



Foto: contrastwerkstatt / fotolia

## Der Verein als kompetenter Arbeitgeber

**Der Einstieg ins Hauptamt ist für viele Vereine ein großer Entwicklungsschritt – und der sollte sehr gut vorbereitet sein, rät WLSB-Experte Bernhard Hahn**

Als Personalleiter der Tübinger Stadtwerke kennt sich Bernhard Hahn bestens aus in Sachen Personal und Führung. Sein Know-how gibt das Mitglied des TV Rottenburg seit vielen Jahren in WLSB-Seminaren an angehende Vereinsmanager weiter – von A wie Ausschreibungstext bis Z wie Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamt.

### **Welche Aufgaben können Hauptamtliche übernehmen?**

Für Standardaufgaben sollten Ehrenamtliche so wenig wie möglich eingesetzt werden. Diesem Grundsatz folgend sieht Bernhard Hahn das vorrangige Einsatzgebiet von Hauptamtlichen in der zentralen Verwaltung des Vereins – etwa durch die Einrichtung einer Geschäftsstelle. „Das ist auch bei kleinen Vereinen machbar, zum Beispiel durch eine geringfügige Beschäftigung“, sagt Hahn und meint den klassischen 450-Euro-Job. „Ab 1.500 Mitgliedern ist dann eine Geschäftsführung in Teilzeit denkbar“, erklärt Hahn. Denn bei

dieser Größe könne der Verein strukturell und von der Aufgabenfülle her schon als kleines Unternehmen betrachtet werden – und damit werde auch immer mehr Fachwissen erforderlich, um Entscheidungen treffen zu können, fügt er an.

Vor allem auf jenen Feldern, die mit wirtschaftlichen und rechtlichen Fragen verbunden sind, sieht Hahn Unterstützungsbedarf. „Alles andere ist lange noch ehrenamtlich machbar.“

### **Wie lässt sich der tatsächliche Bedarf ermitteln?**

„Struktur ist das A und O im Verein“, sagt der Experte. Deshalb müsse einer der ersten Schritte sein, sich auf Aufgaben und Umfang hauptamtlicher Unterstützung zu verständigen, rät er. Dazu sollten die Ehrenamtlichen am besten ihre Tätigkeiten und den damit verbunden zeitlichen Aufwand erfassen. So kommt nach und nach Licht ins Dunkel, wo zum einen die Zeitfresser liegen, die kaum mehr ehrenamtlich

zu bewältigen sind, und in welchen Bereichen zum anderen inhaltlich mehr Professionalität und Kontinuität hilfreich ist. Die Fakten sollten aber nicht nur zusammengetragen, sondern auch bewertet werden, empfiehlt Bernhard Hahn. Daraus formt sich dann das Bild, aus dem die Aufgaben und in etwa die erforderliche Arbeitszeit für die hauptamtliche Position hervorgehen.

### **Wie und wo findet man die richtigen Kandidaten für den Verein?**

Damit interessante Bewerbungen im Briefkasten oder dem Posteingang des Vereins landen, müssen zwei Dinge stimmen: der Inhalt der Stellenausschreibung und die Veröffentlichungswege.

„Der größte Fehler ist eine unklare Aufgabenbeschreibung“, sagt Bernhard Hahn. Das könne mögliche Interessenten abschrecken und von einer Bewerbung abhalten. Deshalb sei es so wichtig, vorab im Verein die Aufgaben und Zuständigkeiten der neuen Stelle eindeutig zu klären, aber

auch die notwendigen Qualifikationen zu erarbeiten und genau zu formulieren.

Dann erst sollte man sich auf die Suche machen und möglichst alle zur Verfügung stehenden Kanäle nutzen: die gezielte Ansprache im Vereinsumfeld, den klassischen Aushang, die Internet- oder Facebook-Seite des Vereins. Nimmt der Verein das Geld für eine Zeitungsanzeige in die Hand, könne man das durchaus mit einem freundlichen Anruf bei der Lokalredaktion verbinden, erklärt Bernhard Hahn, und einen Artikel über die Impulse durch die Stelle für die Vereinsentwicklung anregen.

### **Ist bei der Bewerber-Auswahl ein Ver- einshintergrund wichtig?**

Den Kandidatenkreis vorschnell einzuen- gen, davon hält Bernhard Hahn nichts. „Vor Quereinsteigern sollte man sich nicht scheuen“, sagt er. Sie brächten andere und freie Sichtweisen mit. Und: „Wenn jemand für die Geschäftsstelle gesucht wird, muss diese Person Geschäftsstelle können.“

### **Worauf ist beim Vorstellungsgespräch besonders zu achten?**

„Die persönliche Bewerbungsrunde muss auf jeden Fall so professionell wie bei einem Unternehmen sein“, sagt Bernhard Hahn. Ziel sei es ja, den besten Kandidaten nicht nur zu finden, sondern auch zu bekommen. Daher sei es wichtig, sich als kompetenter Arbeitgeber zu präsentieren. Zur Vorbereitung empfiehlt Hahn, sich über den Ablauf, mögliche Fragen und nicht zuletzt die jeweilige Rolle im Gespräch zu verständigen. Wer nur als Beobachter dabei ist, sollte den Kandidaten nicht mit Fragen

löchern. Ist in der Ausschreibung Teamfä- higkeit gewünscht, sollte im Gespräch von den drei Vorstandsmitgliedern nicht nur der Vorsitzende sprechen.

### **Wie gestaltet man die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamt?**

Über diese Frage sollte man sich nicht erst Gedanken machen, wenn der Arbeitsver- trag unterschrieben ist. Denn, so Bernhard Hahn: „Die Ausgangslage birgt den Grund- konflikt Ehre versus Geld.“ Dieser lässt sich jedoch entschärfen oder auch ganz beseiti- gen. Dazu empfiehlt der Experte, sich die Strukturen im Verein anzuschauen und bei Bedarf an die neue Situation anzupassen. Welche Aufgaben und Zuständigkeiten ha- ben Ehren- und Hauptamt? Wie weit rei- chen die jeweiligen Kompetenzen? Wer kommuniziert wann mit wem über was? Wieviel Aufwand darf mit welcher Teilauf- gabe verbunden sein? Solche Punkte soll- ten schriftlich festgehalten und in eine ge- meinsame Zielsetzung von Ehren- und Hauptamt für die Zusammenarbeit einflie- ßen.

Und dann gehe es auch um die Frage, wie man ganz konkret miteinander umgehe. „Das Ehrenamt etwa sollte die Arbeitszei- ten des Hauptamts respektieren. Auf der anderen Seite sollte dem Hauptamt klar sein, dass es im Ehrenamt nicht immer pro- fessionell zugeht,“ sagt Bernhard Hahn.

### **Wie gelingt eine solide Finanzierung?**

Langfristig sollte sich ein Mitarbeiter durch den Mehrwert seiner Arbeit am bes- ten selbst finanzieren, indem er beispiels- weise zusätzliche Sponsorengelder und

Spenden akquiriert, Kursmodelle entwi- ckelt, oder Zuschüsse erschließt. Aber auch die Mitglieder müssen erfahren, dass Hauptamt den Verein voranbringt. „Für professionelle Abwicklung und besseren Service sind sie meist sehr denkbar – und tun das auch kund“, sagt Bernhard Hahn. Denn womöglich haben sie über höhere Beiträge oder eine einmalige Umlage, so- fern durch die Satzung gestattet, wichtige Starthilfe für den Einstieg ins Hauptamt ge- geben. Ob solche Maßnahmen notwendig sind, hängt natürlich von der Finanzkraft des Vereins ab.

Wichtig: Bei den Berechnungen der Perso- nalkosten ist zu beachten, dass nicht nur das ausbezahlte Gehalt, sondern auch not- wendige Räumlichkeiten, IT-Hardware und Software sowie weiteres Arbeitsmaterial einbezogen werden müssen.

### **Eignen sich FSJ'ler und Bufdis für den Einstieg in die Arbeitgeber-Rolle?**

Die Antwort des Experten: ein eindeutiges Nein. Personen in einem Freiwilligendienst bräuchten Anleitung, Ansprache und Steu- erung, erklärt Hahn. Also sollte diese Idee erst aufgegriffen werden, wenn im Verein bereits Hauptamtliche arbeiten – mögen die vergleichsweise niedrigen Arbeitgeber- kosten bei FSJ'lern und Bufdis noch so reiz- voll sein. ■

Thomas Müller

### **Weitere Informationen**

[www.wlsb.de/infothek](http://www.wlsb.de/infothek) in der Rubrik „Vereinsmanagement“




[www.benz-sport.de](http://www.benz-sport.de)

**QUALITÄT IST UNSERE DISZIPLIN**  
SEIT ÜBER 100 JAHREN

**BEWEGUNGSLANDSCHAFTEN**  
Innovative, moderne Konzepte für mehr Spass an der Bewegung

ORIGINAL  
**BENZ<sup>®</sup>**  
SPORT

SCHULSPORT BREITENSport LEISTUNGSSport GYMNASTIK FITNESS THERAPIE

Gotthilf Benz® Turngerätefabrik GmbH + Co. KG Grüninger Straße, 1-3 | D-71364 Winnenden | Tel. 07195 / 69 05 - 0 | Fax 07195 / 69 05 - 77 | [info@benz-sport.de](mailto:info@benz-sport.de)