



Es kommt auf den Umgang an

Friedhelm Kreiß beschäftigt sich mit dem **Ehrenamt im deutschen Sport** und ermahnt zu mehr **persönlichem Kontakt** und Offenheit.

Mit viel Stolz und breiter Brust stellen wir immer wieder dar, dass das tragende Element des vereinsorganisierten Sports die Ehrenamtlichkeit sei, vom Verein bis hinauf zum Verband. Nun gibt es sogar ein Gesetz zur Förderung des ehrenamtlichen Engagements in unserer Gesellschaft.

Es stellt sich die Frage, welche Organisations- und Führungsstrukturen in Systemen, deren Grundlage das Ehrenamt bildet, angelegt

sein müssen, um den Besonderheiten ehrenamtlichen Handelns gerecht zu werden. Vom Ehrenamt bestimmte Organisationen müssen ihre Arbeitsstrukturen und die Art der Personalführung, besser das Miteinander der handelnden Personen, auf die Besonderheiten des ehrenamtlichen Agierens einstellen. Führungsprinzipien, die im Wesentlichen aus der Wirtschaft entlehnt auf die Sportorganisationen als vermeintlich passend übertra-

gen werden, lassen sich nicht unbedingt in gleicher Weise in Systemen umsetzen, die vom Ehrenamt bestimmt sind.

Aus Freude an der Sache

Führungskräfte im Sport müssen im Unterschied zu ihren Kollegen in der Wirtschaft mit der Abhängigkeit von der Bereitschaft der Geführten leben. Das ist ein Abhängigkeitsverhältnis ganz besonderer Art. Wenn in der Arbeitswelt zum Beispiel die berufliche und da-

mit auch die finanzielle Abhängigkeit dem Einzelnen seine Bereitschaft zur Mitarbeit hinreichend – wenn auch nicht immer ausreichend – begründet, so zieht das im Ehrenamt überhaupt nicht. Nötig werden damit andere Führungsstile und Führungsmittel.

Wir können noch so gut durchdachte Organisationsmodelle entwickeln: Es sind Menschen, die aus Freude an der Sache und als Hobby die Funktionsfähigkeit des Systems gewährleisten. Da-

„Der Sport lebt von der Ehrenamtlichkeit, von den Ideen, den Initiativen und dem Engagement, egal welche Aufgabe angepackt wird, wo man sich einbringt.“

lich, zu anonym zu werden droht. Die Führung rückt weg, die Organisation als solches wird zum Wichtigsten und die in ihr ehrenamtlich tätigen Personen verlieren an Funktion, Bedeutung und letztlich die Lust zur Mitarbeit.

Der Sport lebt von der Ehrenamtlichkeit, von den Ideen, den Initiativen und dem Engagement der vielen, vielen Helferinnen und Helfer, gleich welche Aufgabe sie anpacken, wo sie sich einbringen. Der Sport lebt von den Ehrenamtlichen. Wovon leben diese eigentlich? Sie leben in besonderem Maße davon, dass sie merken, „meine Idee wird aufgegriffen“, „mein Gedanke wird berücksichtigt“, „mein Brief ist angekommen“. Wenn ein Brief „aus dem Bauch heraus“ geschrieben wurde und lange oder ganz unbeantwortet bleibt, so erlischt die Bereitschaft, noch einmal einen solchen zu schreiben, weiter mitzudenken, sich zu öffnen. Der persönliche Bezug ist weg und damit unter Umständen die Bereitschaft, sich weiter ehrenamtlich einzubringen.

Persönlicher Kontakt

Wenn keine Zeit mehr bleibt für ein persönliches Wort, wenn die Kommunikation auf Internet, SMS und Mail-Basis reduziert wird, wenn keine Bereitschaft mehr gegeben ist, sich dem Gegenüber zu öffnen, gerät eine engagierte ehrenamtliche Tätigkeit in Gefahr. Wenn nur noch Tagesordnungen, Vorlagen,

Abstimmungen, Arbeitskreise das Geschehen bestimmen, haben wir eine Organisation, aber keine auf das Ehrenamt ausgegerichtete Führung. Zugestanden, ein Grundmaß an Struktur verbessert die Arbeitseffizienz, aber der Blick sollte immer auch auf die Menschen gerichtet bleiben und deren sehr unterschiedliche Motive sich einzubringen.

Aufeinander zugehen!

Einen nicht ganz leichten Beruf hat, wer in diesem Bereich hauptberuflich tätig ist, so zum Beispiel ein Geschäftsführer: Er ist weisungsabhängig von ehrenamtlichen Funktionsträgern und muss ehrenamtlich tätige Personen führen und Menschen betreuen, die die Sache als Hobby betreiben. Das zwingt zu ganz bestimmten Formen des Miteinanders, die nicht immer leicht durchzuhalten sind, aber einen entscheidenden Einfluss auf das Arbeitsergebnis haben.

Wenn ich mich engagiere, will ich wissen, dass ich mit meinen Ideen und Arbeiten ernst genommen werde. Ich will wissen, dass ich gern gesehen bin und dass ich jederzeit mit meinem Partner reden kann. Ich will wissen, dass mein

Engagement Auswirkung hat, und sehen, dass andere das zu schätzen wissen. Ich will auch, dass wir zuweilen miteinander unseren Sport treiben, die Wanderung des Vorstandes, die gemeinsame Ruder- oder Kanutour aller Amtsträger und Übungsleiter, miteinander reden – all das, was den persönlichen, den zwischenmenschlichen Bereich auszufüllen geeignet ist. Wie wir miteinander umgehen – wie wir aufeinander zugehen!

Das soll nun nicht heißen, dass sämtliche organisatorische Grundlagen fallen gelassen werden und nur noch die Führungsprinzipien „Zufall“, „Geduld“ und „Verwaltung des Chaos“ Bestand haben. Ziel ist es, dass erkannt wird, dass zu einer funktionierenden Organisation das menschliche Miteinander, die Zuwendung, die Zwischentöne zwingende Voraussetzungen für eine Atmosphäre bilden, die eine gelingende Arbeit als Ergebnis zeitigen. Wir müssen motivieren, wir müssen fordern und auch fördern. Erfolg muss der Person zugesprochen werden, die das Ergebnis zu vertreten hat – nicht, wem er in der Hierarchie rangmäßig zugeordnet wird. **FRIEDHELM KREIß**

Ehrenamtliche Helfer wie Regattahelfer sind Menschen, die aus Freude an der Sache und als Hobby die Funktionsfähigkeit des Vereins gewährleisten.

Foto: Seyb, meinRuderbild

mit wird es zu einer ganz besonderen Aufgabe, immer wieder neu zu motivieren und die Bereitschaft zum Mittun zu wecken. So bilden der zwischenmenschliche Bereich, der persönliche Kontakt, die Zuwendung ganz wesentliche Elemente der Führung. Wie wir miteinander umgehen – das ist entscheidend!

Sport lebt vom Ehrenamt

Je größer Systeme und Verwaltungsorganisationen werden, desto mehr schwinden die Anteile der persönlichen Zuwendungen der tätigen Personen und desto geringer wird das persönliche Engagement zur Mitarbeit, da das System zu unpersön-

**Olympia- und Rudersport-Bücher
günstig abzugeben.**

Liste anfordern unter Telefon:

069 / 42 32 83