

Bedeutung

Ehrenamtliche Mitarbeit – Was ist das?

Die grundlegenden Strukturmerkmale der Sportorganisationen werden gebildet durch

→ **Freiwilligkeit der Mitgliedschaft**

und

→ **Ehrenamtlichkeit als Prinzip der Selbstorganisation.**

*Eine Definition findet sich
bei Max Weber:*

*„Das Ehrenamt wird von
Personen ausgefüllt, die in
einer Vereinigung ohne
Entgelt führend,
verwaltend und anleitend
tätig sind. Voraussetzung
dafür ist, dass der
einzelne in der Lage ist, in
einem gewissen Umfang
für einen Verein leben zu
können, ohne von ihm
leben zu müssen, und in
gewissem Maße von
Familie und Beruf usw.
abkömmlich ist.“*

*Chancengleichheit im
Ehrenamt!
Ehrenamt ist nichts, was
sich nur einzelne leisten
können.*

Fühlen Sie sich und Ihre Tätigkeit durch die nebenstehende Definition richtig beschrieben? Wo sind nach Ihrer Meinung Ergänzungen in der Beschreibung vorzunehmen?

Andere dagegen vertreten die Auffassung, eine - begrenzte - Bezahlung würde den Charakter der ehrenamtlichen Tätigkeit nicht verändern.

Die Gründe für derartige Unterschiede im Verständnis liegen offensichtlich in der Sichtweise und zum anderen im Festhalten an der historisch begründeten Tradition vieler Sportvereine selbst.

Ehrenamtliches Engagement ist nicht gegeben, wenn es sich auf die eigene Familie richtet, sondern nur, wenn es auf „Dritte“ abzielt.

Das Selbstverständnis der Freiwilligenorganisation beinhaltet für viele auch heute noch einen finanzielle Aspekte völlig ausschließenden Begriff des Ehrenamts und versperrt so die Sicht auf die steigende Bedeutung der Aufwandsentschädigung als zusätzlichen Motivationsanreiz für ehrenamtliches Engagement.

Die Leistung der Ehrenamtlichen im organisierten Sport sichert die Existenz und die Selbstständigkeit der Sportvereine und Sportverbände gegenüber Dritten.

Das Ehrenamt schafft persönlichen Nutzen

Es gibt zahlreiche Motive, warum sich Menschen ehrenamtlich betätigen.
Einige dieser Motive sind:

→ Engagement verschafft persönlichen Gewinn im Umgang mit anderen Menschen.

→ Ehrenamtliche Tätigkeit bietet den Ehrenamtlichen die Möglichkeit,

- etwas zu bewegen und zu verändern,
- Abwechslung zu finden vom Alltäglichen,
- eine Tätigkeit selbstbestimmt und frei zu gestalten,

- neue Kontakte und Beziehungen aufzubauen,
- Teamwork und Gemeinsamkeit zu erleben,
- von Weiterbildung und Kompetenzerweiterung zu profitieren,
- durch Situationen herausgefordert zu sein, die schwierig, aber schließlich doch zu bewältigen sind.

*Ehrenamtlichkeit
macht die eigene
Person stark!*

*Ehrenamt
macht Spaß!*

Das Ehrenamt schafft Werte

Ehrenamtliches Engagement schafft Werte für den Verein, den Sport und die Gesellschaft. Es werden Aktivitäten ermöglicht, die in anderen Arbeitsformen nicht zu erzielen wären. Das Strukturmerkmal der Ehrenamtlichkeit des Sports macht den Sport flexibel; hier ist es möglich, schnell auf veränderte gesellschaftliche Bedingungen, neue Sportverständnisse und Sportentwicklungen sowie auf neue Erwartungen zu reagieren.

*Die Ehrenamtlichkeit
im Sport ermöglicht ein
flexibles,
flächendeckendes und
kostengünstiges
Sportangebot für die
Bevölkerung.*

Das Ehrenamt ermöglicht ein Sportangebot zu sozial erträglichen Preisen. Sport im Sportverein ist keine gewinnbringende Luxusware.

*Der Sport garantiert
die Grundversorgung
der Bürgerinnen und
Bürger mit
lebensnotwendiger
Bewegung.*

Probleme im Ehrenamt?

*„Nicht das Ehrenamt
wandelt sich, sondern die
Gesellschaft.“*

Die Bedeutung und die gesellschaftliche Funktion ehrenamtlichen Engagements dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass es Probleme im Ehrenamt gibt.

*Nicht das Ehrenamt oder
die Ehrenamtlichen stehen
somit letzten Endes auf*

In unserer Gesellschaft sind Strömungen zu beobachten, die das Ansehen und damit die Bereitschaft zur Übernahme von ehrenamtlichen Tätigkeiten in starkem Maße beeinflussen.

*dem Prüfstand, sondern die Bedeutung, die Möglichkeiten und Grenzen ehrenamtlichen Engagements in einer veränderten Umgebung müssen ins Blickfeld gerückt werden.“
(T. Rauschenbach)*

Eine Schere öffnet sich und klafft immer weiter auseinander: Immer mehr Menschen wollen Sport in Sportvereinen treiben, aber immer weniger stellen sich im Verhältnis dazu zur Verfügung, diese zu betreuen und den Sport für sie zu organisieren.

Rahmenbedingungen haben einen großen Einfluss auf die Bereitschaft mitzuarbeiten.

Die Organisation, die auf ehrenamtliches Engagement angewiesen ist, muss die Voraussetzung dafür schaffen, dass jede und jeder Zugang hat, so er oder sie ihn haben will.

Das schöne Bild hat Risse!

Die Bereitschaft zur Übernahme ehrenamtlicher Aufgaben hat, gemessen am Bevölkerungswachstum, in vielen Bereichen unserer Gesellschaft prozentual nachgelassen, so auch im Sport.

Klagten noch 1986 ca. 50% der befragten Sportvereine über Schwierigkeiten beim Gewinnen und Halten von Ehrenamtlichen, so waren es 1991 schon 86%.

Das stete Wachstum der Sportorganisationen hat zwar auch dazu geführt, dass die absolute Zahl Ehrenamtlicher zugenommen hat. Wenn z.B. in Nordrhein-Westfalen im Jahresdurchschnitt täglich ca. zwei Sportvereine gegründet werden, so gibt es täglich für zwei neue Vereine entsprechenden Bedarf an neuen Ehrenamtlichen.

Aber:

Die Zahl der Ehrenamtlichen nimmt prozentual langsamer zu als die Zahl der Vereinsmitglieder.

Externe wie auch interne Rahmenbedingungen haben einen immensen Einfluss darauf, ob Menschen sich bereit erklären, ein ehrenamtliches Engagement einzugehen.

Dabei haben es der Tradition verhaftete Organisationsformen in manchen Sportvereinen schwer, von ehrenamtlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen akzeptiert zu werden und diese gar eng an sich zu binden.

Unter einer solchen Überlegung kann es zu der folgenden Beschreibung dessen kommen, was nach unserem Verständnis das Ehrenamt ausmacht:

Die Wahrnehmung eines Ehrenamts kann in sehr unterschiedlichen Formen geschehen:

- **durch eine Wahl in ein festes Amt;**
- **durch eine Berufung oder Beauftragung für eine Aufgabe, die durchaus auch befristet sein kann;**
- **durch die Übernahme gelegentlicher Tätigkeiten, ohne die Verpflichtung zur Regelmäßigkeit und längeren Verweildauer.**

Alle diese Formen können ein „Ehrenamt“ und „ehrenamtliches

Engagement“ sein, auch wenn im allgemeinen Sprachgebrauch darunter fast immer die „Wahl“ oder die „Berufung“ in ein „festes Amt“ verstanden wird.

Was bedeutet ehrenamtliches Engagement für die Gesellschaft?

Die Freiheit eines gesellschaftlichen Systems hängt auf Dauer unmittelbar davon ab, in welchem Umfang sich die Menschen unabhängig und freiwillig selbst organisieren, über sich entscheiden und Verantwortung zu tragen bereit sind.

So hat z.B. die „Deutsche Gesellschaft für Freizeit“ (DGF) errechnet, dass zur Zeit ca. 12 Millionen Menschen in der Bundesrepublik Deutschland in irgendeiner Weise im sozialen, karitativen und kulturellen Bereich, im Sport, in der Jugendarbeit oder im Landschafts- und Naturschutz ehrenamtlich tätig sind.

Sportvereine sind ein überzeugender Ausdruck demokratischer Freiheit!

Ein Blick auf den Sport zeigt, dass etwa 2,7 Millionen Ehrenamtliche die rund 27 Millionen Mitglieder des Deutschen Sportbundes in den unterschiedlichsten Aufgabenfeldern betreuen.

Das ist eine gewaltige Zahl!

Das Ehrenamt hat öffentliche und gesellschaftliche Bedeutung

Ehrenamtliches Engagement stabilisiert eine demokratische Gesellschaft. Durch das Ehrenamt wird eine Demokratie erst lebensfähig.

Sportvereine sind ein Lernfeld solidarischen Handelns, sind Treffpunkte der Generationen und Orte der Begegnung aller Bevölkerungsteile. Kinder, Jugendliche und auch Erwachsene erleben, erfahren und erlernen in Sportvereinen Gemeinschaft und soziale Verantwortung.

Das Ehrenamt ist unverzichtbares Strukturmerkmal unserer Gesellschaft!

Sportvereine und ihre Ehrenamtlichen leisten einen erheblichen Beitrag zur:

- **Sozialpolitik**
- **Jugendpolitik**
- **Gesundheitspolitik**
- **Altenpolitik**

→ Bildungspolitik

In nicht wenigen Regionen, Städten und Gemeinden unterbreiten Sportvereine mit ihren Ehrenamtlichen als einzige Institution ein kulturelles und freizeitorientiertes Angebot für die Menschen vor Ort.

Das Ehrenamt hat symbolische Bedeutung

Das Ehrenamt macht den Sport unabhängig!

Das Ehrenamt ist die Grundlage einer Gesellschaft, die sich einen humanen und solidarischen Anspruch gibt. Das Ehrenamt dient als Stärkung der Integration in die Gesellschaft und in Gruppen.

Ein besonderes Kennzeichen der gesellschaftlichen Entwicklung sind die stetig fortschreitenden Individualisierungsprozesse. Diese verhindern zunehmend die soziale Aufgeschlossenheit in und für die Gemeinschaft.

Führungsstile nach „Gutsherrenart“ im Sportverein sind nicht das „Ding“ einer selbstbewussten Generation.

Zunehmende Erschwernisse in der Beschaffung der materiellen Grundlagen für die Vereinsarbeit demotivieren manche Vorsitzende und manchen Vorsitzenden. Wer läuft schon gern immer wieder zum Sportamt, um sich ums Geld und die Sportstätte zu bemühen? Wenn dann noch hemmende interne Vereinsstrukturen, wie z.B. mangelnde Aufgabenbeschreibungen und Aufgabenabgrenzungen, hinzutreten, ist das ehrenamtliche „Feuer“ schnell erloschen.

Teamarbeit und möglichst wenig Hierarchien sind gefragt.

Eine entscheidende Rahmenbedingung stellt sich in der Atmosphäre im Verein und in der Art des Umgangs miteinander. Die Mehrzahl der Ehrenamtlichen entscheidet sich für eine Mitarbeit, wenn sie merken, dass in der Gemeinschaft ein gutes Klima herrscht.

Das ist eine „dufte“ Truppe, da mache ich mit!

Zu den Rahmenbedingungen gehört auch der Blick auf die zeitliche Belastung der einzelnen Ehrenamtlichen. Als Vorsitzende oder Vorsitzende müssen Sie dafür Sorge tragen, dass kein Ehrenamtlicher und keine Ehrenamtliche zeitlich so stark belastet wird, dass Familie, Beruf, eigene Hobbys u.a. längere Zeit darunter leiden. Wenn die Belastung zu groß wird, bricht irgendwann die Bereitschaft zur Mitarbeit weg.

Ein Computereinsatz zur Mitgliederverwaltung und Finanzbuchhaltung schafft z.B. eine erhebliche Entlastung und steigert die Effizienz.

Auch das ist Ihre Führungsverantwortung!

Arbeitsformen und Arbeitsorganisation können helfen, Belastungen überschaubar und zumutbar zu halten. Zur Lösung solcher Probleme tragen auch verwaltungstechnische Hilfen bei.

Darüber hinaus finden sich neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, denen es Spaß macht, im EDV-Bereich mitzuwirken.

Haben Sie einen Raum, ein „Büro“ für die Verwaltungsarbeiten Ihres Vereins? Auch das ist Hilfe und schafft Erleichterung.

Wie sieht das nun in Ihrem Verein aus? Wo liegen die Schwierigkeiten?

In der nachfolgenden Liste finden sich die Ursachen für Probleme des Ehrenamts, die am häufigsten erwähnt werden.

Was sind die Ursachen für die Probleme in Ihrem Verein?

Stellen Sie Zutreffendes fest, und überlegen Sie, welche möglichen Gegenmaßnahmen zu ergreifen sind!

- Mangelndes öffentliches Ansehen des Ehrenamtes
- Flexibilisierung der Arbeitszeit
- Höhere Belastung innerhalb der Arbeitszeit, damit längere Erholungsphasen
- Zwang zur beruflichen Fortbildung
- Zahlreiche Angebote der Freizeitgestaltung
- Zunahme der Wochenendmobilität / Kurzreisen
- Konkurrenz durch kommerzielle Sportanbieter
- Zu hohe Anforderungen an Ehrenamtliche
- Zu hohe zeitliche Belastung Ehrenamtlicher
- Keine Kostenerstattung für ehrenamtliche Tätigkeit
- Unklare Aufgabenbeschreibung
- Kein eigenverantwortliches, selbstbestimmtes Handeln
- Strukturmängel in der Vereinsorganisation
- Unpassende Führungsstile im Sportverein
- Unnötige Bürokratisierung im Sport
- Nachlassende Vereinsbindung der Mitglieder
- Lizenzwerb als Voraussetzung für ehrenamtliche Tätigkeit
- Schlechte Kommunikation
- Unzureichende Information
- Mangelnder Teamgeist
- Schlechte Atmosphäre
- Unzureichende materielle Ausstattung
- Forderungen der eigenen Familie

**Weitere Gründe:
Mögliche Ursachen für die Probleme im Ehrenamt:**

- Die Zunahme der fachlichen und zeitlichen Belastung der Ehrenamtlichen
- Nachlassen der Bindung der Vereinsmitglieder an den Sportverein
- Übergroße Bürokratisierung der Arbeitsabläufe
- Veränderungen in der Arbeitswelt (z.B. zunehmende Flexibilisierung der Arbeitszeit)
- Zunahme der Konsumentenhaltung der Vereinsmitglieder
- Selbstverständnis des Sportvereins als Dienstleistungsunternehmen
- Probleme in den Organisationsstrukturen und mit den praktizierten Führungsstilen in Sportvereinen
- Ämterüberhäufung
- Selbstdarstellung mancher Ehrenamtlicher in der Öffentlichkeit
- Demonstration der Last und nicht der Freude am Amt durch einzelne Funktionsträger
- Allgemeine Einschätzung des ehrenamtlichen Engagements durch die Öffentlichkeit

*Nur wer die
Menschen hat,
hat die Sache.*

Wir können im Sport noch so schöne Ideen, Kampagnen oder Projekte entwickeln, aber wenn es uns nicht gelingt, Menschen zu begeistern, an der Verwirklichung dieser Vorstellungen mitzuwirken, dann werden unsere Visionen und Ideen keine Realität.

Die Entwicklung des Sports in der Zukunft wird entscheidend davon geprägt sein, dass wir die notwendige Anzahl ehrenamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Vereinen gewinnen, diese auf ihre Aufgabe vorbereiten und sie für ein Engagement auf längere Zeit hin motivieren.

Jeder Sportverein und jeder Sportverband sollte deshalb ein **Programm zur Gewinnung und zur Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern** entwickeln.

Ein solches Programm besteht aus fünf Elementen, die aufeinander aufbauend ein **System der Personalplanung** des Bedarfs an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ergeben.

System der Personalplanung:

*Siehe hierzu auch
Arbeitsborgen 2!*

1. Zunächst geht es um die Frage, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit welchen Fähigkeiten für welche Aufgaben, an welchem Ort, zu welcher Zeit und in welcher Zeit benötigt werden: **Bedarfsplanung** der benötigten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

2. Wenn der Bedarf feststeht, müssen wir überlegen, in welchen Personenkreisen Mitarbeiterressourcen und Mitarbeitersbereitschaften vorhanden sind, wo Personen sind, die der Bedarfsplanung entsprechen. Welche Personen kommen für welche Aufgaben in Frage: **Suche** nach Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
3. Steht die Zielgruppe fest, ist eine Person gefunden, stellt sich die Frage, welche Wege wir gehen, wie wir die einzelnen ansprechen und welche Rahmenbedingungen wir schaffen müssen, um Menschen verstärkt für eine Mitarbeit motivieren zu können. Es gilt zu überlegen, wie wir deren Mitarbeitersbereitschaft über einen längeren Zeitraum hin aufrechterhalten können. An dieser Stelle des Systems der „Mitarbeiterplanung“ geht es darum, die Planungsschritte 1 („Bedarfsplanung“) und 2 („Suche“) in aktiver Vorgehensweise umzusetzen: **Gewinnung** von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
4. Haben wir das Personal für eine Mitarbeit gewonnen, müssen wir uns bemühen, ihm für die Bewältigung seiner Aufgaben Hilfen an die Hand zu geben und es bedarfsgerecht und seinen Wünschen entsprechend zu schulen. Das bedeutet, dass wir die verschiedensten Formen der Qualifizierung nutzen und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anbieten. Das beginnt mit schriftlichen Informationen, geht über vereinsinterne Erfahrungsaustausche (z.B. Mitarbeiter-Treffs) bis hin zu Schulungsangeboten, die entweder vereinsintern oder als Maßnahmen der übergeordneten Sportorganisationen angeboten werden: **Qualifizierung** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
5. Um die aktiven Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen wir uns dann kümmern. Wir müssen ihre Leistungen herausstellen, müssen Probleme lösen helfen, Fragen beantworten, Informationen gewährleisten. Kurz: Wer zufriedene Menschen in der Aufgabenwahrnehmung vorfinden will, muss sich um sie bemühen und eine enge Kommunikation schaffen. Und wenn diese Personen dann aus der Aufgabe ausgeschieden sind, dürfen wir nicht vergessen, den Kontakt zu halten; auch das ist eine Form des Dankeschöns. Zur Personalpflege gehört fünftens deshalb die **Pflege** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die an diesen fünf Punkten orientierte Personalentwicklung in Ihrem Verein kann am wirkungsvollsten dadurch geschehen, dass sich im Vereinsvorstand eine Person um diese Dinge kümmert. Die Bedeutung dieser Aufgaben wird dadurch unterstrichen, dass sie in einem Amt, für dessen Wahrnehmung eine Person gewählt oder berufen wird, zusammengefasst werden. Dieses Amt sollte

neben dem des Vorsitzenden, Schatzmeisters, Jugendwartes usw. in der Satzung des Vereins ausgewiesen werden.

Bedarf

Ist-Analyse Ihres Vereins

Wenn Sie sich eingehend mit dem folgenden Test und den im Anhang beigefügten **Arbeitsbögen** (LINK!!) beschäftigt haben, werden Sie Antworten auf drei Fragen bekommen:

1. Wie sieht in unserem Verein das zahlenmäßige Verhältnis zwischen Mitgliedern und Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen aus, und was bedeutet das?
2. Wo sind in der Qualifikation unserer Mitarbeiter/innen Verbesserungen nötig?
3. Wieviel weitere Mitarbeiter/innen brauchen wir, damit der Verein den heutigen / künftigen Bedarf erfüllen kann?

Mitglieder-Mitarbeiter-Relation

Stellen Sie die Anzahl der Mitglieder und den Anteil der regelmäßig tätigen Mitarbeiter/innen fest. Die Anzahl der Mitarbeiter / Mitarbeiterinnen setzt sich zusammen aus den Vorstandsmitgliedern, weiteren Abteilungs-/Spartenleitern und Abteilungs-/Spartenleiterinnen, ehrenamtlich oder nebenamtlich tätigen Übungsleitern und Übungsleiterinnen bzw. Trainer/innen, darüber hinaus Verwaltungskräften und sonstigen Personen (z.B. Helfern/innen, Hausmeistern/innen usw.). Welches zahlenmäßige Verhältnis von Mitgliedern zu Mitarbeitern/innen haben Sie herausgefunden?	<i>Siehe Arbeitsbögen 3 bis 6!</i>
--	------------------------------------

Vergleichen und beurteilen Sie (Angaben nach Erfahrungswerten):

• mehr als 20 zu 1	sehr unterdurchschnittliche Relation	nicht ausreichend
• 1 zu 20	unterdurchschnittliche Relation	ungünstig
• 1 zu 15	durchschnittliche Relation	günstig
• weniger als 1 zu 15	überdurchschnittliche Relation	sehr günstig

Natürlich sind die Relationen von Mitarbeitern zu Mitgliedern je nach Vereinsgröße und Sportartenprofil verschieden. Für die Qualität des Mitarbeiterspotentials sind vor allem folgende drei Merkmale bedeutend:

Über die Qualität der Mitarbeit sagt die Mitarbeiter-Mitglieder-Relation noch nichts aus!

→ Ist der / die Betreffende auf Grund einer besonderen

Motivation für diese Aufgabe überdurchschnittlich engagiert?

→ **Ist der / die Betreffende durch Beruf / Erfahrung allgemein qualifiziert?**

Es schält sich heraus, ob der Verein heute schon ein Mitarbeiterdefizit hat.

→ **Hat sich der / die Betreffende durch Aus- und Fortbildung speziell qualifiziert?**

Analysieren Sie die Qualität des Mitarbeiterspotentials der bei Ihnen tätigen Personen im Hinblick auf jedes dieser drei Qualifikationsmerkmale. Wo liegen die Stärken, wo die Schwächen? Wo muß man gewisse Unzulänglichkeiten hinnehmen, weil der / die Betreffende mit so viel Liebe zur Sache dabei ist? Und wo überall wären durch Aus- und Fortbildungen Verbesserungen möglich?

Nehmen Sie sich – als damit Beauftragter / Beauftragte oder in der Arbeitsgruppe „Personalentwicklung“ – den Arbeitsbogen „Bestandserhebung der Mitarbeiter/innen“ im Anhang vor, und gehen Sie die Funktionen in Ihrem Verein und die dafür tätigen Personen einmal in Ruhe durch. Was stellen Sie fest? Wo sind Stärken, wo sind Schwächen?

LINK zu
Arbeitsbogen 6 im Anhang!

Wir wollen solche Zuordnungen nicht überbewerten. Besonderes Engagement kann mehr als alles andere zählen, und eine spezielle Qualifikation kann z.B. mangelnde berufliche Erfahrung aufwiegen (und umgekehrt). Aber im ganzen betrachtet, wird Ihnen der Anteil dieser Qualifikation etwas über das **qualitative** Mitarbeiter-Mitglieder-Verhältnis sagen.

Es schält sich heraus, wo Schwächen im gegenwärtigen Mitarbeiterprofil bestehen, die durch Aus- und Fortbildung ausgeglichen werden können.

Als nächsten Schritt analysieren Sie die besonderen Schwachpunkte Ihrer Mitarbeitersituation. Wo ist derzeit ein Amt oder eine Funktion nicht besetzt? In welchen Fällen fehlt es an der speziellen Qualifikation durch entsprechende Aus- und Weiterbildung?

LINK:
Benutzen Sie für die Analyse den Arbeitsbogen 7 im Anhang!

Als besondere Schwachpunkte finden Sie, ob ein Amt / eine Aufgabe nicht besetzt ist und ob Personen dafür nicht aus- oder weitergebildet sind.

Nun bleiben die Entwicklungen im Sport und in den Sportvereinen ja ebensowenig stehen wie die Erwartungen der Teilnehmer an das Programm, das ihnen geboten werden soll. Deshalb müssen wir die Frage der Mitarbeiter/innen nicht nur

Es schält sich heraus, wieviel Mitarbeiter/innen zu gewinnen und

aus dem Blickwinkel des Vorstandes (wie eben geschehen), sondern auch mit den Augen der Teilnehmer und unter den Anforderungen der Programme sehen.

besser zu qualifizieren sind.

Bedarf

Erwartungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen kommen mit sehr unterschiedlichen Erwartungen zu Ihnen. Zu diesen Erwartungen kann eine der folgenden Einstellungen oder ein Kombination von mehreren gehören:

- Ich will eine Sportart erlernen.
- Ich will mich mit anderen messen.
- Ich will im Sport Menschen kennenlernen.
- Ich will mich fit und gesund halten.
- Ich will im Sport die Natur erfahren.
- Ich will durch Sport die Welt kennenlernen.
- Ich suche im Sport Spannung und Abenteuer.
- Ich suche im Sport Spaß und Geselligkeit.
- Ich suche im Sport Gestaltungsmöglichkeiten.
- Ich sehe im Sport ein Mittel gegen das Altern.

u.a.m.

Schätzen Sie ein, mit welchen unterschiedlichen Einstellungen die Teilnehmer/innen in den Verein kommen. Je nach Einstellung, aber auch je nach Können und Vorerfahrungen haben die Teilnehmer/innen ihre Erwartungen an den Leiter / die Leiterin des Sportprogramms.

Je nach Sportprogramm und Zielgruppe müssen sich die Mitarbeiter/innen auf die Erwartungen der Teilnehmer/innen einstellen.

Es sind:

→ **fachliche Erwartungen**

→ **soziale Erwartungen**

Für die **fachlichen Erwartungen** ist die Fachkompetenz des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin zwingend notwendig. „Lernen“ ist hier unumgänglich. Dadurch kann die Qualifikation im notwendigen Maß gesteigert werden.

Für die **sozialen Erwartungen** gilt, dass ihre Erfüllung in besonderem Maße von persönlicher Begabung, den sozialen Fähigkeiten und der Einstellung sowie der Kommunikationsfähigkeit des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin abhängt. Aber auch dies kann in Lernsituationen „trainiert“ werden.

Fachlich wird vom Übungsleiter / von der Übungsleiterin u.a. erwartet:

1. eigene Kompetenz auf diesem Gebiet, d.h. vormachen können
 2. verbales Vermitteln
 3. planvoller Übungsaufbau
 4. Eingehen auf unterschiedliche Leistungsfähigkeit
 5. Fehler erkennen und ausgleichen
 6. Fortschritte erklären
- Notieren Sie, für welche fachlichen Erwartungen der Teilnehmer/innen die Übungsleiter/innen qualifiziert sein sollten.*

Sozial wird vom Übungsleiter / von der Übungsleiterin u.a. erwartet:

1. persönliche Ansprache
 2. Motivation zum Probieren
 3. Erläuterung der Wirkung für die Person
 4. Ermutigung bei Lernschwierigkeiten
 5. Lob bei Lernerfolgen
 6. Trost bei Nichtgelingen
 7. Zuhören können
 8. Gesprächspartner sein, wenn ein solcher gesucht wird
- Notieren Sie, für welche sozialen Erwartungen der Teilnehmer/innen oder Trainer/innen qualifiziert sein sollten.*

Die Arbeit in den Leitungsfunktionen des Vereins vollzieht sich kaum vor den Augen der Sportteilnehmer/innen. Aber auch an den Führungskreis im Vorstand richten sich Erwartungen aus der Mitgliedschaft.

Die Erwartungen an den Vorstand sind u.a. die Kompetenz für:

- die Organisation der Sportbetriebe
- die Verwaltung des Vereins
- das Erkennen neuer Bedürfnisse
- die finanzielle Sicherstellung des Vereinslebens
- die öffentliche Darstellung
- die Kooperation in Außenbeziehungen

Für die Wahrnehmung solcher Führungsaufgaben ist neben Engagement und Vorerfahrungen eine spezielle Qualifizierung notwendig. Dafür gibt es eine breite Palette von Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Sie sind im Themenbereich Qualifizierung aufgeführt.

Es schält sich heraus, dass auch Vorstandsmitglieder immer wieder dazu lernen müssen.

Der dritte Aspekt für Anforderungen an die Mitarbeiter/innen

ergibt sich durch die Sportprogramme.

Bedarf

Anforderungen durch die Sportprogramme

Die Entwicklungen in der Sportpraxis bleiben nicht stehen. Wer als Übungsleiter/in am Angebot mitwirkt, muß im persönlichen Rahmen die wichtigsten Ansprüche erfüllen, die sich aus dem heutigen Niveau der Sportprogramme ergeben.

Denken Sie z.B. an die fortlaufenden Veränderungen auf folgenden Gebieten:

- die weitere Entwicklung bestehender Sportarten in Inhalten, Methoden, Anwendungsgebieten
- das Hinzukommen neuer Sportarten und Programmformen mit entsprechenden Methoden, Ausstattungen, Zielgruppen
- und der wachsende Wissensstand über die Wirkungen im gesundheitlichen, sozialen und kulturellen Zusammenhang.

Diese Anforderungen der Sportentwicklung machen die Aus- und Fortbildung von Leitungs- und Führungskräften der Vereine nötiger als je zuvor.

Aus- und Weiterbildung erhöhen durch Kompetenzerwerb das Niveau der persönlichen Bildung und ermöglichen so außerberufliche Karrieren.

Aber wir lernen ja nicht umsonst. Mehr Können heißt auch mehr Befriedigung bei der ehrenamtlichen Tätigkeit.

Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Für den personellen Bedarf im Sportverein sind die Anforderungen an die Führungskräfte durch Teilnehmer und Programme wichtig. Es muß aber auch den umgekehrten Blickwinkel geben: Welche Erwartungen haben denn die **Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen** an die Führung der Vereine?

Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Vereinsführung

Wer mitarbeiten soll, möchte:

- für die Aufgabe gewonnen werden
- in die Aufgabe eingeführt werden
- für die Aufgabe zur Ausbildung gesandt werden
- eine/n Ansprechpartner/in haben
- für die Arbeit anerkannt werden
- in geeigneter Weise ein „Dankeschön“ erhalten

Fragen Sie sich selbst. Wie macht man es in Ihrem Verein, wenn Mitarbeiter/innen gesucht und gewonnen werden sollen? Regiert da der Zufall, oder geschieht das planvoll? Wird der / die Betreffende in die Tätigkeit eingeführt und ausgebildet? An wen kann man sich wenden? Und wer sorgt dafür, dass auch die Anerkennung in wirksamer Weise ausfällt?

Es schält sich heraus, dass Personalentwicklung zu einer konkreten Aufgabe für die Vereinsführung wird.

Es ist ja eine Binsenweisheit: Ohne eine ausreichende Zahl engagierter und ausgebildeter Mitarbeiter/innen könnte der Sport in den Vereinen nicht im gewünschten Umfang angeboten werden. Mag es früher noch leichter gewesen sein, für die Mitarbeit Interessierbare durch einen Blick in den persönlichen Bekanntenkreis und in ein paar Gesprächen zu finden, so wird dies durch die auf ein Vielfaches gewachsenen Mitgliederzahlen und wegen der weiter verbreiteten Zurückhaltung, Ämter zu übernehmen, immer schwieriger. Dem Zufall kann man das keinesfalls mehr überlassen.

Schauen wir schließlich noch auf den Zeitbedarf, der auf einen Amtsträger / eine Amtsträgerin zukommen kann.

Man kann bei einem Sportverein mittlerer Größe mit mehreren Sportarten im Wettkampf- und Freizeitsport im Durchschnitt von folgendem wöchentlichen Zeitaufwand der Vorstandsmitglieder ausgehen (deutliche Abweichungen sind möglich!):

Zeitaufwand

Vorsitzende/r:	5-16 Stunden / Woche
Stellvertretende/r Vorsitzende/r:	4-12 Stunden / Woche
Sportwart/in:	4-12 Stunden / Woche
Schatzmeister/in:	2-6 Stunden / Woche
Jugendwart/in:	2-6 Stunden / Woche
Frauenwart/in:	2-6 Stunden / Woche
Abteilungsleiter/in:	6-10 Stunden / Woche

Der Bedarf an Mitwirkenden kann nur erfüllt werden, wenn die Wahrnehmung der Aufgaben persönliche Befriedigung erbringt. Die Frage „Was habe ich davon, wenn ich das mache?“

ist legitim. Wenn man mich braucht, also „Bedarf“ an mich hat, muß man auch einen „Bedarf“ erfüllen, den ich habe.

→ Was ist denn der „Bedarf“, den die zu gewinnenden Personen haben?

→ Was können sie „gewinnen“?

→ Was kann ihnen nutzen?

Die Mitarbeit im Sportverein sollte nicht als Opfer und uneigennütziger Dienst angesehen und dargestellt werden, sondern ganz im Gegenteil so verstanden und gestaltet werden, dass sie „Gewinn“ und „Nutzen“ für die Person bringt, die mitwirkt.

„Gewinn“ durch Mitarbeit u.a.:

- Erfolg im Umgang mit Menschen haben
- von Teilnehmern / Teilnehmerinnen anerkannt werden
- Zuwendungen erfahren, menschlich herausgefordert sein
- junge Menschen ins Leben begleiten
- aus dem Alltag heraustreten

„Nutzen“ durch Mitarbeit:

- eine außerberufliche Karriere machen
 - Kompetenz in einem Fachbereich erwerben
 - Kompetenz in einer gesellschaftlichen Aufgabe beweisen
 - an Erfolgen und Entwicklungen teilhaben
 - Zugang zum aktuellen Wissensstand haben
-
- ein Stück Heimat und Welt besser kennenlernen

Es schält sich heraus, dass Mitarbeit kein Opfer ist, sondern Spaß machen kann. Mitarbeit muß Gewinn und Nutzen bringen.

Der Bedarf an Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Sportverein wird sich nur decken lassen, wenn es gelingt, die umworbenen Personen mit dem persönlichen „Gewinn“ und dem „Nutzen“ der Tätigkeit zu motivieren.

Bedarfsprojektion 2000 plus

Bisher haben Sie sich in diesem Kapitel mit dem Bedarf an Mitarbeit beschäftigt, der sich aus der augenblicklichen Position Ihres Vereins ergibt.

Wenn wir uns nachfolgend mit Perspektiven für die Zukunft Ihres Vereins beschäftigen, müssen wir uns zwei grundsätzliche Fragen stellen:

→ **Soll Ihrer Ansicht nach der Verein – im Prinzip – so bleiben, wie er heute ist (in etwa das gleiche Programm, die gleiche Größe)?**

→ **Oder soll der Verein weiterwachsen in der Anzahl der Teilnehmer/innen und der Zunahme der Angebote?**

Im Falle Ihrer Option für Wachstum kann es sich um Eigendynamik handeln (das heißt, man läßt die Dinge laufen, wie sie sich von selbst ergeben) oder um Einflußnahme durch Zielsetzung und Förderung des Wachstums.

Wir haben es also bei der Projektion von Wachstum mit zwei unterschiedlichen Wirkungen – deren Kombination – zu tun: Wachstum durch Eigendynamik oder durch Steuerung.

*Wachstum durch
Eigendynamik oder
Wachstum durch
Steuerung*

Weder in dem einen noch dem anderen Fall ist eine genaue Vorausberechnung möglich, sondern immer nur eine Annäherung an die künftige Situation.

Wachstum durch Eigendynamik

Die geschätzten Zuwächse aus Eigendynamik lassen sich nur für wenige Jahre und – wegen einer Vielfalt von Faktoren – nur sehr grob veranschlagen.

Nehmen wir die letzten fünf Jahre. Wie ist der Verein im Jahresdurchschnitt gewachsen oder geschrumpft? Nehmen wir an, diese Entwicklung setzt sich fort, wie viele Mitglieder hätte der Verein nach den nächsten fünf Jahren?

Nehmen wir an, in Ihrem Verein werden jährlich 50 aktive Mitglieder mehr registriert, dann werden auf der Leitungs- und Organisationsebene sowie im Übungs- und Trainingsbetrieb auch entsprechend mehr Personen als Mitarbeiter/innen gebraucht. Das will früh genug bedacht und in einen Mitarbeitergewinnungsplan umgesetzt werden. Dabei variiert der entsprechende Personalbedarf von hochgradig personalintensiven Aufgaben (Einzel- und Kleingruppentraining, z.B. Fechten) bis zu Leitungsaufgaben mit großen Teilnehmerfeldern (z.B. Gymnastik).

Wachstum durch Steuerung

Das zukünftige Erscheinungsbild eines Sportvereins kann in einem gewissen Grad vorausbedacht und mitgestaltet werden. Stellen Sie sich bitte zunächst einige Fragen nach der angestrebten Anzahl der Mitglieder, den Alters- und Zielgruppen, den Sportarten und Konkurrenten.

→ Beispiel für angestrebte Vereinsgröße

Der TSV R. mit derzeit 426 Mitgliedern und 38 Mitarbeitern/innen und Helfern/innen

- ist einziger Verein in einem Ortsteil mit z. Zt. 7.000 Einwohnern
- bei weiter wachsendem Zulauf,
- mit einer im Schnitt etwas überdurchschnittlich verdienenden Bevölkerung,
- hat eigenen Sportplatz und Vereinsheim,
- plant nebenamtliche, stundenweise Geschäftsführung,
- hat unterdurchschnittlich wenig Kinder und Frauen als Mitglieder,
- bemüht sich um Mehrstunden in der Schulturnhalle,
- erkennt die Bedürfnisse der zunehmenden Zahl junger Familien

Der Arbeitsbogen „Wachstum in die Zukunft“, mit dem Sie Ihre Wachstumsprojektion (bzw. Schrumpfungsvorhersage) im einzelnen durchführen, wird Ihren Blick auch auf bestimmte Teilaspekte richten: Welche Altersgruppen sind in den letzten Jahren besonders zurückgegangen oder gewachsen? Welche Sportarten haben Zulauf oder Verluste?

Siehe hierzu Arbeitsbogen 8 im Anhang! [LINK](#)

Sie stellen fest, dass durch Eigendynamik des Wachstums Ihr Verein mehr Mitarbeiter/innen benötigt.

Systematisch können Sie diese Fragen mit dem entsprechenden Arbeitsbogen behandeln. Beachten Sie nebenstehende Beispiele.

Siehe hierzu Arbeitsbogen 9 im Anhang!

→ Beispiele für neue Zielgruppe(n)

Der Tanzsportclub S.W. in D. mit derzeit 200 Mitgliedern und 14 Mitarbeitern/innen

- hat sich bisher auf den Turnierbetrieb mit jungen Erwachsenen konzentriert,
- erkennt das Bedürfnis von Teilnehmern/innen nach Tanz als Breiten- und Freizeitsport,
- ist sich des wachsenden Interesses der älteren Bürger/innen an Bewegung, Geselligkeit und Gesundheit bewußt

und plant die Einführung einer Seniorentanzabteilung mit 30 Mitgliedern, wofür ein/e Abteilungsleiter/in zu qualifizieren und zu wählen sowie die entsprechende Übungsleitung auszubilden ist.

→ Beispiel für zusätzliche Sportprogramme

Der SV in G. mit derzeit 1.400 Mitgliedern in 6 Abteilungen

- stellt fest, dass viele Jugendliche und Erwachsene sich für Inline-Skating interessieren,
- registriert, dass Fitneßstudios bemerkenswerten Zulauf haben,
- kann eine betonierte Fläche im Stadtpark benutzen,
- läßt den Nebenraum des Vereinshauses ausbauen

und richtet sich eine Inline-Skating-Abteilung mit Inline-Hockey-Team und ein kleineres Fitneßstudio ein. Er rechnet mit einem Vereinswachstum um 20 Prozent und mit der Gewinnung und Qualifizierung von 2 Abteilungs- und 8 Übungsleitern bzw. –leiterinnen sowie 6 Helfern/innen.

→ Beispiel für Kooperation und Konkurrenz

Der TC in H. mit derzeit 700 Mitgliedern

- stellt fest, dass die Nutzung der bisherigen fremdangebotenen kommerziellen Tennisanlage unwirtschaftlich geworden ist,
- Finanzierungs-, Förderungs- und Abschreibungsmöglichkeiten bestehen,

und errichtet eine eigene Anlage, die auf eine Auslastung durch 1.000 Mitglieder geplant wird.

Die TG in I. mit derzeit 520 Mitgliedern

- stellt fest, dass bei Mitgliedern und Interessenten gezieltes Fitneßtraining gewünscht ist,
- die Schaffung eines eigenen Studios unwirtschaftlich wäre,

und schließt eine Vereinbarung über kostengünstige Nutzung des Fitneßstudios L. für die Vereinsmitglieder.

Bevor Sie die aktive Suche, Gewinnung, Qualifizierung, Pflege der Mitarbeiter/innen weiterführen, nehmen Sie sich die nachfolgende Checkliste vor!
[LINK](#)

Bei Beschäftigung mit den Arbeitsbögen im Anhang werden Sie festgestellt haben, wie es um die Mitarbeit in Ihrem Verein steht und wie Sie sich für die Zukunft einrichten könnten. Sie werden dabei auch darauf stoßen, dass sich jemand um die Personalfragen in Ihrem Verein kontinuierlich kümmern sollte. Eine kleine Arbeitsgruppe am Anfang vielleicht – und dann jemand, der sich eigens dieser Aufgabe annimmt. Wer könnte das sein?

Suche

Beschreibung der Aufgaben

Bei der Suche nach einem neuen Mitarbeiter oder einer neuen Mitarbeiterin achten Sie auf die detaillierte Beschreibung der Aufgaben, die wahrgenommen werden sollen.

Dafür gibt es drei wichtige Gründe:

1. Sie legen selbst die Art und den Umfang der Aufgaben und somit die Anforderungen an die mitarbeitende Person fest.
2. Sie grenzen diese Aufgaben von Aufgaben anderer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ab.
3. Durch diese Festlegung können Sie den neuen Mitarbeiter bzw. die neue Mitarbeiterin genau über die Aufgaben informieren, die er oder sie wahrnehmen soll.

Beschreiben Sie die Aufgaben, und unterscheiden Sie dabei:

→ Führung / Organisation / Verwaltung
Sportmanagement

und

→ Übungs-, Trainings-, Spiel-, Wettkampfbetrieb
Sportpraxis

In beiden Bereichen gibt es Daueraufgaben, die immer wieder und regelmäßig zu erledigen sind und von „offiziellen“ Amtsinhabern / Amtsinhaberinnen, also gewählten, wahrgenommen werden. Daneben gibt es auch sogenannte „Sonderaufgaben“, die hin und wieder anfallen, zwar regelmäßig, aber nur in größeren Zeitabständen auftreten und von Helfern / Helferinnen oder „inoffiziellen“ Mitarbeitern / Mitarbeiterinnen wahrgenommen werden. Außerdem läßt sich ein Teil der Vereinsarbeit so organisieren, dass bestimmte Sonderaufgaben gewissermaßen als Projekte erledigt werden können.

Das bedeutet, dass die Aufgabe genau definiert und außerdem die Zeit bis zur Erledigung der Aufgabe möglichst genau festgelegt werden muß.

→ Gehen Sie jetzt die verschiedenen Aufgabenbereiche durch, für die Personen gesucht werden.

Benutzen Sie den Arbeitsbogen II!

Offizielle Aufgaben und Funktionen in der Organisation / Verwaltung / Führung des Vereins

In einem Sportverein sind eine Reihe von Aufgaben zu erfüllen, die in der Regel in folgenden Ämtern zusammengefaßt sind:

1. Erste/r Vorsitzende/r
2. Stellvertretende/r Vorsitzende/r
3. Schriftführer/in
4. Schatzmeister/in
5. Ressortleiter/in für :
 - Sportbetrieb
 - Breiten- und Freizeitsport
 - Aus- und Fortbildung
 - Öffentlichkeitsarbeit
6. Pressewart/in
7. Jugendwart/in
8. Frauenwart/in
9. Seniorenwart/in
10. Sozialwart/in
11. Besondere Aufgaben

Prüfen Sie die Liste durch die Ergänzung weiterer Ämter bzw. die Verringerung der Anzahl von Ämtern.

Häufig sind solche offiziellen Ämter auch in der Satzung oder anderen Regelwerken des Vereins festgelegt.

Fassen Sie mehrere Aufgaben zu einer Stelle bzw. einem Amt zusammen.

Die Anzahl der „offiziellen Ämter“ im Verein kann nach den dortigen Bedürfnissen und Voraussetzungen eingeschränkt oder ergänzt werden.

Stellenbeschreibung

Am Beispiel des Ressorts für den Breiten- und Freizeitsport können in einem größeren, gemischt strukturierten Verein weitere Aufgaben für eine Stellenbeschreibung vorgestellt werden:

- Vorsitzende/r des gleichnamigen Ausschusses
- Führung der Ausschusssitzungen (sowie deren Protokollführung)
- Koordination aller Aktivitäten im Breiten- und Freizeitsport, Seniorensport
- Aktivierung des Breiten- und Freizeitsports im Verein
- Herausgabe eines Jahreskalenders in enger Zusammenarbeit mit den Abteilungsleitern/Abteilungsleiterinnen und verantwortlichen Leitern/Leiterinnen von Trimmaktionen und Sportabzeichen zum Jahresanfang in allen freizeitsportlichen Angelegenheiten
- Weiterentwicklung von Vorschlägen des Deutschen Sportbundes in allen freizeitsportlichen Initiativen
- enge Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen für das Deutsche Sportabzeichen und Trimmaktionen
- Durchführung von Ausstellungen und Repräsentativveranstaltungen
- laufende Berichterstattung über Fragen des Breiten- und Freizeitsports im Vorstand

Versuchen Sie, für alle offiziellen Ämter solche Stellenbeschreibungen zu erstellen!

Inoffizielle Aufgaben in der Organisation / Verwaltung / Führung des Vereins

Neben den traditionellen Aufgaben, die mit der Wahrnehmung von Ämtern verbunden sind, müssen auch zahlreiche Aufgaben erledigt werden, die nicht immer eindeutig einem Amt zugeordnet werden können, wie z.B:

- Führung der Mitgliederkartei
- Formulierung und Versendung von Mitglieder-Rundschreiben
- Mitarbeit bei der Redaktion der Vereinszeitschrift
- Verteilung / Versand der Vereinszeitschrift
- Vorbereitung des Sommerfestes des Gesamtvereins
- Organisation des Übungsleiter-Stammtisches
- Bereitstellung eines Raumes und von Getränken für die Mitgliederversammlung

Hier können Sie weitere Aufgaben je nach Bedarf ergänzen und genau beschreiben.

Überlegen Sie, ob Sie diese Aufgaben einem bestehenden Amt zuschlagen oder eine neue Stelle bilden.

Wenn es Ihnen gelingt, einen Teil der anfallenden Arbeit in der Organisation / Verwaltung / Führung des Vereins in kleinere Einheiten zu unterteilen und an die sogenannten „inoffiziellen“ Mitarbeiter/innen zu delegieren, können die offiziellen Führungskräfte entlastet werden.

Offizielle Führungskräfte können durch das Unterteilen der anfallenden Arbeiten in kleinere Einheiten entlastet werden.

Allerdings müssen Sie darauf achten, dass das schon gewählte Mitglied durch die Mitarbeit weiterer Helfer/innen

nicht wichtige Kompetenzen oder Einflußmöglichkeiten verliert, die ja den Reiz zur Wahrnehmung der Aufgaben ausmachen können.

Offizielle Aufgaben im Übungs-, Trainings-, Spiel-, Wettkampfbetrieb

Folgende Aufgabenbereiche im Übungs-, Trainings-, Spiel-, Wettkampfbetrieb sollten Sie unterscheiden:

- Trainer/in, Übungsleiter/in und Gruppenleiter/in (mit und ohne Lizenz), die den alltäglichen Sportbetrieb betreuen.

Hinzu kommen aber auch die wichtigen offiziellen Ämter der

- Kampfrichter/in und Schiedsrichter/in der Fachverbände, die für die Organisation und Durchführung des Wettkampfbetriebs unerlässlich sind,

und

- der Personenkreis, der berechtigt ist, Sport-, Leistungsabzeichen zu verleihen (Sportabzeichen, Laufabzeichen usw.) und alle damit zusammenhängenden Aufgaben zu erfüllen hat (Beschaffung der Formulare und Abzeichen, Terminierung der Prüfungen usw.)

Inoffizielle Aufgaben im Übungs-, Trainings-, Spiel-, Wettkampfbetrieb

Unter den sogenannten „inoffiziellen Aufgaben“ im Übungs-, Trainings-, Spiel-, Wettkampfbetrieb sind helfende Tätigkeiten angesprochen, die mit dem Sportbetrieb in direkter Verbindung stehen und für dessen Aufrechterhaltung unverzichtbar sind; es handelt sich z.B. um

- **Fahrdienste:** Väter oder Mütter, die ihr eigenes Kind, aber auch die anderen Kinder zu den Punktspielen fahren.
- **Reinigungsdienste:** Eltern, die die Sportkleidung für die ganze Mannschaft waschen.
- **Erfrischungsdienste:** Personen, die für die Halbzeitpause Erfrischungsgetränke bereitstellen.
- **Tätigkeiten, die den Trainer bzw. die Trainerin im Wettkampfbetrieb entlasten:** Mitarbeiter/innen, die z.B. für die Spielerpässe verantwortlich sind und das Spielformular ausfüllen.

Sie sollten sich der Tatsache bewußt sein, dass die sogenannten „inoffiziellen“ Vereinhelfer/innen in jedem Bereich wichtige Aufgaben erfüllen, zum reibungslosen Betrieb beitragen und das Klima in der Sportgruppe verbessern helfen.

Die inoffiziellen Aufgaben sind vor allem für Mitglieder interessant, die gelegentlich, aber nicht dauernd mitarbeiten möchten.

Mitarbeit in der überfachlichen Vereinsarbeit

Zusätzlich zu diesen und anderen Tätigkeiten in direktem Zusammenhang mit Training und Wettkampf wird das Organisieren und Durchführen sogenannter „überfachlicher“ Aufgaben wichtig, die z.B. ein zentraler Bestandteil der Jugendarbeit im Sportverein und anderer übergreifender Aufgaben sind und sich auf die jeweilige Sportgruppe oder aber auf die gesamte Jugendabteilung beziehen. Solche überfachlichen Tätigkeiten in diesem Zusammenhang bestehen z.B. darin, den Vereins-Jugendwart bzw. die Jugendwartin zu unterstützen.

Zum Beispiel bei der Organisation und Durchführung

- eines Trainingslagers
- eines Freundschaftsspiels mit anschließender Feier
- einer Jugendfreizeit über mehrere Tage
- einer Radtour
- einer Disko usw.

Im Seniorenbereich geht es z.B. um Veranstaltungen mit vergleichbaren Zielsetzungen, nämlich vor allem im Bereich sozialer Aktivitäten, etwa bei der

Überlegen Sie, welche übergreifenden Aufgaben im Seniorenbereich oder in anderen Bereichen des Vereins bestehen.

Organisation und Durchführung

- einer Wanderung
- eines gemeinsamen Kaffeetrinkens oder einer gemeinsamen Kaffeefahrt
- eines Theater- oder Kinobesuches
- des Besuches einer Ausstellung

Überlegen Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern/innen, welche Personen für die Erledigung dieser unterstützenden Aufgaben angesprochen werden sollen.

Die Suche nach und der Einsatz von Personen, die die hier anfallenden unterstützenden Aufgaben wahrnehmen, wird in der Regel von dem oder der betreuenden Gruppenleiter/in oder von dem oder der Jugend- oder Seniorenwart/in selbst erledigt.

Vereinsprojekte

Neben den regelmäßig wahrzunehmenden Aufgaben kommen im Vereinsleben Aktivitäten und Veranstaltungen

vor, die punktuell entstehen und / oder nur in größeren Zeitabständen auftreten (z.B. im Abstand von mehreren Jahren), inhaltlich und thematisch genau festgeschrieben und zeitlich eingegrenzt sind. Diese Aufgaben können als Projekte bezeichnet werden, die das Vereinsleben bereichern.

Denken Sie an folgende Beispiele:

- die Übertragung der Mitgliederkartei auf den Personalcomputer
- Reaktivierung der passiven Vereinsmitglieder
- Organisation und Durchführung einer Sportvereins-Gala
- Renovierung des Jugendraumes im Vereinsheim
- Einrichtung einer Freizeitsportgruppe für Erwachsene
- Einrichtung einer neuen Abteilung im Verein usw.

Die Suche nach einer mitarbeitenden Person für eine thematisch eng abgrenzbare, zeitlich befristete und zudem punktuell auftretende Aufgabe ist dann erfolgversprechend, wenn Sie diese Aufgabe als Projekt bezeichnen.

Überlegen Sie, ob und ggf. welche Aufgaben im Verein nach dem Prinzip der Projektmethode neu organisiert und verteilt werden können.

Beschreiben Sie alle regelmäßig anfallenden Aufgaben genau, und überlegen Sie, welche Person diese Aufgaben erledigen könnte.

Stellung und Verantwortung des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin im Verein

Mit der Festlegung der Aufgaben für den Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin entscheiden Sie auch, welche Entscheidungsbefugnisse er bzw. sie übernehmen soll. Das hängt selbstverständlich von der Vereinssatzung und von der Funktion ab, die er oder sie im Verein haben soll. Sie sollten klären, welche finanziellen Ausgaben er oder sie selbständig tätigen kann, ob er oder sie berechtigt ist, den Verein oder die Abteilung nach außen zu vertreten usw. Dabei steht er bzw. sie in folgendem Beziehungsgefüge:

Mit der Übernahme von Aufgaben und/oder eines Amtes übernimmt der Mitarbeiter / die Mitarbeiterin auch die Verantwortung für sein / ihr Handeln innerhalb des Vereins.



Bei der Übertragung der Verantwortung für die zu erledigenden Aufgaben sind auch die jeweiligen Kompetenzen zu klären.

Arbeitsbedingungen und Ausstattungen des Arbeitsplatzes

Wenn Sie die Arbeitsbedingungen und die Ausstattung des Arbeitsplatzes genau beschreiben, verschaffen Sie erneut sich selbst, aber auch dem oder der neuen Mitarbeiter/in Klarheit über die Arbeitssituation und die Erwartungen beider Seiten.

Mitarbeit in der Vereinsorganisation

Im Bereich der Organisation und Verwaltung des Vereins geht es z.B. um die technische Ausstattung der Geschäftsstelle:

1. Gibt es einen PC?
2. Liegt Software zur Mitgliedererfassung und für andere Arbeitsbereiche vor?
3. Sind die im Verein tätigen Übungsleiter/innen mit ihren Adressen und Lizenzen erfaßt?
4. Sind die Mitarbeiter/innen speziell versichert, wenn sie ihren eigenen PKW bei Fahrten für den Verein nutzen?

Selbstverständlich geht es auch darum festzustellen, ob und welche anderen Personen in der Organisation und Verwaltung des Vereins mitarbeiten, welche Fachkompetenzen sie haben, an welchen Tagen sie arbeiten und mit wem sie zusammenarbeiten usw. Ein technisch gut ausgestatteter Arbeitsplatz, akzeptable Arbeitsbedingungen und die Perspektive auf eine kollegiale, freundschaftliche Zusammenarbeit können wesentlich dazu beitragen, die Motivation zur Übernahme einer Tätigkeit zu steigern. Das gilt für jedes Arbeitsverhältnis.

Mitarbeit im Sportbetrieb

Für den Übungs-, Trainings-, Wettkampfbetrieb müssen Sie z.B. bei der Einstellung eines Trainers oder einer Trainerin, eines Übungsleiters oder einer Übungsleiterin genau wissen oder festlegen:

- aus wieviel Spielern / Spielerinnen beispielsweise der Kader einer Basketballmannschaft zur Zeit besteht
- auf welchem Niveau sie spielt
- ob neuer Spieler/innen erwartet werden

Sie überlegen bereits in der Planungsphase, wie Sie den neuen Mitarbeiter bzw. die neue Mitarbeiterin in den Tätigkeitsbereich einführen und welche Hilfen Sie ihm oder ihr für die Zeit nach der Einarbeitung gewähren können.

Überprüfen Sie die Stellenbeschreibung zu diesem Zweck.

Überprüfen Sie diese Aufgaben anhand der Stellenbeschreibung für diese Tätigkeit, und ergänzen Sie diese ggf.

Die genaue Beschreibung der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsplatzes läßt keine falschen Erwartungen aufkommen und kann helfen, Enttäuschungen und Konflikten vorzubeugen.

- wie oft in der Woche trainiert wird
- zu welchen Zeiten, in welcher Halle trainiert wird
- ob ein Kraftraum zur Verfügung steht
- ob ein Trainingslager zur Saisonvorbereitung durchgeführt werden kann usw.

Die notwendigen Absprachen mit der zu betreuenden Gruppe muß der Trainer, die Trainerin oder der bzw. die Übungsleiter/in selbst treffen und seine bzw. ihre Erwartungen und die der Teilnehmer/innen aufeinander abstimmen. Gehen Sie mit ihm bzw. ihr diese Stellenbeschreibung durch.

„Entlohnung“ für die Mitarbeit im Sportverein

In Zusammenhang mit den Arbeitsbedingungen steht die Entlohnung für die Mitarbeit im Sportverein. Fragen oder Forderungen nach Entlohnung ehrenamtlicher Tätigkeiten werden immer häufiger gestellt.

Entlohnung für ehrenamtliche Mitarbeit im Sportverein ist vorrangig die Anerkennung der Arbeit durch Vereinsmitglieder, Vereinsverantwortliche und auch durch Außenstehende. Dies schließt aber keinesfalls eine materielle Honorierung in Form einer Aufwandsentschädigung aus!

Wenn Sie über eine mögliche Bezahlung des neuen Mitarbeiters oder der neuen Mitarbeiterin nachdenken, sollten Sie diese sowohl von den finanziellen Möglichkeiten Ihres Vereins als auch von der finanziellen Situation der Person abhängig machen, die Sie beschäftigen wollen.

Qualifikation der Mitarbeiter/innen

Beachten Sie bei der Suche nach Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen folgende Aspekte:

1. Jede Person, die daran interessiert ist, im Sportverein mitzuarbeiten, ist herzlich willkommen.
2. Sie benötigen nicht für jede Tätigkeit im Sportverein eine Person mit einer Qualifikation des DSB oder einer entsprechenden beruflichen Qualifizierung.
3. Wenn der bzw. die interessierte Mitarbeiter/in persönliches Engagement zeigt und fachliche Voraussetzungen fehlen, müssen Sie Aufgaben im Verein finden, die nicht an bestimmte fachliche

Sie sollten Mitarbeiter/innen, die vergleichbaren Tätigkeiten im Verein, z.B. als Übungsleiter/in im Seniorensport, nachgehen, nicht unterschiedlich bezahlen, weil sonst Konflikte vorprogrammiert sind.

Sie sollten die nebenamtliche Bezahlung vereinsintern transparent gestalten.

Sie sollten sich unbedingt darüber Gedanken machen, welche Gegenleistungen Sie ehrenamtlichen Mitarbeitern/innen außerhalb und auch zusätzlich zu einer Bezahlung gewähren sollten.

Bedingungen gebunden sind, so z.B. das Protokoll der Vorstandssitzung führen, eine Feier mit organisieren, Fahrdienste übernehmen usw.

Am zuletzt genannten Beispiel wird deutlich, dass auch einfache Voraussetzungen, wie z.B. der Besitz eines Führerscheins oder eines PKW, wichtig sein können.

Das DSB-Aus- und Fortbildungssystem bietet eine Fülle von Möglichkeiten zur Qualifizierung, und die entsprechende Voraussetzung ist die Bereitschaft, an entsprechenden Maßnahmen teilzunehmen.

Erfolgversprechende Adressatengruppen bei der Suche nach Mitarbeitern / Mitarbeiterinnen im Sportverein

Nehmen wir einmal an, Sie suchen einen künftigen Vereinsvorsitzenden. Auch hier gilt, dass er in der Regel aus den eigenen Reihen kommt. So belegt beispielsweise die Untersuchung von HEINEMANN und SCHUBERT (1994) für das Amt des Vereinsvorsitzenden:

- drei von vier Vereinsvorsitzenden sind bereits seit mehr als 10 Jahren Mitglied in ihrem Verein,
- Vorsitzende haben vor Aufnahme ihrer Tätigkeit mehrere andere Tätigkeiten in ihrem Verein wahrgenommen,
- Vereinsvorsitzende sind zu mehr als 90% Männer,
- etwa 40% der Vereinsvorsitzenden sind mehr als 50 Jahre und 45% zwischen 35 und 50 Jahre alt.

Das Ergebnis dieser empirischen Untersuchung kann bedeuten, dass Sie auf der Suche nach einem neuen Vereinsvorsitzenden vor allem folgenden Personenkreis in Betracht ziehen: Männer in „fortgeschrittenem“ Alter, die schon lange Mitglied in Ihrem Verein sind und dort im Laufe der Jahre unterschiedliche Aufgaben erfüllt haben.

Allerdings sollten Sie auch überlegen, ob Sie dieses traditionelle und nicht unproblematische Muster einer typischen Vereinskarriere verändern wollen. Dann sollten Sie z.B. eine Frau suchen. Die mehrjährige Mitgliedschaft und auch Erfahrungen mit unterschiedlichen Ämtern und Aufgaben im Verein erscheinen allerdings unverzichtbar für den Vorsitz in einem Sportverein.

Die Chancen, einen neuen Mitarbeiter oder eine neue Mitarbeiterin für Ihren Sportverein zu finden, sind dann am größten, wenn Sie diese/n in Ihrem Verein selbst oder in der nächsten Nähe des Vereins, also z.B. bei Freunden oder Verwandten von Vereinsmitgliedern suchen.

Ehrenamtliche Mitarbeiter/innen im Sportverein können in aller Regel auf eine langjährige Mitgliedschaft im Sportverein zurückblicken, das heißt, dass sie sich mit ihrem Sportverein in hohem Maße identifizieren.

Für die Suche nach Personen für andere Positionen und Tätigkeiten in Ihrem Verein gibt es zur Orientierung vergleichbares empirisches

Aus den Untersuchungen von MRAZEK / RITTNER (1991) geht hervor, dass

Datenmaterial, so z.B. für Übungsleiter/innen.

- drei von vier männlichen Übungsleitern und jede zweite Übungsleiterin über eigene wettkampfsportliche Erfahrungen verfügen,
- 85% gegenwärtig noch sportlich aktiv sind,
- etwa 60% der Übungsleiter/innen eine Übungsleiter- oder Trainerlizenz haben,
- Übungsleiter/innen ihre Lizenz durchschnittlich im Alter von 29 Jahren erworben haben,
- drei von vier Übungsleitern/innen männlichen Geschlechts sind,
- zwei von drei Übungsleitern/innen verheiratet sind,
- das Durchschnittsalter der Übungsleiter/innen 36 Jahre beträgt.

Versuchen Sie doch einmal, neue Wege zu gehen!

Jede/r zweite Übungsleiter/innen gibt an, aus eigenem Entschluß eine Übungsgruppe übernommen zu haben. Ein weiterer Grund ist: Vereinskameraden und Vorstandsmitglieder als motivierende Personen haben den Anlaß zu dieser Tätigkeit gegeben.

Auch hier könnten die empirischen Befunde nahelegen, dass Sie sich bei der Suche am ehesten an die beschriebene Adressatengruppe wenden, und das sind verheiratete und sportlich aktive Männer im „besten“ Alter – oder anders ausgedrückt: nach Beendigung ihrer eigenen Wettkampfkariere.

Bei Ihrer Suche nach neuen Mitarbeitern / Mitarbeiterinnen sollten Sie dann vor allen Dingen folgende Gruppen in Betracht ziehen:

Zielgruppen für die Suche nach Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

1. **Frauen, die in Führungspositionen der Vereine** (und Verbände) kaum vertreten sind, möglicherweise aber ein großes Reservoir an Mitarbeiterinnen darstellen, wenn Sie direkt angesprochen und Ihnen Hilfen angeboten werden, wie z.B. bei der Beaufsichtigung ihrer Kinder.
2. **Ältere Menschen, die noch im Berufsleben stehen, aber in nächster Zeit aus dem Arbeitsprozeß ausscheiden**, sind ein Personenkreis, der für die freiwillige Mitarbeit im Sportverein in Frage kommt.
3. **Ältere Menschen, die nicht mehr im Berufsleben stehen** oder aber ihre berufliche Karriere abgeschlossen haben, deren Kinder erwachsen sind und nicht mehr mit ihnen im Haushalt wohnen; diese Personen verfügen über mehr freie Zeit.
4. **Eltern (oder Verwandte), deren Kinder Vereinsmitglieder sind** und die helfen wollen, die Sportaktivitäten ihrer eigenen Kinder zu ermöglichen,

indem sie z.B. den Übungsleiter bzw. die Übungsleiterin bei einem Ausflug mit der Gruppe unterstützen.

5. **Ehemalige Wettkampfsportler/innen aus Ihrem Verein**, die aufgrund eigener Erfahrungen in ihrem Sportverein bereit sind, sich nun für andere Vereinsmitglieder zu engagieren.
6. **Passive Mitglieder Ihres Sportvereins** können Sie ebenfalls ansprechen. Möglicherweise ist die Übernahme einer Tätigkeit im Bereich der Führung / Verwaltung / Organisation eine sinnvolle Ausgestaltung der Vereinsmitgliedschaft.
7. **Jugendliche**, denn Kinder und Jugendliche sollten von Beginn ihrer sportlichen Karriere an lernen, die Übungs- oder Jugendleiter/innen zu unterstützen. Sie können angeleitet werden, Aufgaben und Verantwortung zu übernehmen. Diese müssen dem Alter, dem Entwicklungsstand, den individuellen Voraussetzungen angepaßt sein.
8. **Mitglieder ausländische Herkunft**, deren Einbindung in das Vereinsgeschehen im allgemeinen über den aktiven Sport und nur in Ausnahmefällen über das ehrenamtliche Engagement erfolgt. Aber auch hier sollten Sie für die Mitarbeit im Sportverein werben.
9. **Außenstehende** als potentielle Vereinsmitarbeiter/innen kommen schließlich auch in Frage, z.B. eine Sparkassenangestellte, ein Sportjournalist, ein Steuerberater oder andere Personen, die ihre berufliche Kompetenz in die Vereinsarbeit einbringen können. Wichtig erscheint bei Kontakten mit diesem Personenkreis, dass Bekannte bereit sind, Gespräche mit den zu Gewinnenden zu führen.

Personalmanagement im Sportverein

Personalplanung und Personalentwicklung sind keine zeitlich befristeten Tätigkeitsfelder, sondern Daueraufgaben im Sportverein. Deshalb ist es wichtig, dass Sie bereit sind, sich als Personalbetreuer/in über längere Zeiträume hinweg mit Personalfragen zu beschäftigen.

*Sieh hierzu
Arbeitsbogen 12!*

Schwerpunkte des Personalmanagements sind:

- Feststellung des Bedarfs an Mitarbeitern/innen
- Suche nach Mitarbeitern/innen als Planungsaufgabe
- Gewinnung von Mitarbeitern/innen
- Qualifizierung der vorhandenen Mitarbeiter/innen

- Pflege und Förderung der Mitarbeiter/innen

Sie müssen sich also überlegen, mit welchem Personal und wie Sie die hier anfallenden Aufgaben erledigen wollen:

1. Soll eine Einzelperson oder eine Personengruppe aus Ihrem Verein tätig werden?
2. Soll ein/e Funktionsinhaber/in bzw. ein schon existierendes Vereinsgremium (z.B. der geschäftsführende Vorstand) mit diesen zusätzlichen Aufgaben betraut werden?
3. Oder wollen Sie eine Person beauftragen, die nicht aus der Führung / Verwaltung / Organisation Ihres Vereins stammt?

Wenn Sie eine neue Arbeitsgruppe für die Lösung der Personalprobleme einberufen, müssen Sie die Zahl der Mitarbeiter/innen festlegen und entscheiden, welche Bereiche Ihres Vereins diese vertreten sollen, z.B. ein/e Vertreter/in des Vorstandes, eine Person aus dem Jugendbereich, zwei weitere Mitglieder usw.

Vorteile einer Arbeitsgruppe für Personalfragen:

- Eine Arbeitsgruppe kann den vielfältigen Anforderungen eher gerecht werden als eine Einzelperson.
- Die vielfältigen Aufgaben werden auf mehrere Personen verteilt.
- Ein reger Austausch über Fragen mit unterschiedlichen Meinungen wird möglich.
- Bei der Zusammensetzung der Arbeitsgruppe werden die verschiedenen Interessengruppen aus dem Verein berücksichtigt.
- Personen mit unterschiedlichen Kompetenzen und Erfahrungen können die Arbeitsgruppen bereichern.
- Externe Personen können als beratende Mitglieder mit einbezogen werden.

Nachteile der Arbeitsgruppe für Personalfragen:

Die Nachteile sind vor allem darin zu sehen, dass es schwierig ist, neue Mitarbeiter/innen für diese Arbeitsgruppe zu finden.

Sie sollten die Entscheidung davon abhängig machen, ob sich tatsächlich genügend Mitarbeitende für eine Arbeitsgruppe „Personalentwicklung“ finden. Wenn das nicht der Fall ist, müssen Sie mit einer Einzelperson zufrieden sein.

Gewinnung

„Systematisch, geplant, langfristig“ SPL

Als das für Personalfragen zuständige Vorstandsmitglied könnten Sie mit folgenden Beispielen konfrontiert sein:

Ein kleiner Fußballverein in Ostwestfalen, 48 Mitglieder, Mitgliederversammlung, 18 Anwesende. Es gibt heftige Diskussionen. Besonders heftig wird es, als es um die Wahl des Präsidenten geht; keiner will es machen. O.P. hat etwas abgeschaltet und versucht durch Handheben beim Kellner ein Bier zu bestellen. Genau zu diesem Zeitpunkt taucht die Frage auf, wer es denn nun macht. Man missversteht O.P.'s Handheben, glaubt seiner Bereitschaft, er aber traut sich nicht, den wahren Anlaß zu nennen. So wird er Präsident.

„Jetzt bin ich Präsident, und der Tag fing so schön an.“

Ein Turnverein im Badischen, 850 Mitglieder, Wahl des Vorsitzenden. F.W. hat dieses Amt schon 18 Jahre inne, er ist 68 Jahre alt. Die Wahl fällt eindeutig zu seinen Gunsten aus, Gegenkandidaten gibt es nicht. Der Jugendausschuß tritt zurück.

„Das haben wir schon immer so gemacht!“

Ein Ruderverein in Norddeutschland, 276 Mitglieder, Mitgliederversammlung, Wahl des stv. Vorsitzenden mit dem Aufgabengebiet „Sport“. Zur Wahl stellt sich J.R., er ist zweifacher Deutscher Meister im Vierer mit Steuermann, im gleichen Verein groß geworden. Der Verein hat eine Aktion gestartet unter dem Motto: „Mach weiter mit!“ und wendet sich an ehemalige Aktive. J.R. wurde seinem Amtsvorgänger als „Assistent“ zugeordnet und bei allen Arbeitsvorgängen beteiligt. So konnte er sich einarbeiten und einschätzen, ob die Aufgabe ihm liegt. Sie lag ihm.

„Ich habe mich gut darauf vorbereitet, es macht mir Spaß!“

Die drei Beispiele zeigen die sehr unterschiedlichen Vorgehensweisen bei der Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern:

1. Das Prinzip „Zufall“
2. Das Prinzip „Ausdauer“
3. Das Prinzip „Planung“

Haben Sie ein Konzept zur Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für Ihren Verein?

→ S: „systematisch“

Nichts bleibt in einem solchen Programm dem Zufall überlassen, es gibt Stellenbeschreibungen, Kenntnis über das Ausscheiden einzelner Positionsinhaber, über den Bedarf.

→ P: „geplant“

Planung heißt sich Übersichten verschaffen über Einsatznotwendigkeiten, Qualifikationen, Belastungen, Personen.

→ L: „langfristig“

Ein Konzept der Mitarbeitergewinnung muß über längere Zeit hin angelegt sein, mit Vorläufen, Ansprachen und Planungen über größere Zeitspannen hinweg: Wann wird wer, für welche Zeitspanne, mit welcher Qualifikation für welche Aufgabe benötigt?

Da, wo die Atmosphäre stimmt, finden sich auch neue Ehrenamtliche. Vorstände sind gut beraten, wenn sie sich sehr um ihre Mitarbeiterschaft bemühen, Kontakt halten, Mitarbeiter-Treffs ermöglichen – „Management by walking around!“

Auch das sollten Sie beachten: Je angesehener Ihr Verein in der Öffentlichkeit ist, desto leichter finden Sie Personen, die zur Mitarbeit bereit sind. Also: Eine gute Öffentlichkeitsarbeit zum Aufbau des Vereinsimages ist hilfreich für die Gewinnung von Mitarbeiter/innen.

Jede und jeder, der sich zur Mitarbeit bereit erklärt, will die Ziele des Tuns mitgestalten können. Die gemeinsame Zielvereinbarung von Vorstand und Mitarbeiterschaft ist Grundlage für ehrenamtliches Engagement und Identifikation mit dem Vereinsgeschehen.

Derartige Zielvereinbarungen können sehr unterschiedlich angelegt sein, sie müssen nur von allen mitgetragen werden.

Die Gewinnung von Mitarbeitern/innen für den Sportverein ist gekennzeichnet durch das Bemühen,

- systematisch,*
- geplant,*
- langfristig*

den Bedarf an Ehrenamtlichen in Sportvereinen abzusichern.

Mitarbeiten macht Spaß!

Mitarbeit in einem angesehenen Verein ist attraktiv, das steigert das eigene Ansehen!

Mitarbeiten heißt mitgestalten!

Zielvereinbarungen in Sportvereinen können z.B. sein:

- Wir richten eine Kindergruppe ein.
- Wir wollen bis zum Jahresende 5% mehr Mitglieder haben.
- Im nächsten Jahr feiern wir unser 75jähriges.
- Im nächsten Jahr richten wir die Deutschen Meisterschaften, Landes-, Kreismeisterschaften aus.

Was auch immer es ist, jeder muß das Ziel mitbeschlossen haben, und dann auch dahinter stehen, wenn es darum geht, dieses zu erreichen.

Die Bereitschaft zur Mitarbeit ist sehr stark abhängig davon, dass es gelingt, die Vereinsarbeit so offen wie möglich anzulegen. Dazu gehören Informationen und Einblicke in das Vereinsgeschehen, die grundsätzliche Bereitschaft zur Mitbestimmung, Vermeidung von Herrschaftswissen, Zugang zu Vorstandssitzungen und vieles mehr. Damit ein solches Führungsprinzip greifen kann, ist es notwendig, ein dichtes System der Kommunikation aufzubauen.

Ein eng geknüpft Netz an Kommunikation und Information motiviert und bindet Mitarbeiter/innen an den Verein. Dazu gehören Kurzinfos, Vorstandsgespräche, ein Mitarbeiterhandbuch, in dem alle Vereinsinformationen enthalten sind, und vieles mehr.

Der Bedarf an Mitarbeitern/innen kommt nicht plötzlich, doch manchmal entstehen kurzfristig Engpässe. Je besser der Kontakt des Vorstandes zu einzelnen Mitgliedern ist, desto leichter fällt die Ansprache und desto eher gibt es eine Mitarbeitszusage. Kennen Ihre Mitglieder den Vorstand wirklich? Wann waren Sie zuletzt als Vorsitzender in einer Übungsstunde?

Was wissen Sie von Ihren Vereinsmitgliedern? Alter, Beruf, Hobbys - all das kann wichtig sein, wenn es darum geht, um Mitarbeit für bestimmte Aufgaben zu bitten. Das fängt schon an, wenn neue Mitglieder ihre Anmeldeformulare ausfüllen.

Lassen Sie sich möglichst viele Informationen geben, sagen Sie aber auch gleich, warum Sie darum bitten. Verändern Sie das Muster einer **Mitgliedskarte** zur Erfassung der Informationsbedürfnisse für Ihren Verein.

Sofern Sie nicht schon mit der Aufnahme diese Bereitschaften und Fähigkeiten erfasst haben, sollten Sie in einem Mitgliederrundschreiben den Versuch machen, diese Bereitschaften und die evtl. angebotenen Einsatzfelder in

Wer nicht sagt, wohin er will, darf sich nicht wundern, wenn er woanders oder gar nicht ankommt!

*Der „gläserne“ Verein:
Offenheit als
Führungsprinzip:*

*Kommunikation ist die
Grundvoraussetzung
produktiven Miteinanders.*

*Meet them, before you need
them!
Finden Sie Zugang zu
Menschen, bevor Sie diese
um Mithilfe bitten!*

*Sie sollten soviel wie
möglich über die Personen
oder Gruppen wissen, die
Sie um eine Mitarbeit bitten
wollen.*

Siehe Arbeitsbogen 14.

*Die Mitarbeitsbereitschaft
zu erfassen erleichtert den
Zugang zu den einzelnen*

einer „**Mitarbeitsbereitschaftskartei**“ zu erfassen.
Füllen sie das Mustererfassungsblatt für Ihren Zweck probeweise aus.

*Personen.
Siehe Arbeitsbogen 15.*

Wenn Sie für eine bestimmte Aufgabe im Verein eine Person suchen, beschreiben sie zunächst für sich selbst diese Aufgabe so genau wie möglich. Danach stellen Sie die Kriterien zusammen, die Sie als notwendig erachten für die Wahrnehmung der Aufgabe.

Aufgabenbeschreibung und Profilbeschreibung der Person, die gesucht wird, bilden dann die Grundlage für eine gezielte Ansprache. Zu diesem Kapitel gibt es einen Arbeitsbogen „Interne Stellenbeschreibung“, der es Ihnen erleichtern soll, eine Person herauszufinden, die geeignet erscheint, die Aufgabe zu übernehmen.

Siehe Arbeitsbogen 16.

Wie schön wäre es, wenn Sie sich ruhig hinsetzen könnten und auf Personen warten, die sich zur Mitarbeit bereit erklären. Das ist leider nicht so, also müssen Sie aktiv auf die Menschen zugehen und die Mitarbeit einwerben. Dabei hilft es Ihnen gewiß, wenn Sie das Schöne an der Tätigkeit herausstellen, dass es Spaß macht und der Sache dient. Für die Art der Ansprache gibt es mehrere Möglichkeiten, die sehr unterschiedlich in ihrer Wirkung sind.

*Die Gewinnung von
Mitarbeiterinnen und
Mitarbeitern ist ein aktiver
Vorgang!*

In der Reihenfolge der Effizienz macht die nachfolgende Darstellung deutlich, wo die Erfolgswahrscheinlichkeit am größten ist:

Die unmittelbare persönliche Ansprache
Die Ansprache von Gruppen
Der Kontakt über das Telefon
Die Briefaktion - Mailing
Das Plakat

Wenn Sie ein Arbeitsproblem haben, reden Sie nicht drumherum. Versuchen Sie die Zielpersonengruppe aus Ihrer Mitarbeitersbereitschaftskartei und Mitgliederkartei einzukreisen, laden Sie diesen Personenkreis ein und stellen Ihr Problem vor. Dabei sollten Sie schon bei der Einladung ganz klar sagen, was Sie wollen.

*Die erfolgsversprechende
Alternative ist die
unmittelbare Ansprache
einzelner Personen.*

Haben Sie Personen gewinnen können, beginnt Ihre eigentliche Arbeit. Sie müssen einen engen Kontakt halten zu den Personen, die sich zu engagieren bereit sind, denn Mitarbeitergewinnung ist gleichbedeutend mit Mitarbeitererhaltung.

*Mitarbeitergewinnung ist
ein Prozeß ständiger
Begleitung und Betreuung!*

Es gibt aus Erfahrungen im Jahresablauf besonders günstige Phasen, um Menschen um ein ehrenamtliches Engagement

anzugehen.

Besonders günstige Zeitpunkte, Menschen auf ein ehrenamtliches Engagement hin anzusprechen:

- der frühe Herbst
- nach Weihnachten
- nach gelungenen größeren Vereinsveranstaltungen

Im **frühen Herbst** ist der Urlaub vorüber, die Schule hat wieder begonnen. Menschen haben einfach mehr Energien und suchen vielfach nach neuen Inhalten ihrer Freizeit, nach neuen Forderungen; insgesamt sind viele Mitbürgerinnen und Mitbürger offener.

Vor dem Urlaub aber sind wir alle belastet mit Vorbereitungen, die Vorfreude auf die „wichtigste Jahreszeit“ überwiegt, die Belastungen sind übergroß geworden.

Nach Weihnachten überwiegt eine entspannte Stimmung, das Fest hat auch Emotionen geweckt, vielfach ist eine Ansprechbarkeit auf gemeinorientiertes Handeln gegeben. Vor Weihnachten belastet dagegen die Festvorbereitung, Planungen müssen umgesetzt werden; Menschen sind häufig überlastet. Das ist keine so gute Zeit, um Mitarbeit gebeten zu werden.

Nach gelungenen größeren Vereinsveranstaltungen, z.B. nach einer großen Regatta, ausgerichtet von einem Ruderverein, herrscht eine positive Stimmung. Man ist stolz auf das Vollbrachte, weiß, dass diese Aktion dem Ansehen des Vereins genutzt hat. Auf einmal ist man sehr damit „einverstanden“, genau diesem Verein anzugehören. Das ist deshalb eine gute Zeit, Vereinsmitglieder auf eine weitere Mitarbeit anzusprechen.

Die Lebenssituation und Interessen Ihrer Mitglieder oder auch externer Personen sind sehr unterschiedlich, so dass die Bereitschaft zur Mitarbeit dadurch definiert wird, ob die Art der Aufgabe, die Form der Aufgabenlösung und auch die Attraktivität den potentiellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern passen.

- Nehmen Sie den Ehrenamtlichen die **Angst vor der Verantwortung**. Schaffen Sie Hilfen und Übergänge zur Einübung in das Amt. Wer hier die absolute Professionalität der Aufgabenerfüllung verlangt und erwartet, hat die Grenzen der Ehrenamtlichkeit verkannt.

Können Sie sich vorstellen, warum es gerade zu diesen Zeitpunkten wirkungsvoll ist, auf Menschen mit der Bitte um Mitarbeit zuzugehen?

Wenn Sie um Mitarbeit werben, überlegen Sie genau, wann Sie dieses tun. Nicht jede Zeit ist gleich gut geeignet. Das ist aber bei jeder und jedem verschieden.

*Nur:
Kommen Sie zum falschen Zeitpunkt, haben Sie verloren!*

- **Arbeit im Team** ist in vielen Bereichen der Wirtschaft und zunehmend auch in der öffentlichen Verwaltung eine grundlegende Organisationsform der Systeme und hat sich bewährt. Teamarbeit macht Spaß, weil man miteinander etwas vollbringt. Darüber hinaus kann jeder jeden vertreten, falls mal jemand ausfällt.
- Ehrenamtliche Aufgaben vergeben heißt **Verantwortung und selbständiges Handeln ermöglichen**. Hier müssen Freiräume für die handelnden Personen entstehen, in denen diese selbständig und in voller Selbstbestimmung ihr Ergebnis produzieren. Das Ergebnis ist entscheidend, nicht der Weg dahin.
- Die **Arbeitsorganisation kann sehr unterschiedlich sein**; nicht jede Aufgabe muß durch eine Wahl mit entsprechender Wahlperiode vergeben werden. Nicht jeder will sich für eine Wahlzeit von evtl. vier Jahren an eine Aufgabe binden lassen.

Projektarbeit ist eine geeignete Form, befristete Engagements einzugehen. Es muß nicht immer ein „Festwart“ gewählt werden, um das Sommerfest vorzubereiten. Es macht viel mehr Spaß, wenn sich ein Projektteam an die Aufgabe macht.

- **Spontane Aktivitäten** ermöglichen und geradezu provozieren, indem die Aufgabensituation überdeutlich wird. Das Gelände des Bootshauses muß gefegt werden; auf einmal steht ein Besen vor dem Haus.
- Nicht jede Aufgabe muß von einem einzelnen wahrgenommen werden (Job-sharing). Die Aufgabe der „Schriftführerei“ teilen sich z.B. zwei Personen, die untereinander absprechen, wer welche Aufgabe übernimmt.
„Teilzeitarbeit im Ehrenamt!“

Haben Sie die Rahmenbedingungen so gestaltet, dass eine Mitarbeit für die Personen interessant und machbar ist, die Sie ansprechen wollen?

Befristete Arbeitsphasen, bei der jeder bei Beginn das zeitliche Ende erkennt, motivieren viel eher, sich einzubringen.

Überlegen Sie einmal, welche Aufgaben in Ihrem Verein in Form von Projekten abgewickelt werden können.

„Kleine Pakete packen!“

Überlegen Sie einmal, welche Organisationsform für welche Aufgabe, die Sie zu vergeben hat, geeignet ist.

Der Arbeitsbogen 16 zu diesem Kapitel kann Ihnen dabei helfen.

Über die Erwartungen, die mögliche Mitarbeiter/innen haben, wissen wir durch folgende Studie. Sie steht unter der Frage:

Welche Bedingungen muß ein Verein Ihnen bieten, damit Sie mit großem Zeitaufwand und großem Engagement ehrenamtlich mitarbeiten würden?

Hier die Antworten in einer Untersuchung:

	0	Bis zu 5 Nennungen	möglich	750
Gutes Vereinsklima / Atmosphäre	██████████	██████████	██████████	██████████
Spielraum für die Durchführung eigener Ideen	██████████	██████████	██████████	██████████
Kooperative Vereinsführung	██████████	██████████	██████████	██████████
Geschäftsstelle / Organisation	████			
Öffentlichkeitsarbeit	████			
Trainingsmöglichkeiten für einen selbst	██████████			
Solide Finanzlage des Vereins	██████			
Ausgewogenheit der Geschlechter				
Vielfältiges Freizeitangebot				
Interessante Veranstaltungen				
Gute moderne Sportstätten und -geräte				
Außersportliche Angebote (Geselligkeit)				
Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung				
Familienfreundliches Klima				
Zeitgemäße Entlohnung / Bezahlung				
Nettes Team				
Angesehener Verein				
Möglichkeit zur Übernahme weiterer Aufgaben				
	Angaben	in absoluten	Zahlen	

Für die Mitarbeit im Sportverein haben also ein besonderes Gewicht:

- gutes Vereinsklima
- Möglichkeiten, eigene Ideen umzusetzen
- kooperative Vereinsführung
- Möglichkeiten der eigenen Aus- und Weiterbildung
- nettes Team

Diese Rahmenbedingungen sind vorrangig zu schaffen, um neue Mitarbeiter/innen zu gewinnen.

Organisieren Sie die Gewinnung und Ansprache neuer Mitarbeiter/innen erfolgreich?

Es gibt gewiß viele Methoden, Menschen anzusprechen, um sie für eine ehrenamtliche Aufgabe zu gewinnen. Neben all dem, was schon gesagt wurde, gibt es drei grundlegende Vorgehensweisen, die jeweils nach den Personen und Aufgaben unterschiedlich eingesetzt werden können.

„Der sanfte Einstieg“

Sie wenden sich an Personen mit einer „kleinen Bitte“ um Mitarbeit, die für die Betroffenen in keiner Weise eine Belastung darstellt. Nach erfolgreicher Erfüllung ist Ihr Dank selbstverständlich.

Nach einiger Zeit kommen Sie mit einer weiteren Bitte und können darauf verweisen, wie wenig aufwendig beim ersten Mal die Abwicklung gewesen ist.

Auf diese Weise bauen Sie schrittweise ein Zusammenarbeitsverhältnis aus, das geeignet ist, auch mit größeren Aufgaben und kontinuierlicher Zusammenarbeit verbunden zu werden.

„Der Überfall“

Sie treten mit einer ganz großen Bitte an jemanden heran, der Ihnen in dieser Situation keine Zusage geben kann. Allerdings sagt er mit Bedauern ab. Nun haben Sie Gelegenheit, eine kleine Bitte „nachzuschieben“.

Der Betroffene kann schlecht wieder absagen; die Erfüllung der Bitte bereitet wenig Arbeit, er kann ein wenig von seinem „Schuldgefühl“ abarbeiten, und Sie haben Ihre Angelegenheit geregelt.

„Der Schnuppereinstieg“

Das „Co-Prinzip“ besteht darin, dass man interessierte Personen schon in der Aufgabe stehenden Funktionsträgern zuordnet.

Die Voraussetzung des Erfolgs ist, dass die „Co`s“ zu wirklich allen Aufgaben hinzugezogen werden.

Auf diese Weise lernen die Assistenten/Partner die ganze Aufgabe kennen, können sich ein Bild machen von dem, was auf sie zukommt, und werden in die Aufgabe kontinuierlich eingeführt.

Erinnern Sie sich an das dritte Beispiel in diesem Kapitel am Anfang. Der Erfolg basiert immer wieder auf folgenden Überlegungsschritten:

- Aufgabe
- Aufgabenprofil

Eine gezielte Ansprache verlangt unterschiedliche Strategien und Vorgehensweisen!

- Anforderung an Personen
- Definition der Zielgruppe
- Aufbau der Argumentationskette
- Ansprache

Überlegen Sie sich genau, mit welchen Argumenten und auch Arbeitsfeldern Sie an einzelne Personen aus diesen genannten Gruppen herantreten.

Nachdem wir im Kapitel „Suche“ schon auf bestimmte Personengruppen geschaut haben, vertiefen wir jetzt die Möglichkeit ihrer Ansprache.

Jugendliche gewinnen

Jugendliche sind in hohem Maße bereit, sich für ihren Freundeskreis einzubringen. Wenn sie es im Sport dennoch häufiger nicht tun, signalisiert das, dass ihnen vorhandene Vereinsstrukturen nicht behagen. Die Übertragung von Aufgaben an Jugendliche heißt Hilfen zur Aufgabenwahrnehmung anbieten. Gerade hier hat sich das „Co-Prinzip“ bewährt. Besonders hilfreich ist in diesem Feld die Kooperation mit der Schule. In den vielfältigen Feldern des Miteinanders von Schule und Sportverein ist es möglich, Mitarbeit einzuwerben. Dabei hilft in besonderem Maße der Kontakt zu Sportlehrerinnen und Sportlehrern. Die Selbstdarstellung des Vereins und seiner Aktivitäten im Rahmen von Schulveranstaltungen (Sporttagen, Sportveranstaltungen u.ä.) eröffnet die Möglichkeit der Ansprache und Kontaktaufnahme.

Wenn Jugendliche mitarbeiten wollen, suchen sie Freiräume eigenen und selbstverantwortlichen Handelns. Fehler gehören zum System und müssen toleriert werden.

Junge Erwachsene gewinnen

Junge Erwachsene in Hochschulen und Universitäten haben eine ausgeprägte Bereitschaft zur Mitwirkung in Gruppen oder auch zu selbstorganisierten Aktivitäten für die Gemeinschaft. Häufig wird der Kontakt im neuen Studienort gesucht. Da ist es für Sportvereine eine gute Möglichkeit, sich als Anlaufstelle zu präsentieren. Den Zugang zu den Ausbildungsorten zu suchen ist nicht schwer; schwieriger ist die Art der Ansprache. Plakate helfen da nicht viel, sind aber als Kontakteinstieg denkbar. Besser ist es, das Angebot unmittelbar zu präsentieren, z.B. als Partnerverein im Allgemeinen Hochschulsport u.ä. Vereine müssen sich aber darüber im klaren sein, dass diese jungen Erwachsenen sich in der Ausbildung befinden, diese irgendwann abschließen und dann in der Regel den Studienort verlassen.

Es kann dann leicht die Situation eintreten, dass mit viel Liebe aufgebaute Aktivitäten durch Weggang der engagierten Ehrenamtlichen zusammenbrechen. Rechtzeitig nach Ersatz Ausschau halten, Teams bilden!

Mädchen und Frauen gewinnen

Mädchen und Frauen machen einen hohen Prozentsatz der Mitgliedschaften aus, aber wenn es um die Frage der ehrenamtlichen Mitarbeit geht, stehen sie etwas zurück. Das gilt nicht für den Betreuungsbereich in den Sportvereinen; das gilt in besonderem Maße für den Führungs- und Organisationsbereich. Die Lebenssituation vieler junger Frauen läßt es häufig nicht zu, dass sie in einer durch Männer gestalteten Organisation in gleicher Weise wie die Männer mitwirken können.

Sitzungstermine am Abend zu einer Zeit, in der die Kinder versorgt werden müssen; Veranstaltungen, Lehrgänge u.a. an verschiedenen Orten, die nur mit dem Auto zu schaffen sind, machen es vielen Frauen unmöglich teilzunehmen, u.a. da das Auto für die Frau nicht immer selbstverständlich zur Verfügung steht.

Ältere Arbeitnehmer gewinnen

Das Erwerbsleben endet für manche Berufstätige immer früher. Man scheidet aus dem Erwerbsprozeß zu einem Zeitpunkt aus, in dem man noch voll einsatzfähig ist. Vielfach eröffnet sich für die Betroffenen ein großes Loch. Die Diskrepanz zwischen Mitarbeitenkönnen und Nichtmehrgebraucht-Werden ist für manchen ein Problem. Dieses gilt auch für ältere Arbeitnehmer, die im Rahmen gesetzlicher Regelungen aus dem Arbeitsprozeß ausscheiden.

Hier heißt es, frühzeitig an diesen Personenkreis heranzutreten und die Möglichkeiten des ehrenamtlichen Engagements zu präsentieren. Gleichzeitig ist eine unmittelbare Ansprache von Betroffenen im eigenen Verein in der Regel erfolgreich.

Ältere gewinnen

Der Anteil der Älteren nimmt in unserer Gesellschaft deutlich zu. Dabei handelt es sich um eine Personengruppe, die vielfach bis ins hohe Alter hinein voller Aktivität ihr Leben gestalten kann.

Dieses Potential an Wissen, Zeit und Unabhängigkeit zu nutzen ist lohnenswert. Auch hier ist die unmittelbare Ansprache hilfreich.

Mädchen und Frauen für eine Mitarbeit zu gewinnen setzt voraus, dass frauenfreundliche Strukturen umgesetzt werden. Netzwerke schaffen, Frauenkreise als Austauschmöglichkeit, Arbeitssituationen, in denen Kinderbetreuung ermöglicht wird – das sind Einstiege.

In vielen größeren Betrieben und an Erwachsenenbildungseinrichtungen werden immer wieder Kurse angeboten zur Vorbereitung auf den Ruhestand. Hier kann der Sportverein sich einbringen, seine Möglichkeiten der Mitarbeit darstellen.

Der Seniorenkreis im Sportverein als Anlaufstelle und Ort des persönlichen Austausches ist auch eine gute Gelegenheit, um Mitarbeit nachzufragen. Vorstände müssen solche Treffen wahrnehmen, präsent sein, dann können sie überzeugend für eine Mitarbeit werben.

Personen ausländischer Herkunft gewinnen

In vielen Sportvereinen sind zahlreiche Mitglieder ausländischer Herkunft in das Geschehen eingebunden. Allerdings ist ihre Mitarbeit in den verschiedenen Aufgabenfeldern des Vereinslebens nur gering ausgeprägt. Hier gilt es, durch gezielte Informationen Bereitschaften auszulösen, Vorurteile abzubauen und Hilfen anzubieten.

Info-Treffs für Mitglieder ausländischer Herkunft sind ein Weg in einem Verein, Kontakte zu vertiefen und für Mitarbeit zu werben.

Ehemalige Leistungssportler/innen gewinnen

Wettkampfsportler haben aller Erfahrung nach eine besondere Bindung an ihren Verein, vielfach übernehmen sie noch während ihrer Aktivenzeit kleinere Betreuungsaufgaben.

Hier ist ein Verein gut beraten, wenn er auf diese Leistungssportler/innen zugeht und sie auf eine Mitarbeit nach der Zeit der Wettkampfteilnahme anspricht.

Vielleicht ist es sogar in einigen Bereichen möglich, Athletinnen und Athleten während ihrer Trainingsphase grundlegende Kenntnisse zu vermitteln, die es ihnen ermöglichen, qualifizierte Betreuungsaufgaben wahrzunehmen.

Mit einer Aktion wie „Mach doch weiter mit!“ können Personen aus diesem Bereich erreicht und einer ehrenamtlichen Tätigkeit zugeführt werden.

Eltern gewinnen

Für viele Eltern beginnt eine Sportvereinskarriere mit dem Vereinsbeitritt ihrer Kinder. Sicherlich machen Eltern das zunächst für ihre Kinder, aber Sie werden schnell erleben, dass diese Bereitschaft sich über die Interessenvertretung für das eigene Kind hinaus entwickelt.

So dienen Elternabende in Sportvereinen der Kontaktaufnahme, Information und Werbung für eine Mitarbeit. Ferienfreizeiten für die ganze Familie als Angebot des Vereins erhöhen die Bindung der Eltern an den Verein und damit auch die Bereitschaft mitzuwirken. Elternturniere erschließen weitere Möglichkeiten und führen zu neuen Engagements.

Wenn es Sportvereinen gelingt, sehr früh Kontakt zu den Eltern aufzunehmen und diesen zu intensivieren, sind diese häufig auch zu gewinnen, Aufgaben in Ihrem Sportverein zu übernehmen.

Ehrenamtliches Engagement im Sport ist kein Einwegerlebnis, bei dem die Ehrenamtlichen immer nur etwas mitbringen.

Es muß deutlich gemacht werden, dass jeder, der sich ehrenamtlich engagiert, auch wieder für sich etwas mitnimmt. Das sind neue Erfahrungen, Erlebnisse,

Ehrenamtliche Mitarbeit im Sport ist:

GEBEN und NEHMEN!

Zuwendungen, auch schon einmal Ärger. Aber das sind auch neue zusätzliche Qualitäten, die die Persönlichkeit bereichern.

All dieses muß deutlich gemacht werden und als Argument für ein ehrenamtliches Engagement zusätzlich in die Waagschale geworfen werden.

Wenn es Ihnen gelingt, die Zufriedenheit bei all denen zu erzielen, die im Verein das Geschehen mitgestalten, haben Sie gewonnen. Als Vorsitzender oder Vorsitzende sollten Sie diesen Leitsatz ganz hoch halten.

Das heißt aber auch, sich um diese Personengruppe zu kümmern. Zufriedene Mitarbeiter wecken neue Bereitschaften, finden weitere Mitarbeitswillige.

Sie sollten wissen, welche Motive die Menschen bewegen, im Verein mitzuarbeiten. Nur wenn innerhalb der Aufgabenwahrnehmung die Motiverfüllung möglich ist, bleibt die Arbeitsbereitschaft bestehen. Darüber hinaus können Sie die Motivation verstärken, wenn Sie die Motive erkannt haben.

Zufriedene Mitarbeiter/innen sind die besten Werbeträger für den Verein und die Mitarbeit in diesem!

Jede und jeder hat seine eigenen Motive für die Mitarbeit. Meist ist es nicht nur ein Motiv. Motive können wechseln.

Im folgenden sind mögliche Motive der Mitarbeit in vier Gruppen zusammengefaßt, die Sie bei Gesprächen berücksichtigen können, wenn Sie jemand gewinnen wollen.

1. Motivgruppe – Verantwortung:

- Verantwortungsgefühl, Dankbarkeit gegenüber dem Verein
- Freude am Umgang mit Menschen, Freude an der Tätigkeit
- Stolz auf den eigenen Verein

2. Motivgruppe – Eigengewinn:

- Freude an der Geselligkeit
- Sinnvolle Freizeitgestaltung
- Betreuung der eigenen Familienmitglieder
- Durchsetzung eigener Vorstellungen

3. Motivgruppe – Prestige:

- Anerkennung, Prestige, „öffentliches“ Ansehen
- Bewährung vor anderen
- Bestätigung als Ausgleich zu Defiziten im Beruf
- Aktivitäten in „offizieller“ Funktion
- Macht und Einfluß
- sozialer Zugewinn

- politischer Zugewinn
- materieller Zugewinn
- persönlicher Zugewinn / Erwerb neuer Qualifikationen
- bessere Zugriffsmöglichkeiten auf Vereinsressourcen

4. Motivgruppe – Mitwirkung:

- Einspringen für andere
- Trotzreaktion
- Innovationsbemühungen
- Nicht-nein-sagen-Können

Siehe Arbeitsbogen 17!

Im Anhang finden Sie einen Arbeitsbogen, auf dem Sie Ihre sowie die Motive Ihrer Mitarbeiter/innen einmal gewichten können.

Qualifizierung

Bedarf an Qualifizierung in Ihrem Verein

Die Qualifizierung der Mitarbeiter/innen ist ständige Aufgabe des Vereinsvorstandes und der Abteilungsleistungen. Darauf ist in vorangegangenen Kapiteln schon hingewiesen worden. Besser noch: Sie übertragen diese Aufgabe einem / einer Beauftragten oder einer speziellen Arbeitsgruppe.

Zunächst eine kurze Klärung einiger Begriffe:

Qualifizierung: Maßnahmen, die darauf zielen, die Anforderungen an eine Aufgabe besser zu erfüllen.

Qualifikation: Nachweis des erfolgreichen Abschlusses einer Qualifizierung.

Qualifiziert sein: die Anforderungen an eine Aufgabe erfüllen.

Der Bedarf oder die Notwendigkeit zur Qualifizierung hängt im wesentlichen mit den Anforderungen an die jeweilige Aufgabe und den aktuellen Kenntnissen und Fähigkeiten, dem Können der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammen.

Wenn das Können der Mitarbeiter/innen den Anforderungen der Aufgaben nicht (oder nicht mehr) entspricht, entsteht Qualifizierungsbedarf.

Gehen Sie mit uns – und immer im Blick auf Ihren Verein – folgenden Fragen nach:

1. Welche Anforderungen stellen sich Ihrem Verein?
2. Wie erfassen Sie den aktuellen Stand des Könnens der Mitarbeiter/innen
3. Können Sie den Qualifizierungsbedarf für heute und die nächste Zukunft bestimmen?

Bedarf an Qualifizierung

Bei der Einschätzung dieses Qualifizierungsbedarfs und der Wünsche Ihrer Mitarbeiter/innen sollten Sie vier Gesichtspunkte (Kriterien) beachten:

1. Stimmt der Wunsch nach Qualifizierung mit den Anforderungen der Aufgabe überein?
2. Werden im Qualifizierungswunsch die Veränderungen in den Anforderungen aufgenommen?
3. Werden die Erwartungen der Mitglieder / Teilnehmer berücksichtigt?
4. Welchen persönlichen Stellenwert hat der Qualifizierungswunsch für den / die Mitarbeiter/in?

Entscheiden sollte der Grad der Übereinstimmung zwischen dem Wunsch der Mitarbeiter/innen nach Qualifizierung und den Erfordernissen der Vereinsarbeit.

Hierzu einige Beispiele:

- Eine Übungsleiterin in der Turnabteilung, die eine Gymnastikgruppe betreut, möchte zu einer Fortbildung mit dem Thema „Aerobic“.
- Der Abteilungsleiter „Fußball“ beantragt die Teilnahme an einem PC-Lehrgang.
- Der Kassierer des Vereins bittet um Übernahme der Kosten für eine Lizenzausbildung zum Organisatonsleiter.
- Der Abteilungsleiter „Handball“ will für alle Trainer/innen der Abteilung eine Fachzeitschrift aus dem Bereich Trainingswissenschaften abonnieren.

*Sie stellen fest:
Mindestens einer der
nebenstehenden
Gesichtspunkte muß zutreffen.
Je mehr zutreffen, um so höher
ist der Qualifizierungsbedarf
und das Interesse Ihres
Vereins, den
Qualifizierungswunsch zu
unterstützen.
Sie sollten also
Qualifizierungswünsche ernst
nehmen, aber nicht per se als
berechtigt und für Ihren Verein
als nützlich ansehen.*

*Bearbeiten Sie die Beispiele,
und prüfen Sie anhand der vier
Kriterien für Qualifizierungs-
bedarf, ob und aus welchen
Gründen Sie die vorliegenden
Qualifizierungswünsche
unterstützen können.*

*Diskutieren Sie die Beispiele
mit einem Mitglied Ihres
Vorstandes gemeinsam!*

Erstes Beispiel:

Eine Übungsleiterin der Turnabteilung, die eine Gymnastikgruppe betreut, möchte zu einer Fortbildung mit dem Thema „Aerobic“.

Überprüfen Sie Ihr Ergebnis an den folgenden Beispielen!

Kriterium 1 – Allgemeine Anforderungen

Aerobic ist eine weitverbreitete Sportform, die Mitte der 80er Jahre zunächst kommerziell als Fitneßprogramm aus Amerika angeboten wurde. Heute wird Aerobic als eigenes Fitnessangebot, als Sportart mit Wettkämpfen und als Teil von Gymnastik-, Fitneß- und Ausdauerprogrammen durchgeführt. Aerobic gehört somit als Element zu den allgemeinen Anforderungen an die Tätigkeiten einer Übungsleiterin einer Gymnastikgruppe.

Einschätzung: Kriterium erfüllt.

Kriterium 2 – Aktuelle Anforderungen

Aufgrund des hohen Bekanntheitsgrades und der Attraktivität dieser Sportform ist Aerobic zu den aktuellen Entwicklungen zu zählen. Inwieweit Aerobic auch in der angesprochenen Gruppe aktuell ist, wird mit Kriterium 3 geprüft.

Einschätzung: Kriterium erfüllt.

Kriterium 3 – Erwartungen der Mitglieder

Es sollte geklärt sein, ob die Mitglieder Interesse haben, Aerobic als Sportform kennenzulernen oder als Teil des Gymnastikangebotes durchzuführen. Die Qualifizierung der Übungsleiterin bringt der Gruppe nichts, wenn sie anschließend die neuen Inhalte ablehnt.

Einschätzung: ggf. Mitgliederbefragung.

Hoher Qualifizierungsbedarf ist gegeben, aus Sicht des Vereins muß jedoch die Umsetzung in der Gruppe (Kriterium 3) gewährleistet sein. Ansonsten kommt nur eine Genehmigung aus Gründen der individuellen Belohnung in Betracht.

Kriterium 4 – Mitarbeiterwunsch

Da die Übungsleiterin den Wunsch selbst vorbringt, dürfte sie auch ein persönliches Interesse haben. Evtl. nachfragen. Aerobic kann die eigenen Sporterfahrungen positiv erweitern. Sie sollte Aerobic selbst mögen, sonst ist eine überzeugende Darbietung in der Gruppe kaum möglich.

Einschätzung: Kriterium erfüllt.

**Zweites Beispiel:
Computer im Verein – Der Abteilungsleiter „Fußball“
beantragt die Teilnahme an einem PC-Lehrgang.**

Kriterium 1 – Allgemeine Anforderungen

Der Einsatz von Computern ist heute im Organisationsbereich eines Vereins üblich. Bei der Organisation des Spielbetriebs und der Verwaltung der Spielerpässe, beim Ergebnisdienst, der Ermittlung des Tabellenstandes und der Informationsarbeit nach innen und außen leistet ein PC gute Hilfe. Ist in der Abteilung ein PC vorhanden (oder stellt der Abteilungsleiter seinen privaten zur Verfügung), gehört die Arbeit am PC zu den Anforderungen der Tätigkeit.

Einschätzung: Kriterium erfüllt.

Kriterium 2 – Aktuelle Anforderungen

Es kommt darauf an, ob bereits ein PC eingesetzt wird welchen Kenntnisstand der Abteilungsleiter hat. Auf jeden Fall muß das genaue Thema des Lehrgangs ermittelt und der unmittelbare Einsatz der neuen Inhalte im Aufgabenfeld des Abteilungsleiters geprüft werden. Gerade PC-Schulungen bedürfen einer schnellen Umsetzung in die Praxis, damit die neu erworbenen Fähigkeiten gefestigt werden.

Einschätzung: Thema und Umsetzung prüfen.

Hoher Qualifizierungsbedarf ist gegeben, aus Sicht des Vereins muß jedoch die Umsetzung in der Abteilung (Kriterium 2) gewährleistet sein.

Achtung: Sollte die Umsetzung z. Zt. noch nicht möglich sein, können weitergehende Wünsche nach Anschaffung eines PC und entsprechender Software Folge der Teilnahme am Lehrgang sein!

Kriterium 3 – Erwartungen der Mitglieder

Dieses Kriterium spielt im vorliegenden Fall eine untergeordnete Rolle; es sei denn, die Mitglieder beklagen mangelhafte Organisation und Information. Allgemein ist davon auszugehen, dass die Mitglieder eine reibungslose und effektive Organisationsarbeit wünschen und der Maßnahme zustimmen, wenn sie dazu beiträgt.

Einschätzung: Kriterium erfüllt.

Kriterium 4 – Mitarbeiterwunsch

Da der Abteilungsleiter den Wunsch selbst vorbringt, dürfte er auch ein persönliches Interesse haben. Evtl. nachfragen. Wenn die Schulung für ihn auch beruflich oder privat außerhalb der Vereinstätigkeit nützlich ist, ist die Motivation zur Teilnahme sicher noch höher.

Einschätzung: Kriterium erfüllt.

**Drittes Beispiel:
Organisationsleiter – Der Kassierer des Vereins bittet
um Übernahme der Kosten für eine Lizenzausbildung
zum Organisationsleiter.**

Kriterium 1 – Allgemeine Anforderungen

Für die Bewältigung der Aufgaben eines Kassierers sind Kenntnisse in den Bereichen Verwaltung, Haushaltsplanung, Buchhaltung und Steuern erforderlich. Diese werden im Rahmen der Organisationsleiter-Ausbildung als Grundlagen vermittelt. Nimmt man hinzu, dass der Kassierer als gewähltes Vorstandsmitglied auch für die Gesamtpolitik des Vereins mitverantwortlich ist, so können Kenntnisse in den Bereichen Führung, Organisation und Öffentlichkeitsarbeit die Erfüllung dieser Aufgaben unterstützen.

Einschätzung: Kriterium erfüllt

Kriterium 2 – Aktuelle Anforderungen

Sollte der Verein gerade in einer Diskussion über seine künftige Entwicklung stehen oder die finanzielle Situation neue Strategien erforderlich machen, so schafft die Ausbildung Überblick und Grundlagen für die Bewältigung dieser Aufgaben. Es muß jedoch bedacht werden, dass die Ausbildung Grundlagen vermittelt, aktuelle Vereinsprobleme können vielleicht konkreter im Rahmen von Fortbildungsveranstaltungen aufgearbeitet werden.

Einschätzung: Erfüllung hängt von der Vereinssituation ab.

Qualifizierungsbedarf ist vorhanden, allerdings bleibt zu prüfen, ob der hohe Zeit- und Finanzaufwand angemessen ist. Für die Qualifizierung der Tätigkeit des Vorstandes als Team und als Grundlage für die Führungstätigkeit im allgemeinen ist die Ausbildung geeignet. Für die Bewältigung aktueller und konkreter Aufgaben wäre eine entsprechende Fortbildung eher zu empfehlen.

Kriterium 3 – Erwartungen der Mitglieder

Konkrete Erwartungen der Mitglieder dürften im vorliegenden Fall nicht vorliegen. Allgemein kann unterstellt werden, dass die Mitglieder mit der Qualifizierung der Führungskräfte einverstanden sind.

Einschätzung: allgemeine Zustimmung, daher Kriterium erfüllt.

Kriterium 4 – Mitarbeiterwunsch

Auch hier kommt der Vorschlag vom Mitarbeiter selbst. Allerdings sollte geprüft werden, welche Erwartungen er selbst mit der Ausbildung verbindet. Sollte er eine konkrete Unterstützung bei der Erledigung seiner Aufgaben erwarten, sollte alternativ die Teilnahme an einer Fortbildung in Erwägung gezogen werden.

Einschätzung: weitere Prüfung erforderlich.

Viertes Beispiel:

Fachzeitschrift – Der Abteilungsleiter „Handball“ will für alle Trainer/innen der Abteilung eine Fachzeitschrift aus dem Bereich Trainingswissenschaften abonnieren.

Kriterium 1 – Allgemeine Anforderungen

Von allen Trainern/innen – ob sie im Kinder-, Jugend- oder Erwachsenenbereich tätig sind – muß die Durchführung eines qualifizierten Trainings erwartet werden. Hierzu sind auch trainingswissenschaftliche Kenntnisse erforderlich. Es kann jedoch von den meisten Trainern/innen ohne sportwissenschaftliche Ergebnisse eigenständig auszuwerten und in ihre Trainingsarbeit zu integrieren.

Besser sind in diesen Fällen Arbeitshilfen, Trainingspläne und Fortbildungslehrgänge geeignet, die u.a. trainingswissenschaftliche Erkenntnisse in aufgearbeiteter und umsetzbarer Form anbieten. Fachzeitschriften bieten dies nur in wenigen Fällen und sind von daher nur bedingt zur Qualifizierung der Trainer/innen oder in Kombination mit den o.a. Maßnahmen geeignet.

Einschätzung: Kriterium nur für hochqualifizierte Trainer/innen erfüllt.

Die Anschaffung einer Fachzeitschrift deckt höchstens den Qualifizierungsbedarf bei hochqualifizierten Trainern/innen, wenn diese es für sinnvoll halten. Für die übrigen ist der Qualifizierungsbedarf konkreter und im Einzelfall zu ermitteln. Der Vorschlag in der vorliegenden Form sollte abgelehnt werden.

Kriterium 2 – Aktuelle Anforderungen

Fachzeitschriften eignen sich zur Bewältigung aktueller Aufgaben insbesondere, wenn neue Entwicklungen oder Erkenntnisse vorliegen. Als Monats- oder Vierteljahresschrift können sie aktuelle Neuigkeiten schnell verarbeiten und „an den Mann“ bringen. Bei aktuellen Entwicklungen im Verein sind andere Instrumente vorzuziehen. Sollte z.B. ein Trainer aktuellen Bedarf sehen, dürfte eine entsprechend aktuelle Veröffentlichung eher Zufall sein.

Einschätzung: Kriterium nur bedingt erfüllt.

Kriterium 3 – Erwartungen der Mitglieder

Die Mitglieder erwarten ein qualifiziertes Training, möglichst auf dem neuesten Stand, um sportlich erfolgreich zu sein. Bei aktuellen Problemen (z.B. sportlichem Mißerfolg, zu hartes / weiches Training) erwarten sie schnelle und gezielte Abhilfe. Dies dürfte mit der vorgeschlagenen Maßnahme nicht zu erzielen sein.

Einschätzung: Kriterium nicht erfüllt.

Kriterium 4 – Mitarbeiterwunsch

Der Vorschlag kommt vom Abteilungsleiter. Demnach ist zu prüfen, ob die Trainer/innen seinen Vorschlag unterstützen. Da er alle Trainer/innen vorsieht, ist mit unterschiedlichen Meinungen zu rechnen.

Einschätzung: Mitarbeiterbefragung erforderlich, vermutlich wird das Kriterium nur teilweise erfüllt sein.

Erkennen des Qualifizierungsbedarfs

Qualifizierungsbedarf muß nicht immer von den Mitarbeiter/innen als Qualifizierungswunsch angemeldet werden. Oft ist es genau umgekehrt: Der Vorstand, die Abteilungsleitung und die Mitglieder / Teilnehmer/innen erkennen einen Qualifizierungsbedarf.

In diesem Fall kommt als Aufgabe auf Sie zu, den / die betroffene/n Mitarbeiter/in für eine Qualifizierungsmaßnahme zu gewinnen. Sie werden um so erfolgreicher sein, je besser es Ihnen gelingt, dem/der Mitarbeiter/in deutlich zu machen, dass es um Verbesserungen der Leistungen und nicht um das Abstellen von „Defiziten“ bzgl. deren Leistung geht.

Es hilft, wenn Sie als Vorbereitung auf ein Mitarbeitergespräch über die Notwendigkeit einer Qualifizierungsmaßnahme die 4 Kriterien des Qualifizierungsbedarfs im jeweiligen Einzelfall prüfen und mit dem Mitarbeiter / der Mitarbeiterin besprechen.

Dazu ein Beispiel:

Aus Kreisen der Seniorengruppe wird an Sie der Wunsch herangetragen, dass die Übungsleiterin ein abwechslungsreicheres Spielprogramm anbieten soll.

- Bereiten Sie sich auf ein Gespräch mit der Übungsleiterin vor, und halten Sie die wichtigsten Argumente als Stichworte fest.
- Führen Sie das Gespräch mit der Übungsleiterin

1. Schritt: Einstieg

- Den Wunsch der Gruppe vorstellen.
- Ein offenes Klärungsgespräch anbieten.
- Der Wunsch der Gruppe wird nur mit Zustimmung der Übungsleiterin erfüllt.

2. Schritt: Klärung des Qualifizierungsbedarfs

- Klärung der allgemeinen Anforderungen: Meinung:
Es gehört zu den Anforderungen an die Übungsleiterin einer Seniorengruppe, ein abwechslungsreiches Spielprogramm anzubieten.
- Feststellen der aktuellen Anforderung: Sie ist durch den Wunsch der Gruppe bereits gegeben.

Erwartungen der Teilnehmer:

Hierzu bedarf es keiner Diskussion, da die Gruppe selbst den Wunsch geäußert hat. Sollte nicht klar sein, wie viele Gruppenmitglieder so denken, sollte der Übungsleiter / die Übungsleiterin dies in der nächsten Übungsstunde ermitteln.

Bedeutung für die Übungsleiter/in:

Wichtigster Punkt der Besprechung! – Klären Sie, ob und warum Spielangebot bisher zu eintönig war. Machen Sie deutlich, dass es für den Verein wichtig ist, zufriedene Mitglieder zu haben und dass die Übungsleiterin dazu beitragen kann. Bieten Sie eine Freistellung von den Übungsstunden (falls zeitlich erforderlich) und Kostenübernahme für die Lehrgangsteilnahme der Übungsleiterin an. Weisen Sie auf die Chance hin, neue Anregungen zu erhalten und den Erfahrungsaustausch im „Kollegenkreis“ nach ihrer Lehrgangsteilnahme positiv zu beeinflussen.

Die gemeinsame Feststellung, dass die Teilnahme an einer Qualifizierungsmaßnahme sinnvoll ist, ist das positivste Ergebnis des Mitarbeitergesprächs.

3. Schritt: Absprache über Qualifizierungsmaßnahme

Bei der Qualifizierung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten Sie besonders auf die persönliche Bedeutung einer Qualifizierungsmaßnahme achten.

In diesen Fällen – die begründet und der jeweiligen Person im Mitarbeitergespräch auch deutlich gemacht wird – steht der persönliche Gewinn im Vordergrund. Genehmigen Sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die es verdient haben, von Zeit zu Zeit eine „Fortbildung nach Wunsch“, damit der Charakter der Anerkennung ihrer Arbeit durch die Fortbildung zum Ausdruck kommt.

Siehe hierzu Abschnitt Qualifizierungsmöglichkeiten in den Übersichten (4. Kriterium)

Qualifizierungsmaßnahmen sind auch eine Auszeichnung und Anerkennung für das Engagement Ihrer Mitarbeiter/innen.

Auch Qualifizierungsmaßnahmen, die vorrangig im Vereinsinteresse liegen (die Kriterien 1-3 haben Vorrang), haben einen persönlichen Gewinn für den/die Mitarbeiter/in. Bedenken Sie in beiden Fällen, dass für Mitarbeiter/innen und Mitarbeiter nicht nur das Thema, sondern auch die Rahmenbedingungen (Kostenübernahme, attraktive Sportschule usw.) wichtig sind.

Nachdem Sie sich bisher mit Fragen des Qualifizierungsbedarfs befaßt haben, wenden Sie sich nun dem Thema „Qualifizierungsmöglichkeiten“ zu.

Möglichkeiten der Qualifizierung

Ihrem Verein stehen vielfältige Qualifizierungsmöglichkeiten zur Verfügung. Die folgenden Erläuterungen sollen Ihnen einen Überblick geben und dazu beitragen, die für Ihren Verein geeigneten Möglichkeiten zu ermitteln und zu nutzen.

Auch der Weiterbildungsmarkt außerhalb des Sports bietet ein breites Angebot (externe Qualifizierung), das jedoch nicht direkt auf die Aufgaben in Sportvereinen zugeschnitten ist.

Möglichkeiten der Qualifizierung durch:

- **Vereinsinterne Qualifizierung**
- **Sportinterne Qualifizierung**
- **Sportexterne Qualifizierung**

Es gibt eine Reihe von Qualifizierungsmöglichkeiten, die Sie unmittelbar in Ihrem Verein realisieren können (vereinsinterne Qualifizierung).

Weitere Qualifizierungsmöglichkeiten werden von den Sportverbänden (sportinterne Qualifizierung) angeboten.

Vereinsinterne Qualifizierung

Hierzu zählen die Maßnahmen, die Sie im Verein selbständig, ohne Mitwirkung von außen, durchführen. Beispiele sind der Mitarbeiter-Treff, die Praxisbegleitung, Schulungen, Assistenten-System, Arbeitshilfen.

Siehe hierzu Arbeitsbogen 19!

Der Mitarbeiter-Treff

Verschiedene Formen sind denkbar.

- Treffen der Übungsleiterinnen und Übungsleiter
- Treffen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Führungskräfte-Treff des Vereins

Die Treffen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dienen dem Erfahrungsaustausch, der Abstimmung allgemeiner und übergreifender Fragen und Aufgaben, sind Kontaktbörse und unterstützen die Bindung der Mitarbeiter/innen an den Verein. Schon diese Funktionen haben qualifizierenden Wert. Dieser wird vertieft und erweitert, wenn es Ihnen gelingt, dass in den Treffs auch regelmäßig die Qualität der Aufgabenerledigung besprochen und ermittelt wird. Dazu gehören:

Mitarbeiter-Treffs haben einen qualifizierenden Wert, dienen dem Erfahrungsaustausch und lassen die Beteiligten sich als eigene Zielgruppe im Verein erleben.

- Veränderungen in den Erwartungen der Mitglieder /

Teilnehmer

- Probleme / Konflikte im Aufgabenbereich
- Andere / neue / zusätzliche Anforderungen an den / die Mitarbeiter/in
- Qualifizierungswünsche der Mitarbeiter/innen

Praxisbegleitung

Praxisbegleitung als vereinsinterne Maßnahme heißt, dass sich die Mitarbeiter/innen untereinander in ihrer Tätigkeit beobachten und dem jeweils aktiven „Kollegen“ ihre Beobachtungen als Hilfe mitteilen (Rückmeldung geben), die Grundlage für ein Gespräch über Änderungen und Verbesserungen sind. Ggf. ergibt sich hieraus auch Qualifizierungsbedarf oder zunächst ein Qualifizierungswunsch des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin.

Praxisbegleitung läßt sich für alle Gruppen von Mitarbeitern/innen im Verein anwenden. Sie sollte nur von Mitarbeitern/innen mit gleichen oder ähnlichen Aufgaben (z.B. Übungsleiterinnen untereinander, Abteilungsleiter untereinander, Vorstandsmitglieder untereinander) durchgeführt werden. Sie muß für alle Beteiligten freiwillig sein. Die Beobachter müssen vom Beobachteten ausgewählt oder zumindest akzeptiert sein. Was und wie beobachtet wird, sollte vorher abgesprochen werden.

Vereinsinterne Schulungen

Sie sind ein flexibles, kurzfristig zu realisierendes Instrument der Qualifizierung im Verein. Unter Berücksichtigung des konkret ermittelten Bedarfs (z.B. im Mitarbeiter-Treff) können

- Vorträge
- Praxisdemonstrationen
- Workshops und Trainingslehrgänge organisiert werden, die
 - in den Vereinsräumen und –anlagen
 - praxis- und teilnehmerorientiert
 - aktuell und direkt umsetzbar

für die Mitarbeiter/innen wertvolle Anregungen für ihre Tätigkeit bieten.

Assistenten-System

Diese Form der Gewinnung und Einarbeitung des Mitarbeiter-Nachwuchses bietet auch Qualifizierungsmöglichkeiten.

Voraussetzung hierfür ist, dass der derzeitige „Amtsinhaber“ seinen Nachfolger / seine Nachfolgerin nicht nur „mitlaufen“

Praxisbegleitung – dies sollten alle Beteiligten stets beachten – ist kein Instrument der Bewertung, sondern eine Hilfe für den / die Mitarbeiter/in, neben den Rückmeldungen durch die Mitglieder auch mit Hilfe der „Kollegen“ die Qualität seiner Arbeit besser einschätzen zu können.

Durch vereinsinterne Schulungen kann kurzfristig und flexibel ein Qualifizierungsbedarf erfüllt werden.

läßt und seine derzeitige Praxis als Vorbild darstellt, sondern ihm / ihr

- Gründe und Hintergründe seiner Art der Aufgabenbewältigung erläutert,
- Alternativen zur Erprobung zuläßt,
- ihn / sie voll in die Arbeit einbezieht und
- gemeinsam Qualifizierungsmöglichkeiten über die Tätigkeit hinaus ermittelt.

Arbeitshilfen

Gemeint sind Unterlagen aller Art, die die Mitarbeiter/innen bei der Erledigung ihrer Aufgaben unterstützen und Anregungen für eine qualifizierte Arbeit geben.

Damit Arbeitshilfen auch qualifizierenden Charakter haben, sollten sie folgende Kriterien erfüllen:

- möglichst enger Bezug zum Sportverein
- möglichst enger Bezug zum Aufgabenfeld
- aktueller Stand
- praxisnahe Hilfestellungen
- verständliche Sprache
- Mehrfach-Verwendung möglich (z.B. Kopierfähigkeit)
- vereinsverträglicher Preis

Besonders geeignet sind Arbeitshilfen, die

- durch besonders praxiserfahrene Mitarbeiter/innen selbst
- von den Sportorganisationen (Fachverbänden, Landessportbünden, Deutscher Sportbund)
- von ausgewiesenen, die Vereinspraxis kennenden Experten

erarbeitet wurden.

Diese Arbeitshilfen sollten – wie alle übrigen auf dem Markt zugänglichen – vor Anschaffung bzw. Verwendung mit Hilfe der o.a. Kriterien auf ihre Brauchbarkeit geprüft werden.

Um die Bedingungen für vereinsinterne Qualifizierungsmöglichkeiten Ihres Vereins auszuwerfen, bearbeiten Sie bitte folgende Fragen:

1. Welche vereinsinterne Qualifizierungsformen wenden wir im Verein zur Zeit an?
2. Erweitern wir die internen Qualifizierungsmöglichkeiten?

Sportinterne Qualifizierung

Im folgenden finden Sie zunächst Übersichten über Qualifizierungsmöglichkeiten für folgende

Der Deutsche Sportbund, die Landessportbünde und die Sportfachverbände bieten den

Mitarbeitergruppen:

- Führungskräfte (Vorstandsmitglieder, Abteilungsleiter/in)
- Übungsleiter/in, Trainer/in
- Jugendleiter/in
- Schieds- / Kampfrichter/in

Veranstalter von Qualifizierungsangeboten kann prinzipiell jede Sportorganisation – von Ihrem Verein bis zum Deutschen Sportbund – sein. Für die sportinterne Ausbildung im Bereich der Lizenzausbildungen haben sich die Mitgliedsorganisationen des DSB (Spitzenverbände und Landessportbünde) wie folgt verständigt:

- Organisationsleiter/in:
Spitzenverbände, Landessportbünde
- Organisationsleiter/in S:
Spitzenverbände, Landessportbünde, Führungs- und Verwaltungsakademie des DSB, Berlin
- Organisationsleiter/in A:
Führungs- und Verwaltungsakademie des DSB, Berlin
- Übungsleiter/in (Aus- und Zusatzausbildung):
Spitzenverbände, Landessportbünde
- Fachübungsleiter/in, Trainer/in C, B, A:
Spitzenverbände
- Diplom-Trainer/in:
Trainerakademie des DSB, Köln
- Jugendleiter/in:
Jugendorganisationen der Spitzenverbände und der Landessportbünde

Die Durchführung der Lizenzaus- und Fortbildungsmaßnahmen wird von diesen Trägern gesteuert, allerdings auch an weitere Sportorganisationen delegiert. Das heißt für Sie, dass auch die Bildungswerke der Landessportbünde und deren Außenstellen, die Landesverbände sowie Stadt- und Kreissportbünde entsprechende Lehrgänge im Auftrag der o.a. Träger der Lizenzausbildung anbieten und durchführen können.

Da die „Arbeitsverteilung“ für die Durchführung von Lizenzaus- und Fortbildungen nicht bundesweit gleichartig geregelt ist und darüber hinaus auch andere Maßnahmen anderer Organisationen für Lizenzerwerb und –verlängerung anerkannt werden können, bietet sich den Vereinen „vor Ort“ häufig ein buntes und zugleich verwirrendes Bild von Angeboten. Dies gilt nicht nur für die Lizenzausbildung, erst recht gilt dies auch für Fortbildungen, Kurzschulungen, Tagungen und Informationsveranstaltungen.

Vereinen und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vielfältige Qualifizierungsmöglichkeiten. Lehrgänge zur Aus- und Fortbildung, Kurzschulungen, Fachtagungen und Informationsveranstaltungen und die schon angesprochenen Arbeitshilfen gehören dazu.

Bitte prüfen Sie anhand der Arbeitsbögen 20, 21, 22, 23, welche Qualifizierungsmöglichkeiten bzw. Lehrgangsangebote für Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bestehen und ggf. absolviert werden sollten.

Beraten Sie sich bei der Auswahl geeigneter Qualifizierungsveranstaltungen – je nach Mitarbeitergruppe – mit Ihrem Stadt- oder Kreissportbund, dem zuständigen Fachverband oder Ihrem Landessportbund. Im Zweifelsfall sollten Sie sich zuerst an den Landessportbund wenden. Sie können damit rechnen, dass dort der größte Überblick vorliegt. Dort stehen hauptberufliche Mitarbeiter/innen als Ansprechpartner bereit, um Sie zu beraten.

Auch Informationsmaterial und Bildungspläne sind dort

Die Bildungswerke der Landessportbünde sind Weiterbildungseinrichtungen der Sportorganisationen und bieten Sportkurse, Sportlehrgänge, Sportreisen und allgemeine Weiterbildungsmaßnahmen für jedermann an. Im Bereich der Lizenzausbildung kooperieren sie eng mit dem Lehrbereich des jeweiligen Landessportbundes.

Diese offenen Angebote der Bildungswerke können auch für Ihre Mitarbeiter/innen interessante Anregungen und Orientierung über neue Sportentwicklungen bieten sowie Motivation zur Qualifizierung sein. Sie eignen sich auch als kleines "Dankeschön" Ihres Vereins für die geleistete Arbeit.

Sportexterne Qualifizierung

Gemeint sind hiermit Qualifizierungsangebote von Organisationen, die nicht zu den Sportorganisationen im DSB zählen, wie z.B:

- Volkshochschulen
- Hochschulen
- Bildungseinrichtungen und –institute
- kommerzielle Aus-, Fort- und Weiterbildungsfirmen

Da diese Angebote in der Regel nicht unmittelbar auf die Tätigkeitsfelder in Sportvereinen ausgerichtet und manche mit hohen Kosten verbunden sind, empfiehlt sich eine besonders gründliche Prüfung, ob die Teilnahme Ihrer Mitarbeiter/innen für die Verbesserung der Vereinsarbeit nützlich ist.

Es ist nicht ohne weiteres erkennbar, ob das Preis-Leistungs-Verhältnis eines Angebotes stimmt, deshalb hierzu folgende Hinweise:

- Sie sollten über ausführliche schriftliche Informationen verfügen können. Mündliche Auskünfte sind unverbindlich und können später geleugnet werden.
- Fordern Sie das gesamte Angebot des Veranstalters an. Sonderausschreibungen einzelner Maßnahmen reichen nicht, um sich ein Bild über die Organisation und ihre Leistungspalette zu machen.
- Die Teilnahmegebühr / der Preis sollte alle Kosten, ggf. auch für Unterkunft und Verpflegung, enthalten. Mindestens sollten diese Kosten ausgewiesen sein.
- Prüfen Sie die Angaben über Ziele und Inhalte; fehlen diese, sollten Sie nachfragen.
- Überprüfen Sie Angaben über eine Anerkennung dieser Maßnahme im Lizenzsystem des DSB bei Ihrem Landessportbund, bevor Sie die Teilnahme befürworten oder

erhältlich.

Unterstützen Sie die sport-internen Anbieter von Qualifizierungsmaßnahmen durch Anregungen, Vorschläge und Kritik, und ermuntern Sie Ihre Mitarbeiter/innen, während der Auswertungen der von Ihnen besuchten Maßnahmen ihre Meinung zu sagen.

Prüfen Sie die Ausschreibungen und Teilnahmebedingungen, und fragen Sie ggf. direkt bei der Einrichtung nach, falls die Ihnen zugänglichen Unterlagen keine ausreichenden Informationen beinhalten.

Teilen Sie den Veranstaltern und Trägern der Lizenzausbildung Ihren im Verein festgestellten Qualifizierungsbedarf mit, und bitten Sie um ein entsprechendes Angebot.

unterstützen.

- Versuchen Sie, Erkundigungen über die Seriosität des Anbieters einzuziehen. Fragen Sie u.a. bei Ihrem Stadt- oder Kreissportbund, Ihrer Volkshochschule oder beim Landessportbund nach.

Bei allen Unsicherheiten und dem hohen Prüfungsaufwand ist es dennoch sinnvoll, das Angebot externer Einrichtungen zu prüfen.

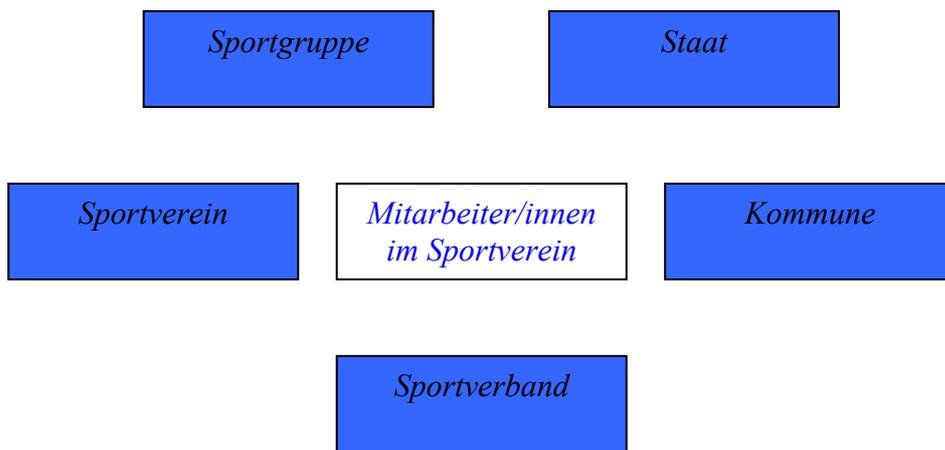
Machen Sie sich zum Abschluß dieses Kapitels bewußt, dass die fachlichen und sozialen Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter/innen maßgeblich über die Attraktivität und das Ansehen Ihres Vereins nach innen und außen entscheiden. Die folgende **Checkliste** wird Sie unterstützen, die erforderlichen Maßnahmen zu treffen.

Qualifizierung der Mitarbeiter/innen ist Investition in die Qualität der Vereinsarbeit und in die Zukunftssicherung Ihres Vereins.

Pflege

Wenn Sie die dargestellten fünf Personengruppen bzw. Institutionen mit den fünf Möglichkeiten, freiwillige Mitarbeit anzuerkennen, kombinieren, entsteht ein Suchinstrument, mit dessen Hilfe Sie gezielt die Förderung der Ehrenamtlichen in Ihrem Sportverein betreiben können.

Die fünf Personen bzw. Institutionen zur Pflege und Förderung ehrenamtlicher Tätigkeiten im Sportverein



Zu den fünf Personengruppen und Institutionen der Pflege und Förderung des Ehrenamts kommen fünf Formen bzw. Möglichkeiten hinzu, auf welche Art und Weise die Tätigkeiten der Ehrenamtlichen gefördert und ihre Arbeit

anerkannt werden können.

Die folgende Übersicht stellt den Zusammenhang der Möglichkeiten und Formen der Pflege und Förderung ehrenamtlicher Tätigkeiten im Sportverein dar.



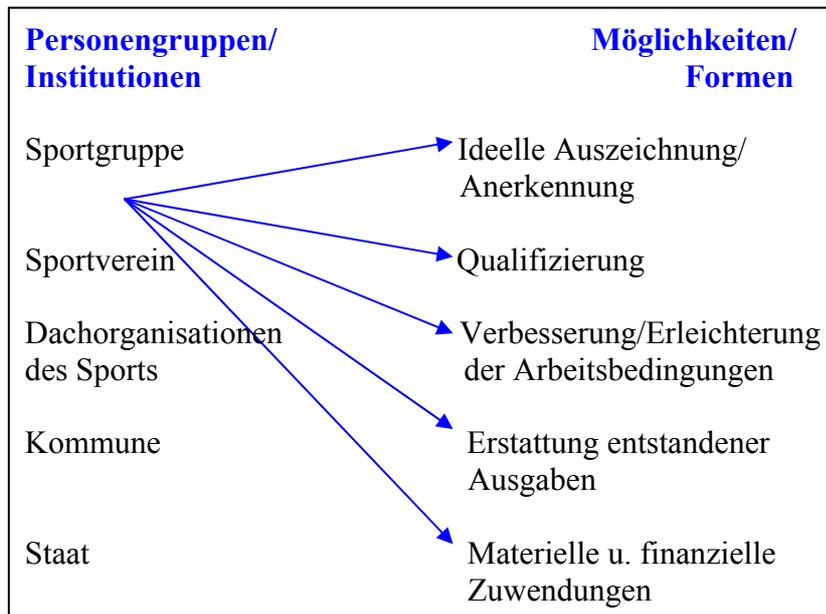
Führen Sie beide Übersichten zusammen, dann entsteht ein Strukturgitter, mit dessen Hilfe Sie die optimalen Möglichkeiten der Pflege und Förderung für Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen finden und umsetzen können. Dabei sollten Sie auf jeder Stufe überlegen, welche Möglichkeiten der Förderung bereits existieren.

Siehe hierzu Arbeitsbogen 25 im Anhang!

Wenn Sie in Ihrem Sportverein den Grundsatz für die Pflege der Mitarbeit nicht anerkennen und verwirklichen, laufen Sie Gefahr, dass Ihre vorangegangenen Bemühungen, Mitarbeiter/innen zu suchen, zu gewinnen und zu qualifizieren, vergeblich sind.

*Grundsatz für die Pflege der Mitarbeit:
Der Sportverein darf von seinen ehrenamtlichen Mitarbeitern/innen nicht nur Leistungen abfordern, sondern muß bereit sein, die Mitarbeit zu „belohnen“.*

Strukturgitter zur Pflege und Förderung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Beispiel des Sportvereins



Wenn Sie fragen, welche Institutionen und welche Personen für die Pflege und Förderung der Mitarbeiter/innen verantwortlich sind, dann finden Sie folgende fünf Gruppen oder Institutionen:

1. In der **Sportgruppe**, in der oder für die der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin tätig ist, sind die Mitglieder bzw. die betreuten Personen verantwortlich, die Arbeit anzuerkennen, die für sie geleistet wird.
2. Im **Sportverein** sind vor allem die Vorstands- oder Abteilungsmitglieder zuständig, die Tätigkeiten der im Verein ehrenamtlich und hauptamtlich arbeitenden Mitarbeiter/innen anzuerkennen.
3. In der **Kommune** sind die Verantwortlichen aus Politik und Verwaltung für die Auszeichnung der ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen in den Sportvereinen mit zuständig.
4. In den **Dachorganisationen des Sports** (Stadt, Kreis, Bezirk, Land und Bund) obliegt es den verantwortlichen ehren- oder hauptamtlichen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen, die freiwillige Mitarbeit in den Sportvereinen anzuerkennen.
5. Auch der **Staat** begünstigt in gewissem Umfang die Personen, die ehrenamtlich tätig sind, indem er ihnen z.B. einen Steuerfreibetrag von 1.227,10 Euro (2.400 DM) einräumt oder den Arbeitgeber verpflichtet, unter bestimmten Bedingungen Bildungsurlaub, z.B. für die Durchführung einer Gruppenbetreuung mit Jugendlichen oder Senioren, zu gewähren.

Auf den ersten vier Stufen haben Sie als Verantwortlicher oder Verantwortliche des Vereins die Möglichkeit, Einfluß zu nehmen, so dass die ehrenamtliche Tätigkeit eines der Mitglieder aus Ihrem Sportverein anerkannt und ausgezeichnet wird. Auf der fünften Ebene können Sie Ihre ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen auf die gesetzlichen Möglichkeiten der Förderung aufmerksam machen, so dass sie auch tatsächlich in Anspruch genommen werden.

Die folgenden fünf Formen können dazu dienen, die ehrenamtliche Mitarbeit anzuerkennen

1. Die ideelle Anerkennung

Die ideelle Anerkennung kann unterschiedlich ausfallen und eine offizielle Ehrung mit Überreichen einer Ehrennadel und einer Urkunde beinhalten, aber auch aus einem Dankeschön der Sportgruppe gegenüber ihrem Übungsleiter oder ihrer Übungsleiterin bestehen.

2. Die Qualifizierung

Die Qualifizierung ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen im Rahmen des Aus- und Fortbildungssystems im organisierten Sport sollte als Auszeichnung und Anerkennung der geleisteten Arbeit verstanden werden und nicht als zeitliche Belastung; die durch die Qualifizierung erworbenen Fachkenntnisse sind für den Sportverein nützlich und wichtig und stellen gleichzeitig eine persönliche Bereicherung für die Betroffenen dar; die Kosten für die Teilnahme an Veranstaltungen zur Aus- und Fortbildung sollte jeder Sportverein aus eigenem Interesse übernehmen.

3. Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen

Die Verbesserung bzw. Erleichterung der Arbeitsbedingungen im Übungs- und Sportbetrieb oder in der Organisation und Verwaltung des Vereins schafft günstigere Voraussetzungen für die Motivation der Mitarbeiter/innen und belegt zugleich das Interesse der Verantwortlichen im Verein an der Bedeutung der Arbeit; so werden z.B. Arbeitsabläufe in der Geschäftsstelle eines Vereins kompetenter wahrgenommen und schneller erledigt, wenn eine angemessene Ausstattung vorhanden ist.

4. Die Erstattung von Ausgaben

Die Erstattung von Ausgaben stellt sicher, dass dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin keine Kosten durch die freiwillige Tätigkeit im Sportverein entstehen; die Kostenerstattung für Telefonate, Autofahrten usw. kann man von der finanziellen Situation der Betroffenen abhängig machen; auf jeden Fall aber sollten Sie von Anfang an klare Verhältnisse schaffen. Wenn die entstandenen Ausgaben

Das Ergebnis einer Befragung (siehe unten) zeigt deutlich den Stellenwert der einzelnen Auszeichnungen

(nach Absprache!) jedoch nicht erstattet werden können, sollten Sie unbedingt auf andere Formen der Anerkennung zurückgreifen.

5. Materielle Zuwendungen

Materielle und finanzielle Zuwendungen in einem modernen Rahmen stellen nicht den Status des Ehrenamts in Frage, sondern spiegeln lediglich Erwartungen und Gepflogenheiten wider. Die Frage, ob Zuwendungen erfolgen, sollten Sie nach Rücksprache mit den Betroffenen auch von deren finanzieller Situation abhängig machen; erneut gilt hier, auch andere Formen der Anerkennung der ehrenamtlichen Arbeit umzusetzen.

Der LandesSportBund Nordrhein-Westfalen hat im Jahr des Ehrenamtes 1993 eine Befragung Ehrenamtlicher durchgeführt.

Fehlende Grafik wird noch hinzugefügt!!!

Zur **Pflege und Förderung** der ehrenamtlichen Mitarbeit gibt es folgende Möglichkeiten:

Ideelle Auszeichnung und Anerkennung durch die Sportgruppe

Sie haben die Aufgabe, den aktiven Mitgliedern in Ihrem Verein die Bedeutung der ehrenamtlichen Tätigkeiten am Beispiel der Übungsleiter/innen für die Sportgruppen und den gesamten Sportverein zu erklären und die Mitglieder auf ihre Verantwortung hinzuweisen, die sie gegenüber ihrem Übungsleiter oder ihrer Übungsleiterin haben.

Hierzu gibt es Beispiele, wie die Teilnehmer/innen einer Sportgruppe „ihren“ Betreuer bzw. „ihre“ Betreuerin auszeichnen und deren Arbeit anerkennen können.

Die freiwilligen Tätigkeiten der „inoffiziellen“ Helfer/innen für die Sportgruppe sollten in ähnlicher Weise anerkannt und honoriert werden, und selbstverständlich kann die Liste beliebig und nach den Bedürfnissen Ihres Vereins fortgeschrieben werden.

Ideelle Auszeichnung und Anerkennung durch den Sportverein

Das Vorstellen einzelner Mitarbeiter/innen in der

und Ehrungen. Im Mittelpunkt stehen Wünsche, die für den Verein finanzielle Auswirkungen haben, ohne dass es sich um direkte finanzielle Zuwendungen an die ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen handelt.

Prüfen und entscheiden Sie, welche Hauptformen der Pflege der ehrenamtlichen Mitarbeit für Ihren Verein in Frage kommen.

Ein gutes „Betriebsklima“ in der Sportgruppe trägt nicht nur dazu bei, dass die Teilnehmer/innen eine enge Bindung zu ihrer Gruppe entwickeln, sondern motiviert auch den Übungsleiter oder die Übungsleiterin, die Sportgruppe gern zu betreuen.

Siehe hierzu Arbeitsbogen 26 im Anhang!

Wenn Sie sich auf die Art der formalen und traditionellen Ehrung beschränken, schließen Sie automatisch alle jüngeren Mitarbeiter/innen von einer Auszeichnung aus.

Vereinszeitung mit der Beschreibung und Anerkennung ihrer freiwilligen Tätigkeiten, das Bedanken bei den Ehrenamtlichen während der Weihnachtsfeier, die Einladung aller Übungsleiter/innen zu einer Radtour usw. sind Beispiele für informelle und ideelle Auszeichnungen.

Die Auszeichnung jüngerer und selbstverständlich auch jugendlicher Mitarbeiter/innen und Mitglieder hat aber besondere Bedeutung.

Das Überreichen der silbenen Ehrennadel mit Urkunde für 20jährige verdienstvolle ehrenamtliche Tätigkeit im Sportverein ist hingegen als formale Ehrung zu verstehen. Die Satzungen von Sportvereinen sehen in erster Linie formale Ehrungen vor, die Teil der Ehrenordnung sind, eine lange Tradition haben, aber nicht unbedingt festgeschrieben sein müssen. So wird z.B. nach 15jähriger verdienstvoller ehrenamtlicher Tätigkeit die Ehrennadel in Bronze einschließlich Urkunde verliehen, nach 20 Jahren die Ehrennadel in Silber und nach 30 (oder sogar noch mehr Jahren) die Ehrennadel in Gold. Bei besonderen Verdiensten ist auch eine vorzeitige Ehrung möglich. Für herausgehobene Leistungen wird ein Zinnteller oder ein Zinnbecher verschenkt.

Zu einer zeitgemäßen Ehrung gehört auch ein veränderter äußerer Rahmen.

Sie sollten ganz systematisch darüber nachdenken, wie Sie die in Ihrem Verein tätigen freiwilligen Mitarbeiter/innen auf einer ideellen Basis auszeichnen und damit deren Arbeit anerkennen können.

Ideelle Auszeichnung und Anerkennung durch die Dachorganisationen des Sports

Ihr Vorschlag für die Ehrung eines ehrenamtlichen Mitarbeiters bzw. einer ehrenamtlichen Mitarbeiterin kann sich entweder an einen Fachverband oder an eine Untergliederung des Landessportbundes (jeweils auf Stadt-, Kreis-, Bezirks- oder Landesebene) richten. Sowohl die Sportverbände als auch die Landessportbünde haben eine lange Tradition mit formalen Ehrungsordnungen, die denen der Sportvereine sehr ähnlich sind. Prinzip ist auch hier wieder die Dauer der herausgehobenen ehrenamtlichen Tätigkeiten (in Jahrzehnten).

Ihre Aufgabe besteht darin, einem der Dachverbände des Sports auf den verschiedenen Ebenen und mit den unterschiedlichen Aufgaben verdiente Mitarbeiter/innen Ihres Sportvereins für eine Ehrung vorzuschlagen. Dabei wird es fast ausschließlich um die formalisierte Anerkennung des freiwilligen Engagements gehen.

Ideelle Auszeichnung und Anerkennung durch die Kommune

Auch die Kommunen haben „Richtlinien über Ehrungen und Auszeichnungen für hervorragende sportliche Leistungen oder besondere Verdienste um die Förderung des Sports“ beschlossen (z.B. Stadt Göttingen am 13. August 1993).

Während die Bedingungen für die Auszeichnung

Ihr Einfluß auf lokaler Ebene, die formalisierte

herausragender sportlicher Leistungen genauestens vorgeschrieben sind, wird die „Auszeichnung für besondere Verdienste um die Förderung des Sports“ pauschaler beschrieben: „Im Rahmen der Meisterehrungen können für hervorragende Dienste um den Sport in der Stadt Göttingen auf Vorschlag des Stadtsportbundes jährlich einzelne Persönlichkeiten ausgezeichnet werden.“

Ehrenordnung durch zeitgemäße Formen der Ehrung zu ergänzen, ist weitaus größer als auf Landesebene. Deshalb sollten Sie versuchen, gemeinsam mit dem Stadt- oder Kreissportbund Änderungen herbeizuführen.

Der Stadtsportbund hat seinerseits die Voraussetzungen für die Ehrung festgeschrieben, und auch hier wird nach dem Prinzip der Dauer der Mitarbeit – gemessen in Jahrzehnten – geehrt.

Die ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen in den Sportvereinen und Sportverbänden unterstützen die Kommunen bei einer Fülle von Aufgaben, so z.B. im Senioren- und Jugendbereich oder im Gesundheitswesen.

In der Stadt Göttingen hat man das Problem der formalen Ehrenordnung als einziges Instrument für eine ideelle Auszeichnung erkannt, und deshalb wurde im Oktober 1996 erstmalig eine neue Form der Anerkennung ehrenamtlicher Mitarbeit durchgeführt: Das Sport- und Bäderamt der Stadt Göttingen hat eine Zirkusvorstellung aufgekauft und alle freiwilligen Mitarbeiter/innen in den Vereinen und Verbänden der Stadt zur Premiere eingeladen.

Sprechen Sie mit ihrem Stadt- oder Kreissportbund, und fordern Sie diesen auf, im Sportausschuß der Kommune einen entsprechenden Vorschlag zu machen.

Jede Kommune ist gut beraten, diese wichtige Arbeit – über die finanzielle Unterstützung hinaus – regelmäßig durch eine attraktive und zeitgemäße Veranstaltung für die ehrenamtlich Tätigen anzuerkennen. Darauf sollten Sie die Vertreter der Kommune hinweisen.

Pflege und Förderung der ehrenamtlichen Mitarbeit durch den Sportverein: Qualifizierung

Wenn Ihr Sportverein ein engagiertes Mitglied zu einem Aus- oder Fortbildungskurs des organisierten Sports schickt, dann sollten Sie darauf aufmerksam machen, dass es sich um eine Form der Anerkennung handelt, die die ehrenamtliche Tätigkeit honorieren soll: Sie wählen die Teilnehmer/innen aus und schlagen sie dem jeweiligen Verband vor, und darin besteht die Auszeichnung. Diese Argumentation ist erheblich leichter für Sie, wenn Ihr Sportverein die entstehenden Kosten übernimmt.

Die in Ihrem Sportverein geleistete ehrenamtliche Arbeit können Sie auch dadurch anerkennen, dass Sie selbständig Fortbildungsveranstaltungen für Ihre Ehrenamtlichen organisieren mit dem Ziel, dass Sie die Mitarbeiter/innen in Ihrem Verein informieren wollen, wie sie ihre Tätigkeiten fachgerechter wahrnehmen können.

In vielen Fällen ist eine Ausbildung aber auch für den Teilnehmer oder die Teilnehmerin selbst von Vorteil, weil er oder sie Kompetenzen erworben hat, die entweder eine persönliche Bereicherung darstellen oder aber sogar für die berufliche Tätigkeit von Bedeutung sind.

Die Themen sind vielfältig und reichen von „Zeitgemäße

Jugendarbeit im Sportverein“ über „Erste-Hilfe-Maßnahmen bei Sportunfällen“ bis „Wie gestalte ich die jährliche Mitgliederversammlung besonders attraktiv?“ Es dürfte nicht schwer sein, geeignete Referenten/innen zu finden, und das können in Abhängigkeit vom Thema z.B. Sportlehrer/innen, Sportärzte/-ärztinnen, der bzw. die Leiter/in des Jugendamtes oder Steuerberater/innen sein.

Pflege und Förderung der ehrenamtlichen Mitarbeit durch den Sportverein: Verbesserung / Erleichterung der Arbeitsbedingungen

Ähnlich wie die Teilnahme an Qualifizierungsangeboten des Sports sind die gute Ausstattung eines Arbeitsplatzes in der Geschäftsstelle oder die guten Arbeitsbedingungen für den Trainer bzw. die Trainerin auch als Anerkennung der ehrenamtlichen Arbeit einzuordnen.

Machen Sie deutlich, welche Anstrengungen der Verein unternimmt, um den Arbeitsplatz angemessen auszugestalten.

Neben der materiellen Verbesserung, und das ist z.B. die Anschaffung eines Personalcomputers mit Software, die ebenfalls die Arbeit erleichtern soll, sind auch

- die großzügige Regelung von Arbeitszeiten in der Geschäftsstelle,
- die selbständige und eigenverantwortliche Wahrnehmung der abgesprochenen Tätigkeiten,
- die Möglichkeit zu Aussprachen über das Aufgabengebiet mit anderen Ehrenamtlichen im Verein,
- die Anerkennung der Tätigkeiten durch ein Mitglied des Vereinsvorstandes usw.

Formen der Auszeichnung.

Pflege und Förderung der ehrenamtlichen Mitarbeit durch den Sportverein: Erstattung von Ausgaben

Ehrenamtlich Tätige stellen nicht nur Zeit für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben im Sportverein zur Verfügung, sondern bestreiten häufig auch Ausgaben für den Verein „aus eigener Tasche“. Typische Beispiele sind das Führen von Telefongesprächen und die Benutzung des privaten PKW für Zwecke des Vereins. Der Sportverein darf nicht den Fehler machen, indem er das beschriebene finanzielle Engagement von seine Ehrenamtlichen erwartet und möglicherweise fest eingeplant, ohne mit den Betroffenen feste Vereinbarungen und Übereinkünfte getroffen zu haben.

Achten Sie darauf, dass den ehrenamtlich Tätigen die im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit entstehenden Kosten erstattet werden.

Pflege und Förderung der ehrenamtlichen Mitarbeit durch den Sportverein: materielle und finanzielle Zuwendungen

Die Entscheidung,

- ob Sie die ehrenamtliche Mitarbeit in Ihrem Verein entlohnen,
- welche ehrenamtlichen Tätigkeiten entlohnt werden und
- wie hoch die Entlohnung für die jeweilige Tätigkeit ist,

müssen Sie selbst bzw. der Vorstand treffen.

Berücksichtigen sollten Sie dabei vor allem:

- die finanzielle Situation Ihres Vereins, wie sie sich gegenwärtig, aber auch in nächster Zeit darstellt,
- das Selbstverständnis der Mitglieder Ihres Vereins und
- die jeweilige finanzielle Situation der Ehrenamtlichen, die für Ihren Verein arbeiten.

Wenn Ihr Verein finanziell in der Lage ist, ehrenamtlich Tätige eine begrenzte Zuwendung zukommen zu lassen und wenn diese möglicherweise auf eine finanzielle Unterstützung angewiesen sind, dann sollten Sie diese auch erwägen.

Für Ehrenamtliche in den kommunalen Parlamenten ist es übrigens selbstverständlich, dass sie regelmäßig jeden Monat eine sogenannte Aufwandsentschädigung erhalten. Warum sollten Ehrenamtliche im Sportverein schlechter gestellt werden oder ein schlechtes Gewissen haben, wenn sie finanzielle Zuwendungen erhalten?

Wenn die finanzielle Situation in Ihrem Sportverein eine Aufwandsentschädigung der ehrenamtlichen Tätigkeiten nicht zulässt, ist es wichtig, dass Sie

- den freiwilligen Mitarbeitern/innen die entstandenen Ausgaben erstatten und
- das Engagement durch andere Formen materieller Zuwendung entlohnen, indem Sie sich z.B. mit einem Geburtstags- oder Weihnachtsgeschenk bedanken.

Finanzielle Entschädigungen an ehrenamtlich Tätige in Ihrem Verein sind nicht ehrenrührig und widersprechen nicht dem Prinzip der Ehrenamtlichkeit.

Nur solche Vereinsmitglieder können auf die Kostenerstattung ihrer ehrenamtlichen Tätigkeiten verzichten, die in ihrem Hauptamt angemessen bezahlt werden und deren Existenz gesichert ist.

Nutzen Sie unbedingt die vielfältigen Möglichkeiten der Anerkennung und „Honorierung“ – im weitesten Sinn des Wortes – der ehrenamtlichen Mitarbeit in Ihrem Sportverein.