

# Konzept zur Koordination von Freiwilligem Engagement beim Bonner Tennis- und Hockeyverein (BTHV)

---

## I. Hintergrund & Problemstellung

Der BTHV ist mit rund 2000 Mitgliedern einer der größten Sportvereine in der Bundesstadt mit einer über 115-jährigen Tradition. Er setzt sich aus drei Abteilungen zusammen: Tennis, Hockey und Rugby.

Dabei wird der BTHV überwiegend ehrenamtlich geführt (1. Vorsitzender und alle Vorstandspositionen). Nicht zuletzt deswegen benötigt der BTHV dauerhaft eine große Anzahl an Ehrenamtlichen, die den Verein als Vorstand führen und den täglichen sportlichen Ablauf (zumeist bezahlte Trainer) sowie die Verwaltung (hauptamtlicher Geschäftsführer) unterstützen. Das ist – wie in fast allen Sportvereinen in Deutschland – eine Herkulesaufgabe. Immer häufiger stellt sich die Frage, wie sich gerade die traditionellen Formen des Ehrenamts mit modernen Lebensformen vereinbaren lassen in einer Gesellschaft, die im Laufe der letzten Jahre eine Werteveränderung erfahren hat und sicherlich auch in Zukunft weiter erfahren wird.

Insgesamt engagiert sich bereits eine erfreulich hohe Anzahl an Mitgliedern freiwillig im BTHV. Trotzdem scheint der Einsatz der freiwilligen Helfer zum Teil eher *ad hoc* und nicht immer gut organisiert. Zudem bleiben wichtige Aufgaben unerledigt und im Ideenstadium hängen („Man müsste eigentlich mal...“). Auch vermissen einige der Freiwilligen eine wertschätzende Anerkennung für ihren Einsatz.

Daher kommt es zwangsläufig immer mal wieder zu Unmut, der sich negativ auf die Vereinskultur auswirkt. Arbeit bleibt unerledigt, die vorhandenen Ehrenamtlichen müssen deshalb viel mehr stemmen, als es ihre Zeit und Ressourcen eigentlich erlauben. Die Folge sind Erschöpfung, Frust und nicht selten Rückzug ins Private bei den Ehrenamtlichen sowie unerledigte Aufgaben im Verein.

Leider verliert ein Verein in solch einem Szenario nicht selten genau die Mitglieder, die eigentlich bereit sind, sich zu engagieren.

Die Frage lautet also:

**Wie kann es der Verein schaffen, nachhaltig und planbar eine möglichst große Zahl an freiwillig Engagierten zu mobilisieren und längerfristig zu binden?**

Antwortmöglichkeiten soll dieses Konzept bieten.

## II. Definition

Freiwilligenarbeit hat viele Namen – Ehrenamt, freiwilliges oder bürgerschaftliches Engagement, freiwillige Mitarbeit, Einsatz für die Zivilgesellschaft, etc.

Es gibt viele Definitionen, die sich im Kern etwa wie folgt zusammenfassen lassen können:

*Freiwilligenarbeit ist eine Leistung, die freiwillig und ohne Bezahlung für Personen außerhalb des eigenen Haushaltes erbracht wird.*

„Freiwillig“ meint dabei ohne gesetzliche Verpflichtung – aus freiem Willen. „Unbezahlt“ bedeutet, dass diese Leistung ohne Entgelt erbracht wird (ausgenommen sind aber z.B. Aufwandsentschädigungen). „Außerhalb des eigenen Haushaltes“ heißt, dass die Leistung zum Nutzen des Gemeinwesens erbracht wird.

Grob kann man in einem Sportverein grundsätzlich drei Arten des freiwilligen Engagements unterscheiden:

1. Formal legitimes Ehrenamt (häufig gewählt) - *ohne gibt es keinen Verein!*  
Vereinsführung, Vorstand, Trainer (zum Teil), etc.
2. Freiwillige längerfristige Pflichtaufgaben - *geht theoretisch auch ohne, praktisch aber kaum!*  
Betreuer, Kinderwart, Trainer (zum Teil), etc.
3. *Ad hoc* Engagement  
Events, Turniere, Projekte, Feiern

Aus dieser Unterteilung ergibt sich bereits, dass für ein funktionierendes Freiwilligenwesen durchaus verschiedene Ansätze erforderlich sein können. Alle Ansätze haben aber eines gemeinsam:

**Das Ehrenamt oder die freiwillige Mitarbeit müssen von Anfang an in jedem Konzept (Vereinskonzept, Jugendkonzept, Vorstandsarbeit, Jahresplanung für Veranstaltungen, etc.) mitgedacht und mitgeplant werden.**

Das setzt selbstredend die Existenz solcher Konzepte voraus. Sollte der Verein solche Konzepte nicht haben, besteht bei der täglichen Arbeit die große Gefahr, dass viele Aufgaben *ad hoc* erledigt werden. In einem solchen Umfeld ist die Organisation von Freiwilligenarbeit sehr schwierig. Der kurzfristig organisierte Einsatz von freiwillig Engagierten sollte weitestgehend vermieden werden und eine Ausnahme bleiben für unvorhersehbare Ereignisse (etwa Aufräumarbeiten nach einem Unwetter).

In kurze Schlagwörter übersetzt, bedeutet das oben Genannte:

*Freiwilliges Engagement ist unentgeltlich, aber nicht umsonst!*

*Freiwilliges Engagement muss nachhaltig organisiert und gemanagt werden!*

*Freiwilliges Engagement muss systematisch, planbar und verlässlich sein!*

*Freiwilliges Engagement darf nicht ausgenutzt werden!*

*Das Management von freiwilligem Engagement ist Personalmanagement!*

*In einem respektvollen, aufmerksamen, freundlichen und anerkennenden Umfeld gedeiht freiwilliges Engagement am besten!*

Und selbstverständlich:

*Der Mensch steht immer im Mittelpunkt allen Handelns!*

*Es reicht nicht, zu wissen und zu wollen– man muss es auch tun!*

*Gut gemeint, ist nicht immer gut gemacht!*

Und am Wichtigsten:

*Jedes freiwillige Engagement ist ein Geschenk an die Allgemeinheit!*

Wenn man also theoretisch weiß, was freiwilliges Engagement ist, dann muss die Idee nur noch in die Praxis umgesetzt werden. Ziel dieses Konzepts ist es, eine gewisse Struktur in die ehrenamtliche Arbeit im Verein zu bringen. Deshalb werden Vorschläge rund um den sogenannten „Lebenszyklus für das freiwillige Engagement“ erarbeitet.

### III. Lebenszyklus des freiwilligen Engagements

Für einen Sportverein ist eine **ehrenamtsfreundliche Organisationsstruktur** unerlässlich. Vor allem bei Vereinen, in denen die Führung ehrenamtlich organisiert ist (wie dem BTHV), ist das eigentlich gleichbedeutend mit einer guten Personalmanagementstruktur.

Wenn man dann also folgerichtig das freiwillige Engagement bei der sportlichen Zielsetzung, der Personalplanung, der Jahresplanung, der Eventplanung, etc von Anfang an mitdenkt, ergibt sich daraus ein Zyklus: der bereits erwähnte „Lebenszyklus für das freiwillige Engagement“.

Dieser Zyklus ist nicht in Stein gemeißelt sondern bietet vielmehr Entscheidungshilfen auf dem Weg zur Erarbeitung einer **ehrenamtsfreundlichen Organisationsstruktur**.

Wichtige Schritte sind aber auf jeden Fall die folgenden: Bedarfs- und Bedürfnisanalyse; Ansprache, Gewinnung und Aufgabenübertragung; Orientierung und Einarbeitung; Aus- und Weiterbildung; Anerkennung und Belohnung; regelmäßige Evaluierung; Verabschiedung.

Es soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass die Durchsetzung einer **ehrenamtsfreundlichen Organisationsstruktur** den Verantwortlichen zumindest zu Beginn einiges an Mut abverlangt, weil durch sie automatisch Verantwortungen an mehrere freiwillig Engagierte delegiert wird.

Deshalb sollten die Verantwortlichen bestenfalls nicht von der Angst vor Kontrollverlust sondern vom Wunsch nach möglichst viel Transparenz und Fortschritt getrieben werden. Dafür ist ein hohes Maß an Vertrauen notwendig.

## 1. Bedarfs- und Bedürfnisanalyse

Bei der Bedarfs- und Bedürfnisanalyse geht es um den *Bedarf des Vereins* einerseits sowie die *Bedürfnisse des einzelnen potentiellen Freiwilligen* auf der anderen Seite.

Dabei gilt:

**Jeder Sportverein sollte seine sportlichen Ziele klar definieren und sich dementsprechend personell aufstellen.**

Folgende Fragestellung kann bei dieser Aufgabe hilfreich sein:

*Geht es in erster Linie um das Erreichen von hohen sportlichen Zielen (professionell) oder eher der Organisation eines Breitensportangebots für möglichst viele Menschen? Oder beides?*

Konkret für den BTHV bedeutet das: Wo will der Verein mit seinen drei Abteilungen kurz-, mittel- und langfristig stehen? Spitzensport? Hervorragende Jugendarbeit? Großes Breitensportangebot? Alles drei? Hier gilt: je grösser die Ambitionen, desto höher der Aufwand für die relevanten Akteure.

Das bedeutet, dass bei der Erstellung der sportlichen Ziele auch Folgendes gleichzeitig mitgedacht werden sollte:

**Jeder Sportverein sollte für sich klarstellen, welche Art von Verein er eigentlich ist (oder sein möchte).**

Hier sind folgende Fragestellungen hilfreich:

*Will der Verein sich in erster Linie hauptamtlich oder ehrenamtlich organisieren?*

*Erwartet der Verein von allen Mitgliedern, dass sie sich ehrenamtlich engagieren?*

*Wissen die Mitglieder das auch?*

An diesem Punkt werden die Weichen für die notwendige Organisationsstruktur eines Vereins – professionell oder ehrenamtlich – gestellt. Als Beispiel: ein Fußball-Bundesligaverein lässt sich heutzutage zweifelsohne nicht mehr rein ehrenamtlich führen. Das bedeutet jedoch nicht, dass freiwilliges Engagement auf den verschiedenen Ebenen nicht trotzdem wichtig bleibt. Aber Führungspositionen können realistisch nicht mehr ehrenamtlich besetzt werden.

Es wird also sehr deutlich, wie wichtig es ist, welche Art von Verein der BTHV ist (oder in Zukunft sein möchte) und welche sportlichen Ziele er verfolgt. Die Erarbeitung dieser beiden elementaren Punkte obliegt in der Regel den gewählten Mandatsträgern (Vorstand), die sich dabei die Unterstützung der einzelnen Fachbereiche sichern sollten. In wie weit man zur Erarbeitung der beiden Punkte potentiell alle Mitglieder mit einbindet (Befragung, Workshops, Bildung von Fachgruppen, etc) oder ob der Vorstand sein fertiges Konzept auf der Mitgliederversammlung zur Abstimmung stellt, sollte möglichst frühzeitig überlegt und entschieden werden.

In jedem Fall wäre eine praktische Frage, die sich der BTHV stellen könnte:

*Will der Verein perspektivisch mit seinen ersten Seniorenmannschaften (in einer, beiden oder allen drei Abteilungen) in der jeweils höchsten Liga spielen?*

Sollte die Antwort positiv beschieden werden, müsste man sich sicherlich die Frage stellen, ob das mit der derzeitigen Organisationsstruktur (ehrenamtliche Führungspositionen) realistisch machbar wäre.

Die nächste Frage, die dann beantwortet werden muss, lautet:

*Können dann wirklich noch alle relevanten Funktionen ehrenamtlich ausgefüllt werden (z.B. 1. Vorsitzender, Trainer 1.Herren/1.Damen, Sportliche Leitung, Leitung der Jugendabteilungen, etc)?*

Hier sollten folgende Erwägungen in Betracht gezogen werden:

- Zeitlicher Aufwand der Funktion,
- Größe der Verantwortlichkeit der Funktion gegenüber dem Verein (Vorstand),
- Zeitliche Bindung der Person an die Funktion,
- Wichtigkeit von Außenwirkung,
- Marktsituation,
- etc.

Derzeit sind einige Trainerpositionen hauptamtlich besetzt, ebenso die Funktion der sportlichen Leitung im Hockey und Tennis. Es gilt dann weiter zu überlegen:

*Wenn der Verein für gewisse Funktionen hauptamtliche Mitarbeiter einstellt, kann dann der gesamte Vorstand noch ehrenamtlich agieren (Sollen/Können Ehrenamtliche bezahlte hauptamtliche Mitarbeiter führen und anweisen)?*

*Warum sind einige Funktionen hauptamtlich (Geschäftsführer, einige Trainer) besetzt oder zumindest bezahlt (sportlicher Leiter, einige Trainer) und andere ehrenamtlich (1.Vorsitzender, Obmänner, Jugendobmänner)?*

Wie auch immer sich der BTHV in diesen Fragen aufstellt, für die Erstellung dieses Konzepts wird davon ausgegangen, dass er seine Ziele dergestalt definiert, dass grundsätzlich eine ehrenamtliche Führung des Vereins, also eine **ehrenamtliche Organisationsstruktur**, weiterhin angestrebt wird.

In dem Fall sollte der Verein sich genau vor Augen führen, warum er diese Entscheidung trifft – das Fehlen von finanziellen Ressourcen ist dabei logischerweise ein sehr wichtiger Faktor, sollte aber nicht der einzige sein.

Es ist von Vorteil, wenn darüberhinaus auch positive Gründe erwogen werden, wie etwa die bewusste Einbindung von Mitgliedern in Entscheidungen, das bewusste Erleben von Vereinskultur über den Sport hinaus, die Möglichkeit des freiwilligen Engagements, etc.

Oder aus Sicht der freiwillig Engagierten der Wille, Veränderungen herbeizuführen, der Wunsch nach persönlicher und öffentlicher Aufmerksamkeit durch ein Vorstandsamt, der Wunsch mit Gleichgesinnten etwas zu erleben, die Möglichkeit der sozialen Kontakte, etc.

Während der Interviews, die zur Erstellung dieses Konzepts geführt wurden, fiel häufiger der Satz „(v)iele Mitglieder sehen in dem Verein mehr einen Dienstleister und wollen sich gar nicht freiwillig engagieren“. Um genau dieses Problem zu vermeiden, ist es wichtig, dass der BTHV weiß und auch klar und transparent kommuniziert, welche Art von Verein er sein möchte und welche sportlichen Ziele er verfolgt.

Wenn der BTHV sich also entscheidet, den Verein weiterhin weitestgehend ehrenamtlich zu organisieren, können die folgenden zwei Fragen hilfreich sein:

*Müssen alle Mitglieder, die sich freiwillig engagieren wollen, auch die Möglichkeit dazu bekommen?*

oder

*Will der Verein die am besten qualifizierten freiwilligen Mitarbeiter finden und auswählen?*

Dahinter steht der Gedanke, dass man als Mitglied eventuell sogar ein Recht oder einen Anspruch auf freiwillige Mitarbeit herleiten kann. Oder anders: steht der Verein eventuell sogar in einer sozialen Pflicht, etwa seinen Jugendlichen oder älteren Mitgliedern Möglichkeiten zum freiwilligen Engagement zu bieten?

Geht man also davon aus, dass der BTHV sich weiterhin grundsätzlich ehrenamtlich organisieren will, dann zeigt sich schnell sehr deutlich, dass auf jeden Fall der Bereich „formal legitimes Ehrenamt“ von Anfang an in die Organisations- und Personalplanung des Vereins integriert werden sollte. In diesem Bereich sollte das freiwillige Engagement nicht als *add-on* verstanden werden, sondern vollständig in der Personalstruktur aufgehen.

Hier gelten die folgenden Erwägungen:

- Welche Kompetenzen und wie viele freiwillige Mitarbeiter braucht der Verein im Moment und in der Zukunft?
- Welche Erwartungen und Kompetenzen haben die potentiellen freiwilligen Mitarbeiter?
- Wie bringt man beides zusammen?

Der BTHV ist einen ersten Schritt mit der Arbeit an der VMI-Matrix bereits gegangen. VMI steht dabei für Mitarbeit, Verantwortung und Information. Mit dieser Matrix werden die wichtigsten Funktionen im Verein erfasst und dokumentiert. Auf Grundlage der Erfassung werden dann klare Funktionsaufgaben und/oder Stellenbeschreibungen erstellt.

Schrittweise Erstellung der Personalstruktur am Beispiel Hockey:

➤ **Welche Funktionen gibt es?**

Obmann, Sportliche Leitung, Jugendobmann, Trainer Senioren, Trainer Junioren, etc

➤ **Wie viel Verantwortung und welchen zeitlichen Aufwand haben diese Funktionen?**

Es gilt: je höher Verantwortung und zeitlicher Aufwand sind, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, diese Funktion ehrenamtlich besetzen zu können.

➤ **Entscheidung darüber, welche Funktionen mit hauptamtlichen Mitarbeitern und welche mit ehrenamtlichen ausgefüllt werden sollen.**

Diese Entscheidung ist in der Realität heikel und sollte deshalb immer sehr transparent und offen kommuniziert werden. Wichtig ist, dass der Verein seine Entscheidung diesbezüglich überzeugend begründen kann. Es geht nicht darum, ob der Verein Recht hat (andere Meinungen wird es immer geben) sondern darum, dass die Mitglieder nachvollziehen können, welche Erwägungen zu der Entscheidung geführt haben.

➤ **Bei den ehrenamtlichen Funktionen Entscheidung darüber, ob sie jeweils von einer Person ausgefüllt werden können.**

Konkret: Wie wahrscheinlich ist es, dass eine Person genügend Zeit/Ressourcen/Motivation hat, diese Funktion auszufüllen. Oder muss die Funktion eventuell aufgeteilt werden? Oder müssen flexiblere Lösungen gefunden werden (etwa klar umrissene Projekte statt Ämter)?

Damit ist gemeint: von einer Person, die eine Funktion hauptamtlich oder zumindest bezahlt ausfüllt, kann grundsätzlich mehr (oder besser: zeitlich vorhersehbarer) erwartet werden, als von einer Person, die eine auf Vollzeit ausgelegte Funktion ehrenamtlich bekleidet. Auch die eventuell notwendige Unterstützung ist sehr unterschiedlich.

Noch mehr: das Verständnis, dass sich ehrenamtlich Engagierte in der Regel eben nur eingeschränkt einbringen können, MUSS selbstverständlich vorliegen. Dabei sollte insbesondere berücksichtigt werden, dass es beim Ehrenamtlichen immer mal wieder Perioden geben kann, in denen er/sie sich nicht im vorgesehen Maße um die anvertraute Funktion kümmern kann. Auch sollte ermöglicht werden, dass ehrenamtlich Engagierte eventuell nur an bestimmten Tagen oder zu bestimmten Tageszeiten tätig werden oder eher telefonisch oder online an Versammlungen und Gesprächsrunden teilnehmen können, usw. Kurz: hier ist ein hohes Maß an Verständnis für die persönliche Lebenssituation des freiwillig Engagierten gefragt.

Trotzdem: beide Funktionen bleiben in der Organisationsstruktur gleich wichtig!

Wie kann der Verein also sicher stellen, dass beide Funktionen auch voll ausgefüllt werden?

Beispiel Obmann:

*Ist das ein Vollzeit-Funktion? Wenn ja:*

- *Kann der Verein jemanden hauptamtlich einstellen und bezahlen?*
  - *Wenn ja: PRIMA!*
  - *Wenn nein: die Funktion wird zum Ehrenamt.*
- *Kann der Verein jemanden finden, der die Funktion ehrenamtlich Vollzeit übernimmt?*
  - *Wenn ja: PRIMA!*
  - *Wenn nein: Kann die Funktion aufgeteilt werden? Dafür benötigt man Freiwillige.*

Beispiel Jugendobmann:

*Ist das ein Vollzeit-Funktion? Wenn ja:*

- *Kann der Verein jemanden hauptamtlich einstellen und bezahlen?*
  - *Wenn ja: PRIMA!*
  - *Wenn nein: die Funktion wird zum Ehrenamt.*
- *Kann der Verein jemanden finden, der die Funktion ehrenamtlich Vollzeit übernimmt?*
  - *Wenn ja: PRIMA!*
  - *Wenn nein: Kann die Funktion aufgeteilt werden? Dafür benötigt man Freiwillige.*

Je weiter eine Funktion auf mehrere Schultern verteilt wird, desto komplexer wird die Aufgabe der Koordination.

Der BTHV hat zur Zeit einen ehrenamtlichen Hockey-Obmann, der als Vorstandsmitglied für die Funktion verantwortlich zeichnet. Kann die Person die Funktion zeitlich voll ausfüllen?

Wenn ja: PRIMA! Wenn nicht, müssen eventuell andere Lösungen gefunden werden. Zum Beispiel könnte die Funktion in kleinere Bereiche aufgeteilt werden (z.B. stellv. Hockey-Obmann oder durch zeitlich begrenzte Projekte, für die freiwillig Engagierte gefunden werden müssen). Der Hockey-Obmann koordiniert dann weiterhin alle Funktionen dem Vorstand gegenüber verantwortlich, muss aber nicht mehr alle Funktionen selbst ausfüllen.

Im Beispiel Jugendobmann vertritt die Person die Jugendabteilung im Gesamtvorstand. Da die Aufgabe für eine ehrenamtlich tätige Person zu aufwändig ist, werden für den Grundlagenbereich zur Zeit zwei Kinderhockeywarte eingesetzt. Das ist eine gute Lösung, die aber trotzdem regelmäßig evaluiert werden sollte, um sicherzustellen, dass niemand überfordert wird und tatsächlich der gesamte Grundlagenbereich erreicht wird.

Sollte es dennoch Schwierigkeiten geben, könnten zum Beispiel zusätzlich die Bereiche Mannschaftsbetreuung, Turnierorganisation, etc als Projekte entwickelt und von Freiwilligen bearbeitet werden. Wichtig hier sind die Koordinationsfähigkeiten des Jugendobmanns und ein gutes wohlwollendes und wertschätzendes Kommunikationssystem.

In beiden Beispielen können Teamarbeit und flexible Aufgabenverteilung die Schlüssel zum Erfolg sein. Auch die Bereitschaft, Aufgaben abzugeben und zu delegieren, ist sehr wichtig. Dieselben Überlegungen können natürlich auch auf alle anderen Bereiche angewendet werden.

Am Ende der Bedarfs- und Bedürfnisanalyse steht dann bestenfalls ein Art Organigramm, in dem alle Funktionen und Verantwortlichkeiten unter Einbindung mindestens des formal legitimierten Ehrenamts abgebildet sind. Idealerweise sind diese dann personenunabhängig (Funktion geht vor Namen!).

Im Laufe der Zeit können dann sogar die „freiwillig längerfristigen Aufgaben“ sowie schließlich auch die „*ad hoc*-Aufgaben“ in das Organigramm eingearbeitet werden.

Gerade bei den längerfristigen sowie den *ad hoc*-Aufgaben sollte auch unbedingt in Erwägung gezogen werden, ob die anstehenden Aufgaben nicht viel besser auf Projektbasis angegangen werden können, statt mit Mandaten behaftet zu werden. Projekte bieten den Vorteil, dass sie in der Regel zeitlich klarer bestimmt sind, meist dynamischer und zielorientierter organisiert sind und oft auch mehr Raum für Flexibilität bieten.

Wichtig ist in jedem Fall, dass der Verein seine Anforderungen, Erwartungen und Ziele transparent macht und eindeutig an seine Mitglieder kommuniziert. Je mehr Klarheit herrscht, desto wahrscheinlicher werden sich Leute finden, die sich gerne freiwillig engagieren.

## 2. Ansprache, Gewinnung, Aufgabenübertragung

Wie bereits erwähnt, sollte der Verein offen kommunizieren, welche Art von Verein er ist und welche sportlichen Ziele er verfolgt. Wenn sich der Verein (auch) über das freiwillige Engagement definiert, sollte das klar öffentlich vertreten werden (zB über die homepage, zumindest einmal über einen Mitgliederbrief, bei jeder Neuanmeldung, etc). Potentielle Mitglieder wissen dann direkt, woran sie sind, und verwechseln den Verein dann (hoffentlich) nicht mehr mit einem Dienstleistungsunternehmen.

Wenn der Verein Kenntnis davon hat, welches Potential in seinen Mitgliedern sitzt, können potentielle ehrenamtliche Mitarbeiter gezielt identifiziert und angesprochen werden.

Eine Möglichkeit, diese Informationen zu erhalten, ist eine Mitgliederbefragung. Diese Befragung kann in verschiedenen Formen durchgeführt werden. Mit Mitgliedern, die sich häufig auf dem Vereinsgelände sehen lassen, sollte persönlich gesprochen werden. Mannschaften könnten Treffen mit den Eltern organisieren. Bei

einigen anderen Mitgliedern ist eventuell ein online-Fragebogen der bessere Ansatz. Jedenfalls sollte diese Befragung nicht anonym sein! Das alles muss besprochen werden.

In dieser Befragung stellt sich der Verein zunächst mit seiner angestrebten Vereinskultur, Vereinsstruktur und Zielen vor und befragt die Mitglieder nach ihren Vorstellungen, Bedürfnissen und Erwartungen, ihren Fähigkeiten, ihrer Bereitschaft zum freiwilligen Engagement, etc. Diese Art der Befragung könnte dann bei jedem Neu-Mitglied zum Standard bei der Aufnahme werden.

Die Vorstellung des Vereins mit seinen Zielen und Visionen ist dabei sehr wichtig; die befragten Mitglieder (aktive wie passive) sollen möglichst genau wissen, wofür sie sich engagieren und warum ihre Mitarbeit von so elementarer Bedeutung für den Verein ist.

Die gewonnenen Informationen werden dann in einer Datenbank gesammelt und diese immer auf dem neuesten Stand gehalten. Mit diesen Informationen können im Bedarfsfall Mitglieder gezielt, explizit und persönlich angesprochen werden. Auch weiß der Verein besser, was die Mitglieder von ihm erwarten.

Wichtig ist hier, dass die gewonnenen Erkenntnisse dann auch wieder an die Mitglieder zurückgemeldet werden. Befragte wollen in der Regel wissen, was mit ihren Antworten geschehen ist. Je mehr Vertrauen die Mitglieder in diese Art von Datenerfassung haben, desto mehr werden diese Informationen gerne zur Verfügung stellen.

Es gilt: je mehr der Verein darüber informiert ist, wer seine Mitglieder sind (was sie interessiert, was sie können, ob und wie sich gerne einbringen würden, etc.), desto zielgenauer können bestimmte Personen für bestimmte Aufgaben angesprochen und gewonnen werden. Es können dann Aufgaben übertragen werden.

Bei der Aufgabenübertragung ist es immens wichtig, dass Anforderungen und Erwartungen klar umschrieben sind (am besten durch eine Aufgabenbeschreibung). Hierzu zählt auch der erwartete zeitliche Aufwand. Zudem sollte der potentielle Freiwillige auch von Anfang an klar kommunizieren, wie viel Zeit und Energie sie/er investieren kann. Die gegenseitigen Erwartungen sollten so weit es geht **verbindlich vereinbart** werden.

Folgende – leider sehr typischen – Situationen sollten dringend vermieden werden:

*Ich wusste nicht, wie aufwändig die Ausübung dieser Funktion ist/Wir haben mehr von dir erwartet.*

*Ich wusste zwar wie aufwändig diese Funktion ist, habe aber grundsätzlich nicht genug Zeit, die Funktion vollumfänglich wahr zu nehmen.*

Wenn also die Vereinbarkeit des freiwilligen Engagements mit den individuellen Lebensumständen über einen längeren Zeitraum nicht mehr gegeben ist, muss unbedingt eine Anpassung der Anforderungen und Aufgaben erfolgen.

Realistischer Weise gilt dabei aber, dass sich in einer ehrenamtlichen Organisationsstruktur der Sportverein stärker an die Bedürfnisse des freiwillig Engagierten anpassen muss, als der freiwillig Engagierte an den Bedarf des Sportvereins. Das ist gerade bei den Vollzeit-Funktionen in der Realität nicht immer einfach.

Und schließlich: um die freiwillig Engagierten maximal zu motivieren, sollte die Übertragung von Aufgaben auch immer mit der Übertragung von Verantwortung, Befugnissen und Gestaltungsspielraum verbunden werden.

### 3. Aufgabenübernahme, Orientierung und Einarbeitung

Grundsätzlich gilt: wenn ein freiwillig Engagierter eine Aufgabe neu übernimmt, hilft ihm/ihr eine feste Ansprechperson sich zurechtzufinden, und die eigenen Vorstellungen in die Umsetzung miteinzubringen.

Wichtig ist dabei, dass der neue freiwillige Mitarbeiter nicht einfach ins kalte Wasser geworfen wird. Eine inhaltliche als auch emotionale Einarbeitung in die neue Aufgabe ist unerlässlich. Dabei sollte die Zusammenarbeit möglichst auf Augenhöhe erfolgen. Bei der Einarbeitung sollen vor allem die Stärken im Mittelpunkt stehen. Vor allem für Neueinsteiger ist es wichtig, dass ihnen ausreichend Freiraum gewährt wird, damit sie sich selbst ausprobieren, kreative Lösungen entwickeln und ggf neue Wege einschlagen können.

Hilfsmittel sind hier eine detaillierte Aufgabenbeschreibung (VMI), und evtl schriftliche Unterlagen (Betreuerhandbuch). Man könnte aber auch an eine individuelle, persönliche Unterstützung in Form eines Mentor/Buddy-Systems denken (zB jeder neue Betreuer bekommt einen erfahrenen zur Hand). Auch regelmäßige Foren, in den denen Erfahrungen ausgetauscht werden, können hilfreich sein.

### 4. Aus- und Weiterbildung, Qualifizierung

Bei der Gewinnung von freiwillig Engagierten stellt sich irgendwann immer die Frage nach dem Angebot des Vereins bzw den Erwartungen des Ehrenamtlichen.

*Was ist für mich drin, wenn ich mich freiwillig engagiere?*

Dabei geht es per Definition nicht um eine entgeltliche Belohnung. Die Gründe, warum sich Mitglieder freiwillig in ihrem Verein engagieren, sind vielfältig: soziale (Vereinsleben, anderen helfen wollen, der Gesellschaft zurückgeben), sportliche (eigene Fähigkeiten weitervermitteln, Konkurrenz & Wettbewerb, Leidenschaft für den Sport) oder auch formale (Status, persönliche und berufliche Weiterentwicklung).

Hier soll sich auf die eher formalen Gründe konzentriert werden. Die Führungsakademie des Deutschen Olympischen Sportbundes zitiert in einer ihrer Dokumente eine Studie die besagt, dass „Sportvereine, die mehr in Aus- und Weiterbildung investieren, geringere Probleme bei der Gewinnung von Ehrenamtlichen haben“.

Typische Beispiele: Qualifizierungsmaßnahmen, Fort- und Weiterbildung von Trainern, Fort- und Weiterbildung von Schiedsrichtern, Erste-Hilfe-Kurse, Unterstützung in der Arbeitsfindung, Aus- und Fortbildung im Bereich Sportmanagement, Aus- und Fortbildung im Bereich Ehrenamtskoordination, Aus- und Fortbildung im Bereich Kinder- und Jugendbetreuung, Teilnahme an Dachvorträgen und Seminaren, Stipendien, Nutzung von Angeboten für freiwillig Engagierte des Bundes, Landes, LSB, etc.

Zusätzlich birgt freiwilliges Engagement in einem Sportverein großes Potential für informelles Lernen. Dieses stellt einen nicht zu unterschätzenden Mehrwert für jeden freiwillig Engagierten dar. Dazu gehören Toleranz, gegenseitiger Respekt, Teamfähigkeit, Eigeninitiative, Teilhabe, Gleichberechtigung, etc. Dafür muss der Verein natürlich Lernmöglichkeiten schaffen und das informelle Lernen begleiten.

Aber auch hier gilt es, die Waage zu halten: Wie viel Aus- und Fortbildung kann verlangt werden, ohne die zeitlich ohnehin schon belasteten ehrenamtlichen zu überfordern?

## 5. Anerkennung

Freiwilliges Engagement ist unentgeltlich, aber nicht umsonst. Anerkennung ist einer der wichtigsten Faktoren, um freiwillig Engagierte motiviert zu halten und an den Verein zu binden. Sie bezeichnet eine positive Einstellung gegenüber einer anderen Person, die positive Bewertung ihrer Eigenschaften und/oder Leistungen und ist damit eine wichtige Voraussetzung, damit bei den freiwillig Engagierten Zufriedenheit entstehen kann.

Dabei geht es nicht nur um das Anerkennen der geleisteten Arbeit, sondern in gleichem Maße um das Erkennen, Wahrnehmen und Ernstnehmen der Person, die dahinter steht. Gerade dieser letzten Aussage kann gar nicht genug Gewicht beigemessen werden.

Wichtigster Ansatz ist die Etablierung einer **allgemeinen Anerkennungskultur**.

Hier gibt es durchaus vielfältige Ansätze, die möglichst gleichzeitig zur Anwendung kommen sollten.

### a. Schaffung einer positiven und wohlwollenden Vereinskultur

Ein offensichtlicher (aber dennoch leider viel zu häufig missachteter) Schritt zu einer **allgemeinen Anerkennungskultur** ist die Schaffung einer positiven Vereinskultur. Das meint im Grunde nichts anderes, als dass die Mitglieder (oder andere Vereinsteilnehmer) – in all ihren Funktionen – (Vorstand, Aktive, Trainer, Betreuer, Eltern, etc) – freundlich, offen und respektvoll miteinander umgehen. Dazu zählen alltägliche Dinge wie Grüßen, kleine Gespräche, Danke sagen, einfach freundlich sein, etc.

Im Idealfall sollte es für jeden Menschen eine Freude sein, die BTHV-Anlage zu betreten – selbst für den sportlichen Gegner.

Nicht zu unterschätzen bei der Entwicklung einer positiven Vereinskultur sind die Erarbeitung und Erstellung von sichtbaren Dingen, die das Zusammengehörigkeitsgefühl fördern und stärken. Darin ist der BTHV bereits sehr stark:

- Große Identifikation durch die seltene und prägnante Farbkombination lila-weiß.
- Markantes Logo mit starkem Motto: BTHV – Der Club. Die Menschen. Füreinander. Miteinander. Engagiert.
- Vereinshymne.
- Hervorragende und sehr persönlich geführte Vereinsgaststätte.
- Etablierte Turniere wie der BeeTHoVen-Cup.

Zu denken wäre vielleicht noch an die Entwicklung eines Vereinsmaskottchen.

#### b. Kein freiwilliger Einsatz bleibt unbemerkt

Der Verein sollte sicherstellen, dass kein freiwilliger Einsatz – und sei er noch so klein – unbemerkt bleibt. Bedanken kann man sich immer – und zwar eher zu oft als zu selten. Sehr häufig reicht dazu bereits ein kleines Gespräch oder eine anerkennende Geste.

Diese Art der Anerkennung kennt in dem Sinne keine echten Verantwortlichen. Natürlich ist es wichtig, dass etwa die Vereinsführung regelmäßig die Arbeit zum Beispiel der Betreuer anerkennt. Aber ebenso wichtig ist es, dass das auch die Eltern, die Trainer oder die Spieler tun.

Aufpassen muss man nur, dass diese Art der Anerkennung nicht zu einem Automatismus verkommt – sie muss in all ihren verschiedenen Formen immer ehrlich gemeint und persönlich sein (zB kein allgemeiner Dankesbrief, der zu verschiedenen Anlässen automatisch verschickt wird).

Der Grundgedanke für einen jeden ist: alles das, was freiwillig Engagierte tun, muss ich nicht leisten – das möchte ich anerkennen.

#### c. Förmliche Belohnungen

Hier wäre zu denken etwa an Urkunden, Medaillen, öffentliche Erwähnung in Berichten oder Veranstaltungen, Arbeitszeugnisse, Ehrungen, direkte Ansprache (Dankesbrief, persönlicher Kontakt).

Weitere Möglichkeiten sind temporärer Erlass des Mitgliedsbeitrages (zB für die Zeit als ehrenamtlicher Vorstand), Erlass der Sportanlagegebühr (zB für die Zeit als ehrenamtlicher Trainer), kleine Geschenke, Gutscheine, etc.

Gerade bei bestimmten Gruppen von Ehrenamtlichen (zB Betreuer, Ballkinder, etc) bieten sich auch gemeinsamen Aktionen/Veranstaltungen an (Essen gehen, Bowling, etc). Das fördert über die Anerkennung hinaus auch den sozialen Zusammenhalt und damit eine positive Bindung zum Verein.

Auch die bereits erwähnte Möglichkeit von Aus-, Fort- und Weiterbildungen sind Teile eines förmlichen Belohnungssystems.

Egal, welche Art der Anerkennung Belohnung der Verein letztendlich bevorzugt, ganz wichtig ist, **dass kein freiwillig Engagierter vergessen wird!**

Deshalb ist eine Funktion in einer **ehrenamtlichen Organisationsstruktur** das Wissen über die aktiven freiwillig Engagierten und ihre Aufgaben, um eine angemessene Anerkennung ALLER freiwillig Engagierten sicherzustellen.

Dabei sollten die oben genannten Möglichkeiten nicht wahllos sondern strategisch, zielgerichtet und bewusst auf die individuelle Person (oder Personenkreis) angewendet werden.

## 6. Regelmäßige Evaluierung und Selbstreflexion

Was oft unterschätzt und gerne unterschlagen wird, ist die Tatsache, dass auch die Arbeit von freiwillig Engagierten durchaus einer Qualitätserwartung unterliegt. Nur weil etwas ehrenamtlich unternommen wird, muss nicht schlechtere Qualität hingenommen werden. Eine typische – aber deshalb nicht minder falsche – Aussage lautet:

*Ich tue das freiwillig und unentgeltlich, also erwarte nicht zu viel von mir.*

Auch wenn dieses Thema durchaus sensibel ist, führt diese Einstellung sicher nicht zum Erfolg.

Wie bei jeder hauptamtlich durchgeführten Arbeit sollte daher auch die Arbeit von Ehrenamtlichen regelmäßig systematisch evaluiert werden. Nur so können eventuelle Fehlentwicklungen erkannt und korrigiert werden. Voraussetzung ist dabei die bereits erwähnte klare Vereinbarung über die gegenseitigen Erwartungen auf Grundlage von klaren Aufgabenbeschreibungen.

Um der besonderen Sensibilität von Evaluierungen und Bewertungen im Kontext von freiwilligem Engagement gerecht zu werden, werden folgende mögliche Ansätze vorgeschlagen:

- Team- und aufgabenorientierte statt personenorientierte Evaluierung;
- Wertschätzende Erkundung statt Kontrolle;
- Wertschätzende und unterstützende Rückmeldung;
- Regelmäßige und systematische Evaluierung, statt ad-hoc Eingriff, wenn Probleme auftauchen;
- Schaffung von Raum für regelmäßige Selbstreflexion;
- Entwicklung einer positiven Kultur der Fehlermanagements.

Der Teamaspekt, dass ja alle Beteiligten das Wohl des Vereins und seiner Mitglieder im Blick haben (sollten), ist hierbei von entscheidender Bedeutung.

Deshalb ist eine Funktion in einer **ehrenamtlichen Organisationsstruktur** das Organisieren von wohlwollenden, wertschätzenden, regelmäßigen und systematischen Evaluierungen.

## 7. Verabschiedung

Die meisten ehrenamtlichen Aufgaben sind zeitlich begrenzt. Das bedeutet aber nicht, dass sich ein Mitglied, das zum Beispiel ein Vorstandsamt aufgibt, nicht weiterhin in anderen Bereichen des Vereins freiwillig engagieren möchte. Hier wäre an eine Weiterentwicklung von Aufgaben zu denken.

Wer sich freiwillig engagiert, entwickelt in der Regel Ideen für Veränderungen und Projekte im Verein. Um als Verein daraus positiven Nutzen zu ziehen, sollten diese Ideen und Vorstellungen diskutiert werden können, um eventuell Möglichkeiten zur Umsetzung zu finden. Eine Möglichkeit, am Ende einer freiwilligen Tätigkeit möglichst umfangreich von den Erfahrungen des Ehrenamtlichen zu profitieren, wäre, eine Art Abschlussgespräch zu führen.

Auch sind Ehrenamtliche, die den Verein verlassen, potentielle Multiplikatoren, was das Ansehen des BTHV angeht. Zufriedene Mitglieder – auch ehemalige – berichten in der Regel eher positiv über ihren Verein.

Es ist also wichtig, dass das Ende einer bestimmten ehrenamtlichen Aufgabe positiv begleitet wird, um die Person weiterhin an den Verein zu binden oder zumindest (bei Austritt) positiven Kontakt zu halten.

Ein wichtiger Aspekt ist hier, das geleistete Engagement noch einmal deutlich anzuerkennen. Möglichkeiten der Anerkennung sind an anderer Stelle bereits besprochen worden. Bei Beendigung eines freiwilligen Engagements könnte darüberhinaus auch ein eine eher „bleibende Erinnerung“ gedacht werden (wie etwa Urkunde/Medaille, Vereinsmaskottchen, BTHV-Wimpel, Uhr mit BTHV-Logo, etc).

## IV. Ehrenamtskoordination

Eine **ehrenamtsfreundliche Organisationsstruktur** lebt eigentlich immer in dem Spannungsverhältnis zwischen den Anforderungen des Vereins und den Wünschen und Bedürfnissen der Mitglieder.

Dabei muss die Struktur eine große Flexibilität aufweisen, ohne an Planbarkeit und Qualität einzubüßen. Was dazu notwendig und erforderlich ist, wurde in Kapitel III dargelegt.

Zusammengefasst bedeutet das, dass die verantwortlichen Personen in den Vereinen strategisch und inhaltlich darauf vorbereitet sein sollten, Aufgaben an Freiwillige zu delegieren, Zuständigkeiten und Tätigkeitsfelder klar zu definieren und zu kommunizieren. Darüberhinaus sollten die freiwillig Engagierten auch möglichst betreut und begleitet werden können.

Das muss entwickelt, organisiert und durchgeführt werden.

Die Frage, die sich dann zwangsläufig stellt, lautet:

*Wer im Verein sollte sich um die Errichtung und dauerhaften Erhaltung einer ehrenamtsfreundlichen Organisationsstruktur kümmern?*

Realistischer Weise ist die Entwicklung und Koordination einer ehrenamtsfreundlichen Organisationsstruktur zu aufwändig und zeitintensiv, um von einem der existierenden Ämter mitausgeführt werden zu können.

Daher stellt sich weiterhin die Frage:

*Sollte der Verein explizit eine eigene Funktion für die Koordination des Ehrenamtes einrichten?*

Gründe dafür sind unter anderen:

- Zentrale Stelle rund um das Thema Ehrenamt;
- Zentrale Stelle für Angebot von Aus-, Fort- und Weiterbildung;
- Zentrale Stelle für Entwicklung und Durchführung einer Anerkennungskultur;
- Zentrale Stelle für die Entwicklung und Fortführung einer Freiwilligen-Datenbank;
- Entlastung für Vorstand, Trainer, etc;
- Möglichkeit für die unmittelbare Unterstützung der Vereinsarbeit;
- Vertretung des Vereins nach außen im Bereich Ehrenamt;
- Positive Außenwirkung;
- Empfehlung des Deutschen Olympischen Sportbundes sowie des Landessportbundes NRW.

Eine solche zentrale Stelle hätte dann den Gesamtüberblick, was das Ehrenamt im Verein angeht, und könnte in Absprache und Zusammenarbeit mit allen im Verein Tätigen (hauptamtlich wie ehrenamtlich) das freiwillige Engagement managen und koordinieren. Diese könnte, je nach Mandat und Aufwand, mit einer oder mehreren Personen besetzt werden. Denkbar wäre etwas ein Szenario, in dem etwa Koordinator und jeweils ein Vertreter aus jeder Abteilung ein Team bilden. Es braucht dann zwingend:

- Ein klares Mandat vom Vorstand;
- Rückhalt des Vorstands;
- Ein Konzept;
- Ressourcen.

Da in einem ehrenamtlich organisierten Verein eigentlich kaum Bereiche ohne freiwilliges Engagement existieren, kann auch in Erwägung gezogen werden, ob die Funktion „Ehrenamtskoordination“ nicht sogar im Vorstand etabliert wird. Je nach Ausgestaltung der Funktion ist sogar an eine hauptamtliche Tätigkeit zu denken.

Auch spielt die Auswahl der geeigneten Person eine wichtige Rolle. Ein Ehrenamtskoordinator sollte über bestimmte Schlüsselkompetenzen verfügen. Hierzu gehören sowohl Fähigkeiten im Bereich Projekt- und Teammanagement,

Beratung und Gesprächsführung als auch soziale Kompetenzen wie Teamfähigkeit und Einfühlungsvermögen.

## V. Nächste Schritte

Dieses Konzept wird dem Vorstand des BTHV vorgestellt. Bestenfalls ist sich der Verein über seine sportlichen Ziele bereits im Klaren. Auch verfügt er über die wichtigsten Konzepte und Pläne (Jugendkonzepte in allen drei Sportarten, Jahrespläne, etc). Falls einige dieser Konzepte und Pläne noch nicht vorliegen sollten, wäre jetzt ein guter Zeitpunkt, daran zu arbeiten.

Der Verein muss sich dann entscheiden, ob er sich weiterhin auf Basis der ehrenamtlichen Tätigkeiten organisieren möchte. Wenn dem so sein sollte, müsste als nächster Schritt über die Einsetzung einer zentralen Stelle für die Koordination von freiwilligem Engagement entschieden werden.

Bei einer positiven Entscheidung muss dann über die Stellung dieser Funktion im Verein entschieden und eine geeignete Person gefunden werden.

Diese Person (oder Personengruppe) sollte dann einen Plan ausarbeiten, aus dem sich die nächsten Schritte bezüglich der Ein- und Umsetzung des „Lebenszyklus des freiwilligen Engagements“, inklusive des zeitlichen Rahmens, der benötigten finanziellen Ressourcen und der notwendigen Personalstruktur, ergeben.

Gleichzeitig kann an vielen Dingen, die bereits gut funktionieren, natürlich bereits ab sofort gearbeitet werden, wie zum Beispiel die Fortführung aller Aktionen, die bewusste Umsetzung einer positiven Vereinskultur, die Arbeit an einer wertschätzenden Anerkennungskultur, etc.

Erfahrungsgemäß wird der Zusammenhang zwischen klarer sportlicher Zielsetzung und der Entwicklung von Konzepten auf der einen sowie einem Ehrenamtskonzept auf der anderen Seite gerne unterschätzt. Ein Grund dafür liegt sicherlich darin, dass die Erarbeitung von Zielen und Konzepten sehr aufwändig ist. Und in der Tat, bleibt das Ehrenamt auch dann wichtig und notwendig, wenn diese nicht vorliegen. Allerdings ist dann eine effektive Koordination von freiwilligem Engagement nur sehr schwer möglich. Der Einsatz von Freiwilligen wäre dann in der Regel *ad hoc* – mit all den Gefahren, die in diesem Konzept beschrieben werden.

Deswegen sollte es heißen:

**Füreinander. Miteinander. Engagiert.**