

## Überschrift 2.6 Karriereförderung für Mitarbeiter\*innen und Freiwillige

### 1. Definition

Die Karriereunterstützung für Mitarbeiter und Freiwillige umfasst verschiedene Mechanismen und Initiativen, die von einer Organisation entwickelt werden, um die berufliche und persönliche Entwicklung ihrer Belegschaft zu fördern. Diese Unterstützung zielt darauf ab, die Fähigkeiten und Fertigkeiten von Mitarbeitern, Freiwilligen und Beamten zu verbessern und letztendlich zur Effizienz und Effektivität ihrer Arbeit innerhalb der Organisation beizutragen. Schulung und Entwicklung zielen insbesondere darauf ab, die Lücke zwischen tatsächlicher und gewünschter Leistung zu schließen, sei es auf individueller, Team- oder Organisationsebene. Diese Mechanismen können Ausbildungsplätze, Jobrotation, Führungs- und Managemententwicklungsprogramme, Mentoring und Coaching umfassen. Sie decken verschiedene Entwicklungsthemen ab, wie z. B. Karriereberatung, Unterstützung der Work-Life-Balance und Faktoren, die zur allgemeinen Entwicklung beitragen. Darüber hinaus bieten sie Beratung, Schulungsprogramme, Mentoring-Möglichkeiten und Ressourcen, um vorhandene Fähigkeiten zu stärken und beim Erwerb neuer Fähigkeiten zu helfen.

Darüber hinaus sollten regelmäßige Bewertungen der Fähigkeiten und Kompetenzen durchgeführt werden, um Verbesserungsbereiche zu identifizieren und kontinuierliches Lernen und Entwicklung zu fördern. Für Organisationen ist es von entscheidender Bedeutung, der Karriereförderung Priorität einzuräumen, da sie nicht nur einzelnen Mitarbeitern zugutekommt, sondern auch die Gesamtkapazität und Leistung der Organisation stärkt. Sportorganisationen mit gut geführten Schulungs- und Entwicklungsprogrammen können Mitarbeiter und Freiwillige leichter halten, sicherstellen, dass ihre Humanressourcen die Strategie der Organisation umsetzen können, und zukünftige Führungskräfte heranbilden. Es hat sich gezeigt, dass Investitionen in Mitarbeiter die Loyalität steigern und ein Gefühl der Verpflichtung fördern, der Organisation etwas zurückzugeben.

Ähnliche Richtlinien und Initiativen sollten auch auf Mitgliedsorganisationen und Interessenvertreter ausgeweitet werden, die an den Wettbewerben und Veranstaltungen der Organisation beteiligt sind, um einen einheitlichen Ansatz für die berufliche Weiterentwicklung in der gesamten Sportgemeinschaft sicherzustellen.

Die Karriereförderung der Haupt- und Ehrenamtlichen ist eng mit dem „Strategischen Personalmanagement“ (1.3) verknüpft.

### 2. Ideales Szenario

Die Organisation hat eine interne Personalentwicklungs- oder -bindungspolitik entwickelt, die die Talent- und Nachfolgemanagementstrategie umfasst. Sie basiert auf einer gegenseitigen Vereinbarung zwischen den Parteien über Möglichkeiten, die sowohl für den Einzelnen als auch für die Organisation einen Mehrwert bieten könnten. Die Organisation ist sich bewusst, dass Schulung und Entwicklung zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und Moral, geringeren Fluktuationsraten, gesteigerter Motivation, verbesserter Prozesseffizienz, erhöhter Kapazität zur Einführung neuer Technologien und Methoden und

einem besseren Risikomanagement durch verbesserte Kenntnisse der Compliance-Anforderungen führen.

Die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter ist ein erklärtes Ziel der Organisation. Das bedeutet, dass entsprechende Schulungen und Weiterbildungen sowohl durch interne Angebote als auch durch externe Programme gefördert und erleichtert werden .

Die Organisation bewertet aktiv die Kapazitäten, Stärken und Schwächen ihrer Belegschaft und verfügt über eine klare Strategie zur Behebung potenzieller Lücken und zur Nachfolgeplanung. Durch das Einführungsprogramm werden neue Mitarbeiter nahtlos in die Unternehmenskultur und die Erwartungen eingeführt, was ihre Integration erleichtert. Der Vorstand überprüft und überwacht regelmäßig individuelle Entwicklungspläne, die auf Leistungsbeurteilungen zugeschnitten sind, um den Qualifikationsanforderungen gerecht zu werden und Kompetenzen zu verbessern. Es gibt ein robustes Leistungs- und Schulungssystem, um Kompetenzen zu bewerten, Qualifikationslücken zu identifizieren und gezielte Schulungen anzubieten, um sicherzustellen, dass alle Mitglieder über die erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse verfügen. Durch Investitionen in diese umfassenden Schulungs- und Entwicklungsprogramme befähigt die Organisation ihre Mitarbeiter und Freiwilligen, hervorragende Leistungen zu erbringen, effektiv zu ihren Zielen beizutragen und den Gesamterfolg voranzutreiben.

### 3. Risiken

- Nachlassendes Engagement der Mitarbeiter aufgrund fehlender Karriereentwicklung und/oder Perspektiven.
- Ineffizienz und Leistungsdefizite seitens der Mitarbeiter, Freiwilligen und der gesamten Organisation.
- Verlust von Fähigkeiten und Talenten aufgrund fehlender Möglichkeiten.
- Mangel an Fachwissen und Fähigkeiten in entscheidenden Bereichen für die Entwicklung der Organisation.
- Hohe Personalfuktuation.
- Produktivitätsverlust.
- Mangelnde Attraktivität des Arbeitsplatzes für potentielle Arbeitnehmer.
- Es ist schwierig, neue Kandidaten (Mitarbeiter und Freiwillige) für offene Stellen zu finden.
- Schwierigkeiten beim Behalten institutionellen Wissens und Fachwissens.

### 4. Instrumente und Schlüsselemente

<i>Instrumente</i>	<i>Wichtige Elemente</i>
<p><b>Personalentwicklungspolitik/ Personalbindungspolitik:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspektivische und regelmäßige Beurteilung (z. B. Leistung, Karriere, Bonus und Vergütung).</li> <li>• Jährlicher Schulungsplan, budgetiert und mit den Mitarbeitern vereinbart.</li> <li>• Bieten und fördern Sie Möglichkeiten zur Weiterbildung und zum Studium, um neue Fähigkeiten zu erlernen.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fördern Sie das Konzept der Lernmobilität von Mitarbeitern (Angestellten und Freiwilligen) auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene und bieten Sie Möglichkeiten dazu.</li> <li>• Förderung der Einstellung von Auszubildenden/Praktikanten als zukünftige Quelle für geschultes Personal.</li> <li>• Förderung des Ehrenamts im internen Personalbereich/Öffnung/Förderung von Ehrenamtsstellen als zukünftiges Potenzial für ausgebildete Fachkräfte.</li> <li>• Bieten Sie Mentoring- und Führungsprogramme an.</li> </ul>
<p><b>Leistungsmanagement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwickeln Sie einen robusten Talentmanagementprozess, der Beurteilung, Entwicklung und Einsatz umfasst und dabei den Schwerpunkt auf die Identifizierung und Förderung organisatorischer Talente legt.</li> <li>• Implementieren Sie ein formelles System zur Zielsetzung und Leistungsüberwachung, einschließlich klarer Verfahren zur Festlegung von Konsequenzen und Aktionsplänen zur Personalverbesserung.</li> <li>• Schaffen Sie eine Grundlage für Gespräche zur langfristigen Karriereentwicklung und unterstützen Sie die Mitarbeiter bei der Planung ihres beruflichen Wachstums innerhalb des Unternehmens.</li> <li>• Entwickeln Sie einen Rahmen für die Identifizierung und Vorbereitung von Personen auf erweiterte Verantwortungs- und Führungsrollen.</li> <li>• Verbessern Sie die Nachfolgeplanung und die Talentmanagementpraktiken und stellen Sie einen strategischen Ansatz für die Besetzung von Schlüsselpositionen und die Verwaltung von Talenten im gesamten Unternehmen sicher.</li> </ul>

## 5. Beispiele guter Praxis

### Beispiel „Personalentwicklungspolitik und Athleten- Karriereprogramm“

**Organisation:** Internationaler Hockeyverband (FIH)

**Beschreibung:** Die FIH hat eine FIH Hockey Academy entwickelt, die ein Bildungs-, Trainings- und Ressourcenzentrum für alle Akteure im Hockeysport ist. Ziel ist es, eine gut ausgebildete und professionelle globale Hockey-Belegschaft aufzubauen, indem eine Reihe von Programmen, Ressourcen und Tools angeboten werden, die Organisationen und Einzelpersonen auf allen Ebenen unterstützen

sollen. Die Akademie wurde in Zusammenarbeit mit externen Interessenvertretern mit der entsprechenden Expertise, Coach Logic und NottsSports, entwickelt.

Die Akademie konzentrierte sich auf vier Hauptbereiche:

- Spielen: Programme, Ressourcen und Tools für alle Hockeyspieler vom Anfänger bis zum Profi.
- Trainer: Programme, Ressourcen und Tools mit dem Ziel, den Standard des Coachings auf allen Ebenen des Hockeys zu verbessern.
- Schiedsrichter: Programme, Ressourcen und Tools zur Unterstützung von Schiedsrichtern und technischen Offiziellen bei der Entwicklung ihrer Fähigkeiten und Kenntnisse während ihrer gesamten Schiedsrichterkarriere.
- Verwalten: Programme, Ressourcen und Tools für Sportmanager und -administratoren auf allen Ebenen des Eishockeys: international, kontinental, national, auf Vereins- oder Gemeinschaftsebene. Dazu gehören Event- und Anlagenmanagement, Vereinsentwicklung oder Teilnahmeprogramme.

Weitere Informationen: [Home \( fih.hockey \)](http://fih.hockey)

#### Beispiel „Personalentwicklung“

**Organisation:** Belgische Olympische Akademie

**Beschreibung:** Die Belgian Olympic Academy ist ein renommiertes Trainingsprogramm, das in Zusammenarbeit mit der Universität Catholique de Louvain ( UCLouvain ), der Universität Gent und dem belgischen Olympischen und Interföderalen Komitee (BOIC) ins Leben gerufen wurde, um die Managementprofessionalität in Sportorganisationen zu verbessern. Dieser einjährige Kurs beginnt im Januar 2025 und umfasst fünf Module von jeweils zwei bis drei Tagen, die an verschiedenen ADEPS- und Sport Vlaanderen -Standorten abgehalten werden. Zentren, wobei die Sitzungen im BOIC beginnen und im Sportimonium enden. Insbesondere ein dreitägiges Seminar in Lausanne umfasst Besuche beim Internationalen Olympischen Komitee, dem Olympischen Museum, bei internationalen Verbänden und der Welt-Anti-Doping-Agentur. Die Teilnehmer werden auch an einem einzigartigen Seminar in Papendal teilnehmen und Einblicke in das Niederländische Olympische Komitee\* Niederländische Sportvereinigung gewinnen. Das Programm kombiniert theoretische und praktische Ansätze mit Wohnmodulen, die das Netzwerken und soziale Aktivitäten fördern, und gipfelt in einem Beratungsprojekt und der Verleihung von 30 Universitätskreditpunkten (ECTS) und einem Universitätszertifikat.

Weitere Informationen: [Belgische Olympische Akademie | Team Belgien](#)

#### Beispiel „Personalentwicklung“

**Organisation:** Internationales Olympisches Komitee

**Beschreibung:** Die Medizinische und Wissenschaftliche Kommission des IOC, das IOC und Sportoracle erkennen die Bedeutung des Umfelds der Athleten bei der Förderung von Gesundheit, Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit an und bieten daher Diplomkurse zu diesen Themen an. Alle Programme werden online mit Experten aus der ganzen Welt durchgeführt. Ein Vorteil für die NOCs besteht darin, dass Zertifikatsinhaber des Programms „Psychische Gesundheit im Spitzensport“ eine zusätzliche Akkreditierung für die Olympischen Spiele erhalten können.

Weitere Informationen: [Home - sportsoracle](#)

**Beispiel „Personalentwicklung“**

**Organisation:** Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB)

**Beschreibung:** Auch außerhalb des DOSB-Lizenzrahmens gibt es zahlreiche Bildungsveranstaltungen und Qualifizierungen. Die Deutsche Sportjugend ( dsj ) und die drei DOSB-Akademien ermöglichen Weiterbildungs- und Trainingsmöglichkeiten. Der DOSB war auch maßgeblich an der Entwicklung zweier Berufsbildungsprogramme beteiligt. Bildungsinitiativen im organisierten Sport reichen über verschiedene Kooperationen zwischen Sportvereinen und Bildungseinrichtungen bis in die Schulen und unterstützen Lehrer. Dies spiegelt das breite Spektrum der Bildungsmaßnahmen des DOSB wider.

Weitere Informationen : [Der Deutsche Olympische Sportbund \(dosb.de\)](#)

**Beispiel „Personalentwicklung“**

**Organisation:** Französisches Nationales Olympisches Komitee und Sportkomitee

**Beschreibung:** Der Parcours Ambition Internationale (PAI) wurde 2013 vom französischen Komitee für internationalen Sport ins Leben gerufen und im Mai 2015 von der Abteilung für internationale Beziehungen des CNOSF (Französisches Nationales Olympisches und Sportkomitee) übernommen. Er bereitet jährlich rund zwanzig Personen aus dem französischen Sport auf internationale Einsätze vor. Das Programm besteht aus vier zweitägigen Seminaren, die sowohl in Frankreich als auch im Ausland abgehalten werden und das Verständnis der Teilnehmer für die internationale Sportumgebung vertiefen sollen. Zu den behandelten Themen gehören interkulturelle Kommunikation, wirtschaftliche und strategische Intelligenz, Sportgeopolitik, Lobbyarbeit und Verhandlung, Eintauchen in internationale Sportorganisationen, europäische Sportpolitik und die Bewerbung um Führungspositionen. Jedes Jahr enthält das Programm Beiträge von anerkannten Spezialisten, Experten und Führungskräften aus der internationalen Sportwelt sowie von Fachleuten aus Wirtschaft und Politik, die ihre Erkenntnisse und Erfahrungen teilen. Zusätzlich zu den Seminaren profitieren die Teilnehmer von einem personalisierten Englisch-Sprachtraining, das für internationale Umgebungen unerlässlich ist. Die PAI richtet sich an gewählte Funktionäre und Führungskräfte französischer Sportverbände sowie an Spitzensportler und ehemalige Sportler, die alle das gemeinsame Ziel haben, ihr internationales Engagement oder das ihrer Organisationen zu verstärken.

Weitere Informationen: [Le Parcours Ambition Internationale | CNOSF \(franceolympique.com\)](#)

6. Schritte zum nächsten Level

Zur Ebene 2 ★★ „Beginnend“	Zur Ebene 3 ★★★ "Entwicklung"	Zur Ebene 4 ★★★★ "Gegründet"	Zur Stufe 5 ★★★★★ "Eingebettet"
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planen Sie während einer Vorstandssitz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bewerten Sie die Stärken, Entwicklungsber eiche und</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unterstützen Sie im Einklang mit der Personalpolitik und Talentmanagements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementieren Sie kontinuierliche Feedback-Mechanismen,</li> </ul>

<p>ung eine spezielle Sitzung ein, um die Bedeutung der Karriereunterstützung für Mitarbeiter und Freiwillige zu besprechen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewerten Sie die potenziellen Vorteile von Investitionen in Bildung und Ausbildung und wie diese Initiativen die Effektivität, Kapazität und Gesamtleistung der Organisation steigern können.</li> <li>• Richten Sie ein Mentorenprogramm ein, das weniger erfahrene Mitarbeiter und Freiwillige mit erfahrenen Mentoren zusammenbringt und ihnen Anleitung, Rat und Unterstützung bietet, um ihr berufliches</li> </ul>	<p>potenziellen Beiträge von Mitarbeitern und Freiwilligen, um eine Übereinstimmung mit den Zielen der Organisation sicherzustellen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definieren Sie basierend auf den strategischen Zielen der Organisation die für Mitarbeiter und Freiwillige erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen.</li> <li>• Erstellen Sie strukturierte Programme zur Entwicklung wichtiger Führungskompetenzen, darunter strategisches Denken, Entscheidungsfindung und Teammanagement.</li> <li>• Bieten Sie Management-Schulungen an, die auf die verschiedenen Führungsebenen innerhalb der Organisation zugeschnitten sind.</li> <li>• Entwickeln Sie eine Plattform,</li> </ul>	<p>strategie Mitarbeiter, die an Schulungs- oder Ausbildungsprogrammen teilnehmen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffen Sie Traineeplätze mit definierten Lernzielen, die praktische Erfahrungen in verschiedenen organisatorischen Rollen bieten.</li> <li>• Fördern Sie die Teilnahme an Schulungen und Weiterbildungen, wie zum Beispiel dem Erasmus+ Sport KA1 Job Shadowing, um Qualifikationslücken innerhalb der Organisation zu schließen.</li> <li>• Informieren Sie sich über verfügbare Schulungen von externen Anbietern, darunter Sportverbänden, NGOs und Universitäten.</li> <li>• Entwickeln Sie einen umfassenden Prozess zur Beurteilung, Förderung und Bereitstellung von Talenten, wobei Sie sich auf die Identifizierung und Entwicklung organisatorischer</li> </ul>	<p>Mentoring- und Coaching-Programme und nutzen Sie Datenanalysen für die Talentplanung und -rekrutierung. Fördern Sie eine Kultur des kontinuierlichen Lernens und der Entwicklung innerhalb der Organisation .</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erkennen Sie Mitarbeiter und Freiwillige als wertvolles Kapital an, indem Sie ihnen Möglichkeiten zur Weiterbildung und Lernmobilität bieten.</li> <li>• Legen Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern ein jährliches Schulungsbudget und einen entsprechenden Plan fest und nutzen Sie dabei die Erkenntnisse des Vorjahresplans als Orientierung für den neuen Plan.</li> <li>• Bieten Sie Ihren Mitarbeitern Zugang zu professionellem Coaching für personalisierte Entwicklungspläne und Unterstützung bei der Bewältigung spezifischer Herausforderungen.</li> <li>• Vermitteln Sie leitenden Mitarbeitern Coaching-Fähigkeiten, damit sie andere innerhalb der Organisation betreuen</li> </ul>
--	---	---	--

<p>Wachstum und ihre Entwicklung zu fördern.</p>	<p>um Mentoring-Kontakte zu erleichtern und so den Wissensaustausch und das berufliche Wachstum im gesamten Unternehmen zu ermöglichen .</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Führen Sie regelmäßig Zufriedenheitsgespräche und Jahresbeurteilungen mit Ihren Mitarbeitern, um ihre persönlichen Entwicklungsziele zu verstehen und individuelle Entwicklungspfade zu erstellen.</li> <li>Suchen Sie proaktiv nach neuen Möglichkeiten zur Entwicklung Ihrer Mitarbeiter und Freiwilligen und konzentrieren Sie sich dabei auf vielfältige Lern- und Wachstumsmöglichkeiten.</li> </ul>	<p>Talente konzentrieren.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entwickeln und implementieren Sie eine Personalentwicklungsstrategie, die Job-Bereicherung, Erweiterung, Rotation und selbstverwaltete Teams umfasst, um die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu verbessern und die Motivation aufrechtzuerhalten. Führen Sie gleichzeitig flexible Arbeitspraktiken ein, darunter flexible Arbeitszeiten, die Möglichkeit zur Fernarbeit und Jobsharing-Vereinbarungen, um unterschiedliche Lebensstile und Verantwortlichkeiten zu unterstützen.</li> <li>Bieten Sie die Möglichkeit für vorübergehende Einsätze in verschiedenen Funktionen oder Projekten, um Ihre Anpassungsfähigkeit und Ihr Wissen zu verbessern.</li> <li>Bieten Sie Karriereberatungsdienste an, einschließlich Einzelsitzungen mit Karriereberatern,</li> </ul>	<p>können, und fördern Sie so eine Kultur des kontinuierlichen Lernens.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Starten Sie Wellness-Initiativen, einschließlich Unterstützung der psychischen Gesundheit, Fitnessprogramme und Ressourcen zum Stressmanagement, um das allgemeine Wohlbefinden zu unterstützen.</li> <li>Geben Sie Best Practices, Ressourcen und Richtlinien an Mitgliedsorganisationen weiter, um Karriereunterstützungsprogramme im gesamten Netzwerk auszuweiten.</li> <li>Arbeiten Sie mit Mitgliedsorganisationen an gemeinsamen Schulungs- und Entwicklungsprogrammen zusammen, um die Fähigkeiten und Kenntnisse im gesamten Netzwerk zu verbessern.</li> </ul>
--	---	---	---

		<p>um Ziele und Karrierewege zu besprechen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeiten Sie mit Mitarbeitern und Freiwilligen zusammen, um personalisierte Entwicklungspläne zu erstellen, klare Ziele festzulegen und den Fortschritt zu verfolgen.</li> <li>• Arbeiten Sie mit Universitäten und Hochschulen zusammen, um Praktikums- und Ausbildungsmöglichkeiten für praktische Erfahrungen und Studienleistungen anzubieten.</li> <li>• Bieten Sie Zugang zu Kursen, Zertifizierungen und Workshops zur Weiterbildung und Kompetenzentwicklung.</li> </ul>	
--	--	---	--