

Club Excellence Standards

Teil des Area Officers Training in Buxtehude am 5.7.08,
präsentiert von Christian Gülich, Area Governor C3

Im Folgenden wird es um *Qualitätsstandards* gehen, die Toastmasters International jedem Club vorgibt ("Club Excellence Standards"). Diese Qualitätsstandards betreffen den Club als Ganzes wie auch den Club-Vorstand. Dementsprechend ist dieser Teil des Vorstandstrainings in zwei Abschnitte unterteilt, jeweils mit Einführung und praktischen Aufgaben.

1. Qualitätsstandards für den gesamten Club.

Ende 2005 wurde von Toastmasters International das neue *Ausbildungssystem* eingeführt ("TI Educational System", in: Toastmaster Magazin, November 2005). Neben dem Programm der Redeprojekte ("Communication Track") wurde das Programm der Führungsaufgaben ("Leadership Track") deutlich aufgewertet. Für das Durchlaufen des Programmes der Führungsaufgaben wurden nicht nur die Stufen der "Advanced Leaders Bronze and Silver" eingeführt, sondern auch die beiden neuen Handbücher ("Competent Leadership Manual" und "High Performance Leadership Program") verbindlich vorgegeben.

Alle hier Anwesenden haben mit der Übernahme eines Vorstandsamtes im Club sich bewusst für die stärkere Betonung von *Führungsaufgaben* entschieden. Jeder einzelne von Euch möchte also z.B. neue Ideen für Öffentlichkeitsarbeit umsetzen, eine verbesserte Begrüßung der Gäste garantieren, Workshops zu Redeprojekten oder Clubevents außerhalb der regulären Treffen organisieren. Welche persönlichen Motive dabei eine Rolle gespielt haben, werden wir im zweiten Teil versuchen, genauer zu bestimmen. Jetzt soll es um die Frage gehen: wo steht der Club als Ganzes, was sind die augenblicklichen Entwicklungstendenzen des Clubs?

Toastmasters International gibt jedem Club einen klaren Qualitätsstandard vor: das "Distinguished Club Program" (DCP). Ich betone an dieser Stelle ausdrücklich, dass die im DCP vorgegebenen Ziele für jeden Club verbindlich gelten und unverzichtbar sind. Jedes Vorstandsmitglied findet sie in seinem speziellen Handbuch bzw. im „Club Success Plan“.

Klar ist allerdings auch, dass das DCP nur quantitative Ziele vorgibt und kein Frühwarnsystem für langfristige, eventuell unterschwellige Entwicklungen im Club darstellt. Sind aktuelle Erfolge oder Misserfolge im DCP nur einmalige Ausrutscher oder wird eine grundlegende Tendenz angezeigt? Wie hoch ist die Mitgliederbindung ("commitment") tatsächlich? Wie gut ist das Ausbildungsniveau ("educational productivity")? Um Fragen wie diese, die sich jeder Vorstand rechtzeitig stellen muss, besser beantworten zu können, sollte auf die Annahme eines Lebenszyklus eines Clubs zurückgegriffen werden.

Der *Lebenszyklus* eines Clubs besteht im Wesentlichen aus drei Phasen:

1. Gründungs- und Anfangsphase:

Diese Phase ist typisch für jeden neu gegründeten Club. Das Ausbildungsprogramm mittels der Grundlagenhandbücher expandiert und verbessert sich. Die Mitglieder sind hoch motiviert und ihre Begeisterung gleicht den Mangel an Erfahrung mehr als aus. Je mehr sich das Ausbildungsprogramm verbessert, d.h. sichtbare Fortschritte in den Grundlagenhandbüchern der Redeprojekte und der Führungsaufgaben gemacht werden, desto mehr steigert sich das Engagement und die Leistungsbereitschaft der Mitglieder. Es herrscht Aufbruchstimmung!

2. Reifephase:

Das Ausbildungsprogramm mittels der Grundlagen- und Fortgeschrittenenhandbücher erreicht ein Höchstmaß an Engagement und Bindung der Mitglieder. Sie können sich mit ihren Lernzielen voll einbringen. Die Gründungsmitglieder sind jetzt schon relativ erfahrene Toastmasters. Neue Mitglieder treten laufend in den Club ein und passen sich schnell und problemlos der Clubkultur an. Die Zeitspanne, mit der ein Club in dieser höchsten Entwicklungsphase bleibt, variiert natürlich von Club zu Club.

3. Stagnationsphase:

Unmerklich kann ein Übergang in eine neue Phase stattfinden, eine langsame, scheinbar unaufhaltsame Rückentwicklung tritt ein. Die Mitglieder sind zufrieden mit dem Status Quo, sie wollen keinen Wandel, keine neuen Ideen und Innovationen bei den Treffen mehr. Die Gäste werden zwar noch begrüßt, sie haben es aber schwer, club-interne Grüppchen oder gar Cliques zu durchbrechen. Neue Mitglieder brauchen lange, um sich zu integrieren und bleiben deswegen auch nicht lange dabei, sie springen schnell wieder ab. Die Beteiligung an den Treffen nimmt ab, im Ausbildungsprogramm finden kaum mehr Fortschritte statt. Die noch verbleibenden Mitglieder pflegen mehr die Geselligkeit untereinander als eine anregende konstruktive Lernatmosphäre: "Members may be more concerned with socialising than learning." Dauert diese letzte Phase zu lange an, kann es schlimmstenfalls zur Auflösung des Clubs kommen.

Fazit: Bevor es notwendig wird, einen externen Club-Coach herbeizuholen, muss ein Club-Vorstand die grundlegenden Entwicklungstendenzen seines Clubs erkennen. Es muss ein Ausgleich gefunden werden zwischen dem legitimen Bedürfnis nach sozialen Kontakten und Geselligkeit sowie dem Anspruch, etwas lernen zu wollen, d.h. gute Redeprojekte zu halten sowie Führungsaufgaben zu üben und zu praktizieren.

Praktische Übung:

Um dem Vorstand in diesem Erkenntnisprozess zu helfen, gibt es von Toastmasters International den "Club Coach Troubleshooting Guide" (aus: How to Rebuild a Toastmasters Club. A Step-by-Step Guide, 2007). Es handelt sich um einen Fragebogen zur Problemerkennung und Problemlösung, denn zu jeder Frage gibt es auch eine Handlungsanweisung ("corrective action"). Als praktische Übung soll zuerst der Fragebogen von jedem ausgefüllt werden, dann folgt eine Gruppendiskussion mit den anderen Vorstandsmitgliedern Eures Clubs. Zurück im Plenum sollen abschließend von jedem Club drei Stärken und drei notwendige Verbesserungen in Eurem Club vorgetragen werden.

Anleitung zur Problemerkennung und Problemlösung in einem Club.

Übersetzung des „Club Coach Troubleshooting Guide“
von Christian Güllich, Hamburg - Area Governor C3, 2008-2009.

Abstufungen (bitte ankreuzen)

Frage 1:

Die Mitglieder wollen aufrichtig
den Erfolg ihres Clubs.

5 4 3 2 1

Den Mitgliedern ist es
gleichgültig, ob ihr Club
Erfolg hat oder nicht.

Korrigierende Maßnahme: Überzeuge die Mitglieder davon, dass sie bedeutende Vorteile aus der Mitgliedschaft in einem erfolgreichen TI-Club ziehen können.

Frage 2:

Die Mitglieder arbeiten bereitwillig
zusammen, um die Probleme des
Clubs zu lösen.

5 4 3 2 1

Persönliche Konflikte und
Zwistigkeiten sind Hindernisse
für Problemlösungen.

Korrigierende Maßnahme: Dränge die Mitglieder dazu, Konflikte zu überwinden und ein gemeinschaftlich wertgeschätztes Ziel anzustreben.

Frage 3:

Die Mitglieder sind begeistert
über Toastmasters und ihren Club.

5 4 3 2 1

Die Mitglieder verharren in
einer negativen Einstellung
gegenüber Toastmasters und
ihrem Club.

Korrigierende Maßnahme: Bringe Spaß und Freude in die Treffen. Zeige, wie Toastmasters Dir und anderen geholfen hat, ihre Lebensqualität zu verbessern.

Frage 4:

Der Ort der Club-Treffen ist
ansprechend und bietet eine
gute Umgebung für die Treffen.

5 4 3 2 1

Mitgliederwachstum wird
durch eine unannehmliche
und unpassende Örtlichkeit
behindert.

Korrigierende Maßnahme: Ermutige den Club dazu, zu einer angenehmen und einladenden Örtlichkeit zu wechseln.

Frage 5:

Die Treffen beginnen und
enden pünktlich.

5 4 3 2 1

Die Treffen beginnen und
enden oft mit Verspätung.

Korrigierende Maßnahme: Die Vorstandsmitglieder arbeiten einen detaillierten Zeitplan für die Treffen aus (Agenda) und werden ermutigt, ihn konsequent umzusetzen.

Abstufungen (bitte ankreuzen)

Frage 6:

Die Treffen sind lustig und die Clubveranstaltung sind abwechslungsreich und dynamisch.

5 4 3 2 1

Die Treffen sind schwerfällig, es fehlen Abwechslung und Spaß.

Korrigierende Maßnahme: Bringe Ideen für die Gestaltung von anregenderen und lustigeren Treffen ein.

Frage 7:

Die Schlüsselfiguren jedes Treffens sind gut vorbereitet und rufen die Teilnehmer im Voraus an.

5 4 3 2 1

Die Teilnehmer „kriegten es“ üblicherweise hin. Redner und Bewerber werden niemals im Voraus kontaktiert.

Korrigierende Maßnahme: Suche Dir eine Aufgabe heraus, um die Vorteile der guten Vorbereitung dieser Aufgabe für das Treffen zu demonstrieren. Dränge die Mitglieder dazu, Redner und Bewerber im Voraus anzurufen.

Frage 8:

Es wird von den Mitgliedern erwartet, Reden nach den Handbüchern zu halten.

5 4 3 2 1

Die Mitglieder halten häufig Reden ohne Rückgriff auf die Handbücher.

Korrigierende Maßnahme: Überzeuge die Mitglieder davon, dass Grundlagen- und Fortgeschritten-Handbücher wertzuschätzende Ziele sind. Ermutige Sie dazu, die Fortgeschrittenen-Handbücher zu benutzen.

Frage 9:

Die Redner sind gut vorbereitet und präsentieren ihre Reden entsprechend ihren besten Möglichkeiten.

5 4 3 2 1

Die meisten Reden zeugen von einer hastigen oder ungenügenden Vorbereitung.

Korrigierende Maßnahme: Suche Dir eine Aufgabe aus, mit der Du die Mitglieder davon zu überzeugen kannst, dass ausreichende Vorbereitung der Schlüssel für die persönliche Weiterentwicklung ist.

Frage 10:

Bewertungen unterstützen die Selbst-Wertschätzung und bieten positive Empfehlungen für Verbesserungen.

5 4 3 2 1

Bewertungen sind oft zu harsch oder umgekehrt eine Lobhudelei.

Korrigierende Maßnahme: Präsentiere selbst eine Redebewertung und zeige, wie eine effektive Redebewertung aufgebaut sein muss. Führe die Programme „Bewerte um zu motivieren“ oder „The Art of Effective Evaluation“ durch.

Abstufungen (bitte ankreuzen)

Frage 11:

Die Mitglieder unterstützen sich untereinander und sind stolz über die Errungenschaften der anderen.

5 4 3 2 1

Die Mitglieder sind vorrangig mit ihrer eigenen Weiterentwicklung beschäftigt.

Korrigierende Maßnahme: Benutze die Umfrage zu den Mitgliederinteressen, damit die Mitglieder ihre Ziele und Bedürfnisse mit dem Club teilen können. Dränge den Club dazu, den Mitgliedern, die Ziele erreicht haben, eine hohe Wertschätzung mitzuteilen.

Frage 12:

Vorstandsmitglieder führen ihre Aufgaben gewissenhaft aus.

5 4 3 2 1

Vorstandsmitglieder erfüllen ihre Verantwortlichkeiten häufig nur unzureichend oder gar nicht.

Korrigierende Maßnahme: Dränge den Club-Präsidenten dazu, einen positiven Tonfall für alle Vorstandsmitglieder festzulegen. Sichere zu, dass alle Vorstandsmitglieder ein Training erhalten.

Frage 13:

Die Vorstandsmitglieder verstehen ihre Rollen und Verantwortlichkeiten vollständig.

5 4 3 2 1

Die Vorstandsmitglieder verstehen nicht, was von ihnen in ihrem Amt erwartet wird.

Korrigierende Maßnahme: Gewährleiste, dass die Vorstandsmitglieder ein gründliches Training erhalten. Jeder muss das Handbuch für das von ihm erfüllte Vorstandsamt erhalten. Demonstriere Deine Fähigkeit, Antworten auf Fragen zu geben, damit sie ihre Probleme lösen können.

Frage 14:

Vorstandsmitglieder benutzen das Distinguished Club Program (DCP) sowie den Club Erfolgsplan (Success Plan) als Werkzeuge für Planung und Zielsetzung.

5 4 3 2 1

Vorstandsmitglieder sind sich der Bedeutung des DCP nicht bewusst oder nicht willens, es zu benutzen.

Korrigierende Maßnahme: Erkläre den Zweck, die Vorteile und die Struktur des DCP und motiviere die Vorstandsmitglieder, dieses echte Führungskraftewerkzeug zu benutzen.

Frage 15:

Es gibt Gäste bei den meisten Treffen.

5 4 3 2 1

Gäste sind nur selten bei Club-Treffen anwesend.

Korrigierende Maßnahme: Dränge alle Mitglieder dazu, Gäste zu den Treffen einzuladen. Mache auf die Club-Aktivitäten öffentlich aufmerksam.

Abstufungen (bitte ankreuzen)

Frage 16:

Gäste werden freundlich empfangen und willkommen geheißen. **5 4 3 2 1**

Gäste werden sich selbst überlassen.

Korrigierende Maßnahme: Überzeuge die Mitglieder von Wichtigkeit des herzlichen Empfangs der Gäste. Stelle sicher, dass sie sich wohlfühlen und ihre Fragen beantwortet werden.

Frage 17:

Jeder Gast erhält eine nachfolgende Einladung, um das nächste Club-Treffen zu besuchen. **5 4 3 2 1**

Es werden keine nachfolgenden Einladungen an Gäste verschickt.

Korrigierende Maßnahme: Zeige dem Club, wie einfach es ist, durch eine nachfolgende Einladung (eMail, Anruf o.a.) die Chance auf einen erneuten Besuch des Gastes zu erhöhen.

Frage 18:

Die meisten Gäste, die an Treffen teilnehmen, werden schließlich auch Club-Mitglieder. **5 4 3 2 1**

Gäste kommen nur selten ein zweites Mal wieder.

Korrigierende Maßnahme: Ein dynamischer, freudiger Club ist das beste „Verkaufsargument“. Die Programme müssen so gestaltet sein, dass Gäste wiederkommen wollen.

Frage 19:

Neue Mitglieder werden begeistert willkommen geheißen, sie erhalten besondere Aufmerksamkeit und Unterstützung. **5 4 3 2 1**

Neue Mitglieder fühlen sich im Club nicht willkommen, ihnen wird nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt.

Korrigierende Maßnahme: Ermutige zum Gebrauch der Toastmasters-Materialien für Neu-Mitglieder (New Members Kit). Clubs sollen mit jedem Neu-Mitglied ein Orientierungsgespräch führen, es sollte eine Begrüßungszeremonie geben und ein Mentor ausgesucht werden. Stelle sicher, dass Neu-Mitglieder sofort und aktiv am Club-Programm teilnehmen.

2. Qualitätsstandards für den Club-Vorstand.

Von Toastmasters International gibt es verschiedenste Erläuterungen, welche "Minimum Standards" an qualitativ anspruchsvolle Treffen und an einen gut funktionierenden "healthy" Club insgesamt bestehen. Hochwertige Treffen zeichnen sich durch klare Anforderungen hinsichtlich Abwechslungsreichtum ("variety"), Spaß ("fun"), Zeiteinteilung ("time limits") und dem Gebrauch der Handbücher ("manual speeches") aus (Club Organization and Operation, in: Area Leadership Handbook 2007, S. 21-23).

Durch die Einhaltung dieser Qualitätsstandards soll das umgesetzt werden können, was als wesentliche Aufgabe eines Toastmasters Clubs anzusehen ist: "The mission of a Toastmasters club is to provide a mutually supportive and positive learning environment in which every member has the opportunity to develop communication and leadership skills, which in turn foster self-confidence and personal growth." Frei übersetzt bedeutet dies, dass die Aufgabe eines Toastmasters Club darin besteht, eine gegenseitig unterstützende und positive Lernumgebung zu schaffen, in der jedes Mitglied die Gelegenheit erhält, kommunikative und Führungsqualitäten zu entwickeln, die ihrerseits Selbstvertrauen und persönliches Wachstum fördern.

Selbstvertrauen und persönliches Wachstum sollen durch die Übernahme eines Vorstandsamtes, einer Führungsaufgabe im Club, natürlich besonders gestärkt werden. Es findet also eine wichtige Verbindung von Vorstandsarbeit und persönlichen Entwicklungszielen statt. Klar gesagt: weder reiner Altruismus noch reine Pflichterfüllung sind auf Dauer ausreichend, sondern es muss auch ein persönlicher Vorteil dabei entstehen, wenn ein Vorstandsamt übernommen wird. Da es sich um eine rein ehrenamtliche Tätigkeit handelt, kann dieser Vorteil selbstverständlich ausschließlich auf der Ebene der persönlichen Weiterentwicklung liegen - wie eben dem Ausprobieren von Führungseigenschaften.

Die spannende Frage, die sich unweigerlich hieraus ergibt, ist folgende: mit welchem Vorstandsamt lassen sich welche Persönlichkeitseigenschaften besonders gut entwickeln? Dieses ist die Kernfrage dieses Teils unseres Vorstandstrainings. Unter der Perspektive der Suche nach Führungskräften gibt Toastmasters International bereits verschiedene Hinweise darauf, über welche Qualitäten Führungskräfte verfügen sollten (Identify Potential Leaders, in: Area Leadership Handbook 2007, S. 56).

Eine weitere Typologie von Persönlichkeitseigenschaften, über die Führungskräfte verfügen sollten, sind "The 4 P". Interessanterweise werden diese vier Eigenschaften mit unterschiedlichen Persönlichkeitstypen ("temperaments") verbunden:

- Powerful - Choleric
- Peaceful - Phlegmatic
- Perfect - Melancholic
- Popular – Sanguinic

Für unseren Kontext ist aber nicht die Frage der Verbindung der "4 P" mit einem dieser Persönlichkeitstypen entscheidend, sondern mit einem Club-Vorstandsamt. So läßt sich etwa sagen, dass der VP-Weiterbildung "powerful" sein muss, denn er muss im Club die Qualitätsstandards auf den Treffen garantieren. Auch der VP-Öffentlichkeitsarbeit muss "powerful" sein, denn er ist für die Außendarstellung des Clubs verantwortlich. Schatzmeister und Schriftführer sollten dagegen eher "perfect", d.h. perfektionistisch veranlagt sein, denn absolute Exaktheit und Verlässlichkeit sind bei der Club-Kontoführung bzw. bei Vorstandsprotokollen und Schriftgutaufbewahrung unabdingbar. "Popular", d.h. beliebt, angenehm und offen im Umgang mit Mitgliedern und neuen Gästen, müssen vordringlich VP-Mitgliedschaft und Saalmeister sein. Der Präsident eines Clubs muss schließlich alle diese verschiedenen Anforderungen und Eigenschaften zusammenführen und immer um Ausgleich bemüht sein, d.h. er muss vor allem "peaceful" sein. Gleichzeitig muss er natürlich auch "powerful" sein, denn er muss darüber wachen, ob die anderen Vorstandsmitglieder ihre Aufgaben auch effektiv wahrnehmen.

Praktische Übung:

Für die praktische Übung zu diesem Teil unseres Trainings sollen sich die Vorstandsmitglieder mit jeweils demselben Amt aus den verschiedenen Clubs zusammensetzen (alle anwesenden Präsidenten, VP-Weiterbildung, VP-Mitgliedschaft usw. bilden jeweils eine Gruppe). Für die Gruppenarbeit werden zwei Übersichten verteilt. Die erste Übersicht enthält eine kurze Zusammenfassung der Aufgaben der verschiedenen Vorstandsämter.

Die zweite Übersicht ist eine Graphik (vgl. nächste Seite), die die Verbindung von Führungsaufgaben im Club und den persönlichen Entwicklungszielen enthält. Unter "IST" wird verstanden, welches der aktuelle Entwicklungsstand sowohl des einzelnen Vorstandsmitglieds als auch des gesamten Clubs ist. Unter "SOLL" werden die Ziele gesehen, die der Club und das einzelne Vorstandsmitglied im Laufe des Jahres erreichen sollen bzw. wollen. Der Pfeil (von 1 nach 4) symbolisiert den hierfür zu beschreitenden Weg: nämlich durch die jeweilige Aufgabe im Vorstand, den Club als Ganzes in seiner Entwicklung voranzubringen, und durch das Engagement für diese gemeinsame Sache auch die persönlichen Entwicklungsziele zu erreichen.

In den Gruppendiskussionen sollen zuerst für jedes Vorstandsamt drei Qualitätsstandards (nach den Toastmasters-Vorgaben) herausgearbeitet werden. Außerdem sollen für jedes Vorstandsamt drei persönliche Entwicklungsziele bestimmt werden, die mit der Übernahme dieses Vorstandsamtes besonders gut verwirklicht werden können. Diese Ergebnisse werden anschließend von jeder Gruppe im Plenum vorgestellt.

them to tell you about themselves. After you visit a club, add someone to your resource list.

Keep in touch with the Toastmasters on your resource list. When you promise to contact someone, follow up on the promise. If you have a few minutes during the day, telephone one of your resource Toastmasters to talk. Follow up when you delegate a task. This demonstrates concern on your part, increases communication and presents an opportunity to reward success.

The Toastmasters on your resource list can contribute to educational programs, planning, public relations, membership building, new club organization, fiscal management, officer training and many other projects. Share your resource list with area council members and the Toastmasters in your area. When you end your term as area governor, give a copy of your resource list to your successor. Speak with the new area governor about building and developing Toastmasters resources.

Identify Potential Leaders

Once you have developed a resource list, it is important to identify potential leaders on the list. During your term as area governor, the Toastmasters with leadership ability can contribute greatly to the success of the area. By identifying and developing future leadership, you also contribute to the long-term success of the Toastmasters program. The Area Report of Club Visit form, available on the TI Web site, has space for you to list the names of members interested in district leadership.

Several traits are associated with leadership and need to be developed when people assume leadership roles. Let's briefly examine these traits.

- ▶ **Sense of mission.** Successful leaders have a vision or dream which they are determined to see fulfilled.

- ▶ **Ability to put mission into action.** Leaders make things happen and put a vision into action.
- ▶ **Emotional maturity.** This is an ability to separate oneself from a situation and make a dispassionate decision. It is also an ability to act under adversity or pressure.
- ▶ **Independence.** Leaders can separate themselves from the group, are innovative and act decisively. They continue to follow their vision when support is limited or reward is not immediate.
- ▶ **Willpower.** A commitment and intense interest to see an action to its completion is a trait associated with leadership.
- ▶ **Courage.** Leadership entails a willingness to take risks if the return is significant and achievable. Leaders do not always play it safe.
- ▶ **Ambition.** Drive and energy toward a goal are characteristics associated with leadership.
- ▶ **Empathy.** Leaders understand the needs, wants and desires of a group. They are able to formulate a plan which addresses these needs.
- ▶ **Resilience.** Endurance and the ability to bounce back after failure or disappointment is a characteristic of leadership.
- ▶ **Management of attention.** Leaders manage and direct the attention of others through a compelling vision. They communicate a sense of mission to others and involve others in that mission.

Look for these characteristics in the people who are on your resource list. Delegate responsibility to individuals who share your sense of mission and are able to help make your dream a reality. Give the fledgling leaders in your area an opportunity to expand and develop their leadership skills.

ans: Area Leadership Handbook, 2007



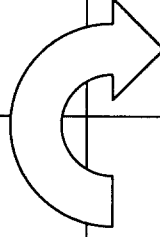
Area Officers Training, Buxtehude am 5. Juli 2008

Thema: Club Qualitätsstandards (Club Excellence Standards)

Referent: Christian Gülich, Area Governor C3 (District 59)

Verbindung von Clubzielen, Vorstandsaufgaben und persönlichen Entwicklungspotenzialen

	Ist	Soll
Club	2	3
Vorstandsmitglied	1	4



**Verbindendes Mittel: Führungsaufgaben
im Club-Vorstand**

- Aufgabe 1: Bitte nennt *drei Qualitätsstandards* für jedes Club-Vorstandsamt (nach TI-Vorgaben).
- Aufgabe 2: Bitte nennt je *drei persönliche Entwicklungspotenziale*, die mit den Führungsaufgaben der einzelnen Club-Vorstandsämter verbunden werden können.