

Schwimmhilfen für die Vorstandsarbeit

Arbeitsmaterialien der Projektgruppe Teamworkshops
der DLRG Schleswig-Holstein



Deutsche Lebens-Rettungs-Gesellschaft
Landesverband Schleswig-Holstein e.V.

Impressum

Herausgeber: Deutsche Lebens-Rettungs-Gesellschaft
Landesverband Schleswig-Holstein e.V.,
Berliner Straße 64, 24340 Eckernförde,
<http://sh.dlrg.de>

Redaktion: Christiane Bahr (verantw.), Stephan Maluck, Christian Osbar,
Dieter Reuter, Peter Runz,

Layout/Satz: Kai Jacobsen

Druck: Druckerei Lohmeier GmbH, Eckernförde

1. Auflage: 03/2005

Gefördert durch das Land Schleswig-Holstein, Ministerium für Soziales, Gesundheit und Verbraucherschutz. Die Zuwendungen stammen aus Mitteln des Programms „Stärkung der ehrenamtlichen Mitarbeit im sozialen Bereich“.

Inhalt

| | |
|--|-----------|
| 0. Vorwort | 4 |
| 1. Teamarbeit im Verein | |
| Einführung: Bedeutung von Teamarbeit für den Verein..... | 5 |
| Teamarbeit konkret..... | 6 |
| Klärungsfragen zum Weiterdenken | 7 |
| Wer macht was: Teamzusammensetzung | 8 |
| Verschiedenheit anerkennen: Selbst- und Fremdbild der Teammitglieder | 10 |
| Was macht das: Das Klima im Team | 11 |
| Wieso gerade jetzt: Teamentwicklungsphasen..... | 13 |
| Teambildung und Teamleitung | 14 |
| Teamkultur durch Rückmeldungen | 16 |
| Proben für den Ernstfall: Teamaufgaben..... | 17 |
| 2. Zielvereinbarungen im Verein | |
| Einführung: Bedeutung von Zielvereinbarungen für den Verein | 19 |
| Zielvereinbarungen konkret..... | 20 |
| Klärungsfragen zum Weiterdenken | 21 |
| Wohlgeformte Zielformulierungen und das SMART-Modell | 22 |
| Auf der Suche nach der Fallgrube: Ziele umformulieren | 23 |
| Vernetzung im Hirn: Mind Mapping..... | 25 |
| Metaplantchnik Was ist das, was soll das? | 26 |
| Die Walt-Disney-Strategie | 28 |
| Zielgespräche im Verein | 29 |
| Meilensteine auf der Timeline: Eine Zeitreise zum Ziel | 31 |
| Überprüfung von Zielen und Auswertung..... | 32 |
| 3. MitarbeiterInnen-Entwicklung im Verein | |
| Einführung: Bedeutung von MitarbeiterInnen-Entwicklung für den Verein..... | 33 |
| Ansatzpunkte für MitarbeiterInnen-Entwicklung im Verein..... | 34 |
| Klärungsfragen zum Weiterdenken: | 35 |
| Klarheit gewinnen: Bedarfsanalyse und Bestandsaufnahme | 36 |
| Aufgabenbeschreibung und Anforderungsprofil..... | 37 |
| Spielregeln für die Suche nach MitarbeiterInnen | 39 |
| MitarbeiterInnenmotivation..... | 41 |
| Qualifizierungsstrategien im Verein | 42 |
| Anerkennung und Ehrungen | 45 |
| Anhang | 46 |

0. Vorwort

Seite 4

Die Projektgruppe Teamworkshops wurde aus der Idee heraus geboren, dass sich fast alle Seminare und Bildungsveranstaltungen in der DLRG an Einzelpersonen richten, die Arbeit in den einzelnen Gliederungen aber meistens im Team erledigt wird.

Mit den Teamworkshops bieten wir die Möglichkeit mit dem ganzen Team (z.B. Vorstand, Jugendvorstand, Bootsgruppe, ...) eine Fortbildungsveranstaltung durchzuführen.

Teamworkshops sind gezielte eintägige Veranstaltungen zu folgenden Themen:

- Teamarbeit im Verein
- Zielvereinbarungen im Team
- MitarbeiterInnen-Entwicklung im Verein

In dieser Veröffentlichung stellen wir Methoden und Hilfsmittel zu diesen Themen vor.

Wir hoffen, euch Lust auf einen Teamworkshop in Eurer Gliederung zu machen.

Die Mitglieder der Projektgruppe Teamworkshops

Christiane Bahr

Stephan Maluck

Christian Osbar

Dieter Reuter

Peter Runz

1. Teamarbeit im Verein

Einführung: Bedeutung von Teamarbeit für den Verein

Teamarbeit ist in aller Munde. Auch im Verein wird viel über Teams und Teamarbeit gesprochen, beispielsweise wenn ein neuer Vorstand mit seiner Arbeit beginnt oder eine Veranstaltung bevorsteht. Eine wichtige Erkenntnis der Teamforschung ist: Teamarbeit kann bessere Leistungen und die Identifikation mit dem Verein fördern.

Was macht Teamarbeit aus?

- Teamarbeit ist nicht Selbstzweck, sondern eine **Arbeitsform**, um gemeinsam eine Aufgabe zu lösen, die von einzelnen MitarbeiterInnen nicht gut zu leisten ist. Nicht alle Aufgaben erfordern Teamarbeit. Arbeitsgruppen mit streng hierarchischer Struktur bzw. einer klaren Aufgabenteilung sind Alternativen.
- Damit sich ein Team entwickeln kann, ist es notwendig, dass eine **schwierige herausfordernde Aufgabe** zu lösen ist. Gute persönliche Beziehungen oder der Wunsch ein Team zu werden, kann die Entstehung eines Teams begünstigen, aber gute Beziehungen allein reichen nicht aus. Mit anderen Worten: Nicht die enge Beziehung unter den MitarbeiterInnen macht das Team aus, es ist vielmehr die anspruchsvolle Aufgabe, die das Team formt.
- Die **Teamgröße** ergibt sich aus den Gesetzen der Gruppendynamik. Wenn ein Team zu groß ist, dann wird die Interaktion im Team unübersichtlich und oberflächlich. Diskussionen werden schwierig und Konsensbildung ist kaum möglich. Teams mit mehr als 12 Mitgliedern zerfallen in kleine Teams.
- In einem Team arbeiten Menschen mit **unterschiedlichen Fähigkeiten**, die zur Lösung der Aufgabe und Gestaltung des Gruppenprozesses erforderlich sind. Die Teamzusammenstellung ist von Bedeutung und auch die Teamentwicklung.
- Ohne eine **ausgeprägte Selbstverantwortlichkeit** der Teammitglieder kann sich kein Teamgeist entwickeln. Die Teammitglieder müssen allerdings einen Schritt weitergehen und die Lösung der gemeinsamen Aufgabe als **Teamaufgabe** verinnerlichen. Durch Teamarbeit kann Selbstverantwortlichkeit gefördert, aber nicht ersetzt werden. Die Teammitglieder müssen gemeinsam herausfinden, in welchen Situationen gemeinsame Verantwortlichkeit, Abstimmung miteinander und Konsensbildung erforderlich sind.

- Kein Team ohne **Disziplin**: Die Teammitglieder müssen ihre gemeinsame Aufgabe formulieren, sie müssen sich auf Standards einigen und eine gemeinsame Arbeitsstrategie entwickeln. Es erfordert viel Disziplin, diese Dinge gemeinsam festzulegen und sich auch daran zu halten.

Vorteile der Teamarbeit sind, gelungenere Veranstaltungen, bessere Ergebnisse durch Leistungsbereitschaft und Kreativität in der Gruppe. Die Motivation steigt durch das Miteinander und kurzfristige Überraschungen können im Team aufgefangen werden.

Nachteile der Teamarbeit sind, längere Entscheidungsprozesse und größerer Zeitaufwand, vielleicht sogar nervige Diskussionen und persönliche Auseinandersetzungen.

Durch Teamarbeit und gemeinsame Erfolgserlebnisse rücken Vorstandsmitglieder oder Projektgruppen enger zusammen und die Vereinsbindung steigt. Da die meisten aktiven Mitglieder aus Interesse am Miteinander ihre Freizeit in den Verein investieren, ist gelungene Teamarbeit ein **Erfolgsrezept für die Vereinsarbeit**.

Teamarbeit konkret

Teamarbeit im **Vorstand** bedeutet Verteilung der Vorstandsaufgaben auf alle Vorstandsmitglieder. Mittelfristige und langfristige Ziele bzw. Aufgaben, die über den IST-Zustand hinausgehen (neue Veranstaltungen, Mitgliedergewinnung, Zahl der aktiven Mitglieder erhöhen usw.), werden formuliert und festgehalten. Zwischen den Vorstandstreffen sind alle über Fortschritt der Planungen, durchgeführte Veranstaltungen und Aktionen, Veränderungen sowie Ereignisse informiert. Auf den regelmäßig stattfindenden Vorstandssitzungen stehen die Ziele auf dem Prüfstand, inhaltliche Fragen werden diskutiert und Beschlüsse gemeinsam gefasst. Rückmeldungen auch zur inhaltlichen Arbeit sind erwünscht.

Teamarbeit in der **Planung einer Veranstaltung** bedeutet zunächst Offenheit in der Planung. Bei neuen Veranstaltungen oder jüngeren MitarbeiterInnen kann sogar ein Planungswochenende mit Ideensammlung, Zielvereinbarung, Festlegung von Meilensteinen² der Veranstaltungsplanung und Aufgabenverteilung sinnvoll sein. So oder so

braucht die Veranstaltung eine Herausforderung bzw. etwas Herausforderndes (neuer Veranstaltungsort, höhere Einnahmen, Integration von neuen MitarbeiterInnen usw.).

Der Informationsfluss über den Fortschritt in der Vorbereitung muss gewährleistet sein. Auf den Vorbereitungstreffen werden die Meilensteine diskutiert und überprüft. Weitere Verabredungen werden getroffen. Rückmeldungen auch

² Meilenstein: Überprüfbare Arbeitsergebnisse, die das Team bis zu einem bestimmten Termin erreichen will.

zur inhaltlichen Arbeit sind erwünscht (beispielweise eine Rückmelderunde zum Abschluss eines Vorbereitungstreffens).

Teamarbeit am Beckenrand zeichnet sich aus durch:

- Gemeinsame Ausbildungspläne
- Gemeinsame Verantwortung für das Gelingen der Ausbildung
- Klare Informationswege (alle sind informiert)
- Reflexion und Planung auf regelmäßigen Ausbildertreffen (möglicherweise Wochenendtreffen)
- Direkte Rückmeldung vom Ausbildungsleiter

Klärungsfragen zum Weiterdenken

- Wer wäre erleichtert, wenn er die Aufgabe nicht im Team sondern in Einzelarbeit bearbeiten dürfte?
- Was hat das Teamziel mit der DLRG gemeinsam?
- Wie klar ist den Teammitgliedern das gemeinsame Ziel?
- Wie motivierend ist die Teamaufgabe für die Teammitglieder?
- Welche besonderen Fähigkeiten und Kenntnisse der Teammitglieder werden genutzt oder auch nicht genutzt?
- Wie klar sind die Aufgaben und Zuständigkeiten verteilt?
- Wie fließen Informationen im Team?
- Wie klar ist der Weg, um das Ziel zu erreichen?
- Welche Teamregeln und Rituale gibt es (Verbindlichkeit, Konflikte usw.)?
- Wer übernimmt welche Rollen im Team (LeiterIn, StrategIn, KuratorIn, Kreativer Kopf, SachbearbeiterIn)?
- In welcher Phase des Teamentwicklungszyklus befindet sich das Team?
- Wie werden Meilensteine und Zielerreichung überprüft?
- Wer gibt wann und wie Rückmeldung (persönlich und inhaltlich)?

Wer macht was: Teamzusammensetzung

Seite 8 Die Teamzusammensetzung kann über Erfolg und Misserfolg entscheiden. Viele behaupten, dass man sich im Verein die MitarbeiterInnen nicht aussuchen kann. Es ist aber immer möglich, sich gezielt auf die Suche nach Ergänzung eines Teams zu machen.

Auf die Frage, welche Positionen in einem erfolgreichen Team (beispielsweise in einem Vorstand) von einer oder mehreren Personen besetzt sein sollten, hat die Teamforschung folgende Antwort:

LeiterIn

Der Leiter ist zuständig für letzte Entscheidungen, für die wichtigen Entscheidungen, die das gesamte Team betreffen. Der Leiter vertritt das Team in der Öffentlichkeit und macht Kontakte. Er hält das Team zusammen und formuliert die Ziele für das Team. Der Leiter ist auch zuständig für Motivation und Konfliktmoderation. Den Leiter schauen alle Teammitglieder erwartungsvoll an, wenn es brennt.

StrategIn

Der Strategie entwickelt im Hintergrund Lösungen und neue Projekte. Er sammelt und beschafft Informationen unter anderem im Team und stellt diese dem Leiter zur Verfügung. Als Berater steht er dem Leiter zur Seite und macht das Team auf einzelne Punkte aufmerksam. Nach Sitzungsende schlägt die Stunde des Strategen.

Kreative Köpfe

Die kreativen Köpfe haben kein Interesse an realistischen Lösungen und Alltagsarbeit. Mit ihren Ideen bringen sie das Team durcheinander, schaffen neue Perspektiven und machen Lust auf neue Projekte. Die Umsetzung spielt dabei keine Rolle. Sitzungen mit Tagesordnung sind lästig.

KuratorIn

Der Kurator sorgt für das Miteinander im Team. Kaffee und selbstgebackenen Kuchen bzw. Süßigkeiten sind für den Kurator selbstverständlich. Kein Geburtstag wird vergessen und das Ohr für die Probleme der anderen Teammitglieder ist immer offen. Der Kurator sorgt für gute Stimmung (auch Pausen) und spricht Störungen auf der Beziehungsebene an.

SachbearbeiterIn

Der Sachbearbeiter ist die fleißige Biene im Team. Bescheiden und tatkräftig in der Umsetzung von Beschlüssen. Ohne Sachbearbeiter läuft der Laden nicht. Beschlüsse werden praktisch hinterfragt und Aufgaben werden erledigt.

Seite 9

In der Teamarbeit sind alle Positionen von gleicher Bedeutung!

Die Positionen werden teilweise von mehreren Personen besetzt, teilweise vereinigt eine Person mehrere Positionen in sich. Wichtig für die Teamplanung: Wenn ein Team eine oder mehrere Positionen über längere Zeit nicht besetzt bekommt, ist Sand im Getriebe. Oder anders herum: Wenn Sand im Getriebe ist, sind wahrscheinlich eine oder mehrere Positionen nicht besetzt bzw. überbesetzt.

Wir alle haben Lieblingspositionen und können nicht alle Positionen gleichermaßen ausfüllen. Es lohnt sich im Team die Positionen einmal durchzusprechen und folgenden Fragen nachzugehen:

- Welche Teampositionen sind (nicht) besetzt?
- Wie macht sich die Teamzusammensetzung in der Zusammenarbeit bemerkbar?
- Was soll sich ändern, um die Zusammenarbeit zu verbessern?
- Auf wen wird geschaut, wenn schwierige Entscheidungen anstehen (LeiterIn)?
- Wer diskutiert nach Sitzungsende noch weiter und sucht nach Lösungen (StrategIn)?
- Wessen Ideen passen oft nicht zur Tagesordnung (Kreativer Kopf)?
- Wer macht sich Sorgen, wenn es im Team nicht rund läuft (KuratorIn)?
- Wessen Leistung wird auf den ersten Blick leicht übersehen (SachbearbeiterIn)?

Verschiedenheit anerkennen: Selbst- und Fremdbild der Teammitglieder

Seite 10

Menschen sind verschieden auch in der Teamarbeit. Nicht nur in der Art, wie sie den Kontakt zu ihren Mitmenschen gestalten, sondern auch darin, was sie innerlich empfinden und brauchen, um sich im Gespräch und im zwischenmenschlichen Miteinander wohl zu fühlen. Um menschliche Unterschiede und ihre Auswirkungen auf Kommunikation und Beziehungen zu verstehen, ist das Riemann-Thomann-Modell hilfreich.

- Wieso kommen wir in Diskussionen nicht auf den Punkt?
- Warum gibt es häufigen Wechsel im Vorstand unserer Gliederung?
- Warum streiten sich bestimmte Vorstandsmitglieder immer wieder über ähnliche Themen?

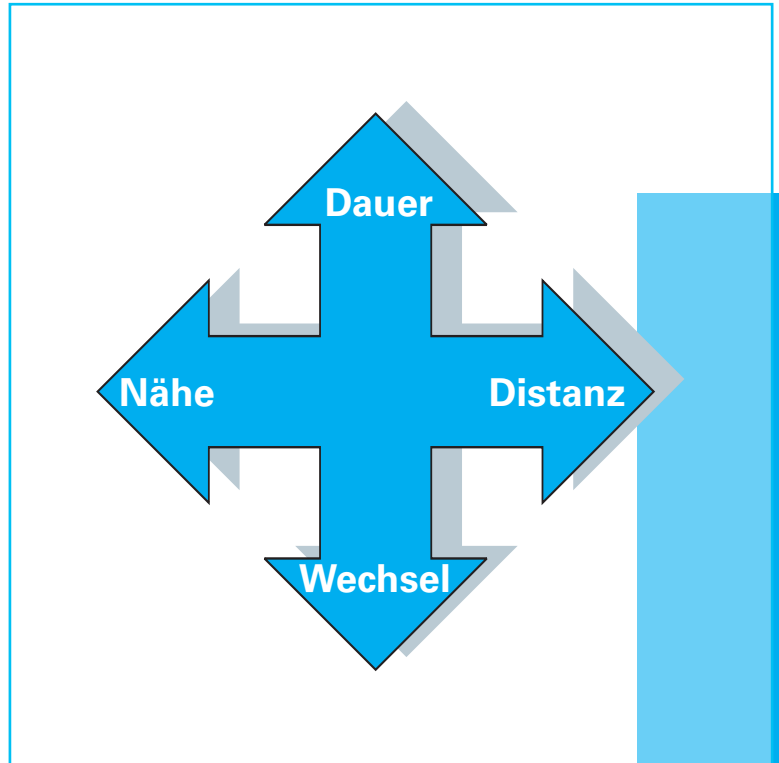
Auf diese und andere wiederkehrende Fragen gibt es viele Antworten. Eine Antwort ist denkbar einfach: Menschen haben auch im Verein unterschiedlich Bedürfnisse. Im allgemeinen lassen sich nach Riemann (1975) und Thomann (1988) vier verschiedene menschliche Grundausrichtungen beobachten: das Bedürfnis nach Nähe (z.B. zwischenmenschlicher Kontakt, Harmonie, Geborgenheit), nach Distanz (z.B. Unabhängigkeit, Ruhe, Individualität), nach Dauer (z.B. Ordnung, Regelmäßigkeiten, Kontrolle) und nach Wechsel (z.B. Abwechslung, Spontaneität, Kreativität). Im Laufe des Lebens verändern sich unsere Bedürfnisse und abhängig von der Situation empfinden wir unterschiedlich. Allerdings haben alle Menschen unabhängig von der Tagesform eine Grundausrichtung, die bei einem Blick in die Runde meist leicht zu erkennen ist.

Beispielhafte Fragen sind:

- Wem dauert es immer zu lange?
- Wer will nach dem Arbeitstreffen noch auf ein Bier in die Kneipe?
- Wem ist die Einhaltung der Tagesordnung besonders wichtig?
- Wer erzählt wenig von sich persönlich?

In folgendem Koordinatenkreuz können sich alle Teammitglieder einordnen (je weiter nach außen desto klarer die Grundausrichtung).

Nach der Selbsteinschätzung ist eine Rückmeldung der anderen Teammitglieder sinnvoll (Wie sehen mich die anderen?). Anschließend kann die Zusammenarbeit im Team angesprochen werden, um Lösungen für wiederkehrende Stolpersteine zu finden und Spielregeln für die Zusammenarbeit aufzustellen.



Was macht das: Das Klima im Team

Folgender Fragebogen thematisiert das Klima im Team bzw. die Teamkultur.

Offenheit: Verhalten sich die Teammitglieder offen zueinander? Gibt es geheime Absprachen? Gibt es Themen, die im Team tabu sind? Können die Mitglieder ihre Meinung über andere offen ausdrücken, ohne zu verletzen?

nicht offen 0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 offen

Angepasstes Verhalten: Hat das Team schon immer da gewesene Methoden, Rituale, Glaubenssätze oder Traditionen, die eine effektive Arbeit verhindern? Werden die Meinungen der dienstälteren Teammitglieder als Gesetz betrachtet? Können die Mitglieder abweichende oder unpopuläre Ansichten frei äußern?

angepasst 0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 nicht angepasst

Loyalität: Ziehen die Teammitglieder allen an einem Strang? Was geschieht, wenn ein Mitglied einen Fehler macht? Kümmern sich die stärkern Teammitglieder um die anderen, die weniger erfahren und leistungsfähig sind?

unloyal 0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 loyal

Disziplin: Wie ist die Disziplin im Team? Werden Verabredungen eingehalten? Gibt es Thementreue in der Diskussion und kurze Redebeiträge ohne Unterbrechung?

undiszipliniert 0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 diszipliniert

Konfrontation mit Schwierigkeiten: Werden schwierige und unbequeme Fragen aufgegriffen oder vermieden? Werden Konflikte offen ausgetragen oder unter den Teppich gekehrt? Können sich die Mitglieder Meinungsverschiedenheiten mit der Teamleitung leisten? Setzt sich die Gruppe dafür ein, ihre Schwierigkeiten vollständig auszuräumen?

konfliktscheu 0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 konfliktfreudig

Risikobereitschaft: Können die Mitglieder etwas Neues ausprobieren bzw. Fehlschläge riskieren, ohne die Unterstützung der Teamleitung zu verlieren? Werden die einzelnen Mitglieder vom Team ermuntert etwas Neues auszuprobieren?

angstvoll 0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 risikobereit

Gemeinsame Wertvorstellungen: Wissen die Teammitglieder um die persönlichen Vorstellungen der anderen Teammitglieder? Besitzt das Team gemeinsame Wertvorstellungen?

gegeneinander 0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 gemeinsam

Motivation: Wirkt die Zugehörigkeit zum Team motivierend? Bringt die Zusammenarbeit im Team zusätzliche Energie oder wird Energie vom Team geschluckt?

unmotiviert 0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 motiviert

Selbstständigkeit: Wie selbstständig arbeiten die Teammitglieder? Wie selbstständig dürfen die Teammitglieder arbeiten?

abhängig 0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 selbstständig

Der Fragebogen kann gemeinsam ausgefüllt werden oder zunächst einzeln mit einer Auswertung im Team.

Wieso gerade jetzt: Teamentwicklungsphasen

Entwicklung findet in jedem Team statt bewusst oder unbewusst. Jeder neu gewählte Vorstand muss sich finden und jede Vorbereitungsgruppe hat eine Phase der Auseinandersetzung. Die einzelnen Entwicklungsphasen werden allerdings nicht abgespult. Jedes Team nimmt eine eigene Entwicklung.

Seite 13

Teamentwicklungsuhr

Phase 1:

Testphase (das Team findet sich)

Gruppenstruktur ist geprägt durch ...

konventionelle Umgangsformen, Anpassung, langsame Annäherung und Kontakt, Formulierung des offiziellen Themas, Aufkommen inoffizieller Themen

Die Teilnehmer ... legen Wert auf Sicherheit, sind offen für Beziehungen, finden ihren Platz im Team

Das Klima ist geprägt durch ... Vorsicht, Freundlichkeit, Zurückhaltung, Übertragung früherer Erfahrungen

Gefahren: Angstschwemme und Friedhöflichkeit

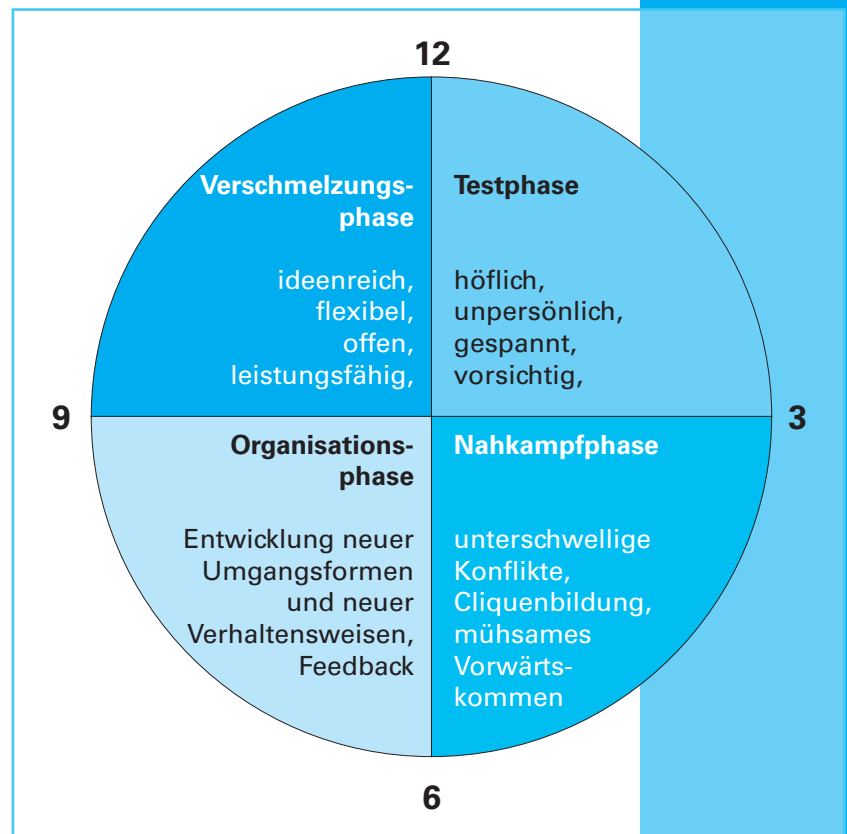
Phase 2: Nahkampfphase (aneinander geraten)

Gruppenstruktur ist geprägt durch ... individuelle Bedürfnisse = Abgrenzung, Kritik, Hierarchie und Konkurrenz

Die Teilnehmer ... trauen sich, zeigen mehr von sich, äußern individuelle Bedürfnisse, zeigen Antipathie und Sympathie

Das Klima ist geprägt durch ... Störungen und Konflikte, Ärger, Trotz, Enttäuschungen, Trennung, Polarisierung von Meinungen, Machtkämpfe

Gefahren: Keine Identifikation, Langeweile, Chaos und Destruktivität



Phase 3: Organisationsphase (Verabredungen treffen)

Gruppenstruktur ist geprägt durch ... Klärung des Umgangs miteinander und des Vorgehens bei der Arbeit = Vereinbarungen schaffen Klarheit und Identifikation

Die Teilnehmer ... wissen, woran sie sind Ziele, Vorgehen, Beziehungen übernehmen Verantwortung und unterstützen sich, entwickeln ein Wir-Gefühl und Gruppennormen

Das Klima ist geprägt durch ... Verbindlichkeit, Offenheit (auch im Widerspruch), bezogene Individualität

Gefahren: Schein-Klarheit, Langeweile und Verlust von Spontaneität

Phase 4: Verschmelzungsphase (gemeinsam etwas leisten)

Gruppenstruktur ist geprägt durch ... Kooperation, gemeinsame Gruppengeschichte, Identifikation, Fortschritt = Sinn und Erfolg der Gruppe

Die Teilnehmer ... setzen ihre individuellen Fähigkeiten ein, können sich profilieren, erleben ihre und die Nützlichkeit des Teams, erreichen gemeinsam ihre Ziele

Das Klima ist geprägt durch ... Konzentrierte Aktionen, Verantwortlichkeit, Solidarität

Gefahren: kommt diese Phase zu kurz droht Auflösung und Sinnverlust, bleibt das Team drin stecken droht Aktionismus und veraltete Struktur

Teambildung und Teamleitung

Es gibt keine Rezepte, aus einer Gruppe von Menschen ein Team zu formen. Es gibt aber Erfahrungswerte, die hilfreich sind, ein Team zusammenwachsen zu lassen.

1. Die Teamaufgabe muss allen Teammitgliedern klar sein

Am Anfang müssen alle Teammitglieder von der Bedeutung der Teamaufgabe überzeugt sein bzw. überzeugt werden. Mehr noch: die Teammitglieder müssen sich die Teamaufgabe zur eigenen Aufgabe machen. Wichtig dabei ist, dass die Teamaufgabe tatsächlich eine Herausforderung darstellt und für den Verein von Bedeutung ist.

2. Das Team muss bewusst zusammengestellt werden

Bei der Zusammenstellung des Teams sind nicht die sozialen Fähigkeiten bzw. das menschliche Miteinander ausschlaggebend, sondern die Leistungsbereitschaft, Vorerfahrungen und Fähigkeiten. Eine Mischung aus alten Hasen und Frischlingen ist empfehlenswert, die Positionen im Team müssen besetzt sein und alle Teammitglieder müssen selbstständig arbeiten können.

3. Unterstützung in der Anfangsphase

Gruppendynamisch ist die Anfangsphase eine kritische Zeit für das sich entwickelnde Team. Die ersten Eindrücke und Erwartungen sind später nur schwer zu korrigieren. Daher sind am Anfang der Vorstand sowie der Teamleiter besonders gefragt. Der Vorstand kann die Bedeutung der Teamaufgabe für den Verein verdeutlichen. Der Teamleiter ist unter anderem zuständig für Zielvereinbarungen, Projektplanung, Motivation und Konfliktmoderation.

4. Klare Spielregeln verabreden

Jedes Team braucht Spielregeln. Spielregeln sind notwendig, um Teamsitzungen produktiv zu gestalten (beispielsweise Verbindlichkeit und Störungen), Vertraulichkeit zu vereinbaren, den Arbeitsstil (Teamaufgaben und Einzelaufgaben), den Umgang mit Konflikten zu verabreden und die Arbeitsverteilung zu bestimmen. Spielregeln helfen Teammitgliedern, Glaubwürdigkeit und Ernsthaftigkeit zu testen. Selbstverständlich müssen Spielverderber konfrontiert werden.

5. Meilensteine setzen

Das Team muss einen Projektplan erarbeiten und Meilensteine setzen, also verabreden, was bis wann erreicht worden sein soll. Meilensteine sollten immer etwas ehrgeiziger, aber nicht unrealistisch, gesteckt werden, um Erfolgserlebnisse zu ermöglichen.

Teamkultur durch Rückmeldungen

Seite 16 Im Verein ist das Miteinander besonders wichtig, auch weil die Anforderungen an ehrenamtliche MitarbeiterInnen steigen. Eltern von Schwimmkindern erwarten Qualität und der Vorstand muss den Verein managen. Immer wieder müssen sich alle Beteiligten auf Anspruch und Wirklichkeit verständigen. Rückmeldungen sind dabei nicht selbstverständlich sondern müssen immer wieder eingefordert werden. Rückmeldung sollte im Verein zur Institution nach jedem Teamtreffen und am Ende einer Schwimmstunde werden, insbesondere weil ansonsten aus Furcht vor Konflikten Rückmeldungen oft vermieden werden.

Unter Rückmeldung (Feedback) wird eine Gesprächsform verstanden, anderen etwas darüber zu sagen, wie ich sie sehe bzw. zu lernen, wie andere mich sehen. Feedback besteht daher aus zwei Komponenten, nämlich dem **Feedback-Geben** und dem **Feedback-Nehmen**.

Gutes Feedback bezieht sich immer auf hilfreiche Verhaltensweisen aber auch auf störende. Die **positiven Wirkungen** von Feedback liegen darin, eigene störende Verhaltensweisen zu korrigieren und die Zusammenarbeit effektiver zu gestalten. Allerdings ist es keine einfache Angelegenheit, Feedback zu geben oder zu nehmen. Es kann manchmal wehtun, peinlich sein, Abwehr auslösen oder neue Schwierigkeiten heraufbeschwören, da niemand leichten Herzens akzeptiert, in seinem Selbstbild korrigiert zu werden. Auch muss der offene Umgang mit Gefühlen - um die es beim Feedback meist geht - häufig erst erlernt werden. Eine Feedback-Situation ist daher oft anstrengend, so dass es günstig ist, dass Feedback-"Geber" und Feedback-"Nehmer" bestimmte Regeln einhalten.

Rückmeldungen sollten,

- **konstruktiv** sein: D.h. Perspektiven für die Zukunft bieten;
- **beschreibend** sein: D.h. man sollte Bewertungen und Interpretationen außen vor lassen. Außerdem ist Meckern, Schimpfen und Beleidigen völlig unangebracht. Kritik immer sachlich äußern!
- **konkret** sein: Durch Verallgemeinerungen und pauschale Aussagen weiß der Betreffende nicht, wie er das Problem beseitigen kann. Außerdem ist es für den Beteiligten am einfachsten, das Feedback nachzuvollziehen, wenn das Ereignis möglichst konkret beschrieben wird.
- **subjektiv** formuliert sein: Wenn man von seinen eigenen Beobachtungen und Eindrücken spricht und nicht von denen anderer, fällt es dem Beteiligten leichter, das Feedback anzunehmen.

- **nicht nur negativ** sein: Man sollte stets daran denken, dass es schwer ist Kritik einzustecken. Daher ist es für den Beteiligten leichter, Verbesserungsvorschläge zu akzeptieren, wenn er merkt, dass man nicht nur herunkritisieren möchte, sondern auch die positiven Seiten sieht. Die "Sandwich-Theorie" empfiehlt, jede negative Kritik zwischen zwei Schichten von positiven Elementen zu betten.

Als Empfänger sollte man:

- den anderen **ausreden** lassen. Man kann nicht wissen, was der andere sagen will, bevor er nicht zu Ende gesprochen hat. Allenfalls könnte man es vermuten. Deshalb gilt: Ausreden lassen!
- sich **nicht rechtfertigen oder verteidigen**. Es ist wichtig, sich klar zu machen, dass der andere nie beschreiben kann, wie man ist, sondern immer nur, wie man auf denjenigen wirkt. Diese Wahrnehmung ist aber durch keine Klarstellung revidierbar. Man sollte die Meinung des anderen hinnehmen und, falls man möchte, auch daraus lernen. Es ist lediglich wichtig zu verstehen, was der andere meint, man sollte sich also nicht scheuen, Verständnisfragen zu stellen.
- **dankbar** sein für Feedback, auch wenn es nicht in der richtigen Form gegeben wurde. Es hilft sich selbst und die Wirkung auf andere kennen zu lernen und dadurch sicherer und kompetenter im Auftreten zu werden.

Proben für den Ernstfall: Teamaufgaben

Vor allem am Anfang muss das Team sich kennen lernen und zusammenwachsen. Gemeinsame Aktionen, gemütliches Beisammensein und regelmäßige Rückmeldungen sind dabei hilfreich. Mittlerweile gibt es auch eine große Anzahl von Problemlösungsaufgaben (Teamaufgaben), die den Teamgeist fordern und fördern. Teamaufgaben machen Spaß und ermöglichen den Teammitgliedern, sich einmal anders kennen zu lernen. Ein Beobachter sorgt für die Einhaltung der Regeln (sehr wichtig!), da in der Vereinsarbeit Schummeln und Augenzudrücken auch nicht nach Belieben möglich ist.

Zeltbau

Das Team bekommt ein oder zwei Zwei-Personen-Zelte und die Aufgabe ist, die Zelte in einer bestimmten Zeit mit verschlossenen Augen aufzubauen und sich anschließend im Zelt zu treffen. Verabredungen vorm Start sind möglich.

Variationen für ehrgeizige Teams: Reden ist nicht erlaubt oder Verabredungen sind nicht erlaubt oder das Material liegt auf der Wiese verstreut.

Seiltanz

Das Team hat die Aufgabe, gemeinsam ein kniehoch gespanntes Seil zu überqueren. Das Seil darf nicht berührt werden. Von Durchgang zu Durchgang werden die Anforderungen an das Team erhöht.

Behinderungen für eingespielte Teams: Augen teilweise verbinden, mit einem Seil das Team zusammenbinden, nur eine bestimmte Anzahl von Füßen darf den Boden berühren, Frauen bzw. Männer müssen getragen werden, nur die Leitung hat die Augen unverbunden und muss das Team mit Worten bzw. tatkräftig über das Seil führen.

Zollstock

Das Team stellt sich paarweise gegenüber so auf, dass eine Gasse entsteht. In die Gasse auf den ausgestreckten Zeigefingern aller Teammitglieder wird ein Zollstock gelegt. Die Aufgabe klingt einfach: Gemeinsam soll der Zollstock auf den Boden gelegt werden. Alle Teammitglieder müssen dabei von Anfang bis Ende den Zollstock berühren.

Variationen: Es darf nicht gesprochen werden oder einzelne Teammitglieder bekommen die Augen verbunden.

Nach einer Teamaufgabe muss es immer eine Auswertung mit Rückmeldungen geben. Folgende Fragestellungen sind dabei hilfreich:

- Welche Entscheidungsmomente gab es?
- Was hat sich im Laufe der Teamaufgabe verändert?
- Was war hilfreich, die Teamaufgabe zu meistern?
- Was wäre beim nächsten Mal hilfreich, die Teamaufgabe zu meistern?

2. Zielvereinbarungen im Verein

Einführung: Bedeutung von Zielvereinbarungen für den Verein

Seite 19

Viele Vereinsmitglieder denken bei Zielvereinbarungen sofort an die Firma oder den Betrieb. Zielvereinbarungen und MitarbeiterInnengespräche sind mittlerweile ein beliebtes und weitverbreitetes Führungsinstrument in der Wirtschaft. Zielvereinbarungen (leichter verdaulich ausgedrückt Verabredungen oder Beschlüsse) sind auch im Verein sinnvoll, um gezielt innerhalb eines bestimmten Zeitraums gemeinsam etwas zu erreichen. Die Verbindung von Freizeitaktivität und Effektivitätsanspruch kann im Verein allerdings Unbehagen auslösen. Daher ist es wichtig, sich die Bedingungen von erfolgreichen Zielvereinbarungen zu verdeutlichen, um die Vorteile zu erkennen.

Wer Ziele beschreibt, muss sich mit der Ausgangslage beschäftigen

Zielvereinbarungen mit Aussicht auf Erfolg bringen einen Vorstand dazu, sich möglichst genau mit der momentanen Situation im Verein zu beschäftigen. Auch ein Wachleiter muss sich dem Zustand der Wache sowie den vergangenen Ereignissen auf der Wache informieren, bevor ein Ziel für die Wachsaison formuliert werden kann.

Ziele haben Zugkraft

Sobald ein Ausbildungsteam sich gemeinsam die Einführung von neuen Methoden in der Schwimmausbildung vorgenommen hat und die Zielerreichung regelmäßig überprüft, scheinen alle Sinne darauf ausgerichtet zu sein. Es werden beispielsweise Bücher und Fortbildungen entdeckt, die vorher nicht im Entferntesten wahrgenommen wurden. Zielvereinbarungen bedeuten in diesem Sinne immer auch eine Konzentration auf das Wesentliche.

Das Aufschreiben erhöht die Kraft von Zielen

Das Aufschreiben von gemeinsamen Zielen ist sehr wichtig: Erst dadurch wird aus Ideen und Wünschen - die meist nur in einzelnen Köpfen existieren - etwas für alle Überprüfbares. Das gemeinsame Unterschreiben einer Zielvereinbarung kann dabei die Verbindlichkeit der Ziele erhöhen.

Ziele wollen wohlüberlegt sein

Wer mit Zielvereinbarungen arbeiten will, muss sich Zeit nehmen, Informationen sammeln und auch Ziele gegeneinander abwägen. Eine realistische Zielformulierung führt zum Erfolg und steigert die Motivation der MitarbeiterInnen.

Die Bedeutung von Zielvereinbarungen für erfolgreiche Projektarbeit wird auch im **Managementkreislauf** deutlich:

Seite 20



Zielvereinbarungen dienen der Professionalisierung der Vereinsarbeit, machen Arbeit und könnten einige Vereinsmitglieder abschrecken. Gemeinsame Erfolgserlebnisse und mehr erwünschte als unerwünschte Veränderungen im Verein sind der Gewinn.

Zielvereinbarungen konkret

Zielvereinbarungen in der **Vorstandsarbeit** stehen meist am Anfang, können aber auch als Reaktion auf Veränderungen im Umfeld, oder bei der Umsetzung von Projekten sinnvoll sein. Nach den Vorstandswahlen nimmt der neue Vorstand eine Bestandsaufnahme vor und formuliert Ziele für die Amtszeit. Die Ziele mit den betroffenen Vereinsmitgliedern zu diskutieren ist sinnvoll, um auf einer der nächsten Sitzungen die Ziele noch genauer zu formulieren. Mit der Aufgabenverteilung und der Festlegung von Meilensteinen für die Zielerreichung beginnt die Umsetzung. Eine regelmäßige Zielüberprüfung im Vorstand ist sinnvoll. In festgelegten Abständen sollten Ergebnisse und Veränderungen im Verein veröffentlicht und möglicherweise zur Diskussion gestellt werden. Zum Ende Amtszeit bzw. nach Beendigung einzelner Projekte stehen die Auswertung der Ziele und wieder die vereinsinterne Diskussion.

Zielvereinbarungen in der **Planung von Veranstaltungen** sind das Startsignal für die Vorbereitung. Gemeinsam werden Ziele und Meilensteine formuliert, die alle Beteiligten motivieren und den Vorbereitungsanstrengungen eine Richtung geben. Auf den

Vorbereitungstreffen wird der Fortschritt der Vorbereitungen besprochen und Ziele gegebenenfalls verändert. Nach Abschluss der Veranstaltung kommt es zur Auswertung der Zielerreichung.

Zielvereinbarungen am Beckenrand:

- Trainingsgruppe: bis zum Zeitpunkt ... haben alle ... erreicht
- Ausbildungsstandards sicherstellen
- Spaß darf nicht zu kurz kommen
- Fortbildungsstandards für Ausbilder
- Gemeinsames Auftreten in einheitlicher Kleidung (zum Beispiel T-Shirt Rot-Gelb)
- Spielregeln aufstellen (z.B.: alle räumen auf)
- Verbindlichkeit (Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit)
- Interesse am Rettungssport, Rettungsfähigkeit sicherstellen

Klärungsfragen zum Weiterdenken

- Welche Erfahrungen gibt es in der Arbeitsgruppe (Vorstand, Ausbildungsgruppe, Projektgruppe, ...) zum Thema Zielvereinbarungen?
- Welche Vereinsziele stehen in der Satzung, Ausbildungsordnung bzw. im Leitbild?
- Welche persönlichen Ziele haben die Mitglieder der Arbeitsgruppe bzw. im Team?
- Welche Veränderungen braucht der Verein in nächster Zeit?
- Welche Ziele würden die Mitglieder der Arbeitsgruppe reizen?
- Wie sieht der Verein in zehn Jahren aus und was müssen wir jetzt tun?
- Wie sehen Dritte (Bürgermeister, Sportvereine, Jugendring, Verwaltung, ...) den Verein und welche Veränderungen sind aus deren Sicht dran?
- Wie groß (Können wir das überhaupt erreichen?) bzw. wie klein (Motiviert uns das Ziel überhaupt?) sind die gemeinsamen Ziele?
- Von wem hängt die Zielerreichung ab (auch von dritten Personen, die wir nicht beeinflussen können)?
- Wann überprüft wer die gemeinsamen Ziele?
- Wie stellen wir fest, dass wie das Ziel erreicht haben?
- Wie können wir das Ziel messen?
- Was sind die ersten drei Schritte um das Ziel zu erreichen?

Wohlgeformte Zielformulierungen und das SMART-Modell

Seite 22 Zielformulierungen entscheiden mit über den Erfolg der Arbeit. An der Zielformulierung lässt sich ablesen, ob nebenbei eine Idee notiert wurde oder Überlegungen zur erfolgreichen Umsetzung eingeflossen sind.

Folgende Modelle sind alternativ als Hilfestellung bzw. Checkliste für die Zielformulierung zu verstehen:

Wohlgeformte Zielformulierungen

1. Achtet bei der Formulierung von Zielvorstellungen immer auf die **Anwesenheit von Etwas** (Was wollen wir erreichen?). Falls Ziele negativ formuliert sind, hilft die Frage: Was wollen wir stattdessen?
2. Ziele sollen sich auf den **Beginn von Etwas** konzentrieren (und nicht nur das Ende von Etwas beschreiben). Der Prozess der Zielerreichung und der Zeitrahmen sollte in der Zielformulierung beschrieben werden.
3. Legt besonders Wert auf die (eigenaktive) **Initiierbarkeit der ersten Schritte** zum gewünschten Ziel. Es geht immer darum, was ich bzw. wir dafür tun können, dass das angestrebte Ziel erreicht wird?
4. Formuliert die Schritte zum Ziel sowie das Ziel **so genau wie möglich**, damit die ersten Anzeichen der Zielerreichung auch sofort und unmittelbar überprüft werden können.
5. Berücksichtigt die Ausgangsposition sowie die **Rahmenbedingungen** in der Zielplanung. Auch die Frage, welche erwünschten und unerwünschten Folgen hat das Ziel, ist von großer Bedeutung.

SMART-Modell

Ziele sollen **SMART** sein:

Spezifisch: so genau wie möglich formuliert und schriftlich festgehalten

Messbar: die Zielerreichung soll bestimmbar sein

Ambitioniert: positiv formuliert, herausfordernd und motivierend

Realistisch: erreichbar und widerspruchsfrei

Terminiert: zeitlich begrenzt mit Meilensteinen

Weitere Tipps zur Zielformulierung

Zur Größe Eurer Ziele - Euer Ziel sollte die richtige Größe haben. Es sollte nicht zu groß und damit vielleicht unerreichbar sein, aber auch nicht zu klein und unbedeutend.

Eure Ziele sollten nicht von anderen Personen abhängen - Es nutzt nichts, sich Ziele zu setzen, bei denen andere Menschen der bestimmende Faktor über euren Erfolg sind, weil ihr darauf keinen Einfluss habt.

Achtet genau auf die sprachliche Formulierung - Ziele sollten immer positiv und in der Gegenwart formuliert sein. Beschreib so viele Details wie möglich, schreibt zusätzlich auch eure Motivation zu dem jeweiligen Ziel auf und formuliert immer auch, was ihr behalten wollt.

Macht euer Ziel messbar - Die Messbarkeit eines Zieles ist wesentlich dafür, dass ihr überprüfen könnt, ob und wann ihr ein Ziel tatsächlich erreicht. Macht deshalb euer Ziel messbar.

Die ersten Schritte - Schreibt zu jedem Ziel immer auch die ersten Schritte auf, die Sie unternehmen wollen, um es zu erreichen. Erst durch konkrete Handlungen in Richtung auf euer Ziel bekommt euer Ziel Energie.

Auf der Suche nach der Fallgrube: Ziele umformulieren

Folgende Ziele sind tückisch in der Formulierung und sollten überprüft werden:

1. Der Vorstand vereinbart, die Mitgliederzahlen innerhalb des nächsten halben Jahres zu verdoppeln.
2. Der Jugendvorstand setzt sich zum Ziel, vom Vorstand ernster genommen zu werden. Innerhalb der nächsten Woche soll ein Gesprächstermin vereinbart werden.
3. Der Wachleiter überredet die Wachmannschaft zu folgender Zielvereinbarung: Die Wache wird nach Wachende immer so hinterlassen wie sie vorgefunden wurde. Wer sich nicht daran hält, bekommt Ärger.
4. Das Ausbildungsteam verabredet, mehr spielerische Elemente in die Rettungsschwimmausbildung zu integrieren. Wer Ideen hat, soll diese mitbringen.
5. Das Wettkampfteam setzt sich zum Ziel, die Landesmeisterschaften zu erreichen.
6. Der Vorstand beschließt: Es soll weniger Geld ausgegeben werden.
7. Der Technik Lehrstab vereinbart, dass keine Veranstaltungen aufgrund von Teilnehmermangel mehr ausfallen sollen.
8. ...

Ziele haben ist gut. Ziele so formulieren, dass die Umsetzung auch gelingen kann, ist besser. **Am ersten Beispiel** lassen sich die Fallgruben in der Zielformulierung verdeutlichen:

Seite 24

- Der Vorstand hat sich ein sehr hohes Ziel gesetzt, das wahrscheinlich nicht erreicht werden kann.
- Die zeitliche Terminierung ist gut, allerdings gibt es keine Meilensteine, die eine Zielüberprüfung auf dem Weg zum Ziel ermöglichen.
- Es wird zunächst nicht deutlich, was der Vorstand tun kann, um das Ziel zu erreichen. Vielleicht ist die Zielerreichung abhängig von anderen Personen.
- Die Motivation ist von Außenstehenden und vermutlich selbst für die Vorstandsmitglieder nicht eindeutig nachzuvollziehen.
- Die ersten Schritte liegen vollkommen im Dunkeln. Unterziele (zur Verkleinerung des Ziels) wurden nicht in die Zielformulierung aufgenommen.
- Das Ziel ist klar messbar, nur wurde nicht vereinbart, wer die Zielerreichung in welchem Zusammenhang überprüft.

Folgende Zielformulierung ist erfolgversprechend:

Die anwesenden Vorstandsmitglieder vereinbaren, bis zur Mitgliederversammlung im nächsten Jahr die Mitgliederzahl im Verein um 10 Prozent zu erhöhen. Damit wollen wir dem Mitgliederschwund der letzten Jahre begegnen und sicherstellen, dass wir keine Bahnen in der Schwimmhalle verlieren. Zunächst wird vom Vorsitzenden zusammen mit dem Kassenswart ein Aktionsplan erarbeitet (bis zur nächsten Vorstandssitzung). Auf der nächsten Vorstandssitzung werden Aktionen verabredet mit konkreten Zuständigkeiten. Der gesamte Vorstand wird an der Umsetzung beteiligt. Auf der Mitgliederversammlung wird der Vorsitzende von der erfolgreichen Umsetzung des Aktionsplans berichten.

Vernetzung im Hirn: Mind Mapping

Bei der Bestandsaufnahme oder auf der Suche nach neuen Zielen ist Mind Mapping eine hilfreiche Methode. Mit Mind Mapping können die Vorstandsmitglieder oder die Mitglieder der Wachmannschaft gezielt nachdenken, planen oder Ideen finden.

Nach Gesichtspunkten der modernen Gehirnforschung ist das Mind Mapping eine Methode, mit der exzellente und kreative Denkleistungen erreicht werden, da durch das Mind Mapping Informationen gehirngerecht dargestellt werden. Gehirngerecht heißt, dass das Gehirn optimal genutzt wird.

Das Gehirn arbeitet assoziativ.

Das Gehirn speichert Wissen in Beziehungen oder Assoziationen. Bei Baum fällt uns Hund ein, bei Weihnachten denken wir an Schnee und sehen wir ein Auto, denken wir vielleicht an eine Tankstelle. In herkömmliche Notizen hat ein Satz nur mit zwei anderen Sätzen eine Beziehung: mit dem Satz davor und dem danach. In Mind Maps können wir die Beziehungen zwischen den Schlüsselwörtern viel einfacher darstellen. Wir zeichnen an einen Ast einfach einen neuen und eine neue Beziehung ist hergestellt.

Es kommt auf das Zusammenspiel der linken und rechten Gehirnhälfte an.

In unserer westlichen Welt wird häufig die linke Gehirnhälfte sehr viel stärker gefordert als die rechte. Beispielsweise in der Schule - hier stehen vielmehr logisch-analytische Denkprozesse im Vordergrund und Schwerpunkte liegen in den Bereichen Sprache und Zahlen. Aber nur wenn beide Hemisphären des Großhirns gut zusammenarbeiten und sich ergänzen, entstehen exzellente und kreative Denkleistungen. Deshalb ist es so wichtig, auch durch das Abbilden von Gedankenzusammenhängen die rechte Gehirnhälfte in Denk- und Lernprozessen zu fordern. Wenn wir ein Mind Map zeichnen, sprechen wir beide Gehirnhälften gleichermaßen an. Durch die bildhafte Darstellung, durch das Zeichnen der Äste und durch ergänzende Zeichnungen und Bildchen stimulieren wir die rechte Gehirnhälfte. Durch die sprachlichen Elemente wie Schlüsselwörter und Symbole im Mind Map beschäftigen wir den linken Teil des Großhirns. Mit dieser beidseitigen Forderung unseres Gehirns fördern wir ein ganzheitliches Denken.

Mind Mapping in der Praxis

Mit Hilfe von Mind Mapping kann zunächst einmal eine Bestandsaufnahme zum Thema Vorstandsarbeit oder Wachstation durchgeführt werden. Das Thema wird auf einem großen Bogen Papier in die Mitte geschrieben und gemeinsam wird ein Mind Map entwickelt. Die einzelnen Äste können dicker (von größerer Bedeutung) oder dünner (unterentwickelt) sein. Symbole wie ein Blitz oder eine Sonne können Diskussionsergebnisse veranschaulichen. Anschließend werden Ziele vereinbart.

Mind Mapping kann aber auch gezielt genutzt werden, um an einem Thema zu arbeiten. Ein Mind Map zum Thema Schwimmhallenschließung kann beispielsweise ein Abwägen der Handlungsmöglichkeiten ermöglichen.

Seite 26

Metaplantchnik – Was ist das, was soll das?

Metaplantchnik oder einfach Kartenabfrage ist eine Methode zur Gestaltung von Planungs- und Entscheidungsprozessen. Die Metaplantchnik ist geeignet, um möglichst viele MitarbeiterInnen an der zukünftigen Entwicklung des Vereins (beispielsweise an einer Zielvereinbarung) zu beteiligen.

Dabei wird einerseits das kreative Potential der MitarbeiterInnen genutzt. Andererseits wirkt sich die Beteiligung an Planungs- und Entscheidungsprozessen positiv auf die Identifikation mit dem Verein aus. Die Metaplantchnik schafft Transparenz und führt meist zum Abbau von Hierarchie.

Grundbausteine der Metaplantchnik

1. Visualisierung

Grundidee der Visualisierung ist, ein Gespräch abzubilden. Alle Äußerungen, Ideen und Argumente werden auf Karten festgehalten und auf einer Pinwand gesammelt. Die GesprächsteilnehmerInnen können so den Gesprächsverlauf jederzeit nachvollziehen. Der rote Faden wird sichtbar.

2. Schrift und Karten

Lesbarkeit der Karten und Übersichtlichkeit sind von großer Bedeutung. Eine bewusste Auswahl der Größe bzw. Farbe der Karten sowie Grundregeln beim Beschriften der Karten sind selbstverständlich:

- Überschriften bzw. Fragestellungen werden groß (mit dicken Stiften) auf großen bzw. besonderen Karten beschriftet.
- Unterschiedliche Fragestellungen erfordern unterschiedliche Farben.
- Die Karten immer von oben links beschriften.
- Auf einer Karte nur ein Argument festhalten.
- Nicht mehr als drei Zeilen auf eine Karte schreiben.
- Groß- und Kleinschreibung verwenden.
- Am besten kurze Sätze schreiben und auf später nicht mehr verständliche Schlagwörter verzichten.

3. Collagetechnik

Auf Pinwänden können Karten in verschiedenen Formen und Farben immer wieder neu geordnet werden. Karten können hinzugefügt oder abgehängt werden. Neue Zusammenhänge werden dabei deutlich und wiederkehrende Argumente können zusammengefasst werden. Die Collagetechnik eignet sich unter anderem, um unübersichtlich Problemstellungen zu ordnen, Ideensammlungen zu strukturieren und Problemlösungen zu organisieren.

4. Cluster oder Überschriften

Das Zusammenfassen von Karten an einer Pinwand wird auch clustern genannt. Ein Kartencluster mit Überschrift schafft Ordnung und ein komplexer Sachverhalt kann somit auf wenige Überschriften reduziert werden.

Metaplantchnik in der Praxis

- Metaplantchnik hilft bei der Themensammlung und Themenordnung vor einer Zielvereinbarung.
- Um möglichst viele Ideen für eine Zielvereinbarung zu sammeln ist es oft sinnvoll zunächst alle Beteiligten in Einzelarbeit Karten aufschreiben zu lassen.
- Die verschiedenen Cluster können von den Beteiligten durch Klebepunkte (drei Klebepunkte pro Person) bewertet werden, um ein Meinungsbild über mögliche Themen einer Zielvereinbarung herzustellen.
- Das Ergebnis sollte immer dokumentiert werden.

Die Walt-Disney-Strategie

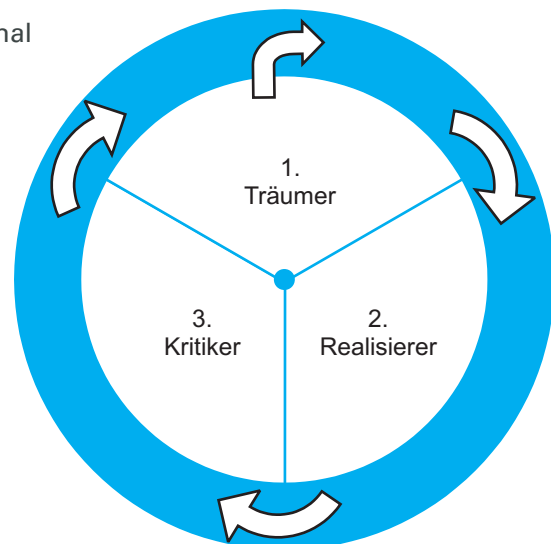
Seite 28 Walt Disney hat in seinem Leben Ziele verwirklicht und Dinge erreicht, die den meisten Menschen völlig unmöglich erschienen sind. Walt Disney nutzte dazu eine Strategie, die auch im Verein verwendet werden kann, um Ziele zu finden, zu überprüfen und zu realisieren. Disney spielte mit sich drei Rollen, den Träumer, den Realisten und den Kritiker. Disney spielte jede Rolle hundertprozentig, und er spielte die Rollen nacheinander. Wir vermischen diese Rollen oft. Wenn wir träumen, dann schielen wir bereits auf die Umsetzbarkeit. Wenn wir einen Plan machen, wappnen wir uns schon gegen Kritik und wenn wir kritisieren, dann oft krampfhaft 'konstruktiv'. Und jeder quatscht dem anderen rein! Wir sollten diesen Mischmasch vergessen und jede Rolle konsequent leben:

1. Beginne mit dem **Träumer**. Es ist dir jetzt mal völlig egal, wie man das jemals umsetzen soll, ob das realistisch ist, inwieweit das klappt, ob sich das lohnt, usw. Du träumst! Du phantasierst! Du lässt deinen Visionen freien Lauf.

2. Danach werde zum **Realisten** und betrachte den Traum. Du bist nicht dafür verantwortlich, ob das ein toller Traum ist oder ein lohnender. Tu einfach so, als ob nicht du den Traum formuliert hättest, sondern 'der Träumer' frage dich: wie könnte man das realisieren? (Frage nicht, ob man das realisieren könnte. Frage, wie man es realisieren könnte. "Ob" ist die Frage des Kritikers!) Mache einen Plan, überlege, über welche Mittel und Möglichkeiten du bereits verfügst und welche Mittel, Möglichkeiten und Menschen du noch benötigst. Mache einen Plan: vom „Hier-und-Jetzt“ zum Erfolg. Gehe erst mal davon aus, dass dein Plan funktioniert, die Kritik kommt später.

3. Dann verwandele dich sich in den **Kritiker**, betrachte den Plan und zerfetzte ihn. Finde die Schwachpunkte, die Fehler, die Illusionen. Halte dich nicht zurück, lege einfach los. Und bemühe dich nicht, irgendwie konstruktiv oder nett zu sein. Sage einfach, was Sache ist.

4. Und danach werde wieder zum **Träumer** und jetzt mache etwas Großartiges, etwas Freches, etwas Überraschendes: Nehme die Kritik Stück für Stück an und erweitere



deine Vision so, dass die Kritik sich auflöst. Wichtig ist, dass du diese erweiterst, nicht zurechtschnippelst oder zusammenstutzt. Wenn die Kritik ist, dass dein Geld sowieso nicht reicht, dann ist dein erweiterter Traum, dass du reich bist. Wenn deine Kritik ist, dass du alleine bist und dir sowieso keiner hilft, dann ist deine erweiterte Vision, dass viele begeisterte Menschen mit dir sind. Jetzt wird der Traum völlig unrealistisch! Richtig, du bist ja auch in der Träumer-Rolle. Danach werde wieder zum Realisten und erweitere deinen Plan um den neuen Traum zu realisieren. Und dann übe wieder Kritik an dem neuen Plan. Und dann erweitere wieder deine Vision. Und immer so weiter, bis du eine große Vision hast und einen großen Plan und dir keine Kritik mehr einfällt.

Es geht darum, Träumer, Realisten und Kritiker ins Gleichgewicht zu bringen.

Die meisten Menschen haben viel Kritiker, etwas Realist und kaum Träumer. Diese Übung stärkt deinen Träumer ohne die beiden anderen Rollen zu schwächen. Lebe jede Rolle hundertprozentig.

Disney-Modell in der Praxis

Die einzelnen Rollen können mit unterschiedlichen Räumen oder Stühlen oder großen Bögen Papier veranschaulicht werden. Es ist hilfreich, wenn ein Beobachter bzw. eine Beobachterin auf die Einhaltung der Rollen achtet. Das Disney-Modell kann genutzt werden, um neue Ziele zu entwickeln oder um vage Ziele zu konkretisieren bzw. zu überprüfen.

Zielgespräche im Verein

Ziele werden auch im Verein nicht nur miteinander vereinbart. Der Verein hat Ziele (beispielweise festgehalten in der Satzung oder in der Ausbildungsordnung), die umgesetzt werden sollen, oder der Vorstand vereinbart Ziele, die auch die Jugend betreffen. Immer wieder kommt es auch im Verein zu Zielgesprächen zwischen Technischem Leiter und AusbildungshelferInnen oder zwischen JugendwartIn und VeranstaltungshelferInnen. Wenn unterschiedliche Verantwortungsebenen an Zielgesprächen beteiligt sind, ist zunächst zu klären, ob es sich um Zielvereinbarungen oder Zielvorgaben handelt.

Zielvereinbarungen werden mit dem/der MitarbeiterIn gemeinsam erarbeitet. Der Gesprächspartner hat dabei die Vereinsziele im Blick und achtet auf eine gute Zielformulierung.

Zielvorgaben werden beispielsweise vom Technischen Leiter formuliert und den MitarbeiterInnen mitgeteilt. Fähigkeiten und Persönlichkeit müssen dabei genauso wie die Grundlagen der Zielformulierung berücksichtigt werden. Im Gespräch ist der Spielraum für Veränderungen in der Zielformulierung klein.

Was ist noch zu beachten?

Auch in Zielgesprächen ist es wichtig, zu vereinbaren, wer wann überprüft, ob die formulierten Ziele auch erreicht wurden. Ohne **Zielkontrolle** brauche ich keine Ziele zu formulieren. Sinnvoll können auch **Teilziele** und **Meilensteine** sein, um große Ziele bzw. einen großen Zeitraum überschaubar zu machen.

Zielvorgaben sollten auf keinen Fall als Zielvereinbarungen getarnt werden, beispielsweise um Konflikte zu vermeiden. Nicht alles ist verhandelbar (auch nicht im Verein) und klare Ansagen sind eine Möglichkeit, Konflikte im Nachhinein zu vermeiden.

Unabhängig wie Ziele mit MitarbeiterInnen erarbeitet bzw. vermittelt werden, trägt die Gesprächsführung zum Erfolg oder Misserfolg bei. Wer als Verantwortungsträger mit MitarbeiterInnen ins Gespräch kommt, sollte sich immer seiner Verantwortung bewusst sein.

Was ist in der Gesprächsführung zu beachten?

1. **Zuhören** statt reden ist angesagt.
2. Zunächst **keine Reaktion** (Missfallen oder Zustimmung) außer Verständnis und Interesse zeigen.
3. Die **Fragehaltung** nicht aufgeben: Wer fragt, der führt.
4. Den **Gesprächsverlauf** im Blick behalten.
5. **Suggestivfragen** (nur eine Antwort ist möglich) und **Alternativfragen** (nur mit Ja oder Nein zu beantworten) vermeiden.
6. **Einfache Fragen** stellen, die nicht erklärt werden müssen.
7. **Stille** und **Gesprächspausen** aushalten.
8. **Zeit** nehmen und Zeit haben.

Beispiele für Fragestellungen

- Dein Ziel ist doch auch, dass wir das Sommerfest wieder wie im letzten Jahr durchführen? (Suggestivfrage)
- Willst du an der JugendleiterInnenausbildung teilnehmen? (Alternativfrage)
- Was willst du im Verein erreichen? (Offene Fragestellung)

Meilensteine auf der Timeline: Eine Zeitreise zum Ziel

Gute Zielvereinbarungen haben einen Anfang und ein Ende, umfassen also einen Zeitraum. Um Meilensteine der Zielvereinbarung zu finden, kann über diesen Zeitraum gesprochen werden. Es ist aber auch möglich, diesen Zeitraum auf der Suche nach Meilensteinen, Hindernissen und Ressourcen zu begehen. Klingt zunächst merkwürdig, funktioniert aber. Ihr braucht dafür nur einen Raum mit Platz, einen Stift, ein paar Karten (und möglicherweise eine FragenstellerIn).

Die Timeline kann von Einzelpersonen oder Teams beschriftet werden. Ihr könnt die Timeline alleine beschreiten oder in Begleitung einer anregenden FragenstellerIn. Es ist auch möglich, aber nicht so effektiv, die Timeline nur aufzumalen. Für das Durchschreiten der Timeline mit einer FragenstellerIn gilt folgender Fahrplan:

1. Zunächst wird eine Karte mit einem Symbol für Überblick und Weitsicht beschrieben (Leuchtturm, Aussichtsturm, Adler, ...). Diese Karte wird vom Zeitreisenden bzw. von der Zeitreisenden auf den Boden gelegt. Er stellt sich auf die Karte und bestimmt den Anfangspunkt (Gegenwart) und den Endpunkt des Zeitstrahls (Zielerreichung).
2. Dann stellt sich der Zeitreisende auf den Anfangspunkt und beschreibt das Vorhaben und die momentane Situation. Eine hilfreiche Frage könnte sein, welche Ressourcen stehen zur Verfügung, um das Vorhaben erfolgreich zu realisieren?
3. Anschließend sucht sich der Zeitreisende den ersten größeren Meilenstein auf der Timeline. Folgende Fragen helfen, Meilensteine zu finden: Wann ist das nächste Treffen? Wann gibt es die nächste größere Veränderung? Wann laufen Fristen ab? Der Meilenstein wird mit Worten umschrieben, auf einer Karte festgehalten und vom Zeitreisenden im richtigen Abstand zum Anfangs- und zum Endpunkt auf den Zeitstrahl gelegt.
4. Der Zeitreisende stellt sich nun auf den ersten Meilenstein. Ein Blick nach hinten soll sicherstellen, dass keine Meilensteine übersehen wurden. Die FragenstellerIn unterstützt den Zeitreisenden, seine Gedanken in der ICH-Form und in der Gegenwart zu formulieren. Der Zeitreisende soll nicht über den Meilenstein sprechen sondern den Meilenstein erleben. Alle Gedanken, Ideen und Hinweise werden notiert. Was muss bedacht werden? Wer ist alles beteiligt? Vor dem nächsten Schritt wirft der Zeitreisende noch einen Blick aufs Ziel und ergänzt gegebenenfalls seine Überlegungen.
5. Bis zum Ziel werden nun alle Meilensteine festgehalten und begangen. Die Gedanken werden von der FragenstellerIn notiert.
6. Zum Abschluss der Zeitreise stellt sich der Zeitreisende auf das Ziel und überlegt zunächst, ob sich am Ziel etwas verändert hat (ist nicht ungewöhnlich!). Dann beschreibt er das Ziel noch einmal möglichst genau.
7. Nun stellt sich der Zeitreisende noch einmal auf die Karte mit dem größten Überblick und betrachtet den Prozess der Zielerreichung, um das eine oder andere zu ergänzen.

Überprüfung von Zielen und Auswertung

Seite 32 Zur Überprüfung von Zielen gibt es inzwischen verschiedene Möglichkeiten, die zu vielen Anlässen gebraucht werden können. Hierzu können z.B. Protokolle, Beschlusssammlungen oder Meilensteinpläne herangezogen werden, Besprechungsnotizen mit Aufgabenverteilungen oder To-Do-Listen mit Erledigungsvermerk. Mit diesen Listen lässt sich sehr leicht ein Überblick oder eine Auswertung schaffen, was von den vereinbarten Dingen bereits umge-

setzt worden ist.

I = Information
B = Beschluss
A = Auftrag

| Bereich/Ressort/ Gruppe | I B A | Besprechungspunkt/ Thema | Wer ? | Bis wann ? | Erledigungsvermerk |
|----------------------------|-------------|-----------------------------|-------|------------|--------------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Die hier dargestellte Abbildung stellt nur ein Beispiel dar. Solche Listen lassen sich je nach Bedarf an die eigenen Bedürfnisse anpassen und vielseitig einsetzen.

3. MitarbeiterInnen-Entwicklung im Verein

Einführung:

Bedeutung von MitarbeiterInnen-Entwicklung für den Verein

Seite 33

In Wirtschaftsunternehmen wird Zeit und Geld in die Suche nach geeigneten MitarbeiterInnen investiert und (mehr oder weniger erfolgreiche) Programme werden realisiert, um die Angestellten weiterzuqualifizieren.

Und im Verein? Im Verein herrscht nicht selten angesichts der Freiwilligkeit der Mitarbeit, jugendlicher Ungebundenheit und gesellschaftlichen Veränderungen Ohnmacht vor. Dabei sind gerade die ehrenamtlichen MitarbeiterInnen die Basis der Arbeit im Verein. Damit der Verein seinen Aufgaben und Zielen gerecht wird, müssen ausreichend gut ausgebildete MitarbeiterInnen im Vorstand, in der (Rettungs-)Schwimmbildung, im Katastrophenschutz, im Wachdienst, in der Jugend und allen weiteren Bereichen zur Verfügung stehen. MitarbeiterInnen-Entwicklung aktiv zu gestalten, ist eine Herausforderung für den Verein.

Gesellschaftliche Veränderungen machen aktive MitarbeiterInnen-Entwicklung notwendig.

In den zurückliegenden Jahrzehnten hat sich das Vereinsleben wesentlich verändert:

1. Die Finanznot der Kommunen trifft auch die Vereine. Weniger Zuschüsse und höhere Gebühren für Schwimmbadnutzung machen die Vorstandsarbeit mehr und mehr zum Vereinsmanagement. An Vereine wird dabei mehr Verantwortung für das Gemeinwesen (Erhaltung von Schwimmbädern, Freizeitbeschäftigung von Kindern und Jugendlichen, Katastrophenschutz usw.) herangetragen.
2. Die Ansprüche der SchwimmerInnen sowie der teilnehmenden Kinder und Jugendlichen an die Vereinsangebote und die ehrenamtlichen MitarbeiterInnen sind gestiegen. SchwimmerInnen fühlen sich zunehmend als Kunden, die für eine Leistung bezahlt haben und Qualität einfordern.
3. Der Nachwuchs an ehrenamtlichen MitarbeiterInnen in Vereinen (Jugendliche sowie Erwachsene) wird mittlerweile hart umworben. Auch heute engagieren sich viele Jugendliche in Vereinen (so die Ergebnisse der letzten Freiwilligenbefragungen), doch diese Jugendlichen haben mittlerweile die Wahl zwischen attraktiven und weniger attraktiven Vereinen. Die Frage 'Was bringt mir mein Engagement?' ist Zeitgeist. Jugendliche sollen heutzutage zielorientiert, mobil und flexibel sein und das bekommen auch die Vereine zu spüren.

So lassen sich eine hohe Fluktuation im Vereinsvorstand, die Begeisterung von Jugendlichen für überschaubare, abgeschlossene Projekte sowie die Zurückhaltung auch von langjährigen Mitarbeitern bei der Übernahme von Verantwortung im Vorstand erklären.

Seite 34

Ehrenamtliche MitarbeiterInnen im Verein wollen heutzutage eine gute Ausbildung, ein lebendiges Vereinsleben ohne Zwang, Möglichkeiten der Mitarbeit entsprechend ihren persönlichen und beruflichen Umständen, die Verbindung von Familie und Freizeit, Anerkennung und Herausforderungen. Das Verrückte dabei ist nur, dass auch die Verantwortlichen im Verein ehrenamtlich tätig sind.

Ansatzpunkte für MitarbeiterInnen-Entwicklung im Verein

Hier eine Auswahl von Ansatzpunkten für eine aktive MitarbeiterInnen-Entwicklung im Verein:

Bedarfsanalyse: Unter einer Bedarfsanalyse wird nicht nur ein Zahlenwerk zur Orientierung verstanden, beispielsweise um geplante Angebote, Aktionen oder Veranstaltungen durchzuführen (meist haben das die alten Hasen im Gefühl), sondern auch eine realistische Einschätzung wer im Verein wann und wie lange noch zur Verfügung steht.

Transparenz der Anforderungen: Aufgabenbeschreibungen und Anforderungsprofile ermöglichen einerseits die gezielte Suche nach einer NachfolgerIn. Andererseits sind diese Unterlagen hilfreich, um Kandidaten nicht mehr weich klopfen und überreden zu müssen, sondern eine realistische Entscheidung für die Übernahme von Verantwortung im Verein zu ermöglichen.

Wissensmanagement: Einarbeitungsmaterialien und Checklisten sichern nicht nur die Qualität der Vereinsarbeit sondern geben neuen MitarbeiterInnen Orientierung und Sicherheit.

Qualifizierung: Eine gute Ausbildung kann auf unterschiedlichen Wegen vermittelt werden: Delegation (Übertragung von Aufgaben), Hospitation (Mitlaufen), interne Fortbildung (kompetente Mitglieder nutzen), Projektgruppen (gemeinsam etwas erarbeiten), Fortbildungsveranstaltungen innerhalb und außerhalb der DLRG, Seminarpool, Teamworkshops usw.. Wichtig dabei ist nur, dass Qualifizierung ernst genommen wird.

Ehrungen und Anerkennung: Anerkennung kann und sollte immer wieder im Gespräch unter vier Augen ausgesprochen werden, gewinnt aber an Bedeutung und hat Signalwirkung im Verein, wenn eine Ehrung vor versammelter Runde gelingt.

Klärungsfragen zum Weiterdenken:

- Welche MitarbeiterInnen verlassen voraussichtlich wann den Verein?
- Welche Personengruppen außerhalb des Vereins können gezielt angesprochen werden, eine Aufgabe im Verein zu übernehmen?
- Welchen Zeitumfang bedeutet die Übernahme einer bestimmten Aufgabe im Verein?
- Welche Informationen und Erfahrungswerte sollten unbedingt schriftlich festgehalten werden?
- Wie gut fühlen sich die ehrenamtlichen MitarbeiterInnen im Verein ausgebildet?
- Wie wird die Teilnahme an einem Lehrgang gemeinsam vor- und nachbereitet?
- Welche Qualifizierungsstrategien wurden im Verein schon einmal ausprobiert?
- Wenn alle Rückmeldungen im Verein (offen, hinten herum, verdeckt, ...) in einen Topf verrührt würden, schmeckt der Topfinhalt nach Anerkennung oder mehr nach Kritik?
- Wie wohl fühlen sich die Geehrten in ihrer Haut auf einer Ehrung im Verein?
- Wer ist noch nicht geehrt worden für seine Verdienste um den Verein?

Klarheit gewinnen: Bedarfsanalyse und Bestandsaufnahme

Seite 36 Personalentwicklung und Personalplanung beginnen auch im Verein mit einer Bedarfsanalyse und einer Bestandsaufnahme: Wen brauchen wir? Wer ist alles da? Und was verändert sich in Zukunft?

Klingt technisch, ist aber nicht nur in großen Vereinen ein Schutz gegen unliebsame Überraschungen und die Voraussetzung für mittel- und langfristige Planungen.

Sowohl in der Jugendarbeit als auch bei der Besetzung der Wachtürme, der Schwimmbahnen und der Vorstandsposten sollte regelmäßig (zumindest einmal im Jahr) aus Erfahrung und vor dem Hintergrund der zukünftigen Entwicklung eine Bedarfsanalyse gemacht werden:

Wie viele und welche MitarbeiterInnen brauchen wir (unabhängig davon welche MitarbeiterInnen zur Verfügung stehen), um unsere Angebote stressfrei und anspruchsvoll durchführen zu können?

Diese Fragestellung kann dazu führen, dass bestimmte Angebote nicht gemacht werden, da schon nach der Bedarfsanalyse klar ist, dass die notwendigen MitarbeiterInnen kurzfristig nicht zur Verfügung stehen. Eine realistische Einschätzung ist das Ziel der Bedarfsanalyse.

Die Ergebnisse der Bedarfsanalyse sollten unbedingt dokumentiert werden, um diese im nächsten Jahr zu überprüfen und anzupassen.

Personalplanung hat nicht nur Qualitätssicherung zum Ziel, sondern auch die Zufriedenheit der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen. Mit folgender Tabelle, die sich verfeinern und anpassen lässt, werden Personalengpässe am Beispiel Wachmannschaft veranschaulicht.

| Wachmannschaft | Mai/2005 | | Juni/2005 | | Juli/2005 | |
|----------------|----------------------------|---------|----------------------------|---------|----------------------------|---------|
| | 120h insgesamt Zeitraum | Wachst. | 200h insgesamt Zeitraum | Wachst. | 250h insgesamt Zeitraum | Wachst. |
| Peter | 01.05.-10.05. | 40h | 11.06.-21.06. | 60 | 01.07.-12.07. | 80h |
| Stephan | 11.05.-22.05. | 40h | 22.06.-30.06. | 60 | 13.07.-21.07. | 80h |
| Christiane | 23.05.-31.05. | 30h | 01.06.-10.06. | 60 | 22.07.-31.07. | 80h |
| | | | | | | |
| | 10h nicht besetzt | | 20h nicht besetzt | | 10h nicht besetzt | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Aus der Verbindung von Bedarfsanalyse und Bestandsaufnahme ergeben sich folgende Handlungsmöglichkeiten:

- Anpassung des Angebots
- Nachwuchsförderung
- Planung von Ersatzleuten
- Qualifizierungsmaßnahmen
- ...

Aufgabenbeschreibung und Anforderungsprofil

Immer wenn im Verein Aufgaben zu verteilen und Posten zu besetzen sind, stellt sich auch die Frage nach der Eignung.

Die verantwortlichen EntscheiderInnen stellen sich die Frage:

- Wer ist geeignet die Aufgaben zu übernehmen?

Aber auch die Kandidaten haben Fragen:

- Bin ich geeignet den Posten zu übernehmen?
- Welche Aufgaben habe ich konkret?
- Mit wem werde ich zusammenarbeiten?
- Und wie viel Zeit muss ich investieren?

Nicht immer stehen dabei ausreichend BewerberInnen zur Verfügung und manche Personalentscheidung wird aus der Personalnot heraus entschieden.

Nachwuchsförderung erfordert sicherlich langfristige Planungen und Anstrengungen und gelingt nicht immer. Eine Möglichkeit, gezielter (auch außerhalb des Vereins) nach MitarbeiterInnen zu suchen und Transparenz bzw. Entscheidungshilfen für mögliche Kandidaten zu schaffen sind Anforderungsprofile und Aufgabenbeschreibungen.

Mit einem Anforderungsprofil machen sich die verantwortlichen EntscheiderInnen bewusst, welche Fähigkeiten von einer NachfolgerIn erwartet werden. Unterschieden werden dabei für jede Aufgabe und jeden Posten Fachkompetenzen (Wissen), Sozialkompetenzen (Umgang miteinander) und Prozesskompetenzen (Organisation, Übersicht und Entscheidungen).

Fragen zur Fachkompetenz:

- Welches Wissen sollte mitgebracht werden?
- Welche Lehrgänge sollten absolviert worden sein?
- Welche Erfahrungen sind Voraussetzung?

Fragen zur Sozialkompetenz:

- Welche Schlüsselqualifikationen werden benötigt (Konfliktfähigkeit, Zukunftsorientierung, Kommunikationsfähigkeit, Kooperations- und Teamfähigkeit, Leistungsfähigkeit, Belastbarkeit, Kompromissfähigkeit, ...)?
- Was genau wird unter den geforderten Schlüsselqualifikationen verstanden?

Fragen zur Prozesskompetenz:

- Welche Fähigkeiten werden gebraucht, um die Aufgabe im Vereinsalltag zu bewältigen (Gestaltungsfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Kritikfähigkeit, Zielorientierung, Selbstorganisation, ...)?

Es ist dabei sinnvoll, die meist umfangreichen Anforderungen nach Wichtigkeit zu unterteilen: besonders wichtig, wichtig und weniger wichtig. Das erleichtert die Suche bzw. den Entscheidungsprozess.

Aufgabenbeschreibungen sind als Informationsmaterial für KandidatInnen gedacht. Der Grundgedanke ist, dass die Entscheidung für die Mitarbeit im Verein nicht nur aus dem Bauch heraus kommen sondern auch wohlüberlegt sein sollte. Häufiger Wechsel im Vorstand oder unzuverlässige AusbilderInnen sind eine Belastung für alle MitarbeiterInnen im Verein.

Eine Aufgabenbeschreibung muss nicht endlos sein, sollte aber folgende Punkte (Erwartungen) umfassen:

- Möglichst genaue Beschreibung der Aufgaben
- Beschreibung des Teams und der AnsprechpartnerInnen

- Angaben über den zeitlichen Umfang der Tätigkeit und wichtige Termine im Jahresablauf
- Gestaltungsmöglichkeiten
- Persönlicher Gewinn (Ausbildungen, Erfahrungen, ...)

Viele Vorstände äußern Bedenken gegen Aufgabenbeschreibungen. Wenn die Kandidaten genau wissen, was auf sie zukommt, wird niemand die Aufgabe übernehmen. In diesem Falle ist es Zeit über Aufgaben, Aufgabenverteilung und Ziele im Verein nachzudenken und die Aufgaben für alle attraktiver zu gestalten.

Spielregeln für die Suche nach MitarbeiterInnen

Die Suche nach neuen MitarbeiterInnen ist in vielen Vereinen ein leidiges Thema. Alle sind froh, wenn die Mitgliederversammlung vorbei ist und zumindest die wichtigsten Vorstandsposten besetzt sind. Warum ist das so? Zunächst einmal ist es wichtig anzuerkennen, dass nur ein kleiner Teil aller Mitglieder sich aktiv im Verein beteiligt (durchschnittlich 15% für kurzfristige Projekte und 5% als Funktionsträger). Dann hängt es von der Stimmung im Vorstand (bzw. in den Arbeitsgruppen) und den Arbeitsergebnissen ab, ob sich Mitglieder für die Übernahme von Verantwortung interessieren. Und nicht zuletzt wollen aktive MitarbeiterInnen auch geehrt und gewürdigt werden.

Einige Spielregeln für die erfolgreiche Suche nach neuen MitarbeiterInnen sind:

Nachwuchsförderung

Immer noch finden sich die meisten Funktionsträger in der eigenen Vereinsjugend. Aus Trainingsgruppen, Wachmannschaften und Jugendprojektgruppen setzen sich später Vereinsvorstände zusammen. Es stimmt, Nachwuchs kann durch gezielte Jugendarbeit aufgebaut werden. Nachwuchsförderung ist allerdings zeitintensiv, kostet manchmal Nerven und führt nicht immer zum Erfolg. Erfolgsbedingungen sind unter anderem: Frühestmögliche Übertragung von Verantwortung, gezielte (Freizeit-)Angebote für die verschiedenen Altersgruppen, Perspektiven schaffen insbesondere in der kritischen Altersphase zwischen 14 und 18. Viele Jugendliche verlassen trotz aller Anstrengungen nach der aktiven SchwimmerInnenzeit den Verein.

Suche außerhalb des Vereins

Nur in wenigen Vereinen werden MitarbeiterInnen gezielt außerhalb des Vereins gesucht. Dabei liegt es nahe, angesichts der nachgewiesenen gleichbleibend hohen Bereitschaft zum ehrenamtlichen Engagement in der Bevölkerung, neue Wege der Mitarbeitergewinnung zu beschreiten. Einen Kassenswart in der ortsansässigen Bank anzusprechen, einen Internetbeauftragten in der EDV-Abteilung zu finden oder Schwimmeltern aus dem Neubaugebiet für eine langfristige Mitarbeit im Vorstand zu bewegen, ist bedenkenswert. Zumindest funktioniert das Modell der Mitgliedschaft von Geburt an, das in eine aktive Mitarbeit im Verein mündet, immer seltener.

Nachfolgeregelung

Gute Erfahrungen wurden mit einer offen diskutierten Nachfolgeregelung gesammelt: Wer übernimmt die Verantwortung für die Suche nach einer NachfolgerIn? Ideal ist es dabei, wenn die Person, die eine Aufgabe bzw. einen Posten übernimmt, auch für die Nachfolge zuständig ist.

Zeitlich begrenzte Projekte

Die Bereitschaft sich an einen Verein zu binden hat nachgelassen. Wenn also Vereinsbindung nicht mehr durch langjährige Mitgliedschaft entsteht, sind zeitlich begrenzte Projekte (beispielsweise für Schwimmeltern) eine Einstiegsalternative in den Verein bzw. in die aktive Mitarbeit im Verein.

Aufgabenbeschreibungen (siehe oben)

Einarbeitungsmaterialien und Checklisten

Wissen ist im Verein häufig an Personen gebunden. Dies ist beim Mitarbeiterwechsel schwierig und häufig mit Informationsverlusten verbunden. Einarbeitungsmaterialien und Checklisten für Veranstaltungen oder wiederkehrende Aufgaben sind eine Möglichkeit diese Informationsverluste zu begrenzen.

Geschäftsverteilungsplan

Die Aufgabenverteilung im Vorstand oder in einer Arbeitsgruppe transparent zu machen, hilft Kandidaten sich zu orientieren und den empfundenen Erwartungsdruck zu verringern.

MitarbeiterInnenmotivation

Der Verein lebt von der Motivation der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen. Engpässe bei der Besetzung der Wachtürme, plötzlich auftretende Schwierigkeiten mit dem Schwimmbadpersonal oder herausfordernde Eltern sind Vereinsalltag. Nur mit motivierten MitarbeiterInnen bringt die Vereinsarbeit trotz allem Spaß. Und nicht zuletzt sind motivierte MitarbeiterInnen die beste Werbung für den Nachwuchs.

Seite 41

Was aber ist Motivation? Und wie kann ich meine MitarbeiterInnen motivieren?

Führungskräfte müssen auch im Verein anerkennen, dass Motivation ein innerpsychischer Vorgang ist. Menschen sind keine Maschinen mit Schaltern, die sich an- und ausschalten lassen. Menschen sind nicht nur Herdentiere, die auf einen Schäfer warten. Menschen haben Motive, etwas zu tun oder zu lassen. Die Motive im Verein ehrenamtlich tätig zu werden sind dabei vielfältig: Spaß am Lernen, Lust auf Verantwortung, Ausgleich zum Beruf, Freunde treffen, Leben retten, Begeisterung für Technik, ...

Menschen können sich nur selbst (mehr oder weniger gut) motivieren oder anders ausgedrückt: Menschen können sich die eigenen Motive verdeutlichen und entsprechend handeln. Eine Motivation von außen wird nicht funktionieren, wenn keine eigene Motivation vorhanden ist. Dabei ist die Idee vom charismatischen Vereinsvorsitzenden oder Schwimmtrainer, der alle durch seine Persönlichkeit und sein Engagement mitreißt, noch weitverbreitet. Zugegeben, es gibt Menschen, denen wir mehr vertrauen bzw. denen wir leichter glauben als anderen. Aber es bleibt dabei: Alle ehrenamtlichen MitarbeiterInnen entscheiden sich selbst, und zwar für oder gegen die Arbeit in einem Verein mit bestimmten Spielregeln unter manchmal ungünstigen Voraussetzungen. Wie tragfähig die Motive für die Mitarbeit sind, zeigt sich beispielsweise, wenn kurzfristig Wachtürme zu besetzen sind oder ein Ausbilder krank geworden ist.

Was ich als Führungskraft tun kann, ist die Motivation von anderen zu fördern, indem ich beispielsweise gute Rahmenbedingungen schaffe, mit Argumenten überzeuge, eine Vision anbiete oder einen Tauschhandel vorschlage. Leider gibt es in der Vereinsgeschichte genug Beispiele von überredeten Funktionsträgern, Wachgängern oder HelferInnen, die sich still und heimlich aus dem Staub gemacht haben.

Eine Idee, um dem Thema Motivation im Verein auf die Spur zu kommen, ist der Kopfstand. Beim Kopfstand trägt der Vorstand (oder eine Arbeitsgruppe) alle Ideen zusammen, wie ehrenamtliche MitarbeiterInnen von der Weiterarbeit im Verein abgehalten (bzw. demotiviert) werden können. Die Ideen können dabei mehr oder weniger verrückt sein: Wachappell am Morgen, Urlaubssperre, veraltete Ausrüstung, Bootfahren dürfen nur Vorstandsmitglieder, Entscheidungen hinter verschlossener Tür, ...

Wenn die Ideen vom Kopf auf die Beine gestellt werden, entstehen häufig gute Ideen, wie die Rahmenbedingungen für die ehrenamtliche Mitarbeit verbessert werden können.

Letztlich ist es immer wieder einmal gut, im Kreis der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen die Motive für die Mitarbeit in der DLRG auszutauschen (z.B. zum Beginn einer Mitgliederversammlung oder einer Vorstandssitzung). Die Vielfalt an Motiven und Möglichkeiten ist jedes Mal beeindruckend.

Qualifizierungsstrategien im Verein

Nicht nur um die Ansprüche von Schwimmlern zu befriedigen sondern vor allem um die Vereinsziele zu erreichen, werden immer wieder gut ausgebildete MitarbeiterInnen gebraucht. Die Aus- und Fortbildung (Qualifizierung) der MitarbeiterInnen ist in den Vereinen unterschiedlich geregelt und wird manchmal an Einzelpersonen delegiert ohne im Blick zu haben, welche Bedeutung Qualifizierung von Nachwuchs für den Verein hat. Für die ehrenamtlichen MitarbeiterInnen ist eine gute Ausbildung eine wichtige Voraussetzung im Kontakt mit Schwimmlern oder beim Wachdienst. Die Qualifizierungsstrategien können unterschiedlich sein, entsprechend den Bedingungen vor Ort. Eine durchdachte und planvolle Aus- und Fortbildung ist für den Verein lebensnotwendig.

Hospitation (Mitlaufen)

Beispiele: Ausbildungs- oder VeranstaltungshelferInnen, Einarbeitung in Vorstandsposten, Projektgruppe Jugendarbeit

Vorteile: Verantwortung wird schrittweise übernommen und Wissen wird weitergegeben.

Nachteile: Ungeduld kann entstehen, Hospitanten sind nicht (nur) für unliebsame Aufgaben da.

Wichtig zu beachten: Das Ziel, die Übernahme von Verantwortung nach Ende der Hospitation, darf nicht aus den Augen verloren werden: Selber machen lassen und regelmäßig Rückmeldung geben. Das Ende der Hospitation sollte klar vereinbart werden.

Delegation von Aufgaben (Sprung ins kalte Wasser)

Beispiele: Übernahme einer Trainingsgruppe, Vorstandsposten übernehmen, Veranstaltungsleitung

Vorteile: Verantwortung muss übernommen werden, Gestaltungsräume entstehen, weniger personalintensiv.

Nachteile: Nicht selten wird die Delegation von Aufgaben zur Überbrückung von Personalengpässen genutzt. Überforderung führt nicht selten zum Ausstieg oder eigene (schräge) Trainingsmethoden werden entwickelt.

Wichtig zu beachten: Delegation bedeutet immer, dass die Verantwortung für den Erfolg letztendlich beim Delegierenden bleibt. Begleitung, Einarbeitungsmaterialien, Angebote zur Unterstützung und Erfolgskontrolle sind dabei selbstverständlich.

Projektgruppen (Gemeinsam etwas erarbeiten)

Beispiele: Überarbeitung Internetauftritt, Vorbereitung Wachsaison

Vorteile: Miteinander im Verein wird gefördert. Gestaltungsräume werden eröffnet.

Nachteile: Häufig fehlt der klare Auftrag (Zeitvorgabe!) und eine klare Führung der Projektgruppe.

Wichtig zu beachten: Die Formulierung von realistischen und attraktiven Zielen innerhalb der Projektgruppe sollte am Anfang stehen und zeitlich nicht zu kurz kommen.

Interne Fortbildung (Kompetente Mitglieder nutzen)

Themenbeispiele: JugendleiterInnenausbildung, Vereinsmanagement

Vorteile: Geringe Fortbildungskosten, Miteinander im Verein wird gefördert.

Nachteile: Zusätzlicher Termin, an dem alle Zeit haben müssen. Es gibt keine Anregungen von außen und manchmal werden Beziehungskonflikte im Verein durch Auseinandersetzung über richtige Lernmethoden am Beckenrand ausgetragen.

Wichtig zu beachten: Nicht Besserwisserei und Belehrung sondern ein freundschaftlicher Umgang und gemeinsames Lernen sollten die Veranstaltung bestimmen.

Seminarpool oder Teamworkshop (Fortbildung in der Gliederung mit externen ReferentInnen)

Themenbeispiele: Rhetorik, Personalentwicklung, Teamarbeit

Vorteile: Anregungen von außen, Miteinander im Verein wird gefördert.

Nachteile: Zusätzlicher Termin, an dem alle Zeit haben müssen. Unliebsame Themen können aufkommen.

Wichtig zu beachten: Genaue Absprachen über Thema und Ziel der Veranstaltung sowie Erwartungen sind unverzichtbar.

Fortbildung in Eckernförde, Bad Nenndorf oder außerhalb der DLRG

Themenbeispiele: Öffentlichkeitsarbeit, Kampfrichterausbildung, Ausbilderprüfer

Vorteile: Anregungen von außen, Vernetzung mit anderen Vereinen durch Bekantschaften.

Nachteile: Hohe Fortbildungskosten und betreuungsintensiv.

Wichtig zu beachten: Selten werden TeilnehmerInnen an externen Fortbildungen im Verein gut vor- und nachbereitet. Vor der Fortbildung gilt es, auf die Bedeutung des Themas für den Verein hinzuweisen, Fortbildungsinhalte vor zu besprechen und eine Perspektive für die Umsetzung des Erlernten zu vermitteln. Nach der Veranstaltung sind zeitnahe Umsetzungsmöglichkeiten sowie die Offenheit für neue Ideen unbedingt motivationsfördernd.

Anerkennung und Ehrungen

Neben den bekannten DLRG Ehrungen für verdiente Mitarbeit in Bronze, Silber und Gold gibt es noch andere Möglichkeiten der Anerkennung.

Seite 45

Mit folgenden Aktionen kann die Anerkennung gezeigt werden:

- Motivationsveranstaltungen für Vorstände, Arbeitskreise und Projektgruppen (z.B. ein gemeinsames Sommerfest)
- Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen für MitarbeiterInnen
- Kleine Geschenke zu besonderen Anlässen
- Verschicken von Postkarten zu Geburtstagen und bei Abwesenheit auf Sitzungen
- Eigene Ehrungen, die unabhängig von den offiziellen DLRG Ehrungen durchgeführt werden.

Alle oben genannten Beispiele können die Motivation und Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen im Verein fördern.

Kurzbeschreibung/Werbung Teamworkshops

Teamworkshops in der DLRG Schleswig-Holstein

Unterstützung für die Vorstandsarbeit in den Gliederungen

- Im Vorstand werden immer wieder dieselben Auseinandersetzungen geführt?
- Für die nächste Veranstaltung fehlen wieder Helfer und Helferinnen?
- Überhaupt sind Infostände schwer zu besetzen?
- Nachfolger werden so lange bearbeitet bis sie zustimmen?
- Am Ende einer Vorstandssitzung stellt sich die Frage: Hätten wir das nicht schneller hinbekommen können?
- Der Laden läuft, aber die einzelnen Bereiche arbeiten nicht zusammen?

Nicht nur nach Neuwahlen werden die Weichen im Vorstand neu gestellt. Gut, wenn der Verein von alleine funktioniert. Doch das ist leider oft nicht der Fall. Wir wollen euch unterstützen. Es gibt im Landesverband eine Projektgruppe, die in den Gliederungen eintägige Teamworkshops durchführt. Teamworkshops sind Fortbildungsveranstaltungen zum Vereinsmanagement. Unser Angebot richtet sich an den Vorstand bzw. einen erweiterten Vorstand, also Entscheidungsträger im Verein.

Folgende Themen bieten wir euch an:

1. Teamarbeit in der Vorstandsarbeit

Im Mittelpunkt dieser Veranstaltung steht die Zusammenarbeit im Vorstand.

- Was ist überhaupt Teamarbeit? Wie wollen wir zusammenarbeiten?
- Spielregeln der Zusammenarbeit aufdecken und verabreden
- Aufgaben(Verteilung) im Team klären
- Was sind die nächsten Schritte?

2. Gemeinsam etwas erreichen – Zielvereinbarungen

Wir finden, dass es nichts Schlimmeres gibt, als im Vorstand ziellos herum zu irren.

Vorstandsarbeit braucht Ziele und diese müssen benannt sowie diskutiert werden.

- Wie können wir im Vorstand Zielvereinbarungen nutzen?
- Zielformulierungen –Tipps und Tricks
- Umsetzung von Zielvereinbarungen – Verabredungen und Zeitplanung
- Zielkontrolle – Muss das sein?

3. Strategisch denken – planvoll handeln

Häufig bestimmt der Vereinsalltag das Handeln im Vorstand. Der Blick über den Tellerrand der gegenwärtigen Anforderungen und Probleme lohnt sich.

- Anforderungsprofil
- Aufgabenbeschreibung und Geschäftsverteilungsplan
- Personalplanung und Nachfolgeregelung
- Mitarbeitergespräche auch im Verein leicht gemacht

In entspannter Atmosphäre werden wir gemeinsam an euren Themen arbeiten.

An Kosten entstehen der Gliederung für einen Teamworkshop pauschal 60,00 € für die Referenten. Der Veranstaltungsort sowie die Verpflegung wird von euch organisiert.

Wer sind wir?

Wir sind eine gemischte Gruppe aus dem Landesverband Schleswig Holstein. Wir sind schon lange in der DLRG aktiv und haben alle so unsere Erfahrungen gemacht, die wir jetzt gerne weitergeben wollen. Uns würde freuen, wenn ihr den ersten Schritt machen würdet.



Christiane Bahr
stellvertretende Vorsitzende der DLRG-Jugend Schleswig-Holstein

