

Leseprobe

Sporteventmanagement

Studienheft

Grundlagen der Kommunikation

Autor

Dr. Thomas Heinen (Deutsche Sporthochschule Köln)

5.2 Konstruktive Kritik und Kommunikation

Grundsätzlich sollte Kommunikation immer positiv ausgerichtet sein. Manche Situationen erfordern jedoch Kritik. Dies ist nicht unproblematisch, da die meisten Menschen Kritik als persönlichen Angriff empfinden. Sie reagieren dann damit sich selbst zu verteidigen, anstatt auf die eigentlichen Inhalte der Nachricht einzugehen.

Die Kommunikationsforschung hat darauf hingewiesen, dass beim Einsatz von Kritik der sogenannte „Sandwich-Approach“ eine effektive Technik darstellt um Kritik zu kommunizieren, den Gegenüber aber nicht direkt und persönlich anzugreifen (SMITH & SMOLL 1996). Mit dieser Technik wird vielmehr konstruktive Kritik in einer sensiblen Art und Weise vermittelt.

Der Sandwich-Approach besteht aus drei miteinander verbundenen Elementen:

1. Ein positives Statement
2. Zukunftsorientierte Instruktionen
3. Ein Kompliment

Ein Mitarbeiter, der einen Fehler begangen hat, erwartet in aller Regel eine negative Rückmeldung von seinem Vorgesetzten. Problematisch dabei ist, dass der Mitarbeiter eine negative Nachricht bereits erwartet, diese zwar wahrnimmt und als persönlichen Angriff wertet, nicht jedoch auf den Inhalt der eigentlichen Nachricht eingeht. Aus diesem Grund sollte die Vermittlung konstruktiver Kritik mit einem positiven Statement beginnen. Beispiele wären:

- „Gut gemacht!“
- „Das war kein schlechter Versuch!“
- „Das war ganz schön schwierig und du hast es trotzdem versucht.“

Die Nutzung eines positiven Statements führt dazu, dass sich der Gegenüber eher der Kritik öffnet und mehr Aufmerksamkeit der eigentlichen Nachricht (zukunftsorientierte Instruktion) schenkt.

Der Kernaspekt des Sandwich-Approachs ist die zukunftsorientierte Instruktion. Nach Sicherstellung, dass der Zuhörer aufmerksam für die eigentliche Nachricht ist (positives Statement), sollte diese in Form eines Zielverhaltens oder einer Strategie kommuniziert werden, welche beim nächsten Mal in der gleichen oder einer vergleichbaren Situation zum Einsatz kommen soll. Der Grund liegt darin, dass durch die Ausrichtung der Instruktion auf zukünftige Situationen die Aufmerksamkeit vom Fehler

5. Konfrontation und Kooperation im Kommunikationsprozess

weggezogen wird. Die Wahrscheinlichkeit den Fehler erneut zu begehen wird höher sein, wenn man sich unmittelbar mit dem Fehler auseinandersetzt und dabei durch eine kritische Rückmeldung noch bestätigt wird. Die zukunftsorientierte Instruktion sollte also inhaltlich auf das fokussieren, was zu tun ist, wenn eine bestimmte Situation wieder auftritt. Eine Rückmeldung, welche das Verhalten ins Lächerliche zieht, persönlich kritisiert oder den Zuhörer aufregt wird seine Aufmerksamkeit nur auf den Fehler lenken und nicht dazu beitragen, dass sich sein Verhalten beim nächsten Mal ändert. Die nachfolgenden Aussagen sind Beispiele für zukunftsorientierte Instruktionen:

- **Situation:** Ein Mitarbeiter hat die Abgabe eines Manuskripts um einen Tag zur internen Deadline verzögert.
- **Instruktion:** Wenn wir das nächste Mal eine interne Deadline haben, schicken Sie mir das Manuskript am Abend vor der Deadline, auch wenn es dann noch nicht perfekt ist. So haben wir genug Zeit gegebenfalls am Tag der Deadline noch gemeinsam darüberzuschauen.

Der letzte Aspekt im Sandwich-Approach (vgl. nächste Abbildung) ist ein Kompliment. Dabei geht es darum, dass der Gesprächspartner trotz der geäußerten Kritik am Ende ein gutes Gefühl mitnimmt. Dies macht es wahrscheinlicher, dass das gewünschte Verhalten in Zukunft häufiger auftritt und er sich an den Inhalt der Instruktion erinnert. Ein Kompliment hilft auch dabei Vertrauen und Rapport herzustellen. Der Kritisierte stellt fest, dass bei einem Fehler nicht gleich die Welt untergeht und man aus seinen Fehlern lernen kann.

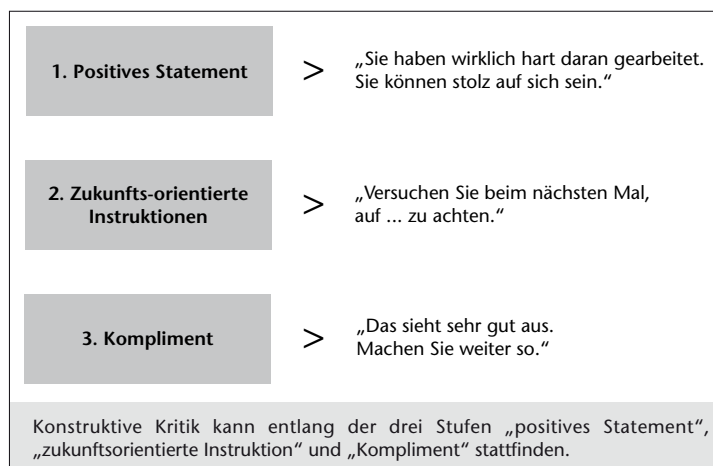


Abbildung 17: Sandwich-Approach (eigene Darstellung)

5. Konfrontation und Kooperation im Kommunikationsprozess

Das folgende Beispiel fasst eine Reihe von Aspekten zusammen, welche helfen können konstruktiv zu kommunizieren.

Denkanstoß



Häufig tun Kommunikationspartner nicht unbedingt das, was man von ihnen erwartet. Dieser Aspekt kann ein Ausgangspunkt zur Entstehung von Kommunikationsbarrieren oder Konfrontationssituationen sein, insbesondere dann, wenn ihnen mit einer direkten und destruktiven Art der Kommunikation begegnet wird. Die Berücksichtigung der folgenden vier Schritte kann dazu beitragen, die eigenen Gedanken und Gefühle in einer konstruktiven Art zu kommunizieren:

1. **Beschreiben Sie Ihre Gefühle.** Übernehmen Sie Verantwortung für Ihre Gefühle indem sie Phrasen benutzen wie: „Ich fühle mich verärgert“, „Ich fühle mich traurig“ oder „Ich fühle mich entmutigt.“ Diese Form der Aussagen stellt das Gegenteil zu destruktiven Phrasen dar, welche andere Personen direkt angreift, wie z. B. „Du machst mich wütend“, „Sie sind so rücksichtslos“ oder „Sie enttäuschen mich.“
2. **Beschreiben Sie Ihre Gedanken über die Handlung oder die Situation, die sie beschäftigt.** Beschreiben Sie Ihr Verständnis davon, was passiert durch Phrasen wie: „Wenn mich Personen anlügen, ...“, „Wenn Personen genau das Gegenteil von dem tun, was ich sie gebeten habe zu tun, ...“ oder „Wenn Personen diese Art der Kommunikation mir gegenüber benutzen, ...“.
3. **Beschreiben Sie den konkreten Grund dafür, warum sie ein Verhalten, eine Situation stört.** Dieses Vorgehen hilft dem Zuhörer dabei, zu verstehen, warum sein Verhalten sie stört. Sie können dabei Phrasen wie: „..., weil es das Klima des gesamten Arbeitsteams berührt“, „..., weil ich das Gefühl habe, dass dadurch jemand angegriffen oder verletzt wird“ oder „..., weil ich nicht angelogen werden möchte“ benutzen.
4. **Beschreiben Sie, was aus Ihrer Sicht getan werden soll.** Versuchen Sie dabei keine allgemeinen Floskeln wie „Seien Sie aufrichtig“ oder „Zeigen Sie Respekt den Kollegen gegenüber“ zu verwenden, sondern kommunizieren Sie Ihre Gedanken direkt und konkret. Typischerweise können Sie dazu Phrasen wie: „Ich möchte, dass sie mir genau die Gründe sagen, warum sie in den letzten fünf Tagen zu spät zur Arbeit erschienen sind.“ benutzen.

5.3 Feedback und Anerkennung

Der Begriff Feedback (engl.: zurückleiten) kommt ursprünglich aus der Steuerungs- und Regelungstechnik. Er wird in der Kommunikationspsychologie im Sinne von „Rückmeldung“ auf das Verhalten anderer Personen benutzt. Feedback ist in praktisch allen Bereichen der zwischenmenschlichen Kommunikation einsetzbar.

Viele Menschen neigen dazu, ihre Leistung falsch einzuschätzen. Unterschätzungen sind dabei genauso häufig wie Überschätzungen. Wer mehr über sich und seine Wirkung auf andere Menschen erfahren will, sollte sich immer wieder Feedback von den Menschen in seinem Umfeld geben lassen. Feedback dient demnach dazu, sich selbst und andere Menschen realistischer wahrzunehmen. Dies ist insbesondere deshalb sinnvoll, da die Eigenwahrnehmung und die Fremdwahrnehmung häufig nicht übereinstimmen. Während Sie selber beispielsweise das Gefühl hatten eine schlechte Rede gehalten zu haben, kann diese beim Zuhörer sehr positiv angekommen sein. Hier kann Feedback helfen Ihnen eine Einschätzung Ihres Verhaltens und Ihrer Kommunikation zu vermitteln.

Merke

Feedback dient dazu, sich selbst und andere Menschen realistischer wahrzunehmen.



Feedback weist eine Reihe von Vorteilen auf. Zum einen steuert Feedback Verhalten. Ob Sie selber Feedback erhalten oder Feedback geben, in beiden Fällen kann es Ausgangspunkt für eine Veränderung im Verhalten sein. Positives Feedback ermutigt und motiviert eine Person. Ist eine Aufgabe zur Zufriedenheit eines Vorgesetzten bearbeitet worden, so kann er dadurch dem Mitarbeiter ein gutes Gefühl vermitteln. Dies macht es wahrscheinlicher, dass der Mitarbeiter die nächste Aufgabe ebenso gut löst. Feedback erleichtert die Fehlersuche und fördert damit persönliche Lernprozesse. Wenn es in einer konstruktiven Art gegeben wird, dann werden Fehler schneller offensichtlich, ohne dass der Gegenüber sich durch die Kommunikation des Fehlers persönlich angegriffen fühlt und Lernprozesse können unterstützt werden. Feedback hilft bei der Selbsteinschätzung in der Weise, dass ein Abgleich von Eigen- und Fremdwahrnehmung stattfinden kann.

5. Konfrontation und Kooperation im Kommunikationsprozess

Um erfolgreich Feedback zu geben, müssen Sie genau beobachten und zuhören. Aktives Zuhören sowie die Beobachtung des nonverbalen Nachrichtenanteils und die korrekte Erfassung des akzentuierten verbalen Nachrichtenanteils können Ihnen dabei helfen. Als Feedback-Geber sollten Sie dem Feedback-Nehmer eine Hilfe bieten. Dabei ist es eine Voraussetzung, dass der Feedback-Nehmer Ihre Hilfestellung auch annimmt. Aus dieser Sichtweise ist Feedback daher eher beschreibend und nicht bewertend. So entsteht nicht der Eindruck, dass Ihre Rückmeldung wie Kritik oder wie ein persönlicher Angriff wirkt und der Feedback-Nehmer fühlt sich nicht angegriffen oder beleidigt. Feedback setzt demnach einen freiwilligen Veränderungsprozess voraus (SIMON 2004).

Merke

Feedback ist eher beschreibend, konkret und einladend und nicht bewertend, allgemein oder zurechtweisend.

Für den Sender oder Feedback-Geber lassen sich die folgenden Hinweise zur Gabe eines effektiven Feedbacks formulieren:

- Formulieren Sie in der Ich-Form, also mit Selbstoffenbarungsaspekt im verbalen Nachrichtenanteil, z. B. „Aus meiner Sicht ...“
- Formulieren Sie Feedback beschreibend ohne Bewertung und Interpretation des Erlebten
- Geben Sie Feedback möglichst rechtzeitig nach Abschluss der entsprechenden Situation, auf die sich das Feedback bezieht
- Formulieren Sie Feedback möglichst konkret, positiv und konstruktiv
- Formulieren Sie Feedback auf veränderbare Verhaltensweisen und nicht auf unveränderliche Aspekte einer Person

Für den Empfänger oder Feedback-Nehmer lassen sich die folgenden Hinweise zur Erfassung eines effektiven Feedbacks formulieren:

- Lassen Sie den Feedback-Geber ausreden
- Verteidigen und rechtfertigen Sie sich nicht
- Überdenken Sie das Feedback kritisch
- Seien Sie für Feedback dankbar

5. Konfrontation und Kooperation im Kommunikationsprozess

Feedback-Geber und Feedback-Nehmer können Ihren Austausch durch Zuhörtechniken (insbesondere aktives Zuhören) und gezieltes Nachfragen (offene Fragen) verbessern. Denn genau wie bei allen kommunizierten Nachrichten wird die Korrektheit deren Interpretation auf Seiten des Empfängers erst dann klar, wenn eine Abstimmung mit dem Sender stattfinden kann. Die entscheidende offene Frage auf Seiten des Empfängers würde nicht lauten „Wer hat Recht?“ sondern „Was wird empfunden?“.

Feedback kann in einer weiteren Form auch Lob und Anerkennung ausdrücken. Mit der Aussprache von Lob bietet ein Vorgesetzter einem Mitarbeiter beispielsweise die Möglichkeit eine gute Leistung abzusichern. Lob und Anerkennung können darüber hinaus ein gewaltiger Impuls zur Leistungssteigerung sein.

Anerkennung sollte begründet werden. Der Mitarbeiter muss genauso nachvollziehen können, welche Aspekte seines Handelns zu dem Lob geführt haben. Nur so ist er in der Lage, dieses Verhalten nachhaltig zu zeigen und auszubauen. Lob und Anerkennung sollte nicht als „Öffner“ für negative Aspekte verwendet werden, es sollte nicht zur Bereitschaftssteigerung oder Aufmerksamkeitserhöhung für eine nachfolgende Kritik dienen.

Studienheft

Grundlagen des Sportsponsoring

Autor

Dirk Schröter (Diplom-Sportökonom)

Überarbeitet von: Marco Gensmüller (Diplom-Betriebswirt)

Lernorientierung



Nach Erarbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- ▶ die wichtigsten Sportmarketingarten zu differenzieren;
- ▶ die Vor- und Nachteile des Marketing von Einzelsportlern, Mannschaften und Veranstaltungen wiederzugeben;
- ▶ die verschiedenen Formen des Medienmarketing in Grundzügen zu beschreiben.

Praxisbeispiel



Herr Sportsmann erinnert sich gerne an seine Ausbildung zum Sporteventmanager, in der er die Grundlagen des Marketing vermittelt bekam.

Nun möchte er aber ein wenig konkreter werden und damit beginnen, die Marketingarten auszuwählen, die er als Vertreter einer Eventagentur potenziellen Sponsoren anbieten kann.

Da Herr Sportsmann um die Vielzahl denkbarer Marketingarten weiß und sich der großen Konkurrenz unter den Marketinganbietern bewusst ist, beginnt er damit, eine umfassende Übersicht der Marketingarten im Tischtennis und anderen Bereichen zu erstellen.

2.1 Sportmarketingarten

Die rasante Entwicklung des Marketing als innovative Kommunikationsform zeigt sich auch an der mittlerweile großen Anzahl verschiedener **Sportmarketingarten**.

Jedes Marketingengagement kann man anhand der drei klassischen Entscheidungsdimensionen „Organisatorische Einheit“, „Sportart“ und „Leistungsebene“ beschreiben (siehe folgende Abbildung).

2. Erscheinungsformen im Sportmarketing

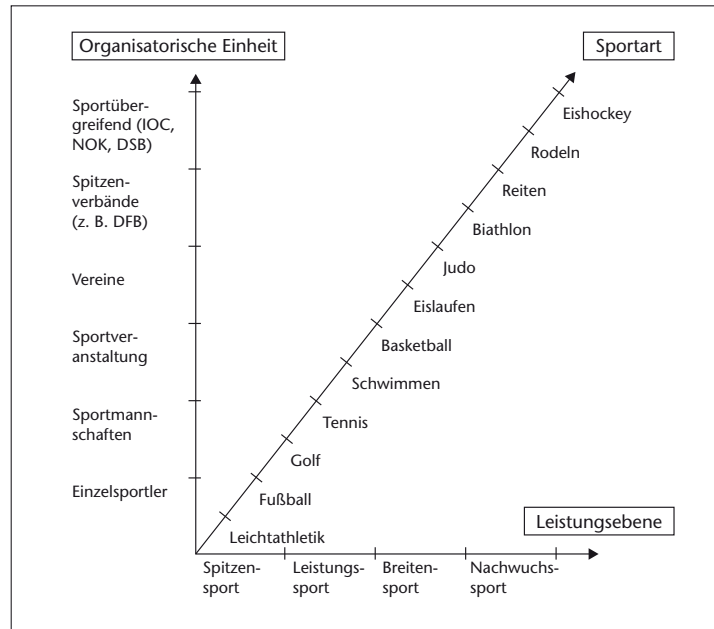


Abbildung 6: Entscheidungsdimensionen eines Sponsoringengagements (in Anlehnung an DREES 2000)

Die erste Dimension ist die **sportliche Leistungsebene**. Hier kann zwischen Spitzensport bzw. Leistungssport sowie Breitensport (Erwachsenen- sowie Kinder- und Jugendsport) unterschieden werden.

Als weitere Dimension zur Beschreibung der Sponsoringart kann man die **Sportart** heranziehen, in der sich der Sponsor engagiert. Im Deutschen Olympischen Sportbund sind zurzeit zwar insgesamt 55 Sportarten organisiert, die Praxis zeigt aber, dass die Sponsoringgelder in erster Linie in einige wenige Sportarten fließen. Hierzu gehören vor allem Fußball, Formel 1, Basketball, Tennis und Reitsport. Eine immer größere Bedeutung kommt zudem dem Golfsport zu. In Randsportarten, über die im Fernsehen und in anderen Medien eher selten berichtet wird, fließt nur ein sehr geringer Teil der Sponsoringgelder.

Manche Sportarten werden durch das Fernsehen regelrecht „gepusht“. Ein gutes Beispiel hierfür war das Skispringen, das durch die Berichterstattung von RTL einen großen Sprung in der Gunst von Sponsoren getan hat.

2. Erscheinungsformen im Sportmarketing

Die folgende Abbildung gibt Ihnen einen Eindruck von den aktuellen Trends und Prognosen im Sponsoring.

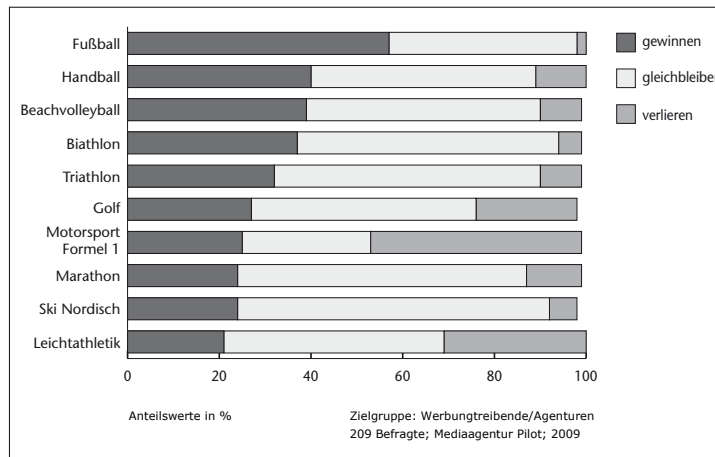


Abbildung 7: Sportsponsoring nach Sportarten
(nach PILOT CHECKPOINT 2007)

„König Fußball“ trägt seinen Titel zu Recht – keine Sportart steht derart im Blickfeld des öffentlichen Interesses. Fußball ist mit deutlichem Abstand das Sponsoringfeld Nr. 1 und wird es – wie aus der Abbildung „Sportsponsoring nach Sportarten“ ersichtlich wird – auch auf absehbare Zeit bleiben.

Die dritte Dimension bildet die **organisatorische Einheit**. Hier unterscheidet man zwischen sportartübergreifenden Sportorganisationen wie dem DOSB oder dem IOC, den Spitzenverbänden im DOSB (z. B. DFB, DTB), Einzelsportlern, Mannschaften, Trainern, Veranstaltungen, Renn-teams sowie sportwissenschaftlichen Institutionen und Organisationen. Im Mittelpunkt des Sponsoreninteresses stehen dabei vor allem Einzelsportler, Sportmannschaften und Sportveranstaltungen. Deshalb werden wir uns in den folgenden Kapiteln mit diesen Bereichen etwas ausführlicher beschäftigen.

2. Erscheinungsformen im Sportsponsoring

Neben dieser klassischen Einteilung der Sportsponsoringarten nach den drei o. g. Dimensionen haben sich in den vergangenen Jahren zahlreiche weitere Sponsoringarten etabliert. Diese sind u. a.:

- Tour-, Event- und Teamsponsoring
- Titel-, Namen-, Haupt- und Co-Sponsoring
- General-, Verbands-, Sportarten- und Ligasponsoring
- Bandensponsoring/Sportwerbung/Werbeflächen
- Medien-, Programm- und Presentingsponsoring
- Personalsponsoring/Testimonialwerbung
- Technikonsponsoring (z. B. Grafik, Inserts/TV-Produktionen)
- Zulieferer-/Supplier-/Supportersponsoring
- Internet-/Onlinesponsoring

Neben dem Sponsoring von Sportevents gibt es noch eine Vielzahl an Sponsoringmöglichkeiten, die wir in diesem Kapitel beschreiben. Da das Sponsoring von Medien, und hier vor allem das Programmsponsoring im deutschen Fernsehen, boomt, werden wir uns später in diesem Studienheft mit dem Bereich Mediensponsoring ausführlicher beschäftigen.

Studienheft

Rahmenbedingungen für Sportevents

Autoren

Klaus Krampe (Diplom-Betriebswirt)

Cornelia Trinkaus (Diplom-Ökonomin)

Alexander Hartinger (Geschäftsführer „HartingerPlus“)

1. Der gesellschaftliche und wirtschaftliche Rahmen für Sportevents

1.2 Professionalisierung im Sport

Merkmale „Professionalisierung“

Es gibt in der Literatur eine breite Diskussion darüber, was unter Professionalisierung zu verstehen ist. Um den Ansatz zu vereinfachen, wählen wir die Merkmale, die im SPORTWISSENSCHAFTLICHEN LEXIKON (S. 366), aufgeführt werden. Demnach kann von Professionalisierung gesprochen werden, wenn

- Sportler, Funktionäre u. a. für ihre Tätigkeit Geld erhalten
- sie ihre Tätigkeit als (Ganztags)beruf ausüben
- sie mit dieser Tätigkeit ihren Lebensunterhalt bestreiten
- für die Ausübung einer Tätigkeit eine Kompetenz und ein Zeitaufwand benötigt werden, die der Einzelne in der Freizeit nicht erwerben bzw. aufbringen kann.

Wenn die Professionalisierung so verstanden wird, bezieht sich der Begriff in erster Linie auf **Berufe** und **Berufsbilder**. Der Begriff wird aber auch verwendet, wenn es darum geht, die Qualität einer Leistung zu beurteilen, z. B. „Der Kassenwart handelt professionell, d. h. fachlich einwandfrei“.

Tätigkeiten

Die Professionalisierung umfasst

- Funktionäre (Hauptamtler; im Gegensatz zu den Ehrenamtlichen) in Verbänden und Vereinen
- Sportler (Berufssportler; im Gegensatz zu den Amateuren)
- Dienstleister im Sport, z. B. Trainer, Laufbahnberater, Coaches, Agenturmitarbeiter, Spielervermittler usw.

Das Hauptproblem dieser Tätigkeiten ist, und deswegen beschäftigen wir uns hier mit einigen Aspekten der Professionalisierung, dass sie kaum festgelegte Ausbildungsmuster und zertifizierte Abschlüsse aufweisen (mit Ausnahme bestimmter Trainerausbildungen) und viele Tätigkeiten sich deshalb in einer „Grauzone“ bewegen. Was macht z. B. ein Vereinsgeschäftsführer? Welche Qualifikationen muss er haben? Wird seine Tätigkeit gesellschaftlich als Beruf anerkannt?

Sie werden sich als Sportmanager/-in in diesem Feld bewegen und sollten deswegen die Grundüberlegungen zum Thema „Professionalisierung“ kennen.

1. Der gesellschaftliche und wirtschaftliche Rahmen für Sportevents

Funktionäre

Gerade die Professionalität von Funktionären wirft viele Fragen auf. Funktionärstätigkeiten finden wir im **selbstverwalteten Sport**. Qualifizierte Funktionäre werden hier zunehmend benötigt, weil in Verbänden und Vereinen steigende Mitgliederzahlen, eine Differenzierung des Sportangebotes (Hochleistungs-, Leistungs-, Freizeit-, Breiten-, Gesundheits-sport), Probleme bei der Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter, eine rückläufige öffentliche Förderung (die den professionellen Einsatz von Finanzierungsmöglichkeiten fordert) und eine zunehmende Verrechtlichung des Sports zu konstatieren ist.

Wie wird man hauptamtlicher Funktionär? Es gibt keine **formalisierte Ausbildung** und keine festgelegten Karrieremuster. Oft erfolgt ein Einstieg über eine ehrenamtliche Tätigkeit. Manche Hauptamtler steigen aber auch direkt ein, obwohl die Berufsausbildung selten direkt für die Funktionärstätigkeit prädestiniert (z. B. wenn ein Dipl.-Sportlehrer den Bereich Personalentwicklung in einem Verband übernimmt).

Dem **Fehlen von Berufsbildern** (Qualifikationsmerkmale, Abschlüsse usw.) wird ansatzweise entgegengewirkt. So gibt es Bemühungen, für den Vereinsgeschäftsführer ein Berufsbild zu schneiden. Beteiligt sind an diesen Bemühungen der FREIBURGER KREIS, die Führungs- und Verwaltungsakademie des DOSB u. a. Es hat sich mit dem „Golf Management Verband Deutschland (GMVD)“ auch ein erster Berufsverband etabliert, der für den Golfbetriebsmanager ein Aufgaben- und Anforderungsprofil entwickelt hat und in der Ausbildung und Betreuung einer entsprechenden Zielgruppe aktiv ist. Auch für Verbandsgeschäftsführer gibt es Bestrebungen, ein Berufsprofil zu gestalten (z. B. im LSB NRW).

Der Professionalisierung im weiteren Sinne (also auch dem professionellen Handeln) in der Sportselbstverwaltung stehen einige **Hemmnisse** entgegen:

Es fehlen **finanzielle Mittel**: Nach Berechnungen wären nur ca. 4000 Vereine in Deutschland überhaupt in der Lage, einen hauptamtlichen Geschäftsführer aus Eigenmitteln zu finanzieren (nach HEINEMANN/SCHUBERT, zitiert in NIESEN 1998, S. 73). Das gilt natürlich besonders für kleine und mittlere Vereine. Das Budget lässt die Bezahlung eines Hauptamtlers nicht zu. Eine Lösung besteht eventuell in einem Finanzverbund. Dazu müssten sich mehrere Vereine mit vergleichbarem Angebot zusammenschließen und gemeinsam einen Geschäftsführer finanzieren.

Berufsbilder

Professionalisierungshemmnisse

Professionalität, Geschäftsstelle, Vereinsmanager

Der Gedanke der Professionalität in Sportvereinen ist eng verknüpft mit der Frage, ob ein Mitarbeiter erwerbsmäßig oder ehrenamtlich für den Verein tätig ist. Erwerbsmäßiges und professionelles Arbeiten werden in der Literatur in diesem Sinne gleichgestellt.

Wenn also der Ruf nach Professionalität laut wird, muss man sich fragen, wie viele erwerbsmäßige Mitarbeiter es bisher überhaupt in den Sportvereinen Deutschlands gibt. Laut NAGEL (2004, S. 71) verfügen ca. 20 % der Vereine über eine Geschäftsstelle. Da eine Geschäftsstelle i. d. R. mit **Vertragsmitarbeitern (erwerbsmäßiges Arbeiten)** besetzt ist und es ca. 91000 Sportvereine gibt, müssten ca. 18000 Personen alleine in Geschäftsstellen tätig sein. Die DOSB-Presse geht von ca. 26000 Personen in Sportvereinen aus, die hauptamtlich tätig sind, und definiert Hauptamtliche als die Personen, die in einem weisungsgebundenen abhängigen Beschäftigungsverhältnis tätig sind. In diese Zahl sind aber hauptamtliche Trainer und Übungsleiter eingeschlossen. Die genaue Zahl der Hauptamtlichen lässt sich nur schwer ermitteln und soll an dieser Stelle auch nicht weiter untersucht werden. Wir können aber festhalten, dass es schon ein gewisses Maß an Professionalität gibt, dieses Maß allerdings offensichtlich nicht ausreicht.

Modelle Wie lässt sich dann mehr Professionalität erreichen? – Die **Einrichtung einer Geschäftsstelle** bietet sich ab einer bestimmten Vereinsgröße an. In einer Geschäftsstelle wird professionell verwaltet. Eine gute Geschäftsstelle erarbeitet Entscheidungsvorlagen für die Funktionsträger und koordiniert die Arbeiten der Organe. Zur Bewältigung der Aufgaben einer Geschäftsstelle gibt es verschiedene Modelle:

Bezahlte Mitarbeit in der Geschäftsstelle

Kleinere Vereine können sich meistens keine Vollzeitkraft in der Geschäftsstelle leisten. Es muss in diesem Falle eine andere Form gefunden werden, um die Geschäftsstelle zu betreuen, sie quasi in Form der Geschäftsstellenmitarbeit „nebenbei laufen zu lassen“. Je nach Betreuungsumfang können entsprechende Aufgaben der Geschäftsstelle zugeordnet werden (Mitgliederverwaltung, Rechnungslegung, Veranstaltungsvorbereitung u. Ä.). In diesem Modell ist die Geschäftsstellenleitung ehrenamtlich in den Händen des zuständigen Funktionsträgers, z. B. des Vorstands „Verwaltung“. Diese Trennung von Leitung und Mitarbeit erfordert eine exakte Aufteilung der Aufgaben.

Hauptamtlicher Geschäftsführer bzw. bezahlter Vereinsmanager

Dieses Modell kommt bei größeren Vereinen infrage (ab ca. 1000 Mitglieder). Oft wird eine derartige Position notwendig, wenn in Multi spartenvereinen das Leistungsangebot so differenziert ist, dass die Verwaltung und eine Vermarktung nur durch Vertragsmitarbeiter geleistet werden kann. Bei diesem Modell können allerdings einige **Probleme** auftreten, die es zu beachten gilt:

- Für den Verein entsteht eine erhöhte laufende Fixkostenbelastung in Höhe der Vergütung. Sie kann abgemildert werden durch die Einrichtung einer Minijob-Stelle, einer Teilarbeitszeitstelle oder durch gemeinsames Bezahlen eines Vereinsmanagers durch mehrere Vereine.
- Manche ehrenamtliche Mitarbeiter sind nicht mehr zur unentgeltlichen Mitarbeit bereit, wenn daneben ein Vereinsmanager bezahlt wird. Dieses Problem kann entschärft werden durch die Zahlung von Aufwandsentschädigungen für die Ehrenamtler und durch eine entsprechende Entlastung der Ehrenamtler durch Übertragung der Aufgaben auf den bezahlten Mitarbeiter.
- Eventuell wird ein Vertragsmitarbeiter von den Mitgliedern nicht akzeptiert, weil sie der Meinung sind, die anderen Funktionäre würden sich „aus ihrer Arbeit stehlen“. Dem kann entgegengewirkt werden durch eine entsprechende Aufklärungsarbeit und durch das Einbinden der Mitglieder in die Wahl des Vereinsmanagers.

Dass sich durch die Arbeit des hauptamtlichen Geschäftsführers bzw. eines Vereinsmanagers als Vorteil für den Verein die Qualität der Arbeit steigern lässt, dürfte außer Zweifel stehen. Wenn die Stelle richtig besetzt ist, können die Arbeit der Ehrenamtler zeitlich reduziert und die Effizienz der Vereinsführung gesteigert werden.

Ein weiteres Hemmnis der Professionalisierung besteht darin, dass die Sportorganisationen bemüht sind, ehrenamtliche **Mitarbeiter** möglichst **funktionspezifisch** zu rekrutieren (z. B. den Sportlehrer als Sportwart oder den Steuerberater als Kassenwart). „Dies hat zur Konsequenz, dass es für potentielle Hauptamtliche eher schwierig wird, Kompetenzvorsprünge zu erreichen oder zu sichern“ (NIESSEN 1998, S. 73).

Professionelles Arbeiten wird in Verbänden und Vereinen auch dadurch erschwert, dass sie Non-Profit-Organisationen sind. Diese unterliegen dem Primat der Ehrenamtlichkeit. Hauptamtliche Mitarbeiter sind demnach eher „Fremdkörper“.