

## EINLEITUNG

In Europa bilden ehrenamtlich Engagierte das Rückgrat des Sportsystems. Mehrere Millionen Menschen engagieren sich freiwillig in mehr als 650.000 Sportvereinen. Trotzdem stellt ehrenamtliches Engagement eine knappe Ressource dar. Qualifizierte Ehrenamtliche zu finden und zu binden ist daher zu einer der zentralen Herausforderung für Sportorganisationen in Europa geworden. Die Gründe dafür sind vielfältig, u.a. sind Sportorganisationen und ihre freiwilligen Mitarbeiter heute mit zunehmend anspruchsvolleren Aufgaben konfrontiert, die besondere Fähigkeiten und Kenntnisse, sowie eine hohe Motivation und Enthusiasmus erfordern. Eine aktive und systematische Förderung von Ehrenamtlichen kann dazu beitragen, die wachsenden Qualitätsstandards der Sportorganisation einerseits zu erfüllen und andererseits sicher zu stellen, dass das ehrenamtliche Engagement zu einer wertvollen und attraktiven Erfahrung für jeden einzelnen Freiwilligen wird.

Das vorliegende Übersichtsposter ist das Ergebnis des von der Europäischen Kommission geförderten Projekts *Training-4-Volunteers*. Es fasst die wichtigsten Aspekte des Freiwilligen-Managements im Sport zusammen und stellt einen Modellprozess vor, wie Sie Ihre Ehrenamtlichen Schritt für Schritt fördern und unterstützen können.



### FREIWILLIGEN-MANAGEMENT – WER KÜMMERT SICH DARUM?

Ehrenamtlich Engagierte sind die wertvollste Ressource des Vereins. Deshalb ist die Entwicklung ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen eine wesentliche Aufgabe für den Vorstand, das Management oder den Ehrenamts-Manager des Sportvereins. Wer die Verantwortung für die Entwicklung der Ehrenamtlichen in einem Verein trägt, muss ...

- (1) dafür ein explizites Mandat erhalten
- (2) einen Plan oder ein Konzept entwickeln
- (3) die notwendigen Ressourcen zugeteilt bekommen
- (4) den Rückhalt des Vorstands oder Managements haben

## LEBENSZYKLUS DES FREIWILLIGEN ENGAGEMENTS

Freiwilliges Engagement ist als Prozess zu verstehen. Alle Ehrenamtlichen durchlaufen dabei die gleichen Abschnitte im Lebenszyklus des freiwilligen Engagements, wobei sie natürlich jeweils unterschiedliche, individuelle Erfahrungen in die einzelnen Abschnitte einbringen. Dennoch sind die Bedürfnisse der einzelnen Personen innerhalb der Abschnitte vergleichbar.

### DAS EHRENAMTLICHE ENGAGEMENT WIRD BEENDET ODER UNTERBROCHEN

Menschen engagieren sich ehrenamtlich wenn es in ihr Leben passt und sie beenden das Engagement wenn es nicht mehr passt. Auch wenn es die äußeren Umstände gerade nicht zulassen, bleibt dabei oft die generelle Bereitschaft sich ehrenamtlich zu engagieren. Dies ist ein guter Grund für Organisationen ein positives Verhältnis zu denen zu pflegen, die ihr Engagement (vorübergehend) beendet haben. Die Bedürfnisse dieses Abschnitts umfassen den Wunsch nach Anerkennung und Dank, aber auch die Möglichkeit, sich wieder zu engagieren wenn sich die persönliche Lebenssituation wieder geändert hat.

### EHRENAMTLICHES ENGAGEMENT ENTWICKELT SICH

Der dritte Abschnitt des Lebenszyklus beschreibt den hoffentlich langen Zeitraum, in dem sich das ehrenamtliche Engagement etabliert und weiterentwickelt. Man hat bereits Erfahrungen gesammelt und die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse erworben. Man ist einerseits emotional an die übernommene Aufgabe und den Verein gebunden. Andererseits ist die Arbeit in diesem Abschnitt vielleicht schon zur ermüdenden Routine geworden oder die eigene Lebenssituation hat sich so verändert, dass sie nicht mehr wie bisher mit dem freiwilligen Engagement vereinbar ist. Typische Bedürfnisse in dieser Phase betreffen daher die Motivation und die Möglichkeit zur Anpassung oder Weiterentwicklung des persönlichen Engagements.

### SYSTEMATISCHE EHRENAMTSENTWICKLUNG

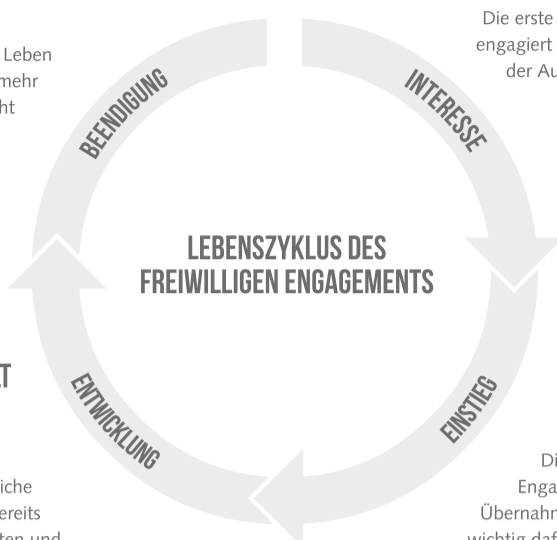
Um auf die spezifischen Bedürfnisse jedes einzelnen freiwillig Engagierten eingehen zu können, muss der Sportverein eine aktive, differenzierte und zielgerichtete Ehrenamtsstrategie entwickeln. Der Entwicklungs-Zyklus für das Ehrenamt umfasst zehn wichtige Aufgaben, mit denen sich die Organisation dabei befassen muss.

### INTERESSE AN FREIWILLIGEM ENGAGEMENT ENTSTEHT

Die erste Phase beschreibt den Zeitraum bevor man sich freiwillig engagiert oder ein (neues) Ehrenamt übernimmt. Das Interesse an der Aufgabe entsteht, bestehende Zweifel und Unsicherheiten müssen noch überwunden werden. Je mehr verlässliche Informationen in dieser Zeit verfügbar sind, desto einfacher ist es für die Interessenten, sich für ein ehrenamtliches Engagement zu entscheiden.

### EHRENAMTLICHE TÄTIGKEIT WIRD AUFGENOMMEN

Die zweite Phase bezeichnet den Einstieg in das freiwillige Engagement oder Ehrenamt. Diese Zeit unmittelbar nach der Übernahme einer (neuen) ehrenamtlichen Aufgabe, ist besonders wichtig dafür, wie das freiwillige Engagement wahrgenommen und erlebt wird. Orientierung, Unterstützung und Anleitung sind die zentralen Bedürfnisse in dieser Zeit.



## 10 ANERKENNUNG, VERABSCHIEDUNG UND 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), zielgerichtete Kommunikation (Newsletter, Geburtstagskarten) oder Einladungen zu Vereinsveranstaltungen können in diesem Aufgabenbereich Anwendung finden.

## 9 ANPASSUNG VON ANFORDERUNGEN UND AUFGABEN

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.

## 8 LERN- UND ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN SCHAFFEN

Formelles und informelles Lernen stellen einen signifikanten Mehrwert ehrenamtlicher 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.

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. Auch wenn ein großer Teil des informellen Lernens unbewusst und ungeplant abläuft, muss auch das informelle Lernen unterstützt und begleitet werden. Die systematische Reflexion der Handlungen und Erfahrungen der freiwilligen Mitarbeiter (vgl. Selbstevaluation) ist auch aus diesem Grund eine wichtige Aufgabe des Freiwilligen-Managements im Verein.

## 7 (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.

Diesen Befürchtungen können Sie entgegenwirken, indem Sie team- und aufgabenorientierte Evaluierungsmaßnahmen anstatt personensorientierter Methoden verwenden und auf die Wertschätzung der Arbeit anstatt auf Kontrolle fokussieren. Wertschätzende Erkundungen (Appreciative Inquiry) ist ein Ansatz, der dies zu berücksichtigen sucht.



## WARUM SICH MENSCHEN EHRENAMTLICH ENGAGIEREN

Empirische Studien zeigen, dass es zahlreiche Beweggründe dafür gibt, sich ehrenamtlich im Sport zu engagieren. Die unterschiedlichen Motive lassen sich in 7 größeren Kategorien zusammenfassen:

- (1) Werte und Altruismus
- (2) Zugehörigkeit und Geselligkeit
- (3) persönliche und berufliche Entwicklung
- (4) soziale Entwicklung und Veränderung
- (5) Anerkennung und Status
- (6) Interesse an einem Anlass oder einer Aktivität
- (7) Leidenschaft für (einen speziellen) Sport



Ob es gelingt Ehrenamtliche anzuwerben und zu binden hängt davon ab, wie gut die Rahmenbedingungen und Aufgabenfelder mit den Möglichkeiten und Erwartungen der Interessenten übereinstimmen.

### FREIWILLIGEN-PROFILE

Erfahrene Ehrenamts-Manager betonen, dass jeder ehrenamtlich Engagierte einzigartig ist in seinen spezifischen Motivationen, Erfahrungen, Fähigkeiten und Einschränkungen. Daher ist die individuelle Betreuung und Anerkennung eine wichtige Voraussetzung für gelingendes Freiwilligen-Management. Dennoch ist die Fokussierung auf einige typische Profile hilfreich, um eine zielgerichtete und effiziente Ehrenamtskultur zu entwickeln.

Die „Big five“ der ehrenamtlich Engagierten im Sport sind

- (1) (ehemalige) Athleten
- (2) Jugendliche und junge Erwachsene
- (3) Eltern
- (4) besonders qualifizierte Externe
- (5) Volunteers bei Großevents

## 1 EHRENAMTSFREUNDLICHE 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. Jedes neue Konzept kann nur dann erfolgreich in die Organisation integriert werden, wenn es mit diesen Grundannahmen vereinbar ist. Bevor Sie sich also der systematischen Ehrenamtsentwicklung widmen, sollten Sie sich zuerst einige grundsätzliche Fragen stellen: „Was für eine Art von Verein sind wir eigentlich?“ „Warum verlassen wir uns auf das Ehrenamt?“ „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.

## 2 BEDARFS- UND BEDÜRFNISANALYSE

Das Freiwilligen-Management im Sportverein sollte aktiv geplant werden und sich nicht einfach nur irgendwie ergeben. Hierzu ist es notwendig, dass die Bedürfnisse und Ziele, sowohl des Vereins, als auch der (potentiellen) Ehrenamtlichen bekannt sind und aufeinander abgestimmt werden.

Sie brauchen dafür, eine detaillierte und zuverlässige Bedarfserhebung hinsichtlich der benötigten Funktionen und Tätigkeitsfelder: „Was muss im Verein alles getan werden? Wie viele Ehrenamtliche und freiwillige Mitarbeiter werden überhaupt benötigt? Welche Fähigkeiten und Ressourcen sind dafür erforderlich?“ Eine Übersicht über die momentan verfügbaren personellen Ressourcen des Vereins: „Wie viele Ehrenamtliche engagieren sich derzeit bei uns? Welche Fähigkeiten und Ressourcen haben die einzelnen Personen?“ „In welchen Bereichen brauchen wir mehr Unterstützung oder zusätzliche Kompetenzen?“ etc.

Plausible Erwartungen in Bezug auf die zukünftigen Bedürfnisse und Ziele des Vereins: „Wie wird sich das Umfeld und der Sportmarkt verändern? Was sind unsere langfristigen strategischen Ziele? Wer wird in nächster Zeit auf Grund des Alters oder der Aufnahme eines Studiums sein freiwilliges Engagement beenden?“ etc.

Organigramme, Arbeitsfeldbeschreibungen, Stellenpläne, Umfeldanalysen und Szenarien sind mögliche Instrumente in diesem Aufgabenbereich.

## 3 ANSPRACHE, GEWINNUNG UND AUFGABENÜBERTRAGUNG

Die Aufgabe der Ansprache und Gewinnung von Freiwilligen umfasst den gesamten Prozess des Suchens und Findens neuer ehrenamtlicher Mitarbeiter bis hin zur Übertragung konkreter Aufgabenfelder und Verantwortungsbereiche. Die Aufgabenübertragung ist ein wesentlicher Bestandteil dieses Schritts und umfasst weitere Teilaufgaben wie die Abstimmung der Anforderungen und Erwartungen, die Entscheidung für eine bestimmte Person oder die verbindliche Erklärung des gegenseitigen Kommitments. Wenn sich ein Sportverein dazu entscheidet, ein aktives Freiwilligen-Management zu betreiben, dann müssen auch Such- und Auswahlkriterien für die Ansprache und Gewinnung von Ehrenamtlichen formuliert werden.

Kampagnen zur Gewinnung von Ehrenamtlichen sollten regelmäßig und zielgerichtet erfolgen. Je expliziter und transparenter der Verein seine Bedürfnisse formuliert, desto höher sind die Chancen die „richtigen“ Ehrenamtlichen zu finden.

Sie sollten versuchen, mit jedem neuen Ehrenamtlichen ein kurzes Einstellungsgespräch zu führen. Ein genaues Verständnis der Motivation und der Stärken und Schwächen des neuen freiwilligen Mitarbeiters wird sich im Verlauf der nachfolgenden Schritte des Entwicklungs-Zyklus bezahlt machen.

Am Ende des gesamten Rekrutierungsprozesses sollten sowohl der Sportverein als auch der ehrenamtliche Mitarbeiter die mit dem vereinbarten freiwilligen Engagement verbundenen gegenseitigen Verpflichtungen explizit formulieren. Dies kann z.B. in Form einer *formellen (schriftlichen)* oder *informellen (mündlichen)* Ehrenamtsvereinbarung geschehen, die zumindest den Inhalt und die Dauer der ehrenamtlichen Tätigkeit festlegen sollte.

Als Instrumente kommen in diesem Aufgabenbereich u.a. Stellenbeschreibungen, Einstellungsgespräche, sowie schriftliche oder mündliche Ehrenamtsvereinbarungen zum Einsatz.

## 4 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. 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.

Ein explizites Ehrenamtskonzept, ein offizielles Einstellungsgespräch, schriftliche Unterlagen (z.B. Handbücher, Tätigkeitsbeschreibungen, Wikis) oder ein Mentoren- / Buddy-Programm sind Instrumente, die hierfür eingesetzt werden könnten.

## 5 AUS- UND WEITERBILDUNG

Aus- und Weiterbildung sind Schlüsselaufgaben im Bereich der Ehrenamtsentwicklung. Sportvereine, die mehr in die Aus- und Weiterbildung investieren haben geringere Probleme bei der Gewinnung von ehrenamtlichen und den meisten anderen Problemen der Vereinsarbeit. In keinem anderen Sektor des freiwilligen Engagements gibt es ein vergleichbar ausdifferenziertes System spezifischer Aus- und Weiterbildungsangebote. Informieren Sie ihre ehrenamtlichen Mitarbeiter regelmäßig über das Aus- und Weiterbildungsangebot des Sports und motivieren Sie ihre freiwilligen Mitarbeiter dazu diese Angebote auch wahrzunehmen.

