



## 4. Mitarbeiterqualifizierung und -motivierung

### 4.1 Aufgabenfelder der Mitarbeiterentwicklung

Eine qualifizierte Aus- und Weiterbildung ist eine notwendige Voraussetzung zur Sicherung der Motivation und Qualität ehrenamtlicher Tätigkeit sowie zur Gewinnung, Förderung und Integration neuer Mitarbeiter.

Die zunehmende Komplexität der Aufgabenbereiche und gestiegene Qualifizierungsanforderungen an die ehrenamtlichen Mitarbeiter machen ein *differenziertes Aus- und Weiterbildungsangebot* unerlässlich. Die Anforderungen in der Verwaltung und Führung eines Vereins sind ebenso komplexer und komplizierter geworden wie auch die pädagogischen und sportfachlichen Anforderungen in der Anleitung und Betreuung. Die zu bewältigenden Aufgaben sind ohne fundiertes Fachwissen kaum mehr zu leisten. Das gilt auch für den Bereich der Jugendarbeit, wo Interessen und Bedürfnisse junger Menschen ständigen Wandlungen unterliegen. Nur Vereine, die sich in ihrer Jugendarbeit auf aktuelle Entwicklungen einstellen, werden auch in Zukunft ihre Attraktivität für Jugendliche nicht verlieren.

Es wird in Zukunft notwendig sein, in kürzeren Abständen das eigenen Wissen durch kontinuierliche Weiterbildung zu aktualisieren. Aus- und Fortbildung ist dabei nicht nur unter dem Aspekt der Qualifizierung von Mitarbeitern zu sehen, sondern auch unter dem Gesichtspunkt der Motivierung und Belohnung für das ehrenamtliche Engagement. Die Teilnahme an Bildungsveranstaltungen erleichtert nicht nur die praktische Arbeit im Verein, sondern vermittelt den Ehrenamtliche auch Anerkennung und neue Erlebnisse in der Gemeinschaft. Um auf die besonderen Anforderungen im Ehrenamt reagieren zu können, ergeben sich in diesem Kontext zentrale Ansatzpunkte zur Realisierung von spezifischen *Aufgaben der Mitarbeiterentwicklung*:

- Mitarbeiter innerhalb ihres Aufgabenbereiches fördern,
- Erhaltung und Anpassung der Qualifikation an veränderte Gegebenheiten durch praxisnahe und handlungsorientierte Formen der Aus-, Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter,
- Erkennen von Fehlbesetzungen.

Die regelmäßige Qualifizierung der Mitarbeiter ist wichtiger Bestandteil aller Maßnahmen zur Erhaltung der Motivation und Qualität der ehrenamtlichen Arbeit im Sport. Im ersten Moment wird man darin möglicherweise eine zusätzliche Belastung sehen. Die Investition "Qualifizierung" zahlt sich allerdings in einer erfolgreichen Aufgabenbewältigung aus. Außerdem sind in der Weiterbildung erworbene Kenntnisse meistens auch eine Gewinn für das Berufs- und Privatleben.

#### *Praktische Tipps:*

- Motivieren Sie Ihre ehrenamtlichen Mitarbeiter und steigern Sie Ihre Arbeitszufriedenheit, indem Sie Ihnen die Möglichkeit zur Teilnahme an Aus- und Fortbildungsmaßnahmen bieten.
- Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter regelmäßig Informationen über aktuelle Qualifizierungsangebote erhalten, z.B. durch Aushang der Lehrgangsausschreibungen an Infotafeln, Hinweis in Vereinszeitschriften, usw.
- Berücksichtigen Sie die Interessen und Bedürfnisse der ehrenamtlichen Mitarbeiter, d.h. sie sollen zu Fortbildungsveranstaltungen nicht einfach nur "geschickt" oder ohne vorherige Absprache angemeldet werden, sondern beraten und ausgewählt werden.
- Qualifizierung betrifft grundsätzlich alle Mitarbeiter im Verein und ist nicht nur auf ehrenamtlich Tätige mit Führungs- und Leitungsfunktion beschränkt.
- Machen Sie sich bewusst, dass der Mitarbeiter freiwillig und unentgeltlich Zeit investiert, um sich für seine ehrenamtliche Tätigkeit im Verein zu qualifizieren. Die Übernahme von Lehrgangs- oder Seminargebühren durch den Verein sollte daher selbstverständlich sein.
- Geben Sie den Mitarbeitern ausreichend Möglichkeiten, ihre neu erworbenen Kenntnisse im Vereinsalltag umzusetzen und neue, innovative Handlungsformen zu erproben.

#### 4.2 Bedeutung der Mitarbeitermotivierung insbesondere durch Gratifikationen

Die Förderung bereits tätiger ehrenamtlicher Mitarbeiter und die Erhaltung ihres Engagements steht neben der Gewinnung neuer Mitarbeiter im zentralen Mittelpunkt aller Bemühungen zur Unterstützung des Ehrenamts im Verein. Fehlende Anerkennung und Bestätigung verhindern in allen Lebensbereichen Engagement und Leistungsbereitschaft und sind gerade beim Ehrenamt wesentlicher Faktor für das Nachlassen freiwilliger Mitarbeit im Verein und für die Probleme im Bereich der Mitarbeitergewinnung. Zunehmende zeitliche und qualitative Anforderungen an die ehrenamtlich Tätigen bei gleichzeitigem Fehlen zeitgemäßer und subjektiv bedeutsamer Anerkennungsformen - diese Diskrepanz äußert sich nicht selten in Frustration der Mitarbeiter, die mitunter zu einer Verringerung des Engagements oder letztendlich zum Ausstieg aus dem Ehrenamt führen.

Das freiwillige und unentgeltliche Engagement für die Gemeinschaft ist nicht selbstverständlich und ist auch ohne eine attraktive Form der Gegenleistung nicht mehr zu erhalten. Auf diese Situation wurde in der Vergangenheit nur unzureichend mit der Entwicklung von systematischen Maßnahmen der Mitarbeitermotivierung reagiert. Vereinsarbeit kann aber nur dann erfolgreich verlaufen, wenn der Verein über motivierte Mitarbeiter verfügt. Die Entwicklung und Umsetzung von motivationsfördernden Maßnahmen stellt sich als zentrale Aufgabe im Verein dar.

Frühere Belohnungsmechanismen, wie z.B. öffentliche Ehrungen, Überreichung der Ehrennadel, usw., haben ihre Funktion teilweise eingebüsst und werden nicht unbedingt mehr von allen Mitarbeitern als Belohnung empfunden. Vor allem Jugendliche können sich mit dieser Form der Ehrung häufig nicht mehr identifizieren und fühlen sich eher abgeschreckt als zur Mitarbeit motiviert.

Der Begriff *Gratifikation* hat daher in letzter Zeit gerade in Bezug auf die Belohnungsformen für ehrenamtliche Arbeit in Vereinen, Verbänden und anderswo Karriere gemacht. Die Definition für das, was eine Gratifikation sein kann, ist prinzipiell offen, und diese Offenheit gilt auch für die Bemessung dessen, was gratifiziert werden soll. Es kann und darf *keine generell übertragbaren Richtlinien* für die Anwendung von Gratifikationen in freiwilligen Gruppierungsformen geben. Jede Organisation sollte sich dessen bewusst sein und so - wenn sie denn überhaupt will - ihr eigenes Gratifikationsprofil entwickeln und nach Aspekten modellieren, die daran zu prüfen sind, ob die vereinbarten Gratifikationsformen tatsächlich einen "besseren" Umgang miteinander zu versprechen gestatten und so das Vereinsleben insgesamt zu bereichern in der Lage sind.

Insbesondere zu beachten ist, dass eine Gratifikation schon beim gesprochenen Wort beginnt, d.h., wie "wertvoll" ein Engagement ist, zeigt sich nicht zuletzt daran, wie dieses von anderen anerkannt wird, wie andere es bewerten und dies mindestens in Worten zum Ausdruck bringen. Solche verbalen Gratifikationen können ganz spontan und ohne vorherige Absprache mit der Mitgliederversammlung erfolgen.

Gratifikationen haben immer auch eine *symbolische Funktion*. Das beiläufig gesprochene Wort, aber auch die sorgfältig inszenierte Ehrung sollen Dank und Anerkennung ausdrücken - mehr noch, es soll weiteres symbolisches Kapital daraus geschlagen werden, und zwar in der Hinsicht, dass die "Damen und Herren" hoffentlich weitermachen und noch viele andere durch die Symbolkraft der Gratifikation hinzugewonnen werden - kurzum: Es soll zu *Verstärkungseffekten* kommen. Gratifikationen sind also immer zukunftsorientiert, indem sie als Investitionsgrundlage für weitere ehrenamtliche Leistungen stimulieren sollen.

Nachfolgender Katalog soll nur ein paar Anreize zu zeitgemäßen Formen der Anerkennung und Leistungshonorierung geben:

- *Materielle Belohnungen*: Unter diesem Aspekt sollte immer nur eine Ausgleichszahlung für die ehrenamtliche Tätigkeit zur Diskussion stehen, die niemals auf dem Niveau einer hauptamtlichen Tätigkeit basieren darf.
- *Aufwandsentschädigende Belohnung*: Hierbei geht es schlicht um die Erstattung von Kosten, die bei der Ausführung des Ehrenamtes entstehen können (Telefon, Kilometergeld etc.).

Die Anerkennung der ehrenamtlichen Tätigkeit in Form einer *finanziellen Entschädigung* war der am häufigsten genannte Anerkennungswunsch. (Quelle: Fragebogenaktion der Sportjugend Berlin)

- *Kenntnisvermittelnde Belohnungen:* Der Verein kann seinen ehrenamtlichen Mitarbeiter belohnen, indem er ihm die Teilnahme an Lehrgängen und Fortbildungen kostenneutral offeriert.
- *Tätigkeitsbegleitende Belohnungen:* Als tätigkeitsbegleitende Belohnung gilt alles, was die Tätigkeit selbst angenehmer, attraktiver, eben reizvoller und damit wertvoller für den macht, der sie ausführt, zum Beispiel eine vollständige Ausrüstung für den Schiedsrichter oder eine Beitragsbefreiung für sozial schwächer gestellte Mitarbeiter.
- *Gemeinschaftsfördernde Belohnungen:* Wer wollte schon generell widersprechen, dass Grillabende, Neujahrsempfänge, Theaterbesuche bzw. kostenlose Einladungen zu besonderen Live-(Sport-)Veranstaltungen für die ehrenamtlichen Mitarbeiter als Belohnungsform nicht auch gemeinschaftsfördernd für das Vereinsleben allgemein und das Arbeitsleben im Speziellen ist?
- *Auszeichnende Belohnungen:* Wir kennen sie alle, die Fotos auf der lokalen Sportseite, auf denen diejenigen treuen Mitarbeiter abgebildet sind, die sich jahrelang in den Dienst ihres Vereins gestellt haben und irgendwann schließlich und endlich mit der goldenen Vereinsnadel oder dem DIN-A4-Ehrenbrief ausgezeichnet werden. Auch wenn in dieser Formulierung ein wenig Ironie nicht zu überlesen ist, soll sie nur darauf aufmerksam machen, dass die Art der Auszeichnung möglicherweise auch eine Generationsfrage beinhaltet und für die einen tatsächlich einen ausgezeichneten Ehrungsakt darstellt, während andere solche Ehrungen in der heutigen Zeit als überholt abwerten. Mag sein, dass für diese Menschen dann ein persönlich gehaltenes Präsent zum Geburtstag oder bei anderen Anlässen eine zeitgemäßere Auszeichnung für ihr Ehrenamt darstellen kann.
- *Externe Belohnungen:* Konkrete Vorstellungen und Beispiele, wie ein externes Belohnungssystem aussehen könnte, gibt es schon lange. Anerkennung von ehrenamtlicher Tätigkeit als Wehr- bzw. Ersatzdienst, Gewährung von Sonderurlaub zur Aus- und Fortbildung (nicht nur für Arbeitnehmer im Öffentlichen Dienst), Anrechnung ehrenamtlicher Tätigkeit für die Rentenversicherung, Einführung eines Nulltarifs für ehrenamtliche Helfer in den Öffentlichen (Nah-)Verkehrsmitteln.

#### *Praktische Tipps:*

- Machen Sie sich bewusst, dass Motivation gerade beim unentgeltlich und freiwillig ausgeübten Ehrenamt ein überaus entscheidender und unverzichtbarer Faktor zur Erhaltung des Engagements der Mitarbeiter ist.
- Hinterfragen Sie in regelmäßigen Abständen die Arbeitszufriedenheit Ihrer Mitarbeiter. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter, was sie bei der Ausübung ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit fördert und was sie hemmt.
- Sorgen sie dafür, dass die Mitarbeiter Spaß und Freude an der Arbeit haben. Erhöhen Sie die Arbeitszufriedenheit, indem Sie motivationsfördernde Faktoren schaffen und Motivationskiller beseitigen.
- Formen der Anerkennung unterliegen Veränderungen und müssen sich an den jeweiligen Situationen und den jeweiligen Menschen orientieren. Überprüfen Sie, ob die in Ihrem Verein praktizierten Anerkennungsformen noch zeitgemäß sind und von den Mitarbeitern geschätzt werden.
- Um Mitarbeiter motivieren zu können, müssen Sie ihre Bedürfnisse und Wünsche kennen. Befragen Sie Ihre Mitarbeiter nach den von Ihnen gewünschten Formen der Anerkennung.
- Belohnen Sie stets vorbildliches Verhalten und gute Leistungen.
- Machen Sie nicht den Fehler, dass Sie erst nach langjähriger Mitarbeit eines Mitarbeiters dessen Engagement würdigen, sondern belohnen Sie regelmäßig die freiwillige Mitarbeit im Verein.
- Denken Sie daran, dass auch die zeitliche Vereinbarung mit dem Privatleben wichtige Voraussetzung für die Ausübung ehrenamtlichen Engagements ist und beziehen Sie die Partner und Familie in konkrete Dankeschön-Aktionen mit ein.
- Die Erstattung von Auslagen der Mitarbeiter für den Verein muss selbstverständliche Voraussetzung sein und kann besondere Anerkennungsmaßnahmen nicht ersetzen.

- Stellen Sie den Einsatz von jungen Menschen besonders heraus und überlegen Sie jugendgerechte Formen der Anerkennung.