

## Personalmanagement im Sportverein

**Personalmanagement im Sportverein, was ist das eigentlich? Auf jeden Fall eine Herausforderung für alle Verantwortlichen!**

Zur Arbeit geht man, ob man Lust hat oder nicht – Pflichtprogramm. Menschen zu bewegen, sich in ihrer Freizeit ehrenamtlich zu engagieren, das ist die Kür. Dafür braucht man gute Argumente, wie Befriedigung, Begeisterung, Begegnungen. Nicht nur für Turnvereine gehört deshalb ein Spagat zum Sportprogramm: Ein professionelles Vereinsangebot auf die Beine zu stellen und es zugleich den Ehrenamtlichen recht zu machen. Im Idealfall folgt dann aus einer hohen Motivation eine Leistung, mit der ein Verein sich sehen lassen kann. Gute Mitarbeiterführung ist deshalb wichtig – Personalmanagement reicht aber weiter:

Welche Mitarbeiter passen in unsere Mannschaft? Mit dieser Frage wird das Spiel eröffnet. Hier beginnt Personalmanagement. Denn um so genauer Anforderungsprofil und Fähigkeiten übereinstimmen, desto größer ist das Leistungsvermögen und die Motivation des Mitarbeiters.

Und selbst nach „Spielschluss“ entscheidet sich viel: Ob ein Ehrenamtlicher, der ausscheidet, zum Beispiel mit seinem Zeugnis zufrieden ist, spielt für den künftigen Erfolg des Vereins eine Rolle. Denn er wird darüber in der Öffentlichkeit reden und das zeigt immer Wirkung – im Guten wie im Schlechten.

## 1. Wen braucht Ihr Verein?

Sie haben erkannt, dass Ihre Mannschaft noch nicht komplett ist. Jetzt schnell auf dem „Spieler-Markt“ umschaun? Mancher Profiverein macht uns vor, wie man es nicht machen sollte. Kurzerhand einen Starspieler eingekauft – und trotzdem bleibt der Sieg aus? Ja, denn der Sieg führt nur über den besten Mit-Spieler.

Wer passt in unser Team? Was soll er „auf dem Platz“ können? Suchen wir eher einen Spezialisten oder einen Alleskönner? Und wie geht es bei uns in der Kabine zu? Ist der Ton eher robust oder „gepflegt“? Vielleicht soll der Neue sogar dazu beitragen, ihn zu verändern? Viele Fragen. Ein genaues Profil zu erstellen macht Mühe – und den Erfolg aus.

„Übersetzen“ Sie zunächst das Leitbild Ihres Vereins in die Erwartungen an den neuen Mitarbeiter. Welche Ziele sollten ihm am Herzen liegen? Welche Einstellungen erfordert seine Arbeit? Erstellen Sie eine Liste der Persönlichkeitsmerkmale, die Sie sich vom Neuen wünschen. Eine Aufgabe nicht nur für die Personalverantwortlichen. Beziehen Sie Mitarbeiter und Mitglieder ein, die mit dem Neuen künftig Hand in Hand arbeiten werden. Schließlich soll das Mannschaftsspiel harmonieren.

Zweite Halbzeit: Erstellen Sie jetzt eine Stellenbeschreibung. Definieren Sie möglichst genau die Aufgaben, die der Mitarbeiter bewältigen soll. Am Besten, Sie nehmen zunächst ein Blatt Papier und unterteilen es in zwei Spalten: Links die Aufgaben des Mitarbeiters, rechts die Anforderungen, die sich aus ihnen ergeben. Links steht zum Beispiel: Training der Jugendmannschaft, rechts: Trainerschein, pädagogische Erfahrungen usw. Beachten Sie dabei auch Rahmenbedingungen wie Einsatzzeiten und Einsatzorte. Braucht der Neue einen eigenen PKW? Auch das wäre ein Aspekt des Anforderungsprofils.

**Schließlich ist das Profil perfekt. Nutzen Sie es für die Suche des richtigen Mitarbeiters. Denn um so genauer Sie wissen, wen Sie brauchen, desto gezielter können Sie nach ihm suchen.**

## 2. Wo und wie Sie die richtigen Mitarbeiter finden

Sie haben eine Stellenbeschreibung mit Persönlichkeitsmerkmalen formuliert, die Ihr Verein an den künftigen Mitarbeiter hat? Dann gilt es jetzt, den geeigneten Ehrenamtlichen aufzuspüren. Oder Hauptamtlichen, wenn die Vereinskasse es zulässt. Aber auch Zivildienstleistende und Praktikanten kommen in Betracht oder Menschen, die ein „Freiwilliges Soziales Jahr“ absolvieren wollen.

### 1. Suchen Sie bei konkretem Bedarf gezielt

- Zunächst kommen Stellenanzeigen in Betracht:
  - in der Vereinszeitschrift
  - in der Verbandszeitschrift
  - in Tageszeitungen
  - beim Arbeitsamt
- Gut gemachte Pressearbeit zahlt sich aus. Ein Zeitungsbericht zum Beispiel, der über den Verein und die Arbeit des gesuchten Mitarbeiters berichtet, zeigt mehr Wirkung als eine Anzeige. Sprechen Sie mit Lokalredakteuren.
- Wenn Sie gute Kontakte zu anderen (Sport-)Vereinen haben, könnten Sie eine gemeinsame Stellenbörse für Ehrenamtliche einrichten.
- Sprechen Sie mit Mitarbeitern und Mitgliedern, die ähnliche Aufgaben ausüben wie sie die zu besetzende Position erfordert. Bestimmt kennen sie Menschen mit ähnlichen Interessen.
- Honorieren Sie die Vermittlung des gesuchten Mitarbeiters mit einer kleinen Prämie.
- Überlegen Sie, wo Sie die geeignete Person finden könnten. Zwei Beispiele:
  - Menschen mit beruflicher Auszeit besuchen kaufmännische Weiterbildungs- und Auffrischkurse zum Beispiel von IHK und VHS. Die ehrenamtliche Tätigkeit im Verein, zum Beispiel in der Buchhaltung, erhöhen die Aussichten auf dem Arbeitsmarkt.
- Künftige Zivildienstleistende finden Sie an Schulen. Vielleicht können Sie in der Schülerzeitung für die Mitarbeit werben

### 2. Werben Sie!

Gute Werbung macht Lust. Rücken Sie deshalb in den Vordergrund, warum es sich lohnt, sich für Ihren Verein zu engagieren:

- Stellen Sie die Bedürfnisse des Mitarbeiters in den Mittelpunkt. Formulieren Sie nicht: „Wir brauchen ...“ Formulieren Sie: „Wir bieten...!“ Zum Beispiel die Möglichkeit, berufsrelevante Fähigkeiten zu erlernen oder zu vertiefen
- Motivieren Sie Vereinsmitglieder, für Ihren Verein zu werben.
- Überlegen Sie, welche Anreize Sie Mitarbeitern bieten können, zum Beispiel
  - Mitarbeit an einem Projekt oder einer Veranstaltung
  - Fortbildungsangebote
  - Finanzielle Anreize

### **3. Werben Sie unabhängig vom aktuellen Bedarf**

Erfolgreiche Sportvereine haben eine gut besetzte Ersatzbank. Werben Sie bei jeder passenden Gelegenheit. Und unpassende Gelegenheiten gibt es kaum: Beinahe jeder Auftritt in der Öffentlichkeit bietet Anlass, Ihren Verein vorzustellen und Interesse für ehrenamtliches Engagement zu wecken. Einige Beispiele:

- In der Vereinszeitschrift
- Bei öffentlichen Wettkämpfen und Veranstaltungen
  - auf Plakaten
  - auf Handzetteln
  - auf Eintrittskarten
  - in Ansprachen
- Im Schaukasten des Vereins und anderen Vereinsaushängen
- In den lokalen Medien

**Kreative Rekrutierungswege sind nicht nur billiger, sondern oft auch wirksamer als die klassischen. Nutzen Sie deshalb die Anregungen für die Mitarbeitergewinnung, Ihren eigenen Erfolgspfad zu neuen, engagierten Mitarbeitern zu finden.**

### **3. Was Sie beachten sollten, wenn Sie Ehrenamtliche einstellen**

Sie haben einen potenziellen Mitarbeiter gefunden? Herzlich Glückwunsch – allerdings mit Vorbehalt. Bevor Sie das „Vereinstrikot“ ausgeben, sollten Sie und der Interessent gemeinsam prüfen, ob er und Ihr Verein wirklich gut zusammenpassen. Der Leitfaden für das Erstgespräch gibt Ihnen Orientierung.

Auch die Checkliste der Persönlichkeitsmerkmale verhilft zu mehr Klarheit: Stimmen die Ideale des Vereins und die Einstellungen des potenziellen Mitarbeiters überein?

Als nächstes sollten Sie die Stellenbeschreibung ins Spiel bringen. Gehen Sie das Aufgabenprofil Punkt für Punkt durch und prüfen Sie, ob die Anforderungen der Stelle und das Können des neuen Mitarbeiters übereinstimmen. Um Kompromisse kommt man zwar oft nicht herum, aber zu weit sollten sie nicht auseinanderliegen. Wer einen gelernten Rugbycoach für den Seniorensport oder einen bisherigen Hausmeister für den Haushaltsplan umschulen will, tut sich häufig keinen Gefallen; und dem Mitarbeiter auch nicht. Unter- oder Überforderung frustrieren. Die Motivation leidet. Den Rest kann man sich denken. Bald beginnen Sie wieder mit Kapitel zwei: Sie suchen nach einem neuen – dem richtigen – Mitspieler.

Wenn Sie aber gemeinsam zu der Überzeugung gekommen sind, dass die Mitarbeit Erfolg verspricht, dann dokumentieren Sie es. Passen Sie zunächst die Stellenbeschreibung an die Ergebnisse des Erstgesprächs an, denn sie soll eine realistische Arbeitsgrundlage sein. Und dann sollten Sie und der Mitarbeiter die neue Stellenbeschreibung unterschreiben. Ohne juristische Hintergedanken. Ganz einfach um zu zeigen, dass beide sie als Basis der Zusammenarbeit ernst nehmen.

Jetzt ist es Zeit zu gratulieren! Sie haben die besten Chancen, Ihren Verein mit verstärkter Mannschaft weiter nach vorn zu bringen

## 4. Wie Sie Mitarbeiter effektiv einarbeiten

Mancher hat das schon erlebt: Der erste Tag beim neuen Arbeitgeber. Dem Neuen erscheinen alle als die besten Freunde. „Ein tolles Team“, denkt er, „nur ich stehe rum wie ein überflüssiger Ersatzspieler.“

Doch damit nicht genug. Der Vorgesetzte lässt sich nur kurz blicken, weist auf einen Schreib- oder Werk Tisch und ist schon wieder weg. Aber wo sind die Formulare oder Formteile? Unsicherheit macht sich breit. Der erste Fehler ist nicht mehr weit. Unwohlsein wächst.

Solche Zwickmühlen zermürben den Neuen. Der Elan lässt nach. Unnötig zu sagen, dass der Verein gerade die Verstärkung aufs Spiel setzt, um die er sich bemüht hat.

**Helfen Sie deshalb dem neuen Mitarbeiter, sich in Ihrem Verein zu Hause zu fühlen! Stellen Sie ihm einen Trainer zur Seite, der ihm das „Spielfeld“ erklärt und Brücken zu den Mitspielern baut. Ein Einarbeitungsplan gibt beiden den nötigen Überblick in der Warm-up-Phase und sorgt für reibungslose Teamarbeit.**

## 5. Wie Sie Mitarbeiter erfolgreich führen

Es gibt viele Theorien über Mitarbeiterführung und Führungsstile. Und einen genauso einfachen wie Erfolg versprechenden Maßstab für die tägliche Arbeit: Wie möchten Sie selbst behandelt werden? Wer als Vorgesetzter diese Frage im Hinterkopf behält, ist auf dem richtigen Weg.

Wie also möchten Sie selbst behandelt werden? Sicherlich möchten Sie ernst genommen werden. Erwarten, dass Sie selbstständig Ihre Fähigkeiten umsetzen können. Dass Sie Neues erlernen und erproben können. Wahrscheinlich akzeptieren Sie sachliche Kritik. Und vermutlich möchten Sie sich an der Weiterentwicklung Ihres Sportvereins beteiligen können.

Ähnliches erwarten die Mitarbeiter, die Ihnen anvertraut sind. Bei allen Unterschieden im Einzelnen, lassen sich ihre Erwartungen auf einen gemeinsamen Nenner bringen:

### **Mitarbeiter möchten das eigene Potenzial entfalten können.**

Erfolgreiche Vorgesetzte schaffen die nötigen Voraussetzungen. Sie lassen sich unter drei Aspekten zusammenfassen: Können – Wollen – Dürfen.

#### **1. Können**

Nur wer seine Aufgabe beherrscht, kann seine Talente entfalten. Dazu zählt handwerkliches Können, aber auch die menschlichen Faktoren, zum Beispiel die Fähigkeit, erfolgreich zu kommunizieren. Wichtig ist auch, den nötigen Überblick zu bekommen: Nur wer die Zusammenhänge seiner Arbeit kennt, seine Funktion innerhalb der Arbeitsabläufe, den Zweck seines Handelns und die Ziele seines Vereins, kann sich richtig einbringen.

#### **2. Wollen**

Dort, wo Elan im Alltagseinerlei oder in schwierigen Zeiten verbraucht ist, sind Vorgesetzte gefragt, die das Team wieder in Schwung bringen. Begeisterung selbst vorzuleben, das macht Führungskräfte zu Vorbildern. Wo der Mannschaftskapitän Visionen vermittelt und selbst in Angriff nimmt, da finden sich die motiviertesten Mitspieler – und die erfolgreichsten Vereine.

#### **3. Dürfen**

Manchmal verhält man sich wie ein Bremser, ohne es zu bemerken. Gerade Menschen, die gern Verantwortung übernehmen, tun sich manchmal schwer, sie weiterzugeben. Was beim Wintersport den Bob in der Bahn hält, kann einen Verein aus der Bahn werfen: Wo Anweisungen, Kontrolle und Begrenzung die Initiative ausbremsen, regieren Frustration und Abwanderung. Wer seinen Verein in der Erfolgsspur halten will, sorgt für Information, Diskussion und Kooperation. Viele Mitarbeiter werden es ihm mit engagiertem Einsatz über den eigenen Arbeitsbereich hinaus danken.

## 6. Was Sie davon haben, Mitarbeiter zu qualifizieren

Weiterbildungsangebote sind zunächst ein wirkungsvoller Anreiz, um Menschen zu gewinnen, die sich ehrenamtlich oder hauptamtlich für einen Sportverein engagieren. Und im Verlauf der Mitarbeit geben Fortbildungsangebote oft einen Motivationsschub. Das ist die eine Seite.

Die andere: Das Leben tritt nicht auf der Stelle. Die Erwartungen der Menschen wachsen. Sorgen Sie dafür, dass Ihr Verein mit der Zeit geht. Ein zeitgemäßes Vereinsangebot zu entwickeln und stetig weiterzuentwickeln, setzt voraus, dass die Qualifikationen der Mitarbeiter mitwachsen.

Es geht nicht darum, jedem Trend zu folgen. Die Kunst besteht darin, gereifte Ideale zu bewahren und zugleich das Vereinsangebot auf die Höhe der Zeit zu bringen. Dazu sollten Sie die Bedürfnisse Ihrer Mitglieder kennen. Und Sie sollten sie bei der Personalplanung berücksichtigen, also die Bedürfnisse der Mitglieder in die Anforderungen an die Mitarbeiter übertragen. Erstellen Sie einen Qualifizierungsplan, in dem Sie Fortbildungen gezielt und langfristig planen.

**Mitarbeiterqualifizierung ist ein aufwändiges Unterfangen. Aber es lohnt sich. Kompetente und zufriedene Mitarbeiter sind anziehend. Und ist es nicht das, worauf es Ihrem Verein ankommt: Menschen anzuziehen, in Ihrem Verein mitzumachen? Die Kompetenz der Ehren- und Hauptamtlichen zu stärken, bedeutet deshalb, Ihren Verein stark zu machen.**



## 7. Wie Sie die Mitarbeit honorieren können

Auch wenn hauptamtliche Mitarbeiter ein Gehalt vom Verein beziehen, gilt für sie genauso wie für Ehrenamtliche: Das größte Bedürfnis von uns allen ist, dass unsere Arbeit anerkannt wird. Nicht stillschweigend, sondern ausdrücklich!

Dank und Anerkennung bilden die Basis eines guten Arbeitsverhältnisses. Aber natürlich kann ein Verein mehr tun, um das Engagement seiner Mitarbeiter zu honorieren. Eine Checkliste gibt Ihnen einige Anhaltspunkte, wie Sie Leistungen honorieren und Aufwendungen ausgleichen können.

**Haupt- und Ehrenamtliche werden es Ihnen danken – durch engagierte Mitarbeit!**

## 8. Was bei der Zeugniserteilung zu beachten ist

Wenn man von Zeugnissen spricht, denkt man meist an die Beendigung der Mitarbeit. Aber auch vorher kann es sinnvoll sein, ein Zeugnis zu erstellen. Zum Beispiel in Form einer Leistungsbeurteilung, vor allem, wenn Sie mit einem Mitarbeiter eine Zielvereinbarung getroffen haben. Die Leistungsbeurteilung zeigt ihm, wie der Vorgesetzte seine Leistung und die Zielerreichung einschätzt.

Aber natürlich: Vor allem am Ende der Mitarbeit erwarten viele Mitarbeiter, hauptamtliche wie ehrenamtliche, ein Zeugnis. Sie sollten diesen Wunsch unabhängig vom Rechtsanspruch erfüllen. Immerhin hat der Mitarbeiter sich für Ihren Verein engagiert. Wenn Sie ihm das Zeugnis verwehren, ist das mehr als eine rote Karte. Es ist beinahe, als würde sein Name nachträglich vom Spielberichtsbogen gelöscht. Sie müssen dann damit rechnen, dass der ehemalige Kollege alles unternehmen wird, Ihren Verein in der Öffentlichkeit schlecht zu machen.

Ein Zeugnis zu schreiben, gehört zu den schwierigen Pflichtübungen. Vor allem, weil Zeugnisse eine eigene Sprache sprechen. Sie mag Ihnen gefallen oder nicht – der Mitarbeiter hat Anspruch darauf, dass Sie die einschlägigen Vokabeln benutzen.

Doch zunächst sollten Sie alle Dokumente sichten, die Ihnen die Arbeit erleichtern: Stellenbeschreibung, Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen und Zwischenzeugnis. Und dann beginnt der Sprachkurs im Zeugnis-Deutsch. Die nachfolgenden Checklisten helfen Ihnen dabei.

*Die Checklisten finden Sie unter [www.ehrenamt-im-sport.de](http://www.ehrenamt-im-sport.de)*