

**02 – Was ist wichtig als Sportvereinsvorstand?
– Aufgaben, Hinweise und Hilfestellungen
Jörg Beismann, Engagementberater**

Begrüßung und Vorstellung

Vor dem Einstieg ins das Thema beginnen wir mit einer Vorstellungsrunde.

Neben dem Namen, der Organisation oder des Vereins und der dort wahrgenommenen Funktion, galt es die wichtigsten Aufgaben eines Vorstandes im Sportverein zu benennen.

Die von den Teilnehmenden gefundenen und benannten Aufgaben wurden auf Metaplankarten notiert und an einer Stellwand gesammelt.

Auswertung und Diskussion der Ergebnisse

Die genannten Aufgaben werden grob geclustert und nach Inhalten oder Ähnlichkeiten zusammengeführt. Im Plenum betrachten wir die Ergebnisse und steigen in eine Analyse ein.

Zuerst klären wir in der Gruppe, ob die benannten Vorstandsaufgaben eher dem operativen Tagesgeschäft oder der strategischen Zukunftsausrichtung dienen. Überraschend für Viele ist das Ergebnis dieser Auswertung! Bis auf ganz wenige Karten, auf denen strategische Aufgaben zu finden sind, wird das operative Tagesgeschäft abgebildet. Für die Vereinsentwicklung scheint kaum Zeit und Raum zu sein!

Zum besseren Verständnis wechseln wir einmal kurz an Bord eines großen Containerfrachters, der sich von Hamburg auf den Weg in die weite Welt macht.

Welche Aufgaben hat hier die Brückencrew? Kartoffeln schälen in der Kombüse? Klar Schiff machen auf dem Vorschiff? Ich hoffe nein! Kursfestlegung unter Berücksichtigung von Wetter, Beladung und anderen Faktoren ist hier der für Schiff und Mannschaft (überlebenswichtige) Job.

Vorstandsarbeit heißt, im überwiegenden Teil wie das Brückenpersonal eines Schiffes zu agieren. Ein Schiff ohne Führung scheitert bei Kursvorgabe, Navigation und anderen Rahmenbedingungen.

Doch im Vereinsalltag scheint es der ganz gewöhnliche Alltag zu sein, im täglichen Handeln und Tun die Zukunftsentwicklung ganz oder teilweise zu verdrängen. Hoffentlich kommen jetzt nicht Untiefen auf das Vereinsschiff zu!

Tätigkeitsbeschreibungen wie „Mädchen für Alles“ bedürfen an dieser Stelle keiner weiteren Kommentierung, denke ich. Es spiegelt aber den Alltag in vielen Vereinen in Sachen Vorstandsarbeit wider.

Ein strategisch betriebenes Freiwilligenmanagement ist die Lösung, um aus diesem Dilemma herauszukommen. Dazu haben Sie im Impulsworkshop und dem Workshop von Christoph Glüsenkamp Anregungen und Informationen erhalten. Auch das „Analysewerkzeug“, den „Engagement-Quick-Check“, haben Sie kennen gelernt.

Das Bewusstsein, Führung ernst zu nehmen und von Leitungsaufgaben unterscheiden zu können, bildet die Grundvoraussetzung für eine zukunftsorientierte Ausrichtung Ihres Vereins!

Führung kann definiert werden, als Einflussnahme auf Personen (Mitarbeitende im Ehren- und Hauptamt) zur gemeinsamen Zielerreichung des Vereins. Der Personenbezug steht im Mittelpunkt. Widerstände und demotivierende Hürden zu vermeiden oder zu bekämpfen, ist wichtiger Teil des Kerngeschäftes.

Leitungsaufgaben definieren sich aus der Perspektive der Ressourcenorientierung an einem Sachbezug. Hier gilt es Dinge zu organisieren, Material zu beschaffen und das operative Vereinsgeschäft zu sichern. Wenn Sie ausschließlich hier „unterwegs“ sind, seien Sie an den Kapitän in Kombüse oder Maschinenraum erinnert. Verpflegungsmanagement und Wartung des Geräteparks sind dann Chefsache! Gut, dass die Mitgliederversammlung solche Fachkräfte in den Vorstand gewählt hat!

Welches Fazit ziehen wir aus unseren Diskussionsergebnissen?

- 1. Führungs- und Leitungsaufgaben müssen unterschieden werden!**
- 2. Keine Reise zum nächsten „Hafen“ ohne Visionen und Zielfestlegung (Kurs Vereinsschiff)!**
- 3. Strategisch angelegte Mitarbeitersuche bringt Lösungen und Erfolg!**
- 4. Das „Anders sein“ und Variationen bei der Aufgabenerledigung zulassen!**
- 5. Positive Kommunikation über IHR freiwilliges Engagement!**
- 6. Ehrenamt ist KEIN Opferamt! Es bringt Ihnen persönlich etwas Gutes!**
- 7. Als Führungskraft (Vorstand) das Loslassen auch zulassen!**

Lösungsansätze:

Zuerst die Klärung / Trennung von strategischen und operativen Tätigkeit vornehmen.

Aufgabenbeschreibungen helfen Klarheit und Transparenz herbeizuführen.

Bezogen auf das freiwillige Engagement erst die eigenen Ressourcen im Verein (strategisch) erschließen!

Falls das nicht (weiter) möglich ist, operative Maßnahmen auslagern. „Einkauf von Fremdleistungen“ im Verwaltungsbereich. Raum und Zeit für strategische Aufgaben „erkaufen“.

Eigene Strukturen zur Auslagerung von Verwaltungsaufgaben ausbauen und nutzen. Gemeinsame vereinsübergreifende Geschäftsstellen aufbauen und mit „Leben füllen“.

Hintergrundinformationen

(oder eine Geschichte aus dem (Ihrem) Vereinsleben?):

In unserer Diskussion finde ich es besonders spannend, was Sie motiviert, Ihren Job im Verein zu machen! Aber Hand auf´s Herz: Erzählen Sie auch Anderen davon? Müssen Sie den Job machen, weil sich ja sonst keiner findet?

So ist das bei Ihnen? Das glaube ich Ihnen aber nicht wirklich! Ehrenwort!

Mitarbeit im Verein (Ehrenamt)

Das Ehrenamt oder besser das „Freiwillige Engagement“ unterliegt einem Wandel.

(Abbildung aus einem Vortrag von Dr. Arne Göring von der Universität Göttingen zum Thema Personalentwicklung im Verein)

„Altes Ehrenamt“	„Neues Ehrenamt“
weltanschauliche und dauerhafte Bindung an eine charakteristische Trägerorganisation	vielfältige, zeitlich befristete, pragmatische und tätigkeitsorientierte Engagements
milieugebundene Sozialisation	biographische Passung
selbstloses Handeln, Aufopferung und Fürsorge	Norm der Gegenseitigkeit; Medium der Selbstfindung und Selbstsuche
unentgeltlich	Honorartätigkeit, Niedriglohnbeschäftigung
Laientätigkeit	ausbildungsorientiert, Kompetenzentwicklung, (Semi-) Professionalität

Diesem Veränderungsprozess kann sich der Verein nicht entziehen. Oft empfindet man es aber als ungewohnt oder sogar störend, wenn Menschen verschiedener Generationen ihre eigenen Motive oder Motivatoren eines Engagements im Verein reflektieren.

Dazu ist bei der Gewinnung von Freiwilligen auch die Unterschiedlichkeit der Motive der jeweiligen Engagierten zu berücksichtigen.

Oft nutzt man auch aus wissenschaftlicher Sicht die Ausführungen von Maslow, der sich intensiv mit den Bedürfnissen der Menschen beschäftigt hat.

Eine leicht verständliche Darstellung von Maslows Theorien ist die sogenannte Bedürfnis-Pyramide. Sie stellt eine gute Möglichkeit dar, sich über die Hierarchien der Bedürfnisse des Menschen zu orientieren, so dass man schnell zu der Erkenntnis kommt, dass die Motive für ein freiwilliges Engagement nur in den oberen beiden Ebenen (ICH-Bedürfnisse / Selbstverwirklichung) zu suchen sind.

Als „Bindeglied“ kann ggf. aus der mittleren Ebene (Soziale Bedürfnisse) die Gruppenzugehörigkeit gewertet werden. Damit wäre auch dem Argument „ohne Geld macht keiner mehr etwas im Verein“ ein Gegenargument geliefert. Hier stellt sich eher die Frage nach guten Rahmenbedingungen für ein Engagement in Form von Wertschätzung und Aufwandsentschädigung auch in Form einer Geldzahlung, die aber nicht als Bezahlung oder Befriedigung der Sicherheitsbedürfnisse verstanden werden darf.



Bedürfnispyramide nach Abraham Harold Maslow (1908 - 1970)

So sieht perfekte Teamarbeit aus, wenn mit Visionen und Zielen geführt wird und bei den Engagierten die „Motivation“ stimmt. Erfolgreich unterwegs, wenn die gemeinsame Zielsetzung erfolgte. (Diese Grafik wurde auf www.DRK-Bildungswerk-Sachsen.de gefunden.)



Die Vision von der Strategie der Mitarbeitergewinnung:

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“

Antoine de Saint-Exupery

Wir nehmen uns diese Fragestellung anhand eines fiktiven Beispiels, dem traditionellen Tag der offenen Tür, der in jedem Jahr am letzten Samstag vor den Sommerferien stattfindet, einmal genauer vor:

Was passiert, wenn im Vereinsheim ein Aushang zu finden ist mit der (verkürzten) Botschaft: Tag der

offenen Tür: Für jedermann wird etwas geboten! Für das leibliche Wohl ist gesorgt! Daneben der „Helferzettel“: Wer hilft mit?

Wir waren uns schnell einig, dass wir so nicht weiter kommen. Die Veranstaltung wird zwar stattfinden, aber nur unter aktiver Mithilfe der „üblichen Verdächtigen“.

Also ist hier eine Strategie gefragt, bevor wir die Personalgewinnung starten.

Fragen müssen beantwortet werden!

1. Welche Vision haben wir? => Beschreibe das Bild Deiner Organisation in der Zukunft!
2. Welches Ziel (welchen Nutzen) verfolgen wir damit? => Was soll erreicht werden?
3. Wen brauchen wir dazu? => Aufgabenbeschreibung => Inhalte / Tätigkeiten?
4. Wer sind wir? Wofür stehen wir? => Profil des Vereins / Leitbild / Tradition / Philosophie
5. Was bieten wir den Engagierten? => Aufwandsentschädigung / Bildung / Sonstiges
6. Wo suchen wir? => Zielgruppen / Motivation / Erfahrung / Intern oder Extern

Mitarbeit im Verein sichern ist Führungsaufgabe (Chefsache): „Personalentwicklung“

Ein wichtiger Punkt ist das Klima im Team. „Toll! Ein anderer macht´s!“ ist bestimmt der falsche Ansatz. Wichtig ist, dass Teamarbeit kein Selbstläufer ist. Vielmehr ist es Führungsaufgabe (also Vorstandsjob) ein funktionierendes – und damit effektiv arbeitendes – Team zu bilden.

Ein Team muss sich aus Menschen mit unterschiedlichen Eigenschaften, Haltungen und Charakteren zusammensetzen. Auf der einen Seite brauchen wir Visionäre. Das sind diejenigen, die mit neuen Ideen und alternativen Ansätzen als „Zukunftsdenker“ agieren. Sie bringen Schwung und (Entwicklungs-) Dynamik in den Verein. Doch ein Team aus lauter Ideengebern bringt die Organisation nicht voran. Also brauchen wir auch Kritiker, also Personen, die die Ideen der Visionäre analysieren und hinterfragen. Konstruktive Kritik ist für den Verein sehr wichtig. Sie schützt vor Schäden durch nicht realistische oder sogar das „System Verein“ gefährdende Ideen und Visionen. Kritiker treten also auch mal auf die Bremse. Nur Bremser im Team sorgen allerdings für Stillstand in der Organisationsentwicklung oder in Veränderungsprozessen. In dieser Gruppe finden wir unsere „Bewahrer“ und „Traditionalisten“, aber auch die „Angsthasen“. Wichtig ist es nun (Führungsaufgabe) die Visionäre und die Kritiker an einen „Tisch“ zu bekommen, um

einen Kompromiss oder Konsens und damit ein gemeinsames Ziel zu vereinbaren. Dieses Ziel muss von der Gruppe der „Macher“, also der Umsetzer, akzeptiert werden. Sonst kommt es zu Störungen in der Zusammenarbeit. Die „Macher“ arbeiten vielleicht nicht mehr mit oder tun etwas Anderes, als das, was beschlossen war. Daher ist hier das Controlling als Führungsinstrument unerlässlich. Wichtige Aufgabe der Führung ist auch die Rolle des Lobers, des Wertschätzers. Es heißt „Danke“ zu sagen, dass der Visionär eine Idee hatte. Es heißt „Danke“ zu sagen, dass der Kritiker einen guten Job gemacht hat. Es heißt „Danke“ zu sagen, dass die Macher das Projekt umgesetzt haben. Also sind alle (gleich) wichtig im Team! Doch die Rollen sind nicht fest „vergeben“. Je nach Grundcharakter ordnen sich Menschen tendenziell einem Feld zu. Es gibt „grenzenlose Visionäre“ genauso wie den „gnadenlosen Bewahrer“ = Kritiker. Und den Macher, dem es (fast) egal ist, was er tut. Hauptsache es gibt etwas zu tun!

Aber immer daran denken, dass Menschen auch ihre Rolle wechseln können!

Ein Beispiel:

Da gibt es „Teamer“, die gnadenlose Bremser (Kritiker) sind. Es sei denn, es geht um ihre eigene Idee („Teilzeitvisionär“). Die Idee müssen sie dann regelmäßig auch selber umsetzen (Macher), damit sie sich hinterher auch (öffentlich) wertschätzen können oder hoffen, dass sie von anderen wertgeschätzt werden. Hier sind wir auf einem (für den Verein) sehr gefährlichen Feld gelandet. Solche Teams sind keine richtigen Teams und regelmäßig nicht von Dauer. Sie wirken abschreckend auf potentiell Interessierte oder „Fähige“! Auch der „Aussteiger“ aus einem solchen Teamsystem („Macht doch euren Mist alleine weiter!“) sorgen für ein wahrlich „gutes“ Anwerbeklima!

Gewinnung / Werbung von Freiwilligen

Wie „ticken“ Menschen oder bewusst Änderungen im Verhalten (Engagement/Mitarbeit) der Menschen bewirken.

Wir betrachten die Frage eines Engagements oder Nicht-Engagements nun einmal mit Hilfe des Change-Management-Ansatzes.

Worum geht es beim Change-Management-Ansatz?

Der Grundgedanke lautet, dass der Mensch in seiner derzeitigen Rolle (IST-Situation) zufrieden ist.

Unser im Verein bislang noch nicht Engagierter wäre für ein Ehrenamt (z.B. im Vorstand) geeignet und vielleicht sogar auch daran interessiert. Er soll nun seinen Standpunkt vom „bequemen“ IST-Zustand in den SOLL-Zustand (Ziel: Vorstandsmitglied) verändern. Diese Veränderung kostet Energie. Wie man die Motivation des Menschen anregen und die Veränderung unterstützen kann, haben wir schon kennen gelernt. Aber wir müssen auch mit Widerstand gegen die Veränderung rechnen. Der Widerstand kann aus verschiedensten Richtungen von „keine Ahnung, ob ich das kann“ über „aber die Familie“ bis hin zu „keine Zeit und keine Lust“ kommen. Es „droht“ immer das Opfern oder Aufgeben von etwas. Wie kommen wir weiter? Wir können Hilfestellung geben, in dem wir „Energie“ zuführen. Das sind dann Maßnahmen aus dem Bereich der Personalentwicklung. Und wir können gute Rahmenbedingungen (Engagementfreundliche Organisationskultur im Verein) für eine Mitarbeit schaffen. Am Ende führen diese Maßnahmen nur dann zum Erfolg, wenn für das neu engagierte Vorstandsmitglied die neue Situation besser ist, ein

„Mehr“ für den Engagierten herauskommt. Nur wenn dieser, für jede Person individuell zu betrachtende „Zusatznutzen“, realisiert werden kann, haben wir ein neues Mitglied im Vorstandsteam gewonnen.

In der Praxis hört man oft den Satz „das hat aber nicht funktioniert“ oder „bei uns kann das nicht klappen“; „das geht nicht!“. Auch unsere Vereine werden von überwiegend ehrenamtlich Tätigen geführt. Da wir diese Ämter alle „nur“ in der Freizeit ausüben, gerät das Instrument des Controllings (Zielkontrolle) -meist aus „Zeitmangel“- ins Hintertreffen. Wir vergessen nicht absichtlich, unsere angefangenen Prozesse zu verfolgen. Solange es gut läuft, wir ein Ziel oder einen Zustand erreichen, wäre es noch zu verzeihen. Aber auch wir wollen immer besser werden! Daher sorgt das Controlling dafür, dass wir Fragen stellen lernen und analysieren, um auch einen erfolgreichen Prozess in der Zukunft noch optimieren zu können.

Die Konsequenz daraus: Bei nicht zielführenden Prozessen stellen wir erst recht die Fragen nach dem „weshalb und warum“, um unser Ziel später doch noch zu erreichen. Sonst wirkt der Prozess sich demotivierend auf die Beteiligten aus und Motivationsbremsen brauchen wir nun wirklich nicht.

Unterscheidet Ziele und Maßnahmen (Aktivitäten)!

An dieser Stelle sei noch einmal daran erinnert, dass wir zwischen Zielen und Maßnahmen strikt unterscheiden müssen! Ziel heißt hier: „Mitarbeitergewinnung“.

Der „Tag der offenen Tür“ ist eine mögliche oder geeignete Maßnahme dazu.

Auch müssen die Macher vor Ort ihren genauen Auftrag kennen. Die genannten Maßnahmen für die Mitarbeitergewinnung müssen so umgesetzt werden, dass die „Aktivisten“ der Turnshow oder die Gesundheitsmessestandbetreuer auch wissen, warum sie diese Aktion machen. Sonst sehe ich z.B. eine super Show, werde aber nicht zum neuen Mitarbeiter, weil keine „Stellenangebote“ oder Aufgabenbeschreibungen als Werbematerialien oder kompetente Ansprechpartner vor Ort sind. Zu Hause vergesse ich den „guten Vorsatz“ für die mögliche ehrenamtliche Aufgabe schnell oder finde auf der Homepage des Vereins die Informationen oder Kontakte nicht.

Fazit: Ich (Euer „Fisch“) empfinde den „Angler“ als besten Freund. Gut angefüttert, aber Kescher vergessen! Für mich ist es ein sehr schöner Nachmittag. Für Euch auch, oder nur wieder viel Aufwand (natürlich für die „wir sind immer dabei Mannschaft“) für NIX?

Ich frage euch, was passiert, wenn ich signalisiere, dass ich mich in Deinem Verein engagieren will?

Eine kleine Geschichte:

Ich habe im Ort nach dem Einkauf (ausnahmsweise) etwas Zeit und finde im Schaukasten (sehr schön aufgemacht) die Information, dass ihr mich braucht.

Ich melde mich bei euch. Was passiert jetzt? Mitarbeitergewinnung ist Führungsaufgabe! Was aber, wenn die Führungskräfte bis zum Hals in der Arbeit stecken und Ressourcen beschaffen und Dinge organisieren usw.? Ich bleibe in der „Warteschleife“ hängen! Gefährliches Spiel. Nein nicht nur, dass ich es mir mit dem Engagement in der Organisation anders überlege, weil sich ja keiner meldet. Nein viel schlimmer! Ich kommuniziere in meiner Stammtischgruppe, dass die frohe

Botschaft sehr freudig aufgenommen wurde, aber ich nun mit der „kalten Schulter“ des Vereins Bekanntschaft mache: „Die wollen mich gar nicht!“

Fazit: Fühle mich schon wieder wie ein Fisch: Der Köder schmeckte, der Haken steckt und nun ist keiner für diese Angelrute zuständig! Ich reiße mich wieder los, was sehr schmerzt und finde einen besseren Ort. Seit euch sicher!

Wenn sich Menschen für ein Engagement interessieren und sie sich melden, dann müssen wir wissen, dass es den „Neugier – Erfolgs – Loop“ gibt. Ein interessierter Mensch möchte, wenn ihm die Chance zum Engagement gegeben wird, schnell erfolgreich sein. Eben nicht lange an der „Angel hängen“ bevor es „richtig losgeht“. Wartezeiten oder Stillstand stumpfen ab. Wirken demotivierend.

Der Neugier oder Euphorie schließt sich die Phase der Ernüchterung an. In der Praxis heißt das, sich mit Gedanken wie „das ist ja doch nicht so, wie ich es mir vorgestellt habe“ oder „wann geht es nun endlich los?“ auseinander zu setzen. Die Phase der Ernüchterung muss möglichst kurz bleiben. Am besten sollte sie gar nicht in Erscheinung treten. Dann fangen wir zügig zu arbeiten an. Das funktioniert aber nur, wenn wir Klarheit haben, um was es geht oder was zu tun ist (Zielsetzung!). Wer hier schon mit der Aufgabenbeschreibung agiert, ist klar im Vorteil! Der Erfolg ist aber nicht immer sofort zu erzielen. Wir kommen in die Ausdauerphase. Hier ist die Führung gefragt! Motivation erhalten, wertschätzen, was zwischenzeitlich schon erreicht wurde, Hilfestellung geben, falls ungeahnte Probleme auftauchen... Das erwarten die Mitarbeitenden von der Führung! Klappt aber nur, wenn die Führung (Einflussnahme auf Menschen zur Erreichung GEMEINSAMER Ziele) sich über ihren Auftrag bewusst ist. Dann werden wir erfolgreich sein und die Motivation unserer Mitarbeitenden erhalten und ihr zukünftiges Engagement sichern.

Das gleiche Prinzip gilt es auch bei der Partizipation (Beteiligung) von Mitgliedern an der Vereinsentwicklung zu beachten. Dem Ideengeber den Raum und den Rahmen geben. Er wird „sein Ding“ schon machen und sich selber Hilfe (Mitmacher) organisieren. Echte Idealisten realisieren ihre Visionen! Lasst sie anfangen und sei es in kleinen Schritten. Lasst zu, dass die Macher auch etwas Anderes machen, als früher. Das „Loslassen zulassen“! Frische Spuren hinterlässt man nie auf ausgetretenen Wegen! Woran scheitert es? An der Angst vor Machtverlust, dem unbekanntem Neuen oder woran vielleicht noch?

Strukturen für die Zukunft schaffen

Zum einen ist es unerlässlich Aufgabenbeschreibungen für die einzelnen Tätigkeiten im Verein zu erstellen. So verschafft man sich Klarheit über Inhalte und Umfang von Engagementfeldern. Zum anderen soll auch die die Struktur der langfristigen Tätigkeiten zeitgemäß und attraktiv gestaltet sein. So kennen wir aus der Satzung die Vorstandsämter und wählen Personen in die Funktionen. Aber die Menschen haben unterschiedliche Fähigkeit und Fertigkeiten, unterschiedliche zeitliche Möglichkeiten oder die Sorge allein einen „so großen Job“ zu übernehmen.

Wir haben gemeinsam Ideen gesammelt und eine mögliche zukunftsorientierte Vorstandsstruktur entwickelt.

So kamen wir zu dem Ergebnis, dass sich die einzelnen Funktionen, die laut Satzung zu besetzen sind, auch ggf. teilen lassen. So haben die gewählten Mandatsträger je nach Bedarf die Möglichkeit, über nicht von der Mitgliederversammlung gewählte Teamkollegen Teilaufgaben erfüllen zu lassen. So könnte ein Mandatsträger individuell entscheiden, wer wobei wann unterstützen kann. Das kann projektbezogen, aber auch von dauerhafter Natur sein. Gerade die Möglichkeit, als Teamkollege langsam und „ohne Mandat (Verpflichtung) im Rücken“ in die Vorstandsarbeit einzusteigen, führt regelmäßig zu einem „learning on the job“. Das Ergebnis ist oft eine spätere langjährige Mandatstätigkeit im Verein. Nachwuchsgewinnung für die Vorstandsämter über neue und zeitgemäße Wege. Sicherlich ließe sich ein solches System des „Reinschnupperns“ oder „Probearbeiten“ auch in anderen Bereichen erfolgreich ausprobieren.

Schlusswort

Ich bedanke mich für Ihr Interesse an diesem –für den Verein sehr wichtigen- Thema.

Ich wünsche mir, dass ich Sie auch ein wenig zum Nachdenken und Hinterfragen der eigenen Vereinssituation zum Thema „Mitarbeit“ anregen konnte.

Entschuldigung, wenn ich Sie im Rahmen des Workshops auch zur Reflexion über Ihr eigenes Verhalten und Ihrer Rolle innerhalb der Organisation gereizt habe, aber es war beabsichtigt.

Ich wünsche Ihren Vereinen und Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung neuer strategischer Konzepte der Freiwilligensuche und –bindung. Mut, im Rahmen der Neuorganisation des operativen Tagesgeschäftes Neues (innovative Geschäftsstellenlösungen, outsourcen von Verwaltungsaufgaben) anzudenken und umzusetzen.

Ihnen weiterhin viel Spaß bei/an der Vereinsarbeit!

Ihr Jörg Beismann