

## Seminar

### ***"Wie muss moderne Vereinsführung - unter Berücksichtigung des Spannungsfeldes zwischen Hauptamt und Ehrenamt - funktionieren?"***

#### **I Vorbemerkung**

Im Umgangssprachgebrauch wird Professionalisierung fast synonym mit Hauptamt gebracht. Dies halte ich für fatal, denn es unterstellt jedem Ehrenamtlichen unprofessionelles Handeln. In diesem Sinne halte ich es mit den Berufssoziologen: hier lieber von Erwerbsarbeit zu reden, im Sinne einer Verberuflichung.

#### **II Aufgaben des Vereins**

In der Sportlandschaft wird heftig diskutiert, ob der Verein "soziale Gemeinschaft" oder Dienstleister ist. Meine These: Diese Diskussion ist falsch. Der Verein muss dienstleistungsorientiert denken, die Menschen "abholen" wo sie sind (Individualisierung, Kurssystem). Gleichzeitig muss der "Kunde" an die soziale Gemeinschaft Verein herangeführt werden. Die entscheidende Stärke des Vereins ist, Turnen und Sport anzubieten in sozialer Gemeinschaft, lebenslang und ohne soziale Schwellen.

Anders ausgedrückt: Der Verein bietet ein soziales Produkt an, das er nach professionellen Dienstleistungsgesichtspunkten erarbeitet. Wesentlicher Teil des Vereins als soziale Gemeinschaft ist, dass Arbeit im Verein aus dem Verein heraus ehrenamtlich erbracht wird. Wir brauchen also Ehrenamt und berufliche Strukturen.

1. Der Druck erfolgreich zu sein wächst. Als überprüfbare Maßstäbe sind zu nennen:
  - Mitgliederwachstum (Ausdruck des kundenorientierten Angebots, gutes Marketing, ...)

- Fluktuationsrate (hoch: zu sehr Dienstleister, beliebig vertauschbar; niedrig (unter 5%): Mitgliederbindung ist gut, die sozialen Aspekte (Kontakte und Identifikation mit den Vereinsideen) des Vereins haben für die Mitglieder einen unaustauschbaren Wert, ...)
  - Wirtschaftlich erfolgreich (Schaffung eigener Gebäude mit Ambiente für Mitgliederangebote, gutes Marketing und Sponsoring, Eigeneinnahmen aus den Sportangeboten (Kurse und Mitgliedsbeiträge decken mindestens 50% der jährlichen Ausgaben).
2. Ehrenamt ist und wird ein konstitutives Element der Turn- und Sportvereine bleiben. Denn sonst wird die staatliche Bevorzugung durch das Element Gemeinnützigkeit schnell fallen. (Dass dies ein erstrebenswertes Ziel ist, zeigt der Versuch der kommerziellen Sportanbieter, an die Töpfe der gemeinnützigen Sportanbieter zu kommen).
  3. Sobald Hauptamt im Verein vorhanden ist, hat eine Dienstleistungsorientierung im Verein die Oberhand gewonnen.

### **III Zusammenarbeit Ehrenamt/"Hauptamt"**

1. Professionelles Handeln ist kein Synonym für Hauptamt, sondern eher der Ausdruck für eine sachgerechte Organisationsstruktur zwischen den an der Führungsaufgabe Beteiligten im Haupt- und Ehrenamt.
2. Im übrigen gilt immer noch: Der Gegensatz von Professionalität ist nicht Ehrenamt, sondern Dilettantismus.
3. Die gute Chemie zwischen den Beteiligten ist das einzige Erfolgsgeheimnis.
4. Diese Chemie muss wie in einem Unternehmen im Team entwickelt und weitergeformt werden, d.h. man muss sich gegenseitig aufeinander verlassen können. Hierzu sind die Aufgabenbereiche und Verantwortungen klar abzugrenzen. Es gilt zu klären, wer in welchem Bereich führt.
5. Zur professionellen Arbeitsweise zwischen Haupt- und Ehrenamt gehört ein kurzes regelmäßiges "Abstimmungstreffen", am besten wöchentlich.

6. Klare Regelung der Thematik: Arbeitszeit des erwerbsmäßig Beschäftigten. Hauptamtliche im Turn- und Sportverein sind keine "Leibeigene".
7. Damit kommt der "Kompetenz" eines erwerbsmäßig beschäftigten Mitarbeiters eine große Bedeutung für seinen Bereich zu. Der Mitarbeiter muss seine Verantwortung für das Ergebnis, für die Zielerreichung kennen und er muss auch flexibel in diesem Bereich entscheiden können.
8. Für genaue Zielabsprachen (Visionen) sind ganztägige (moderierte) Workshops sinnvoll. Beratung von außen wird zunehmend an Bedeutung gewinnen.
9. Dem Finanzcontrolling kommt eine entscheidende Rolle zu. Hier ist das normale bisherige Kassenprüfersystem überfordert, denn es handelt sich schnell um einen mittelständischen Betrieb.
10. In vielen Vereinen wird satzungsrechtlich eine neue Führungsstruktur diskutiert, die einen hauptamtlichen Vorsitzenden (gegebenenfalls mit Verwaltungsrat) vorsieht.

#### IV Beruf im Verein

1. Die Verberuflichung der erwerbsmäßigen Tätigkeit im Turn- und Sportverein im Sinne einer Profession ist beim "Sportmanagement" erst im Anfangsstadium. (Im übrigen gibt es keinen Berufsverband, der sich darum kümmert; auch nicht der DSLV, der eigentlich nur das Schulfeld abdeckt).
2. Die Einführung der Erwerbsarbeit im Turn- und Sportverein ist nicht aufzuhalten und wird beispielsweise wie in anderen freiwilligen Organisationen (Rotes Kreuz, politische Parteien) das Ehrenamt ergänzen und in den Aufsichtsrat verdrängen. Denn dauerhaftes erfolgreiches Handeln heißt eben auch aktuelles, schnelles Entscheiden müssen und können.
3. Notwendig ist eine klare Struktur für Ausbildung und Fortbildung. Hier ist im Sport noch vieles nachzuholen.
4. Vielfältig werden im Sportbereich Berufe ausgebildet. Es ist wichtig, den Ausgebildeten Berufschancen im organisierten Sport zu geben. Es besteht sonst die Gefahr, dass die Ausgebildeten aus Gründen der Existenzsicherung als Konkurrenten zu den Vereinen auftreten.

## V Problemhinweise

- Als erwerbsmäßig Beschäftigter muss man sich die Freiräume (das Vertrauen des Ehrenamtes) langsam verdienen.
- Erwerbsmäßig Beschäftigte sind Leistungsfaktoren für den Verein und keine Kostenfaktoren.
- Ein erwerbsmäßig Beschäftigter muss dem ehrenamtlichen Mitarbeitern "Vorbild" sein.
- Ein erwerbsmäßig Beschäftigter ist sein erster und bester ehrenamtlicher Mitarbeiter.
- Jede kleine Gemeinde hat einen Bürgermeister, der das Zusammenleben organisiert. Warum nicht der Verein?
- Die Orientierung der Bezahlung an BAT-Stufen ist nicht immer leistungs- und motivationsfördernd.
- Die Führungskräfte im Verein sind von niemandem auf ihre neue Rolle als Arbeitgeber vorbereitet, wenn sie dies nicht bereits berufsmäßig mitbringen.