

1. April 2026 - Ein Jahr Vorstandstätigkeit für den DJB - ein Erfahrungsbericht von Johannes Karsch -

Nun ist ein Jahr um und die Zeit verging wie im Flug. Manchmal hilft es mir, innezuhalten, einen Schritt zurückzutreten und mich selbst und meine Arbeit zu beobachten. Mit euch möchte ich an dieser Stelle meine Eindrücke und Erkenntnisse aus der einjährigen Vorstandsarbeit im DJB teilen.

Es geht nicht mit, aber erst recht nicht ohne: Personalthemen, Versicherungen, Steuern, Buchhaltung, Datenschutz, Digitalisierung, Safe Sport Code, diverse Gesetzesänderungen & Co.

Der DJB ist wie jeder Verein und jedes Unternehmen von einer Vielzahl von Professionen berührt, die fortwährend komplexer und zahlreicher werden. Daraus resultiert ein Dilemma: Man kann nicht für jedes Thema eigens eine Person anstellen, man kann aber auch nicht für jedes Thema beliebig viel externe Kompetenz „einkaufen“.

Sowohl das Anstellen als auch das Einkaufen stoßen an mehreren Stellen an Probleme. Letztlich macht es für den DJB in den allermeisten Fällen Sinn, fremde Expertise einzuholen (idealerweise natürlich von unseren unzähligen, grandiosen Ehrenamtlichen!). Doch hier und da wird man, auch aus Versicherungsgründen, auf eine eingekaufte Dienstleistung angewiesen sein.

Meine allerwichtigste Erkenntnis hierzu lautet: Man muss ein Thema schon sehr gut durchdrungen haben, um eine externe Dienstleistung gewinnbringend einzukaufen. Nur man selbst kennt den spezifischen eigenen Fall, weiß, was man tatsächlich mit der Dienstleistung erreichen will. Allein dieses Ziel in die Fachsprache zu übersetzen, die relevanten Fragen an die Dienstleistung zu kennen, die Erfüllung der Arbeiten zu begleiten und das Ergebnis zu beurteilen und ggf. Nachbesserungen einzufordern, dazu muss man zwingenderweise bereits selbst tief in die Materie eintauchen.

Beispiele hierfür gibt es beim DJB viele. Für uns im letzten Jahr war dies v.a. bei der Umstellung der Buchhaltung, der Einführung eines unterjährigen Controllings sowie bei Beauftragungen im Bereich Digitalisierung und beim Datenschutz spürbar.

Prozesse können nur von ganz oben und mit viel Energie verändert werden

Wie jeder (in meinem Fall recht idealistischer) Neuling startet man mit enormen Erwartungen in eine neue Aufgabe. Die Liste meiner Ideen aus dem damaligen Bewerbungsprozess war lang, sehr lang. Doch in der Realität angekommen, habe ich manche Dinge gelernt. Das Wichtigste:

Manche Prozesse sind aus guten (aber einem selbst unbekanntem) Gründen so, wie sie sind.

Eine Veränderung kann bedeuten, jahrelang eingespielte Routinen aufzubrechen – ein Kraftakt, dem sich jedes Gehirn aus Energiespargründen gerne widersetzt.

Die in der Blaupause entworfenen, neuen Prozesse haben viele nicht gesehene Nebeneffekte und erweisen sich am Ende nicht immer als Verbesserung.

Da mein Veränderungswille jedoch ungebrochen ist, habe ich für mich folgende Schlüsse gezogen: Man braucht klare Prioritäten und kann nur begrenzt viele Veränderungen zur selben Zeit anstoßen. Dies liegt auch daran, dass man für jede Veränderung sehr viel Energie aufbringen muss, um stets optimistisch für sie zu werben, sie zu erklären, alle mitzunehmen und die Umsetzung fortlaufend mit bester Laune zu kontrollieren und ggf. erneut in den Austausch zu gehen. Einiges muss da leider konsequent ausgeblendet und an eine hintere Stelle verschoben werden.

Beim DJB habe ich diese Dinge zum Beispiel bei folgenden Aspekten gespürt: Einführung einer neuen Dateienablagelogik und Arbeitsweise mit dem Sharepoint, Einführung einer neuen kollaborativen Arbeitsweise im Rahmen der Veranstaltungsorganisation und -durchführung, Einführung einer neuen Kostenstellen- und Sachkontenlogik, Einführung einer neuen Prozedur zur Haushaltserstellung und Ausbau der Eigenverantwortung der Ressorts, Einführung der DJB-Datenbank usw.

Wir sind kein Unternehmen und unseren Ehrenamtlichen keine Mitarbeitenden

Was wir als DJB an einem einzigen Tag und in jeder Woche umsetzen, wäre allein mit dem Hauptamt unmöglich zu schaffen. Wir haben ganze Ressorts, die einzig und allein dank der großartigen Unterstützung unserer Ehrenamtlichen existieren. Das sind Dinge (siehe Punkt 1), die wir weder einkaufen noch einstellen könnten. Es gäbe nur eine Option: Konsequenz zu schrumpfen, ein Kerngeschäft zu definieren und sich auf dieses zu konzentrieren.

Doch so könnten wir die nach wie vor große Bedeutung des Judos in der Gesellschaft, unsere Bekanntheit, unser Image und unsere vielzähligen Angebote nicht aufrechterhalten.

Mit der Einbindung des Ehrenamts entsteht eine besondere Arbeitsform, die man nicht einfach aus „gewöhnlichen“ Unternehmensabläufen abschauen kann. Man kann für ehrenamtliche Arbeit nur bedingt Haftung übernehmen. Man kann nur bedingt kurz gesetzte Fristen einhalten, zu regulären Arbeitszeiten verfügbar sein und vieles mehr. Vereinfacht:

Wenn ich etwas ehrenamtlich übernehme und dafür am Ende angemotzt werde, überdenke ich mein Engagement in der Zukunft.

Gleichzeitig gibt es in der alltäglichen Arbeit natürlich Fristen, Dinge, die eine gewisse Tragweite/Verantwortung beinhalten sowie essenzielle Arbeiten, von denen wiederum weitere Prozesse, Veranstaltungen und letztlich Judoka abhängen.

Diese Feststellung löst das Dilemma noch nicht zufriedenstellend. Hierin liegt ein fortwährender Arbeitsauftrag an das Hauptamt, eine effektive, aber auch sinnstiftende, wertschätzende und freudvolle Einbindung des Ehrenamts zu ermöglichen. Zu glauben, man

wäre ein Unternehmen und könnte ausschließlich klassische Management-Tools anwenden, ist unzureichend. Eine „Basta-Politik“ können wir uns nicht leisten.

Professionelles Arbeiten vs. System „Freundschaft“ – warum wir auf Freundschaften nicht verzichten können.

Bewerbungen sollen keine Fotos mehr beinhalten, und auch in anderen Kontexten gibt es allerlei Prozeduren, die dabei helfen sollen, subjektive Empfindungen einzudämmen und möglichst objektive und unvoreingenommene Entscheidungen zu treffen. Dies widerspricht im Grunde dem Ansatz, zu sehr auf Freundinnen und Freunde zu vertrauen, sie in Geschäftsinterna zu konsultieren, an sie Aufträge zu vergeben oder sie gar anzustellen.

Doch es gibt auch Gründe, warum wir nicht auf Freundschaften verzichten können. Ich glaube, jeder Bundesligaverein kann hiervon ein Lied singen: Am Ende sind es die lokalen Bünde vor Ort, dank denen vieles gelingt, was sonst nicht möglich wäre.

Wenn ich auf professioneller Ebene nicht weiß, wie lange eine Anwaltskanzlei für die Bearbeitung eines Themas brauchen sollte, ob A oder B tatsächlich notwendig sind oder mir nur etwas verkauft wird, dann sehe ich schnell alt aus. Dieser Aspekt grenzt an den ersten Punkt, dass man sich als Geschäftsführer sehr tief in verschiedene Themen einarbeiten muss, aber dieses Einarbeiten stößt auch an Grenzen, wo das Fachwissen so kompliziert und ausdifferenziert wäre, dass es aus Gründen der Prioritäten nicht mehr ratsam ist, die eigene Arbeitszeit auf noch mehr Einarbeitung zu verwenden.

Die wenigsten können gleichzeitig Jurist, Steuerberater, Buchhalter und Versicherungskaufmann mehr sein. Daher brauche ich eine Person aus diesen Kreisen, der ich unbedingt vertrauen kann, ohne unnötigen Angeboten oder überzogenen Preisen auf dem Leim zu gehen.

Bei diesem Punkt ist Transparenz besonders wichtig sowie der stetige Einbezug von weiteren Personen und Gremien, die einem, wenn nötig, sagen, wo die Grenzen zu sehr verschwimmen.

Eigenverantwortung & Ausdifferenzierung

In einer sich rasant verändernden Welt müssen wir vielseitig und agil bleiben. Dieser Aspekt schließt den Kreis zu vielen anderen bereits aufgeführten Aspekten. Ehrenamt macht dann umso mehr Spaß, wenn die eigenen Arbeiten auch reale Ergebnisse haben, man Verantwortung übernehmen darf und einen Unterschied ausmacht.

Ich halte viel davon, Verantwortung zu übertragen und die Eigeninitiative zu stärken. Dies haben wir zum Beispiel im Haushalt umgesetzt, wo im dritten Quartal eines jeden Jahres die einzelnen Ressorts ihren eigenen Haushalt für das kommende Jahr aufstellen, einreichen und bei Bedarf mit der Geschäftsführung diskutieren. Um die großen strategischen Entscheidungen konsequent entwerfen und umsetzen zu können, fehlt im Alltag auch einfach die Zeit, in allen Ressorts auf Mikroebene mitzuwirken.

Es ist eine fortlaufende Gratwanderung zu entscheiden, welche Aspekte der alltäglichen Arbeit auf operativer Ebene entschieden und verantwortet werden können und welche zwingend auf Vorstandsebene.

Aber ich bin davon überzeugt, dass wir uns als DJB weiter ausdifferenzieren müssen, um zu wachsen und unsere Stellung in der Gesellschaft zu behaupten oder gar auszubauen. Dies funktioniert meiner Meinung nach nur über mehr Selbstständigkeit in den Bereichen und erfordert auch den Mut, Ehrenamtliche Entscheidungen treffen zu lassen, selbst wenn in letzter Konsequenz der Vorstand hierfür haftet.

Fazit

Ein Jahr ist um, und ich liebe meine Arbeit nach wie vor. Wo Liebe ist, ist Verzweiflung und Wut oft nicht weit weg. Das spüre auch ich manchmal. Es lässt einen eben nicht kalt. Ich freue mich sehr auf das, was noch kommt und die gemeinsame Arbeit im Team mit euch. Ich bin sehr stolz auf die Judo-Community und bekomme immer öfter von anderen Verbänden und Institutionen zu hören, wie gut wir doch in manchen Bereichen sind.

Als nächstes hoffe ich auf einen neuen Vorstand Leistungssport, der oder die meine Einstellung teilt und gemeinsam mit unserem starken Team aus Hauptberuflichen und Ehrenamtlichen und mir diese ganzen Visionen verwirklichen will.

Liebe Grüße

Euer Johannes