



Schritte 7–9

## Einführungstext

### Von der (Selbst-)Evaluierung freiwilligen Engagements in Sportvereinen (Schritt 7) über Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten für Freiwillige (Schritt 8) zu der Anpassung von Anforderungen und Aufgaben (Schritt 9)

Die Ziele der Schritte 7–9 sind gerade in (kleineren) Basketballvereinen bzw. -abteilungen mit begrenzten Ressourcen am einfachsten über Entwicklungs- und Feedbackgespräche erreichbar. In diesen kann (Selbst-)Evaluierung des freiwilligen Engagements erfolgen, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten für die Freiwilligen können besprochen werden und Anforderungen und Aufgaben der Freiwilligen können bei Bedarf angepasst werden. Die Einführung zu diesen drei Schritten erfolgt daher in diesem Text gemeinsam.

#### Entwicklungs- und Feedbackgespräche als Instrument erfolgreicher Förderung freiwilligen Engagements im Basketballverein bzw. der -abteilung

Gerade die Evaluation freiwilliger Arbeit muss stets vor dem Hintergrund gesehen werden, dass Freiwillige unentgeltliche Arbeit aus persönlichen Motiven leisten. Es handelt sich also um eine sehr sensible Beziehung zwischen Engagierten und dem Verein, die durch Kritik schnell problematisch werden kann. Grundsätzlich ist es daher angebracht, auf eine wertschätzende und lobende Begleitung anstatt auf Kritik zurückzugreifen. Falls Kritik dennoch notwendig sein sollte, bietet sich eher ein team- und aufgabenorientierter anstatt ein personenorientierter Fokus an. Grundsätzlich sollte bei Kritik eine ruhige und ungestörte Gesprächsatmosphäre herrschen und es sollten nur die Personen beteiligt sein, die für ein gelingendes Gespräch erforderlich sind. Kritik vor anderen erschwert häufig einen konstruktiven Umgang der oder des Kritisierten mit

den genannten Aspekten - wird jedoch im Alltag leider häufig praktiziert. Im Folgenden wird auf Möglichkeiten eingegangen, im Rahmen von individuellen oder gruppenorientierten Entwicklungs- und Feedbackgesprächen auf sensible Art und Weise eine (Selbst-)Evaluierung der freiwilligen Arbeit durchzuführen und ggf. auch auf wertschätzende Art Kritik zu üben. Hierbei kann auch erkannt werden, ob zusätzliche Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten für Freiwillige sinnvoll sind und/oder dem oder der Freiwilligen eine Veränderung des Aufgabenbereiches entgegenkommen würde. Regelmäßige Gespräche über die Entwicklung und Zufriedenheit der Freiwilligen sind zudem eine Form der Anerkennung und eine Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung – auch über das Engagement im Basketballverein bzw. der -abteilung hinaus – und tragen dadurch zur Bindung an den Verein bei. Gerade in größeren Vereinen bzw. Abteilungen kann niemand alle Gespräche führen. Es empfiehlt sich, diese Aufgabe aufzuteilen. Zum Beispiel könnte ein Schiedsrichterwart die Gespräche mit den Schiedsrichterinnen und Schiedsrichtern führen. Feedback- und Entwicklungsgespräche wirken sich häufig positiv auf die Motivation der Freiwilligen aus. Ein Schiedsrichterwart würde dann zwar die Zeit für die Gespräche aufwenden, dafür aber wahrscheinlich weniger Zeit am Telefon auf der Suche nach zeitlichen Ressourcen bei den Schiedsrichterinnen oder Schiedsrichtern verbringen. Auch wird so Konflikten bzw. ihrer Eskalation vorgebeugt, was insgesamt viel Zeit sparen kann.

Ein individuelles Entwicklungs- oder Feedbackgespräch sollte besonders sensibel gestaltet werden. Es ist wichtig, eine wertschätzende Grundhaltung ein-

zunehmen und die freiwillige Person auch in diesem Gefühl wieder aus dem Gespräch zu entlassen. Verschiedene Feedbackregeln können dabei helfen. Beispielhaft seien hier zwei aufgeführt:

#### ☀ **Die Sandwich-Technik**

Zunächst werden die positiven Elemente der Arbeit aufgeführt. Dann werden die problematischen Aspekte als Felder persönlichen Entwicklungspotenzials thematisiert, d. h. bewusst nicht negativ formuliert. Zuletzt sollte die beste Eigenschaft oder das beste Arbeitsergebnis der oder des Freiwilligen noch einmal besonders hervorgehoben werden.

#### ☀ **Die Fragetechnik**

Vor allem bei einer großen Anzahl an aufgetretenen Problemen ist es ratsam, diese in Form von Fragen zu formulieren, die die oder den Freiwilligen zur Selbstreflexion anregen sollen.

Am Ende eines persönlichen Feedbackgesprächs sollte immer eine Zielvereinbarung bezüglich neuer Entwicklungsmöglichkeiten stehen:

#### ☀ **Was soll hinsichtlich der Aufgaben des oder der Freiwilligen als nächstes geschehen?**

#### ☀ **Was soll wie verändert werden?**

In diesem Sinne ist das Entwicklungs- und Feedbackgespräch immer auch ein Zielvereinbarungsgespräch im Hinblick auf mögliche Veränderungen der Aufgabengebiete der oder des Freiwilligen. Auf diesen Aspekt wird weiter unten näher eingegangen.

Es kann sein, dass Konflikte durch individuelle Entwicklungs- und Feedbackgespräche nicht gelöst werden können. In diesem Fall besteht entweder die Möglichkeit einer Moderation durch Dritte - eventuell auch durch eine externe Person außerhalb des Vereins bzw. der Abteilung - oder die Zusammenarbeit muss beendet werden. Wie dies trotz Unstimmigkeiten wertschätzend geschehen kann, ist in Schritt 10 beschrieben. Viele Freiwillige tauschen sich auch gerne über ihre Arbeit mit anderen Freiwilligen aus. Der Verein sollte ihnen daher bei Bedarf regelmäßig eine Plattform in Form von gruppenorientierten **Feedbackrunden** oder

auch Stammtischen anbieten. Der Vorteil eines Austausches in der Gruppe ist einerseits, dass sich so mögliche Probleme bereits früh in Zusammenarbeit lösen lassen, bevor sie eskalieren. Andererseits besteht so die Möglichkeit, das unter den Freiwilligen vorhandene Fachwissen und kreative Potenzial zu nutzen, um gemeinsam neue Entwicklungen anzugehen.

### **Umsetzungshinweis**

Es hat sich bewährt, Entwicklungs- und Feedbackgespräche anhand eines Leitfadens zu führen und wichtige Inhalte schriftlich festzuhalten. Beim nächsten Gespräch kann dann darauf zurückgegriffen werden, wodurch Entwicklungen häufig deutlicher werden. Bei den beigefügten Materialien befindet sich ein Musterleitfaden für die Durchführung eines Entwicklungs- und Feedbackgesprächs. Wenn im Rahmen einer Bedürfnisanalyse, die in Schritt 2 vorgestellt wurde, eine Befragung erfolgt ist und die oder der Freiwillige daran teilgenommen hat, sollten die dort genannten Inhalte in das Entwicklungs- und Feedbackgespräch mit einfließen. Eine sehr ausführliche Anleitung für das Konfliktmanagement im Sportverein mit Praxisbeispielen ist unter folgendem Link zu finden:

[www.ehrenamt-im-sport.de/fileadmin/fm-ehrenamt/sport/pdf/Konfliktmanagement\\_PDF.pdf](http://www.ehrenamt-im-sport.de/fileadmin/fm-ehrenamt/sport/pdf/Konfliktmanagement_PDF.pdf)

### **Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten schaffen**

Das Ziel von Entwicklungs- und Feedbackgesprächen ist es auch, den Lern- und Entwicklungsbedarf des oder der Freiwilligen zu ermitteln. Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten gibt es sowohl formell in Form von Aus-, Fort- und Weiterbildungen, als auch informell im Alltag des Engagements. Die formellen Formen wurden bereits in Schritt 5 thematisiert. Bei jedem Entwicklungs- und Feedbackgespräch sollte ein Blick darauf geworfen werden, ob (neuer) Fortbildungsbedarf besteht und wie dieser ggf. gedeckt werden kann. Viele Lern- und Erfahrungserfahrungen finden jedoch auch im informellen Bereich statt. Hier ist es Aufgabe der Ansprechperson, die freiwillige Person so weit wie möglich zu fördern und zu versuchen, gewünschte Erfahrungen zu ermöglichen – z. B. eine Jugendliche bei der Organisation eines Turniers nicht nur mit konkre-

ten praktischen Aufgaben helfen zu lassen, sondern ihr auch einen tieferen Einblick zu gewähren und Fragen (z. B. zu einer Sitzung, an der sie teilnehmen durfte) zu beantworten. Dies kann dann auch dazu führen, dass der Aufgabenbereich der Jugendlichen längerfristig um die Unterstützung bei der Organisation von Turnieren erweitert wird. Vielleicht merkt sie aber auch, dass dieser Bereich nichts für sie ist und entwickelt sich in einen anderen Bereich hinein, z. B. Training für jüngere Mädchen. Eine wertvolle Lernerfahrung war es für sie dann aber trotzdem - sie hat sich selber mit ihren Stärken und Fähigkeiten näher kennengelernt und kann sich in der Zukunft diesbezüglich auch z. B. beruflich besser einschätzen.

## **Warum ist die Anpassung von Anforderungen und Aufgaben der Freiwilligen überhaupt sinnvoll?**

### **Ein Beispiel aus einem Basketballverein**

Gerda ist 55 Jahre alt und trainiert seit 30 Jahren Basketballteams im Verein. Das hat ihr lange Spaß gemacht, ist nun aber zur langweiligen Routine geworden und sie überlegt, aus ihrer freiwilligen Übungsleiterinnentätigkeit auszusteigen. Gerda geht und bleibt lediglich noch ein passives Fördermitglied des Sportvereins. - Schade: Der Verein ist eine Freiwillige los, die eigentlich noch an der Organisation hängt! Gäbe es eine Koordination der Freiwilligen im Basketballverein bzw. der -abteilung, an die sich die Freiwilligen bei allen Belangen wenden könnten, hätte sich vielleicht folgendes abgespielt: Bei einem Gespräch mit der Freiwilligenkoordinatorin oder dem -koordinator stellt sich heraus, dass Gerda zwar keine Lust mehr hat, ein Basketballteam zu trainieren. Der Freiwilligenkoordinator oder die -koordinatorin fragt aber, was sich Gerda denn sonst noch vorstellen könnte, im Verein bzw. der Abteilung zu machen. Beim gemeinsamen Brainstorming erwähnt Gerda beiläufig, dass sie sich seit einer Weile für soziale Online-Netzwerke interessiert und Facebook beigetreten ist. Die Freiwilligenkoordinatorin oder der -koordinator horcht auf: Die Öffentlichkeitsarbeit des Sportvereins stagniert schon lange und die Facebookseite könnte viel öfter aktualisiert werden. Zu zweit entwickeln sie ein neues Aufgaben-

profil für Gerda im Basketballverein: Sie wird ab dem kommenden Monat die Facebookseite des Vereins betreuen, Neuigkeiten posten und Fotos online stellen. Alle sind zufrieden: Die Vereinsmitglieder über eine aktuelle Facebookseite und Gerda über ihre neue interessante Aufgabe.

## **Freiwilligen Auszeiten gewähren**

Es ist völlig in Ordnung, wenn Freiwillige sich eine Auszeit von ihrem freiwilligen Engagement nehmen. Natürlich werden Stimmen laut: „Aber ohne Hans können wir die Dienstags-Basketballgruppe vergessen!“ Die Angst, dass jemand ganz abspringen könnte, wenn er oder sie einmal eine Auszeit nimmt, ist begründet. Allerdings ist die Wahrscheinlichkeit, dass Hans wieder einsteigt, größer, wenn er sich vom Verein unterstützt fühlt und auf Verständnis dafür stößt, dass er als junger Vater die Verpflichtung, einmal pro Woche zu trainieren, nicht einhalten kann. Es gibt einen Unterschied zwischen „Wir brauchen dich um jeden Preis, wie kannst du jetzt gehen!?“ und „Es ist schade, dass du im nächsten halben Jahr nicht da bist. Wir werden dich vermissen und freuen uns, wenn du wieder einsteigst!“.

## **Über- und Unterforderung vorbeugen**

Freiwillige beklagen sich nicht selten darüber, dass sie sich überfordert fühlen und zu viel Zeit ins Engagement stecken. Regelmäßige Gespräche beugen einer Überforderung vor. Auch Unterforderung sollte vermieden werden. Mit zunehmender Erfahrung steigen häufig auch die Wünsche bzgl. des Anforderungs-, Verantwortungs- und Mitbestimmungsgrades von Engagierten im Verein. Diesen sollte entprochen werden - mit Gewinn für alle Beteiligten.

## **Umsetzungshinweis**

Im Rahmen von Feedback- und Entwicklungsgesprächen kann es sinnvoll sein, einen Blick in den Engagementkatalog des Vereins zu werfen, wie er in Schritt 2 beschrieben wurde, um ggf. neue Ideen für die Anpassung von Anforderungen und Aufgaben zu erhalten.

Zur Evaluation des Systems der Freiwilligenförderung im Verein bzw. der Abteilung dient zudem die „Stärken-Schwächen-Analyse der Situation in Basketballvereinen bzw. -abteilungen zur Ermittlung eines möglichen Optimierungsbedarfs in den Bereichen der Engagementförderung“. Diese Stärken-Schwächen-Analyse kann regelmäßig, z. B. 1x pro Jahr, vom Verein bzw. der Abteilung ausgefüllt und ausgewertet werden. So lassen sich Veränderungen im Verein bzw. der Abteilung erkennen. Auf Grundlage der Auswertung der Ergebnisse können dann die weiteren Schritte der Engagementförderung geplant werden.

#### Literaturnachweis

**Deutscher Olympischer Sportbund:** Konfliktmanagement in:

[www.ehrenamt-im-sport.de/fileadmin/fm-ehrenamtimport/pdf/Konfliktmanagement\\_PDF.pdf](http://www.ehrenamt-im-sport.de/fileadmin/fm-ehrenamtimport/pdf/Konfliktmanagement_PDF.pdf); zuletzt überprüft am 04.02.2015.

**Hartnuß, Birger; Kegel, Thomas:** Qualifizierung, in: Thomas Olk, Birger Hartnuß (Hrsg.): Handbuch Bürgerschaftliches Engagement; Weinheim und Basel, 2011.

**Steinbach, Dirk:** Kreislauf zur Förderung von ehrenamtlichem Engagement im Sportverein. Führungsakademie des Deutschen Olympischen Sportbundes.

Erstellt von Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland 2013-2015, Henriette von Wulffen, Hendrike Schoof und Johanna Lambertz.

Gefördert vom:



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend