

Mitarbeitergewinnung im Verein

Sie fehlen an allen Ecken und Enden im Sportverein – die Mitarbeiter. Ob in der Betreuung, in der Vereinsorganisation oder auch nur sporadisch bei Veranstaltungen – ihr Fehlen ist das drängendste Problem bei der Vereinsentwicklung.

Aber: Man kann etwas dagegen tun. Aktiv natürlich, und man braucht hierfür im Verein mindestens einen – Mitarbeiter.

In den Ausgabe 1-6 (2016) des Regionalteils von „Tischtennis“ haben wir mit einer sechsteiligen Artikelserie zum Thema „Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterqualifizierung, Mitarbeitererhalt“ begonnen. Diese ist hier zusammengefasst:

In überschaubaren Arbeitsschritten können Sie in Ihrem Verein Strukturen schaffen, das Problem der Mitarbeiter langfristig zu lösen. Eine Garantie können wir natürlich nicht geben, doch sind diese praxisorientierten Arbeitsaufträge vielfach bewährt und können helfen, Ihren Verein voranzubringen. Jeden Monat bis zu den Sommerferien gibt es eine neue Folge dieser Serie, und nach einem halben Jahr sollten Sie schon erste Erfolge sehen können.

In einigen Kreisen des WTTV begleiten wir darüber hinaus Vereine bei dieser Entwicklung und werden die Arbeit auf den Homepages dieser Kreise veröffentlichen; begleitet werden diese Vereine (max. 1 je Kreis; nicht in allen Kreisen) von geschulten Mitarbeitern des WTTV. Diese stehen individuell mit Rat und Tat zur Seite.

Wenn Sie selber Fragen haben oder Probleme lösen müssen, steht Ihnen die Hotline des WTTV zur Verfügung: der Referent für Vereinsentwicklung und Breitensport im WTTV, Norbert Weyers, selber ein qualifizierter Mitarbeiter im VIBSS-Team des Landessportbundes (Spezialthema: Vereinsentwicklungsberatung), ist über folgende Telefonnummer bzw. Mailadresse erreichbar: 0203 / 6084915 bzw.

weyers.norbert@wttv.de.

Teil 1: Welche Mitarbeiter benötige ich überhaupt?

Heute starten wir mit einer Analyse Ihres Vereines. Denn Mitarbeitergewinnung ist immer individuell auf den Bedarf der Vereine zugeschnitten. Je nach ihrer Größe, der Struktur und vor allem der Ausrichtung benötigen Sie unterschiedliche Mitarbeiter.

a) Hier geht es zunächst einmal um die Struktur Ihres Vereines bzw. der Abteilung:

- Wie viele Mitglieder haben Sie Welche Angebote halten Sie vor?
- Ist der Verein ein Einspartenverein oder sind Sie Mitglied in einem Mehrspartenverein?
- Wie viele Vorstandsmitglieder haben Sie laut ihrer Satzung?
- Welche Ausrichtung haben Sie? Ist Ihr Ziel der Leistungs- bzw. der Wettkampfsport, oder sind Sie eher Breitensportlich ausgerichtet?
- Wie ist die finanzielle Situation in Ihrem Verein?
- Haben Sie eine Jugendabteilung/-satzung?
- Welche qualifizierten Mitarbeiter haben bzw. hatten Sie?

Helfen kann Ihnen hier ein „Vereins-Analysebogen“, den sie von der WTTV-Homepage herunterladen können:

<http://wttv.de/index.php/vereinsentwicklung/vereinsberatung>.

- b) Nun gilt es zu schauen, welche Mitarbeiter Sie überhaupt benötigen. Das ist oft über die Satzung vorgegeben, nicht immer aber notwendig und sinnvoll. Aber gehen wir der Reihe nach vor.

Gesetzt sind zunächst einmal die „üblichen“ Mitarbeiter im Verein oder der Abteilung:

- 1. Vorsitzender; bei Mehrspartenverein Abteilungsleiter
- Stellv. Vorsitzender; bei Mehrspartenverein stellv. Abteilungsleiter
- Kassenwart
- Sportwart
- Jugendwart
- Trainer

Daneben gibt es in vielen Vereinen noch weitere Positionen:

- Pressewart
- Damenwartin/Frauenbeauftragte
- Jugendausschuss
- Internetbeauftragter
- Sozialwart
- usw.

Im nächsten Schritt werden nun die Punkte a) und b) miteinander verknüpft. Mitarbeiterentwicklung hängt immer von den Notwendigkeiten eines Vereines oder einer Abteilung ab. So benötigt ein auf Wettkampfsport ausgerichteter Verein andere Mitarbeiter als einer, der sich eher Breitensportlich orientiert. Sie müssen sich im Klaren darüber sein, wohin der Verein steuert, was die langfristigen Ziele sind, die möglichst alle Mitglieder mit diesem Verein verbinden. Benennen Sie eindeutige Ziele, und überlegen sie, welche Mitarbeiter sie zum Erreichen dieser Ziele benötigen. Diese und Ihre vorhandenen Mitarbeiter werden dann auf einer Liste zusammengeschrieben.

- c) Der letzte Schritt in diesem Monat ist die Arbeitsplatzbeschreibung der einzelnen Mitarbeiter. Am einfachsten ist es, wenn alle Mitarbeiter einmal ihre Tätigkeiten auflisten – auch wenn dies nur ein Mitarbeiter sein sollte. Hinzu kommen alle Tätigkeiten, die in Zukunft erledigt werden müssen, um Ihre Ziele zu erreichen bzw. den Verein lebensfähig zu erhalten. Helfen können ihnen die Tätigkeitsbeschreibungen, die Sie von der Homepage des WTTV herunterladen können: <http://wttv.de/index.php/vereinsentwicklung/vereinsberatung>.

Sie finden hier zunächst eine recht ausführliche Liste, darunter die eines Tischtennisvereines – nehmen sie die Vorlage, die ihnen am ehesten zusagt. Die Liste der Arbeitsplatzbeschreibungen sollten Sie zur nächsten Folge im Februar bitte vorliegen haben!

Viel Erfolg bei der Arbeit!

Teil 2 Die Zielanalyse

Am Beginn der Mitarbeitersuche (und hoffentlich auch dem Finden...) steht immer zuerst eine Analyse des eigenen Vereines: Welche Aufgaben muss ich bewältigen, wer übernimmt aktuell welche Tätigkeiten, gibt es neue, wünschenswerte Aktivitäten etc.? Und über allem steht noch eine andere Frage: Welches Ziel verfolge ich mit meinem Verein überhaupt? Was will ich erreichen, wo will ich hin?

Wir machen bei Beratungsangeboten immer wieder die Erfahrung, dass Vereine meist nur „verwaltet“ anstatt weiterentwickelt werden. Der Erhalt des „Ist-Zustandes“ ist bei den meisten Vereinen allerdings auch schon das Maximum dessen, was aktuell geleistet werden kann. Das ist kein Vorwurf, denn die Aktivisten im Verein leisten meist schon sehr viel. Aber: Stillstand bedeutet Rückschritt. Und wer auch in Zukunft noch auf dem „Markt Sport“ bestehen will, der muss sich weiterentwickeln. Deshalb ist es für jeden Verein sinnvoll, sich selber eine Zukunftsperspektive zu geben. Nach der Analyse im ersten Teil unserer Serie wissen Sie jetzt, wo Sie stehen, welche Ressourcen Sie haben, welche noch benötigt werden. Aber wo Sie und Ihr Verein genau hinwollen – das müssen Sie selber entscheiden! Wollen Sie die beste Jugendarbeit im Kreis haben? Wollen Sie Tischtennis mit Wettkampfsport, Gesundheitssport, Hobby, Senioren, Familien etc. anbieten, wollen Sie vielleicht ganz neue Sparten in den Verein integrieren? Soll die erste Herrenmannschaft auf Bezirksebene spielen? Fragen, die Sie nur selber beantworten können. Am besten ist es, wenn der ganze Verein Sie dabei unterstützt, dann ist schon eine große Hürde bei der Mitarbeitergewinnung genommen. Notwendig für den Prozess der Mitarbeitergewinnung ist eine Zielformulierung nicht unbedingt, aber sehr hilfreich.

Die erste Aufgabe für diesen Monat also: Ziel(e) für den Verein formulieren.

Kern des ersten Teils war eine Arbeitsplatzbeschreibung für die einzelnen Funktionen im Verein. Vielleicht haben Sie gemerkt, dass einige der Vereinsmitarbeiter sehr viele Aufgaben gleichzeitig erledigen (müssen); oft gibt es ein „Mädchen für Alles“, das in Personalunion mehrere Posten gleichzeitig besetzt. Sucht man für diese Position einen neuen Mitarbeiter, so wird man sicherlich keinen finden. Auf der WTTV-Homepage finden Sie unter <http://wttv.de/index.php/vereinsentwicklung/vereinsberatung> ein Beispiel für eine Mitarbeitersuche eines Vereins für solch einen Multifunktionär – das Beispiel gehört sicherlich in den Bereich der „Realsatire“. Ein Mitarbeiter wurde übrigens nicht gefunden.

Sinnvoller ist es, die Gesamtheit aller Aufgaben im Verein in kleine, überschaubare Arbeitsbereiche zu gliedern und diesen auch einen voraussichtlichen Zeitaufwand pro Woche zuzuordnen. Ein Beispiel, wie dies geschehen kann, finden Sie auch auf der Homepage des WTTV

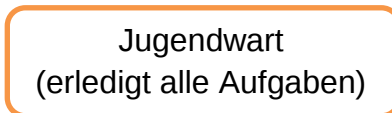
<http://wttv.de/index.php/vereinsentwicklung/vereinsberatung>.

Die zweite Aufgabe für diesen Monat: Machen Sie aus den Arbeitsplätzen in Ihrem Verein viele kleinere – auch wenn Sie (noch) keine Mitarbeiter hierfür haben.

Vielleicht benötigt man auch gar nicht so viele Mitarbeiter für die einzelnen Bereiche; die Bildung eines Ausschusses ist oft schon der erste Schritt. Bleiben wir beim Beispiel „Jugendwart“: Wenn er durch einen Jugendausschuss unterstützt würde, so könnten er viele Arbeitsstunden abgeben und vor allem als „Koordinator“ arbeiten. Das erhält seine Verantwortlichkeiten, reduziert die ehrenamtliche Arbeitszeit und steigert dadurch auch die Motivation.

Beispiel Jugendwart:

a) Der „klassische“ Jugendwart



b) Der Jugendausschuss



Natürlich können noch weitere „Beisitzer“ gesucht/gefunden werden – je nach Ihren individuellen Vorstellungen und Möglichkeiten. Und wie man einen Jugendausschuss oder einen anderen Ausschuss entwickelt, erfahren Sie in einem späteren Beitrag.

Wenn Sie oben ein oder mehrere Ziele für Ihren Verein benannt haben, so machen Sie sich bitte auch Gedanken darüber, welche Aufgaben und Mitarbeiter man zum Erreichen der Ziele benötigt. Dann können Sie für Ihren Verein auch gleich Mitarbeiter für die neuen Aufgabenbereiche suchen.

Und ein letzter Tipp für die Mitarbeitergewinnung: Haben Sie schon einmal daran gedacht, einen Mitarbeiter für die Mitarbeiter zu suchen? Also jemanden, dessen einzige Aufgabe darin besteht, sich nur um neue oder vorhandene Mitarbeiter zu kümmern? Im Moment erledigen Sie das selber – das kostet Zeit und Motivation. Setzen Sie einen Beauftragten für die Mitarbeitergewinnung und -pflege ruhig auf Ihre Liste, denn auch nach Abschluss dieses Projektes müssen ständig neue Aktivisten gesucht werden.

Teil 3 Grundlagen der Mitarbeiterakquise

Der Ist-Zustand eines Vereines, die vorhandenen Mitarbeiter, Arbeitsplatzbeschreibungen und langfristige, übergeordnete Vereinsziele waren die Schwerpunktthemen der ersten beiden Teile unserer Reihe. Sie haben jetzt einen Überblick über Ihren Verein erhalten und vielleicht schon Ideen, wie Sie eine Umstrukturierung angehen können.

Dabei helfen die Ziele des Vereines - allerdings nur dann, wenn diese Ziele im allgemeinen Konsens formuliert wurden. Diese Ziele müssen für den Verein passen, und auch die Vereinsmitglieder müssen sich mit diesen Zielen identifizieren. Wenn Sie nicht wissen, was Ihre Mitglieder eigentlich wollen, welche Wünsche sie haben, wovon sie für ihren Verein „träumen“, wird es schwierig, Mitarbeiter zum Erreichen der Ziele zu finden.

Antoine de Saint Exupéry, Autor von „Der kleine Prinz“, hat einmal folgenden Satz formuliert, der bei vielen Beratungen zur Mitarbeitergewinnung immer wieder herangezogen werden kann:

„Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“

Übertragen auf den Verein heißt dies: Nur wer sich mit den Zielen des Vereines identifiziert, ist auch motiviert, für das Erreichen dieser Ziele mitzuarbeiten. Bei der Benennung der Ziele kann z.B. eine Mitgliederbefragung (vielleicht bei einer Mitgliederversammlung, bei einem Vereinsfest o.a.) helfen. Einige Vereine haben in der Vergangenheit diese Aufgabe so angegangen, dass sie sogar eine Klausurtagung (mit allen Interessierten) durchgeführt und dabei einen langfristigen Entwicklungsplan entwickelt haben.

Wer eignet sich für welchen Posten? Wen kann ich für bestimmte Aufgaben ansprechen? - Das sind entscheidende Fragen für die Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter. Denn nicht jeder ist für jeden Posten geeignet. Deshalb steht zunächst einmal ein Überblick über Fähigkeiten, Motivation und anderer wichtiger Faktoren an.

a) Qualifikation

Wissen Sie um die beruflichen Qualifikationen ihrer Vereinsmitglieder oder der Eltern der Kinder und Jugendlichen? Kennen Sie Personen außerhalb des Vereines, die über Fähigkeiten verfügen, die für Sie nützlich sein können?

Beispiel Kassenwart: War früher der Job eines Kassenswartes noch relativ überschaubar, so sind heute schon weiterreichende Kenntnisse und Fertigkeiten notwendig, um die Fallstricke für Vereine zu umgehen. Ein Laie auf dem Finanzsektor ist hier leicht überfordert. Jemand, der beruflich mit diesen Inhalten zu tun hat, tut sich da schon erheblich leichter. Die Frage lautet also für den „Mitarbeiter-Entwickler“: Gibt es einen Banker, einen Buchhalter, jemand, der sich mit dem Finanzsektor auskennt? Diese Personen anzusprechen ist lohnender als einen vielleicht sehr integren Laien, denn ihnen gelingt relativ schnell ein Einstieg in die

Materie, das Tagesgeschäft geht ihnen deutlich leichter (und schneller) von der Hand.

Und so gibt es für einige Positionen im Verein Personen, die sich aufgrund ihrer beruflichen Qualifikation eignen:

Jugendwart – Pädagogen / pädagogisch Interessierte

Öffentlichkeitsarbeit – Journalist

Marketing / Sponsoring – Geschäftsmann

usw.

b) Faktor Zeit

„Ich habe keine Zeit dafür.“ ist eine häufig gehörte Ausrede bzw. Antwort auf die Frage nach Mitarbeit. Fehlende Zeit bedeutet meist aber, dass der Betreffende seine Prioritäten anders setzt. Zeit ist vorhanden, wird aber lieber für andere Dinge genutzt. Hier kommt wieder die Motivation ins Spiel: Ist jemand an bestimmten Inhalten interessiert, so ist er auch bereit, Zeit hierfür zu „opfern“.

Es gibt aber auch Personengruppen, die viel Zeit (in Form von „frei verfügbarer Zeit“) haben: Hausfrauen können am Vormittag oft Zeit in Vereinsarbeit investieren, Rentner und Arbeitslose ganztags, Studenten und Schüler haben am frühen Nachmittag vielleicht noch ein freies Zeitfenster. Und wenn dann noch die Motivation zur Mitarbeit da ist, hat man schon einen wichtigen Schritt in Richtung Mitarbeit gemacht.

c) Mitarbeiter aufbauen

Vereine kümmern sich oft um die Ausbildung von „Spielern für die 1. Mannschaft“, selten aber um den Aufbau und die Förderung von Mitarbeitern. Besonders im Jugendbereich ist hier ein oft verkannter Ansatzpunkt für die Mitarbeitergewinnung – dazu mehr in Teil 5 unserer Reihe.

Ebenfalls unterschätzt wird häufig die Rolle der Eltern in einem Verein: Auch hier liegt ein Potential für die Mitarbeit. Informationen zu diesem Handlungsfeld finden Sie auf der WTTV-Homepage

<http://wttv.de/index.php/vereinsentwicklung/vereinsberatung>

Ihre „Hausaufgabe“ bis zum nächsten Teil: verschaffen Sie sich einen Überblick über Ihre Mitglieder – Beruf, Zeit, Motivation, Bindung etc. Diese Informationen sind wichtig für die aktive Ansprache von potentiellen Mitarbeitern in einigen Wochen.

Teil 4 Die Jugend als „Königsweg“

„Hoppla, schon Teil 4? Und wir haben noch keinen neuen Mitarbeiter gefunden.....“ Das könnte sich so mancher denken, der bei diesem Projekt mit dabei ist – ob alleine oder unterstützt durch Berater des WTTV. Und unrecht hat er nicht, denn wir haben bislang nur die Grundlagen für eine erfolgreiche Mitarbeiterentwicklung gelegt. Zunächst sollte jedem, der einen Verein führt, klar sein, auf welche Ziele er hinarbeitet, welche Aufgaben erledigt werden müssen, wie man die Aufgaben verteilt etc. Bei den ersten Besuchen in den Vereinen, die sich durch Mitarbeiter des WTTV innerhalb des Projektes unterstützen lassen, konnten die Berater des WTTV feststellen, dass diese Grundlagenarbeit den meisten Vereinen noch nicht ganz klar war. Aber in den Diskussionen wurde sehr schnell deutlich, dass im Vorfeld genau diese Punkte geklärt werden müssen. Und manchem wurde erst durch Zielformulierungen, Vereinsanalyse und Arbeitsplatzbeschreibungen deutlich, was individuell für den jeweiligen Verein notwendig ist. Und noch eine Bemerkung: Es handelt sich bei diesem Projekt um einen Prozess! Bis zum Sommer sollen die Grundlagen gelegt werden, danach erst geht die eigentliche Mitarbeitergewinnung los – und muss kontinuierlich über Jahre hinweg gelebt werden.

Die Jugend – der „Königsweg“!

Wenn Kinder in den Verein eintreten, dann werden sie zunächst nur als „Spieler“ wahrgenommen – für die eigenen Schüler- und Jugendmannschaften, später dann für Damen und Herren. Im Idealfall sollen sie die „1. Mannschaft“ verstärken. Das schaffen aber nur die wenigsten, und der Großteil der Jugendlichen wird im Alter von 17/18 Jahren dann zunächst den Verein, vielleicht auch den Sport, verlassen. Verschiedene Untersuchungen haben gezeigt, dass vor allem diejenigen im Verein bleiben und aktiv weiterspielen, die mit dem Wettkampfsport ihre Intention zum Sporttreiben erfüllt sehen. Das ist unabhängig von der Spielklasse. Wer Tischtennis als Hobby- bzw. Breitensport betreibt, wer mit seinen Freunden zusammen die Freizeit gestalten möchte und wer darüber hinaus im Verein auch noch über den Sport hinausgehende attraktive Angebote erwartet, der findet in vielen Vereinen leider keine adäquaten Angebote. Und doch ist diese Gruppe für die Vereine hochinteressant, denn aus ihr (natürlich auch aus den wettkampforientierten Jugendlichen) rekrutieren sich oftmals die Mitarbeiter von morgen. Die Mitarbeit dient hierbei auch als Instrument der Mitgliederbindung.

Wie motiviere ich Kinder und Jugendliche zur Mitarbeit?

Auch bei dieser Zielgruppe gilt der Spruch von Antoine de Saint-Exupéry aus dem Vormonat: Nur wenn die Ziele, die der Verein hat, auch denen der Jugendlichen entsprechen, ist eine grundlegende Motivation zur Mitarbeit da. Was aber sind die Ziele der Jugendlichen? Decken sich diese mit den Zielen des Vereines? Möchten die Jugendlichen vielleicht andere, eigene Ziele verfolgen? Und wie langfristig sind diese Ziele?

Man kann natürlich hingehen und in jedem Jahr eine neue Abfrage starten, welche Wünsche und Vorstellungen die Jugendlichen haben. Einfacher ist es aber, die jungen Aktivisten in die Vereinsarbeit einzubinden. Ein erprobtes und erfolgreiches

Mittel hierzu ist die Jugendselfverwaltung, also ein eigenständiger Jugendvorstand / Jugendausschuss. Dieser agiert im Rahmen einer eigenen Satzung (Jugendordnung) und wird von den Jugendlichen gewählt. Je nach Absprache kümmert sich der Jugendausschuss um die außersportliche Jugendarbeit (also meist um das, was die Jugendlichen im Verein finden wollen) und ggf. auch um die sportliche. Hilfreich ist auch die Einrichtung einer eigenen Jugendkasse, die von der Jugend natürlich selber verwaltet wird. Wichtig ist ein Jugendausschuss mit Beisitzern, die natürlich auch von der Jugend selber gewählt werden sollen, und der mit Kindern und Jugendlichen besetzt ist.

Die gewählten Jugendlichen können so ihre eigenen Interessen vertreten – und arbeiten dann auch gerne hierfür.

Wie alt müssen Kinder und Jugendliche sein um mitzuarbeiten?

Hier gibt es keine Altersbeschränkung – die zu erledigenden Aufgaben sollen aber natürlich entwicklungsgemäß vergeben werden. Beispiel: In einem Jugendausschuss ist der achtjährige Dominik gewählt. Er kümmert sich z.B. um das Erstellen von Plakaten, wenn einmal eine außersportliche Aktivität ansteht. Je älter er wird, um so mehr und komplexere Aufgaben kann er übernehmen. So macht er mit 14 Jahren die Assistenztrainer-Lizenz, mit 18 Jahren wird er zum Jugendwart gewählt.....

Warum ein Jugendausschuss?

Kinder und Jugendliche werden im Rahmen ihrer Intentionen an die Vereinsarbeit herangeführt, können sich qualifizieren, erlernen demokratische Arbeitsweisen und stehen dann später dem Verein als Mitarbeiter zur Verfügung. Wunschdenken? Nein. Im Verein des Autors wurde genau dies umgesetzt: 1980 wurde ein Jugendausschuss gegründet (es gab etwa 15-20 aktive Jugendliche), heute besteht der Vorstand zu einem Großteil aus ehemaligen Mitarbeitern im Jugendausschuss: Vorsitzender, Geschäftsführer, Kassierer, Jugendwart, Sportwart.....

Mit wie vielen Mitgliedern lohnt sich ein Jugendausschuss?

Auch wenn vielleicht nur 10 aktive Jugendliche im Verein sind – neben dem Jugendwart (muss satzungsgemäß fast immer älter als 18 Jahre sein) werden sich sicherlich 3-4 finden, die mitarbeiten möchten.

Trainerakquise aus der Jugend

Die Suche nach Trainern ist ein Hauptproblem vieler Vereine. Externe Trainer sind kaum zu bekommen, und wenn, dann kosten sie meist ein hohes Honorar. Ein besserer Weg ist es, die Jugendlichen aus dem eigenen Verein zu qualifizieren. Öfter, als man denkt, gibt es Interesse an einer Qualifizierung, Und Zeit bringen die Jugendlichen auch mit. Dabei ist die Spielstärke uninteressant, wichtig ist das Interesse am Training. Wagen sie es einfach einmal und melden sie Kinder ab 12 zur Nachwuchstrainer-Ausbildung an, Jugendliche ab 14 zur Assistenztrainer-Ausbildung. Die Kosten sind im Falle eines Fehlschlages überschaubar, die Chance, einen Trainer für die Zukunft zu finden, sind bedeutend höher. Und noch etwas: Trainer mit C-Lizenz (kann man ab 16 Jahre machen) haben die Möglichkeit, sich sowohl bei Ganztagsbetreuung als auch ausbildungs- bzw. studienbegleitend ein

paar Euro dazu zu verdienen..... Eine (geringe) Honorierung im eigenen Verein ist natürlich auch nicht falsch.

Wie gründe ich einen Jugendausschuss?

Auf der WTTV-Homepage finden sie unter „Sportentwicklung“ / „Vereinsentwicklung“ / „Vereinsberatung“ eine Mustersatzung für die Jugend. Diese können dem eigenen Bedarf angepasst werden. Dann eine Jugendvollversammlung einberufen (am besten kurz vor der Mitgliederversammlung des Vereines, denn der von der Jugend gewählte Jugendwart muss hier noch bestätigt werden), den Jugendausschuss wählen – und dann arbeiten lassen! Haben Sie Vertrauen zu den Jugendlichen. Sie werden Fehler machen – aber die machen „gestandene“ Funktionäre auch! Und nur durch Fehler lernt man – wenn die Jugendausschussmitglieder später einmal im Vereinsvorstand mitarbeiten, haben sie schon weitreichende Erfahrungen gesammelt.

Wenn sie Hilfen bei der Einrichtung eines Jugendausschusses benötigen, können sie sich gerne an die WTTV-Geschäftsstelle (Herr Weyers) wenden. Aber auch die Stadt- und Kreissportbünde helfen in der Regel weiter!

Teil 5 Mitarbeiter führen – Mitarbeiter erhalten

Wie wir in den ersten vier Teilen unserer Reihe feststellen konnten, hat jeder Mitarbeiter eine ganz individuelle Motivation, in „seinem“ Verein mitzuarbeiten. Schwindet diese Motivation oder geht gar ganz verloren, so verliert man diese Mitarbeiter häufig, oder sie erledigen nur noch das Notwendigste in ihrem Aufgabenbereich.

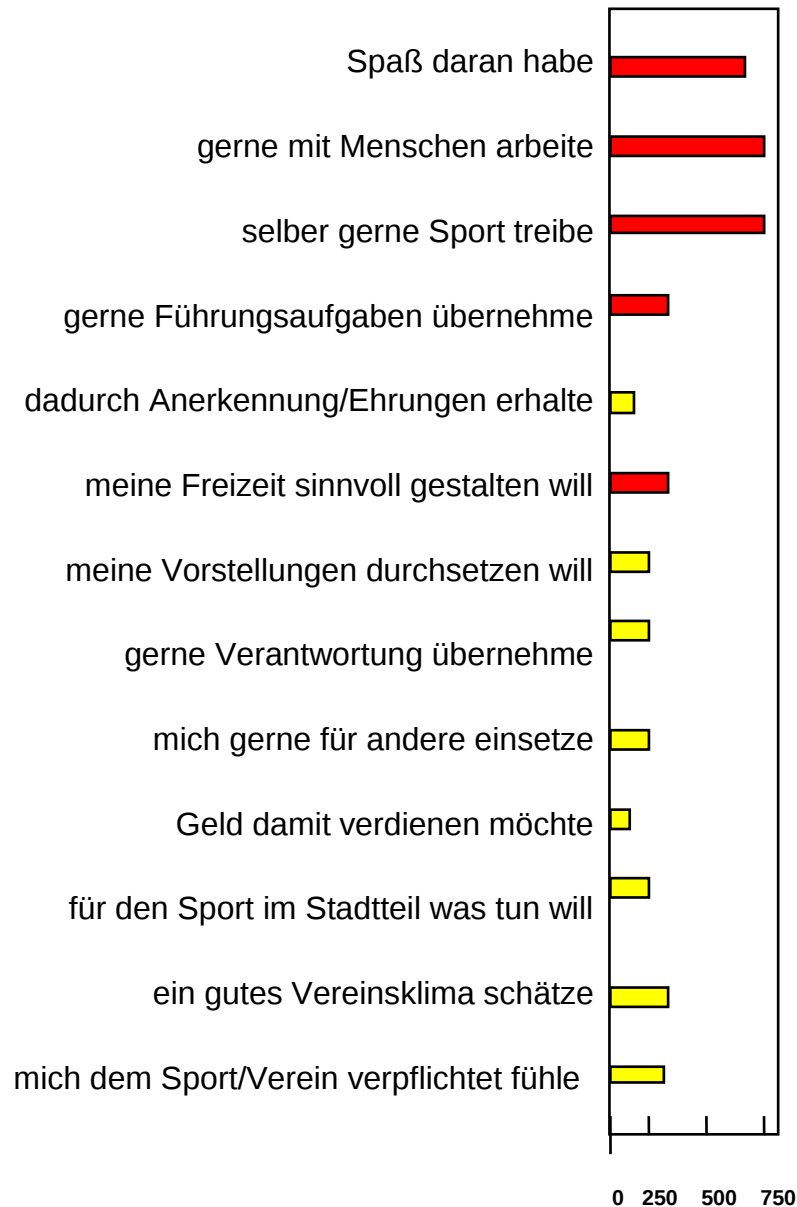
Warum wird die Motivation geringer? Eine Bankengruppe in Deutschland haben einen (preisgekrönten) Werbetrailler mit der Überschrift „Jeder Mensch hat etwas das ihn antreibt“. Und das ist im Verein genauso. Die individuellen Ziele werden angestrebt, dafür engagiert man sich, dafür investiert man Zeit. Oft gebrauchen wir ja den Ausdruck „Zeit opfern“; das ist natürlich zunächst negativ besetzt. Beginnt man, seine Zeit zu opfern, dann ist auch die Motivation dahin.

Es muss also angestrebt werden, die Motivation der Vereinsmitglieder zu erhalten oder sogar zu steigern. Dies ist Aufgabe des? Ja, wessen Aufgabe eigentlich? In einem früheren Artikel wurde schon einmal der „Mitarbeiter für die Mitarbeiterentwicklung“ angesprochen, also eine Person im Verein, die sich vor allem um diesen Bereich kümmert. Ein Vorschlag für diese Position wäre der stellvertretende Vorsitzende – laut Arbeitsplatzbeschreibung ja eigentlich ohne andere Aufgaben (bis auf Vertretung des Vorsitzenden). Natürlich, in der Praxis hat der stellvertretende Vorsitzende noch andere Aufgaben – die können aber durchaus von anderen Mitarbeitern übernommen werden („mini-Posten“). Auch hier gilt wieder – es ist ein Prozess und geht nicht von heute auf morgen.

Die unten abgebildete Grafik zeigt, dass die meisten Vereinsmitglieder dies machen, weil sie irgendein positives Motiv haben. Hier muss man diese –auch neuen – Mitarbeiter „abholen“ und ihre Motive verstärken. Der „Mitarbeiter für die Mitarbeiterentwicklung“ (Wir nennen ihn jetzt einmal „Mitarbeiterbeauftragter“.) weiß dies und versucht, die Motive jedes Einzelnen für die Mitarbeit zu ergründen. Das hilft dabei, neue Aktivisten anzusprechen: „Du willst doch auch, dass wir in unserem Verein die Geselligkeit und das Miteinander verstärken.“

Ich werde im Verein tätig, weil ich....

bis zu 5 Nennungen möglich



(Umfrage LSB NW 1994; n=901)

Danach folgen dann weitere Aktivitäten.

Die erste Aufgabe des Mitarbeiterbeauftragten ist die Führung. Was versteht man unter Führung?

„Führen bedeutet, die Fähigkeiten und Meinungen von Mitarbeiter/-innen auf ein gemeinsames Ziel auszurichten und sie zu motivieren, ihr Wollen und Wirken zum Erreichen dieses Zieles einzusetzen“.

Gemeinsame Ziele sind inzwischen für Ihren Verein hoffentlich erarbeitet und kommuniziert worden – jetzt gilt es, die Arbeit zur Erreichung dieser Ziele auch zu steuern und zu koordinieren. Gerade im ehrenamtlichen Bereich kann schon einmal der eine oder andere Mitarbeiter abschweifen, werden die Ziele aus den Augen verloren, wird ineffektiv oder sogar kontraproduktiv gearbeitet. Um dies zu vermeiden, muss sich der Mitarbeiterbeauftragte ständig über die geleistete Arbeit

informieren und kontrollieren, ob (abgesprochene) Zwischenziele erreicht wurden, ob die Arbeit für den anderen Mitarbeiter leistbar ist etc.. Dazu dienen einzelne Führungsvoraussetzungen bzw. Führungsmittel.

Führungsvoraussetzungen sind:

- ein fest abgegrenzter und eindeutig definierter Arbeitsbereich (Arbeitsplatzbeschreibungen!)
- entsprechende Kompetenzen, um im Aufgabenbereich selbständig handeln und entscheiden zu können
- die inhaltliche Abdeckung von Aufgaben, Befugnis und Verantwortlichkeit.

Über diese Punkte wurde in den vorherigen Beiträgen schon geschrieben; wichtig ist es vor allem, den Mitarbeitern Kompetenzen zu übertragen und auch im Falle eines Fehlers, Scheiterns oder bei Problemen hinter diesem Mitarbeiter zu stehen.

Führungsmittel sind:

- allgemeine Führungsanweisung
- Stellenbeschreibung
- Informationsplan
- Dienstbesprechung, Mitarbeitergespräch
- Erfolgskontrolle.

Sie merken, diese Punkte kommen aus der Wirtschaft bzw. dem Personalwesen.

Bitte bedenken Sie aber bei der Umsetzung, dass Sie es mit freiwilligen, ehrenamtlichen Mitarbeitern zu tun haben. Deshalb sollte z.B. die „Führungsanweisung“ eher eine „Vereinbarung“ sein, eine „Dienstbesprechung“ eher ein „Austausch“. Die Mitarbeiter müssen immer wieder in Richtung der Zielerreichung gelenkt werden und sich immer bewusst sein, dass sie Teil eines Ganzen, eines Teams sind.

Mit einer effektiven Mitarbeiterführung können Sie die Arbeit koordiniert und erfolgreich durchführen und ihre selbst gesteckten Vereinsziele erreichen. Das geht nur mit motivierten Mitarbeitern – nur, wie motiviert man seine Mitarbeiter, wie würdigt man deren Einsatz?

Immer wieder wurde von Motivation gesprochen – die ist unverzichtbar für ein erfolgreiches Handeln. Das gilt sowohl im sportlichen Bereich als auch im Ehrenamt. Für beide Bereiche gelten aber die gleichen Voraussetzungen, die sich in den folgenden neun „Regeln, wie Leute motiviert werden, ehrenamtlich mitzuarbeiten“ formuliert werden:

1. Gib einen Grund, für den es sich lohnt, teilzunehmen!
2. Erteile Anerkennung!
3. Definiere Deine Ziele klar und teile sie den anderen mit!
4. Halte Sitzungen, Versammlungen so ab, dass sie anregen!
5. Werte die anderen durch dein Reden und Handeln auf!
6. Höre zu!
7. Betrachte dich selbst!
8. Löse Konflikte kreativ und der Situation entsprechend!
9. Gib Sicherheit und reduziere die Risiken, die in einer Mitarbeit stecken!

Die Grundlagen für eine erfolgreiche Arbeit sind hier geschaffen; es fehlt aber noch ein wichtiger Punkt: Die Würdigung der Mitarbeit und der Dank hierfür.

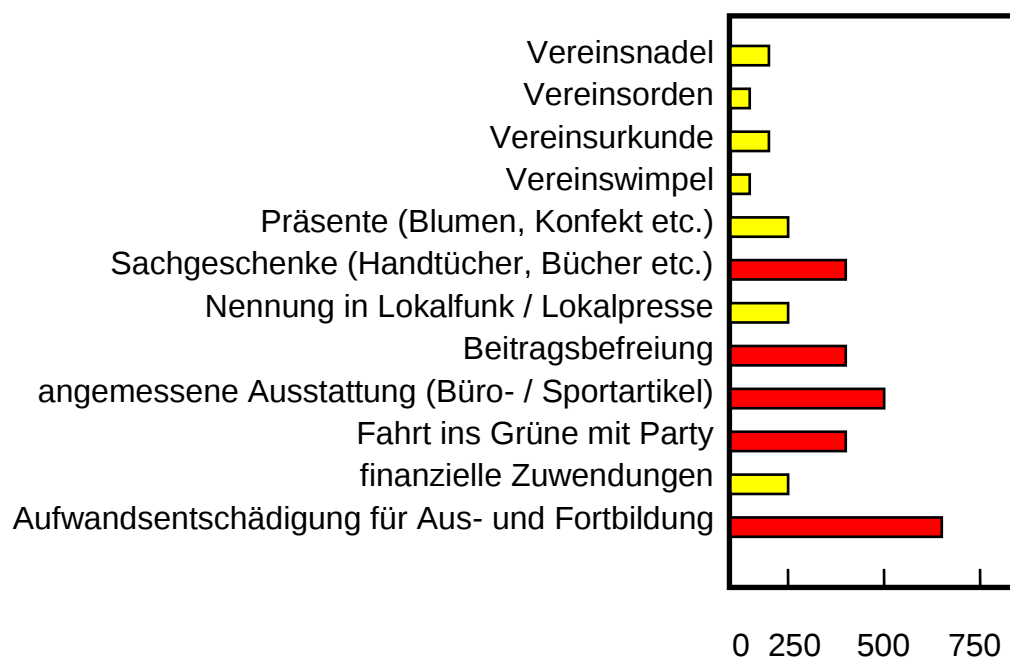
Mitarbeiterwürdigung

Die Ehrennadel des Vereins für verdiente Mitarbeiter gehört bei allen Jahreshauptversammlungen mit dazu. Dabei ist die Ehrennadel ein Symbol – sie hat keinen direkten Wert, drückt aber den Dank für die geleistete Arbeit aus. Andere symbolische Ehrungen sind auch möglich und werden gerne vergeben. Dieses System sollte durchaus auch weiterhin seine Berechtigung haben, aber inzwischen sind zwei weitere Ehrungsformen stärker in den FoKus gerückt: individuelle Ehrungen und Qualifizierungsmaßnahmen.

In einer Untersuchung aus dem Jahr des Ehrenamtes 1994 (LSB NRW) wurde deutlich, welche Ehrungen von den Mitarbeitern gewünscht werden. Schon vor 20 Jahren wurde deutlich, dass sich der Trend weg von den symbolischen Ehrungen hin zu anderen Ehrungsarten verschiebt.

Wenn sich mein Verein bei mir bedanken möchte, würde ich mir wünschen.....“

bis 5 Nennungen möglich



(Umfrage LSB NW 1994, n=901)

Individuelle Ehrungen sind auf die jeweilige Person zugeschnitten: Ein Buchgeschenk für jemanden, der gerne liest, eine Flasche Wein für einen Weinliebhaber, ein Frühstücksgutschein für den Mitarbeiter und seine Partnerin/seinen Partner (die ja Verständnis für die ehrenamtliche Tätigkeit haben muss) etc.. Es kann sich aber auch um eine Ehrung für viele Mitarbeiter handeln: ein gemeinsamer Ausflug, eine Grillfete und vieles andere mehr wirken motivierend und teambildend. Nicht zu vergessen sind Arbeitsmittel (PC für die Vereinsverwaltung, Material für den Trainer etc.).

Qualifizierungsmaßnahmen sind Möglichkeiten für den Verein, das Angenehme mit dem Nützlichen zu verbinden. Neben dem Dank für die geleistete Arbeit sind qualifizierte Mitarbeiter auch motiviert und erledigen ihre Arbeiten besser und effektiver. Auf Qualifizierungen wird im sechsten und letzten Teil der Artikelserie noch einmal genauer eingegangen.

Wichtig ist es, die Würdigung der Mitarbeiter zu institutionalisieren und auch bekannt zu machen. Würdigungen und Ehrungen sollten geregelt ablaufen (Wer bekommt was wofür?), sollten regelmäßig durchgeführt werden und sollten auch der Öffentlichkeit bekanntgegeben werden (Homepage, Vereinszeitung, Presse etc.).

Teil 6 Qualifizierung

Ein Verein beschäftigt seit drei Jahren einen Übungsleiter (ÜL) im Tischtennisstraining. Er verdient im Jahr 1600 €, die der Verein in vier Raten an ihn überweist. Dabei geht der Vereinsvorsitzende, der den Vertrag mit dem ÜL unterzeichnet hat, davon aus, dass der ÜL seinen Steuerfreibetrag für diese Tätigkeit (max. 2400,- €/Jahr) geltend macht. Eines Tages aber flattert Post vom Finanzamt ins Haus: Der Verein muss Steuern und Sozialversicherung für diesen ÜL abführen – rückwirkend für die letzten drei Jahre (bei jeweils ca. 25% des Verdienstes sind dies 1200,- €). Wie konnte das geschehen?

Der ÜL hat nicht nur in diesem Verein Training geleitet, sondern auch noch in zwei anderen. Dort hat er insgesamt 2400,- € verdient (insgesamt also 4000,-€) – und damit seinen Steuerfreibetrag ausgeschöpft. Dem Finanzamt ist es egal, wer die überschüssige Summe von 1600,- € erstattet; es sucht sich einen Verein aus. Dabei wird davon ausgegangen, dass keiner der drei Vereine einen schriftlichen Vertrag hat. Hätten Sie es gewusst?

Solche und viele ähnliche Fälle kommen tagtäglich vor und sorgen in den Vereinen nicht nur für Mehrarbeit, sondern auch für Kosten, Unstimmigkeiten, Zwist. Dabei ist es relativ einfach, sich und andere Vereinsmitglieder zu qualifizieren. Was möglich ist und wie es funktioniert, trägt der Ausschuss für Vereinsentwicklung im WTTV derzeit bei den Kreistagen im Lande vor. Wir fassen in diesem letzten Teil unserer Reihe zur Mitarbeitergewinnung noch einmal die wichtigsten Dinge zusammen:

Aus- und Fortbildungen für Mitarbeiter in der Vereinsführung

Jeder Mitarbeiter sollte ein „Experte“ auf seinem persönlichen Gebiet sein: Ein Schatzmeister sollte in der Lage sein, eine zeitgemäße Kostenrechnung und ein adäquates Controlling durchzuführen. Ein Geschäftsführer sollte die Möglichkeiten der Mitgliederverwaltung kennen und nutzen. Der Sportwart muss die wichtigsten Punkte der WO kennen und an seine Mannschaftsführer weitergeben. Der Jugendwart muss Kenntnisse im Bereich Sozialverhalten haben und Kinder und Jugendliche motivieren können.

Für jeden Bereich findet sich die Möglichkeit, die Arbeit leichter und effizienter zu machen. Dazu gibt es zahlreiche Angebote der verschiedenen Sportorganisationen und anderer Anbieter.

Stadt- und Kreissportbünde: Fast jeder der „Bünde“ in NRW hat ein aktuelles Bildungsprogramm, das sowohl in Papierform als auch im Internet auf der Homepage verfügbar ist. Hier werden viele Angebote aus der Vereinsorganisation gemacht. Tipp: Schauen Sie auch einmal auf die Seiten benachbarter Bünde – Sie können sich auch dort informieren.

Landessportbund NRW: Neben den Angeboten der Stadt- und Kreissportbünde berät der LSB auch Vereine zu individuellen Fragen direkt. Hier steht das VereinsInformationsBeratungs- und SchulungsSystem (VIBSS) zur Verfügung, das kostenlos in Anspruch genommen werden kann. Auf der Internetseite des VIBSS-Portals (<http://www.vibss.de>) kann man zu vielen Fragen eine Online-Hilfe erhalten; auch ein Telefonservice wird angeboten (Tel.: 0203 / 7381 777). Besonders interessant sind die Vereinsentwicklungsberatungen, bei denen Vereine über einen

längeren Zeitraum bei ihrer Entwicklung von extra dafür geschulten Mitarbeitern begleitet werden.

LANDESPORTBUND
NORDRHEIN-WESTFALEN



Westdeutscher Tischtennis-Verband: Der WTTV ist Partner des LSB und hat eigene Berater, die ebenfalls kostenlos mit Rat und Tat zur Seite stehen. Bei Bedarf wenden Sie sich an Norbert Weyers auf der Verbands-Geschäftsstelle (Tel.: 0203/6084915 oder weyers.norbert@wttv.de). Die Begleitung einiger Vereine innerhalb dieser Reihe (Insgesamt machen sechs Vereine bislang Gebrauch von diesem Angebot.) ist ebenfalls eine Art „Vereinsentwicklungsberatung“. Neben diesen Angeboten finden Sie auch Tipps und Hilfen auf der WTTV-Homepage: Unter „Sportentwicklung“ finden Sie die Rubrik „Vereinsentwicklung“ und hier die „Vereinsberatung“ - schauen Sie einfach einmal regelmäßig darauf. Ein neues Angebot gibt es ab dem Sommer 2016: Zu aktuellen Fragen gibt es kurze Seminarveranstaltungen auf Kreisebene. Hierzu stellt der Ausschuss für Vereinsentwicklung die Berater, die Ausschreibung und Organisation liegt aber bei den Kreisen und deren Beauftragten für die Vereinsentwicklung. Bei Bedarf können Sie diese Beauftragten ansprechen; sie organisieren dann die Veranstaltung. Der Vereinsberatungstag im Mai 2016 soll – nach Abschluss der Auswertung – alle zwei Jahre, bei Bedarf sogar jährlich, wiederholt werden. Wir werden darüber informieren.



Führungsakademie des DOSB in Köln: Leider nicht kostenlos, aber dafür mit sehr guter Qualität sind die Veranstaltungen der Führungsakademie des Sports. Das Programm finden Sie unter <http://www.fuehrungs-akademie.de>



Andere Anbieter: Volkshochschulen, Behörden, Ämter, teilweise auch kommerzielle Anbieter, bieten ebenfalls Qualifizierungsangebote für Vereinsmitarbeiter.

Aus- und Fortbildungen für Mitarbeiter im Sportbereich

Hier handelt es sich um die „klassischen“ Trainerausbildungen. Diese dürften den meisten Vereinen bekannt sein – deshalb nur eine kurze Zusammenfassung.

Trainer-C-Lizenz (Übungsleiter-Lizenz)

Die C-Trainer-Lizenz ist die unterste Lizenzstufe. Sie besteht aus drei Teilen:

Assistenztrainer-Lizenz + C-Trainer-Aufbaukurs + C-Trainer-Vertiefungskurs. Alle drei Teile müssen absolviert werden. Konzipiert ist die Trainer-C-Lizenz für das Grundlagentraining im Verein.

Trainer-B-Lizenz

Hier liegt die Ausrichtung mehr auf dem Leistungs- und Wettkampftraining. Voraussetzung zur Teilnahme ist die Trainer-C-Lizenz.

Sonderausbildungen

Der WTTV bietet eintägige Aus-/Fortbildungen an, sogenannte „Zertifikatsausbildungen“. An diesen Veranstaltungen können auch Teilnehmer ohne Lizenz teilnehmen. Bei den Ausbildungen im Bereich „Gesundheitssport“ ist allerdings eine Trainer-C-Lizenz Voraussetzung.

Alle Maßnahmen finden Sie im Portal „click-tt“ unter „Veranstaltungen/Seminare“; nähere Infos zur Struktur der Trainerausbildung auf der WTTV-Homepage.

Abschluss

Die Reihe mit Hilfen und Tipps zur Mitarbeitergewinnung ist jetzt abgeschlossen. Vereine, die die einzelnen Teile seit Januar 2016 bearbeitet haben, sollten jetzt eine gute Grundlage für die Gewinnung neuer Mitarbeiter gelegt haben. Dazu gehören:

- ⇒ Die Ziele des Vereines sind festgelegt und kommuniziert.
- ⇒ Es liegen Aufgabenbeschreibungen für die einzelnen Mitarbeiter vor.
- ⇒ Es existiert eine Übersicht über die Fähigkeiten und Interessen der Vereinsmitglieder.
- ⇒ Die Jugendarbeit ist strukturiert, und es existiert ein Jugendausschuss.
- ⇒ Die Finanzierung ist gesichert.
- ⇒ Es herrscht Klarheit über die Führung der Mitarbeiter.
- ⇒ Es gibt einen Überblick über die Qualifizierungsangebote.
- ⇒ Im Idealfall hat der Verein einen Mitarbeiter für die Vereinsentwicklung.

Jetzt geht es endlich an die Akquise von neuen Mitarbeitern – und da sind Sie alleine gefragt. Sie verfügen für die Ansprache von potentiellen Mitarbeitern über ein Bündel von wichtigen Informationen und Hilfen – nutzen Sie diese. Und werfen Sie vor allem nicht die Flinte ins Korn, wenn Sie einmal oder gar mehrere Male scheitern. Bei der Mitarbeitergewinnung handelt es sich um einen Prozess! Viel Erfolg.

Wir stehen natürlich auch weiterhin mit Rat und Tat zur Seite: Wenden Sie sich hierzu an den Referenten für Vereinsentwicklung und Breitensport im WTTV, Norbert Weyers, unter Tel. 0203/6084915 oder weyers.norbert@wttv.de. Vereine, die eine Begleitung bei der Umsetzung benötigen, können sich ebenfalls an uns wenden.