ATTRAKTIVES EHRENAMT IM SPORT

Erfolgsgeschichten und Methoden für eine effektive Vorstandsförderung im Sportverein

Gefördert durch:

Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Robert Bosch Stiftung

Generali
Zukunftsfonds
Eine Einrichtung der GENERALI

www.dosb.de

www.sportdeutschland.de

/sportdeutschland

/olympiamannschaft

@TrimmyDOSB

@DOSB

INHALTS-VERZEICHNIS

Grußwort **4**

Vorwort **7**

Was können Sie von der Broschüre erwarten? **8**

Die wichtigsten Erkenntnisse auf einen Blick **10**

Wie wird Ehrenamt im Sport attraktiv? **13**

Veränderungsprozesse als Chance begreifen:
Wie können wir uns anpassen und verändern? 14

Den eigenen Standort bestimmen:
Wo stehen wir und wo wollen wir hin? 16

Die Zusammenarbeit im Vorstand gestalten:
Welche Struktur passt zu uns? 24

Kooperationspartner suchen und Netzwerke knüpfen:
Von wem können wir was lernen? 29

Do's & Don'ts – Was hilft und was nicht? **36**

Projekt „Attraktives Ehrenamt im Sport" – die Idee dahinter **39**

Die Tandemprojekte **42**

Lebenszyklus des ehrenamtlichen Engagements **44**

Publikationen, Onlineangebote & Kontaktdaten **47**

GRUSSWORT

Manuela Schwesig
Bundesministerin für Familie,
Senioren, Frauen und Jugend

Liebe Sportlerinnen und Sportler,
liebe Engagierte,

Engagement ist freiwillig. Wer sich engagiert, schenkt Zeit und persönlichen Einsatz; das kann man nicht verordnen. Gleichzeitig ist Engagement notwendig – die Verantwortlichen in jedem Sportverein wissen das und wissen, dass es ohne Engagierte nicht geht. So ist es in unserer Gesellschaft auch: Weit über den Sport hinaus ist freiwilliges Engagement notwendig. Im freiwilligen Engagement haben Menschen aktiv an der Gesellschaft teil. Davon lebt die Demokratie.

Gerade dem Sport, dem größten Bereich des bürgerschaftlichen Engagements, kommt dabei eine besondere Rolle zu. Sport überwindet Grenzen, er verbindet Menschen aller Nationen und Generationen. Gemeinsam mit anderen Sport zu treiben, ist für viele ein kraftspendender Ausgleich zur Hektik des Alltags und der Arbeitswelt. Für Jugendliche ist der Sportverein Gemeinschaft – und oft der erste Schritt, Verantwortung über das Mitmachen hinaus zu übernehmen; der erste Schritt ins Engagement. Ältere Menschen schließlich profitieren nicht nur selbst davon, sich im Sportverein fit zu halten: Ihr Know-How und ihre Erfahrungen können zum Beispiel für die Vorstandsarbeit ein großer Gewinn sein. Das hat das vom Deutschen Olympischen Sportbund initiierte Projekt zur Gewinnung von Ehrenamtlichen in der zweiten Lebenshälfte gezeigt. Unsere Gesellschaft braucht den Sport, weil er Verbindungen zwischen Menschen stiftet, Werte vermittelt, integriert, sozialisiert – und obendrein gesund ist. Damit der Sport all das leisten kann, brauchen die Sportvereine Ehrenamtliche.

Was also macht ein Ehrenamt im Sport attraktiv? An erster Stelle steht der Spaß-Faktor. Zusammen mit anderen gestalten zu können, was

eigenen Interessen entspricht und gleichzeitig dem Gemeinwohl dient, bringt Freude. Auf diese Weise werden Werte wie Freiheit, Toleranz und ein friedliches Miteinander im Sport fast beiläufig vermittelt: weil es Spaß macht, sie im Sport zu verwirklichen und an andere weiterzugeben. Spaß macht es aber nur, wenn auch die Rahmenbedingungen stimmen: gute Zusammenarbeit und eine dauerhafte Perspektive zum Beispiel. Dieses Zusammenwirken wurde im Projekt „Attraktives Ehrenamt im Sport“ praktiziert, und das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend hat es sich als „Engagementministerium“ zur Aufgabe gemacht, auch in der Engagementförderung durch Verstetigung, Vernetzung und Konzentration nachhaltige Rahmenbedingungen zu schaffen.

Ich danke dem DOSB mit seinen Mitgliedsorganisationen und seinen ehrenamtlich Engagierten herzlich für dieses erfolgreiche Projekt. Neben den unmittelbar Beteiligten gilt mein Dank auch dem GENERALI Zukunftsfonds und der Robert Bosch Stiftung, die dieses Projekt finanziell mit ermöglicht und inhaltlich mitgestaltet haben. Die Broschüre zeigt, wie die Zusammenarbeit von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft bei der Engagementförderung ganz konkret und mit guten Beispielen wirksam wird. Ich hoffe, dass sich viele Leserinnen und Leser davon anregen lassen!

Mit freundlichen Grüßen

Manuela Schwesig

VORWORT

Alfons Hörmann
Präsident des DOSB

Wie gewinnen wir motivierte und qualifizierte Menschen für ein Engagement im Vorstand eines Sportvereins?

Diese Frage treibt immer mehr Vereine in Sportdeutschland um. Denn Sportvereine sind darauf angewiesen, dass Menschen sich ehrenamtlich engagieren. Ohne die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung im Ehrenamt gäbe es keine Sportvereine.

Umso wichtiger ist es, nach neuen Möglichkeiten zu suchen, wie die Arbeit in den Vereinsvorständen attraktiv gestaltet werden kann. Dabei hat sich die Kooperation mit Freiwilligenagenturen und Seniorenbüros als sehr hilfreich herausgestellt, denn gemeinsam konnte man viel über das Freiwilligenmanagement und passgenaue Konzepte für Sportvereine lernen. Es wurde deutlich, dass es insbesondere auf die Vereinskultur und die Haltung der Verantwortlichen ankommt, ob die Vorstandsarbeit Spaß macht und als persönliche Bereicherung wahrgenommen wird. Darüber hinaus konnten im Projekt Maßnahmen erprobt werden, die nun weiteren Vereinen zugänglich gemacht werden sollen.

Wir bedanken uns beim Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, der Robert Bosch Stiftung und dem Generali Zukunftsfonds für die Förderung und die daraus entstandene Möglichkeit, in diesem wichtigen Feld neue Wege zu erproben. Darüber hinaus bedanken wir uns bei allen Projektpartnern und Tandemprojekten für die engagierte Beteiligung, die nachhaltige Konzepte hat entstehen lassen. Das attraktive Ehrenamt im Sport weiterzuentwickeln, wird langfristig eine wichtige Aufgabe für uns alle sein.

Alfons Hörmann

WAS KÖNNEN SIE VON DER BROSCHÜRE ERWARTEN?

Die vorliegende Broschüre „Attraktives Ehrenamt im Sport“ soll das Rad nicht neu erfinden: Wir möchten mit dieser Broschüre durch praktische Erfolgsbeispiele einen Mehrwert für Verantwortliche in Sportvereinen bieten.

Unsere Erfolgsgeschichten und Beispiele stammen aus dem Projekt „Attraktives Ehrenamt im Sport – Gesucht: Funktionsträger/innen in der 2. Lebenshälfte für Sportvereine“. Im Projektzeitraum von April 2013 bis März 2016 verfolgten wir das Ziel, freiwilliges und ehrenamtliches Engagement auf Ebene der Funktionsträger/innen in Vereinsvorständen in einzelnen Tandemprojekten zu fördern – mit Erfolg (siehe Seite 37).

Die vorliegende Broschüre soll zur Orientierung im Themenfeld „Ehrenamtsgewinnung“ und „Freiwilligenmanagement“ dienen. Wir zeigen in diesem Kontext vielfältige Handlungsoptionen auf, um Probleme bei der Nachbesetzung von ehrenamtlichen Leitungspositionen gar nicht erst aufkommen zu lassen. Dabei erheben wir keinen Anspruch auf Vollständigkeit, denn es gibt keine Musterlösungen.

Tandemprojekte

Zu Projektbeginn bildeten sich elf so genannte „Tandems“ als Kooperationen aus Freiwilligenagenturen oder Seniorenbüros und Sportvereine oder -verbände. Die Tandems verfolgten das Projektziel, Vorstandsarbeit – jeweils unterschiedlich und an die jeweiligen Rahmenbedingungen angepasst – attraktiv zu gestalten, um mehr Menschen aus der Zielgruppe „45+“ für Führungspositionen in Sportvereinen zu gewinnen. Eine Übersichtsliste der Tandemprojekte und Ansprechpartner/innen finden Sie ab Seite 40.

Wir richten uns mit dieser Broschüre an Vorstände aus Sportvereinen (Amts- und Funktionsträger/innen) unter dem Dach des DOSB. Interessant ist die Broschüre sicherlich für all jene, die sich vorstellen können, in Zukunft ein Vorstandsamt anzunehmen oder für diejenigen, die gerade ein Vorstandsamt übernommen haben. Auch über den Sportbereich hinaus sind die Erkenntnisse und Methoden dieser Broschüre auf die große Vereinslandschaft in Deutschland übertragbar.

☼ Praxishilfen ☼

Einige Praxisbeispiele heben wir in dieser Broschüre grafisch hervor, denn diese können Sie zusätzlich als detaillierte Praxishilfen online abrufen unter: www.ehrenamt-im-sport.de

DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE AUF EINEN BLICK

1. Jeder Verein ist anders und braucht eigene Ansätze

Eines ist klar: Die Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und Probleme in den Vereinen sind unterschiedlich. Entsprechende Lösungsmöglichkeiten sind daher immer individuell. Einzelne Maßnahmen helfen im Prozess der Ehrenamtsförderung nicht weiter. Es braucht vielmehr ein Maßnahmenbündel, das als Gesamtansatz in eine Strategie einfließt.

Im Projekt haben sich die Tandems mitunter zu schnell zu viel vorgenommen. Die Erkenntnis daraus: Vereine müssen sich Schritt für Schritt ihre individuellen Strategien selbstständig erarbeiten. Dabei sollten sie sowohl einen Blick nach innen (Vereinsmitglieder, Vereinskommunikation und Vereinskultur), als auch einen Blick nach außen (mögliche Kooperationspartner und externe Beratungsmöglichkeiten) werfen.

Es lohnt sich, die Organisation im Verein einmal anders zu denken, alte Muster auszublenden und Neues auszuprobieren.

2. Ehrenamtsförderung als strategischen Prozess angehen

Ehrenamtliches Engagement zu fördern, gehört zu den strategischen Daueraufgaben der Führung im Sportverein. Sie ist damit Teil der Vorstandsarbeit selbst und sollte langfristig auf der Agenda bei Vorstandssitzungen stehen. Ehrenamtsförderung ist ein systematischer Prozess, für den es genau dieses Bewusstsein braucht. Ebenso bewusst sollte sein, dass es für diesen Prozess keine Patentrezepte gibt. So kann die eine Maßnahme unmittelbar dazu führen, dass ein Amt (neu) besetzt wird, die andere eher zur Entlastung und Motivation in der Vorstandsarbeit beitragen. Denn der Prozess der Ehrenamtsförderung ist so vielfältig wie die Vereine selbst.

3. Von Kooperation und Vernetzung profitieren

Die Kooperation und Vernetzung zwischen Freiwilligenagenturen, Seniorenbüros, Sportvereinen bzw. -verbänden war entscheidend für den Erfolg der einzelnen Tandem-

projekte. Kern der Zusammenarbeit war der Austausch von Wissen und Erfahrungen mit dem Ziel, Menschen für ein Ehrenamt zu gewinnen. Dazu bedarf es einer Kennenlernphase, in der Zeit für den Aufbau von Vertrauen und gegenseitiger Verständigung ist. Letztendlich profitieren beide Seiten – die sportliche und die engagementpolitische – von den verschiedenen Blickwinkeln, was wiederum neue Ideen und Impulse für die Arbeit der Organisationen freisetzt.

4. Veränderungen dürfen auch Spaß machen

„Wenn etwas Spaß macht, machen wir es gerne." Dieser Grundsatz gilt auch für Veränderungsprozesse in Sportvereinen. Wenn Vereins- und Vorstandsmitglieder Veränderungen als Chance begreifen und eine positive Grundstimmung herrscht, lassen sich neue Ideen in der Vereins- und Vorstandsarbeit gut umsetzen. Hier greift ein weiterer Grundsatz für Veränderungen: „Je mehr eine Person in den Prozess der Strategie- und Zielentwicklung eingebunden wird, desto höher ist die innere Motivation und Akzeptanz." Und nicht zu vergessen: „Jede Beteiligung im Verein muss Anerkennung und Wertschätzung erfahren!"

5. Zielgruppenspezifische und direkte Ansprache ist unverzichtbar

Für den Prozess der Ehrenamtsförderung ist jedes Vereinsmitglied wichtig. Dabei haben unterschiedliche Altersgruppen verschiedene Bedürfnisse und Motive, ein Ehrenamt zu übernehmen: So nutzen junge Menschen die Arbeit im Verein/Vorstand auch zur Qualifizierung und ältere Menschen tendenziell eher für soziale Kontakte und Anerkennung. Insbesondere Personen aus der 2. Lebenshälfte bringen Fähigkeiten und Kompetenzen (z. B. im Bereich „Führung", „Finanzen", „Projektarbeit", etc.) mit, die ein Vereinsvorstand dringend benötigt. Hinzu kommen Lebens- und Berufserfahrung sowie zeitliche Ressourcen bei den Älteren im Ruhestand. Ein Verein sollte also in jedem Fall für sich erkennen, welche Talente er im Kreise seiner Mitglieder finden kann.

1
Chance

WIE WIRD EHRENAMT IM SPORT ATTRAKTIV?

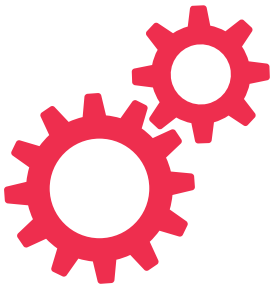
Wenn Vereinsverantwortliche bewusst und aktiv Ehrenamt fördern wollen, stehen ihnen dazu vielfältige Handlungsoptionen zur Verfügung. Im folgenden Kapitel stellen wir dar, was Sie tun können, um Vorstandsarbeit attraktiver zu gestalten und Ehrenamtliche für die Arbeit im Vorstand zu gewinnen. In vier Unterkapiteln zeigen wir Ihnen verschiedene Ansätze und Maßnahmen dazu auf, die wir mit passenden Beispielen aus den Tandemprojekten praktisch für Sie hinterlegen:

1. Veränderungsprozesse als Chance begreifen:
   Wie können wir uns anpassen und verändern?

2. Den eigenen Standort bestimmen:
   Wo stehen wir und wo wollen wir hin?

3. Die Zusammenarbeit im Vorstand gestalten:
   Welche Struktur passt zu uns?

4. Kooperationspartner suchen
   und Netzwerke knüpfen:
   Von wem können wir was lernen?



Veränderungsprozesse als Chance begreifen: Wie können wir uns anpassen und verändern?

Um Ehrenamt im Sport attraktiv zu gestalten, sollten sich Vereinsverantwortliche auf Veränderungen einlassen. Dabei können Lust auf Veränderung oder Handlungsdruck Antriebsmotoren sein.

Für ein attraktives Ehrenamt im Sportverein ist es jedenfalls unabdingbar, sich für positive Veränderungen an den Bedürfnissen der Freiwilligen zu orientieren. Hierbei sind aus Vorstandssicht einige Regeln zu beachten:

- Beteiligen Sie die Mitglieder aktiv an Veränderungsprozessen.
- Sorgen Sie für einen offenen Dialog und transparente Kommunikation im Verein.
- Informieren Sie Ihre Mitglieder über die Vorstandsarbeit.
- Respektieren Sie die Meinung Ihrer Mitglieder und nehmen diese ernst.
- Nutzen Sie das Wissen und die Kompetenzen Ihrer Mitglieder.
- Suchen Sie nach Kooperationspartnern (Freiwilligenagenturen, Seniorenbüros, etc.).
- Machen Sie Ihren Vorstandskolleginnen und Vorstandskollegen klar, dass Veränderungsprozesse langfristige wie nachhaltige Prozesse sind.

In den Tandemprojekten hat sich gezeigt, dass alle Ansätze und Maßnahmen Veränderungsprozesse auf der Vereinsebene auslösen konnten. Dort, wo Veränderung als Chance galt, sind Erfolge nachhaltig erkennbar. Neben dem Chancenbewusstsein stellte sich auch die Freude an der gemeinsamen Arbeit für eine attraktive und nachwuchsfördernde Vorstandsarbeit als zentraler Erfolgsindikator heraus.

Ein erstes Beispiel aus dem Tandem in Bremen zeigt, wie wichtig der Faktor „Spaß“ in diesem Zusammenhang ist:

Vorstandsarbeit soll auch Spaß machen – ein Auszug aus der im Projekt entstandenen ☼ Broschüre ☼

„Die beste Werbung für Ihren Vorstand sind Vorstandsmitglieder, die glaubhaft ausstrahlen, dass sie an ihrer Tätigkeit und ihrem Engagement Freude haben. Die wichtigste Voraussetzung dafür ist, dass der Vorstand als Team gut zusammenspielt. In diesem Punkt gibt es keinen Katalog von Handlungsanweisungen, die Sie einfach befolgen könnten, um diesen Zustand herzustellen. Sollten Sie den Eindruck haben, dass der Vorstand Ihres Vereins tendenziell oder unübersehbar frustriert wirkt, können Sie aber eine ehrliche Selbstbefragung anstrengen, auf deren Basis Sie sich Maßnahmen zur Reform der eigenen Vorstandsstruktur und seiner Arbeitsweisen machen können.

Wichtige Fragen einer solchen Selbstbefragung sind:

- Wie aufnahmebereit sind wir für neue Mitglieder im Vorstand?
- Wie attraktiv wirken wir unserer eigenen Einschätzung nach auf neue Mitglieder allgemein im Verein?
- Was sind die ausgesprochenen und unausgesprochenen Regeln, die im Vorstand herrschen? Machen diese Regeln noch Sinn?
- Sind die Amtszeiten angemessen? Oder sind beispielsweise vier Jahre Amtszeit zu viel?
- Ganz pauschal: Wie empfinden Sie selbst Ihre Vorstandsarbeit? Wie zufrieden sind Sie mit ihr – ist sie mehr Lust oder mehr Last? Mit welchen Wörtern würden die einzelnen Vorstandsmitglieder ihre Tätigkeit beschreiben?

Wenn Sie auf diese Fragen ehrlich antworten, werden Sie sehen, an welchen Punkten es eventuell hakt und was Sie im Vorstand verändern können (oder auch müssen), damit die Vorstandsarbeit wieder Freude bereitet und diese Freude auch nach außen kommuniziert werden kann.“

aus dem Tandem: Landessportbund Bremen (LSB Bremen) & Freiwilligen-Agentur Bremen

Den eigenen Standort bestimmen: Wo stehen wir und wo wollen wir hin?

Bevor Sie ein Ehrenamts- bzw. Freiwilligenmanagement einführen, um das Ehrenamt in Ihrem Verein attraktiv zu gestalten, sollten Sie sich im Vereinsvorstand zunächst einige wichtige (Leit-)Fragen beantworten:

- Welche Vereinsphilosophie prägt unseren Verein? Welche Aufgaben, Ziele und Visionen verfolgen wir im Verein?
- Wer sind unsere Mitglieder? Welche Zielgruppe sollten wir in den Blick nehmen/ansprechen?
- Mit welcher Strategie versuchen wir Menschen (z. B. aus der 2. Lebenshälfte) für Ehrenämter zu gewinnen? Wie versuchen wir unsere Ehrenamtlichen an ihre Tätigkeit im Verein/Vorstand zu binden?
- Wodurch zeichnet sich ein Ehrenamt in unserem Verein aus? Gibt es in unserem Verein eine ehrenamtsfreundliche Vereinskultur?
- Wird die ehrenamtliche Arbeit für den Verein vom Vorstand wertgeschätzt und anerkannt?
- Wie kommunizieren wir über die ehrenamtlichen Tätigkeiten und über die Ehrenamtlichen unseres Vereins in der Öffentlichkeit?
- Wo finden wir (auch außerhalb des Sports) neue Zielgruppen?

Sich mit diesen Fragen zu beschäftigen, ermöglicht einen tiefen Blick nach innen und hilft eine Antwort auf die eigene Standortbestimmung und künftige Zielausrichtung zu erlangen.

Vereins- und Vorstandsanalyse

Um den eigenen Verein unter die Lupe zu nehmen, können mehrere Methoden zum Einsatz kommen. Eine einfache wie effektive Methode, um Erfolge und Misserfolge sowie zukünftige Möglichkeiten und Risiken Ihres Vereins darzustellen und darüber bewusst zu machen, bietet die **SOFT-Analyse** (**S**atisfactions, **O**pportunities, **F**aults, **T**hreats). Diese kam auch im Tandem aus Turngau Mittelhessen und Freiwilligenzentrum Gießen in einem

	IST (Gegenwart)	SOLL (Zukunft)
	Satisfactions (Zufriedenheit) *Was läuft gut?* *Worauf können wir uns verlassen?* *Was bedeutet uns viel?* *Was motiviert uns?*	**Opportunities (Möglichkeiten)** *Wozu wären wir noch fähig?* *Was sind die Zukunftschancen?* *Was können wir im Umfeld nutzen?* *Was können wir noch ausbauen?*
	Faults/Failures (Fehlschläge) *Was läuft schief?* *Wo liegen unsere Schwachstellen?* *Was führt zu Spannungen?* *Was fehlt oder blockiert uns?*	**Threats (Risiken)** *Was müssen wir befürchten?* *Wo lauern zukünftig Gefahren?* *Welche Schwierigkeiten könnten auf uns zukommen?*

Strategieworkshop mit Vereinen zum Einsatz. Eine weitere Möglichkeit, um speziell die eigene Vorstandsarbeit mit Blick auf das Thema Ehrenamts- und Freiwilligenmanagement zu analysieren, ist der **Vorstands-Schnell-Check**. Ein Beispiel dazu aus dem Tandem in der Grafschaft Bentheim:

✡ Vorstands-Schnell-Check ✡

Das Tandem aus der Grafschaft Bentheim bietet eine Komplementärberatung für Sportvereine an. Die Verbindung von Prozess- und Fachberatung im Rahmen von individuellen Workshops kann den Vereinen helfen, eigene Organisationsstrukturen im Bereich Ehrenamtsmanagement zu optimieren. Die Basis bildete im Tandemprojekt hierfür ein Schnell-Check. Dieser stellt die unterschiedlichen Perspektiven von bestehenden und potenziellen Freiwilligen dar. Auf einer Bewertungsskala von +3 (hier sind wir stark) bis −3 (hier sind wir schwach) analysiert der Schnell-Check in zehn Schritten Fragen rund um das Freiwilligenmanagement (siehe „Lebenszyklus des freiwilligen Engagements“, Seite 42).

Den Vorstands-Schnell-Check – ursprünglich von der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland entwickelt – setzt der Landessportbund Niedersachsen in der Ausbildung und Beratung im Themenfeld Ehrenamts- und Freiwilligenmanagement in Sportvereinen ein.

aus dem Tandem: KreisSportBund Grafschaft Bentheim & Freiwilligen Agentur Grafschaft Bentheim

Vereinskommunikation

Bei der Vereinsanalyse gilt es, auch die Kommunikation in Bezug auf das Thema „Ehrenamt“ zu betrachten. Hierzu bietet sich ein Perspektivwechsel an: Stellen Sie sich vor, Sie blicken von außen auf Ihren Verein und Ihren Vorstand: Was erkennen Sie? Wie präsentiert sich der Verein in der Öffentlichkeit? Wie wird er von außen wahrgenommen? Der Perspektivwechsel verleiht Ihnen einen Eindruck davon, wie Externe auf den Verein/Vorstand blicken.

Je attraktiver sich das Bild nach außen darstellt, desto höher die Chance, dass Freiwillige Interesse entwickeln, gerne im Verein/Vorstand mitarbeiten zu wollen. Deshalb sollten Sie auch Wert auf eine gute Öffentlichkeitsarbeit legen. Fragen Sie die Mitglieder im Verein/Vorstand, warum sie sich ehrenamtlich engagieren, und nutzen Sie diese Erkenntnisse in der Kommunikation nach außen. Berichten Sie regelmäßig, anerkennend und wertschätzend, über die geleistete Arbeit im Verein/Vorstand. Lassen Sie in der Öffentlichkeitsarbeit zudem durch-

blicken, dass Ihr Verein/Vorstand offen für Veränderung ist und Neues, auch in der Zusammenarbeit mit anderen Partnern in ihrer Kommune, regelmäßig ausprobiert.

Dazu nun zwei Beispiele unserer Tandems aus dem Nürnberger Land und Bremen.

☼ Kommunikationskonzept ☼ beim TSV 1899 Röthenbach

Der TSV Röthenbach ist ein Mehrspartenverein mit ca. 700 Mitgliedern. Bis auf einen Vorstandsposten waren zu Projektbeginn alle Positionen besetzt, ehrenamtlicher Nachwuchs stellte sich allerdings als Mangelware dar.

Der TSV reagierte und befragte seine Vorstandsmitglieder und aktive Helfer/innen – im persönlichen Interview oder schriftlich – zu ihren Aufgaben im Verein. Die Ergebnisse zeigten das Veränderungspotenzial: Die Organisationsstruktur im Verein war den Befragten nicht transparent genug. Zwischen den Abteilungen gab es wenig Kontakt. Zudem zeigte sich das Vereinsimage (kommunikativer Innen- und Außenauftritt) als ausbaufähig, um neue Mitglieder und ehrenamtliche Helfer/innen zu gewinnen.

In Zusammenarbeit mit dem WinWin-Freiwilligenzentrum ergriff der TSV Röthenbach daraufhin folgende Maßnahmen: Ein abteilungsübergreifendes Kommunikations- und Motivationsseminar verhalf zu einem neuen Wir-Gefühl im Verein und lieferte darüber hinaus einen Motivationsschub.

Dank einer gemeinsamen Rückbesinnung auf die Vereinsstärken gelang es ein Kommunikationskonzept zu erstellen. Zukünftig gibt es einen TSV-Newsletter, einen internen Email-Verteiler und einen WhatsApp-Verteiler. Darüber hinaus wurde der Facebook-Auftritt erweitert und der Kontakt zur örtlichen Presse verstärkt.

Zwei Vorstandposten (Hauptkassierer und Schriftführer) sind seither zudem neu besetzt.

aus dem Tandem: TSV Röthenbach & DAV Hersbruck & WinWin-Freiwilligenzentrum Nürnberger Land

Anerkennungskultur und wertschätzende Kommunikation – ein Auszug aus der im Projekt entstandenen Broschüre

„Eine gut funktionierende, vereinsinterne Anerkennungskultur erhöht die Bereitschaft Ihrer Mitglieder, sich im Verein zu engagieren. Die Gesprächsbereitschaft der Vorstände gegenüber den Vereinsmitgliedern und ihre Präsenz im Vereinsleben bauen Hemmschwellen ab.

In den letzten Jahren hat sich ein Bewusstsein dafür entwickelt, dass Anerkennung keineswegs nur ein schönes, eigentlich aber nicht sonderlich wichtiges Beiwerk ist. Das Bedürfnis nach Anerkennung ist ein wichtiger Motivator für ehrenamtliches Engagement.

Anerkennungskultur kann nicht per Dekret erlassen werden: Sie besteht in einer gewachsenen wertschätzenden Kommunikation der Vereinsmitglieder untereinander und damit natürlich auch zwischen Vorstand und Mitgliedern. Diese Art der Anerkennungskultur hat viel mit der persönlichen Haltung von Funktionsträger/innen im Verein zu tun. Wenn diese von der Relevanz eines wertschätzenden Umgangs miteinander überzeugt sind und das auch zeigen, kann das Einfluss auf die Kommunikationskultur des gesamten Vereins haben."

aus dem Tandem: Landessportbund Bremen & Freiwilligen-Agentur Bremen

Talentsuche

Die Motive und Bedürfnisse, sich ehrenamtlich zu engagieren, sind vielfältig und von Person zu Person verschieden (vgl. Allensbach-Studie zu Motiven des bürgerschaftlichen Engagements 2014). Sie reichen von langjähriger Vereinszugehörigkeit, besonderer Verbundenheit zu einer Sportart über gesellschaftliche Verantwortung, Anerkennung und Ansehen, persönliche Beziehungen, Gemeinschaftssinn bis hin zur Lust an Organisation und Einflussnahme. Meist ist es eine Kombination aus mehreren Motiven, die zur ehrenamtlichen Arbeit im Verein/Vorstand antreibt.

Da es kein einheitliches Ehrenamtsmotiv gibt, existiert auch kein standardisiertes Verfahren dazu, Ehrenamtliche zu gewinnen und zu binden.

Machen Sie es mal anders!

Erstellen Sie eine ☼ Umfrage über die persönlichen Bedürfnisse, Interessen und Motive Ihrer Mitglieder ☼, ein Ehrenamt zu übernehmen. Mit diesem Wissen erhalten Sie einen Überblick und einen wichtigen Anhaltspunkt, um Ihre Ehrenamtlichen für sich zu gewinnen.

Um Freiwillige für ein Engagement im Sportverein zu gewinnen, sollten Vereinsvorstände daher individuelle Strategien und Anreize einsetzen. Hierbei spielen oben genannte Motive eine wichtige Rolle. Dies gilt selbstverständlich auch für die Menschen in der 2. Lebenshälfte, die für Sportvereine eine wichtige Zielgruppe sind. Denn viele Menschen suchen nach ihrer Berufs- und Familienphase eine sinnvolle Aufgabe. Ältere Menschen sind zudem so fit, aktiv und zahlreich wie zu keiner Zeit vorher. Laut der Generali Altersstudie aus dem Jahr 2013 engagiert sich fast die Hälfte der 65- bis 85-Jährigen freiwillig, für knapp jeden Fünften käme es sogar in Frage, sich (noch stärker) zu engagieren.

Die eigenen Fähigkeiten und Erfahrungen einzubringen, die Gesellschaft mitgestalten zu können sowie Kontakte quer durch die Generationen zu knüpfen, sind dabei wichtige Motive für freiwilliges Engagement. Um Menschen in der 2. Lebenshälfte für ein Engagement im Sportverein zu gewinnen, sammelten wir im Projekt gute Erfahrungen damit, nach „Experten/Expertinnen“ für die jeweilige Vorstandsaufgabe zu suchen.

Wenn es Ihnen gelingt, die individuellen Bedürfnisse, Interessen und Motive an dem jeweiligen ehrenamtlichen Engagement zu identifizieren und zu erfüllen, steigern Sie die Lust am Ehrenamt für die jeweilige Person. Wird eine ehrenamtliche Tätigkeit im Vereinsvorstand als attraktiv wahrgenommen, gelingt es Ihnen leichter, neue Ehrenamtliche zu gewinnen.

Neben dem Wissen über die Beweggründe für ein ehrenamtliches Engagement ist die Kenntnis über die Talente im Verein bedeutsam. Die unterschiedlichen Fähigkeiten und Kompetenzen, die notwendig sind, um ehrenamtliche Positionen zu besetzen, sind in den eigenen Reihen sicherlich vorhanden.

Vielleicht finden Sie auch Personen, die neue Ideen einbringen können und bereit sind, dafür Verantwortung zu übernehmen; möglicherweise auch für etwas, an das bisher noch niemand im Verein gedacht hat.

Auf Talentsuche haben sich auch die Tandems aus Mittelhessen und Mülheim an der Ruhr begeben:

Talente im eigenen Ort entdecken

Welche Menschen engagieren sich vor Ort, wo bringen sie sich ein und mit welchen Motiven? Hierüber wollte das Mittelhessener Tandem mehr wissen, um auf dieser Grundlage möglichst passgenaue Strategien für den Sportverein zu entwickeln. Dazu befragte der TuSpo Nassau-Beilstein in Zusammenarbeit mit dem Freiwilligenzentrum Mittelhessen auf dem jährlichen Adventsmarkt rund 100 Besucher/innen. Das Ergebnis: Dank der Kontaktaufnahme mit allen Bevölkerungsgruppen Nassau-Beilsteins konnte die lokale Öffentlichkeit bewusst wahrnehmen, dass der TuSpo Nassau-Beilstein auf die Menschen vor Ort zugeht, was wiederum zu einer durchweg positiven Resonanz für den Verein führte. Die Befragungsergebnisse selbst waren die zentrale Grundlage für die weitere Projektarbeit: Sie machten deutlich, was den Verein auszeichnet und wie er mit diesen Stärken Freiwillige gewinnen kann.

aus dem Tandem: TuSpo „NassauBeilstein“ & Freiwilligenzentrum Mittelhessen

Talente im eigenen Verein entdecken

Die Grundannahme eines Mülheimer Vereins war, dass es für jede Aufgabe, die sich im Verein stellt, jemanden mit den entsprechenden Fähigkeiten im Verein gibt. Um diese Personen zu finden, haben die Verantwortlichen das ✡ Mitglieder-Aufnahmeformular ✡ wie folgt umgestaltet: Neben den üblichen Angaben können Mitglieder freiwillig nun auch über individuelle Talente und Kompetenzen Auskunft geben (bei Kindern erfolgt dies durch die Eltern). Die Angaben sind in der Mitgliederverwaltung hinterlegt, um sie bei Bedarf (z. B. bei der Suche nach einer entsprechenden Fachkraft) abzufragen und das Mitglied kontaktieren zu können. Dadurch ist der Verein nun besser in der Lage, auf die Potenziale seiner Mitglieder zurückzugreifen und gezielt nach Unterstützung zu fragen.

aus dem Tandem: Mülheimer Sportbund & Centrum für Bürgerschaftliches Engagement Mülheim an der Ruhr

Strategieentwicklung

Mit Befragungsergebnissen können Vereinsvorstände in eigenen Klausuren, Workshops und Zukunftswerkstätten individuelle Projektziele vereinbaren, konkrete Maßnahmen formulieren und Meilensteine festlegen. Dabei sollten sie darauf achten, sich nicht zu hohe Ziele zu stecken. Hier ist weniger mehr. Das heißt: Lieber wenige Maßnahmen aus Ihrem Ansatz heraus formulieren und diese dafür umso konsequenter in die Praxis umsetzen, als zu viel auf einmal zu wollen. Und auch wenn Maßnahmen scheitern, ist dies ein wichtiges Ergebnis, um das Freiwilligenmanagement voranzubringen – dann eben anders.

Eine Idee dafür, wie Sie als Vorstand methodisch vorgehen können, zeigt unser Tandembeispiel aus Mülheim.

Zukunftswerkstatt

Gemeinsam mit dem Centrum für Bürgerschaftliches Engagement Mülheim an der Ruhr führte der Mülheimer Sportbund mehrere vereinsübergreifende Zukunftswerkstätten durch. Eine dieser Zukunftswerkstätten unterstützte beispielsweise Vereinsvorstände dabei, individuelle Strategien zu entwickeln, um ihre Vorstandstätigkeit langfristig zu sichern.

Die Methode der Zukunftswerkstatt führt über eine extern moderierte Kritik- und Phantasiephase in eine realistische Prüfung der gesammelten Ideen und mündet in einer individuellen Strategie zur gestellten Aufgabe für den Verein.

Darüber hinaus ist eine Phase der kollegialen Praxisberatung vorgesehen. Dabei geben sich die Teilnehmenden unterschiedlicher Vereine gegenseitig Feedback zu den jeweilig entwickelten Strategien. Zum Abschluss verpflichtet sich jeder Verein selbst dazu, bis wann er seine Schritte umsetzt.

aus dem Tandem: Mülheimer Sportbund & Centrum für Bürgerschaftliches Engagement Mülheim an der Ruhr

Die Zusammenarbeit im Vorstand gestalten: Welche Struktur passt zu uns?

Für eine vertrauensvolle wie effiziente Zusammenarbeit im Vereinsvorstand sind in erster Linie Aufbauorganisation und gegenseitiger Informationsfluss klar zu definieren. Jeder Vorstand muss seine Aufgabenverteilung individuell klären (dies kann z. B. in einem Workshop geschehen) und kontinuierlich überprüfen: Sind die Aufgaben zu gleichen Teilen auf viele Schultern verteilt? Sind die Aufgaben nach Schwerpunkten strukturiert (z. B. Finanzen, Kooperationen, Öffentlichkeitsarbeit, etc.) oder projektbezogen vergeben? Gibt es hierzu eine strukturelle Regelung? Analysieren Sie auch die Zusammensetzung Ihres Vorstandes: Aus welchen Personen setzt sich der Vorstand zusammen? Männer und Frauen? Alt und jung? Interne und Externe? Sind Vorstandsmitglieder ihren Fähigkeiten und Interessen entsprechend eingesetzt?

Ein gutes Beispiel dafür, wie klar beschriebene Arbeitsgruppen den Vereinsvorstand entlasten, zeigt das Tandem aus Taunusstein auf.

Klare Aufgabenbereiche schaffen

Der TSV Taunusstein-Bleidenstadt konnte gemeinsam mit der Leitstelle Älterwerden der Stadt Taunusstein nach einer Auftaktveranstaltung, verschiedenen Gesprächen mit allen Abteilungsleitungen und einem Vorstandsworkshop vier Arbeitsgruppen (AG) bilden, die herausfinden sollten, inwieweit Menschen bereit sind, sich im Verein ehrenamtlich zu engagieren.

Insbesondere am Beispiel der AG Kommunikation hat sich gezeigt, dass Menschen durchaus bereit sind, sich zu engagieren, wenn es einen klaren Themenschwerpunkt gibt, aus dem heraus sie tatsächlich etwas Neues entwickeln können. Entwickelt haben sie in Folge eine neue Vereinshomepage mit einem einheitlichen Design – in Zusammenarbeit mit allen Abteilungen.

aus dem Tandem: TSV Taunusstein-Bleidenstadt & Leitstelle Älterwerden der Stadt Taunusstein

Machen Sie es mal anders!

Teilen Sie die Aufgaben nach Möglichkeit in gleich große Aufgabenpakete. Suchen Sie nach einer geeigneten Anzahl und einer guten Zusammensetzung an Personen für Ihren Vorstand. Nutzen Sie die Fähigkeiten und Kompetenzen der Vorstandsmitglieder und motivieren Sie diese zur weiteren Qualifizierung.

In vielen Vereinen – so hat sich im Projektverlauf ergeben – haben sich einzelne hoch Engagierte über Jahre hinweg ein sehr großes Aufgabenpaket angehäuft. Das hat für die Vereine zunächst den Vorteil, dass es gut läuft, da es keinen zeitraubenden Abstimmungsbedarf gibt und sich Aufgaben zügig erledigen.

In der Praxis zeigt sich aber, dass die in der Aufgabenbündelung liegenden Nachteile die Vorteile überwiegen. Wenn nur wenige Ehrenamtliche alles machen, steigt die Abhängigkeit von diesen Personen. Zudem treffen sie eher individuelle als gemeinschaftliche Entscheidungen. Hinzukommt, dass sich durch fehlende Transparenz, ein diffuses und unattraktives Bild der Vorstandsarbeit verfestigt, welches die Nachbesetzung von Ämtern erschwert. Um diese Probleme zu lösen, kommt es darauf an, Vorstandsaufgaben und -tätigkeiten transparent zu gestalten.

Klare Aufgabenbeschreibungen und -festlegungen schaffen Transparenz in der Vorstandsarbeit. Das Gießener Tandem startete diesen Prozess beispielsweise in Form gemeinsamer Vereinsworkshops.

Eine weitere Möglichkeit, für Transparenz in der Vorstandsarbeit zu sorgen, ist ein Organisationshandbuch. Dies haben beide Vereine aus dem Tandem im Nürnberger Land umgesetzt.

Aufgabenbeschreibung Vorstandsamt

Eingebettet in ein Gesamtkonzept zur Verbesserung der Vorstandsarbeit im Verein halfen vereinsübergreifende Strategieworkshops dazu, Aufgaben und Verbesserungspotenziale für jeden teilnehmenden Verein zu identifizieren. Zentrales Ergebnis: vereinsindividuelle Aufgabenbeschreibungen der Vorstandspositionen.

Durch die gemeinsame Arbeit daran konnten sich alle im Vorstand Aktiven mit ihren eigenen und anderen Aufgaben auseinandersetzen und Ämter bei Überlastung teilen oder sogar auslagern. Die klare Aufgabendefinition sorgte für mehr Verständnis, Transparenz und eine verbesserte Kommunikation.

Durch die Entwicklung diverser Aufgabenbeschreibungen und einer strukturierten und angeleiteten Auseinandersetzung mit der Vorstandsarbeit konnte das Tandem die Zusammenarbeit mit den Vereinen nachhaltig verbessern.

aus dem Tandem: Turngau Mittelhessen & Freiwilligenzentrum Gießen

Ein Organisationshandbuch für den DAV Hersbruck

Der DAV Hersbruck ist eine Sektion des Deutschen Alpenvereins (DAV). Die Mitgliederzahl stieg in den letzten zehn Jahren von 1.000 auf über 1.700. Die Anzahl Ehrenamtlicher im Vorstand und in der Abteilungsleitung blieben im selben Zeitraum konstant. Dabei umfasst das Vereinsangebot ca. 120 Veranstaltungen pro Jahr. Sämtliche dafür notwendige Arbeiten sind ehrenamtlich angelegt. Im Tandemprojekt war die Aufgabe klar: Ein Organisationshandbuch für den DAV sollte Aufgabentransparenz für die (zukünftigen) Vorstandsverantwortlichen schaffen. Per Interview befragten die Tandempartner aktuelle Vorstandsmitglieder zu ihrer Aufgabenzufriedenheit, zum Veränderungsbedarf und zur Nachfolgeregelung.

Das Ergebnis ist ein Organisationshandbuch, in dem die Vorstandsaufgaben genau definiert sind und damit die Vereinsstruktur transparent beschrieben ist. Im Handbuch sind unter anderem das Arbeitsfeld einer Bürokraft sowie eines Ehrenamtsbeauftragten klar ausgewiesen. Eine Bürokraft ist gefunden, für die anderen Ämter gibt es bereits erste Interessenten.

aus dem Tandem: DAV Hersbruck & TSV Röthenbach & WinWin-Freiwilligenzentrum Nürnberger Land

Von der Aufgabenbeschreibung zum Tätigkeitsprofil

Wenn die Aufgaben im Vorstand klar definiert sind, lassen sich daraus vergleichsweise einfach konkrete Tätigkeitsprofile für die Vorstandspositionen ableiten. Hier bietet es sich an, die Tätigkeiten so konkret wie möglich zu beschreiben, damit potenzielle Interessenten genau wissen, was auf sie zukommt und was von ihnen erwartet wird. Beschreiben Sie zudem den Verantwortungsbereich, den Mehrwert und die erforderlichen Qualifikationen für die jeweilige Vorstandsposition.

Ein Weg zum ⚙ Tätigkeitsprofil ⚙ zeigt unser Beispiel aus dem Tandem in Chemnitz.

Der Weg zu einem Tätigkeitsprofil

Nach einer individuellen Beratung und Analyse mit den Tandempartnern konnten Chemnitzer Vereinsverantwortliche unter anderem an der Ausbildung „Freiwilligenkoordinator/in“ in drei Modulen teilnehmen. Diese Ausbildung vermittelt ein fundiertes Wissen über die Planung, Gestaltung und Anerkennungskultur in der Freiwilligenarbeit. Unterstützt durch die Beratung mit dem Tandem entstanden so in den jeweiligen Sportvereinen Tätigkeitsprofile für Ehrenämter.

Diese geben u. a. Auskunft über die Position, die Art der Tätigkeit, die Anforderungen, den Zeitumfang, die Einsatzdauer, den Einsatzort oder die Rechte und Pflichten. Über verschiedene Kanäle jeweils vereinsintern und -extern sind die Tätigkeitsprofile nun Grundlage für Ausschreibungen, um viele potenzielle Freiwillige zu erreichen.

aus dem Tandem: Tandem Stadtsportbund Chemnitz & Freiwilligenzentrum Chemnitz

Machen Sie es mal anders!

Bieten Sie potenziellen Interessenten eine Schnupperphase in Ihrem Vorstand an. In dieser Phase unterstützen Freiwillige den Vorstand ohne offizielles Amt. Beide Seiten können so überprüfen, ob die Zusammenarbeit funktioniert.

Kooperationspartner suchen und Netzwerke knüpfen: Von wem können wir was lernen?

Warum sollten Sie nur alleine nach Möglichkeiten suchen, wie Sie Vorstandsarbeit attraktiv gestalten können und Freiwillige für Vorstandspositionen gewinnen? Oftmals hilft es, Kooperationspartner hinzuzuziehen und sich Beratung und Unterstützung von außen in den Verein zu holen. Manchmal ist hier bereits ein gemeinsames Gespräch hilfreich. Schauen Sie auf andere Vereine und tauschen Sie sich mit den Verantwortlichen aus.

Offen angelegte Austauschtreffen sind dafür eine Möglichkeit wie unser Tandembeispiel aus Mülheim an der Ruhr veranschaulicht.

Austauschtreffen für Vereinsvorstände

Vierteljährlich lädt das Centrum für bürgerschaftliches Engagement in Kooperation mit dem Mülheimer Sportbund Vereinsvorstände zu Austauschtreffen ein. Dabei steht jeweils ein Schwerpunktthema der Vorstandsarbeit im Fokus. Neben dem gezielten thematischen Austausch ist der Blick über den vereinseigenen Tellerrand wertvoll. Zu erfahren, dass andere Vereine vor ähnlichen Herausforderungen standen oder stehen, entlastet. Durch gegenseitige Beratung und Beispiele aus der Praxis entstehen so neue Ideen und Lösungsmöglichkeiten.

aus dem Tandem: Mülheimer Sportbund & Centrum für Bürgerschaftliches Engagement Mülheim an der Ruhr

Ziehen Sie zudem das Angebot der jeweils zuständigen Stadt- oder Kreissportbünde zur Beratung und Qualifizierung Ihrer Vereinsvorstände in Betracht. Sich extern beraten zu lassen, ist in jedem Fall gewinnbringend. Auch eine Hilfestellung bei Vorstandssitzungen ist in diesem Zusammenhang denkbar wie unser Tandembeispiel aus dem Kreis Warendorf zeigt.

Beratung und Unterstützung für Vereinsvorstände

Über einen kurzen Fragebogen ermittelte das Tandem aus dem Kreis Warendorf den Handlungsbedarf von Vereinen im Hinblick auf Vorstandsbesetzung, Öffentlichkeitsarbeit und Anerkennung. Durch die Befragung und nachfolgende Gespräche ergab sich, dass einige Vereine insbesondere bei der Einrichtung von Internetauftritten, bei Fragen der Mitgliederverwaltung und -statistik sowie bei Rechts- und Versicherungsfragen und der Bearbeitung von Anträgen und Förderrichtlinien Probleme haben.

Bei diesen Themen unterstützte das Tandem gemeinsam mit einem externen Beraterteam (u. a. mit einem Vermögens- und einem Wirtschaftsberater) die jeweiligen Vereinsvorstände. Dazu nahmen die Berater an mehreren Vorstandssitzungen teil, halfen bei der Erstellung von Tagesordnungen, Protokollen und To-Do-Listen und zogen sich im Anschluss sukzessive zurück.

Besonders wichtig bei der neuen Sitzungskultur ist die Wertschätzung ehrenamtlicher Vorstandsarbeit. Um diese zu unterstreichen, organisierte das Team zudem ein „Anerkennungswochenende“ für besonders Engagierte der Warendorfer Vereine.

aus dem Tandem: Kreissportbund Warendorf & Seniorenbüro der Stadt Ahlen

Auch über die Sportgrenzen hinaus sind Kooperationen für Vereine von Vorteil – zum Beispiel auch mit Unternehmen. Denn Sportvereine und Unternehmen können, abseits von Sponsoring, ebenfalls in verschiedenen Bereichen voneinander profitieren wie unser Gelsenkirchener Tandembeispiel verdeutlicht.

Kooperation in Sachen Eventmanagement

Um Veranstaltungen und Feste zu organisieren, ist besonders im öffentlichen Bereich eine detaillierte Planung und Vorbereitung erforderlich. Je nach Veranstaltung sind hierbei gesetzliche Regelungen und Verordnungen zu beachten.

Um das Know-How von Unternehmen für Sportvereine nutzbar zu machen, initiierten die Tandempartner ein Qualifizierungsseminar zum Thema „Eventmanagement". Das Referententeam, eine Citymanagerin und ein Veranstaltungstechniker aus dem Ruhrgebiet, beantworteten Gelsenkirchener Sportvereinen in diesem Rahmen alle Fragen rund um ihre Veranstaltungen. Auf diese Weise führte das Seminar zu einer Veranstaltungscheckliste für Sportvereine.

Eine gelungene Qualifizierungsmaßnahme, die zum einen zeigte, dass unternehmerisches Know-How für Vereinsverantwortliche nutzbar und wertvoll ist, zum anderen die Bereitschaft von Unternehmen bestätigte, Sportvereine zu unterstützen.

Aus dieser Maßnahme entstand als weiteres Ergebnis der ✿ Flyer „Feste feiern – ein Leitfaden für Veranstalter" ✿ der Stadt Gelsenkirchen. Dieser beinhaltet ähnlich einer Checkliste für Sportvereine alle Punkte, die bei einer Veranstaltung aus kommunaler Sicht zu beachten sind, dies inklusive entsprechender Kontaktdaten für Beratung und Genehmigungen.

aus dem Tandem: Stadtsportbund Gelsenkirchen (Gelsensport) & Ehrenamtsagentur Gelsenkirchen

Die nächsten Freiwilligenagenturen und Seniorenbüros in Ihrer Nähe finden Sie über den **Agenturatlas** der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (bagfa) und die **Liste aller Seniorenbüros** der Bundesarbeitsgemeinschaft Seniorenbüros (BaS) auf den jeweiligen Homepages der bagfa und BaS (siehe Seite 46).

Die Zusammenarbeit im Tandem

Dass Kooperationen auch über den Sportbereich hinaus für Vereine und deren Verantwortliche gewinnbringend sind, konnte unser Projekt „Attraktives Ehrenamt im Sport“ mit Nachdruck bestätigen. Denn für unsere Projektidee waren die Kooperationen von Sportvereinen und -verbänden mit Freiwilligenagenturen oder Seniorenbüros in Tandems zentral. Nicht ohne Grund: Freiwilligenagenturen und Seniorenbüros fördern das bürgerschaftliche Engagement und sind Experten für das Freiwilligenmanagement.

Im Projekt haben die beteiligten Freiwilligenagenturen und Seniorenbüros folgende Aufgaben wahrgenommen:

- Interessierte zum bürgerschaftlichen Engagement informieren und beraten.
- Ehrenamtlich Engagierte vermitteln und begleiten.
- Vorbereitung und Qualifizierung für Ehrenamtliche und Interessenten anbieten.
- Organisationen und Vereine zum Freiwilligenmanagement beraten.
- Treffen zum Erfahrungsaustausch, Vereinsforen organisieren.
- Workshops und Zukunftswerkstätten durchführen.

Im Projektverlauf hat sich gezeigt, dass Freiwilligenagenturen und Seniorenbüros durch ihre Erfahrungen in diesen Tätigkeitsfeldern ideale Partner für Sportvereine und -verbände sind, um sich mit dem Thema „Ehrenamts- und Freiwilligenmanagement“ auseinanderzusetzen.

Gelungene Kooperationsbeziehungen

Einige Tandempartner beurteilten ihre Zusammenarbeit im Projekt derart positiv, dass auch über das Projektende hinaus weitere gemeinsame Maßnahmen und Projekte geplant sind. Die Tandems aus dem Nürnberger Land und der Grafschaft Bentheim beschreiben den Erfolg ihrer Kooperation wie folgt:

Blick von außen

Dank der Zusammenarbeit mit dem WinWin-Freiwilligenzentrum konnten die Vorstände des DAV Hersbruck und TSV Röthenbach einen Blick von außen auf ihren jeweiligen Verein gewinnen. Dieser externe Blick half, Strukturen zu erkennen und miteinander weiterzuentwickeln. So stieß beispielsweise der Besuch der Vertreterin des Freiwilligenzentrums bei Workshops und Klausurtagunge auf durchweg positive Resonanz. Die gemeinsamen Diskussionen waren bereichernd und aufschlussreich, schildern alle Beteiligten.

aus dem Tandem: DAV Hersbruck & TSV Röthenbach & WinWin-Freiwilligenzentrum Nürnberger Land

Nachhaltige Strukturen

Die Zusammenarbeit im Tandem beschreiben die Tandempartner aus der Grafschaft Bentheim als so fruchtbar, dass das Tandem aus Kreissportbund und Freiwilligenagentur sich zukünftig aufmachen will, eine Grafschafter Ehrenamtsakademie ins Leben zu rufen. Diese soll neben der individuellen Beratung auch themenbezogene Fortbildungen sowie Inhouse-Schulungen für freiwillig Engagierte anbieten. Das Projekt „Attraktives Ehrenamt im Sport“ und damit die Zusammenarbeit hat somit für nachhaltige Strukturen in der Grafschaft Bentheim sorgen können, die auch für zukünftig freiwillig Engagierte sowie ehrenamtliche Institutionen von Vorteil sein werden.

aus dem Tandem: KreisSportBund Grafschaft Bentheim & Freiwilligen Agentur Grafschaft Bentheim

Für gelungene Kooperationsbeziehungen ist eine gemeinsame Vereinbarung mit der Definition konkreter Ziele mehr als hilfreich. Wie eine Kooperationsvereinbarung aussehen kann, zeigt das Tandem aus dem Rheinisch-Bergischen-Kreis.

Kooperationsvereinbarung mit und für den KSB

Um die Zusammenarbeit zwischen der Freiwilligen-Börse und dem KSB Rheinisch-Bergischer-Kreis langfristig anzulegen, haben sich beide Tandempartner auf eine Kooperationsvereinbarung verständigt.

Hierin sind zum einen feste Ansprechpartner/innen, Ziele und Maßnahmen im Projekt ausgewiesen, zum anderen die Entscheidungswege und die gegenseitige Verpflichtung zu einem transparenten Informationsfluss festgelegt.

Auszug aus der Vereinbarung:

- Die Tandempartner informieren regelmäßig ihre ehrenamtlichen Vorstandsgremien über den Projektverlauf.
- Die Tandempartner stimmen sich regelmäßig (mind. quartalsweise) über die weiteren Projektschritte ab.
- Die Öffentlichkeitsarbeit erfolgt in allen Bereichen nach vorheriger Abstimmung. Auf Druckerzeugnissen und in Pressetexten treten die Kooperationspartner gemeinsam auf.

Ziel der Kooperation war es, ehrenamtliche Mitarbeiter/innen speziell für die Mitarbeit in Sportvereinen zu finden. Dazu haben die Tandempartner in Sportvereinen mittels einer Fragebogenaktion Bedarfe aufgedeckt, Freiwillige gesucht und Neu-Engagierte begleitet und qualifiziert.

aus dem Tandem: Kreissportbund (KSB) Rheinisch-Bergischer Kreis & Freiwilligen-Börse (FWB) RheinBerg

Der Weg zum attraktiven Ehrenamt

Zusammenfassend führt der Weg zu einem attraktiven Ehrenamt im Sport über eine ausführliche Standortbestimmung im Verein mit Mut zur Veränderung hin zu neuen Kooperationspartnern und attraktiveren Vorstandsstrukturen. Die Erkenntnisse aus unserem Projekt können Anregungen für diesen Prozess sein. Doch wie Sie das Ehrenamt in Ihrem Verein attraktiv gestalten und welchen Weg Sie dazu wählen, erkunden Sie als Vereinsverantwortliche vor Ort selbst.

„Was man lernen muss, um es zu tun, das lernt man, indem man es tut," riet schon Aristoteles. In diesem Sinne: Wir wünschen Ihnen viel Freude und gutes Gelingen auf Ihrem Weg zum attraktiven Ehrenamt in Ihrem Sportverein!

DO'S & DON'TS – WAS HILFT UND WAS NICHT?

Was unsere Tandems aus ihrer Praxis anderen Vereinsvorständen empfehlen, um Vorstandsarbeit attraktiv zu gestalten, und wovon sie abraten:

Do's – Grundprinzipien für ein attraktives Ehrenamt im Sport

EINSTELLUNG UND VISION
• langfristig denken („Wo wollen wir hin?", „Unser Verein in fünf/zehn Jahren …")
• offen für neue Ideen, neues Denken und entsprechende Strategien sein
• Mut zur Veränderung haben
• Potenziale, Bereitschaft, Wünsche und Vorstellungen der Vereinsmitglieder (z. B. durch eine Mitgliederbefragung) herausfinden
KOMMUNIKATION UND ANERKENNUNG
• Spaß an Vereins-/Vorstandsarbeit nach außen kommunizieren
• über Probleme mit den Vereins-/Vorstandsmitgliedern reden
• ehrenamtliches Engagement anerkennen, wertschätzen und aussprechen

ERFAHRUNGSAUSTAUSCH UND QUALIFIZIERUNG
• bei anderen Vereinen abschauen, was gut funktioniert, und dazu in den Erfahrungsaustausch mit anderen Vereinen treten
• Unterstützung auch außerhalb des organisierten Sports suchen (Freiwilligenagenturen, Seniorenbüros, etc.)
• Ehrenamtlichen Möglichkeiten zur Qualifizierung bieten
• Qualifizierungsangebote nutzen (Landes-, Stadt- und Kreissportbünde oder Fachverbände machen interessante Angebote)
AUFGABENVERTEILUNG UND ZUSAMMENARBEIT
• Tätigkeitsprofile formulieren und dabei die zielgruppenspezifische Ansprache und Bedürfnisse für ein Ehrenamt berücksichtigen
• Aufgaben und Verantwortung auf mehrere Schultern verteilen und auf individuelle Gestaltungsmöglichkeiten und Teamarbeit setzen
• Ziele, Aufgaben und damit verbundene Zeitbudgets klar definieren
• Freiwilligen-/Ehrenamtskoordinator/in einsetzen, wenn die Aufgaben hierfür klar definiert sind

Dont's – Grundprinzipien für ein Ehrenamt, das garantiert keinen Spaß macht

EINSTELLUNG UND VISION
• bei Problemen wegschauen und davon ausgehen, dass sich diese von alleine beheben
• sich im Vorstand von Aufgabe zu Aufgabe hangeln
• Motto „ … haben wir schon immer so gemacht" statt „ … sollten wir unbedingt mal ausprobieren" verfolgen
• die Suche nach möglichen Nachfolger/innen für Vorstandspositionen auf die lange Bank schieben
KOMMUNIKATION UND ANERKENNUNG
• im Verein nicht klar kommunizieren
• Unklarheiten über Haftungsrisiken nicht beseitigen
• Mitarbeit im Verein als selbstverständlich verstehen und nicht anerkennen
ERFAHRUNGSAUSTAUSCH UND QUALIFIZIERUNG
• keine Hilfe und Beratung von außen annehmen
• den Vorstandsmitgliedern keinerlei Qualifizierung ermöglichen
AUFGABENVERTEILUNG UND ZUSAMMENARBEIT
• Aufgabenverteilung intransparent gestalten, so dass keiner weiß, was der andere macht
• Eine/n alles machen lassen oder im Zweifel besser alles selbst erledigen
• Neu-Engagierte nicht einführen und begleiten

PROJEKT „ATTRAKTIVES EHRENAMT IM SPORT" – DIE IDEE DAHINTER

Mit dem Projekt „Attraktives Ehrenamt im Sport – Gesucht: Funktionsträger/innen in der 2. Lebenshälfte für Sportvereine" haben wir das freiwillige und ehrenamtliche Engagement auf Ebene der Funktionsträger/innen in Vereinsvorständen in den Blick genommen.

Ziel war es, die Vorstandsarbeit in Sportvereinen weiterzuentwickeln, um Leitungspositionen attraktiver zu gestalten und damit Personen in der zweiten Lebenshälfte für diese zu gewinnen. Dazu haben wir im Projektzeitraum von April 2013 bis März 2016 in elf Tandemprojekten unterschiedliche Maßnahmen erprobt, deren Erkenntnisse diese Broschüre ausmachen. Drei dieser Tandems – die Standorte Gelsenkirchen, Kreis Warendorf und Kreis Rhein-Berg – wurden im Rahmen eines Satellitenprojektes vom Landessportbund Nordrhein-Westfalen gefördert.

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, die Robert Bosch Stiftung und der Generali Zukunftsfonds förderten das Projekt. Projektpartner und -berater waren die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen und die Bundesarbeitsgemeinschaft Seniorenbüros sowie die Landessportbünde Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen, Hessen, Sachsen und der Deutsche Turnerbund.

Für die gute Zusammenarbeit möchten wir uns an dieser Stelle herzlich bedanken.

Weitere Informationen, Hintergründe und Praxishilfen finden Sie unter: **www.ehrenamt-im-sport.de**

Die Projektförderer

Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Das **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend** unterstützt durch Schaffung von nachhaltigen Rahmenbedingungen bürgerschaftliches Engagement aller Generationen und fördert eine Kultur der Anerkennung und Wertschätzung. Engagierte Menschen tragen mit ihrem Einsatz und mit ihrer Kreativität zum Zusammenhalt unserer Gesellschaft bei.

www.bmfsfj.de

Robert Bosch Stiftung

Bürgerschaftliches Engagement zu stärken, ist seit ihrer Gründung ein wesentliches Anliegen der **Robert Bosch Stiftung**. Einen Schwerpunkt bildet dabei die Professionalisierung und Organisationsentwicklung für Vereine und Initiativen. So bringt sie mit dem Programm „Engagement braucht Leadership“ zeitgemäße Strukturen in Vereine und entstaubt das Bild von Vorstandsarbeit.

www.bosch-stiftung.de

Generali
Zukunftsfonds
Eine Einrichtung der GENERALI

Der **Generali Zukunftsfonds** unterstützt Projekte und Initiativen, die sich zum Ziel gesetzt haben, den Folgen einer zunehmend überalternden Gesellschaft entgegenzuwirken. Unter dem Titel „Bürger unternehmen Zukunft“ fördert der Generali Zukunftsfonds in erster Linie das bürgerschaftliche Engagement der Generation 55 plus.

zukunftsfonds.generali-deutschland.de

Die Projektpartner

BaS
Bundesarbeitsgemeinschaft Seniorenbüros

Die **Bundesarbeitsgemeinschaft Seniorenbüros (BaS)** mit Sitz in Bonn ist ein Zusammenschluss der Träger von Seniorenbüros. Rund 350 Seniorenbüros bundesweit fördern das freiwillige Engagement der Generation 50+ und machen sich stark für die Lebensqualität im Alter. Sie bieten Beratung, Qualifizierung und Begleitung an und gestalten Projekte zu sozialen, kulturellen und generationsübergreifenden Themen. Die BaS versteht sich als Mitgestalter im demografischen Wandel, entwickelt innovative Konzepte für Seniorenbüros und berät Verbände, Kommunen und Unternehmen. Die BaS arbeitet mit der Bundesarbeitsgemeinschaft der Seniorenorganisationen (BAGSO) und dem Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) zusammen.

www.seniorenbueros.org

bagfa
Bundesarbeitsgemeinschaft
der Freiwilligenagenturen e.V.

Die **Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (bagfa)** ist der bundesweite Dach- und Fachverband der Freiwilligenagenturen in Deutschland. Die bagfa fördert die Arbeit der Freiwilligenagenturen vor Ort. Sie macht die Leistungen der Freiwilligenagenturen sichtbar und verbessert die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit. Sie berät Freiwilligenagenturen in fachlichen Fragen, erarbeitet Informations- und Arbeitsmaterialien, organisiert Fortbildungen und unterstützt mit einem eigenen Qualitätsmanagementsystem die Qualitätsentwicklung von Freiwilligenagenturen. Außerdem fördert die bagfa den Austausch, die Zusammenarbeit und den Projekttransfer zwischen den Freiwilligenagenturen und entwickelt neue Engagementfelder und Projekte. Die Vision der bagfa ist eine Bürgergesellschaft, in der die Menschen sich mit Freude und Kompetenz in unserer Gesellschaft unentgeltlich engagieren, sie verantwortlich mitgestalten und in der alle Menschen gleiche Chancen und Möglichkeiten zur Entfaltung haben.

www.bagfa.de

DIE TANDEM-PROJEKTE

Hier finden Sie einen Überblick über die Tandempartner, deren Projekte und die Möglichkeit zur Kontaktaufnahme:

„Attraktives Ehrenamt im Bremer Sport“

Landessportbund Bremen
Tina Brinkmann-Lange
T 0421 7928736
t.brinkmann@lsb-bremen.de
www.lsb-bremen.de

&

Freiwilligen-Agentur Bremen
Birgitt Pfeiffer
T 0421 342080
pfeiffer@freiwilligen-agentur-bremen.de
www.freiwilligen-agentur-bremen.de

„Zukunft gestalten – Ehrenamt im Sport stärken“

Mülheimer Sportbund an der Ruhr
Anne Weber
T 0208 3085040
anne.weber@msb-mh.de
www.muehlheimer-sportbund.de

&

Centrum für Bürgerschaftliches Engagement Mülheim an der Ruhr
Eva Henning
T 0208 9706816
eva.henning@cbe-mh.de
www.cbe-mh.de

„Staffelstab – Training für den Vorstandsnachwuchs“

Stadtsportbund Chemnitz
Anett Ahnert
T 0371 49500047
ahnert@sportbund-chemnitz.de
www.sportbund-chemnitz.de

&

Freiwilligenzentrum – Caritasverband für Chemnitz und Umgebung
Veronika Förster
T 0371 834456/71
fwz@caritas-chemnitz.de
www.aktiv-in-chemnitz.de

„Wir machen mit!“

TuSpo „NassauBeilstein“
Klaus Herrmann
T 0151 12131021
klaus.herrmann@tuspo-beilstein.de
www.tuspo-beilstein.de

&

Freiwilligenzentrum Mittelhessen
Karin Buchner
T 0644 4922733
karin.buchner@ser-ve.de
www.freiwilligenzentrum-mittelhessen.de

„Ehrenamtscoach im Landkreis Grafschaft Bentheim“

KreisSportBund Grafschaft Bentheim
Frank Spickmann
T 05921 8537313
frank.spickmann@ksbbentheim.de
www.ksb-grafschaft-bentheim.de

&

Freiwilligen Agentur Grafschaft Bentheim
Sandra Joachim-Meyer
T 05921 8198989
team@fa-grafschaft.de
www.fa-grafschaftbentheim.de

„Train-The-Vorstand“

TSV 1899 Röthenbach
Inge Pirner
T 0911 576193
www.tsv1899roethenbach.de

&

DAV Sektion Hersbruck
Peter Dischner
T 0171 4449716
www.dav-hersbruck.de

&

WinWin Freiwilligenzentrum Nürnberger Land
Kerstin Stocker
T 09123 9506700
k.stocker@nuernberger-land.de
landkreis.nuernberger-land.de
→ Freiwilligenzentrum

„KURT Kümmern Unterstützen Ratgeber Türöffner“

Turngau Mittelhessen
Ingrid Hubing
T 0641 2500344
hubing@turngau-mittelhessen.de
www.turngau-mittelhessen.de

&

Freiwilligenzentrum für Stadt und Landkreis Gießen
Patricia Ortmann
T 0641 3062258
freiwilligenzentrum@giessen.de
www.freiwillig-sozial-aktiv-giessen.de

„TSV – Mein Verein! Menschen engagieren sich für Menschen“

TSV Taunusstein-Bleidenstadt
Gerhard Rüppel
T 0611 3771148
gerhard.r.rueppel@t-online.de
www.tsv-taunusstein-bleidenstadt.de

&

Leitstelle Älterwerden der Stadt Taunusstein
Waltraud Möhrlein
T 06128 241323
waltraud.moehrlein@taunusstein.de
www.taunusstein.de
→ Leitstelle Älterwerden

„In der Mitte des Lebens vor Ort: Netzwerke im Sport stärken“

Kreissportbund Warendorf
Christof Kelzenberg
T 02382 781878
ksbwaf1@t-online.de
www.ksb-warendorf.de

&

Leitstelle Älterwerden der Stadt Ahlen
Lena Leberl
T 02382 59467
seniorenarbeit@stadt.ahlen.de
www.senioren-ahlen.de

„Ehrenamt verbindet – Sportvereine und Unternehmen“

Gelsensport (Stadtsportbund Gelsenkirchen)
Thomas Kinner
T 0209 1605921
thomas.kinner@gelsenkirchen.de
www.gelsensport.de

&

Ehrenamtsagentur Gelsenkirchen
Johannes Mehlmann
T 0209 1693335
johannes.mehlmann@gelsenkirchen.de
www.ehrenamt.gelsenkirchen.de

„Fordern-Fördern-Stärken-Organisieren im Vereinssport“

Kreissportbund Rheinisch-Bergischer Kreis
Verena Dahm
T 02202 200311
dahm@kreissportbund-rhein-berg.de
www.kreissportbund-rhein-berg.de

&

Freiwilligen-Börse RheinBerg
Günter Kierdorf
gkierdorf@gmx.de
www.fwb-direkt.de

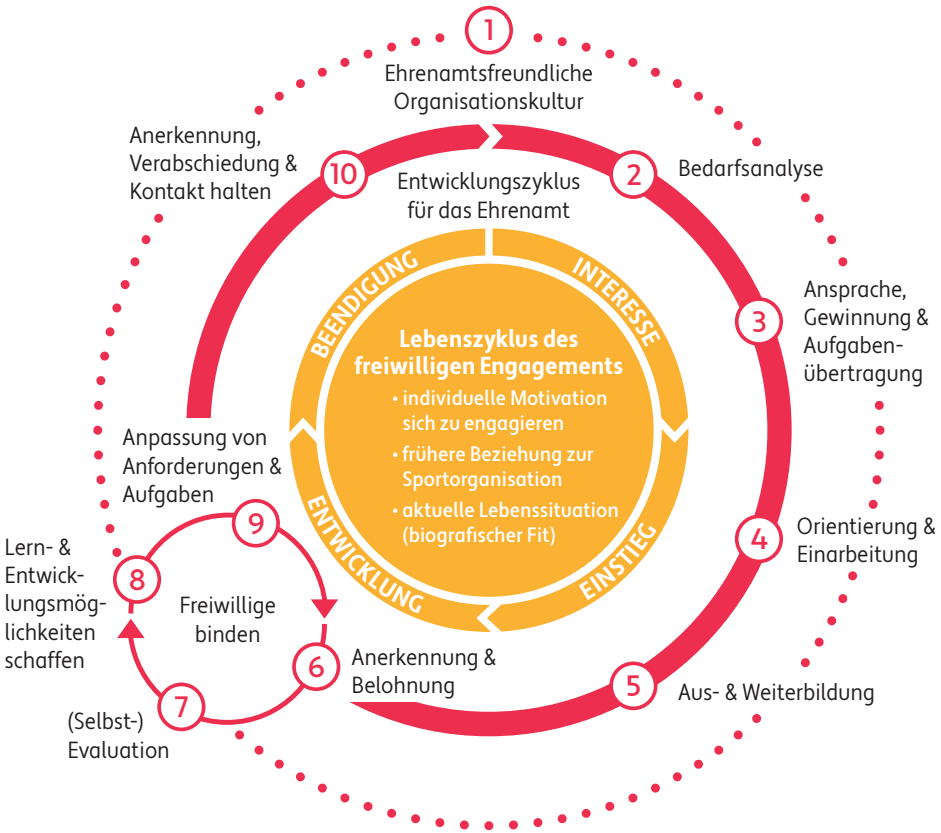
LEBENSZYKLUS DES EHRENAMTLICHEN ENGAGEMENTS

Als weitere Orientierungshilfe und in Ergänzung zu den Erfolgsgeschichten aus den Tandemprojekten möchten wir Ihnen an dieser Stelle komprimiert das Modell „Lebenszyklus des freiwilligen Engagements“ vorstellen. Hier finden Sie Ergebnisse und Empfehlungen aus dem Projekt „Attraktives Ehrenamt im Sport“ an vielen Stellen wieder.

Zudem hilft das Modell, die Themenkomplexität zu reduzieren und liefert einen Orientierungsrahmen für Sportvereine mit konkreten Ansatzpunkten, die für eine attraktive Gestaltung von Ehrenämtern wichtig sind. Zentraler Ausgangspunkt ist die Annahme, dass jede/r Ehrenamtliche im Verlauf des Engagements die gleichen vier Phasen (Interesse – Einstieg – Entwicklung – Beendigung) durchläuft.

Das Modell fokussiert damit nicht die Funktionen und Anforderungen der Organisation, sondern vielmehr die Wünsche und Bedürfnisse der Engagierten. Dieser Perspektivenwechsel ist im Kontext der Engagementförderung eine wesentliche Gelingensbedingung. Entsprechend dieser Perspektive wird in jeder Engagement-Phase danach gefragt, was die Freiwilligen benötigen, um ihre Aufgaben gut zu erledigen und eben nicht, welche spezifischen Kenntnisse und Voraussetzungen der Verein erwartet.

Über die grundsätzlichen Entwicklungsphasen vom Engagement hinaus definiert das Modell zehn Schritte, die als Managementaufgaben für die Vereinsführung wichtig sind: In einem ersten Schritt muss sich der Verein fragen, wie ehrenamtsfreundlich die eigene „Organisationskultur“ ① ist. Diese bildet damit das Grundgerüst für alle weiteren Aufgaben. Es folgen „Bedarfsanalyse“ ②, „Ansprache, Gewinnung und Aufgabenübertragung“ ③ sowie „Orientierung und Einarbeitung“ ④. Hier geht es insbesondere



Grafik aus der Broschüre „Ehrenamt & Freiwilliges Engagement im Sport“

darum, zu prüfen, welche Aufgaben zu erledigen sind und auf wie viele Schultern sich die Aufgabenpakete optimal verteilen lassen. Die weiteren Schritte von „Aus- und Weiterbildung“ ⑤ über „Freiwillige binden“ (⑥ bis ⑨) bis hin zu „Anerkennung, Verabschiedung und Kontakt halten“ ⑩ gestalten die Bedingungen für die bereits Engagierten. Fortbildungen und eine regelmäßige Organisationsüberprüfung sind dabei genauso wichtig wie die Regelungen und Rituale im Falle eines (evtl. zeitweisen) Ausscheidens aus dem Ehrenamt.

Grundsätzlich ist das Modell für das gesamte Spektrum des freiwilligen Engagements gültig. Wer die Vorstandsebene explizit in den Blick nimmt, stellt fest, dass einigen Schritten und Aufgaben besondere Bedeutung zukommt, wie beispielsweise der Einarbeitung oder Aufgabenanpassung.

Es gilt für Vereine, das Modell als Ganzes zu betrachten, sich zunächst aber nur einzelne Bereiche herauszugreifen und nicht alles gleichzeitig anpacken zu wollen. Schauen Sie sich Ihren Verein und die Engagierten in ihren Rollen und Aufgaben an. Welchen der zehn Schritte leben Sie im Verein? Wo sehen Sie Verbesserungspotenzial? In welchem Bereich wünschen sich die Engagierten Unterstützung?

Die DOSB-Broschüre „Ehrenamt & Freiwilliges Engagement im Sport“ sowie das Plakat mit interessanten Details zum Modell finden Sie online unter **www.ehrenamt-im-sport.de** in der Rubrik Service.

PUBLIKATIONEN, ONLINEANGEBOTE & KONTAKTDATEN

- Braun, Sebastian: Ehrenamtliches und freiwilliges Engagement von Älteren im Sport. Sportbezogene Sonderauswertung des Freiwilligensurveys von 1999, 2004 und 2009, Humboldt Universität zu Berlin 2015
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen: Leitfaden: „Freiwillige willkommen!!!“ – Qualifizierung und Zertifizierung von Einsatzstellen, Berlin 2014
- Bundesarbeitsgemeinschaft Seniorenbüros: Engagement vor Ort – 20 Jahre Netzwerk der Seniorenbüros, Bonn 2015
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Erster Engagementbericht der Bundesregierung 2012 – Für eine Kultur der Mitverantwortung, Berlin 2012
- Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement: Gewinnung, Qualifizierung und Entwicklung ehrenamtlicher Vereinsvorstände, Berlin 2014
- Deutscher Olympischer Sportbund: Ehrenamt & freiwilliges Engagement im Sport, Frankfurt am Main 2015
- Deutscher Olympischer Sportbund: Sportentwicklungsbericht 2013/14, Frankfurt am Main 2015
- Freiwilligenagentur Bremen: Wer sagt, dass Vorstandsarbeit keinen Spaß machen darf?, Bremen 2013
- Friedrich Ebert Stiftung – Akademie Management und Politik: Ehrenamtliche Vorstände gesucht, Bonn 2014
- Friedrich Ebert Stiftung – Akademie Management und Politik: Change – Veränderung, Bonn 2014
- Institut für Demoskopie Allensbach: Motive des bürgerschaftlichen Engagements. Kernergebnisse einer bevölkerungsrepräsentativen Befragung 2013 – i.A. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin 2014.
- Reifenhäuser, Carola; Reifenhäuser Oliver (Hrsg.): Strategisches Freiwilligenmanagement, Freiwilligenkoordination: Praxishandbuch Freiwilligenmanagement, Weinheim und Basel 2013
- Robert Bosch Stiftung: Engagement braucht Leadership – Stärkung von Vereinen und ihren Vorständen als Zukunftsaufgabe, Stuttgart 2014
- Stiftung Mitarbeit: Perspektiven entwickeln – Veränderungen gestalten, Bonn 2015

Freiwilliges Engagement und Ehrenamtsförderung im Sport

Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB)
www.ehrenamt-im-sport.de

Landessportbund Nordrhein-Westfalen
www.lsb-nrw.de
www.vibss.de

Landessportbund Niedersachsen
www.lsb-niedersachsen.de/lsb_engagement_ehrenamt

Landessportbund Sachsen
www.sport-fuer-sachsen.de

Landessportbund Hessen
www.landessportbund-hessen.de

Deutscher Turnerbund (DTB)
www.dtb-online.de

Freiwilliges Engagement und Ehrenamtsförderung in der Zivilgesellschaft

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)
www.bmfsfj.de/BMFSFJ/freiwilliges-engagement

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend – Deutscher Engagementpreis
www.deutscher-engagementpreis.de

Modellprojekt der Robert Bosch Stiftung – Engagement braucht Leadership
www.bosch-stiftung.de/ebl

Generali Zukunftsfonds
zukunftsfonds.generali-deutschland.de

Generali-Altersstudie 2013
www.generali-altersstudie.de

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen e. V.
www.bagfa.de

Bundesarbeitsgemeinschaft Seniorenbüros e. V.
www.seniorenbueros.org

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)
www.b-b-e.de/ehrenamtliche-vorstandsarbeit

Bundesarbeitsgemeinschaft der Senioren-Organisationen
www.bagso.de

Stiftung Mitarbeit
www.mitarbeit.de
www.buergergesellschaft.de

Impressum

Titel: Attraktives Ehrenamt im Sport

Herausgeber: Deutscher Olympischer Sportbund e.V. · Geschäftsbereich Sportentwicklung
Ressort Chancengleichheit und Diversity · Otto-Fleck-Schneise 12 · 60528 Frankfurt am Main
T +49 69 6700-0 · F +49 69 674906 · office@dosb.de · www.dosb.de

Texte: Florian Kaiser (Führungs-Akademie), Kai Labinski (DOSB), Vertreter/innen der Tandems

Inhaltliche Zuarbeit: Ute Blessing-Kapelke (DOSB), Agnes Boeßner (BaS), Dr. Daniel Illmer (Führungs-Akademie), Dagmar Kullmann (LSB NRW), Birgit Weber (bagfa)

Redaktion: Bianca Klug · Duisburg · www.klug-kommuniziert.de

Bildnachweise: mur162/Fotolia.com (Titel), Bundesregierung/Denzel (Seite 4), moodboard/Fotolia.com (Seite 6), DOSB (Seite 7), Robert Caucino/Fotolia.com (Seite 9), Bjoern Wylezich/Fotolia.com (Seite 11), Coloures-pic/Fotolia.com (Seite 12), BillonPhotos.com/Fotolia.com (Seite 14), RogerAshford/Fotolia.com (Seite 16), MH/Fotolia.com (Seite 18), Andrey Popov/Fotolia.com, Christian Schwier/Fotolia.com (Seite 26/27), roostler/fotolia.com (Seite 29), Robert Kneschke/Fotolia.com (Seite 32), andreusK/Fotolia.com (Seite 35), www.schurr-fotografie.de/Fotolia.com (Seite 46)

Grafik: INKA Medialine · Frankfurt am Main · www.inka-medialine.com

Produktion: Volkhardt Caruna Medien · Amorbach · www.vc-medien.de

1. Auflage: 5.000 Stück · Dezember 2015

Gedruckt auf FSC®-zertifiziertem Recyclingpapier

Diese Publikation wurde Ihnen überreicht durch:

Deutscher Olympischer Sportbund · Otto-Fleck-Schneise 12 · 60528 Frankfurt am Main
T +49 69 6700-0 · F +49 69 674906 · office@dosb.de · www.dosb.de