

„Ehrenamt kompetent beraten, begleiten, unterstützen“

**Fachtext
„Freiwilligenmanagement
im Sportverein“**

Inhaltsverzeichnis

1. Rahmenmodell zum Freiwilligen-Engagement – Ein Ansatz zur systematischen Ehrenamtsförderung	2
1.1 Aufbau des Modells.....	2
1.2 Kurzbeschreibung des Modells	3
1.2.1 Individuelle Ebene	3
1.2.2 Organisationale Ebene	3
2. Die individuelle Perspektive im Rahmen einer systematischen Ehrenamtsförderung	4
2.1 Profile von Freiwilligen	4
2.2 Lebenszyklus des freiwilligen Engagements	5
3. Systematische Ehrenamtsentwicklung.....	6
3.1 Kurzbeschreibung des Rahmens	6
3.2 Entwicklung einer ehrenamtsfreundlichen Organisationskultur	8
3.3 Bedarfsplanung.....	9
3.4 Ansprache, Gewinnung und Aufgabenübertragung.....	10
3.4.1 Zielgruppen.....	10
3.4.2 Ansprache und Gewinnung organisieren	11
3.4.3 Stellung des Engagierten	12
3.4.4 Organisation des Freiwilligenmanagements	12
3.6 Qualifizierung	13
3.7 Bindung gewährleisten.....	14
3.7.1 Anerkennung	14
3.7.2 Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten schaffen.....	15
3.7.3 Selbst-Evaluierung	15
3.7.4 Anpassung von Aufgaben und Tätigkeiten	15
3.8 Anerkennung, Verabschiedung, Kontakt halten	16
4. Empfehlungen zum Vorgehen	16

Das Ehrenamt

1. Rahmenmodell zum Freiwilligen-Engagement – Ein Ansatz zur systematischen Ehrenamtsförderung

1.1 Aufbau des Modells

Das Modell soll Verbände und Vereine beim Aufbau systematischer Engagementförderung unterstützen und als Hilfestellung dienen. Es ist ein Rahmen, der die Arbeit erleichtern soll, indem Anregungen gegeben und Ideen vorgestellt werden, es ist aber kein fertiger Maßnahmenkatalog. Es gilt, diesen Rahmen und die darin enthaltenen Vorschläge individuell zu füllen und zu nutzen.

Mit dem Modell soll ein systematischer Perspektivwechsel angeregt werden. Weg von den Bedarfen der Organisation hin zu den Bedürfnissen des Einzelnen in seinem Amt oder auch vor und nach einem Amt. Mit dem Modell soll ein systematischer Rahmen zu den Möglichkeiten von Ehrenamtsförderung gesetzt werden. Es bietet Anregungen und konkrete Instrumente und vor allem eine Systematisierung, die Planung und Steuerung vereinfachen soll.

In dem Modell werden vor allem zwei Ebenen integriert. Im Zentrum steht die einzelne Person mit ihren Interessen, die wichtig sind, wenn man Menschen für ein Engagement gewinnen will. Auf einer zweiten Ebene ist die Perspektive der Organisation gelagert. Verbunden ist damit die Frage, was eine Organisation potenziell tun kann, um systematisch Engagement zu fördern.

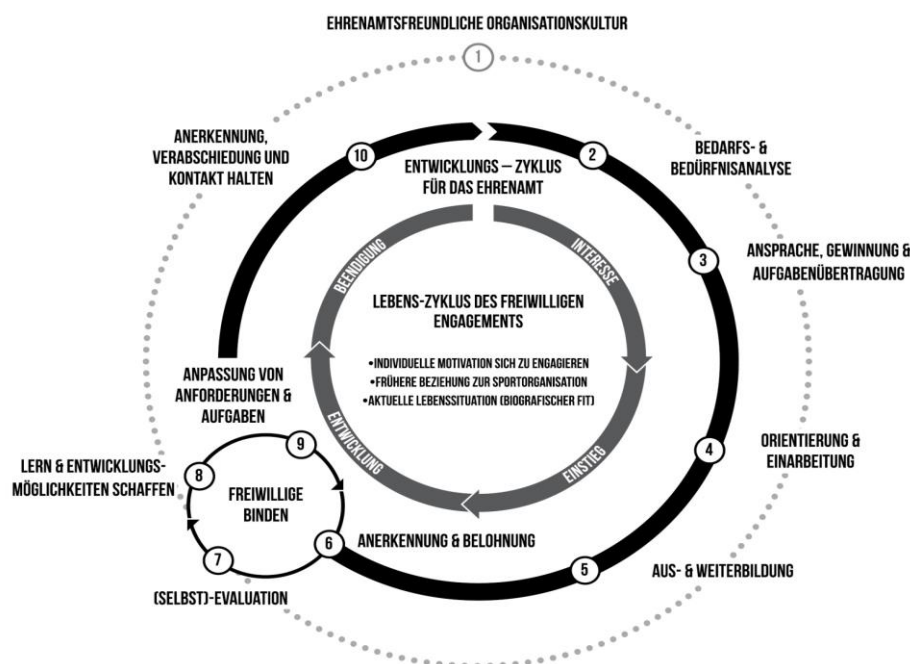


Abb. 1: Das Modell in der Übersicht.

Im Folgenden sollen nun die verschiedenen Ebenen des Modells näher erläutert und beschrieben werden. Für eine erste Übersicht ist im nächsten Kapitel eine Kurzbeschreibung des Modells enthalten, die auf die wesentlichen Merkmale eingeht und eine erste Orientierung verschaffen soll. Eine Vertiefung und Konkretisierung des Modells, in dem dann auch Instrumente und Methoden zur Ehrenamtsförderung vorgestellt werden, erfolgt in den anschließenden Kapiteln.

1.2 Kurzbeschreibung des Modells

Ausgehend von der individuellen Perspektive und den jeweils individuellen Bedürfnissen, die Menschen in den verschiedenen Phasen ehrenamtlichen Engagements haben, werden zehn Managementaufgaben für Sportverbände und -vereine definiert und Instrumente beschrieben, mit denen diese Aufgaben erfüllt werden können. Worum geht es dabei konkret?

1.2.1 Individuelle Ebene

Im Zentrum des Modells steht der Einzelne mit all dem, was er oder sie mitbringt in ein Engagement. Das sind Ressourcen (zeitliche, finanzielle, materielle, etc.), bestimmte Kompetenzen, biografische Gegebenheiten (Lebensphase, berufliche Einbindung, familiäre Einbindung, etc.), Motivationen für ein ehrenamtliches Engagement und auch Bedürfnisse sowie Erwartungen an das Ehrenamt. All das gilt es zu berücksichtigen, wenn man Menschen für ein Engagement gewinnen möchte.

In dem Modell wird weiterhin ein jeweils individueller Lebenszyklus von ehrenamtlichem bzw. freiwilligem Engagement beschrieben. Dieser hat vier Phasen, die jeder Mensch der sich engagiert, durchläuft und zwar unabhängig davon, wie lange man bereits ein Engagement ausfüllt. Die vier Lebenszyklen sind: Interesse, Einstieg, Entwicklung und Beendigung. In jeder dieser Phasen liegen unterschiedliche Bedürfnisse vor, die Menschen an ihr Engagement und den Verein haben. Diese Bedürfnisse, die einzelne in den verschiedenen Phasen durchlaufen, sind die Grundlage für die Beschreibung von Managementaufgaben in der Organisation. Denn diese muss mit den Bedürfnissen und Vorstellungen von einem Engagement adäquat umgehen, wenn sie Menschen für ein Engagement gewinnen oder längerfristig halten möchten.

1.2.2 Organisationale Ebene

Um auf die Bedürfnisse des Einzelnen adäquat eingehen zu können, werden in dem Modell zehn Managementaufgaben unterschieden, die sich an dem Lebenszyklus freiwilligen Engagements orientieren.

Für die Phase des Interesses einer Person sind die Organisationsaufgaben „Bedarfs- und Bedürfnisanalyse“ und „Ansprache, Gewinnung und Aufgabenübertragung“. Es geht hier um das Abgleichen von Organisationsinteresse und individuellem Interesse, um das Gestalten gelingender Ansprache sowie um das konkrete Übertragen von Aufgaben, die in der Organisation zu erledigen sind, an eine Person. Für die Phase des Einstiegs, also der Phase, wo eine Person relativ neu in die Organisation kommt, sind die Organisationsaufgaben „Orientierung und

Einarbeitung“ und „Aus- und Weiterbildung“. Was für Übungsleiter meist relativ klar ist: Es braucht eine Ausbildung bevor ich eine Sportgruppe übernehmen kann, ist in anderen Bereichen oft wenig bis gar nicht organisiert. Denn auch in anderen Bereichen freiwilligen Engagements im Verein sind spezielle Kompetenzen gefragt und es kann eine wichtige Aufgabe für die Organisation sein, neuen Engagierten Aus- und Weiterbildungen anzubieten (oder zur Voraussetzung zu machen), um notwendige Kompetenzen zu erfahren.

Für die dritte Phase des Lebenszyklus freiwilligen Engagements, die Phase der Entwicklung, sind in dem Modell vier Organisationsaufgaben enthalten, die nicht aufeinanderfolgen, sondern immer wieder eine Rolle spielen. Die Phase der Entwicklung ist gekennzeichnet dadurch, dass eine Person schon länger engagiert ist. Die Frage, die dahinter steht, ist, wie eine längerfristige Bindung an die Organisation und das Engagement erfolgen kann. Die Möglichkeiten einer Organisation in diesem Zusammenhang sind „Anerkennung und Belohnung“, „(Selbst)-Evaluation“, „Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten schaffen“ sowie die „Anpassung von Anforderungen und Aufgaben“. Damit sollen Impulse für individuelle Neuorientierung und Motivation geschaffen werden. Die letzte Phase im Lebenszyklus ist die Phase der Beendigung. Damit ist eine zentrale Organisationsaufgaben verbunden: „Anerkennung, Verabschiedung und Kontakt halten“.

Zusammenfassend ist es Ziel des Modells, den einzelnen Engagierten, bzw. den Interessierten in den Mittelpunkt der Überlegungen zu stellen und nicht die Organisation mit der Not, Engagierte zu gewinnen. Damit soll ein systematischer Perspektivwechsel angeregt werden zuerst die Person in den Blick zu nehmen und dann auf die Organisation zu schauen, mit der Frage, wie können Attraktivität für Engagierte behalten bzw. weiter steigern.

2. Die individuelle Perspektive im Rahmen einer systematischen Ehrenamtsförderung

2.1 Profile von Freiwilligen

Prinzipiell können zwei Wege zur Rekrutierung von Freiwilligen für Vereine und Verbände unterschieden werden. Freiwillig Engagierte können in der Organisation selber gewonnen werden, bei Mitgliedern, Sportlern, ehemaligen Sportlern oder auch Angehörigen von Mitgliedern, wie Eltern oder Großeltern von Kindern und Jugendlichen und sie können extern gewonnen werden. Zum Beispiel über Freiwilligenagenturen (<http://www.bagfa.de/>) oder Seniorenbüros (www.seniorenbueros.org). In Sportvereinen und -verbänden überwiegt bei weitem der erste Weg, bei Mitgliedern und deren Angehörigen für freiwilliges Engagement zu werben. Immer bedeutsamer werden allerdings auch alternative Zugangswege und damit andere, eher sportferne Profile von Freiwilligen in Sportorganisationen. Ein besonderes Potenzial wird bei älteren Menschen vermutet, die aus dem Berufsleben ausscheiden, ihre Kompetenzen und Potenziale aber gerne weiter einsetzen würden. Insbesondere vor dem Hintergrund demographischen Wandels kann diese Gruppe der „jungen Alten“ für viele Vereine und Verbände eine wichtige Ressource sein.

Hier braucht es von Seiten der Vereine und Verbände die Offenheit und den

Mut, sich auf alternative Wege einzulassen und ganz fremde Personen und manchmal auch sportferne Personen als Engagierte aufzunehmen. Entscheidend für das Gelingen eines solchen Prozesses, externe Personen in die ehrenamtliche Arbeit eines Vereins oder Verbandes zu integrieren, ist, dass allen Beteiligten der Rahmen eines solchen Engagements klar ist und dass darüber Verständigung und Einigung stattgefunden hat. So braucht es dafür unbedingt eine klare Aufgabenbeschreibung, in der zeitlicher Umfang und notwendige Kompetenzen beschrieben werden und es braucht ein ausgesprochenes beiderseitiges Commitment.

Tätigkeit	Stellvertretender Vorsitzender Finanzen
Beschreibung der Tätigkeit	Erstellung Haushaltsplanung und Bilanz Überwachung Buchhaltung Zusammenarbeit mit Rechnungsprüfern Zusammenarbeit mit Sponsoren und Banken ...
Wichtige Termine im Jahr	Vorstandsklausur Jahresvollversammlung Zusammenkunft Rechnungsprüfer ...
Zeitaufwand	Ca. 5 Std. pro Woche Zum Jahresende und der Erstellung der Bilanz deutlich höher
Nützliche Kenntnisse und Kompetenzen	Betriebswirtschaftliche Kenntnisse Rechtliche Grundkenntnisse Verhandlungsgeschick Präsentationsfähigkeit
Was bieten wir als Verein?	Bei Bedarf finanzielle Unterstützung für Weiterbildungen Gutes Klima im Vorstandsteam Einblick in die gesamte Bandbreite der Aufgaben im Verein Entscheidungskompetenz

Abb. 2 Beispiel für ein Tätigkeitsprofil

Eine gute Grundlage ein solches beiderseitiges Verständnis herzustellen ist das Anfertigen von Tätigkeitsprofilen, um Aufgaben und Erwartungen transparent zu machen. Darin sollten konkrete Aufgaben enthalten sein, der erwartete Zeitbedarf und notwendige, bzw. nützliche Kompetenzen für die Tätigkeit (siehe Abbildung 2)

2.2 Lebenszyklus des freiwilligen Engagements

Der Lebenszyklus des freiwilligen Engagements (siehe Abb. #) wird durch vier Phasen gekennzeichnet, die unabhängig vom Alter und dem Erfahrungshintergrund immer eine Rolle spielen, wenn Menschen sich engagieren oder engagieren wollen. In der ersten Phase des Lebenszyklus entsteht und entwickelt sich das **Interesse** an einem freiwilligen Engagement. Das Bedürfnis dahinter ist das nach Information und Transparenz. Die Person, die sich für ein freiwilliges Engagement interessiert – sei es aus eigenem Antrieb oder weil sie angesprochen wurde – möchte Klarheit über Inhalte, zeitlichen Rahmen, erwartete Kompetenzen und Rahmenbedingungen der künftigen Aufgabe.

Die zweite Phase des Lebenszyklus beschreibt die erste Zeit, den **Einstieg** in ein neues Engagement in der es vor allem um Orientierung geht. Das Bedürfnis ist darin angeleitet und unterstützt zu werden, um einen guten Start in das (neue) Aufgabengebiet zu erhalten.

Die dritte Phase ist eine Phase in der es um **Entwicklung** und Weiterentwicklung geht. Die Person ist schon seit längerem engagiert und in der Zeit verändern sich zwangsläufig die

Aufgaben im Engagement. Es kommen neue dazu, alte Aufgaben sind vielleicht nicht mehr so wichtig oder es verändert sich auch die persönliche Lebens- und Arbeitssituation. Darauf gilt es zu schauen. Das Bedürfnis hier ist das nach Anpassung von Aufgaben und der Rahmenbedingungen, um weiterhin motiviert im Engagement zu bleiben.

In der vierten Phase geht es dann um die **Beendigung** des Engagements. Das Bedürfnis ist Dank und Anerkennung zu bekommen.

Der Lebenszyklus freiwilligen Engagements wird allerdings nicht nur durch die vier Phasen gekennzeichnet, er wird vor allem durch die aktuelle Lebenssituation, die individuelle Motivation und auch durch Vorerfahrungen im freiwilligen Engagement und in der Organisation geprägt. Ein zentraler Faktor bei der Frage, ob eine Person ein freiwilliges Engagement eingeht, ist der biographische Fit. Das Engagement muss zu der aktuellen Lebenssituation passen und es muss als sinnvoll in der aktuellen Situation erlebt werden. Das verändert sich in verschiedenen Phasen des Lebens. Was ein Jugendlicher als sinnvoll erlebt und was zu ihm, seinen Motiven und seiner Lebenssituation passt unterscheidet sich von der Situation einer jungen Mutter, die gerade wieder nach der Elternzeit im Beruf anfängt zu arbeiten. Während vom Alter her beide Personen vielleicht gar nicht so weit auseinander sind, sind die Motive sich zu engagieren und die persönliche Lebenssituation doch grundverschieden. Dies zu berücksichtigen und darauf adäquate Antworten zu finden, ist eine wichtige Aufgabe für Vereine und Verbände.

3. Systematische Ehrenamtsentwicklung

3.1 Kurzbeschreibung des Rahmens

Um systematisch Ehrenamtsentwicklung im Verein gewährleisten zu können, ist der Blick auf das Individuum mit seinen Interessen und Bedürfnissen entscheidend. Dazu wurde der Lebenszyklus des freiwilligen Engagements beschrieben und grundsätzliche Motive von Engagierten thematisiert. Nun geht es darum, dass der einzelne Verein Ansatzpunkte erkennt, die Gewinnung und Bindung von Engagierten aktiv zu gestalten. Dazu sind in dem Modell systematischer Ehrenamtsförderung zehn Aufgaben beschrieben, die ein Verein übernehmen kann. Diese Aufgaben richten sich an den Phasen des Lebenszyklus aus und sind entsprechend in vier Bereiche und eine übergreifende Aufgabe unterteilt.

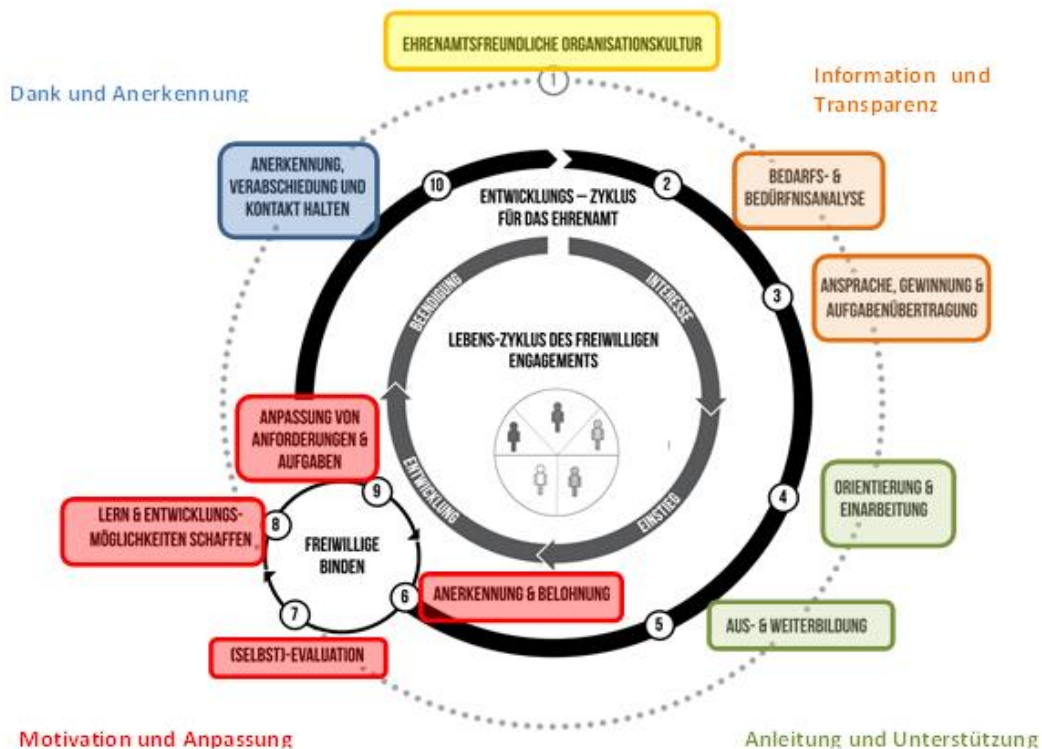


Abb. 3: Aufgaben der Organisation

Die übergreifende Aufgabe, die ein Verein immer und zu jeder Zeit zu erledigen hat, ist die Wahrung und Gestaltung einer **ehrenamtsfreundlichen Organisationskultur**.

Anknüpfend an die erste Phase des Lebenszyklus, Aufbau und Entwicklung von Interesse an einer Tätigkeit, hat die Organisation die Aufgabe, die Gewinnung von Ehrenamtlichen zu organisieren. Um **Ansprache und Gewinnung** zu gewährleisten muss in einem ersten Schritt klar sein, wen man sucht und für was man sucht, also wo der konkrete Bedarf ist und welche Kompetenzen tatsächlich benötigt werden. Dafür bietet es sich an eine so genannte **Bedarfs- und Bedürfnisanalyse** durchzuführen. Sind diese Punkte geklärt, kann eine gezielte Ansprache für ein Amt oder eine Tätigkeit erfolgen. Allerdings muss auch diese gestaltet werden. Es bieten sich Einzelgespräche an oder auch Kampagnen und Veranstaltungen.

Die zweite Phase des Lebenszyklus, der Einstieg, kann durch Vereine und Verbände mit zwei Aufgaben bearbeitet werden. Erstens geht es darum **Orientierung** zu schaffen und eine Zeit der **Einarbeitung** zu gestalten. Zweitens geht es darum, neuen Engagierten die Möglichkeit zu geben, sich benötigte Kompetenzen anzueignen und dafür **Aus- und Weiterbildungen** in Anspruch zu nehmen.

In der dritten Phase des Lebenszyklus, der Phase der Entwicklung, geht es um

vier Aufgaben die Vereine und Verbände haben. Diese Aufgaben sind nicht nacheinander zu erledigen, sondern sind zyklisch zu betrachten. Es geht darum Anerkennungsstrukturen zu schaffen, Aufgaben und Anforderungen anzupassen und bereit zu sein, diese zu modifizieren. Gelegenheiten zum Lernen zu schaffen und regelmäßig zu evaluieren, wie es um das Ehrenamt im Verein bestellt ist.

3.2 Entwicklung einer ehrenamtsfreundlichen Organisationskultur

Jede Organisation hat ihre eigene Organisationskultur, ein Schema gemeinsamer Grundannahmen über die Organisation selbst und über die Art und Weise wie die Dinge in der Organisation am besten laufen. Die Kultur einer Organisation wird auf verschiedenen Ebenen deutlich. Sehr offensichtlich zum Beispiel in den Gebäuden des Vereins oder den Materialien die im Verein genutzt werden. Eine weitere Ebene ist weniger schnell erfassbar aber nicht weniger wichtig. Diese zeigt sich zum Beispiel in der Frage, wie sich die Vereinsmitglieder untereinander begegnen, ob ein freundlicher Umgangston herrscht oder eher ein rauer, ob sich die Menschen im Verein sofort duzen oder erst einmal siezen und in welcher Stimmung beispielsweise Vorstandssitzungen ablaufen. Alle diese Bereiche haben entscheidenden Einfluss auf die Möglichkeiten, Engagierte zu gewinnen. Jedes neue Konzept kann nur dann erfolgreich in die Organisation integriert werden, wenn es der Kultur des Vereins vereinbar ist.

Deswegen kann es vor dem Aufbau einer systematischen Ehrenamtsförderung sehr hilfreich sein, sich einige grundsätzliche Fragen zu stellen. Diese grundsätzlichen Fragestellungen zielen in zwei Richtungen. Erstens geht es darum, ein generell klares Bild des Vereins zu entwickeln und einige der meist unausgesprochenen Grundannahmen offen zu legen. Dazu gehören vor allem solche Fragen, die auf ein geteiltes Bild des Vereins zielen und Fragen, die sich mit der Ausrichtung des Vereins beschäftigen. Zum Beispiel: „Wer sind wir als Verein?“, „Wo wollen wir hin? Was wollen wir erreichen?“ oder auch „Was leitet uns? Für was stehen wir?“ Mit der Beantwortung solcher Fragen wird ein klares Bild des Vereins hergestellt, das andere zur Mitarbeit einlädt weil deutlich wird, wofür der Verein steht und welche Ausrichtung er hat.

Zweitens gilt es sich, einige grundsätzliche Fragen zum Ehrenamt, bzw. zum freiwilligen Engagement in der Organisation zu stellen: „Erwarten wir von allen unseren Mitgliedern sich freiwillig zu engagieren und kommunizieren wir das auch?“ „Was macht es leicht und was macht es schwer, sich bei uns freiwillig zu engagieren?“ „Wer soll bei uns für das Management und die Förderung der Ehrenamtlichen zuständig sein?“ etc. All diese Fragen zur Organisation und zur Frage, wie die Organisation zum Ehrenamt steht, sind grundsätzlicher Natur und müssen in regelmäßigen Abständen immer wieder neu aufgegriffen werden.

Ein wichtiges Thema im Rahmen einer ehrenamtsfreundlichen Organisationskultur ist das Thema Führung. Die Frage, in welchem Stil der Vorstand seine Geschäfte führt ist entscheidend für Organisationskultur und die Bereitschaft anderer, sich im Verein zu engagieren. Bewährt hat sich ein

kooperativer Führungsstil, der Raum lässt für eigene Entscheidungen und der Raum lässt für Diskussion und Auseinandersetzung. Ein direkter, eher autoritärer Führungsstil hingegen kann gerade bei Ehrenamtlichen dazu führen, dass diese sich auf Dauer abwenden und ihre Tätigkeit als wenig förderlich erleben. Gleichzeitig ist es für die Frage, wie und ob es gelingt, Menschen für die Mitarbeit in einem Verein zu gewinnen

Die Arbeit an solchen grundsätzlichen Fragestellungen ist eine Daueraufgabe im Verein und ist auch keine, die schnell gelöst ist. Gleichzeitig aber hat die Gestaltung einer ehrenamtsfreundlichen Organisationskultur entscheidenden Einfluss auf die Frage, ob neue Engagierte gewonnen werden können.

Instrumente / Vorgehen:

- Durchführung von Klausurtagungen mit dem Vorstand abseits des Tagesgeschäfts zu übergreifenden Fragestellungen der Organisation und zum Thema „ehrenamtsfreundliche Organisationskultur“
- Entwicklung eines Leitbildes für den Verein
- Durchführung einer Stärken-Schwäche-Analyse zum Thema Ehrenamtsförderung

3.3 Bedarfsplanung

Sind die grundsätzlichen Fragen geklärt, wie sich der Verband oder Verein positionieren möchte und wie er sich grundsätzlich zum Ehrenamt/Engagement verhält, ist der nächste Schritt einer systematischen Ehrenamtsförderung die Planung des tatsächlichen Bedarfs der Organisation. Freiwillige Mitarbeit in einem Verband oder Verein ist immer eine knappe Ressource, denn mit mehr freiwillig engagierten Menschen in einer Organisation lassen sich auch mehr Maßnahmen umsetzen. Um also nicht unreflektiert einfach „mehr“ Menschen anzusprechen, ist es wichtig zu wissen, für welche Aufgaben brauchen wir engagierte Personen und wie viele Personen benötigen wir tatsächlich? Dafür ist eine Bedarfserhebung hinsichtlich der benötigten Funktionen und Tätigkeitsfelder entscheidend: „Was muss im Verein alles getan werden? Wie viele Ehrenamtliche und freiwillige Mitarbeiter werden überhaupt benötigt und in welchen Bereichen? Welche Fähigkeiten und Ressourcen sind dafür erforderlich?“

Daneben braucht es eine Bestandserhebung darüber, was im Verein bereits alles vorhanden ist: „Wie viele Ehrenamtliche engagieren sich derzeit bei uns? Welche Fähigkeiten und Ressourcen haben die einzelnen Personen?“ Eine entscheidende Frage, die im Rahmen der Bestandserhebung zu klären ist, ist die Frage nach der aktuellen Aufgaben- und Gremienstruktur „Wie viele Gremien (Arbeitskreise, Projektgruppen, etc.) haben wir? Welche Aufgaben haben diese Gremien? Welche der Aufgaben, die wir als Verein ehrenamtlich erfüllen, sind überholt oder ließen sich auf andere Art und Weise schneller/besser/billiger erledigen? In welche Aufgaben und Tätigkeiten wollen wir als Verein in Zukunft weniger investieren? Wo können wir uns von Tätigkeiten entlasten? Denn oft ist es so, dass im Laufe der Jahre neue Aufgaben in den Vereinen und Verbänden entstehen, eine Entlastung von alten Aufgaben, die mittlerweile nur noch von geringer Relevanz sind, nur selten

stattfindet. Ein potenzieller Mehrbedarf an freiwillig Engagierten kann also auch darüber abgedeckt werden, dass bestimmte Aufgaben weniger stark wahrgenommen werden.

Und es gilt, die künftigen Ziele des Vereins zu klären und Erwartungen, über künftige Entwicklungen zu formulieren. „Was sind unsere langfristigen strategischen Ziele? Wer wird in nächster Zeit auf Grund des Alters oder der Aufnahme eines Studiums sein freiwilliges Engagement beenden?“ Worauf müssen wir uns einstellen? Etc.“

All diese Fragen nach aktuellem tatsächlichen Bedarf, nach dem aktuellen Bestand und nach künftigen Entwicklungen gilt es zusammenzufassen und auf dieser Grundlage zu überlegen, welche Personen(kreise) für welche Aufgaben angesprochen werden sollen.

Instrumente / Vorgehen

Organigramme, Aufgabenanalysen, Gremienanalysen und Aufgabenbeschreibungen sind mögliche Instrumente in diesem Aufgabenbereich.

Für die Erstellung einer Aufgabenbeschreibung gibt es drei wichtige Gründe:

- Art und Umfang der Aufgaben und somit die Anforderungen an die mitarbeitende Person werden festgelegt.
- Dadurch werden diese Aufgaben von den Aufgaben anderer Mitarbeiter abgegrenzt.
- Der neue Mitarbeiter wird genau über die Aufgaben informiert, die er wahrnehmen soll.

Insgesamt entsteht damit auf beiden Seiten Klarheit über Art, Ausgestaltung und zeitlichen Umfang der Position. Eine solche Aufgabenbeschreibung sollte möglichst konkret sein, auf einer Seite zusammengefasst sein und Aussagen machen zu: (1) Name der Position, (2) Tätigkeitsbereiche und Inhalte, (3) Verantwortlichkeiten, die mit der Position verbunden sind, (3) notwendige oder hilfreiche Kompetenzen, die auf Seiten des Engagierten vorhanden sein sollten, (4) voraussichtlicher zeitlicher Umfang.

3.4 Ansprache, Gewinnung und Aufgabenübertragung

3.4.1 Zielgruppen

Generell kann eine Suche nach neuen Engagierten über zwei Wege erfolgen,

- Interne Suche im eigenen Verein.
- Externe Suche im Umfeld des Vereins/Verbands

Der meist beschrittene Weg ist sicherlich die Suche nach Kandidaten in den eigenen Strukturen. Seit einigen Jahren – mit dem Aufkommen kommunaler Freiwilligenagenturen gibt es aber auch zunehmend die Möglichkeit, potenziell Engagierte außerhalb der eigenen Strukturen zu suchen und zu finden. Wenn beispielsweise der Chef der örtlichen Sparkasse in Pension geht, dieser aber noch Interesse hat, seine Kompetenzen einzusetzen, könnte er ein potenzieller Kandidat sein. Für die Gewinnung solcher Menschen aus dem Umfeld des

Vereins oder Verbands braucht es aber Partner, wie beispielsweise Freiwilligenagenturen oder Seniorenbüros. Das heißt, Kooperationen mit Partnern einzugehen, kann ein gangbarer Weg sein, neue Engagierte für die Mitarbeit im Verein zu gewinnen. Will man diesen Weg beschreiten, ist es allerdings von zentraler Bedeutung, sehr genau beschreiben zu können, welche Kompetenzen konkret für welche Position gesucht werden. Eine weitere Möglichkeit im Umfeld des Vereins zu suchen, sind Angehörige von Vereinsmitgliedern, insbesondere Eltern sind hier gerade für Vereine eine wichtige Zielgruppe.

Generell gilt, dass die Ansprache von potenziell Interessierten am besten persönlich erfolgt. Den häufigsten Grund, den Menschen angeben, warum sie sich nicht engagieren, ist: „Es hat mich keiner gefragt.“

3.4.2 Ansprache und Gewinnung organisieren

Die Ansprache von Kandidaten und vor allem von potenziell Interessierte erfolgt also am besten mündlich, persönlich und direkt. Um allerdings überhaupt erst einmal Interesse zu wecken, kann es in einem ersten Schritt sehr hilfreich sein, großflächig auf die Möglichkeit und den Nutzen eines Engagements im Verein hinzuweisen. Dies kann durch Aushänge, Flyer, Plakate oder Anzeigen geschehen. Bewährt hat sich hier unter anderem auch der Einsatz von Fragebögen, die an die Mitglieder und auch deren Angehörigen verteilt werden und in denen nach Kompetenzen, Interessen und Ressourcen gefragt wird. Mit solchen Aktionen wird zum einen das Bewusstsein über ehrenamtliches Engagement geschaffen und zum anderen erhält der Verein eine aussagekräftige Rückmeldung über das Engagementpotenzial in den eigenen Strukturen.

Die Lebenssituationen und Interessen der Mitglieder oder auch externer Personen können sehr unterschiedlich sein. Eine wichtige Voraussetzung für eine gelingende Ansprache ist es, dafür sensibel zu sein und die jeweils unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse ernst zu nehmen und gegebenenfalls das Aufgabenspektrum von Positionen daraus auszurichten.

Folgende Möglichkeiten haben die Verein und Verbände, auf potenziell Interessierte zuzugehen und den Einstieg zu gestalten:

Projektarbeit ist eine geeignete Form, befristete Engagements einzugehen, eine freiwillige Tätigkeit auszuprobieren und gleichzeitig die in ehrenamtlichen Positionen tätigen Menschen darin zu entlasten.

Eine andere Möglichkeit ist es, Ämter systematisch mit zwei Personen zu besetzen (**Doppelbesetzung**). Das klingt auf den ersten Blick paradox aber es kann den im Amt stehenden Menschen die Tätigkeit erleichtern, im Wissen, dass es ein „Sicherheitsnetz“ gibt und man sich die anfallenden Aufgaben teilen kann. Auf diese Weise wird die Arbeitsbelastung reduziert und es findet eine effektive Entlastung statt. Gleichzeitig wird mit einer solchen Regelung auch eine sehr effektive Vertretungsregelung und eventuell Nachfolgeregelung eingeführt. Eine solche Regelung muss allerdings in der Satzung verankert werden.

Eine weitere Möglichkeit ist die Einführung von **Amts-Sharing**: Eine Person wird in einen Vorstand gewählt und hat die Verantwortung nach dem BGB und

die Aufgabe der Außenvertretung. Für die anfallenden Arbeiten jedoch kann Unterstützung gesucht werden. Personen also, die Tätigkeiten, die mit der Position verbunden sind, übernehmen, ohne selbst in das Amt gewählt zu sein. Eine weitere Möglichkeit, Menschen den Eintritt in das Ehrenamt zu erleichtern, ist es ein **Ehrenamt auf Probe** zu gewährleisten und dann aber auch einen Rückzug ohne „schlechtes Gewissen“ zu ermöglichen.

Die Phase der Gewinnung endet, indem eine Art „Vertrag“ zwischen dem Verband oder Verein und der engagierten Person geschlossen wird. Dieser Vertrag entsteht auf jeden Fall, selbst wenn er quasi nur inoffiziell beschlossen wird. Das ist manchmal auch ausreichend und kann aber auch im Rahmen einer Ehrenamtsvereinbarung schriftlich fixiert werden.

3.4.3 Stellung des Engagierten

Mit der Festlegung der Aufgaben für den Mitarbeiter wird entschieden, welche Entscheidungsbefugnisse er übernehmen soll. Das hängt selbstverständlich von der Verbandssatzung und von der Funktion ab, die er im Verband haben soll. Es sollte geklärt werden, welche finanziellen Ausgaben er selbständig tätigen kann, ob er berechtigt ist, den Verband nach außen zu vertreten usw. Bei der Übertragung der Verantwortung für die zu erledigenden Aufgaben sind auch die jeweiligen Kompetenzen zu klären. Neben den Entscheidungsbefugnissen ist dann auch zu klären, welche Arbeitsmittel dafür notwendig sind und ob der Verein in der Lage ist, diese zu Verfügung zu stellen.

3.4.4 Organisation des Freiwilligenmanagements

Ehrenamtsförderung bzw. Freiwilligenmanagement sind keine zeitlich befristeten Tätigkeitsfelder, sondern Daueraufgaben im Verband. Deshalb ist es wichtig, dass eine einzelne Person oder eine Gruppe von Menschen bereit ist, sich als Betreuer über längere Zeiträume hinweg mit diesen Fragen zu beschäftigen. Einen Ehrenamtsbeauftragten oder ein Gremium für die Ehrenamtsförderung einzurichten, hilft bei der Umsetzung eines systematischen Freiwilligenmanagements.

Schwerpunkte des Freiwilligenmanagements in einem Verein sind:

- Feststellung des Bedarfs an Mitarbeitern
- Gewinnung von Mitarbeitern
- Qualifizierung der vorhandenen Mitarbeiter
- Pflege und Förderung der Mitarbeiter
- Kontakt zum Vorstand und an die Basis / in die Abteilungen (Scharnierfunktion)

Unbedingte Voraussetzung für die Einrichtung einer solchen Stelle bzw. eines solchen Gremiums ist, dass es dafür ein festes und klares Mandat mit einem Budget gibt und Ziele, Verantwortungen und Aufgaben einer solchen Position definiert sind. Je weniger eine solche Stelle oder ein solches Gremium in einem Verein/Verband verankert ist, desto geringer die Chance, dass sich etwas daraus entwickeln kann.

Instrumente / Vorgehen

- Entwicklung und Versand eines Fragebogens an die Mitglieder (evtl. deren Angehörigen), welche Kompetenzen diese haben, ob sie bereit wären, sich für den Verein zu engagieren, wie viele Stunden das sein könnten in welchen Themen oder Bereichen
- Entwicklung von neuen Engagementfeldern und Positionen, zum Beispiel durch: Doppelbesetzung von Ämtern, Amts-Sharing oder Ehrenamt auf Probe
- Kooperationen und Zusammenarbeit mit kommunalen Freiwilligenagenturen oder Seniorenbüros für die Suche nach Kandidaten aus dem Umfeld des Verbands oder Vereins
- Benennung einer Gruppe von Personen oder einer einzelnen Person als Beauftragter für Ehrenamtsförderung mit Budget und Mandat

3.5 Orientierung und Einarbeitung

Eine systematische Orientierungs- und Einarbeitungsphase kann nicht nur die Geschwindigkeit erhöhen, mit der sich neue freiwillig Engagierte ihren Aufgaben- und Verantwortungsbereich vollständig erschließen können. Die Orientierungsphase dient vielmehr auch dazu, den Prozess der emotionalen Bindung an den Verein und seine Mitarbeiter zu unterstützen. Anstatt Ihre neuen ehrenamtlichen Mitarbeiter ins kalte Wasser zu werfen, sollten Sie ihnen helfen, schnell ein Verständnis von der Organisationskultur und Identität Ihres Vereins zu entwickeln und sicherstellen, dass sie sich in ihrer neuen Rolle sicher und kompetent fühlen und wissen, wo sie im Zweifel Unterstützung erhalten.

Instrumente / Vorgehen

- Ein explizites und schriftlich fixiertes Ehrenamtskonzept
- Offizielle Einführungsgespräche zwischen den Beteiligten
- Schriftliche Unterlagen (z.B. Handbücher oder Tätigkeitsbeschreibungen) als Hilfestellung für den Einstieg und wichtige Fragen
- Einführung eines Mentoring Programms („alte Hasen“ als Begleiter für den Einstieg)

3.6 Qualifizierung

Qualifizierung ist ein Kernthema im organisierten Sport und betrifft Übungsleiter und Trainer genauso wie auch Vereins- oder Verbandsvorstände. In keinem anderen gesellschaftlichen Bereich des freiwilligen Engagements gibt es eine vergleichbare Vielfalt von Aus- und Fortbildungen, wie dies im Sport der Fall ist.

Die Qualifizierung von Engagierten ist eine Schlüsselaufgabe von Organisationen. Es gilt, die dafür notwendigen Ressourcen zu Verfügung zu stellen und die Möglichkeit der Qualifizierung aktiv zu kommunizieren. Regelmäßige Information über Qualifizierungen und das Angebot, Kosten für Teilnahme entweder ganz oder teilweise zu tragen, können dazu beitragen, dass sich Engagierte in ihren Kompetenzen weiterentwickeln möchten. Gleichzeitig ist zu prüfen, ob es gegebenenfalls Positionen im Verein gibt, die ohne eine entsprechende Aus- oder Fortbildung nicht besetzt werden darf. Dann ist dies ein zentrales Einstiegs-kriterium und die Auswahl an Personen ist

daraufhin auszurichten. Neben der Inanspruchnahme von bestehenden Angeboten der Fort-, Aus- und Weiterbildung im organisierten Sport aber auch in anderen Feldern (wie der VHS oder anderen Anbietern), gibt es auch eigene Möglichkeiten, Qualifizierungsmaßnahmen durchzuführen.

Der Vorteil von eigenen Maßnahmen ist, dass diese kostengünstig sind und an den Themen des Vereins oder Verbands direkt ansetzen. Möglich sind hier zum Beispiel die Durchführung von regelmäßigen Treffen der Übungsleiter eines Vereins oder aller freiwillig Engagierten eines Verbands um gemeinsam über aktuelle Vorfälle zu sprechen, sich gegebenenfalls Rat für die eigenen Stunden oder eigene Projekte zu holen, etc. Ein solcher „Treff“ ist vor allem als organisierter Austausch gedacht, der Einzelnen die Möglichkeit bietet, ihre aktuellen Themen, Probleme oder auch Erfolge einbringen zu können, diese zu diskutieren und gegebenenfalls mögliche Lösungen zu entwerfen.

Eine weitere Möglichkeit ist es, interne Schulungen von erfahrenen Personen aus dem Verein durchzuführen. Das heißt, die Ehrenamtlichen eines Vereins oder Verbands bilden sich untereinander weiter. Vor allem wenn es Spezialisten gibt, die im Verein tätig sind, kann dies eine sehr effektive Methode sein, Qualifizierungen anzubieten.

Instrumente / Vorgehen

- Bereitstellung eines Budgets für Qualifizierungen und aktive Kommunikation an die ehrenamtlich Tätigen.

3.7 Bindung gewährleisten

Personen engagieren sich über einen längeren Zeitraum in einer Organisation, wenn sie mit dem was sie tun zufrieden sind und wenn die Tätigkeiten als sinnstiftend und bewältigbar erlebt werden. Darauf haben Vereine und Verbände Einfluss. Biografische Veränderungen im Leben der Personen (bspw. Umzug, Familie, etc.) hingegen können nicht aktiv beeinflusst werden aber klar ist, Menschen ändern sich und also ändern sich auch die Ansprüche und Bedürfnisse, die mit einer ehrenamtlichen Tätigkeit verbunden sind. Die aktive und vielleicht sogar proaktive Anpassung von Tätigkeiten und Aufgaben an die aktuelle Situation ist deswegen ein wichtiger Faktor bei der Frage, ob es gelingt, Menschen längerfristig an ein Engagement zu binden.

Dabei können vier verschiedene Phasen unterschieden werden: Anerkennung und Belohnung, Anpassung von Aufgaben, das Schaffen von Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten und Formen der (Selbst-)Evaluation.

3.7.1 Anerkennung

Anerkennung kann unterschiedlich ausfallen. Sie kann eine offizielle Ehrung mit Überreichen einer Ehrennadel und einer Urkunde beinhalten, aber auch aus einem Dankeschön gegenüber den Mitarbeitern oder auch aus geselligen Events (z. B. eine Helfer-Party) bestehen. Vor allem aber gehört die Etablierung einer Kultur der Wertschätzung (sich für geleistete Arbeit bedanken, den Ideen und Erfahrungen der Ehrenamtlichen Gehör schenken) dazu. Anerkennung und Belohnung vermitteln den ehrenamtlichen Mitarbeitern das Gefühl, dass ihr Engagement gesehen und geschätzt wird. Der wichtigste Ansatz bei der

Anerkennung und Belohnung von freiwilligem Engagement ist es zu verstehen, was den Einzelnen dazu antreibt, sich ehrenamtlich zu engagieren. Das „Gleiche für alle“ funktioniert nicht wenn es um die Anerkennung und Belohnung von ehrenamtlicher Arbeit geht.

3.7.2 Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten schaffen

Die Möglichkeit zu lernen und sich persönlich weiter zu entwickeln, stellt einen entscheidenden Mehrwert für die ehrenamtliche Arbeit dar. Deshalb ist es wichtig, dass Sportvereine sich nicht nur als Anbieter von Sport- und Bewegungsangeboten verstehen, sondern auch als ein Lernfeld für Menschen, die sich ehrenamtlich engagieren. Stellen Sie sicher, dass Ihre freiwilligen Mitarbeiter die Möglichkeit haben, an Fortbildungen teilzunehmen, die sich an aktuellen Problem- und Fragestellungen orientieren und für die tatsächliche ehrenamtliche Arbeit relevant und nützlich sind. Lernen findet allerdings nicht nur in formalen Kontexten statt, sondern auch informell im täglichen Tun. Sportvereine sollten darüber hinaus auch offen für Innovationen und neue Herangehensweisen sein, sie sollten an die Fähigkeiten und Entscheidungen Ihrer ehrenamtlichen Mitarbeiter glauben und eine positive Kultur des Fehlermanagements entwickeln.

3.7.3 Selbst-Evaluierung

Eine regelmäßige (Selbst-)Evaluierung kann dabei helfen, die Zufriedenheit im Ehrenamt zu erfassen und einen möglichen Unterstützungsbedarf bei den freiwilligen Mitarbeitern des Vereins zu identifizieren. Evaluierung hilft die selbst gestellten Qualitätsstandards einzuhalten und trägt dazu bei, dass die Ziele und Erwartungen des Vereins und seiner ehrenamtlichen Mitarbeiter von Zeit zu Zeit abgeglichen werden. (Selbst-)Evaluierung ist darüber hinaus ein gutes Instrument um auf der Basis praktischer Erfahrungen gemeinsam zu lernen. Im Kontext freiwilligen Engagements kommt eine systematische (Selbst-)Evaluierung der geleisteten Arbeit allerdings selten vor. Sicher auch weil es schwer ist, freiwilligen Mitarbeitern gegenüber Kritik zu formulieren oder Änderungen der Arbeitsweise vorzuschlagen. Schließlich bieten sie ihre Dienste kostenlos an und die Beziehung zum Verein könnte sich dann, wenn Kritik geäußert wird, als zerbrechlicher erweisen.

Wichtig sind von daher solche Möglichkeiten, die von allen als hilfreich und unterstützend erlebt werden. Und sicher ist auch das regelmäßige Nachfragen von Seiten des geschäftsführenden Vorstands zentral, wenn es um die Frage der Zufriedenheit von Engagierten geht oder was verbessert werden kann, um das gemeinsame Arbeiten zu erleichtern. Dies nicht dem Zufall zu überlassen, sondern sich aktiv um eine Kultur des Nachfragens zu bemühen, ist Teil einer regelmäßigen Überprüfung.

3.7.4 Anpassung von Aufgaben und Tätigkeiten

Die Anpassung von Anforderungen und Aufgaben ist eine wichtige Strategie zur Bindung von ehrenamtlichen Mitarbeitern. Zu viel Routine kann das freiwillige Engagement langweilig werden lassen, mit zunehmender Erfahrung entwickeln sich neue Ambitionen und Rahmenbedingungen (z.B. im Beruf oder in der Familie) können sich ändern. Dies sind nur einige Gründe, die eine Anpassung

der Anforderungen und Aufgaben ehrenamtlicher Mitarbeiter notwendig machen. Insbesondere wenn die Vereinbarkeit mit der aktuellen Lebenssituation (der biografische Fit) nicht mehr gegeben ist, ist die Anpassung der Anforderungen die einzig effektive Strategie einen Ausstieg langfristig zu vermeiden und das freiwillige Engagement zu erhalten.

Instrumente / Vorgehen

- Regelmäßige Gespräche mit den Ehrenamtlichen im Verein über ihre Tätigkeit, ihre Ideen und Vorstellungen
- Regelmäßige Anpassung und eventuell Entlastung von Aufgaben
- Entwicklung einer Anerkennungskultur in der Organisation

3.8 Anerkennung, Verabschiedung, Kontakt halten

Die Beendigung des freiwilligen Engagements ist die letzte Aufgabe im Entwicklungs-Zyklus für das Ehrenamt und ausdrücklich noch Teil des Freiwilligen-Managements. Eine explizite Vereinbarung des ehrenamtlichen Engagements im Rahmen der Mitarbeitergewinnung, sollte auch durch eine explizite Beendigung dieser Verpflichtungen gelöst werden. Wer sich ehrenamtlich engagiert hat und dem Verein dabei seine Zeit und sein Können zur Verfügung gestellt hat, muss dafür auch einen Beleg seines Engagements erhalten. Wie der Verein sich gegenüber ehrenamtlichen Mitarbeitern verhält, die ihr Engagement unterbrechen oder beenden trägt zum Ruf des Vereins bei. Sie sollten sicherstellen, dass Menschen, die ihr Engagement im Verein beenden, eine positive Bilanz ihrer Erfahrung im Ehrenamt ziehen und diese positiven Erfahrungen nach außen tragen.

Die Aufgabe des Kontakt Haltens bezieht sich auf die Absicht, mit ehemaligen Ehrenamtlichen in Verbindung zu bleiben, um die Tür für ein erneutes Engagement offen zu halten, wenn die persönlichen Lebensumstände dies beispielsweise wieder zulassen. Abschlussgespräche, formale Anerkennungen des Engagements (Urkunden, Zeugnisse, Ehrenamtspass, Kompetenznachweis), zielgerichtete Kommunikation (Newsletter, Geburtstagskarten) oder Einladungen zu Vereinsveranstaltungen können in diesem Aufgabenbereich Anwendung finden. Gleichzeitig schließt sich in dieser Phase der Kreis einer systematischen Ehrenamtsförderung. Denn der Aufbau eines Reglements zur Nachfolge ist zugleich verbunden mit den ersten Phasen; der Planung und Gewinnung.

Instrumente / Vorgehen

- Bescheinigungen über die Art und Dauer der ehrenamtlichen Tätigkeit sowie Kompetenznachweise, in denen der Erwerb und der Einsatz von spezifischen Kompetenzen bescheinigt wird
- Aufbau einer Adressdatei von „Ehemaligen“ und regelmäßiges Kontakthalten

4. Empfehlungen zum Vorgehen

Die Einführung einer systematischen Ehrenamtsförderung ist ein Prozess, der in einem Verband oder Verein entsprechend gestaltet werden sollte. Dazu empfiehlt es sich, sich zu Beginn darüber klar zu werden, was mit einer

systematischen Ehrenamtsförderung erreicht und wie das Thema Engagement im Verein generell besetzt werden soll. Dies bildet zugleich die Grundlage für die Entscheidung, was konkret angegangen werden soll. In dieser ersten Phase der Überlegungen empfiehlt es sich, sehr klar zu sein. Denn das bloße Gefühl, im Bereich der Engagementförderung etwas tun zu müssen, ist noch nicht handlungsleitend. Auch ein kurzfristiger Engpass bei der Suche nach potenziellen Kandidaten für ein Amt oder eine Aufgabe mag zwar ein wichtiger Auslöser für die Beschäftigung mit dem Thema sein. Gleichzeitig ist ein kurzfristiger Engpass noch keine hinreichende Bedingung für die Einführung einer systematischen Ehrenamtsförderung.

Es braucht also zu Beginn eine Klärungsphase in der folgende Fragen von Bedeutung sind: „Wozu braucht es in unserer Organisation eine (systematische) Ehrenamtsförderung? Wie tief wollen wir in das Thema einsteigen?“ Dabei empfiehlt es sich zu Beginn nicht zu viel gleichzeitig anzugehen, sondern eine bewusste Auswahl zu treffen, welche Themen vordringlich zu bearbeiten sind.

All die verschiedenen Phasen einer systematischen Ehrenamtsförderung müssen nicht alle gleichzeitig behandelt und angegangen werden. Es gilt zu überlegen, in welchen Bereichen die Organisation gut aufgestellt und in welchen weniger? Wo sollen Verbesserungen angestrebt werden und wo können die vorhandenen Stärken genutzt werden?