden?	161
11.6	Aufbau von agilen selbstorganisierten Teams ...	162
	Literatur	166
12	Lebenslanges Lernen	169
12.1	Voraussetzungen für lebenslanges Lernen	171
12.2	Lernarten und Lerntypen	171
12.3	Lebenslanges Lernen in der Praxis	173
12.4	Vorteile des lebenslangen Lernens	176
12.5	Hilfen zur Motivation	176
12.6	Tägliches Lernen am Peißnitzhaus	177
12.7	Das Wissen weitergeben	180
	Literatur	180
	Anhang: Geschichte des Peißnitzhauses	183
	Anhang: Bildnachweise	189

Über den Autor



Roland Gebert Der Gründer, freie Journalist und Autor Roland Gebert erlebte und gestaltete in seiner Laufbahn als Freiberufler, Vereinsvorstand und Firmeninhaber alle Entwicklungsschritte von Organisationen und Arbeitsgruppen.

Als Journalist produzierte er redaktionelle Beiträge und Werbespots für Rundfunksender, arbeitete u. a. als Autor für den MDR (Sendung „Einfach Genial“) und konzipierte gemeinsam mit anderen Spiel- und Lernsoftware für Kinder und Jugendliche.

Er ist Vorstand einer gemeinnützigen Genossenschaft sowie Vorsitzender des Peißnitzhaus e. V. in Halle (Saale). Durch gezielte

XVIII Über den Autor

Öffentlichkeitsarbeit und reflektierte Führung gelang es ihm, die Mitglieder- und Mitarbeiterzahlen der Organisationen zu vervielfachen. Seine über 20-jährige Erfahrung in Aufbau und Führung von gemeinnützigen Organisationen sowie Unternehmen gibt er in vorliegendem Buch weiter.



1

Einleitung



Stellen Sie sich vor, Sie setzen endlich Ihre Gründer-Idee um, egal, ob es sich dabei um eine Initiative, einen Verein oder eine Genossenschaft handelt. Sie versammeln kreative Menschen um sich, die Sie mit Rat und Tat unterstützen – nach dem Motto: „Viele erreichen mehr“. Merken Sie, wie ihnen warm ums Herz wird und Sie von Vorfreude und Hoffnung ergriffen werden? Ideen, Wünsche und schnelle

Einfälle gibt es Tausende. Deren Umsetzung trifft allerdings häufig auf Hindernisse.

Es gibt viele Berater, die auf diesem Gebiet ihre Dienstleistung anbieten. Sie behaupten dabei nicht selten, den Weg zum Erfolg zu kennen, ohne ihn jedoch selbst gegangen zu sein.

Mein Wissen basiert ganz praktisch auf der jahrzehntelangen Erfahrung als Firmen-Gründer, vor allem aber als Vereins-Vorsitzender sowie Vorstand einer gemeinnützigen Genossenschaft. In dieser Zeit sammelte ich wertvolle Erkenntnisse über den Aufbau und in der Führung von Organisationen.

Anhand von zahlreichen Beispielen aus dem Peißnitzhaus in Halle wird im Folgenden aus trockener Theorie hoffentlich ein mit vielseitigen Erfahrungen geladenes Praxis-Buch.

Die Texte richten sich an aktive Menschen, die gemeinsam mit anderen in Gang kommen wollen, um in der Gesellschaft etwas zu bewegen. Das können Initiatoren oder Führungskräfte sein, denen die erfolgreiche Entwicklung von Organisationen und gemeinnützigen Unternehmen wichtig ist.

Am Anfang jeder Veränderung steht zumeist eine Herausforderung, die allein nur schwer zu bewältigen ist. Deshalb finden wir im ersten Teil des Buches heraus, auf welche Art und Weise Menschen ihr Gründerteam finden und formieren, welche Organisationsform die richtige ist und was ein tragfähiges Konzept ausmacht.

Im zweiten Teil beschäftigen wir uns mit Denkweisen, Kommunikation, Leitbildern, Visionen und Werten. Wir spannen einen Bogen von einer auf Zielgruppen orientierten Öffentlichkeitsarbeit bis hin zu neuem Denken und Arbeiten in agilen Teams. Wir beleuchten alte und neue

Führungsstile und tauchen schließlich noch in das lebenslange Lernen ein ...

Mit Gleichgesinnten Neuland zu betreten, macht nicht nur Freude – es führt auch Schritt für Schritt zu neuen großen Zielen. Es ist Zeit, neue Wege zu gehen. Seien Sie mit dabei.

Herzlichen Dank für Ihr Interesse an diesem Buch und nun viel Freude beim Lesen.