



Katja Stamer

# Ehrenamt – Management

Impulse und praktische Hilfestellungen  
zur Förderung des Ehrenamtes  
in Sportvereinen



**Cuvillier Verlag Göttingen**  
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag



# Ehrenamt – Management





Katja Stamer

# Ehrenamt – Management

Impulse und praktische Hilfestellungen  
zur Förderung des Ehrenamtes  
in Sportvereinen



**Cuvillier Verlag Göttingen**  
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag



## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in  
Der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Aufl. - Göttingen : Cuvillier, 2014

978-3-95404-672-0

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2014

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551-54724-0

Telefax: 0551-54724-21

[www.cuvillier.de](http://www.cuvillier.de)

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung  
des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus  
auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2014

Gedruckt auf umweltfreundlichem, säurefreiem Papier aus  
nachhaltiger Forstwirtschaft.

978-3-95404-672-0

## Vorwort 1



Aufzuwachsen mit Sport im Verein ist ein großes Geschenk, welches ich selbst erhalten habe. Das Leben im Verein als Mitglied, Übungsleiterin, als ehrenamtliche und hauptamtliche Mitarbeiterin hat mich und mein Leben geprägt. Es ist schön, so viele Menschen zu treffen, mit denen man gemeinsame Ziele und Ideen verfolgen und umsetzen kann. Es ist immer wieder bemerkens- und bewundernswert, wie viele Menschen ihre Energie, ihren Idealismus und ihre Arbeit in die Vereinsarbeit einbringen.

Dennoch ist das Problem unübersehbar, dass ehrenamtliches Engagement oft nur auf wenigen Schultern ausgetragen wird und diese Schultern irgendwann schwer werden, all die Last zu tragen.

Um diesem Trend gegenzuwirken, habe ich mich in den vergangenen Jahren intensiv dem Thema Förderung ehrenamtlichen Engagements auf wissenschaftlicher Basis und in der praktischen Umsetzung gewidmet.

Damit aktuell ehrenamtliche Mitarbeiter entlastet werden, zusätzliche Menschen Freude und einen Mehrwert im Ehrenamt finden und die nächsten Generationen ebenfalls meine positiven Erfahrungen im Vereinsleben erleben können, möchte ich meine Erkenntnisse aus meiner wissenschaftlichen und praktischen Erfahrung zum Thema Ehrenamtsmanagement in Form dieses Praxisleitfadens teilen.

Ich hoffe, dass Sie in diesem Handbuch ausreichend Impulse und Hilfestellungen finden, um Ihren Verein für die Zukunft (weiterhin) fit und attraktiv zu machen und sich Menschen an ihrem ehrenamtlichen Engagement in ihrem Verein erfreuen werden.

Dr. Katja Stamer

## Vorwort 2



Für Sportvereine sind ehrenamtliche Mitarbeiter/innen von unverzichtbarer Bedeutung. Nach dem letzten Sportentwicklungsbericht der Deutschen Sporthochschule Köln werteten jedoch ca. 15 Prozent der Sportvereine in Baden-Württemberg die Schwierigkeiten bei der Gewinnung und Bindung von ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen als existenziell. Durch Entwicklungen wie den demographischen Wandel, die Ganztageschulen oder die zunehmenden Freizeitangebote für die Bevölkerung werden die Sportvereine mit ihren ehrenamtlich geprägten Strukturen zudem vor neue Herausforderungen gestellt. Die Bewältigung dieser Herausforderungen wird den Sportvereinen nur gelingen, wenn sie in der Lage sind, genügend qualifizierte ehrenamtliche Mitarbeiter/innen zu gewinnen und zu binden.

Wir freuen uns, dass durch diesen Praxisleitfaden ein Instrument vorliegt, mit dem die Vereine die erforderlichen Schritte zur Ehrenamtsförderung nachvollziehen können und hilfreiche Tipps bzw. konkrete Methoden für die Umsetzung bekommen.

Schwäbischer Turnerbund e.V.

Wolfgang Drexler, MdL  
Präsident

Iris Kümmerle  
Vizepräsidentin  
Personalentwicklung und  
Gleichstellung



## Inhaltsverzeichnis

Vorwort 1 .....	I
Vorwort 2 .....	II
Inhaltsverzeichnis .....	III
1. Das Ehrenamt im Sport in der Krise? .....	1
2. Einflussfaktoren auf das Engagement.....	3
2.1 Motivation .....	5
2.1.1 Motive .....	6
2.1.2 Wertewandel und Einfluss auf die Motive.....	7
2.1.3 Merkmale/Anreize im Verein .....	8
2.1.4 Motivationsprozess im Engagement .....	9
2.2 Personalmanagement .....	10
2.2.1 Begriffserklärung .....	11
2.2.2 Personalmanagement in Non-Profit Organisationen ....	11
2.2.4 Projektarbeit im Verein .....	13
2.2.5 Förderung ehrenamtlichen Engagements .....	14
3. Begrifflichkeiten – Ehrenamt und Sport .....	15
3.1 Ehrenamtliches Engagement .....	15
3.2 Die Struktur des Sports .....	17
3.3 Gesetzliche Rahmenbedingungen für Vereine.....	19
3.4 Die Finanzierung der Sportvereine.....	19
3.5 Das Ehrenamt im Sport .....	20
3.6 Rechte im Ehrenamt.....	20
3.7 Das Hauptamt im Sport .....	21
4. Ehrenamt im Sport – ein Ländervergleich .....	22
4.1 Die Sportnation USA .....	22
4.2 Finnland – Nr.1 im Engagement im Sport .....	26
5. Ehrenamt in deutschen Sportvereinen .....	29
5.1 Merkmale der Sportvereine und der Engagierten.....	29
5.2 Situation und Anreize in den Sportvereinen .....	31
5.3 Methoden zur Gewinnung von Engagierten .....	33
5.4 Formen der Anerkennung.....	34
5.5 Bedeutung des Hauptamtes im Sportverein.....	35
5.6 Motive für ein Engagement.....	36
5.7 Motivation, sich weiterhin zu engagieren .....	40



5.8 Beendigung einer ehrenamtlichen Tätigkeit .....	41
6. Hypothesen .....	42
6.1 Auswirkung Qualität des Vereinsmanagements .....	42
6.2 Einfluss hauptamtlicher Mitarbeiter .....	43
6.3 Einfluss der Qualifikation von Vereinsverantwortlichen.....	44
6.4 Vereinssituation und Auswirkung auf die Motivation .....	45
6.5 Beurteilung der Motive mit Auswirkung auf die Motivation ..	45
7. Impulse für die Vereinsarbeit.....	46
7.1 Weiterentwicklung des Vereinsmanagements .....	47
7.2 Personalmanagement .....	47
7.3 Hauptamtliche Mitarbeiter.....	49
7.4 Qualifikation Vereinsverantwortliche .....	50
7.5 Förderung von Projektarbeit.....	50
7.6 Das Tätigkeitsfeld.....	51
8. Ehrenamtsmanagement in der praktischen Umsetzung .....	52
8.1 Ehrenamtskultur .....	54
8.2 Ehrenamtsmanagement .....	56
8.3 Ist- und Bedarfsanalyse.....	60
8.3.1 Online-Befragung .....	60
8.3.2 Direkte Befragung hinsichtlich der Erwartung .....	63
8.4 Gewinnung und Rekrutierung .....	67
8.4.1 Direkte Ansprache .....	67
8.4.2 Formular zur Gewinnung von Engagierten.....	68
8.4.3 Ehrenamtsbörse .....	70
8.4.4 Einstieg im Engagement durch Projektarbeit .....	70
8.5 Orientierung und Einarbeitung.....	73
8.5.1 Tätigkeitsbeschreibungen.....	73
8.5.2 Geschäftsverteilungsplan/Kompetenzregelungen .....	75
8.5.3 Einarbeitung durch Mentoren .....	76
8.6 Aus- und Weiterbildung .....	77
8.6.1 Berücksichtigung des Faktors "Zeit" .....	78
8.6.2 Blended Learning .....	79
8.7 Kontinuierliche Motivation und Entwicklung .....	81
8.7.1 Anerkennung .....	81
8.7.2 Finanzieller Auslagenersatz .....	83
8.7.3 Lern- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten .....	84
8.7.4 Anpassung von Anforderungen und Aufgaben.....	85
8.7.5 Sitzungen effizient gestalten.....	86
8.8 Beendigung eines Engagements.....	88
8.9 Öffentlichkeitsarbeit.....	89



9. Das Hauptamt zur Entlastung.....	90
10. Jugendliche Engagierte finden und binden .....	91
11. Neue Impulse durch Netzwerke .....	93
12. Weitere Aktivitäten.....	95
13. Herausforderungen im Ehrenamtsmanagement .....	96
14. Ausblick .....	98
Danksagung .....	100
Literaturverzeichnis .....	101



## 1. Das Ehrenamt im Sport in der Krise?

Die Ergebnisse im Freiwilligensurvey des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (= BMFSFJ) zeigen, dass das ehrenamtliche Engagement der deutschen Bevölkerung (ab 14 Jahren) im Zeitraum von 1999 bis 2009 von 34% auf 36% zugenommen hat. Gemäß dem Freiwilligensurvey 2009 gab es seit 1999 einen Zuwachs ehrenamtlichen Engagements vor allem im sozialen und gesundheitlichen sowie im kinder- und jugendbezogenen Engagement.

Allerdings zeigt sich "Sport und Bewegung" als einziger Bereich, der mit 11,2% 1999 auf 10,1% ehrenamtlich Engagierte im Jahr 2009 rückläufige Zahlen aufweist. Ein Rückgang der Ehrenamtlichen ist vor allem in Vorstandspositionen festzustellen ist (Meier, 2011).

Dieser Entwicklung steht die Zunahme der Mitgliederzahlen im Sport im Zeitraum von 1991 bis 2009 um knapp 20% Prozent gegenüber, außerdem ist unumstritten, dass der Sport in Deutschland von einer großen Attraktivität profitiert und eine sehr wichtige gesellschaftliche Aufgabe erfüllt (Dathe et al., 2010).

In den ca. 91.000 Sportvereinen in Deutschland engagieren sich derzeit ungefähr 1,85 Mio. Menschen in sogenannten Wahlämtern ehrenamtlich. Studien legen offen, dass 64% aller Mitglieder in Sportvereinen generell bereit sind, sich zu engagieren. Somit wären ca. 15 Mio. Menschen in Deutschland nicht abgeneigt, ehrenamtlich mitzuarbeiten (ausgehend von ungefähr 23 Mio. Mitgliedschaften, (DOSB Sportentwicklungsbericht 2009/2010)). Diese Prozentzahl verdeutlicht

ein hohes Potential an Engagierten, welches in den Sportvereinen schlummert und nicht ausgeschöpft wird (Meier, 2011).

Es scheint somit einen Widerspruch zu geben zu der rückläufigen Beteiligung ehrenamtlichen Engagements in Sportorganisationen zum einen, der gestiegenen Bereitschaft, sich zu ehrenamtlich zu engagieren zum anderen, der Zunahme an Mitgliederzahlen im organisierten Sport sowie dem gestiegenen Bewusstsein der gesellschaftlichen Bedeutung des Sports.

An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass 67,8% aller Sportvereine keine bezahlten Mitarbeiter beschäftigen und die Vereinstätigkeit ausschließlich durch Ehrenamtliche gewährleistet wird (DOSB Sportentwicklungsbericht 2007/2008). Deshalb kann die Arbeit in vielen Vereinen bei einem Rückgang von Ehrenamtlichen nicht durch das Hauptamt aufgefangen werden und lastet auf den derzeit ehrenamtlich Engagierten durch einen erhöhten Arbeitsaufwand. Derzeit wäre ein Sportbetrieb ohne Ehrenamtliche in vielen deutschen Sportvereinen ohne massive Änderungen in den Strukturen und im Vereinsrecht nicht möglich.

Alarmierend ist, dass die aktuelle Entwicklung der rückläufigen Beteiligungsquoten im Ehrenamt des Sports eine existenzielle Bedrohung für manche Vereine darstellt, was wiederum für die Gesellschaft negative Auswirkungen hätte (Meier, 2011).

☛ Um dieser Entwicklung gegenzusteuern, ist es von Bedeutung, dass sich Verantwortliche in Sportorganisationen umgehend mit Strategien und Konzepten auseinandersetzen, um für ehrenamtliches Engagement wieder mehr Menschen gewinnen zu können.

## Zielsetzung des Praxisleitfadens

Im Mittelpunkt des Praxisleitfadens stehen zunächst die Darstellung der Ergebnisse aus einer im Jahr 2013 durchgeführten Studie zum Thema Förderung ehrenamtlichen Engagements und den daraus resultierenden Vorschlägen für Handlungsfelder (Stamer 2013).

Ergänzend werden Anregungen, basierend auf Ergebnissen einer weiteren Studie in den USA bzw. Finnland, aufgezeigt. Die USA setzen bereits erfolgreich Instrumente und Methoden zur Gewinnung und Motivation von Engagierten im Sport ein. Einige dieser Impulse könnten auf die deutschen Vereine entsprechend angepasst und übernommen werden.

Abschließend wird ein derzeit umgesetztes Projekt des VfL Herrenberg zur Förderung ehrenamtlichen Engagements anhand von praktischen Beispielen und Mustervorlagen vorgestellt.

☛ Der Praxisleitfaden, bestehend aus einer Kombination von wissenschaftlichen Ergebnissen und Konzepten zur praktischen Umsetzung, bietet für Vereinsverantwortliche und Ehrenamtskoordinatoren eine Starthilfe für den Aufbau eines erfolgreichen Ehrenamtsmanagements.

## 2. Einflussfaktoren auf das Engagement

Grundlagen für die zunächst theoretische Untersuchung von Faktoren, die die Motivation von ehrenamtlichen Mitarbeitern im Rahmen ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit beeinflussen, werden im nachfolgenden Arbeitsmodell aufgezeigt:

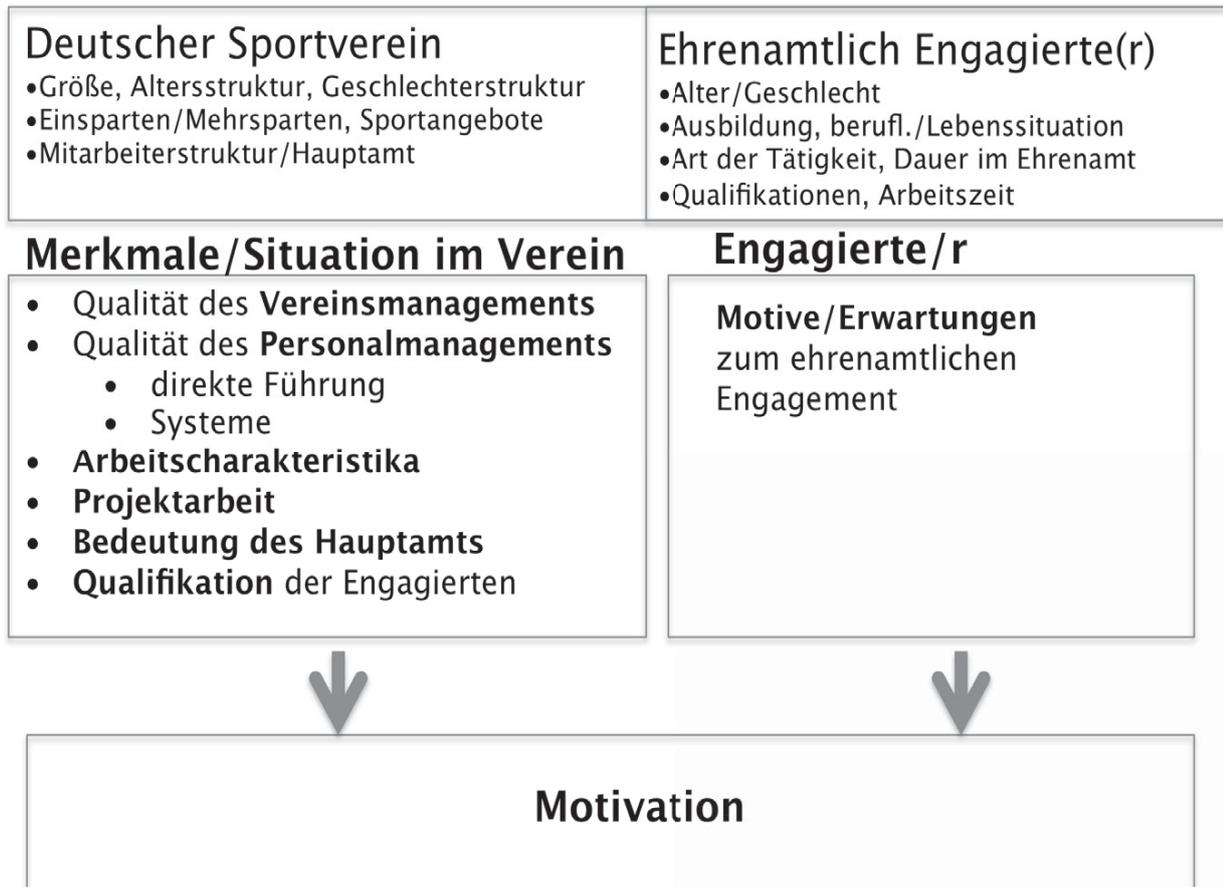


Abbildung 1. Einflussfaktoren auf die Motivation der engagierten Menschen (Stamer, 2013)

Im Rahmen dieses Modells wurde in einer Studie untersucht, welche Motive und Erwartungen Menschen haben, sich im Sport ehrenamtlich zu engagieren. Vereine sollten sich an dieser Stelle fragen, ob ein Rückgang des Ehrenamtes vielleicht auf geänderte Bedürfnisse der Ehrenamtlichen in den letzten Jahrzehnten zurückzuführen ist und ob Vereinsverantwortliche mögliche Veränderungen bei ihrer Ausrichtung bisher unbeachtet ließen und nicht ausreichend auf die Bedürfnisse der ehrenamtlichen Mitarbeiter eingehen. Des Weiteren wurde innerhalb dieser Studie ermittelt, welche Anreize ein Verein in Bezug auf die Rahmen- und Arbeitsbedingungen bieten sollte, um zum einen

Menschen für das Ehrenamt zu finden, zu binden, zu motivieren und zum anderen ein Optimum an Leistung und an Zufriedenheit zu erreichen. In diesem Zusammenhang zeigt sich, ob effektives Personalmanagement in Form von Systemen und direkter Führung, wie es meist in der freien Wirtschaft praktiziert wird, Motivation für ehrenamtliches Engagement schafft bzw. das Ehrenamt fördert, und damit die Motivation der Engagierten positiv beeinflusst (Stamer, 2013).

## 2.1 Motivation

Motivation kann als ein Produkt aus individuellen Merkmalen von Menschen, plus ihren Motiven und den Merkmalen einer aktuell wirksamen Situation, in der Anreize auf die Motivation einwirken und diese aktivieren, bezeichnet werden (Heckhausen, 1989). Der “Faktor Motive” wird als die Bedürfnisse, Interessen und Erwartungen einer Person bezeichnet, während der zweite Faktor die “Situation”, der für die “Motivation” ausschlaggebend ist, sich mit “Anreizen und Anforderungen” an die Organisation definieren lässt (Sturm et al., 2011).



Abbildung 2: *Motivation als ein Produkt aus Motiv und Anreiz (Heckhausen, 1989)*

### 2.1.1 Motive

Für die Förderung des Ehrenamtes ist es essenziell, die Motive der potenziellen und bereits aktiven ehrenamtlichen Mitarbeiter zu kennen, um diese bei der Gestaltung der Rahmen- und Arbeitsbedingungen sowie bei zukünftigen Strategien einzubeziehen. Die Theorie von McClelland (1985) bietet hier im Rahmen der Ehrenamtsforschung die Grundlage für die Untersuchung, bei welchem die Macht-, Leistungs- und Affiliationsmotive im Zentrum seiner Bedürfnistheorie stehen. Diese besagt, dass Menschen, wenn sie das Bedürfnis haben, sich ehrenamtlich zu engagieren, Zufriedenheit und Freude erfahren, wenn sie erstens bei ihrer Tätigkeit aktiv etwas leisten können, sich zweitens bei der Aktivität gut, anerkannt bzw. "wichtig" fühlen oder drittens die Möglichkeit finden, durch ihre Tätigkeit eine soziale Bindung zu erfahren (Clary et al, 1999).

In Deutschland konnten im Rahmen der Sonderauswertung des Freiwilligensurveys 2009 (Braun, 2011) folgende Hauptmotive für ein Engagement im Sport ermittelt werden:

- Gesellschaft und Zusammenkommen mit anderen Menschen (68%)
- Mitgestaltung der Gesellschaft/des Vereins (57%)
- Erwerb von Qualifikationen (26%)
- Berufliches Vorankommen (9%)
- Gewinnen von Ansehen und Einfluss im eigenen Lebensumfeld (12%)

☛ Studien machen immer wieder deutlich, dass ehrenamtliches Engagement nicht nur auf ein bestimmtes Motiv zurückzuführen ist,

sondern ein ganzes Bündel von Motiven gleichzeitig oder sukzessiv zum Tragen kommt (Moschner, 2001).

### **2.1.2 Wertewandel und Einfluss auf die Motive**

Wissenschaftler haben in den vergangenen Jahren einen Wandel vom “alten” zum “neuen” Ehrenamt im 21. Jahrhundert festgestellt. Während der “frühere” ehrenamtliche Engagierte eine dauerhafte Bindung an die Organisation eingegangen ist, selbstlos und aus Fürsorge gehandelt hat, sieht der “heutige” ehrenamtlich Engagierte seine Tätigkeit eher als zeitlich befristet, ist pragmatisch und tätigkeitsorientiert (Braun, 2008). Individuelle Interessen und die Entfaltung eigener Fähigkeiten und Kompetenzen stehen heute mehr im Vordergrund als in den vergangenen Jahrhunderten (Hoof, 2010).

Begründet wird diese Aussage u.a. durch einen Wandel in den Wertvorstellungen, der sich in den vergangenen 50 Jahren vollzogen hat.

Waren vor mehr als 50 Jahren die Werte “Gehorsamkeit, Unterordnung und Pflicht” dominant, liegen die Werte heute eher in “der Selbstständigkeit und dem freien Willen”. Persönliche Motive, selbst gewonnene Einsichten und Überzeugungen, das Bedürfnis nach persönlicher Autonomie und Mitbestimmung, nach Unabhängigkeit und einem größeren eigenen Handlungsspielraum stehen heutzutage gegenüber ehemaligen Motiven im Vordergrund (Breit et al., 2000).

Dieser Tendenz hat u.a. direkte Folgen auf das Personalmanagement im Sportverein hinsichtlich der Anreizsysteme, der Personalführung und – entwicklung. Jedoch ist auch zu erwähnen, dass der Wertewandel nicht in Opposition stehen muss, sondern in der Gesellschaft eine positive Wechselwirkung haben (Wertesyntese) kann (Klages, 2006).

☛ Eine Folge der positiven Wechselwirkung zeigen Ergebnisse aus dem Freiwilligensurvey 2009, nämlich dass die Bereitschaft, ein Ehrenamt auszuüben, seit 1999 von 26 % auf 37 % gestiegen ist. Somit stellt sich die Frage, ob und warum das Potenzial nicht ausgenutzt wird, bzw. ob vonseiten der Institutionen nicht genügend Anreize und entsprechende Rahmen- und Arbeitsbedingungen geschaffen werden, die bereitwilligen Menschen zum letzten Schritt nämlich zur Übernahme einer ehrenamtlichen Tätigkeit, zu motivieren. Dieser Tatbestand stellt das eigentliche Problem dar, denn gesellschaftliche und politische Organisationen scheinen auf den Wertewandel in Bezug auf die geänderte Motivlage bis jetzt noch nicht angemessen reagiert zu haben (Klages, 2006).

### **2.1.3 Merkmale/Anreize im Verein**

Bei den Anreizen handelt es sich zwar um subjektive, vom Individuum wahrgenommene und bewertete Sachverhalte, allerdings können Rahmen- und Arbeitsbedingungen von Organisationen so gestaltet werden, dass zumindest die Grundvoraussetzungen einen positiven Anreiz haben (Heckhausen, 2010).

Sportvereine können, um freiwillige Mitarbeit anzuregen, anders als in den Sektoren Staat und Wirtschaft, keine bzw. bei Übungsleitern nur bedingt finanziellen Anreize setzen. Somit müssen immaterielle Anreize in den Vereinen so attraktiv sein, dass die Menschen dennoch zum ehrenamtlichen Handeln bereit sind. Anreize müssen demnach durch die Tätigkeit selbst, die Atmosphäre im Verein und durch die Qualität des Vereinsmanagements im Verein gegeben sein. In Bezug auf die Honorierung der Arbeit können Vereine, außer einem Auslagen- und

---

Aufwandsersatz im gesetzlichen Rahmen keine finanziellen Anreize bieten.

☛ Da das günstige Sportangebot der Vereine nur aufrechterhalten werden kann, weil der Großteil an Mitarbeitern ehrenamtlich und ohne Bezahlung arbeitet, ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass auch dies ebenfalls einen Anreiz für Mitglieder bieten sollte, sich zu engagieren.

Als Merkmale und Anreize in den Sportvereinen werden in diesem Praxisleitfaden vor allem die Qualität des Vereinsmanagements, des Personalmanagements, die Gestaltung und Inhalt der ehrenamtlichen Arbeit und das Vorhandensein von hauptamtlichen Mitarbeitern betrachtet.

#### **2.1.4 Motivationsprozess im Engagement**

Motivation, ein Produkt aus den Motiven und den attraktiven Merkmalen des Vereins, bedeutet in Bezug auf die Problemstellung für Sportorganisationen, die Motive der Mitarbeiter zu erkennen, diese bei der Festlegung von Vereinszielen zu berücksichtigen und die Rahmen- und Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass positive Anreize geschaffen werden, die erstmalig und erneut zum ehrenamtlichen Engagement führen (Heckhausen, 1989).

Bei Beobachtung des Motivationsprozesses speziell im ehrenamtlichen Engagement zeigt sich, dass der Entscheidungsprozess für die erstmalige Übernahme einer ehrenamtlichen Tätigkeit meist erst nach einem längeren Reflexionsprozess stattfindet. Das fünfstufige Modell von Schwartz und Howard (1981) stellt den Entscheidungs- und Willensbildungsprozess wie folgt dar (in Schüll, 2004):

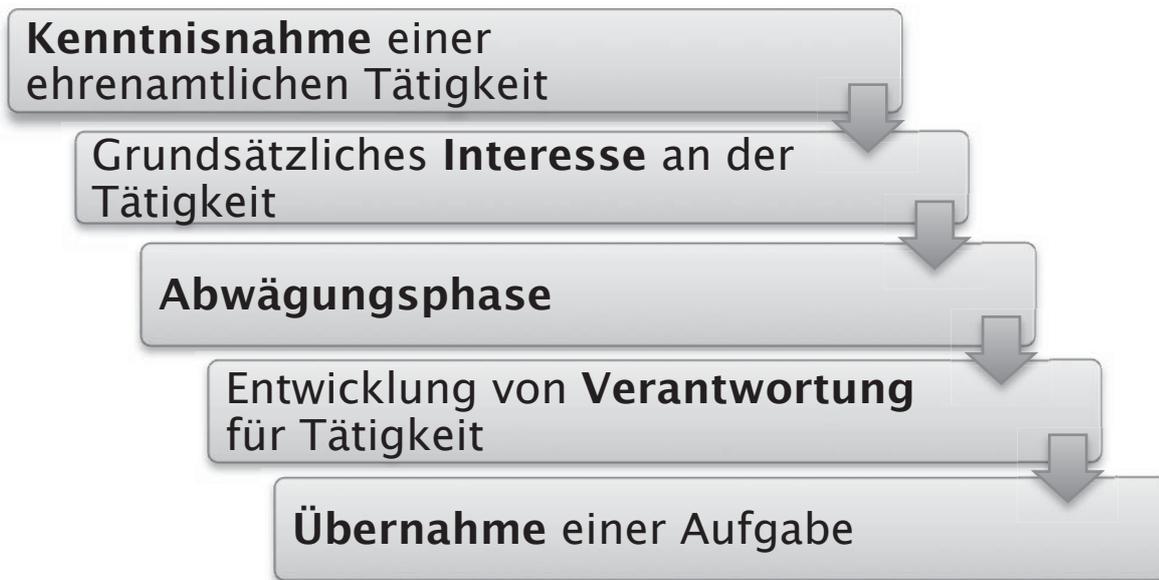


Abbildung 3: Entscheidungs- und Willensbildungsprozess eines Engagierten (Schüll, 2004)

Zunächst wird ein ehrenamtliches Tätigkeitsfeld zur Kenntnis genommen. Dann wird ein grundsätzliches Interesse an einer ehrenamtlichen Aufgabe gebildet. Nach Abwägen entsteht schließlich die Motivation für ein Engagement (unter Berücksichtigung von eigenen Ressourcen). Letztlich wird Verantwortung übernommen und am Ende im positiven Fall die Tätigkeitsaufnahme initiiert.

☛ Eine Verknüpfung zwischen den Motiven der Engagierten, den Anreizen im Verein sowie den einzelnen Handlungsphasen innerhalb dieses Entscheidungsprozesses sind bei Konzepten zur Ehrenamtsförderung zu berücksichtigen.

## 2.2 Personalmanagement

Da davon ausgegangen wird, dass Personalmanagement die Motive und Erwartungen, die Anreize und die Motivation positiv beeinflussen

kann, wird nun zunächst auf den Begriff Personalmanagement kurz eingegangen und der aktuelle Entwicklungsstand von Personalmanagement in Non-Profit Organisationen dargestellt.

### 2.2.1 Begriffserklärung

Personalmanagement stellt sich als “die Gesamtheit aller Ziele, Strategien und Instrumente dar, die das Verhalten der Führungskräfte und der Mitarbeiter prägen” (Hilb, 2011).

Die Struktur des Führungskonzeptes im Verein sollte zum einen aus Systemen zur Gewinnung, Beurteilung, Honorierung und Entwicklung von Mitarbeitern sowie aus der direkten Mitarbeiterführung durch persönliche Interaktion und Kommunikation bestehen. Die direkte Mitarbeiterführung wird auch als direkte “Systemlenkung” bezeichnet. Lenkung im Sinne der Steuerung der Motivation über die direkte Mitarbeiterführung und indirekt über den Einsatz von Personalsystemen (Hilb, 2011).



Abbildung 4: *Personalmanagement* (Hilb, 2011)

### 2.2.2 Personalmanagement in Non-Profit Organisationen

Eine Studie der Projektgruppe Zivilengagement des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB) im Zeitraum von Ende

2011 und Anfang 2012 ermittelte, dass sich Vereine aufgrund der gestiegenen Anforderung einer professionellen Arbeitsweise, einer verstärkten Dienstleistungsorientierung, aber auch aufgrund eines verstärkten Wettbewerbsdrucks immer mehr betriebswirtschaftlich orientieren und sich Veränderungen u.a. in Bezug auf das Personalmanagement widmen müssen (Priller et al., 2012).

Im Hinblick auf die Zunahme an bereitwilligen, aber noch nicht aktiven Ehrenamtlichen zeigt, dass dieses “ungenutzte Beschäftigungspotenzial eine Herausforderung an das Personalmanagement” im Verein in Form einer attraktiven Arbeitsplatzgestaltung sowie der Berücksichtigung der Motive und Erwartungen der ehrenamtlichen Mitarbeiter bedeutet (Zimmer et al, 2001).

Betrachtet man die aktuelle Personalstruktur, signalisieren Vereine in der Studie der WZB (2012), dass eine Überalterung in wichtigen Ehrenamtsfunktionen festzustellen ist. In 37% der Vereine in Deutschland sind, vor allem in Vereinen mit einer überalterten Mitgliederstruktur, keine jungen Menschen im Alter von 14 bis einschließlich 30 Jahren in ehrenamtlichen Leitungsfunktionen anzutreffen.

Jüngere Menschen in Leitungsfunktionen wären allerdings wichtig, um das Verständnis für die Motive von jüngeren Engagierten und somit auch die Perspektiven dieser Altersgruppe besser zu vertreten, und notwendige Veränderungen der teilweise “veralteten” Vereinsstrukturen umzusetzen (Priller et al., 2012).

☛ Der Sportverein von heute stellt durch teilweise komplexe Strukturen sowie durch die Zusammenarbeit von ehrenamtlichen, teilweise hauptamtlichen, Mitarbeitern besondere Anforderungen an ein innovatives und modernes Personalmanagement (Zimmer et al., 2001).

---

Personalmanagementstrategien und -instrumente aus dem For-Profit Sektor können zwar als Grundlage verwendet, müssen aber entsprechend der Vereine und ihrer Struktur angepasst werden (Doherty, 1998).

### **2.2.3 Direkte Führung**

Neben der indirekten Systemgestaltung durch Personalmanagement ist die direkte Systemlenkung der Mitarbeiterführung von Bedeutung, um mit den Menschen direkt in Kontakt zu kommen (Hilb, 2011). Der direkte sogenannte transformationale Führungsstil, mit Fokus auf die Steigerung der Motivation, auf Visionen, auf individueller Förderung sowie Berücksichtigung persönlicher Bedürfnisse, scheint in der Sportvereinslandschaft als ein geeignetes Führungskonzept der direkten Mitarbeiterführung zu sein. Die transformationale Führung nach Felfe (2006), mit den vier damit verbundenen Dimensionen - Idealized Influence – fachliche und moralische Vorbildfunktion von Führungskräften, Inspirational Motivation – Begeisterung durch attraktive und überzeugende Visionen, Intellectual Stimulation – Anregung zum innovativen Denken und Individualized Consideration – Berücksichtigung persönlicher Bedürfnisse und individuelle Förderung, unterstützen laut empirischer Studien Organisationen, die sich in Situationen wie Unsicherheit, Veränderung oder Unstrukturiertheit befinden (Jugde et al., 2004).

### **2.2.4 Projektarbeit im Verein**

Projektarbeit wird als ein Instrument angesehen, um einerseits “neue” engagierte Menschen zeitlich befristet einzubinden und zum anderen

den Vorstand und weitere Verantwortliche im Verein zu entlasten.

☛ Je konsequenter Projektmanagement betrieben wird, desto stärker wirken sich die Vorteile und Chancen aus:

- Projekte sind eine Abwechslung zur Tagesarbeit, bieten Gelegenheit, neue Erfahrungen, zum Beispiel in der Teamarbeit, zu sammeln.
- Projekte zielen auf konkrete Erfolge und motivieren Menschen, sich zu engagieren. Sie sind deshalb ein wirksames Mittel, neue Mitglieder und Mitarbeiter für Ihren Sportverein zu gewinnen. Attraktive Projekte können auch Externe veranlassen, in Ihrem Verein auf Zeit mitzuarbeiten.
- Projekte schaffen den Rahmen für eine sorgfältige Aufgaben- und Problemanalyse.
- Projektteams übernehmen Verantwortung und entlasten den Vorstand (DOSB, 2006)

### **2.2.5 Förderung ehrenamtlichen Engagements**

Förderung des ehrenamtlichen Engagements bedeutet

1. bereits engagierte Menschen bei ihrer Tätigkeit zu unterstützen und zu lenken, von zu vielen Aufgaben zu entlasten und Menschen entsprechend einzusetzen, sodass deren Erwartungen an die ehrenamtliche Arbeit erfüllt werden.
2. Förderung des Ehrenamtes heißt außerdem, mehr Menschen zu gewinnen, die die Vereine durch ihr Engagement unterstützen (Braun, 2012).

Damit Ehrenamtsförderung im Sportverein erfolgreich gelingt, muss die Situation im Verein so attraktiv gestaltet sein, dass sich die engagierten Menschen mit ihren Erwartungen im Verein wiederfinden und dies eine positive Auswirkung auf deren Verhaltensabsicht hat, d.h. Menschen motiviert sind, sich für den Verein weiterhin oder erstmalig zu engagieren (Nufer, 2012).

☛ Die Situation im Verein, welche entsprechende Anreize für ehrenamtliches Engagement bietet, spiegelt sich hauptsächlich in der “Qualität des Vereins- und Personalmanagements, der Arbeitscharakteristika sowie der Qualität von Projektarbeit” wider.

### **3. Begrifflichkeiten – Ehrenamt und Sport**

Die Begriffe “Ehrenamt, Struktur des organisierten Sports, sowie die gesetzlichen Rahmenbedingungen” der Vereine und des Ehrenamtes in Deutschland werden nachfolgend beschrieben.

#### **3.1 Ehrenamtliches Engagement**

Als Ehrenamt wird jede Art von freiwilliger und unentgeltlicher Arbeit – ob gewählt oder nicht gewählt - bezeichnet (Wadsack, 2003). In den vergangenen Jahren wurde der Begriff “Ehrenamt” häufig ersetzt durch “Freiwilligenarbeit” oder auch “bürgerliches Engagement”.

Obgleich der Begriff “Ehrenamt”, zusammengesetzt aus “Ehre” und “Amt”, u.a. von Wissenschaftlern aber auch von Ehrenamtlichen selbst, als nicht mehr zeitgemäß oder nicht mehr in die moderne Gesellschaft passend bezeichnet wird, werden in diesem Leitfaden

“Ehrenamt” oder “ehrenamtliches Engagement oder Hilfe” vor allen alternativen Bezeichnungen bevorzugt, da im Bereich “Sport” diese Begriffe noch immer verstärkt eingesetzt werden.

Ehrenamtliche Hilfe wird auch wie folgt charakterisiert:

*“Ehrenamtliche Hilfe ist eine Intention, anderen Personen eine Wohltat zu erweisen, die Tätigkeit freiwillig auszuüben. Die Tätigkeit beinhaltet keine direkte Bezahlung und/oder eine berufliche Verpflichtung. Das Ehrenamt ist in der Regel eine längerfristige Perspektive, die persönliches Engagement über mehrere Monate oder Jahre einschließt (anders als die spontane Hilfeleistung) und ist mit der Bindung an eine Organisation, die sich mit der Lösung sozialer oder individueller Probleme im In- oder Ausland befasst, verbunden”* (Bierhoff, 2002).

Es wird zwischen dem sogenannten *Wahl-Amt*, welches nach der Wahl mit einer festen Amtsdauer verbunden ist und dem *Vollzeit-Ehrenamt*, das auf unbestimmte Amtsdauer und ohne Wahl durchgeführt wird. Außerdem gibt es das *zeitgemäße Ehrenamt*, welches für bestimmte Projekte auf Inhalt und Zeit festgelegt ist. Unter diese Art von Ehrenamt fällt auch das gelegentliche Helfen (Wadsack, 2003).

Da die Leistung eines Übungsleiters oder –helfers meist durch eine Bezahlung honoriert wird, kann bei diesen Tätigkeiten nicht immer von einer ehrenamtlichen Aufgabe gesprochen werden. Da es allerdings dennoch viele Übungsleiter- und helfer gibt, die entweder kein oder sehr wenig Honorar für ihre Tätigkeit im Verein bekommen, werden in diesem Praxisleitfaden auch diese Tätigkeitsfunktionen mit eingeschlossen.

### **3.2 Die Struktur des Sports**

Der deutsche organisierte Sport ist seit der Gründung von Sportvereinen im Jahr 1836 ein zentraler Bestandteil des gesellschaftlichen Zusammenlebens (DOSB, 2003). Der Bereich Sport gehört zu den wichtigsten Kräften, mit denen das moderne Leben unserer Gesellschaft gestaltet wird, und hat somit einen wichtigen gesellschaftspolitischen Auftrag zu erfüllen. Die Organisation des Sports gliedert sich in die öffentliche Sportverwaltung (Bund, Länder und Kommunen) sowie die Selbstverwaltung des Sports über Verbände und Vereine (DOSB, 2003). Am 20. Mai 2006 entstand mit dem Zusammenschluss des Deutschen Sportbundes und des Nationalen Olympischen Komitees für Deutschland der Deutsche Olympische Sportbund (DOSB).

Die rund 91.000 Sportvereine unterscheiden sich im Wesentlichen im Angebot und in der Anzahl der Sportarten, in der Anzahl der Mitglieder, der Mitgliederstruktur, (Schwerpunkte in Alter und Geschlecht) sowie in einer möglichen Präsenz von hauptamtlichen Mitarbeitern

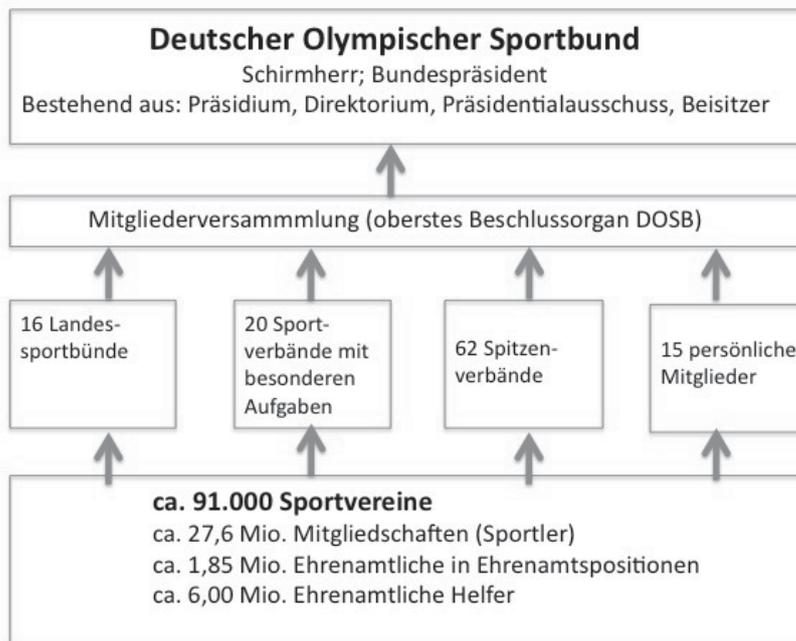


Abbildung 5. *Struktur des deutschen organisierten Sports*  
 Quelle: Organigramm DOSB, (Stand Mai 2012)

Die Sportvereine werden in der Regel wie folgt strukturiert: Das führende Gremium im Verein sind der Präsident und der Vorstand mit den Funktionen "stellvertretender Vorstand, Schatzmeister und Schriftführer". Weitere Mitglieder, wie Beisitzer, können mit in dieses Gremium aufgenommen werden. In Mehrspartenvereinen befinden sich innerhalb der Struktur unter der Vorstandsschaft für jede Sportart einzelne Abteilungsleitungen mit einer Leitung, einem Stellvertreter, Kassier und Schriftführer. Diesem Gremium können noch weitere ernannte Funktionen wie z.B. Jugendleiter, Sportwart etc. beiwohnen.



### 3.3 Gesetzliche Rahmenbedingungen für Vereine

Die rechtliche Definition für einen (Sport-) Verein gemäß Vereinsrecht im BGB §21 besagt:

*“Ein Verein ist ein auf Dauer angelegter Zusammenschluss von Personen zur Verwirklichung eines gemeinsamen Zwecks mit körperchaftlicher Verfassung (Vorstand und Mitgliederversammlung als Organe), der einen Gesamtnamen führt, nach außen als Einheit auftritt und in seinem Bestand vom Mitgliederwechsel unabhängig ist (...). Für den Verein muss eine Satzung erstellt werden.”*

Des Weiteren sind im Vereinsrecht BGB §26 die Notwendigkeit des Vorhandenseins eines Vorstandes sowie in §27 die Aufgaben des Vorstandes gesetzlich geregelt. Die Paragraphen §21-79 im BGB legen somit die gesetzlichen Rahmenbedingungen für Vereine, für ihre Struktur und die Aufgaben des Vorstandes fest. Weitere Regelungen, wie Name, Sitz, Rechtsform, Vereinszweck, Regelungen für den ehrenamtlichen Vorstand sind in den Satzungen festgelegt, die jeder Verein zwingend haben muss (BGB §25). Kraft Gesetz ist der Vorstand ehrenamtlich tätig und hat lediglich einen Anspruch auf Ersatz seiner Aufwendungen (BGB §27 bzw. §664 ff). Die gesetzlichen Rahmenbedingungen bzw. Regelungen aus den Vereinssatzungen sind für Vereine Grundlagen, die zum einen bei der operativen Vereinsarbeit, bei Konzepten und Strategien zu beachten sind und zum anderen die Bedeutung des ehrenamtlichen Engagements herausstellen.

### 3.4 Die Finanzierung der Sportvereine

Die finanzielle Mittelbeschaffung der Vereine erfolgt durch Mitgliedsbeiträge, Zuschüsse durch das Land und zum Teil durch die Kommu-

ne sowie vereinzelt durch Sponsoren und Förderern. Es handelt sich hier um sogenannte Non-Profit-Organisationen, die keine wirtschaftlichen Gewinnziele verfolgen (BGB §21) sondern die ergänzend zum Staat die Aufgabe erfüllen, ihre Mitglieder zu fördern und deren Interessen zu vertreten. Die Struktur der börsennotierten Sportvereine, Borussia Dortmund und FC Bayern München, die sich u.a. durch die Ausgabe von Aktien finanzieren, werden hier nicht berücksichtigt.

### **3.5 Das Ehrenamt im Sport**

Gemäß dem Sportentwicklungsbericht des DOSB (2009/2010) sind ungefähr 1,85 Mio. Menschen in ca. 91.000 Sportvereinen ehrenamtlich engagiert. 850.000 Engagierte arbeiten in Vorstandsgremien in Wahlämtern, ungefähr 1.0 Mio. Menschen erledigen Tätigkeiten in sonstigen Bereichen (Projektarbeit, Trainer/innen oder dauerhafte Ehrenämter) in Voll- und zeitgemäßen Ehrenämtern (Wadsack, 2003). Nicht erfasst werden können gelegentliche Helfer wie beispielsweise für Fahrdienste, Kuchenbacken und sonstige Tätigkeiten, die im Vereinsleben anfallen. Sportwissenschaftler sprechen von einer groben Faustformel, dass in einen Sportverein ca. 10% aller Mitglieder auf verschiedene Weise ehrenamtlich den Verein unterstützen. Gemäß dieser Faustformel wären dies bei 27 Mio. Mitgliedern in deutschen Sportvereinen ca. 2,7 Mio. Menschen, die sich derzeit ehrenamtlich engagieren.

### **3.6 Rechte im Ehrenamt**

Engagierte in Deutschland sind bei Einsätzen ehrenamtlicher Tätigkeiten per Gesetz generell haftpflichtversichert und je nach Bundesland und bei einer Mitgliedschaft im Sportverein auch unfallversichert. In

Deutschland kann vom Verein eine steuerfreie Ehrenamtspauschale, 720 Euro pro Jahr, an ehrenamtliche Mitarbeiter ausbezahlt werden (Stand 2013).

Abhängig von der finanziellen Lage des Vereins wird derzeit diese Pauschale bisher nur vereinzelt ausbezahlt.

Übungsleiter und –helfer können eine steuerfreie Übungsleiterpauschale von derzeit 2.400 Euro pro Jahr für ihre Tätigkeit beziehen (Stand 2013).

Lohnfortzahlungen und Sonderurlaub sind in Deutschland je nach Art des Ehrenamtes und nach Bundesland unterschiedlich geregelt. Sonderregelungen aufgrund von ehrenamtlicher Aktivität des Arbeitnehmers sind abhängig vom jeweiligen Arbeitgeber.

Corporate Citizenship, eine Förderung von ehrenamtlichem Engagement der Mitarbeiter durch ein Unternehmen, wird laut einer Studie von Roland Berger (2011) trotz weltweit steigender Bedeutung in Deutschland weniger praktiziert, als beispielsweise in den USA. Gründe dafür sind u.a. die mangelnde Rückendeckung durch deutsche Vorgesetzte (Roland Berger Studie, 2011).

### **3.7 Das Hauptamt im Sport**

Der DOSB berichtet, dass nur ca. 40-45% der gesamten Sportvereine in Deutschland bezahlte Mitarbeiter beschäftigen. Die meisten “Bezahlten” sind im Übungs- und Trainingsbetrieb tätig. Deutlich weniger bezahlte Stellen gibt es in folgenden Bereichen: nur 18% der Vereine haben Hauptamtliche im Bereich Technik, Pflege und Wartung und 14% im Bereich Führung und Verwaltung angestellt.

☛ Diese Tatsache stellt verstärkt die Bedeutung des Ehrenamts in den Sportvereinen heraus, nämlich dass ein Vereinsleben und die

---

Vereinsaktivitäten ohne das ehrenamtliche Engagement nicht möglich wären.

## 4. Ehrenamt im Sport – ein Ländervergleich

Einmal über die Landesgrenzen hinaus zu schauen macht sicherlich Sinn, um sich möglicherweise neue Perspektiven und weitere Impulse zur Förderung des Ehrenamtes für den Sport in Deutschland zu holen. Dafür wurden Sportorganisationen innerhalb einer Studie in den USA und in Finnland näher beleuchtet. Im Rahmen von persönlichen Interviews wurden Führungsverantwortliche in Sportorganisationen in den USA und Deutschland hinsichtlich der Motive und Rahmen- und Arbeitsbedingungen der ehrenamtlich Engagierten befragt.

### 4.1 Die Sportnation USA

Gemäß dem Physical Activity Council Participation Report (2012) treiben in den USA, als führende Sportnation, ungefähr 76% der Amerikaner ab dem Alter von sechs Jahren und älter in mindestens einer Sportart aktiv Sport. Der NCYS Market Research Report (2008) stellt dar, dass 60 Mio. Kinder und Jugendliche organisierten Sport in den USA ausüben. Der Sport in den USA hat wie auch in Deutschland eine bedeutsame gesellschaftliche Aufgabe zu erfüllen und ist ein wichtiger Bestandteil der amerikanischen Kultur. Allerdings gibt es keinen einheitlich organisierten Kinder- und Jugendsport, wie es zum Beispiel in Deutschland, vor allem durch das Vereinswesen, der Fall ist. In den USA konkurrieren viele Sportorganisationen mit ihren Angeboten (Hofmann, 2012).

Allerdings gibt es dennoch vor allem im Freizeitsport viele Organisationen, die ihren Sportbetrieb durch zahlreiche ehrenamtlich Engagierten durchführen und aufrechterhalten.

In einer Studie von Stamer (2013) wurden verschiedene amerikanische Sportinstitutionen hinsichtlich der Förderung ehrenamtlichen Engagements untersucht und mit deutschen Sportvereinen verglichen.

### **Merkmale der Sportorganisationen**

In Bezug auf die Rahmenbedingungen zeigen sich Unterschiede bei den untersuchten Sportorganisationen teilweise in der Struktur, insbesondere in Bezug auf die Altersgruppen der Mitglieder sowie im Angebot der Sportprogramme. Herauszustellen ist, dass im Hinblick auf die finanziellen Ressourcen die deutschen im Vergleich zu den amerikanischen Sportorganisationen staatliche Fördergelder zur Unterstützung des Sportbetriebes erhalten.

Bei der Betrachtung der Mitarbeiterstruktur sind in den amerikanischen Organisationen grundsätzlich hauptamtliche Mitarbeiter anzutreffen, während in den deutschen Sportvereinen in der Regel nur in größeren Vereinen und im Verband in den Verwaltungsbereichen Hauptamtliche beschäftigt sind (vgl. DOSB, 2006). In den amerikanischen Organisationen wird verstärkter Projektarbeit mit Engagierten durchgeführt.

### **Motive**

Im Hinblick auf in wiefern die Organisationen die Motive der ehrenamtlich Engagierten, bei der Gestaltung von Arbeits- und Rahmenbedingungen berücksichtigen, entsteht der Eindruck, dass die amerikanischen Organisationen bewusster auf die Motive der Engagierten eingehen. Aussagen wie “My volunteers get as much praises as we

can give them” (Kusmierski, Park District, 2011); it absolutely depends on their schedule; we try to keep the environment fun (Licht, Roosevelt University, 2011)”, bestätigen diesen Eindruck.

### **Situation – Arbeitsbedingungen**

Hinsichtlich der Arbeitsbedingungen ist festzustellen, dass in den amerikanischen Non-Profit Organisationen verstärkt Hilfsmittel wie beispielsweise Tätigkeitsbeschreibungen und Methoden wie Projektarbeit eingesetzt werden, welche in den befragten deutschen Organisationen gar nicht oder nur zum Teil vorhanden sind. Des Weiteren werden ehrenamtliche Mitarbeiter durch sogenannte Ehrenamtskoordinatoren sowie durch hauptamtliche Mitarbeiter in der Verwaltung unterstützt und entlastet.

### **Situation – Personalmanagementsysteme**

Im Bereich des Personalmanagements lassen sich zunächst Unterschiede in der Rekrutierung von Ehrenamtlichen feststellen. Zum einen werden in den USA Anmeldeformulare mit Aufforderungscharakter für ehrenamtliches Engagement eingesetzt. Zum anderen können amerikanische Organisationen zusätzlich Menschen rekrutieren, die sich entweder aufgrund der Anforderung durch High Schools oder über Unternehmen, durch das Corporate Citizenship, engagieren. Da sich in den USA in der Regel genügend ehrenamtliche Helfer und Funktionsträger zur Verfügung stellen, können diese eher gezielt nach ihren Qualifikationen eingesetzt werden. Anders in Deutschland, wo die Vereinsverantwortlichen Mühe haben, überhaupt Helfer und Engagierte zu finden. Die “Notbesetzung” eines Amtes kann fehlende Qualifikationen in Führung und Management zur Folge haben, was wiederum

eine negative Auswirkung auf ein erfolgreiches Vereins- und Personalmanagement sowie auf die Vereinskonzption haben kann.

In Bezug auf die Personalentwicklung bieten die amerikanischen Sportorganisationen Fortbildungen an, an welchen sich die ehrenamtlichen Mitarbeiter verpflichten, teilzunehmen und auch selbst motiviert sind, die Aus- und Weiterbildung in Anspruch zu nehmen. In Deutschland bekommen praktische Fortbildungen bezogen auf den Sport mehr Zuspruch als “theoretische” Schulungen.

Obwohl sich die Verantwortlichen bewusst sind, wie wichtig Anerkennung des ehrenamtlichen Engagements ist, scheinen die Verantwortlichen in den amerikanischen Sportorganisationen einen großen Wert auf die regelmäßige, kontinuierliche und persönliche Anerkennung zu legen sowie durch, von den Engagierten als attraktiv empfundene, verschiedene Methoden, diese Anerkennung regelmäßig auszudrücken (Familienevents, Pizzapartys, Anerkennungstag für das Ehrenamt etc.).

### **Wahrgenommenes Verbesserungspotenzial**

Von den Befragten der amerikanischen Non-Profit-Organisationen wurden in Bezug auf das Verbesserungspotenzial bei der Arbeit mit ehrenamtlich engagierten Menschen konkrete Vorschläge vor allem im Bereich “Personalmanagementsysteme” genannt. Darunter fallen z.B. die Anerkennungsmethoden weiterentwickeln, verstärkte Aus- und Weiterbildung, weitere Methoden zur Rekrutierung. Ebenso zeigen Aussagen wie “das Sportprogramm verbessern, um neue Mitglieder und dadurch Engagierte zu bekommen”, weitere Maßnahmen, um die Anreize in der Organisation zu verbessern.

Bei den deutschen Sportorganisationen konnten in den Gesprächen keine konkreten Konzepte vorgestellt werden. Die deutschen Organisationen sind sich zwar bewusst, dass Ehrenamtsförderung grundsätzlich notwendig ist, doch scheint die Umsetzung aufgrund mangelnder Kapazitäten und Kompetenzen bisher noch schwierig zu sein.

### **Motivation der ehrenamtlich Engagierten**

Aufgrund der Aussagen in den amerikanischen Organisationen (im Gegensatz zu den deutschen Vereinen), dass sich oft mehr Menschen für ein Engagement in bestimmten Bereichen zur Verfügung stellen als benötigt werden, und dass es in der Regel keine Schwierigkeiten gibt, auch Vorstandspositionen zu besetzen, scheint die Motivation der Menschen in den USA höher zu sein, sich zu engagieren als in Deutschland. Somit kann vermutet werden, dass bei ähnlichen Motiven die Anreize in den Sportorganisationen in den USA attraktiver sind als in Deutschland. Eingesetzte Personalmanagementsysteme in den USA scheinen außerdem in einem positiven Zusammenhang mit den Anreizen zu stehen. Des Weiteren stellt sich die Frage, ob das Vorhandensein von hauptamtlichen Mitarbeitern (vor allem in der Verwaltung), einen positiven Einfluss auf die Motivation der ehrenamtlich Engagierten und auf das Personalmanagement hat.

### **4.2 Finnland – Nr.1 im Engagement im Sport**

Die zur Freiwilligentätigkeit im Sportsektor in Europa erhobenen Daten deuten darauf hin, dass sich in diesem Bereich ein beachtlicher Anteil der erwachsenen Bevölkerung (Finnland 16%, Irland 15%, Niederlande 12%, Dänemark 11%, Deutschland 10,9% und Malta 9,2%) be-

tätigt. In Estland (1,1%), Griechenland (0,5%), Litauen (0,1%), Lettland und Rumänien (weniger als 0,1%) dagegen scheint die Freiwilligkeit im Sportbereich nicht sehr weit verbreitet zu sein (EOC, 2010)

Ehrenamt in Finnland ist ein Selbstverständnis, was auf einer interessanten Tradition beruht: Das Land ist durch Bürgerengagement überhaupt erst entstanden. Bürgervereinigungen haben die Gründung eines eigenen Nationalstaates durchgesetzt. Der Zusammenhalt in Finnland hat deshalb eine weitaus längere Tradition als anderswo in Europa.

Hinzu kommt, dass sich sozialstaatliche Leistungen dort erst relativ spät etabliert haben. Die dörfliche Gemeinschaftsarbeit spielte länger als in anderen heutigen Industriestaaten eine tragende Rolle. Nicht nur öffentliche Gebäude wurden gemeinsam erstellt, sondern auch die Häuser der Familien. Man gehört zusammen, man hält zusammen. Anders als in Deutschland gilt nach wie vor das Prinzip des Wohlfahrtsstaats, bei dem die Gemeinschaft im Vordergrund steht, weniger das Individuum. (B5, BR aktuell, 2013)

Ehrenamtliche Helfer sind die Grundlage der finnischen Sportkultur. Der hohe Anteil der ehrenamtlichen Helfer kommt unter anderem dadurch zustande, dass die finnischen Sportvereine sehr stark auf Breitensport ausgerichtet sind. Weniger als 3% der Vereine haben professionelle Athleten. Außerdem ist eine Vereinsmitgliedschaft stark verbreitet. Mehr als ein Fünftel der Bevölkerung ist Mitglied in einem Sportverein. Die Sportvereine werden auch stark von Kindern und Jugendlichen genutzt, wobei Eltern sehr häufig als ehrenamtliche Helfer agieren. Die wenig fortgeschrittene Professionalisierung der Sportvereine zeigt sich auch darin, dass der überwiegende Teil der

Finanzmittel von den Vereinsmitgliedern und deren Eltern stammen (in letzterem Fall, wenn Eltern ihren Kindern sportliche Aktivität im Verein ermöglichen wollen). Diese Strukturen tragen dazu bei, dass die ehrenamtliche Tätigkeit in Sportvereinen in Finnland sehr hoch ist (Felderer et al., 2006).

☛ In Finnland wird verstärkt in Schulen und durch die Arbeitgeber herausgestellt, dass ehrenamtliches Engagement einen Mehrwert bzw. eine zusätzliche Qualifikation für die Karriere bedeutet.

Das hohe Engagement von Eltern in Finnland (wie auch in Irland und den Niederlanden) wird begünstigt durch einen im Vergleich zu Deutschland höheren Anteil an Kindern (0-14 Jahre), welcher durch folgende demografische Zahlen (in Prozent) dargestellt wird:

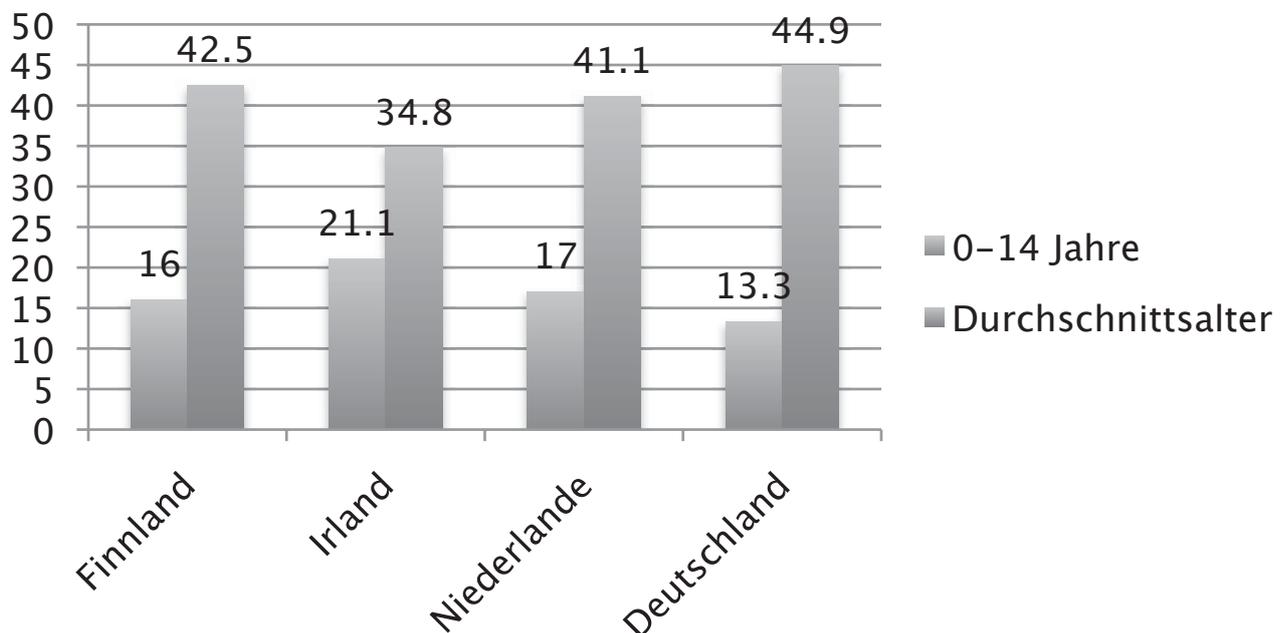


Abbildung 6: Anteil der Bevölkerung zwischen 0-14 Jahren und das Durchschnittsalter in Finnland, Irland, Niederlande im Vergleich zu Deutschland ([www.ipicture.de](http://www.ipicture.de), Stand 2011) in %



## 5. Ehrenamt in deutschen Sportvereinen

Auf Basis einer Online-Befragung in Kooperation mit dem Schwäbischen Turnerbund (STB) von knapp 500 Sportvereinen verschiedener Struktur und Größen in Baden-Württemberg im Jahr 2012 lassen sich Ergebnisse zur Situation bezüglich Vereins- und Personalmanagement, Projektarbeit und ehrenamtlichen Tätigkeitsfeldern im deutschen Sportverein, sowie zu den Motiven und zur Motivation ableiten.

Die Ergebnisse basieren auf erhobenen Daten von Vereinsvorsitzenden, Mitgliedern des Vorstandes, Abteilungsleitern, Übungsleitern, sonstigen ehrenamtlichen Mitarbeitern im Sportverein.

### 5.1 Merkmale der Sportvereine und der Engagierten

Bei Betrachtung der Merkmale der Sportvereine sind verschiedene Vereinsgrößen und –typen (Einsparten- und Mehrspartenvereine) zu finden. Des Weiteren liegen bei den Vereinen unterschiedliche Gewichtungen in der Geschlechterverteilung und den Altersgruppen der Mitglieder vor. Die meisten Vereine bieten verschiedene Sportarten an, manche beschäftigen hauptamtliche Mitarbeiter, andere nicht.

In Bezug auf das Hauptamt konnte festgestellt werden, dass bei einer Zunahme der Vereinsgröße die Bedeutung des Hauptamtes in der Verwaltung und in der Geschäftsführung zunimmt. Projektarbeit wird in manchen Vereinen verstärkt und in anderen weniger oft praktiziert.

☛ Diese Ergebnisse bestätigen, dass es “*den Sportverein*” so nicht gibt (Klenk, LSV n.d).

Durch die Ermittlung der Durchschnittswerte der dargestellten Strukturmerkmale ließe sich zwar ein Durchschnittsverein ermitteln, dem

allerdings kein Sportverein in der Realität entsprechen würde (Klenk, LSV, n.d.). Studien wie der Sportentwicklungsbericht 2005/2006, die FISAS Studien des Deutschen Olympischen Sportbundes (2007) sowie die WLSB Vereinsstudie (Nagel et al., 2004) stellen zwar heraus, dass zu 85 % die Sportvereine in Deutschland Einspartenvereine sind, dass es mehr männliche als weibliche Mitglieder gibt und dass Kleinvereine mit bis zu 300 Mitgliedern (61%) überwiegen (Breuer, 2007), doch zu beachten ist, dass jeder deutsche Sportverein in seiner Struktur einzigartig ist.

Bei der Überprüfung der Merkmale der ehrenamtlichen Mitarbeiter lässt sich erkennen, dass die Engagierten aus verschiedenen Altersgruppen stammen, unterschiedliche akademische Abschlüsse und Berufsstände innehaben und dass auch die aktuellen Lebenssituationen verschieden sind. Festzustellen ist, dass sich die meist vertretende Gruppe der engagierten Menschen im Alter zwischen 40 und 59 Jahren befindet und vorwiegend männlich ist (Zimmer et al, 2001).

☛ Die unterschiedlichen Merkmale der Mitarbeiter zeigen allerdings ebenfalls, dass es *“den ehrenamtlich Engagierten”* nicht gibt, sondern die Charaktere der engagierten Menschen sehr unterschiedlich sind.

Ferner ist aus der Studie ersichtlich, dass ehrenamtliche Mitarbeiter oft seit mehr als 11 Jahren und mehr als 10 Stunden im Monat in ihrer Tätigkeit aktiv sind. Viele der Engagierten arbeiten sogar in mehr als nur einer Funktion oder Aufgabe im Verein mit.

Andere Studien stellten bereits heraus, dass es schwer ist, vor allem jüngere Menschen (im Alter von 14 bis 30 Jahren) in ehrenamtlichen Leitungsfunktionen zu finden (Priller et al., 2012). Die Ergebnisse zeigen, dass auch an dieser Umfrage nur 2,5% Personen im Alter unter 30 Jahren teilgenommen haben. Die niedrige Teilnehmerquote



innerhalb dieser genannten Altersgruppe kann möglicherweise die Theorie von Priller et al. (2012) bestätigen.

Hinsichtlich der Qualifikationen von ehrenamtlichen Mitarbeitern in Führungsfunktionen lassen sich in der Studie vor allem Lücken in den Führungsqualifikationen (72% der Vereinsvorsitzenden, 40% der Mitglieder im Vorstand und 42% der Abteilungsleiter gaben an, Führungsqualifikationen zu besitzen) und im Projektmanagement (47% der Vorstandsvorsitzenden, 28% der Mitglieder im Vorstand und 20% der Abteilungsleiter weisen Qualifikationen im Projektmanagement auf) feststellen.

☛ Bei der Überprüfung von Zusammenhängen zwischen der Qualifikation von Führungsverantwortlichen und der Situation im Verein zeigt sich, dass eine höhere Ausprägung der Qualifikation bei Vereinsvorsitzenden Auswirkung auf die Bewertung der Personalarbeit sowie auf den Handlungsspielraum im Rahmen der Tätigkeit hat.

Das Maß an Führungsqualifikationen der Mitglieder des Vorstands steht im Zusammenhang mit der Vielseitigkeit und der sozialen Rückendeckung im Rahmen der Tätigkeit der Engagierten. Die Ausprägung der Qualifikationen der Abteilungsleiter hat gemäß den Ergebnissen ebenfalls Auswirkung auf die Qualität der Projektarbeit.

## **5.2 Situation und Anreize in den Sportvereinen**

Die Qualität des Vereinsmanagements stellt unmittelbar einen Anreiz für Engagierte dar. Darunter wird das Vorhandensein von Vereinszielen, Leitbildern, das Image des Vereins in der Öffentlichkeit, ausreichend Ressourcen, moderne Sportstätten etc. verstanden.

Ebenso können Personalsysteme (Aus- und Weiterbildung, Honorierung, Methoden der Gewinnung, Informations- und Ressourcenmanagement) und die Personalarbeit (Nachfolgeregelung, Unterstützung und Koordination der Engagierten) sowie die direkte Führung und Ansprache durch die Vereinsverantwortlichen Anreize für ein Engagement setzen.

Schließlich sollte die ehrenamtliche Aufgabe mit einem gewissen Handlungsspielraum, Vielseitigkeit und Bedeutsamkeit, zeitlicher Vereinbarkeit sowie guter Zusammenarbeit mit entsprechender Anerkennung attraktiv gestaltet sein.

Wie bereits in Kapitel 2.2.5 dargestellt, kann Projektarbeit ebenfalls als Anreiz dienen, in einen Verein hineinzuschnuppern und zeitlich begrenzte Aufgaben zu übernehmen. Deshalb ist es wichtig, zu beleuchten, wie die Vereine derzeit hinsichtlich der Qualität von Projektarbeit bzw. Projektmanagement aufgestellt sind.

Im Rahmen der Befragung lässt sich die Situation hinsichtlich der Qualität des Vereins- und Personalmanagements, der Projektarbeit, die ehrenamtliche Tätigkeit selbst (Handlungsspielraum, Bedeutung, Vielseitigkeit) sowie die Zusammenarbeit und Anerkennung (basierend auf einer Skala 9 = trifft voll zu (sehr hoch) und 1=trifft überhaupt nicht zu (sehr niedrig)) mit folgenden Durchschnittswerten so darstellen:

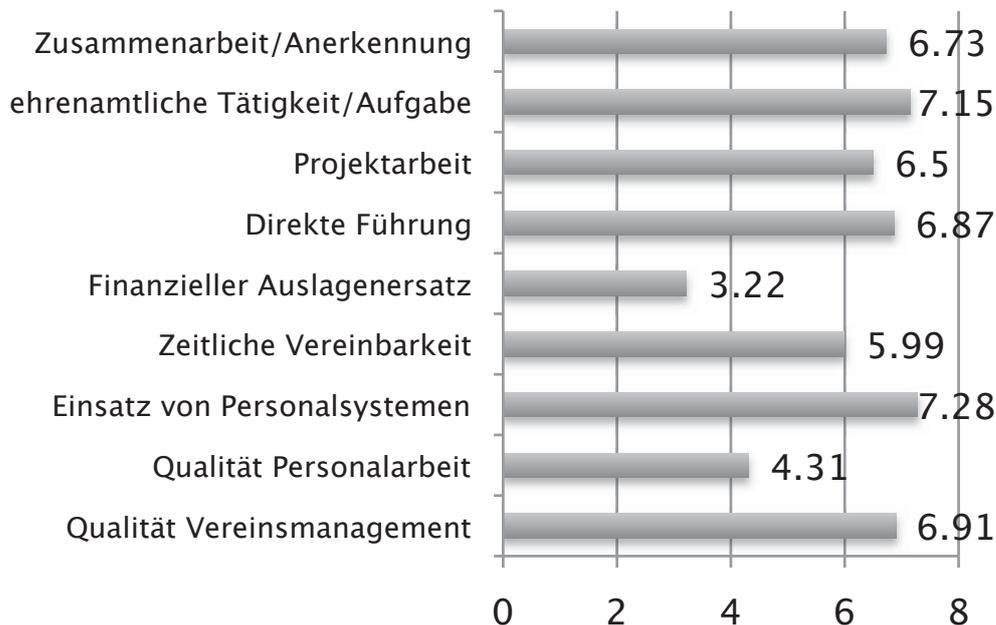


Abbildung 7: Beurteilung der Rahmen- und Arbeitsbedingungen in den Vereinen

Anhand dieser Übersicht ist sichtbar, dass der Einsatz von Personalsystemen, die ehrenamtliche Tätigkeit selbst mit Durchschnittswerten im oberen Drittel bewertet wurden. Die Zusammenarbeit/Anerkennung, die Qualität des Vereinsmanagements, die direkte Führung, die Projektarbeit wurden mit Werten zwischen sechs und sieben beurteilt.

☛ Am niedrigsten wurden die zeitliche Vereinbarkeit, die Qualität der Personalarbeit (Nachfolgeregelung, Koordination und Unterstützung der Engagierten) sowie der finanzielle Auslagenersatz bewertet.

### 5.3 Methoden zur Gewinnung von Engagierten

Auf die Frage, wie der ehrenamtliche Mitarbeiter zu seiner Aufgabe gekommen ist, nannten 76% der Stichprobe, dass sie direkt angesprochen wurden. 13% der Befragten haben durch Eigeninitiative den Verein angesprochen und 1% wurden auf die ehrenamtliche Aufgabe

durch eine Anzeige aufmerksam. 10% gaben sonstige Gründe an, wie durch Aufwachsen im Verein, durch eigene Kinder im Verein und dass sonst keiner die Arbeit übernommen hätte.

Tabelle 1. *Rekrutierungsmethoden der Engagierten in %*

Art der Rekrutierung:	in %
Direkt angesprochen	76
durch Anzeige	1
Eigeninitiative	13
Sonstiges	10

#### 5.4 Formen der Anerkennung

Die Ergebnisse zur Form der Anerkennung, die im Verein praktiziert wird, zeigen mit 78% die häufigste Methode das persönliche Dankeschön an. Zu 38% werden Ehrungen durch Urkunden, Nadeln oder Medaillen, 36% durch Einladungen zu einem Essen und 30% durch öffentliche Ehrungen durchgeführt. Gutscheine, Vergünstigungen und kostenlose Besuche bei Veranstaltungen sind eher selten Methoden für die Anerkennung des ehrenamtlichen Engagements.

Tabelle 2. *Formen der Anerkennung in % (Mehrfachnennungen möglich)*

Form der Anerkennung*	in %
persönlicher Dank	78
Dankeschreiben	5
öffentliche Ehrungen	30
Urkunden, Medaillen	38
Gutscheine/Vergünstigungen	6
Kostenlose Veranstaltungen	7
Einladung zum Essen	36
Beschäftigungszeugnisse 2	

## 5.5 Bedeutung des Hauptamtes im Sportverein

Die Frage, welche Wichtigkeit hauptamtliche Mitarbeiter in der Verwaltung und/oder Geschäftsführung für den Verein haben, wurde mit einem Durchschnittswert von  $M=5.07$  beantwortet (9= trifft voll zu, 1= trifft überhaupt nicht zu). Allerdings liegt hier eine große Streuung der Daten vor, was bedeutet, dass die Bewertung teilweise sehr weit auseinanderlag.

32% aller Befragten beurteilten die Wichtigkeit von hauptamtlichen Mitarbeitern auf der Skala zwischen 7 bis 9 (16% für 9) (1 = trifft überhaupt nicht zu, 9 = trifft voll zu). 38% gaben die Bedeutung des Hauptamtes mit Skalen zwischen 1 bis 3 (19% für 1) an. Bei einem Vergleich zwischen den Vereinsarten bezüglich der Nennung der Wichtigkeit von hauptamtlichen Mitarbeitern in Verwaltung und/oder Geschäftsführung wird bei Mehrspartenvereinen die Wichtigkeit auf den Skalen 7 bis 9 mit 43% und bei den Einspartenvereinen mit 38 % bewertet. Mit "weniger oder nicht wichtig" (mit Werten zwischen 1 bis 3) beurteilten 46% der Engagierten aus Einspartenvereinen und 37% aus Mehrspartenvereinen die Bedeutung des Hauptamtes.

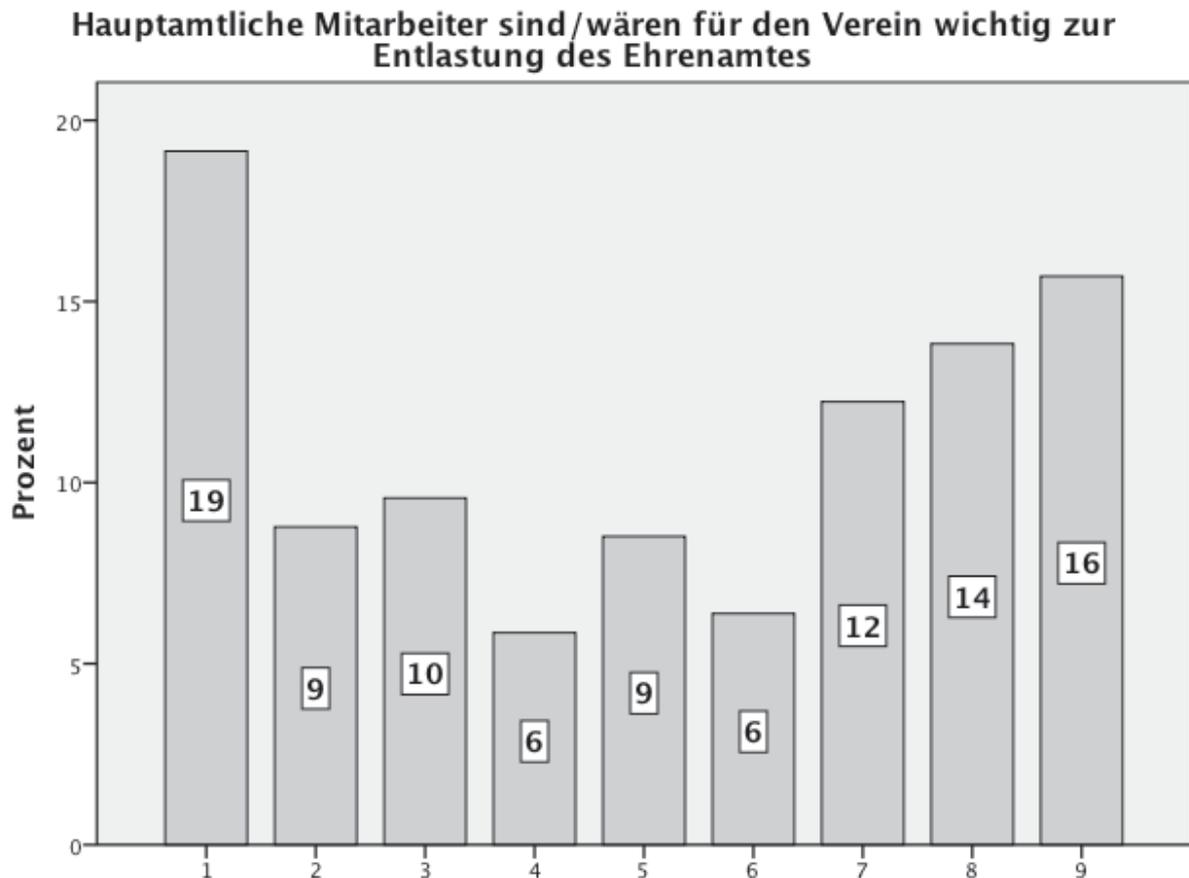


Abbildung 8: *Bedeutung des Hauptamtes in Geschäftsleitung und Verwaltung Skalen von 1 bis 9 (1= überhaupt nicht wichtig, 9= sehr wichtig)*

☛ Die Bedeutung von hauptamtlichen Mitarbeitern in Mehrspartenvereinen nimmt im Vergleich zu Einspartenvereinen zu.

In Verbindung mit der Größe des Vereins kann festgestellt werden, dass mit Zunahme der Mitgliederzahl die Bedeutung von hauptamtlichen Mitarbeitern zunimmt.

## 5.6 Motive für ein Engagement

Die Grundlage für die Motive und deren Bewertung stellen neun Vorschläge dar, die von Bierhoff et al. (2007) übernommen wurden.



1. *Soziale Bindung*: die Einbindung in ein soziales Netz und die Möglichkeit für soziale Kontakte.
2. *Selbsterfahrung*: Erfahrungen machen und sich selbst in Bezug auf Stärken und Schwächen besser kennenzulernen.
3. und 4. *Soziale und politische Verantwortung*: moralische Verpflichtung zur Hilfeleistung sowie zur Beseitigung von Missständen.
5. *Selbstwert/Anerkennung*: der Wunsch nach Förderung des eigenen Selbstwertgefühls und durch die Zustimmung anderer.
6. *Soziale Beeinflussung*: das Ausmaß, in welchem Familie und Freunde das Engagement positiv beeinflussen.
7. *Berufsausgleich*: ehrenamtliche Tätigkeit, ein Ausgleich vom beruflichen Alltag.
8. *Karriere*: Möglichkeit, durch die ehrenamtliche Arbeit die eigene berufliche Zukunft zu fördern.
9. *Persönlicher Erlebnisbereich*: Übernahme eines Engagements, weil die Person im eigenen Leben selbst einmal "Nutznießler" dieser Leistung war.

Die Durchschnittswerte in der Studie für die Bewertung der Motive in Bezug auf ehrenamtliche Tätigkeit weisen eine relativ große Spanne zwischen  $M=2.43$  und  $M=6.66$  auf.

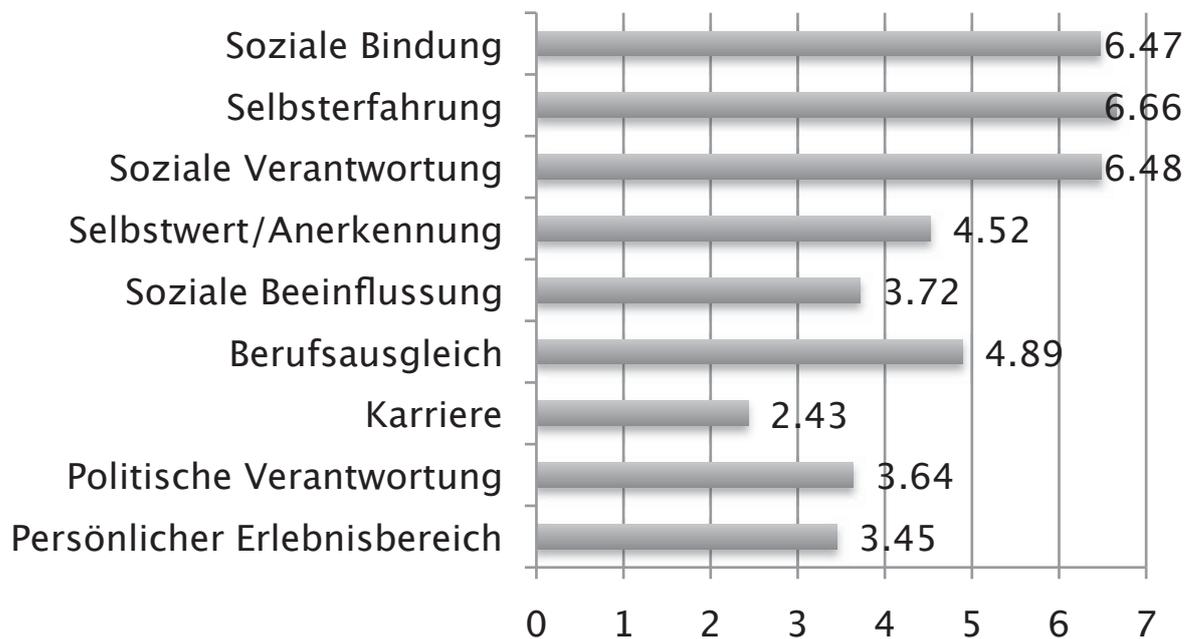


Abbildung 9: *Bedeutung der Motive für ein Engagement*  
9 – stufige Skala: 1=trifft überhaupt nicht zu, 9=trifft voll zu

Aus diesen Werten ist erkennbar, dass die Schwerpunkte der Befragten der Stichprobe im Bereich der *sozialen Bindung*, *sozialen Verantwortung* sowie *Selbsterfahrung* liegen (Mittelwerte zwischen  $M=6.47$  und  $M=6.66$ ).

Bei einem Mittelwert von  $M=4.89$  für *Berufsausgleich* und bei  $M=4.52$  für den *Selbstwert* befinden sich diese Beurteilungen im mittleren Drittel der Bewertungsskala (Skalen zwischen 1 und 9). *Persönlicher Erlebnisbereich*, *politische Verantwortung* sowie *soziale Beeinflussung* bewegen sich bei Mittelwerten zwischen  $M=3.45$  und  $M=3.72$ .

Mit einem Mittelwert von  $M=2.43$  weist *Karriere* das niedrigste Ergebnis aus. Allerdings kann diese Bewertung mit der relativ niedrigen Beteiligung von jüngeren Befragten (siehe Auswertung der Altersstruk-



tur der Stichprobe) zusammenhängen, für welches ehrenamtliches Engagement in Bezug auf die berufliche Karriere sicherlich als wichtiger bewertet wird als von älteren Befragten. (Freiwilligensurvey, 2009). Bei einem Vergleich der Durchschnittswerte von selbstdienlichen Motiven (4.55) und Motiven, die dem Allgemeinwohl der Gesellschaft (4.53) dienen, lassen sich kaum Unterschiede erkennen.

☛ Dieses Ergebnis zeigt, dass trotz eines Wandels in den Motiven, die Gründe, warum eine Person ein Engagement übernimmt, durchschnittlich gesehen, weiterhin auch sogenannte altruistische Gründe sind.

### **Unterschiede zwischen den Motiven innerhalb verschiedener Gruppen**

Bei einem Vergleich der Geschlechter betreffend der Gründe für ehrenamtliches Engagement lässt sich ein signifikanter Unterschied in den Motiven *Selbstwert* und *Berufsausgleich* feststellen. Für die weiblichen Engagierten liegen die Mittelwerte bei den genannten Einstellungen höher als bei den männlichen.

☛ Dieses Ergebnis verdeutlicht, dass der Wunsch nach einer Steigerung des Selbstwertes und nach dem Berufsausgleich im Rahmen des ehrenamtlichen Engagements bei weiblichen einen höheren Stellenwert einnimmt als bei den hier männlichen Befragten.

Unterschiede zwischen den Altersgruppen hinsichtlich der Gründe für ein Engagement zeigen und zeigt, dass sich die Generation der Veteranen (geboren zwischen 1922 und 1945) und Baby Boomer hinsichtlich auf die Karriere von den Generationen X (geboren zwischen 1965 und 1979) und Y (Alter bis 30 Jahre) signifikant unterscheiden.

☛ Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass das ehrenamtliche Engagement bei den jüngeren Generationen (X und Y) eher als Chance für die berufliche Karriere gesehen wird, als bei den Baby Boomern und Veteranen.

Bei der Betrachtung der aktuellen Lebenssituation wurden signifikante Unterschiede festgestellt bei alleine lebenden und geschiedenen Mitarbeitern in den Motiven für ein Engagement.

☛ Alleine lebende Engagierte unterscheiden sich signifikant in der Einstellung "soziale Beeinflussung in wieweit sie durch andere Menschen bei der Übernahme der ehrenamtlichen Tätigkeit beeinflusst werden von den Engagierten, die sich in einer anderen Lebenssituation befinden. Des Weiteren zeigen die Ergebnisse, dass engagierte Menschen, die geschieden sind, sich im Vergleich zu den anderen Gruppen bezüglich der Selbsterfahrung unterscheiden. Das bedeutet, dass allein lebende Engagierte eher durch Freunde und Familie zum Ehrenamt motiviert werden, als Engagierte in anderen Lebenssituationen. Darüber hinaus verfolgen geschiedene ehrenamtliche Mitarbeiter im Rahmen der Tätigkeit vergleichsweise eher das Ziel, eigene Erfahrungen zu machen und sich selbst besser kennenzulernen (Bierhoff et al, 2007) als die Engagierten in anderen Lebenssituationen.

### **5.7 Motivation, sich weiterhin zu engagieren**

Die Motivation, ob die ehrenamtlichen Mitarbeiter planen, sich weiterhin ehrenamtlich einzubringen, stellt sich zunächst gesamt und anschließend im Gruppenvergleich wie folgt dar:

Tabelle 3. *Motivation, die Tätigkeit in den nächsten Jahren weiterhin auszuüben in %*

Motivation weiterzuarbeiten	in %
ja	52
wahrscheinlich ja	29
unentschlossen	8
wahrscheinlich nein	7
nein	4

Bei der Beantwortung der Frage, ob die Befragten planen, in den nächsten Jahren weiterhin ihr ehrenamtliches Engagement auszuüben, haben 52% mit *ja*, 29% mit *wahrscheinlich ja*, 8% mit *unentschlossen*, 7% mit *wahrscheinlich nein* und 4% mit *nein* geantwortet.

Die Geschlechter unterscheiden sich in ihrer Motivation nicht signifikant, das Engagement in Zukunft weiterhin auszuführen.

Bei einem Vergleich der Altersgruppen, bezüglich der Motive, zeigt sich, dass sich die Veteranen (geboren zwischen 1922 und 1945) und die Generation Y (Alter bis 30 Jahre) insofern von den Baby Boomern und der Generation X unterscheiden, dass deren Motivation durchschnittlich negativer ("wahrscheinlich nicht" oder "nicht") ist, ihre Tätigkeit in Zukunft fortzusetzen als bei den beiden anderen Generationen. Bei einer Gegenüberstellung des Zeitumfanges der Tätigkeit und wie lange eine Tätigkeit bereits ausgeübt wird, sind keine signifikanten Unterschiede festzustellen.

### **5.8 Beendigung einer ehrenamtlichen Tätigkeit**

Zur Einschätzung von Gründen, warum ein Ehrenamt von Menschen beendet wird, ergeben sich Durchschnittswerte für die persönlichen Gründe (Umzug, Zeitaufwand, geänderte Familiensituation) von  $M=6.79$  und für Ursachen aufgrund der Situation im Verein (Konflikte,

keinen Spaß, schlechtes Arbeitsklima usw.) von  $M=5.42$ . (9 =trifft voll zu; 1=trifft überhaupt nicht zu)

☛ Somit ist die Einschätzung, dass Menschen aufgrund persönlicher Gründe eine ehrenamtliche Aufgabe beenden, höher als aus Gründen, die durch die Situation im Verein bedingt sind.

## 6. Hypothesen

Auf der Grundlage der Vergleichsstudie “deutsche Sportvereine und amerikanische Sportorganisationen” sowie der Studie der Online-Datenerhebung (Stamer, 2013) lassen sich fünf Hypothesen bzw. Annahmen ableiten.

### 6.1 Auswirkung Qualität des Vereinsmanagements

In der ersten Hypothese wird angenommen, dass Zusammenhänge zwischen der **Qualität des Vereinsmanagements** und

- a) der Qualität des Personalmanagements (Personalsysteme, Personalarbeit und direkter Führung),
- b) der Eigenschaften der ehrenamtlichen Tätigkeit und
- c) der Qualität der Projektarbeit bestehen.

Dabei ist unter der *Qualität des Vereinsmanagements* die Wahrnehmung des Vereinsmanagements hinsichtlich auf Leitbild, Vision, Ziele, Sportangebot, Image etc. zu verstehen.

Die *Qualität des Personalmanagements* wird über die Beurteilung der Unterstützung und Koordination von Ehrenamtlichen (=Personalarbeit), der Systeme zur Rekrutierung, Anerkennung, Weiterentwicklung von Engagierten (=Personalsysteme) sowie der direk-

ten *Personalführung* gemessen. Als *Eigenschaften der ehrenamtlichen Arbeit* werden als Kriterien *Vielseitigkeit, Ganzheitlichkeit und Bedeutung der Arbeit, Handlungsspielraum, Zusammenarbeit/Anerkennung und soziale Rückendeckung* zur Beurteilung verwendet. In Bezug auf die *Projektarbeit* werden Qualität des Projektes selbst (Dokumentation, Akzeptanz, Konfliktpotenzial etc.) sowie Qualität des Projektmanagements beurteilt. Schließlich werden die Zusammenhänge zwischen der *zeitlichen Vereinbarkeit* sowie zwischen dem *finanziellen Auslagenersatz* und dem Vereinsmanagement überprüft.

☛ Die Ergebnisse der Überprüfung (durch Korrelationen) der ersten Hypothese zeigen, dass die Beurteilung der Qualität des Vereinsmanagements zusammenhängt mit:

- a) der Personalarbeit und Personalmanagementsystemen
- b) der direkten Führung
- c) der Qualität des Projektmanagements
- d) der Qualität der Zusammenarbeit
- e) der Qualität der Anerkennung
- f) mit der zeitlichen Vereinbarkeit

Das bedeutet, wenn die Qualität des Vereinsmanagements höher von den ehrenamtlichen Mitarbeitern beurteilt wird, dann werden auch die Merkmale a) bis f) höher bewertet.

## **6.2 Einfluss hauptamtlicher Mitarbeiter**

Da sich im Vergleich von ehrenamtlicher Arbeit in Sportorganisationen in den USA und Deutschland gezeigt hat, dass hauptamtliche Mitarbeiter in der Geschäftsleitung und/oder der Verwaltung eine Entlastung für die ehrenamtlichen Mitarbeiter darstellen, soll unter diesem Aspekt

---

die zweite Hypothese geprüft werden, welche besagt, dass das Vorhandensein von hauptamtlichen Mitarbeitern in der Geschäftsleitung und/oder Verwaltung eine positive Auswirkung auf die Qualität der situativen Merkmale hat.

☛ Die Ergebnisse der statistischen Überprüfung zeigen erstaunlicherweise, dass es bezogen auf die Qualität der Vereinsmerkmale keine Unterschiede gibt, ob eine hauptamtliche Geschäftsführung und/oder eine hauptamtliche Verwaltung im Verein vorhanden ist oder nicht. Das bedeutet somit nicht, wie oft vermutet wird, dass vor allem hauptamtliche Mitarbeiter den Sportverein professioneller und qualitativ besser führen, sondern dass eine sehr hohe Qualität an Vereins- und Personalmanagement durch ehrenamtliche Mitarbeiter erzielt wird.

### **6.3 Einfluss der Qualifikation von Vereinsverantwortlichen**

In der dritten Hypothese wird angenommen, dass das Vorhandensein von entsprechenden Qualifikationen der Engagierten in Führungsfunktionen positive Auswirkungen auf die Qualität der Rahmen- und Arbeitsbedingungen im Verein hat.

Bei der Überprüfung der Annahme konnte festgestellt werden, dass eine entsprechend hohe Qualifikation der Vereinsvorsitzenden auf die Personalarbeit positive Auswirkungen hat. Des Weiteren lässt sich darstellen, dass eine entsprechende Qualifikation der Mitglieder des Vorstandes einen positiven Einfluss auf die Beurteilung der ehrenamtlichen Tätigkeit der Engagierten hat (Handlungsspielraum, soziale Rückendeckung).

Schließlich hat die Ausprägung der Führungsqualifikationen der Abteilungsleiter Einfluss auf die Qualität der Projektarbeit.

☛ Somit lässt sich ein Zusammenhang feststellen zwischen der Qualifikation der Vereins- bzw. Abteilungsverantwortlichen und einzelnen Qualitätsmerkmalen im Verein.

#### **6.4 Vereinssituation und Auswirkung auf die Motivation**

Die Überprüfung der Hypothese vier, der Vermutung eines Zusammenhanges zwischen den Merkmalen im Verein (Vereins-, Personalmanagement, Projektmanagement, direkte Personalführung, Tätigkeit selbst) und der Motivation der Engagierten, weiterhin die ehrenamtliche Aufgabe auszuüben, zeigt folgende Ergebnisse.

Die Motivation, weiterhin im Verein ehrenamtlich aktiv zu sein, steht im Zusammenhang mit

- a) der Qualität des Vereinsmanagements
- b) der Qualität der Personalarbeit im Verein
- c) die Qualität der Zusammenarbeit mit anderen Engagierten und hauptamtlichen Mitarbeitern.
- d) der Anerkennung
- e) der finanzielle Auslagenersatz
- f) die zeitliche Vereinbarkeit im Engagement

☛ Das bedeutet, dass die Motivation, weiterzuarbeiten höher eingestuft wird, wenn die Merkmale a) bis f) ebenfalls als positiv (bzw. hoch) bewertet wurden.

#### **6.5 Beurteilung der Motive mit Auswirkung auf die Motivation**

Die Analyse der Hypothese fünf, in welcher angenommen wird, dass eine Verbindung besteht zwischen der Bewertung, inwiefern die Er-

wartungen im Engagement erfüllt werden und der Motivation der Engagierten, zukünftig weiterhin eine Aufgabe auszuüben, zeigen sich signifikante Ergebnisse in der Beurteilung der sozialen Bindung und im Berufsausgleich.

☛ Das bedeutet, dass bei einem höheren “Erfüllungsgrad” für die soziale Bindung (Anschluss, Geselligkeit im Verein) und für ein Engagement als Berufsausgleich die Motivation, die Tätigkeit weiterhin auszuüben, höher ausfällt.

## 7. Impulse für die Vereinsarbeit

Basierend auf den Untersuchungen der Studien (Stamer, 2013) lassen sich für unsere Vereinsarbeit bzw. für die Förderung des ehrenamtlichen Engagements nun zahlreiche Impulse geben.



Abbildung 10: *Einflussfaktoren auf die Motivation*



## 7.1 Weiterentwicklung des Vereinsmanagements

Da die Qualität des Vereinsmanagements Auswirkungen auf die Qualität des Personalmanagements, auf die Projektarbeit sowie auf die Wahrnehmung der Zusammenarbeit, verbunden mit der Anerkennung, hat, ist es von großer Bedeutung, Schwerpunkte auf das Vereinsimage, auf attraktive Sportangebote und Sportstätten, auf das Festlegen von Zielen und Visionen im Rahmen der Vereinskonzption zu setzen.

☛ Schließlich haben wir gesehen, dass sich eine hohe Qualität des Vereinsmanagements in einer positiveren Motivation der ehrenamtlichen Mitarbeiter widerspiegelt.

## 7.2 Personalmanagement

Da die Qualität des Personalmanagements positive Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen und auf die Bewertung der Motive der Engagierten hat, sollten die Vereine zukünftig Schwerpunkte auf die Weiterentwicklung von Personalsystemen, der Personalarbeit und der direkten Mitarbeiterführung setzen.

Um Personalsysteme zu verbessern oder zu ergänzen, können neben den bekannten und bewährten Methoden neue Formen zur Rekrutierung und zur Anerkennung eingesetzt werden. Anwendbar sind beispielsweise Formen der Mitarbeitergewinnung, wie sie in den amerikanischen Sportorganisationen angewendet werden, wo Formulare mit Aufforderungscharakter zum Engagement im Zuge der Anmeldung im Verein sowie Datenbanken zur Verwaltung von Engagierten eingesetzt werden.



☛ Allerdings zeigen die Ergebnisse der Studie auch, wie wichtig die direkte Ansprache bei der Gewinnung von ehrenamtlichen Mitarbeitern ist. Das direkte Gespräch bietet unter anderem die Möglichkeit, die Erwartungen an eine ehrenamtliche Tätigkeit zu erfragen, um dann bei der Vergabe von Aufgaben die Engagierten gezielter und nach deren Vorstellungen einsetzen zu können.

Ebenso wichtig ist es, dass sich Vereine mit neuen Methoden der Anerkennung auseinandersetzen, die über die traditionellen “Urkunden und Medaillen” hinaus gehen (Digel, 2012). Auch hier können Ideen von den amerikanischen Organisationen übernommen werden, die Gutscheine, Partys, Essen mit Familie, freier Eintritt usw. als “Danke schön” und zur Anerkennung einsetzen.

Darüber hinaus ist, wie bereits Eisenberger et al. (1999) herausgestellt hat, ein verbales und persönliches Lob im Rahmen des ehrenamtlichen Engagements essenziell, um Menschen zu motivieren.

Weiter sollten Vereine generell für Auslagen der Engagierten im Rahmen der Tätigkeit aufkommen und nach Möglichkeit die gesetzlich festgelegten steuerfreien Ehrenamtspauschalen von 720 Euro pro Jahr (§3 Nummern 26 und 26a Einkommensteuergesetz, Bundesfinanzministerium, 2013) für Vereinsvorstände, Schatzmeister, Platzwart, Gerätewart, Reinigungsdienst, Fahrdienst von Eltern zu Auswärtsspielen von Kindern, ehrenamtlich tätiger Schiedsrichter im Amateurbereich entweder ausbezahlen oder in Form einer Spendenbescheinigung aushändigen.

Als weitere Komponente der Personalsysteme gilt es, das Instrument der Personalentwicklung (Hilb, 2011) einzusetzen. Engagierte sollten die Möglichkeit haben, sich in ihrer Tätigkeit regelmäßig durch ent-



sprechende Schulungen und Fortbildungen weiterzubilden (Digel, 2012).

Ein anderer Bestandteil des Personalmanagements (Hilb, 2011) ist die Personalarbeit, die die Unterstützung, Koordination, das Coaching, Nachfolgeregelungen sowie das Angebot von Projektarbeit im Verein beinhaltet. Auch hier geben die amerikanischen Organisationen mit hauptamtlichen oder ehrenamtlichen Ehrenamtskoordinatoren ein gutes Beispiel, wie Engagierte im Verein unterstützt und betreut werden können.

Da aus den Ergebnissen ebenfalls ersichtlich ist, dass der Faktor Zeit und die damit verbundene Vereinbarkeit eine Auswirkung auf die Motivation hat, sollten im Rahmen der Personalarbeit Ehrenamtliche von zu vielen Arbeiten entlastet werden.

Schließlich ist es von Bedeutung, dass Vereinsverantwortliche durch direkte Mitarbeiterführung Engagierte lenken, motivieren und auf diesem Weg mehr über deren Motive, Wünsche, Erwartungen und Bedürfnisse im Ehrenamt erfahren.

### **7.3 Hauptamtliche Mitarbeiter**

Wie die Befragung zeigt, hat das Hauptamt in der Geschäftsleitung und/oder Verwaltung zwar nicht unmittelbar Auswirkung auf die Qualität des Vereins- und Personalmanagements, die Merkmale der Tätigkeit sowie auf die Qualität der Projektarbeit im Verein, doch spielen hauptamtliche Mitarbeiter, vor allem bei steigender Vereinsgröße, eine Rolle, um ehrenamtliche Mitarbeiter von Verwaltungstätigkeiten zu entlasten (siehe auch "zeitliche Vereinbarkeit" beim ehrenamtlichen Engagement mit Auswirkung auf die Motivation). In Zukunft wird es



immer schwieriger werden, qualifizierte Führungsverantwortliche im Vorstand und der Abteilungsleitung zu finden, wenn diese Funktionen nicht durch eine hauptamtliche Mitarbeit im Verwaltungsbereich unterstützt werden.

☛ Aus diesem Grund sollten sich Vereine, die bisher noch keine hauptamtlichen Mitarbeiter in der Verwaltung beschäftigen, mit dem Gedanken auseinandersetzen, zukünftig bezahlte Mitarbeiter für den Verwaltungsbereich einzustellen.

#### **7.4 Qualifikation Vereinsverantwortliche**

Um das Vereins- und Personalmanagement, die ehrenamtlichen Tätigkeiten sowie die Arbeitsmethode "Projektarbeit" attraktiv, professionell und mit Anreizcharakter zu gestalten bzw. durchzuführen, bedarf es vor allem bei Engagierten in Führungsfunktionen einer entsprechenden Qualifikation.

☛ Deshalb ist es essenziell, dass Vereinsverantwortliche Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen wahrnehmen, die u.a. von den Sportverbänden kostengünstig angeboten werden (Nufer & Bühler, 2012).

#### **7.5 Förderung von Projektarbeit**

Ein weiterer Schwerpunkt in der Vereinsarbeit sollte zukünftig auf die Projektarbeit gesetzt werden. Projektarbeit bedeutet Entlastung für die Vereinsverantwortlichen und kann ein Einstieg für potenzielle Engagierte sein, die sich zunächst nur für eine begrenzte Zeit und entsprechend ihren Qualifikation einbringen möchten (Braun, 2011). Die Ergebnisse der Studie (Stamer, 2013) zeigen, dass Projektarbeit in den Vereinen bisher nur vereinzelt ausgeübt wird. Die Auswertungen



der Befragung zeigen, dass derzeit nur 47% der Vereinsvorsitzenden, 28% der Mitglieder im Vorstand und 29% der Abteilungsleiter Qualifikationen zum Thema Projektmanagement mitbringen.

☛ Im Bereich des Projektmanagements besteht somit ein hoher Schulungsbedarf, wenn die Vereine zukünftig die Vorteile der Projektarbeit nutzen wollen.

### **Wichtige Voraussetzungen für erfolgreiche Projektarbeit:**

1. Bewusstsein im Verein schaffen, welche Tätigkeiten in Form von Projektarbeit erledigt werden können,
2. Vorhandensein von Qualifikationen der Verantwortlichen für ein Projektmanagement.

## **7.6 Das Tätigkeitsfeld**

In Bezug auf die ehrenamtliche Tätigkeit lässt sich bei den Merkmalen Vielseitigkeit, Ganzheitlichkeit /Bedeutung, Handlungsspielraum, Zusammenarbeit /Anerkennung, die die Arbeitscharakteristika beschreiben, feststellen, dass die Zusammenarbeit und Anerkennung im Rahmen der Tätigkeit die wichtigste Rolle spielt, eine positive Motivation, die Aufgabe weiterhin auszuüben, zu erzeugen. Zur Motivation bei der ehrenamtlichen Aufgabe ist u.a. bedeutsam, wie das Klima im Rahmen der Zusammenarbeit mit anderen Menschen sowie die Anerkennung im Tätigkeitsfeld gesehen wird.

☛ Insofern gilt es, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in welcher ein positives "Miteinander" stattfindet und in welcher das ehrenamtliche Engagement ausreichend anerkannt wird.



## 8. Ehrenamtsmanagement in der praktischen Umsetzung

Die vorangestellten wissenschaftlichen Studien und deren Ergebnisse (u.a. Stamer 2013) bieten nun die Grundlage für ein Konzept zur Ehrenamtsentwicklung bzw. zum Ehrenamtsmanagement, um einem weiteren Rückgang von ehrenamtlichen Mitarbeitern in den Sportvereinen gegenzusteuern.

Ehrenamtsmanagement kann zwar ansatzweise mit dem Personalmanagement, wie es in der freien Wirtschaft eingesetzt wird, verglichen werden, allerdings bestehen im Vergleich zur freien Wirtschaft große Unterschiede in den Beweggründen, warum Menschen einer Tätigkeit nachgehen.

Wie wir bereits in der Studie von Stamer (2013) gesehen haben, sind für ehrenamtliche engagierte Menschen die Motive (wie z.B. soziale Bindung, gesellschaftliche und politische Verantwortung, Selbsterfahrung, Berufsausgleich) ganz andere im Vergleich zu den Motiven der hauptamtlichen Mitarbeiter.

Im folgenden Teil des Praxisleitfadens werden nun die Einführung und der Aufbau eines Ehrenamtsmanagements, die Tätigkeitsfelder und Herausforderungen zum einen theoretisch sowie in der praktischen Umsetzung am Beispiel eines Modellvereins dargestellt.

Der VfL Herrenberg, ein Sportverein in Baden-Württemberg, mit ca. 4.800 Mitgliedern und 18 Sportabteilungen setzte sich im Jahr 2012 zum Ziel, das Ehrenamt im Verein bewusst zu fördern, um einem Rückgang von Engagierten gegenzusteuern. Das Projekt hat sich



inzwischen sehr stark weiterentwickelt und weist bereits zahlreiche Erfolge vor.

Der VfL Herrenberg hat sich außerdem zum Ziel gesetzt, Methoden und Instrumente zur Ehrenamtsentwicklung zu entwickeln, die auch für andere Vereine zur Verfügung stehen sollen.

Zwar ist der VfL Herrenberg einer der größten Vereine in Baden-Württemberg und manch einer könnte denken “ein solcher Großverein kann sich das eben leisten”. Doch lassen sich aus den nachfolgend vorgestellten Konzepten sicherlich einige Hilfsmittel und Verfahren übertragen, welche dann gemäß den entsprechenden Ressourcen und Strukturen der verschiedenen Sportvereine anzupassen sind.

☛ Impulse und Beispiele des VfL Herrenberg werden nachfolgend mit dem VfL Herrenberg Logo dargestellt:



### **Modell zur Prozessentwicklung im Ehrenamtsmanagement**

Als theoretische Grundlage für die Konzeptentwicklung zur Ehrenamtsförderung im Sport dient außerdem ein Modell, das von der Führungsakademie des Deutschen Olympischen Sportbundes in Köln entwickelt wurde (Training-4-Volunteers, Europäische Kommission, D. Steinbach, 2012).

Dieses Modell fasst die wichtigsten Aspekte zur Ehrenamtsförderung zusammen und stellt einen Prozess dar, wie ehrenamtliche Mitarbeiter

Schritt für Schritt gewonnen, gefördert, motiviert und an den Verein gebunden werden.



Abbildung 11: Prozess zur Ehrenamtsförderung (angelehnt an das Modell von t4v.eu; Führungsakademie DOSB, Köln, 2010)

## 8.1 Ehrenamtskultur

Eine Organisationskultur des Vereins zeigt sich in Form von Normen, Grundannahmen, Werten und findet sich oft in einem Vereinsleitbild wider.

Dieses Leitbild, bestehend aus einer Vision oder Mission, Leitwerten und Zielen, gibt den Mitgliedern, den ehrenamtlichen und hauptamtli-

chen Mitarbeitern sowie der Öffentlichkeit eine Orientierungshilfe bzw. Vorstellung über den Zweck und die Ausrichtung des Sportvereins. Im Rahmen der Ehrenamtsförderung sollte die Ehrenamtskultur innerhalb der Vereinskultur verankert und vor allem gelebt werden.

Die Auswirkung einer erfolgreichen Visualisierung und Integration einer Ehrenamtskultur sind:

- Motivierte Mitarbeiter
- Grundlage für zukünftige Vereinsziele und -strategien
- Klare und unverwechselbare Vereinsidentität
- Entscheidungshilfe für die Vereinsführung
- Hilfestellung in Konfliktsituationen
- Vereinfachte Personalauswahl



Der VfL Herrenberg hat ein sogenanntes “Ehrenamtsleitbild” als Erweiterung zum Vereinsleitbild geschaffen.

### **VfL Leitbild zur “Förderung ehrenamtliches Engagement”**

Zur Auslegung unseres Leitbildes sind wir bestrebt, das ehrenamtliche Engagement im Verein zu fördern.

#### **In diesem Sinne ....**

- wollen wir es engagierten Menschen ermöglichen, gemäß ihren Wünschen, eine Tätigkeit im Verein zu übernehmen
- unterstützen wir sie bei ihren Aufgaben

- 
- sollen unsere Mitglieder Spaß und Freude bei ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit haben
  - wollen wir Mitglieder ermöglichen, flexibel und zeitlich abgegrenzt an Projekten mitarbeiten zu können
  - ermöglichen wir den Engagierten sich nach ihren persönlichen Erfahrungen und Kompetenzen einzubringen
  - sind wir bestrebt, die notwendigen Räumlichkeiten, Hilfsmittel und Informationen bereitzustellen
  - bieten wir den Engagierten die für ihre Tätigkeit notwendige Aus- und Weiterbildung an
  - wollen wir erreichen, dass das Engagement ausreichend anerkannt und wertgeschätzt wird

## 8.2 Ehrenamtsmanagement

Bevor der Prozess der Ehrenamtsförderung in einem Sportverein in Gang gesetzt wird, muss es zunächst einmal eine Person oder eine Gruppe von Personen geben, die sich diesem Thema aktiv annehmen.

Diese Person(en) müssen

- a) für diese Aufgabe ein bestimmtes Mandat erhalten
- b) einen Plan oder Konzept entwickeln
- c) entsprechende Ressourcen zur Verfügung gestellt bekommen
- d) Rückhalt vom Vorstand, der Abteilung und der Geschäftsleitung bekommen!

Diese Funktion kann als *Ehrenamtskoordination* oder als *Ehrenamtsmanagement* bezeichnet werden.

Als Ehrenamtsmanagement oder –koordination gilt es wie auch im Personalmanagement, einerseits *Systeme* zur Rekrutierung, Weiterentwicklung, Anerkennung sowie Motivation zu entwickeln. Zum anderen wird unter Ehrenamtsmanagement "*Personalarbeit*", d.h. die Koordination, Unterstützung und Ansprechbarkeit, Anregung zur Arbeit in Projekten, Nachfolgeregelungen etc. verstanden. Schließlich sollte ein erfolgreiches Ehrenamtsmanagement einen Schwerpunkt auf die *direkte Führung*, verbunden mit direkter Ansprache und das Eingehen auf Bedürfnisse der engagierten Menschen, legen.

☛ Das Ehrenamtsmanagement im Verein besteht aus einer Summe von Gestaltungsmaßnahmen zur Gewinnung und Bindung von ehrenamtlich Engagierten, um letztendlich die Vereinsziele zu erreichen.



Im VfL Herrenberg wurde im Herbst 2011 von einem Vorstandsmitglied der Prozess zum Ehrenamtsmanagement angestoßen und anschließend zunächst einmal eine zeitlich befristete Projektgruppe dafür gegründet. Ende 2012 entstand aus dieser Projektgruppe ein im Verein fest etabliertes "Forum für Ehrenamtsentwicklung" mit einem Teamverantwortlichen und Teammitgliedern, die sich in regelmäßigen Abständen treffen, um sich Themen aus der Ehrenamtsförderung anzunehmen und diese voranzutreiben.

Das Forum für Ehrenamtsentwicklung, bestehend aus ehrenamtlich Engagierten, ist ein Gremium, welches nicht satzungsgebunden aber dennoch nach entsprechender Abstimmung Mitglied des Hauptaus-

schusses ist. Gelegentlich kann ein Vertreter des Forums bei aktuellen Themen zur Ehrenamtsförderung an Vorstandssitzungen teilnehmen.

Die Aufgabenbeschreibung der Teammitglieder des Forums für Ehrenamtsentwicklung setzt sich wie folgt zusammen:

<b>Aufgabe</b>	<b>Teamleiter/in für das Forum für Ehrenamtsentwicklung</b>
Unterstützt durch	Team und Geschäftsstelle
Zeitliche Beanspruchung	Ca. 8-10 Stunden/Monat
Erforderliche Qualifikation	Projektmanagement, Organisation und Koordination, Führung und Motivation der Teammitglieder
<b>Aufgabe</b>	<b>Mitglied im Forum für Ehrenamtsentwicklung</b>
Unterstützt durch	Teamleiter und Geschäftsstelle
Zeitliche Beanspruchung	Ca. 3-4 Stunden/Monat
Erforderliche Qualifikation	Spaß am Arbeiten im Team in Form von Projekten
<b>Aufgaben des Teams:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Unterstützung bei der Gewinnung und Erhalt von ehrenamtlichen Mitarbeitern für die Abteilungen               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Bedürfnisse der Ehrenamtlichen ermitteln</li> <li>b. Beratung/Hilfe für Ehrenamtliche</li> <li>c. "Verwaltung" von Daten von Ehrenamtlichen</li> </ol> </li> <li>2. Ehrenamtsweiterentwicklung durch</li> </ol>	

- a. Aus- und Weiterbildung
  - b. Vorträge
  - c. Austausch untereinander
3. Foren schaffen zum regelmäßigen Austausch der ehrenamtlich Engagierten im Verein
  4. Anerkennungskultur weiterentwickeln
    - a. Kultur selbst leben und weitertragen
    - b. Möglichkeiten der Anerkennung aufzeigen
    - c. Veranstaltungen für Ehrenamtliche organisieren
    - d. Ehrenamtliche für Ehrungen vorschlagen
  5. Netzwerke aufbauen und pflegen zur Stadt, städtische Organisationen, Verbände, anderen Vereinen in Bezug auf das Ehrenamt (voneinander lernen)

**Weitere Aufgaben des Teamleiters/in:**

- Teilnahme an Hauptausschusssitzungen (2 Abende pro Jahr, Klausurtagung 1 ½ Tage)
- Bei aktuellen Themen Teilnahme an Vorstandssitzungen

Denkbar ist für die Funktion der Ehrenamtskoordination oder Ehrenamtsmanagement je nach Vereinsgröße und Struktur auch nur eine Person, die sich dieser Aufgabe im Verein annimmt.

☛ Zu empfehlen ist allerdings, dass diese Funktion nicht zusätzlich einer Person aus dem Vorstand oder Abteilungsleitung übertragen wird, da diese Aufgabe zum Teil sehr zeitintensiv sein und für bereits ehrenamtlich Engagierte ein zusätzlicher Mehraufwand bedeuten kann.

### **Qualifikation von Ehrenamtskoordinatoren/-verantwortlichen:**

- Kenntnisse über den Verein
- Umgang mit Menschen
- Teamgeist
- Koordination und Organisation
- Projektmanagement
- Flexibilität

☛ Allerdings steht und fällt das Schaffen einer Funktion für Ehrenamtsmanagement und die erfolgreiche Umsetzung mit der Unterstützung bzw. mit dem Rückhalt des Vereinsvorstandes!

☛ Ein Konzept für Ehrenamtsmanagement muss personenunabhängig sein. Das heißt, dass Ehrenamtsmanagement weiterlebt und weiterentwickelt werden kann, selbst wenn engagierte Ehrenamtskoordinatoren ausscheiden.

### **8.3 Ist- und Bedarfsanalyse**

Als Start und Grundlage für ein Konzept zur Ehrenamtsförderung ist eine konzeptionelle Planung notwendig. Für die Planung sollte zunächst einmal überprüft werden, wie die aktuelle Situation im Verein aussieht, d.h. welcher Bedarf bzw. welche Bedürfnisse vonseiten der derzeit Engagierten im Verein bestehen.

#### **8.3.1 Online-Befragung**

Dafür können z.B. Online-Befragungen eingesetzt werden. “Survey monkey” (<https://de.surveymonkey.com>) ist u.a. eine kostenlose Soft-



ware, die für diese Art von Befragungen genutzt werden kann. Die Befragten können anonym verschiedene Fragen einfach bedienbar, in kurzer Zeit online beantworten und an den Sender zurückschicken.

### **Voraussetzungen und erforderliche Schritte für die Durchführung einer Online-Befragung:**

- Internet-Zugang
- Nutzung einer Befragungs-Software (sind teilweise kostenlos im Internet verfügbar; z.B. <https://de.surveymonkey.com> )
- Einrichten eines Kurz-Fragebogens
- Internet Adressen der Engagierten im Verein
- Anschreiben für die Befragten (Grund für Befragung, Anonymität gewährleisten, Rücksende-Datum festlegen, Dankeschön) mit Link auf Online-Fragebogen
- Auswertung der Ergebnisse



Der VfL Herrenberg hat zu Beginn seines Konzeptes für Ehrenamtsförderung Engagierte im Verein und zusätzlich Übungsleiter/helfer befragt.

Die Ergebnisse waren eine wichtige Grundlage für einen Projektplan und für das weitere Vorgehen.

Die Fragebögen für die Engagierten enthielten Fragen wie z.B. wie kamen Sie zum Engagement, wurden Ihnen Aufgabenbeschreibungen zur Verfügung gestellt, was bietet Ihre Abteilung?

Fragen für Übungsleiter/helfern lauteten z.B. wie kam ich zu meiner Funktion? Mir macht meine Tätigkeit Spaß weil..., folgende Seminare,



Ressourcen wären für meine Tätigkeit als Übungsleiter wichtig ... was kann der Verein tun, damit Sie bei Ihrer Tätigkeit motiviert sind?

☛ Eine detaillierte Aufstellung der Fragestellungen sowie der Ergebnisse dieser Befragungen befinden sich im Anhang.

### **Wichtige Ergebnisse aus dieser Umfrage**

1. Wie bereits innerhalb der vorangestellten Studie (Stamer, 2013) festgestellt, wurden im VfL Herrenberg die meisten ehrenamtlichen Mitarbeiter wie auch die Übungsleiter/helfer durch die direkte Ansprache gewonnen.
2. Am bedeutsamsten wurde als Anerkennung das persönliche Dankeschön genannt.
3. Brennpunktthemen in den Abteilungen sind “fehlende Nachfolgeregelungen, fehlende Unterstützung oder Coaching, fehlende Zusatzqualifikation für das Berufsleben” seitens der Engagierten.
4. Als meistgenannte Motive, warum eine Person als Übungsleiter/in tätig ist, wurden “Spaß im Sport, Zurückgeben an den Verein, Vermittlung von Wissen, persönliche Weiterentwicklung, Neues lernen”, aufgeführt.
5. Übungsleiter/helfer fühlen sich motiviert, wenn sie regelmäßig Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen bekommen, moderne und erweiterte Sportstätten und –material vorfinden, Coaching von erfahrenen Übungsleitern bekommen, der Informationsfluss und die Kommunikation der Abteilung gut funktioniert.
6. Auf die Frage, welche Rahmenbedingungen geschaffen werden müssten, damit Übungshelfer eine Übungsleiterlizenz erwerben können, wurde genannt: verfügbare Zeit, passende Termine, Kostenersatz, Ausbildungsort in der Nähe.

7. Schließlich wurden konkret Vorschläge für Seminare zur Weiterbildung abgegeben.

8. In der Befragung wurden interessierte Teilnehmer aufgefordert, ihre Kontaktdaten zu hinterlassen, um aktiv im Projekt zur Ehrenamtsförderung mitzuhelfen.

☛ Auf diesem Wege konnten, neben wertvollen Daten und Informationen, sechs Personen für das Forum für Ehrenamtsentwicklung aus verschiedenen Abteilungen und Altersgruppen für die zukünftige Arbeit im Ehrenamtsmanagement gewonnen werden.

### **Befragung zur Mitarbeiterzufriedenheit und Vorstandsbeurteilung**

Befragungen zu Mitarbeiterzufriedenheit oder auch Führungskräftebeurteilungen dienen dem Sportverein, sich von Zeit zu Zeit ein konstruktives Feedback zum Vereinsmanagement und zur Vereinsarbeit von den ehrenamtlichen und auch hauptamtlichen Mitarbeitern einzuholen. (Muster zur Vorstandsbeurteilung durch die Abteilungsleiter und durch die hauptamtlichen Mitarbeiter im VfL Herrenberg sowie ein Beispiel für die Befragung zur Mitarbeiterzufriedenheit befinden sich Anhang)

#### **8.3.2 Direkte Befragung hinsichtlich der Erwartung**

Eine weitere Möglichkeit, eine Bedarfs- und Bedürfnisanalyse zu erheben, sind persönliche Einladungen zu einem Treffen im Rahmen der Ehrenamtsentwicklung oder diese Analyse in Klausurtagen oder Hauptausschusssitzungen einfließen zu lassen.



Im Frühjahr 2012 hat der VfL Herrenberg schriftlich und persönlich engagierte Jugendliche eingeladen, um diese Altersgruppe gezielt zum Thema “Erwartungen, Verbesserungsvorschläge” zu befragen.

### **Beispiel für einen Gesprächsleitfaden für dieses Treffen**

Die Einladungsliste wurde auf der Basis der Übungsleiterliste erstellt. Eingeladen wurden junge Trainer aus allen Abteilungen.

#### **Ablauf der Veranstaltung:**

1. Vorstellungsrunde
2. Aufwärmrunde:
  - Wie kam ich zum Traineramt, Was gefällt mir daran?
  - War ich schon mal demotiviert? Falls ja, warum?
3. Brainstorming mit Kärtchen:

Aufgabe: Was könnte die Abteilung/Hauptverein tun, um die Motivation zu erhöhen? oder was müsste geschehen, damit ich noch besser motiviert wäre?

  - Gruppieren der Kärtchen zu Schwerpunktthemen
  - Gewichtung der Gruppen. Jede Person kann mit drei Aufklebern markieren, was für ihn am wichtigsten ist.

#### **Ergebnisse/Erwartungen**

1. Unterstützung und Organisation
  - Genügend Mitwirkende, Verstärkung,

- Entsprechende Ausstattung in den Sportstätten  
klare Strukturen und Aufgabenbereiche

## 2. Anerkennung

- Lob, kleine Feste, Danke sagen, mehr Anerkennung durch  
“Ranghöhere”, Rabatte, Gutscheine, freies Essen

## 3. Fortbildung

- Bessere Fortbildungszeiten anbieten

### *Wichtig ist für junge Engagierte außerdem:*

- Spaß in der Gruppe und beim Sport zu haben
- Vertrauen und Verantwortung übertragen zu bekommen
- Angemessene Übungsleitervergütung zu erhalten
- Fahrtkosten-, oder Wettkampfbzuschuss

### *Anregungen von Jugendlichen:*

Wichtig bei der Werbung für Veranstaltungen oder auf der Suche nach jugendlichen Engagierten:

- über Social Media (Facebook, Twitter, What`sApp) – Poster, Flyer werden nicht oder kaum gelesen
- Anreize, wie freie Getränke oder Essen setzen
- “Bring a friend” ist attraktiver, als alleine zu kommen

## **Gruppenarbeit/Befragung im Rahmen einer Klausurtagung**

Eine weitere Chance für die direkte Befragung bzw. Gruppenarbeit wurde während einer zweitägigen Klausurtagung des Hauptausschusses genutzt.

*Folgende Themen wurden in der Gruppe erarbeitet:*

1. Wie können wir die Anerkennungskultur im Verein verbessern?
2. Welches sind Bedürfnisse und Erwartungen von Jugendlichen, sich im Verein zu engagieren?
3. Wie können ehrenamtliche Mitarbeiter im Alter von 27-45 Jahren gewonnen werden?

*Anregungen aus diesen Gruppenarbeiten*

1. Anerkennungskultur verbessern:

- In Datenbank festhalten, wer, was, wie lange im Engagement
- Ehrungen, Anerkennung intern und extern
- Stetige Anerkennung, zeitnah, persönlich
- Kultur schaffen und leben, Kultur als Dach der Anerkennung
- Tag des Ehrenamtes oder ähnliche Veranstaltungen

2. Bedürfnisse jüngerer Engagierter

- Enge Begleitung bei der Aufgabe
- Regelmäßig Feedback geben
- Fortbildungsmaßnahmen, Persönlichkeitsentwicklung
- Verantwortung übernehmen, Einbindung in Entscheidungen
- Respekt und Anerkennung
- Erfolg bei der Arbeit
- Aufgabenbeschreibung, Checklisten, klare Aufgabenverteilung definieren
- Tätigkeit, die Spaß macht, in der Gruppe stattfindet und abwechslungsreich ist



3. Gewinnung von Engagierten im “mittleren” Alter (27-45 Jahre)
  - Besondere Aktionen für diese Altersgruppe
  - Direkte Ansprache a) der Eltern von Kindern, die Sport im Verein treiben und b) von aktiven Sportlern
  - Begrüßungspaket nicht per Post, sondern persönlich vorbeibringen
  - Eltern sollen sich verpflichten (Pflichtstunden)
  - Artikelserie in den VfL Nachrichten
  - Stammtisch, Hocketse, Familienfest, Sportlertreff

Auf Basis dieser Ergebnisse wurde von der Projektgruppe “Ehrenamtsförderung” gezielt ein Projektplan mit Zielen, Aufgaben und deren Verantwortlichen entwickelt.

## **8.4 Gewinnung und Rekrutierung**

Wie bereits in der Studie und in der Befragung dargestellt, wurden bisher die meisten Engagierten durch die direkte Ansprache gewonnen. Diese Tatsache zeigt, dass (Stellen-) Anzeigen nur sehr selten zum Erfolg führen. Ebenso wenig effektiv ist es zu warten, bis sich Freiwillige im Verein für eine Aufgabe von sich aus melden.

### **8.4.1 Direkte Ansprache**

Ein direktes Ansprechen von potenziellen Engagierten ist die erfolgreichste Methode im Rahmen der Gewinnung. In einem persönlichen Gespräch kann zum einen die ehrenamtliche Aufgabe detailliert dargestellt werden. Zum anderen erfährt der Vereinsverantwortliche mehr

über die Erwartungen und Wünsche des Engagierten bei möglicher Übernahme einer Aufgabe. Schließlich kann dem Engagierten auf diesem Weg mitgeteilt werden, warum er oder sie die geeignete Person für diese Funktion oder Aufgabe ist.

Ein solches Gespräch sollte zielgerichtet sein und dem potenziellen Engagierten eindeutig vermittelt werden

- a) wie die Aufgabe aussehen wird,
- b) welche zeitliche Beanspruchung und welcher Zeitrahmen diese Aufgabe erfordert
- c) welche Unterstützung er oder sie erwarten kann
- d) wie die Einarbeitung erfolgt
- e) welchen persönlichen Mehrwert oder welche Bereicherung eine ehrenamtliche Aufgabe beinhalten kann.

#### **8.4.2 Formular zur Gewinnung von Engagierten**

Dennoch lässt sich im Verein ein einfaches und kostengünstiges Hilfsmittel einsetzen, um zusätzlich schlummernde Talente und Freiwillige zu gewinnen, die vielleicht gar nicht bekannt sind oder in Rahmen einer Suche unbeachtet blieben.

Wie in den amerikanischen Sportorganisationen aufgezeigt, werden bei der eigenen Anmeldung oder der des Kindes Formulare verteilt, in welchem die Organisation Mitglieder zum Engagement direkt auffordert. Die "Neumitglieder" tragen sich unverbindlich in die Formulare mit bevorzugten Tätigkeiten, Zeitrahmen, Qualifikationen etc. ein.



Diese Daten werden in Datenbanken aufgenommen, gespeichert und bei Bedarf abgerufen und die Personen dann direkt angesprochen oder angeschrieben.



Der VfL Herrenberg hat solch ein Formular ins Leben gerufen, welches über die Übungsleiter an bisherige Mitglieder oder deren Eltern verteilt wurde und im Rahmen eines Begrüßungsschreiben nach Anmeldung im Verein verschickt wird. (Siehe Muster Formular im Anhang).

Obwohl der Rücklauf eines ausgefüllten Formulars nicht in Massen erfolgt, konnten doch bereits einige Engagierte gewonnen werden, die entweder gleich eingesetzt werden können oder wie z.B. “freiwillige Kuchenbäcker” in einer Datenbank gespeichert und bei Bedarf angefragt werden.

### **Voraussetzung und erforderliche Schritte für den Einsatz des Formulars zur Gewinnung von Engagierten:**

1. Entwicklung des Formulars
2. Methoden zur Verteilung des Formulars festlegen
3. Sammelstelle für Rückläufe definieren und für Abteilungen bekannt machen
4. Unmittelbare Kontaktaufnahme oder Dankeschreiben mit weiterer Vorgehensweise mit dem “Rückläufer”
5. Verwaltung der Daten in einer Datenbank oder Liste
6. Bei Bedarf Kontaktaufnahme

7. Rückkoppelung an Abteilungen, dass es solch eine Datenbank gibt, und dass bei Bedarf auf “Helfer, Kuchenbäcker etc” zugegriffen werden kann.

### 8.4.3 Ehrenamtsbörse

Als weitere Methode kann durch den Verein

- auf einen Schwarzen Brett
- auf einem Bildschirm/Fernseher in Sportstätten und
- auch auf der Homepage

eine Plattform eingerichtet werden, auf welcher “Engagement-Suchende” die Möglichkeiten eines Engagements im Verein und entsprechend Ansprechpartner finden und auswählen.

Wichtig ist bei diesen Plattformen, dass diese aktuell gepflegt werden, dass ihre Existenz allen bekannt ist und von den Abteilungen auch entsprechend genutzt bzw. “gefüllt” wird.

Als Muster für diese Plattform kann die VfL Herrenberg Homepage besucht werden [www.vfl-herrenberg.de](http://www.vfl-herrenberg.de) Projekt Ehrenamt.

### 8.4.4 Einstieg im Engagement durch Projektarbeit

Wie bereits ins Kapitel 7.6 erläutert, bietet die Projektarbeit eine Vorgehensweise, um zum einen erstmalig Engagierte zeitlich befristet und gemäß ihren Erwartungen und Qualifikation den Einstieg in die Vereinsarbeit zu ermöglichen. Projektarbeit kann auch als ein unverbindliches und flexibles “Schnuppern” für neue Engagierte gesehen werden.

Zum anderen kann Projektarbeit eine Entlastung für Vereinsverantwortliche darstellen, die bestimmte Tätigkeiten auf diese Weise zeitlich befristet delegieren können, um sich wieder Freiräume für ihre Aufgaben zu schaffen.

### **Voraussetzung und erforderliche Schritte in der Vereinsprojektarbeit**

1. Bewusstsein schaffen, welche Tätigkeiten in Projektarbeit durchgeführt werden können.

*Achtung:* Projekte gehen weit über die Planung von Vereinsveranstaltungen hinaus. Mögliche Projekte können sein: Beitragserhöhung (Sammeln von Beiträgen anderer Vereine, Gründe für Beitragserhöhung), das Finden neuer Sportstätten, Entwicklung eines Leitbildes etc.

2. Projektverantwortliche einsetzen, die entsprechende Qualifikationen zum Thema Projektmanagement mitbringen.
3. Zeitplan, Ziele und Ressourcen festlegen
4. Finden und ansprechen von Projektmitgliedern
5. Bilden einer Projektgruppe; Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten festlegen
6. Durchführung und Wertschätzung der Projektarbeit
7. Unterstützung und Feedback durch den Vorstand

☛ Nach Abschluss einer erfolgreichen Projektarbeit können die Engagierten des Projektes eventuell für weitere Projekte oder gar für Ämter oder sonstige Aufgaben erneut gewonnen werden.



Musterbeispiel für die Formulierung eines Projektauftrages  
(eingesetzt beim VfL Herrenberg)

1. **Projektname:** Aufbau eines Konzeptes für Ehrenamtsmanagement
2. **Projektleiter/Projektteam:**
3. **Zeitraumen:** 01/2014 – 12/2014
4. Verfügbares **Budget:**
5. **Ziele** des Projektes:
  - Entwerfen eines Konzeptes zur Förderung des Ehrenamtes
  - Gewinnung von neuen Engagierten
  - Gewinnung von Übungsleitern
6. **Evaluierung** der Zielerreichung (nach Möglichkeit messbare Ziele)
  - Fertigstellung eines Konzeptes in schriftlicher Form
  - Gewinnung von X neuen Engagierten
  - Gewinnung von X neuen Übungsleitern mit Lizenz

#### 7. Aufgaben und Verantwortlichkeiten

<b>Aufgabe</b>	<b>Verantwortliche/r</b>	<b>Bis wann</b>
Aufgabenbeschreibungen erstellen	Anton Maier	08/2014
Homepage gestalten	B. Bäcker	07/2014
Etc.....		

#### 8. Festlegen von **Rahmenbedingungen** und **Kommunikation** im Team

- Sitzungen im notwendigen Rhythmus
- Email-Schriftverkehr
- Protokolle
- Dokumentenverwaltung – und Archivierung

9. **Unterstützung** durch: Vorstand und Geschäftsstelle

10. **Meilensteine** festlegen

- Quartal 2014
  - Konzeptentwurf erstellt
- Quartal 2014

## 8.5 Orientierung und Einarbeitung

Damit die neuen Engagierten nicht ins kalte Wasser geworfen werden, ist zunächst eine Einarbeitungs- und Orientierungsphase von großer Bedeutung.

Neben Handbüchern, Leitfäden, Dokumenten zur Vereinsstruktur, Listen mit Ansprechpartnern, das Vereinsleitbild sowie Organigramme sind detaillierte Informationen zum Tätigkeitsfeld selbst hilfreiche Instrumente im Rahmen der Einarbeitung.

### 8.5.1 Tätigkeitsbeschreibungen

Aufgabenprofile bzw. Beschreibungen der Tätigkeit dienen Engagierten als Orientierungshilfe.

Die Aufgabenprofile sollten folgende Informationen enthalten:

Name der Aufgabe, Dauer der Aufgabe (z.B. gewählt für 2 Jahre, unbefristet, projektbezogen), Unterstützung durch..., ungefähre zeitli-

che Beanspruchung pro Woche/pro Monat, notwendige Qualifikation, Möglichkeit zur Aus- und Weiterbildung sowie eine Aufstellung der Tätigkeitsfelder innerhalb der Aufgabe oder Funktion.

Wichtig ist es, dass diese Übersicht nicht länger als eine DIN A4 Seite beträgt, um zwar eine übersichtliche Darstellung abzubilden, die allerdings nicht zu lang ist und den Engagierten nicht überfordert.



Nachfolgend finden Sie eine Profilbeschreibung im VfL Herrenberg (weitere Tätigkeitsbeschreibungen befinden sich im Anhang)

Abteilung	Schwimmen
<b>Amt</b>	<b>Abteilungsleiter/in</b>
Art des Amtes	Gewählt für 2 Jahre durch die Abteilungsversammlung
Wird vertreten durch	Stellvertretender Abteilungsleiter
Unterstützt durch	Vorstand Hauptverein und VfL Geschäftsstelle
Zeitliche Beanspruchung	Ca. 3 Stunden/Woche (je nach vorhandener Struktur in der Abteilung und eigenem Engagement)
Erforderliche Qualifikation	Moderation und Präsentation, Koordination und Organisation, Umgang mit Menschen,
Aus- und Weiterbildung	Klausurtagung, ggf. interne oder externe Schulungen, auch durch Sportverbände



*Das Amt umfasst die folgenden Aufgaben:*

- Vertretung der Abteilung gegenüber dem Gesamtverein, dem Bezirk und der Öffentlichkeit
- Strategische Ausrichtung der Abteilung (auch Budgetplanung)
- Koordination innerhalb der Abteilung
- Erstellen der jährlichen Berichte (Abteilungsbericht für die Hauptversammlung)
- Einladungen zu Abteilungssitzungen und -versammlungen
- Teilnahme an den Hauptausschusssitzungen und der Hauptversammlung des VfL (HAS 2-3 pro Jahr, 1x Klausurtagung – 1 ½ Tage).

### **8.5.2 Geschäftsverteilungsplan/Kompetenzregelungen**

Weitere Instrumente zur Orientierung und klaren Definitionen von Aufgaben und Verantwortlichkeiten sind, wie es innerhalb des Vorstandes beim VfL Herrenberg eingesetzt wird, ein Geschäftsverteilungsplan und eine Aufstellung von Kompetenzregelungen.

Im *Geschäftsverteilungsplan* (siehe Anhang) wird genau definiert, welches Vorstandsmitglied welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten innehat, wer das Mitglied unterstützt bzw. vertritt.

In der *Kompetenzregelung* wird festgelegt, welche Person bis zu welchem Geldbetrag, bis zu welchem Verantwortungsbereich selbst Entscheidungen treffen kann und ab wann weitere Personen zur Abstimmung hinzugezogen werden müssen.



Diese Regelung ermöglicht den Betroffenen eine Erweiterung des Handlungsspielraums, der Flexibilität und Zeitersparnis (Musterbeispiel im Anhang)

### 8.5.3 Einarbeitung durch Mentoren

Neben der Unterstützung von ehrenamtlich Engagierten sowie durch eine Geschäftsstelle, besteht die Möglichkeit über sogenannte Mentoren die neuen Engagierten einzuarbeiten und zu unterstützen.

Diese Mentoren, z.B. ehemalige Engagierte, werden vorab ausgesucht, benannt und bei Bedarf um Unterstützung gebeten. Die neu eingesetzten Engagierten können auf Wunsch mit den Mentoren Kontakt aufnehmen und werden in der ersten Zeit in ihrer neuen Tätigkeit begleitet, gecoacht und unterstützt.



**Das Mentorenkonzept des VfL Herrenberg sieht wie folgt aus:**

#### *Das Konzept:*

Erfahrene, interessierte (ehemalige) ehrenamtliche Mitarbeiter im Vereine unterstützen und beraten andere (neue) Engagierte und Übungsleiter/helfer.

#### *Die Aufgaben des Mentors:*

- Ansprechpartner für fachliche Fragen
- Unterstützung, Coachen, Motivieren

*Die Qualifikation eines Mentors:*

- Fachkenntnis
- Vereinskennntnis
- Verfügbarkeit (Persönlich, telefonisch, schriftlich (Email, Post...))
- Kommunikation (Zuhören und Vermitteln)
- Vertrauenswürdig, Offenheit, Einfühlungsvermögen

*Die Umsetzung:*

“Neue” Ehrenamtliche erhalten Kontaktdaten der Mentoren, die sie bei Bedarf kontaktieren können.

**8.6 Aus- und Weiterbildung**

Die vorangestellten Ergebnisse der Studie (Stamer, 2013) zeigen, welche wichtigen Einflüsse die Ausprägung von Qualifikationen von Führungsverantwortlichen auf die Gestaltung der Situation im Verein hat.

Aus- und Weiterbildung sind Schlüsselaufgaben im Bereich der Ehrenamtsentwicklung und sollten engagierten Mitarbeitern kontinuierlich angeboten werden.

Schulungsangebote können je nach Vereinsgröße intern, in Kooperation mit anderen Vereinen oder über das kostengünstige Aus- und Weiterbildungsprogramm der Verbände stattfinden.

☛ Dabei ist der direkte regelmäßige Kontakt oder die Befragung der Engagierten und Übungsleiter von Bedeutung, um herauszufinden, welcher Aus- und Weiterbildungsbedarf im Verein besteht, um dann gezielt die betreffenden Personen über entsprechende Seminare zu informieren.



Der VfL Herrenberg konnte in den vergangenen zwei Jahren ein eigenes internes Seminarprogramm auf die Beine stellen und hatte sehr guten Zulauf bei den Schulungen “Erste Hilfe bei Sportverletzungen, “wie gehe ich als Übungsleiter mit herausfordernden Kindern im Training/in der Mannschaft um”, Pressearbeit, Gestaltung der Abteilungshomepage etc. Diese Seminare wurden teilweise in Kooperationen mit der ortsansässigen Presse, mit dem Deutschen Roten Kreuz oder externen Seminaranbietern durchgeführt.

### **8.6.1 Berücksichtigung des Faktors “Zeit”**

Da für viele Engagierte ein Aus- und Weiterbildungsprogramm immer einen zusätzlichen Zeitaufwand bedeutet, ist es von Bedeutung, dass Termine vor allem für “Kurzschulungen”, sinnvoll gelegt werden.

☛ Die Erfahrung beim VfL Herrenberg, der selbst immer wieder interne Seminare anbietet, zeigt dass, Abendtermine unter der Woche im Vergleich zu Wochenendterminen bevorzugt angenommen werden. Engagierte Menschen sind somit eher bereit, sich abends weiterzubilden, anstatt einen Samstag “zu opfern”.

#### *Mehrwert durch Aus- und Weiterbildung herausstellen!*

Seminare sollten auch so gestaltet werden, dass neben der fachlichen Weiterbildung, der Spaßfaktor und die Möglichkeit Netzwerke und neue Kontakte zu bilden, nicht zu kurz kommen. Eine Aus- und Weiterbildung sollte (vor allem für die jüngeren Generationen) ein Mehrwert bedeuten, welcher zum einen für persönliche oder die berufliche Weiterentwicklung benutzt werden kann.

### *Sitzungen als Lern-Plattform nutzen*

Möglicherweise können regelmäßige Sitzungstermine zeitweise als Lern-Plattform genutzt werden, in dem die Sitzungszeit gestrafft oder verkürzt wird, um Zeit für ein Aus- und Weiterbildungsprogramm mit einzubauen. Diese Form der Weiterbildung hat den Vorteil, dass nicht noch durch zusätzliche Termine persönliche Zeit geopfert werden muss.

### **8.6.2 Blended Learning**

Da der Faktor Zeit im Rahmen von Aus- und Weiterbildungsangeboten eine große Rolle spielt und deshalb in Fachverbänden meist aus diesem Grund zahlreiche Seminare nicht durchführen können, wäre zukünftig zu überlegen, ob Schulungen themenabhängig, teilweise auch über das sogenannte Blended Learning (= integriertes Lernen) durchgeführt werden sollten.

Eine zusammenfassende Definition für *Blended Learning* lautet:

*„Blended Learning ist ein integriertes Lernkonzept, das die heute verfügbaren Möglichkeiten der Vernetzung über Internet oder Intranet in Verbindung mit den ‚klassischen‘ Lernmethoden und Lernmedien in einem sinnvollen Lernarrangement optimal nutzt. Es ermöglicht Lernen, Kommunizieren, Informieren und Wissensmanagement, losgelöst von Ort und Zeit in Kombination mit Erfahrungsaustausch, Rollenspiel und persönlichen Begegnungen im klassischen Präsenztraining.“* (Sauter und Bender. 2004, S. 68)

☛ Blended Learning kombiniert die Vorteile von Präsenzveranstaltungen und E-Learning so miteinander, dass die jeweiligen Vorteile verstärkt und die Nachteile kompensiert werden können.

Die **Vorteile**, einzelne Modelle über das sogenannte E-Learning anzubieten, sind z.B.

- Es wird zeit- und ortsunabhängig gelernt.
- Teilnehmer setzen selbst inhaltliche Schwerpunkte und holen damit das Optimum für sich heraus.
- Teilnehmer bestimmen ihr Lerntempo selbst.
- Der Einsatz unterschiedlicher Medien (Bild, Video, Ton, Animation, Text) und unterschiedlicher Aufgabenstellungen (Praxisnähe, theoretischer Zugang, Spiele, Gruppenarbeiten, Einzelarbeiten) spricht unterschiedliche Lerntypen an.

*Vorteile einer Präsenzveranstaltung:*

- Soziale Kontakte mit den anderen Teilnehmern
- Persönliches Kennenlernen zwischen Dozenten und Teilnehmern
- Dozent kann auf Verständnisschwierigkeiten und auf Anregungen unmittelbar reagieren.
- Dozent kann das kommende Online-Kursgeschehen besser planen und damit *Feintuning* vornehmen. Damit können die Bedürfnisse und tatsächlichen Interessen der Teilnehmer besser berücksichtigt werden.
- Die Kommunikation ist ganzheitlich.
- Die Teilnehmer unterstützen sich beim Lernen gegenseitig (u.a. durch gemeinsame Diskussionen, Gruppenarbeiten, Rollenspiele etc.)

- ☛ Blended Learning ist eine Form der Aus- und Weiterbildung mit welchen sich die Fachverbände und weitere Anbieter von Seminaren rund um den Sport, die Vereinsarbeit und das Ehrenamt in der Zukunft intensiv auseinandersetzen müssen, um den Aus- und Weiterbildungsbereich für ehrenamtlich Engagierte attraktiver zu machen.

## **8.7 Kontinuierliche Motivation und Entwicklung**

Nachdem ehrenamtlich Engagierte gewonnen, eingearbeitet und ggf. ausgebildet wurden, beginnt nun im positiven Falle eine längerfristige Zusammenarbeit.

Allerdings wird sich der Engagierte immer wieder erneut in seinem Handlungsprozess (Heckhausen, 1989) die Frage stellen, wie erfolgreich, zufrieden und motiviert er oder sie im Rahmen der ehrenamtlichen Tätigkeit ist. Dazuhin können äußere Einflüsse wie z.B. Veränderung der Lebensbedingungen (Beruf, Familie etc.) eine Anpassung in der ehrenamtlichen Tätigkeit erfordern.

Im Folgenden werden Instrumente vorgestellt, die für eine dauerhafte Motivation der Engagierten unabdingbar sind.

### **8.7.1 Anerkennung**

Anerkennung hat, wie die Studie von Stamer (2013) zeigt, eine große Auswirkung, ob eine engagierte Person beabsichtigt, die Tätigkeit in Zukunft weiterhin auszuüben. Wird die Anerkennung als "hoch" bewertet, ist die Motivation, für den Verein weiterhin tätig zu sein, ebenfalls höher.

Die Umfrage beim VfL Herrenberg zeigt, dass 97 % der Befragten das “persönliche Dankeschön” als eine der wichtigsten Formen der Anerkennung sehen.

Die Studie von Stamer (2013) zeigt allerdings, dass nur 78 % der Teilnehmer an der Studie überhaupt ein persönliches Dankeschön erhalten.

Da im ehrenamtlichen Engagement kein entgeltliches Honorar angeboten werden kann, sind andere Formen der Anerkennung für die geleistete Arbeit von großer Bedeutung.

Die kontinuierliche und ehrliche Anerkennung vermittelt den Engagierten, dass ihre Arbeit gesehen und wertgeschätzt wird.

Allerdings zeigt sich auch, dass neben dem persönlichen Dankeschön (*welches an erster Stelle stehen muss!*), unterschiedliche weitere Wertschätzungen je nach Person “gut” ankommen. Manche Engagierte freuen sich über die öffentliche Anerkennung mit Urkunden, Nadeln und Medaillen, andere bevorzugen ein kleines Geschenk, gemeinsame Essen oder Einladungen zu geselligen Events.

Ein Verein sollte sich damit auseinandersetzen, welche Zielgruppe welche Methoden der Anerkennung schätzt und entsprechend mehrere Möglichkeiten anbieten.

☛ Wichtig ist es, dass die Anerkennungskultur im Verein gelebt wird, dass Anerkennung unmittelbar, stetig und persönlich stattfindet, dass jede Art von Tätigkeit anerkannt wird und keine Person übersehen wird. **Anerkennung tut gut und motiviert!**



### *Anerkennungsveranstaltung beim VfL Herrenberg*

Unter dem Motto: „DANKE für Euer Engagement“ hat der VfL Herrenberg im Oktober 2013 einen Ehrenamtsbrunch durchgeführt, zu welchem ca. 280 engagierte Menschen aus verschiedenen VfL Abteilungen eingeladen wurden. Die Abteilungsleiter schlugen Menschen für diese Veranstaltung vor, die sich in besonderem Maße in den 18 Abteilungen immer wieder einsetzen.

Essen, Jazzmusik, ein Quiz und gegenseitiges Kennenlernen standen im Mittelpunkt für die ca. anwesenden 130 Gäste.

Einige eingeladene Gäste waren zunächst einmal kritisch gegenüber dieser Veranstaltung, denn sie dachten, „sie werden sicherlich gelockt, um ein weiteres Engagement anzunehmen.“

Die Anerkennung für diese Veranstaltung (organisiert durch das Forum für Ehrenamtsentwicklung) war wiederum ein Dankeschreiben vonseiten des VfL Vorstandes, worüber sich das Organisationsteam sehr gefreut hat.

### **8.7.2 Finanzieller Auslagenersatz**

Bezogen auf die Studie von Stamer (2013) zeigt sich, dass die Bezahlung eines finanziellen Auslagenersatzes ebenfalls einen Einfluss auf die Motivation der Engagierten darstellt. Obgleich ehrenamtliche Arbeit unentgeltlich verrichtet wird, ist es dennoch essenziell, dass der ehrenamtliche Mitarbeiter neben seiner Arbeitsleistung nicht noch „eigenes Geld zuschießen“ muss.

☛ Deshalb sollte darauf geachtet werden, dass:

- Der Verein für Auslagen unverzüglich und “automatisch” aufkommt
- nach Möglichkeit wie in Kapitel 3.6 vorgestellt, ein pauschaler Auslagenersatz bis zu 720 Euro/Jahr (Stand 2013) ausbezahlt wird
- bei Nicht-Inanspruchnahme des pauschalen Auslagenersatzes oder Übungsleiterpauschalen Spendenbescheinigungen ausgestellt werden
- Fahrkostenpauschalen entsprechend der Benzinpreise automatisch angepasst werden und ausbezahlt werden
- Vereine sich Gedanken machen, ob die Übungsleiter /helferpauschalen im Vergleich zu anderen Sportanbietern (andere Vereine, Volkshochschulen) noch zeitgemäß sind und diese ggf. anpassen

### **8.7.3 Lern- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten**

Um im Rahmen der ehrenamtlichen Arbeit neue Impulse, Anregungen und vielleicht auch eine Art Abwechslung zu erhalten, können Vereine den Engagierten neben kontinuierlicher Aus- und Weiterbildung (wie in Kapitel 8.6 dargestellt) weitere Plattformen bieten.

Veranstaltungen wie Sportkongresse, Workshops oder Impulsreferate durch Verbände, Sportkreise, Turngaue oder auch innerhalb des eigenen Vereins sind Möglichkeiten für ehrenamtliche Mitarbeiter, sich fachlich und persönlich weiterzuentwickeln.

Bei diesen Veranstaltungen spielen unter anderem der Austausch mit anderen “Gleichgesinnten” oder der Aufbau von Netzwerken zu den

Verbänden oder anderen Vereinen eine wichtige Rolle für weitere Lernmöglichkeiten.

Das Ehrenamtsmanagement sollte deshalb die Mitarbeiter über diese Lern- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten zeitnah informieren und motivieren, an diesen Veranstaltungen teilzunehmen.

### **Nachweise für Aus- und Weiterbildung und das Engagement im Verein**

Vor allem für die Generationen, die vor oder im Berufsleben stehen, bewirken Bescheinigungen für ein ehrenamtliches Engagement sowie Weiterbildungsmaßnahmen eine Aufwertung des Lebenslaufes.

Deshalb ist es wichtig, dass entsprechende Nachweise automatisch bzw. ggf. auf Wunsch ausgestellt und an die Engagierten überreicht werden.

#### **8.7.4 Anpassung von Anforderungen und Aufgaben**

##### **Ehrenamtliches Engagement muss Spaß machen!**

Deshalb ist es wichtig, dass die Engagierten nicht überfordert und nicht unterfordert sind. Oft können Routinearbeiten irgendwann einmal langweilig werden oder die Engagierten können aufgrund von geänderten Lebenssituationen nicht mehr ihre ganze Kraft und Energie in ein Engagement stecken. Deshalb ist es bedeutsam, dass Anforderungen und Aufgaben gelegentlich angepasst werden, um die Engagierten weiterhin zu motivieren und an den Verein zu binden.

Um über gewünschte erforderliche Anpassungen zu erfahren, sind direkte und persönliche Gespräche zwischen der Vereins- oder Abteilungsführung oder Übungsleitern in regelmäßigen Abständen notwen-

dig. Diese Gespräche können auch zum gegenseitigen Feedback, Evaluierung oder zur Weiterentwicklung für den ehrenamtlichen Mitarbeiter genutzt werden.

☛ Wichtig ist es, dass diese Gespräche in regelmäßigen Abständen stattfinden, dass der Verantwortliche auf das Gespräch entsprechend vorbereitet ist und dieses Gespräch einen “Mehrwert” für den Engagierten enthält.

### **8.7.5 Sitzungen effizient gestalten**

Aufgrund von zeitlich eingeschränkten Ressourcen ist es für viele Engagierte von Bedeutung, dass Sitzungen oder Besprechungen organisiert, strukturiert und effizient gestaltet und durchgeführt werden.

#### **Wichtig bei Sitzungen:**

- Sitzungsleiter festlegen (i.d.R. Vorstandsvorsitzender, Abteilungsleiter oder entsprechend Stellvertreter)
- Regeln festlegen: pünktliches Beginnen, keine Handys, keine “unnötigen” Störungen, bei Fehlen rechtzeitige Entschuldigung etc.
- Festlegen von Zielen und/oder einer Agenda
- Nennung des ungefähren zeitlichen Rahmens (geplantes Ende ist um ....Uhr) im Vorfeld
- Protokolle führen, verfolgen und dadurch noch offene Punkte ansprechen und bearbeiten (damit nichts in Vergessenheit gerät)
- Termine rechtzeitig festlegen



- Werden Termine nicht benötigt, können Sitzungen auch ausfallen, oder als Weiterbildungstermine genutzt werden

☛ Rechtzeitig die Sitzung beenden und weitere “lockere” Gespräche und Geschichten bei einem anschließenden Besuch in der Kneipe fortsetzen!

### **Newsletter als Vorabinformation**

Damit einzelne Entscheidungen und Informationen in Sitzungen nicht in langatmige Darstellungen und Diskussionen ausarten, können zum Beispiel Newsletter per Email, die regelmäßig oder bei Bedarf von der Geschäftsleitung oder einem Vorstandsmitglied erstellt werden, sehr hilfreich sein.

Bei Bedarf können dann Unklarheiten über Berichte im Newsletter mit dem Versender direkt besprochen oder ggf. in der Sitzung noch einmal kurz diskutiert werden.



Beim VfL Herrenberg wurde die Methode eines Newsletters vor drei Jahren ins Leben gerufen und regelmäßig angewendet. So konnte mit diesem Instrument in den Vorstandsstandsitzungen sehr viel Zeit gewonnen werden.

### **Zeitsparen durch Kompetenzregelungen**

Definierte Kompetenzregelungen, wie bereits in Kapitel 8.5.2 beschrieben, helfen ebenfalls die Sitzungen zu verkürzen.

So bedarf es beispielsweise bei Anschaffungen oder Entscheidungen, solange in einem entsprechenden finanziellen Rahmen oder Verant-



wortungsbereich getätigt, durch diese vereinbarten Kompetenzregelungen keiner weiteren Abstimmung oder Diskussion in einem großen Gremium.

### **8.8 Beendigung eines Engagements**

Ein ehrenamtlich Engagierter sollte die Möglichkeit haben, ohne ein schlechtes Gewissen zu haben, irgendwann einmal ausscheiden zu dürfen.

Aus Altersgründen, aufgrund neuer Lebenssituationen und –phasen oder aus persönlichen Gründen kann ein Engagement beendet werden. Diese Entscheidung sollte entsprechend respektvoll akzeptiert werden.

*Wichtig ist beim Ausstieg:*

- Zunächst ein offenes und persönliche Gespräch, um die Gründe zu erfahren und ggf. Unstimmigkeiten auszuräumen
- Die rechtzeitige Suche nach einer Nachfolge zu starten
- Eine gute Übergabe der Aufgabe (mit Dokumenten, Informationen etc.) vorbereiten
- Eine respektvolle Verabschiedung und Würdigung der geleisteten Arbeit zu organisieren
- Ggf. Nachweise für das Engagement zu überreichen
- Kontakt zu halten
- Möglicherweise die Person für das Mentorenprogramm (Kapitel 8.5.3) oder für gelegentliches Helfen und zeitlich befristete Projekte zu gewinnen

## 8.9 Öffentlichkeitsarbeit

Das Etablieren eines Ehrenamtsmanagements im Verein ist ein Prozess, der erst einmal in Gang kommen muss, von dem Mitgliedern, den Engagierten und der Öffentlichkeit gesehen verstanden, anerkannt und unterstützt werden muss.

Um diesen Prozess fühlbar und nachvollziehbar zu machen, ist es von Bedeutung, Erfolge und Meilensteine immer wieder und in regelmäßigen Abständen für alle sichtbar zu machen, im Sinne von “Tue Gutes und rede darüber”!

☛ Wichtig für die Akzeptanz und Unterstützung von Ehrenamtsmanagement im Sportverein sind die regelmäßige und transparente Kommunikation und Information.

### Plattformen für die Öffentlichkeitsarbeit sind

- Örtliche Presse und Gemeindeblätter
- Vereinseigene Newsletter oder Zeitschriften
- Versammlungen und Sitzungen (Jahreshauptversammlung, Abteilungsversammlung, Hauptausschusssitzungen)
- Schwarzes Brett
- Vereins-Homepage
- Artikel bei Verbänden über bisherige Erfolge
- Teilnahme bei Themen zum Ehrenamtsmanagement im Rahmen von Kongressen, Veranstaltungen und Workshops der Sportverbände, Sportkreise, Turngaue.

Die Erfolge, Impulse und Informationen können attraktiv in Form von Berichten mit Fotos, Artikeln in Form von Interviews, Präsentationen, aber auch im Rahmen von direkten Gesprächen etc. vermittelt werden.



## 9. Das Hauptamt zur Entlastung

Die Untersuchungen in der Studie von Stamer (2013), dargestellt in den ersten Kapiteln, zeigen, dass die Bedeutung von hauptamtlichen Mitarbeitern in Verwaltung und der Geschäftsführung in Mehrspartenvereinen und mit zunehmender Mitgliederzahl zunimmt.

Da das Vorhandensein von hauptamtlichen Mitarbeitern in den genannten Bereichen für die ehrenamtlichen Mitarbeiter in den USA (Stamer, 2013) eine große Unterstützung ist, und dies schließlich eine positive Auswirkung auf deren Motivation hat, sollten sich Sportvereine über die Einstellung von hauptamtlichen Mitarbeitern in der Verwaltung Gedanken machen.

Die Ergebnisse der Studie von Stamer (2013) stellen allerdings heraus, dass das Vorhandensein von hauptamtlichen Mitarbeitern in der Verwaltung und/oder Geschäftsführung keine Auswirkung hat, wie Engagierte die Qualität der Vereinssituation hinsichtlich des Vereins- und Personalmanagements, des Tätigkeitsfelds, der Anerkennung, der Projektarbeit etc. beurteilen.

Diese Analyse zeigt, dass hauptamtliche Mitarbeiter nicht aufgrund einer Steigerung von Professionalität und Qualität eingestellt werden müssen. Hauptamtliche Mitarbeiter in der Verwaltung sind jedoch wesentlich, um das Ehrenamt zu entlasten. Zunehmende Verwaltungstätigkeiten (Mitgliederverwaltung, Übungsleiterabrechnungen, finanz- und steuerrechtliche Änderungen (aktuell Einführung SEPA) sowie gesetzliche Anpassungen (Datenschutz etc.) nehmen immer mehr Zeit in Anspruch. Zeit, die vor allem engagierte Ehrenamtliche, die im Berufs- und Familienleben stark gefordert und eingespannt sind, nicht aufbringen können.

☛ Gerade für potenzielle Funktionäre in Vorstands- oder Abteilungsleitungspositionen ist die Entlastung bzw. Unterstützung durch eine hauptamtliche Verwaltung oder Assistenz unbedingte Voraussetzung eine Tätigkeit bzw. ein Wahlamt im Verein zu übernehmen. Ein meist zeitintensives und stressiges hauptamtliches Berufsleben von Vereinsführungsverantwortlichen lässt wenig zeitlichen Freiraum für zeitintensive Verwaltungstätigkeiten neben der strategischen Vereinsführung.

Da die Anstellung von hauptamtlichen Mitarbeitern immer mit einer finanziellen Auslage verbunden ist und manche Vereine Schwierigkeiten darin sehen, diese Auslagen zu finanzieren, können folgende Schritte unternommen werden:

- Verwaltungsstelle in Form eines Minijobs bis max. 450 Euro besetzen (mit Heimarbeitsplatz)
- Kooperation mit anderen Vereinen, Institutionen oder mit der Kommune eingehen (Gemeinsame Geschäftsstelle, hauptamtlicher Mitarbeiter erledigt Verwaltungstätigkeiten für mehrere Vereine)
- angemessene Beitragserhöhung (mit der Begründung, dass ehrenamtliche Mitarbeiter schwer zu finden sind und die derzeit Engagierten entlastet werden müssen)

## 10. Jugendliche Engagierte finden und binden

Aufgrund von steigenden Anforderungen in der Schule und im Studium, sowie aufgrund von vielen weiteren Aktivitäten, denen Jugendliche nachgehen, erscheint es für viele Vereine problematisch, jüngere

Engagierte und Übungsleiter zu finden und zu binden. Um jedoch die Zukunft der Vereine zu sichern, ist Nachwuchsförderung im Ehrenamt unabdingbar.

Im Folgenden sollen Ideen zur Nachwuchsförderung, die im VfL Herrenberg und in anderen Vereinen eingesetzt werden, Impulse geben.

### **Junge Engagierte finden**

- Sporttage von Jugendliche für Jugendliche organisieren, in welchem neben den sportlichen Aktivitäten die Gewinnung von jungen Menschen für eine Tätigkeit im Verein im Vordergrund steht
- Junge Menschen helfen oft gerne mit, wenn der Freund oder die Freunde auch dabei sein können (Motto: Bring a friend)
- Interviews mit bereits engagierten Jugendlichen durchführen (warum engagieren sie sich, was ist daran interessant und toll?) und diese veröffentlichen (in Vereinszeitung oder lokaler Presse), um neue Engagierte neugierig zu machen (...das möchte ich auch)
- Potenzielle junge Mitglieder über die Übungsleiter, Abteilungsleiter direkt ansprechen und gegebenenfalls auch Gespräche mit den Eltern führen (Eltern haben oft Bedenken, dass durch ein Engagement die Schule vernachlässigt wird)
- Auf die Bedürfnisse der jungen Menschen eingehen:
  - Die Aufgabe muss Spass machen
  - Der eigene Sport muss weiterhin im Vordergrund stehen
  - Muss einen Mehrwert bedeuten
- Stempelkarten für das Engagement einführen (Pro Hilfeleistung gibt es einen Stempel; wenn eine bestimmte Anzahl an Stempeln gesammelt wurde, gibt es ein Geschenk). Der TSG Niefern hat mit



diesem Konzept zahlreiche Jugendliche gewinnen und binden können.

- Werbung hauptsächlich über das Internet und Social Media

### **Junge Engagierte binden**

- Kontinuierliche und regelmäßige Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit
- Unterstützung durch Mentoren, Abteilungsleitung, andere Übungsleiter
- Adequates Übungsleitershonorar und Auslagenersatz gewährleisten
- Neben einem persönlichen Dankeschön, kleine Geschenke, "öffentliche Wertschätzung" bei Veranstaltungen, in Vereinspublikationen, öffentliche Presse
- Aus- und Weiterbildung nicht am Wochenende, sondern eher unter der Woche einplanen
- Mitgestaltungsmöglichkeiten, Entscheidungen und neue Ideen vonseiten der Jugendlichen zulassen

## **11. Neue Impulse durch Netzwerke**

Das Bilden von vereinsinternen und –externen Netzwerken ist ein weiterer wichtiger Bestandteil des Ehrenamtsmanagements.

Unter der vereinsinternen Vernetzung kann die Vernetzung von Ehrenamtlichen untereinander mit den Mitgliedern in den Abteilungen und potenziellen Engagierten gesehen werden.

Kontakte zu den Städten und Gemeinden und zu Personen, die ehrenamtliche Arbeit fördern und unterstützen wie auch Verbindungen zu

anderen Vereinen, Verbänden, Ehrenamtsorganisationen und auch bundesland- oder landesübergreifende Kontakte (siehe Studie in den USA) sind wichtige Netzwerke um das eigene Ehrenamtsmanagement im Verein kontinuierlich weiterzuentwickeln.

*Die Vorteile von Netzwerken sind*

- Bündelung von Wissen und Kräften
- Informations- und Erfahrungsaustausch
- Kooperationen in Bezug auf die Vereinsentwicklung
- Neue Impulse, Anregungen und Perspektiven
- Teilen von Ressourcen
- Konstruktives Feedback
- Soziale Kontakte
- Geselligkeit

*Plattformen für den Austausch in Netzwerken*

- Direkte Gespräche und Kommunikation
- Vereinsinterne und – externe Veranstaltungen
- Seminare, Workshops, Kongresse
- Social Media
- Blogs
- Email-Kontakte
- Literatur, Fachzeitschriften, Journals
- Online-Newsletters von verschiedenen Institutionen zur Ehrenamtsentwicklung (siehe Anhang)
- Vereinsinterne Newsletter



## 12. Weitere Aktivitäten

Ehrenamtsmanagement muss als kontinuierlicher und dauerhafter Prozess im Sportverein verstanden werden. Somit ist es von Bedeutung, dass immer wieder neue Projekte, Aktivitäten und Veranstaltungen rund um das Thema Ehrenamtsförderung angestoßen und durchgeführt werden.

☛ **Ehrenamtsmanagement muss ständig mit Leben gefüllt werden.**

*Folgende Aktivitäten können dauerhaft verfolgt werden:*

1. Neue Impulse, die u.a. innerhalb der Netzwerke gewonnen werden, können angepasst im eigenen Sportverein übernommen werden.
2. Zielgruppenspezifische Aktionen als Motto für eine festgelegte Zeitperiode.

Wie bereits dargestellt wurde, haben verschiedene Gruppen, die sich z.B. in Generationen, Geschlechter, Menschen in verschiedenen Lebenssituationen, Sportarten einteilen lassen, unterschiedliche Erwartungen, Bedürfnisse und Motive sich im Sportverein zu engagieren. Auf Grundlage dieser Erkenntnis sollte ein Verein zielgruppenspezifische Aktionen und Angebote anbieten, um für das ehrenamtliche Engagement zu werben.



So verfolgt der VfL Herrenberg aktuell das Vorhaben Das Jahr 2014 zum *“Jahr für ehrenamtliches Engagement der Jugend”* zu machen.

Geplant ist zunächst eine Bestandsaufnahme mit Jugendlichen über die Wünsche, Bedürfnisse, Möglichkeiten für Werbung, Art der Aktionen, die bei Jugendlichen ankommen etc.

Dann erfolgt die konkrete Umsetzung mit direkter Ansprache über die Übungsleiter, Marketing-Aktionen, Veranstaltungen von und für Jugendliche etc.

Das Jahr 2015 könnte dann z.B. das "Jahr der Familie" oder das Jahr für Engagement für Senioren sein.

☛ Es zeigt sich, dass durch zielgruppenorientierte Aktionen detaillierte und individuellere Angebote zur Rekrutierung und zur Motivation entwickelt werden können.

### **13. Herausforderungen im Ehrenamtsmanagement**

Der Einsatz von Ehrenamtsmanagement bietet eine große Chance und Möglichkeiten, seinen Sportverein für die Zukunft fit zu machen und vor allem der aktuellen Problemstellung ausreichend engagierte Menschen zu finden, gegenzusteuern.

Die vorangestellten praktischen Beispiele zeigen, wie Ehrenamtsmanagement im Verein eingeführt und auch erfolgreich umgesetzt werden kann.

Allerdings gibt es auch in der praktischen Umsetzung von Ehrenamtsmanagement Herausforderungen, die im Laufe des Prozesses entstehen, denen man sich dennoch stellen und meistern kann.



Auch beim VfL Herrenberg gab es seit Einführung des Forums für Ehrenamtsentwicklung Stolpersteine und Durststrecken, die es zu überwinden galt, einen langen Atem zu haben und aus manchen Misserfolgen zu lernen:

1. Manche Aktionen, wie beispielsweise die Einführung und Verbreitung des Formulars zur Ehrenamtsgewinnung erzielten nicht immer gleich kurzfristige Erfolge. Es flattern nicht Hunderte positive Rückläufer ins Haus. Dennoch konnten im Laufe eines Zeitraumes von zwei Jahren einige Menschen über das Formular gewonnen werden und es wurden dadurch schon einige “Kuchenbäcker” oder Helfer für Veranstaltungen gefunden.

2. Zum Teil mussten vereinsinterne Seminarangebote aufgrund zu geringer Beteiligung ausfallen. Dennoch waren andere Schulungen wieder sehr gut besucht.

Wichtig bei Seminarangeboten ist es zu wissen, dass es gilt, Wochenendschulungen zu vermeiden. Beliebter sind Abendseminare unter der Woche!

3. Im Rahmen der Einführung von Ehrenamtsmanagement gab es auch einige negative oder kritische Stimmen, die es zwar anzuhören galt, doch wichtig ist es, sich dadurch nicht entmutigen zu lassen.

4. Schwierig kann es auch sein, wenn das Ehrenamtsmanagement durch einzelne Personen ausgebremst, nicht mitgetragen und auch weiter in die Abteilungen getragen wird. Auch hier ist viel Überzeugungsarbeit in Form von persönlichen Gesprächen und ausreichend Information gefragt.



☛ Deshalb könnte man an dieser Stelle die Qualifikation bzw. Eigenschaften eines Ehrenamtsmanagers oder – koordinators wie folgt ergänzen:

- Durchhaltevermögen
- Kommunikativ
- Motivierend
- Verständnisvoll
- Kann mit Niederlagen und Konflikten umgehen

## 14. Ausblick

Die Vereinsarbeit und der Erfolg eines Vereins hängen auch in Zukunft von ehrenamtlich engagierten Menschen ab!

**Menschen sind das wichtigste Gut in einem Sportverein.**

Wie bereits dargestellt, legen Studien offen, dass das Potential vorhanden ist und Menschen grundsätzlich bereit sind, sich zu engagieren (Priller et al. 1999; Freiwilligensurvey 2009).

Doch zum einen gilt es zu beachten, dass es viele verschiedene engagierte Menschen gibt, die erstens unterschiedliche Erwartungen, Bedürfnisse und Wünsche im Rahmen einer freiwilligen Arbeit haben und zweitens anders als durch bezahlte Arbeit durch andere Anreize motiviert werden müssen.

☛ Deshalb gilt es im Sportverein Rahmen- und Arbeitsbedingungen zu schaffen, die als Anreiz für ein Engagement gesehen werden. Anreize finden sich in der Qualität des Vereins- und Personalmanagements, in der Projektarbeit sowie in der Tätigkeit selbst, die den Erwartungen und den Motiven der ehrenamtlichen Mitarbeiter entsprechen, die u.a.

---

im Rahmen von Ehrenamtsmanagement weiterentwickelt werden können.

Auch wenn in Deutschland die Sportvereine unterschiedliche Größen und Strukturen aufweisen, die engagierten Menschen sehr verschieden sind, ist das Ehrenamtsmanagement entsprechend angepasst in jeden Sportverein möglich!

“Der Ziellose erleidet sein Schicksal – der Zielbewusste gestaltet es!”  
(*Immanuel Kant*).

**☞ In diesem Sinne viel Erfolg im Ehrenamt – Management und alles Gute für Ihren Verein in der Zukunft.**

## Danksagung

Zunächst einmal möchte ich mich beim Schwäbischen Turnerbund (STB) für die Unterstützung im Rahmen der Veröffentlichung des Handbuches bedanken.

Ein weiterer Dank gilt den Mitgliedern des Forums für Ehrenamtsentwicklung im VfL Herrenberg, die das Projekt Ehrenamtsförderung in den vergangenen Jahren erfolgreich vorangetrieben und entwickelt haben.

Ebenso bedanke ich mich bei den Mitgliedern des Vorstands des VfL Herrenberg, die die Ehrenamtsförderung unterstützen und mich zum Verfassen des Praxisleitfadens ermutigt haben.

Schließlich gilt mein besonderer Dank meiner Familie.

Meinem Mann Volker, der mich immer wieder zum Sport und zum ehrenamtlichen Engagement motiviert und sich mit mir über die Fertigstellung des Handbuches freut.

Unseren Kindern Jannik und Hannah, die wir ebenfalls zum "ehrenamtlichen Engagement" erziehen, da es zum einen eine große Bereicherung und Erfahrung innerhalb der persönlichen Entwicklung von Kindern und Jugendlichen darstellt und zum anderen, weil wir unseren Kindern vermitteln möchten, dass man der Gesellschaft etwas geben muss, damit die solidarische Gemeinschaft weiterhin funktioniert. Auch wenn unsere Kinder meinten "Dein Buch liest eh kein Mensch!" hoffe ich, dass diese Vermutung so nicht zutrifft und bedanke mich schon vorab bei den Lesern!



## Literaturverzeichnis

- B5, BR aktuell (2013). Finnland- Ehrenamt im Sport
- Berger, Roland. (2011). Corporate Volunteering in Deutschland. Studie der American Chamber of Commerce in Germany und Roland Berger Strategy Consultants. April 2011
- Bierhoff, H.W. (2002). *Einführung in die Sozialpsychologie*. Beltz: Weinheim und Basel.
- Bierhoff, H.W., Schülken T., Hoof, M. (2007). Skalen der Einstellungsstruktur ehrenamtlicher Helfer (SEEH). Zeitschrift für Personalpsychologie, 6 (1) 12-27, Hofgreffe Verlag: Göttingen.
- Braun S. (2008). Vom "alten" zum "neuen" Ehrenamt. *BBE Newsletter* 13/2008.
- Braun, S. (2011). *Forschungsbericht. Der Deutsche Olympische Sportbund in der Zivilgesellschaft*. Einsozialwissenschaftliche Analyse zur sportbezogenen Engagementpolitik. Humboldt Universität zu Berlin.
- Braun, S. (2012). *Vortrag*. Engagement-Management im Sportverein. Gewinnung von Ehrenamtlichen und Freiwilligen. Im Rahmen der Fachtagung 13.11.2012. Aufgabe Ehrenamtsförderung – Perspektiven – Ansätze – Beispiele
- Breit, G; Schiele, S. (2000). Wertewandel – eine Herausforderung für die politische Bildung. Didaktische Reihe Band 22, Landeszentrale für politische Bildung, Baden-Württemberg. Wochenschau Verlag
- Breuer, C. (2007). *Sportentwicklungsbericht 2005/2006. Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland*. Ko, Sportverlag Strauß. Conzelman
- Bürgerliches Gesetzbuch (2012). Zweiter Titel. Juristische Personen. I. Verein. 30. Auflage. Beck-Texte. dtv: München



Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010), Monitor Engagement Nr. 2 - Freiwilliges Ehrenamt in Deutschland 1999-2004-2009, München TSN Infratest, Sozialforschung.

Clary, E.G., Snyder, M. (1999). The motivations to volunteer: Theoretical and practical considerations. *Current Directions in Psychological Science*, 8, 156-159.

Dathe, D.; Priller, E.; Thürling, M. (2010). Mitgliedschaften und Engagement in Deutschland. *WZBrief Zivil Engagement*. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. 02/2010.

Deutscher Sportbund (2003). *Sport in Deutschland*. 19. Auflage, Frankfurt

DOSB (2006). *Bezahlte Mitarbeit*. Sportentwicklungsbericht 05/06

Deutscher Olympischer Sport Bund. Sportentwicklungsbericht 2007/2008, 2009/2010; 2010/2011

Digel, H. (2012). *Interview*. "Ehrenamt wird dringender denn je benötigt". STB Magazin 8/2012. S. 6-7.

Doherty, A. (1998). *Managing Our Human Resources: A Review of Organisational Behaviour in Sport*. *Sport Management Review*, 1998, 1. 1-24.

Eisenberger, R., Pierce, D., Cameron, J. (1999). Effects of Reward on Intrinsic Motivation. Negative, Neutral and Positive: Comment on Deci, Koestner and Ryan (1999). *Psychological Bulletin*, 1999, Vol. 125, No.6, 677-691. American Psychological Association Inc.

European Olympic Committee EOC (2010). *Volunteers in Sports in European Countries*.

Felderer, B.; Helmenstein, C.; Kleissner, A.; Moser, B.; Schindler, J.; Treitler, R. (2006). *Sport und Ökonomie in Europa. Ein Tour d'Horizon*. Studie des Bundeskanzleramts, Sektions Sport. Österreich.

- Felfe, J. (2006). Transformationale und charismatische Führung-  
Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift für  
Personalpsychologie*, 5 (4), 163-176, Hofgrede Verlag, Göttin-  
gen.
- Heckhausen J., Heckhausen H. (1989, 2010). *Motivation und Han-  
deln*. 4. Aufl. Springer: Berlin Heidelberg.
- Hilb, M. (2011). Integriertes Personal-Management. Ziele-  
Strategien-Instrumente, Wolters Kluwer Deutschland GmbH:  
Köln.
- Hofmann, A. (2012). *Sport in den USA*. Waxmann: Münster
- Hoof, M. (2009). Freiwilligenarbeit und Religiosität. Der Zusam-  
menhang von religiösen Einstellungen und ehrenamtlichen En-  
gagement. Dissertation, Bochum Universität. Lit Verlag: Berlin.
- Huber, F.; Herrmann, A.; Meyer, F. ; Vogel, J.; Vollhardt, K. (2007).  
*Kausalmodellierung Mit Partial Least Squares*. Gabler Verlag,  
Wiesbaden.
- Judge, T.A., Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transac-  
tional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validi-  
ty. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 89, No. 5, 755-768.
- Klages, Helmut/Gensicke, Thomas (2006): *Wertesynthese – funk-  
tional oder dysfunktional*, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und  
Sozialpsychologie*, 58. JG (2), S. 332–351.
- Klenk, C. (n.d). Struktur der Sportvereine. Landessportverband Ba-  
den-Württemberg. <http://lsvbw.de/cms/docs/doc9894.pdf>
- Meier, H. (2011). Personalmanagement im Sportverein. *Vortrag  
Fachtag Personalentwicklung, BSE, Pforzheim 02/2011*.
- Moschner, B. (2001). Altruismus oder Egoismus – Was motiviert  
zum Ehrenamt? Vortrag im Rahmen des Kolloquiums Bielefeld  
2000plus am 13.09.2001.

- Nagel, S., Conzelmann, A. & H. Gabler (2004). *Sportvereine – Auslaufmodell oder Hoffnungsträger? Die WLSB-Vereinsstudie*. Tübingen: Attempto.
- Nufer, G.; Bühler, A. (2012). *Management im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie*. 2. Auflage. Erich Schmidt Verlag.
- Priller, E., Alscher, M., Droß, P., Schmeißer, C. (2012). Vereine unter Veränderungsdruck. *BBE-Newsletter 22/2012*, S. 1- 6.
- Sauter, W.; Bender, A.; Sauter, H. (2004) *Blended Learning. Effiziente Integration von E-Learning und Präsenztraining*. Luchterhand Verlag.
- Schüll, P. (2004): *Motive Ehrenamtlicher. Eine Soziologische Studie zum freiwilligen Engagement in ausgewählten Ehrenamtsbereichen*. Berlin.
- Stamer, K. (2013). *Förderung ehrenamtlichen Engagements in Sportvereinen*. Dissertation, Ruhr-Uni Bochum.
- Sturm, A., Opterbeck, I., Gurt, J. (2011). *Organisationspsychologie. Basiswissen Psychologie*, VS Verlag. Wiesbaden.
- Training4Volunteers (2012). *Human Resource Management Cycle EN*. <http://www.t4v.eu/News/T4V-Vizualisation-HRDC.pdf>
- Wadsack, R. (2003). *Ehrenamt attraktiv gestalten. Praxisleitfaden für das Erfolgsmodell Ehrenamt im Verein*. WRS Verlag: Planegg
- Zimmer, A; Priller, E; Hallmann, Th. (2001). Zur Entwicklung des Non-Profit-Sektors und den Auswirkungen auf das Personalmanagement seiner Organisationen. *Zeitschrift für Personalforschung 3/2001*. Hampp-Verlag: Mering

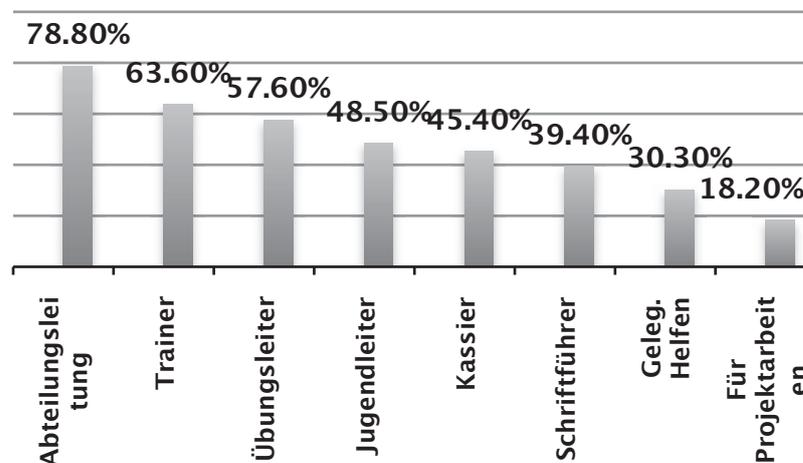
## Anhang/Mustervorlagen

- aus dem Forum für Ehrenamtsentwicklung VfL Herrenberg

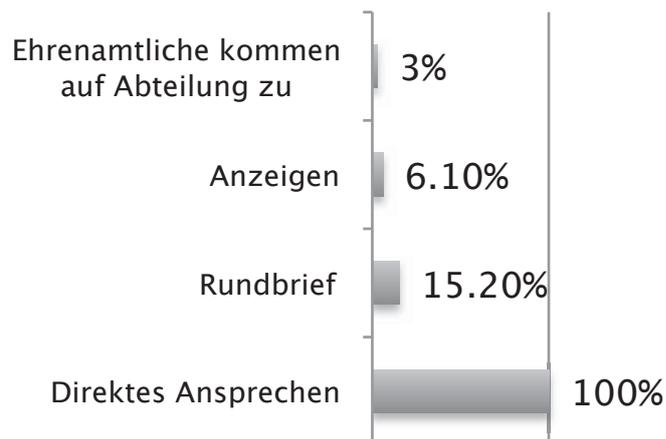
### 1. Ergebnisse der Online Umfrage zum Ehrenamt im Oktober 2011 (erstellt mit Survey Monkey)

Teilnehmer: 33 aus verschiedenen Funktionen im Ehrenamt.

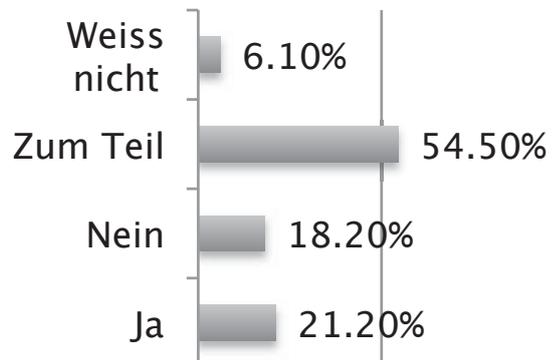
1. Für welche Aufgaben ist es schwierig, Mitarbeiter/innen zu gewinnen:



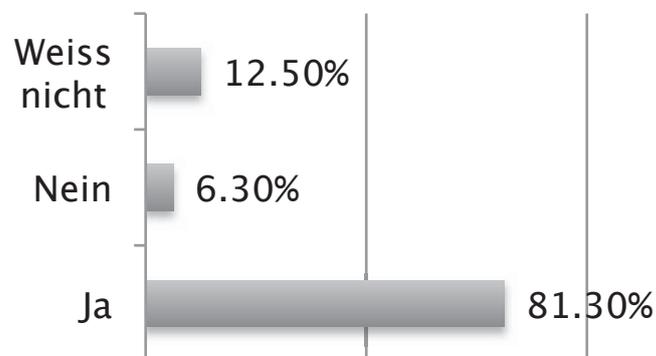
2. Wie werden Ehrenamtliche und Helfer gewonnen



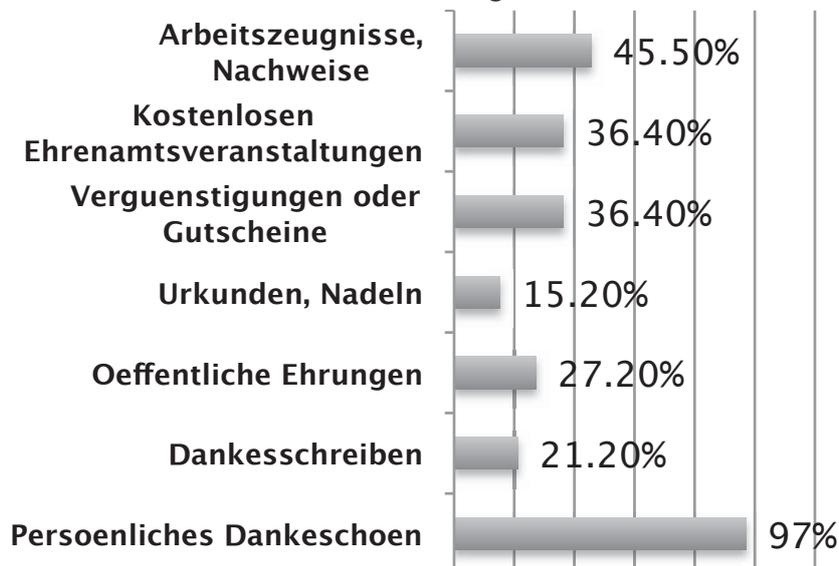
## 3. Gibt es Aufgabenbeschreibungen für EA Funktionen?



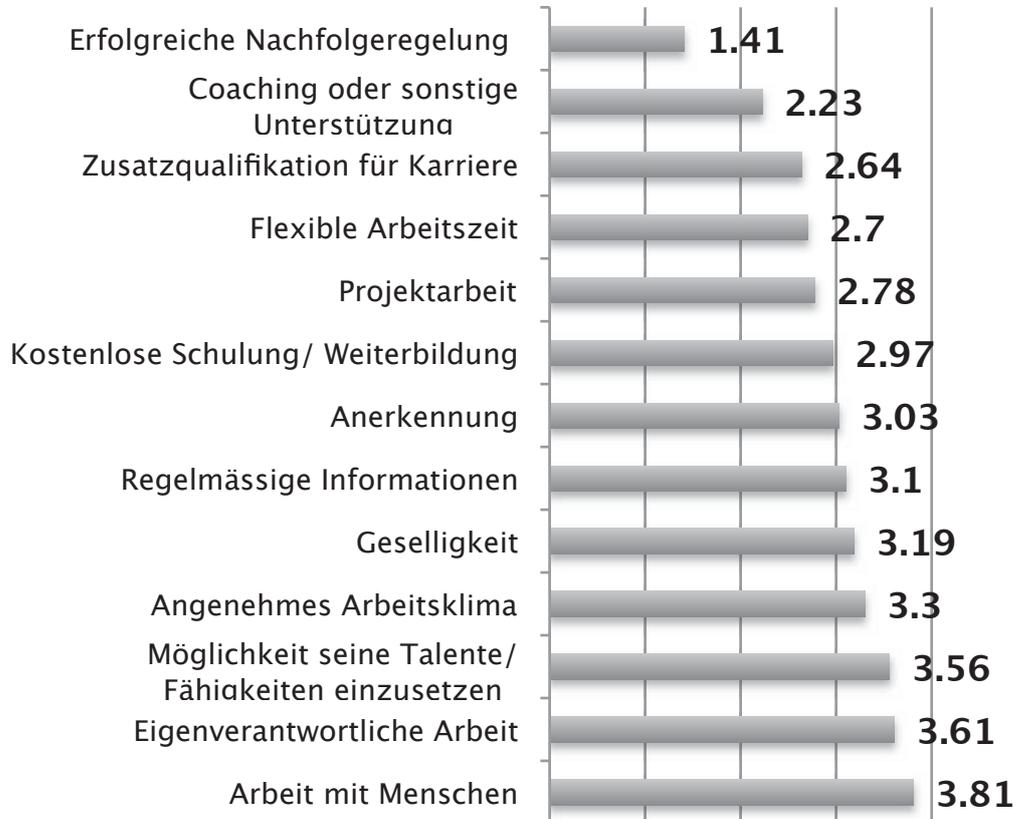
## 4. Sind Tätigkeitsbeschreibungen Ihrer Meinung nach wichtig?



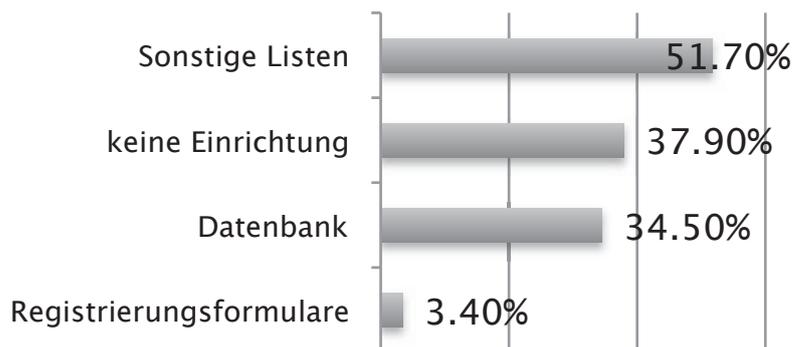
## 5. Welche Form der Anerkennung für Ehrenamtliche halten Sie für wichtig?



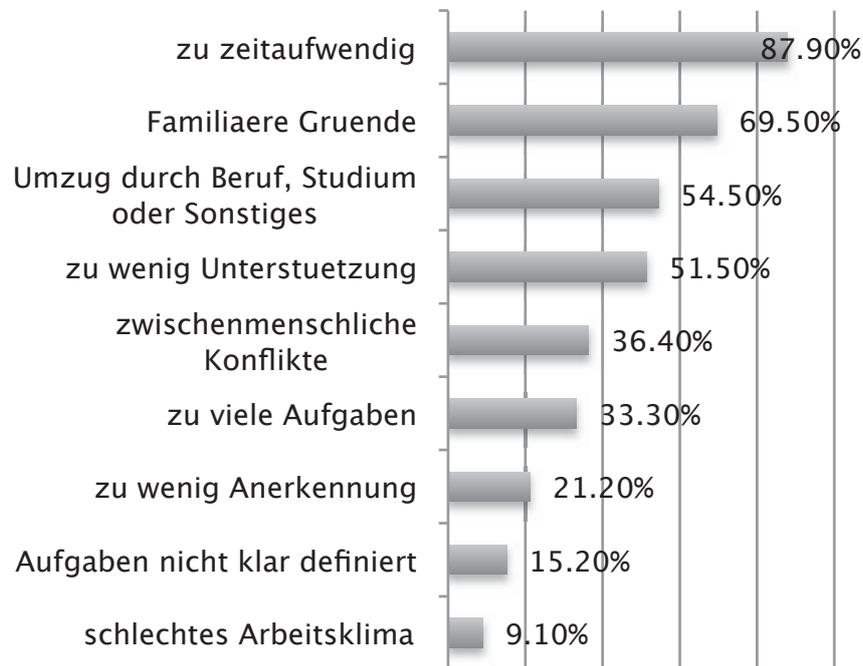
6. Was bietet Ihre Abteilung für Ehrenamtliche und Helfer? Bitte bewerten Sie? (4 = trifft stark zu, 1= trifft überhaupt nicht zu)



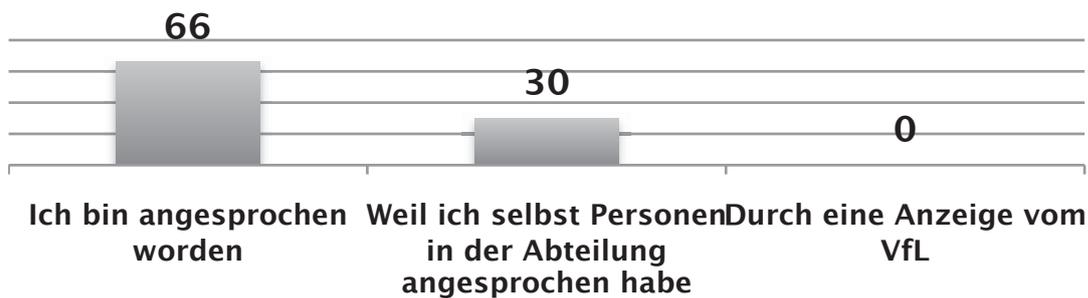
7. Welche Einrichtungen hat die Abteilung, um Daten von Ehrenamtlichen zu verwalten?



## 8. Welches sind die Hauptgründe, warum Menschen ein Ehrenamt beenden?

**2. Fragen und teilweise Ergebnisse aus Online-Befragung von Übungsleitern/helfern VfL Herrenberg (erstellt mit Survey Monkey)**

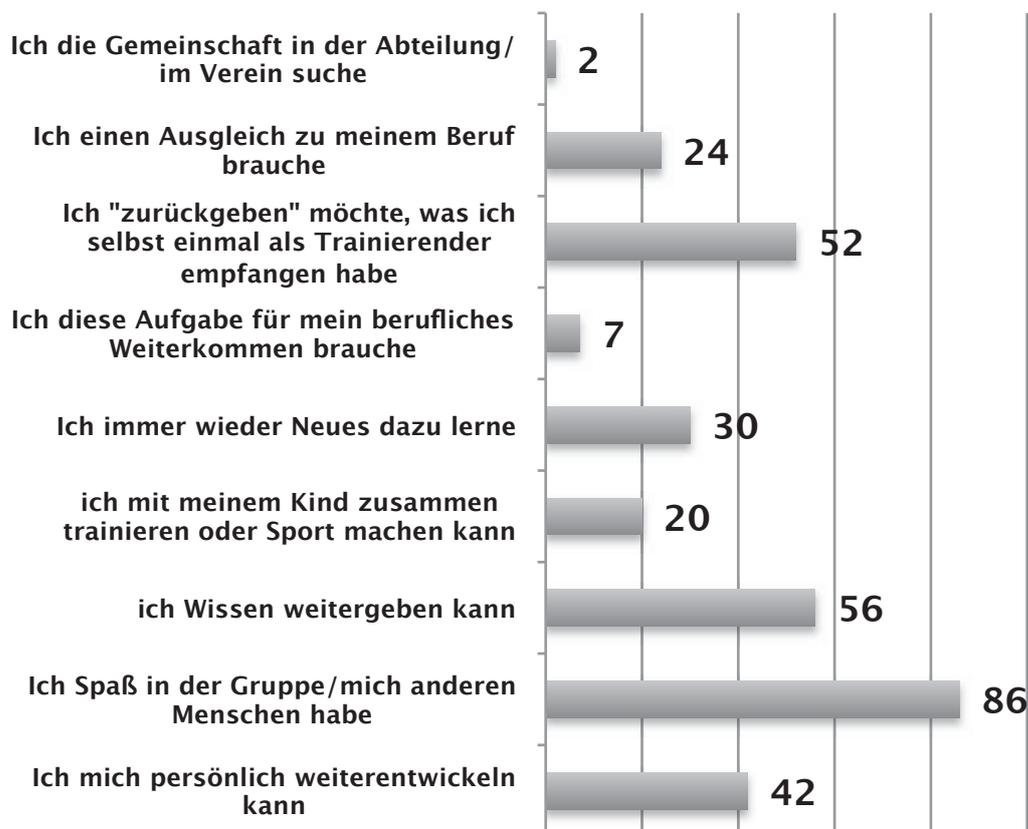
1. Ich bin  
a) Übungsleiter b) Übungshelfer
2. Ich bin als Übungsleiter/helfer für folgende Abteilungen tätig (Mehrfachnennungen sind möglich)  
(Abteilungen nennen und ankreuzen)
3. Ich arbeite mit folgenden Arbeitsgruppen (Mehrfachnennungen sind möglich)  
a) Kinder b) Jugendliche c) Alter ...von ...bis, d)Frauen etc.
4. Ich kam zu meiner Aufgabe als Übungsleiter/helfer, weil (Mehrfachnennungen sind möglich)



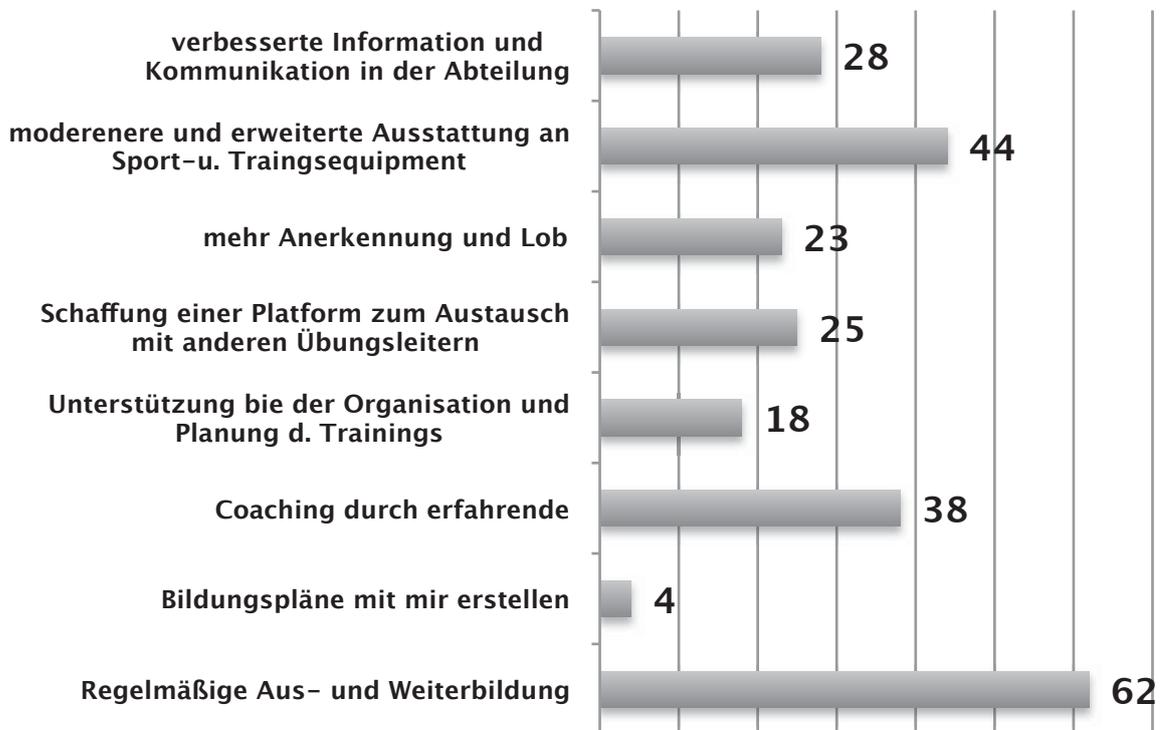
*Sonstige Anmerkungen*

- Mein Sohn sonst von Niemandem trainiert würde.
- da ich selber Leichtathletik mache.
- durch meinen damaligen Trainer, in der Abteilung groß geworden
- Ehrenamt interessiert mich etc.

5. Mir macht meine Arbeit als Übungsleiter/helfer Spaß, weil (Mehrfachnennungen sind möglich)



6. Was kann der VfL Herrenberg tun, damit Sie motiviert und erfolgreich Ihre Aufgabe als Übungsleiter/helfer ausüben können? (Mehrfachnennungen sind möglich)



*Sonstige Anmerkungen:*

- bessere Bezahlung, angemesseneres Honorar
- Übungsleiterwesen professionalisieren

7. Wären Sie bereit, auch als Übungsleiter/helfer für andere Abteilungen zu arbeiten?

a) ja b) nein c) weiss nicht

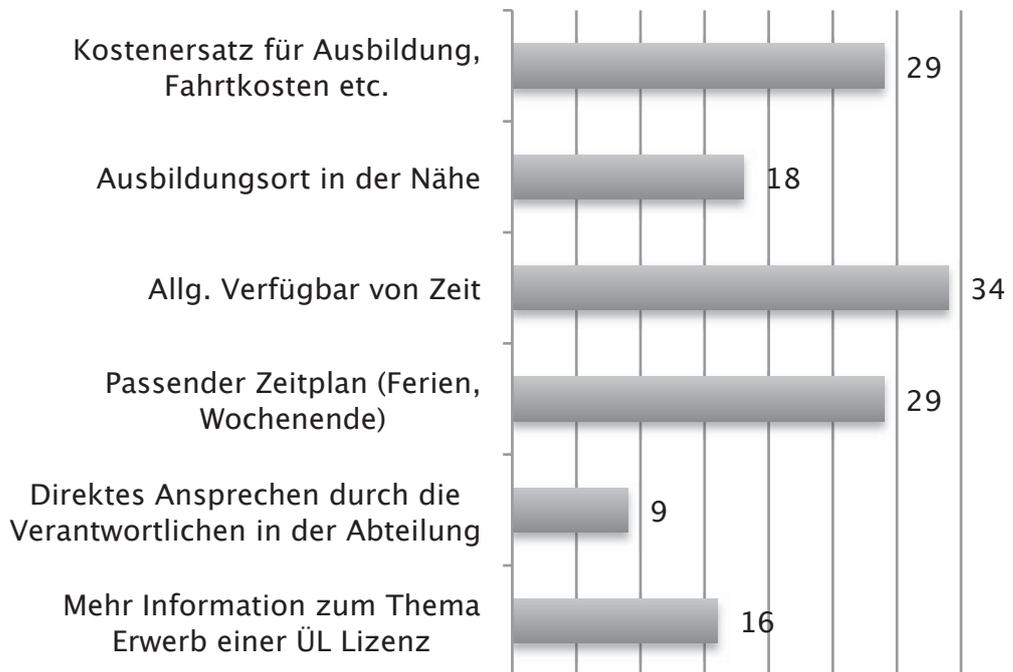
8. Hätten Sie Interesse an abteilungsübergreifenden Trainingsprojekten mitzuarbeiten?

a) ja b) nein c) weiss nicht

9. An alle Übungshelfer. Möchten Sie gerne Übungsleiterlizenz erwerben?

a) ja b) nein c) weiss nicht

10. An alle Übungshelfer! Welche Rahmenbedingungen müssten geschaffen werden, damit Sie sich zu einer Lizenzzerwerbung entschließen?



11. An welchen Seminarangeboten würden Sie teilnehmen

	Beantwortung in Prozent
Wie gehe ich mit (schwierigen) Kindern in der Gruppe/im Team um?	54,1%
Teamarbeit	21,6%
Projektmanagement	29,7%
Rhetorik	10,8%
Erste Hilfe (bei Sportverletzungen)	43,2%
Wie coache ich Übungshelfer und Assistenten?	35,1%
Sportartspezifische Weiterbildung in (bitte machen Sie unter Sonstiges weitere Angaben)	35,1%

12. Welche Ausstattung an Sportequipment benötigen Sie zusätzlich, um Ihre Tätigkeit als Übungsleiter/in erfolgreich ausführen können? Bitte listen Sie diese Dinge auf

## Formular zur Gewinnung von engagierten Menschen

Das beiliegende Formular zum Thema Ehrenamtliches Engagement beim VfL Herrenberg ist eine unverbindliche Anfrage, ob bei Ihnen Interesse besteht, sich in irgendeiner Form zu engagieren oder bei Bedarf durch Aktivitäten in der Abteilung/im Verein zu unterstützen. Mit dem Ausfüllen des Formulars entsteht keine Verpflichtung, ein Amt oder eine Aufgabe zu übernehmen!

Die Umfrage ist nur eine Befragung welche "Talente" in unserem Verein "schlummern" und ob eine generelle Bereitschaft da ist, dieses Talent ggf. in die Vereinsarbeit einzubringen. Die Freiwilligenarbeit im Sportverein ist für alle Vereinsmitglieder förderlich, damit der Sportbetrieb läuft und die Mitglieder mit Spaß und Freude Sport treiben können.

Wir würden uns freuen, wenn Sie sich die Zeit nehmen würden, in dem beiliegenden Formular anzugeben, ob und in welchem Umfang Sie als Mitglied des VfL Herrenberg zu Gunsten der Weiterentwicklung des Vereins oder der Abteilung leisten möchten. Besten Dank im Voraus

Der VfL Vorstand, Forum für Ehrenamtsentwicklung

Ich habe Interesse, mich beim VfL Herrenberg ehrenamtlich zu engagieren		
<input type="radio"/> Sofort	<input type="radio"/> Mittelfristig	<input type="radio"/> Nein
Ich bringe folgende Qualifikationen/Erfahrungen mit (Mehrfachnennungen sind möglich)		
<input type="radio"/> Teamfähigkeit	<input type="radio"/> Organisationsgeschick	
<input type="radio"/> Verhandlungsgeschick		
<input type="radio"/> Umgang mit Menschen	<input type="radio"/> Umgang mit Finanzen	
<input type="radio"/> Projekt Management		
<input type="radio"/> Führungsqualitäten	<input type="radio"/> Umgang mit der Technik (Computer, Internet, Homepage und Sonstiges)	
<input type="radio"/> Pflege von Kontakten/Vernetzung		
<input type="radio"/> Sportliche Fähigkeiten (Trainer, Übungsleiter) in _____	(Sportart bitte angeben)	
<input type="radio"/> Marketing, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit		
<input type="radio"/> Backen, Kochen, Bewirtung		
<input type="radio"/> Wettkampfbüro, Schiedsrichter, Zeitnehmer	<input type="radio"/> Handwerkliche Fähigkeiten in:	
<input type="radio"/> Sonstiges: _____		

Angaben zum zeitlichen Umfang der freiwilligen Tätigkeit  
(Mehrfachnennungen sind möglich)

- |                                          |                                             |                                      |
|------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Eher vormittags | <input type="checkbox"/> Eher nachmittags   | <input type="checkbox"/> Eher abends |
| <input type="checkbox"/> Egal            | <input type="checkbox"/> Nach Absprache     |                                      |
| <input type="checkbox"/> Unregelmäßig    | <input type="checkbox"/> Regelmäßig         |                                      |
| <input type="checkbox"/> Längerfristig   | <input type="checkbox"/> Zeitlich befristet |                                      |

*Folgende Aufgaben würden mich eventuell interessieren (Mehrfachnennungen sind möglich)*

- |                                                                       |                                                |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Übungsleiter/Trainer                         |                                                |
| <input type="checkbox"/> Assistenz und Vertretung eines Übungsleiters |                                                |
| <input type="checkbox"/> Schatzmeister/Kassier                        | <input type="checkbox"/> Kassenprüfer          |
| <input type="checkbox"/> Abteilungsleiter/in                          | <input type="checkbox"/> Vorstand              |
| <input type="checkbox"/> Schriftführer                                | <input type="checkbox"/> Jugendsprecher/leiter |
| <input type="checkbox"/> Öffentlichkeitsarbeit                        | <input type="checkbox"/> Pflege der Homepage   |
| <input type="checkbox"/> Zeitlich befristeten Projekte                | <input type="checkbox"/> Fahrdienste           |
| <input type="checkbox"/> Mithilfe bei Veranstaltungen                 | <input type="checkbox"/> Kuchenbacken          |
| <input type="checkbox"/> Gelegentlicher handwerklicher Einsatz        |                                                |
| <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____                             |                                                |

Wie viele Stunden könnten Sie sich ehrenamtlich beim VfL Herrenberg engagieren? ca. \_\_\_\_\_ Stunden im Monat

Angaben zur Person

Ich bin Mitglied beim VfL Herrenberg  Ja  Nein

In der Abteilung (in den Abteilungen: \_\_\_\_\_)

Falls nein, ein Familienmitglied ist Mitglied beim VfL Herrenberg:

Name, Vorname \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_

Email Adresse: \_\_\_\_\_

**Datenschutzerklärung:**

Die freiwillig gemachten Angaben werden zum Zwecke der Erfüllung gemeinnütziger Aufgaben durch den VfL Herrenberg e.V. gespeichert und elektronisch verarbeitet. Der VfL Herrenberg verpflichtet sich, Ihre Daten nur im Sinne der Satzung zu verwenden. Es erfolgt keine Weitergabe an Dritte.

**Mustervorlagen für Aufgabenbeschreibungen**

Abteilung	Basketball
<b>Amt</b>	<b>Stellvertr. Abteilungsleiter/in</b>
Art des Amtes	Gewählt für 2 Jahre durch die Abteilungsversammlung
Wird vertreten durch	Abteilungsleiter
Unterstützt durch	Abteilungsleiter und VfL Geschäftsstelle
Zeitliche Beanspruchung	Ca. 4 Stunden/Woche (je nach vorhandener Struktur in der Abteilung und eigenem Engagement)
Erforderliche Qualifikation	Moderation und Präsentation, Koordination und Organisation, Umgang mit Menschen,
Aus- und Weiterbildung	Klausurtagung, ggf. interne oder externe Schulungen auch durch Sportverbände
<i>Das Amt umfasst die folgenden Aufgaben:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- Unterstützung des Abteilungsleiter (ggf. Übernahme von aktuellen Themen)</li><li>- Trainingsbesuche</li><li>- Mit-Organisation von Veranstaltungen/Festen/Turnieren</li><li>- Gespräche mit Spieler / Trainer / Schiedsrichter</li><li>- Teilnahme an Sitzungen (Vorstand/Trainer/ evtl. Teamsitzungen)</li><li>- Teilnahme an Veranstaltungen des Hauptvereins (Hauptausschuss /Jahreshauptversammlung)</li><li>- Teilnahme bei Veranstaltung des Basketballverbands</li></ul>	

Abteilung	Ski
<b>Amt</b>	<b>Kassier</b>
Art des Amtes	Gewählt für 2 Jahre durch die Abteilungsversammlung
Wird vertreten durch	Abteilungsleiter
Unterstützt durch	Abteilungsleitung und VfL Ge- schäftsstelle
Zeitliche Beanspruchung	Ca. 15 Stunden/Monat (saisonbedingt stark schwan- kend)
Erforderliche Qualifikation	Umgang mit Finanzen
Aus- und Weiterbildung	Kassierschulung durch GST 1x pro Jahr
<p><i>Das Amt umfasst die folgenden Aufgaben:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwaltung der Abteilungsfinanzen</li>   <li>• Darunter sind folgende Aufgaben zu verstehen: Ausgleich von Zahlungen Organisation der Kasse Kontoführung der Abteilungskasse über EDV Organisation und Abgabe von Zahlungsbelegen an die GST zur Verbuchung bis zum 10. eines Quartalsbeginns</li>   <li>• Kalkulation der Ausfahrtenpreise</li>   <li>• Organisation Busunternehmen für Ausfahrten (Angebote, Aufträge)</li>   <li>• Suche nach geeigneten Sponsoren für das Skiheft</li>   <li>• Organisation und Ausführung der Übungsleitervergütung</li> </ul>	

---

Abteilung	Faustball
<b>Amt</b>	<b>Schriftführer</b>
Art des Amtes	Gewählt für 2 Jahre durch die Abteilungsversammlung
Wird vertreten durch	keine Vertretung
Unterstützt durch	Abteilungsleitung und VfL Geschäftsstelle
Zeitliche Beanspruchung	Ca. 5 – 10 Stunden pro Monat (je nach vorhandener Struktur in der Abteilung und <u>eigenem Engagement</u> )
Erforderliche Qualifikation	Spaß am Schreiben. EDV Kenntnisse in Schriftprogrammen und zur Archivierung
Aus- und Weiterbildung	Bei Bedarf
Das Amt umfasst die folgenden Aufgaben	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Protokollführung</li><li>• Archivierung von Dokumenten</li><li>• Artikel für VfL Nachrichten</li></ul>	

## Geschäftsverteilungsplan VFL Vorstand

Stand 05/2011

	Vereinsführung / Repräsentation (Werner Rilka)	Sportcenter (Detlef Langer)	Abteilungsbelange (Jürgen Metz)	Finanzen (Katja Samer)	Berichtswesen (Peter Förster)	Jugendleitung (Steffen Rau)
Primäre Zuständigkeit der Vorstandsmitglieder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuständigkeit GST (Steffi Wunder)</li> <li>• Öffentlichkeitsarbeit /Presse (allgemein)</li> <li>• Ansprechpartner (allg.) für               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunen</li> <li>- Verbände</li> <li>- Behörden</li> <li>- Vereine</li> </ul> </li> <li>• Teilnahme an               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abt. Vers.</li> <li>- Veranstaltungen</li> </ul> </li> <li>• Satzung</li> <li>• Strategische Planung</li> <li>• Sitzungs- / Versammlungsleitung</li> <li>• Ehrungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sportbetrieb (Andrea Häfele, Matthias Schick)</li> <li>• Öff. Arbeit (F &amp; G-Studio)</li> <li>• Liegenschaften / Inventar</li> <li>• Ansprechpartner (spartenbez.) für               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunen</li> <li>- Verbände</li> <li>- Behörden</li> <li>- Vereine</li> </ul> </li> <li>• Teilnahme an               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abt. Vers.</li> <li>- Veranstaltungen</li> </ul> </li> <li>• Abt. Fitness und Gesundheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontaktperson</li> <li>• Infoaustausch</li> <li>• Beratung</li> <li>• Öff. Arbeit (spartenbezogen)</li> <li>• Sportstätten</li> <li>• Ansprechpartner (spartenbez.) für               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunen</li> <li>- Verbände</li> <li>- Behörden</li> <li>- Vereine</li> <li>- Schulen</li> </ul> </li> <li>• Teilnahme an               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abt. Vers.</li> <li>- Veranstaltungen</li> </ul> </li> <li>• Sportabzeichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenkontrolle</li> <li>• Banken</li> <li>• Abt. Kassen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protokolle</li> <li>• Maßnahmen / Umsetzungspläne</li> <li>• Internet</li> <li>• Homepage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansprechpartner Jugend</li> <li>• Steuerung und Unterstützung der Jugendarbeit gemäß Jugendordnung</li> <li>• Öff. Arbeit (spartenbezogen)</li> <li>• Ansprechpartner (spartenbez.) für               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunen</li> <li>- Verbände</li> <li>- Behörden</li> <li>- Vereine</li> </ul> </li> <li>• Teilnahme an spartenbezogenen               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abt. Vers.</li> <li>- Veranstaltungen</li> </ul> </li> </ul>
Unterstützung / Abwicklung durch Geschäftsstelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allg. Schriftverkehr</li> <li>• Organisation von               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sitzungen</li> <li>- Versammlungen</li> <li>- Ehrungen</li> <li>- Einladungen</li> </ul> </li> <li>• Werbemaßnahmen</li> <li>• VFL Nachrichten</li> <li>• Sonderverpflichtungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwaltung Sportbetrieb</li> <li>• Verwaltung Gebäude</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherstellung Infofluss</li> <li>• Weiterleitung von Schriftverkehr etc.</li> <li>• Kooperation Schule / Verein</li> <li>• Ganztageschule</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrolle Abteilungs- buchführung</li> <li>• Mitgliederverwaltung</li> <li>• Übungsleiter-/helfer abrechnung</li> <li>• Finanzbuchhaltung</li> <li>• Zuschüsse</li> <li>• Spenden</li> <li>• Steuer- /Steuerberater</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verteilung Protokolle</li> <li>• Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherstellung Infofluss</li> <li>• Weiterleitung von Schriftverkehr etc.</li> </ul>
Geschäftsführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereinsentwicklung</li> <li>• Personal</li> <li>• Strategische Planung</li> <li>• Finanzplanung</li> <li>• Vernetzung</li> <li>• Öffentlichkeitsarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebäude</li> <li>• Personal</li> <li>• Finanzplanung</li> <li>• Kooperationen</li> <li>• Strategische Planung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperationen</li> <li>• Finanzkontrolle</li> <li>• Fortbildungen</li> <li>• Steuerfragen</li> <li>• Vereinsrechtl. Fragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lohnbuchhaltung</li> <li>• Dienstverträge</li> <li>• Versicherungswesen</li> <li>• Buchhaltung</li> <li>• Kontrolle Abteilungen</li> <li>• Finanzgeschäfte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Archiv</li> <li>• VFL Nachrichten</li> <li>• Sicherstellen Infofluss in allen Bereichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung</li> </ul>



### Kompetenzregelungen VfL Herrenberg

MA-GS = Festkräfte der Geschäftsstelle, SL = Sportliche Leitung, GF = Geschäftsführung, VM = Vorstandsmitglied, VV = Vorstandsvorsitzender, GV = Gesamtvorstand.

	1	2	3	4	5	6
	MA-GS	SL	GF	VM	VV	GV
	Kompetenzstufen					
1. Allgemeines						
Entscheidung über.....						
- Neuanschaffung	100	250	500	500	1.000	INFO ≥500
- Ersatzanschaffungen / Reparaturen	250	500	1.000	1.000	2.000	INFO ≥500
- Büromaterial, Verbrauchsmaterial, Kauf von Geschenken (Medaillen, Nadeln etc.)	250	250	1.000	1.000	2.000	INFO ≥1000
- Sonst. dauerverpflichtende Verträge (z.B. Versicherungen, Reinigung etc.)			500	1.000	2.000	INFO ≥500
- Beitragsrückerstattung im Einzelfall (im Rahmen der Kulanz)	100	250	500	500	500	INFO >250
- Kosten für Feierlichkeiten	100	250	1.000	1.000	2.000	INFO ≥250
Ausführung von.....						
- Spendenbescheinigungen	500		2.500	5.000	>5.000	INFO ≥500
- Unterzeichnung von Verträgen (ausgenommen Studioverträge)	2.500	2.500	5.000	unbegrenzt	unbegrenzt	
- Zahlungsanweisungen	10.000	10.000	25.000	unbegrenzt	unbegrenzt	
	100	10.000	25.000	unbegrenzt	unbegrenzt	
	00	00	00	00	00	
	Kompetenzstufen					
	MA-GS	SL	GF	VM	VV	GV
- Interne Umbuchungen	25.000		25.000	unbegrenzt	unbegrenzt	
	00		00	unbegrenzt	unbegrenzt	



2. Marketing													
Entscheidung über.....													
Werbemaßnahmen			je Auftrag	250	1.000	1.000	1.000	1.000	5.000	5.000	5.000	Etat	Etat
VfL Nachrichten			je Auftrag		2.500	2.500	2.500	2.500	5.000	5.000	5.000	Etat	Etat
Bewirtung von Geschäftspartnern				100	250	250	250	250	500	500	500	INFO	≥250
3. Personal													
Geschäftsstelle													
- Neueinstellung												X	X
- Kündigungen												X	X
- Fortbildungen			pro Jahr/Pers.		500	500	500	500	1.000	1.000	1.000		
- Urlaubsgenehmigung					X	X	X	X	X	X	X		
- Gehälter			bis 10 % Doppelkompetenz						X	X	X	INFO	INFO
			über 10 %										
- Auszahlung von Überstunden			Doppelkompetenz			X	X	X	X	X	X	X	X
												INFO	> 25 Stunden

**Bemerkungen:**

1. Die Ausübung des Kompetenzrahmens dient der Vereinfachung des Geschäftsablaufs.
2. Die Kompetenzen sind stets gewissenhaft anzuwenden.
3. Die Summen gelten als Betragsobergrenzen.
4. Die Kompetenzstufe 4 (VM) soll nur in Ausnahmefällen von dem nicht ressortmäßig zuständigen Vorstandsmitglied (gem. Aufgabengliederungsplan) ausgeübt werden.

Beschluss vom 18. März 2008: .....



### Muster - Befragung der Zufriedenheit der Mitarbeiter

	Ja	Nein
Die Rahmenbedingungen im Verein sind eine gute Grundlage für erfolgreiche ehrenamtliche Arbeit		
Unser Verein hat eine Vision, Mission und Vereinsziele		
Unsere Führungsverantwortlichen sind ein gutes Vorbild		
Die Arbeitsatmosphäre ist sehr entspannt		
Eine Erstattung der erstatteten Kosten ist selbstverständlich		
Leistungen werden ausreichend anerkannt		
Die Angebote im Sportverein sind aktuell		
Wir haben Stellenbeschreibungen, die zur Orientierung der Mitarbeiter dienen		
Die Aufgaben der Mitarbeiter passen zu ihren Wünschen und Erwartungen		
Die Aufgaben sind auf mehrere Schultern verteilt		
Es finden sich immer genügend Menschen, um den Verein zu unterstützen		
Neue Mitarbeiter werden gut eingearbeitet		
Es werden regelmäßig persönliche Gespräche zwischen den Vereinsverantwortlichen und den Mitarbeitern geführt		
Im Verein gibt es Personen, die sich speziell um die Belange von ehrenamtlich Engagierten kümmern		
Hauptamtliche Mitarbeiter in der Verwaltung entlasten das ehrenamtliche Engagement		
Das Engagement im Verein macht Spaß		
Wie zufrieden bin ich mit meinem Engagement im Verein (0 überhaupt nicht zufrieden, 6 äußerst zufrieden)		

Quelle: *Angelehnt an Wadsack (2003) Ehrenamt – attraktiv gestalten*

## Muster – Evaluierung des Vorstands VfL Herrenberg

Themenschwerpunkte und Fragen mit jeweils Einsatz von  
Bewertungsskalen: immer , meistens , selten , nie

### 1. Information

- 1.1. Das Vorstandsmitglied informiert umfassend und rechtzeitig
- 1.2. Das VM drückt sich klar und unmissverständlich aus
- 1.3. Er unterstützt offenen Erfahrungs- u. Infoaustausch
- 1.4. Er nimmt sich Zeit für Gespräche und hört zu

### 2. Vertrauen und Offenheit, Anerkennung

- 2.6. Gute Leistungen werden angesprochen und anerkannt
- 2.7. Kritik äußert er zeitnah, direkt und konstruktiv
- 2.8. Er kritisiert nur unter vier Augen
- 2.9. Er geht mit vertraulichen Informationen angemessen um
- 2.10. Konflikte trägt er fair und mit Willen zur Verständigung aus
- 2.11. Er verfügt in schwierigen Situationen u. Gesprächen über das notwendige Fingerspitzengefühl

### 3. Arbeitsumfeld

- 3.13. Das VM schafft ein positives Arbeitsklima
- 3.14. Er fördert partnerschaftliche Zusammenarbeit
- 3.15. Er bezieht in Problemlösungs- und Entscheidungsproz. ein
- 3.16. Bei erkennbaren Problemsituationen erkennt er, wo er gebraucht wird
- 3.17. Er fordert zum wirtschaftl. und kostenbewussten Handeln auf
- 3.18. Er handelt und entscheidet verantwortungsbewusst
- 3.19. Absprachen und Termine hält er zuverlässig ein
- 3.20. Das VM entscheidet, wo notwendig, zügig

### 4. Motivation

- 4.22. Das VM beteiligt an gemeinsam erreichten Erfolgen
- 4.23. Er steht zu getroffenen Entscheidungen und trägt diese loyal mit, auch wenn er selbst anderer Meinung ist
- 4.24. Er gewinnt Mitarbeiter und EA für erforderliche Veränderungen
- 4.25. Die Mitarbeiter und EA fühlen sich durch das VM motiviert und inspiriert
- 4.26. Er stellt die Interessen des Vereins über seine eigenen
- 4.27. Er repräsentiert den Verein vorbildlich nach außen
- 4.28. Er lebt das, was er von den Mitarbeitern fordert, glaubwürdig durch eigenes Verhalten vor
- 4.29. Er handelt stets nach den VfL Leitwerten

---

## Weitere Links zur Hilfestellung im Ehrenamtsmanagement

VfL Herrenberg – Projekt Ehrenamt

[www.vfl-herrenberg.de](http://www.vfl-herrenberg.de)

Schwäbischer Turnerbund (STB) Stuttgart

[www.stb.de](http://www.stb.de)

Deutscher Olympischer Sportbund, Köln

[www.dosb.de](http://www.dosb.de)

DOSB Führungsakademie, Köln

<http://www.fuehrungs-akademie.de>

Stamer, Katja: Dissertation (2013): Förderung ehrenamtlichen Engagements in Sportvereinen <http://www-brs.ub.ruhr-uni-bochum.de/netahtml/HSS/Diss/StamerKatja/diss.pdf>

Training4Volunteers

[www.t4v.eu](http://www.t4v.eu)



