

# Texte zum Freiwilligen-Management



[www.ehrenamt-im-sport.de](http://www.ehrenamt-im-sport.de)

Eine Initiative von Deutscher Sportbund  
und Commerzbank

## 01

### Schnell-Check: Freiwilligen-Management in unserem Sportverein

Sie hätten gern gute Tipps zum Freiwilligen-Management? Der erste Tipp lautet: Stellen Sie Ihren Verein auf den Prüfstand: Wo liegen Ihre Stärken, wo die Schwächen im Umgang mit Freiwilligen? Die Checkliste hilft Ihnen, sich schnell einen Überblick zu verschaffen: Welche Fragen können Sie schon mit JA beantworten?

	Ja	Nein
1. In unserem Verein herrscht (auch bei hauptamtlichen Mitarbeitern) Einigkeit, dass wir freiwilliges Engagement begrüßen.		
2. Wir können Freiwilligen differenzierte Einsatzmöglichkeiten unterschiedlicher Art und zeitlicher Beanspruchung anbieten.		
3. Wir verfügen über Stellen- oder Aufgabenbeschreibungen für jede Einsatzmöglichkeit, in denen Pflichten und Kompetenzen festgelegt sind.		
4. Wir planen regelmäßig und vorausschauend, welche Aufgaben anfallen und welcher Bedarf an freiwilligen Mitarbeitern sich daraus ergibt.		
5. Wir untersuchen regelmäßig, ob die Freiwilligen in unserem Sportverein mit den Bedingungen ihrer Arbeit zufrieden sind und was sie sich wünschen.		
6. Erstgespräche führen wir nach einem Gesprächsleitfaden.		
7. Die Einarbeitung erfolgt nach einem konkreten Ablaufplan. Unser Verein stellt dafür Personal, Sachmittel und Budget zur Verfügung.		
8. Wir planen langfristig und gezielt, wie wir das Engagement unserer Freiwilligen anerkennen und verfügen über ein System von Anreizen.		
9. Wir bieten unseren freiwilligen Mitarbeitern Aus- und Fortbildungen an.		
10. Wir werben gezielt und bei jeder sich bietenden Gelegenheit neue Freiwillige im Verein und außerhalb.		
11. Wir kennen die Bedürfnisse der unterschiedlichen Zielgruppen für das Ehrenamt und kommunizieren den Nutzen, den unser Verein ihnen bietet.		
12. In unserem Sportverein ist Freiwilligen-Management nicht nur auf dem Papier eine Führungsaufgabe.		

Sie haben den Schnell-Check durchgeführt? Und alle 12 Fragen mit ‚Ja‘ beantwortet? Dann spielt Ihr Sportverein bereits in der Profiligas des Freiwilligen-Managements!

Oder hat sich doch das eine und andere ‚Nein‘ eingeschlichen? Dann allerdings sollten Sie handeln! Nehmen Sie den „Kalender Freiwilligen-Management“ als Leitfaden, um Schritt für Schritt Ihren Zielen näher zu kommen.

#### Hinweise zu den einzelnen Fragen

Frage 1: In der Theorie herrscht Einigkeit, wie wichtig freiwilliges Engagement für einen gemeinnützigen Sportverein ist. In der Praxis nicht immer. Das gilt vor allem für das Zusammenspiel zwischen den haupt- und ehrenamtlichen Mannschaftsteilen: Der Ball wird nicht oder nur widerwillig hin- und her gespielt. Wo Mitspieler einander im Weg stehen, leidet der Erfolg – und der Teamgeist des

ganzen Vereins. Eine für alle Vereinsmitglieder unbefriedigende Situation. Hier ist der Vorstand als Trainer gefordert:

1. Holen Sie die Mitspieler an einen Tisch.
2. Ermutigen Sie die Beteiligten, Probleme und Konflikte offen auszusprechen.
3. Unterstützen Sie die Betroffenen, Lösungen für ihre Probleme zu finden.

- Fragen 2, 4: Wer kann schon über zu wenig Arbeit klagen? Vereinsmitglieder, die sich trotzdem engagieren, erwarten, dass ihr Verein ihnen ein breites Angebot interessanter Tätigkeiten unterbreitet. Das klappt nur, wenn die Verantwortlichen erstens die anstehenden Aufgaben langfristig und mit Übersicht planen und zweitens daraus viele unterschiedliche Einsätze entwickeln.  
Mehr über die Aufgaben-Planung lesen Sie im „Kalender Freiwilligen-Management“, Monat Februar.
- Frage 3: „Mach mal!“ – Das ist keine Arbeitsanweisung, sondern eine Zumutung. Jeder Mitspieler will wissen, was genau von ihm erwartet wird. Und zwar bevor er zusagt. Nur dann ist er in der Lage, einzuschätzen, ob er will und kann. Aufgaben- oder Stellenbeschreibungen gehören deshalb zur Grundausstattung ehrenamtlicher Mitspieler.
- Frage 5: Sind die Mitglieder Ihres Sportvereins mit den Bedingungen, die Ihr Verein für ehrenamtliche Tätigkeiten geschaffen hat, rundum glücklich? Und das wissen Sie mit absoluter Sicherheit? Wenn nicht, dann sollten Sie eine Befragung durchführen.  
Wie Sie vorgehen sollten, zeigt Ihnen die Checkliste 2.1.07 „Durchführung einer Mitgliederbefragung“.  
Mehr über günstige Rahmenbedingungen für das Ehrenamt lesen Sie im „Kalender Freiwilligen-Management“, Monat April.
- Fragen 6,7: Neue Aufgaben sind neue Herausforderungen. Wer sich ihnen stellt, braucht Unterstützung. Freiwillige, die Sie in solchen Phasen allein lassen, fühlen sich auf verlorenem Posten. Kein Wunder, wenn sie Fehler machen. Ein frustrierendes Erlebnis. Wer wollte sich das noch einmal antun?  
Mehr über die Einführung und Betreuung ehrenamtlicher Mitarbeiter lesen Sie im „Kalender Freiwilligen-Management“, Monat Oktober.
- Fragen 8, 9: Warum engagieren sich Menschen freiwillig? So unterschiedlich die Motive sein mögen – Anerkennung kann jeder Mensch gut vertragen. Eine Selbstverständlichkeit? Ja – und gerade da liegt die Gefahr: Man unterstellt, der andere wüsste schon um die Wertschätzung. Oft weiß er es aber nicht. Bringen Sie Anerkennung angemessen zum Ausdruck! Deutliche Worte des Danks, nicht nur ein Mal im Jahr, bringen Freiwillige in Schwung. Besser noch sind

wertschätzende Gesten. Auch eine Fortbildung für engagierte Mitspieler gehört dazu. Sie zeigt, was der Ehrenamtliche seinem Verein wert ist.

Mehr über Anerkennung und Anreize lesen Sie im „Kalender Freiwilligen-Management“, Monat März.

Fragen 10, 11: Bedürfnisse sind der Aufhänger für erfolgreiches Freiwilligen-Marketing. Um so genauer Sie auf Wünsche und Interessen (potenzieller) Ehrenamtlicher eingehen, desto attraktiver die Freiwilligenarbeit. Aber wie genau kennen Sie die Bedürfnisse Ihrer Mitglieder? Eine Mitgliederumfrage könnte es Ihnen zeigen. Und wenn Sie danach Ihr Freiwilligen-Management an die Bedürfnisse angepasst haben, sollten Sie es Ihre Mitglieder wissen lassen. Mehr über die Bedürfnisse von Jugendlichen, älteren Menschen und Frauen lesen Sie im „Kalender Freiwilligen-Management“, Monate Juli bis September.  
Mehr über Marketing und Öffentlichkeitsarbeit lesen Sie im „Kalender Freiwilligen-Management“, Monate Mai und November.

Frage 12: Ehrenamtliche – damit alle anstehenden Aufgaben erledigt werden? Es geht um viel mehr, nämlich das gemeinnützige bürgerschaftliche Ideal Ihres Sportvereins. Die Ehrenamtlichen verkörpern es, sie sind die Seele des Vereins. Freiwilligen-Management ist deshalb eine der größten Herausforderungen. Vor allem in Zeiten, in denen Engagement keine Selbstverständlichkeit (mehr) ist. Systematische und anhaltende Arbeit ist erforderlich. Das Freiwilligen-Management verdient deshalb die höchste Aufmerksamkeit des Vorstands.

## 02

### Gesellschaftliche Trends und Freiwilligen-Management

#### **Wertewandel: Chancen, die Sie nutzen sollten!**

Manche sprechen vom Werteverfall. Beklagen, dass Eigennutz den Gemeinsinn aus dem Feld geschlagen hat. Finden keine Freiwilligen mehr.

#### ***Sind gemeinnützige Vereine auf der Verliererstraße?***

Das muss nicht sein, sagen viele Soziologen, wenn Vereine sich den Herausforderungen stellen. Die Werte sind im Wandel. Vereine, die sie aufgreifen, haben viele Chancen. Warten sie aber auf die Wiederkehr der alten Ideale, dann können sie lange warten.

#### **Die wichtigsten Trends und ihre Folgen für Vereine**

1. *Kritische Geister*

Die Menschen sind selbstbewusster und kritischer geworden. Autorität wird nicht hingenommen, jeder muss sie sich verdienen.

\ Mitsprache statt Rangordnung

2. *Engagierte Selbst-Entwicklung*

Menschen engagieren sich dort, wo ihr Bedürfnis nach persönlicher Weiterentwicklung befriedigt wird.

\ Eigenverantwortung und Gestaltungsspielräume statt bloßer Pflichterfüllung

3. *Wenig ist mehr*

Menschen bevorzugen zeitlich begrenztes Engagement mit konkreten Zielen.

\ erfolgsorientierte Projektarbeit statt kontinuierliches Ehrenamt

4. *Netzwerke als moderne „Familie“*

Bindungen entstehen nicht von selbst. Menschen gehen

„Wahlverwandtschaften“ mit Menschen ein, deren Werte und Interessen sie teilen.

\ Gelebte und bewegte Wertegemeinschaft statt Satzungsherrschaft

5. *Wahl-Werbung*

Freiwillig Engagierte sind begehrt und haben die Qual der Wahl. Sie entscheiden sich für Einrichtungen, die deutlich machen, warum sich das Mitmachen lohnt.

\ Konkrete Angebote und aktive Werbung für den persönlichen Nutzen statt Appelle ans Pflichtgefühl

Vereinen fehlen engagierte Freiwillige? Viele potenziell Engagierte sagen: Uns fehlen überzeugende Angebote, unseren Gemeinsinn zu verwirklichen!

Sportvereine, die mit der Zeit gehen, stellen sich dem Wertewandel. Ihr Motto:

Wir sind für Menschen da und gehen auf ihre Bedürfnisse ein. – Und meistens sind dann auch genug Menschen für den Verein da.

**Nützliche Informationen im Portal / Rat & Tat /**

– **Checklisten:**

- 4.1.02 „Motivation und Bedürfnisse“
- 4.1.01 „Motivation für Mitarbeiter“

## 03 Potenziale nutzen

### **„Mich hat ja keiner gefragt!“**

*Die Idee kommt spontan und ist gut: Wir machen für unseren Verein eine Homepage. Aber wer ist „wir“? Wer kann das denn? Der Vorstandsvorsitzende, ein Mann schneller Entscheidungen, hat gehört, dass der Öffentlichkeitsarbeiter im Verein, ein Mann für alle Fälle, kürzlich einen Computer-Kurs besucht hat. Jetzt kann der zeigen, was er kann. Und das will er auch, denn er sagt ungern Nein. Zwar dauert es eine Weile, bis Ergebnisse zu sehen sind, denn vom Internet ist im Kurs keine Rede gewesen. Aber schließlich steht die Seite. Die Öffentlichkeitsarbeit hat allerdings mehrere Wochen lang nicht mehr stattgefunden.*

*Im Betrieb zeigt die Homepage jedoch ein paar Schwächen. Aktualisierungen sind so kompliziert, dass Aktualität bald zum Fremdwort wird. Die Mitglieder murren und der engagierte Tüftler erst recht. Nicht nur, dass er wegen des Stillstands der Öffentlichkeitsarbeit Kritik einstecken musste – jetzt steht auch noch „seine“ Homepage am Pranger. Es reicht! Lautstark wirft er auf der Mitgliederversammlung die Brocken hin: „Macht euren Mist doch allein, ich bin ab sofort nur noch normales Mitglied!“*

*Ein älterer Mann, seit vielen Jahren unauffälliges Mitglied, weiß nicht, ob er lachen oder weinen soll, während er zuhört. Seit seiner Pensionierung hat er sich ein neues Hobby zugelegt: Das Internet. Längst hat er seine eigene Homepage. „Ich hätte das gern für den Verein gemacht“, denkt er, „aber mich hat ja keiner gefragt.“*

So und ähnlich läuft es in vielen Vereinen. Aber das muss nicht sein.

Wie vermeiden Sie in Ihrem Sportverein, dass bereitwillige Mitarbeiter übersehen werden? Dass Potenziale ungenutzt bleiben und stattdessen die bekannten und altbewährten Engagierten überfordert werden?

**Die Lösung: Ein Freiwilligen-Manager.**

### **Der Freiwilligen-Manager: Für vieles verantwortlich , aber kein „Mädchen für alles“**

Ein Verein braucht eine Homepage – ein Mitglied ist begeisterter Hobby-Programmierer: schön, wenn beide von einander wissen! Ein Freiwilligen-Manager, der die ehrenamtlichen Aktivitäten koordiniert, könnte dafür sorgen. Vorausgesetzt, er genießt das Vertrauen des Vorstands, der ihn mit Kompetenzen ausstattet. Ein Freiwilligen-Manager ist der Libero, nicht der Ausputzer. Für das Mannschaftsspiel vermag er viel zu leisten, damit der Ball flüssig durch die Reihen der Freiwilligen läuft und schließlich im Tor landet.

## 1. Bedarf ermitteln

Mit anderen Verantwortlichen legt der Freiwilligen-Manager fest:

- Welche Projekte lassen sich mit Ehrenamtlichen realisieren?
- Wie viele Freiwillige und Arbeitsstunden sind nötig?
- Sind die Projekte zeitlich befristet?

Ein zeitlich begrenztes Engagement macht den Einstieg ins Ehrenamt leichter!

## 2. Kosten planen

Freiwillige bekommen kein Geld – kosten aber welches! Der Freiwilligen-Manager behält die Kosten im Blick und im Griff, zum Beispiel die Ausgaben für:

- Ausstattung: Arbeitsplatz, Büromaterial, Telefon, Internet
- Ausbildung: Schulungen etc.
- Anerkennung: kleine Geschenke

Ohne Budgetplanung kein professionelles Freiwilligen-Management!

## 3. Aufgaben definieren

Aus den Projekten und Aufgaben entwickelt der Freiwilligen-Manager Tätigkeitsfelder und formuliert Stellenbeschreibungen. Sie enthalten:

- Art der Tätigkeit
- Anforderungen
- Zeitaufwand und Einsatzdauer
- Gegenleistungen (Fortbildungen, Zertifikate)

Klare Vorgaben helfen, den Richtigen zu finden – und zu überzeugen!

## 4. Freiwillige finden

Der Freiwilligen-Manager sucht geeignete Kandidaten – im Verein und außerhalb:

- Intern: Vereinszeitschrift; Mitgliederversammlung; persönliche Gespräche!
- Extern: Vereinshomepage; Flugblätter; Kooperationen mit Schulen

Der Freiwilligen-Manager ist Kenner der Materie – und deshalb Köhner für die Gewinnung neuer Freiwilliger!

## 7. Betreuung bieten

Ein erfolgreicher Freiwilligen-Manager kümmert sich um „seine“ Leute. Dazu gehört:

- Erstgespräche führen
- Einarbeitung sichern
- regelmäßige Feedback-Gespräche führen
- bei Fragen und Problemen da sein
- Zuhören und Motivieren
- Dank und Anerkennung zeigen

Der Freiwilligen-Manager ist die „gute Seele“ des Teams!

### **9. Abschied nehmen**

Jedes Ehrenamt hat irgendwann ein Ende. Ein gutes wird es, wenn der Freiwilligen-Manager

- für angemessenen Dank und Abschied sorgt
- mit dem Freiwilligen Bilanz zieht und Erfolge betont
- Gelegenheit zu Kritik und Anregungen gibt

Anfang und Ende gehören zusammen – der Freiwilligen-Manager macht eine runde Sache draus. Das motiviert alle!

**Fazit: Nichts was der Freiwilligen-Manager leistet – könnten nicht auch andere im Verein leisten. Aber es hat sich bewährt, wenn einer die Fäden in der Hand hält!**

## 04 Aufgabenplanung

### Freiwillige wollen attraktive Aufgaben!

Ihr Verein sucht Freiwillige? Dann sollte er ihnen was bieten: Aufgaben, die Spaß machen und nicht überfordern.

Viele Appelle, dass Ehrenamtliche gesucht werden, verhallen ungehört ...

- ... weil die Aufgaben nicht reizvoll sind
- ... weil die Aufgaben sie zeitlich überfordern
- ... weil viele Mitglieder nicht genau genug wissen, wer gesucht wird und was zu tun ist

Darum:

1. Passen Sie Aufgabenprofile an die Bedürfnisse der Mitglieder an, genauer: an die Bedürfnisse der Zielgruppe an, die Sie gewinnen wollen.
2. Kommunizieren Sie präzise, für welche Aufgaben mit welchem Zeitaufwand Sie Freiwillige suchen.

### Checkliste Attraktive Aufgaben

✓	Bieten Sie ein breites Spektrum unterschiedlicher Einsätze an, damit für unterschiedliche Zielgruppen etwas dabei ist.	✓	Erstellen Sie Anforderungsprofile und bestimmen Sie die nötigen Kompetenzen, damit der Freiwillige weiß, was von ihm erwartet wird.
✓	Wichtig: Bieten Sie überschaubare, auch zeitlich begrenzte Aufgaben an.	✓	Mischen Sie attraktive und weniger attraktive Tätigkeiten, so dass kein Tätigkeitsfeld ohne Reiz ist.
✓	Klären Sie Rechte und Pflichten und geben Sie Spielräume für eigene Entscheidungen.	✓	Werben Sie für die Freiwilligen-Aufgaben wie für Vereinsangebote!

Die richtige Strategie:

**Erst das „Produkt, also ihr Angebot an Freiwilligen-Aufgaben.  
Und dann die Werbung, also umfassende Informationen über die Aufgaben –  
und ihre Reize!**

**Ein Umfrageergebnis:** 40 Prozent der Freiwilligen wären bereit und in der Lage, ihr Engagement ausweiten – sie tun es aber nicht, weil sich „nichts Interessantes“ bietet.

**Nützliche Informationen im Portal / Rat & Tat /**

- **Vereinsberater:** Baustein Personalmanagement
- **Checklisten:** 4.2.03 „Anforderungsprofil für Mitarbeiter“

## 05 Anerkennung und Anreize

### Es darf auch etwas mehr sein

Anerkennende Worte zwischendurch, eine Karte zum Geburtstag, nach einigen Jahren als Ehrenamtliche die goldene Vereinsnadel – Alles das gab es in ihrem Sportverein. Alles schön, alles gut. Aber das Beste kam zum Zehnjährigen: Ihr Porträt im Stadtmagazin! Ein langer Artikel, charmant und witzig. Das hatte ein Profi geschrieben! Der Vereinsvorsitzende schmunzelte über so viel Rührung. Der Aufwand, die Lokalredaktion für den Artikel zu gewinnen, hatte sich gelohnt. Und die Freiwilligenarbeit nahm einen neuen Aufschwung ...

Ehrenamtliche sind für Sportvereine ein unschätzbare Wert. Wertschätzung ist deshalb ein unverzichtbarer Beitrag zum Freiwilligen-Management.  
Die Herausforderungen:

- 1. Das volle Programm an Anerkennung!**  
Anreize mit System: Entwickeln Sie ein differenziertes Programm für Dank, Anerkennung und spezielle Anreize.
- 2. Überraschungen begeistern!**  
Die Ehrenurkunde zum Ehrentag – es darf schon etwas mehr sein: Originelle Ideen, die zum Geehrten passen, machen deutlich: In unserem Verein wird freiwillige Mitarbeit hoch geschätzt und jeder persönlich geachtet.
- 3. Nutzen verdoppeln!**  
Schaffen Sie Anreize für freiwilliges Engagement, von denen der Ehrenamtliche, aber auch der Verein profitiert.
- 4. Mit Partnern geht mehr!**  
Anerkennung, zum Beispiel öffentliche Ehrungen, kosten Geld und Zeit. Überlegen Sie, welche Partner Sie gewinnen könnten, um den Aufwand zu teilen.
- 5. Das Umfeld einbeziehen!**  
Wer den Rücken frei hat, engagiert sich leichten Herzens. Bedanken Sie sich deshalb auch bei Familien und Arbeitgebern für ihr Verständnis.
- 6. Lebendige Kultur!**  
Pflegen Sie Dank und Anerkennung im Alltag – als persönlichen Ausdruck der gegenseitigen Achtung und Achtsamkeit.

## Anregungen für Anerkennung und Anreize

### Geben und Nehmen

Ehrenamtlichen gebührt Anerkennung, weil sie freiwillig Zeit opfern? Ja und nein: Anerkennung für ihr Engagement haben sie bestimmt verdient. Aber muss der Einsatz denn ein Opfer sein? Warum nicht ein Geschenk, das beide bereichert: den Beschenkten – und den Schenkenden? Geben kann eine Wohltat sein, wenn die Gabe auf fruchtbaren Boden fällt. Ein strahlendes Dankeschön ist ein Juwel. Jeder von uns hat eine grenzenlose Schatzkammer für solche Kostbarkeiten. Eine unverhoffte Belohnung kann mehr bedeuten als eine vereinbarte Vergütung. Der Mensch lebt eben nicht vom Brot allein. Anerkennung tut einfach gut. Nicht nur dem, der gewürdigt wird, sondern auch dem, der würdigt. Was von Herzen kommt und zu Herzen geht, bereichert uns.

Der schöne Nebeneffekt: Ein Verein, der nicht nur nimmt, sondern auch etwas zurückgibt, dem es noch eine wahre Ehre ist, dass Menschen sich für ihn engagieren, muss sich um Mitstreiter kaum sorgen. Allerdings steht jeder Verein zunächst nur auf dem Papier, ist nicht mehr als ein Eintrag im Vereinsregister. Erst die Mitglieder füllen ihn mit Leben. Mag eine Kultur der Anerkennung auch in der Satzung verbrieft sein – gefordert sind Menschen, sind Sie. Das gilt zuallererst – aber nicht nur – für die Führungskräfte: Kraftvolle Führung ist eine persönliche Herausforderung, viel mehr als Handeln nach Aktenlage. Sie setzt auf Menschen. Und setzt sich für Menschen ein. Erfolgreiche Anführer gewinnen Spiele, weil sie ihre Mitspieler gewonnen haben. Sie geben ein Vorbild an Teamgeist.

Eine überwältigende Aufgabe? Sie kann ganz einfach sein: Wer einen Blick dafür hat, was andere leisten, verliert Dank und Anerkennung nicht aus den Augen.

### **Tipps für Dank und Anerkennung im Alltag:**

- ♣ Dankeschön sagen
- ♣ lächeln und freundlich sein
- ♣ namentlich grüßen, auch wenn es hektisch ist
- ♣ Zeit für ein Gespräch nehmen
- ♣ anerkennende Erwähnungen für außergewöhnliche Leistungen
- ♣ "Wir haben dich vermisst!"
- ♣ unspektakuläres Engagement nicht übersehen
- ♣ eine Karte zum Geburtstag oder zur Genesung
- ♣ Kaffee und Kuchen zwischendurch
- ♣ ein Dankschreiben für den Arbeitgeber oder die Familie

### **Mit System, doch mehr als Standard**

Eine Kultur der Anerkennung entsteht spontan im Alltag, lebt von der persönlichen Begegnung. Aber es hilft, wenn Vereinsverantwortliche die Kultur systematisch pflegen. Wenn sie sich frühzeitig Zeit nehmen, die passenden Formen für Dank und Anerkennung zu finden.

Der Schlüssel zum Erfolg: die Bedürfnisse der Ehrenamtlichen. Was tut ihnen gut, schmeichelt ihnen vielleicht? Was brauchen sie an Unterstützung und Förderung? Wie könnte der Verein sie entlasten?

Um so genauer Sie Ihre Überlegungen an die unterschiedlichen Interessen unterschiedlicher Gruppen von Ehrenamtlichen anpassen, desto eher treffen Sie ins Schwarze: Mag zum Beispiel für ältere Ehrenamtliche die Vereinsnadel am Revers Anlass für eine stolz geschwellte Brust sein, ist es für die Jüngeren vielleicht... Nein, Musterlösungen gibt es keine. Nur wenn Sie herausfinden, worauf es Ihren Leuten ankommt, kommt auch Ihre Aufmerksamkeit und Unterstützung an.

**Tipps für Aufmerksamkeit und Unterstützung:**

- ♣ für besondere Leistungen eine besondere Anerkennung
- ♣ persönliches Engagement in Zusammenarbeit mit den lokalen Medien würdigen
- ♣ Werbeflächen für öffentliches Lob anmieten
- ♣ Ehrungen durch die Kommune veranlassen
- ♣ Räume für Begegnung schaffen
- ♣ Zeit und Anlässe für Treffen von festangestellten und ehrenamtlichen Mitarbeitern
- ♣ ein Picknick
- ♣ für einen Babysitter besorgen
- ♣ Ehrenamtliche einbeziehen, zum Beispiel einen Kasten für Verbesserungsvorschläge aufstellen
- ♣ ein Ticket für eine Sportveranstaltung als Dankeschön
- ♣ „Tag des Ehrenamts“ organisieren
- ♣ Preisnachlässe arrangieren
- ♣ auf Unterstützung der Kommune hinwirken, zum Beispiel durch einen Ehrenamts-Pass, der konkrete Vorteile mit sich bringt

**Arbeit, die Spaß macht**

Dankbarkeit wird dankbar angenommen. Aber auch Anreize motivieren. Hoch im Kurs stehen Fortbildungen, die sich beruflich nutzen lassen. Wenn sie zugleich dem Verein nützen, profitieren beide Seiten.

Auch Erfahrungen, die Ehrenamtliche für den Job brauchen können, haben ihren Reiz. Projektarbeit verdoppelt ihn: Die besonderen Aufgaben in Projekten fördern nicht nur spezielle Kompetenzen – ambitionierte Projektziele stacheln auch den Ehrgeiz an. Vorausgesetzt, Sie geben Ihren Mitspielern das Heft in die Hand, lassen sie selbst entscheiden, wie sie das Spiel gestalten. Wenn der Projekterfolg dann noch ausgiebig gefeiert wird, verbreitet sich Hochstimmung – und Lust auf mehr.

**Tipps für Anreize rund um die Arbeit:**

- ♣ ernst nehmen, interessieren, nachfragen
- ♣ Ehrenamtliche auf Aufgaben gut vorbereiten
- ♣ Zeit nehmen
- ♣ Wünsche respektieren
- ♣ Feedback geben
- ♣ Ehrenamtliche mit den nötigen Werkzeugen ausstatten
- ♣ ein gutes Arbeitsklima schaffen
- ♣ Ehrenamtliche zu Kaffeepausen der anderen Mitarbeiter einladen

- ♣ zu Mitarbeiterbesprechungen einladen, für Erfahrungsaustausch sorgen
- ♣ Diskussionsrunden veranstalten
- ♣ Vereinsspitze und ehrenamtliche Basis an einen Tisch bringen
- ♣ Verantwortung delegieren
- ♣ Projekte und Erfolge feiern
- ♣ Ehrenamtliche als Berater heranziehen
- ♣ "Ehrenamtlichen Mitarbeiter des Monats" ausrufen
- ♣ attraktive Fortbildungen anbieten
- ♣ Kosten erstatten
- ♣ hochwertige Zeugnisse und Zertifikate übergeben
- ♣ Empfehlungsschreiben verfassen

Keine Frage: Die Tipps, die wir Ihnen hier geben können, sind nicht mehr als Pässe in den Raum. Den Weg zum Tor muss jeder Sportverein selbst finden. Der erste und wichtigste Schritt: Setzen Sie das Thema Dank, Anerkennung und Anreize auf die Tagesordnung, entwickeln Sie Ihre Erfolgsstrategie – mit täglichen Übungen und Gespür für die Bedürfnisse des Einzelnen!

#### **Nützliche Informationen im Ehrenamt-Portal unter Rat & Tat /**

- **Vereinsberater:** Baustein Dank und Anerkennung
- **Checklisten:**
  - 4.1.03 „Möglichkeiten, Mitarbeit zu honorieren“
  - 2.2.06 „Die Anerkennung ehrenamtlicher Mitarbeit“
  - 2.2.05 „Vorschläge für Ehrungen und Danke-sagen“

## 06 Rahmenbedingungen

### Bedingt bereit sich einzubringen

*Seit drei Jahren war sie für die Öffentlichkeitsarbeit in ihrem Sportverein verantwortlich. Schreiben war lange schon ihre Leidenschaft, die in ihrem Job leider nicht gefragt war. Sie hatte sich fortgebildet und viel dazu beigetragen, ihren Sportverein in die Medien zu bringen. Erfolg auf der ganzen Linie! Warum war sie trotzdem unzufrieden? Längst droht aus dem Hobby eine Vollzeitbeschäftigung zu werden. Sie begann der Sache müde zu werden.*

Zu einem attraktiven Angebot gehören auch gute Rahmenbedingungen. Vor allem der Zeitaufwand hält viele Mitglieder davon ab, sich zu engagieren. Und ermüdet die Engagierten: Acht von zehn Freiwillige fühlen sich zeitlich überfordert.

### Günstige Rahmenbedingungen vor und am Beginn der freiwilligen Mitarbeit

1. *Der erste Kontakt muss klappen!*  
Stellen Sie verlässliche Bürozeiten und gute Beratung der Interessenten sicher.
2. *Reden ist Gold!*  
Ein offenes Gespräch beugt gegenseitiger Enttäuschung vor: Machen Sie exakte und ehrliche Angaben über Zeitaufwand, Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, z.B. Kostenerstattung, Versicherungsschutz, Fortbildung.
3. *Keine Überredungskünste!*  
Der Interessent entscheidet selbst über Aufgaben und Aufwand.
4. *Menschen engagieren sich für Menschen!*  
Geben Sie Interessenten Gelegenheit, das Umfeld des Ehrenamtes zwanglos kennen zu lernen.

### Günstige Rahmenbedingungen während der freiwilligen Mitarbeit

1. *Hilfe für die Helfer!*  
Die Unterstützung der Engagierten ist eine Bringschuld der Vereinsführung.
2. *Kein Griff ins Portemonnaie!*  
Erstatten Sie Auslagen unbürokratisch.
3. *Ohne Ball kein Spiel!*  
Stellen Sie Finanzmittel, Räume und Ausstattung für Aufgaben, Projekte und Gruppenarbeit zur Verfügung.
4. *Den Engagierten sei Dank!*  
Würdigen Sie freiwillige Mitarbeit innerhalb und außerhalb des Vereins.
5. *Bildung ist mehr wert!*  
Vergütung? Vielen Freiwilligen ist Weiterbildung mit qualifizierten Nachweisen wichtiger. Vor allem, wenn die Kompetenzen auch beruflich nützlich sind.

Ehrenamtliche in Sportvereinen engagieren sich durchschnittlich acht Jahre lang. Es lohnt sich also, die anhaltende Bereitschaft durch gute Rahmenbedingungen zu fördern. Positiver Nebeneffekt: Zufriedene Mitarbeiter sind die erfolgreichsten „Werber“ neuer Freiwilliger!

Faktor Zeit: Nach einer Untersuchung von 2001 engagieren sich rund die Hälfte der Ehrenamtlichen bis zu zwei Stunden wöchentlich, 26 Prozent drei bis fünf Stunden.

## 07 Marketing und Motive

### Appelle? Motive motivieren!

Freiwilligen-Management ist eine Marketing-Aufgabe. Und Marketing heißt: sich an den Erwartungen des Kunden orientieren. Soll man Freiwillige also als Kunden betrachten? Ja, denn dann wird die Herausforderung deutlich:

#### **GEWINNEN SIE DURCH ATTRAKTIVE ANGEBOTE IHRE MITGLIEDER FÜRS MITMACHEN!**

Der Ausgangspunkt für erfolgreiches Freiwilligen-Marketing sind die Erwartungen der Mitglieder und Interessenten. Jede Zielgruppe hat spezielle Bedürfnisse, Frauen andere als Männer, Ältere andere als Jugendliche. Aus Untersuchungen ergeben sich aber einige Bedürfnisse, die über alle Zielgruppen hinweg eine wichtige Rolle spielen. Freiwillige möchten vor allem:

- mit Menschen zusammenkommen, die sympathisch sind
- etwas für das Gemeinwohl tun, anderen Menschen helfen können
- für ihre Engagement Anerkennung finden
- eigene Erfahrungen vertiefen können
- beruflich nützliche Kenntnisse erwerben können
- Verantwortung übernehmen, selbstverantwortlich entscheiden und gestalten
- Abwechslung zum Alltag haben

Und über allem steht:

#### **FREIWILLIGE WOLLEN AUFGABEN, DIE SPAß MACHEN!**

Um in der Sprache des Marketing zu bleiben: Sie brauchen ein überzeugendes Produkt. Und Sie müssen es gezielt bewerben. Für beide Aufgaben gilt: Erfolgreich ist, was dem Kunden gefällt!

### Marketing fürs Ehrenamt

*Der Vorstand war sich einig: „Wir brauchen mehr Freiwillige!“ Kein Problem, der Aushang war schnell geschrieben: „Unterstützung dringend gesucht. Bitte in die Liste eintragen. Danke! Der Vorstand.“*

*Nach drei Wochen standen zwei Namen auf der Liste. Der Vorstand zog traurige Bilanz: „Unsere Mitglieder sind nicht mehr bereit, sich einzusetzen!“*

Wirklich? Viele Untersuchungen kommen zu einem anderen Ergebnis:

**Menschen sind immer noch bereit, sich zu engagieren! Aber ...**

... die Ehre und das Amt sind keine Selbstläufer mehr. Appelle an Hilfsbereitschaft und Pflichtgefühl verbrauchen sich schnell. Höchstens für den Notfall sind sie ein probates Mittel – besser es kommt gar nicht erst so weit.

Die Bedingungen müssen stimmen: Zum Gemeinwohl beitragen? Ja – heißt es heute – wenn es mir selbst auch gut tut.

Versetzen Sie sich in die Lage der Menschen, die Sie gewinnen wollen. Erspüren Sie ihre Bedürfnisse. Kommunizieren Sie in ihrer Sprache. Um so besser es Ihnen gelingt, desto erfolgreicher wird Ihr Freiwilligen-Management. Eine Aufgabe, die Planung verlangt. Wer allzu ungestüm aufs Spielfeld rennt, geht selten als Sieger vom Platz. Nehmen Sie sich Zeit für den Spielaufbau – dann wachsen die Erfolgsaussichten. Vier Schritte führen Sie ans Ziel:

### **1. Ziel(e) und Zielgruppe(n) bestimmen.**

Welche Aufgaben sind zu erledigen? Welche Gruppen im Verein möchten Sie dafür gewinnen?

Zunächst geben sachliche Kriterien vor, welche Zielgruppen für welche Aufgaben infrage kommen. Zum Beispiel, wenn persönliche und fachliche Kompetenzen nötig sind. Oder wenn Ziele der Vereinsentwicklung die Zielgruppe vorgeben – zum Beispiel die verstärkte Einbindung von Frauen in Führungsaufgaben.

Aber in letzter Konsequenz entscheiden die potenziellen Freiwilligen selbst: Reizt mich die Aufgabe genügend, um mich zu engagieren? Überlegen Sie deshalb frühzeitig, welche Aufgaben – unter welchen Voraussetzungen – bestimmte Gruppen in Ihrem Verein interessieren könnten. Denken Sie also von der Zielgruppe aus, setzen Sie deren Brille auf: Nur wenn Sie herausfinden, welche Bedürfnisse die Zielgruppe leiten, hat Ihr Angebot Aussicht auf durchschlagenden Erfolg.

### **2. Motive und Erwartungen der Zielgruppe(n) ermitteln.**

Wie sollte ein Schneider dem Kunden einen Anzug auf den Leib schneiden, wenn er nicht zuvor genau Maß genommen hätte? Zielgruppenspezifisches Marketing erfordert denselben Aufwand. Menschen für die Mitarbeit zu gewinnen, macht also zunächst mal Arbeit. Sie benötigen Daten über die Gruppen potenzieller Freiwilliger, die Sie ins Auge gefasst haben:

- ♣ Welche Ziele motivieren sie?
- ♣ Wie wollen sie arbeiten? Sind sie eher Einzel- oder Mannschaftsspieler?
- ♣ Wie viel Verantwortung wollen sie übernehmen?
- ♣ Wann haben sie wie viel Zeit?
- ♣ Welche Erwartungen haben sie an das Arbeitsumfeld, die Einbindung in die Kommunikation und die technische Ausstattung?

Ein kleiner Ausschnitt nur der Fragen, die sich Ihnen stellen. Wenn Sie die Antworten finden, finden Sie auch neue Mitspieler. Am besten, Sie befragen Ihre Zielgruppen, was ihnen wichtig ist – In persönlichen Gesprächen und durch eine schriftliche

Befragung. Worauf Sie achten sollten, zeigt Ihnen die Checkliste 2.1.07 „Durchführung einer Mitgliederbefragung.“

### **3. Ein attraktives Angebot entwickeln.**

Jetzt gilt es, die Interessen des Vereins und die Bedürfnisse potenzieller Freiwilliger auf einen Nenner zu bringen. Im Zweifelsfall haben immer letztere den Vorrang – sonst war alle Vorarbeit vergeblich! An Aufgabenprofilen lässt sich herumtüteln, an den Bedürfnissen der Menschen nicht. Ihre Kreativität ist gefragt:

- ♣ Können wir zum Beispiel neue, attraktivere Querschnittsaufgaben konzipieren?
- ♣ Oder weniger beliebte Aufgaben auf mehrere Schultern verteilen?
- ♣ Wie lässt sich das Bedürfnis, (schnelle) Erfolge der Arbeit zu sehen, am besten befriedigen? Vielleicht durch Projektarbeit?
- ♣ Können wir Zielgruppen durch ein zeitlich begrenztes Schnupper-Ehrenamt auf den Geschmack bringen?
- ♣ Wirkt ein befristetes Ehrenamt auf Zeit der Befürchtung entgegen, überfordert zu werden?
- ♣ Wie können wir das Engagement aufwerten? Zum Beispiel durch einen Freiwilligen-Vertrag: Er verdeutlicht, welchen Stellenwert die ehrenamtliche Arbeit im Verein hat. Natürlich sollte er auch die Pflichten des Vereins beschreiben, zum Beispiel gründliche Einarbeitung und Anleitung, Feedbackgespräche und mehr. Wenn auch kostenlose Fortbildung dazugehört – um so besser. Das muss nicht zwangsläufig teuer werden, zum Beispiel, wenn Ehrenamtliche andere Ehrenamtliche fördern. Wie wäre es denn mit einem Sonder-Training für engagierte Jugendliche durch den Trainer der 1. Mannschaft?

### **4. Für das Angebot werben.**

Jetzt geht es in den letzten Spielabschnitt, die Werbung. Um Engagierte zu gewinnen, sollten Sie für die freiwillige Mitarbeit werben wie für Mitgliedschaften und Vereinsangebote:

Betonen Sie, welchen Nutzen das Engagement für den Angesprochenen und den Verein hat. Klare Ziele und mögliche Erfolge motivieren mitzumachen. „Was bewirkt es, wenn ich mich engagiere? Warum könnte es mir Spaß machen?“ Auf diese Fragen sollten Sie überzeugende Antworten finden – und in einer Sprache formulieren, die bei der Zielgruppe ankommt. Gerade im Gespräch mit Jugendlichen sollten Sie das Ehrenamt auch begrifflich entstauben. Die in Vereinen Engagierten bezeichnen sich selbst heute zum Beispiel meist als Freiwillige statt als Ehrenamtliche. Nützlich ist ein auf die Zielgruppe zugeschnittener Argumentationsleitfaden. Beziehen Sie auch mögliche Bedenken ein, zum Beispiel den zeitlichen Aufwand.

Ein Aushang am schwarzen Brett schadet nicht, reicht aber kaum. Sie brauchen zumindest einen gut gestalteten Handzettel, den Sie der Zielgruppe zukommen lassen. Besser ist eine Informationsveranstaltung – hier können Sie Charme und

Überzeugungskraft wirken lassen. Die persönliche Ansprache ist noch effektiver. Und besonders hilfreich sind Fürsprecher, die bei der Zielgruppe Gehör finden – die „Vorturner, Mannschaftsführer und Leithammel“. Gelingt es Ihnen, solche Mitstreiter für freiwilliges Engagement zu begeistern, ist das Spiel schon fast gewonnen.

Erfolgreiches Freiwilligen-Marketing erschöpft sich nicht in einmaligen Werbeaktionen. Die Wertschätzung, die Ihr Verein genießt und die Wertschätzung, die Freiwillige in Ihrem Verein genießen, sind dauerhaft entscheidend. Aktive Öffentlichkeitsarbeit und eine Vereinskultur, in der auch das kleine Engagement gewürdigt wird, schaffen die positiven Vorzeichen für Ihre Botschaft.

Wichtig ist auch, die Identifikation mit dem Verein zu stärken. Einheitliche Mannschaftstrikots lassen sich beispielsweise schon mit kleinem Budget finanzieren. Sie könnten sie sogar durch einen originellen Aufdruck für die Werbung neuer Mitglieder nutzen.

#### **Nützliche Informationen im Ehrenamt-Portal / Rat & Tat /**

##### **– Bausteine im Vereinsberater:**

- Marketing
- Dank und Anerkennung
- Öffentlichkeitsarbeit

##### **– Checklisten:**

- 2.2.04 „Motive für ehrenamtliche Mitarbeit“
- 2.2.01 „Wie kann das Ehrenamt attraktiver gestaltet werden?“
- 2.1.07 „Durchführung einer Mitgliederbefragung“

Das Ehrenamt-Portal stellt Ihnen noch viele andere Checklisten zur Verfügung, die auch fürs Freiwilligen-Marketing nützlich sind. Sie finden sie zum Beispiel unter Rat & Tat / Checklisten / 6. Kommunikation.

## 08

### Zielgruppe Jugendliche: Sportinteressen

#### Trendsportarten sind Magneten

Freiwilliges Engagement entsteht aus der Begeisterung für den Sport. Und da wollen Jugendliche was erleben. Vereine, die sie für sich gewinnen wollen, nehmen die neuen Sportinteressen ernst.

#### Von den Plätzen auf die Straßen

Der Sport erobert Straßen und Strände. Streetsoccer, Beach-Volleyball – das waren nur die Anfänge. Der Jugendsport hat sich seine Bühne und eigene Szene geschaffen, raus aus den Hallen und den Einfriedungen der Sportanlagen.

#### In kleinen Gruppen zuhause

Elf Freunde sollt Ihr sein? Viele Jugendliche bevorzugen heute Sport in kleinen Teams, statt sich in großen Mannschaften unterzuordnen. Mit praktischen Vorteilen: Kleine Spielflächen reichen aus und spontane Spiele sind leicht zu organisieren.

#### No risk – no fun

Jugendliche mögen Sport mit Nervenkitzel. Aus Fahrradfahrern wurden Mountainbiker, die Berge nicht nur rauf, sondern auch runter jagen. Aus Bergsteigern Freeclimber, denen das Risiko in jedem einzelnen Finger kribbelt. Rollschuh fahren? Heute „skaten“ Jugendliche und testen in der Halfpipe die Grenzen der Schwerkraft.

#### Frei und ungebunden

Trainingspläne, Regelwerke, Vereinssatzungen – viele Jugendliche düsen ab, wenn sie sich eingeengt fühlen. Sie trainieren, wenn sie die Lust haben. Sie kommen mit wenigen Regeln und oft ohne Schiedsrichter aus und meiden Institutionen. Sie wollen keine Bestimmungen – sie wollen selbst bestimmen.

Soll ein Sportverein nun die Hallen einreißen, die Plätze platt machen, die Trainer entlassen? Wenn er alles aufgäbe, was ihm wert ist, könnte er sich auch auflösen.

Soll ein Sportverein also beharrlich am Altbewährten festhalten? Könnte sein, dass er dann bald ein Verein von gestern ist.

**Überlegen Sie deshalb, welche Trends zu Ihrem Sportverein passen könnten.**

## 09

### Freiwilligenarbeit mit Jugendlichen: Was die Jungen erwarten

Legen die Jugendlichen von heute lieber die Hände in den Schoß, statt mit anzupacken? Manchmal hört oder liest man das – aber Untersuchungen aus den letzten Jahren sprechen dagegen:

- ♣ Rund 37 Prozent der jungen Menschen zwischen 14 und 24 Jahren engagieren sich in Vereinen und anderen sozialen Organisationen freiwillig – ein überdurchschnittlicher Wert! (Quelle: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend)
- ♣ Und das Potenzial ist noch viel größer: 21 Prozent der jungen Mitglieder in Sportvereinen, die noch kein Ehrenamt ausüben, könnten es sich vorstellen. (Quelle: Freiwilligensurvey 1999)
- ♣ Und immerhin 15 Prozent derjenigen, die (noch) nicht im Sportverein sind, sind an freiwilligem Engagement interessiert. (Quelle: Freiwilligensurvey 1999)

Davon, dass Jugendliche eine „Spaßgesellschaft“ bilden, kann also keine Rede sein. Aber Spaß muss „die Sache“ schon machen! Das gilt für Erwachsene – und für Junge erst recht. Sie wünschen sich Vereine, in denen Verantwortung auch Vergnügen bereitet.

Doch was genau bereitet jungen Freiwilligen Vergnügen? Die folgende Checkliste gibt Ihnen einen Überblick:

	Was bei Jugendlichen gut ankommt	Darauf achtet unser Verein		
		sehr	etwas	nicht
1	Sie wollen Aufgaben nach eigenen Interessen auswählen können.			
2	Sie wollen ihren Einsatz zeitlich begrenzen können.			
3	Sie bevorzugen einen lockeren organisatorischen Rahmen, der ihrer Spontaneität Raum lässt, zum Engagement Ja, aber auch wieder Nein zu sagen.			
4	Sie haben ein anderes Zeitgefühl als Erwachsene. Schnell sichtbare Erfolge beflügeln, Routine ermüdet sie.			
5	Sie wollen Handlungs- und Gestaltungsspielräume. Unterstützung ist willkommen, autoritäre Vorgaben nicht.			
6	Jugendliche wollen konsequent gehört werden, mitsprechen und mitentscheiden dürfen.			
7	Sie arbeiten am liebsten für und mit anderen Jugendlichen.			
8	Sie brauchen, wie jeder andere auch, Anerkennung –			

	und vielleicht sogar noch etwas mehr: das Gefühl, für voll genommen zu werden.			
9	Sie wollen etwas erleben, als Mitglieder, wie als Engagierte. Flexible, kompakte Angebote, zum Beispiel Trainingswochenenden (Event-Charakter) ziehen sie an.			
10	Sie wollen hinzulernen, am liebsten Fähigkeiten, die sie später einmal beruflich nutzen können, zum Beispiel Projektarbeit.			
11	Sie wissen qualifizierte Zeugnisse zu schätzen, die sie auch beruflich nutzen können.			
12	Partnerschaftliche Anleitung und Beratung ist gefragt, keine Besserwisserei. Fehler zu machen gehört zum Erwachsenwerden dazu.			
13	Sie sind vor allem dann bereit, sich zu engagieren, wenn sie von anderen Jugendlichen angesprochen werden.			

Wenn Ihr Sportverein die Erwartungen und Anliegen der Jugendlichen ernst nimmt, dürfte eigentlich kein Mangel zu beklagen sein. Und wenn doch? Dann könnte es daran liegen, dass Junge und Ältere unterschiedliche Vorstellungen davon haben, wie attraktive Bedingungen für freiwilliges Engagement in der Praxis aussehen. Ein vierzigjähriger Vereinsvorstand hat nun mal nicht mehr die Brille eines Teenagers auf. Bei allen Kompetenzen – ein Experte für Jugendliche ist er nicht. Die wissen selbst am besten, was sie wollen und können. Wenn es also nicht so läuft, wie Sie es sich erhoffen, hilft vor allem eins:

**Kommen Sie mit den jungen Leuten ins Gespräch! Fragen Sie genau nach, was sie sich wünschen und ziehen Sie daraus die Konsequenzen. Am besten, Sie beziehen die Jugendlichen aktiv in die Gestaltung der Freiwilligenarbeit ein!**

## 10

### Zielgruppe „Sechzig plus“

#### „Biete Erfahrung und freie Zeit. Suche sinnvolle Aufgabe“

Junge sind die Zukunft der Sportvereine. Sind also Ältere ihre Vergangenheit? Wer so denkt, denkt in Schubladen, die von gestern sind. Was Menschen beizutragen haben, hängt nicht vom Alter ab. Die Einstellungen entscheiden. Und längst ist das Bild von „Oma und Opa“ einem neuen gewichen – dem von den „jungen Alten“: fit, agil, neugierig und unternehmungslustig. Auch das neue Bild ist ein Klischee, hat aber wohl einen wahren Kern: Altersgrenzen verschwimmen. Schon deshalb, weil die Lebenserwartung gestiegen ist und Menschen heute dank medizinischer Fortschritte länger aktiv bleiben können. Andererseits: Senioren im Freizeitstress sind kaum mehr als eine bunte Randerscheinung. Manche Rentner stresst eher die viele freie Zeit, die plötzlich zur Verfügung steht. Wie sollen sie die Freizeit sinnvoll ausfüllen? Im Sportverein? Das wäre sicherlich keine schlechte Idee.

Meistens finden Vereine ihre Freiwilligen im Kreis der Mitglieder. Die Zielgruppe „Sechzig plus“ lässt sich aber auch von außerhalb des Vereins für das Ehrenamt gewinnen, wenn es Sportvereinen gelingt, überzeugend zu kommunizieren, dass

- ♣ Ältere bei ihnen soziale Kontakte und Gemeinschaft finden
- ♣ kein Fremdkörper sind
- ♣ Junge und Junggebliebene an einem Strang ziehen
- ♣ Wissen und Erfahrung gefragt sind
- ♣ die Furcht vor Überforderung unbegründet ist

Je älter die Menschen, um so wichtiger ist außerberufliches Engagement für ihr Wohlbefinden. Acht von zehn sagen: „Das Engagement ist mir wichtig, um teilzuhaben und anerkannt zu werden.“ Gibt Ihr Sportverein auf dieses Bedürfnis eine glaubwürdige Antwort, handelt er doppelt gemeinnützig: Er findet neue Freiwillige mit Gemeinsinn. Und bindet Ältere in eine lebendige Gemeinschaft ein, in der sich Junge mit neuen Ideen und Ältere mit gewachsener Erfahrung begegnen.

**Wo und wie könnte Ihr Verein Ältere ansprechen?** Hier gilt, wie immer: Angehörige der Zielgruppe wissen es selbst am besten. Warum starten Sie nicht ein Projekt „Ältere werben Ältere“, um ein Kommunikationskonzept zu entwickeln?

## 11

### Frauen im Ehrenamt

#### Keine Zeit zu verschenken

Männer übernehmen mehr ehrenamtliche Aufgaben in Sportvereinen als Frauen. Leben Frauen also weniger engagiert? Wohl kaum: Meistens kümmern sie sich neben dem Beruf auch um die Haushalts- und Familienpflichten – über einen Mangel an „ehrenamtlicher“ Beschäftigung können sich viele Frauen nicht beklagen. Vereine, die sie trotz der Mehrfachbelastung für freiwillige Mitarbeit gewinnen wollen, müssen Hemmnisse beseitigen und „Angebote“ an die Bedürfnisse von Frauen anpassen:

- Bieten Sie Aufgaben mit anspruchsvollen Zielen an, die den Einsatz wert sind und womöglich auch nützliche Kompetenzen für den Beruf vermitteln (was nicht zuletzt für Frauen interessant ist, die eine Berufspause einlegen).
- Schaffen Sie transparente und klar abgegrenzte Aufgaben, am besten zeitlich befristet.
- Sorgen Sie für eine offene, wertschätzende Atmosphäre, in der alle Interessensgruppen angesprochen werden und zu Wort kommen – Frauen wissen das sehr zu schätzen.
- Passen Sie Arbeits- und Einsatzzeiten an den Zeitplan von Familien an.
- Organisieren Sie familienfreundlichen Service rund um das Ehrenamt, zum Beispiel eine betreute Krabbelecke für die Kleinen.

**Tipp:** Warum spekulieren? Fragen Sie die weiblichen Mitglieder, was ihnen ehrenamtliches Engagement erleichtern würde. Die Checklisten 2.1.06 Musterfragebogen für die Mitgliederbefragung und 2.1.07 Durchführung einer Mitgliederbefragung helfen Ihnen, eine schriftliche Befragung zu organisieren:

#### Frauen in die Führung

Frauen übernehmen überdurchschnittlich oft ehrenamtliche Helferaufgaben. In den Führungspositionen der Sportvereine sind sie aber unterrepräsentiert. Eine Vorstandsvorsitzende hat nur einer von zehn Sportvereinen. Warum? Eine allgemein gültige Antwort darauf gibt es nicht. Ungünstige Terminplanung, verfestigte Strukturen (der Vorstand als Herrenclub), überkommene Klischees (die Frau als „gute Seele“) könnten dahinter stecken.

Vereine, die sich weiter entwickeln und die komplementären Stärken von Frauen und Männern zum Wohl des ganzen Vereins nutzen wollen, sollten die Übernahme von Verantwortung gezielt fördern. Zu den wichtigsten Grundlagen zählen:

#### 1. Klares Bekenntnis der Vereinsspitze

Führungspositionen – da unterscheidet sich das Ehrenamt oft nur wenig vom Beruf: Es geht nicht nur um Aufgaben, sondern auch um Karriere – und die schafft Konkurrenz und manchmal auch Klüngel. In einem Verein, der Frauen angemessen an der Verantwortung beteiligen will, ist deshalb zunächst der Vorstand gefragt: Er muss sich dazu ausdrücklich bekennen, nachdrücklich für mehr Chancengleichheit werben und im Einzelfall Rückendeckung geben.

## **2. Chancengleichheit als Satzungsziel**

Papier ist geduldig, einerseits. Andererseits: Was man schwarz auf weiß hat, kann man leichter einfordern. Die Selbstverpflichtung eines Sportvereins, für Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern zu sorgen, sollte deshalb in der Satzung „verbrieft“ werden.

## **3. Viele Interessen – eine Sprecherin**

Selbst viele Frauen hören es nicht gern, wenn von einer Frauenbeauftragten die Rede ist – es klingt zu sehr nach Hilfsbedürftigkeit und ideologischen Motiven. Aber man kann solch eine Aufgabe ja auch anders nennen. In der Sache jedenfalls ist es zweckmäßig, wenn eine Interessensvertreterin die gemeinsamen Anliegen bündelt, artikuliert und verfolgt.

**Tipp:** Viel mehr über die Interessen von Frauen im Sportverein und mögliche Konsequenzen (auch) für das Freiwilligen-Management erfahren Sie im Baustein Chancengleichheit.

## **Nützliche Informationen im Ehrenamt-Portal unter Rat & Tat /**

### **– Checklisten:**

- 2.7.02 „Analyse der Chancengleichheit im Sportverein“
- 2.7.03 Chancengleichheit verwirklichen

## 12 Einführung und Betreuung

### Engagierte Einarbeitung ist einladend

*Es war sein erstes Ehrenamt und es machte Spaß! Jeder half ihm, sich zurecht zu finden. Nach seinem ersten Tag nahmen ihn andere Freiwillige mit auf ein Glas Bier. Sein „Pate“ für die Einarbeitungszeit hatte sich viel Zeit genommen. Was für ein Kontrast zu dem, was ihm ein Vereinsfreund über seinen kürzlich erfolgten Jobwechsel erzählt hatte. Wie bestellt und nicht abgeholt kam der sich vor, selbst nach einer Woche noch. Er würde ihm von seinen guten Erfahrungen mit dem Ehrenamt erzählen. Vielleicht hätte der Freund auch Lust, mal wieder gute Erfahrungen zu machen?*

Neue Freiwillige zu finden, macht Mühe. Mühe, die vergebens ist, wenn der Freiwillige bald frustriert aufgibt, weil die Aufgabe keine Freude macht. Oft liegt es an der unbefriedigenden Einarbeitung: Niemand kümmert sich. Das ist schade, für den Freiwilligen, aber auch für den Verein: Schlechte Erfahrungen sprechen sich schnell rum. Gute aber auch! Deshalb: Entwerfen Sie einen Einarbeitungsplan und setzen Sie ihn konsequent um. Dabei hilft Ihnen die Checkliste.

### Checkliste

1. Herzlich willkommen heißen.
2. Aufgabenziele – noch einmal – deutlich machen.
3. Über Zielgruppen informieren.
4. Erfolgsfaktoren benennen.
5. Zusammenhang mit anderen Aufgabenfeldern erklären.
6. Zeiten und Zeitrahmen klären.
7. Über Arbeitsabläufe, Vorgehensweisen und Bestimmungen informieren.
8. Alle erforderlichen Arbeitsmaterialien aushändigen.
9. Arbeitsgeräte, zum Beispiel Computer und Programme, erklären.
10. Paten für die Einarbeitung benennen und vorstellen.
11. Kollegen vorstellen.
12. Über gemeinsame Veranstaltungen der Ehrenamtlichen und über Pausenzeiten und -orte informieren.
13. Regelmäßige Feedbackgespräche während der Einarbeitungszeit vereinbaren und durchführen. Abgesprochene Termine einhalten!

### Nützliche Informationen im Ehrenamt-Portal unter Rat & Tat /

- **Vereinsberater:** Baustein Personalmanagement
- **Checklisten:**
  - 2.2.03 „Motivationsgespräch mit Interessenten für ehrenamtliche Mitarbeit“

- 4.6.02 „Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter“
- 4.6.07 „Erstgespräch mit potenziellen Mitarbeitern“

## 13 Öffentlichkeitsarbeit fürs Ehrenamt

### „Am besten, ihr lasst uns das selbst in die Hand nehmen“

„Uns gehen langsam die jungen Freiwilligen aus“, hatte der Vorsitzende in seiner direkten Art festgestellt. Die Misere war abzusehen gewesen und Beten hatte nicht geholfen: Die Engagierten fielen nicht vom Himmel. Irgendetwas musste geschehen. Nur was? „Wir machen einen Workshop“, entschied der Vorsitzende. Gesagt, getan, die Führungskräfte zerbrachen sich kreativ den Kopf. Was dabei raus gekommen ist? Wenig. „Leute, sagte der Vorsitzende, ich will uns zwar nicht älter machen, als wir sind, aber als Jugendliche gehen wir nicht mehr durch. Wir haben einfach zu wenig Ahnung, worauf sie anbeißen.“ Jetzt war guter Rat teuer und den gab der Jugendwart, dessen sechzehnjährige Tochter selbst ehrenamtlich im Verein mitwirkte: „Ich habe sie gefragt, was wir tun sollten. Ihre Antwort: ‚Am besten, ihr lasst uns das selbst in die Hand nehmen.‘ Deshalb schlage ich vor, dass wir die Jugendlichen einladen, selbst eine Idee zu entwickeln.“ Und so geschah es. Drei engagierte Jugendliche bereiteten einen Workshop vor. Dazu luden sie aktive, aber auch noch nicht aktive Jugendliche ein, vor allem zwei Meinungsmacher, Spielführer der Jungendmannschaften. Nach drei Wochen stand das Konzept mit dem Titel „Interne Öffentlichkeitsarbeit für die Freiwilligenarbeit der 14- bis 19-Jährigen“. Als die Jugendlichen es auf der nächsten Vorstandssitzung präsentierten, war nicht nur der Vorsitzende begeistert: „Kinder, wir können von den Jugendlichen noch eine ganze Menge lernen.“

Hier das Konzept, das sich die Jugendlichen haben einfallen lassen.

#### 1. Überlegung: Wie viele sind wir?

Schaut man sich unseren Verein an, sieht man vor allem Ältere. Offensichtlich sind wir nicht nur bei den Ehrenamtlichen, sondern auch bei den Mitgliedern keine junge Truppe. Oder täuscht uns das?

#### 2. Untersuchung: So wenige sind wir!

Wir bitten die Vereinsverwaltung, den Anteil der Mitglieder, die bis zu 19 Jahre alt sind, aus den Büchern „zu fischen“. Das Resultat: Der Anteil beträgt 20 Prozent.

#### 3. Schlussfolgerung: Wir brauchen mehr junge Mitglieder!

Genau genommen sind wir, gemessen am Mitgliederanteil, gar nicht unterproportional im Ehrenamt vertreten. Also: Wenn wir mehr junge Freiwillige brauchen, müssen wir erst einmal mehr junge Mitglieder für uns gewinnen.

#### 4. Nachgehakt: Läuft was falsch?

Warum haben wir nicht schon längst mehr junge Mitglieder? Wo unser Verein doch gerade in den letzten Jahren vermehrt Angebote speziell für Jugendliche entwickelt hat, zum Beispiel Kletterkurse und selbst einen

Breakdance-Kurs.

**5. Neue Untersuchung: Was läuft falsch?**

Wie wurden die Angebote eigentlich angenommen? Das Ergebnis: Insgesamt hatten sie eine gute Resonanz, aber vorwiegend bei jungen Mitgliedern, die schon im Verein waren.

**6. Verdacht: Es liegt am Image.**

Wir sind offenbar trotz interessanter Angebote als Verein für viele Jugendliche nicht attraktiv genug. Woran könnte das liegen? Unsere Vermutung: Wir gelten immer noch als „Altherrentruppe“ ohne Sportangebote, die hip sind.

**7. Konsequenz: Wir müssen uns besser verkaufen!**

Wir müssen Jugendliche besser erreichen. Sie sollen zweierlei erfahren: Erstens, dass unsere Sportangebote voll im Trend liegen und Spaß machen. Und zweitens, dass Jugendliche, die sich in unserem Verein engagieren, auch etwas zu sagen haben.

**8. Maßnahme eins: Veranstaltung „We Are The Champions“.**

Wir organisieren ein Straßensportfest mit zwei Wettbewerben, Basketball und Breakdance, um zu zeigen, was wir zu bieten haben. Dabei soll Stimmung aufkommen, deshalb gibt es dazu Musik: Unsere Schulband, die sich über jede Auftrittsmöglichkeit freut, soll spielen. Als „Gage“ gibt es die kostenlose Mitgliedschaft in unserem Verein für ein Jahr – so können wir die Bandmitglieder gleich als Vereinsmitglieder vorstellen!

**9. Maßnahme zwei: Werbung für die Veranstaltung.**

Zwei Vereinsmitglieder werden in ihren Schülerzeitungen vor und nach dem Sportfest berichten.  
Wir könnten auch eine kleine Werbeaktion vor der Eisdielen organisieren, da trifft man immer viele Schüler an. Erste Idee: Eine Verlosung, mit einem Paar cooler Turnschuhe als Preis (die wir auf dem Sportfest überreichen).  
Wir fragen die lokale Presse, ob sie Interesse hat, mit uns einen Wettbewerb für Jugendliche zu veranstalten, zum Beispiel: Das beste Foto vom Sportfest.

**10. Maßnahme drei: Werbung für die Mitgliedschaft.**

Wir bieten künftig für Jugendliche eine Probemitgliedschaft an; die ersten drei Monate gibt es umsonst. Unser Ziel: Auf dem Sportfest möglichst viele Jugendliche dafür gewinnen.

**11. Maßnahme vier: Werbung fürs Ehrenamt.**

Um allen jugendlichen Vereinsmitgliedern zu zeigen, dass unser Verein ihnen etwas zutraut, sollten wir Jungen das Sportfest möglichst selbstständig vorbereiten und durchführen können. Unsere Idee: Wir organisieren das als ein Projekt mit eigenem Budget. Ein älteres Mitglied könnte beratend zur Seite stehen, vielleicht als „Projekt-Pate“. Wir schreiben im Vorfeld einen Artikel für unsere Vereinszeitschrift, um Lust aufs Mitmachen zu wecken. Gut

wäre es, wenn wir darüber berichten könnten, dass ein paar unserer „Anführer“ (z.B. Kapitäne der Jugendmannschaften) mitmachen – dann werden die anderen auch Lust bekommen.

Klar, das Konzept der Jugendlichen lässt sich nicht einfach auf andere Sportvereine übertragen. Musterlösungen gibt es nicht, denn kein Verein passt in eine Schablone. Gleichwohl: Das Konzept zeigt Ihnen exemplarisch, in welchen Schritten Sie in Ihrem Sportverein die Öffentlichkeitsarbeit fürs Ehrenamt weiter entwickeln könnten.

### **Nützliche Informationen im Ehrenamt-Portal unter Rat & Tat /**

- **Vereinsberater:** Baustein Öffentlichkeitsarbeit im Sportverein
- **Checklisten:** 4.6.06 Mitarbeitergewinnung

### **Grundsatz-Fragen zur Öffentlichkeitsarbeit für das Ehrenamt**

- Welchen Ruf hat die Freiwilligenarbeit in Ihrem Verein?
- Was unternimmt Ihr Verein, um dem Ehrenamt ein positives Image zu verschaffen?
- Ist die Werbung für freiwilliges Engagement Teil Ihrer Öffentlichkeitsarbeit?
- Planen Sie die Öffentlichkeitsarbeit für das Ehrenamt langfristig?
- Binden Sie die einzelnen Zielgruppen in die Konzipierung der Öffentlichkeitsarbeit ein?
- Haben Sie für jede Zielgruppe ein eigenständiges Maßnahmenpaket entwickelt?
- Werten Sie die Erfolge (Aufwand und Effektivität) einzelner Maßnahmen aus?
- Haben Sie klare Zuständigkeiten für die Öffentlichkeitsarbeit im Freiwilligen-Management geschaffen?

### **Drei Tipps für die Öffentlichkeitsarbeit rund um das Ehrenamt**

1. Wirkungsvolle Öffentlichkeitsarbeit setzt auf Kontinuität und schafft systematisch Aufmerksamkeit. Ausgangspunkt ist immer die Frage: Was könnte unsere jeweilige Zielgruppe (Leser, Zuschauer, Zuhörer etc.) interessieren? Überlegen Sie deshalb immer, welche Motive die Menschen bewegen, die Sie fürs Ehrenamt gewinnen wollen.
2. Mögen sich die Motive unterschiedlicher Zielgruppen im Einzelnen auch unterscheiden – manche Bedürfnis teilen alle Menschen:

Jeder braucht das Gefühl, dass ...

... er seine Persönlichkeit einbringen kann

... sein Engagement gebraucht wird

... er frei entscheiden kann (zum Beispiel, in welchem Umfang er sich engagiert)

3. Besonders effektiv ist die „Mundpropaganda“. Untersuchungen zeigen, dass rund die Hälfte der freiwillig Engagierten durch aktive Familienmitglieder, Freunde und Bekannte fürs Ehrenamt gewonnen wurde. Zufriedene Freiwillige machen die beste Werbung! Sie können aus eigener Erfahrung andere begeistern und zur Mitarbeit motivieren. Vorausgesetzt, sie spüren selbst, dass ihre Arbeit wertvoll ist und wirklich gebraucht wird.

## 14

### Sieben Grundsätze für erfolgreiches Freiwilligen-Management

Gefahr durch kommerzielle Wettbewerber? Menschen, die sich mit Herz und Hand engagieren, machen Sportvereine unschlagbar! Ihnen gebührt der erste Preis. Aber ohne Fleiß kein Preis. Pflegen Sie das Ehrenamt! Tag für Tag, Jahr für Jahr. Sieben Grundsätze helfen Ihnen, das Wichtigste immer im Blick zu behalten.

- 1. Freiwilligen-Management ist eine Führungsaufgabe.**  
Ein Sportverein lebt vom Engagement der Mitglieder – und um „Lebenswichtiges“ kümmert sich die Führung.
- 2. Ohne gut organisiertes Engagement keine Freiwilligen.**  
Bedarfsplanung, Aufgabenprofile, Erstgespräche und Einarbeitungsplan – erfolgreiches Freiwilligen-Management braucht Planung.
- 3. Weniger Zeit ist mehr.**  
Viele kleine, möglichst attraktive Aufgaben – so kommen auch Mitglieder mit engerem Zeitplan auf den Geschmack der Freiwilligenarbeit.
- 4. Mitgestalten und Mitentscheiden ist in.**  
Zementierte Hierarchien sind out – Keine Verantwortung ohne Eigenverantwortung.
- 5. Freiwillige müssen keine Laien sein.**  
Suchen Sie nicht irgendwen, suchen Sie gezielt Mitglieder, die nützliche Erfahrungen mitbringen. Investieren Sie in Fortbildungen.
- 6. Auf gute Zusammenarbeit!**  
Eine genaue Abgrenzung der Aufgaben von Haupt- und Ehrenamtlichen mindert das Konfliktpotenzial.
- 7. Anerkennung beflügelt.**  
Ernst gemeinte und nachdrückliche Anerkennung, nicht nur an Feiertagen – Engagement ist keine Selbstverständlichkeit.

### Nützliche Links

- ♣ Freiwilliges Engagement Älterer:  
[www.ehrfahrungswissen.de](http://www.ehrfahrungswissen.de)
- ♣ Akademie für Ehrenamtlichkeit:  
[www.ehrenamt.de](http://www.ehrenamt.de)
- ♣ Bundesnetz bürgerschaftliches Engagement:  
[www.b-b-e.de](http://www.b-b-e.de)
- ♣ Civitas – Netzwerk bürgerorientierter Kommunen in Deutschland:  
[www.buergerorientierte-kommune.de](http://www.buergerorientierte-kommune.de)
- ♣ Praxishilfen für die Freiwilligenkultur:  
[www.wegweiser-buergergesellschaft.de](http://www.wegweiser-buergergesellschaft.de)

- ♣ Aktive Bürgerschaft e.V.  
[www.aktive-buergerschaft.de](http://www.aktive-buergerschaft.de)
- ♣ Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen e.V.  
[www.bagfa.de](http://www.bagfa.de)