

Buchpräsentation und Workshop



Sportvereinsentwicklung - Ein Leitfaden zur Planung von Veränderungsprozessen

Siegfried Nagel & Torsten Schlesinger
(Universität Bern, Institut für Sportwissenschaft)

Einführung

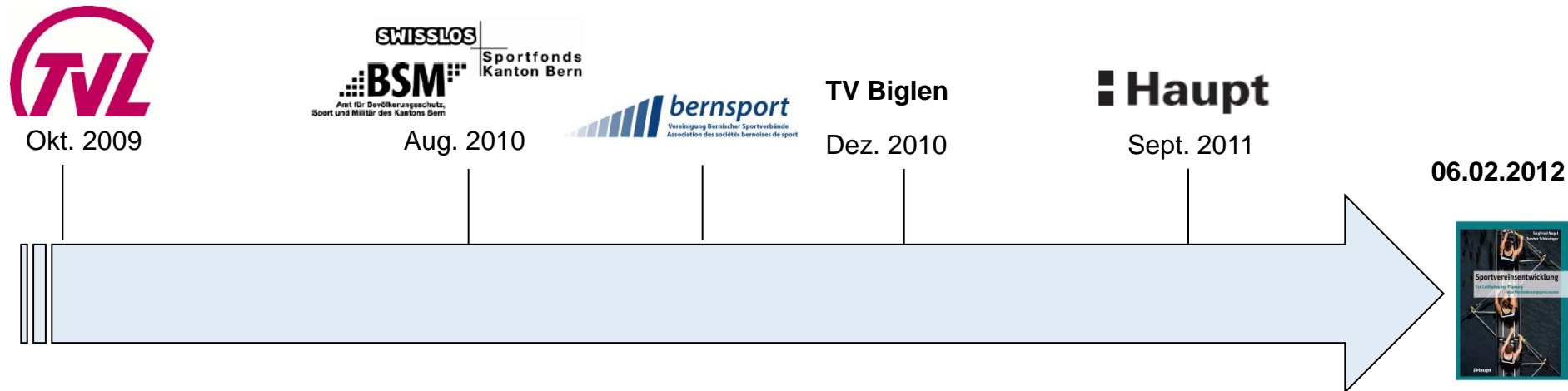
Sportvereine stellen auch zu Beginn des 21. Jahrhunderts die wichtigsten Anbieter für organisierte Sportaktivitäten dar.

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

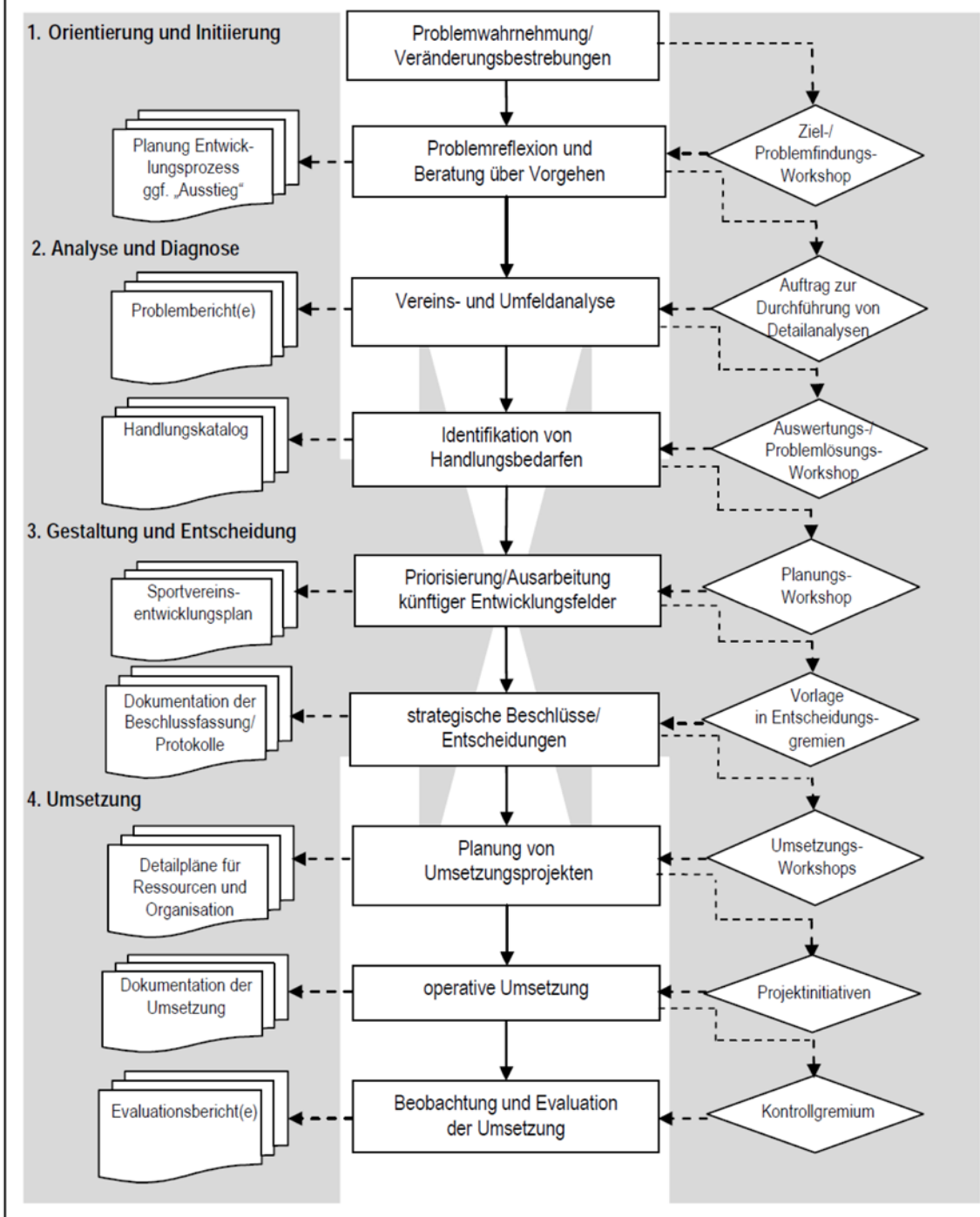
- 2.1 Herausforderungen der Vereinsumwelt
- 2.2 Handlungsfelder der Sportvereinsentwicklung
- 2.3 Notwendigkeit von Veränderungen

Kapitel 3: Konzeptionelle Grundlagen

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

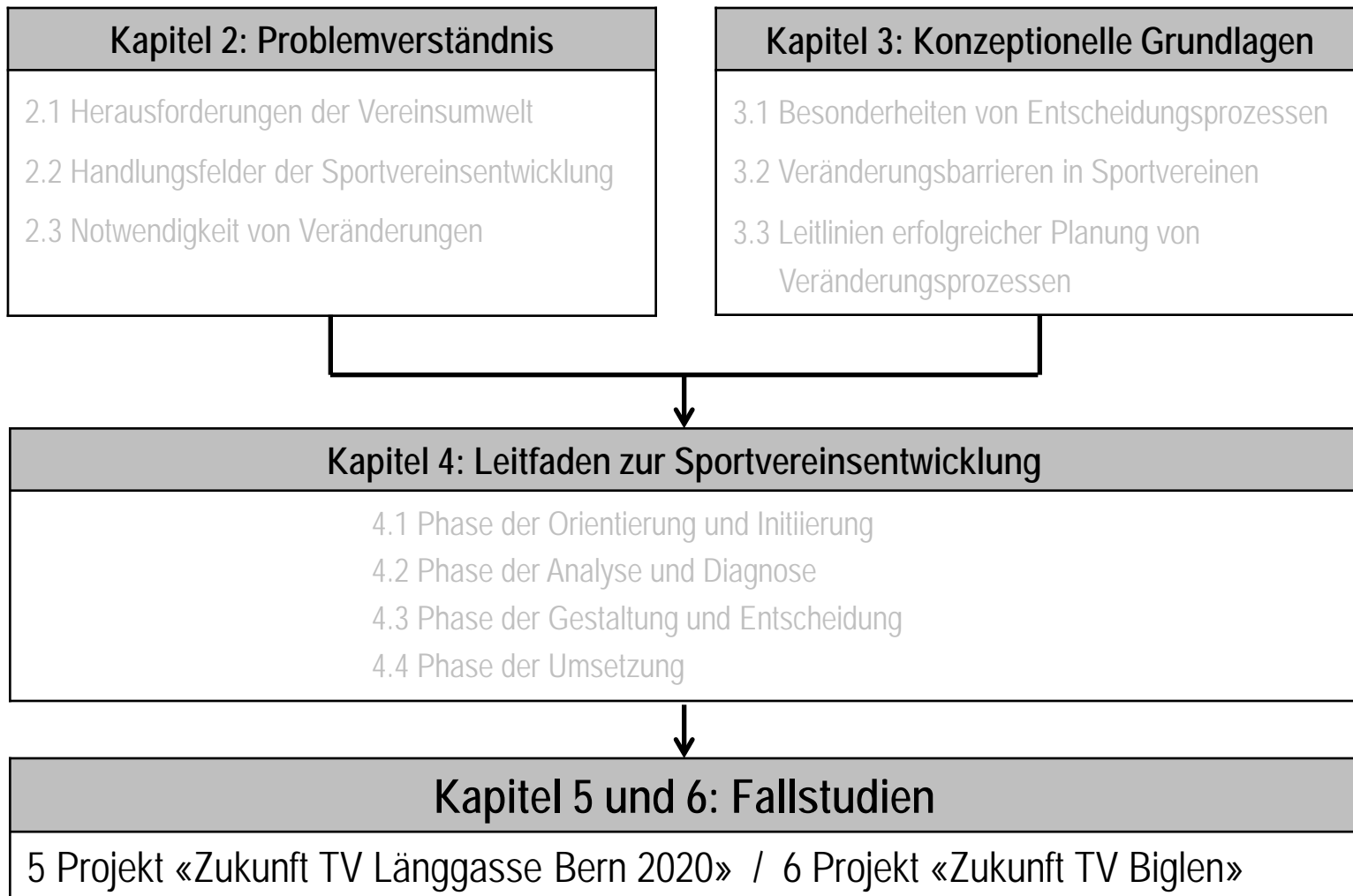
Kapitel 4: Leitfaden zur Sportvereinsentwicklung

- 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 ..

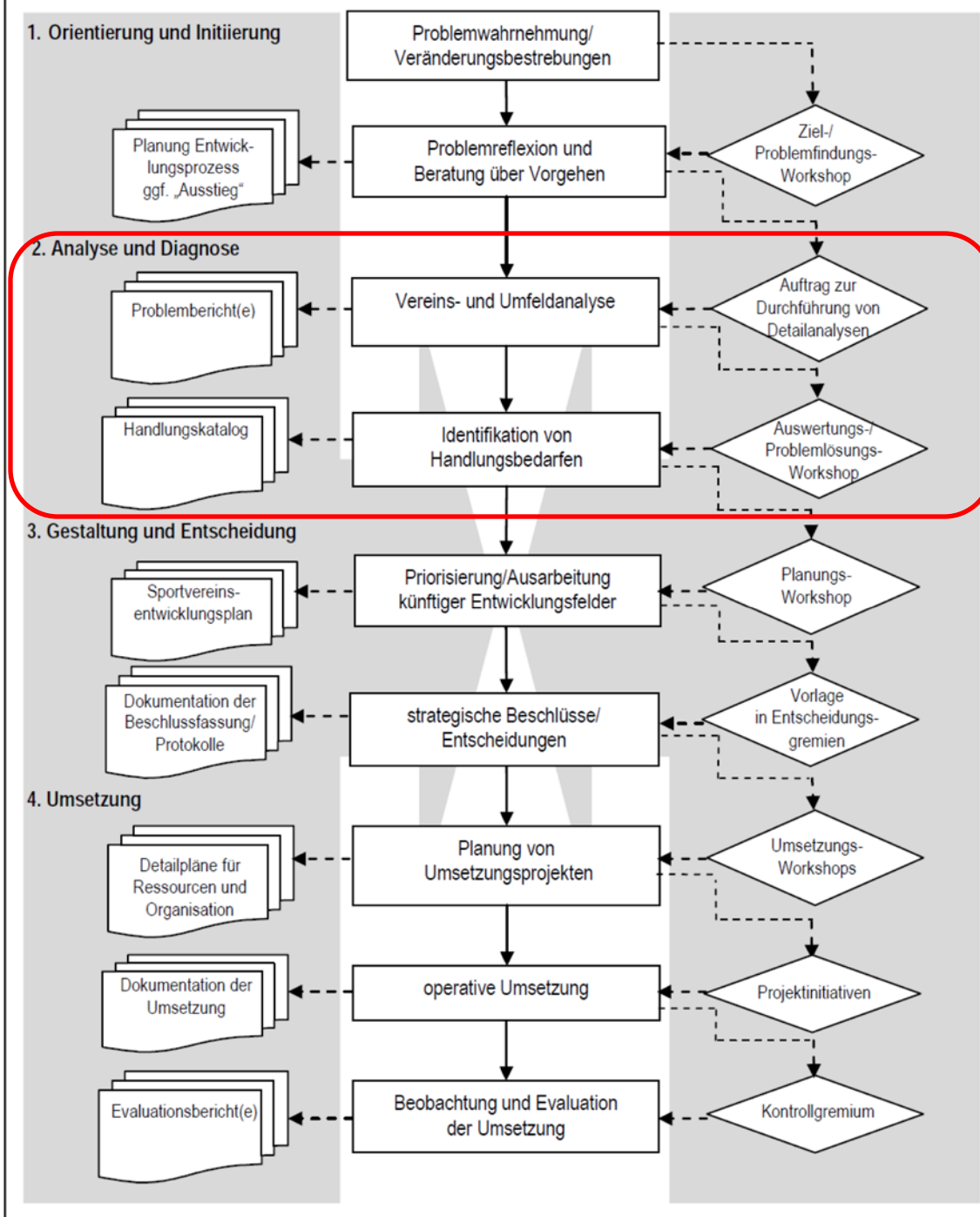
Raum ..

Workshop 1

„Handlungsfelder der Sportvereinsentwicklung“ - Mitglieder -

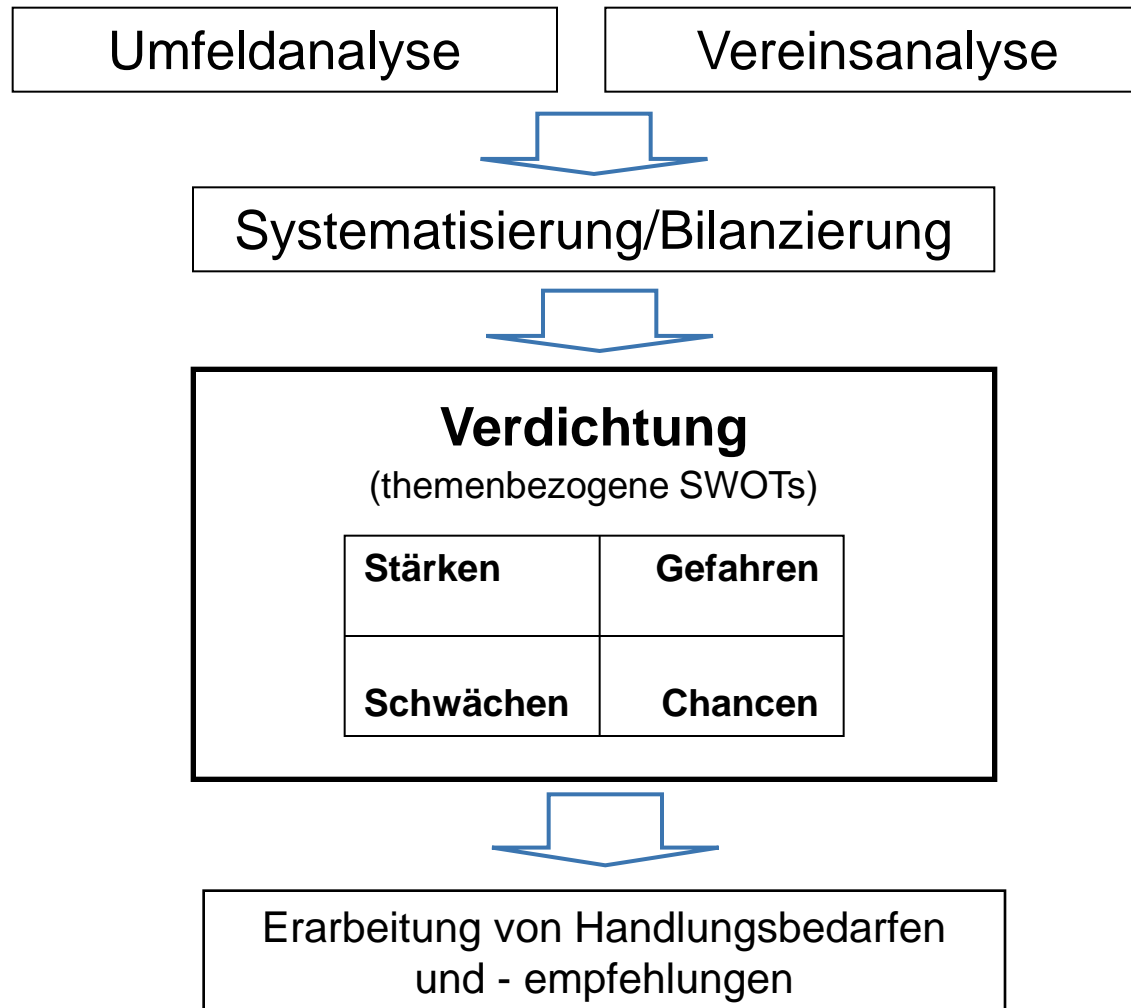


Torsten Schlesinger
& Christoffer Klenk



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:

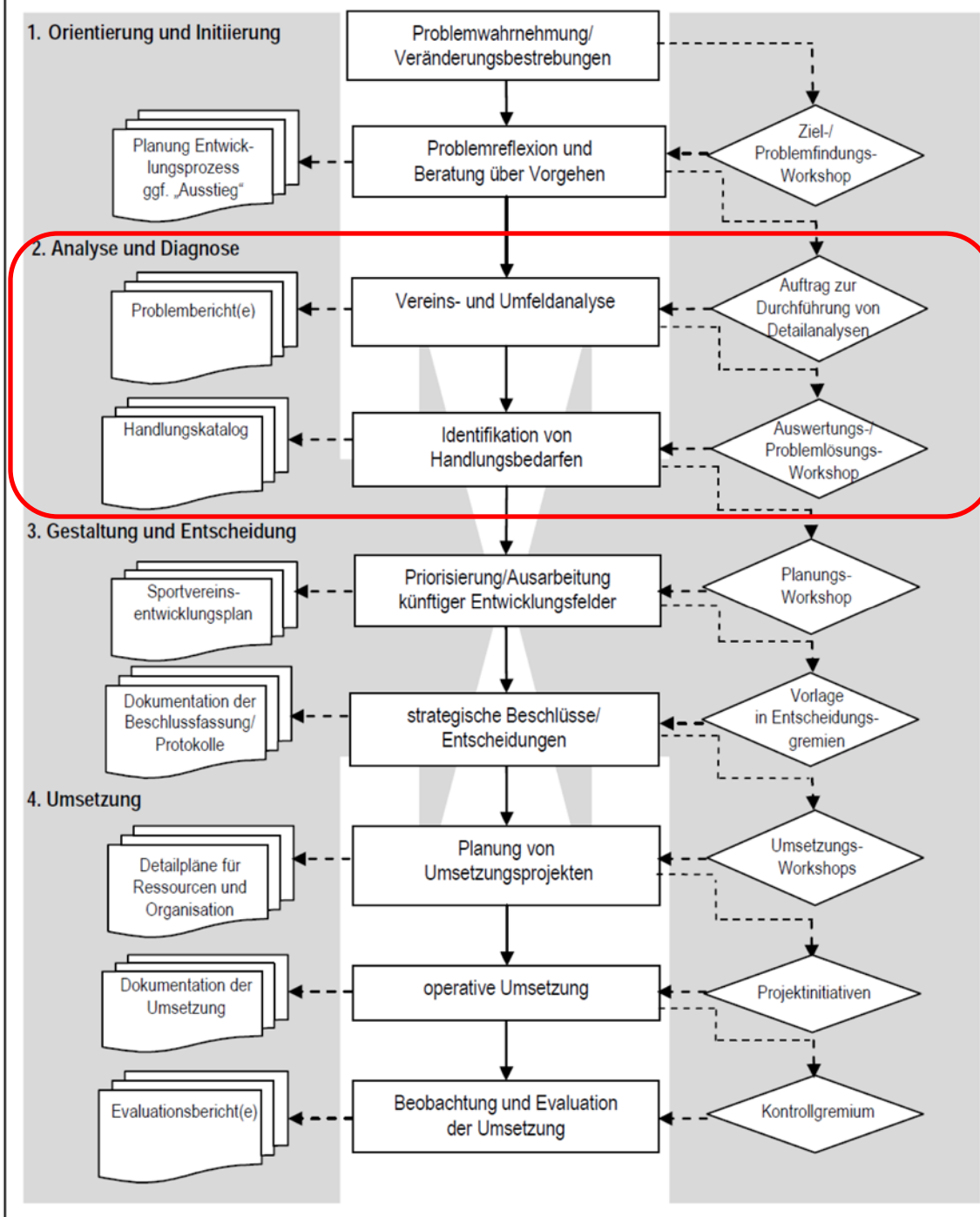
- (1) Wie können Kinder und Jugendliche als Mitglieder für Sportvereine neu gewonnen (dauerhaft gebunden) werden?
- (2) Wie können Ältere als Mitglieder für Sportvereine gewonnen werden?
- (3) Wie kann sich ein Verein mit seinem Sportangebot im Einzugsgebiet deutlicher positionieren?
- (4) Wie kann einer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

Workshop 1

„Handlungsfelder der Sportvereinsentwicklung“ - Mitarbeiter -

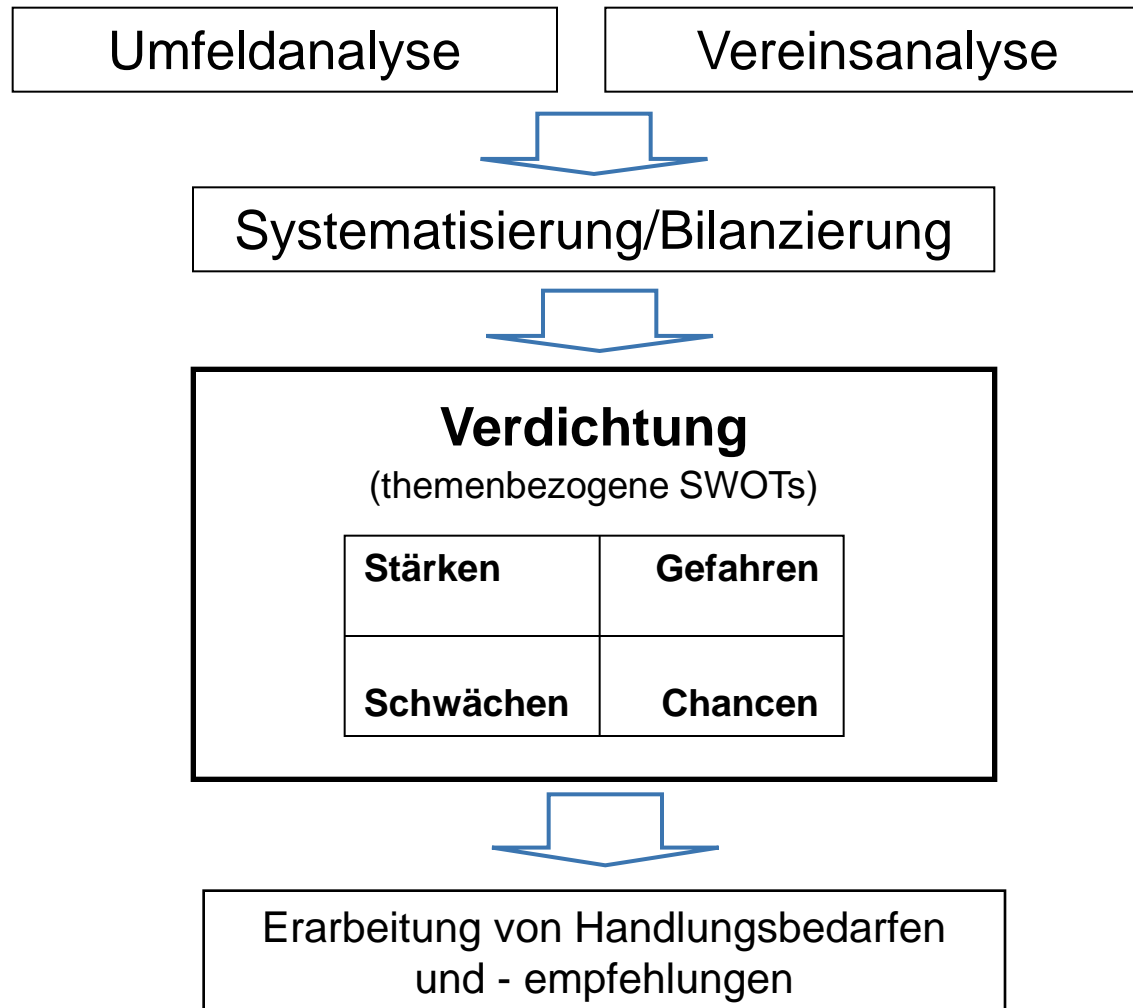


Mariëlle Splinter
& Siegfried Nagel



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?

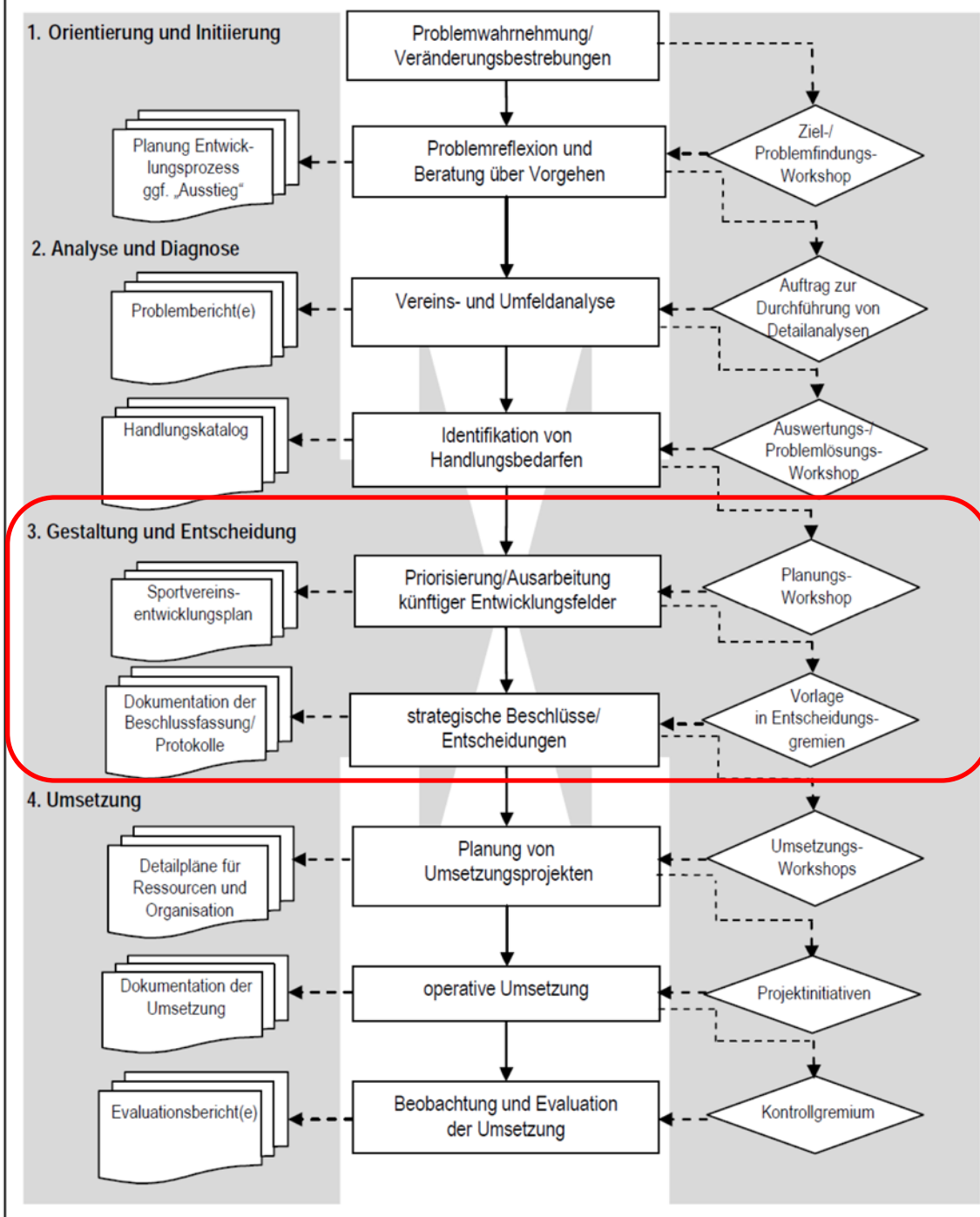
Vorgehen

- 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

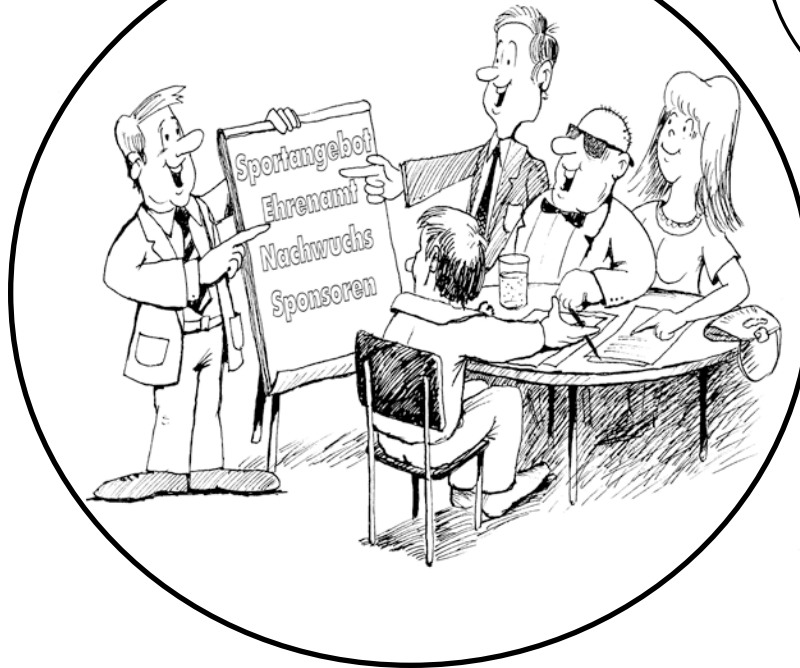
zielgerichtete und mitgliederorientierte Gestaltung von Veränderungsprozessen

Phasen partizipativer Planungsprozesse???



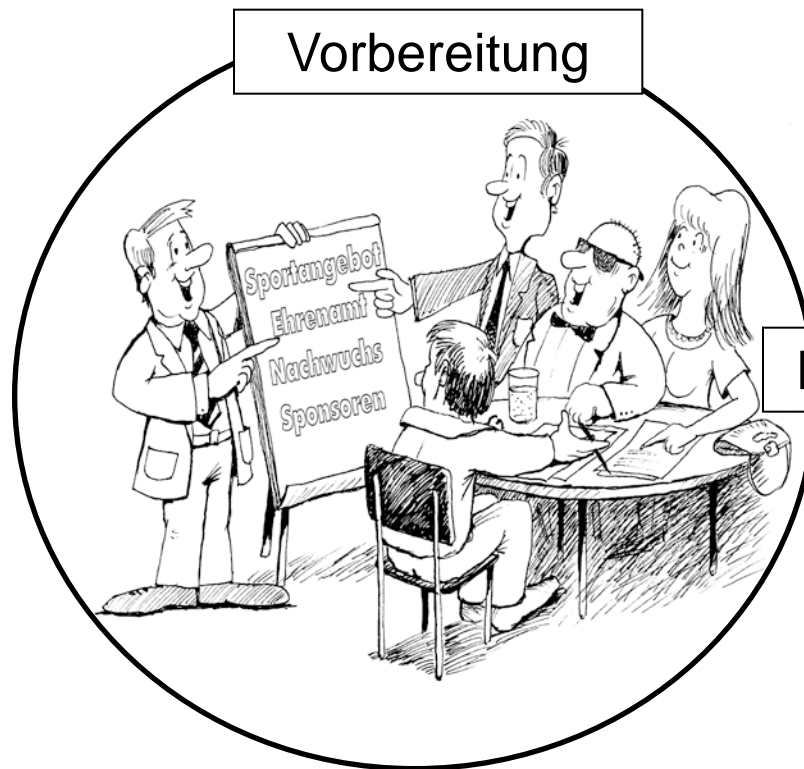
zielgerichtete und mitgliederorientierte Gestaltung von Veränderungsprozessen

Vorbereitung



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

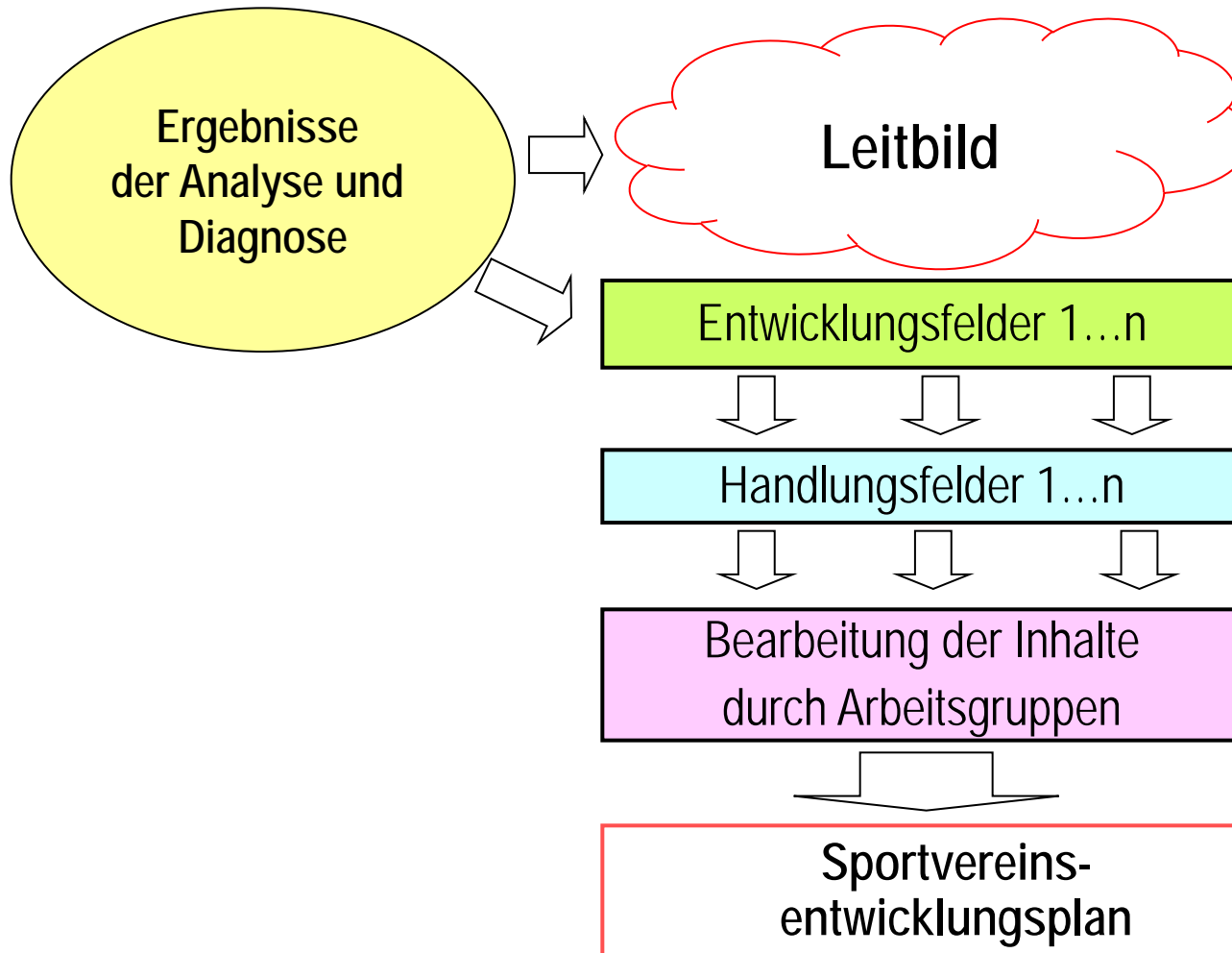
zielgerichtete und mitgliederorientierte Gestaltung von Veränderungsprozessen



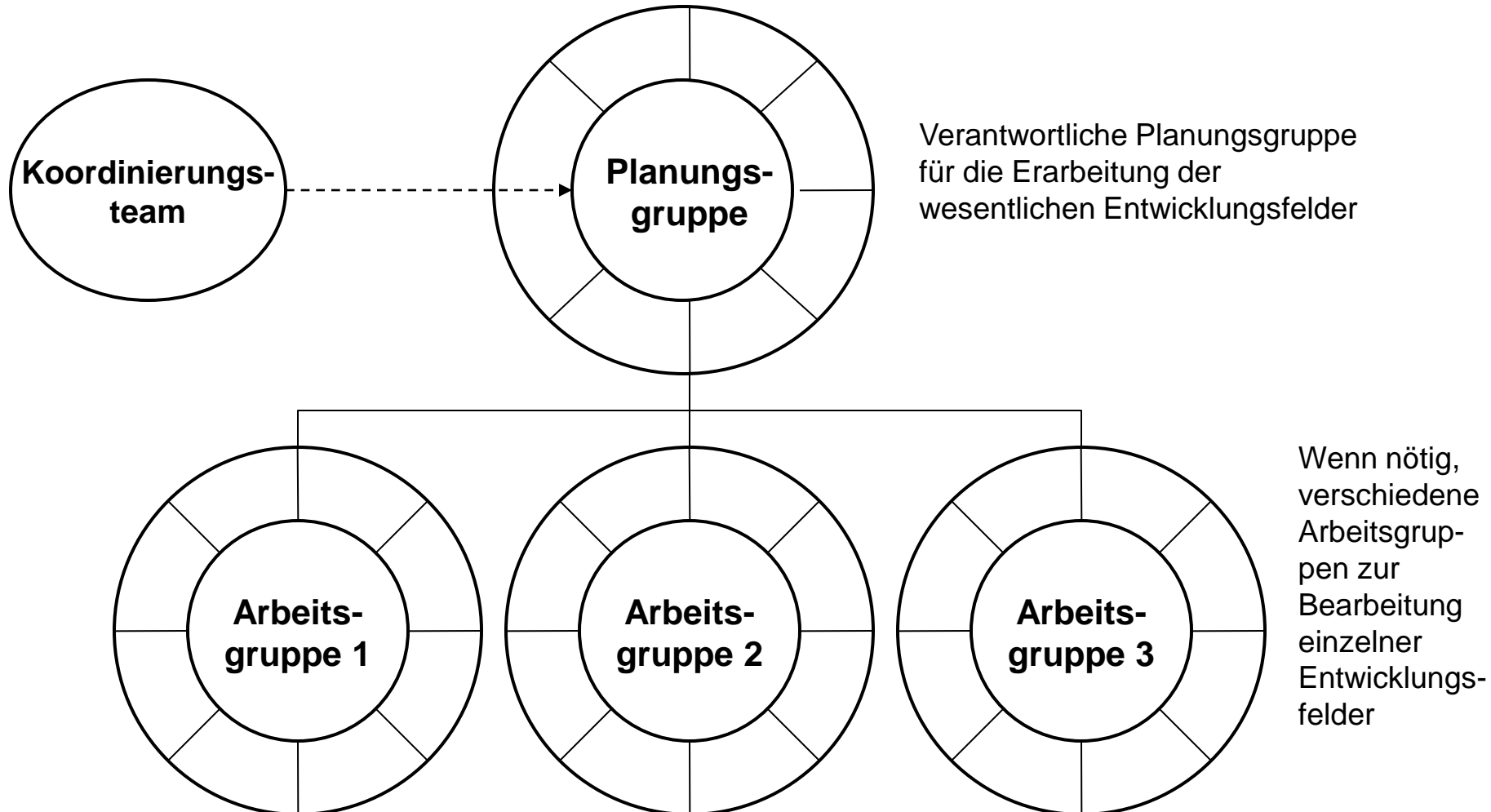
Beginn

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

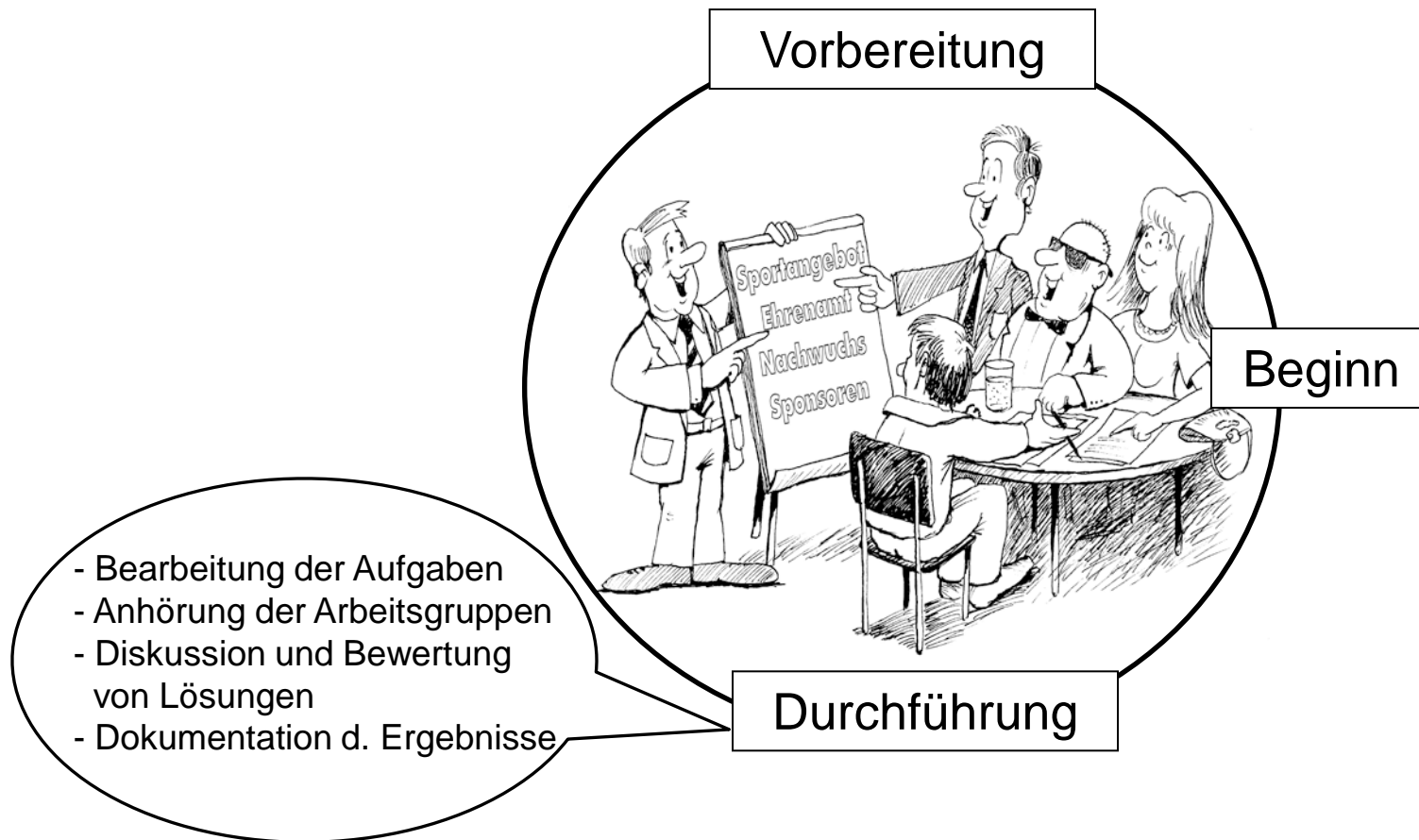
zielgerichtete und mitgliederorientierte Gestaltung von Veränderungsprozessen



zielgerichtete und mitgliederorientierte Gestaltung von Veränderungsprozessen



zielgerichtete und mitgliederorientierte Gestaltung von Veränderungsprozessen



zielgerichtete und mitgliederorientierte Gestaltung von Veränderungsprozessen

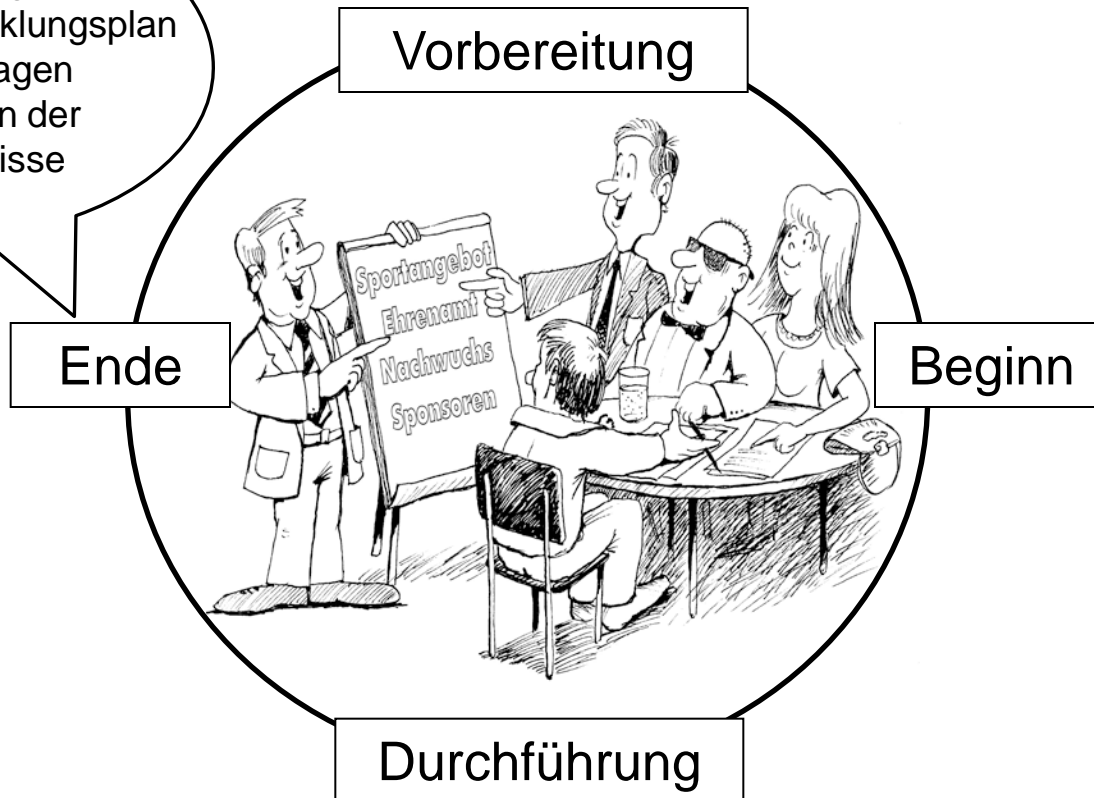
Strukturierung des Vereinsentwicklungsplans

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!**

