

**„DAS EHRENAMT IM SPORTVEREIN:
UNVERZICHTBAR! UNERSETZLICH! UNBEZAHLBAR!
UND WIE GEHT'S DEM EHRENAMTLICHEN – ALS
DIENSTLEISTER?“**

- Vortrag in Paderborn, 19.11.2001 (es gilt das gesprochene Wort)
 - Jochen Wolf, Unternehmensberater, Berlin, Dozent der Führungs-Akademie Berlin des Deutschen Sportbundes
-

1. ZUM GRUNDVERSTÄNDNIS DES EHRENAMTES

- Über das Ehrenamt und insbesondere das Ehrenamt im Sportverein ist gerade in den letzten Jahren Wichtiges und Richtiges gesagt und geschrieben worden. Es sei ausdrücklich bestätigt, daß diese Form der Freiwilligenarbeit für andere, gerade für Sportvereine, unverzichtbar, unersetzlich und auch unbezahlbar ist. Solange der Vereins-Sport den Prinzipien der basisdemokratischen Grundordnung und der selbstbestimmten Unabhängigkeit folgen will, ist Ehrenamtlichkeit unabdingbar.
- Das Ehrenamt ist heute im Gespräch (einzelne personalbezogene Facetten sicherlich auch im Gerede), und das ist gut so. Das unterstreicht seine Bedeutung

und macht „öffentlich“, was Ehrenamt ausmacht. Aber genau so wenig, wie es „den“ Sport und „den Sportverein“ gibt, gibt es „das“ Ehrenamt. Dazu ist die Vielfalt von Sport, Sportverein und Ehrenamtlichkeit zu groß. Eine Verallgemeinerung sei daher nur zur sprachlichen Vereinfachung und für die Suche nach Grundsätzlichem zulässig und erlaubt.

- Das Spektrum von ehrenamtlicher Tätigkeit im Sportverein muß breit verstanden werden. Es reicht von Funktionsgebundenheit entsprechend Satzung und Ordnungen aufgrund von Wahl oder Berufung (siehe Vorstände, Ausschüsse, Kommissionen, Warte, Beauftragte) bis hin zu temporären oder punktuellen Tätigkeiten (wie z.B. Übungsleiter, Betreuer, Projekte, Einzelthemen). Allen Ehrenamtlichen ist im Grundsatz gemeinsam: die Tätigkeiten werden nicht erwerbswirtschaftlich verstanden, sie erfolgen aufgrund von gewollter Übernahme einer Aufgabe und folgen damit dem Prinzip von Selbstbestimmung und Freiwilligkeit.
- Gerade diese Selbstbestimmung und Freiwilligkeit und damit auf den ersten Blick auch die innere Unabhängigkeit eines Ehrenamtlichen ist ein Kernpunkt für die Bewertung von Leistungen durch andere und für

die Erbringung von Leistungen durch den Ehrenamtlichen. Dazu kann gelten:

(1) für die Bewertung durch andere:

→ Grundlage einer ehrenamtlichen Tätigkeit ist eine Sachaufgabe, deren Erfüllung persönliche Leistungen erfordert. Wenn aus Prinzip (siehe Satzung, Ordnung, Beschlüsse) und/oder aus ökonomischen Gründen eine ehrenamtliche Übernahme dieser Aufgaben erfolgen soll und kann, sind Bezugsrahmen und Bewertungskriterien für die ehrenamtliche Tätigkeit gesetzt.

→ Weil das aber nicht immer so rational und vor allem verbindlich bestimmt ist, entstehen daraus oft „Mißverständnisse“ bis hin zu Konflikten. Das wird sichtbar z.B. bei der Beurteilung von Effizienz, dem Zusammenspiel von Ehrenamt mit Hauptamt oder erzielten Ergebnissen. Hier könnte helfen, wenn z.B. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung so eindeutig und verbindlich wie nötig geregelt werden – ja, im Zweifelsfall kann auch eine Funktionsbeschreibung helfen, wenn Satzung, Ordnung oder Absprachen nicht ausreichen. Das ist kein Formalismus, sondern Hilfe für alle Beteiligten.

(2) für die eigene Leistungserbringung:

- Eine ehrenamtliche Tätigkeit erfordert persönliches Engagement, d.h. körperlichen und intellektuellen Einsatz sowie zeitlichen und materiellen Aufwand. Wer ein Ehrenamt übernimmt, weiß, daß er diese Ressourcen einsetzen muß. Bewußt oder unbewußt wird dabei auch die Gegenrechnung aufgemacht: Was bringt mir mein Einsatz? Was habe ich davon? Hier muß im Einzelfall die persönliche Ebene hinterfragt werden: das eigene Lebens-Selbstverständnis, die eigenen Bedürfnisse, die eigenen Wertvorstellungen. (Dazu gehört natürlich ein Stück Ehrlichkeit sich selbst gegenüber.) Insgesamt entsteht daraus die Eigenmotivation und auch die Begründung (oder besser: Rechtfertigung?) für sich und das persönliche Umfeld.
- Dabei gilt allerdings zu beachten: Die Freiwilligkeit zur Übernahme einer ehrenamtlichen Aufgabe darf nicht als Blanko-Freibrief für ein Handeln nach offenen Maßstäben verstanden sein. Der Zweckbezug ist Grundlage, die Freiwilligkeit des

Ehrenamtes ist Mittel zum Zweck und nicht Selbstzweck.

2. SPORTVEREINE: IM WETTBEWERB!

- Sportvereine in ihrer Gesamtheit gehören selbstverständlich zu einem Gemeinwesen – und das nicht, weil es so schön klingt, sondern weil Sportvereine konkret sichtbare und erlebbare Leistungen erbringen. Das gilt für Breiten- wie auch für Leistungssportvereine, unabhängig von Breite und Tiefe ihrer Angebote oder Zahl ihrer Mitglieder. Jeder Sportverein trägt auch – um einen Begriff aus der Ökonomie zu verwenden – zur lokalen Standortqualität bei.
- Sportvereine sind keine Monopolisten in Sachen Sport. Es gibt direkten Wettbewerb zwischen Sportarten, Sportvereinen und kommerziellen Anbietern wie auch indirekten Wettbewerb, z.B. mit Freizeit- und Kultur-Anbietern und auch den elektronischen Medien. Wer von uns Freizeit gestalten oder Sport treiben will – ob in Paderborn oder in Berlin -, hat Alternativen. Und weil die Eintrittsbarrieren in den „Sportmarkt“ niedrig sind, bleibt Wettbewerb bestehen.

- Was bedeutet das für einen Sportverein, seine Entscheidungsträger und letztlich jeden, der eine Aufgabe erfüllt? Vereinfacht kann die Antwort heißen: sich dem Wettbewerb stellen, das eigene Profil schärfen, zielorientiert entscheiden, Prioritäten setzen und auch verzichten können, zweckmäßige Strukturen und Abläufe schaffen, auch „verkäuferisch“ auftreten, sich mit Zeitthemen auseinandersetzen und sie bewerten. Dabei dürfen auch Wissen und Erfahrungen aus anderen Lebensbereichen, wie z.B. der Ökonomie, herangezogen werden. Wer verbietet der Non-Profit-Organisation Sportverein, auch wirtschaftlich, zweckmäßig und systematisch zu denken und zu handeln?
- Zu klären ist hier ein Kernpunkt: Ist ein Sportverein ein Dienstleister? Die Meinungen gehen häufig auseinander und pendeln zwischen „Sportverein = Solidargemeinschaft“ und „Sportverein = Dienstleistungs-Betrieb“. Als plakative Formel gilt zumindest im Moment: „Sportverein = sozialer Dienstleister“ im Sinne einer Non-Profit-Organisation. (Einen im Profisport sporttätigen Verein kann da schon eindeutiger als Dienstleister im Sinne einer Profit-Organisation verstanden werden.)

- Was aber ist aber nun eine Dienstleistung?
Zusammengefaßt kann gelten:
 - im Gegensatz zu einem physischen Produkt (wie Pkw, Handy, ein Joghurt), das man anfassen / mitnehmen / körperlich verbrauchen kann, ist eine Dienstleistung ein nur erlebbares Produkt, wird 1 : 1 produziert bei Nachfrage, und ist nicht bevorratbar.
 - Produzent einer Dienstleistung ist ein Mensch, auch wenn z.B. als „stumme Diener“ helfen (z.B. Bargeldautomat einer Bank) - eine Übungsstunde aus dem Automaten ist derzeit nur schwer vorstellbar!
 - Qualität bei Dienstleistung als immateriellem Produkt setzt Vertrauen voraus, gerade, weil dieses Produkt vor der Nutzung nicht „angesehen“, „angefast“ und mit Rückgabemöglichkeit probiert werden kann; hier sind Symbole wichtig, um „vertrauen können“ zu signalisieren – z.B. Sterne am Hoteleingang oder Qualitätssiegel.
- Wir Deutsche – schwarz-weiß betrachtet – tun uns schwer mit Dienstleistungen als eigenständigem Produkt: sei es, sie zu bewerten und dafür auch einen angemessenen Preis zu zahlen, sei es,

Dienstleistungen selber und mit dem richtigen Bewußtsein zu erbringen. Wir sind noch sehr (zu) stark geprägt von physischen Produkten. Das zeigt sich gerade auch in der Wertschätzung und in der Bezahlung gegenüber dienstleistenden Menschen.

- Ehrenamtliche erbringen mit ihren Leistungen eine Dienstleistung. Die genannten Merkmale einer Dienstleistung werden erfüllt. Weil es sich hier um eine Dienstleistung – zumindest in einem Non-Profit-Verein – handelt, ist eine dreifache Kompetenz (Kompetenz = Fähigkeit) wichtig.

→ Fach-Kompetenz: sachbezogenes Wissen und Können auch ausgewiesen (z.B. Trainerschein, Organisationsleiter-Schein)

→ Sozial-Kompetenz: Umgang mit Menschen, als „Kunden“ ebenso wie als „Kollegen“ / „Mitstreiter“ und „Mitarbeiter“

→ Methoden-Kompetenz: das heißt Selbstorganisation für effizientes Arbeiten (wie wird gemacht) und effektives Arbeiten (was kommt heraus)

- Dienstleister schulden nach rechtlicher Auffassung eine Bemühung, aber keinen Erfolg im Sinne von garantierten Ergebnissen. Ein richtiges Dienstleistungsbewußtsein löst sich aber von dieser rechtlichen Betrachtung und strebt natürlich an, die eigenen Leistungen im Sinne von sachlichen Notwendigkeiten und „Erwartungen“ anzubieten und zu erbringen. Schlüsselpunkt dabei ist, das eigene Bewußtsein, sich als Dienstleister zu verstehen und der eigene Selbstanspruch.

3. DER EHRENAMTLICHE MENSCH

- Denkbar ist, daß diese und andere aktuelle Stichworte den ehrenamtlichen Menschen nachdenklich machen, zumal, wenn das persönliche berufliche Arbeitsfeld andere Schwerpunkte aufweist oder die übernommene ehrenamtliche Aufgabe spezifisch sein soll. Und wenn dann noch eine „nicht einfache“ Vereinsrealität oder ein kritisches familiäres Umfeld dazukommt, dann können schon Selbstzweifel und Skepsis am ehrenamtlichen Engagement entstehen – bis hin zur Grundsatzfrage des Weitermachens oder Aufhörens.

- Ja, ein klares Ja: Es gilt, sich dem aus Verantwortung gegenüber sich selbst zu stellen, nichts zu verdrängen und nicht aus falschem Pflichtbewußtsein, einer Flucht vor sich selbst, aus Trott oder gar aus Trotz „einfach“ weiterzumachen im Sinne von „es geht schon irgendwie“ oder „irgendwie hat’s immer geklappt“. Wer ehrenamtlich tätig ist, hat in der Regel drei Lebensbereiche in Einklang zu bringen: den Beruf, die Familie, das Ehrenamt. Wie und wie gut das gelingt, mag jeder Ehrenamtliche für sich prüfen und bewerten. In jedem Fall gilt aber, daß persönliche Zufriedenheit nur entsteht und bleibt, wenn die Balance zwischen diesen Lebensbereichen stimmt.
- Was tun, wenn treibenlassen oder aufhören keine Alternativen sein sollen und das Ehrenamt auch Sinn, Freude und Zufriedenheit bringen soll? „Den“ Königsweg gibt es natürlich nicht, aber Ansatzpunkte und Ideen, die helfen können, ein Ehrenamt bewußt und überzeugt wahrzunehmen:
 - Liebe Ehrenamtliche, überprüfen Sie sich selbstkritisch: was ist mir wichtig, was habe ich bisher erreicht, was will ich erreichen, was kann ich einbringen, was denkt mein persönliches Umfeld über mein Engagement, wie würde es mir ohne

Ehrenamt gehen, was bringt mir im Ehrenamt ein gutes Gefühl?

- Klären Sie Ihr Bewußtsein als Dienstleister: verstehen Sie sich als Dienstleister, wollen Sie es sein, wo liegt Ihre Schmerzgrenze?

- Klären Sie das Umfeld: welche Anforderungen gibt es, wer sind meine Partner, wie lauten die gemeinsamen Ziele, wie ist die Zusammenarbeit organisiert, was kann ich beeinflussen und was nicht?

- Setzen Sie sich konkrete Ziele und handeln Sie nach Prioritäten: was will ich im Sinne der Aufgabe und für mich konkret erreichen, was ist dabei das Wichtigste und was kann im Zweifelsfall entfallen?

- Lernen Sie Selbstorganisation: den effizienten Umgang mit den eigenen Ressourcen, den Einsatz von zweckmäßigen Arbeitsmethoden und –mitteln (z.B. gute Gesprächsvorbereitung, einfache Protokolle, elektronische Medien), auch Nein-Sagen und Arbeitsteilung!

und:

→ Erkennen Sie den Unterschied zwischen Anspannung und Entspannung: schalten Sie ´mal ab, halten Sie auch ´mal Abstand, nehmen Sie sich Zeit für sich, belohnen Sie sich, gönnen Sie sich etwas Gutes, und: treiben Sie selber aktiv Sport!

ZUSAMMENGEFASST:

- Rolle und Bedeutung des Ehrenamtes im Sportverein sind im Kern unstrittig. Ehrenamtliche Tätigkeiten sind zweckbezogen und unterliegen Bewertungen und Kommentaren durch andere. Es gilt, hier Respekt und Realismus gelten zu lassen und Klarheit über Rahmenbedingungen, Ziele und Spielregeln zu schaffen.
- Sportvereine sind soziale Dienstleister, Teil des öffentlichen Lebens und stehen auch im Wettbewerb mit anderen Anbietern. Es gilt, sich mit Selbstbewußtsein, Augenmaß und Konsequenz Ziele zu setzen und sich mit Realitäten auseinanderzusetzen.
- Ehrenamtliche in Sportvereinen sind Dienstleister für den Verein, müssen sich selber so sehen und so bewertet werden. Das erfordert Transparenz für beide Seiten.
- Ehrenamtliche sind eigenverantwortlich für die Balance zwischen Beruf, persönlichem Umfeld und Ehrenamt. Es gilt, selbstkritisch im Umgang mit sich zu sein, daraus Bewußtsein und Motivation zu

gewinnen und auch eine richtig verstandene innere
Unabhängigkeit zu haben.