

# Führungskompetenz

**Führungskompetenzen? Wollen denn Menschen im Sportverein überhaupt geführt werden? Brauchen sie Anführer?**

Was, wenn eine Freizeitmannschaft auf den Mannschaftskapitän verzichtet? Vielleicht verliert sie das Match. Aber wenn sie sich keine ehrgeizigen Ziele gesteckt hat, wird sie die Niederlage leichten Herzens wegstecken. Wie jedoch geht sie damit um, dass ihr Spiel nicht rund gelaufen ist, die Mitspieler keine gemeinsame Linie gefunden haben, dass die Mannschaft in schwierigen Phasen eingebrochen ist? Wenn ein Team sich verzettelt, nichts voran geht, keiner weiß, was er zu tun hat, entsteht Frustration. Deshalb brauchen selbst kleine Gruppen Anführer.

Wenn in Vereinen Wahlen der Führungsmannschaft anstehen, tragen Wähler wie auch Kandidaten große Verantwortung: Wer ist die oder der Richtige, um unseren Sportverein voranzubringen? Prüfung und Selbstprüfung stehen auf dem Programm, denn es geht um viel: um eine erfolgreiche Zukunft. Und die Herausforderungen sind groß: Die Führungsmannschaft trifft strategische Entscheidungen, übernimmt die Verantwortung für das Personal, hat sich um die Finanzen zu kümmern. Und all das quasi nebenbei und oft nur mit einer Handvoll ehrenamtlicher Helfer. Wie bekommt man das in den Griff? Mit den richtigen persönlichen und fachlichen Qualifikationen und mit effektiven Instrumenten – mit Führungskompetenz!

**Nur mit kompetenter Führung geht es vorwärts im Verein.**

## **Inhaltsverzeichnis:**

1. Die Basis – Das persönliche Profil einer Führungskraft
2. Die Werkzeuge – Führungsmittel
3. Der Alltag – Teamarbeit
4. Der Dialog – Kommunikation nach innen und außen
5. Die Zehn Gebote der Vereinsführung

# 1. Die Basis – Das persönliche Profil einer Führungskraft

## Wer kann Vorstandsmitglied werden?

Grundsätzlich kann jeder, der das siebte Lebensjahr vollendet hat, Vorstand eines Vereins werden. Theoretisch jedenfalls. Praktisch wird nur der Ruderer auch Steuerfrau oder Steuermann werden, der über Erfahrung verfügt. Lediglich das Steuer zu halten, reicht nicht. Viele Vereine haben deshalb in ihrer Satzung Einschränkungen der Vorstandsfähigkeit oder ein Mindestalter festgelegt.

Mehr über die formalen Voraussetzungen, Vereinsvorstand zu werden, erfahren Sie in der Checkliste "Wer kann Vorstandsmitglied werden?"<sup>1</sup>.

## Welche persönlichen Kompetenzen braucht eine Führungskraft?

Erfahrung ist wichtig – aber nicht immer die alles entscheidende Stärke. Denn sie bringt auch eine Gefahr mit sich, dass nämlich immer dieselben das Boot steuern. Manchmal brauchen nicht nur Ruderer frischen Wind. Ein neuer Kandidat braucht dann einen Vertrauensvorschuss. Schließlich haben auch Vorstandsmitglieder mal klein angefangen. Im Laufe der Zeit wachsen auch die persönlichen Kompetenzen.

### Leistungsbereitschaft

Leistungsbereitschaft ist sicherlich unverzichtbar. Das gilt für den langjährigen Vorsitzenden genau so wie für den Newcomer. Dynamische Sportvereine erwarten von den etablierten Führungskräften, dass sie sich nicht auf vergangenen Erfolgen ausruhen, von den neuen Verantwortlichen, dass sie die Verantwortung engagiert annehmen.

### Motivationsstärke

Mitarbeiter zu motivieren, gehört zur Hohen Schule des Führens – und ist unverzichtbar. Manche Menschen können es von selbst. Aber jeder kann es lernen. Wenn Sie Ihre Ziele und die Wegstrecke transparent machen, wenn Sie Chancen anschaulich machen und wenn Sie den Dialog nicht abreißen lassen, dann entsteht Motivation fast von selbst.

### Autorität

Fingerspitzengefühl einerseits und Durchsetzungsfähigkeit andererseits – die Balance zu halten ist oft ein Drahtseilakt. Sie gelingt nur, wenn Führungskräfte Intuition und Autorität mitbringen. Sie brauchen ein Gespür für Stimmungen. Aber sollten sie jedem wechselnden Wind nachgeben? Nur wenn sie sich auch bei stürmischem Wetter durchzusetzen vermögen, halten sie das Boot auf Kurs.

### Standhaftigkeit

Die Vereinsführung ist ihren Mitgliedern verpflichtet. Ohne ein gutes Verhältnis zu ihnen kommt sie gar nicht erst ins Amt. Was aber, wenn unbequeme Entscheidungen anstehen, die auf wenig Begeisterung treffen? Wenn der Blick ins Kassenbuch Sparmaßnahmen oder die Erhöhung der Mitgliedsbeiträge fordert? Wenn die objektiven Vereinsinteressen und die subjektiven Erwartungen der Mitglieder auseinander fallen? Natürlich werden Sie die Mitglieder, so gut es geht, ins Boot

---

<sup>1</sup> ExL CL 1.1.02. "Wer kann Vorstandsmitglied werden?"

holen. Aber nicht immer gelingt das vollständig. Dann gilt es eine Entscheidung zu treffen: Setzen Sie sich auch gegen Widerstände durch, weil Sie von der Notwendigkeit überzeugt sind? Das erfordert Standhaftigkeit. Aber auch die dürfen sich Ihre Mitglieder von Ihnen erhoffen – selbst wenn sie im Einzelfall über deren Konsequenzen weniger glücklich sind. Das sind nur einige wichtige Voraussetzungen, die eine Führungskraft erfüllen sollte. Weitere Merkmale finden Sie in der Checkliste "Wie werde ich eingeschätzt und wie schätze ich mich selbst ein?"<sup>2</sup>.

### **Welche sachliche Kompetenz braucht eine Führungskraft?**

Welche sachlichen Kompetenzen eine Führungskraft im Sportverein mitbringen sollte? Das hängt natürlich vom Aufgabenbereich und den Vereinszielen ab. Um zu prüfen, ob Sie als Wähler den geeigneten Kandidaten im Visier haben und ob Sie als Kandidat das nötige Können mitbringen, sollten Sie Aufgabenprofil und Know-how miteinander abgleichen. Denken Sie dabei vor allem an folgende Kernkompetenzen:

- Fachkompetenz: fachlich versiert, erfahren in der Anwendung
- intellektuelle Kompetenz: Problembewusstsein, konzeptionelles Denken
- unternehmerische Kompetenz: Zielorientierung, Organisationsvermögen

Lesen Sie mehr zum nötigen Know-how einer Führungskraft in der Checkliste "Vereinsführung – Welche Kompetenzen benötigt ein Vorstandsmitglied?"<sup>3</sup>.

### **Hoher Anspruch an Führungskräfte**

Mitglieder erwarten, dass der Vorstand die Vereinsinteressen nach außen vertritt und durchsetzt. Sie rechnen mit Durchsetzungsfähigkeit, Glaubwürdigkeit, Sachverstand und Überzeugungskraft. Und natürlich soll er ein Mensch sein! Ein Kumpel, der stets ein offenes Ohr hat. Ein Kollege, der seine Mitarbeiter und Mitglieder schätzt. Kurzum also der perfekte Mensch! Aber wer ist schon perfekt? Ist der Anspruch der Mitglieder also ungerechtfertigt? Ja und nein. Absolute Perfektion zu verlangen, ist unrealistisch und unmenschlich. Die Erwartung, dass die Führungsriege ihr Bestes gibt, aber sicherlich legitim.

---

<sup>2</sup> IntL CL 1.2.12 Wie werde ich eingeschätzt und wie schätze ich mich selbst ein?"

<sup>3</sup> ExL CL 1.2.03. Vereinsführung - Welche Kompetenzen benötigt ein Vorstandsmitglied

## 2. Die Werkzeuge – Führungsmittel

Eine Führungskraft im Sportverein hat viele Aufgaben, meist aber nur wenig Zeit. Setzen Sie sich deshalb klare Ziele und nutzen Sie Führungsmittel effektiv.

### Grundlagenarbeit

Wer ein Haus baut, beginnt nicht beim Dach. Zuerst muss das Fundament gelegt werden. In der Vereinsarbeit ist das nicht anders, vor allem wenn größere Projekte anstehen: am Anfang steht die Bestandsaufnahme:

- Welche Ziele haben Priorität?
- Wie ist die Ausgangslage?
- Wie gestalte ich den Weg zum Ziel?

Mehr über die Verwirklichung von Vereinszielen lesen Sie im Baustein „Ziele bestimmen – Erfolg planen“<sup>4</sup> und im Baustein „Projektarbeit“<sup>5</sup>.

### Aufgaben priorisieren

Der Tag hat nur 24 Stunden – und es gibt im Leben noch mehr als die Vereinsarbeit zu bewältigen. Die Stunden wollen deshalb sinnvoll genutzt werden. Wie Sie es am Besten anpacken, zeigt Ihnen Eisenhower! Der berühmte US-General hat ein einfaches, aber höchst effektives System der Aufgabenpriorisierung, also der Gewichtung von Aufgaben, entwickelt:

Sortieren Sie sämtliche Aufgaben und Anliegen nach folgenden Gesichtspunkten:

- Wichtig und dringend – A-Aufgaben – Erledigen Sie sofort!
- Wichtig, aber nicht so dringend – B-Aufgaben – Sie setzen sich einen Termin oder delegieren die Aufgabe.
- Dringend, aber nicht so wichtig – C-Aufgaben – Delegieren Sie an Ihre Mitarbeiter.
- Weder dringend, noch wichtig – D-Aufgaben – Ab damit in den Mülleimer!

Wie Sie mit unangenehmen Zeitfressern fertig werden, zeigt Ihnen die Checkliste „Umgang mit Zeit“<sup>6</sup>.

### Personalführung

Solange der Steuermann alleine im Achter sitzt, kann er rufen wie er will, er kommt nicht vom Fleck. Ohne die Mannschaft richtet er nichts aus. Er muss sie ins Boot holen, im wörtlichen und übertragenen Sinn. Anders funktioniert auch Führung im Verein nicht. Eine Binsenweisheit – die aber in der Praxis oft ignoriert wird. Ohne seine Mitglieder und Mitarbeiter kommt also auch der beste Vorstand nicht von der Stelle. Personalführung ist deshalb eine A-Aufgabe! Denken Sie dabei vor allem an folgende Herausforderungen:

---

<sup>4</sup> ExL: Ziele bestimmen – Erfolg planen

<sup>5</sup> ExL: Modul Projektarbeit

<sup>6</sup> IntL CL "Umgang mit Zeit"

- Informieren Sie konsequent – denn Mitarbeiter wissen gerne Bescheid.
- Suchen Sie den Dialog – denn Mitarbeiter haben auch etwas zu sagen.
- Delegieren Sie Aufgaben – denn Mitarbeiter wollen mitmachen.
- Fördern Sie Weiterbildung – denn kompetente Mitarbeiter sind gute Mitarbeiter.

Das ist nur ein kleiner Ausschnitt der Aufgaben, die Personalführung mit sich bringt. Viel mehr zum Thema erfahren Sie im Baustein "Personalmanagement<sup>7</sup>".

## **Persönliches Auftreten**

Den Verein nach innen und außen kompetent und engagiert zu vertreten, zählt zu den vorrangigen Aufgaben der Führungskräfte. Ihr persönliches Auftreten ist dafür das wichtigste Instrument: Es entscheidet nicht nur, wie Sie selbst, sondern auch, wie Ihr Verein wahrgenommen wird – es ist die Visitenkarte Ihres Vereins. Es gibt einige Schlüsselfaktoren, die Kompetenz und Souveränität signalisieren und Sympathie wecken. Auf sie sollten Sie achten, nämlich:

- die Haltung: gerade, aber nicht steif
- die Gestik: offen und bewegt
- die Mimik: lebendig und freundlich
- der Blick: interessiert und zugewandt
- die Stimme: mit wechselndem Tempo und gezielten Pausen
- die Sprache: positiv und einfach
- die Kleidung: dem Anlass angemessen, lieber eine Spur korrekter als zu lässig

Auch wenn wir es oft nicht wahrhaben wollen: Der erste – meist unbewusste – Eindruck entscheidet viel. Ihn später zu korrigieren, ist möglich, aber schwierig. Achten Sie deshalb vor allem bei Erst-Gesprächen auf die oben genannten Schlüsselfaktoren. Ihre Gesprächspartner kennen Sie noch nicht und achten zunächst auf Äußerlichkeiten. Daher sollten selbst vehemente Verfechter innerer Werte auch auf äußere Signale setzen.

---

<sup>7</sup> ExL: Modul "Personalmanagement"

### **3. Der Alltag – Teamarbeit**

Der beste Steuermann sitzt am Ruder, das Boot ist technisch in Ordnung, die Crew ist motiviert, die Regatta kann kommen! Oder doch noch nicht? Aus dem Stand ein großes Ziel zu erreichen, ist fast unmöglich. Wer Erfolge sehen will, muss dafür hart trainieren. Das ist im Sport genauso wie in der Vereinsarbeit: Die Tagesarbeit entscheidet über den Erfolg.

#### **Alle Fäden in der Hand**

Von außen sieht es so aus, als hätte der Steuermann ein leichtes Leben. Was macht er schon? Er hält das Ruder in der Hand und erteilt Kommandos. Ein bequemer Job also? Wohl kaum. Der Steuermann trägt etwas, das man nicht sehen kann: die Verantwortung. Er hält das Boot auf Kurs und er gibt den Rhythmus vor. Ohne ihn geht nicht viel. Das gilt auch für Vorstände, Abteilungsleiter und andere Führungskräfte im Verein. Im Idealfall konzentrieren sie sich vor allem auf die Strategie und die Planung der Organisation. Die Umsetzung im Tagesgeschäft gehört nicht zu ihren A-Aufgaben. Sie können schließlich nicht alles machen. Zu den wichtigsten Werkzeugen der Vereinsführung gehört deshalb das Delegieren. Es ist weder nötig, noch wünschenswert, dass Führungskräfte überall selbst mit Hand anlegen. Teamarbeit ist angesagt!

Behalten Sie also den Gesamtüberblick, aber übertragen Sie die einzelnen Aufgaben an Ihre haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter. Wenn sie spüren, dass Sie ihnen etwas zutrauen, werden sie motivierter arbeiten und an einem Strang ziehen.

Was genau Sie bei der Übertragung von Aufgaben beachten sollten, erfahren Sie im Baustein "Delegieren"<sup>8</sup>.

#### **Konflikte meistern**

Wo Menschen aufeinander treffen, gibt es Konflikte. Warum sollte es im Vereinsleben anders sein? Nur weil alle die gleiche Leidenschaft pflegen, müssen sie nicht immer derselben Meinung sein.

Führungskompetenz heißt darum auch, Konflikte zu meistern. Gerade bei der Teamarbeit kommt es manchmal zu Debatten und Meinungsverschiedenheiten. Als Führungskraft sind Sie hier gefordert: Sorgen Sie für faire Regeln und unterbinden Sie endlose Debatten. Aber würgen Sie Kontroversen nicht ab. Sie sind auch Chancen für neue Lösungsansätze. Und am Ende ist eine Entscheidung gefragt – Ihre!

Tipps zur Konfliktlösung lesen Sie auch in der Checkliste "Überlegungen zur Konfliktlösung"<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> ExL Baustein "Delegieren"

<sup>9</sup> IntL CL 6.4.03 Überlegungen zur Konfliktlösung

## **4. Der Dialog – Kommunikation nach innen und außen**

### **Die Macht des Wortes**

Was Worte bewirken können, erleben Sportler in den Stadien. Begeisterte Fans können aus ihrer Mannschaft durch enthusiastisches Anfeuern noch das Letzte herausholen – oder sie mit Buh-Rufen vollends demoralisieren.

Worte können verführerisch sein – eine gute Führungskraft soll aber führen, nicht verführen. Sie sollte Probleme nicht unter den Teppich kehren. Auch in Momenten, wo unangenehme Wahrheiten nur schwer über die Lippen kommen, erwarten die Mitglieder und Mitarbeiter Ehrlichkeit. Und Realitätssinn: Führungskräfte sollen begeistern, aber nicht das Blaue vom Himmel herunter versprechen.

### **Interne Kommunikation – Der Dialog mit den Mitgliedern**

Mitarbeiter und Mitglieder regelmäßig zu informieren, ist gut. Dialog ist noch besser. Was bewegt die Basis? Wie steht sie zu geplanten Projekten. Was wünscht sie sich für die Zukunft? Nur im Gespräch auf Augenhöhe entstehen Klarheit und Vertrauen. Und aus ihnen erwachsen Motivation und Engagement.

Lesen Sie dazu auch die Checkliste „Mitarbeitermotivation“<sup>10</sup>.

### **Externe Kommunikation**

Welcher Verein mag – kann – heute noch darauf verzichten, sich in der Öffentlichkeit zu präsentieren? Mitglieder, Mitarbeiter, Sponsoren und andere Förderer engagieren sich nur, wenn sie erfahren, was ihnen Ihr Sportverein zu bieten hat. Und was wäre Ihr Verein ohne die Mitmacher, Mithelfer und Unterstützer? Die externe Kommunikation ist deshalb eine Herausforderung, die ein Vereinsvorstand im Blick behalten sollte.

Klappern gehört zum Handwerk! Ohne Ehrlichkeit läuft nichts, mit falscher Bescheidenheit aber auch nicht. Beispiel Sponsorengewinnung: Es gilt, den Verein so gut wie möglich zu "verkaufen". Sponsoren werden nur dann Geld locker machen, wenn ihnen Ihr Verein attraktiv erscheint. Ähnliches gilt für kommunale Projekte – beispielsweise den Bau neuer Sportstätten. Wie überzeugt man die Gemeinde von der Notwendigkeit? Eine gute und anschauliche Präsentation ist da oft schon die halbe Miete.

Mehr zum Thema in der Checkliste "Erfolgreich präsentieren"<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> ExL CL 4.1.01 "Motivation für Mitarbeiter"

<sup>11</sup> ExL CL 6.5.01. "Erfolgreich präsentieren"



## **5. Die Zehn Gebote der Vereinsführung**

Der Steuermann und sein Achter sind erfolgreich im Ziel angekommen. Sie haben alles richtig gemacht und feiern den Sieg. Und wie haben sie es geschafft? Mit den „Zehn Geboten“ .

### **1. Eine gute Wahl**

Die Kandidatenkür entscheidet über die Vereinszukunft. Eine gute Wahl ist die Grundlage für künftigen Erfolg.

### **2. Souveränes Auftreten**

Als Führungskraft haben Sie Vorbildfunktion. Machen Sie eine gute Figur – Ihre Mannschaft wird sich daran orientieren.

### **3. Motivation ist alles**

Attraktive Ziele motivieren die Mannschaft: Machen Sie anschaulich, warum sich die Anstrengung lohnt.

### **4. Offene Information**

Schaffen Sie Vertrauen durch einen transparenten Führungsstil.

### **5. Reden wir darüber**

Suchen Sie den offenen Dialog mit Mitgliedern und Mitarbeitern.

### **6. Klare Worte**

Treffen Sie Entscheidungen und setzen Sie diese durch.

### **7. Das Wichtigste zuerst**

Legen Sie fest, welche Aufgaben mehr, welche weniger wichtig sind und was Sie selbst erledigen oder besser delegieren.

### **8. Gemeinsam sind wir stark**

Bilden Sie Teams, um Ziele zu verwirklichen.

### **9. Langer Atem**

Große Ziele lassen sich nicht über Nacht verwirklichen. Planen Sie Ihre Zukunftsprojekte in vielen kleinen Schritten.

### **10. Erfolgsmeldung**

Lassen Sie auch die Öffentlichkeit erfahren, was Ihr Verein geschafft hat.