

Amateurfußball-Kongress 2012

# VEREIN(T) IN DIE ZUKUNFT!



## Vortrag Erwin Staudt „Impulse für das Ehrenamt“



Ich möchte zu Beginn folgende Situation skizzieren: Würde man in Kassel, in München, in New York, in Buenos Aires oder sonst wo auf dem Marktplatz, sofern es einen gibt, Personen danach befragen, was die Menschen in der ganzen Welt bewegt und in Atem hält, würde mit großer Wahrscheinlichkeit eine Antwort mehrheitlich genannt werden: „Change“!

Wir alle stehen unter dem Bann, dass Veränderungen über uns hereinbrechen, die wir vermeintlich nicht steuern können. Das prägt unser aller Leben und das prägt auch die Vereine. „Globalisierung“ ist in diesem Zusammenhang ein weiteres Schlagwort, das auf die Entfremdung von Welten hindeutet, die wir bisher als gewohnt begriffen haben und die uns hierin Orientierung gaben. Daher kommt den Kommunen und den Vereinen heute umso mehr die Bedeutung zu, den Menschen eine Heimat zu geben, sie zu ‚erden‘.

Allerdings, und dies ist ein entscheidender Punkt, steht dem Staat, steht den Kommunen hierfür immer weniger Geld zur Verfügung, so dass letztlich auch die Vereine weniger von öffentlichen Subventionen profitieren. Das hat nicht zuletzt auch damit zu tun, dass der Slogan „Mehr Netto vom Brutto“ in der Gesellschaft Konjunktur hat - immerhin 16% der Menschen sind diesem bei der letzten Wahl gefolgt. Die Folge ist: Wir wollen weniger zahlen, also kriegen wir auch weniger Leistung. D.h. wenn wir den Service-Level in unserer Gesellschaft halten wollen, sind die Vereine mehr gefordert als in der Vergangenheit - weil der Staat weniger bereit ist zu investieren und weil wir Bürger weniger bereit sind zu zahlen. Die Vereine und das Ehrenamt werden daher eine noch stärkere Bedeutung bekommen als in der Vergangenheit. Ich möchte mich dem annähern und in meine Überlegungen hinsichtlich der konzeptionellen Vereins-

# VEREIN(T) IN DIE ZUKUNFT!



entwicklung auch die Fragen einbeziehen, welchen Blick die Unternehmen auf die Menschen und die Gesellschaft haben und welche Konsequenzen die Situation für die Vereine und ihre Führung hat, um sich gesellschaftlich zu positionieren und ihre Vorbildfunktion und Attraktivität herauszustreichen.

Mit Blick auf die Untersuchungen von Prof. Braun müssen wir die alarmierende Feststellung machen, dass das Engagement der Menschen im Sport seit 2004 abgenommen hat. Einen Verlust von 650.000 Engagierten können wir nicht einfach so hinnehmen. Dabei sind mit Einbußen von rund 4% seit 1999 insbesondere Vorstands- und Führungspositionen betroffen. Führungsakteure im Sport stammen in der Regel aus älteren Jahrgängen. Wir müssen uns angesichts dieser Situation verstärkt die Frage stellen, wie wir auch die 20- bis 29-Jährigen und wie wir die 30- bis 39-Jährigen für verantwortungsvolle Aufgaben in den Vereinen gewinnen können - wohl wissend, dass in dieser Lebensphase die Anforderungen für die Menschen besonders hoch sind, sie die Basis ihrer beruflichen Existenz legen, eine Familie gründen, ein Haus bauen usw.

Dennoch muss unser Blick aus den Vereinen auch auf junge Menschen gerichtet sein und wir müssen uns die Frage stellen, wie sich die Situation dieser Menschen in unserer Hochleistungsgesellschaft darstellt und unter welchen Umständen sie in dieser Situation ihre Fähigkeiten den Vereinen zur Verfügung stellen können.

Was für Erwartungen werden eigentlich an junge Menschen gerichtet, gerade in der Berufswelt? Eine typische Stellenausschreibung deutet darauf hin:

„Wir suchen junge unternehmerisch denkende Mitarbeiter mit herausragendem Hochschulabschluss in den Fachrichtungen BWL, Informatik, Ingenieurwissenschaften. Wenn Sie dynamisch, kreativ, selbstbewusst und zielorientiert sind und sich in einem erfolgreichen Team wohlfühlen, bieten wir Ihnen die richtigen Aufgaben und die entsprechenden Freiräume“

Meistens werden zusätzlich noch Auslandsaufenthalte und zwei Fremdsprachen in Wort und Schrift erwartet und das Ganze in einem Alter möglichst unter 23 Jahre. Das ist die Lebenswirklichkeit der beruflichen Anforderungen

der Zielgruppe ‚Junge Führungskräfte in den Vereinen‘.

Gleichzeitig unterliegen die jungen Menschen dem Irrtum, den erwarteten Kompetenzen in der Tat vollends zu entsprechen, mit dem Studienabschluss nun im Beruf voll und garantiert erfolgreich durchstarten zu können. Ein Diplom ist aber nur eine Bahnsteigkarte - so wie es das früher gab. Du kannst den Bahnhof betreten, aber mit welchen Zügen du wohin fährst und wann ein Zug ankommt, ist häufig zunächst ungewiss. Vieles wird sich erst im Laufe der Reise zeigen.

Die Vereine müssen diese jungen Menschen mit Bahnsteigkarte abholen und ihnen Folgendes klarmachen: Was die Unternehmen von euch erwarten - Kompetenz, Teamfähigkeit, Führungsstärke - könnt ihr durch ein Ehrenamt im Verein ausbilden und stärken.

Hinzu kommt, dass viele Unternehmen nicht nur auf einen exzellenten Hochschulabschluss achten, sondern Menschen mit nachgewiesenem Führungspotenzial suchen, bei denen sie davon ausgehen können, dass sie in fünf, sechs Jahren eine Führungsposition übernehmen können. Das ist bei einem 25-jährigen Hochschulabsolventen nicht immer ohne weiteres zu erkennen. Meine Erfahrungen mit Bewerbungsgesprächen zeigen, dass es ein paar Indikatoren gibt, die dies aber erkennen lassen. Wenn eine Bewerberin oder ein Bewerber jüngere Geschwister hat, weiß man in der Regel, dass dieser Mensch gelernt hat, Führungsverantwortung zu übernehmen. Wenn der Vater dann noch Gastwirt war, kann diese Person vermutlich auch gut mit Menschen umgehen, weil sie gelernt hat, wie wichtig Freundlichkeit, Einfühlungsvermögen und Gemeinsinn sind, damit der Bierhahn läuft.

In Bewerbungsgesprächen habe ich immer auch großen Wert darauf gelegt, die Bindungsfähigkeit und die Bereitschaft zur Eingliederung des Kandidaten zu hinterfragen. Erfuhr ich beispielsweise, dass jemand ein Instrument in einem Orchester spielt, wusste ich, dass dieser Mensch in der Lage ist, ein Ziel nachhaltig zu verfolgen und sich in ein Team eingliedern kann. Dasselbe gilt für Teamsportler. Entsprechend habe ich meine Fragen aufgebaut. Wenn Kandidaten z.B. weniger feste partner-

# VEREIN(T) IN DIE ZUKUNFT!



schaftliche Bindungen präferierten oder Vereinssport eher ablehnten, weil sie sich durch die einhergehenden Verbindlichkeiten eingeengt fühlen, hat mir das gezeigt, dass sie sich mit der Eingliederung in eine bestehende Ordnung schwer tun, sich möglichst freihalten wollen. Das ist für die Teamfähigkeit und Führungskompetenz schon recht kritisch, was bedeutet, dass man daran arbeiten müsste.

Wenn man sich jetzt die Wirklichkeit in unserer IT-Welt anschaut, stellt man fest, dass wir Menschen aufgrund der Social-Media-Techniken sowieso tendenziell vereinzeln, es einen Individualisierungsprozess gibt, was Soziologen „Cocooning“ nennen. D.h. der Einzelne befindet sich in einem Kokon, von dem aus er sein ganzes Leben gestalten kann: Essen bestellen, Getränke kommen lassen, Dates verabreden oder Informationen einholen, all das ist möglich, ohne sich vom Sessel zu erheben.

Dies ist natürlich der Todfeind dessen, was wir unter Vereinsarbeit verstehen. Und unser Problem ist weiter, dass wir im Vergleich zu 1950 das Vierfache an Vereinen haben. Das hat auch mit unserer „Fun“-Gesellschaft zu tun, die immer neue Trends gerade im Sport hervorbringt. So gab es im alpinen Skisport früher mit dem Slalom, dem Riesenslalom und der Abfahrt drei Disziplinen, dagegen heute etliche Sportarten mehr, wie Snowboard usw., die teilweise sogar olympisch geworden sind. Diese Trends gehen mit dem Bedürfnis nach einer speziellen Vergemeinschaftung einher, was eben in der Regel eine Vereinsgründung bedeutet. Die Anforderungen für den Vereinssport werden damit immer größer, d.h. wir müssen mehr engagierte Menschen rekrutieren als in der Vergangenheit.

Blicken wir nun auf die jungen Generationen, müssen wir aber feststellen, dass sie viel erleben und permanent neue Dinge ausprobieren wollen, aber Vereinsarbeit weniger interessant finden. Sie haben eine Distanz zu festen Bindungen, auch weil sie sich alternative Erlebnisoptionen offenhalten wollen. Es ist daher eine schwere Aufgabe, sie dennoch zu gewinnen und wir als Vereinsvertreter sind gefordert, den Spaß an der Gemeinschaft so zu entwickeln und darzustellen, dass es zum Mitmachen auffordert. Wir müssen einhergehend eine Art

„Boot-Camp“ für all das sein, was später in der Berufswelt von Bedeutung ist. Die Ausbildung dessen, was im Beruf erfahrungsgemäß lange reifen muss, Kompetenz, Teamfähigkeit und Führungsstärke eben, sollten die Vereine als eigene Stärke für sich reklamieren und als Anreiz zum Mitmachen deutlich betonen.

Dies nützt den jungen Menschen, denn sie haben nicht gleichermaßen Werte wie Disziplin und Teamgeist von Kindesbeinen an verinnerlicht, wie das noch für meine Generation gilt, die diese, wenn man so will ‚preußischen Grundtugenden‘, durch ihre durch Entbehrungen geprägten Eltern mit auf den Weg bekommen haben. Wenn ich beispielsweise meinen Kindern etwas von Fleiß, Pünktlichkeit und Gehorsam in der Weise erzähle, wie dies uns Älteren in Fleisch und Blut übergegangen ist, merke ich, dass dies auf dasselbe Unverständnis stößt, wie bei mir in jungen Jahren die Erzählungen meines Großvaters über Verdun - alte Karamellen. Das hatte mit meiner Wirklichkeit nichts zu tun.

Früher war der Beruf als solcher ein wichtiger Wert, Arbeit hat beinahe eine moralische Vorstellung ausgelöst, heute verdient man Geld. Vor diesem Hintergrund war auch das Gemeinwohl in unserer Generation leichter zu vermitteln als wir es heute unseren Kindern vermitteln können. Dies muss also entwickelt werden, wie auch Führungskompetenzen entwickelt werden müssen. Es heißt häufig, als Führungskraft werde man geboren, dem möchte ich widersprechen. Die genetische Veranlagung spielt aus meiner Sicht die geringste Rolle, vielmehr werden Führungskräfte in ihrer Umwelt entwickelt bzw. sie entwickeln sich mit ihrer Gesellschaft. Genauso entwickeln sich Menschen in Ehrenämtern. Das heutige Bild eines erfolgreichen Menschen enthält Attribute wie ‚jung‘, ‚dynamisch‘, ‚gut aussehend‘ und vor allem ‚gut verdienend‘. Wer heute in der Gesellschaft ein Talent anbietet und hierfür kein Geld bekommt, gilt als blöd. Clever ist der, der mit seinem Talent Geld verdient. Hierin zeigt sich unser Dilemma: Der Clevere bekleidet ein Amt, das Geld bringt, ein Ehrenamtler dagegen erhält als Gegenwert ‚Ehre‘, was nicht ohne weiteres hoch angesehen wird. Es ist daher die Aufgabe der Gesellschaft die Wertschätzung des Äquivalents der ‚Ehre‘ zu fördern.

# VEREIN(T) IN DIE ZUKUNFT!



Gerade die verantwortlichen Führungskräfte in den Verbänden sind in dieser Hinsicht als Multiplikatoren und Vorbilder besonders gefordert. Wir brauchen eine konzertierte Aktion der Meinungsbildner, um den Stellenwert des Ehrenamtes nachhaltig zu erhöhen. Das allerwichtigste sind Vorbilder. Wir müssen zudem bezüglich der Individualisierung in der Gesellschaft gegensteuern. Es gilt die jungen Leute da abzuholen, wo man sie packen kann, die Chance der persönlichen Kompetenzentwicklung in den Vereinen ist ihnen schmackhaft zu machen. Es muss bei den Planungen zur Vereinsentwicklung bedacht und genutzt werden, dass die jungen Generationen im Vergleich zu den älteren ihre Basisbedürfnisse befriedigt sehen und daher auf höherer Sinnsuche sind.

In den Unternehmen habe ich die Erfahrung gemacht, dass man noch nie so viel erklären und Zusammenhänge erläutern musste wie heute. Wir befinden uns in einem Globalisierungsprozess, die Zahlen ‚7/24/365‘ sind die Zauberformel der heutigen Generation. In unserer globalisierten Welt kennzeichnen wir unsere Industrie gerade durch flache Hierarchien, durch Projekt- statt starrem Abteilungsdenken, durch virtuelle Teams statt festen Strukturen. Wir verfügen über international tätige Netzwerke und haben das Aufeinanderzugehen und die Zusammenarbeit als Maßstab des Erfolges erkoren. Wer täglich in diesem Prozess arbeitet, der erwartet auch in der Freizeit in seinem Verein ähnliche Strukturen und Strategien. Ich habe in meinem früheren Verein, in dem ich als E-Jugendlicher begann und dann mit 36 Jahren erster Vorsitzender war, dafür gesorgt, dass wir bei Problemen eine Task Force gegründet haben. Das habe ich bei IBM gelernt. Beispielsweise hatten wir mal den Eindruck, dass es der ersten Seniorenmannschaft im Fußball trotz vieler Talente an Dynamik fehlte. In die daraufhin gegründete Task Force haben wir neben dem Fußballtrainer auch Volleyballer und Leichtathleten aus unserem Verein einberufen. Diese haben dann ihre Ideen, ihr spezielles Trainingswissen zur Förderung der Sprungkraft und der Sprintfähigkeit und damit zur Verbesserung der Fußballmannschaft eingebracht. Das ist Task-Force-Denken, das ich aus meinem Unternehmen

übernommen hatte. Und es war erfolgreich. Alle haben gestaunt, was man bewegen kann über Abteilungsgrenzen hinweg. Ein anderes Beispiel: Als mein Sohn heiratete, er und seine Frau arbeiten beide bei einer Bank, haben sie die Hochzeit mithilfe einer Task Force vorbereitet - so wie sie es bei ihrem Arbeitgeber gelernt haben, bestimmte Organisationsaufgaben zu erledigen. Die verschiedenen Aufgaben von Dekoration bis zum Transport wurden von verschiedenen Personen übernommen und es war sensationell, wie reibungslos alles funktionierte. Genauso muss nach meinem Empfinden ein Verein durchstrukturiert sein: Arbeitsgruppen aufbauen, ein Ziel verfolgen und wenn das Ziel erreicht ist, löst sich die Gruppe wieder auf und die Mitglieder wenden sich dem nächsten Projekt zu. Das lernen wir aus der Umgebung, in der wir jeden Tag tätig sind - der Arbeitswelt. Wir müssen unsere Vereine in vielerlei Hinsicht mit modernsten Überlegungen konfrontieren. In meiner Zeit beim VfB Stuttgart haben wir beispielsweise ‚Balanced Scorecard‘ eingeführt, ein Konzept mit dem wir im Hinblick auf unsere Visionen alle Aktivitäten des Vereins dokumentiert, verknüpft und gesteuert haben. Wir haben ‚Customer Relationship‘, d.h. kundenorientiertes Denken und Handeln eingeführt. Und wir haben ein Wissensmanagement entwickelt - weil das alles ein Industrieunternehmen erfolgreich macht. Diese Dinge müssen wir in den Vereinen übernehmen, um erfolgreich zu operieren.

Wir haben eine Chance in den Vereinen, mit modernen Organisationskonzepten und mit modernen IT-Maßnahmen erfolgreich zu sein. Wir müssen den Menschen zeigen, dass wir genauso dynamisch sind wie die Welt um uns herum. Die Chance liegt darin und ich wiederhole mich da gerne, Menschen auf einen Weg mitzunehmen, der ihnen zu Kompetenzen, Teamfähigkeit und Führungsstärke verhilft - in einer Schnelligkeit und Direktheit, wie es in Unternehmen kaum möglich ist. Wir müssen Persönlichkeiten schulen und das geht im Verein am besten. Was ist eigentlich eine Persönlichkeit? Dazu habe ich eine Definition gefunden, die mir plausibel erscheint:

„Eine Persönlichkeit ist ein Mensch, der seine geistigen und charakterlichen Anlagen voll entfaltet hat und wert-

Amateurfußball-Kongress 2012

# VEREIN(T) IN DIE ZUKUNFT!



bezogen und gesellschaftlich verantwortungsbewusst an der Gestaltung der Wirklichkeit teilhat.“

Wir entwickeln Intelligenz, Antrieb, Belastbarkeit, Innen- und Außenbezogenheit, Temperament, und Mitgestaltungsmöglichkeiten - das können Vereine den Menschen anbieten. Das sind auch die Voraussetzungen für viele soziale Inhalte unserer Gesellschaft. Wir brauchen und fördern Vorbilder. Viele haben in den Vereinen Führungsverantwortung ‚geerbt‘, machen das, weil es schon der Großvater und der Vater gemacht haben. Aber es gibt auch Viele, die andere Vorbilder in den Vereinen haben, die es machen, weil sie sich von diesen angesprochen fühlen oder direkt angesprochen wurden. Es geht auch darum, Talente zu erkennen, direkt ansprechen und stark zu machen. Ihnen ist klarzumachen, dass sie etwas in einem Maße bekommen, wie in keinem Beruf der Welt: soziale Anerkennung. Diese Talente werden dann die Vorbilder für die Nächsten. Ich habe mal vor Jahren in New York als Deutschland-Vertreter bei einer IBM-Führungskräfteschulung in einer Gruppe gesessen, in der mit einem Harvard-Professor über Führungskräfte diskutiert wurde. Der hat an die Gruppe die Frage gestellt, welche Führungskraft dem Einzelnen rückblickend besonders in Erinnerung geblieben ist. Mir fiel kein anderer als mein B-Jugendtrainer ein, was mich für den Moment selbst erstaunte. Das war ein kleingewachsener Mann, Mechaniker von Beruf, der uns Kinder so fasziniert hat, dass ich heute noch an ihn denken muss. Dieser Mann hat nie eine Trainerausbildung gemacht. Er hat als ehemaliger Kicker alles intuitiv, aus dem Bauch heraus gestaltet. Nach heutigen Maßstäben war zwar methodisch Manches falsch, aber als Persönlichkeit hat er uns begeistert und mitgenommen. Das ist mir als so beispielhaft erschienen, wie man im Sport Freude an der Disziplin entwickelt, ein Team bildet und Ziele erfolgreich verfolgt. Er hat damit auch für meine Eltern die Erziehung erleichtert, denn für mich war es die Höchststrafe, nicht am Training teilzunehmen, wo diese Werte vermittelt wurden. Das muss einer erstmal so hinbekommen.

Wir müssen uns für diese Vorbildrollen, für das, was sie für alle bedeuten, stark machen. Wir müssen unsere Ver-

eine mithilfe von Persönlichkeiten und mit einem Verständnis für Modernität aufbauen und nicht das Feld und die Entwicklung den Wellness-Instituten überlassen. Die Art wie und von welchen Persönlichkeiten Vereine geführt werden, wird Menschen binden oder abstoßen. Und wir müssen uns klar machen, das ist in der Industrie so und das ist im Verein so, dass wir nicht mehr die Manager alter Prägung brauchen. Wir brauchen nicht mehr jene Akteure, die einen Verein lediglich verwalten. Wir brauchen Leader, die einen Vereine permanent erneuern und selbst initiativ sind, anstatt nur Aufgaben zu delegieren. Wir brauchen Menschen, die mit Anderen reden und sie inspirieren können, damit sie am Ende über die in sie gesetzten Erwartungen hinaus ihre Aufgaben kreativ selbst gestalten und erfüllen. Wir brauchen Leute, die nicht nur einen Plan abarbeiten, sondern die einer Vision folgen. Wir brauchen Führungskräfte, die sich nicht auf ein System stützen, sondern auf Menschen, und die ihnen vertrauen. Dabei gilt es nicht nur, vernunftgeleitet zu handeln, sondern auch, sich zu Emotionen zu bekennen. Ein Vorsitzender, der nicht nur respektiert, sondern auch geliebt wird, für dessen Ideen gehen die Mitglieder durchs Feuer. Wir brauchen Begeisterung anstatt nur Überzeugungskraft, gleichwohl brauchen wir gemeinsame Überzeugungen bei der Umsetzung der Entscheidungen. Ein derlei mit Leben gefülltes Amt bedarf keines Titels, zum Besten kommt immer auch das Amt. Und das Ehrenamt braucht die Besten, denn es muss dort Großes geleistet werden. Gerade weil sie als Vereinsvorstand ohne die Anreize Bezahlung und Beförderung führen müssen, ist es nicht leicht, die Menschen immer wieder und selbst dann zu motivieren, wenn sie einmal ihre persönlichen Interessen nicht berücksichtigen können. Jeder Vorstand im Sportverein kennt wahrscheinlich die sensible Situation, einen beleidigten Ehrenamtlichen vom angedrohten Rücktritt abhalten zu wollen.

Ich hätte am liebsten jedem Mitarbeiter bei IBM, den ich befördert habe, raten wollen, einmal eine gewisse Zeit Jugendleiter oder Ähnliches im Verein zu machen, weil solche Erfahrungen eben noch besser machen, wenn es um Führungsqualifikationen geht. Diese Erfahrungen kannst du nur in der Vereinswelt machen. Wenn ich mir

Amateurfußball-Kongress 2012

# VEREIN(T) IN DIE ZUKUNFT!



heute die Ausbildungsprogramme der allergrößten Unternehmen für ihre Führungskräfte angucke, sehe ich da genau das, was wir in den Vereinen jeden Tag erleben und machen: „Passion for the Business“. Das zu entwickeln, darum geht es. Mit Leidenschaft an einer Sache arbeiten und Ziele verfolgen. Wie kriege ich die Leute dazu, nach dem Motto „Breakthrough Thinking“ ihre Aufgaben nicht nur als Verwalten, sondern als Entwickeln zu begreifen, damit sie neue Dinge anstreben und in neuen Dimensionen denken?

Wenn ich gefragt würde, was ich konkret vom Sport in die Industrie mit zurücknehmen würde, fiel mir als erstes ‚Teaming‘ ein. Das ist das „A und O“, was wir im Sport lernen, hierfür ist der Sport ein Modell. Das Zweite wäre ‚Coaching‘. Wie motiviere ich den Starken, dem Schwächeren zu helfen, damit beide stärker werden und Schwächen abbauen, ohne, dass er als Besserwisser erscheint? Für das Erlernen dieser Prozesse sind der Sport und der Sportverein prädestiniert.

Unter dem Strich kann alles auf die Formel ‚Kompetenz - Teamfähigkeit - Führungsstärke‘ heruntergebrochen werden, die wir in den Vereinen mit Leben füllen können. Wir müssen den Menschen nur klarmachen, dass wir im Sinne eines ‚Boot-Camps‘ eine einmalige Chance sind, entsprechende Erfahrungen zu sammeln und Qualitäten auszubilden.

**Wir müssen deutlich machen: Im Ehrenamt sind nicht die Blöden, dort sind die Cleveren unserer Gesellschaft!**