

# DLRG

## 100 Jahre

KOMPETENZ | HUMANITÄT | VERANTWORTUNG



REICHS-  
UND  
BUNDES-  
TAGUNGEN

DLRG



# Interne Kommunikation: Wichtiges Instrument der Personalentwicklung

*Die interne Kommunikation ist eine Daueraufgabe: Das geht nur mit einer Strategie. Für die DLRG heißt das, sie muss ihre Mitglieder auf allen Ebenen auf ihre Strategie einstimmen und motivieren – und sie muss die Strategie weiterentwickeln. Dabei wird es immer schwieriger, denn für Unternehmen und für ehrenamtliches Engagement gilt, dass die Ver-*

*weildauer sowohl der Beschäftigungszeiten, als auch der freiwilligen Tätigkeiten tendenziell kürzer werden. Anstelle lebenslanger Beschäftigung ist ein projektbezogenes Denken getreten. Gleichzeitig ist die Erwartung an Transparenz gestiegen und gesellschaftliche Megatrends wie demografischer Wandel lassen auch die DLRG nicht unberührt.*



Aber schauen wir uns zunächst an, was interne Kommunikation überhaupt bedeutet und warum Personalentwicklung für unseren Verband so wichtig ist und nicht nur im Berufsleben Anwendung findet.

## Personalentwicklung im Verein

Die DLRG ist ständig dabei, Ehrenamtliche für langfristiges Engagement zu finden, sei es als Vorstandsmitglied, Trainer, Betreuer, Bootsführer, etc. Nachdem geeignete Personen in der Regel nicht einfach vom Himmel fallen, müssen wir aktiv etwas tun, um dieses Ziel zu erreichen.

Eine aktuelle Studie hat es noch einmal herausgestellt: Mitarbeiter arbeiten motivierter und produktiver, wenn sie mehr Entscheidungsspielraum und Informationen erhalten. Das gilt auch für die aktiven Mitglieder in einem Verein. Die transparente Darstellung der Ziele und Tätigkeiten, Anforderungsanalysen, Informationen über sich verändernde Rahmenbedingungen und Neuerungen (wie beispielsweise eine neue Prüfungsordnung) und letztendlich darauf aufbauende Maßnahmen zur Förderung der ehrenamtlichen Tätigkeit tragen entscheidend dazu bei. Gleichzeitig muss die Organisationsstruktur behutsam angepasst werden und – dort wo notwendig – Wissen und Leistung eingekauft werden. Das Wissen der Ehrenamtlichen soll gehalten, erweitert und für die DLRG eingesetzt werden. Dazu müssen die Mitglieder motiviert bei der Stange bleiben und sich mit dem Verein identifizieren. Vielfach wird heute die Frage gestellt: Was bringt mir das? Hier zu vermitteln, dass die im Verein gewonnenen Kompetenzen auch im Berufsleben einen Vorteil bringen, ist eine weitere Aufgabe von Personalentwicklung. Das geschieht an der einen oder anderen Stelle bereits, beispielsweise bei Referenzschreiben für angehende Studenten.

## Stellenwert der internen Kommunikation

Die Ortsgruppenvorsitzende telefoniert mit dem Leiter Ausbildung. Der Bezirksrat tagt. Das Ausbildungsteam verschickt dazu einen Newsletter an alle Mitglieder. Die Leiterin Verbandskommunikation postet bei Facebook ein Bild vom letzten Einsatz. Das sind alles Beispiele für interne Kommunikation.

Der Duden definiert Kommunikation wie folgt: Verständigung untereinander; zwischenmenschlicher Verkehr besonders mithilfe von Sprache und Zeichen. Synonyme sind Informationsaustausch, Kontakt, Verständigung, zwischenmenschlicher Verkehr; (EDV) Dialog. Die Bedeutung intern: den inneren, engsten Kreis einer Gruppe betreffend; im vertrauten Kreis erfolgend, nicht öffentlich. Aber ist interne Kommunikation bei der DLRG wirklich nicht öffentlich? Zumindest bei dem einen oder anderen genutzten Instrument bestehen berechtigte Zweifel. Die Posts bei Facebook etwa können auch von Nicht-Mitgliedern gelesen werden. Trotzdem tauschen sich dort vor allem Aktive aus. Gerade bei Facebook haben sich mit der Zeit mehrere Gruppen gebildet, die von Mitgliedern ins Leben gerufen worden sind und am Leben gehalten werden. Manche davon mit einem bestimmten Fokus (z.B. Material- und Kleiderbörse, gliederungsübergreifende Lehrgänge). Manche aber auch ganz allgemein zum großen Thema DLRG mit seiner ganzen Bandbreite.

Zu den Zielen der internen Kommunikation in der DLRG gehört neben der Information der Mitglieder auch die Stärkung des

Wir-Gefühls. Übergeordnete Verbandsziele und damit einhergehende Entscheidungen müssen transportiert und erklärt werden. Den Mitgliedern soll damit auch Orientierung gegeben und der Blick über den eigenen örtlichen Tellerrand hinaus ermöglicht werden. Gerade bei Vorgängen, die von Bundesland zu Bundesland unterschiedlich gehandhabt werden, wie die finanzielle Förderung von DLRG-Gliederungen, muss Verständnis für die spezielle Situation der Nachbarn und Kameraden erzeugt werden.

## Kommunikations- oder Informationsdefizite

Untersuchungen in Unternehmen ergaben, dass in gut 80 Prozent der Fälle nicht fehlende Informationen an sich das Problem für Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern waren, sondern die Missachtung der Menschen, die ungenügende Bewertung und Übersetzung der Fakten auf die besondere Situation des jeweiligen Mitarbeiters, sowie das Fehlen einer persönlichen Adressierung und Ansprache. Was heißt das für die DLRG? Gerade in unserem Spezialfall – wir arbeiten ehrenamtlich, freiwillig und viele Mechanismen von Unternehmen funktionieren nicht wie im Berufsleben gewohnt – ist besondere Sensibilität gefragt. Unsere Aktiven sind nicht einfach Mitarbeiter, durch Gehalt ans Unternehmen (hier die DLRG auf allen Ebenen) gebunden, sondern in den meisten Fällen spezialisierte Know-how-Anbieter, die um ihren Wert wissen und das die anderen auch durchaus spüren lassen können. Ihre Kommunikation kann in diesem Fall auch eine non-verbale sein, bei Unzufriedenheit bleiben sie einfach zuhause oder gehen anderen Freizeitbeschäftigungen nach. Umso wichtiger, sich mit der Frage der internen Kommunikation zu beschäftigen.



**Unzufriedenheit führt schnell zur Abkehr vom Engagement.**

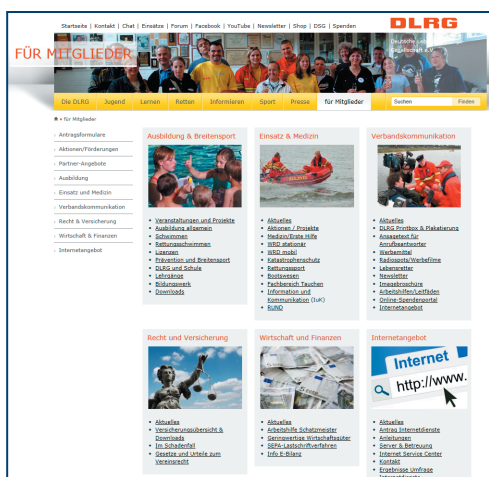
## Arten interner Kommunikation

Grundsätzlich können zwei verschiedene Arten interner Kommunikation unterschieden werden, die formelle Kommunikation und die informelle Kommunikation. Zur formellen internen Kommunikation zählen beispielsweise die Einladungen zur Mitgliederversammlung, die Versammlungen und Vorstandssitzungen, sowie die daraus resultierenden Protokolle, die bei der DLRG auf allen Gliederungsebenen eingesetzt werden. Diese Art der Kommunikation ist dauerhaft und personenunabhängig, sie ist von organisatorischen Vorgaben und Regeln bestimmt, die sowohl Form und Inhalt, als auch den Ablauf der Kommunikation vorgeben. Daher nennt man diesen organisierten Teil der internen Kommunikation formell. Wir finden Vorgaben dafür zum Beispiel in der Satzung der DLRG und in der Geschäftsordnung. Darüber hinaus hat die interne Kommunikation wesentliche informelle Anteile, die nicht vorgeschrieben und organisatorisch geregelt sind. In der Vergangenheit wurde dieser »Flurfunk« oft als unzuverlässig, wenig berechenbar und daher als Störung der formellen Kommunikation verstanden und einige Funktionsträger haben immer wieder versucht, diese informelle Kommunikation weitestgehend zu unterbinden.

Für die DLRG mit der Besonderheit ehrenamtlicher Arbeit hat die interne Kommunikation einen wesentlichen Anteil an Gelingen und Bestand der Organisation. Es geht nicht darum, Entscheidungen tot zu diskutieren, sondern diese transparent und nachvollziehbar zu kommunizieren und keine Geheimniskrämerei daraus zu machen. Die Mitglieder sollten über Entscheidungen direkt informiert werden und nicht zufälligerweise aus der Presse oder von anderen Organisationen erfahren.

## Transportmittel für interne Kommunikation

Die Mitglieder der DLRG wollen nicht nur informiert sein, sondern sie wollen aktiv eingebunden werden. Das schafft kein Medium alleine. Zur Verfügung stehen ganz unterschiedliche Instrumente wie Rundschreiben, Newsletter, das Magazin »Lebensretter«, Bereiche der Internetseiten (Für Mitglieder), aber auch Gespräche mit den Mitgliedern und Veranstaltungen. Nicht alle davon erlauben die direkte Rückkopplung und einen echten



In der DLRG besonders gefragt: Der Bereich „Für Mitglieder“ auf [www.dlr.de](http://www.dlr.de)

### 3. Zielgruppen definieren

Wen wollen wir erreichen (im ersten Beispiel kommen Mitglieder, Freunde und Angehörige mit kaufmännischer Ausbildung in Frage; beim zweiten Kindergartenkinder und Eltern, Zuziehende, angehende Rentner, etc.)?

### 4. Strategie entwickeln

Den Zielen und Zielgruppen die geeigneten Kommunikationswege zuordnen (den potenziellen Schatzmeister über Mundpropaganda bzw. Multiplikatoren identifizieren und dann direkt ansprechen; die Kinder beziehungsweise deren Eltern können über einen Elternabend im Kindergarten erreicht werden; die Zuziehenden über Erwähnung in den Willkommensunterlagen der Gemeinde, eine Anzeige im Gemeindeblatt, flankierend Informationen auf den eigenen Internetseiten, die mit der Gemeinde vernetzt sind oder einem DLRG-Mitgliederbrief oder einem Stand bei Veranstaltungen im Ort)

### 5. Zeit- und Maßnahmenplanung

Wer macht was, wann? Zuständigkeiten und Termine festlegen, dabei realistisch und pragmatisch einschätzen, was Ressourcen, Aufwand und erwartetes Ergebnis betrifft. »Man sollte ...« hilft nicht. Erfolgsversprechender ist: »Andrea übernimmt den Elternabend.«

### 6. Wirkungskontrolle

Wurden die gesteckten Ziele erreicht? Hat sich ein geeigneter Kandidat gefunden? Wie haben sich die Mitgliederzahlen entwickelt? Man sollte sich die Zeit nehmen und festhalten, welche Maßnahmen besonders erfolgreich waren, aber auch, was nicht geklappt hat.

## Soziale Medien – Risiko oder Chance

Besonders breiten Raum nehmen heutzutage die Sozialen Medien ein. Welche DLRG-Gliederung kommt noch ohne Facebook-Auftritt aus? Ob Facebook, Twitter, YouTube, Instagram oder eine der vielen anderen Möglichkeiten sich virtuell zu vernetzen, Kontakte zu knüpfen, Meinungen auszutauschen, Informationen zu posten, Nachrichten zu hinterlassen, Gruppen zu gründen und vieles mehr, alles bietet zugleich Chancen und Risiken für einen Verein (und für jedes Unternehmen). Die Schwerpunkte bei der internen Nutzung liegen dabei im Bereich der Kommunikation und des Wissensmanagements. Womit wir auch wieder bei der Personalentwicklung sind, denn Information ist hierfür ein wichtiger Baustein.

Heftige Diskussionen gehen oft einher mit dem Wunsch eines Teils der Mitglieder, so einen Auftritt einzurichten. Welches Soziale Medium passt zu uns? Was nützt unserer Zielgruppe? Für welche Information soll welcher Kanal verwendet werden? Eine detaillierte Analyse würde den Raum hier deutlich sprengen. Hilfreich dazu ist beispielsweise der Besuch des Seminars »Internet und soziale Medien«, veranstaltet vom Bildungswerk. Auf jeden Fall hat sich die Nutzung des Internets bei der Informationssuche in den letzten zehn Jahren fast verdoppelt und liegt jetzt deutlich vor Fernsehen und Zeitschriften. Daher dürfen der Internetauftritt und alle damit vernetzten Kanäle nicht aus den Augen verloren werden. Die Gegner fragen, und das sicherlich auch zu Recht: Wer soll den Social Media-Auftritt pflegen? Ein-

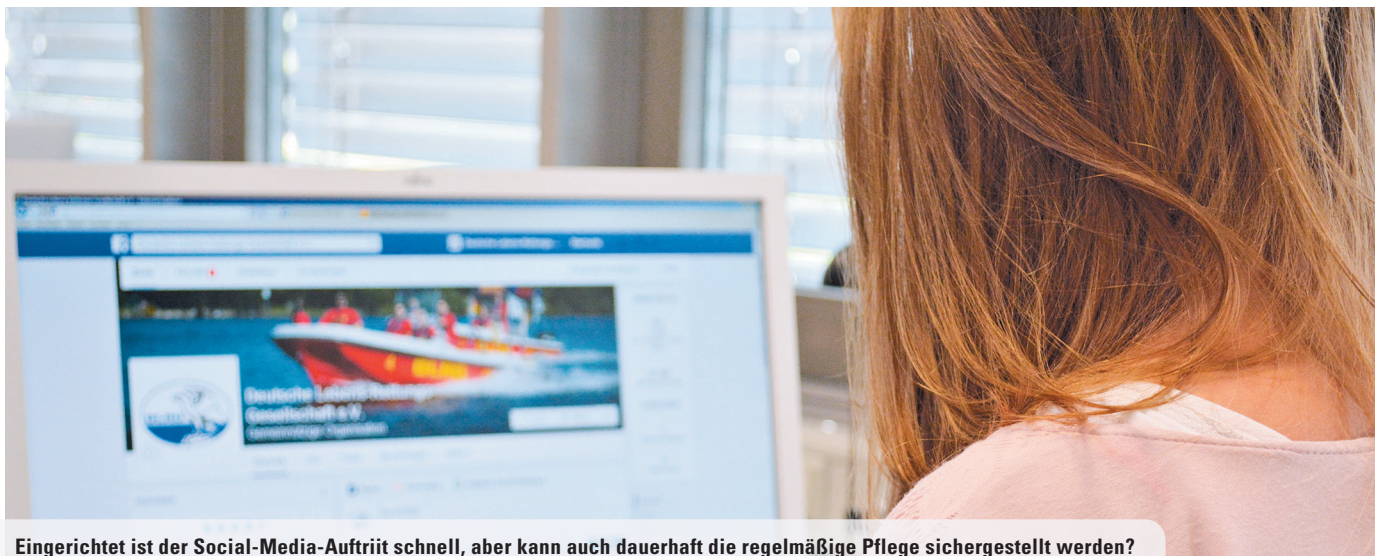
Dialog. Und: Nicht jedes Medium wird von allen gleichermaßen genutzt. Aber jedes davon hat seine Daseinsberechtigung und Eignung. Das heißt: Auf die Mischung der Kommunikationsinstrumente kommt es an. Nicht zu vergessen: Der Köder muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler. Das heißt, die eigenen Präferenzen des Senders dürfen keine Rolle spielen. So weit, so gut. Jetzt werden sich die Verantwortlichen vor Ort fragen, was soll ich nun einsetzen? Wie erreiche ich wen am besten – die Jugendlichen, die Rettungsschwimmer, die passiven Mitglieder? Eine Patentlösung gibt es nicht. Aber es gibt grundsätzliche Schritte, die beachtet werden sollten. Um erfolgreich zu kommunizieren und seinem Anliegen Gehör zu verschaffen, um wahrgenommen zu werden im Dschungel der Informationen, hat sich folgendes, vielfach erprobtes Vorgehen als erfolgversprechend herausgestellt:

### 1. Standortbestimmung und IST-Analyse

Könnte lauten: Vorstandswahlen im nächsten Frühjahr, Zahl der Mitglieder ist leicht rückläufig

### 2. Festlegung der Ziele

Dazu muss konkret formuliert werden, was erreicht werden soll (z.B. neuen Schatzmeister finden, Mitgliedersteigerung um zehn Prozent bis zum Ende der nächsten Amtsperiode). Wenn es mehrere Ziele sind, sollten sie nach Wichtigkeit geordnet werden.



**Eingerichtet ist der Social-Media-Auftritt schnell, aber kann auch dauerhaft die regelmäßige Pflege sichergestellt werden?**

gerichtet ist er schnell, aber er will auch regelmäßig mit relevantem Inhalt versorgt sein. Da erlahmt das Interesse der Gründer manchmal schon, wenn die Kameraden aus den anderen Resorts mal wieder nicht liefern, die Resonanz nicht so positiv ist oder die Klicks nicht so zahlreich sind, wie erhofft. Sicherlich tauchen auch rechtliche Fragen auf: Was darf veröffentlicht werden? Wann müssen vorher schriftliche Einverständniserklärungen vorliegen?

Das Thema »Pflege« trifft natürlich nicht nur auf die sozialen Medien zu, sondern auf alle Instrumente, die mit längerer Lebensdauer angelegt sind. Auf den Newsletter für die Eltern der Schwimmkinder, die Rundmail mit aktuellen Einsatzthemen, aber auch auf Glückwunschkarten zum Geburtstag der Mitglieder, den wöchentlichen Stammtisch nach dem Training und so weiter. Mit einmaligem Durchführen erreicht man nichts, auf die Zuverlässigkeit und Wiederholung kommt es an.

## Funktionsadressen für E-Mails

Einen Sonderweg in der internen Kommunikation bilden die verpflichtenden Funktions-Mailadressen innerhalb der DLRG. Zumindest alle Gliederungen, die einen Auftritt [www.gliederung.dlrg.de](http://www.gliederung.dlrg.de) haben, haben sich verpflichtet, diese Adressen einzurich-

ten. So kann man heute in praktisch jeder Gliederung den Leiter Ausbildung über die Adresse [ausbildung@gliederung.dlrg.de](mailto:ausbildung@gliederung.dlrg.de) erreichen, unabhängig davon, ob der Name bekannt ist oder der Funktionsträger gewechselt hat. Intern regelt die Gliederung über die Weiterleitung oder den direkten Abruf der Nachrichten, wer angesprochen werden soll. Das können bei Bedarf durchaus auch mehrere Personen sein. Die Gliederung ist auch dafür verantwortlich, dass die Einstellungen aktualisiert werden. Diese Funktionsadressen dienen vor allem dazu, Informationen zu empfangen, als Absenderangabe für Nachrichten an die Öffentlichkeit sind sie nicht gedacht.

## Fazit

Den einzig richtigen Weg für interne Kommunikation für alle Gliederungen gibt es nicht. Mit einem Instrument werden niemals alle relevanten Adressaten erreicht. Der ausgewogene Mix mit dem Gespür für Information und Teilhabe macht den Erfolg aus. Die interne Kommunikation muss organisiert, koordiniert und gesteuert werden. Arbeiten nach dem Gießkannenprinzip ist nicht effizient.

*Ingrid Lehr-Binder*



## Impressum

**Herausgeber:** Deutsche Lebens-Rettungs-Gesellschaft (DLRG), Präsidium

**Verantwortlich:** Achim Wiese

**Chefredakteur:** Martin Janssen

**Redaktion:** Henning Bock, Dr. Harald Rehn, Kai Krüger, Andreas Klingberg, Jens Quernheim, Martin Holzhaue, Hilde Oberlehberg, Milena Horn

**Fotoredaktion:** Martin Holzhaue (Leitung)

**Gestaltung:** Martin Holzhaue

**Verlag:** DLRG Service Gesellschaft (DSG) mbH, Im Niedernfeld 2, 31542 Bad Nenndorf

**Druck:** BWH GmbH, Beckstraße 10, 30457 Hannover

**Anzeigen:** Axel Vensky, Telefon: 0451 3908-474

**Abonnementsverwaltung:** DSG, Telefon: 05723 955-715

Bezieher der Lebensretterausgaben Nordrhein und Westfalen geben Adressänderungen bitte deren Abonnementverwaltungen bekannt.

Die E-Mail-Adressen lauten: [abo-Lebensretter@nordrhein.dlrg.de](mailto:abo-Lebensretter@nordrhein.dlrg.de) bzw. [geschaeftsstelle@westfalen.dlrg.de](mailto:geschaeftsstelle@westfalen.dlrg.de)

**Redaktionsanschrift:** Lebensretter, Im Niedernfeld 1–3, 31542 Bad Nenndorf • **Telefon:** 05723 955-440

**Fax:** 05723 955-549 • **E-Mail:** [lebensretter@dlrg.de](mailto:lebensretter@dlrg.de)

Redaktionsschluss für die Lebensretterausgabe 4/2014 ist der 24. Oktober 2014.

(Redaktionsschluss für die Landesverbandsausgaben siehe jeweilige Impresen auf deren Seiten)

**Erscheinungsweise:** jeweils Mitte März, Juni, September und Dezember

**Aktuelle Druckauflage:** 42.000 Exemplare

Der Abonnementpreis für vier Lebensretterausgaben beträgt sei 1.1.2002 7,50 Euro, inkl. Porto und MwSt.