



3. Gewinnung und Betreuung von Mitarbeitern

Die Aufgabe "Gewinnung von Mitarbeitern" wird in den Vereinen häufig nur zu den Zeitpunkten wahrgenommen, wenn ein aktueller Bedarf besteht. Eine Vorstandsfunktion muss neu besetzt werden, ein Übungsleiter ist abgewandert oder es hat "Knatsch" in der Übungsgruppe gegeben.

Nun beginnt die hektische Suche nach Ersatz. Hier liegt ein großer Fehler, denn Zeitdruck ist eine schlechte Bedingung für die Mitarbeitersuche und -überzeugung. Jedes noch so aufrichtig gemeinte Argument zur Überzeugung eines Kandidaten kann nun den Beigeschmack bekommen, "dass die ja sonst doch keinen finden".

Mitarbeitergewinnung ist eine dauerhafte Aufgabe, gerade in Zeiten, da die Bereitschaft abnimmt, sich für einen Verein einzusetzen. Das Heranführen von Übungsleitern oder anderen Funktionsträgern in Zeiten funktionierender Vereinsarbeit ist weniger schwierig.

Gerade im funktionierenden Vereinsbetrieb gibt es Freiräume, die sinnvoll für die Mitarbeitergewinnung genutzt werden können. Mitarbeitergewinnung kann in zwei Bereiche gefasst werden:

1. Direkte Suche und Ansprache von Personen, die für eine bestimmte Position in Frage kommen.
2. Ein stetes Werben um die Bereitschaft von Mitgliedern, sich über die eigene Sportbeteiligung hinaus für den Verein zu engagieren.

Als Ansatzpunkt für die Verbesserung der Mitarbeitergewinnung ergibt sich die Aufgabe, alle Bedingungen anzuschauen und ggf. zu verbessern, welche auf das Vereinsbild bei den Mitgliedern, die Ansprache von Kandidaten und die Ausübung der Tätigkeit Einfluss nehmen.

3.1 Ansprache der Kandidaten

Neue Mitarbeiter im Verein werden in erster Linie über die *persönliche Ansprache* durch bereits ehrenamtlich Tätige gewonnen. Mit permanentem Klagen und Jammern über die Probleme des Ehrenamts lassen sich dabei keine neuen Mitarbeiter gewinnen. Die positive Darstellung des Ehrenamts (nicht zu verwechseln mit "Schönfärberei") und das Aufzeigen der persönlichen Motivation durch die bereits tätigen Mitarbeiter ist die wichtigste Voraussetzung für die Gewinnung von neuen Ehrenamtlichen. Vermitteln Sie den Spaß und die Freude, die Sie durch Ihre Tätigkeit erleben und stellen Sie die positiven Aspekte des Ehrenamts dar, denn ohne persönlichen Gewinn würde wohl kein Ehrenamtlicher tätig sein. *Argumente für ein ehrenamtliches Engagement* sind z.B.:

- Aktivität, Gemeinschaft und Geselligkeit mit Anderen,
- Spaß und Erlebnisse,
- Ausgleich zum Beruf,
- aktive Weiterentwicklung des Vereins,
- Einsatz von Fähigkeiten zum Wohle der Gemeinschaft,
- Einsatz von Fähigkeiten/Energie für die Entwicklung der eigenen Sportart,
- Weitergabe von Erfahrungen,
- persönliche Weiterentwicklung, die auch in anderen Lebensbereichen nützlich ist,
- Aufbau von Kontakten im Sportbereich und außerhalb (z.B. zu Unternehmen, zu städtischen Stellen oder anderen Institutionen),
- Anerkennung und Möglichkeit zu öffentlichem Auftreten.

Gerade bei akutem Mitarbeitermangel und schnellen Wiederbesetzungen von vakanten Ämtern und Funktionsbereichen wurden in der Vergangenheit neue Ehrenamtliche nicht selten zur Mitarbeit überredet statt überzeugt. Der Druck der schnellen Mitarbeitergewinnung und die Angst vor eventuellen Absagen führte mitunter häufig dazu, die ehrenamtliche Arbeit ausschließlich zu idealisieren, nur vage bzw. oberflächliche Aufgabenbeschreibungen zu geben

oder inkorrekte Darstellungen der zeitlichen Beanspruchung aufzuzeigen. Ein sicher unbefriedigender, ungeeigneter und frustrierender Weg für den Start ins Ehrenamt und oftmals auch der Grund für so manche Falschbesetzung oder den bereits vorprogrammierten Ausstieg aus dem Ehrenamt.

Um sich für die Übernahme von ehrenamtlichen Aufgaben entscheiden und zur Mitarbeit entschließen zu können, ist die detaillierte Information über zukünftige Aufgabeninhalte und die Darstellung der damit verbundenen Anforderungen von elementarer Bedeutung. Fehlende *Aufgabenbeschreibungen* und mangelnde Einschätzbarkeit der zukünftigen Leistungsanforderungen sind einer der Gründe, warum viele Personen sich von einer ehrenamtlichen Tätigkeit distanzieren. Die Verwendung dieser Stellenausschreibungen sind aber nur dann sinnvoll, wenn die darin niedergeschriebenen Charakterisierungen der Aufgabe den aktuellen Anforderungen entspricht.

Die *interne Mitarbeiterwerbung*, d.h. die Nutzung des vorhandenen Potenzials durch Aktivierung der eigenen Vereinsmitglieder stellt sich als erfolgsversprechende Möglichkeit der Mitarbeiterwerbung dar. Als potenzielle *Zielgruppen der Mitarbeitergewinnung* bieten sich hierbei z.B. folgende Personengruppen an:

- jugendliche Vereinsmitglieder,
- ehemals aktive Sportler,
- Passive Mitglieder,
- Frauen (vor allem in Vorstandsfunktionen bisher unterrepräsentiert),
- ehemalige Ehrenamtliche),
- Vorrüheständler.

Insbesondere für den Führungs- und Verwaltungsbereich sind Beschäftigte aus Unternehmen und Behörden gute Ansprechpartner.

Oftmals ergeben sich im Vereinsablauf viele Situationen, die bereits auf ein eventuelles Interesse an einer Mitarbeit (in welcher Form auch immer) hinweisen und den Ansatz zu einem persönlichen Gespräch ermöglichen. Die Ansprache selber sollte in einem *Rahmen* geschehen, in dem alle Beteiligten weder unter zeitlichem noch sonstigem Druck stehen, so dass die Möglichkeit zu einem Gespräch vorhanden ist. Eine zwanglose Atmosphäre ist wichtig, z.B.:

- nach dem Training,
- in der Kneipe,
- bei Vereinsfesten,
- bei Wettkämpfen,
- Anlässe außerhalb des Vereins.

Erfahrungen aus der praktischen Vereinsarbeit zeigen, dass *externe Mitarbeitergewinnung* häufig über persönliche Kontakte der Ehrenamtliche zu ihrem näheren sozialen Umfeld funktioniert, d.h. über die gezielte Ansprache von

- Freunden,
- Bekannten,
- Verwandten,
- Arbeitskollegen,
- Personen aus dem regionalen Umfeld des Vereins.

Wichtigste Voraussetzung für diese Form der Mitarbeiterwerbung ist die positive Darstellung des Vereinslebens in der Öffentlichkeit.

63,69% der Befragten bestätigten, einen Einstieg in das Ehrenamt über die *Ansprache* durch andere Ehrenamtliche gefunden zu haben (Quelle: Fragebogenaktion der Sportjugend Berlin)

Neben der persönlichen Ansprache durch Ehrenamtliche im Verein sollen hier noch *weitere Maßnahmen der Mitarbeitergewinnung beispielhaft* genannt werden:

- Vereinsaktion,

- Mitgliederrundbrief,
- Vereinszeitung,
- Anhang an einer zentralen Anlaufstelle,
- Kooperation mit Schulen und/oder sportwissenschaftlichen Instituten, etc.
- Informationsveranstaltungen für bestimmte Zielgruppen.

3.2 Ablehnungsgründe und deren Gegenargumente

Es ist sinnvoll, sich mit typischen Begründungen für die Ablehnung vertraut zu machen und mögliche Antworten aus der Sicht des eigenen Vereins zu bedenken. Häufig vorkommenden Ablehnungsgründen kann entsprechend der Vereinssituation vorgebaut bzw. Argumente dagegen angeführt werden.

- *"Ich kann mir unter der Aufgabe nichts vorstellen."*

Gute Erläuterung der Aufgabenstellung und ihrer Einbindung in den Gesamtverein.

Unterstützung durch entsprechende Schaubilder oder Diagramme zu organisatorischen Zusammenhängen im Verein.

Angebot zur Begleitung des noch aktiven Mitarbeiters, Gespräch über seine Aufgaben etc.

- *"Ich glaube nicht, dass ich das kann."*

Verdeutlichen, dass keine Perfektion erwartet wird und dass Fehler erlaubt sind.

Erwartung des Vereins, dass der Angesprochene in die Position hineinwächst.

Unterstützung des möglichen Mitarbeiters durch gezielte Einarbeitung.

Angebot von Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten.

- *"Ich habe zu viele andere Verpflichtungen."*

Betonung, dass man gerne mit dem Kandidaten zusammenarbeiten möchte.

Suche nach einer Aufgabenmenge, die eine Beteiligung möglich macht.

Einführung von Projekten, innerhalb derer ein gezielter Einsatz mit begrenztem Aufwand möglich ist.

Angebot von Entlastungsmöglichkeiten, z.B. über eine Doppelbesetzung.

- *"Wenn ich mich jetzt wählen lasse, werde ich das Amt nicht mehr los."*

Beschränkung der Amtsinhaberschaft auf z.B. eine Wahlperiode.

Regelmäßige Überprüfung der Vereinsstruktur auf Aktualisierungsbedarf.

Praktische Tipps:

- Wenn Sie neue Mitarbeiter gewinnen wollen, müssen Sie sich im Vorfeld darüber klar werden, dass Sie nur überzeugen können, wenn Sie auch die richtigen Argumente bieten.
- Nur vage Andeutungen zu den Aufgaben, Inhalten und Anforderungsvoraussetzungen sind ein schlechter Ratgeber. Würden Sie sich von etwas überzeugen lassen, von dem Sie nichts Genaues wissen?
- Machen Sie sich bewusst, dass detaillierte Angaben zu der ehrenamtlichen Tätigkeit wichtige Voraussetzung für die Entscheidung zur Mitarbeit sind.
- Wenn Sie jemanden für eine bestimmte Tätigkeit ins Auge gefasst haben, so überlegen Sie sich vor der Ansprache die Informationen, die für die Beschreibung des Aufgabenfeldes wichtig sind.
- Überlegen Sie sich zusätzlich auch bereits alternative Einsatzfelder bzw. zeigen Sie das vielfältige Spektrum der verschiedenen Mitarbeitsmöglichkeiten auf. Vielleicht zeigt die zu gewinnende Person zwar prinzipiell Bereitschaft zur Mitarbeit, interessiert sich jedoch für ganz andere Einsatzbereiche, als Sie sich ursprünglich vorstellen konnten.
- Gehen Sie bei der Beschreibung der Aufgabenfelder und Arbeitsvoraussetzungen nicht von Ihrem Wissensstand aus, sondern beschäftigen Sie sich mit der Frage aus der Sicht

des zukünftigen Mitarbeiters. Vieles was für Sie bereits selbstverständlich ist, ist für (noch) Außenstehende völlig unbekannt.

- Bieten Sie ausreichende Möglichkeiten an, um auf persönliche Fragen des zukünftigen Mitarbeiters eingehen zu können.
- Zeigen Sie Verständnis, wenn der zu gewinnende Mitarbeiter nicht sofort und spontan seine Mitarbeit zusagt. Was nützt es Ihnen, wenn Sie heute eine Zusage erhalten und morgen die Absage? Bieten Sie genügend Möglichkeiten zum persönlichen Überdenken.
- Weisen Sie bereits bei der Mitarbeitergewinnung auf die Unterstützungsmöglichkeiten hin, die der zukünftige Mitarbeiter während seiner ehrenamtlichen Tätigkeit erhält.

3.3 *Mitarbeitereinarbeitung und -betreuung*

Ist ein Kandidat für die Mitarbeit gewonnen, so muss für eine sinnvolle Einarbeitung Sorge getragen werden – eine erste Nagelprobe für gegebene Versprechungen in der Werbephase. Aufgebautes Vertrauen kann hier schnell verspielt werden. Daher sollte der- oder diejenige "schnellstmöglich" effektiv zum Einsatz kommen. Dies dient der Funktionstüchtigkeit des Vereines und dem Erhalt der positiven Einstellung des Neu-Mitarbeiters zu einer Tätigkeit. Die Einarbeitung verfolgt drei *Ziele*:

- Den Mitarbeiter mit seinen Aufgaben vertraut zu machen.
- Den Mitarbeiter im Verein bekannt zu machen.
- Den Mitarbeiter mit dem Verein bekannt zu machen.

Für das *Bekannt machen eines neuen Mitarbeiters* im Verein bieten sich z.B. drei Formen an:

- Einladung und Begrüßung in der nächsten Vorstandssitzung,
- Vorstellung in der Vereinszeitung (mit Foto),
- Vorstellung am schwarzen Brett oder im Schaukasten (auch hier Foto nicht vergessen).

Dabei meint Vorstellung sowohl die Bekanntgabe der Funktion als auch die Begrüßung als neuer Mitarbeiter und die eigentliche Vorstellung seiner Person mit persönlichen Angaben, Gründen und Zeiten seiner Mitarbeit.

Neben der eigentlichen Vorstellung des neuen Mitarbeiters werden nicht selten in der alltäglichen Vereinspraxis systematische *Einarbeitungs- und Mitarbeiterbetreuungsmaßnahmen* vernachlässigt und versäumt. Mit der Gewinnung eines neuen Mitarbeiters und Besetzung eines bislang vakanten Aufgabenfeldes ist die Mitarbeiterplanung im Verein jedoch keineswegs abgeschlossen, sondern erst dann beginnt eine wesentliche Aufgabe der Förderung des Ehrenamtes. In der praktischen Vereinsarbeit bedeutet dies, dass anstelle von der bisher oft üblichen "Wurf ins Wasser"-Mentalität konkrete und zielgerichtete Maßnahmen erfolgen müssen, um den Prozess einer erfolgreichen Mitarbeiterentwicklung zu gestalten. Gerade Neueinsteiger in das Ehrenamt haben einen hohen Informations- und Unterstützungsbedarf, der durch konkrete Angebote gedeckt werden sollte.

Ebenso wichtig wie die sachliche Information zur Bewältigung des neuen Aufgabengebietes ist das Vertraut machen mit der Vereinskultur bzw. dem Vereinsleben und die damit verbundene Einbindung in das Team der ehrenamtlichen Mitarbeiter.

Als erforderliche Möglichkeiten zur *Einarbeitung* neuer Mitarbeiter bieten sich dabei z.B. folgende Maßnahmen an:

- Begrüßungsfest bzw. Kennenlernfete,
- Einführungs- und Orientierungsveranstaltungen für Neueinsteiger,
- Mitarbeiter-Handbuch mit zentralen Informationen zur ehrenamtlichen Arbeit im Verein,
- Skizzierung des Einarbeitungsplans,
- regelmäßige Beratungs- und Unterstützungsgespräche,
- Mentoren-/Assistentenprogramme ("Zur-Seite-Stellen" eines erfahrenen Mitarbeiters).

In verschiedenen Vereinen wird zur Einarbeitung das *Mentorenprinzip* verwendet. Der ausscheidende Mitarbeiter oder ein anderer erfahrener Mitarbeiter bearbeitet die anfallenden Tätigkeiten über einen längeren Zeitraum mit dem neuen Mitarbeiter gemeinsam. In der Anfangszeit intensiver, mit der Zeit der Zusammenarbeit nur noch in groben Zügen oder auf

Nachfrage des neuen Mitarbeiters. Eine erweiterte Form des Mentorenprinzips ist die Doppelbesetzung von Ämtern. Grundsätzlich muss aber immer daran gedacht werden, dass für den neuen Mitarbeiter immer ein Ansprechpartner, der mit den Aufgaben vertraut ist, relativ leicht erreichbar ist.

Im Übungsleiterbereich ist die Lage etwas anders, da von diesen Mitarbeitern erwartet wird, dass sie ihr Aufgabengebiet beherrschen und selbständig strukturieren können. Aber auch hier können (und werden) Fragen auftreten, z.B. zu Ansprechpartnern im Verein oder Regelungen für Mitgliedschaftsanträge. In der Anfangszeit ist deshalb ein mehrmaliger Besuch während der Trainingszeiten äußerst sinnvoll. Vor allem bei der Nutzung kommunaler Einrichtungen ist es atmosphärisch sinnvoll, den Hallen- oder Platzwart telefonisch oder schriftlich über den neuen Mitarbeiter zu informieren.

Praktische Tipps:

- Sammeln Sie alle wichtigen Informationen rund um den Verein und das Ehrenamt in einem Mitarbeiterhandbuch und erleichtern Sie so Neueinsteigern den erforderlichen Überblick über das Vereinsgeschehen.
- Sorgen Sie dafür, dass ehrenamtliche Neueinsteiger einen festen Ansprechpartner im Verein erhalten, der die systematische Einarbeitung übernimmt und insbesondere in der Anfangszeit für alle auftretenden Fragen zur Verfügung steht.
- Bieten Sie individuelle Beratungs- und Betreuungsmöglichkeiten für alle ehrenamtlichen Mitarbeiter an.

3.4 Angebot verschiedener Einsatzformen der ehrenamtlichen Mitarbeit

Die Verpflichtung der langfristigen Bindung an den Verein, die häufig als Voraussetzung für das Ehrenamt gilt, kann oder möchte von vielen Menschen nicht mehr geleistet werden und wird von potenziellen Interessierten häufig als Hemmschwelle für die ehrenamtliche Mitarbeit gesehen. Oftmals fühlen sich Interessenten überfordert, wenn es darum geht, bestimmte Ämter über einen längeren Zeitraum zu übernehmen.

Die Entwicklung *flexibler Zeitmodelle* und *variabler Einsatzmodelle* für ehrenamtliches Engagement bietet eine Vielzahl von erfolgsorientierten Möglichkeiten zur Intensivierung der Aktivitäten im Bereich der Mitarbeitergewinnung. Dazu zählen insbesondere:

- *Ehrenamt auf Probe*: Schaffung von Formen des langsamen, stufenförmigen Einstiegs in das Ehrenamt, verbunden mit der Möglichkeit des konsequenzenlosen Rückzugs.
- *Ehrenamt auf Zeit/ Projektarbeit*: Befristete Mitarbeit für zeitlich überschaubare Aufgaben, z.B. Mitarbeit bei der Organisation des jährlichen Vereinsfestes. Wichtigste Gruppe in diesem Bereich sind die Kinder und Jugendlichen. Denn sie haben solange Spaß an der (Mit-)Arbeit, solange sie das Vertrauen des Vereins (z.B. in Form des Vorstands) genießen.
- *Einsatz für begrenzte Aufgabenstellungen im Verein*: z.B. Übernahme der Gratulationskorrespondenz, Führen einer Mitarbeiterkartei, usw.
- *Aufgabenteilung durch Doppelbesetzung*: zeitliche Entlastung durch Teilung des Aufgabenbereiches unter zwei Mitarbeitern.
- *Patenschaften/ Assistenzprinzip*: Langsame Heranführung und Vorbereitung für die Übernahme späterer Funktionen, z.B. Nachwuchsförderung durch Einsatz Jugendlicher an der Seite erfahrener Ehrenamtlicher.

Praktische Tipps:

- Überlegen Sie, welche Aufgabenbereiche im Verein sich besonders gut für eine Mitarbeit, Zeit bzw. Doppelbesetzung eignen.
- Variable Einsatzmodelle müssen sich nicht nur auf die Übernahme von sporadischen Einsatzmöglichkeiten beschränken, sondern bieten sich im Grunde für nahezu jeden Aufgabenbereich an.
- Informieren Sie alle Mitarbeiter über die Möglichkeiten einer Umstrukturierung des Einsatzes.
- Weisen Sie bereits tätige Mitarbeiter, die sich durch das Ehrenamt überfordert fühlen, auf die Möglichkeit der Entlastung hin. Achten Sie dabei darauf, dass der Mitarbeiter nicht

das Gefühl der Ausgrenzung vermittelt bekommt, sondern dass es als unterstützendes Angebot mit persönlicher Wahlmöglichkeit zu verstehen ist.

- Manchmal kann auch der Ausstieg aus dem Ehrenamt auch eine Reduzierung der Aufgabeninhalte bzw. durch eine Doppelbesetzung verhindert werden.