



Kreissportbund
Ludwigslust-Parchim e.V.

“VERSUCHS DOCH MAL...”

TEILPROJEKT: GEMEINSAM NACH VORNE
Projekt zur Zukunftsfähigkeit Sportvereine im KSB LUP

Einleitung

Sport verbindet Menschen. Sport schafft Kommunikation. Sport überwindet Barrieren. Mehr oder bessere Gründe gibt es kaum, einem Sportverein beizutreten. Denn im Verein zu sein, bedeutet Lust und Freude an gemeinsamen Aktivitäten. Doch nur Mitglied sein, ist vielen sportlich Aktiven zu wenig. Sie möchten sich engagieren, fachlich einbringen und das Vereinsleben mitgestalten. Nur was, wenn den Menschen mit Herz und Sportlerseele die Luft ausgeht? Wenn Probleme im Verein größer werden als die Freude am Miteinander?

Das vorliegende Projekt will gemeinsam mit engagierten Mitgliedern aus drei Vereinen des KSB diese vereinsinternen Hürden nehmen. Der vorliegende Bericht dokumentiert die gemeinsamen sportlichen Herausforderungen und hat das Ziel den Vereinen im Kreissportbund eine gute Zukunft zu geben.

Sportvereine als Zielgruppe – starke Säulen für ein gesellschaftliches Miteinander

Gefördert im Rahmen der LEADER-Initiative des Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raumes startet der Kreissportbund Ludwigslust – Parchim ein Modellvorhaben mit dem Ziel die Vereine im KSB zukunftsfähig aufzustellen. Der vorliegende Newsletter informiert sie über den Projektfortschritt, liefert Anregungen und gibt Raum für Ihre Fragestellungen und Diskussionsbeiträge.

Zukunftsfähige Sportvereine – vorbereiten auf das „Morgen“

Die Zusammenarbeit von Kommunen, Vereinen und engagierten Bürgerinnen und Bürgern sichert Lebensqualität in der Gemeinde. Sportvereine spielen hierbei eine zentrale Rolle. Gleichzeitig stehen sie aber vor Herausforderungen, wie die Gestaltung des künftigen Freizeit- und Gesundheitssportes sowie die Sicherung eines aktiven Vereinslebens.

Selbstreflexion - Wie sieht es in den Sportvereinen aus?

Vor welchen Fragen oder Herausforderungen stehen diese? Sorgt Sie der Erhalt eines vielfältigen Angebotes? Wie hoch ist die Auslastung Ihrer Sportstätten, wie ist ihr Zustand? Welches Durchschnittsalter haben Ihre Mitglieder, wie ist die Nachwuchsplanung? Wie teilen Sie die Arbeiten im Vorstand?

Eine Vision - das Ziel des Projektes?

„Versuchs doch mal...“ will den Sport als generationenverbindendes Element in Ihren Gemeinden stärken und hierfür zukunftsfähig aufzustellen. Angepasste, mit den Nachbarn vernetzte und auf Umsetzung zielende Strategien sind das Ergebnis der im Folgenden dokumentierten Zusammenarbeit bis zum Dezember 2016.

Ein ambitioniertes Programm

Im Schulterschluss mit drei Sportvereinen, die im Anschluss vorgestellt werden, wurden Herausforderungen in den Strukturen thematisiert und zu kreativen und passfähigen Lösungsansätzen geführt. Dabei waren die Beteiligten selbst die treibenden Kräfte der Strategieentwicklung und Mobilisierung zur Umsetzung.

Diese ersten gemeinsamen Entwicklungs- und Gestaltungsschritte waren von vorne herein als ein „Pilotprojekt“ konzipiert. An Hand hierin gewonnener Erfahrungen wurden für andere Sportvereine des Sportbundes übertragbare Ideen und Vorgehensweisen, sowie Strukturen geschaffen, die es auf Basis des Gelernten ermöglichen, dass sich Weitere „auf den Weg machen“ können. In der Pilotphase wurde über regelmäßig veröffentlichte Newsletter auf dem Laufenden gehalten und zu verschiedenen Inhalten um Unterstützung gebeten. So konnte gewährleistet werden, dass alle Interessierten am Ball bleiben und ihre Gedanken einfließen lassen konnten.



Warum lohnte es sich dabei zu sein?

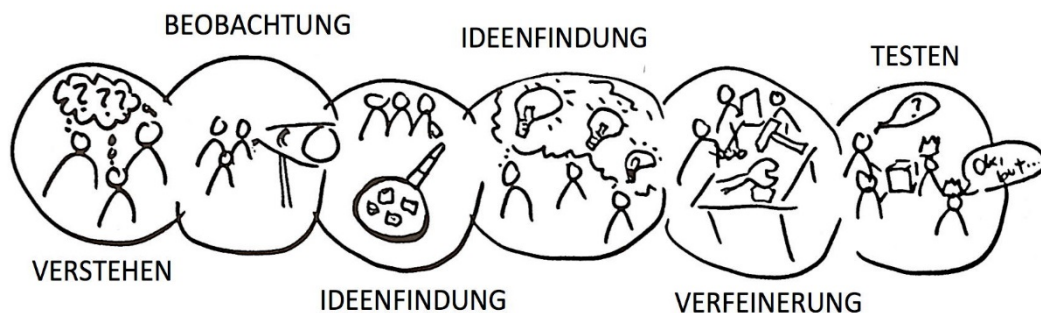
Die Devise lautete: „Mitmachen, auch wenn man nicht zu den drei Pilot-Gemeinden gehört!“ Diese haben sich in der Analyse ihrer Herausforderungen und der anschließenden Lösungsentwicklung gegenseitig kreativ unterstützt. Davon wurde in den bereits erwähnten Newslettern regelmäßig berichtet. Der Blick und die Erfahrungen von außen, also auch externe Hinweise und Ideen, boten die Chance, Strategien zu entwickeln, auf die man im eigenen Sportverein selbst noch nicht gekommen war. Das sich teilnehmende Gemeinden und Vereine dabei weiter vernetzten war ein gewünschter Nebeneffekt. Diese spannende Methode der „kollegialen Beratung“ war also *das* zentrale Element des Projektes.

Die Methodik

“Wir helfen uns gegenseitig” – die Methodik des Projektes “Gemeinsam nach Vorne” fußte auf vertrauensvoller, kreativer und methodisch angeleiteter Team-Arbeit.

Dabei bediente sich das Projekt „Gemeinsam nach Vorn“ einer Methode, die man aus den Entwicklungsabteilungen von beispielsweise Autokonzernen bestens kennt: Das **Design-Thinking** führt zum Durchschauen von Problemen und zur Entwicklung neuer Ideen.

Ziel dabei war es, Lösungen zu finden, die aus Vereinesicht überzeugen. Der gemeinsam begangene Design-Thinking Ansatz basierte auf der Annahme, dass Probleme besser gelöst werden können, wenn Menschen unterschiedlicher Vereine, Herangehensweisen und Qualifikationen in einem, die Kreativität fördernden Umfeld zusammenwirken. Dort sollten sie gemeinsam an einer Fragestellung arbeiten, die vorher aus den Bedürfnissen der drei Pilot-Vereine entwickelt worden waren um dann Konzepte zu entwickeln, die im Anschluss schnell und unkompliziert auf Tauglichkeit geprüft werden konnten. Dieser methodische Ansatz orientiert sich an der Arbeit von Designern, die als eine Kombination aus Verstehen, Beobachtung, Problemdefinition, Verfeinerung, Testen und Lernen verstanden wird.



Mit der Herausgabe von prozessbegleitenden Newslettern wollte man die nicht am Vorhaben beteiligten Vereine dazu motivieren, die im Modellvorhaben verfolgte Methode des „Design Thinking“ nachzuvollziehen. Dazu braucht es grundsätzlich nicht viel: Anfangs sucht der Initiator vier bis fünf Vereine in der Nachbarschaft, die in dem durch ihn initiierten Gestaltungsprojekt beteiligt werden möchten. Jeder teilnehmende Verein entwickelt eine Fragestellung, die am Ende des gemeinsamen Gestaltungsprozesses gelöst sein soll. Mindestens 5 Aktive aus jedem Verein stellen sich für unterschiedliche Kreativteams zur Verfügung. Ein jeder achtet darauf, dass er sich mit einer Fragestellung eines anderen Vereins beschäftigt; diese kümmern sich um sein Problem. Jeder Verein entsendet jeweils eine auskunftsfähige Person in die Teams, insbesondere in das, das sich mit seiner Fragestellung beschäftigen wird; den Vorsitzenden kann die Gruppe bei Bedarf hinzuziehen. Jetzt begann...

Die Phase des Verstehens

Die Teams tauschten sich darüber aus, welche Erfahrungshintergründe zu der Themen- & Fragestellung mitgebracht wurden, welche Annahmen ein jeder zu dem Thema und der Frage hatte

und was er unter den verschiedenen Begrifflichkeiten, die in der jeweiligen Vereine-Leitfrage enthalten waren, verstand. Auf diese Weise wurde sich langsam an das Thema herangetastet und sichergestellt, dass am Ende alle Team-Mitglieder das gleiche Verständnis von der Ausgangsfragestellung hatten.

Was war zu tun, welche Aufgabenstellung gab für die beginnende Gruppenarbeit Orientierung? Hier die Fragen an jedes Gruppenmitglied zum Einstieg in die Phase des Verstehens:

- Zerlegt die Herausforderung in ihre Einzelprobleme. Welche Teilaspekte lassen sich identifizieren, welche Akteure sind beteiligt. Auf welchen Baustellen wartet Arbeit auf Euch?
- Welche Erfahrungen bringt ihr mit, welche Gedanken kommen euch, wenn ihr die Problemstellung diskutiert?
- Sprecht Ihr die gleiche Sprache, wenn ihr euch über die Aufgabe unterhaltet?



Aus dem gemeinsamen Problemverständnis folgte:

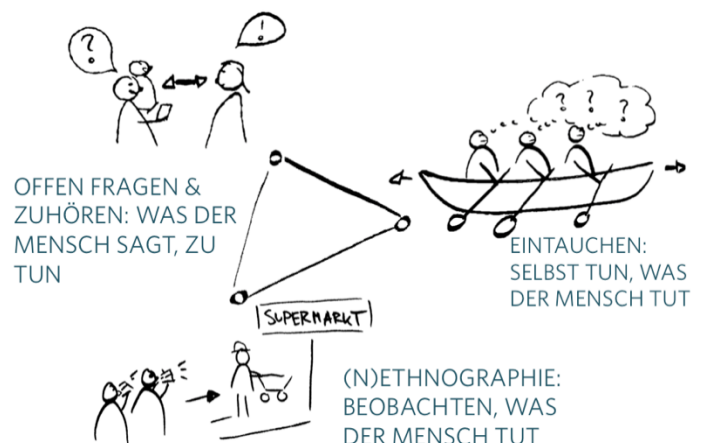
Die Phase der Beobachtung

In der Phase der Beobachtung, beim „Sich-Hineinversetzen“ ging es darum, durch Ethnographie (Forschung zum Verstehen des Menschen mit seinen Bedürfnissen und Verhaltensweisen) und das Zulassen von Empathie ein Gefühl für die Bedürfnisse der Menschen, die in die Fragestellung des Vereins involviert sind zu bekommen. Man sollte sich durch seine Recherche-Aktivitäten regelrecht in die Rolle der betroffenen und involvierten Menschen hineinversetzen können und Einblicke und Nachvollziehbarkeit in deren Bedürfnisse, Motivationen, Entscheidungslogiken und Verhaltensweise erlangen.



Die Menschen, die den jeweiligen Verein mittragen oder involviert sind, lassen sich dann noch besser verstehen, wenn man sich seiner eigenen Wahrnehmungsfiler, Annahmen und Konventionen, sowie der im Kopf ablaufenden Meinungsbildungsprozesse bewusst ist. So ging es im Projekt darum, ganz unbefangen – wie ein vierjähriges Kind – die Welt durch den Filter der Leitfrage des Vereins wahrzunehmen und basierend darauf neu zu verstehen, Fragen zu stellen und eine zwischenmenschliche, durch Empathie gekennzeichnete Verständnisebene aufzubauen. Dies ist in jedem Kreativprozess die wichtigste Grundlage auf dem Weg zu einer soliden Lösungsstrategie.

Ganz praktisch sah dieses so aus, dass in einer Arbeitsgruppe zum Beispiel einzelne qualitative Interviews mit Trainingsleitern geführt wurden. Mit offen formulierten Fragen und einem weißen Notizblock konnten so Motivationsfaktoren oder Wahrnehmungsfiler festgehalten werden. In einem anderen Beispiel durften zwei Vertreter aus der Arbeitsgruppe



als Beobachter an der Sitzung des erweiterten Vorstandes teilnehmen. Hier konnten sie als „unbefangene Neulinge“ viele Entdeckungen rund um die tiefstzenden Kommunikationsmuster und Verhaltensweisen im Vereinsmanagement aufnehmen. Ein drittes Beispiel gelungener Rechercheaktivitäten lieferte eine Arbeitsgruppe, die für die eigene Bestandsaufnahme eine umfangreiche schriftliche Befragung startete.

Für diese und andere Aktivitäten zur Problemanalyse hatten sich die Arbeitsgruppen zuvor überlegt, welchen Fragen sie auf den Grund gehen wollten - so wurde eine gezielte und koordinierte Phase der Beobachtung sichergestellt. Die Aufgaben wurden verteilt, jeder hat nach seinen Möglichkeiten seine Zeit in diese Arbeitsphase hineingegeben. Aus der gemeinsamen Beobachtung folgt:

Die Phase des Problemfokus

Aus den vielen Recherche-Informationen wurde gemeinsam ein Problemfokus kreiert. Hier kam die gesamte Arbeitsgruppe mit den Erfahrungen ihrer Einzelaktivitäten zusammen und berichtet sich gegenseitig von den Erlebnissen, Ergebnissen und Erkenntnissen. Während ein Gruppenmitglied erzählte, schrieben die anderen aktiv mit; so wurde sichergestellt, dass alle das gleiche Verständnis für den geschilderten Einblick bekamen. Zum Zeitpunkt als alle Daten, Fakten und Geschichten auf dem Tisch waren, wurden die Informationen sortiert, gebündelt, abstrahiert und strukturiert. Mit diesem Prozessschritt verdichtete sich die Analyse - durch die Arbeitsgruppe wurde ein Problemfokus hergestellt. Hierfür gab es hilfreiche Instrumente, die die Methode des Design Thinking anbot.

So konnte dieses beispielsweise in Form einer Nutzerreise erfolgen. Diese Nutzerreise veranschaulicht den Alltag oder die spezifische Situation beispielsweise der Vereinsmitglieder in den geschilderten Erlebnissen. Die Schilderung der Nutzerreise beschreibt die jeweilige Situation, benennt die involvierten Gruppen, zeigt deren Berührungspunkte mit der Problemstellung und erklärt Bedürfnisse & Emotionen dieser Fokusgruppe.



Die Persona ist eine weitere Darstellungsform. Sie ist eine fiktive Persönlichkeit, die mit allen Merkmalen und Charakteristika einer realen Person ausgestattet ist und auf diese Weise die Bedürfnisse und Verhaltensweisen einer bestimmten Fokusgruppe in dem gewissen Problemkontext zusammenfasst. Sie ist die Synthese einer Vereins- und Umweltanalyse in Bezug auf die Leitfrage. Daneben gibt es weitere methodische Formen, die Problemanalyse zusammen zu fassen und den identifizierten (facettenreichen) Kern der Problemstellung auf den Punkt zu bringen.

Die Phase der Ideenfindung

An dieser Stelle wurden als Brücke in die Ideenfindung Fragen des Schemas „Wie können wir der Person in ihrer Situation helfen?“ formuliert. Mit solchen Fragen wird jeweils ein wichtiger Einblick in die Bedarfslage der Zielgruppe, ermittelt in der Phase des Entdeckens, eingebaut.

Auf Basis von 2-3 formulierten Fragen schloss sich ein Brainstorming an, bei dem es um die Generierung vieler Ideen ging und die erst später bewertet und weiterverarbeitet wurden. Im Brainstorming können s.g. Katalysator-Fragen die Kreativität stützen. Diese Fragen können bspw. sein:

- Wie würde Steve Jobs die Idee umsetzen?
- Du hast alles Geld der Welt, wie würde die Idee aussehen?

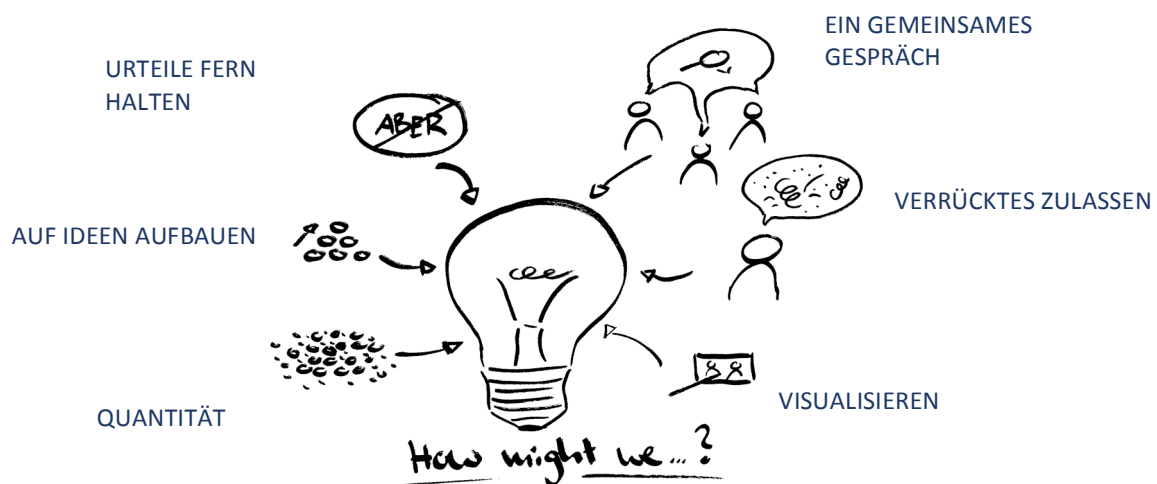
- Ein Negativ-Brainstorming: Wie können wir der Nutzergruppe noch mehr Schaden zufügen?
- Was ist das wichtigste Element Deiner Idee? Isoliere dieses Element und entwickle nur daraus noch mehr Ideen.
- Was sind passende Analogien aus ganz anderen Bereichen (Fußball, Formel 1, Tierwelt, Physik, etc.) und wie lassen diese sich übertragen?

Um auch introvertierte Teammitglieder intensiv in die Ideenfindung einzuspannen, hat sich das „Brain-Writing“ als effektives Instrument herausgestellt. Dabei startet das Blatt bei einer Person im Team, die eine Idee auf einem Post-It auf das Blatt klebt. Dann rotieren alle Blätter im Team und es wird mit einem neuen Post-It eine Idee auf das Blatt geklebt, die auf der Idee, die schon auf dem Blatt klebt aufbaut. Wichtig ist hierbei, die schon vorhandene Idee wirklich anzunehmen und in den aufbauenden Gedanken zu integrieren; diesen daran anzuschließen. Die Blätter gehen reihum, bis das eigene Original wieder vor einem liegt. So sammeln sich unter der Beteiligung aller schnell eine Vielzahl von Ideen an.

Aus der lebhaften Diskussion innerhalb der drei Arbeitsgruppen entstanden aus den gemeinsamen Projektideen detaillierte Strategien zur Umsetzung.

Die Phase der Verfeinerung begann ...

...und endete mit jeweils einem entwickelten Prototyp je Gruppe. Das Anfertigen dieses Prototypens war die Erweiterung der Ideenfindung, das „Denken mit den Händen“, bei dem die Idee aus dem Kopf in die reale Welt gesetzt wurde. Prototypen konkretisieren eine Idee, reduzieren sie auf die wesentlichen Merkmale, räumen Missverständnisse im Team aus, zeigen die Berührungspunkte zu der Zielgruppe auf und machen die Idee für Außenstehende erfahrbar. Dies war besonders wichtig, um mit der Idee direkt wieder zur Zielgruppe zurück zu kehren und deren Feedback zu generieren, das Grundlage einer weiteren Verfeinerung ist.



Warum braucht man Prototypen?

1. Um eine Idee gemeinsam im Team zu konkretisieren.
2. Um Missverständnisse untereinander zu klären.
3. Empathie mit dem Nutzer gewinnen: wie denkt er, was braucht er?
4. Für ganzheitliches Verstehen: wenn ein Bild mehr als 1000 Worte sagt, dann sagt ein Prototyp mehr als 100 Bilder.
5. Um weitere Ideen zu entwickeln: „Denken mit den Händen“. Erst mit der ‘Realisierung’ werden bestimmte Anforderungen an die Lösung klar, an die in der Konzeption noch nicht gedacht wurde.
6. Um früh und oft zu scheitern: Prototypen sollen wesentliche Merkmale der Lösung erfahrbar machen. Wenn der Prototyp auf dieser ‘wesentlichen’ Ebene am Feedback des Nutzers scheitert, ist es sinnvoll die Lösung schon jetzt an die Bedürfnisse des Nutzers anzupassen. Damit erspart man sich viel Zeit und ggf. Geld.
7. Ein Prototyp wird nicht vor dem Nutzer verteidigt: offene Haltung bewahren, um so die Reaktionen der Nutzer einzufangen und ihr Nutzungsverhalten zu beobachten. Ein ‘falscher’ Gebrauch des Prototyps durch den Test-Nutzer ist äußerst wertvoll für die Weiterentwicklung der Idee.
8. Prototypen bauen macht ganz einfach Spaß.

Wie funktioniert es?

1. Beim Prototypen anfertigen gibt es nur eine Regel: es gibt keine Regeln, nur physikalische Gesetze.
2. Der Prototyp sollte ohne viel Erklärung für die Zielgruppe verständlich sein.
3. Ziel ist es einen greifbaren Ausdruck der Idee zu erhalten, z.B. ein Objekt oder ein Rollenspiel.
4. Prototypen sind dann besonders wirksam, wenn Leute damit interagieren und die Lösung erleben können.

Arten von Prototypen:

- Objekte und Produkte werden auf ihre wesentlichen Merkmale reduziert und mit diversen Materialien gebastelt
- Dienstleistungen oder soziale/kommunikative/organisatorische Prozesse werden am besten erlebbar gemacht durch die Simulation der Nutzersituation z.B. in einem Rollenspiel oder in einem Storyboard welches den chronologischen Ablauf der Interaktion darstellt.
- Das Produkt oder die Dienstleistung wird fiktiv auf den Markt gebracht z.B. durch Flyer, Newsletter, simulierte Internet-auftritte, dabei wird die quantitative und v.a. qualitative Reaktion des Nutzers festgehalten.

Design Thinking – der letzte Schritt – die Testphase

Die Methode des Design Thinking half den Arbeitsgruppen, notwendige Veränderungen im Verein durch die richtige Fragetechnik zu thematisieren. In einem bunt zusammengestellten Team entwickelten sie gestützt durch ihre Recherche ein ausführliches Zielgruppenverständnis rund um die Problemstellung. Darauf aufbauend wurden Ideen gesponnen und konkrete Prototypen entworfen.

In der Test-Phase wurde der Prototyp nun der Zielgruppe zugänglich gemacht, um die Ideen schnell, unkompliziert und kostengünstig zu testen. Damit sollte geprüft werden, inwieweit die Idee tatsächlich die Bedürfnisse der Zielgruppe ansprach oder wo noch weiter präzisiert werden sollte. Grundsätzlich galt es hier die gleiche offene Haltung einzunehmen, wie in der Recherche-Phase. Es ging nicht darum, seine eigens entworfene Idee zu rechtfertigen, schön zu reden oder zu verteidigen. Vielmehr war es Ziel, die Reaktionen und Verhaltensweise der Zielgruppe in der Auseinandersetzung mit dem Prototypen zu beobachten und urteilsfrei aufzunehmen.

Jede Frage, jedes Verhalten, jede Skepsis der Zielgruppe wurde beim Testen dokumentiert und zur anschließenden Verfeinerung des Prototyps im Team ausgewertet. Um das Testen der Idee richtig anzugehen, waren zwei Fragen die Ausgangsbasis:



1. Welche Annahmen verbergen sich hinter der entwickelten Idee, denen wir uns im Team (noch) nicht gewiss sind und welche deshalb mit der Zielgruppe geprüft werden sollten?
2. Welche Gründe könnte es für ein mögliches Scheitern der Idee geben? Und wie können wir herausfinden, ob diese möglichen Gründe ein tatsächliches Erfolgsrisiko darstellen?

Diese beiden Fragen waren zu beantworten und die entsprechenden Risiko-Faktoren zusammen zu tragen. Es galt, sich aufbauend darauf zu überlegen, wie diese Risiko-Elemente der Idee einfach, schnell und unkompliziert mit Hilfe eines Prototyps getestet werden konnten.

Beim Testen ging es also darum in kurzer Zeit Annahmen herauszukristallisieren und Unsicherheitsfaktoren zu überprüfen. „Was glauben wir wird funktionieren, von dem wir es aber nicht sicher wissen? Welche Hürden könnte es für eine Umsetzung geben, die wir vorab erkunden und überprüfen sollten? Welche Schlüsselpersonen sind beim Testen zu involvieren?“

Auf Basis dieser Gedanken wurde ein Test-Prototyp oder mehrere Test-Prototypen gebaut und diese der Zielgruppe ausgesetzt, das Feedback wird aufgesaugt und in die verfeinerte Idee übersetzt.

Die Iteration

Design Thinking versteht sich nicht als einmal durchzuführender geradliniger Lösungsprozess. Vielmehr sind die verschiedenen Arbeitsphasen

Unsere Annahme	Diese würde wir folgendermaßen überprüfen	Dafür müssten wir folgende Schlüsselpersonen einbinden	Wichtigkeit der Annahme (Auf einer Skala von 1-5)

Das sind unsere nächsten Schritte, um die Idee Realität werden zu lassen:

wiederkehrend anzuwenden, solange bis die Zielgruppe die entwickelte Lösung zu 100% funktional annimmt. Hier braucht man sich nur an das Arbeiten von Designern erinnern, die ihre Produkte zunächst auch in kleinen Anwendergruppen testen, das Benutzen ihrer Produkte liefert hierbei viele Einblicke, an welchen Stellen das Design noch nicht vollständig funktional ist. Die Check-Liste gibt Orientierung zur Selbstüberprüfung.

Sonderteil Soziokratie – eine neue Form der Zusammenarbeit im Vereinsleben

Das folgende Problem ist hinlänglich bekannt: sich im Vereinsleben zur Vorstandswahl aufstellen zu lassen ist gleichbedeutend mit der Aussage: „Ja, ich bin bereit die Arbeit im Verein zu machen, die sonst keiner machen will.“

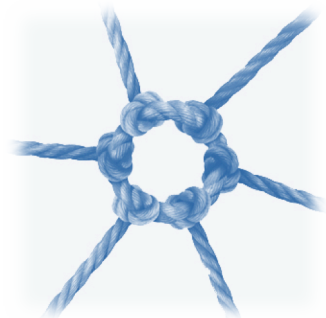
So ist der Vorstand oft als einziger für alle Management-Aufgaben sowie für die Weiterentwicklung des Vereins zuständig. Natürlich gibt es Aufgaben, die vorschriftsmäßig in den Händen des gewählten Vorstands liegen, so zum Beispiel das Finanzmanagement, die Vertretung des Vereins nach Außen, die Kommunikation nach innen. Aber müssen diese Tätigkeiten auch vom Vorstandsmitglied selbst erledigt werden? Müssen Vorstandsmitglieder nach dem Leiten von Trainings um 23 Uhr oder am Sonntag nach den Wettspielen noch die Rechnungen zahlen, sich mit nicht eingehaltenen Sponsoring-Verträgen ärgern oder den Vereins-Newsletter verfassen? Oder geht es nicht vielmehr darum, dass der Vorstand lediglich sicher zu stellen hat, dass die wichtigen Management-Aufgaben erledigt werden, ohne dass sie jede Aufgabe selbst übernehmen müssen?

Im Folgenden soll das soziokratische Arbeitsmodell, die „Holokratie“ als **alternativen Management-Ansatz** für den Sportverein vorgestellt werden. Ein jedes Vorstandsmitglied ist eingeladen, diesen in der Weiterentwicklung seines Vereins zur Anwendung zu bringen.

Die Begrifflichkeit „Holon“ stellt ein Ganzes dar und ist zugleich auch Teil eines größeren Ganzen. Als bildhaftes Beispiel stellt die Leber als Organ ein eigenständiges Ganzes dar, ist aber gleichzeitig auch Bestandteil eines größeren Ganzen – dem Körper. Bezogen auf den Sportverein sind alle Vereinsmitglieder im Rahmen ihrer Trainings, Sparten oder Wettkämpfe eigenständig und selbstverantwortlich tätig, zugleich aber auch Teil der gesamten Selbstorganisation des Vereins. Dazu gehören Finanzen und Buchhaltung, Korrespondenzen mit dem Finanzamt, Mitglieder-Management und –akquise, der Außenauftritt, die Transparenz und Informationspflicht nach innen, die Kommunikation mit wichtigen Entscheidungsträgern wie Bürgermeister, das Anwerben von Geldern, der Erhalt der Infrastruktur, etc.

In **klassischen Vereinsorganisationsformen** erfolgt die Entscheidungsfindung und Aufgabendelegation nach dem Top-Down-Prinzip von oben und zentral durch den gewählten und eingesetzten Vorstand, das Vereins-Management. Die Holokratie als alternative Organisationsstruktur hingegen favorisiert dezentrale Entscheidungsprozesse in zuvor gebildeten s.g. Arbeitskreisen.

Die Arbeitskreise bestehen aus mehreren zu definierenden Rollen, die durch verschiedene Personen wahrgenommen werden. **Die Rolle** ist die kleinste Organisationseinheit. Sie umfasst ein Bündel an Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Eine Rolle wird von einer realen Person ausgefüllt. Dabei kann eine Person mehrere Rollen übernehmen und umgekehrt.



Mit jeder Rolle sind unterschiedliche Erwartungen, Aufgaben, Kompetenzen und Grenzen verbunden. Diese Komponenten müssen im Vorfeld klar definiert sein und dem Rolleninhaber sowie allen anderen kommuniziert sein, sodass transparentes Handeln die Folge ist.

Eine klare Definierung ermöglicht die Beantwortung folgender Fragen:

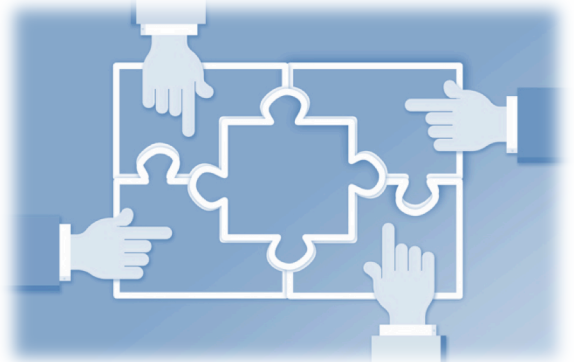
- Was darf ich von der jeweiligen Rolle erwarten?
- Was sind die Aufgabenbereiche/Verantwortlichkeiten der jeweiligen Rolle?
- Welche Erwartungen werden an meine Rolle gestellt?
- Welche Erwartungen muss ich erfüllen?

Der Arbeitskreis ist die thematische Gruppierung mehrerer Rollen. Den Personen sollte die Arbeitsaufteilung bekannt sein; sie erfüllen Ihre Rollen und Aufgaben aus den Arbeitskreisen im Rahmen des Tagesgeschäftes selbständig und fortlaufend. Die Kommunikation untereinander erfolgt nach Bedarf. Eine gesonderte Protokollierung findet nicht statt.

Ein Arbeitskreis sollte sich je nach Aufgabenbereich ca. 1 Mal im Monat treffen. Entscheidungen werden mindestens nach dem 4 Augen Prinzip getroffen, am besten in der Arbeitskreis-Gruppe.

Inhaltlich Neues bzw. unerwartete oder zu große, d.h. den Verein betreffende Themen werden als Entscheidungsvorlage für das Takt-Treff gegeben und dort diskutiert und anschließend bestätigt oder geändert.

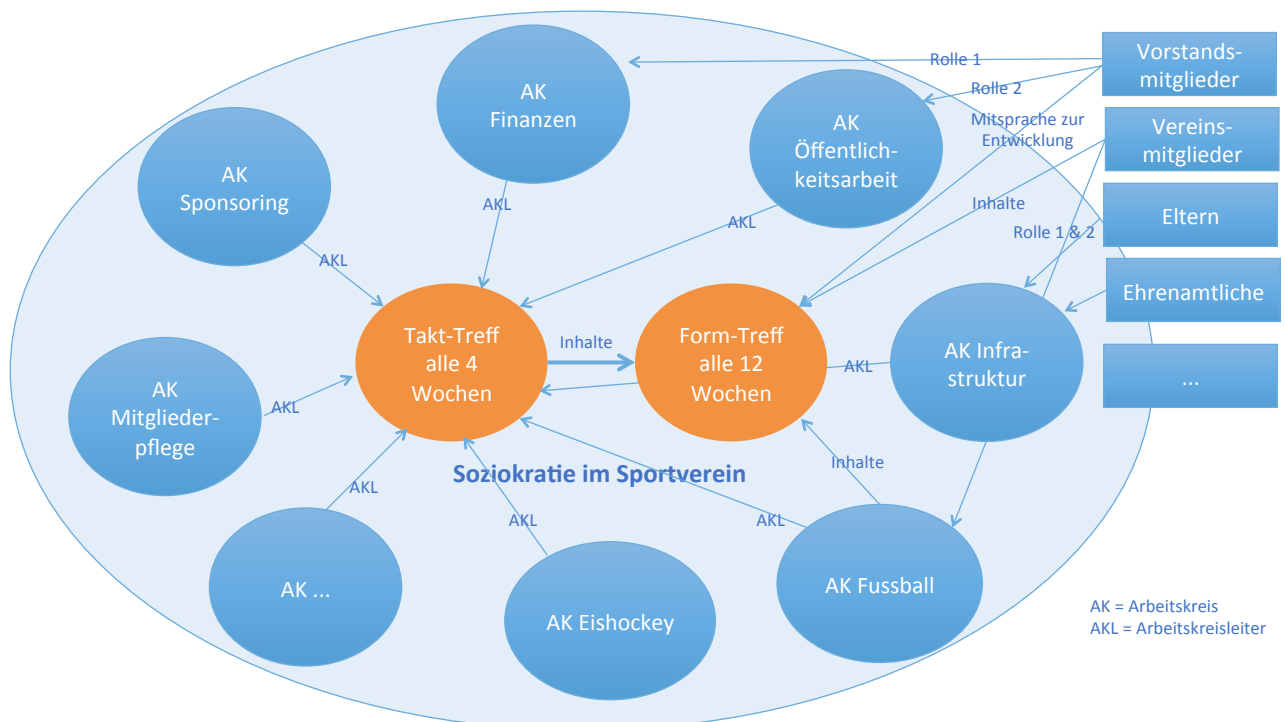
Durch dieses Vorgehen werden Kontrollmaßnahmen erlässlich, weil jedes Vereinsmitglied im Rahmen seiner Rolle klare Vorstellungen über Art und Inhalt seines Aufgaben- und Wirkungsbereiches hat. Die Zusammenarbeit der einzelnen Arbeitskreise erfolgt auf Basis zuvor festgelegter und kommunizierter Spielregeln. In regelmäßig stattfindenden Sitzungen, dem s.g. Takt-Treff und dem s.g. Form-Treff werden relevante Themen besprochen und entschieden, wie z. B. neue Rollen, gegenwärtige Probleme oder strategische Fragen.



Das Takt-Treffen dient der Steuerung und dem Informationsaustausch über die Arbeitskreise hinweg. Es nimmt je ein Vertreter jedes Arbeitskreises teil. Das Treffen findet im regelmäßigen und angemessenen Rhythmus z.B. alle vier Wochen statt. Wichtige Entscheidungen und Entwicklungen aus den Arbeitskreisen werden mitgeteilt. Die Entscheidungsvorlagen aus den Arbeitskreisen werden diskutiert und anschließend bestätigt oder geändert. Die Takt-Treffen werden mit einem Ergebnisprotokoll protokolliert.

- Inhalt/Ziel
 - Entscheidungsprozesse
 - Kontrollprozesse
 - Informationsprozesse

- strategische und operative Fragen
- Synchronisierung aller Arbeitskreise
- Teilnehmer:
 - Arbeitskreisleiter
 - Jeder Arbeitskreisleiter bringt seine Punkte aus dem Arbeitskreis mit und Themen und Agenda werden zu Beginn der Sitzung festgelegt
 - Wichtige Entscheidungen können von dem Takt-Treff zurück in die Arbeitskreise genommen und dort eruiert werden, bevor es dann beim nächsten Takt-Treff eine finale Entscheidung gibt
 - wichtig: Vertretung für die Arbeitskreisleiter zu organisieren, falls dieser nicht anwesend sein kann
 - Moderator und Schriftführer (Vorschlag)
 - Moderation sollte fix sein und jemand übernehmen, der die Kapazität dafür aufweist (bei Bedarf natürlich Vertretung)
 - Protokollant flexibel
- Abstimmungsprozesse
 - laut der Holokratie wird ein Vorschlag angenommen/eine Entscheidung nach einer ausführlichen Diskussion getroffen
 - ein Entscheidungs-Vorschlag wird z. B. durch einen Arbeitskreisleiter eingereicht und erläutert



Mögliche Skizze der praktischen Soziokratie in einem Sportverein (Veronika Schubring)

- wenn keiner was dagegen hat so ist die Entscheidung angenommen
- wenn jemand Einwände hat, dann werden diese diskutiert: Warum gibt es Einwände? Welche Probleme sind präsent?
- Sind diese Probleme auch vorschlagsunabhängig präsent? Wenn ja, dann gilt der Einwand nicht, da der Vorschlag nicht kausal für das Problem ist, da das Problem bereits präsent ist
- Hat der Vorschlag einen maßgeblichen Einfluss auf das entstehende Problem? Sind die Einwände berechtigt? Wenn die Einwände berechtigt sind gilt die Frage: Wie können wir den Vorschlag anpassen, damit es keine Einwände mehr gibt und alle zufrieden sind?
- Ziel ist immer die Erarbeitung einer gemeinsamen Lösung!

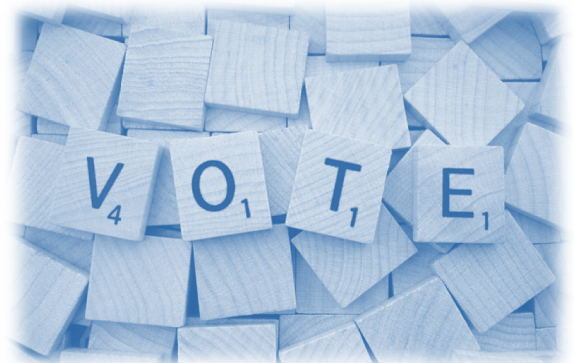
Das **Form-Treffen** dient dazu, die Organisationsstruktur an die aktuellen Entwicklungen anzupassen. Es findet ein Abgleich mit den Aufgaben/Visionen und dem Tagesgeschäft statt. In dieser Funktion werden Rollen angepasst/ geschaffen/ gestrichen. Das Form- Treffen findet ca. alle 3 Monate und nach Bedarf statt.

- Inhalt
- Kontinuierliche Klärung und Verfeinerung bestehender Rollen auf Basis gegenwärtiger Spannungen
- Bei Bedarf Definierung neuer Arbeitskreise, Rollen und Regeln
- Bei Bedarf Abschaffung bereits bestehender Arbeitskreise, Rollen und Regeln
- Bei Bedarf Anpassung bereits bestehender Arbeitskreise, Rollen und Regeln
- Teilnehmer
- Alle aktiven Mitglieder, aber mindestens einer aus jedem Arbeitskreis

Abstimmungsprozesse

- Agenda sollte rechtzeitig im Vorfeld bekannt sein, sodass sich die einzelnen Arbeitskreise besprechen können

Wichtig: klare Trennung der Themen – gehört ein Thema in das Takt-Treffen, dann wird es im Form-Treffen nicht weiter diskutiert, sondern in das Takt-Treffen verschoben



Sonderteil Kooperation – unser Verein in seiner regionalen Vernetzung

Viele Sportvereine im ländlichen Raum haben Probleme sich in einem gesellschaftlichen Umfeld sinkender Mitgliederzahlen zu behaupten. Immer weniger Aktive, die in den bestehenden Strukturen bereit sind Zeit zu opfern oder Verantwortung zu übernehmen, werden mit stetig wachsenden Bedürfnissen hinsichtlich Breite und Qualität des vorzuhaltenden Angebotes konfrontiert. Steigende, oder zumindest gleichbleibende Unterhaltungskosten der Sportanlagen bei gleichzeitig sinkenden Etats bedrohen die Existenz. Das Abwandern Sportwilliger in die Vereine benachbarter Gemeinden ist längst Realität, eine Kooperation mit diesen „vermeintlichen Konkurrenten“ jedoch noch mehr die Ausnahme, als den die Regel.

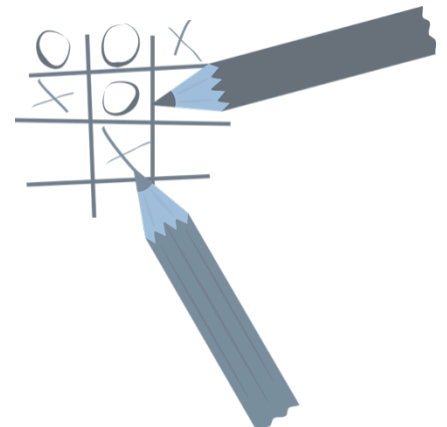
Da man mit wachsenden Herausforderungen an den eigenen Verein zunehmend auf verlorenem Posten zu sein scheint, wird ein gemeinsames Handeln immer notwendiger – für Viele ist es schon heute alternativlos. Die Aufgaben für die Zukunft sind vielfältig: Es geht um die nachbarschaftliche Verzahnung gleicher Interessen, das Finden von gemeinsamen Strategien und das Schaffen von Synergien dort, wo man allein an seine Grenzen stößt. Viele Sportvereine in Kleinstadt und Dorf werden sich dieser Herausforderung stellen müssen. Die eigenen eingeschränkten Entwicklungschancen gilt es im regionalen Verbund zu diskutieren. Es gilt zu überlegen, wie diese gemeinsam überwunden werden können. Im Folgenden wird es notwendig, Potenziale, Entwicklungsziele und Strategien mit den benachbarten Sportvereinen abzustimmen und zu harmonisieren. Ziel dabei muss es sein, sich gegenseitig zu unterstützen, zu ergänzen und auf einen Verbund hin zu wirken. Das „Schlucken der Kleinen“ zum Wohle der „Großen“ hat mit Kooperation zum Wohle aller nichts gemein.

Kooperation – wie gehen wir es an?

Der Maßstab nachbarschaftlichen Miteinanders bleibt eine zentrale Frage. Die optimale Größe eines sinnvoll zugeschnittenen Teams ist sicherlich abhängig von den an es formulierten Aufgaben. In welcher Organisationsform und mit welchen Methoden ein Miteinander künftig erfolgen soll, hängt ebenfalls von der Anzahl der Partner ab.

Eine Zusammenarbeit von Vereinen unter breiter Mitwirkung der Mitglieder macht oftmals neue Organisationsstrukturen notwendig. Hierfür ist es wichtig, rechtzeitig Aufgaben und Kompetenzen zu klären, um spätere Frustrationen sowohl bei den beteiligten Mitgliedern als auch bei Funktionsträgern zu vermeiden. Möglicherweise ist es hilfreich, eine beginnende Kooperation durch externe Hilfe unterstützen zu lassen. Dabei sollte man dann, räumlich- und querschnittsorientiert wirken, um die immense Vielfalt unterschiedlichster Interessen kennenzulernen und zu berücksichtigen.

Ein freiwilliges Miteinander verfolgt klar definierte Ziele. Um erfolgreich zu sein sollte man bestimmte Gesetzmäßigkeiten beachten. Diese werden auf den folgenden Seiten dargestellt. Kooperationen können sehr unterschiedliche Inhalte haben und unterschiedliche Ziele verfolgen. Die ersten Anreize entstehen oft projektgebunden, wobei mit den ersten gemeinsamen Erfolgen auch das Vertrauen in weitere Zusammenarbeit wächst.



Betrachtet man beispielhafte Kooperationen von Sportvereinen, so waren

- die Verbesserung des Mitgliederzuspruchs,
- die Erhöhung von Wirtschaftlichkeit und Kostenreduktion,
- die Sicherstellung der Erfüllung eigener Aufgaben,
- die Verbesserung und Verbreiterung des eigenen Angebotes und
- die Erhöhung der regionalen Wahrnehmung und Attraktivität

maßgebliche Motive.

Erfolgsfaktoren für eine Kooperation

Funktionierende Netzwerke sind durch Freiwilligkeit, gegenseitiges Vertrauen und gleichberechtigte Teilhabe aller Akteure gekennzeichnet. Hier teilt man gemeinsame Interessen und Ziele, verfügt über erfolgreiche „Beförderer“ und hohes Engagement der Handelnden. Ein funktionierendes Teamwork vermittelt einen unmittelbaren, auch individuellen Nutzen für alle Beteiligten.

Erfolgreiche Kooperation behauptet sich gegenüber einer Vielzahl von Widrigkeiten. Nicht alle Aufgaben sind allen Partnern uneingeschränkt übertragbar. Dennoch brauchen alle am Prozess Beteiligten die kontinuierliche Möglichkeit zur Mitsprache und Kontrolle der angeschobenen Prozesse. Dieses bedingt eine große Transparenz sowie eine ständige Kommunikation. Der hohe Zeit- und Organisationsaufwand bindet die Akteure stark ein. Ein gleichberechtigtes Miteinander beugt einer ungleichen Machtverteilung in der Gruppe der Kooperierenden vor, die Teilhabe aller Betroffenen verhindert Entfremdung und Identifikationsverlust.



Einer der stärksten Gegner von Zusammenarbeit ist das oft noch vorhandene „Kirchturmdenken“ in unseren Vereinen. Ein solches Verhalten resultiert nicht selten aus der Grundhaltung, sich mitunter auch auf „Kosten“ anderer immer noch selber helfen zu können. In der Wahrnehmung vieler Vereinsmitglieder ist Kooperation daher noch oft negativ besetzt – die eigene Hilflosigkeit, die zu Grunde liegt, wird als „Bankrotterklärung“ aufgefasst. Hierin mag die Ursache dafür liegen, dass sie oftmals zu spät oder nur erzwungen zustande kommen. Ein frühzeitiger Austausch über den Mehrwert einer rechtzeitigen beginnenden Zusammenarbeit kann Abhilfe schaffen.

Kooperation darf die Eigenständigkeiten der beteiligten Vereine nicht beeinträchtigen. Ihre Alleinstellungsmerkmale gilt es zu sichern; die Identifikation der Mitglieder mit ihrem Verein muss nach dem gemeinsamen Handeln erhalten oder sogar gestärkt worden sein. Sollte die Zusammenarbeit einen Vorgriff auf eine anvisierte „Fusion“ der beteiligten Vereine darstellen, muss dieses als Ziel klar benannt werden. Die damit verbundene Befürchtung eines „Verlustes an Selbstständigkeit“ schwächt sonst in erheblichem Maße das Vertrauen seitens der Mitglieder. Ihre Vorbehalte, so z.B. unterschwellig vorhandenes Konkurrenzdenken, werden sich auch in einer erfolgreichen Kooperation erst langsam auflösen. Dessen muss man



sich bewusstwerden, um kritische Themenfelder berücksichtigen zu können und diese sachlich zu behandeln.

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren von Zusammenarbeit fasst die Friedrich-Ebert-Stiftung (2008) zusammen:

1. Nutzenabschätzung: Die Kooperationsaufwendungen sollten den Kooperationsnutzen nicht übersteigen. Die Nutzenabschätzung sollte »ehrlich« und realistisch erfolgen und sich nicht an möglichen Wunschvorstellungen festmachen.



2. Zielklärung: Ziel und Umfang einer Kooperation müssen klar definiert werden. Dabei gilt es, stets die Mitgliederinteressen zu berücksichtigen und – wenn möglich – die Mitgliedernähe zu erhalten.

3. Offenheit: Zentraler Erfolgsfaktor für das Gelingen von Kooperationen ist, das »Kirchturmdenken« zu überwinden, weil es zu »Kirchturmhandeln« führt. Viele interessante und vielversprechende Kooperationsansätze sind in der Vergangenheit gescheitert, weil die beteiligten Vereine es nicht geschafft haben, ihre lokalen Egoismen zugunsten von gemeinschaftlichen Lösungen mit Nachbarn aufzulösen.

4. Projektmanagement: Eine Kooperation ist insbesondere bei komplexeren Themenstellungen mit den Mitteln des Projektmanagements gut zu organisieren. Entscheidungen sollten sich in transparenten Strukturen vollziehen.

5. Ressourcenplanung: Notwendig ist eine frühzeitige Klärung des notwendigen personellen, infrastrukturellen und finanziellen Ressourcen-bedarfs.



6. Konfliktmanagement: Die Kommunikation im Projekt sollte (gerade bei ungleichen Partnern) auf »Augenhöhe« geschehen. Alle Partner müssen als grundsätzlich gleichberechtigt angesehen werden. Hierfür sollten verbindliche Verfahrens- und Konfliktregeln vereinbart werden.

7. Führungsqualität: Für Kooperationsprojekte sollten bewusst durchsetzungsstarke Führungspersonen als Projektleiter gewählt werden, die dem Projekt eine »Stimme« und einen »Kopf« verschaffen. Die Personen sollten die Fähigkeit besitzen Impulse zu geben und gleichzeitig integrierend zu wirken.



8. Schnelle Realisierungserfolge: Wichtig für den Projekterfolg sind so genannte „Quick-Wins“. Sie wirken auf die Beteiligten motivierend und schaffen Vertrauen für das Gesamtprojekt.

9. Rückendeckung: Die politische Gemeinde sowie die Verwaltung sollten als Promotoren hinter dem bzw. den Kooperationsvorhaben stehen und besonders in konfliktbehafteten Phasen und Situationen die Projektverantwortlichen unterstützen.

10. Mitgliederformation / -beteiligung: Da Prozesse der Zusammenarbeit von Vereinen auch in der Öffentlichkeit emotional

besetzt sind, sollten die Bürgerinnen und Bürger bereits zu Beginn offen und transparent über die Ziele der Vorhaben informiert werden.

Der Weg in die Kooperation – eine Arbeitshilfe

Die folgenden Fragen und Handlungsempfehlungen sollen Ihnen helfen sich im internen Dialog der Herausforderung Kooperation zu nähern. Sie dienen als Leitfaden, schaffen einen guten Überblick über relevante Aspekte des Themas und können genutzt werden, die eigenen Überlegungen zu strukturieren.

Erster Schritt: Vorgehende Überlegungen

- Ist eine Kooperation überhaupt notwendig? Kooperation ist nicht das Ziel, sondern das Vehikel.
- Gibt es Beispiele, an denen wir uns orientieren können?
- Finden wir die richtigen Kooperationspartner?
- Ist dieser in ähnlicher Weise gewillt an der Kooperation teilzuhaben?
- Hat der anvisierte Partner etwa die gleiche Größe, Leistungsfähigkeit, ...
- Ist Kooperation im Verein durchsetzbar; wird sie gewollt?

Zweiter Schritt: Gemeinsame Zielklärung

- Welche Kooperationswünsche haben die beteiligten Vereine?
- Welche Handlungsfelder eignen sich für Kooperation
- Welche Erwartungen legen die Partner in das Kooperationsprojekt?
- Wie kann man gemeinsam eine Win-Win Situation erzeugen?
- Wie soll das Projekt organisiert und gesteuert werden?
- Wie soll das Kooperationsprojekt finanziert werden?
- Müssen Ausgleichszahlungen oder Ausgleichsleistungen erbracht werden?
- Müssen Politik und betroffene Fachämter eingebunden werden?
- Welche Spielregeln sollen für die Kooperation gelten?



Dritter Schritt: Gemeinsame Analysephase

- Findung kurz- und langfristiger Ziele auf Vereinsebene
- Interne Bewertung der Kooperationsziele nach Stärken und Schwächen
- Priorisierung und Auswahl möglicher Handlungsfelder als interner Prozess
- Vorstellung der Ergebnisse vereinsinterner Vorarbeit und Beschluss einer gemeinsamen Kooperationsstrategie

- Festlegung eines Projektteams und der Federführung
- Gemeinsame Formulierung realistischer Ziele, die in angemessener Zeit mit einem vertretbaren Aufwand erreicht werden können

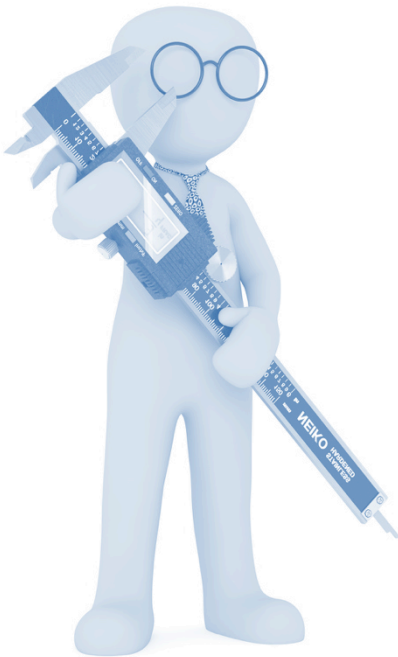
Vierter Schritt: Planungs- und Konzeptphase

- gemeinsames Erarbeiten von Fachkonzepten und Projektplänen
- Erarbeitung der Ergebnisse durch Projektgruppen unter Leitung

von Projektkoordinatoren

- Orientierung am gemeinsamen Ziel
- Einhaltung der vereinbarten Rahmenbedingung
- Kontinuierlicher Abgleich des Ist- und Soll-Zustandes
- Vorbereitende und begleitende Zeit-, Ressourcen- und Finanzplanung
- Durchführen eines evtl. Konfliktmanagements
- Vereinbaren von Regeln des „Miteinanders“
- Abstimmen eines gemeinsamen Kommunikationskonzepts zur Mitgliederinformation

- Abschluss: Umsetzungs- und Evaluierungsphase



Quellen - Nützliche Adressen

Nur wenige Schriften dokumentieren erfolgreiche Kooperationen von Sportvereinen im Internet. Die meisten Publikationen beleuchten Kooperationen von Schule/ Kindergarten und Sportverein. Hier eine kleine Auswahl:

KOOPERATION SPORTVEREIN UND GANZTAGSSCHULE/ SPORTJUGEND NDS.: [HTTP://WWW.SPORTJUGEND-WTM.DE/MEDIA/FILES/10_11_VEREINSBROSCH-RE.PDF](http://www.sportjugend-wtm.de/media/files/10_11_vereinsbrosch-re.pdf)

HANDLUNGSLEITFADEN FÜR SPORTVEREINE-KOOPERATIONEN PRAXISTAUGLICH GESTALTEN/ SPORTBUND DORTMUND: [HTTPS://WWW.SSB-DO.DE/FILES/0/7910-HANDLUNGSLEITFADEN_FUER_SPORTVEREINE.PDF](https://www.ssb-do.de/files/0/7910-handlungsleitfaden_fuer_sportvereine.pdf)

SPORTVEREINE STARK IM WANDEL/ WÜRTTEMBERGISCHER LANDESPORTBUND: [HTTP://WWW.STB.DE/FILEADMIN/BILDER/GYMWELT/WLSB-SPORTVEREINEIMWANDEL.PDF](http://www.stb.de/fileadmin/bilder/gymwelt/wlsb-sportvereineimwandel.pdf)

KOOPERATIONEN DER SPORTVEREINE UND KOMMUNALE INTEGRATION/ DEUTSCHER OLYMPISCHER SPORTBUND: [HTTPS://WWW.DOSB.DE/FILEADMIN/FM-DOSB/ARBEITSFELDER/WISS-GES/DATEIEN/SIEGEL-KOOPERATION_INTEGRATION.PD](https://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/arbeitsfelder/wiss-ges/dateien/siegel-kooperation_integrations.pdf)

Sonderteil - Grundlagen der Moderation

Fragen & Antworten für die Projektarbeit



Kommunikation ist der Schlüssel zu Veränderung, eine jede Veränderung beginnt mit dem Gespräch. Hierbei kommt den Vorständen im Vereinswesen zunehmend die Rolle des Initiators, Vermittlers und Schlichters - des Moderators zu. Die folgenden Seiten versuchen hier eine Hilfestellung zu geben; sie liefern Orientierung, Anleitung und Idee. Möglicherweise helfen Sie so bei der Selbstreflexion der täglichen Leitungstätigkeit und machen Lust und Mut, auch einmal etwas „Neues“ im täglichen Umgang mit anderen Vorstandsmitgliedern auszuprobieren.

Was versteht man unter Moderation?

Versuch einer Definition:

- Moderation ist eine Methode/Kompetenz, Gesprächssituationen zu strukturieren und zu steuern
- Moderator versteht sich als Katalysator im Lern-, Arbeits- und Entscheidungsprozess einer Gruppe

Moderation ist ein bestimmtes Vorgehen in der Gruppenarbeit für die zunächst folgenden Merkmale gelten:

- Arbeit nach bestimmten Regeln (z. B. ist der Moderator für die Struktur verantwortlich)
- Verwendung bestimmter Methoden und Materialien (z. B. Metaplantchnik)
- Spezifische Grundhaltung des Moderators (z. B. Mitfließen im Gruppenprozess, extern bleiben)

Moderation ist mehr als die einfache Technik

Es ist der spezifische Umgang mit Gruppen und ihren Themen, der den Erfolg der Methode ausmacht

Moderation ist oft auch Prozessbegleitung und unterstützt die Strategiefindung. Moderation bedeutet, die Kraft der ganzen Gruppe zu nutzen und sie zu begleiten, zielorientiert ein anspruchsvolles Ergebnis zu erarbeiten. Die Gruppe gilt es als Ressource zu begreifen und zu nutzen!

Welche Anforderungen werden an den Moderator/die Moderatorin gestellt?

Der Moderator/die Moderatorin...



- stellt eigene Ziele, Meinungen und Werthaltungen zurück, stellt Fragen und behauptet nicht
 - steuert und gestaltet den Prozess, hat ständig das Ziel der Sitzung oder einzelner Phasen im Auge, signalisiert der Gruppe Abweichungen vom Weg und sorgt dafür, dass alle Teilnehmer gehört und berücksichtigt werden
 - nimmt alle Teilnehmer ernst, bevorzugt oder benachteiligt niemanden
 - achtet darauf, dass **alle** ihre Ideen, Meinungen und Ansichten vertreten können, sorgt dafür, dass niemand (vor allem inhaltlich) dominiert.
 - ermutigt die Gruppe, Regeln für einen fruchtbaren Umgang zu vereinbaren und achtet auf
- Deren Einhaltung versucht, der Gruppe das eigene Verhalten bewusst zu machen, um Störungen und Konflikte angemessen handhaben zu können
- geht methodisch vor und visualisiert
- ist für die Struktur, aber nicht für den inhaltlichen Erfolg verantwortlich



Wie sollte die Haltung des Moderators/der Moderatorin sein?

- kein Einmischen in die inhaltliche Debatte zu einem Thema
- Keine Bewertung von Ideen, Vorschlägen oder Behauptungen
- Die eigene Meinung und das eigene Sachwissen behält der Moderator für sich, denn die
- Akzeptanz in der Gruppe beruht auf der methodischen Verantwortung, nicht auf der Parteilichkeit oder dem Besserwissen.
- Personenbezogene Neutralität
- Wertschätzung aller Beteiligten und deren Konstruktionen von der Realität
- Meinungen und Einstellungen in der Gruppe sind gleich wichtig



Was bedeutet "Fragende Haltung"?

Der Moderator nimmt eine offene Haltung gegenüber der Gruppe ein. Er stellt offene Fragen, die sogenannten W-Fragen (Wer, Wie, Was, Wann, etc.). Ziele, Meinungen und auch Störungen können so von allen mitgeteilt, gehört und besprochen werden.



Welche Aufgaben umfassen eine Moderation?

Ein Moderator, eine Moderatorin sollte...

1) die inhaltliche Problemlösung bzw. die Sacharbeit unterstützen, das heißt...

- den gesamten Arbeitsprozess strukturieren und den Roten Faden/ Struktur vorgeben
- Moderationstools einsetzen, d.h. passend zur Situation, Techniken und Arbeitsverfahren
- durch Visualisierung des Gesprächs (Zwischen-) Ergebnisse sowie die Gruppenmeinung
- transparent machen
- Impulse geben, wie weiter fortgefahren werden kann

2) die Diskussions- bzw. Prozesssteuerung übernehmen, das heißt...

- Ziele vereinbaren und darauf achten, dass diese berücksichtigt bleiben
- der Gruppe Abweichungen signalisieren und so den Prozess steuern
- Frage- und Gesprächstechniken anwenden
- regelmäßig in eigenen Worten zusammenfassen, was geschehen ist und erreicht wurde
- das Zeitmanagement im Auge behalten



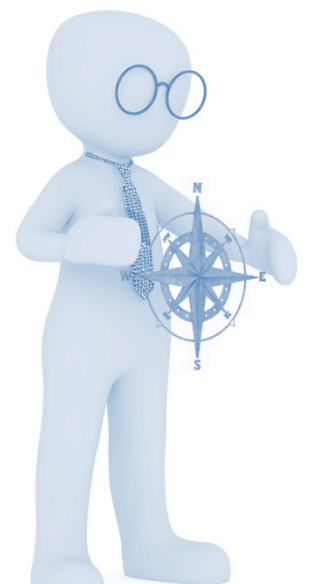
3) sozio-emotionale Beziehungsgestaltung gewährleisten, das heißt ...

- immer wieder unterstützende Regeln gemeinsam vereinbaren
- darauf achten, dass alle gleichberechtigt und gleichbeteiligt sind
- Transparenz herstellen (den Gruppenprozess deutlich machen)
- mit Konflikten umgehen können: Klärungshilfe leisten, um Belastungen und Störungen des sozialen Klimas im Team zu entschärfen

Gibt es Regeln bei der Moderation? Ja!

1. Strukturierung und Oberhandsicherung

Der Moderator strukturiert das Gespräch. Strukturierung bedeutet: starten, steuern, abbremsen, unterbrechen, stoppen, abschließen.



Oberhandsicherung bedeutet: Macht zur Wiederherstellung von Kontakt, Austausch und Verständnis haben und nutzen

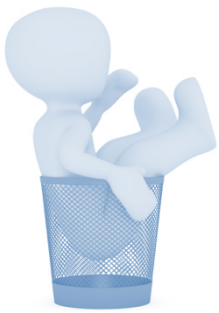
2. Hier und Jetzt haben Vorrang

Die aktuellen Fragen, Probleme, Gefühle haben Vorrang, nicht „alte Geschichten“, Vorurteile, generalisierte Meinungen und Bewertungen

3. Widerstände und Störungen haben Vorrang

Widerstände schützen die Person, sie verdecken nicht nur, sondern geben Sicherheit und müssen akzeptiert werden. Der Moderator kann sich auch mit dem Widerstand verbünden.

Störungen müssen bearbeitet werden, da sie für den einzelnen Teilnehmer immer bereits Vorrang haben.



4. Dem Moderator muss wohl in seiner Haut sein

Der Moderator spricht eigene Störungen an und bearbeitet sie mit der Gruppe (Beziehung: Moderator – Gruppe).

5. Mitfließen

Der Moderator beachtet die Phasen, in denen die Gruppe sich gerade befindet und agiert entsprechend („Gruppe da abholen, wo sie ist.“):

- **Forming:** Information und Orientierung (Zieldefinition) fördern: z.B. mit Tischkarten, Begrüßung an der Tür, Platz anweisen, Begrüßungsgespräche, TOP's visualisieren
- **Storming:** Regeln finden oder nutzen: z. B. Funktionen und Rollen verteilen, Raum geben: Initiativen zulassen, unterschiedliche Sichtweisen zulassen, Zuhören, Nachfragen, gemeinsame Ziele immer wieder deutlich machen, Abweichler nicht isolieren
- **Norming:** Erkennen und Nutzen der Rollen, Beobachten der Prozesse, Lenkung, Nicht-Involviert werden
- **Performing:** Wortmeldungen sammeln, Strukturieren, Zusammenfassen, Fragen, Gegenüberstellen, Beschlüsse formulieren

Wer sind die Teilnehmenden? Was charakterisiert eine Gruppe?

- Wie groß soll die Gruppe sein? (Faustregel: so groß wie nötig, aber so klein wie möglich,
- bei mehr als 14 Personen möglichst zu zweit moderieren)
- Woher kommt die Zielgruppe und was tut sie?
- Gibt es Gemeinsamkeiten, die die Zielgruppe kennzeichnen?

- Ist die Gruppe funktional, nach Arten der Tätigkeit oder nach Interessenlage zusammengesetzt?
- Gibt es Teilnehmer unterschiedlicher Hierarchieebenen in der Gruppe?
- Wie sind die Führungskräfte eingebunden?

Gibt es aktuelle Befindlichkeiten, die berücksichtigt werden müssen?

Klären Sie die aktuelle Situation der Teilnehmer vorher ab, um auf eventuell aufkommende Themen vorbereitet zu sein und reagieren zu können.



Folgende Fragen sind hilfreich:

- ✓ Gibt es im Moment aktuelle Ereignisse, die die Gruppe beschäftigen?
- ✓ Hat es Neuerungen gegeben oder stehen welche an, die der Gruppe bereits bekannt sind?
- ✓ Welche Interessen sind im Spiel?
- ✓ Welche Konflikte können auftreten: persönlich, sachlich, in welcher Intensität?

Was passiert mit den Ergebnissen?



- Was ist an Energie und Engagement für die Durchführung von Lösungen vorhanden?
- Welche Entscheidungskompetenz hat die Gruppe (formelle und informelle Durchsetzungschancen)?
- Inwiefern können die Ergebnisse umgesetzt werden?
- Was kann danach in der Organisationsstruktur passieren?
- Entscheidungsträger könnten am Ende hinzukommen und nach der Präsentation der Ergebnisse in
 - gemeinsamer Abstimmung die Ergebnisse verabschieden und die Realisierung planen.
 - Ist das Problem bzw. die Aufgabe erschöpfend bearbeitet worden?

Literatur

FUNCKE, A. & HAVENITH, E. (2010). MODERATIONS-TOOLS. ANSCHAULICHE, AKTIVIERENDE UND KLÄRENDE

METHODEN FÜR DIE MODERATIONS-PRAXIS. BONN: MANAGERSEMINARE VERLAGS GMBH.

GRAEßNER, G. (2008). MODERATION – DAS LEHRBUCH. AUGSBURG: ZIEL GMBH

KLEBERT, K., SCHRADER, E., STRAUB, W. G. (2006). DIE MODERATIONSMETHODE. DAS STANDARDWERK.

HAMBURG: WINDMÜHLE.

KLEBERT, K., SCHRADER, E., STRAUB, W. G. (2011). KURZMODERATION. HAMBURG: WINDMÜHLE (UND

WEITERE BÜCHER AUS DER REIHE).

WEIDENMANN, B. (2008). HUNDERT (100) TIPPS UND TRICKS FÜR PINNWAND UND FLIPCHART. 3. AUFLAGE.

WEINHEIM UND BASEL: BELTZ VERLAG.

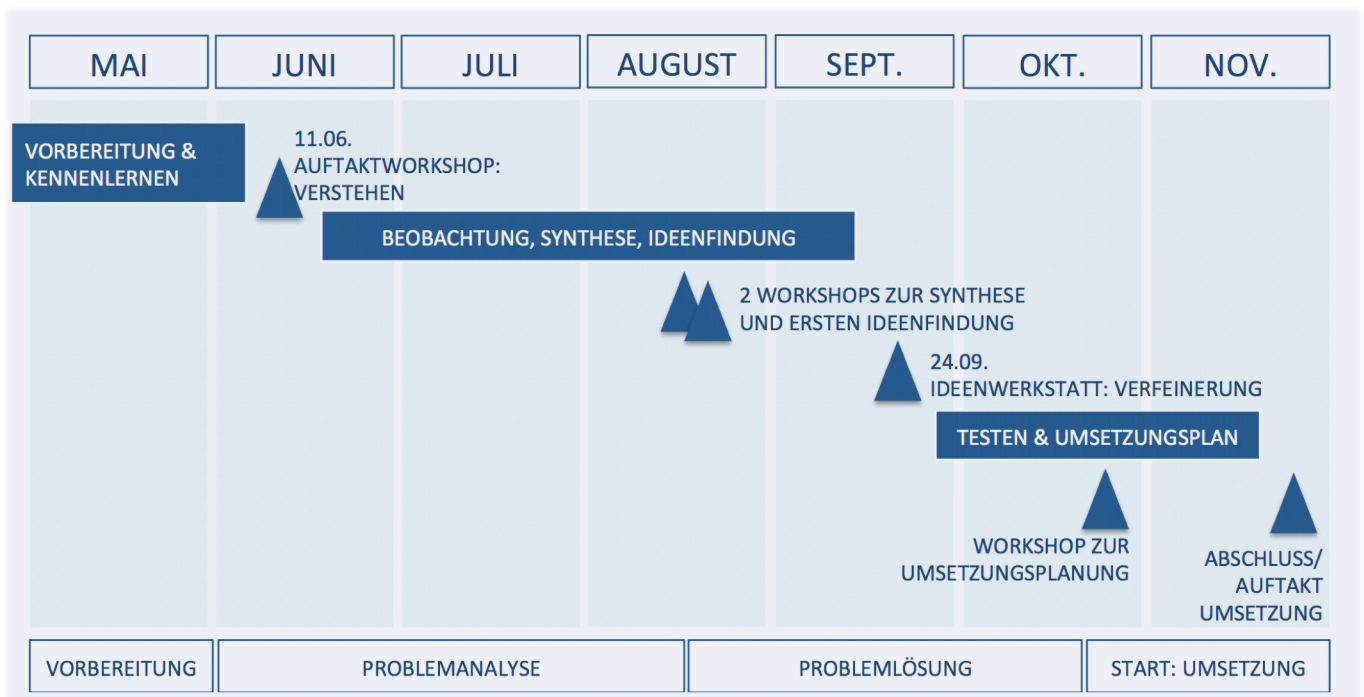


Projektverlauf

Los geht's... 11. Juni 2016 - Auftaktworkshop in Balow

Der gemeinsame Projektauftritt am 11. Juni 2016 im KUK - Kultur- und Kommunikationszentrum Balow, stand unter dem Motto: Team Building & Problemverständnis.

Die drei teilnehmenden Sportvereine lernten sich untereinander kennen und bekamen die Gelegenheit gegenseitiges Vertrauen zu entwickeln, um in Folge mit- und füreinander zu arbeiten. Das Projektteam um Ute Fischer-Gäde lieferte eine methodische Einführung, die Lust auf die Arbeit der folgenden Monate machte. Anschließend wurden die im Vorfeld entwickelten und in den jeweiligen Vorständen abgestimmten Leitfragen eines jeden Vereins vorgestellt, analysiert und so ein gemeinsames Problemverständnis hergestellt. Die Idee des Modellvorhabens war es, die Beteiligten selbst zu treibenden Kräften der Strategieentwicklung zu machen und diese dann direkt zur Umsetzung zu mobilisieren. „Hilfe zur Selbsthilfe“ ist dabei ein auf eine nachhaltige Wirkung setzendes Motiv, „Miteinander füreinander“ ein weiteres. Musste man hierzu noch motivieren? Sicherlich - Engagement im Ehrenamt ist kein „Selbstläufer“. Hinter jedem Erfolg und jeder neuen Idee stehen Menschen und die Zeit, die sie dem Gemeinwesen opfern.



Umso wichtiger war es (die Idee hinter der gemischten Zusammensetzung der drei Projektgruppen) diesen Aktiven, den Vereinen, die vielleicht noch auf der Stelle traten und sich mit ihren Problemen alleine gelassen fühlten, Partner an die Seite zu stellen die verlässlich, kontinuierlich und nüchtern mit neuen Ideen aufwarten konnten. Die teilnehmenden Vereine vertrauten darauf, im Miteinander neue Impulse für ihre Arbeit zu erhalten, genau wie sie erwarten konnten, anderen Vereinen mit ihren Erfahrungen weiter zu helfen. Im „Miteinander arbeiten“ entstand so ein Mehrwert, der größer war als die Summe seiner Teile.

Die Vereine – unsere Leitfragen

Es hätten in der Tat sehr viel mehr Fragen sein können, die im Modellprojekt, Herausforderungen und Probleme der Sportvereine im Kreissportbund transportierend, hätten behandeln werden könnten. Die Leitfragen der teilnehmenden Vereine jedoch, hätten so, oder ganz ähnlich in vielen anderen Vereinen des KSB auch gestellt werden können.



Zu den zentralen Fragen der teilnehmenden Vereine entstanden drei bunt gemischte Teams, die ihre gemeinsame Vorgehensweise und möglichen Instrumente für die darauf anschließende Phase der Beobachtung ausarbeiteten. Erste Gespräche und Interviews wurden als Start in die Beobachtungs-Phase direkt im Workshop durchgeführt.

Warsows Herausforderung betrachtet das Innere des Vereinswesens, sucht Wege zur Optimierung der Vorstandsarbeit, der

Mitgliederwerbung und der vereinsinternen Qualifikation von Leitungsnachwuchs und Spartenleitern. Gute Erfahrungen bringt der SV beispielsweise aus der Entwicklung innovativer Sportangebote, einer außerordentlich aktiven Kinder- und Jugendabteilung und der Kooperation mit Nachbarvereinen mit. Dieses Thema hat sich insbesondere Alt Zachun auf die Agenda geschrieben, das mit seinem Nachbarn Warsow schon heute erfolgreich im Bereich des Jugendfußballs kooperiert. Dieser 200 Mitglieder zählende Verein blickt auf eine lange Geschichte zurück. Rege Nachfrage bei einem gut funktionierenden Trainingsbetrieb lassen den SV langsam in Platznöte geraten. Ein Clubraum ist lagegünstig zu den Sportplätzen im Dorfgemeinschaftshaus untergebracht, an Möglichkeiten der Indoor-Aktivitäten insbesondere für die Wintermonate mangelt es jedoch.

Auftaktworkshop in der Turnhalle Balow

Aus den eigenen Überlegungen zur Diversifizierung des Sportstättenangebotes resultiert **Alt Zachuns** Fragestellung nach Intensivierung nachbarschaftlicher Kooperation. Auslastung der eigenen Sportflächen, Mitnutzung von Infrastrukturen in der Region und die gemeinsam zu nutzenden Neuentwicklungen von Angeboten veranlassen den SV Traktor, nach neuen Kooperationsfeldern und Partnern zu suchen. Im Fokus sollen hierbei gemeinsame Sportstätten-nutzungen und deren Erhaltungs- bzw. Unterhaltungskonzepte stehen.



Ein strukturierter Start ist vorbereitet

Der **Grabower SV** ist der größte Verein der drei im Projekt Beteiligten. Über 400 Mitglieder in 11 Sparten setzen einen hohen Grad von Engagement und Selbstorganisation voraus. Beides kann in Grabow als vorbildlich bezeichnet werden. Doch in der Größe des Vereins, liegt auch seine Herausforderung.



Die vereinsinterne Kommunikation erscheint den Verantwortlichen verbesserungswürdig, mit der gewünschten Selbstständigkeit der Sparten geht das gemeinsame, öffentliche Auftreten und Kommunizieren mit einer Stimme verloren. Der SV Grabow hat sich daher das Ziel gesteckt, die Identität im Miteinander zu stärken und die Außenwirksamkeit des Vereins in der Bevölkerung und in die Kommunalpolitik zu verbessern.

Die Ergebnisse der ersten Gespräche werden diskutiert

Zur Methodik der Startphase

An dieser Stelle noch ein paar Sätze zur Methodik des Projektstarts: Das Auftakttreffen in der Turnhalle Balow diente dem Kennenlernen und der Wahrnehmung der Probleme des Anderen. Unsere hochmotivierten Teilnehmer mit ihren unterschiedlichen Perspektiven, ihrem Spaß an der Innovation und vor allem ihrer offenen Art auf Andere zuzugehen machten unseren Projektstart an einem ersten gemeinsamen Sonnabendvormittag zu einem Erfolg.

Die durch sie mitgebrachte persönliche Bereitschaft Freizeit zu opfern und sich gemeinsam auf etwas Neues, vielleicht Ungewohntes einzulassen ist Grundvoraussetzung eines kreativen Gestaltungsprozesses. Die wunderbaren Rahmenbedingungen in Balow, die guten Arbeitsmöglichkeiten und nicht zuletzt die hervorragende Verpflegung schafften eine Atmosphäre der guten Laune und Kreativität. Dafür der Balower Dorfgemeinschaft an dieser Stelle noch einmal ein herzliches Dankeschön!



Alle drei durch die Vereine eingebrachten Themenfelder fanden ihre Interessenten, Gruppen bildeten sich, die sich für eine vorher definierte Zeit an Arbeitstischen zurückziehen konnten; die Arbeit konnte beginnen!

Einige Arbeitsregeln begleiteten die erste Phase der Zusammenarbeit:

- Das erste Gespräch erfolgt unter Zeitdruck, denn Zeitnot macht erfinderisch
- Die Teammitglieder übernehmen Verantwortung und vereinbaren Regeln des Miteinander



- Rollen in der Gruppe werden zugewiesen
- Die Arbeit wird mit Post-Its an die Wand geworfen (Visualisiert)
- Alle Arbeitsschritte werden dokumentiert
- Alle Mitglieder arbeiten abseits der eigenen Komfortzone

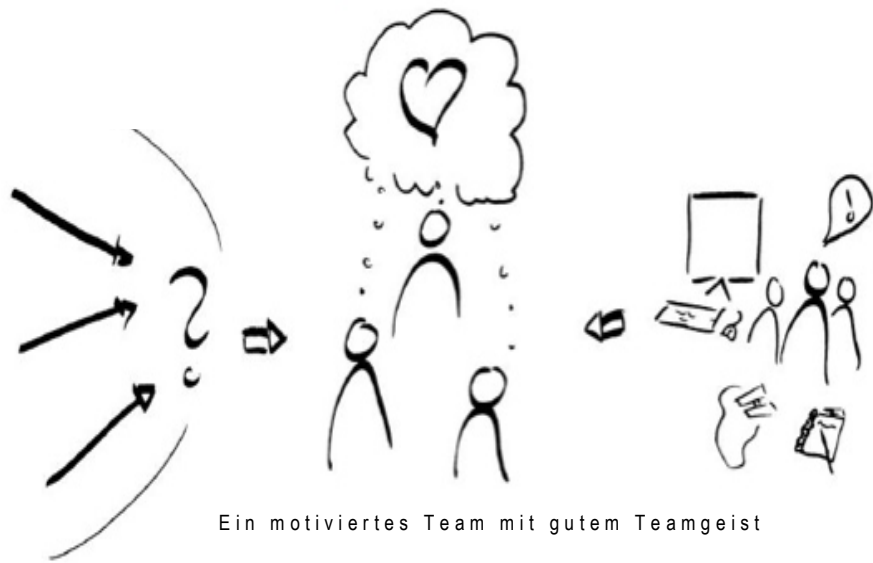
- Eine Moderatorin begleitet den Prozess und liefert Inputs
- Die Gruppe gibt dem Team einen Namen



Am Ende der Kennenlernphase – unser SET-UP

Eine offene Aufgabenstellung,
die Raum für Innovation lässt

Nutzer die verfügbar und ins
Projekt involvierbar sind



Die teilnehmenden Vereine

in der Chronologie des Projektfortschrittes:



Ausgangssituation des SV Warsaw

Der SV Warsaw hat ca. 180 Mitglieder. Ein Drittel davon sind Jugendliche und Kinder. Neben Fußball für Damen, Herren und Kinder (diese in Spielgemeinschaft mit Traktor Zachun) ist unter anderem Gymnastik und Eishockey (!) das Aushängeschild des Vereins. Neue sportliche Angebote freuen sich über einen großen Zulauf. Diese rege und durch Ansprache in Schulen selbst herbeigeführte Nachfrage führt zu einem erhöhten Bedarf an Übungsräumen und Sportflächen. Aber eine andere viel größere Herausforderung treibt die Verantwortlichen des Vereins zur Teilnahme am Pilotprojekt. „Die Leitungsarbeit teilt sich auf die Schulter einiger weniger“, beklagen Stefan Sommer und Enrico Templin. Die immer komplexer werdende Vorstandsarbeit verlangt zunehmende Professionalisierung und erfordert Nachwuchs in Verantwortung zu bringen. In angeregter Diskussion und bei einer wunderbaren Suppe zum Mittagessen entstand daher folgende Leitfrage:

Wie können wir die Arbeitsorganisation des Vereinsmanagements umgestalten, um kontinuierlich neue Mitglieder zu generieren und diese frühzeitig für Verantwortungspositionen im Verein zu qualifizieren?

Die mit dem Auftakttreffen des Projektes in Balow gebildete Warsower Management Unterstützungs-gruppe (WMUG) traf sich erstmalig am 22. Juni 2016. in einer Gaststätte in Warsaw. Da einige der Teammitglieder zum Auftakt nicht dabei sein konnten, war das Team an diesem Tag erstmalig mit sechs Aktiven aus allen drei Vereinen komplett. Nach dem Kennenlernen begann man für die Fragestellung des SV Warsaw ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln. Eigene Erfahrungen zur Arbeitsorganisation im eigenen Verein wurden ausgetauscht, Schnittmengen wurden festgestellt, erste Tipps weitergegeben. Dabei drängte sich eine erste gemeinsame Wahrnehmung für die durch Warsaw eingebrachte Fragestellung auf: In keinem der teilnehmenden Vereine scheint es DIE perfekte Arbeitsorganisation zu geben – dieser Sachverhalt stiftete „Erleichterung“ und harmonisierte die gemeinsame Ausgangssituation. Groß war die Neugierde, was es denn nun mit der Arbeitsorganisation im Vorstand des SV Warsaw auf sich hat. So berichteten die beiden Vertreterinnen des Vereins, dass ein neuer Vorstand gewählt wurde, dass ein Jugendvorstand installiert werden solle und dass es schon einige Ideen zur Umgestaltung der Arbeitsprozesse gäbe. Das Team verständigte sich darüber, dass mit dem



Die ersten Ideen werden gesammelt

Modellvorhaben „Versuchs doch mal“ ein gutes Zeitfenster gefunden sei, Ideen und Konzepte in den Verein zu tragen. Dieser schien mit Projektbeginn für Veränderungsprozesse sehr offen zu sein. Im letzten Schritt wurde überlegt, mit wem sich das WMUG-Team auszutauschen hatte, um einen eigenen Blick auf die Problemstellung zu erlangen und nicht gleich zu sehr von der Perspektive des Vorstandes vereinnahmt zu werden. Die gemeinsame Analyse alter Protokolle und bereits durchgeführter Mitgliederkommunikationen gab darüber hinaus interessante Aufschlüsse, wie die Organisation interner Strukturen bisher erfolgt war.

Beim einem nächsten Treffen wollte sich das Team die Aufgaben für die Problemanalyse aufteilen. Vor dem Hintergrund knapper zeitlicher Ressourcen erlaubte dieses Jedem individuell in die Problemanalyse einzusteigen. Die gemeinsame Auswertung des Gefundenen wurde für ein nächstes Treffen im September vereinbart.

Hierzu hatte die Arbeitsgruppe WMUG sich die Vorstandssitzung als zentrales Instrument des Vereinsmanagements genauer betrachtet: Der SV Warsow ist in der kürzeren Vergangenheit durch den Zuwachs junger Mitglieder im Kinder- und Jugendsport schnell gewachsen. Dieses brachte zwangsläufig auch einen Zuwachs der Management-Aufgaben mit sich - der Professionalisierungsanspruch von innen wie von außen wächst. Gleichzeitig stellt sich in der täglichen Vorstandsarbeit die Frage, wie nicht nur der Sport selbst, sondern nun auch das Vereinsmanagement des SV offen und attraktiv für den sportlichen Nachwuchs sowie möglicherweise auch deren Eltern gestaltet werden kann.

Noch vor dem hier dokumentierten Projekt wurde der Vorstand des SV neu aufgestellt und gewählt; einige neue Amtsbesetzungen brachten mit sich, dass der Vorstand sich gerade „neu sortierte“ und neue Themen angehen wollte. Die Frage, wie ein Jugendvorstand in die Arbeitsorganisation zu integrieren sei, wurde aktuell zum Zeitpunkt von „Gemeinsam nach Vorn“ bearbeitet.

Nicht nur für solche neuen Fragestellungen ist die Vorstandssitzung für die Vereinsführung das zentrale Instrument. Hier werden monatlich die wichtigsten Themen wie Außenkommunikation, Infrastruktur, Finanzen und auch Logistisches besprochen. Daher hat sich WMUG-Team in seiner Analyse auf den Ablauf und Inhalt von Vorstandssitzungen mit den sie begleitenden Kommunikationsprozessen fokussiert. „Je offener, effizienter und effektiver, transparenter und „leichter verdaulich“ die Vorstandssitzung, desto leichter zugänglich wird das Vereinsmanagement für motivierte „Neueinsteiger“ und eine breitere Basis an Ehrenamtlichen“, so die Hypothese des WMUG-Teams.

Folgende Arbeitsfragen sollten die Begleitung von Vorstandssitzungen strukturieren; deren Auswertung und Interpretation sollte den Weg zu konkreten Veränderungsmöglichkeiten aufzeigen:

- Wie läuft „die optimale Vorstandssitzung“ ab und wie kann dieser optimale Verlauf im Alltag sichergestellt werden?
- Welche Aufgaben und Entscheidungen können vom Vorstand potentiell dezentralisiert und in die Verantwortung einer breiteren Mitglieder-Basis übergeben werden?
- Wie können der Austausch und das gemeinsame Wirken zwischen Vorstand und allen Vereinsmitgliedern potentiell erhöht werden, um gemeinsam neue Projekte angehen zu können?

- Wie können Kommunikationsprozesse und -wege potentiell gestaltet sein, sodass sie leicht zugänglich und transparent sind und auf Augenhöhe zwischen allen Vereinsaktiven stattfinden?

Im Oktober 2016 kam das WMUG –Team im Rahmen der Ideenwerkstatt in Balow erneut zusammen. Die Recherche-Ergebnisse des Sommers wurden im Vorfeld zusammengetragen, hieraus wurden Brainstorming-Fragen abgeleitet, die auf verschiedene Arbeitssituationen in der Vorstandsarbeit abzielten.

Entlang Comic-ähnlicher Skizzen wurde ein Prototyp für DIE „perfekte Vorstandssitzung“ entwickelt. Dieser beschreibt den Verlauf, die Vor- und Nachbereitung der Sitzung, wichtige Kommunikationsgrundsätze, eine klare Sitzungsstruktur und die damit verbundene Management-Instrumente wie einen Newsletter, Patenschaften für neue aktive Vereinsmitglieder oder ein Instrument zur Nachwuchsförderung.

Die so konzipierte „optimale Vorstandssitzung“ soll in der nächsten erweiterten Vorstandssitzung des SV Warsow getestet werden. Das WMUG-Team wird als stiller Beobachter und als Coach zur Einhaltung der „Spielregeln“ mit dabei sein und sammelt das Feedback der Vorstandsmitglieder und Sitzungsteilnehmer ein. Mit dem gewonnenen Feedback soll dann der Leitfaden zur Vorstandssitzung verfeinert und ausformuliert werden.



Eine jede Sitzung will gewissenhaft vorbereitet werden.

Der Leitfaden für die „perfekte“ Vorstandssitzung

Sitzungsvorbereitung

- Die Moderation der Sitzung rotiert unter den Mitgliedern des erweiterten Vorstandes
- Die Verantwortung dafür wird mit den Terminen zu Beginn des Jahres festgelegt/eine Reihenfolge der Rotation wird definiert
- Zur Sitzungsvorbereitung erinnert dieser Moderator alle Vorstandsmitglieder an die zu erledigenden Aufgaben, die sich aus dem Protokoll der letzten Sitzung ergeben
- Ohne Aufforderung überlegen sich die Vorstandsmitglieder a) welche Entscheidungen sie von dem Vorstand brauchen und was ihre konkrete Beschlussvorlage dafür ist und b) welche Informationen aus dem eigenen Verantwortungsbereich der Vorstand erhalten sollte

Eröffnung der Sitzung

- Erst bei der Zusammenkunft wird die Agenda für die Sitzung festgelegt: Am Eingang ist ein Flipchart/Whiteboard/Pinnwand, wo alle Vorstandsmitglieder ihre Themen (in) geordnet anbringen. Diese Kategorisierung filtert vorab bereits die verschiedenen Arten der Anliegen:

1. Entscheidungen

„Hier brauche ich eine Entscheidung“

Hier sammeln sich konkrete Entscheidungs-empfehlungen mit Pro- & Kontra-Analyse. Diese werden als s.g. „Beschlussvorlage“ mitgebracht; in der Runde wird auf diese mitgebrachte Expertenmeinung vertraut. Mit dieser Vorbereitung auf der einen Seite und der vertrauensvollen Haltung auf der anderen Seite sollten weniger lange Diskussionen entstehen, der Lösungsorientierte gemeinsame Blick wird gestärkt.

2. Zur Information

„Diese Information ist wichtig für Euch.“

Hier besteht kein Entscheidungsbedarf, es geht darum, die anderen zu Informieren und für Transparenz zu sorgen, es besteht kein Diskussions-Bedarf, Verständnisfragen dürfen jedoch gestellt werden.

3. Offene Fragen/Probleme

„Ich glaube wir sollten uns diesem Problem annehmen.“

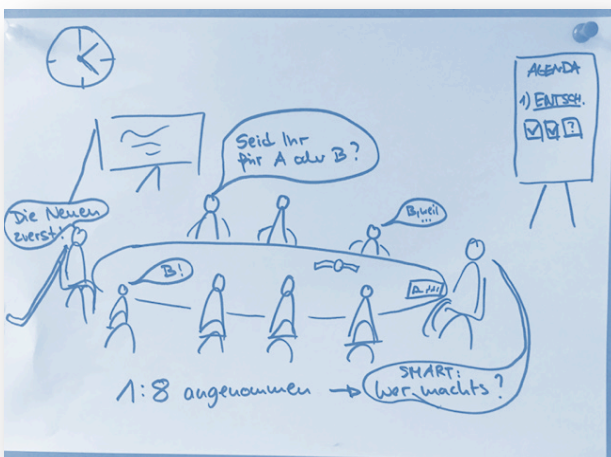
Hier werden Probleme zusammengetragen, um sich dieser anzunehmen. Liegt die Lösung oder dessen Umsetzung nicht nach kurzer Zeit auf der Hand wird jemand oder eine Arbeitsgruppe von allen beauftragt, sich mit dem Thema zu befassen und zur nächsten Sitzung eine Beschlussvorlage vorzulegen bzw. über den Arbeitsstand zu informieren; So rutscht das Thema in der nächsten Sitzung in der Tagesordnung ganz nach vorne.

- Innerhalb jeder Kategorie wird zu Beginn der Sitzung gemeinsam nach Prioritäten geordnet, so ergibt sich nach maximal 10 Minuten die Agenda für die Sitzung
- Bevor es mit den gesetzten Inhalten losgeht, hat der Moderator die Gelegenheit 5-10 Minuten aus den Aktivitäten des eigenen Vereinsbereiches (z.B. Sparte Eishockey) zu berichten; hier geht es darum „voneinander zu wissen“ und eine spartenübergreifende Vereinsidentität zu fördern und zu pflegen.

- Neben der Rolle der Moderation gibt es noch die Rolle des Protokollanten und des Zeitmanagers

Sitzungsverlauf

- die Zeiten, die für jedes Thema gebraucht werden, werden mit der Festlegung der Agenda grob terminiert, auch



um zu prüfen, ob sich nicht „zu viel vorgenommen“ wird

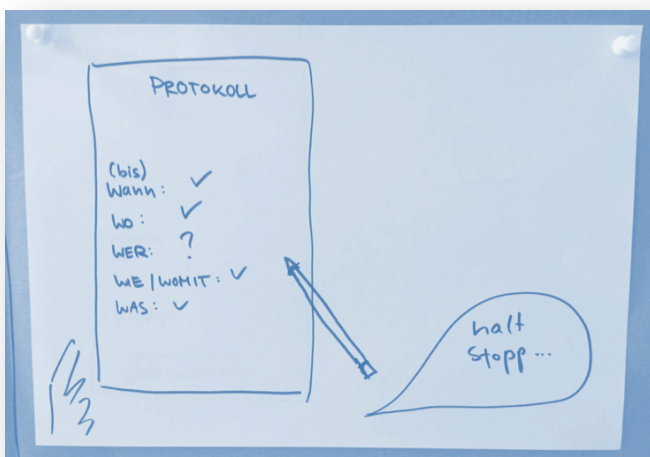
- die Rolle des Zeitmanagers ist es, diese Zeiten auch wirklich einzuhalten und freundlich aber bestimmt darauf hin zu weisen, wenn die Zeit „aus dem Ruder läuft“
- Ziel ist es, dass die Sitzung in jedem Fall nicht länger als zwei Stunden ohne Pause braucht

Der Sitzungsverlauf ist akribisch zu planen

- Alles was wider Erwarten den zeitlichen Rahmen sprengt wird (noch einmal auf Wichtigkeit im Vergleich zu den anderen Agenda-Punkten geprüft und) auf die nächste Sitzung verschoben. Dort wird das Thema dann aber definitiv auch besprochen (sofern es sich nicht erledigt hat).

Kommunikationsregeln

- bei der Abfrage von Stimmungsbildern oder Ideen zur Lösung der mitgebrachten Probleme gilt die eiserne Regel, dass stets das jüngste Vorstandsmitglied zuerst gefragt wird. So werden „alte Gewohnheiten“ leichter hinterfragt, Entwicklung wird zugelassen.
- die Aufgabe der Moderation ist es die ruhigeren Mitglieder bewusst vor den Redensführern zu befragen. Dies trägt wesentlich zur Vielfalt der zusammengetragenen Perspektiven und somit der Ideen bei.
- Wer vom Thema abweicht, wird von der Moderation wieder „eingefangen“, Zielorientierung steht im Fokus und darf von allen eingefordert werden.
- Themen die nicht auf die Agenda gesetzt wurden, werden während der Sitzung nicht besprochen. Wird ein Thema angerissen, wird es auf die Agenda der nächsten Sitzung gesetzt.
- Kritik wird nur an der Sache, nicht aber an der Person geäußert. Die Moderation achtet auf Feedback-Regeln.
- ...



Protokollierung

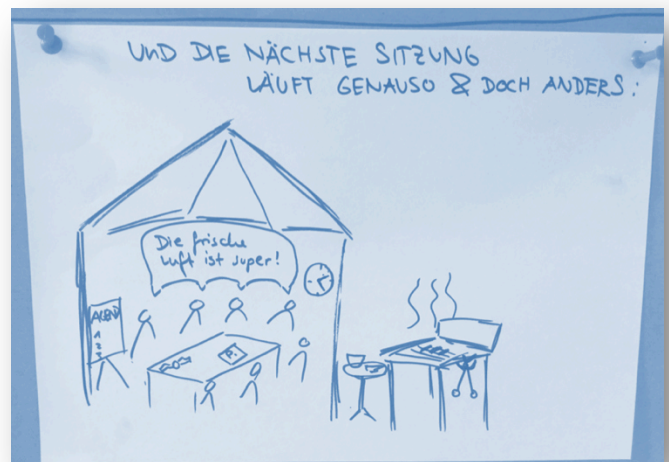
- Das Protokoll wird nicht über die Sitzungen hinweg fortlaufend geführt, sondern entsprechend der an dem Tag gesetzten Agenda aufgesetzt. So wird ein Verschleppen von Themen vermieden.
- Die Formatvorlage hingegen ist stets die gleiche, sie fragt Entscheidungen und vor allem Umsetzungspläne ab: Wer macht was, wie und womit, bis wann und ggf. wo. So werden Verbindlichkeiten klar geregelt und nachvollziehbar gemacht.

Das Protokoll dient der Erinnerung und Beschluss Kontrolle

- Der Protokollant hat eine wichtige Kontroll-Funktion: sind Termine, Umsetzungspläne und Verantwortlichkeiten nicht ausreichend definiert und geklärt, kann noch nicht zum nächsten Punkt übergegangen werden. Finden sich nicht genug Ressourcen/Kapazitäten ist das Thema nicht wichtig genug und wird nicht umgesetzt. Auf diese Weise braucht keiner Befürchtungen vor versteckten Erwartungen haben („Am Ende macht es doch eh der Vorstand.“)

Freizeitfaktor

- Da die Vorstandsarbeit Spaß machen soll, kann die Sitzung auch einmal mit dem gemeinsamen Grillen oder anderen Abwechslungen kombiniert werden, um den Freizeitfaktor des Ehrenamtes nicht aus dem Auge zu verlieren.



Die nächste Sitzung läuft genauso, doch anders...



- Der Pate ist Ansprechpartner für organisatorische und logistische Fragen, die geklärt werden müssen, damit der Nachwuchs seinen Engagements-Beitrag leisten kann.

Patenschaften

- Um es neuen engagierten Vereinsmitgliedern zu erleichtern, sich in die Vereinstätigkeiten einzufinden, werden Patenschaften mit den „alt Eingesessenen“ geschaffen. Das Wissen wird in Einzelgesprächen vermittelt. Einfache Prozesse und Organisatorisches brauchen damit nicht mehr in der Vorstandssitzung durch die Neuen erfragt werden, sondern werden so zu einem anderen Zeitpunkt besprochen, was die Arbeitseffizienz in der Sitzung fördert.

Von den „Alten Hasen“ lernen – Verantwortung teilen

Separate Sitzungen

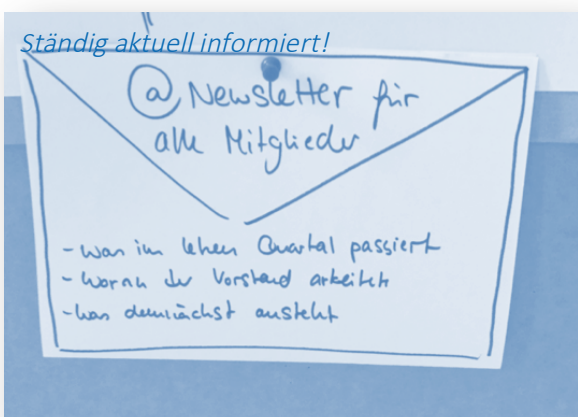
- Auch die spartenspezifischen Fragen zur Organisation des „Trainings- und Wettkampftags“ sind in eine separate Spartensitzung ausgelagert. Die Vorstandssitzung ist der Ort, an dem Gestaltungs- und Entwicklungs-Entscheidungen getroffen werden, die eine Auswirkung auf den gesamten Verein haben.

Fußballer reden über Fußball, Tänzer über...



Mitglieder Newsletter

- Um die Transparenz der Vereinsarbeit allgemein und der Vorstandsarbeit im Speziellen zu erhöhen, wird 4x im Jahr eine Zusammenfassung der Protokolle von dem Newsletter-Team redaktionell erarbeitet, welcher an alle Vereinsmitglieder per Mail verschickt wird und auf der Vereinsseite erscheint. Alte und neue Vereinsmitglieder können sich auf der Webseite für den Newsletter mit ihrer Email-Adresse registrieren.



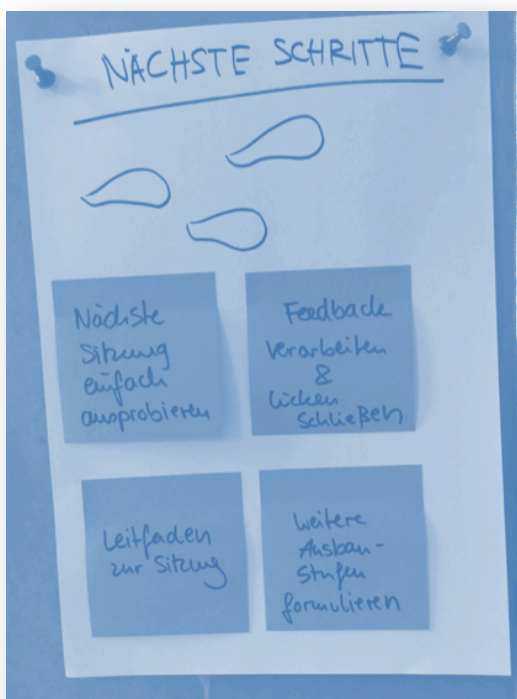
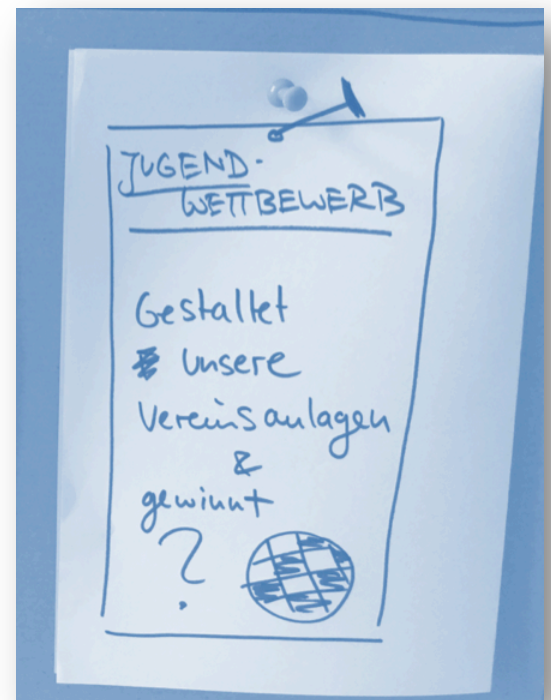
- Neben der Transparenz, die der Newsletter schafft, bietet er auch ein Kommunikationskanal, um für einzelne Subbotnik-Aktionen, temporäre Arbeitsgruppen oder dauerhafte Ehrenämter zu werben und zu begeistern.

- Kategorien des Newsletters könnten sein:
- Was im letzten Quartal passiert ist
- Woran wir arbeiten
- Was demnächst ansteht

Ein Newsletter für alle Mitglieder

Nachwuchsförderung

- Da demnächst der Bau des neuen Vereinsgebäudes startet, jedoch die Gestaltung der umliegenden Anlage noch offen ist, bietet sich hier eine gute Gelegenheit, die Ehrenamtspotentiale bei den Mitgliedern und dem Nachwuchs zu heben.
- Mit einem Ideenwettbewerb, wie die Grünanlage gestaltet werden sollte, wird zur Mitgestaltung und Teilhabe angestiftet.
- Über einen Zeitraum von 3 Monaten können Vorschläge eingereicht werden, die dann mit einem einfachen Online-Link allen Vereinsmitgliedern mit dem nächsten Newsletter zur Abstimmung gestellt werden.
- Der Gewinner und weitere interessierte Vereinsmitglieder kommen anschließend in einer Arbeitsgruppe, die für die Umsetzung der Anlagengestaltung verantwortlich ist, zusammen.



Jugendwettbewerb – Gestaltet unsere Vereinsanlagen

Die nächsten Schritte

- Die entwickelte „optimale Vorstandssitzung“ soll in der nächsten erweiterten Vorstandssitzung des SV Warsow einfach einmal getestet werden.
- Das WMUG-Team ist als stiller Beobachter und als Coach zur Einhaltung der „Spielregeln“ mit

dabei und sammelt das Feedback der Vorstandsmitglieder und Sitzungsteilnehmer ein.

- Mit dem gewonnenen Feedback wird der Leitfaden zur Vorstandssitzung verfeinert und ausformuliert.

Abschließend wurden dem SV Warsow weitere Gedanken zu Ausbaustufen für das moderne Vereinsmanagement mit auf den Weg gegeben.

Es stellen sich daneben weiterführende Fragen rund um die Weiterentwicklung des Vereinsmanagements: Wie kann der Jugendvorstand und das Ehrenamtspotential der Eltern in

Die nächsten Schritte einfach ausprobieren

die Management-Prozesse integriert werden und wie sieht ein gelungener Anreiz (materiell oder ideell) zur Teilhabe aus? Welche Aufgaben und Entscheidungen können vom Vorstand potentiell dezentralisiert und in die Verantwortung einer breiteren Mitglieder-Basis übergeben werden? Wie können der Austausch und das gemeinsame Wirken zwischen Vorstand und allen Vereinsmitgliedern potentiell erhöht werden, um gemeinsam Projekte anzugehen? Wie können Kommunikationsprozesse und -wege potentiell gestaltet sein, die leicht zugänglich und transparent sind und auf Augenhöhe zwischen allen Vereinsaktiven stattfinden?



Abb.: Die Ergebnisse werden vorgestellt – der Prototyp stellt sich der Kritik der Betrachter



Abb.: Das WMUG-Team beim letzten Treffen im Warsower SV Vereinsgebäude, bei dem die Rechercheergebnisse zusammengetragen wurden.

Ausgangssituation im SV Traktor Zachun



Eingerahmt von scheinbar unzähligen Pokalen fand das erste Abstimmungsgespräch mit dem ersten Vorsitzenden Joachim Lamprecht und seinem Stellvertreter Eckhard Jakob im Clubraum von SV Traktor Zachun statt. Auch dieser knapp 200 Mitglieder zählende Verein überrascht mit einer großen Breite an Sportangeboten für alle Altersstufen. Die große Nachfrage nach Sportmöglichkeiten hält an; sogar an ein Angebot für junge Mädchen hat man mit dem Einrichten einer Cheerleader-Gruppe gedacht. Die Außensportanlagen zeigen sich in tadellosen Zustand, an einem Angebot für schlechtes Wetter mangelt es in der Gemeinde jedoch. Ambitioniert und selbstbewusst hat man daher die Planung einer Sporthalle beauftragt, Fördermittelgeber haben schon Ihre Bereitschaft zur Unterstützung signalisiert. Doch noch mangelt es der Gemeinde am Eigenanteil. Über Kooperation mit benachbarten Gemeinden und deren Vereinen will der SV Traktor nun einen Weg zur Realisierung ihres Hallenbauprojektes suchen. Daher lautet seine Arbeitsfrage zu Beginn des Projektes:

Wie können wir eine gemeinsame Sportstätten-Nutzung mit den Nachbargemeinden gestalten, um auf diesem Wege die Restfinanzierung des Neubaus zu sichern?

Die Projektgruppe „SVG – Sportvereine gemeinsam“ die sich im Verlauf des Projektes mit der Zachuner Leitfrage beschäftigte hatte ihr erstes Zusammenkommen am 20. Juni in Grabow. Sechs Aktive trafen sich zur Klärung der Zachuner Aufgabenstellung bei Rohkost, Teigtaschen und Grabower Küsschen. In der lebhaften und engagierten Diskussion fokussierte sich die Arbeitsgruppe auf das Themenfeld „Kooperation“ und rückte vorerst von der Frage eines Hallenneubaus ab. Diese bewusst gefällte Entscheidung wurde von der gemeinsamen Einschätzung getragen, große, öffentlich geförderte Investitionsvorhaben in den ländlichen Räumen Mecklenburgs nur noch über Kooperationen nachhaltig begründen zu können.

An drei gemeinsam entwickelten Leitfragen näherte man sich den Motiven für Kooperation, möglichen Feldern der Zusammenarbeit sowie fördernden und hemmenden Faktoren. Dieses „Abstecken eines gemeinsamen Handlungsrahmens“ harmonisierte die unterschiedlichen Wahrnehmungen auf die Zachuner Fragestellung und gab Orientierung für die nächsten Aufgabenschritte. Hier zusammengefasst die wichtigsten Erkenntnisse der gemeinsamen Bestandsaufnahme:

Motive für Kooperation

- Die angespannte finanzielle Situation des Vereins erschwert Neubau, Unterhaltung und Betrieb der Sportstätten
- Die Mitgliederzahl schrumpft, die Mitglieder altern, der Nachwuchs bleibt aus
- Kooperation schafft neue, bzw. sichert bestehende Kapazitäten und attraktive Angebote
- Kooperation lässt die Zahl der Mitglieder und Nachfrager nach spezifischen Angeboten steigen

- Kooperation erlaubt den synergetischen und auch multifunktionalen Nutzen bestehender Strukturen



Abb.: Noch ist die Pinnwand leer

- Die Mitglieder des Vereins lehnen Zusammenarbeit mit Nachbarn pauschal ab
- Kooperation führt zum Abwerben von Mitgliedern durch „starke Partner“
- Bestehende sportliche Rivalitäten stehen Kooperationen entgegen
- Die Übertragbarkeit von Aufgaben ist nicht immer gewährleistet
- Mitsprache und Kontrolle durch die Partner funktioniert nicht
- Drohender Verlust von Eigenständigkeit
- Kooperation setzt hohe Mobilität voraus
- Aufwand und Nutzen stehen in keinem Verhältnis zueinander

Mögliche Kooperationsfelder

- Aufrechterhaltung des Spielbetriebes in unterschiedlichen Altersklassen
- hohe Auslastung der vorhandenen Sportstätten
- Neugier und Lust auf neue Angebote und Mitglieder fördern Kooperationsabsichten
- Gegenseitige Hilfe in der Bereitstellung neuer Angebote
- Öffnung der bestehenden Strukturen für Freizeit- und Betriebssport
- Kooperation erlaubt das Verfolgen gemeinsamer langfristig strategischer Ziele

Zur Absicherung des oben aufgeführten Für und Wider von Vereinekooperationen startete die Arbeitsgruppe „SVG – Sportvereine gemeinsam“ Vorstandsinterviews in Sachen Kooperationswille und Kooperationsbedarf. Hier zusammengefasst die wichtigsten Ergebnisse: Der SV Traktor Zachun kooperiert schon seit Jahren erfolgreich. Eine Form der Zusammenarbeit ist mit der Kita/ Hort über das „Bewegte Kita-Projekt“ etabliert; mit dem SV Warsow arbeitet man im Bereich Fußball und Kindersport eng zusammen. Diese Erfolgsgeschichten schüren die Wahrnehmung auf drei benachbarte Gemeinden, mit denen sich die Vereinsverantwortlichen eine engere Zusammenarbeit vorstellen können.

Beginnend über einen noch zu initiierenden Erfahrungsaustausch könnte hier die gemeinsame Weiterentwicklung der Sportgemeinschaften beraten werden. Die Herausforderung der Rekrutierung

von Mitgliedernachwuchs oder auch die Verbreiterung des sportlichen Angebotes könnten gemeinsame Themen sein. Drängend und möglicherweise nur in Kooperation zu lösen, wird durch den Vorstand die räumliche Situation des Vereins beschrieben. Die vorhandenen Sportstätten sind sehr gut ausgelastet, für Hallenangebote fehlt es in Gemeindenähe an Ressourcen. Die Übungsgruppen sind gut besucht; ein Mehrbedarf könnte nur über neue Übungsleiter gedeckt werden, für die es momentan an Nachwuchs fehlt. Dennoch: Zachun ist bereit für mehr Kooperation in der es sein Know-how, seine engagierten Übungsleiter und seine Ressourcen an Sportstätten und –materialien einbringen will.

Vor dem Hintergrund dieser im Interview und Bestandsaufnahme ermittelten Kooperationsbereitschaft gestaltete die „SVG – Sportvereine gemeinsam“ des SV Traktor Zachun



beim Treffen in Balow ihre Projektidee „kreativ, bastelfreudig und realitätsnah, dem Prinzip der kleinen Schritte folgend, gemeinsam auf dem Weg zu Sicherung und Entwicklung vielfältiger Angebote – attraktive Möglichkeiten zur sportliche Betätigung für alle Generationen und vor allem bei jedem Wetter.“

„Der Neubau einer Halle geht nur im Miteinander“, so die Meinung der Arbeitsgruppe, „und sollte hinsichtlich der für

Kooperationspartner auf dem Radar, die Befragung i vorbereitet...

ihren Bau und Betrieb notwendigen Aufwendungen vorerst standortneutral diskutiert werden.

„Welche Kooperationsmöglichkeiten hat Zachun darüber hinaus, wo lassen sich im Miteinander mit Nachbarn Synergien erschließen, welche Ressourcen vor Ort und in der Region können noch erschlossen werden, bzw. besser ausgenutzt werden?“

Über die Partnerschaft mit dem SV Warsow steht der SV Traktor Zachun schon seit Jahren für erfolgreiche Kooperation auf Ebene von Sportvereinen. Der hierin erworbene Wissens- und Erfahrungsvorsprung wird zum Ausgangspunkt des Zachuner Projektes, dessen Ziel die Schaffung einer breit angelegten Informationsplattform zur Vorbereitung weiterer Kooperationen ist.

Die Vorstände Zachuns und Warsows geben hierzu gemeinsam den Takt an. Aus ihrem Kreis delegieren sie zwei Mitglieder, die einen Kreis Engagierter um sich scharen. Deren Aufgabe ist die Identifikation und Befragung weiterer möglicher Kooperationspartner. Hierzu gehören beispielsweise benachbarte Gemeinden, deren Vereine und Kommunalpolitiker, die Schulen, Kindergärten, Kirchen, Ortsfeuerwehren und Gastronomiebetriebe. Ausgestattet mit einem gemeinsam entwickelten Interviewleitfaden macht man sich auf den Weg, um Kooperationsfelder auszuloten.

Nicht jeder will mit jedem zusammenarbeiten, nicht jedes Kooperationsfeld ist für die möglichen Partner gleichsam attraktiv. Alle in der Arbeitsgruppe gesammelten Informationen werden in einem Runden Tisch zusammengetragen und für eine Regionale Kooperationskonferenz aufgearbeitet. So können anlässlich dieses großen Treffens zielgerichtet Felder des Miteinanders identifiziert und in Frage kommenden Partner konkret benannt werden. Dieses Vorgehen erleichtert den Start in jetzt notwendigerweise folgende konkrete Verhandlungen zwischen den einzelnen Akteuren.



Die gute Vorbereitung ist der Schlüssel zum Erfolg...

Ausgangssituation des Grabower SV von 1908 e.V



Die Arbeitsgruppe „Captain Future“ beschäftigt sich mit folgender Leitfrage des Grabower SV :

Wie können wir eine spartenübergreifende Vereins-Identität entwickeln, um Synergien im Verein besser zu nutzen und nach Außen mit einer Stimme zu sprechen?

In der guten Stube ihres schmucken Stadthäuschens empfing die Vereinsvorsitzende Bärbel Paul bei Apfelsaft, Kaffee und Keksen. Mit drei weiteren engagierten Mitstreitern berichtete sie von den vielfältigen Aktivitäten des SV. Die Sparten, nahezu vollkommen unabhängig voneinander und vorbildlich selbstorganisiert, mühen sich neben ihren vielfältigen Aktivitäten kontinuierlich um Nachwuchs, insbesondere auch bei den Übungsleitern. Viele organisatorische Abläufe oder aber die Außendarstellung des SV könnten jedoch im abgestimmten Miteinander optimiert werden, berichtet Bärbel Paul, insbesondere die Kommunikation mit der Stadt und ihrer Verwaltung.

Die mit der Leitfrage des Grabower SV betraute Arbeitsgruppe traf sich erstmals Ende Juni um sich gemeinsam dem Thema zu nähern. Schnell waren die Rollen festgelegt. Stefan Sommer als Moderator strukturierte und führte die Veranstaltung. Souverän lenkte er die stark diskutierende Gruppe immer wieder auf den richtigen Pfad der Aufgabenstellung. Ute Fischer-Gäde übernahm die Dokumentation und assistierte Stefan Sommer. Der Rest der Mannschaft versenkte sich in der gedanklichen Arbeit.



Die „Captain future“ tagt.

Die Vorgehensweise und damit die Wegstrecke zur Beantwortung der Fragestellung begann mit einer umfangreichen gemeinsamen Problem-darstellung. Die anwesenden Mitglieder des Grabower SV wurde auf Herz und Nieren hinsichtlich ihrer Vereinskenn-tisse geprüft. Wo lagen die Stärken und wo die Schwächen der Vereinsorganisation? Viele Fragen erforderten eine genaue Antwort. Schließlich

waren die Problemfelder herausgearbeitet und mit individuellen Fragestellungen untersetzt. Doch mit welcher Detailfrage sollte man beginnen?

Es musste eine Bewertung der Dringlichkeit und Sinnhaftigkeit her. Und schnell einigte man sich auf die Frage nach der Struktur und Organisation des Grabower Sportvereins. Denn wenn es um gemeinsame Identitätsfindung und Zusammenspiel der einzelnen Sportabteilungen geht, brauchte man die Erkenntnis der Rollen und Entscheidungskompetenzen innerhalb der Vereinsstruktur.

Wie auch bei den anderen Arbeitsgruppen zeigte die Arbeit der „Captain future“, wie sich gegenseitig befruchtend unterschiedliche Erfahrungen von Vorstandsarbeit und engagiertem Mitglied in der Diskussion zusammentrafen.

Die Gruppe neigte dabei schnell zur Lösungsfindung, doch zu viele grundlegende Fragen brauchten davor noch eine Antwort:

1. *Welche Haltung aber auch Wahrnehmung hat der Vorstand des Vereins hinsichtlich seiner Vereinsstruktur und Öffentlichkeitsdarstellung?*
2. *Wie ist die Sichtweise der Vereinsmitglieder auf die einzelnen Abteilungen und den Gesamtverein?*

Die Antworten wurden in Form von Interviews und Befragung gesucht. Ausgehend von den Fragestellungen

- In welcher Vereinsstruktur und mit welchen verantwortlichen EhrenamtlerInnen werden die Geschicke des Grabower Sportvereins geführt?
- Inwieweit schaffen es die 11 (fast eigenständigen) Sportabteilungen ein großes Ganzes zu bilden?
- Wie nehmen die Vereinsmitglieder Ihren Verein, neben der eigenen Sportabteilung, wahr?

entschieden sich die Aktiven der Arbeitsgruppe für eine Mitgliederbefragung. Dieses gemäß dem Motto: Vereinsstruktur auf dem Papier alleine ist nicht aussagekräftig; es zählt auch das, durch ein jedes Mitglied individuell empfundene Vereinsleben in der täglichen Praxis!

Schriftliche Umfragen sind bekanntermaßen ein schwieriges Unterfangen. Und so entwickelte die Gruppe unter fachlicher Expertise von Anke einen lebensnahen Fragebogen, der insbesondere die Vereinsmitglieder mit ihren Bedürfnissen, Erwartungen und reale Empfindungen in den Fokus nahm.

Die bange Frage war: Wie wird der Rücklauf sein?

450 Fragebögen wurden gedruckt und verteilt. Mit viel Engagement wurden Vereinsmitglieder angesprochen und zum Mitmachen animiert. Das Ergebnis konnte sich sehen lassen. Der Rücklauf umfasst 80 Fragebögen, die tiefe Einblicke in das empfundene Vereinsleben zuließen und gleichzeitig beschrieben, wo in Zukunft die Herausforderungen des Grabower Sportvereins von 1908 e.V. liegen.

Ende September lud die Arbeitsgruppe dann die Vereinsvorstandsmitglieder Bärbel Paul und Klaus Kulla zu einem Austauschgespräch ein. Dabei ging es zum einen um die Vorstellung erster Arbeits- und Gedankenergebnisse der Arbeitsgruppe. Darüber



Kompetente Vereinsführung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Engagierte Vereinsführung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetente Trainer- und Übungsleiter/-innen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Engagierte Trainer- und Übungsleiter/-innen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexible Trainings-/Übungszeiten	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angemessene Größen der Sportgruppen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gutes Preis-/Leistungs-Verhältnis	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Günstiger Mitgliedsbeitrag	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förderung des Wettkampfsports	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vielfältiges Angebot im Breitensport	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angebote im gesundheitsorientierten Sport	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angebote für Ältere	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förderung der Jugendarbeit	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erzielung von sportlichen Erfolgen auf überregionaler Ebene	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förderung von talentierten Kindern und Jugendlichen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vielfältige außersportliche Angebote (Feste, Ausflüge)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Offenheit für neue Entwicklungen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gute finanzielle Lage des Vereins	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gutes Ansehen des Vereins in der Öffentlichkeit	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Der Fragebogen

hinaus nutzten die Aktiven die Gelegenheit vertiefende Fragen an die beiden Vereinsverantwortlichen zu stellen. Die spannende Diskussion brachte viele Informationen zu den akuten Herausforderungen des Vereins. Gemeinsam wurden erste Lösungsansätze diskutiert, die dann zur Ideen-Werkstatt im Oktober konkretisiert werden sollten.

Anlässlich dieses erneuten Treffens in Barlow galt es einen „Prototypen zu modellieren“ - die umfangreichen Vorarbeiten sollten in einem handhabbaren Projekt zusammenfließen. Die Ausgangsposition der Arbeitsgruppe „Captain Future“ konnte nach der intensiven Mitgliederbefragung im Grabower SV kaum besser sein. Aber nicht immer wird mit einer umfassenden Bestandsaufnahme die Arbeit leichter.

Nachdem sich die AG noch einmal zusammenfassend mit der komplexen Struktur des SV Grabow beschäftigt hatte begann eine leidenschaftliche Diskussion, um die richtige Strategie zur Beantwortung der Leitfrage. „Ein dickes Brett...“ so die einhellige Meinung der engagierten Captains, „... da hilft nur Kommunikation!“



Vielfalt ist die Stärke des Grabower SV, die Breite und Attraktivität der Angebote bindet viele Akteure aus Stadt und Umland. In sich sind die Sparten gut organisiert, nahezu für jede konnten Spartenleiter benannt werden.

Das Finanzwesen ist ebenfalls in den Sparten gebunden. Doch wo ist das Miteinander auf der Vereinsebene? Sind die Sparten bereit aufeinander zuzugehen, sieht man einen Mehrwert in der gemeinsamen Mitgliedschaft im SV. Diese

sinnstiftende Frage muss gemeinsam besprochen werden. Captain Future empfiehlt hierzu einen Vereinsworkshop, der im nächsten Schritt mit dem Vorstand abgestimmt wird.

Prototyp Vereinskonzferenz

2. Dezember 2016 - der letzte Schritt: Das Trainingshandbuch wird übergeben

Das Trainingshandbuch vom Grabower SV

Strukturlosigkeit, Uneinigkeit, fehlende Objektivität und Fairness im Umgang miteinander sowie eine mangelnde Identifikation mit dem Verein sind die Herausforderungen, mit denen sich der Grabower SV konfrontiert sieht. Ein fehlendes Vereinsleben und Engagement lediglich für die eigene Sparte haben zu einem Stillstand im Vereinswesen und zur Lähmung der Innovationsfähigkeit des SV geführt.

Dieses gilt es im Verein intensiv zu diskutieren. Die Zielgruppe für eine solche Vereinskonzferenz ist groß: Der vollständige Vorstand, alle Sparten- und Abteilungsleiter, die Arbeitsgruppe Captain Future, der Kreissportbund, der Bürgermeister und seine Gemeindevertreter sowie Gäste und Mitglieder des Vereines stehen auf der Einladungsliste. Die Einladung zur Sitzung erfolgt über E-Mail, Amtsblatt, Aushänge und Pressemitteilungen.

In Vorbereitung zur Vereinekonzferenz erfolgt die Vorinformation aller Beteiligten. Zusammen vollzieht man die Auswertung der bereits erfolgten Befragung auf deren Grundlage man ein Veranstaltungs-konzept (Tagesordnung, Organisatorisches, ...) erarbeitet. Die Einladung erfolgt mindestens 4 Wochen vor der Veranstaltung, der Einladende ist der Vorstand des Vereins.

Die Vereinskonzferenz wird durch einen externen Moderator geleitet und sollte im ersten Halbjahr 2017 an einem neutralen Ort (z.B. Schützenhaus) stattfinden. Sie ist erfolgreich, wenn eine ausreichende Beteiligung aller Sparten des Vereins erreicht wird.

Die Ziele der Konferenz sind klar definiert: an erster Stelle steht der Erhalt des Vereines in der Gesamtheit aller hierin aktiven Sparten. Hierzu bedarf es der Wiederentdeckung einer gemeinsamen Vereinsidentität. Entscheidungsstrukturen bedürfen einer größeren Transparenz; realisierbar ist dieses in gemeinsamen gefundenen neuen Leitungs- und Vereinsstrukturen.



Ein Veranstaltungskonzept für den Grabower SV

Das Trainingshandbuch für den SV Traktor

Der Vorstand des SV Warsow und des SV Zachun beauftragen einen Vertreter, der für die jeweiligen Vereine das Kooperationsprojekt leitet und dieses federführend auch durchführt. Diese Vereinsvertreter bilden eine kleine Arbeitsgruppe aus dem Kreis engagierte Mitglieder, die nicht bereits in Vorstandsarbeit gebunden sind. Beide Arbeitsgruppen identifizieren mögliche Kooperationspartner im eigenen Umfeld und der Nachbarschaft. Mit diesen potentiellen Kooperationspartnern werden Termine vereinbart, an denen Interviews stattfinden sollen. Innerhalb der zwei Arbeitsgruppen wird Arbeitsteilung vereinbart.

Die gemeinsame Initiative mit dem SV Warsow gewährleistet die Vergrößerung eigener Handlungsoptionen, selbst wenn der SV Zachun keine eigene Turnhalle bauen sollte. Gemeinsam, so die Intention der Kooperation, gilt es Kräfte zu bündeln, um auf einen Hallenneubau in der eigenen Gemeinde oder in der Nachbarschaft Einfluss nehmen zu können.

Zur Klärung potentieller Kooperationsfelder binden sich die Vorstände Alt Zachuns und Warsows mit einem Beschluss an die Kooperationsabsicht und macht dieses in ihren Gemeinden öffentlich. Auf diese Weise öffentlich legitimiert entwickeln die Arbeitsgruppen ein Anschreiben in dem sie ihre Interviewpartner auf das kommende Gespräch vorbereiten. Darüber hinaus stellen sie in den Gruppen den bestehenden Interview-Leitfaden fertig. Mögliche Kooperationspartner sind Feuerwehr,

Schulen und Kitas, die Kommunen, Gaststätten, die Kirchen, Nachbargemeinden und Betriebe der Region.



Ein Leitfaden zur Kooperation.

Die Interviews finden in einem zeitlich begrenzten Rahmen statt; die Ergebnisse werden anschließend in den beiden, jetzt gemeinsam tagenden Arbeitsgruppen zusammengetragen. Hier wird die Befragung ausgewertet. Dieses erfolgt nach dem Prinzip der fünf „W’s“ (wie, wer, wo, wie, wann). Die Ergebnisse werden für einen „Runden Tisch Kooperation“ visualisiert zu dem die Vorstände jetzt alle möglichen Kooperationspartner einladen. Die Arbeitsgruppen stellen ihre Befragungsergebnisse vor, definieren hierbei die Hauptkooperationsfelder und übergeben diese an

Kleingruppen, die diese weiter diskutiert. Dieses unter dem Motto „Raum sucht Sport“, „Sport sucht Raum“, „Sport sucht Gleichgesinnte“.

Schlussendlich werden die identifizierten Kooperationsabsichten und erste Schritte in die Zusammenarbeit als Erfolge in die Öffentlichkeit getragen, die Kooperationsverhandlungen schreiten danach in kleinen Gruppen voran.

Am Ende des Projektes „Kooperation“ stehen ansehnliche Erfolge: das Sportangebot in der Region hat sich vergrößert. Neue Spielgemeinschaften haben sich gefunden. Mehr Raumangebote sind vorhanden. Aus Gegnern von Früher sind Partner geworden, Fahrgemeinschaften haben sich gebildet, gemeinsam hat man gelernt Distanzen zu überwinden. Gemeinsam realisiert man das Unerreichbare – alle nutzen eine gemeinsame Halle

Den runden Tisch lässt man extern moderieren, die Arbeitsgruppen informieren sich kontinuierlich über erfolgreiche Kooperationen und suchen das Gespräch mit diesen.

Eine Vielzahl von Erfahrungen haben die individuell motivierten Partnerschaften auf ihrem Weg zu einem gemeinsamen Erfolg sammeln können; über allem steht die Erfahrung, dass die Anbahnung einer erfolgreichen Kooperation ein hochkomplizierter Prozess ist. Sie funktioniert nur, wenn man bereit ist eigene Ziele zurückzustellen, alte Strukturen aufzubrechen und bereit ist für Neues offen zu sein. Kooperation funktioniert nur, wenn sie gewollt wird und wenn alle davon profitieren.

Das Trainingshandbuch für den Warsower SV

„Neues Leben und neue Ideen in die Vorstandsarbeit“, so das Motto der an den Vorstand des Warsower SV adressierten Strategie der „WMUG (Warsower Management Unterstützungsgruppe). Begleitet durch einen seitens aller Beteiligten akzeptierten Coach wird die erarbeitete Strategie schon mit dem nächsten Sitzungstermin begonnen in die Tat umgesetzt. Dem eigenen Strategieleitfaden folgend (im Vorangegangenen bereits vorgestellt) beginnt die Modernisierung der Vorstandsarbeit mit einer Selbstverpflichtung des Vorstandes, den gemeinsam erarbeiteten Leitsätzen zu folgen. Die so, sukzessiv Einzug haltenden neuen Formen und Regeln der Vorstandsarbeit gewährleisten eine offene und alle Sparten- und Mitgliederinteressen berücksichtigende Sitzungskultur. Die so wachsende Teilhabe vieler schürt die Bereitschaft zu mehr ehrenamtlichem Engagement. Der so in aller Kürze beschriebene Prozess sich wandelnder Vorstandarbeit bedarf vorerst permanenter Unterstützung und Supervision von außen. Der Hilfe des KSB, so die Warsower Management Unterstützungsgruppe, kommt hierbei eine zentrale Bedeutung zu.

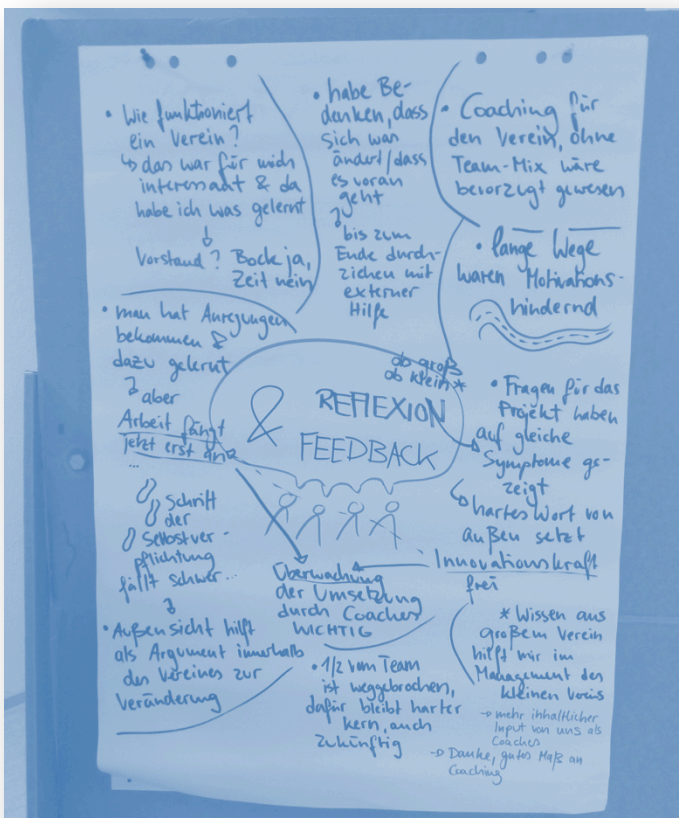


Die WMUG liefert...

Reflexion und Feedback

Mit dem Abschlusstreffen des Projektes „Versuchs doch mal“ wurden den beteiligten Vereinen Empfehlungen der Arbeitsgruppen in Form von sogenannten „Trainingsbüchern“ übergeben. In einer Abschlussdiskussion reflektierten die Teilnehmer des Projektes ihre Erfahrungen. Diese sollen hier kurz dargestellt werden:

- Das Projekt offerierte einem Teilnehmer den Einblick in die Funktion eines Vereines. Hier konnten insbesondere Neulinge in der Vorstandsarbeit Vieles lernen. Die Motivation hierfür war hoch, die zur Verfügung stehende Zeit jedoch knapp bemessen.
- Der intensive Austausch in den Arbeitsgruppen war dazu geeignet eine Vielzahl von Anregungen zu erhalten und für die eigene Tätigkeit im Verein dazu zu lernen. Die Entwicklung der Konzepte ist abgeschlossen, die Umsetzung bzw. Arbeit in den Vereinen fängt jetzt erst an
- Diskutierte Veränderungen müssen im Anschluss innerhalb der Vereinsstrukturen umgesetzt werden. Die im Projekt gewährleistete Sicht von außen unterstützt diesen Prozess. Der noch ausstehende Schritt in die Selbstverpflichtung fällt vielen jedoch noch schwer.
- Einige Teilnehmer am Projekt haben Bedenken, dass sich mit Entwicklung der Projektideen Änderungen auch tatsächlich vollziehen. Sie regen daher an, die Begleitung durch externe Hilfe bis zum Vollzug aufrecht zu erhalten.
- Die großen Entfernungen innerhalb des Projektgebietes des Kreissportbundes Ludwigslust-Parchim haben zu erheblichen zeitlichen Belastungen geführt. Dieses veranlasst einige Mitglieder in der Projektgruppe zu der Äußerung, ein Coaching für den eigenen Verein wäre ebenfalls sinnvoll gewesen, selbst wenn man dabei auf die Sicht Außenstehender hätte verzichten müssen.



- Die zu Beginn des Projektes diskutierten Leitfragen der jeweiligen Vereine waren stellvertretend für gleiche Problemstellungen in vielen anderen Vereinen des KSB. Dabei war es irrelevant, dass im Projekt große und kleine Vereine zusammengearbeitet haben. Aus Erfahrung auf beiden Seiten konnten die Großen wie auch die Kleinen lernen und Ideen schöpfen.
- Der Personalschwund innerhalb des Projektes war beachtlich; aufgrund der zeitlichen Belastungen, die die Arbeit im „Versuchs doch mal“-Projekt mit sich brachte brach beispielsweise eine halbe Projektgruppe weg. Der verbliebene „Harte Kern“ wird jedoch auch zukünftig zusammenarbeiten.

Förderung

Das Projekt des Kreissportbundes Ludwigslust Parchim e.V. wird gefördert durch den:



Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raumes.

Hier investiert Europa in die ländlichen Gebiete, der LAG Südwestmecklenburg



und dem



Kontaktadresse und Impressum

Der vorliegende Abschlussbericht des Projektes „Versuchs doch mal...“, mit seinem Teilprojekt „Gemeinsam nach Vorn“ ist erschienen beim Kreissportbundes Ludwigslust-Parchim e.V..

Die verantwortliche Redaktion liegt bei:

Fischer Kommunikation

Prof. Dr. Henning Bombeck

Heulerweg 11

18059 Rostock

Telefon (0162) 132 3380

Telefax (03 81) 4 98 - 32 42

Ihr Projektteam

Ute Fischer-Gäde ist als Regionalplanerin und Moderatorin unser Sprachtalent. Trotz sächsischer Wurzeln begleitet und moderiert sie mit Disziplin und Charme den Verlauf eines Projektes. Am Ball bleiben ist ihre Devise und nicht zu sehr vom Thema abweichen. Damit das gelingt, bringt sie eine Menge Erfahrung aus dem Bereich der Organisationsentwicklung mit und hilft so manch schwächelnder Vereinsstruktur wieder auf die Beine.



Henning Bombeck ist Architekt und seit 30 Jahren in der Entwicklung ländlicher Räume tätig. Wenn er nicht für das Landwirtschaftsministerium M-V mit seiner „Schule der Landentwicklung“ über die Dörfer zieht bildet er an der Uni Rostock Umweltingenieure aus. Henning spielt seit 40 Jahren Badminton und ist glühendes BVB Mitglied.

Veronika Schubring ist mit ihrem Master in Public Policy und ihrem Bachelor in Betriebswirtschaftslehre seit 2012 selbständige Moderatorin, Workshopleiterin und Organisationsberaterin. Sie hat in 2014 den projekt:raum Rostock gegründet und ist im Vorstand des Kreativsaison e.V.. Veronika ist passionierte Windsurferin und Snowboarderin, Yoga fällt aufgrund der Selbständigkeit sehr oft hinten runter.

