

Buchpräsentation und Workshop



Sportvereinsentwicklung

-

Ein Leitfaden zur Planung von Veränderungsprozessen

Siegfried Nagel & Torsten Schlesinger

(Universität Bern, Institut für Sportwissenschaft)

Einführung

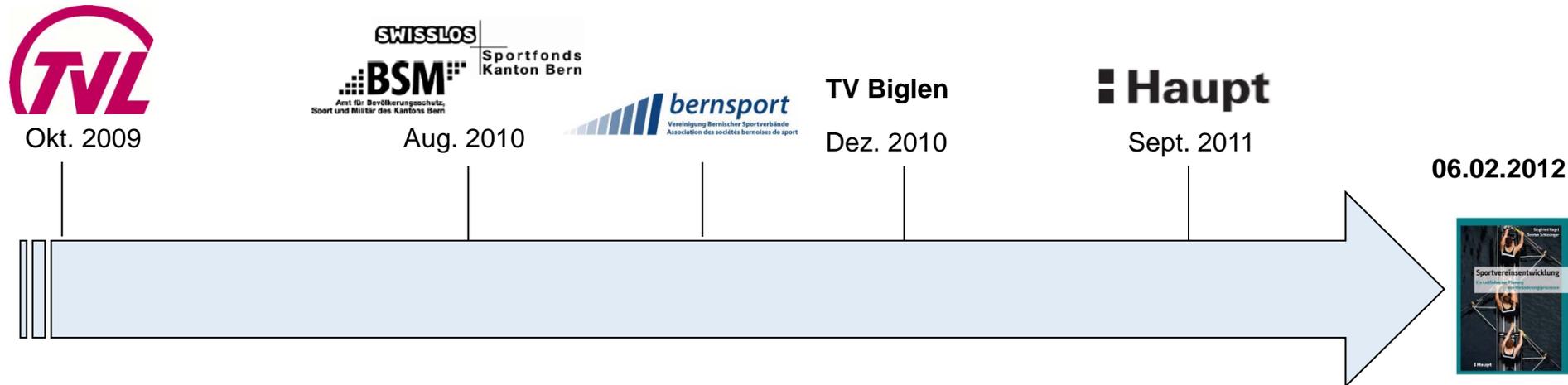
Sportvereine stellen auch zu Beginn des 21. Jahrhunderts die wichtigsten Anbieter für organisierte Sportaktivitäten dar.

Problemlagen:

- Gewinnung und Bindung von Mitgliedern, die sich ehrenamtlich engagieren
- Mitgliederfluktuation, insbesondere bei Kindern und Jugendlichen
- Finanzierung
- Sportanlagensituation

(Lamprecht, Fischer & Stamm, 2011)

Entwicklung des Buchprojektes



Problemstellung

Ausgangspunkt:

Zukunftsorientierte Vereinsentwicklung – verbunden mit konzeptionellen und strukturellen Veränderungsprozessen bereitet vielen Sportvereinen Probleme.

Zielstellung:

Erarbeitung eines Konzeptes, das Sportvereine dazu befähigen soll, vereinsspezifische Entwicklungen im Sinne von *zielgerichteten und systematisch geplanten Veränderungsprozessen zu initiieren und durchzuführen*.

Aufbau des Buches

Kapitel 2: Problemverständnis

- 2.1 Herausforderungen der Vereinsumwelt
- 2.2 Handlungsfelder der Sportvereinsentwicklung
- 2.3 Notwendigkeit von Veränderungen

Problemverständnis

(mögliche) Handlungsfelder der Sportvereinsentwicklung

- Soll der Verein zusätzliche Sportarten und neue Bewegungsaktivitäten in sein Programm aufnehmen oder sich auf das bereits Bestehende konzentrieren?
- Mit welchen Anreizen und Massnahmen kann es gelingen, dauerhaft ausreichend ehrenamtlich Engagierte im Verein zu haben?
- Inwieweit ist es sinnvoll, die Mitarbeitenden im Verein zu bezahlen oder gar hauptamtliche Stellen zu schaffen?
- Welche Möglichkeiten hat der Verein, um finanzielle und materielle Ressourcen dauerhaft abzusichern?
- Welche Kooperationspartner bieten sich für bestimmte Aufgabengebiete des Vereins an?

Aufbau des Buches

Kapitel 2: Problemverständnis

- 2.1 Herausforderungen der Vereinsumwelt
- 2.2 Handlungsfelder der Sportvereinsentwicklung
- 2.3 Notwendigkeit von Veränderungen

Kapitel 3: Konzeptionelle Grundlagen

- 3.1 Besonderheiten von Entscheidungsprozessen
- 3.2 Veränderungsbarrieren in Sportvereinen
- 3.3 Leitlinien erfolgreicher Planung von Veränderungsprozessen

Konzeptionelle Grundlagen

Besonderheiten von Veränderungsprozessen

- weitreichende Veränderungen sind komplex
- erfolgreiche Umsetzung erfordert in der Regel die Beteiligung verschiedener Bereiche und Personen innerhalb des Vereins
- Veränderungsprozesse beanspruchen hinreichend Zeit
- Veränderungsprozesse sind mit Risiken behaftet

Konzeptionelle Grundlagen

Leitlinien erfolgreicher Planung von Veränderungsprozessen

- durch Mitgliederorientierung Akzeptanz erzeugen
 - Vertrauen schaffen durch Transparenz
 - Sinnbezüge herstellen
 - Förderung einer Kultur der Diskussion und Partizipation
- vereinsspezifische Voraussetzungen für Veränderungen analysieren
- Initiatoren von Veränderungen benennen
- projektbezogene Arbeitsformen einrichten
- bei Bedarf externe Unterstützung/Beratung beiziehen

Aufbau des Buches

Kapitel 2: Problemverständnis

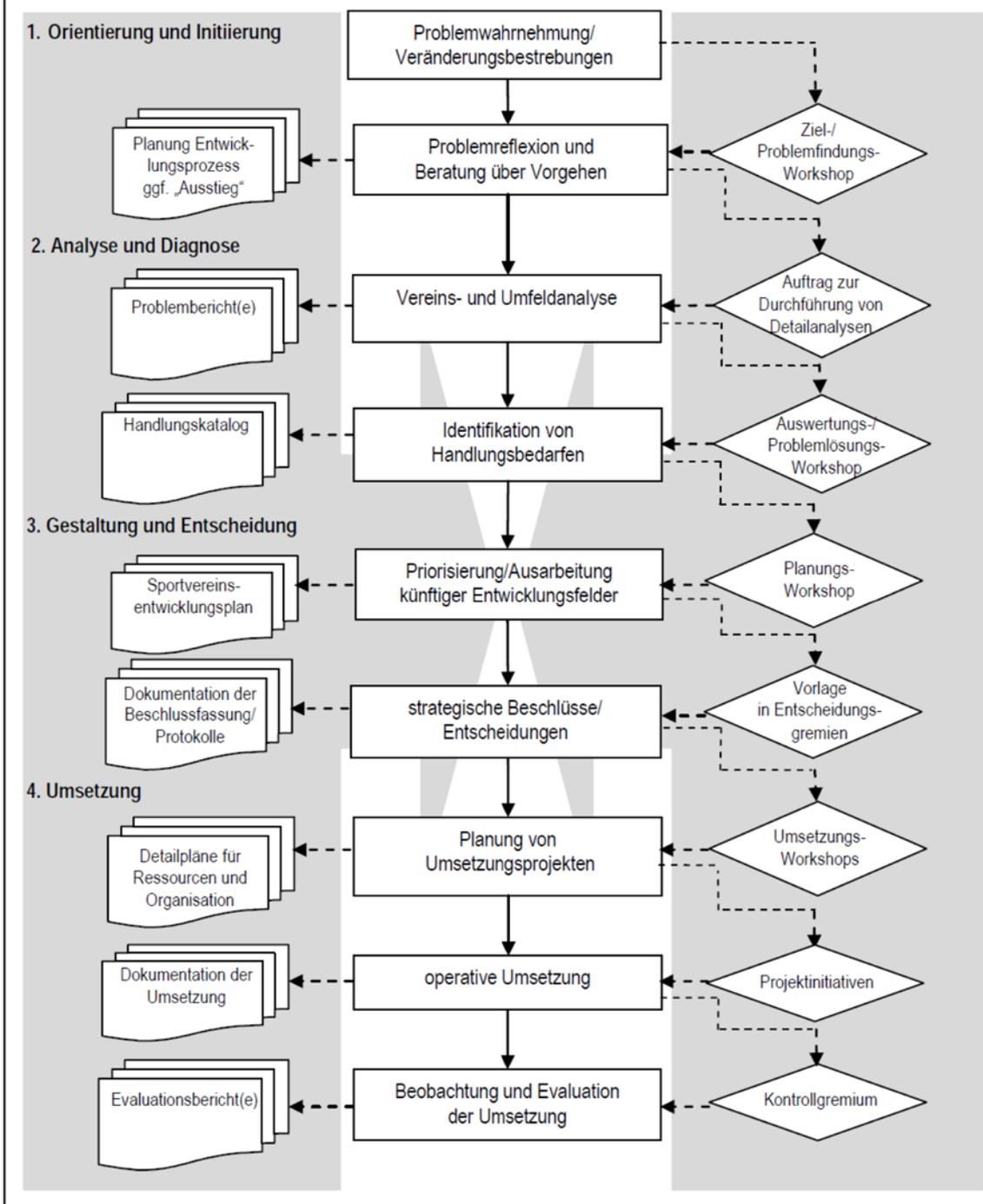
- 2.1 Herausforderungen der Vereinsumwelt
- 2.2 Handlungsfelder der Sportvereinsentwicklung
- 2.3 Notwendigkeit von Veränderungen

Kapitel 3: Konzeptionelle Grundlagen

- 3.1 Besonderheiten von Entscheidungsprozessen
- 3.2 Veränderungsbarrieren in Sportvereinen
- 3.3 Leitlinien erfolgreicher Planung von Veränderungsprozessen

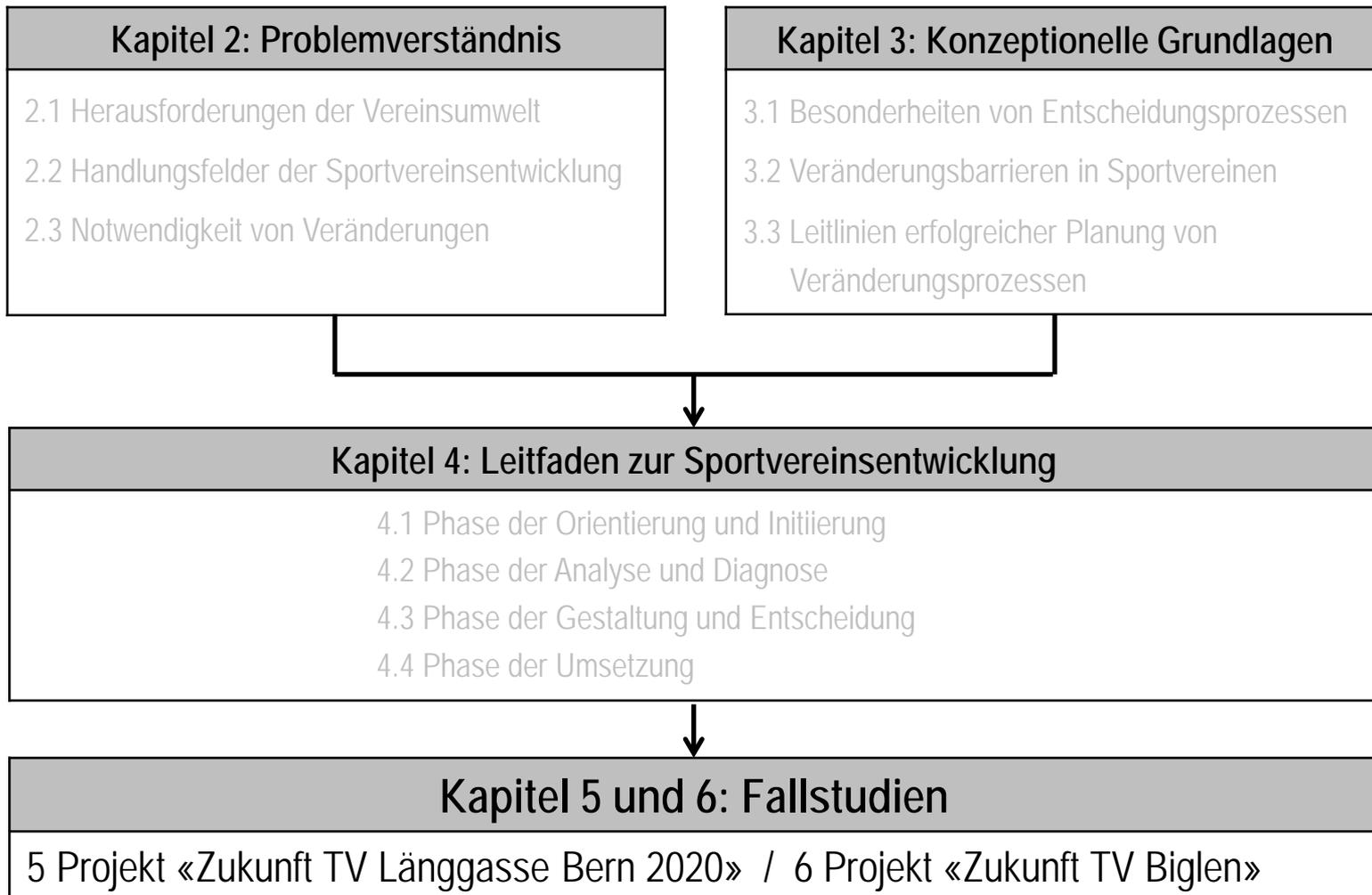
Kapitel 4: Leitfaden zur Sportvereinsentwicklung

- 4.1 Phase der Orientierung und Initiierung
- 4.2 Phase der Analyse und Diagnose
- 4.3 Phase der Gestaltung und Entscheidung
- 4.4 Phase der Umsetzung



Prozessarchitektur und -ablauf der Sportvereinsentwicklung

Aufbau des Buches



Workshops

Sportsvereinsentwicklung



❖ Runde 1

Handlungsfelder der Sportvereinsentwicklung

Raum .. : Mitglieder

Raum .. : Mitarbeiter

❖ Runde 2

Zielgerichtete und mitgliederorientierte Gestaltung
von Veränderungsprozessen

Raum ..

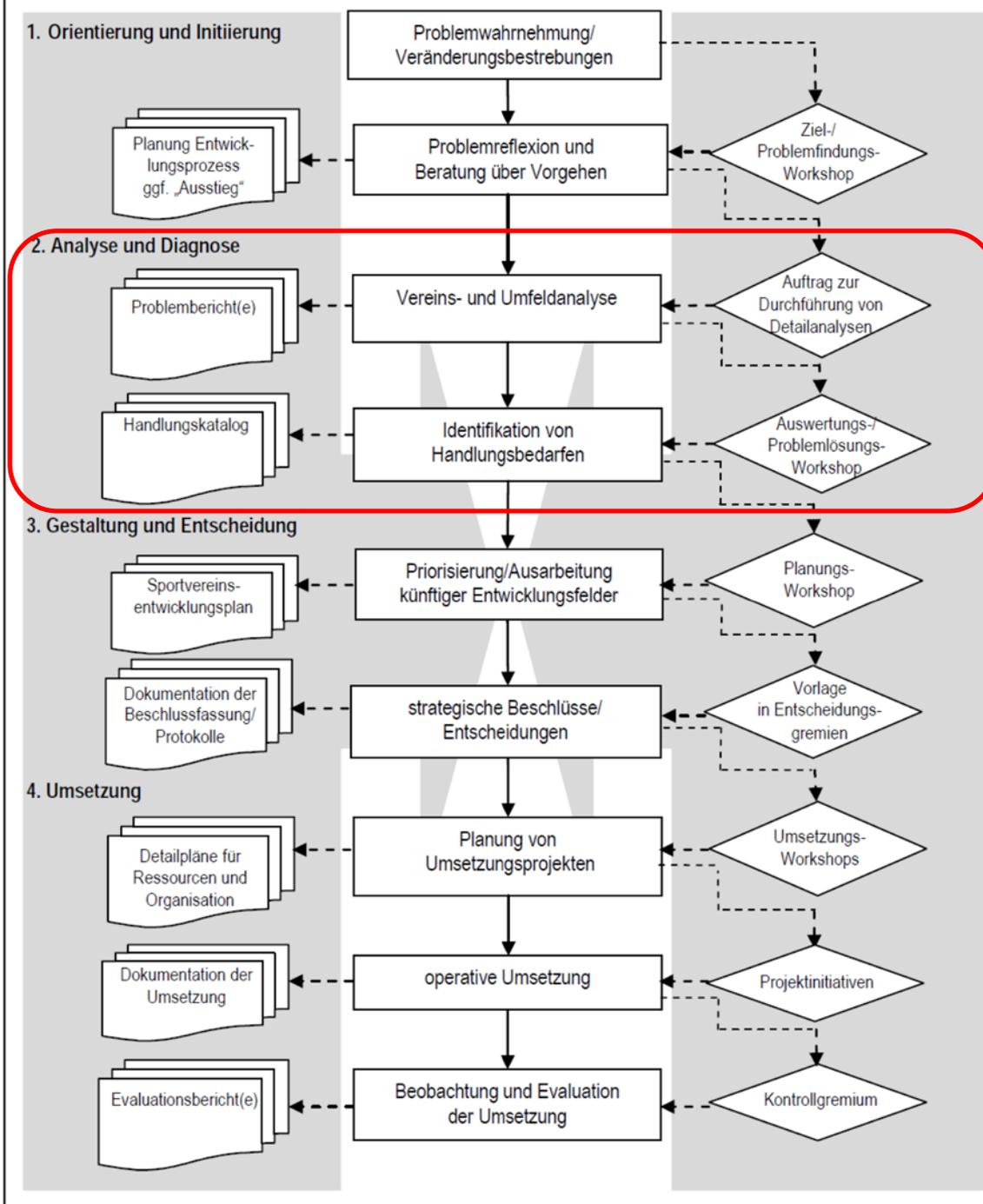
Raum ..

Workshop 1

„Handlungsfelder der Sportvereinsentwicklung“ - Mitglieder -

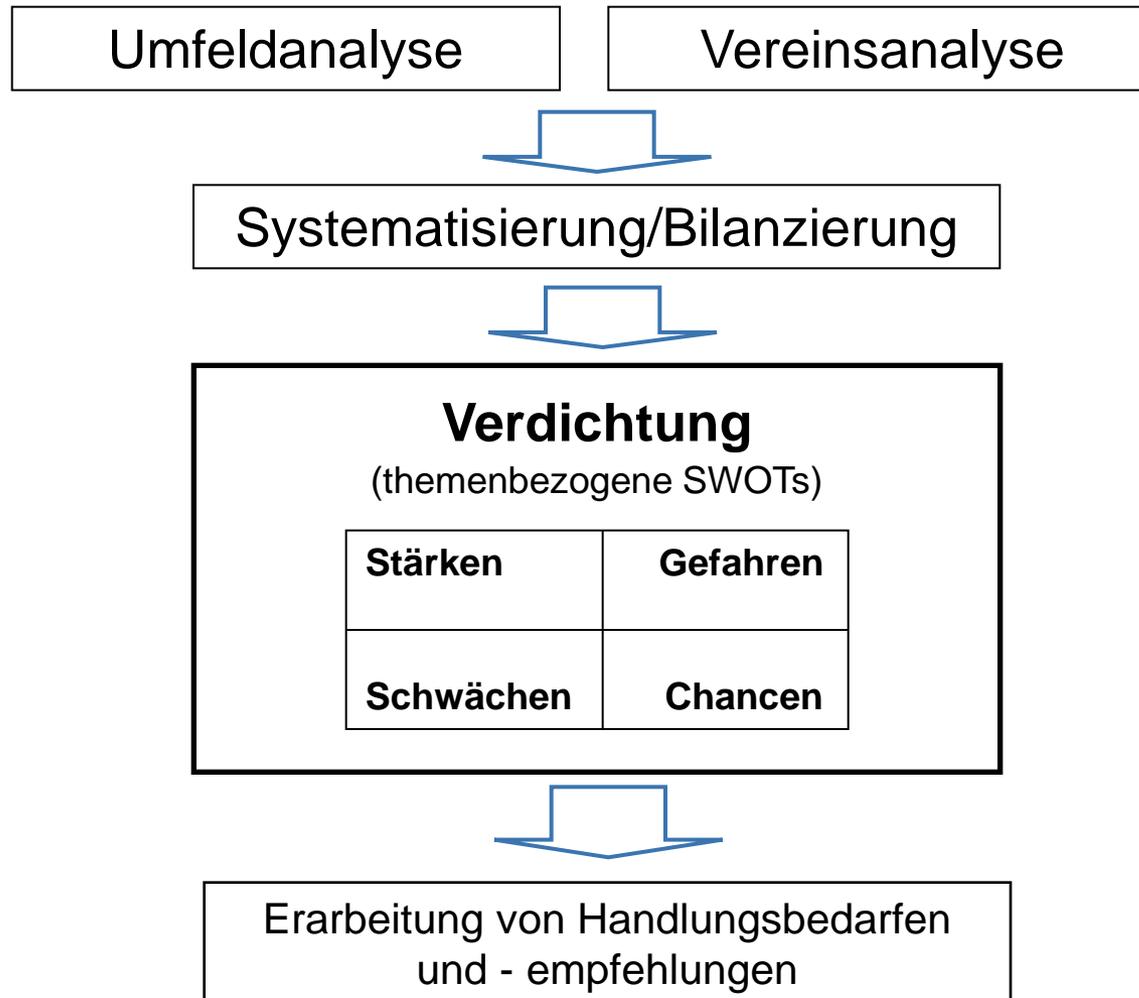


Torsten Schlesinger
& Christoffer Klenk



Prozessarchitektur und -ablauf der Sportvereinsentwicklung

Analyse und Diagnose





SWOT-Analyse

- Mitglieder -

STÄRKEN

- gut ausgebildete, erfahrene Trainer
- Leistungssportler als „Aushängeschilder“
- Engagement/Erfolge in der Nachwuchsförderung
- Förderung des Breiten- und Leistungssports
- angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis

SCHWÄCHEN

- Rückgang/Stagnation Mitgliederzahlen
- Sportangebot stark auf Wettkampfsport ausgerichtet
- kaum zielgruppenspezifische Sportangebote (Kinder, Ältere)
- fehlender Nachwuchs/z.T. Überalterung
- geringe Offenheit für neue Sportarten
- fehlende abteilungsübergreifende Angebote (sportlich/aussersportlich)
- TVL profitiert nicht von der erhöhten Sportnachfrage in der Stadt Bern



SWOT-Analyse

- Mitglieder -

CHANCEN

- hohes Sportinteresse der Bevölkerung in Bern
- Bedeutungsgewinn von Sport und Bewegung allgemein
- Verjüngung der Berner Bevölkerung
- Zunahme sportlich aktiver Älterer
- mögliche Kooperation mit anderen Institutionen
- vielfältige Kompetenzen in den einzelnen Abteilungen → nutzbar für polysportive Angebote
- deutlichere Positionierung im Einzugsgebiet
- Unterstützung durch Kommune (Breitensportförderung)

GEFAHREN

- zunehmende Konkurrenz anderer Sportanbieter
- steigende Anspruchshaltung der Mitglieder
- abnehmende Bindungsbereitschaft (Sporthopper)
- Unterschätzung des veränderten Sportverhaltens/demograf. Faktor
- weiterer Bedeutungsverlust Leistungssport
- Fehlinvestitionen bei der Einrichtung neuer Sportangebote
- Engpässe bei Sportanlagen und Personal (Trainer)
- Vernachlässigung bestehender Angebotsstrukturen

Fragen für Gruppenarbeit

Formulieren Sie Handlungsmöglichkeiten zum Problemfeld Mitgliedergewinnung/ -bindung:

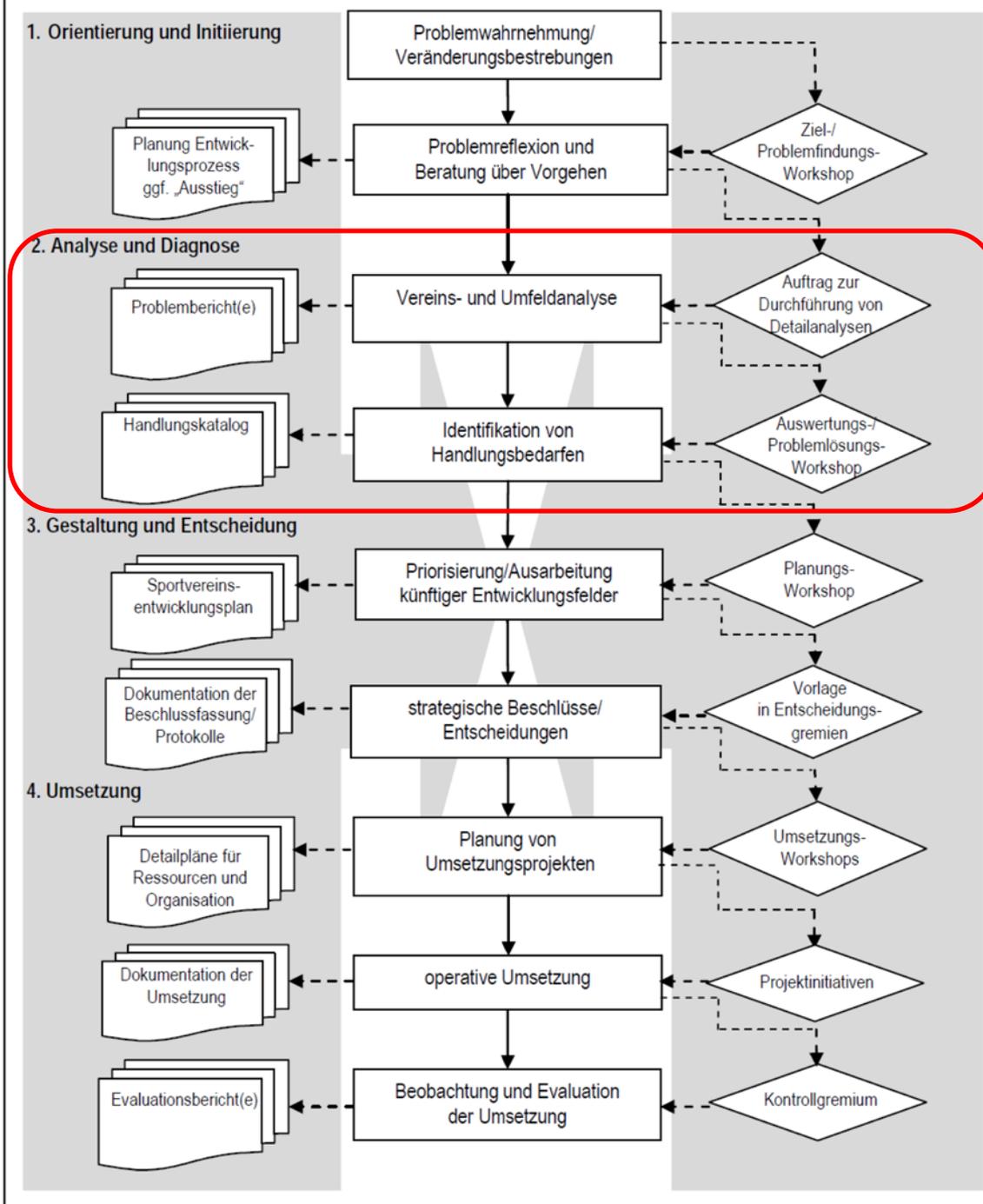
- (1) Wie können Kinder und Jugendliche als Mitglieder für Sportvereine neu gewonnen (dauerhaft gebunden) werden?
- (2) Wie können Ältere als Mitglieder für Sportvereine gewonnen werden?
- (3) Wie kann sich ein Verein mit seinem Sportangebot im Einzugsgebiet deutlicher positionieren?
- (4) Wie kann einer steigenden Anspruchshaltung/ verändernden Sportverhalten hinsichtlich des Leistungsangebots eines Vereins Rechnung getragen werden?

Workshop 1

„Handlungsfelder der Sportvereinsentwicklung“ - Mitarbeiter -

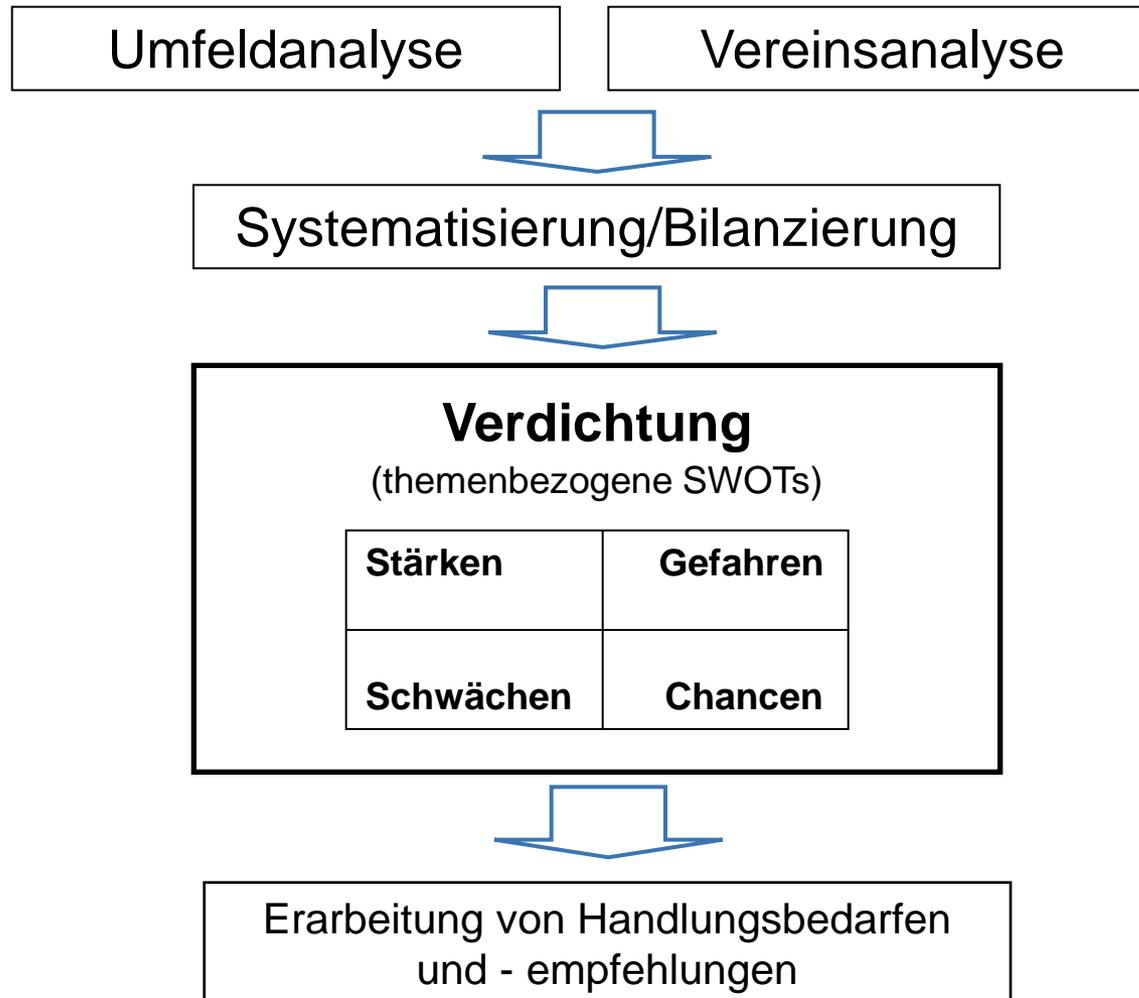


Mariëlle Splinter
& Siegfried Nagel



Prozessarchitektur und -ablauf der Sportvereinsentwicklung

Analyse und Diagnose





SWOT-Analyse - Mitarbeiter -

STÄRKEN

- viele engagierte, gut ausgebildete Trainer(innen)
- hohe Arbeitsumfänge
- langjährige Mitarbeit
- ehrenamtlich engagierte Mitglieder (ohne materiellen Anreize)
- hohe Vereinsverbundenheit der Chargierten
- Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen

SCHWÄCHEN

- Mangel an Chargierten
- Rekrutierungsprobleme (insbes. Nachwuchs)/ abnehmende Bindungsbreitschaft
- Unkoordinierte Suche nach Ehrenamtlichen
- Kaum Wissens- und Erfahrungsaustausch unter den Mitarbeitenden



SWOT-Analyse

- Mitarbeiter -

CHANCEN

- Unausgeschöpfte Potenziale (20% der Mitarbeitenden würde mehr arbeiten, bestimmte Mitglieder wurde bislang nicht gefragt)
- Ältere Mitglieder für ehrenamtliche Tätigkeit gewinnen (höhere Zeitbudgets)
- Jüngere Mitglieder können systematisch an Tätigkeiten herangeführt werden
- Vergrößerung des Pools an Mitgliedern durch Angebotserweiterung

GEFAHREN

- Mitarbeitsbereitschaft nimmt weiter ab
- Weiter abnehmende Identifikation der Mitglieder mit dem TVL
- Professionalisierungstrend verdrängt Ehrenamt
- Mitarbeiterbedarf steigt weiter an (z.B. neue Sportangebote)
- Anforderungen an die Mitarbeit steigen weiter (spezifische Kompetenzen werden erforderlich)

Fragen für Gruppenarbeit

Formulieren Sie Handlungsmöglichkeiten zum Problemfeld Ehrenamtliche Mitarbeit:

- (1) Wie kann ein positives Image des Ehrenamts entwickelt werden und das Pflichtbewusstsein der Mitglieder für freiwillige Arbeit im Verein erhöht werden?
- (2) Was sind die Handlungsmöglichkeiten, um Freiwillige zu gewinnen?
(Zielgruppe Jugend/ Erwachsenen)
- (3) Wie kann gewährleistet werden, dass die freiwilligen Mitarbeiter dem Verein erhalten bleiben?

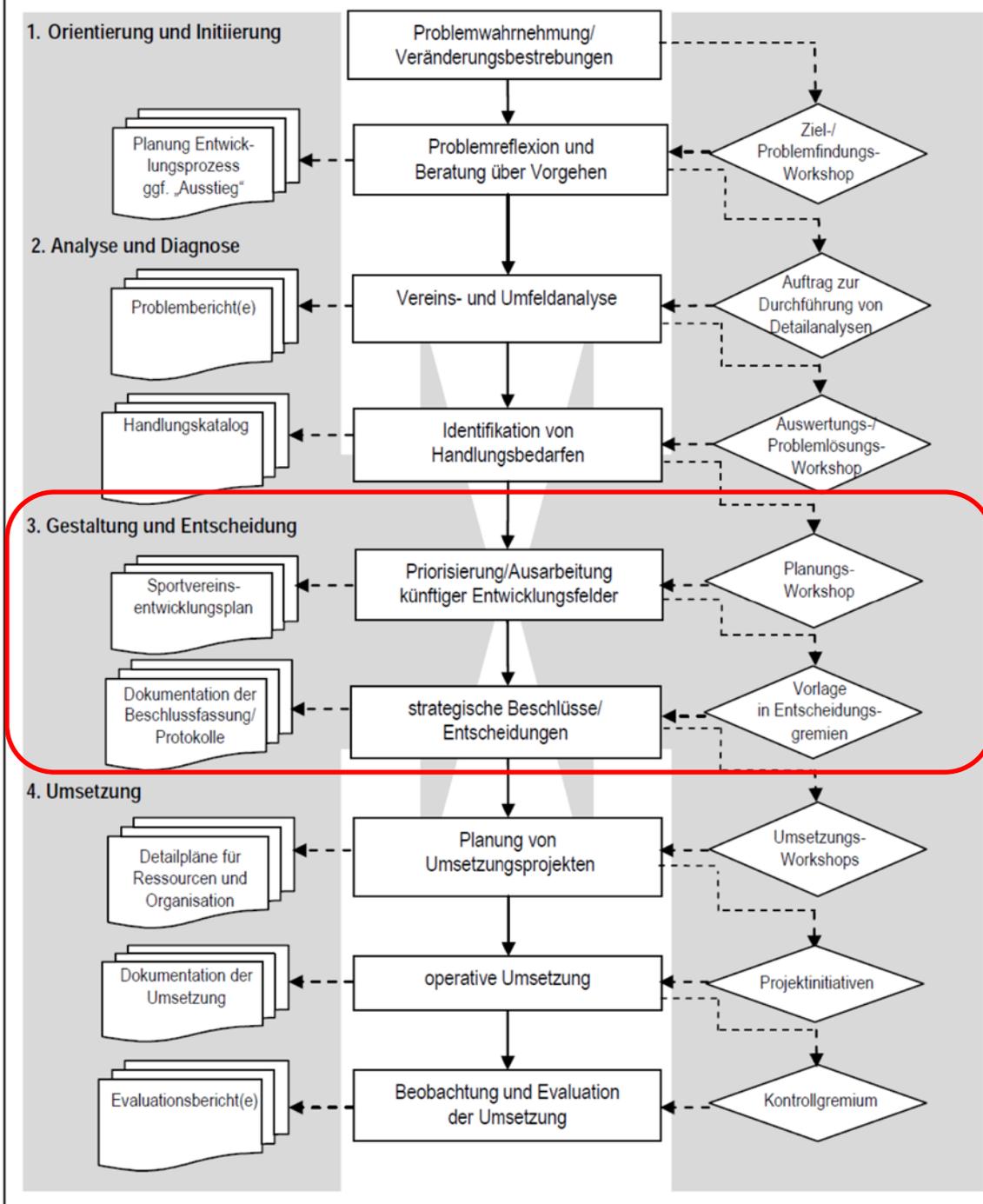
Vorgehen

- Brainstorming in der Gruppe: ca. 10 Minuten
- Ordnung und Priorisierung der Ideen: 5 Minuten
- Präsentation/Diskussion der Ergebnisse: ca. 5 Minuten

Workshop 2

„Zielgerichtete und mitgliederorientierte Gestaltung von Veränderungsprozessen“





Prozessarchitektur und -ablauf der Sportvereinsentwicklung

zielgerichtete und mitgliederorientierte Gestaltung von Veränderungsprozessen

**Welche Barrieren können Veränderungsprozesse
in Sportvereinen behindern?**

zielgerichtete und mitgliederorientierte Gestaltung von Veränderungsprozessen

Veränderungsbarrieren in Sportvereinen

- Orientierung an den Mitgliederinteressen
- Zielheterogenität und -diffusität
- ehrenamtliche Führungsstruktur
- basisdemokratische Entscheidungsstrukturen
- Freiwilligkeit der Mitgliedschaft
- Kommunikationsdefizite
- (Vereins-)Kultur der Bewahrung
- begrenzte Ressourcenausstattung

(z.B. Nagel, 2008; Slack & Parent, 2005; Thiel & Meier, 2004, 2008)

zielgerichtete und mitgliederorientierte Gestaltung von Veränderungsprozessen

**Welche Chancen bietet eine Mitgliederbeteiligung bei
der Gestaltung von Veränderungsprozessen?**

und

Welche Probleme können damit verbunden sein?

zielgerichtete und mitgliederorientierte Gestaltung von Veränderungsprozessen

Potenzielle dialogischer Beteiligungsformen:

- Überwindung einseitiger Orientierungen durch Vielfalt und Mehrperspektivität,
- Animation, dass sich Beteiligte aus ihrer spezifischen Sicht zugunsten gemeinsamer Belange lösen,
- Gelegenheiten zum Erfahrungsaustausch, wodurch Lernprozesse im Verein ermöglicht werden,
- Abstimmung unterschiedlicher Interessensgruppen,
- Bündelung von Ressourcen und Kompetenzen sowie Erschliessung von Synergien innerhalb des Vereins,
- als Gegenpol zur zunehmenden Gleichgültigkeit der Mitglieder ggü. vereinspolitischen Fragen/Problemen

zielgerichtete und mitgliederorientierte Gestaltung von Veränderungsprozessen

Stolpersteine dialogischer Beteiligungsformen

- Unklarheit bei der Zielsetzung und Auftragsgestaltung
- thematische und zeitliche Überforderung der Beteiligten
- unkoordinierte und diffuse Arbeitsprozesse
- fehlendes Vertrauen zwischen den Beteiligten
- Eigeninteressen Einzelner gewinnen Überhand
- Arbeitsergebnisse lassen sich im Verein nicht durchsetzen

zielgerichtete und mitgliederorientierte Gestaltung von Veränderungsprozessen

Phasen partizipativer Planungsprozesse???



zielgerichtete und mitgliederorientierte Gestaltung von Veränderungsprozessen

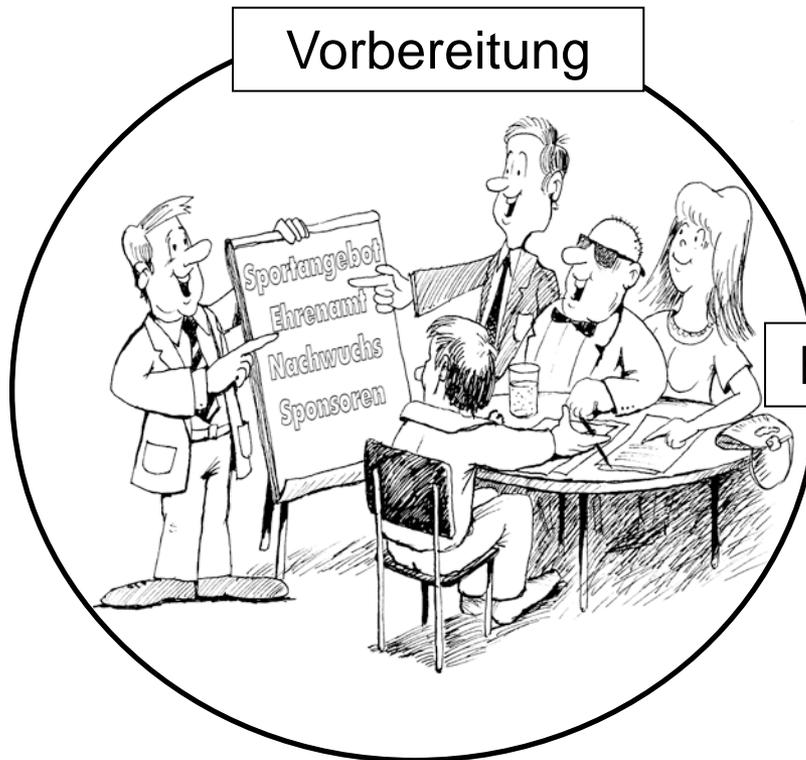
Vorbereitung



- Aufruf/Einladung zur Beteiligung
- Verständigung über Beteiligungsform
- Vorbereitung Arbeitsunterlagen
- Abstimmung organisatorische Begleitung
- Klärung Zuständigkeiten/Arbeitsweise

zielgerichtete und mitgliederorientierte Gestaltung von Veränderungsprozessen

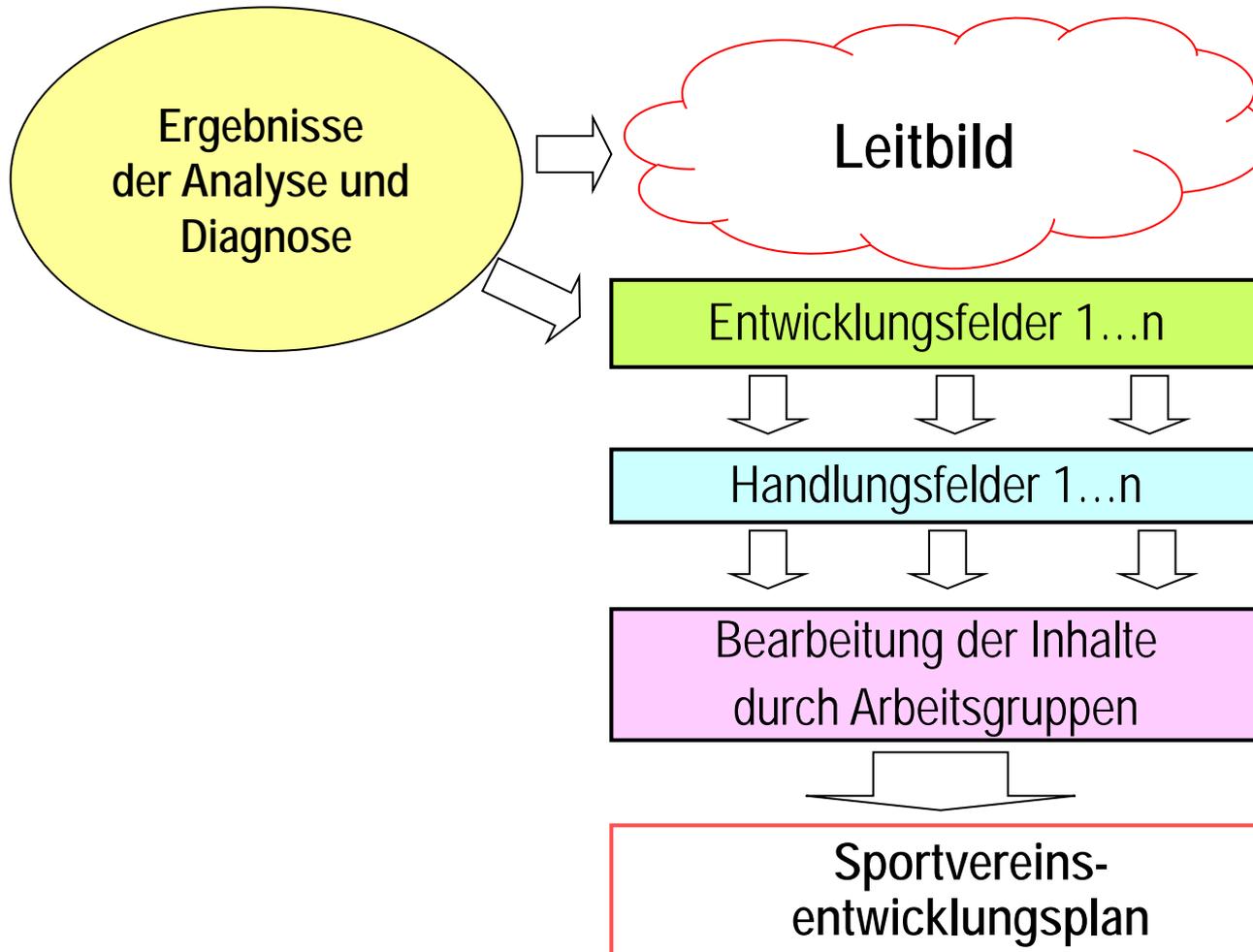
Vorbereitung



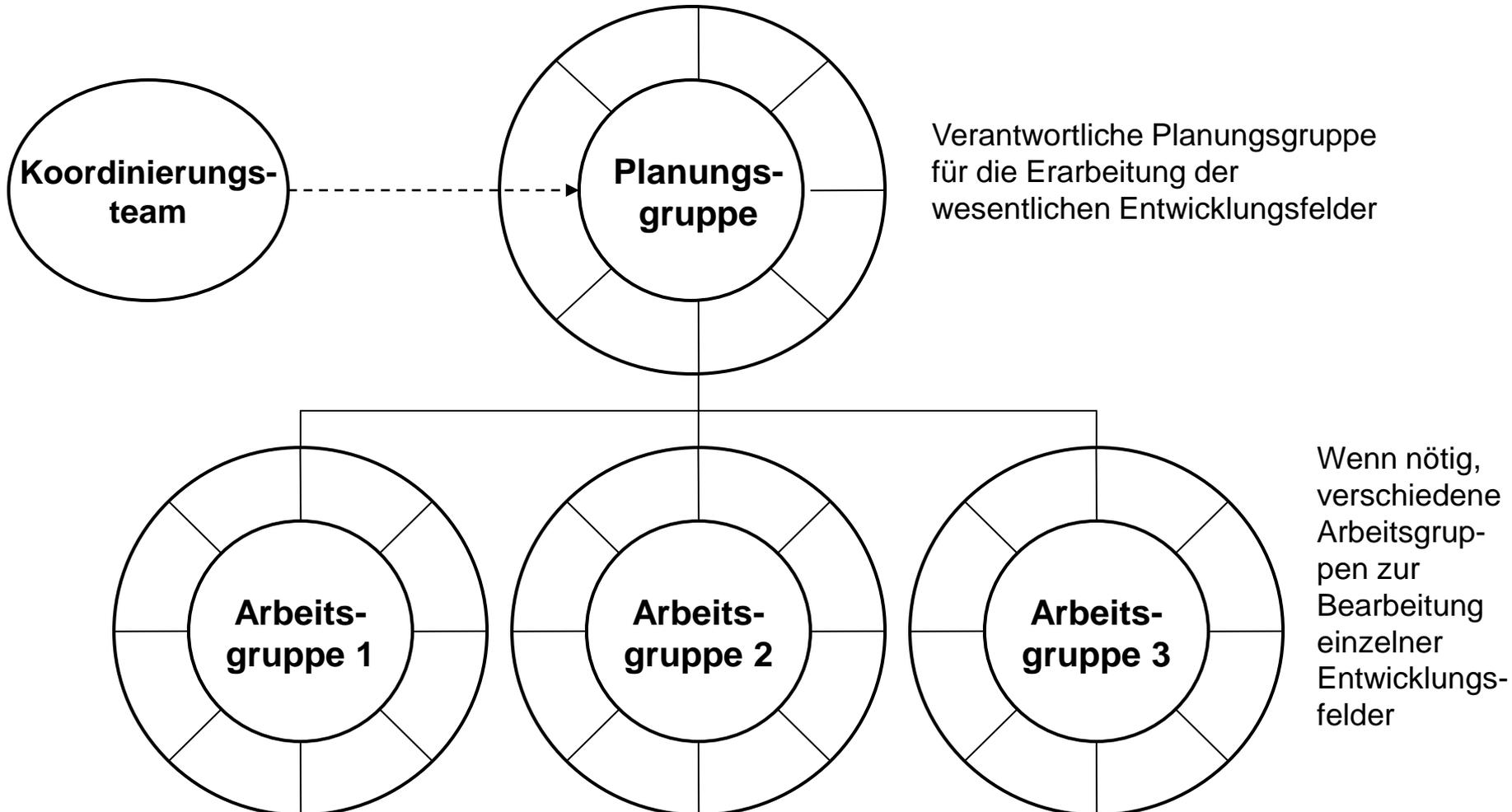
Beginn

- »Kick Off« Impulsreferat
- Konkretisierung der Kernthemen
- Erklärung über Arbeitsweise
- Vermittlung der «Spielregeln»
- Bildung von Arbeitsgruppen
- weitere Arbeitsplanung

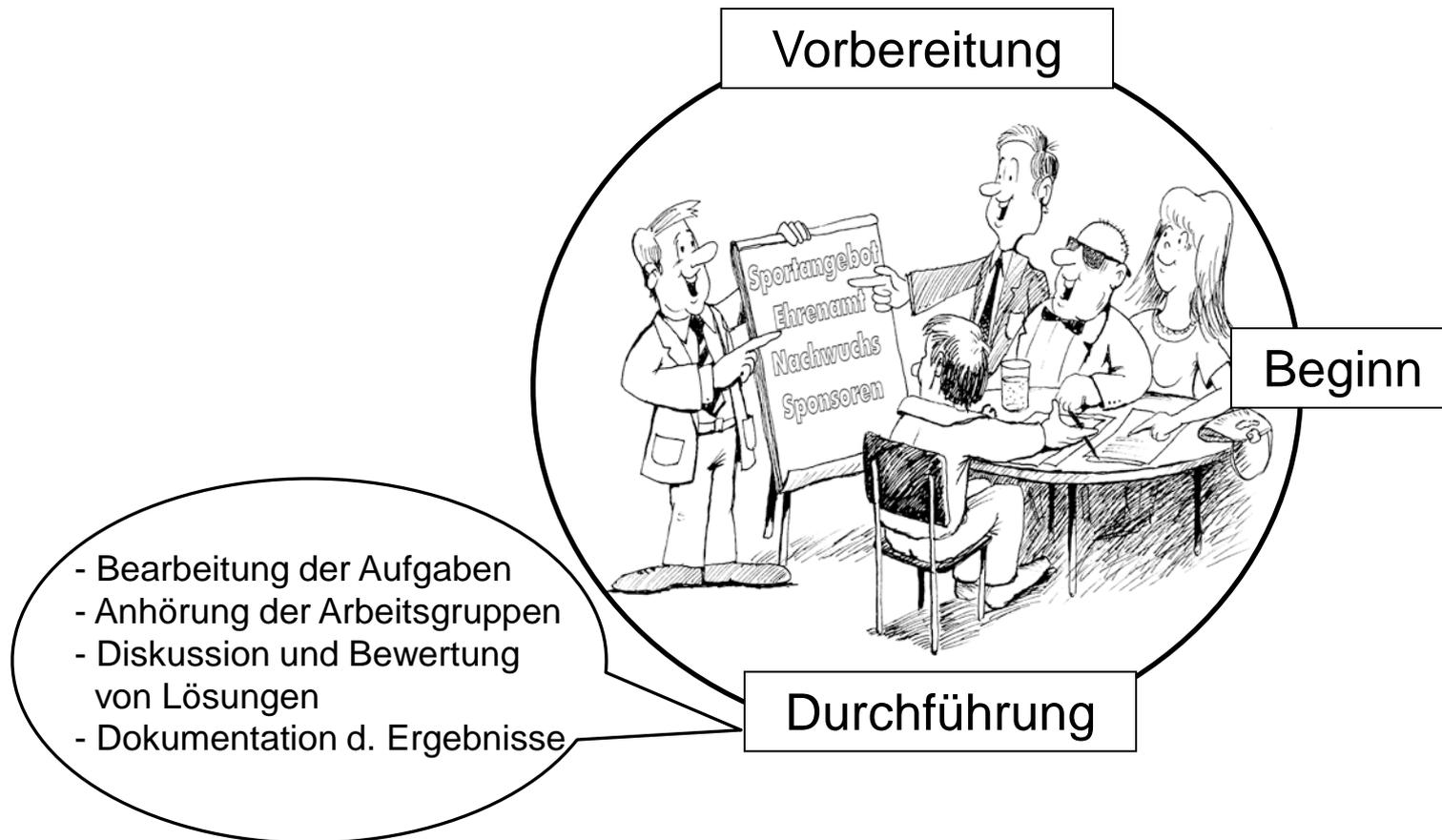
zielgerichtete und mitgliederorientierte Gestaltung von Veränderungsprozessen



zielgerichtete und mitgliederorientierte Gestaltung von Veränderungsprozessen



zielgerichtete und mitgliederorientierte Gestaltung von Veränderungsprozessen



zielgerichtete und mitgliederorientierte Gestaltung von Veränderungsprozessen

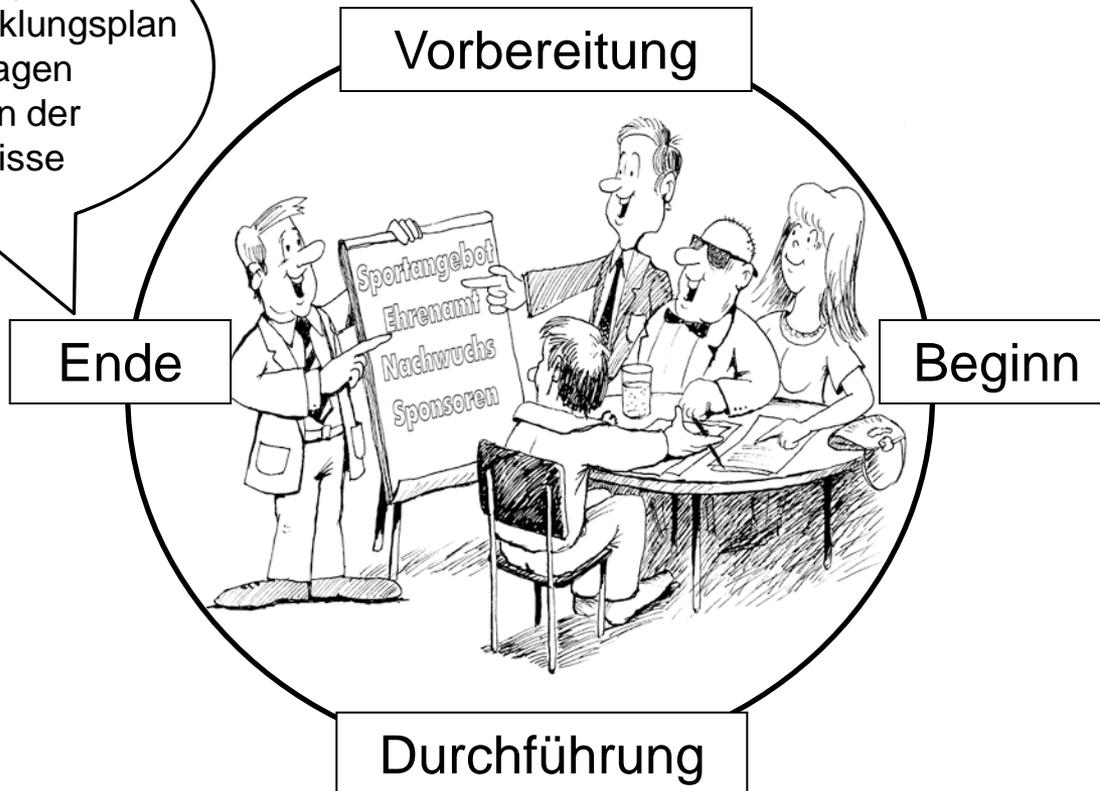
Strukturierung des Vereinsentwicklungsplans

| |
|--------------------------------|
| Bezug zum Leitbild |
| Zielsetzung |
| Erfolgskriterien (Messbarkeit) |
| Zielgruppe |
| Kurzbeschreibung |

| |
|---------------------|
| Kooperationspartner |
| Verantwortlichkeit |
| Zeitbezug |
| Finanzbedarf |
| Priorität |

zielgerichtete und mitgliederorientierte Gestaltung von Veränderungsprozessen

- Verabschiedung Vereinsentwicklungsplan
- Beschlussvorlagen
- Kommunikation der Arbeitsergebnisse



Umsetzung

Schaffung umsetzungsförderlicher Bedingungen

- (1) Einbringen umsetzungsbezogener Massnahmen in vereinspolitische Gremien
- (2) Kommunikation von Umsetzungsprozessen und -ergebnissen
- (3) Schaffung umsetzungsförderlicher Strukturen im Verein
- (4) Bildung und Unterstützung umsetzungsbezogener Projektinitiativen
- (5) Systematische Kontrolle und Rückkopplung der Umsetzungsaktivitäten
- (6) Schaffung einer umsetzungsfreundlichen Vereinskultur
- (7) Aufbau und Pflege umsetzungsförderlicher Kooperationen mit externen Partnern

**Vielen Dank für Ihr Interesse und Ihre
Mitarbeit!**

