

## **CVJM – stark und lebendig**

### Was macht einen CVJM stark?



Matthias Büchle . [www.cvjm-westbund.de](http://www.cvjm-westbund.de)

---

Liebe Delegierte, liebe Gäste, liebe Freunde des CVJM,

in Deutschland gibt es rund 620.000 Vereine, Tendenz steigend. Allein zwischen 2000 und 2015 stieg die Anzahl um mehr als 70.000. Fast 80% der Vereine werden ausschließlich von freiwilligem Engagement getragen. Aber „trotz dieser beeindruckenden Zahlen ist vielfach von der Krise der Vereine die Rede: Von Überalterung, Mitgliederschwund, Imageproblemen und Tendenzen zu kurzfristigerem, flexiblem und projektartigem Engagement, das attraktiver erscheint als eine langfristige Vereinsmitgliedschaft“, so stellt es eine Publikation der Robert Bosch Stiftung fest (*Engagement braucht Leadership – Stuttgart 2014, S.9*).

Wie sieht das bei den CVJM-Vereinen aus? Im CVJM-Westbund gibt es rund 620 CVJM-Vereine (ca. 580 Vereine und Gruppen und 41 Kreisverbände), also 0,1 Prozent der Vereine in Deutschland. Tendenz fallend bis stagnierend. In den vergangenen zwölf Monaten habe ich eine ganze Reihe dieser Vereine besucht. Meist wurde ich zu Verkündigungsdiensten bei Jahresfesten oder Jubiläen eingeladen. Oder zu Treffen der Vereins- oder Kreisverbandsvorsitzenden.

Dabei ist mir aufgefallen, dass es trotz ähnlicher Strukturen, Inhalte und engagierter Mitarbeitenden zum Teil große Unterschiede zwischen CVJM und CVJM gibt. Nicht nur, was die Vielfalt der Angebote angeht, sondern auch im Blick auf die Größe, die Strahlkraft, die Perspektiven. Manche CVJM strahlen eine Dynamik und Lebendigkeit aus, die oft auch zu einer wachsenden Entwicklung führt. Andere stagnieren oder dümpeln vor sich hin, ohne nennenswerte Wirkungen in ihrem Ort oder ihrer Gemeinde zu hinterlassen. Manche Vereine haben eine starke Identität, haben Visionen und setzen sich Ziele, während andere Vereine merklich identitätslos scheinen oder sich höchstens noch über ihre Schwäche und den resignierenden Blick auf schwindende Zahlen und zurückgehendes Engagement definieren. Meine Kolleginnen und Kollegen Bundessekretäre nehmen das bei ihren vielen Begegnungen mit CVJM-Ortsvereinen oder –gruppen ebenso wahr.

Sind die CVJM-Vereine im CVJM-Westbund auch in der Krise? Auch bei uns gibt es Überalterung, Mitgliederschwund, Imageprobleme und Tendenzen zu weniger Verbindlichkeit und kurzfristigerem Engagement. Aber ich will diese Frage nicht pauschal mit Ja beantworten. Sondern fragen, warum einige Vereine stark sind

und wachsen, andere dagegen schwach und manchmal kaum mehr überlebensfähig. Was macht einen CVJM stark und lebendig?

### **EC-Studie „Heimsuchung“**

Das haben sich Karsten Hüttmann und Bernd Pfalzer vor wenigen Jahren auch gefragt im Blick auf die EC-Jugendarbeit in Deutschland. Unter dem Titel „Heimsuchung“ haben sie eine spannende Studie durchgeführt, bei der sie 40 EC-Jugendarbeiten vor Ort besucht und eine Vielzahl von Fragen gestellt haben. Weitere 40 Jugendarbeiten haben die Fragebögen in schriftlicher Form bekommen.

Herausgekommen ist eine sehr interessante Dokumentation mit einer Fülle von Daten, die ausgewertet wurden und im Moment zusammen mit dem Bibellesebund zu einem schlüssigen, umsetzbaren Konzept für missionarische Jugendarbeit verarbeitet werden. Bei der Hauptamtlichenkonferenz im Januar nächsten Jahres werden wir uns an einem Nachmittag mit den Thesen dieses Konzeptes befassen.

Karsten Hüttmann und Bernd Pfalzer stellen im Vorwort der Dokumentation fest: „Uns war und ist klar, dass ein wesentlicher Teil der Antwort auf diese Frage (Was macht eine EC-Jugendarbeit stark?) mit dem Wirken Gottes bzw. des Heiligen Geistes zu tun hat. ... Und dennoch gehen wir davon aus, dass es „menschliche“ und damit beeinflussbare Faktoren gibt, die eine Jugendarbeit stärken und Wachstum fördern.“ In ihrem kurzen Fazit stellen sie fest: „Beziehung braucht Struktur“. „Wir stießen auf die hohe Bedeutung von klaren und verbindlichen Strukturen. Diesen ... Bereich nennen wir in unserem Konzept FORM, denn alles Leben sucht sich auch eine entsprechende Form, in der das Leben gedeihen kann.“ (*Was macht Jugendarbeit heute stark? –Kassel, 2015*).

In meinem Bericht bei der letztjährigen Delegiertenversammlung habe ich nach dem Profil des CVJM gefragt und die vier Dimensionen up (Anbetung) – in (Sammlung) – out (Sendung) – of (Vernetzung) entfaltet. Das ist für mich die Grundlage für CVJM-Arbeit.

Heute möchte ich als weiteren Schritt nach den „menschlichen“ Faktoren fragen, die einen CVJM zu einem starken CVJM machen, nach der Form. Ich verstehe darunter sowohl harte Faktoren wie Strukturen, Gremien, Angebote, aber auch weiche Faktoren wie das Klima, das in einem Verein herrscht oder zum Beispiel die Veränderungsbereitschaft.

Dabei ist mir sehr wichtig, dass es bei einem CVJM immer um Menschen geht – um die Mitarbeitenden und die Teilnehmenden, um die, die Verantwortung tragen, und die, zu denen wir als CVJM gesandt sind. Es geht darum, die *Menschen* stark zu machen. „Stark im Leben“, wie mal ein Motto des CVJM formuliert wurde.

Aber es geht eben auch um die Organisationsform CVJM, um das „V“ im CVJM, um Strukturen, Rahmenbedingungen, Kommunikationsformen, die auch eine Rolle spielen, wenn es um die Stärke und um Wachstum eines CVJM geht.

## Resilienz eines Vereins

An vielen Stellen begegnet uns heute der Begriff „Resilienz“, wenn es um Krisen im persönlichen oder im gesellschaftlichen Bereich geht. Die Resilienz-Forschung beobachtet und fragt, warum manche Menschen an existentiellen Krisen geradezu wachsen und an innerer Stärke gewinnen, und andere daran zerbrechen. Seit einigen Jahren wird diese Frage nicht nur im Blick auf Menschen gestellt, sondern auch im Blick auf Gruppen, Unternehmen, gesellschaftliche Systeme. Denn auch hier wird festgestellt, dass sich manche trotz massiver Irritationen als stabil erweisen, andere dagegen nicht.

Der Begriff Resilienz kommt vom englischen „resilience“ und bedeutet vom Wortsinn her Spannkraft und Belastbarkeit in der Materialkunde. Also die Eigenschaft eines Werkstoffes, nach starker Verformung wieder die ursprüngliche Gestalt anzunehmen. Heute ist der Begriff in der Psychologie, der Soziologie und der Pädagogik in aller Munde.

Die Resilienz-Forschung hat eine ganze Reihe von Faktoren wahrgenommen, die einen Menschen, aber auch ein Unternehmen oder eben einen Verein widerstandsfähig, resilient machen. **Soziale Beziehungen** spielen zum Beispiel eine große Rolle. Beobachtet wurde, dass ein Kind mindestens eine Vertrauensperson braucht, die es liebt, die ihm etwas zutraut, die an es glaubt, um Stärke und Widerstandskräfte entwickeln zu können. Jede Art von menschlicher Zuwendung fördert die Entwicklung der inneren Stärke. Das führt zu einem **gesunden Selbstwertgefühl** oder einem **gesunden Eigensinn**, der selbstbewusst zu den eigenen Stärken und Schwächen stehen kann. Der auch „Nein“ sagen kann und nicht jede Mode und jeden Mainstream mitmachen muss.

Geistige und organisatorische **Flexibilität** ist ein weiterer Faktor. Wer diese Flexibilität nicht hat, tut sich schwer mit Veränderungen, mit Entwicklungen, mit Brüchen und Umbrüchen, die das Leben und der gesellschaftliche Wandel mit sich bringen. Dazu gehört, der **eigenen Situation realistisch ins Auge zu sehen** und sie zu akzeptieren, aber sich dadurch nicht lähmen zu lassen sondern Verantwortung zu übernehmen und **neue Ziele** ins Auge zu fassen. **Eigene Stärken und Ressourcen** spielen dabei eine wichtige Rolle. Nicht über das jammern, was man nicht kann, was nicht ist, was so schwierig ist, sondern sich darüber freuen, was man kann, was man hat, was gelingt. Und diese Ressourcen und Möglichkeiten einsetzen. Die **Zukunft planen und gestalten**.

Wichtig ist, dass solche Resilienz-Faktoren kein Allheilmittel sind, um alle Probleme zu lösen. Und dass sie auch nicht die Ursachen beheben, die oft hinter Krisensituationen oder schleichenden Sterbeprozessen liegen. Aber doch finde ich interessant und wichtig, über solche Erkenntnisse im Blick auf unsere CVJM-Vereine nachzudenken.

Was macht einen CVJM stark und lebendig? Ich will einige wenige Themen aufgreifen und in aller Kürze entfalten, die ich im Blick auf unsere CVJM-Vereine als relevant ansehe.

## 1. Ein leidenschaftlicher und engagierter Vorstand

Unter dem Titel „Engagement braucht Leadership“ hat die Robert Bosch Stiftung ein Modellprogramm initiiert, das an drei Standorten in Deutschland (Bremen, Halle, Mühlheim an der Ruhr) das Thema „Vorstandsarbeit im Vereinswesen“ in den Blick genommen hat. Zusammen mit Vereinen wurde intensiv beobachtet, reflektiert, nachgedacht und gemeinsam Perspektiven entwickelt. Den Projektinitiatoren war wichtig, „das Thema Vorstandsarbeit auf die Tagesordnung zu setzen und darin nicht nur die Herausforderungen, sondern auch die großen Chancen für eine Selbstreflexion, Öffnung und Modernisierung der Vereine zu sehen.“ (*Engagement braucht Leadership – S.10*)

Die Robert Bosch Stiftung war überrascht über das große Interesse, das die Beschäftigung mit der Vorstandsthematik hervorgerufen hat. Offensichtlich hatte sie einen Nerv getroffen. Denn die Gewinnung von Personen für verantwortliche Leitungsaufgaben, die Gestaltung von Vorstandsarbeit und die Frage nach der Motivation scheint für viele Vereine ein großes Problem zu sein. „Es fehlt häufig an einer vorsorglichen Strategie um Nachfolgerinnen und Nachfolger für Vorstandsaufgaben zu gewinnen“, schreiben die Initiatoren. „Schließlich wird bis zum letzten Augenblick gewartet. ... Dann hört man den Satz: <Es wollte ja kein anderer machen.> Alle sind erleichtert, dass der Kelch wieder einmal vorübergezogen ist. Und der neue Vereinsvorstand ist schon bei Amtsantritt zu einer Art trauriger Held geworden.“ (*Engagement braucht Leadership – S.13*)

Wie gut ich solche Situationen aus CVJM-Vereinen kenne. Ich habe mehrere Vorstandsgremien über eine längere Zeit hinweg begleitet. Oft habe ich Vorstandsmitglieder mit der Aussage überrascht, dass Vorstandsarbeit Spaß macht. Ich habe zu Beginn der Begleitung immer eine Verabredung mit ihnen getroffen: „Wenn ihr euch auf das Experiment einlasst, herauszufinden, wie die Arbeit im Vorstand Lust machen kann, dann begleite ich euch. Wenn ihr euch nicht darauf einlasst und in dieser Hinsicht schon eine vorgefertigte Meinung habt, dann hat eine Begleitung keinen Sinn.“

Es ist eines der Ergebnisse des Modellprojektes der Robert Bosch Stiftung, „dass diese Form der Übernahme von Verantwortung sinnstiftend sein und viel Freude machen kann“ (*Engagement braucht Leadership – S.10*).

Was macht einen CVJM stark? Ein leidenschaftlicher und engagierter Vorstand! Ich spitze es zu: Die Stärke und Lebendigkeit eines Vereins hängt in den allermeisten Fällen von der Dynamik, dem Einsatz und der Leidenschaft seines Vorstands ab. Oder anders gesagt: Der Vorstand prägt den Verein – ob ihm das bewusst ist oder nicht – in positiver wie in negativer Weise. Hat ein Vorstand unklare Strukturen, keine klaren Aufgaben, spürt man ihm die Mühe und die daraus folgende Lustlosigkeit ab, dann wird auch der Verein mit seinen Mitgliedern keine große Dynamik ausstrahlen.

Ist ein Vorstand dagegen transparent, innovativ, experimentierfreudig und spürt man ihm die Lust zu leiten und zu gestalten ab, dann wird auch der Verein mit

seinen Mitgliedern etwas von dieser Leidenschaft ausstrahlen und anziehend für andere sein.

Ich gehe noch einen Schritt weiter. Wenn ein CVJM-Vorstand selbst nicht geistliches Leben miteinander praktiziert und sich nicht als geistliche Leitung des Vereins sieht, dann wird auch der Verein mit seinen Mitgliedern schwerlich eine missionarische Leidenschaft ausstrahlen und offen für geistliche Prozesse sein. Ist aber bei einem Vorstand erkennbar, wie er in aller Bruchstückhaftigkeit ein geistliches Anliegen hat und geistliche Gemeinschaft lebt, dann wird auch der Verein mit seinen Mitgliedern etwas von dieser Strahlkraft spüren und nach außen tragen.

Gerade weil ein Vorstand aus meiner Sicht eine solch wesentliche Bedeutung für den Verein hat, finde ich die Struktur des CVJM hervorragend, bei der nicht einzelne Personen leiten, sondern diese Aufgabe auf mehrere verteilt wird. So können wir uns in den Vorstandsteams ergänzen. Und wir können das im Kleinen einüben, was unseren Verein prägen soll und wird. Ein Vorstand, der zum Beispiel mit Konflikten konstruktiv und zielführend umgeht, wird auch eine transparente und produktive Form der Konfliktbewältigung im Verein prägen. Und ein Vorstand, bei dem man einen wertschätzenden Umgang miteinander wahrnimmt, wird auch eine Anerkennungskultur im Verein hervorrufen.

Aus meiner Sicht ist es deshalb unumgänglich, dass ein Vorstand regelmäßig seine Arbeit, seine Zielsetzungen, seine Motivation zum Beispiel in einem jährlichen Klausurtag reflektiert. Investitionen an dieser Stelle wirken sich positiv auf den ganzen Verein aus (damit meine ich jetzt nicht eine finanzielle Vorstandsentschädigung!).

Welche Voraussetzungen sind nötig, damit Vorstandsarbeit Lust macht und von Dynamik und Leidenschaft geprägt ist?

Natürlich geht es auch hier darum, dass Gott sich Menschen beruft und ihnen die Gabe der Leitung oder des Hirtenamtes oder der Organisation oder der Innovation schenkt. Und dass sich Menschen in diese Aufgaben berufen lassen. Das ist das Wirken des Geistes Gottes. Darauf haben wir keinen Einfluss. Aber vielleicht sind wir hier mit der Zeit auch zu zaghaft geworden und fragen nur noch an, anstatt nach Gebet und verantwortlichem Nachdenken Menschen im Auftrag Gottes zu berufen. Der Heilige Geist wirkt eben auch durch Menschen, die sich ihm zur Verfügung stellen und in seinem Auftrag andere in die Mitarbeit und Leitung berufen.

Trotzdem gibt es auch hier „menschliche“, beeinflussbare Faktoren, von denen ich einige wenige nennen möchte:

### ***Klare Aufgaben und Verantwortlichkeiten***

Oft ist in Vorständen nicht klar, wer für was verantwortlich ist. Und wer sich an welcher Stelle einbringen soll und kann. Es geschieht dann, dass die Arbeit mehrfach gemacht wird, oder dass sich niemand verantwortlich zeichnet.

Schon Mitte der 1990er Jahre hat der Sozialwissenschaftler Hans Langnickel darauf hingewiesen: „Die Übernahme eines Verantwortungspostens wird vor allem deshalb zurückgewiesen, weil man sich über die Aufgaben kein richtiges Bild machen kann. Vorstandsarbeit ist so etwas wie die Black Box im Vereinsleben. Diese Unklarheit ist für noch weitere Entschuldigungsgründe verantwortlich: Man habe keine Zeit, glaube nicht, dass man der Aufgabe gewachsen sei, bekäme das Amt nicht mehr los, wenn man einmal gewählt sei, usw.

Die Unkenntnis der Aufgaben ist nicht nur ein Kommunikationsproblem, als ... müsse man nur besser darüber informieren. Nein, oft mangelt es an den Grundlagen: Viele Vereine versäumen es, die Funktionsebenen der Vorstandsarbeit genau festzulegen, ihre Aufgaben und ihren zeitlichen Umfang zu definieren.“ (*Engagement braucht Leadership* – S.76)

Information schafft Motivation! Das gilt auch und gerade bei der Festlegung und Beschreibung der Aufgabenbereiche und Zuständigkeiten eines Vorstandes.

### ***Gute Kommunikations- und Informationswege***

Das muss dann auch transportiert werden. Für eine motivierende Arbeit ist wichtig, dass die Vorstandsmitglieder so gut als möglich informiert sind: über Termine, über Themen und Prozesse, über Finanzen und Entwicklungen, über Mitarbeitende und ihre Sorgen und Freuden, usw.

Von der rechtzeitigen Sitzungseinladung mit Tagesordnung, über den leichten Zugang zu Sitzungsunterlagen, Dokumenten und aussagefähigen Protokollen, bis zu aktuellen Einblicken und Berichten über finanzielle oder personelle Angelegenheiten gehört Information auf klar beschriebenen Informationswegen zur Voraussetzung, damit sich Vorstandsmitglieder mit Leidenschaft und Engagement beteiligen können. Jeder Vorstand muss für sich eindeutige Kommunikations- und Informationswege definieren, die seinen Vorstandsmitgliedern entsprechen. Es nützt nichts, per WhatsApp zur nächsten Vorstandssitzung einzuladen, wenn nicht alle mit diesem Medium umgehen. Auf der anderen Seite ermöglichen die neuen Kommunikationswege durchaus schnellere und umfassendere Informationen, wenn sie sinnvoll und für alle zugänglich eingesetzt werden.

Aber auch die Information und Kommunikation mit den Vereinsmitgliedern ist ein wesentlicher Aspekt einer transparenten Vorstandsarbeit. Wenn man nur einmal im Jahr einen Bericht des Vorstandes in der Jahreshauptversammlung hört und sonst nicht weiß, „was die da eigentlich machen und entscheiden“, dann hilft das weder zu einem offenen Klima im Verein, noch muss man sich wundern, dass man kaum Personen findet, die solch eine Vorstandsaufgabe übernehmen wollen.

### ***Effektive Sitzungen***

Wie kann es gelingen, dass die Mitglieder eines Vorstandes nach einer Sitzung nicht müde, gelangweilt, frustriert und demotiviert nach Hause gehen? Das hat entscheidend mit der Sitzungsleitung, aber auch mit der Atmosphäre zu tun. Eine klar strukturierte Tagesordnung, eine Sitzungsleitung, die sowohl auf die Themen

und Bedürfnisse der Teilnehmenden eingeht, aber die Aufgabenstellungen und Ziele der Sitzung nicht aus dem Auge verliert und moderierend zu Ergebnissen führt, ist die eine Seite. Genauso wichtig ist aber auch, dass eine Sitzung Raum zum Austausch und zur Begegnung gibt (und das schon einplant) und dass die Atmosphäre diesem Miteinander dient. Das fängt bei genügend Sauerstoff und einem der Sitzung dienlich gestalteten Raum an, und geht über Pausenzeiten (vielleicht mit Bewegung) bis hin zu Getränken und gemeinsamem Imbiss.

### ***Entscheiden und Dienen***

Eine der wichtigen Aufgaben eines Vorstandes ist, Beschlüsse herbeizuführen und Entscheidungen zu treffen. Nichts ist so frustrierend für Vorstandsmitglieder, als wenn stundenlang diskutiert wird, es aber nicht zu Entscheidungen kommt. Vielleicht, weil man nicht mutig genug ist. Vielleicht, weil man Konflikten aus dem Weg gehen will. Vielleicht, weil man Konsequenzen einer Entscheidung scheut oder die Interessen der Vorstandsmitglieder zu different sind.

Ein Vorstand ist gewählt und dadurch beauftragt und legitimiert, im Sinne der Vereinsmitglieder Entscheidungen zu treffen. Nun ist es freilich nicht möglich, vor jedem Beschluss einen Meinungsbildungsprozess durchzuführen. Sicher wird sich ein Vorstand nach bestem Wissen und Gewissen an seinen Mitgliedern orientieren. Aber er muss und wird auch Entscheidungen fällen, die nicht hundertprozentig von ihnen gedeckt sind. Manchmal ist eine Meinungsbildung noch viel zu diffus, oder sie kommt erst durch eine Beschlussfassung des Vorstandes in Gang. Erst in einem Rückkopplungsprozess der Unterstützer und auch einer möglichen Opposition im Verein wird deutlich, ob der Vorstand wirklich im Interesse seiner Mitglieder gehandelt hat, oder nicht.

Wichtig scheint mir dabei, in welcher Haltung ein Vorstand Entscheidungen trifft. Die Mitglieder werden spüren, ob Vorstandsmitglieder in selbtherrlicher Arroganz Entscheidungen treffen, oder in einer dem Verein und den Mitgliedern dienenden Haltung. Diese Haltung zeigt sich von der Kommunikation bis hin zu sichtbarem Einsatz im Vereinsgeschehen. Es macht einen Unterschied, ob Vorstandsmitglieder nur bei Sitzungen oder repräsentativen Aufgaben zu sehen sind, oder auch beim Stühle schleppen oder beim Würstchenverkauf auf dem Vereinsfest. Weder eine Fixierung auf die eine, noch auf die andere Seite trägt zu gelungener Vorstandsarbeit bei. Ein Vorstand, der zwar alle Aufgaben selbst anpackt, aber keine strategischen Überlegungen anstellt und entsprechende Entscheidungen trifft, handelt genauso wenig zum Wohl der Vereinsmitglieder, wie ein Vorstand, der sich mit allen möglichen Strategien befasst, aber nie selbst Aufgaben übernimmt. Es geht um das Wechselspiel in dem deutlich wird, dass ein Vorstand mit einer dienenden Haltung die Aufgabe der Leitung wahrnimmt. „Vom Vorstand wird eine kräftige persönliche Handschrift genauso erwartet wie das bescheidene Dienen im Sinne der Mitgliedschaft. Die Kunst der Führung besteht darin, beide Seiten gut auszubalancieren.“, so zu lesen in der Dokumentation der Robert Bosch Stiftung (*Engagement braucht Leadership* – S.80).

### ***Vorstandsmitglieder gewinnen als strategische Aufgabe***

Damit Leidenschaft und Dynamik in Vorständen erhalten bleiben, ist es notwendig, Wechsel und Neugewinnung von Vorstandsmitgliedern als strategische Aufgabe zu sehen. Dabei spielen alle oben genannten Punkte eine Rolle. Wesentlich ist jedoch, dass ein Vorstandswechsel nicht kurzfristig, übereilt und mit viel Überredungskunst stattfindet, sondern langfristig geplant und vorbereitet wird. Sozusagen als ständige Aufgabe des Vorstandes. Hilfreich ist zum Beispiel eine Art „Stellenbeschreibung“ für die einzelnen Vorstandsbereiche, die sowohl eine konkrete Aufgabenbeschreibung und ein dafür benötigtes Zeitbudget enthalten, als auch einige für die Vorstandsarbeit wichtige fachliche und soziale Kompetenzen beschreiben. Es geht nicht darum, eine umfassende Auflistung zu machen, bei der die „eierlegende Wollmilchsau“ gesucht wird, sondern kurz und knapp ein Aufgaben- bzw. Personenprofil zu erstellen.

Ganz besonders ist mir an dieser Stelle FOLLOW ME wichtig, das Programm für junge Leiterinnen und Leiter, das wir als CVJM-Westbund gemeinsam mit der CVJM-Hochschule verantworten. Ein strategisches Konzept zur Gewinnung von Vorstandsmitgliedern wäre zum Beispiel, alle zwei bis drei Jahre einen jungen Menschen zwischen 20 und 25 Jahren aus dem Verein in das FOLLOW ME – Programm zu entsenden. ([www.follow-me-leadership.de](http://www.follow-me-leadership.de))

Es gibt vielfältige Materialien, Checklisten und Arbeitshilfen (*darunter eine lohnenswerte Veröffentlichung der Friedrich Ebert Stiftung in Bonn unter dem Titel „Ehrenamtliche Vorstände gesucht“ oder die Broschüre „Neu im Vorstand“, eine Handreichung für Vorstandsmitglieder im CVJM, herausgegeben vom CVJM-Brückenschlag Nord-Ost - siehe Materialempfehlungen am Ende*) die wertvolle Impulse und Hilfen zum Thema Vorstandsarbeit geben.

Ein Verein ist stark, wenn er einen leidenschaftlichen und engagierten Vorstand hat. Zusammengefasst könnte man sagen, wie es die Dokumentation des Projektes „Engagement braucht Leadership“ beschreibt: „Soziale Gebilde wie Vereine ... brauchen Menschen mit Herzensbildung. Friedrich Schiller (*der diesen Begriff geprägt hat*) hat darunter die Eigenschaft verstanden, das Gute nicht nur aus Pflichtgefühl, sondern aus Neigung zu tun. Zeitgemäß ausgedrückt: Man sollte dem Vorstand abnehmen, dass das Amt mit Freude ausgeübt wird und nicht nur deshalb, weil eine Verantwortungslast zu tragen ist. Nur dadurch werden andere Menschen ermutigt, selbst ein Amt zu übernehmen.“ (*Engagement braucht Leadership – S.87*)

## **2. Die Bereitschaft und Fähigkeit, sich zu verändern**

Was macht einen Verein stark und lebendig? Seine Flexibilität und Veränderungsbereitschaft.

„Stabilität durch Flexibilität“ ist eine Gesetzmäßigkeit und Weisheit, die wir in der Geologie, der Physik, der Architektur, der Statik und in vielen anderen Bereichen finden. Es ist ja unglaublich, wie flexibel große Türme sein müssen, die sich



oftmals mehrere Meter an ihrer Spitze hin- und her bewegen und nur durch die Verformbarkeit der Baumaterialien und einer entsprechenden Statik stabil sind. Wäre diese Flexibilität nicht vorhanden, würden hohe Häuser oder Türme durch die Kraft des Windes oder Bewegungen der Erdoberfläche einstürzen.

Besonders wichtig ist das bei großen Brücken. Wären sie nicht beweglich gelagert, wären sie niemals stabil.

In der Natur ist Stabilität durch Flexibilität offensichtlich. Sei es ein Grashalm oder ein großer Baum – weil Pflanzen flexibel auf äußere Einflüsse reagieren, sind und bleiben sie stabil und lebendig.

Auch in den Geistes- und Sozialwissenschaften hat diese Begrifflichkeit Einzug gehalten. Ebenso wie im Bereich der Unternehmenskultur. Ein Gebilde kann nur stabil sein, wenn es auf die äußeren und inneren Veränderungen flexibel reagiert.

Timothy J. Geddert, ein deutsch-amerikanischer Theologe, hat bei der Johanneumstagung im vergangenen Jahr auch in Bezug auf Glaube und Ethik von Stabilität und Flexibilität gesprochen. Er meint, dass wir in unserer Zeit und Kultur mehr Flexibilität als starre Regeln brauchen. Oder anders gesagt, wir müssen die Grundprinzipien unseres Glaubens klarer definieren, als durch starre Regeln unseren Glauben und eine daraus abgeleitete Ethik stabil halten zu wollen. In seinem Buch „Verantwortlich leben“ setzt er sich damit auseinander, wie aktuelle ethische Fragestellungen in Verantwortung gegenüber der Bibel, als fester Grundlage unseres Glaubens, besprochen werden und gegebenenfalls Richtlinien gefunden werden können. In der Einleitung schreibt er: „Es geht um den Mittelweg zwischen einer Regelerorientierung, in der alles gesetzlich und objektiv betrachtet wird, und einer Unverantwortlichkeit, in der alles erlaubt ist und niemand etwas zu sagen hat.“ (*Geddert, Verantwortlich leben, Seite 10*) Er fragt sich, wie wir auf einem festen Fundament, das Jesus Christus heißt, flexibel und beweglich bauen können. Indem wir zum Beispiel mehr fröhlich bezeugen, als krampfhaft überzeugen wollen. Indem wir lernbereit und veränderungsbereit bleiben und so in einer „Unterwegskultur“ mehr Flexibilität lernen.

Ganz ähnlich formuliert es auch der Theologe Reinhard Deichgräber und titelte eines seiner Bücher „Unterwegs wirst du ein anderer Mensch – Vom Wunder der Wandlung“. Darin stellt er die These auf: „Verwandlung ist möglich.

Wandlungsfähig zu sein gehört zu den Grundeigenschaften des Lebens. Wo keine Wandlung ist, da ist Erstarrung, und wo Erstarrung ist, sind Tod und Verwesung nicht mehr fern. Sich wandeln, andere überraschen, so dass sie uns sagen, das hätten sie uns nicht zugetraut, gehört zu den schönsten Freuden des Daseins.“ (*Deichgräber, Unterwegs, Seite 9*)

Dabei unterscheidet er „Veränderung“, die eines vernünftigen Konzeptes, einer rationalen Planung und eines starken Willens bedarf, und „Verwandlung“, die geschieht, die sich leise und unmerklich vollzieht. Die wir nicht planen und organisieren können, aber bei der wir durchaus Bedingungen schaffen können, die einen Wandlungsprozess begünstigen.

Ich leite aus diesen Überlegungen ab: Ein CVJM-Verein, der stark und lebendig sein will, muss flexibel und wandelbar sein. Er muss auf der einen Seite Veränderung bewusst planen und umsetzen, und auf der anderen Seite Bedingungen schaffen, dass sich Wandlung ereignen kann. Er muss offen sein, Wandlung geschehen zu lassen und sich nicht dagegen zu stemmen und dagegen zu wehren. Denn das würde Erstarrung bedeuten, und damit Tod und Verwesung.

Wie kann das konkret aussehen? Ein Aspekt ist, sich bewusst auf den Weg zu machen, auf dem dann Wandlung geschehen kann. Oder mit anderen Worten ausgedrückt: Werde stark, indem du gehst.

Oder: Spüre den Auftrieb, indem du fliegst. Bei einem Flugzeug ist es offensichtlich. Solange es am Boden steht, kann es die Kraft des Auftriebs nicht nutzen. Sobald es aber fliegt, kommt der Auftrieb zum Tragen und hält das Flugzeug stabil in der Luft (beim Segelflugzeug sogar ohne weiteren Antrieb).

Wir brauchen in unseren CVJM den Mut, nicht sitzen zu bleiben in den gewohnten Traditionen, in der vertrauten Umgebung, mit den eingeübten Abläufen und den immer gleichen Themen, sondern loszugehen, uns auf den Weg zu machen.

In meinem letztjährigen Bericht zum Thema „Profil des CVJM“ habe ich von der Dimension „out“ gesprochen, vom Hingehen zu den Menschen. Ich möchte es verstärken: Wir müssen den Schritt wagen, über unsere Komfortzone hinaus zu gehen. Im tiefen Wasser zu fischen, wie es jemand formuliert hat, in dem es unbequemer, gefährlicher und vielleicht sogar nicht so erfolgversprechend ist. Aber um stark und lebendig zu sein, sind diese Schritte über das Gewohnte hinaus notwendig. Denn nur dort kann Wandlung geschehen. Nur dort kann der Aufwind gespürt werden, der unsere Vereine zu einem neuen Ziel trägt und stabil hält.

Ich habe von manchen Vereinen gehört, die aktuell durch den aktiven Schritt zu Menschen hin, die als Geflüchtete in ihren Ort oder ihre Stadt gekommen sind, eine neue Stärke ihres Vereins erleben. Eine neue Lebendigkeit. Ja sogar eine neue Attraktivität. Menschen engagieren sich mit neuer Motivation oder es kommen Menschen dazu, die sich im und mit dem CVJM einsetzen wollen. Genauso höre ich von Vereinen, die den Schritt gewagt haben, zu „Christival“ mitzufahren oder im nächsten Jahr im Frühjahr „Jesus House“ anzubieten. Ich höre von einer neuen Dynamik und Lebendigkeit, die diese Schritte ausgelöst haben.

Und ich höre von Vereinen, die den Schritt gegangen sind, die Startercrew des CVJM-Hockey einzuladen und mit einer Hockeygruppe neu oder durchzustarten. Das sind nur Beispiele, die erweiterbar sind. Es geht darum, Schritte bewusst zu gehen, und nicht sitzen zu bleiben. Es geht darum, die Zukunft des Vereins aktiv zu gestalten, und nicht zu warten, was sich ereignet.

Ein CVJM-Verein ist stark und lebendig, wenn er bereit und fähig ist, sich zu verändern – und ich füge hinzu, sich verwandeln zu lassen.

Das ist kein Widerspruch zu klaren Vereinsstrukturen oder gar zur Vereinssatzung. Eine Satzung ist ein vereinsrechtlicher Rahmen, in dem eine große Bewegung und Freiheit möglich ist. Eine Satzung darf niemals eine Eingrenzung oder ein Verhinderungsdokument werden. In diesem Sinne haben wir Ende 2015 auch die neue Mustersatzung gestaltet. Es ist die vereinsrechtliche Ermöglichung, beweglich, kreativ, flexibel zu sein. Und wenn es dann mal nötig wird, die Satzung zu ändern, weil sich der Verein weiterentwickelt hat oder enorm gewachsen ist, dann kann man das auch ohne allzu großen Aufwand tun.

Das feste Fundament Jesus Christus, eine klärende Definition unserer Grundprinzipien, und dann eine Kultur der Flexibilität, die Veränderung herbeiführt und Verwandlung ermöglicht, machen unsere CVJM-Vereine stark und lebendig.

### **3. Ein Klima, in dem Wachstum möglich ist**

Was sind nun Bedingungen, die Verwandlung begünstigen oder mit anderen Worten, welches Klima ist in einem Verein notwendig, dass Wachstum geschehen kann?

Die Autoren des Buches „Entdecke dein Potenzial“ aus der Andreasgemeinde in Niederhöchstadt stellen fest: „Die Kultur bzw. das Klima entscheidet, ob eine Gemeinde wächst. Der Same in der Erde wartet auf die Wärme von außen, erst dann beginnt er, sich zu entfalten und zu gedeihen. Es ist bekannt, das Babys nicht nur körperlich versorgt werden müssen, sondern vor allen Dingen Zuwendung, Körperkontakt und liebevolle Ansprache brauchen, um sich geistig und seelisch gut entwickeln zu können. So blühen bei günstigen klimatischen Bedingungen Menschen auf, während ein ungünstiges Klima Entwicklungen verhindert oder, was noch schlimmer ist, Menschen zerstört.“ (Morand, Scheunemann, Wiedekind, *Entdecke dein Potenzial*, Seite 58)

Es gibt also klimatische Verhältnisse in einem Verein, die Wachstum und damit Stärke und Lebendigkeit begünstigen, oder aber verhindern. Ich möchte drei Faktoren oder Werte nennen, die für einen Verein wachstumsförderlich sind:

#### **a) Wertschätzung**

Wertschätzung heißt, dass ein Mensch Anerkennung, Lob, Bestätigung von anderen bekommt. Das setzt voraus, dass man einander wahrnimmt und beachtet. Es ist sozusagen der erste Schritt der Wertschätzung, einen Menschen wahrzunehmen in dem wie er *ist* und in dem was er *tut*. Mir sind beide Aspekte sehr wichtig. Denn nicht nur aktiv Mitarbeitenden gilt Wertschätzung. Ein Klima der Wertschätzung beachtet und achtet jede und jeden. In einem Klima der Wertschätzung kommen Gaben zur Entfaltung, weil sie wahrgenommen, entdeckt und gefördert werden. In einem Klima der Wertschätzung kommt die biblische Ermutigung aus dem Philipperbrief zur Geltung: „In Demut achte einer den anderen höher als sich selbst“ (*Philipper 2,3*). Oder wie Paulus es im Brief

an die Römer beschreibt, wenn er vom Leben eines Christen als Gottesdienst spricht: „Einer komme dem anderen mit Ehrerbietung zuvor“ (*Römer 12, 10*).

Aber nach dem Wahrnehmen geht es auch darum, Anerkennung auszusprechen. Ein Feedback zu geben. In einer unserer Themengruppen wird es um Feedbackkultur gehen. Wie beflügelnd für einen Menschen ist jedes ernst gemeinte Lob. Jede Bestätigung und Ermutigung. Warum sind wir hier manchmal so zurückhaltend? Für manche bedeutet Schweigen Zustimmung. Aber Wertschätzung schweigt nicht. Sondern drückt in Worten, in Gesten und in Formen der Zuwendung die Achtung, die Ehrerbietung aus.

Das bedeutet nicht, auch kritische Punkte anzusprechen. Aber es ist eine völlig andere Atmosphäre, auch eine völlig andere Bereitschaft, Kritik zu hören oder anzunehmen, wenn sie in einem Klima der Wertschätzung angebracht wird.

### **b) Fehlerfreundlichkeit**

An vielen Stellen in unserer Gesellschaft, aber auch in unseren CVJM-Vereinen, herrscht eine Fehlerunfreundlichkeit. Fehler sind schlecht. Fehler darf man nicht machen. Fehler geben eine schlechte Benotung. Fehler werden ausschließlich negativ gesehen und bewertet. Und deshalb werden sie oft „unter den Teppich gekehrt“, geleugnet oder verharmlost. Statt einer Entschuldigung herrschen Ausreden, Lügen, „Auf-Andere-Schieben“ vor. Wir gehen an dieser Stelle oft sehr gnadenlos miteinander um und prägen damit eine Atmosphäre des „Keinen-Fehler-Machen-Dürfens“. Das ist nicht wachstumsfördernd, sondern verhindert Entwicklung und Entfaltung.

Ich will Fehler nicht Schönreden. Aber wir lernen doch auch aus Fehlern. Ein Sprichwort sagt sogar, dass wir „durch Fehler klug werden“. In Fehlern steckt die Chance zur Veränderung. Das wird bei der Entwicklung von Kindern sehr deutlich. Pädagogen wünschen sich eine „positive Fehlerkultur“.

Ich wünsche mir fehlerfreundliche CVJM. In denen sich Kinder, Jugendliche und Erwachsene und vor allem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickeln dürfen. Nicht perfekt sein müssen. Weil allen bewusst ist, dass sie ergänzungsbedürftig sind. Weil alles menschliche Tun und alle Erkenntnis Stückwerk sind. Weil auch ein CVJM-Verein eine Gemeinschaft von Sünderinnen und Sündern ist, die von der gnädigen Zuwendung ihres Herrn Jesus Christus abhängig sind.

In einem Klima der Fehlerfreundlichkeit können Fehler zugegeben werden und man darf sich gegenseitig um Entschuldigung bitten. Dadurch entsteht eine Atmosphäre der Offenheit und des Aufeinander Zugehens, in der etwas wachsen und sich entwickeln kann. In der die Menschen wachsen und sich entwickeln können.

### **c) Experimentierfreude**

Ohne Experimente wären die großen Entdeckungen dieser Welt nicht gemacht worden. Ohne Ausprobieren und Üben wären die Sportarten Basketball und Volleyball nicht im CVJM entstanden.

Experimentierfreude ist ein Klima, in dem Menschen Ideen und Gaben ausprobieren können und dabei auf Unterstützung und Begleitung hoffen dürfen. Nur wer Neues wagt wird wachsen. Nur wer den Raum hat, zu gestalten, wird Neues entdecken. Nur wer den Freiraum und die Unterstützung hat, quer zu denken und vielleicht auch über Grenzen hinauszugehen, wird neue Wege und neue Ziele entdecken.

Das bedeutet nicht, alle Traditionen über Bord zu werfen. Traditionen sind gut und wichtig. Aber das heißt, dass wir CVJM immer wieder neu denken und erfinden dürfen. Auch mal etwas in den Sand setzen dürfen. Und wieder neu beginnen können.

Wertschätzung, Fehlerfreundlichkeit, Experimentierfreude als Klima, das die Stärkung und Lebendigkeit unserer CVJM-Vereine fördert. Als klimatische Bedingung, die das Wachstum von CVJM-Vereinen begünstigt.

#### **4. Loslassen und Verzicht**

Was macht einen CVJM stark? Loslassen und Verzichten. Stark sein durch Loslassen und verzichten – ist das nicht ein Widerspruch?

Ich will im letzten Teil meines Berichtes auf den christlichen Aspekt von „Stärke“ eingehen. Fast alle in meinem Bericht genannten Faktoren, treffen durchaus auch auf Vereine zu, die keinen christlichen Hintergrund haben. Was aber zeichnet uns als *Christlicher* Verein junger Menschen aus? Sicher – dass wir in Jesus Christus als dem Heiland und Retter der Menschen das Fundament und die Mitte unserer Arbeit im CVJM sehen. Wie es schon in unserer Grundlage, der Pariser Basis, formuliert ist. Aber wie wirkt sich das in unserer Vereinsführung und in der Gestaltung unseres Miteinander im Verein aus?

Es wirkt sich durch Loslassen und Verzicht aus. Loslassen sozusagen als geistliches Prinzip. Das ist das Paradox der biblischen Botschaft, wie es Paulus im zweiten Brief an die Korinther ausdrückt: „Der Herr hat zu mir gesagt: Lass dir an meiner Gnade genügen; denn meine Kraft ist in den Schwachen mächtig. Darum will ich mich am allerliebsten rühmen meiner Schwachheit, damit die Kraft Christi bei mir wohne.“ (2. Korinther 12, 9)

Ein CVJM ist stark und lebendig, wenn er, seine Verantwortlichen und seine Mitglieder, das Vereinsleben und –geschehen nicht im Griff haben will, sondern loslassen kann. Wenn dieses Paradox im Verein gelebt wird und Gestalt gewinnt, dass es nicht auf die eigene Kraft und Stärke, sondern auf die Kraft und Stärke Gottes ankommt. Wenn ein Verein sich nicht seiner Stärke rühmt, sondern Christus rühmt, der in der Schwachheit der Menschen und des Vereins wirkt.

Wie kann das konkret aussehen? Indem wir „arbeiten, als ob alles Beten nichts nützen würde, und beten, als ob alles Arbeiten nichts nützen würde“, so wie es Martin Luther gesagt hat. Genau um diese Spannung geht es. Alles von Gott

erwarten. Und gleichzeitig, aus Dankbarkeit über Gottes gnädige Zuwendung, alles tun, was wir tun können. Unsere Begabungen und Kompetenzen einsetzen. Unsere Zeit und unser Geld einsetzen. Unsere Ideen und unsere Phantasie einsetzen. Und das mit großer Lust und Begeisterung.

Es heißt aber auch, immer wieder Auszeiten zu nehmen, um ganz bewusst auf Gott zu hören. Durchaus auch in unseren Vorständen, unseren Mitarbeiterkreisen, unseren Verantwortlentreffs. Auszeiten zu nehmen, um den Gedanken Gottes und dem Wirken des Heiligen Geistes nachzuspüren. Um das Licht Gottes auf unsere Pläne und Gedanken strahlen zu lassen und zu erkennen, was seine Gedanken sind. Um nicht immer nur um unsere Möglichkeiten und Unmöglichkeiten zu kreisen, sondern die Möglichkeiten Gottes in den Blick zu bekommen. Und um Mut und Zuspruch zu bekommen, Schritte zu gehen. Auch über unsere Komfortzone hinaus.

Loslassen kann auch heißen, auf das eine oder andere zu verzichten. Bewusst Veranstaltungen oder Angebote loszulassen, zu beenden, um sich konzentrieren zu können. Manchmal schafft Konzentration und Verzicht Reichtum. Weil wir uns mit ganzem Einsatz auf wenig einlassen können. Unsere ganze Energie in das hineingeben können, was Gott uns vor die Füße legt. Ein CVJM ist nicht CVJM, weil er von der Krabbelgruppe bis zum Seniorenkreis alles anbietet. Ein CVJM ist CVJM, weil er von Gott eine Beauftragung bekommen hat, junge Menschen zu sammeln und das Reich Gottes unter jungen Menschen auszubreiten. Wie das konkret aussieht im jeweiligen Kontext eines CVJM, mit welchen Formen, Formaten und Methoden, das gilt es herauszufinden.

Und letztlich heißt loslassen auch, sich auf die Seite der Losgelassenen und Schwachen zu stellen. Stark ist ein Verein dann, wenn er sich auf die Seite der Schwachen stellt. Denn dort steht auch Jesus. Stark ist ein Verein dann, wenn die Schwachen und Benachteiligten, wenn die Kranken und Behinderten, wenn die von der Welt Verachteten in einem CVJM Raum zum Leben und zur Entfaltung finden. Wenn gerade diese Menschen einen Platz im Vereinsleben haben, dazugehören und Wertschätzung erfahren. Denn das ist der Ort, an dem Jesus Christus seine Kraft zur Wirkung bringt.

## **Schluss**

Sind die CVJM-Vereine im CVJM-Westbund in der Krise? So habe ich oben gefragt.

Manche ja. Manche sind erstarrt, befinden sich kurz vor dem Tod oder verwesen bereits, obwohl sie noch nicht für tot erklärt worden sind. Vielleicht kann es hilfreich sein, solche Vereine auch aufzulösen.

Aber viel wichtiger ist mir, mit den Kreisverbänden und Ortsvereinen in je ihrem eigenen Kontext zu fragen, was macht uns stark und lebendig? Zu reflektieren über einige der angesprochenen Themen. Und weitere Aspekte zu ergänzen. Um dann Stärkungsfaktoren bewusst zu fördern und auszubauen. Um vielleicht

Veränderungsprozesse einzuleiten und gleichzeitig in allem Gottvertrauen loszulassen und offen zu werden für Wandlungsprozesse.

Heute Nachmittag bieten wir bewusst Themengruppen an, die den einen oder anderen Punkt aufgreifen und weitere Überlegungen dazu legen. Dort wird auch Raum zum Austausch und Gespräch sein. Dazu lade ich herzlich ein.

Mein Wunsch und mein Gebet ist, dass in unseren CVJM-Vereinen eine Leidenschaft und Dynamik zu erleben ist, die junge und ältere Menschen in ihrer Persönlichkeit und in ihrem Glauben stark und lebendig machen. Solche Vereine sind attraktiv und einladend. Solche Vereine sind stark und lebendig.

## Verwendete und weiterführende Literatur:

Karsten Hüttmann, Bernd Pfalzer, Was macht Jugendarbeit heute stark, Dokumentation der deutschlandweiten EC-Studie „Heimsuchung“, Deutscher Jugendverband Entschieden für Christus, Kassel

Neu im Vorstand, Was erwartet mich in einem CVJM-Leitungsgremium? Eine Handreichung für Vorstandsmitglieder im CVJM, Jürgen Wehrs, CVJM-Brückenschlag Nord-Ost, Bordesholm, 2013  
(Kann bestellt werden unter: [info@cvjm-nord-ost.org](mailto:info@cvjm-nord-ost.org))

Engagement braucht Leadership, Stärkung von Vereinen und ihren Vorständen als Zukunftsaufgabe, Dr. Thomas Rübke, Im Auftrag der Robert Bosch Stiftung GmbH Stuttgart, April 2014

Ehrenamtliche Vorstände gesucht!, Wie Sie Führungskräfte für den Verein gewinnen, entwickeln und binden, Katrin Matuschek und Valerie Lange, Friedrich Ebert Stiftung, Bonn, November 2013

Die Kraft aus der Krise, aus ZEIT ONLINE, Ulrich Schnabel, 19.11.2015

Timothy J. Geddert, Verantwortlich leben, Wenn sich Christen entscheiden müssen, Neufeld Verlag, Schwarzenfeld, 2012

Reinhard Deichgräber, Und Unterwegs wirst du ein anderer Mensch, Brunnen Verlag, 1999

Morand . Scheunemann . Wiedekind, Entdecke dein Potenzial, Gerth Medien, 2002

## NEU IM VORSTAND

Was erwartet mich in einem  
CVJM-Leitungsgremium?



Eine Handreichung für  
Vorstandsmitglieder im  
CVJM  
VON JÜRGEN WEHRS



CVJM-BRÜCKENSCHLAG NORD-OST



## Themengruppen 24.09.2016

Thema	Leitung	Raum
Lobbyarbeit als Christ - warum und wie?	Fachausschuss Jugendpolitik, Reiner Lux	
REFO 2017 - Der CVJM aktiv beim Reformationsjubiläum	Johannes Nehlsen, CVJM-Gesamtverband (Hendrik Hofmann)	
Starke Ortsvereine durch Mitarbeiterbildung	Günter Lücking, Holger Noack	
Starke Ortsvereine durch Vereins- und Projektpartnerschaften sowie internationale Freiwilligendienste im CVJM-Weltdienst	Eckard M. Geisler und Weltdienstmitarbeitende	
Starke Ortsvereine durch geistliche Weggemeinschaft im Vorstand	Cornelia Fastner-Boß, Michael Schmidt, KV Lippe (Andreas Götz)	
Starke Ortsvereine durch Feedback-Kultur	Kirsten Graubner und TEN SINGER	
Starke Ortsvereine durch veränderte Herzenshaltung und neue Ausdrucksformen (FreshY)	Matthias Büchle, Reiner Leschik, Denis Werth	
Starke Ortsvereine durch Begleitung (Mentoring)	Andreas Hannemann, CVJM Nord-Ost Ffm (Marika Kürten)	
Starke Ortsvereine durch Mitgliederwerbung	Detlef Stein, KV Wetzlar-Gießen	
Starke Ortsvereine durch neue Chancen und Herausforderungen in der Arbeit mit Geflüchteten	Dorothee van den Borre, CVJM Heckinghausen	