

Personalentwicklung

Deutscher Ruderverband



Ein Programm zur Gewinnung
von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
in Vereinen und Verbänden.

www.rudern.de



Personalentwicklung

Ein Programm zur Gewinnung
von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
in Vereinen und Verbänden.

Friedhelm Kreiß

*Ehrenmitglied des Deutschen Ruderverbandes
Ehrenmitglied des Deutschen Sportbundes*

2. Auflage Februar 2008

Impressum

Deutscher Ruderverband e. V.

Ressort Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Layout Christian Speelmanns
(*Arbeitskreis Internet & Medien*)

Fotos Camera1

Druck ThyssenKrupp Printmedia GmbH, Duisburg

Inhalt

- 3 Einführung
- 4 Ehrenamtlichkeit
– Was ist das?
- 5 Probleme im Ehrenamt
– Warum klappt es nicht immer?
- 7 Mitarbeiterbedarfsplanung
- 10 Mitarbeitersuche
- 16 Mitarbeitergewinnung
- 21 Mitarbeiterqualifizierung
- 25 Mitarbeiterpflege und Mitarbeiterbetreuung

Einführung

Ein Programm zur Mitarbeitergewinnung in Vereinen und Verbänden muss systematisch, geplant und langfristig angelegt sein, um nachhaltig wirken zu können.

Die Entwicklung des Sports in der Zukunft wird entscheidend davon geprägt sein, dass es gelingt, die notwendige Zahl an Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu gewinnen, diese auf ihre Aufgabe vorzubereiten, ihnen entsprechende Rahmenbedingungen für ihre Arbeit zu schaffen und sie so zu motivieren, dass sie für eine längere Zeit engagiert tätig sind.

Um dieses Ziel zu erreichen, sollte jeder Verein oder Verband ein Programm der Mitarbeitergewinnung erarbeiten. Ein solches Programm besteht aus fünf Elementen:

1. Bedarfsplanung

Um planen zu können, muß man wissen, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit welchen Fähigkeiten und Qualifikationen für welche Aufgabe, an welchem Ort, zu welcher Zeit und in welcher Anzahl be-nötigt werden.

2. Mitarbeitersuche

Wenn man den Bedarf kennt, gilt es festzustellen, in welchen Personenkreisen Ressourcen zu erschließen sind. Welche Personen kommen für welche Aufgaben in Frage und wer kann für eine Mitarbeit gewonnen werden? Dabei geht der Blick nicht ausschließlich auf die eigenen Vereinsmitglieder, es kann ja auch Hilfe von außen kommen.

3. Mitarbeitergewinnung

Hat man den anzusprechenden Personenkreis eingegrenzt, gilt es zu prüfen, wie man einzelne Personen anspricht und welche Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen, um Menschen zu einer Mitarbeit zu bewegen.

4. Mitarbeiterqualifizierung

Es ist eine besondere Fürsorge von Vereins- oder auch Verbandsvorständen, wenn diese sich bemühen, den gewonnenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die Bewältigung ihrer Aufgaben Hilfen an die Hand zu geben. Das bedeutet zunächst, ein funktionierendes Netz an Kommunikation und Information aufzubauen. Darüber hinaus gilt es, interne Formen der Aus- und Fortbildung zu schaffen sowie externe Angebote der Qualifizierung, z.B. des Landessportbundes, des Bildungswerks, des Deutschen Ruderverbandes oder der jeweiligen Landesruderverbände, zu erschließen und gezielt anzubieten. Dass der Verein oder Verband die Kosten für derartige Fortbildungsmaßnahmen übernimmt, liegt auf der Hand.

5. Mitarbeiterpflege und -betreuung

Wer zufriedene Menschen in ihrer Aufgabenwahrnehmung vorfinden will und diese langfristig motivieren möchte, muß sich bemühen, eine enge Kommunikation aufzubauen und das Gespräch zu suchen. Darüber hinaus geht es darum, Formen des ›Dankeschön‹ zu entwickeln, die den Vorstellungen der Betroffenen entsprechen.

Jeder Ehrenamtliche hat eine eigene Motivation dafür, mitzuarbeiten. Demzufolge muß das ›Dankeschön‹ auf diese besonderen Motive eingehen. Zu dieser Mitarbeiterpflege und Mitarbeiterbetreuung gehört es auch, sich dauerhaft um die zu kümmern, die aus der Aufgabe ausgeschieden sind.

Ehrenamtlichkeit

Was ist das?

Ehrenamtlichkeit in den Vereinen und Verbänden hat viele Ausprägungsformen und hat sich weit entfernt von der ursprünglichen Einstellung, sich für eine Idee aufopfern zu wollen.

Die grundlegenden Strukturmerkmale der Sportorganisation sind geprägt durch:

- Freiwilligkeit der Mitgliedschaft
- Ehrenamtlichkeit als Grundprinzip der Selbstorganisation
- Demokratische Organisationsstrukturen

• **Ehrenamtliches Engagement ist eine Tätigkeit für Dritte, die freiwillig erbracht wird, für die aber eine Erstattung entstandener Kosten durchaus übernommen werden kann.**

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 oder ein Projekt; das Engagement kann hierbei durchaus befristet sein
- durch die Übernahme gelegentlicher Tätigkeiten oder Aufgaben ohne die Verpflichtung zur Regelmäßigkeit und längeren Verweildauer in der Aufgabe

Alle diese Formen sind dem ›Ehrenamt‹ oder ›ehrenamtlichen Engagement‹ zuzuordnen, auch wenn im allgemeinen Sprachgebrauch für das ›Ehrenamt‹ immer eine ›Wahl‹ oder zumindest eine ›Berufung‹ die Voraussetzung ist.

Das Selbstverständnis der Freiwilligenorganisation Sport beinhaltet für viele auch heute noch, dass ein finanzieller Ausgleich für die Kosten im Ehrenamt absolut ausgeschlossen ist. Eine solche Denkweise versperrt zum einen die Sicht darauf, dass eine Aufwandsentschädigung als zusätzlicher Motivationsanreiz für ein ehrenamtliches Engagement steigende Bedeutung bekommen hat.

Zum anderen kann nicht jeder oder jede Ehrenamtliche die Kosten aufbringen, die durch die Ausübung eines Ehrenamtes entstehen.

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

Die Organisation, die auf ehrenamtliches Engagement angewiesen ist, muß die Voraussetzung dafür schaffen, dass Jede und Jeder Zugang zum Ehrenamt hat, wenn er es denn will.

Ehrenamtliche im Sport – und nicht nur dort – haben für sich einen Wandel der Motivation und Erwartung für ihr Engagement entwickelt. Nicht mehr die Absicht, selbstlos etwas für andere zu tun, prägt die moderne Form des Engagements. Zunehmend kommt der Gedanke des Tausches auf, also des Engagements mit Rückerstattung und einer, wie auch immer gearteten ›Gratifikation‹.

Ehrenamtliche, Freiwillige und Engagierte im Sport haben unterschiedliche Selbstverständnisse und Motive. Will die Organisation diese Personen für eine länger währende Mitarbeit gewinnen, muß sie in ihren Strukturen und auch Formen der ›Gratifikation‹ diese veränderten Motive und Erwartungen aufgreifen; nur dann stellen sich Bereitschaften zur Mitarbeit ein. Das Verhältnis Ehrenamtlicher zur Organisation, in der sie sich engagieren, ist sachlicher und auch kritischer geworden.

Probleme im Ehrenamt

Warum klappt es nicht immer?

Es gibt viele Gründe dafür, dass es schwieriger geworden ist, Ehrenamtliche für die verschiedenen Aufgaben in Vereinen und Verbänden (in Non-Profit-Organisationen) zu gewinnen. Es ist aber falsch, von einer ›Krise des Ehrenamts!‹ zu sprechen. Mehrere Untersuchungen der letzten Zeit weisen nach, dass es in unserer Gesellschaft eine hohe Bereitschaft zu ehrenamtlichem Engagement gibt. Es wird nur nicht überall realisiert.

Warum?

Es gibt Probleme, hinreichend viele Personen für eine ehrenamtliche Tätigkeit im Sport zu gewinnen. In unserer Gesellschaft sind Strömungen zu beobachten, die das Ansehen und damit auch die Bereitschaft zur Übernahme von ehrenamtlichen Tätigkeiten in starkem Maße beeinflussen.

- **Rahmenbedingungen haben einen entscheidenden Einfluß auf die Bereitschaft, sich ehrenamtlich in die Organisation einzubringen.**

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 Organisationen in manchen Sportvereinen oder auch Verbänden schwer, von eventuell interessierten Ehrenamtlichen akzeptiert zu werden, geschweige denn, dass es ihnen gelingt, diese an sich zu binden.

Ein besonderes Kennzeichen der gesellschaftlichen Entwicklung sind die stetig fortschreitenden Individualisierungsprozesse. Diese verhindern offensichtlich eine soziale Aufgeschlossenheit in und für die Gemeinschaft. Zunehmende Erschwernisse in der Beschaffung der materiellen Grundlagen für die Vereinsarbeit demotivieren manche Vorsitzende und manche Vorsitzenden. Wer läuft schon gern immer wieder zum Sportamt, um sich um die erforderliche Sportstätte oder um notwendige Fördermittel zu bemühen?

Wenn dann noch hemmende interne Vereinsstrukturen, wie z.B. fehlende Aufgabenbeschreibungen und Aufgabenabgrenzungen, hinzukommen, ist die Bereitschaft zu einem ehrenamtlichen Engagement schnell vergangen.

- **Führungsstile nach ›Gutsherrenart‹ im Sportverein sind nicht das Ding einer selbstbewußten Generation. Teamarbeit und möglichst wenig Führungshierarchien sind gefragt.**

Eine entscheidende Rahmenbedingung stellt sich in der Atmosphäre im Verein und in der Art des Umgangs miteinander. Die Mehrheit 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 ein Blick auf die zeitliche Belastung der einzelnen Ehrenamtlichen. Die Vereinsvorsitzende oder der Vereinsvorsitzende muß dafür Sorge tragen, dass kein Ehrenamtlicher oder keine Ehrenamtliche zeitlich wie auch arbeitsmäßig so belastet wird, dass Familie, Beruf, eigene Hobbies u.a. darunter leiden. Wenn die Belastungen zu groß werden, bricht irgendwann die Bereitschaft zur Mitarbeit weg.

Gut durchdachte Arbeitsformen und abgestimmte Arbeitsorganisationen helfen, Belastungen überschaubar und zumutbar zu halten.

In diesem Zusammenhang ist ein Blick zu werfen auf die deutliche Zunahme an zeitlicher Belastung und an erheblich gestiegenen fachlichen Anforderungen gegenüber den Ehrenamtlichen. Aus diesen höheren Anforderungen erwächst u.a. auch der Zwang zur Fortbildung, um diesen Ansprüchen gerecht werden zu können. Daraus wiederum entsteht ein neuer Zeitdruck. Veränderungen in der Arbeitswelt, wie z.B. die Zunahme an Flexibilisierung der Arbeitszeit und der Wochenendarbeitszeit erschweren manchen zur Mitarbeit bereit Personen die Mitarbeit, wenn es nicht gelingt, diesen unregelmäßigen Arbeitszeiten entsprechende Organisationsmodelle der Mitarbeit im Verein entgegenzustellen.

Ein verändertes Selbst- und Sportbewusstsein hindert einzelne daran, sich ehrenamtlich einzubringen: Wer selber gern Sport treibt, hat weniger Zeit, seine Zeit dafür einzusetzen, um anderen Menschen diesen Sport zu organisieren oder sie dabei zu betreuen. Wenn es gelingt, die eigene Aktivität mit der Betreuungsaufgabe zu verbinden, öffnet sich ein weites Feld der Mitarbeit.

Warum werden ehrenamtliche Aufgabe abgegeben?

In einer bundesweit angelegten Studie (Infratest-Burke, 1999) werden als Hauptursachen folgende Ursachen genannt, die man in zwei Dimensionen trennen kann.

Zum einen geht es um Probleme innerhalb der Gruppe oder Organisation; das sind:

- Spannungen und Schwierigkeiten innerhalb der Gruppe
- Spannungen und Schwierigkeiten mit Hauptamtlichen
- Das Gefühl, ausgenutzt zu werden
- Scheitern bei der Umsetzung eigener Vorstellungen.

Die andere Dimension hängt mit dem Aufwand zusammen, der bei der Wahrnehmung der Aufgabe entsteht:

- Zu großer zeitlicher Aufwand
- Finanzieller Aufwand zu groß
- Gefühl der Überforderung bei der Aufgabenwahrnehmung
- Berufliche Gründe.

Und nun?

Manche der dargestellten Probleme und andere darüber hinaus haben ihren Urgrund in der Tatsache, dass sich in einem Verein oder auch Verband kaum einer um die ehrenamtlich tätigen Personen kümmert, mit ihnen Kontakt hält, sie nach ihren Wünschen befragt, ihnen hilft, wenn's eng geworden ist, und vieles mehr.

Mein Vorschlag ist, in jedem Verein und Verband eine Person damit zu beauftragen, diese Aufgabe wahrzunehmen. So ein Personalbetreuer – oder wie dieser auch heißen mag – kann die ›Truppe‹ zusammenhalten. Ein entsprechendes Aufgabenprofil wird im Kapitel ›Mitarbeiterpflege und -betreuung‹ beschrieben.

Mitarbeiterbedarfsplanung

Jegliche Maßnahme zur Gewinnung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzt voraus, dass der notwendige Bedarf über einen bestimmten, perspektivisch ausgelegten Zeitraum hin ermittelt wird. Eine solche Bedarfsermittlung berücksichtigt die Mitgliederentwicklung, das Angebotsprogramm des Vereins, die sportpolitische Weichenstellung des Vorstandes, das Teilnehmerinteresse und insbesondere auch das Interesse der Mitarbeiterschaft. Eine gründliche Istanalyse stellt eine ganz wesentliche Voraussetzung für effektive Bedarfsplanung und deren Umsetzung in konkrete Maßnahmen dar.

Eine Bedarfsplanung basiert auf folgenden Analysedaten:

- Mitgliederentwicklung
- Mitarbeiterentwicklung
- Entwicklung des Angebots und der Programme
- Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche
- Mitglieder- und Teilnehmererwartung
- Strategische und sportpolitische Entscheidungen des Vereins: (Programmentwicklung, Wettkampftwicklung, Vereinsgröße, Neue Zielgruppen)
- Entwicklungen im Umfeld des Vereins

1. Mitgliederentwicklung

Der Bedarf an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steht in einem unmittelbaren Zusammenhang mit den Mitgliederzahlen. Darum ist es wichtig, sowohl den aktuellen Stand der Mitgliederzahlen in einzelnen Altersstufen zu erheben wie auch die Entwicklung dieser Zahlen im Rückblick auf drei bis fünf Jahre. Ein solcher Rückblick signalisiert einen Bedarf und lässt zukünftige Entwicklungen einschätzen.

Die Bestandserhebung muß in mehreren Altersschnitten geteilt nach Geschlechtern aufgebaut werden.

Darüber hinaus ist es notwendig, eine gleiche Übersicht für die einzelnen Abteilungen eines Vereins zu erstellen. Auf diese Weise wird es möglich, Trends im Vereinsgeschehen darzustellen.

2. Mitarbeiterentwicklung

Nach der Erhebung über die Entwicklung der Mitgliederzahlen bekommt die gleiche Fragestellung eine Bedeutung im Bezug auf die Mitarbeiterschaft.

Eine entsprechende Übersicht über Zahl, Alter, Geschlecht, Qualifikation und Einsatzbereich im Verein lässt zunächst einen Schluß zu über die Mitglieder-Mitarbeiter-Relation.

Wird diese Übersicht über mehrere Jahre hin verfolgt, lassen sich Trends ablesen, Notwendigkeiten des Handelns erkennen und manches mehr.

Bei einer Mitarbeiterübersicht ist es notwendig, Unterscheidungen bezogen auf die Einsatzbereiche vorzunehmen. Dabei lassen sich vier Funktionsbereiche eingrenzen:

- Führung
- Verwaltung/Organisation
- Sportbetrieb
- Helfertätigkeit

• **Veränderungen in den Bereichen Mitgliederentwicklung und Mitarbeiterentwicklung können Zufriedenheit der Mitglieder und auch Mitarbeiter signalisieren oder genau so das Gegenteil.**

3. Entwicklung des Angebots und der Programme

Ein Vereinsangebot orientiert sich im Grunde nach den gleichen Kriterien von Angebot und Nachfrage wie im Geschäftsleben.

Im Vordergrund steht dabei das Interesse der Mitglieder und/oder der Noch-Nicht-Mitglieder.

Die nachstehende Auswahl möglicher Motive der ›Kunden‹ des Vereins kann als Entscheidungsgrundlage für eine Angebotsplanung dienen, dabei ist es wichtig zu wissen, dass niemals nur ein Interesse die Entscheidung zur Teilnahme beeinflusst.

Wichtig aber ist es zu wissen, welche Motive die Teilnehmer bewegen. Es lohnt sich also, zuweilen eine Befragung vorzunehmen.

Mögliche Motive:

- neue Sportarten erlernen
- Menschen kennen lernen
- Wettkampfsport betreiben
- fit halten
- etwas gegen das Altern tun
- Spannung und Abenteuer erleben
- Natur erfahren
- über Sport die Welt bereisen
- Spaß und Geselligkeit erleben
- in Mannschaften Sport treiben

Es gibt weitere Motive; die Übersicht muß vereinsbezogen variiert werden.

- **Das Vereinsangebot orientiert sich am Mitgliederinteresse!**

Neben dem Mitgliederinteresse gibt es auch Angebotsprogramme, die als Reaktion auf gesellschaftliche Entwicklungen oder als Angebot für ganz bestimmte Zielgruppen entstehen. Derartige Programme basieren auf Entscheidungen des jeweiligen Vereinsvorstandes.

Hier steuert das Bewusstsein gesellschaftlicher Verantwortung einzelne Vereinsangebote.

Das Vereinsangebot wird weiter getragen von Interessen und Kompetenzen einzelner Trainer und Übungsleiter.

- **Sportprogramme und deren Zielgruppen definieren den Bedarf an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und deren fachliche Qualifikation!**

4. Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche

In einem Verein oder Verband gibt es naturgemäß sehr unterschiedliche Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche, die auch unterschiedliche Voraussetzungen bei den handelnden Personen begründen.

Da geht es um berufliche Erfahrungen, persönliche Voraussetzungen wie Schule und Ausbildung, Sozialisierung in der Sportorganisation, Qualifizierungen im Angebotssystem der Sportorganisation, Motive des Engagements u.a.

Eine grobe Übersicht über die einzelnen Aufgabenbereiche:

- Führungskräfte: Vorsitzende/r, stv. Vorsitzende/r, Sportwart/in, Schatzmeister/in, Jugendwart/in
- Verwaltungs-/Organisationskräfte: Geschäftsführer/in, Schriftführer/in
- Spiel-, Sport- und Übungsbetrieb: Sportwart/in, Übungsleiter/in, Trainer/in, Personen, die sich um den allgemeinen sportlichen wie auch außersportlichen Sportbetrieb kümmern,
- Vereinsshelfer/innen: Fest und Feiern, Fahrdienste, Hausdienst, Hauswart, Betreuung, Fahrzeuge u.a. des Vereins

Es ist erforderlich, die Aufgabenbereiche festzulegen. Nur dann kann man die dafür notwendigen Tätigkeiten beschreiben und entsprechende Aufgabenbeschreibungen erstellen, die dann wieder entsprechend interessierten Personen zur Erklärung der von ihnen erwarteten Leistungen vorgelegt werden können.

Jeder Verein hat andere und unterschiedliche Aufgabenfelder. Diese müssen erst einmal aufgeschrieben und präsent gemacht werden.

Die dargestellten Bereiche lassen schnell den Verdacht aufkommen, dass hier eine erhebliche Last auf einzelne Personen zukommt.

- **Der Bedarf an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Sport lässt sich nur decken, wenn es gelingt, den umworbenen Personen deutlich zu machen, dass Mitarbeiten kein Opfer ist, sondern Spaß macht. Mitarbeit ist persönlicher Gewinn und bringt Nutzen für jeden Einzelnen!**

5. Strategische und sportpolitische Entscheidungen des Vereins und seines Vorstandes.

Die Entwicklung eines jeden Vereins ist bestimmt durch die Beantwortung von zwei die Zukunft bestimmenden Fragen:

- Soll der Verein so bleiben und weitermachen wie bisher?
- Soll der Verein wachsen in seiner Größe und in seinem Sportangebot?

Wenn sich ein Verein darauf beschränkt, die bisherige Struktur und Größenordnung beizubehalten, lässt er die Dinge um sich herum laufen wie bisher. »Wir haben 290 Mitglieder und wollen keinen mehr!« Ein solcher Verein beschränkt sich auf seine tradierte Entwicklung und auf seine Inhalte, die von den jeweiligen Amtsvorgängern vorgegeben wurden.

Eine derartige Einstellung ist zwar verständlich, zeugt aber von einem Interessenegoismus des betreffenden Vereins, der die Notwendigkeiten und auch Verpflichtungen der Sportorganisation bis hin zum Verein gegenüber der Gesellschaft um ihn herum

verkennt. Zwar ist ein Verein immer der Zusammenschluß von Personen gleichen Interesses, dennoch hat er öffentliche Aufgaben zu akzeptieren, insbesondere dann, wenn er öffentliche Förderung – in welcher Form auch immer – in Anspruch nimmt.

Aber jeder Verein ist auch aufgefordert, dass er jede öffentliche Aufgabe darauf hin prüft, ob er ihr auch gerecht werden kann, bevor er sie übernimmt.

Sollte sich der Sportverein für eine andere »Politik« entscheiden, setzt er auf Wachstum und Flexibilität des Angebots.

Setzt er auf Wachstum, so kann er zum einen auf eine Eigendynamik bauen, die aus der Mitgliederentwicklung (s.o.) hervorgehen kann. Diese Zuwächse lassen sich nur für wenige Jahre recht grob veranschlagen.

Die Entwicklung eines Vereins kann aber auch durch eine bewusste Steuerung des Vorstandes erfolgen.

Hier müssen Entscheidungen getroffen werden, die das Programm, das Engagement im Wettkampfsport und auch in der angestrebten Vereinsgröße betreffen. Das bedeutet letztlich in der Summe, neue und bestimmte Zielgruppen in den Blick zu nehmen.

In derartige Konzepte werden auch Überlegungen einzubeziehen sein, ob eine bestehende Vereinsimmobilie ausgebaut – sofern vorhanden – oder geschaffen werden soll.

- **Ein Verein mit eigener Immobilie hat eine schwere Last, aber auch ein Pfund in der Hand: er kann damit ein breites und variantenreiche Programm anbieten. Vereinsheime und Bootshäuser sind Treffpunkte und Begegnungsstätten für Jung und Alt! Das sollten sich alle Vereine des Deutschen Ruderverbandes zum erklärten Ziel setzen!**

6. Entwicklungen im Umfeld eines Vereins

Jeder Verein lebt in einem gesellschaftlichen Umfeld und rekrutiert seine Mitglieder aus diesem. Darum ist es nur richtig, wenn der Verein sein Augenmerk auf sein Umfeld richtet, denn dort wohnen zunächst seine potenziellen Mitglieder und auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Sollte es sich im Einzugsbereich eines Vereins abzeichnen, dass eine neue Wohnbebauung oder Siedlung geplant und im Bau sich befindet, muß der Vorstand sofort Überlegungen anstellen, wie er diese neuen Bürgerinnen und Bürger mit ihren Kindern ansprechen kann. Für Neubürger stellt eine Vereinsmitgliedschaft häufig die erste und schnellste Form der Integration in einen neuen Lebensbereich dar. Da kann der Verein Hilfe leisten, aber auch zu seinen eigenen Interessen – Wachstum – Nutzen ziehen.

- **Alle Aktivitäten eines Vereins hinsichtlich des Wachstums und der Angebotserweiterung hängen unmittelbar zusammen mit der Frage und der Suche nach den notwendigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.**

Mitarbeitersuche

Voraussetzung für eine erfolgreiche Mitarbeitersuche ist, dass die zu besetzenden Aufgabenfelder und Tätigkeitsbereiche eindeutig dargestellt werden. Dazu gehören möglichst konkrete Aufgabenbeschreibungen, Aussagen über die Abgrenzungen zu anderen Bereichen sowie klare Festlegungen über Kompetenzen und Zuständigkeiten der Stelleninhaber. Die Arbeits- und Rahmenbedingungen müssen erkennbar sein. Eine planmäßige Suche richtet sich zum einen an die eigenen Mitglieder, zum anderen geraten auch Personen außerhalb des Vereins ins Blickfeld. Vor Beginn der Suche ist es sinnvoll, Zielgruppen festzulegen, bei denen eine Ansprache erfolgreich sein könnte. Letztlich ist die Suche dann besonders erfolgreich, wenn auf die Motive und Erwartungen der Personen Rücksicht genommen wird, die angesprochen werden sollen.

1. Aufgabenfelder und Tätigkeitsbereiche

In einem Verein gibt es offizielle Funktionen, die in der Satzung festgeschrieben sind. Die Amtsinhaber in diesen Funktionen werden von der Mitgliederversammlung für einen bestimmten Zeitraum (Wahlperiode) gewählt. Diese ›offiziellen Funktionen‹ sind zum einen durch das Vereinsrecht (BGB) vorgeschrieben, zum anderen sind in diesen Funktionen Vereinsaufgaben wahrzunehmen, die immer wiederkehren und regelmäßig zu erledigen sind.

›Offizielle Funktionen‹ sind in der Regel:

- Vorsitzende/r
- stv. Vorsitzende/r
- Schriftführer/in
- Schatzmeister/in
- Jugendwart/in.

Darüber hinaus werden in der Regel weitere Positionen ausgewiesen, die ebenfalls durch Wahl besetzt werden, so z.B.: Sportwart/in, Breitensportwart/in, Seniorenbeauftragte/r, Pressewart/in.

- **Ein Verein ist gut beraten, wenn er die Zahl der offiziellen Funktionen in der Satzung möglichst gering hält.**

Wahlen und Verpflichtung auf festgelegte Zeiträume (manchmal bis zu vier Jahren) können durchaus ein Hemmnis sein, jemanden für eine Aufgabe zu gewinnen.

Auf der anderen Seite können die Verantwortung und Führungsanforderungen in einer ›offiziellen Funktion‹ durchaus auch einen Anreiz darstellen, eine solche Aufgabe zu übernehmen.

Inoffizielle Funktionen beinhalten Aufgaben, für deren Übernahme sich jemand bereit erklärt, der nicht unbedingt eine offizielle Funktion mit ihren hohen Verbindlichkeiten übernehmen möchte. Diese Form der Aufgabenerfüllung bezieht sich vielfach auf einfache und überschaubare Bereiche, mit deren Wahrnehmung deutliche Entlastungen für andere Funktionsträger verbunden sind.

- **Kleine Pakete packen. Diese lassen sich leichter tragen.**

›Inoffizielle Funktionen‹ werden vielfach als Projektarbeit in einem Verein umgesetzt. Projektarbeit hat für diejenigen, die eine solche Aufgabe übernehmen, deutliche Vorteile:

- der Arbeitsauftrag ist eindeutig beschrieben
- der zeitliche Einsatz ist von Beginn an festgelegt und mit Abschluß des Projekts beendet
- Arbeiten im Projekt heißt selbständig und eigenverantwortlich arbeiten

- Projektarbeit ist nicht mit Wahlen verbunden
- Projektarbeit findet leichter Mitwirkende
- Projektarbeit ermöglicht die Hinführung zur Mitarbeit im Verein; so sind Jugendliche häufig gern bereit, in Projekten mitzuwirken.

Projekte im Verein können z.B. sein: Vereinsjubiläum, Frühjahrsfest, Anrudern, Ferienlager, Vortrags- oder Musikabend im Clubhaus, Baumaßnahme, Regattaveranstaltung u.a..

- **Vereine sind gut beraten zu prüfen, welche Aufgaben sie im Vereinsgeschehen als Projekte anlegen können.**

2. Aufgaben- und Stellenbeschreibungen

Je genauer eine Aufgabe gegenüber der Person, die sie übernehmen soll, beschrieben wird, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie diese übernimmt, da sie einschätzen kann, was auf sie zukommt. Erfolgt diese ›Aufklärung‹ erst nach der Amtsübernahme, besteht die Gefahr, dass die Mitarbeit schnell wieder ruht. Der Verein hat dann einen ›ruhenden‹ Amtsinhaber. Damit ist keinem gedient.

3. Rahmenbedingungen (für die Mitarbeit)

Ehrenamtlich mitarbeiten wollen heißt, sich wohlfühlen zu können. Dieses Wohlfühl und die Zufriedenheit stellen sich dann besonders schnell ein, wenn die Rahmenbedingungen des Handelns das ermöglichen. Das bedeutet z.B. im Verwaltungsbereich des Vereins, dass die Mitgliederverwaltung über einen PC mit entsprechender Software erfolgt.

Im Sportbetrieb bedeutet das z.B., dass notwendige Sportgeräte in ausreichender Zahl verfügbar sind und auch erreichbar (z.B. ohne Schlüsselprobleme) benutzt werden können.

Die freundschaftliche Atmosphäre und die Bereitschaft zur Teamarbeit bilden eine wesentliche Grundlage für das Wohlfühl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dazu zählt aber auch das Bewusstsein dieser Personen, dass der Verein sich um sie bemüht, sich um sie kümmert und ihnen in bestimmten Lebenssituationen zur Seite steht. Das kann der Vorstand sein oder eine von diesem beauftragte Person, die eine solche Aufgabe dauerhaft übernimmt. Zu diesen Rahmenbedingungen gehört auch die Klärung der Frage, in welcher Weise Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter versichert sind bei der Ausübung ihres Vereinsengagements, z.B. beim Transport von Jugendlichen im eigenen Wagen zum Wettkampf oder in anderen Situationen. Es geht dabei nicht nur um die

Klärung der Frage (vielfach liegen ja entsprechende Abmachungen vor), es geht auch um die entsprechende Information gegenüber den Betroffenen.

4. Die Suche nach neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Grundsätzlich gibt es für die Suche nach neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zwei Blickrichtungen:

- der erste und wohl auch weitreichendste Blick geht auf die eigenen Mitglieder
- ein zweiter Blick sollte aber auch über den Kreis der Mitglieder hinausgehen.

Die Suche in der eigenen Mitgliedschaft: Bereits bei der Anmeldung neuer Mitglieder kann man die Bereitschaft zur Mitarbeit abfragen. Dabei sollte gleich der Rahmen möglicher Engagements abgeklärt werden. Aus einer solchen Abfrage entsteht neben der Mitgliederkartei eine Mitarbeitsbereitschaftskartei, die im Bedarfsfall benutzt werden kann, um ganz gezielte Fragen stellen und Bitten äußern zu können.

Die Suche außerhalb des Vereins:

»Mich hat noch nie jemand danach gefragt!«

– Das war die Antwort eines Passanten auf der Straße auf die Frage, ob er sich vorstellen könne, sich ehrenamtlich zu engagieren. Außerhalb des organisierten Sports gibt es ein Potenzial an Personen, die durchaus ein Interesse zur Mitarbeit entwickeln könnten und auch wollen. Nur – von allein kommen diese nicht zum Verein; hier ist der Verein gefordert, ein entsprechendes Interesse zu wecken und sein Angebot attraktiver Betätigung vorzustellen und Personen gezielt anzusprechen.

Der Gedanke ist gar nicht so abwegig, dass ein Verein sich einmal die Mühe macht aufzulisten, welche Betätigungsmöglichkeiten sich bei ihm anbieten, welcher persönliche Gewinn mit der Übernahme einer Aufgabe verbunden ist und so fort. Eine solche kleine Broschüre kann bei der Ansprache Einzelner für eine Mitarbeit sehr hilfreich sein.

- **Mitarbeitergewinnung ist auch Mitgliederwerbung!**

5. Motive und Erwartungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Wenn es gelingt, die Zufriedenheit bei all denen herbeizuführen, die das Vereinsgeschehen mitgestalten, ist schon ein wesentlicher Schritt zur Gewinnung weiterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter getan.

- **Zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wecken neue Bereitschaften zur Mitarbeit, motivieren weitere Mitarbeitswillige!**

Vereinsvorstände müssen wissen, welche Motive und Erwartungen die Menschen bewegen, die im Verein mitarbeiten. Nur wenn für den Einzelnen innerhalb der Aufgabenwahrnehmung die Erfüllung seines Motivs und seiner Erwartung möglich ist, bleibt seine Mitarbeitsbereitschaft bestehen.

Natürlich kann man auch die Motivation verstärken, wenn man die Motive erkennt und entsprechend darauf eingeht. Das kann so weit führen, dass ein Arbeitsplatz entsprechend der Motive eines Interessierten ausgestaltet wird.

- **Jede und jeder hat eigene Motive und Erwartungen für die Mitarbeit. Es ist gut zu wissen, dass niemals nur ein Motiv vorhanden ist und dass Motive auch wechseln können.**

Es gibt viele Motive für eine Mitarbeit

1. Motivgruppe: Verantwortung
 - Verantwortungsgefühl, Dankbarkeit gegenüber dem Heimatverein
 - Freude am Umgang mit Menschen, Freude an der Tätigkeit
 - Stolz auf den eigenen Verein
2. Motivgruppe: Eigengewinn
 - Freude an der Geselligkeit
 - sinnvolle Ausfüllung der arbeitsfreien Zeit
 - Betreuung der eigenen Familienmitglieder
 - Durchsetzung eigener Vorstellungen
 - Einflussnahme auf das Vereinsgeschehen
3. Motivgruppe: Prestige
 - Anerkennung, Prestige, ›öffentliches‹ Ansehen
 - Bewährung vor anderen
 - Bestätigung als Ausgleich zu Defiziten im Beruf
 - Aktivitäten in ›offizieller‹ Funktion (z.B. Delegierter auf Verbandstagen, Empfang beim Bürgermeister)
 - Macht und Einfluß
 - sozialer Zugewinn
 - politischer Zugewinn
 - materieller Zugewinn
 - persönlicher Zugewinn/Erwerb neuer Qualifikationen und Kompetenzen
 - bessere Zugriffsmöglichkeiten auf Vereins- oder Verbandsressourcen

4. Motivgruppe: Mitwirkung
 - Einspringen für andere
 - Trotzreaktion
 - Innovationsbemühungen
 - Nicht-Nein-Sagen-Können

- **Wichtig ist, Erwartungen und Motive nicht nur zu erfassen, sondern auch auf deren Registrierung zu reagieren.**

Wenn es stimmt, dass die Bereitschaft zur Mitarbeit in der heutigen Zeit weniger auf der Basis eines karitativen Denkens und der Opferbereitschaft besteht, sondern mehr den Tauschgedanken in den Vordergrund stellt, ist die Kenntnis der Erwartungen und Motive hilfreich, um einen entsprechenden Ausgleich anbieten zu können.

- **Jedes Motiv ist wertneutral zu sehen und darf nicht gewertet werden!**
- **Ein oder mehrere Motive sind die Antriebskräfte für den Einzelnen zu handeln!**

6. Zielgruppen für die Suche nach (neuen) Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Die Definition einer Aufgabe und die Überlegung, wer denn dieses Aufgabengebiet übernehmen könnte, gehören eng zusammen. Es ist weiter oben schon gesagt worden, dass die Suche sowohl im Verein als auch außerhalb desselben erfolgen kann und muß.

In beiden Fällen gibt es bestimmte Zielgruppen, die für jeweils unterschiedliche Aufgabenbereiche angesprochen werden können.

Jugendliche

Jugendliche sind in hohem Maße bereit, Aufgaben im sozialen Bereich zu übernehmen. Das belegen viele Untersuchungen der letzten Jahre im Gegensatz zu vielfach geäußerten Meinungen.

Wenn Jugendliche ihre Fähigkeiten und ihr Engagement im Verein häufig nicht einbringen, heißt das, dass ihnen die bestehenden Vereinsstrukturen nicht behagen. Wenn Jugendliche mitarbeiten wollen, suchen sie Freiräume zum eigenen, selbstverantwortlichen Handeln. Fehler gehören dabei zum System und müssen toleriert werden – wenn sie überhaupt vorkommen.

Hilfreich ist hier die Kooperation mit der Schule. Die Selbstdarstellung des Vereins im Rahmen von Schulveranstaltungen eröffnet die Möglichkeit der Ansprache und Kontaktaufnahme zur Schule und zu Schülerinnen und Schülern. Rudervereine, die ihre Bootshäuser den Schulen zum Rudern der Schülerinnen und Schüler öffnen, werben für die Sportart Rudern und sprechen potenzielle Mitglieder und Mitarbeiter an.

Junge Erwachsene

Junge Erwachsene – gerade in Hochschulen und Universitäten – haben eine ausgeprägte Bereitschaft zur Mitwirkung in Gruppen und zur Selbstorganisation eigener Aktivitäten. So können Partnerschaften zwischen Rudervereinen und Hochschulen z.B. im Rahmen des Allgemeinen Hochschulsports oder Kooperationen mit sportwissenschaftlichen Instituten vor Ort durchaus zu neuen Engagements führen. Vereine müssen nur wissen und damit rechnen, dass Studierende ihren Hochschulort wechseln oder ihr Studium beenden. Darum gilt es, rechtzeitig nach Ersatz Ausschau zu halten, Teams zu bilden.

Mädchen und Frauen

Mädchen und Frauen machen einen hohen Prozentsatz der Mitgliedschaften aus. Leider kommt dieses Potenzial für die Mitarbeit nicht im gleichen Umfang zum Tragen.

Mädchen und Frauen für eine Mitarbeit zu gewinnen, setzt voraus, dass frauenfreundliche Strukturen umgesetzt werden.

Netzwerke schaffen, Frauengesprächskreise bilden, in denen Erfahrungen ausgetauscht werden, frauenfreundliche Arbeitssituationen (z.B. Kinderbetreuung) ermöglichen – das sind Einstiege.

Ältere

Der Anteil Älterer nimmt in unserer Gesellschaft deutlich zu. Gleichzeitig erhöht sich der Anteil derer, die schon vor dem Renten-/Pensionsalter aus dem Arbeitsprozess ausscheiden. In beiden Gruppen besteht ein hohes Maß an Kompetenz und Aktivität, das zu nutzen lohnt. Seniorenkreise im Verein, Seniorenagenturen außerhalb desselben – das sind Möglichkeiten der Werbung um Mitarbeit. Zeit und Kompetenzen sind da, die Ansprache fehlt vielfach.

Eltern

Für viele Eltern beginnt eine Sportvereinskarriere mit dem Vereinsbeitritt ihrer Kinder. Wenn es den Vereinen gelingt, schon frühzeitig den Kontakt zu den Eltern ihrer jugendlichen Mitglieder aufzunehmen und diesen zu intensivieren, sind die Eltern häufig bereit, Aufgaben im Verein zu übernehmen. Sicherlich tun sie das zunächst für ihre Kinder. Aber das ist nur der Einstieg.

Ehemalige Leistungssportler

Wettkampfsportler haben aller Erfahrung nach eine besondere Bindung an ihren Verein, selbst wenn sie über einen längeren Zeitraum in Leistungszentren oder Stützpunkten trainiert haben. Vielfach übernehmen Leistungssportler bereits während ihrer Aktivenzeit Betreuungsaufgaben im Verein. Ein Verein ist gut beraten, wenn er auf diese Leistungssportler und Leistungssportlerinnen zugeht und sie auf eine Mitarbeit nach der Zeit ihrer Wettkampfteilnahme anspricht. Zum Beispiel könnte mit einer Aktion ›Mach doch weiter mit!‹ in diesem Personenkreis für eine ehrenamtliche Tätigkeit geworben werden.

Personen aus fremden Kulturen

In vielen Sportvereinen sind zahlreiche Mitglieder ausländischer Herkunft in das Geschehen eingebunden. Dennoch gelingt es nur schwer, aus dieser Personengruppe Menschen zur Mitarbeit zu bewegen. Hier gilt es, durch gezielte Informationen Bereitschaften auszulösen, Vorurteile abzubauen und Hilfen anzubieten. So können Info-Treffs für Vereinsmitglieder ausländischer Herkunft einen Weg in den Verein herstellen, Kontakte vertiefen und zur Mitarbeit bewegen.

Mitarbeitergewinnung

Die Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern muß systematisch, geplant und langfristig angelegt sein. Eine gemeinsam erarbeitete Zielvereinbarung von Vorstand und Mitarbeiterschaft ist Grundlage für ein ehrenamtliches Engagement und für die Identifikation mit dem Verein und dem Verband. Dabei spielen die Rahmenbedingungen für die Mitarbeit eine besondere Rolle.

1. Drei Prinzip-Beispiele

Das Prinzip ›Zufall‹

Ein Fußballverein, 48 Mitglieder, Jahreshauptversammlung-Wahlen, 18 Anwesende. In den Diskussionen um die Besetzung der Vorstandsposten geht es ›wild‹ zu. Mitglied O.P. bestellt mit einem Armwinken ein Bier. Leider war das genau der Zeitpunkt, zu dem nach einem Kandidaten für den Vorstandsposten gefragt wurde. O.P. traut sich nicht, den wahren Grund seiner ›Meldung‹ zu nennen. So wurde er Vorsitzender. »Der Tag fing so schön an – jetzt bin ich Vorsitzender«.

Das Prinzip ›Ausdauer‹

Ein Turnverein, 850 Mitglieder, Wahl des Vorsitzenden. F.W. hat dieses Amt bereits seit 18 Jahren inne, er ist 69 Jahre alt. Es gibt keinen Gegenkandidaten, die Wahl fällt zu seinen Gunsten aus. Nach der Wahl tritt der Jugendausschuß zurück.

Das Prinzip ›Planung‹

Ein Ruderverein, Mitgliederversammlung, 276 Mitglieder, Wahl des stv. Vorsitzenden. Zur Wahl stellt sich J.R., er ist mehrfacher Deutscher Meister. Der Verein hat eine Aktion gestartet unter dem Motto »Mach weiter mit!«, er wendet sich damit an ehemalige Aktive. J.R. wurde seinem Amtsvorgänger als ›Assistent‹ zugeordnet und bei allen Arbeitsvorgängen beteiligt. Er wird zum stv. Vorsitzenden gewählt.

- **Die Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für Vereine und Verbände ist gekennzeichnet durch das Bemühen, den Bedarf systematisch, geplant und langfristig abzusichern.**

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

2. Mitarbeiten heißt mitgestalten!

Jeder, der sich zur Mitarbeit bereit erklärt, will die Ziele seines Handelns mitgestalten können. Die gemeinsame Zielvereinbarung von Vorstand und Mitarbeiterschaft ist Grundlage für ein erfolgreiches ehrenamtliches Engagement und für die Identifikation mit dem Vereins- oder Verbandsgeschehen. Zielvereinbarungen können sehr unterschiedlich angelegt sein. Wichtig ist: Sie müssen von allen mitgetragen werden.

- **Wer nicht sagt, wohin er will, darf sich nicht wundern, wenn er woanders oder gar nicht ankommt und dann dort allein ist!**

Zielvereinbarungen in Sportvereinen können z.B. sein:

- Wir bieten einen ›Ruderkurs für Ältere‹ an.
- Wir wollen zum Jahresende 5 % mehr Mitglieder haben.
- Wir feiern im nächsten Jahr unser 75-Jähriges Vereinsjubiläum.
- Wir richten im nächsten Jahr die Landesmeisterschaften aus.
- Wir veranstalten in den nächsten Sommerferien für unsere Jugend ein Ferienlager.

Was auch immer die Zielvereinbarung beinhaltet, jeder muß das Ziel mitbeschlossen haben und dann aber auch dahinter stehen, wenn es darum geht, dieses zu erreichen. Bei der Definition der Ziele ist es wichtig, dass diese

- erreichbar sind,
- allerdings auch nur unter einiger Mühe realisiert werden können,
- zu leicht erreichbare Ziele lösen keine Motivation aus,
- möglichst zeitlich befristet sind,
- von jedem Mitarbeiter eine zumutbare Belastung abfordern.

Auch das ist ein Vereins- und Verbandsziel: Wo die Atmosphäre stimmt, finden sich auch immer wieder neue Ehrenamtliche: »Das ist eine ›dufte‹ Truppe, da mache ich mit!« Aus diesem Grunde sind Vorstände gut beraten, wenn sie sich eingehend um ihre

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bemühen, Kontakt halten, Mitarbeiter-Treffs ermöglichen u.a. **›Management by walking around!‹** Das ist eine Aufgabe für den Vorstand oder für einen ›Personalbetreuer‹ im Verein oder Verband. Ich gehe im letzten Kapitel auf diese Person und ihre Aufgabe näher ein.

- **Mitarbeiten macht Spass, und Mitarbeiten in einem angesehenen Verein ist attraktiv, denn das steigert das eigene Ansehen!**

Auch das ist ein Ziel: Je angesehener ein Verein in der Öffentlichkeit ist, desto leichter lassen sich Personen für eine Mitarbeit gewinnen. Damit wird eine gute Öffentlichkeitsarbeit zum Aufbau des Vereinsansehens auch ein Instrument der Mitarbeitergewinnung. Wer will schon in einem wenig attraktiven und in der Öffentlichkeit wenig positiv bekannten Verein mitarbeiten?

3. Kommunikation ist eine Grundvoraussetzung für ein produktives Miteinander!

- **Der ›gläserne‹ Verein: Offenheit als Führungsprinzip!**

Ein eng geknüpftes Netz an Kommunikation und Information motiviert und bindet Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Verein. Dazu gehören regelmäßig erscheinende Mitarbeiter-Kurzinfos und ständige Einblicke in das Vereinsgeschehen, die grundsätzliche Bereitschaft aller im System zur Mitbestim-

mung, Vermeidung von ›Herrschaftswissen‹, Zugang zur Arbeit und Sitzung des Vorstandes und vieles mehr. Ein Mitarbeiterhandbuch, in dem alle wichtigen Informationen über den Verein (Ordnungen, Satzung, Anschriften u.a.) zusammengestellt sind, erleichtert jedem Mitarbeiter die Arbeit und ist eine zusätzliche Stütze bei der gewünschten Kommunikation. Damit ein solches Organisations- und Führungsprinzip greifen kann, ist es notwendig, ein dichtes System der Kommunikation aufzubauen.

- **›Meet them, before you need them!‹ – Es ist wichtig, Zugang zu Menschen zu finden, bevor man diese um ihre Mitwirkung und Mitarbeit bittet!**

Der Bedarf an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommt in der Regel nicht plötzlich, doch manchmal entstehen ganz kurzfristig Engpässe. Je besser dann der Kontakt des Vorstandes zu einzelnen Personen ist, desto leichter fällt die Ansprache Einzelner und desto eher gibt es eine Zusage für die Mitarbeit. Kennen die Vereinsmitglieder den Vorstand wirklich?

Wann war der oder die Vorsitzende zum letzten Mal in einer Übungsstunde, um mit Teilnehmern oder auch Übungsleitern zu reden?

4. Was weiß der Vorstand von seinen Mitgliedern?

Was weiß ein Vorstand wirklich über seine Mitglieder? Alter, Beruf, Hobbies – all das kann wichtig sein, wenn es darum geht, um Mitarbeit für eine bestimmte Aufgabe oder in einer bestimmten Situation zu bitten.

Diese hilfreichen Informationen einzusammeln, beginnt bereits dann, wenn neue Mitglieder ihre Anmeldeformulare ausfüllen.

Ein Verein sollte versuchen, möglichst viele Informationen zu erfassen unter Berücksichtigung des Schutzes personenbezogener Daten.

• **Wichtig ist, dass offen gelegt wird, wozu diese Informationen dienen sollen, und dass mit diesen z.T. sensiblen Daten im Sinne des Personendatenschutzes sorgfältig umgegangen wird.**

Die Mitgliederkartei erfüllt damit einen weit größeren Effekt als lediglich die Erfassung der Mitgliedschaft. Diese Kartei wird so zur Basis der Mitarbeiterplanung.

Wenn nun für eine bestimmte Aufgabe im Verein eine Person gesucht wird, muß zunächst diese Aufgabe so genau wie möglich beschrieben werden.

Nach dieser Aufgabenbeschreibung geht es darum, die Kriterien zusammenzustellen, die für die Wahrnehmung der Aufgabe notwendig zu sein scheinen (Profilbeschreibung). Aufgabenbeschreibung und Profilbeschrei-

bung bilden dann die Grundlage für eine gezielte Ansprache einzelner Personen.

5. Die Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist ein aktiver Vorgang!

Was auch immer getan wird, um zur Mitarbeit zu bewegen – entscheidend ist, dass es gelingt, das Schöne an der Tätigkeit herauszustellen, deutlich zu machen, dass die Tätigkeit Spaß macht, das Team in Ordnung ist und die Mitarbeit der Sache – dem Verein – dient.

Es gibt unterschiedliche Formen der Ansprache, die in ihrer Wirkung sehr unterschiedlich sind:

- das Plakat
- die Briefaktion (›Mailing‹)
- der Kontakt über das Telefon
- die Ansprache von zuvor definierten Gruppen
- die unmittelbare persönliche Ansprache

• **Die erfolgversprechendste Form der Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist die unmittelbare Ansprache einzelner Personen!**

Man darf nicht um das Problem herumreden. Das Problem muß unmittelbar und deutlich dargestellt werden. Der Angesprochene muß wissen, was der Verein von ihm will. Sollte es gelingen, einzelne Personen zur Mitarbeit zu bewegen, gilt es, einen engen Kontakt zu halten: **Mitarbeitergewinnung bedeutet auch Mitarbeitererhaltung.**

6. Es gibt gute und schlechte Zeitpunkte, Menschen um eine Mitarbeit zu bitten!

Im Folgenden nenne ich nur Beispiele, die vor ›Ort‹ deutlich ergänzt werden können.

Wenn man um eine Mitarbeit im Verein oder Verband wirbt, muß man genau überlegen, wann man das tut. Nicht jede Jahreszeit ist gleich gut geeignet.

• **Kommt man zum falschen Zeitpunkt, hat man schon verloren!**

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

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

Im frühen Herbst ist der Urlaub vorüber, die Schule hat begonnen. Menschen haben mehr Energien und suchen vielfach nach neuen Inhalten ihrer Freizeit, nach neuen Forderungen. Dagegen sind sie vor dem Urlaub durch Vorbereitungen auf ihn und die Vorfriede deutlich ›belastet‹ und weniger ansprechbar.

Nach Weihnachten ist die Ansprechbarkeit deutlich größer als vorher. Vor Weihnachten belasten die Festvorbereitung und die damit verbundenen Planungen erheblich; darüber hinaus kommt genau in dieser Zeit eine Fülle an Bittbriefen u.ä. auf den Einzelnen zu, so dass vieles gleich im Papierkorb landet oder abgewendet wird.

Nach gelungenen Veranstaltungen herrscht vielfach eine positive und aufbruchbereite Stimmung. Man ist stolz auf das Vollbrachte, stolz darauf, genau diesem Verein anzugehören. Das ist ein guter Zeitpunkt, Mitglieder oder auch Außenstehende auf eine Mitarbeit anzusprechen.

7. Interessante Rahmenbedingungen für die Mitarbeit schaffen

Hilfen und Übergänge schaffen für den Einstieg in ehrenamtliche Aufgaben erleichtert die Entscheidung. Wer absolute Professionalität der Aufgabenerfüllung verlangt, hat die Grenzen der Ehrenamtlichkeit verkannt. Es gilt, Ehrenamtlichen die Angst vor der Verantwortung und vor überzogenen Erwartungen zu nehmen.

Ehrenamtliche Aufgaben übergeben heißt Verantwortung und selbständiges Handeln ermöglichen. Ehrenamtlich handelnde Personen wünschen Freiräume, in denen sie selbständig agieren können.

Arbeit im Team ist eine grundlegende Organisationsform vieler gesellschaftlicher Systeme und hat sich bewährt. Teamarbeit macht Spaß, weil man miteinander etwas vollbringt. Dennoch darf man nicht außer Acht lassen, dass es immer wieder Personen gibt, die gern allein und für sich arbeiten. Auch diese können für einen Verein Wertvolles leisten.

Die Arbeitsorganisation kann sehr unterschiedlich sein. Nicht jede Aufgabe in einem Verein muß durch eine Wahl mit einer entsprechenden Wahlzeit vergeben werden. Projektarbeit ist eine geeignete Form, befristete Engagements einzugehen. Es muß nicht immer ein ›Vergnügungswart‹ gewählt werden, um das Sommerfest vorzubereiten. Es kann viel mehr Spaß machen, wenn sich ein Projektteam an die Aufgabe macht.

- **Befristete Arbeitsphasen, bei der jeder bei Beginn das zeitliche Ende erkennt, motivieren häufig viel eher, sich für eine Aufgabe einzubringen.**

Es lohnt sich, einmal zu prüfen, welche Aufgaben im Verein in Form von Projektarbeiten abgewickelt werden können.

Job-sharing im Ehrenamt: Nicht jede Aufgabe muß von einer einzigen Person wahrgenommen werden. Die Aufgabe der Schriftführung teilen sich z.B. zwei Personen, die sich untereinander darüber absprechen, wer welche Aufgabe übernimmt.

Spontane Aktivitäten ermöglichen, fast schon provozieren, indem die Aufgabe überdeutlich dargestellt wird: Der Bootshaussteg muß gefegt werden (Unfallgefahr) – auf einmal steht ein Besen an ›provocierender‹ Stelle.

8. Der Einstieg in die Aufgabe

Es gibt drei grundlegende Vorgehensweisen, den Einstieg in eine Aufgabe zu gestalten, dabei ist es nicht möglich zu sagen, die oder die ist die Bessere; das hängt ganz von den handelnden Personen ab.

Der sanfte Einstieg:

Die Bitte um Mitarbeit in einer ›kleinen‹ Angelegenheit wird sicherlich schnell erfüllt. Nach erfolgreicher Aktion ist der Dank des Vereins selbstverständlich. Nach einer gewissen Zeit folgt eine weitere Bitte mit dem Hinweis darauf, wie wenig aufwändig und doch erfolgreich die erste Aktion gewesen ist.

Auf diese Weise wird schrittweise ein Verhältnis der Zusammenarbeit aufgebaut, das geeignet ist, den Boden für die Übernahme größerer Aufgaben zu bereiten und zu einer kontinuierlichen Zusammenarbeit zu führen. Das Dankeschön nach jeder Hilfe ist dabei selbstverständlich.

Der Überfall:

Der Überfall ist eigentlich das Gegenteil vom ›sanften Einstieg‹. Man tritt mit einer großen Bitte an jemanden heran, wohl vermutend, dass dieser der Bitte nicht entsprechen können wird. Dieser sagt mit Bedauern und der Bitte um Verständnis ab. Nun gibt es Gelegenheit, eine ›kleine Bitte‹ nachzuschieben. Der Betroffene kann schlecht wieder absagen. Die Erfüllung der ›kleinen Bitte‹ bereitet wenig Mühe. Der Betroffene kann ein wenig von seinem ›Schuldgefühl‹ abarbeiten und sagt zu.

Der Schnuppereinstieg:

Das ›Co-Prinzip‹ besteht darin, dass man interessierte Personen Funktionsträgern zugesellt. Auf diese Weise lernen sie die Aufgabe kennen, können sich ein Bild machen von dem, was auf sie zukommt und werden in die Aufgabe eingeführt. Wichtig ist es dabei, dass die Amtsinhaber ihre Assistenten wirklich zu allen Aufgaben und Aktivitäten hinzuziehen, bis hin zur Beteiligung an Verhandlungen und Gesprächen mit Dritten.

9. Ehrenamtliche Mitarbeit ist Geben und Nehmen!

Es muß deutlich werden, dass jeder, der sich ehrenamtlich engagiert, auch etwas für sich selber mitnimmt. Da sind neue Erfahrungen, Erlebnisse, Kenntnisse, Zuwendungen, auch schon einmal Ärger, die Bewältigung von Konfliktsituationen und vieles mehr.

All das sind zusätzliche Erfahrungen, die die eigene Persönlichkeit bereichern. Zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die besten Werbeträger für den Verein und die Mitarbeit in diesem!

Wenn es gelingt, die Zufriedenheit bei allen zu erzielen, die das Vereinsgeschehen mitgestalten, ist vieles gewonnen. Das heißt, sich intensiv um diesen Personenkreis zu kümmern. Zufriedene Mitarbeiter wecken neue Bereitschaften zur Mitarbeit, finden weitere Mitarbeitswillige.

Mitarbeiter-qualifizierung

Die Aus- und Fortbildung von Mitarbeiterinnen dient der Qualitätssicherung des Vereins- und Verbandsangebots. Sie ist zugleich eine Belohnung für die im Ehrenamt oder im Hauptamt tätigen Personen. Qualifizierung erstreckt sich von der Förderung der Ehrenamtlichen bis hin zur beruflichen Bildung wie auch Weiterbildung der im Haupt- oder Nebenamt tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Qualifizierung findet vereinsintern, verbandsintern oder verbandsübergreifend statt. Darüber hinaus gibt es Angebote von öffentlichen Einrichtungen (z.B. Volkshochschulen) und kommerziellen Angebotsträgern.

Merksatz:

- **Es gibt keine bösen oder guten Qualifizierungsanbieter, es gibt nur gute oder schlechte oder auch überteuerte Angebote gegenüber preisgerechten.**

Die Qualifizierungsangebote orientieren sich am Wunsch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, an den Ansprüchen der »Kunden«, d.h. Mitgliedern, an den Projekten und Vorstellungen der Vereins- und Verbands-Leitungen und an den Entwicklungen im Umfeld der Organisation. Vereins- und Verbandsverantwortliche handeln im Sinne der Sache, wenn sie sich um eine regelmäßige und bedarfsorientierte Aus- und Fortbildung ihrer Mitarbeiterschaft bemühen und die damit verbundenen Kosten übernehmen oder zumindest fördern.

1. Regelmäßige Aus- und Fortbildung

»Also lautet ein Beschluß, dass der Mensch was lernen muß, lernen kann man, Gott sei Dank, aber auch sein Leben lang.«

Dieses Zitat von Wilhelm Busch trifft genau unsere Sache: Lernen muß jeder sein Leben lang, um sich selber und der Situation gerecht zu werden, in der er sich jeweils befindet. Lernen hat mit Alter nichts zu tun.

Aus- und Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Vereinen und Verbänden ist zum einen Qualifizierung der handelnden Personen; zum anderen bedeutet es Belohnung derjenigen, die das Angebot der Vereine und Verbände tragen.

Der Besuch von Qualifizierungsmaßnahmen ist keine »leidige« Pflicht, sondern eher ein Dankeschön für das Engagement.

Vereins- und Verbandsverantwortliche sind gut beraten, wenn sie sich um eine regelmäßige und bedarfsorientierte Aus- und Fortbildung ihrer Mitarbeiterschaft bemühen.

- **Qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in ihrer Arbeit sicher und zufrieden. Sie können ihre »Kunden« besser zufriedenstellen!**

Das bedeutet in der letzten Konsequenz, dass der Verein oder Verband die Kosten für die Qualifizierung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übernimmt oder sich zumindest in Absprache mit diesen daran beteiligt. Selbstredend muß für den gewünschten Besuch einer Bildungsmaßnahme ein wirklicher Bedarf bestehen, damit die Organisation als Kostenträger eintritt.

2. Qualifizierungsbedarf

Mitarbeiterqualifizierung orientiert sich am unmittelbaren Bedarf bei den Betroffenen und der Organisation. Der Besuch einer Qualifizierungsmaßnahme erfolgt in Abstimmung mit den zuständigen Verantwortungsträgern in Verein oder Verband. Zum anderen können diese auch den Besuch bestimmter Maßnahmen fordern, wenn damit bestimmte Vereins- oder Verbandsziele verfolgt werden sollen.

Der Qualifizierungsbedarf kann unterschiedliche Ursachen haben:

- Ein Bedarf ist immer dann gegeben, wenn die Kompetenz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Anforderungen nicht oder nicht mehr entsprechen.
- Fortbildung steht in einem unmittelbaren Zusammenhang mit dem Programm und Angebot der Vereine und Verbände, diese bedürfen ständiger Überprüfung.

- Der Wunsch der Teilnehmer und Vereinsmitglieder nach neuen Angebotsinhalten erfordert in der Regel eine Nachqualifizierung.
- Vereins- und Verbandsverantwortliche bestimmen Programm und Angebot der Organisation, damit bestimmen sie auch einen entsprechenden Qualifizierungsbedarf.
- Entwicklungen, die von außen an die Organisation herangetragen werden, haben häufig eine Fortbildungskonsequenz; so können Weiterentwicklungen im Bereich der EDV zu Fortbildungsnotwendigkeiten führen, auch haben vielfach neue Programme oder Kampagnen des Deutschen Olympischen Sportbundes, des Landessportbundes oder anderer Träger Fortbildungskonsequenzen.
- Der Wunsch von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern legt einen weiteren Bedarf fest.

Für einen Vorstand ist es gewiß ein Vorteil, wenn die Mitarbeitenden von sich aus Qualifizierungswünsche haben, um ihre Arbeit qualifiziert ausüben zu können. Bei Kostenübernahme oder Kostenbeteiligung durch den Verein oder Verband ist eine Abstimmung über den jeweiligen Maßnahmenbesuch erforderlich. Es geht dabei um die Feststellung des wirklichen Bedarfs. Das Bedürfnis der handelnden Personen ist subjektiv, der

Bedarf ist objektiv feststellbar. Ziel aller Aktivitäten im Bereich der Qualifizierung ist die Qualitätssicherung und Qualitätssteigerung der Vereins- und Verbandsangebote.

3. Qualifizierungsangebote

Mitarbeiterqualifizierung richtet sich an

- ehrenamtlich tätige Personen
- neben- oder hauptberuflich tätige Personen im Sinne einer beruflichen Bildung

Eine derartige Unterscheidung im Bereich der Qualifizierung hat fließende Übergänge.

Wenn von Qualifizierungsangeboten die Rede ist, muß unterschieden werden zwischen

- Maßnahmen, die abschlussbezogen sind, also mit einer Lizenz oder einem Zertifikat enden,
- Maßnahmen, die der reinen Fortbildung dienen und z.T. zu der Verlängerung einer evtl. bestehenden Lizenz führen.

• **Qualifizierung für primär ehrenamtlich tätige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgt in unterschiedlichen Organisationsformen und Trägerschaften.**

Vereinsinterne Qualifizierungsangebote

Diese Art der Mitarbeiterschulung kann ganz unverbindlich beginnen mit ›Mitarbeitertreffs‹, auf denen ein allgemeiner oder auch themenbezogener Erfahrungsaustausch

stattfindet. Ein gewollter Nebeneffekt dieser Treffs ist die Entwicklung eines Gruppenbewußtseins, das ›Wir‹-Gefühl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Vereins oder Verbands.

Neben diesen Treffs können gegenseitige Stundenbesuche von Übungsleitern oder Trainern durchaus auch der Fortbildung dienen.

Ein gezieltes vereinsinternes Fortbildungsangebot für die Mitarbeiterschaft stellt einen weiteren Schritt dar. Es kann dann durchaus Sinn machen, wenn sich benachbarte Vereine für eine solche Maßnahme zusammenschließen.

Verbandsübergreifende Qualifizierungsangebote

Das Qualifizierungsangebot des Landessportbundes und der Stadt- und Kreissportbünde richtet sich an alle Vereine und beinhaltet sowohl abschlussbezogene Ausbildungsmaßnahmen (z.B. Übungsleiterausbildungen) wie auch Fortbildungen in unterschiedlichen Themenfeldern. Das Angebotsspektrum des Landessportbundes ist weit gespannt und beinhaltet z.B. auch die Qualifizierung für ganz bestimmte Tätigkeitsfelder wie Seniorensport, Präventions- und Rehabilitationssport, Sport in der Krebsnachsorge u.a.

Genaue Auskunft erteilen der Landessportbund und die Stadt- und Kreissportbünde.

Qualifizierungsangebote von öffentlichen Weiterbildungseinrichtungen

Die Bildungswerke der Landessportbünde sind nach dem Erwachsenenbildungsgesetz der Länder Einrichtungen der öffentlichen Weiterbildung. Die Angebote sind offen für alle Bürgerinnen und Bürger. Neben diesen Bildungswerken des Sports gibt es zahlreiche weitere Einrichtungen der Erwachsenenweiterbildung, wie z.B. Volkshochschulen, Familienbildungsstätten kirchlicher Träger u.a. In all diesen Einrichtungen wird ein reichhaltiges Weiterbildungsangebot unterbreitet, das auch für Vereinsmitglieder von Interesse sein kann, insbesondere im Bildungswerk der Landessportbünde.

Auskunft über das Programmangebot erteilen die jeweiligen Bildungswerke der LSB.

Qualifizierungsangebote kommerzieller Bildungsträger

Neben dem Angebot der Sportorganisationen hat sich ein weiterer Markt an Weiterbildungsanbietern eröffnet, der auf kommerzieller Basis sein Programm zu ›verkaufen‹ bemüht ist. Die Angebote in den unterschiedlichen Themenfeldern können durchaus attraktiv sein und für die Vereinsarbeit eine wirkliche Hilfe darstellen. Bevor man aber von diesen Gebrauch macht, gilt es, den geforderten Preis, die Qualität des Angebots und die Relation von Preis und Angebot zu prüfen. Vielfach sind hier weit überzogene Preise zu finden. Weiter ist zu

prüfen, wie weit die jeweiligen Angebote zur Abstimmung gebracht werden können mit Verbandsqualifizierungen, d.h. z.B., ob der Besuch einer Maßnahme zur Anerkennung auf die Verlängerung einer Verbandslizenz führen kann, wenn das vom Lizenzinhaber so gewollt ist. Die Abschlusszertifikate einzelner kommerzieller Anbieter sind vielfach zwar phantasievoll, aber ohne Aussagekraft hinsichtlich der Wertigkeit der Qualifizierung.

Angebote von Hochschulen und Einrichtungen mit staatlicher Anerkennung

Darüber hinaus gibt es viele andere Zugangswege zur Qualifizierung, z. B.

Hochschulausbildungen

Ausbildung zum ›Diplom-Sportwissenschaftler‹ mit unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunkten

Fachhochschulausbildungen

Ausbildung zum ›Diplom-Betriebswirt (FH)/ Sportmanagement‹

Fachschulausbildungen

Ausbildung an anerkannten Fachschulen, z.B. ›Gymnastiklehrer/in‹

Ausbildungen nach dem Berufsbildungsgesetz (Berufskolleg und Ausbildungsbetrieb)

Berufliche Erstausbildung zum ›Sport- und Fitnesskaufmann‹, ›Pferdewirt‹, ›Fachangestellten für Bäderbetriebe‹, ›Sportfachmann‹

Berufliche Weiterbildung nach dem Berufsbildungsgesetz

Ausbildung zum ›Sportfachwirt‹

Ausbildungen in privater Trägerschaft mit staatlicher Anerkennung oder staatlicher Prüfung

Ausbildung zum ›Fußballlehrer‹, ›Staatlich geprüften Trainer (Diplom-Trainer)‹, ›Tennislehrer‹, ›Skilehrer‹ u.a.

3. Qualifizierungsbereiche

Das gesamte Feld der Qualifizierung lässt sich grob einteilen in die beiden Bereiche Sportpraxis und Sportmanagement.

Sportpraxis

- allgemeine sportliche Betreuung im Breitensport (Sport, Spiel und Bewegung)
- spezielle sportliche Betreuung unter bestimmten Zielsetzungen, z. B. Gesundheit, Prävention, Rehabilitation
- spezielle sportliche Betreuung im Wettkampfsport, z.B. Training, Kampfgericht, physische Betreuung (Physiotherapie), Sportstätten und Sportgeräte
- Betreuung spezieller Zielgruppen, z. B. Seniorensport, Eltern und Kind, Behinderte
- allgemeine sportliche und außersportliche Jugendarbeit

Sportmanagement

- Führung und Führungskräfte-schulung
- Organisation und Verwaltung
- Wirtschaft, Finanzen und Steuern
- Vermarktung und Sponsorschaft
- Öffentlichkeitsarbeit (intern wie extern)
- Vereins- und Verbandsrechts, allgemeine Rechtsfragen.

4. Das Angebot des Deutschen Ruderverbandes

Kernstück der Qualifizierungsangebote ist die Ordnung für die Lizenzausbildung im Deutschen Ruderverband. Diese wurde in ihrer jetzigen Fassung im Jahr 2001 vom Rudertag in Bonn verabschiedet und basiert auf den ›Rahmenrichtlinien für die Ausbildung im Bereich des Deutschen Olympischen Sportbundes‹.

Das Lizenzsystem des DRV ist in vier Stufen angelegt, die aufeinander aufbauen.

Für den Leistungssport stellt sich diese Struktur wie folgt dar:

- Fachübungsleiter
- Trainer B
- Trainer A
- Staatlich geprüfter Trainer
Diplom-Trainer.

Im Breitensport gibt es ein zweistufiges System:

- Fachübungsleiter
- Ruderlehrer/Fachübungsleiter B.

Um grundlegende Kenntnisse der Betreuung zu vermitteln, ist eine kurze Ausbildung zum ›Stegausbilder‹ konzipiert worden. Sie befähigt zur Anfängerausbildung und Betreuung von Ruderanfängern. Im Jugendbereich ist die Ausbildung zum Jugendleiter angelegt. Daneben gibt es Ausbildungen für eine Betreuertätigkeit der DRJ.

Um der Notwendigkeit an Bootsreparaturen entgegen zu kommen, werden Bootswartelehrgänge angeboten; dieses geschieht in der Regel mit den Bootswerften, die für diesen Zweck ihre Werkstätten zur Verfügung stellen.

Neben diesen Grundformen der Qualifizierung steht ein System der Fortbildung zu unterschiedlichen Themen und für verschiedene Zielgruppen zur Verfügung. So ist die Ausbildung von Steuerleuten auf vielen Ruderrevieren eine zwingende Notwendigkeit.

Die Angebote dieser und anderer Ausbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen stehen in der Trägerschaft der Landesruderverbände, des Deutschen Ruderverbandes und der Deutschen Ruderjugend. Das Ressort Bildung und Wissenschaft des DRV koordiniert diese Qualifizierungsmaßnahmen. Um die Rennen auf Regatten regelkonform und fair abzuwickeln, werden lizenzierte Wettkampfrichter eingesetzt, die ihre Lizenz nach einer Prüfung durch ständigen praktischen Einsatz und in entsprechenden Lehrgängen nachweisen müssen.

Mitarbeiterpflege und Mitarbeiterbetreuung

Pflege und Betreuung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Vereinen und Verbänden bilden eine wesentliche Grundlage zur Motivation und Bindung an die Organisation. Ehrungen sind ein Teil dieses Dankeschöns. Es geht aber auch um die ›Honorierung‹ und Erstattung der entstandenen Kosten. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben sehr unterschiedliche Motive für ihr Engagement, genauso unterschiedlich ist ihre Erwartung gegenüber der Form der Anerkennung ihrer Leistung.

Auch die kontinuierliche Betreuung während des Engagements ist eine wichtige Unterstützung, die Vereine und Verbände im Auge haben müssen. Wer seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter allein lässt, vernachlässigt seine Führungsverantwortung und darf sich nicht wundern, wenn deren Engagement nachlässt.

Diese Fürsorge sollte von einer Person im Verein und Verband wahrgenommen werden. ›Personalmanagement‹ in Sportvereinen und Sportorganisationen hat einen entscheidenden Einfluß auf die Sportentwicklung der Zukunft – im Ehrenamt wie im Neben- oder Hauptamt.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Vereinen und Verbänden sind das wichtigste Kapital der Sportorganisationen. Dieses Kapital gilt es zu pflegen und kontinuierlich zu betreiben, um den Bestand der Organisation zu erhalten. Die Investition in das Personal ist die wichtigste Investition, die ein Verein oder Verband zur Sicherung seiner Zukunft tätigen kann!

1. Das ›Drumherum‹ muß stimmen

Entscheidend für die Motivation der Mitarbeitenden ist es, ob die Atmosphäre in der Gruppe, im Team und im Kreis aller Engagierten stimmt. Alle Aktivitäten, die dazu dienen können, ein ›Wir‹-Gefühl der Betroffenen aufzubauen, sind hilfreich. Das können Mitarbeiter-Treffs sein, Stammtische, Gesprächskreise, gemeinsame Ausflüge – was auch immer: wichtig ist, dass etwas gemeinsam getan wird. So veranstaltet ein Ruderverein eine Wanderfahrt des Vorstandes mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ein Turnverein veranstaltet eine Fahrradtour u.a. Der Verein lädt dann natürlich zu einem gemeinsamen Essen ein.

Solche Maßnahmen führen zueinander, fördern den Austausch untereinander und schaffen die Grundlage zu einer höheren Identifikation mit dem Verein und Verband.

2. Kommunikation fördern

Der Austausch von Ideen, Gedanken, aber vielleicht auch von Problemen kann für den Einzelnen eine große Hilfe darstellen. Die Organisation muß, in welcher Form auch immer, dafür Sorge tragen, dass ein solcher Austausch stattfinden kann.

Dabei sollte es nicht bei einem Kommunikations-Kreis innerhalb des Systems bleiben, sinnvoll ist es, Netzwerke von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über die Grenze des Vereins hinaus aufzubauen. Das Angebot von regionalen Übungsleitertreffs kann da hilfreich sein. Ein solcher Treff wird dann schnell

auch zur ›Börse‹ von Informationen und neuen Ideen, aber auch zu einer Grundlage der Vertretung eigener Interessen. Ich rege die Gründung einer »Übungsleitervereinigung« an, verbandsintern oder verbandsübergreifend. Dass die Kommunikation auch innerhalb des Vereins z.B. durch Info-Briefe an Mitarbeiter verstärkt werden kann, sei nur angemerkt, da derartiges eigentlich selbstverständlich sein sollte.

3. Qualifizierung fördern

Für sehr viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist die Förderung des Besuchs einer Aus- und Fortbildungsmaßnahme eine besonders gern gesehene Form der Anerkennung ihres Engagements. Bei der Auswahl dieser Angebote sollte auch verstärkt auf Maßnahmen eingegangen werden, die nicht so sehr die fachliche Weiterentwicklung der Betroffenen zum Gegenstand haben, sondern die auch in besonderer Weise der Stärkung und Entwicklung der Persönlichkeit der Mitarbeiterschaft dienen. Mitarbeiter stark machen heißt, diese in ihrer Persönlichkeit zu stärken.

4. Rahmenbedingungen der Mitarbeit motivierend gestalten

Eine der Arbeit angemessene Büroausstattung oder Sportgerätebereitstellung sollte eigentlich selbstverständlich sein. Und wenn ein Verein z.B. keine eigenen Büroräume hat, kann es durchaus einen Sinn machen, z.B. dem Schriftführer ein Faxgerät zur Verfügung

zu stellen, damit dieser von zu Hause aus seine Aufgabe etwas einfacher wahrnehmen kann. Ist es so abwegig daran zu denken, dass ein Verein – evtl. sogar gesponsert – seinen Übungsleitern ein Handy übergibt? Das vereinfacht die Kommunikation und ist zugleich eine besondere Auszeichnung gegenüber Dritten.

Zu den Rahmenbedingungen gehören z.B. auch steuerliche Erleichterungen, die aber der Verein nicht gestalten kann; allerdings sollte er die Betroffenen angemessen informieren.

5. Finanzielle und materielle Zuwendungen regeln

Es sollte eine Selbstverständlichkeit sein, dass ehrenamtlich Tätigen für ihren Einsatz keine persönlichen Kosten entstehen. Da diese Kosten sehr unterschiedlich sein können, müssen zwischen den Beteiligten klare Absprachen getroffen werden.

Die finanziellen Zuwendungen im Sinne eines Honorars bedürfen ebenfalls einer klaren und für alle erkennbaren Regelung. Es sollten in einem Verein keine extrem unterschiedlichen Regelungen hinsichtlich der Vergütung bestehen.

Immer ist zu prüfen, ob nicht anstatt finanzieller Absprachen andere Formen der Anerkennung abgesprochen werden können.

6. Ideelle Anerkennungen von Leistungen prüfen und angemessen einsetzen

Die ideelle Anerkennung von ehrenamtlich erbrachten Leistungen ist selbstverständlich. Das beginnt schon mit der Vorstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Vereinszeitschrift oder auch in der örtlichen Presse. Wenn in einem Vereinshaus die Namen und Bilder aller Mitarbeitenden mit Angabe des Aufgabenbereichs ausgehängt sind, wird jeder Vorübergehende auf diese Personen hingewiesen und kann Kontakt aufnehmen.

Es gibt eine Fülle an Formen der ideellen Anerkennung

Informelle ideelle Anerkennung:

Jede Form der Ehrung auf Vereinsebene hat ihren Sinn, dennoch sollte versucht werden, neben den tradierten Möglichkeiten zeitgemäße und auf die Person bezogene Anerkennungen einzusetzen. Weniger feierliche Reden, dafür interessante Handlungsfelder, Gruppenerlebnisse, Fortbildungen, Fachliteratur, Hilfsmittel wie Stoppuhr u.ä. Dieses alles im Blick auf die betroffene Person. Wenn es stimmt, dass jeder ein anderes Motiv für sein Engagement hat, dann muß die ›Belohnung‹ auf dieses Motiv eingehen.

Es gibt viele Möglichkeiten, der Phantasie sind keine Grenzen gesetzt: Eintrittskarten für ein Konzert, Essenseinladung (natürlich auch für den Lebenspartner oder die Lebenspartnerin), Sportbekleidung, Kurzurlaub in einer Sportschule, Bahn-Card u.a.

Formelle ideelle Anerkennung:

Nahezu alle Vereine und Verbände haben eine ›Ehrenordnung‹, in der festgelegt ist, wer für welche Leistungen eine Auszeichnung erhält. Vielfach bestehen diese Auszeichnungen aus Nadeln, die dann abgestuft gestaltet vergeben werden. Es ist sicher lohnenswert, diese Ehrenordnungen einmal zu überprüfen, ob deren in der Tradition gewachsenen Inhalte und Formen nicht einer Anpassung an zeitgemäße Ausgestaltungen bedürfen.

Zum Beispiel legen viele dieser Ordnungen häufig fest, wie viele Jahre vergeben müssen, um eine bestimmte Nadel in Bronze, Silber oder Gold vergeben zu können. Es muß doch möglich gemacht werden, auch kurzfristig erbrachte Engagements auszuzeichnen.

Ausgesprochene Anerkennungen sind Motivationsverstärker; dann macht es wenig Sinn, nur am Ende eines langen Engagements eine Anerkennung auszusprechen. Mitten drin in der Phase des Mitarbeitens kann eine Auszeichnung neue Impulse geben.

Was auch immer geschieht: eine Ehrung muß bezogen auf den oder die Geehrte/n öffentlich gemacht werden. Dabei geht es immer um die Person, weniger um den Verein oder Verband.

- **Eine Ehrung, von der niemand oder nur wenige erfahren, hat nicht stattgefunden!**

Formelle ideelle Anerkennung durch die Kommunen und Länder:

In vielen **Kommunen** ist es zu einer guten Einrichtung geworden, ›Meisterehrungen‹ oder ›Sportlerehrungen‹ durchzuführen. In deren Rahmen werden dann auch Ehrenamtliche ausgezeichnet. Dieses ist eine gute Gelegenheit, Anerkennung in einem größeren Rahmen anzubringen. Allerdings müssen Vereine von diesen Möglichkeiten Gebrauch machen und ihre Kandidaten rechtzeitig anmelden. Im Vorfeld derartiger Veranstaltungen fordert die Kommune auf, Personen zu benennen. Eine solche Chance sollte nicht ohne Not vertan bleiben.

Nahezu alle **Landesregierungen** haben in verschiedener Weise Formen von Anerkennungen persönlicher Leistungen ihrer Bürgerinnen und Bürger in eigenen Landesgesetzen oder entsprechenden Erlassen oder Verordnungen festgeschrieben.

In Nordrhein-Westfalen gibt es mehrere Möglichkeiten der Ehrung durch das Land:

- Verdienstorden des Landes Nordrhein-Westfalen:
Zielgruppe sind Personen mit besonderen Verdiensten um das Land Nordrhein-Westfalen und seine Bevölkerung

- Sportplakette des Landes Nordrhein-Westfalen:
Zielgruppe sind Personen mit überragenden Verdiensten um den Sport als aktive Sportlerin bzw. aktiver Sportler oder in wenigstens zehnjähriger ehrenamtlicher Tätigkeit in der Sportbewegung.
- Ehrenamtsnachweis ausgestellt vom Land gemeinsam mit dem Landessportbund.
- Zeugnisblatt für geleistete ehrenamtliche Tätigkeit von Schülerinnen und Schülern.

Formelle ideelle Anerkennung durch die Bundesregierung:

Zielgruppe sind Personen mit besonderen Verdiensten um die Bundesrepublik Deutschland sowie Personen mit besonderen Verdiensten im Bereich der mitmenschlichen Hilfe unter persönlichem Einsatz. Der ›Verdienstorden der Bundesrepublik Deutschland‹ (Bundesverdienstkreuz) wird in mehreren Stufen vergeben.

Anträge über die Vergabe an Auszeichnungen durch die Kommune, das Land (Ausnahme in NRW für die Sportplakette) und die Bundesregierung kann jede Bürgerin und jeder Bürger stellen, allerdings nicht für sich selber.

Sportvereine und Sportverbände sind gut beraten, wenn sie von diesen Anerkennungs-möglichkeiten auch wirklich Gebrauch machen. Nach aller Erfahrung sind die Sportorganisationen in dieser Frage recht zurückhaltend. Insbesondere, wenn es um die Auszeichnungen weiblicher Mitglieder geht.

7. Auszeichnungen und Ehrungen des Deutschen Ruderverbandes

- **Ehrenmitgliedschaft:**
Der Rudertag hat gem. DRV-Grundgesetz das Recht der Wahl von Ehrenvorsitzenden und Ehrenmitgliedern.
- **Plakette für besondere Verdienste:**
Der Rudertag 1958 in Köln hat die Plakette für besondere Verdienste geschaffen. Der Vorstand des DRV entscheidet über die zu ehrenden Personen. Die Plakette wird in der Regel auf einem Rudertag übergeben.
- **Auszeichnung für besondere erfolgreiche und langjährige ehrenamtliche Arbeit:**
Die Auszeichnung ist eine persönliche Auszeichnung, mit der ehrenamtliche Arbeit öffentliche Anerkennung erfahren, das Ehrenamt Aufwertung und Attraktivität gewinnen sowie zu ehrenamtlichem Wirken aufgefordert und motiviert werden soll.

- **Auszeichnung für Rudertrainer:**
Die Auszeichnung in Gold wird für hervorragende internationale Erfolge in der Heranbildung von Rudermannschaften vergeben. Die Auszeichnung in Silber wird für hervorragende nationale Erfolge in der Heranbildung von Rudermannschaften vergeben.
- **Auszeichnung für Jugendbetreuer:**
Die Auszeichnung wird verliehen für hervorragende jugendbetreuerische Leistungen, die schwerpunktmäßig im Breiten- und Freizeitsport sowie der allgemeinen Jugendarbeit liegen.
- **Auszeichnung für Lehrwarte:**
Die Auszeichnung wird für hervorragende Leistungen in der Ausbildungs- und Lehrtätigkeit verliehen.
- **Ehrennadel:**
Der DRV zeichnet auf Antrag der Verbandsvereine Mitglieder für eine 50-Jährige oder 75-Jährige Mitgliedschaft in einem dem Deutschen Ruderverband angeschlossenen Verein aus.

Es ist nicht zu verkennen, dass bei sehr vielen engagiert tätigen Personen eine Auszeichnung der beschriebenen Art ein besonderes Gewicht hat. Darüber hinaus soll auch einmal deutlich gemacht werden, dass durch

eine solche Verleihung in feierlichem Rahmen vielfach den Angehörigen der Geehrten deutlich vor Augen geführt wird, welche Bedeutung das Engagement der oder des Betroffenen hat. Dann wird so mancher Verzicht verständlicher und auch erträglicher. Um die verschiedenen Ehrungen, die ein Vereinsmitglied erfährt, überschaubar zu halten, ist es sinnvoll, im Verein und auch im Verband eine **Ehrenkartei** anzulegen. Damit erspart man sich peinliche Versäumnisse oder auch unangenehme Doppelungen in der Ehrung.

8. Nachbetreuung ausgeschiedener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihre Aufgabe aus welchen Gründen auch immer niedergelegt haben, gehören weiterhin ins Blickfeld. Das Dankeschön für die aktive Zeit sollte dauerhaft sein. So können Geburtstagswünsche oder eine besondere Einladung zu Vereinsfeierlichkeiten Signale der Zusammengehörigkeit sein. Der Empfänger registriert, dass man noch an ihn denkt, seine Verdienste um den Verein würdigt; er gewinnt so einen positiven Eindruck, den er dann wiederum anderen gegenüber darlegt. Auch so kann für eine Mitarbeit geworben werden.

Deutscher Ruderverband

Ferdinand-Wilhelm-Fricke-Weg 10
30169 Hannover

Telefon (05 11) 9 80 94-0
Fax (05 11) 9 80 94-25

Email info@rudern.de
Internet www.rudern.de

