



## **„Ehrenamtliche gewinnen, fördern, binden und stärken – Ansätze für das Ehrenamt im Sport“**

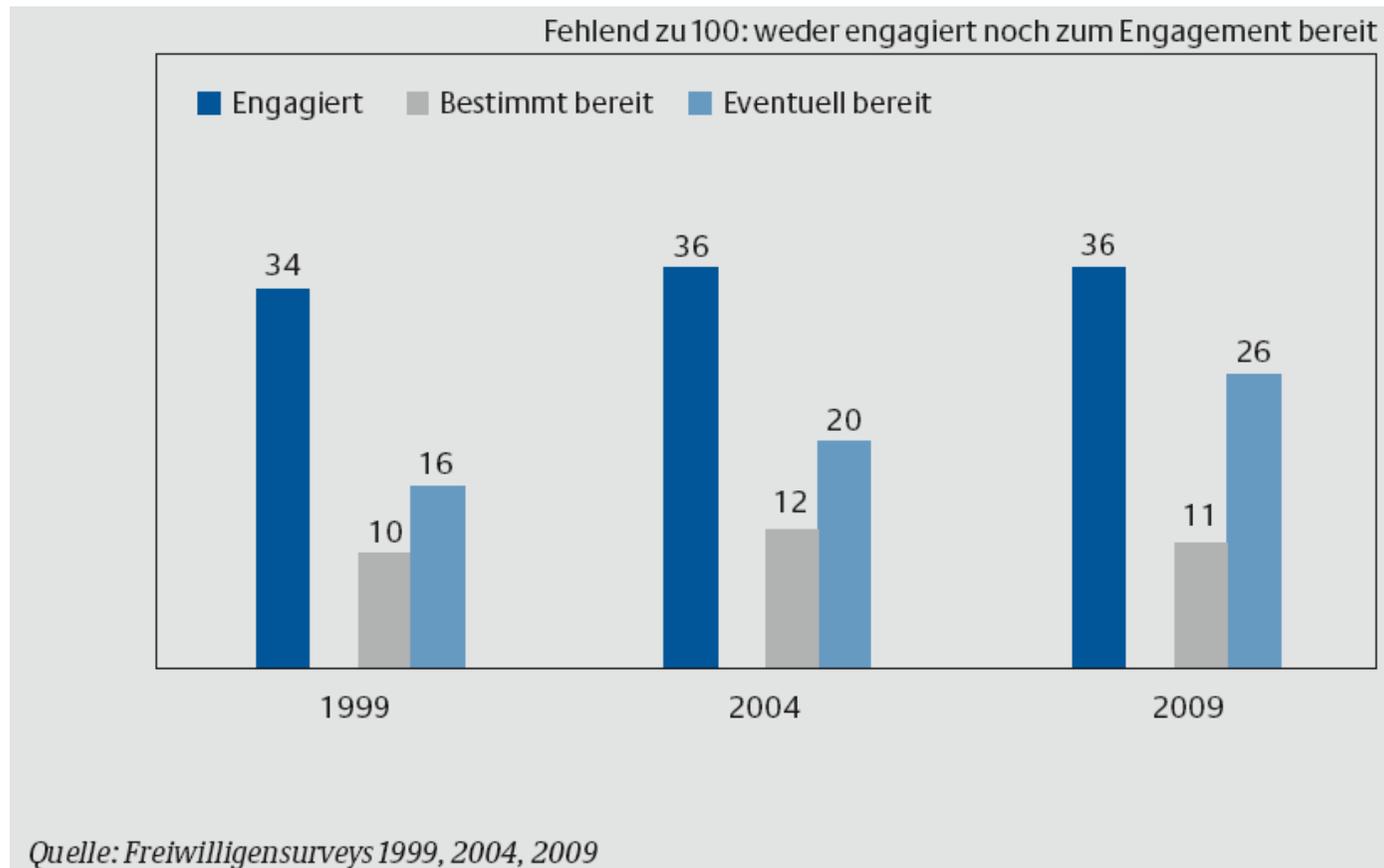
Dr. Daniel Illmer, Führungs-Akademie des DOSB

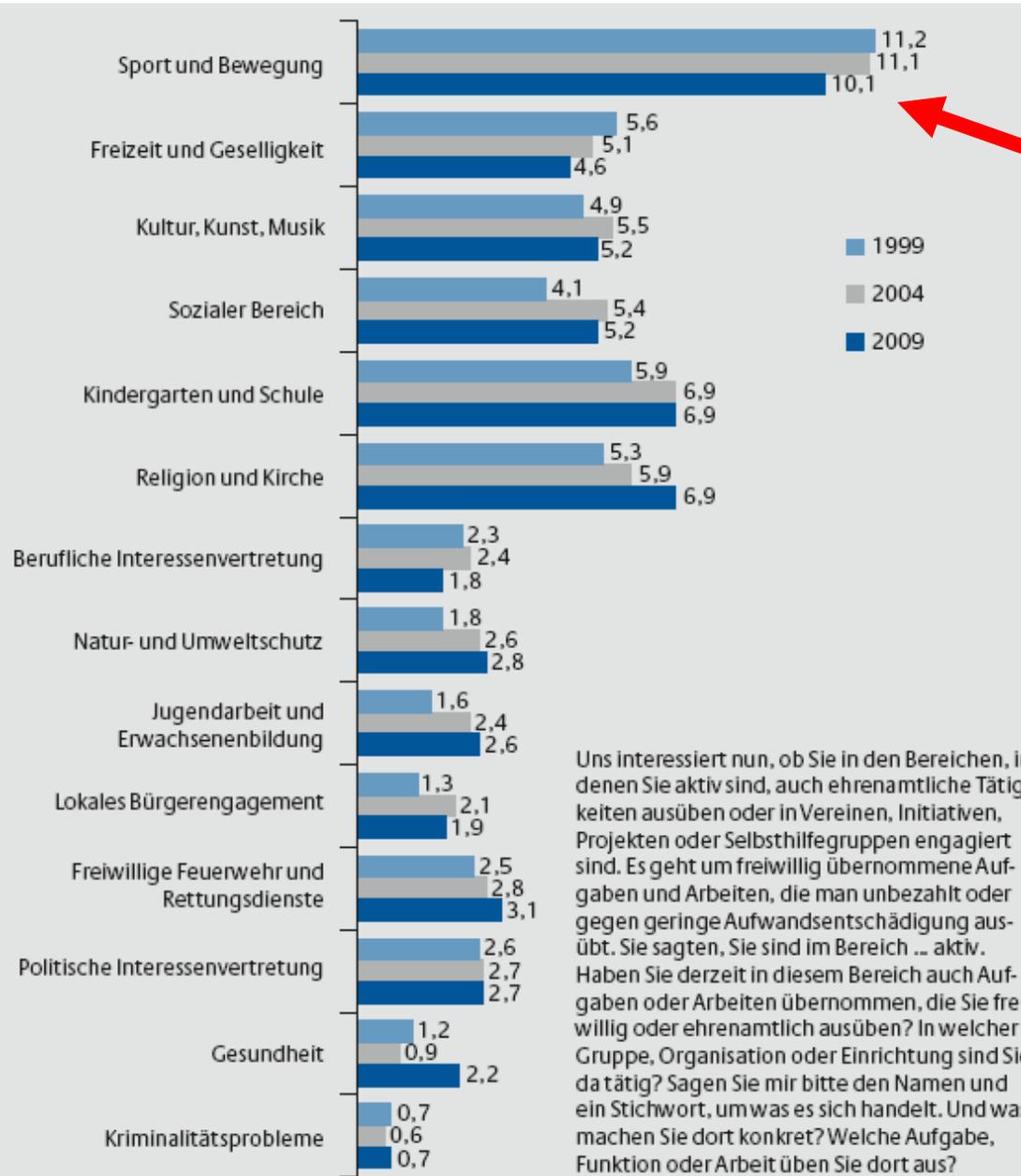
## Gliederung

- Wie ist es aktuell um das Ehrenamt im Sport bestellt?
- Strukturwandel des Ehrenamtes
- Ein paar ausgewählte Befunde aus der Forschung
- Modell zur systematischen Ehrenamtsförderung

# Freiwilliges Engagement und Bereitschaft zum freiwilligen Engagement

## Bevölkerung ab 14 Jahren (Angaben in Prozent)

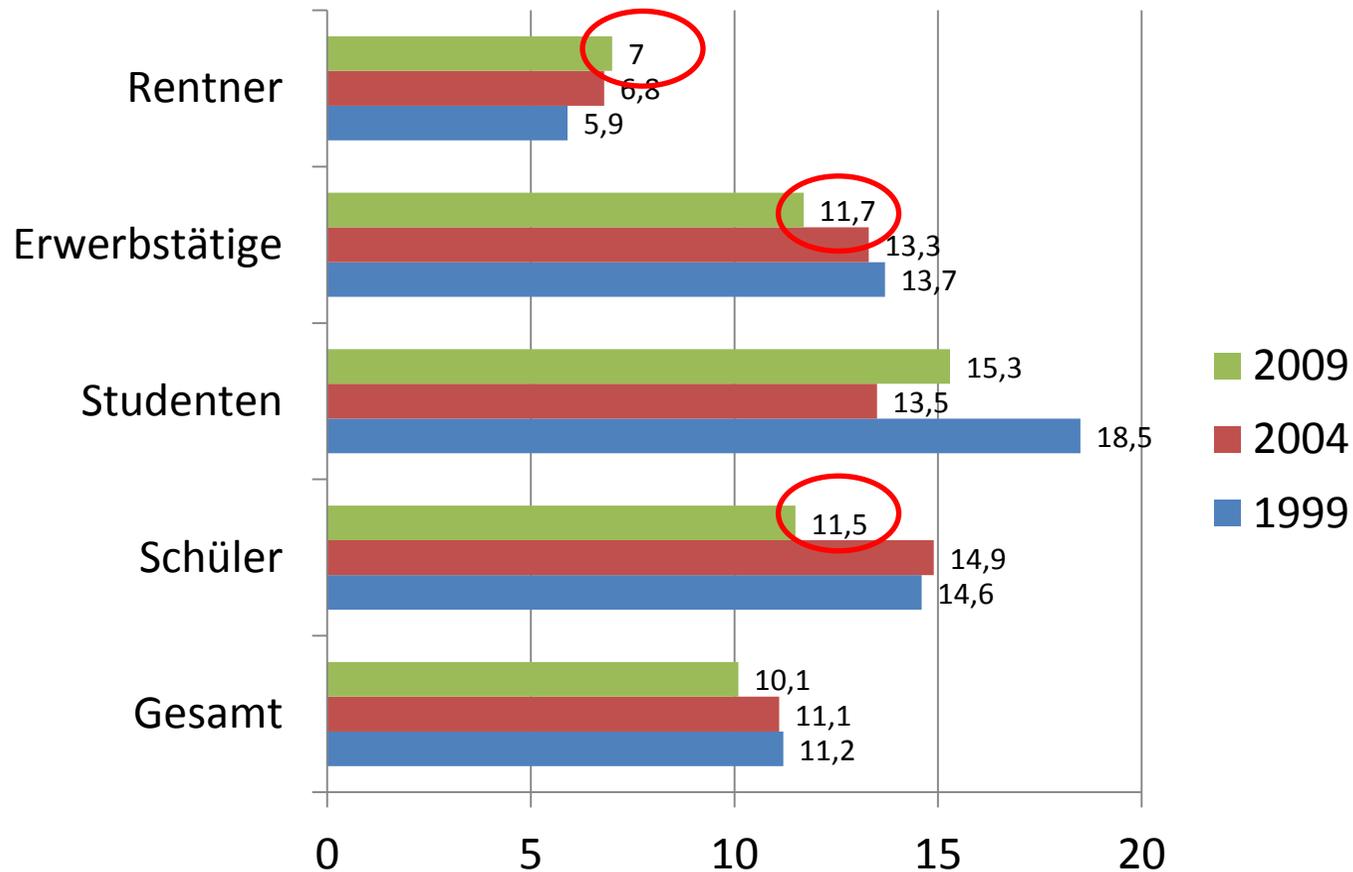




## Freiwilliges Engagement in 14 Bereichen

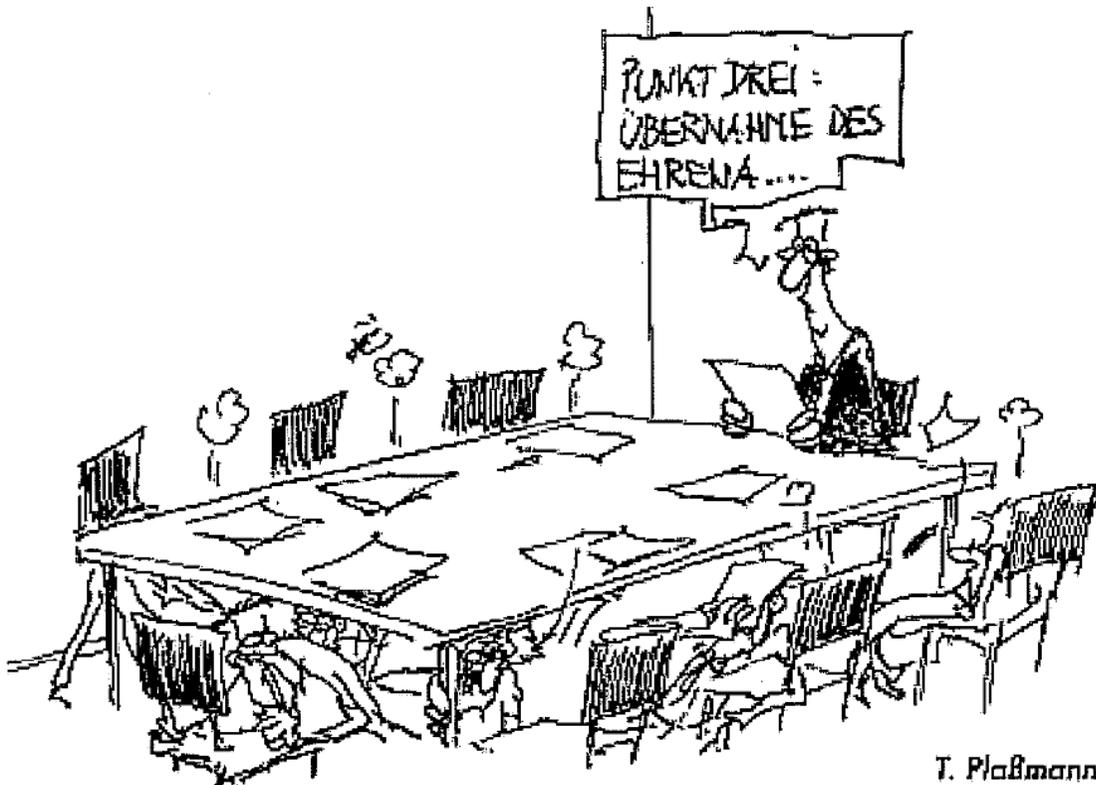
Bevölkerung im Alter ab 14 Jahren  
(Angaben in Prozent):  
Mehrfachnennungen

# Rückläufige Engagementquoten – aber nicht bei Rentnern



# Ehrenamtliche Positionen können immer seltener besetzt werden

	Mittelwert	Gesamt	Index (2007=0 )
auf der Vorstandsebene	9,4	850.000	-11,6***
auf der Ausführungsebene	11,0	1.000.000	+8.5*
männlich	14,0	1.270.000	
weiblich	6,4	580.000	
Gesamt	20,4	1.850.000	
Arbeitsumfang pro ehrenamtlich Engagiertem (Stunden/Monat)	20,1	37.200.000	



**Ein Rückgang des Ehrenamts im Sport ist damit erstmalig auch empirisch erfasst.**

Aber:

- Die Krise des Ehrenamts im Sport hat nicht nur eine quantitative Dimension.
- Es ist auch ein Strukturproblem der Vereine und Verbände in Hinblick auf neue Formen des Ehrenamts.

## Strukturwandel des Ehrenamts

- Kommunale Freiwilligenagenturen
- Seniorenbüros
- Freiwilligendienste aller Generationen
- Bürgerarbeit
- Social Days
- Corporate Social Responsibility
- ...

Neue Konkurrenzen aber auch Chancen für die Sportvereine



## Kennzeichen des Strukturwandels im Ehrenamt

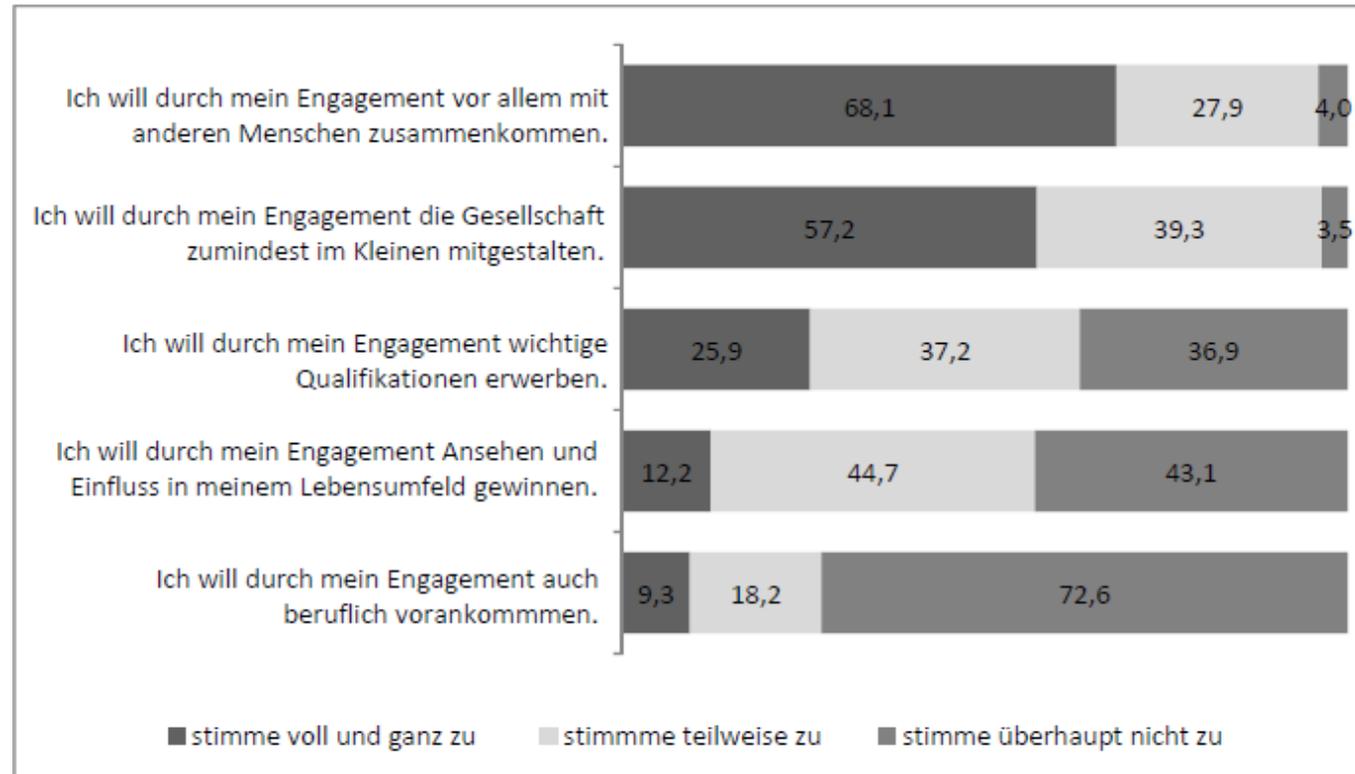
- Ehrenamtliches Engagement muss sich vermehrt in biografische Notwendigkeiten einpassen (Lernfeld, beruflicher Nutzen)  
=> Engagement als eine Form des „**Gebens UND Nehmens**“
- **Neue Inhalte** werden zunehmend nachgefragt (Umweltschutz, Ökologie)
- Neue Zeitformen im Engagement werden immer wichtiger (Projektbezogen, zeitlich befristet,...) => **Nutzung von Gestaltungsmöglichkeiten**
- **Teilweise Verberuflichung** (Mini-Jobs, Aufwandsentschädigung, etc.)

## Zugangswege zum Engagement

	1999	2004	2009
<i>Gewinnung</i>	(N=1.377)	(N=1.334)	(N=1.598)
eigene Initiative	34,6	35,6	33,6
wurde geworben/gefragt	61,8	62,3	64,6
nichts davon, bin so hineingewachsen	3,0	1,9	1,5
trifft nicht zu	0,6	0,3	0,3
<i>Anstoß</i>	(N=1.380)	N=(1.338)	(N=1.600)
leitende Person aus Gruppe/ Organisation, in der Tätigkeit stattfindet	51,7	44,8	57,3
Freunde oder Bekannte, die dort aktiv waren	34,1	44,1	46,5
Familienmitglieder, die dort aktiv waren	12,9	17,7	18,7
Informations- und Kontaktstelle	1,3	0,9	3,5
Hinweise aus Presse, Rundfunk, Fernsehen	0,9	1,2	1,7
eigene Erlebnisse oder Erfahrungen, die dazu führten, aktiv zu werden	26,5	37,6	51,3
sonstiges	3,2	2,8	8,1

## Motivationen:

Gemeinschaftliche Zugehörigkeit und Mitgestaltung im Kleinen sind zentrale Triebfedern zum Engagement



Gründe der Engagierten für das freiwillige und ehrenamtliche Engagement im Sportbereich im Jahr 2009. Prozentwerte (Stichprobe: Engagierte Personen im Sportbereich; N=2.026)

Quelle: Braun, Ehrenamtliches und freiwilliges Engagement im Sport, 2011

# Barrieren für ein Engagement im Sport

Bahlke u.a. (2007) stellen vier Barrieren fest, die jugendlichem Engagement in Sportvereinen entgegenstehen.

- **Organisationskultur:** Vormachtstellung von fachlichen Interessen vor überfachlicher Jugendarbeit. Etablierung einer quasi-natürlichen Hierarchie zwischen Erwachsenen und Jugendlichen. Wenig Möglichkeiten der freien Gestaltung.
- **Zweckprogramme:** In den Vereinen gibt es nur ein geringes Bewusstsein über die Intention von Jugendarbeit (Mitbestimmung, Integration, politische Bildung).
- **Kommunikation:** Jugendversammlungen, Jugendvorstandssitzungen sind wichtige Möglichkeiten Kommunikation zu gewährleisten und werden aber nur selten umgesetzt oder in Form von Erwachsenensitzungen.
- **Rekrutierung:** Verläuft selektiv. Es werden diejenigen Jugendlichen ausgewählt, die zur „Kultur“ des Vereins passen.

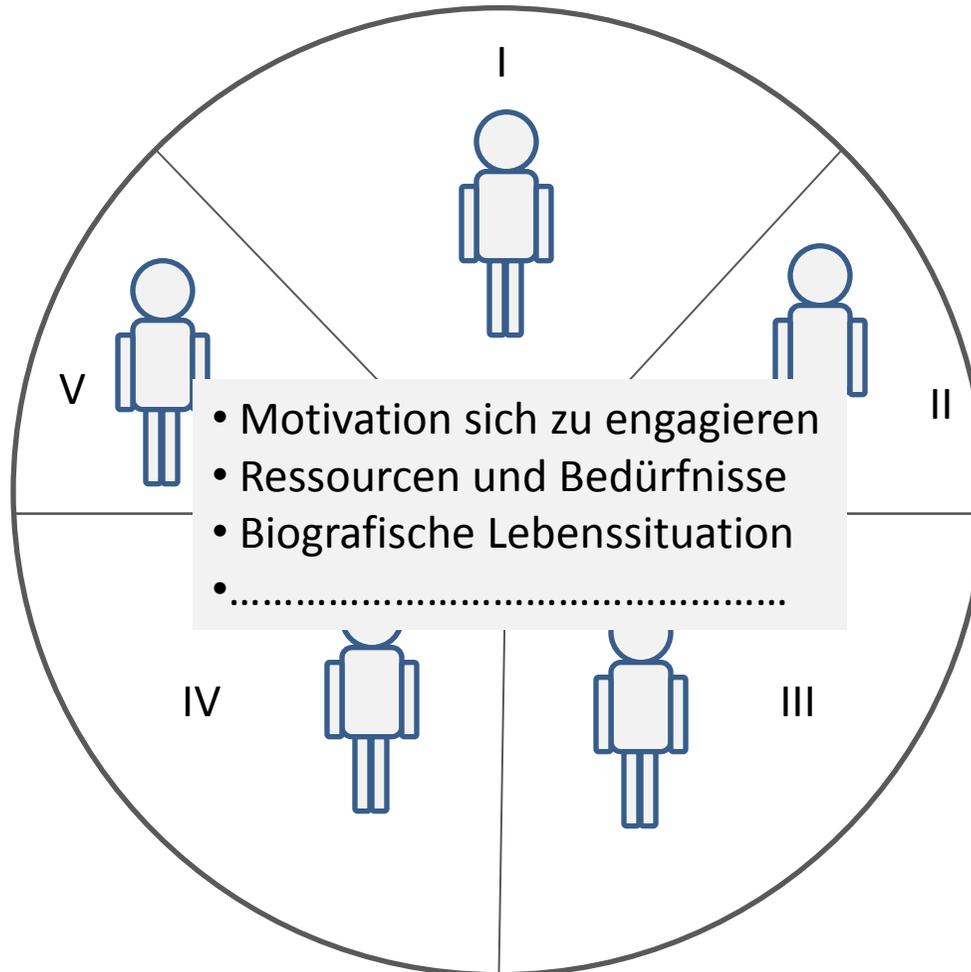
## Systematische Ehrenamtsförderung – Worum geht es da?

- Es geht um die systematische und ganzheitliche Auseinandersetzung mit dem freiwilligen Engagement im Verband oder Verein.
- Durch die gezielte Planung, Unterstützung und Begleitung des freiwilligen Engagements sollen die Wünsche und Bedürfnisse der Freiwilligen mit den wachsenden Anforderungen der Sportorganisation in Einklang gebracht werden.

### Das Modell verknüpft 2 Ebenen:

1. ... die Bedürfnisse der Freiwilligen (in Bezug auf **4 Phasen** des ehrenamtlichen Engagements)
2. ... die Aufgaben, die die Sportorganisation hat, um auf diese Bedürfnisse einzugehen (**10 Managementaufgaben**)

# Ausgangsüberlegungen - Startpunkt



**Profile von  
(potentiellen)  
Freiwilligen**

# Lebens-Zyklus des freiwilligen Engagements

**4 Beendigung** - Das Engagement wird beendet oder unterbrochen

**Bedürfnisse: Dank und Anerkennung**

**3 Entwicklung** - Das Engagement entwickelt und verändert sich

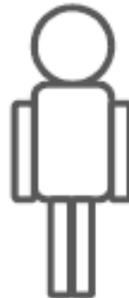
**Bedürfnisse: Motivation und Anpassung**

**1 Interesse** - Interesse an ehrenamtlichem Engagement entsteht

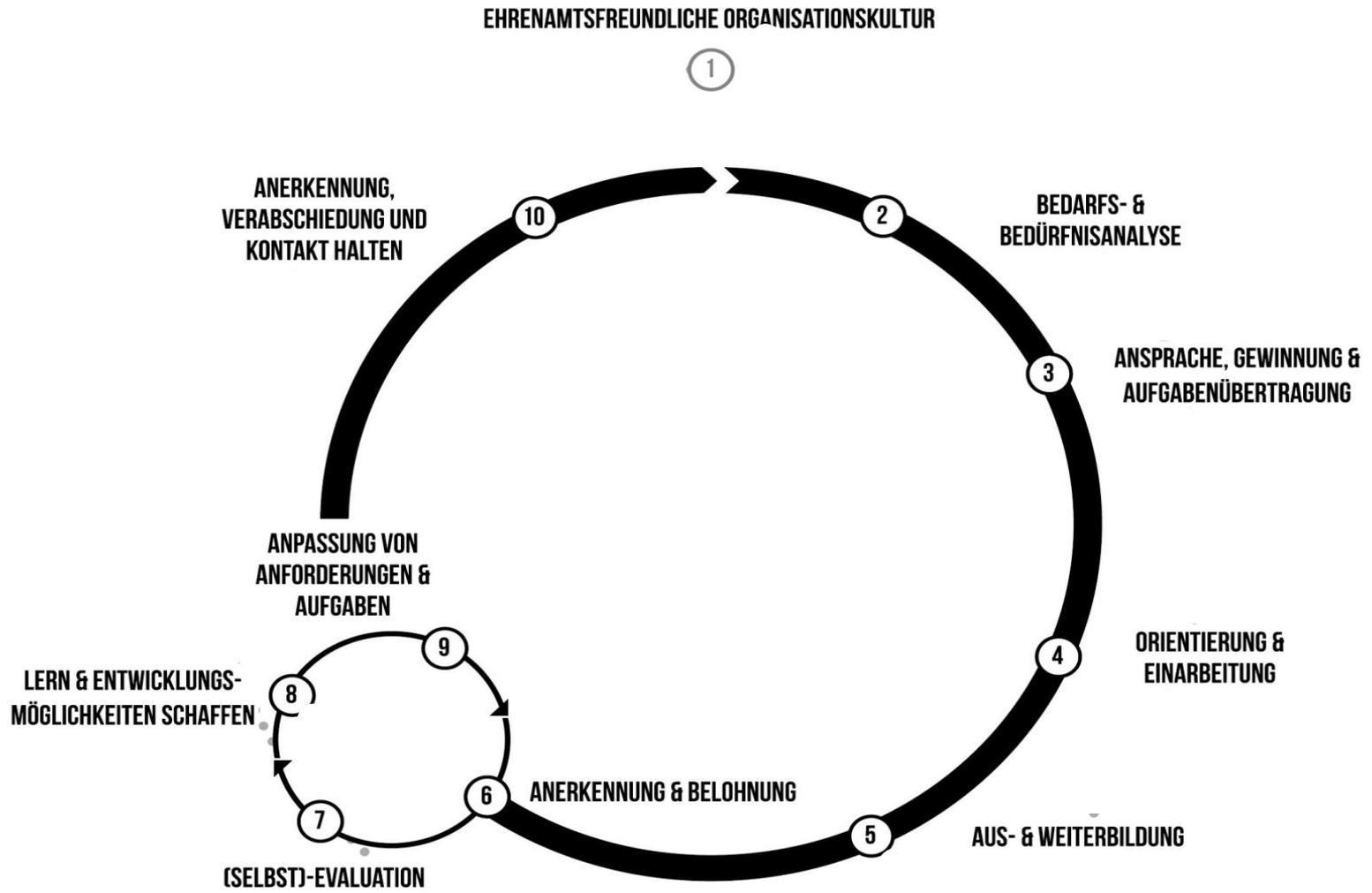
**Bedürfnisse: Information und Transparenz**

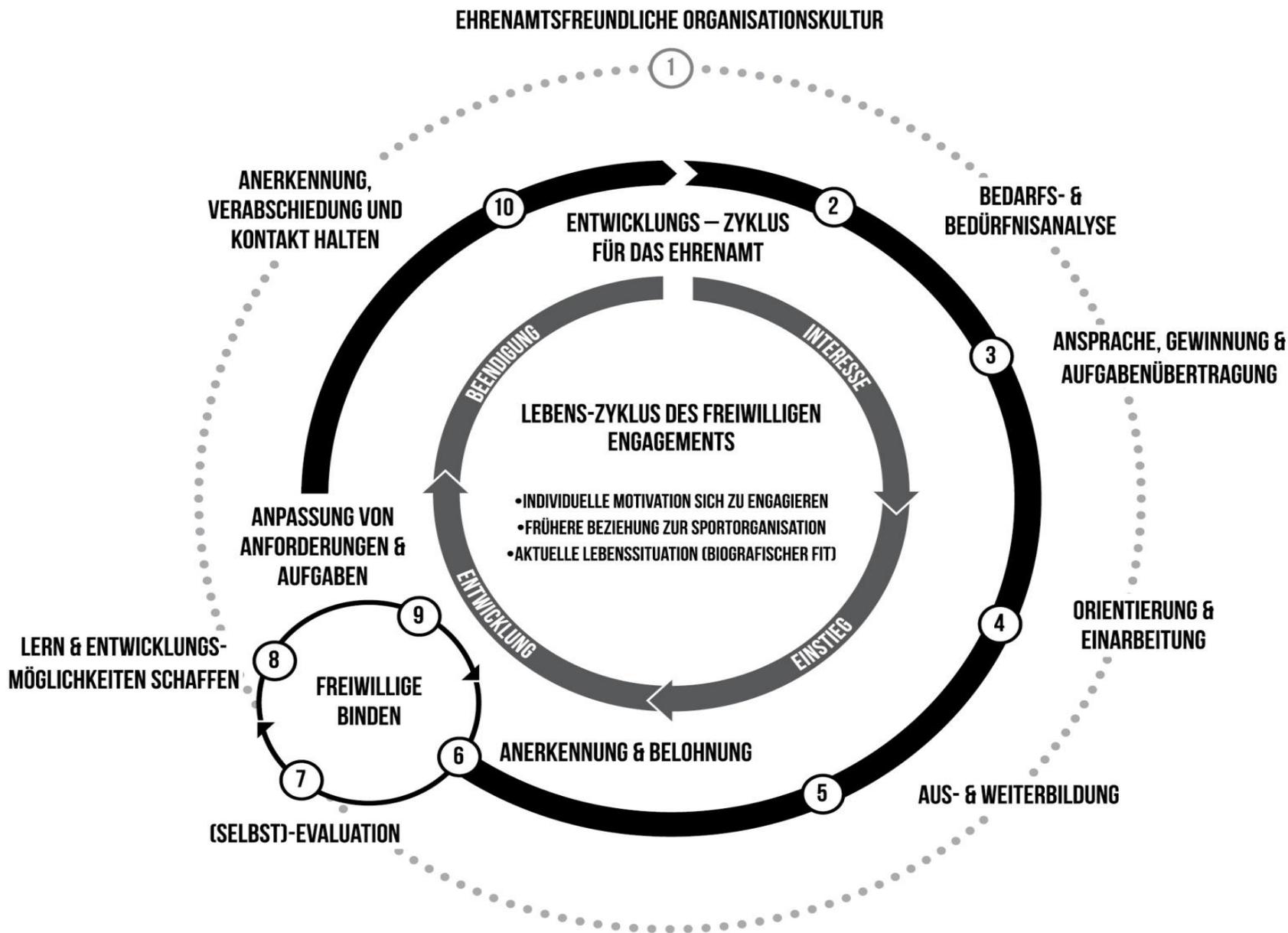
**2 Einstieg** – Eine (neue) Aufgabe oder Tätigkeit wird aufgenommen

**Bedürfnisse: Anleitung und Unterstützung**



# 10 Managementaufgaben für die Sportorganisation





## 1. Ehrenamtsfreundliche Organisationskultur

- Organisationskultur wirkt in alle Bereiche und Phasen der Ehrenamtsentwicklung hinein
- Organisationskultur und Herangehensweise an eine systematische Ehrenamtsförderung müssen miteinander vereinbar sein (z.B. Traditionsverein vs. dienstleistungsorientierter Verein)

➔ Vorstandsklausuren, Stärken-Schwächen-Analyse, Arbeit an der eigenen Gesprächs- und Arbeitskultur, Entwicklung eines passenden Führungsverständnis

## 2. Bedarfs- und Bedürfnisanalyse

## 3. Ansprache, Gewinnung & Aufgabenübertragung

- Planvolles und reflektiertes Vorgehen: Welche Anforderungen an das Ehrenamt hat die Organisation tatsächlich?
- Welche Erwartungen haben die (potentiellen) Freiwilligen?
- Welche Kompetenzen und Ressourcen stehen in der Organisation zur Verfügung?
- Gezielte Ansprache intern und im Umfeld (ggf. zukünftig auch verstärkt extern?)
- Wie soll das Ehrenamt organisiert werden? Welcher Rahmen ist möglich? Neue Arbeitsweisen und –formen zulassen und einführen
  - ➔ Schriftliche Aufgaben- und Funktionsbeschreibungen, Mitgliederbefragungen, Kooperationen mit Externen (z.B. Freiwilligen-Agenturen)
  - ➔ Entwicklung neuer Arbeitsformen: Projektarbeit, Doppelbesetzungen (Trilogie), Ehrenamt auf Probe, Amts-Sharing

### 4. Orientierung und Einarbeitung

### 5. Aus- und Weiterbildung

- Inhaltliche Einarbeitung sowie „soziale Integration und emotionale Bindung“
  - Schriftliche Orientierungshilfen ( z.B. Aufgabenbeschreibungen, Handbücher, Abläufe und Prozesse für mögliche Nachfolger dokumentieren, Checklisten)
  - Individuelle persönliche Begleitung (Mentorensysteme)
- 
- Aus- und Weiterbildung ist Schlüsselaufgabe im Bereich der Ehrenamtsentwicklung (Sportvereine, die mehr in Aus- und Weiterbildung investieren haben geringere Probleme bei der Gewinnung von Ehrenamtlichen und den meisten anderen Problemen (SEB))

### **6. Anerkennung und Belohnung**

### **7. (Selbst-) Evaluierung**

### **8. Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten schaffen**

### **9. Anpassung von Anforderungen und Aufgaben**

- Differenzierte Formen der Anerkennung und Belohnung. Allgemeine Anerkennungskultur
  - Reflexion des eigenen Handelns und der Abläufe in der Organisation. (Sensibles Vorgehen notwendig)
  - Offenheit für Neues und positive Kultur des Fehlermanagements
  - Anpassung der Aufgaben an die Lebenssituation der Personen und nicht umgekehrt! Flexible Aufgabenverteilung ermöglichen, biographische Passung
  - Regelmäßig das Gespräch suchen – Austausch fördern und
  - Entwicklungen aktiv fördern und Weiterqualifizierung ermöglichen
- => Bindung findet statt, wenn Menschen sich in ihrer Tätigkeit als wirksam erleben und sie mit ihrer Tätigkeit zufrieden sind.

## 10. Anerkennung, Verabschiedung und Kontakt halten

- Formale Anerkennung und Bestätigung des ehrenamtlichen Engagements
- Explizite Lösung des beiderseitigen Commitments
- Ehrenamtliche, die die Organisation / das Gremium verlassen berichten „draußen“ über ihre Erfahrungen

➔ Anerkennungskultur, Entwicklung von Nachweisen und Bestätigungen, Kontakt halten

Gemeinsame Führungsaufgabe oder eigenständiger Aufgabenbereich Ehrenamts-Management.

Wer das freiwillige / ehrenamtliche Engagement im Verein oder Verband betreut, braucht dafür ...

- ... ein explizites Mandat / einen expliziten Auftrag
- ... den Rückhalt des Vorstands / des Managements
- ... eine gute Einbindung in die Organisation
- ... einen Plan / ein Konzept / eine Ausbildung?
- ... Ressourcen (Zeit und Geld) um etwas gestalten zu können
- ... Geduld, Durchsetzungsvermögen, Begeisterung für die Aufgabe

## Umgang mit einer systematischen Ehrenamtsförderung

Wieviel Formalisierung im Rahmen des Freiwilligen-Managements sinnvoll und notwendig ist, muß dabei in jeder Sportorganisation individuell entschieden werden.

Der Orientierungsrahmen zeigt dabei auf, **was** zu tun sein könnte bzw. was zu tun ist. **Wie** dies gemacht wird und welche Instrumente eingesetzt werden, ist dagegen abhängig von der Art, der Größe und der Kultur der Organisation.

## Zu guter Letzt

### HIRNFORSCHUNG

#### Ehrenamt ist gesund

Ehrenamtliches Engagement ist nach Ansicht des Hirnforschers Manfred Spitzer gesund und kann in manchen Fällen sogar Medizin ersetzen. „Rein rechnerisch könnte man allein durch Ehrenämter die Streichung einer ganzen Reihe von Langzeitmedikationen ausgleichen“,

sagte der Direktor der Psychiatrischen Uniklinik Ulm.

Freiwilliger Einsatz für andere beuge Krankheiten wie Bluthochdruck, erhöhtem Blutzucker oder zu hohen Blutfetten vor. Dies führe zu einer erhöhten Lebensqualität. epd

WAZ vom 11.8.2010

