



**DOSB** | Sport bewegt!

# **DOSB | Bundeskonferenz Sportentwicklung**

## Dokumentation

7./8. Oktober 2011 in Seeheim-Jugenheim

#### IMPRESSUM

Titel: Bundeskonferenz Sportentwicklung des DOSB 2011 – Dokumentation

Herausgeber: Deutscher Olympischer Sportbund | Geschäftsbereich Sportentwicklung

Redaktion: Christian Siegel, Desirée Landrock

Deutscher Olympischer SportBund | D-60528 Frankfurt am Main |

Tel. +49 (0) 69 / 67 00 360 Fax +49 (0) 69 /67 00 1360 |

[www.dosb.de](http://www.dosb.de) | E-Mail [siegel@dosb.de](mailto:siegel@dosb.de) |

# Inhalt

<b>1   Programm der Bundeskonferenz Sportentwicklung .....</b>	<b>5</b>
<b>2   Grußwort des DOSB Präsidenten Thomas Bach .....</b>	<b>6</b>
<b>3   Grußwort des Abteilungsleiters Sport im Hessischen Ministerium des Innern und für Sport Prof. Dr. Heinz Zielinski.....</b>	<b>8</b>
<b>4   Impulsvortrag des DOSB-Vizepräsidenten Walter Schneeloch.....</b>	<b>10</b>
<b>5   Protokolle der Arbeitsrunden .....</b>	<b>14</b>
Protokoll 1 – Vereinssportentwicklung in anderen Ländern .....	14
Protokoll 2 – „Vergessen Sportvereine den Sport?“ – Beinhaltet dies eine Höhergewichtung des Wettkampfsports gegenüber dem Breitensport?“ .....	15
Protokoll 3 – Integration .....	16
Protokoll 4 – Rolle und Aufgaben der Landesfachverbände für die Vereinsentwicklung und die Folgerungen für das Verhältnis der Spitzenverbände, VmbA und LSB zu ihren LFV .....	17
Protokoll 5 – Vereinsentwicklung als reflektiver Prozess oder „muddling through“?..	19
Protokoll 6 – Außenwirkung durch die Vielfalt des Sports auf kommunaler Ebene – Verzahnung oder Eigenständigkeit des Sports in der Kommune .....	20
Protokoll 7 – Sicherung und Transfer von Netzwerken, Modellen und Kooperationen unter dem Aspekt Nachhaltigkeit .....	21
Protokoll 8 – Attraktivität für Engagement – Was zeichnet Vereine aus, in denen sich Menschen gerne engagieren? .....	22
Protokoll 9 – Chancengerechtigkeit und Einbindung von sozial benachteiligten Gruppen in den Vereinssport.....	25
Protokoll 10 – Jedes Thema will in die Ausbildung – muss die Ausbildungentrümpelt werden .....	27
Protokoll 11 – Überfordern die vielfältigen gesellschaftlichen Erwartungen die Vereine? .....	28
Protokoll 12 – Position zu kommerziellen Parallelstrukturen im Sport .....	30
Protokoll 13 – Rehasport –Sportangebot oder Rezept? .....	32
Protokoll 14 – Sind Migrantensportvereine integrativ? .....	34
Protokoll 15 – Sportformen der Zukunft für die Vereine: Kurse, Dauerangebote, Online-Börse, iPhone - App? .....	35
Protokoll 16 – Welche Sporträume brauchen wir in Zukunft? .....	37
Protokoll 17 – Haben die Sportvereine die Dachorganisation vergessen? .....	38

I	Protokoll 18 – Vereine und Verbände .....	39
I	Protokoll 19 – Visionen zu einem zukunftsorientierten Verein (Professionalisierung von Sportvereinen) .....	41
I	Protokoll 20 – Qualifizierung im Sport 2020 .....	42
<b>6</b>	<b>I Fazit.....</b>	<b>44</b>
<b>7</b>	<b>I Warum Open Space?.....</b>	<b>46</b>
<b>8</b>	<b>I Presse.....</b>	<b>57</b>
<b>9</b>	<b>I DOSB - Schriftenreihe .....</b>	<b>59</b>
<b>10</b>	<b>I Mitgliederentwicklung im Sportverein .....</b>	<b>61</b>
<b>11</b>	<b>I DOSB-Bundeskongresse und Arbeitstreffen im Internet.....</b>	<b>62</b>
<b>12</b>	<b>I Impressionen .....</b>	<b>63</b>
<b>13</b>	<b>I Teilnehmerinnen und Teilnehmer .....</b>	<b>65</b>

# 1 | Programm der Bundeskonferenz Sportentwicklung

*Vergessen die Sportvereine den Sport? Nachdenken über die „richtige“ Balance zwischen „klassischen“ Sportarten, alternativer Bewegungskultur und gesellschaftlichen Herausforderungen*

## **Freitag, 7. Oktober 2011**

ab 10.30 Uhr	Check-In
ab 11.15 Uhr	Mittagessen
12.00 Uhr	Eröffnung der Bundeskonferenz Sportentwicklung  Grußwort Dr. Thomas Bach DOSB-Präsident  Grußwort Prof. Dr. Heinz Zielinski Abteilungsleiter - Hessisches Ministerium des Innern und für Sport  Impulsvortrag Walter Schneeloch DOSB-Vizepräsident
12.30 Uhr	Eröffnung Open-Space Dr. Matthias zur Bonsen
13.15 Uhr	Marktplatz, Pause, Imbiss
13.45 Uhr	Arbeitsrunde 1
15.30 Uhr	Pause
15.45 Uhr	Arbeitsrunde 2
17.30 Uhr	Abendrunde
um 18.30 Uhr	Abfahrt mit Bussen zum Abendprogramm

## **Samstag, 8. Oktober 2011**

9.00 Uhr	Morgenrunde
9.15 Uhr	Arbeitsrunde 3
10.45 Uhr	Pause
11.15 Uhr	Ausblick mit Walter Schneeloch und Dr. Karin Fehres (DOSB) moderiert von Gabriele Freytag (Führungs-Akademie des DOSB)
12.00 Uhr	Schlussrunde und Verabschiedung durch Walter Schneeloch
12.30 Uhr	Ende der Bundeskonferenz Sportentwicklung

## 2 | Grußwort des DOSB-Präsidenten

### Dr. Thomas Bach

Herr Vizepräsident Schneeloch,  
lieber Walter,  
sehr geehrter Herr Professor Zielinski,  
meine Damen und Herren,

ich freue mich sehr, Sie hier in Seeheim-Jugenheim persönlich begrüßen zu dürfen. Ich bin, wie anlässlich der letzten Bundeskonferenzen Sportentwicklung 2008 in Berlin und 2006 in Erfurt wieder gerne zu Ihnen gekommen, denn diese Konferenz gehört zu den wichtigen Tagungen, die der DOSB veranstaltet.

Sie werden sich vielleicht wundern, warum ich in meine Ausführungen mit den Olympischen Spielen beginne: Wie Sie wissen, haben wir zwar ein herausragendes Bewerbungskonzept für München 2018 vorgelegt, mussten jedoch dem Mitbewerber aus Asien schließlich den Vortritt lassen. Ich bin persönlich davon überzeugt, dass die Olympischen Spiele in München ein umfassendes Konjunktur- und Unterstützungsprogramm für die Sportentwicklung und für die Sportvereine in Deutschland geworden wären. Viele Ideen und Programme für die Vereine waren in unseren Konzeptionen bereits verbindlich festgelegt – und viele weitere wären hinzugekommen. Wir hätten mit München 2018 nahtlos an den Impulsgeber München 1972 anschließen können. Ich erwähne dies auch, weil dieser Aspekt in den öffentlichen Debatten häufig zu kurz kam.

Kommen wir aber zurück zur heutigen Bundeskonferenz Sportentwicklung und die Sportvereine, die zu Recht im Fokus stehen, und um deren Weiterentwicklung und Zukunft es geht.

Bei allen alltäglichen Problemen um Mitgliederbindung, Rekrutierung von Ehrenamtlichen, Nutzungsgebühren für Sportstätten u.v.m. sollten wir uns in Erinnerung rufen, welche hohe Bedeutung die deutschen Sportvereine für uns haben. Sehr regelmäßig kommen Experten aus der ganzen Welt, vor allem aus Osteuropa, Asien und Südamerika, zu uns nach Frankfurt, um sich über das deutsche Sportvereinswesen zu informieren, weil sie selbst auch so etwas aufbauen wollen. Wenn es die deutschen Sportvereine nicht gäbe, so müssten wir sie erfinden.

Und tatsächlich: Die vor kurzem veröffentlichte dritte Welle des Sportentwicklungsberichts konnte erneut das umfangreiche Angebots- und Leistungsspektrum der Sportvereine nachweisen: Sportvereine sind Deutschlands Sportanbieter Nr. 1 und gesellschaftliche Kraft mit Zukunftsperspektiven: Über 91.500 Vereine unter dem Dach des Deutschen Olympischen Sportbundes sorgen für ein breites und vielfältiges Sportangebot. Der „Sport für Alle“ in der Gemeinschaft des Vereins ist und bleibt die Kernkompetenz der deutschen Sportvereine, die am stärksten gemeinwohlorientierte Orte des Sporttreibens sind. So sind zum Beispiel die Integrationseffekte von Vereinen rund drei Mal so stark wie die von kommerziellen Einrichtungen. Rund 8,8 Mio. Menschen engagieren sich freiwillig in unseren Vereinen und stellen als Vorstände, Übungsleiterinnen oder Trainer das breite Angebotspektrum für über 27 Mio. Mitgliedschaften sicher.



Die Leistungen der Vereine beziehen sich jedoch nicht nur auf den Breiten-, Wettkampf- und Leistungssport. Der Sportentwicklungsbericht belegt erneut den gesellschaftspolitischen Mehrwert der Vereine, die generell wichtige Integrations- und Gemeinwohlfunktionen erfüllen. Sportvereine bringen Menschen zusammen, sind gelebte Integration vor Ort, unterstützen regionale Verankerungen, erfüllen wichtige Gesundheits- und Präventionsfunktionen – sie sorgen für den „sozialen Kitt“ in unserer Gesellschaft.

Aus diesen und weiteren Gründen steht der Sportverein im Fokus der Arbeit des DOSB. Zu unseren Aktivitäten zählt u.a. die Entwicklung von Grundlagen und Analysen rund um das breite Themenspektrum der „Vereinsentwicklung“. Hierzu zählt u.a. der erwähnte Sportentwicklungsbericht. Und hierzu gehört auch eine neue Veröffentlichung des DOSB: Ich freue mich Ihnen Band 1 der neuen Schriftenreihe des Deutschen Olympischen Sportbundes: „*Sport im Verein – ein Handbuch*“ vorstellen zu dürfen: Sammelbände zu Sport und Sportwissenschaft geben einen Überblick über Grundlagenwissen bzw. den Forschungsstand zu einem Gebiet des Sports. Bei der Vielzahl von Handbüchern, die schon auf dem Markt sind, ist es überraschend, dass bisher noch kein Handbuch zum „*Sport im Verein*“ vorliegt. Dieses Handbuch will diese Lücke schließen. Das Handbuch „*Sport im Verein*“ ist thematisch breit angelegt und verfolgt das Ziel, über neuere Entwicklungen zu informieren und damit die Arbeit derjenigen zu unterstützen, die Verantwortung im bzw. für den Vereinssport tragen. Es ist ein wissenschaftlich fundierter Begleiter und bietet wertvolle Unterstützung zur Wahrnehmung wichtiger Aufgaben im Handlungsfeld Sportverein.

Unsere Vereine, meine Damen und Herren, sind vielfältigen Herausforderungen ausgesetzt. Wie sollen Vereine damit umgehen? Was ist der richtige Weg? Orientierung am Markenkern – dem Anbieten von Sport, Spiel und Bewegung? Angebote nur für Mitglieder oder auch für Kursgebührenzahler? Engagement für gesellschaftliche Themen wie Integration und Umweltschutz über das „normale“ Vereinsangebot hinaus? Haben nur Großvereine als „*Volldienstleister*“ Zukunft oder sind es gerade die kleineren Vereine? Was gilt? Was ist nötig? Was ist zukunftsfähig? Diese und weitere Fragen werden Sie unter dem Motto der dritten Bundeskonferenz Sportentwicklung diskutieren: „*Vergessen die Sportvereine den Sport? – Nachdenken über die „richtige“ Balance zwischen klassischen Sportarten, alternativer Bewegungskultur und gesellschaftlichen Herausforderungen*“.

Als ich dieses Thema der Konferenz erstmals las, dachte ich: ein „komischer“ Titel! Wenn man aber den gesamten Themenkomplex betrachtet, wird deutlich: der Titel ist sehr gut gewählt – er bringt das Spannungsfeld auf den Punkt und formuliert eine überfällige Frage an uns selbst!

Und wir sollten uns dabei auch der Frage zuwenden, wie wir als Sportorganisationen Entwicklungen in den Vereinen begleiten, die auf den ersten Blick nicht mehr viel mit dem „klassischen“ Sportverein zu tun haben: So gibt es Sportvereine, die keinen Wettkampf- und Ligabetrieb kennen, sondern ihr Angebotsspektrum auf wettkampfunggebundene und gesundheitsorientierte Kurse beschränken. Es gibt Sportvereine, deren Mitglieder ausschließlich aus Physiotherapeuten und Ärzt/innen besteht. Und es gibt Sportvereine, die zwar in einem Landessportbund gemeldet sind, deren Abteilungen jedoch bundesweit an vielen Orten zu finden sind. Verknüpft man diese Themen nun mit den Entwicklungen bei den kommerziellen Sportanbietern und vor allem bei den nichtorganisierten sportlichen Aktivitäten, wie z.B. bei den Straßenläufen, den Parours in den Städten oder auch den sogenannten „*wilden Ligen*“, wird deutlich, dass wir uns mit diesen Fragen befassen müssen, wollen wir weiterhin die größte zivilgesellschaftliche Kraft in diesem Lande bleiben.

Ich wünsche der Veranstaltung einen guten Verlauf und wertvolle Erkenntnisse. Vielen Dank!

### **3 | Grußwort des Abteilungsleiters Sport im Hessischen Ministerium des Inneren und Sport**

#### **Prof. Dr. Heinz Zielinski**

Herr Präsident Dr. Bach,  
Herr Vizepräsident Schneeloch,  
verehrte Teilnehmer, Gäste,  
Freundinnen und Freunde des Sports,



im Namen der Hessischen Landesregierung, insbesondere des Ministeriums des Innern und für Sport, begrüße ich Sie auf das herzlichste zur 3. Bundeskonferenz „Sportentwicklung“ im wunderschönen Hessenland. Wir freuen uns, dass Sie sich den hessischen Standort Seeheim-Jugenheim bei Darmstadt ausgesucht haben, ist doch der Sport in Hessen seit Jahren in anerkannt exzellenter Form positioniert.

Sie haben mit dem Thema „Vergessen die Sportvereine den Sport“ und das damit verbundene Nachdenken zwischen den klassischen Sportarten, alternativer Bewegungskultur und gesellschaftlichen Herausforderungen eine spannende Fragestellung verknüpft. Gedanklich ist die damit verbundene Diskussion durchaus alternativ zu führen. Wir haben es zu tun mit Sport im Sportverein einerseits oder Sport in anderer Form, auf jeden Fall in einer die nicht-organisiert ist, die alternativ ist und die in kontradiktorischer organisatorischer Form zum organisierten Sport durchgeführt wird.

Wir wissen, dass dies eine zentrale Fragestellung ist, haben wir doch in insbesondere den großen Städten, aber mittlerweile auch den kleineren Gemeinden einen starken Trend, Sport außerhalb der Vereine durchzuführen. Meines Erachtens wird dieser Trend anhalten und sich intensiviert fortsetzen. Umso mehr benötigen wir die Zusammenarbeit, daher sage ich, dass wir als praktische Strategie die Alternative nicht formulieren sollten „Sport im Verein oder außerhalb des Vereins“. Wir müssen vielmehr versuchen, beide Formen noch stärker zusammen zu bringen. Ich weiß, es wird an vielen Stellen versucht, aber wir müssen hier auch zu neuen Formen der Gestaltung kommen, wollen wir im organisierten Sport weiterhin Erfolg haben.

Aus der Sicht der Landesregierung ist vor allem wichtig, dass die Menschen Sport treiben, gleichwohl haben wir eine sehr enge gesellschaftliche Beziehung zu dem organisierten Sport, daher auch ein primäres Interesse, dass Vereine und Fachverbände so gestärkt werden, dass sie ihr Sportangebot in moderner und breiter Form durchführen können. Wir haben aus diesem Grund in Hessen die Sportfördermittel innerhalb der letzten Jahre verdreifacht, haben große Anstrengungen unternommen, die Rahmenbedingungen für den Sport zu verbessern.

Ich bin weit davon entfernt uns selbst zu loben, aber diese Anstrengungen haben selbstverständlich dazu geführt, dass wir dem Sport insgesamt doch einen deutlichen Schub in eine positive Entwicklungsrichtung geben konnten.

Diesen Schub wollen wir nutzen und weiter ausbauen. Dies werden wir auch in den Jahren 2012 und folgende versuchen. Eine wesentliche Fragestellung, die Sie auch beschäftigen wird in den nächsten zwei Tagen, ist auch, ob die Sportvereine mit den vielfältigen Herausforderungen überfordert sind. Sie wissen alle, was heute den Vereinen abverlangt wird, ob im Bereich der Integration, ob im Bereich der Gewaltprävention, ob im Bereich des sexuellen Missbrauchs, ob im Bereich der Zusammenarbeit mit Schulen oder auch Hochschulen, ob im Bereich der Sportstätten usw. Daher ist die Frage berechtigt, nach den Kernaufgaben des Sports, der Sportvereine. Sie werden Anregungen geben, sie werden erste Antworten darauf finden, so hoffen wir zumindest. Einfach ist dies nicht, aber aus diesem Grund sind Sie ja zusammen gekommen, um Möglichkeiten zu erörtern, hier strategisch weiter zu kommen. Ich wünsche Ihnen bei diesen Überlegungen viel Erfolg, die nötigen fruchtbaren Gedanken und darüber hinaus eine von Kommunikation geprägte Veranstaltung in unserem Hessenland. Viel Spaß und viel Erfolg.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.



## 4 | Impulsvortrag des DOSB-Vizepräsidenten

### Walter Schneeloch

Herr Präsident,  
lieber Thomas,  
sehr geehrter Herr Professor Zielinski,  
meine Damen und Herren,  
liebe Kolleginnen und Kollegen,



im Mittelpunkt der diesjährigen  
Bundeskonferenz steht der deutsche Sportverein.

Aber gibt es „den“ deutschen Sportverein? Und was macht ihn aus?

Mit dem Begriff „*Verein*“ bezeichnet man eine freiwillige und auf Dauer angelegte Vereinigung von natürlichen und/oder juristischen Personen zur Verfolgung eines bestimmten Zwecks, die in ihrem Bestand vom Wechsel ihrer Mitglieder unabhängig ist. Sportvereine eint die Förderung des Sports als Zweck, der auch explizit Voraussetzung für die steuerliche Förderung und die Anerkennung der Gemeinnützigkeit begründet. Damit hört aber die Gemeinsamkeit von Sportvereinen auch beinahe schon wieder auf: den Sportverein gibt es nicht.

Seit Jahren wird den Sportvereinen von Teilen der Öffentlichkeit und der Presse die große Erosion prophezeit. Vorläufig aber verhält sich die „*Idee Sportverein*“ wie ewiges Eis: Sie verändert sich, ohne kleiner zu werden. Die Frage ist, in welche Richtung und wohin sich die Idee verändert. Die Frage ist zudem: was passiert, wenn die Temperaturen ansteigen?

Sportvereine haben sich über viele Jahrzehnte kontinuierlich entwickelt. Der Vereinsgründungsboom der Weimarer Republik wurde durch Diktatur und Weltkrieg zwar gebremst, jedoch nicht aufgehalten. Entsprechend der gesellschaftlichen Öffnung der 1960er und 1970er Jahre, haben Sportvereine in Deutschland ihr Angebotsprofil stetig erweitert und neue Zielgruppen angesprochen. Seit 1989/90 gibt es einen entsprechenden nachholenden Prozess in den jungen Bundesländern.

Das Resultat ist ein weltweit einmaliges flächendeckendes Netz von rund 91.000 Sportvereinen mit einem breiten Angebotsspektrum und vielfältigen Profilen (Breitensport, Leistungssport, Sport für Menschen mit Behinderungen etc.) auf der Grundlage ehrenamtlichen Engagements und demokratischer Willensbildungsprinzipien. Dieses Netz hat für die sportlichen Angebote vielfältige öffentliche Förderung erfahren.

Das Vereinssystem wird aber zunehmend von einem turbulenten gesellschaftspolitischen Umfeld erfasst und herausgefordert. Vor allem der demografische Wandel, schulpolitische Veränderungen und die Rekrutierung von (zumeist ehrenamtlichem) Personal erhöhen den Handlungsdruck.

Zu den weiteren Herausforderungen gehören die sich – wie es scheint – stetig ausdifferenzierenden Sportbedürfnisse und -motive (potenzieller) Mitglieder, die steigenden Kosten für den Sport-, insbesondere Wettkampfbetrieb sowie insgesamt die gestiegenen Anforderungen an die Aufgabenerfüllung bspw. durch rechtliche Vorgaben oder durch die wachsenden Qualitätsansprüche auch was die Wahrnehmung gesellschaftlicher Aufgaben anbelangt.

So ermöglichen Sportvereine, aktiv Sport zu treiben und Gemeinschaft zu erleben. Ich bin sicher, alle hier im Raum können dies unterschreiben. Es geht also darum, unsere Vereine zu stärken, möglichst vielen Menschen den Zugang zu ermöglichen und die Zukunfts- und Strategiefähigkeit der Vereine zu sichern und zu verbessern.

Nicht wenige Vereine haben sich programmatisch, auch physisch, erweitert und ausdifferenziert. Sie agieren mitunter unternehmensähnlich, suchen neue Finanzierungsquellen, ermöglichen Kurse und befristete Mitgliedschaften oder Schnupper-Abos, sprechen Senioren und Babys so gezielt an wie Herzranke oder Rehabilitanden von Krebserkrankungen. Die Zielgruppenorientierung umfasst Migranten und Frauen, seltener Extrem-, eher schon Nichtsportler oder Wiedereinsteiger. Ältere, alte und Hochaltrige stehen ebenso auf der Tagesordnung von Vereinsvorständen wie Natur- und Wassersportler. Einige Vereine unterhalten Fitness-Studios, manche Schwimmbäder. Einige Vereine betreiben sogar Kindergärten. Die einen kümmern sich um Sturzprävention, die nächsten bieten Ernährungskurse oder Hausaufgabenhilfe an. Es werden Kooperationen mit Schulen, vereinzelt auch mit Seniorenheimen entwickelt und es werden Verordnungen von Kursteilnehmern mit Krankenkassen abgerechnet. Der „klassische“ Trainingsbetrieb und Wettkampfsport der eingangs erläuterten „engen“ Sportdefinition droht immer stärker in den Hintergrund zu treten. Mitunter wird behauptet, „der deutsche Sportverein“ entwickelt sich zu einem „Alleskönner“ in Richtung eines allumfassenden Freizeit-, Sport- und Bewegungsanbieters: „Zukunftssicherung durch Ausdifferenzierung und Diversifikation“ würde demnach das Leitbild heißen!

Es gibt parallel hierzu auch andere Reaktionsstrategien: Vereine verkleinern und konzentrieren sich auf spezifische Sportinteressen. Andere lagern wirtschaftliche Teilbereiche aus, gründen neue Spielgemeinschaften oder fusionieren. Wieder andere wachsen so stark, dass man sich fragt, wann der Verein die Grenze zum Wirtschaftsunternehmen überschreitet. Ein paar geben auf oder siechen vor sich hin. Weitere bleiben wie sie immer waren und werden dabei sorgenvoll betrachtet.

Die Beratungs- und Förderinstrumente der Verbände stellen verstärkt auf die zuerst genannte Richtung der Ausdifferenzierung ab. So lauten vielfach die Empfehlungen, neue Zielgruppen zu erschließen (insbesondere SeniorInnen) und neue Angebotsformen mit geringerem Verpflichtungscharakter und mit spezifischen Sportmotiven zu entwickeln: Kurse, Camps, Projekte. Entsprechend sollen Gesundheitsangebote etabliert und „Spezialaufgaben“ übernommen werden (wie Integration, Rehabilitation oder Schulbetreuung) – und alles idealerweise gemeinsam mit Netzwerkpartnern von Frauenbüros über Ehrenamtsagenturen bis Gesundheitsämtern.

Übergeordnetes Ziel ist es hierbei, demografiebedingte schrumpfende Reservoir an Mitgliedern stärker auszuschöpfen, um die absoluten Mitgliederzahlen dauerhaft auf aktuellem Stand zu halten und die gesellschaftspolitischen Herausforderungen zu meistern.

Haben Sportvereine also nur eine Zukunft, wenn die strategische Empfehlung „Diversifizierung“ lautet? Wo aber bleibt dann die Stärkung des Sports als Kern eines Sportvereins? Sport als Selbstzweck?

An dieser Stelle sind im Verbandssystem des DOSB vor allem die Spitzenverbände angesprochen. Sie könnten, ja müssten mit einem Aufschrei einsetzen. Es wird häufig behauptet, die Spitzenverbände koppeln sich zunehmend von „ihren“ Vereinen ab und kümmern sich auf Bundesebene nur noch um Nationalkader, nationale und internationale Meisterschaften und die Finanzierung des Spitzensports sowie um den Anti-Doping-Kampf und dessen rechtlichen Dimensionen. Vielleicht fehlt aber auch „nur“ die Vorstellung alternativer Entwicklungsperspektiven oder die engere Abstimmung mit den Landesfachverbänden? Ich behaupte die Vereinsentwicklung ist unser aller Thema: LSB, Spitzenverbände und Sportverbände mit besonderen Aufgaben sind gemeinsam aktiv und gemeinsam gefordert!



Wie könnten also alternative bzw. ergänzende Entwicklungsperspektiven für den „Sport im Verein“ aussehen und wie können diese von den Verbänden initiiert und unterstützt werden? Wie müsste eine Strategieempfehlung „zurück zum Markenkern“ ausgestattet sein? Wie kann für Sport begeistert, für Training und Wettkampf motiviert werden? Aber auch: Wie kann für Vereinsleben und Sportengagement geworben werden? Besteht die Gefahr, dass Vereine im Kanon der Sportanbieter austauschbar werden?

Es geht bei diesen Fragen nicht um ein „*Entweder - Oder*“! Schließlich hat sich die Diversifikationsstrategie hinsichtlich einer stabilen Mitgliedersituation und der gesellschaftspolitischen Stellung als Erfolgsmodell bewährt. Die Uhr soll also nicht zurückgedreht werden.

Vielmehr geht es um eine Erweiterung der Handlungsoptionen und um neue Strategien, bei denen die Grundlagen des „*Sports im Verein*“ (der qualifizierte Trainings- und Wettkampfbetrieb, die Freude an der eigenen sportlichen Entwicklung unabhängig vom Leistungsniveau) wieder etwas stärker in den Blick genommen werden.

Spitzenverbände und Landessportbünde sowie Sportverbände mit besonderen Aufgaben unter dem Dach des DOSB sollten die Vereine gemeinsam und etwas umfassender in den Blick nehmen. Das Kernziel des verbandlichen Handelns im DOSB muss darauf abstellen, Sportvereine zu stärken und „*zukunftsfest*“ zu machen und somit auch zukünftig „*Sport im Verein*“ möglichst breiten Bevölkerungsgruppen zu ermöglichen. Hierbei ist das „*richtige*“ Verhältnis von „*Ausdifferenzierung*“ und „*Kernsport*“ neu zu vermessen.



Meine Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen, ich habe Ihnen einige grundsätzliche Anmerkungen zu den zentralen Stichworten vorgetragen. Ich bin sicher, es gibt noch viele andere Aspekte und Fragen zum Markenkern der deutschen Sportvereine, zu dem „*richtigen Maß*“ hinsichtlich Kooperationsentwicklung und Ausdifferenzierung, zu den Potenzialen einer zukunftsorientierten Vereinsentwicklung u.v.m.

Ich bitte Sie, Ihre Anregungen und Vorschläge, Ihre Fragen und Antworten aktiv in diese Bundeskonferenz Sportentwicklung einzubringen. Nutzen Sie den Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen und die vielfältigen Möglichkeiten des „*Open Space*“ als weiten Raum. Begreifen Sie die Bundeskonferenz noch mehr als die beiden vorangegangenen als „*IHRE*“ Konferenz.

Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer, ehrenamtlich und hauptberuflich, Verbands- und Vereinsvertreter, Funktionsträger des DOSB wie in anderen Organisationen können und werden sich gleichermaßen aktiv einbringen. Ich bin persönlich sehr gespannt auf die Diskussionen sowie die Ergebnisse. Wir brauchen im organisierten Sport die Auseinandersetzung mit den zentralen strategischen Fragen. Ich danke Ihnen schon jetzt für Ihr Engagement und dem Hessischen Ministerium des Innern und für Sport, Herrn Professor Zielinski, für die Unterstützung und finanzielle Förderung der Konferenz.

Ich wünsche uns allen daher gute Gespräche und eine gemeinsame Orientierungslinie zum „*richtigen*“ Verhältnis von „*Markenkern Sport*“ und „*Ausdifferenzierung*“.

Vielen Dank!

## 5 | Protokolle der Arbeitsrunden

### I | Protokoll 1 – *Vereinssportentwicklung in anderen Ländern*

**Initiator:** Manfred Wothe

**Mitglieder der Gruppe:** Heide Klübers, Harald Schäfer, Ulrike Wagner

#### I | **Wichtige Punkte und Ergebnis der Diskussion:**

- I Wir kennen unsere sportlichen Partner im Nachbarland.
- I Wir kennen nicht (ausreichend) die (Vereins-) Strukturen
- I Wir vermuten klassische „Sportarten-, Vereinigungen“ mit Wettkampforientierung

#### I | **Austausch von Strukturen (auch der Qualifizierungssysteme):**

- I als sinnvollen Erfahrungsaustausch initiiert werden
- I Möglichkeit / Chance der Erschließung neue Ressourcen
- I Motivation durch Austausch und Begegnung
- I Städtepartnerschaften als Aufhänger möglich

#### I | **Vielfältige Projektanlässe besser nutzen**

- I Lernpartnerschaften (Grundtvig)
- I Europäischer Qualifizierungsrahmen
- I Kleine grenznahe Projekte (Interreg)

#### I | **Nächste Schritte:**

- I Neue Förderprogramme EU 2014 – 2020 für den (Vereins-) Sport nutzen

#### I | **Erforderliche Ressourcen:**

- I Professionelle Projektbetreuung

## I **Protokoll 2 – „Vergessen Sportvereine den Sport?“ –Beinhaltet dies eine Höhergewichtung des Wettkampfsports gegenüber dem Breitensport?“**

**Initiator:** Rolf Salinger

**Mitglieder der Gruppe:** Oliver Kalb, Katrin Gauler

### I **Wichtige Punkte und Ergebnis der Diskussion:**

- I Die Diskussion drehte sich lange um die Klärung der Frage, was das Kerngeschäft von Sportvereinen ist.
  - Ist dies
    - a) Sport allgemein oder
    - b) Wettkampfsport im engeren Sinn?
  
- I Bejaht man a) dann sind Nebenaktivitäten z.B. Soziales (Ältere, Arbeitslose, Familien etc.), Integration (Aussiedler, Muslime), Hausaufgabenbetreuung, Doping, Missbrauch usw.
- I Hier ist festzustellen, dass es sich zum Teil um notwendige Aufgaben handelt, die aber oft von „oben“ (DOSB) vorgegeben sind und mit finanziellen Anreizen in den Verein etabliert werden.
- I Steht man zu b), würde das bedeuten, dass man den Breitensport zurückdrängen müsste, was nicht wünschenswert ist und angesichts des entsprechenden Mitgliederverhältnisses (z.B. 20 % Wettkampfsportler gegenüber 80% Breitensportler) unverantwortlich wäre.
- I Die Rolle von reinen Wettkampfvereinen sowie Ein- und Mehrsportvereinen wurde diskutiert. Grundsätzlich sollte man alle Bewegungsangebote bejahen und fördern.

# I Protokoll 3 – Integration

Initiator: Suayip Günlü

Mitglied der Gruppe: Michael Seiz

## I Wichtige Punkte und Ergebnis der Diskussion:

- I Begriffe wie „Migration“, Migrationshintergrund, oder gar „Inklusion“ usw. führen zu einer Klischeebildung und Ausgrenzung
- I Programme mit diesem begrifflichen Hintergrund sind daher eher kontraproduktiv
- I Akzeptanz, Gegenseitigkeit an Äußerlichkeiten, Glaube und Wertigkeiten der Person muss gegenseitig gewährleistet sein
- I bei der jüngeren Generation ist der Integrationsprozess schon weit fortgeschritten und wird in zukünftigen Generationen abgeschlossen sein (vergleichbar den ins Ruhrgebiet im 19. Jahrhundert eingewanderten polnischen Familien – sind heute in den höchsten Ämtern zu finden)
- I die zukünftigen Generationen werden sich international immer besser zusammengehörig finden
- I national ausgerichtete Sportvereine sind daher eine Zeiterscheinung, die es in Zukunft nicht mehr geben wird



# **I Protokoll 4 – Rolle und Aufgaben der Landesfachverbände für die Vereinsentwicklung und die Folgerungen für das Verhältnis der Spitzenverbände, Verbände mit besonderen Aufgaben und Landessportbünde zu ihren Landesfachverbänden**

**Initiator:** Gabriele Freytag

**Mitglieder der Gruppe:** Elsbeth Beha, Thomas Behr, Franz Brümmer, Rolf Beilschmidt, Beate Dreilich, Wolfgang Eitel, Norbert Engelhardt, Wiebke Fabinski, Wolfram Götz, Sönke P. Hansen, Gisela Hinnemann, Stefan Hoffmann, Dieter Krieger, Susann Krönert, Markus Nadler, Nadin Preidel, Marcus Punte, Jörg Stegemann, Walter Stumpe

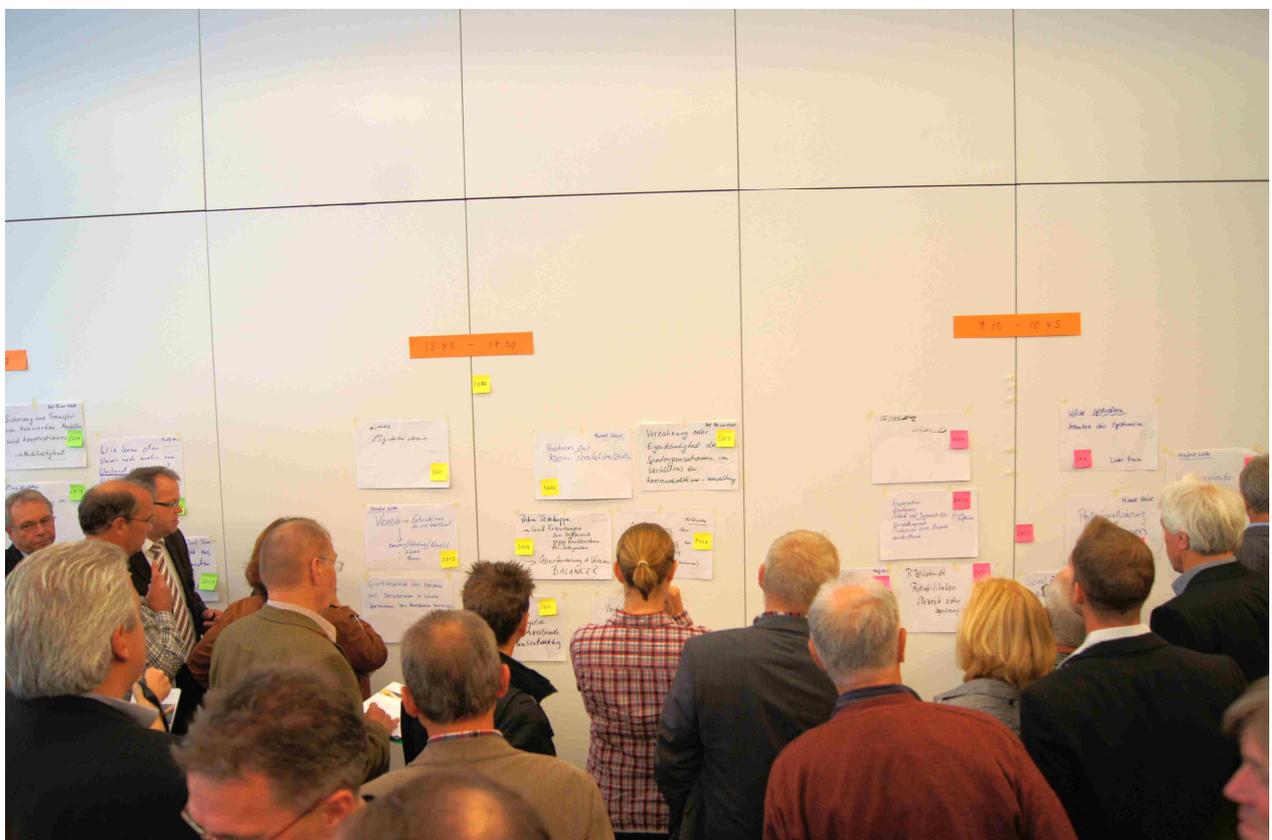
## **I Wichtige Punkte und Ergebnis der Diskussion:**

- I So wie es nicht den Verein gibt, gibt es nicht den Landesfachverband. Es gibt aber eine größere Zahl an Landesfachverbänden (LFV), die im Gesamtgefüge des organisierten Sports nicht besonders stark aufgestellt sind. Die Beziehungspflege zum Gros ihrer Vereine ist kaum im Blick. Mit dem operativem Geschäft (Verwaltungsaufgaben, Wettkampfordorganisation, Betreuung Kadernachwuchs, Organisation Lehrgänge) sind viele LFV meist an ihren zeitlichen und finanziellen Grenzen. Sport- bzw. Vereinsentwicklung ist daher als Aufgabenfeld häufig nicht im Fokus
- I Um den „Kern“ der Sportvereine zu stärken, braucht es LFV, die in Sportentwicklung denken und in sie investieren. Ansätze, bspw. über die Landestrainer auch Trainingsangebote in Vereinen zu unterstützen, um so mehr Gruppen aufzubauen und die Qualität im Vereinsangebot zu erhöhen, erscheinen unrealistisch. Eingebunden in die Leistungssportkonzepte ihrer Spitzenverbände und Landessportbünden (LSB), sind die LFV mit den wenigen Landestrainerstellen an einer eindeutigen Kaderorientierung gebunden, finanzielle Möglichkeiten zum Ausbau der Honorartrainerstellen (wie vom DFB vorangetrieben) sehen die wenigsten.
- I Sowohl den Spitzenverbänden als auch den LSB ist an starken LFV gelegen.

## **I Folgende Beispiele haben sich bewährt:**

- I der Verband Deutscher Sporttaucher (VDST) hat die interne Verbandskommunikation verbessert und in der Satzung zweimal jährlich Arbeitsrunden mit seinen Landesfachverbänden fest geschrieben. Bei besonderen Fragen der Vereinsentwicklung setzt sich der Bundesverband zusammen mit dem zuständigen LFV und dem LSB ein (so konnte bspw. ein neues Tauchgebiet erschlossen werden).
- I die Deutsche Reiterliche Vereinigung (FN) hat das bundesweite Projekt „Vorreiter Deutschland“ zur Mitgliedergewinnung in den Reitvereinen aufgelegt. Das Konzept dazu wurde nicht „Top-Down“ vorgegeben, sondern in einem längeren Entwicklungsprozess gemeinsam mit den LFV entwickelt und hat mittlerweile breite Akzeptanz. Jeder LFV kann sich nach seinen Möglichkeiten beteiligen und erhält Unterstützung. Nachweis zum Einsatz der Mittel wird gefordert.
- I in Bremen hat sich im Zusammenwirken von LSB und Fußball-Verband zusammen mit dem LSB Bremen ein Kompetenzzentrum Bildung mit zehn weiteren LFV entwickelt. Hier werden für ÜL-Ausbildungen gemeinsame Materialien und Lehrgänge entwickelt.

- I Der LSB Sachsen-Anhalt führt mit jedem seiner 48 LFV jährliche Strukturgespräche, wo u.a. auch die Mitgliederentwicklung in den Blick genommen wird und Entwicklungsmöglichkeiten beraten werden.
  - I Von Seiten der LSB-Vertreter wird gewünscht, dass sich die Spitzenverbände mit ihren LFV und den Ansprechpartnern aus dem LSB gemeinsam an einen Tisch setzen und auch dazu vor Ort kommen.
  - I Insgesamt erscheinen der Ausbau und die Verbesserung der Kommunikation zwischen den Spitzenverbänden und ihren Landesfachverbänden, zwischen den Landesfachverbänden und den LSB und auch im Dreiergefüge und das stärkere Denken in Kooperationen von LFV (innerhalb der Länder und über Ländergrenzen hinaus) zentrale Faktoren, um die Rolle der Landesfachverbände als Motor einer Vereinsentwicklung zu stärken.
- I **Weitere Notizen:**
- I Überlegt wurde in der Runde noch, ob es ggf. ein neues Format braucht, um Breitensport/Sportentwicklung über die Verbandsebenen voranzubringen. Im Leistungssport scheinen die Absprachen und Entwicklungen durch das neue Steuerungsmodell zu funktionieren. Hier lohnt sich vielleicht ein Blick, was davon auch im Bereich Breitensport/Sportentwicklung tragfähig wäre.



## I **Protokoll 5 – Vereinsentwicklung als reflektiver Prozess oder „muddling through“ ?**

**Initiator:** Christa Lange

**Mitglieder der Gruppe:** Pauly Pia, Stefan Anderer, Andy Biesinger, Ulrich Clausing, Horst Delp, Heinz Janalik, Rolf Kilzer, Andreas Klages, Pia Pauly, Ulrich Pudschun, Veronika Rücker

### I **Wichtige Punkte und Ergebnis der Diskussion:**

- I Zentrale Fragestellung der Gruppe war: Wie kann Vereinsentwicklung erfolgreich durch die übergeordneten Institutionen initiiert und begleitet werden? Gibt es Erfolgsfaktoren für diese Prozesse, die eher im Bereich „muddling through“ liegen oder in der Unterstützung systematischer Veränderungsprozesse?

### I **Folgende Punkte wurden diskutiert:**

- I Eine differenzierte Betrachtung von Vereins- und Sportentwicklung ist erforderlich. Die übergeordneten Institutionen müssen die Sportentwicklung vor dem Hintergrund der zunehmenden Ausdifferenzierung intensiv beobachten und reflektieren und den Prozess der Vereinsentwicklung intensiv begleiten. Begleitung und Beratung von Vereinen wird zukünftig ein stärkeres Gewicht bekommen.
- I Welche Aufgaben müssen Verbände übernehmen?  
Landessportbünde und Stadt und Kreissportbünde übernehmen die übergeordneten Themen in der Begleitung der Entwicklungsprozesse. Sie beraten in den Phasen „Beobachten, Bewerten, Bewegen“. Wichtiges Element ist die Reduzierung der Komplexität des Sachverhalts vor dem Einstieg in die Beobachtung. Beobachtung erfolgt auf unterschiedlichen Ebenen, die der Berater berücksichtigen muss, z.B. durch teilnehmende Beobachtung. Wesentliches Element der Beratung ist die Sensibilisierung.
- I in Bezug auf die Sportentwicklung intensiv beobachten und reflektieren und Können Erfolgsfaktoren für diese Prozesse ermittelt und transportiert werden?
- I Welche Erfolgsfaktoren gibt es für erfolgreiche Vereinsentwicklung?

# I **Protokoll 6 – Außenwirkung durch die Vielfalt des Sports auf kommunaler Ebene – Verzahnung oder Eigenständigkeit des Sports in der Kommune**

**Initiator:** Ralf-Rainer Klatt und Niclas Stucke

**Mitglieder der Gruppe:** Katharina Bleser, Maren Boyé, Eckhard Cöster, Baerbel Dittrich, Birgit Faber, Joachim Gries, Hiltrud Gunnemann, Jürgen Hanke, Guenter Lehmann, Otto Marchner, Heinz Mörbe, Hartmut Schäfer, Harald Schäfer, Gabriele Wrede

## I **Wichtige Punkte und Ergebnis der Diskussion:**

- I Differenzierungen von Sportformen (organisiert in Sportvereinen, frei organisiert, kommerziell organisiert, kommunal organisiert)
- I Der organisierte Sport nimmt – zurecht – für sich in Anspruch, für die gesamte Sportbevölkerung zu sprechen
- I Auf kommunaler Ebene werden von den Sportorganisationen Argumentationshilfen der Dachorganisationen gegenüber der Politik gewünscht
- I Unterschiedliche Wahrnehmung des Sports in den verschiedenen kommunalen Politiksektoren
- I Forderung der Stärkung der lokalen und regionalen Sportstruktur (Professionalisierung)
- I Diverse Rollen im Zusammenspiel zwischen organisiertem Sport, gewinnorientierten Anbietern und freiem Sport
- I Diverse Beispiele aus verschiedenen Bundesländern mit unterschiedlichen Lösungsansätzen
- I Beispiel NRW weitere Untergliederung in Stadt- und Gemeindesportbünden beabsichtigt (Hauptamtlichkeit)
- I Unterschiedlich qualifizierte Wahrnehmung des Sports durch Politik
- I Kooperationsvereinbarung: „*Starker Sport – starke Kommunen*“ auf Länder – und dann auf regionaler Ebene umsetzen

## I **Nächste Schritte:**

- I Weitere Abarbeitung der einzelnen Politikfelder aus der Kooperationsvereinbarung DOSB/DST/DStGB

## I **Erforderliche Ressourcen:**

- I Langer Atem!

## I **Protokoll 7 – Sicherung und Transfer von Netzwerken, Modellen und Kooperationen unter dem Aspekt Nachhaltigkeit**

**Initiator:** Ralf Rainer Klatt

**Mitglieder der Gruppe:** Norbert Engelhardt, Hiltrud Gunnemann, Andreas Klages, Ebba Koglin, Nicole Vincenz, Gabriele Wrede

### I **Wichtige Punkte und Ergebnis der Diskussion:**

- I für das genannte Aufgabenfeld werden zwingend personelle Ressourcen, also Menschen, benötigt, die verlässlich und vertrauensvoll in diesen Netzwerken mitarbeiten (wichtig sind die Interessensvertretung, Qualifikationen und Kompetenzen).
- I Das Sportverständnis und die Sportnachfrage haben sich bekanntlich geändert, und das erfordert ein erweitertes Handlungsspektrum des organisierten Sports.
- I Sportvereine müssen ihr komplexes Handlungsumfeld analysieren, am besten ein Vereinsprofil entwickeln und hieraus konkrete Handlungen ableiten.
- I Vereine brauchen hierzu eine systematisierte Hilfe und Unterstützung. Hierzu wird eine Idee visualisiert dargestellt, die nachgereicht wird (lokale Qualitätszirkel/AG? AK o.ae.). Die Dachorganisationen leisten gezielte Unterstützung und Beratung.
- I Die Zusammenarbeit muss systematisiert werden, die Mitwirkenden aus dem Sport müssen die Wünsche der Partner tatsächlich kennen, aber wir müssen auch die Netzwerkpartner immer wieder an die Sportvereine erinnern. Und die Netzwerkpartner dürfen die Sportvereine nicht vergessen
- I Für Vereine muss ihr Profit an einer Netzwerkbeteiligung erkennbar sein.
- I „Politischer Flankenschutz“ von oberen Ebenen sollte initiiert werden.
- I Strukturähnlichkeiten sollen festgestellt und ein Austausch ermöglicht werden.
- I Für Modell- und Kooperationstransfers müssen realistische Zeitspannen geplant werden.
- I Fördergelderverteilung in Sportorganisationen sollte zur Umsetzung neu „ausgerichtet“ werden.
- I Perspektivwechsel in die Sichtweisen der Kooperations- oder Netzwerkpartner sind notwendig.

## I **Protokoll 8 – Attraktivität für Engagement – Was zeichnet Vereine aus, in denen sich Menschen gerne engagieren?**

**Initiator:** Daniel Illmer

**Mitglieder der Gruppe:** Elsbeth Beha, Andy Biesinger, Maren Boyé, Franz Brümmer, Horst Delp, Pamela Graf, Gisela Hinnemann, Heinz Janalik, Heide Kladers Susann Krönert, Marcus Lachenwitzer, Guenter Lehmann, , Anke Nöcker, Nadin Preidel, Veronika Rücker, Wolfgang Schmidt, Gudrun Schwind-Gick, Christian Siegel, Jörg Stegemann, Anita Walldorf, Kirsten Witte

### I **Wichtige Punkte und Ergebnis der Diskussion:**

**Ausgangssituation:** Ehrenamt und freiwilliges Engagement steckt im Sport in der Krise (SEB), gleichzeitig allerdings ist in anderen gesellschaftlichen Bereichen ein Zuwachs von freiwilligen Tätigkeiten zu verzeichnen (z.B. Soziales, Umweltschutz).

**Kernfragen:** Wie gelingt es, Bewusstsein im Verein (und in der Öffentlichkeit) für Ehrenamt als das Fundament des Vereins zu schaffen? Wie zeichnen sich attraktive Vereine aus?

### I **Diskussion und Ergebnisse:**

- I Unterschieden wurde in drei Bereiche von Engagement und freiwilliger Arbeit:
- I Freiwillig Engagierte (Ausführungsebene): Menschen für die Übernahme kleinerer und zeitlich stark befristeter Tätigkeiten zu finden, gelingt in den Vereinen in der Regel gut (Zitat: „Ich finde immer jemanden, der einen Kuchen backt“).
- I Übungsleiter und Trainer: drei Problembereiche bei der Gewinnung und Bindung: Erstens die zeitliche Mehrbelastung, beziehungsweise die zeitliche Lage der Trainingsstunden. Zweitens die Anforderungen an eine zum Teil notwendige Qualifizierung (120 Stunden, Prüfung, etc.). Drittens eine mögliche Schiefelage zwischen Abteilungen in Hinblick auf unterschiedliche Vergütung (Kurse, Reha, etc.) und kleine oder keine Aufwandsentschädigung für andere Bereiche.
- I Ehrenamtliche in Funktion (Wahlamt): an bestimmte Voraussetzungen geknüpft: zeitliche Verpflichtung auf mehrere Jahre, individuelle Möglichkeit der flexiblen zeitlichen Gestaltung.

### I **Kernthemen der Engagementförderung in Vereinen:**

- I Wichtig ist die persönliche Ansprache und das Nachhalten (nicht einmalig fragen)
- I Die freiwillige/ehrenamtliche Tätigkeit muss als sinnvoll erlebt werden. Und zwar muss die jeweilige Tätigkeit sinnvoll für die Organisation und die Sache sein und sinnvoll für den Menschen. Das heißt, Menschen müssen sich als wirksam erleben sowie Anerkennung erhalten und es müssen „Ergebnisse“ bzw. „Erfolge“ sichtbar und spürbar werden.
- I Im Verein braucht es einen „Kümmerer“. Diese Person benötigt bestimmte Kompetenzen, wie z.B. Empathie, gute Kommunikationsfähigkeit (=> Dafür braucht es in Zukunft Schulungsmöglichkeiten/Qualifizierung durch die Verbände, denn Kommunikation ist lernbar). Die Gefahr einer solchen Position kann sein, dass ein Kümmerer mit dem Thema allein gelassen wird (vom Kümmerer zum Kümmerling). Zentrale Aufgabe: Der Kümmerer muss das Thema „am Laufen halten“, Engagementförderung ist auch andauernde Aufgabe des Gesamtvorstands.

- I Es müssen Freiraume für Engagement geschaffen werden (Verantwortung auf mehrere Schultern, Möglichkeit, die eigene Aufgabe und Rolle selbstständig zu definieren, „Ehrenamt braucht auch Phantasie“). Gleichzeitig kann auch ein hierarchisches Vereinsmodell funktionieren, wo eine Person gewissermaßen das „Heft in der Hand hält“. Darüber kann Strukturbildung und Entlastung für andere Engagierte stattfinden.
  - I Eine durch Offenheit und Transparenz geprägte Vereinskultur trägt dazu bei, dass der Verein für ehrenamtliche und freiwillig Engagierte attraktiv ist. Zentral ist hier der Umgang der Menschen im Vorstandsteam und auch in allen anderen Vereinsebenen. So kann eine Atmosphäre entstehen, die dazu einlädt, in ein funktionierendes Team einzusteigen und dort Aufgaben zu übernehmen. Weitere charakteristische Merkmale einer solchen Vereinskultur sind auch eine gut ausgeprägte „Streitkultur“, also ein guter Umgang mit Konflikten sowie der Umgang mit Niederlagen und Enttäuschungen (Verein ist nicht nur Idylle).
  - I Aus einer so gearteten Vereinskultur erwächst ein tragfähiges Image nach innen und außen (Indikator: Wie sprechen Ehrenamtliche des Vereins über Ihr Ehrenamt).
  - I Darüber hinaus kann ein formuliertes Vereiskonzept mit einer Vision des Vereins und attraktiven Zielen dazu einladen, sich zu beteiligen.
  - I Wichtig ist es die zentralen Haftungsfragen im Blick zu haben und gleichzeitig darf dieses nicht zu einer „Gefahrenrhetorik“ führen. Wichtig ist es, das Positive am Ehrenamt herauszustellen. Für den Umgang mit Haftungsfragen wurden neue strukturelle Möglichkeiten diskutiert, wie die Verbreiterung von Verantwortung, Satzungsfragen und die verstärkte Delegation als Arbeitsprinzip.
  - I Verabschiedung muss möglich sein, der Nachfolger/die Nachfolgerin darf es anders machen, so können neue Impulse und Veränderungen im Verein entstehen.
  - I Der Erwerb von Kompetenzen und auch von formalen Qualifikationen kann ein Argument für die Gewinnung von Engagierten sein. Wenn allerdings die Ausübung einer Tätigkeit zwingend an den Erwerb von formalen Qualifikationen gebunden ist (ist eine Lizenz vorhanden?), entstehen gleichzeitig Barrieren. Ein Lizenzerwerb sowie Fort- und Weiterbildung können das Amt und die Tätigkeit stärken, dürfen aber keine unbedingte Voraussetzung sein („Ich habe lieber jemanden, der das Amt mit Leidenschaft auch ohne Lizenz ausübt, als jemanden explizit zu einer Ausbildung zu drängen“). In dieser Hinsicht kann auch die unübersichtliche Landschaft verschiedener Qualifikationen, Lizenzen und weiterer Angebote zu Verunsicherung führen.
  - I Insgesamt braucht es eine Anerkennungskultur im Verein und entsprechende Anreizsysteme, denn die These ist, dass auf Dauer eine rein intrinsische Motivation nicht ausreicht. Für die Vereine besteht die Aufgabe, spezifische Anreizsysteme zu entwickeln. Und es braucht weiterhin auch eine gesteigerte gesellschaftliche Anerkennung des Ehrenamts (beispielsweise bei der Vergabe von Studienplätzen, bei Bewerbungen, etc., Vorbild Amerika) für die aktiv eingetreten werden muss (Lobbyarbeit).
- I **Nächste Schritte:**
- I Insgesamt gilt es in Zukunft die Kommunikation zwischen Verbänden und Vereinen in Hinblick auf das Ehrenamt zu stärken. Sportverbände sollten an dieser Stelle als Unterstützer und Lobbyist fungieren und wahrgenommen werden.
  - I Verbände sollten in Zukunft die Vereine bei der Entwicklung neuer struktureller Möglichkeiten in Hinblick auf Verantwortung und Haftung unterstützen (zum Beispiel entsprechende Mustersatzungen bereitstellen)
  - I Entwicklung von Qualifizierungen und Schulungen für „Kümmerer“ im Verein zur Entwicklung von Kommunikationsfähigkeit.



# I **Protokoll 9 – Chancengerechtigkeit und Einbindung von sozial benachteiligten Gruppen in den Vereinssport**

**Initiator:** Günter Hoffmann

**Mitglieder der Gruppe:** Lüder Bach, Frank Eser, Simon Gräser, Otto Marchner, Heinz Mörbe, Dieter Stumpe, Petra Tzschoppe, Stefan Winter

## I **Wichtige Punkte und Ergebnis der Diskussion:**

I **Ausgangssituation:** Sozial benachteiligte Gruppen sind im organisierten Sport signifikant unterrepräsentiert.

### I **Ursachen:**

I Gesellschaftlicher Wandel:

I u. A.: Familiäre Sozialisation hat Sport kaum zum Inhalt (fehlende Erziehung/Vorbilder im Elternhaus)

I (Über)Nutzung der „neuen Medien“

I Vereine sind zwar prinzipiell offen für alle Schichten, sprechen aber sozial benachteiligte Gruppen kaum oder gar nicht explizit an (siehe hierzu Vereinsstudien von Prof. Brettschneider und Prof. Pilz: „Wer aus der Reihe tanzt, fliegt raus“.

I Barrieren: Kosten, mangelhafte Sprachkenntnisse, Angst vor Ausgrenzung, mangelndes Wissen um die positiven Effekte des Sports

I Die überwiegend traditionelle, auf Wettkampfsport ausgerichtete Angebote der Sportvereine erreichen Kinder und Jugendliche aus bildungsfernen Schichten eher nicht. Ausnahmen sind Fußball und Kampfsport.

I Fehlende Qualifikation der Übungsleiter der Sportvereine zur Betreuung von Kindern und Jugendlichen aus sozial benachteiligten Gruppen.

I Fehlende Strategie zur Einbindung sozial benachteiligter Gruppen aufgrund fehlender Sensibilisierung in der Führungsebene

## I **Diskussionsergebnisse:**

I Die Teilnehmer sind sich einig, dass „*sozial Benachteiligte*“ oder auch „*bildungsferne Schichten*“ im Vereinssport unterrepräsentiert sind.

I Den Anspruch, für alle Menschen offen zu sein, können Landessportbünde und Vereine in der Praxis nicht erfüllen. Übungsleiter mit funktionierenden Gruppen / Wettkampfmanschaften haben in der Regel kein Interesse, sich mit Kindern und Jugendlichen aus bildungsfernen Schichten zu beschäftigen und u.U. zu „*belasten*“. Es gibt aber auch Leuchtturmprojekte – diese sind in der Regel personenbezogen und daher nicht auf andere Vereine übertragbar.

I Bewegung, Spiel und Sport wirken positiv auf die Bildungs- und Entwicklungsförderung junger Menschen. Aus diesem Grunde sollte Bewegungsförderung der Kinder aus benachteiligten Schichten möglichst früh einsetzen.

I Gesellschaftspolitische Forderungen: Der Sport ist auch zuständig für Gesundheitsförderung, Integration, Bildung und Chancengerechtigkeit. Diese Forderungen werden politisch legitimiert.

I Sie sind aufgefordert diese gesellschaftlichen Aufgaben zu erfüllen. Die Vereine erhalten allerdings kaum finanzielle Unterstützung. Dennoch: Jedes Kind, das Zugang zum Sportverein findet, ist ein Gewinn.

- | Wenn ein Verein gesellschaftliche Aufgaben übernimmt, sollte die Kommune zahlen.
- | Auch ältere Menschen aus sozial benachteiligten Gruppen sind im organisierten Sport unterrepräsentiert.

| **Handlungsempfehlungen:**

- | Kooperation von Sportvereinen mit Schulen und der Jugendhilfe unter Federführung einer kommunalen Koordinationsstelle.
- | Diskussion und Umsetzung innovativer Sportangebote unter Einbeziehung von Beispielen aus der Praxis: Offene Sportangebote in Kombination mit Anregungssituationen und traditionellen Angeboten unter Leitung von Übungsleitern der Sportvereine, Sportlehrern und Sporthelfern der Schulen und Mitarbeitern der Jugendhilfe.
- | Kooperation von Sportvereinen mit Kindergärten und der Jugendhilfe unter Federführung einer kommunalen Koordinationsstelle. Offene Sport- Spiel und Bewegungsangebote unter Leitung von Übungsleitern der Sportvereine, Erzieherinnen/Erzieher der Kindergärten und Mitarbeitern der Jugendhilfe.
- | Voraussetzung für die Umsetzung dieser gesellschaftlichen Aufgaben durch die Sportvereine und den genannten Kooperationspartnern sind finanzielle Ressourcen für Aus- und Fortbildung von Übungsleitern und Übungsleiterinnen, Erzieher und Erzieherinnen, Sporthelfer- und Sporthelferinnen, die Bereitstellung von Sportstätten sowie Sport- und Spielmaterialien durch die Kommune.
- | Hierzu bedarf es einer Diskussion sowie einer Lobbyarbeit von Politik und Sportverbänden über die Bedeutung einer Bildungs- und Entwicklungsförderung durch Sport, insbesondere für sozial benachteiligte Gruppen, die im organisierten Sport unterrepräsentiert sind.

## I **Protokoll 10 – Jedes Thema will in die Ausbildung –muss die Ausbildung entrümpelt werden**

**Initiator:** Wiebke Fabinski

**Mitglieder der Gruppe:** Thomas Behr, Rolf Beilschmidt, Katharina Bleser, Susanne Burger, , Beate Dreilich, Werner Freitag, Nina Glonegger, Dieter Goebel, Joachim Gries, Helmut Helken, Uwe Hoffmann, Stefan Hoffmann, Dieter Krieger, Markus Nadler, Marcus Punte, Hartmut Schäfer, Harald Schäfer, Anna-Lena Schiel, Ralf Sygusch, Anke Vietmeyer, Ulrike Wagner, Holger Wölk, Manfred Wothe

### I **Wichtige Punkte und Ergebnis der Diskussion:**

- I Die Zeit in der Ausbildung ist begrenzt (1. Lizenzstufe 120 LE)
- I 120 LE wird oft schon als große Hürde gesehen, man sollte nicht noch mehr LE drauf packen
- I Gesellschaftspolitische Themen werden an Verbände herangetragen (z.B. Umwelt, Gender etc.). RRL bieten den Rahmen für Ausbildung, Verbände können die Ausbildung selbst ausgestalten. Der Verband muss selbst entscheiden, welche Extra-Themen für ihn wichtig sind.
- I Gefahr bei einer flexiblen Handhabung dieser Themen: Ausbildungskonzept/ RRL verwässert (insbesondere Basisqualifikation)
- I Besser: Gesellschaftspolitische Themen in der Fortbildung (anstelle Ausbildung) behandeln (Unterscheidung Ausbildung (RRL) – Fortbildung (flexibel))
- I Dadurch Entschlackung der Inhalte in der Ausbildung
- I Aber Problem: bei vielen Themen kommen die TN nicht (sex. Gewalt), wenn man es nicht verpflichtend macht (Lösung ggf. Online-Schulung, Flyer etc.)
- I Gegenseitige Anerkennung der Fortbildungen wäre sinnvoll (z.B. LSB Bremen xy LE überfachlich, xy LE sportartspezifisch), damit kooperiert werden kann
- I Gesellschaftspolitische Themen sind nicht nur für Übungsleiter und Trainer wichtig, sondern vielmehr für alle Vereinsmitarbeiter/ Vorstandsmitglieder wichtig. Diese sollten zu diesen Themen geschult werden.
- I Vereinsmanagerausbildung/ -fortbildung
- I DOSB bietet als Unterstützungsleitung Materialien für die Ausbildung zu diesen Themen; die Verbände entscheiden jedoch selbst, ob sie diese Themen in der Aus-/Fortbildung umsetzen wollen. Dies wird jedoch auch teilweise als „Druck“ empfunden („DOSB fordert, dass dieses Thema gesetzt wird“)
- I RRL bieten Meta-Rahmen für Ausbildungen
- I Verbände erarbeiten gemeinsam mit Wissenschaft die konkreten Inhalte
- I Frage: Wie findet man überhaupt die Inhalte und Kompetenzen, die ein Trainer braucht?

# I **Protokoll 11 – Überfordern die vielfältigen gesellschaftlichen Erwartungen die Vereine?**

**Initiatorin:** Petra Tzschope

**Mitglieder der Gruppe:** Harald Born, Katrin Gauler, Nina Glonnegger, Dieter Goebel, Simon Gräser, Michael Höhn, Oliver Kalb, Heide Klapers, Ebba Koglin, Heike Kübler, Bianca Quardokus, Natalie Rittgasser, Rolf Salinger, Anna-Lena Schmid, Gudrun Schwind-Gick, Ralf Sygusch, Anke Vietmeyer, Nicole Vincenz, Stefan Winter, Kirsten Witte, Martin Wonik

## I **Wichtige Punkte und Ergebnis der Diskussion:**

- I Die Diskussion setzte sich mit der Frage auseinander, ob die Vereine mit den immer vielfältigeren gesellschaftlichen Anforderungen (Positionierung zu sexuellem Missbrauch, Homophobie, Rechtsextremismus, Klimaschutz, Integration/ Inklusion, usw.), mit denen sie konfrontiert werden, überfordert sind oder nicht. Es wurden unterschiedliche Perspektiven diskutiert.

## I **Perspektive: Ursachen des Problems**

- I In seinem Kern ist ein Sportverein ein Gebilde, in dem sich mindestens sieben Menschen zusammen gefunden haben, um gemeinsam Sport zu treiben. Mit der sozialen Offensive der 1970er Jahre hat der organisierte Sport den Verein als Ort präsentiert, der alle sozialen Probleme zu lösen vermag. Dieser Anspruch hat Erwartungen geschürt, die dazu geführt haben, dass die Politik den Sport genau dort „abholt“: Die finanzielle Förderung durch die Politik erhält der Sport häufig nicht für das Sporttreiben, sondern für seine sozialen Leistungen für die Gesellschaft.

## I **Perspektive: Die Vereine/Verbände könnten sich mit der Vielfalt der gesellschaftlichen Themen überfordert fühlen**

- I Die Vereine und Verbände sehen sich in der Pflicht, sich all diese gesellschaftspolitischen Themen annehmen. Da diese immer vielfältiger werden, scheinen sie in der Fülle kaum zu bewältigen. Die Überforderungssituation betrifft nicht nur Vereine, sondern oft auch Verbände, da diese sich noch weniger in der Situation sind, sich diesen Themen verschließen zu können. Die Vereine haben hier mehr Entscheidungsfreiheit, welcher Themen sie sich annehmen möchten.

## I **Perspektive: Die gesellschaftlichen Themen sind auch als Chance für die Vereine zu sehen**

- I Dass man den Sportvereinen soziale Funktionen zuspricht, ist prinzipiell positiv zu werten.
- I Dabei gibt es Themen, mit denen sich die Vereine beschäftigen müssen, da sie den Sport selbst betreffen und für die Glaubwürdigkeit des Sports unabdingbar sind (z.B. Prävention sexualisierter Gewalt, Doping-Prävention). Andere gesellschaftliche Themen können von den Sportvereinen angenommen werden, wenn sie in ihre Strategie passen.

I **Nächste Schritte:**

- I Die Verbände sollten gegenüber der Politik vermehrt die Leistungen und den Wert des Sports im Verein in den Fokus stellen. Die Kommunikationsstrategie gegenüber der Politik ist zu schärfen (Sport kann nicht diverse Probleme der Gesellschaft lösen, aber er vermag unter entsprechenden Rahmenbedingungen seinen Teil dazu beizutragen). Sport ist mehr als Mittel für externe Zwecke.
- I Aufgabe der Verbände ist es weiterhin, den Vereinen Hilfestellungen über praktikable Konzepte zu geben (gute „Übersetzungsarbeit“ zu leisten) und insbesondere den Nutzen für die Vereine (z.B. Mitgliedergewinne durch Integration/ Inklusion, Betriebskostensenkung durch energieeffizientes Bauen u.a.) heraus zu arbeiten.
- I Vereine selbst müssen sich ihre jeweilige Strategie klären, Dachorganisationen sollen sie dabei beraten.

I **Erforderliche Ressourcen:**

- I Personen mit entsprechenden Kompetenzen und Fachwissen



# I **Protokoll 12 – Position zu kommerziellen Parallelstrukturen im Sport**

**Initiator:** Michael Heise

**Mitglieder der Gruppe:** Lüder Bach, Susanne Bunger, Karin Fehres, Pamela Graf, Gisela Hinnemann, Uwe Hoffmann, Marcus Lachenwitzer, Thomas Niggemann, Anke Nöcker, Walter Schneeloch, Thorsten Schulte, Olaf Tabor, Ulrike Wagner, Anika Walldorf, Ulrike Wagner, Lars Wiesel-Bauer, Manfred Wothe

## I **Wichtige Punkte und Ergebnis der Diskussion:**

- I Ausgangspunkt der Diskussion ist die Gründung von Gesundheits- und Rehasportvereinen, z.B. durch Physiotherapeuten innerhalb der Verbandsstrukturen, um die Vorteile eines Vereinsstatus für ihre Angebote zu nutzen.
- I Diskutiert wird die Positionierung des organisierten und gemeinwohlorientierten Sports.
- I Angesprochen wurde auch der Umgang mit kommerziellen Fitness-Studios. Dieser Aspekt wurde zurückgestellt.
- I Zu Beginn wurde eine Begriffsbestimmung vorgenommen, um rein kommerzielle Angebote von gewinnorientierten Angeboten innerhalb des Vereins zu unterscheiden.
- I Es wird berichtet, dass mittlerweile nicht selten auch die traditionellen Vereine dazu übergehen, kommerzielle Einrichtungen wie z.B. Fitness-Studios oder Kletterhallen zu gründen: ist das dann schon eine Abkehr vom eigentlichen Vereinszweck?
- I Wie steht es um die Förderung von Kindern und Jugendlichen und um die Übernahme sozialer Verantwortung?
- I In diesem Zusammenhang wird klargestellt, dass es keine „guten oder bösen“ Vereine gibt. Die Verankerung ist gesetzlich geregelt. Problematisch wird dies jedoch, wenn von einem Missbrauch der Strukturen des deutschen Sportsystems gesprochen wird. Als Beispiele werden die Übungsleiter-Ausbildung Prävention/Rehabilitation für die reine Nutzung zur Abrechnung mit den Kassen oder Beteiligung an Förderprogrammen aufgeführt. Oftmals ist auch keine Trennung zwischen den Angeboten der „Firma“ und den Angeboten des eingetragenen Vereins zu erkennen.
- I In anderen Bereichen wird eher von einer Symbiose mit kommerziellen Anbietern gesprochen, Beispiel Reitverein und Pferde-Betrieb. Hier wird selbst die Durchführung von Wettkämpfen oder Turnieren durch die Betriebe in Kooperation mit den Reit- und Fahrvereinen nicht in Frage gestellt. Die Zusammenarbeit hat sich in diesem Bereich gut bewährt.

## I **Ergebnisse einer doch recht unterschiedlichen Diskussion:**

- I Keine Ablehnung der Aufnahme von Vereinen mit kommerziellen Parallelstrukturen.
- I Es sind Regeln aufzustellen für die Aufnahme von Vereinen im Verband (siehe z.B. Aufnahmeordnung im LSB Hessen).
- I Die Bindung von Vereinen mit kommerzieller Parallelstruktur an den gemeinwohlorientierten Sport wird sogar befürwortet!
- I Kooperieren ist besser als abgrenzen.
- I Der gemeinwohlorientierte Verein soll aktiv in den Prozess einsteigen (Agieren statt reagieren).
- I Anschließend wird auch die Frage der Aufnahme von Verbänden, die kommerzielle Mitglieder haben, angesprochen (Beispiel: Verband der Fitness-Studios).

- I Auch hier wurde in der Diskussion deutlich, dass Sondierungsgespräche geführt werden müssen, um möglichst eine Kooperation zu erreichen. Wenn der Deutsche Olympische Sportbund für den Sport in Deutschland sprechen will, dann muss er sich zwangsläufig auf diese Verbände zubewegen.
  
- I **Nächste Schritte:**
  - I wurden noch nicht diskutiert. Klar ist, dass man sich mit dem Thema noch intensiver in den einzelnen Verbänden beschäftigen und Regelungen treffen muss.

## I **Protokoll 13 – Rehasport – Sportangebot oder Rezept?**

**Initiator:** Rolf Beilschmidt

**Mitglieder der Gruppe:** Eberhard Bunzel und Natalie Rittgasser

### I **Wichtige Punkte und Ergebnis der Diskussion:**

- I Definition Rehabilitationssport: medizinisch verordnete Therapie laut Gesetz in den meisten Bundesländern kann der Rehasport (damit er bei den KK abgerechnet werden kann) nur in gemeinwohlorientierten Vereinen durchgeführt werden, nicht in gewerblichen Institutionen die Mitgliedschaft im Verein ist jedoch keine Voraussetzung Ziel ist es, mit den Mitteln der Bewegung zu rehabilitieren
- I Ausgangslage in den Sportorganisationen: die Sportorganisationen sind durch die gesetzliche Lage beauftragt
- I daraus ergibt sich ein hoher Mitgliederzuwachs in den Angeboten (vgl. auch Mitgliederzuwachs des DBS und seiner Landesfachverbände)
- I Rehasportangebote haben finanzielle Anreize („Damit kann man Geld machen“)
- I Die finanzielle Unterstützung durch das Land reicht aber nicht immer aus, wenn man qualitativ hochwertige Angebotsstrukturen aufbauen möchte
- I Rehasport ist ein spezifisches Angebot, das nicht in allen Merkmalen mit denen des Sporttreibens „an sich“ übereinstimmt
- I Frage: Ist das spezifische Angebot „Rehasport“ dann als eine dritte Säule der Sportangebote zu sehen – neben Leistungssport und Breitensport?
- I Unsere Antwort → nein!
- I Warum wenden wir uns dann dem Rehasport zu?
- I Ziel: nach Kursende neue Mitglieder gewinnen → Nachhaltigkeit muss gesichert werden!
- I Allerdings die Frage: wie viele neue Mitglieder kommen wirklich durch diese Angebote? (noch nicht erforscht)
- I Der gewünschte Mitgliederzuwachs erfordert Übungsleiter/innen, Sportstätten, Zusammenarbeit mit Ärzten..., um Qualität aufrecht zu erhalten (Frage der Ressourcen)
- I Die Gruppe kommt wieder auf die übergreifende Fragestellung der Konferenz zurück: Müssen wir alles abdecken? Müssen wir die „Handwerker der Republik“ sein?
- I Es müssen auch die Ressourcen des Sports beachtet werden
- I Anders herum gefragt: Was passiert, wenn sich die Gesetzeslage ändern würde, also auch kommerzielle Anbieter sich dem Rehasport annehmen können?  
→ Angst vor Mitgliederverlust, welcher wiederum auf politischer Ebene Konsequenzen mit sich ziehen würde (Kürzung finanzieller Mittel etc.)

### I **Nächste Schritte:**

- I Es ist eine Frage, wie sich die Sportorganisation aufstellen möchte → bottom-up Prinzip Der LSB Thüringen ist bspw. in den letzten Jahren einen Prozess der Leitbildentwicklung gegangen, dort hat er sich deutlich positioniert
- I Diskussion im DOSB, ob der Rehasport als eine Säule des organisierten Sports gesehen wird

I **Fazit:**

- I Gesellschaftsrelevante Themen können und sollen als Mittel der Vereinsentwicklung und
- I Stärkung angesehen werden, aber die Sportorganisation als Zusammenschluss der Vereine entscheiden, welchen sie sich annehmen möchten



## I **Protokoll 14 – Sind Migrantensportvereine integrativ?**

**Initiator:** Suayip Günler

**Mitglied der Gruppe:** Frank Eser

### I **Wichtige Punkte und Ergebnis der Diskussion:**

- I Migrantensportvereine haben sich als soziale Heimat der Zuwanderer gegründet
- I Die Gründung eines Sportvereins ist schon ein erster Schritt zur Integration
- I Heute sind diese Vereine meist multiethnisch und übernehmen soziale Aufgaben in ihrem Umfeld
- I Leider haben Migrantensportvereine Nachteile durch ihre Namen. (Platzvergabe, Sportgericht etc.) Vergleiche Studie HFV
- I Wichtig für eine gelungene Integration ist nicht der Name des Vereins sondern die Bereitschaft sich allen Gesellschaftsgruppen zu öffnen.
- I Viele Deutsche Fußballnationalspieler mit ausländischen Wurzeln haben ihre ersten Vereinserfahrungen in Migrantensportvereinen gemacht.
- I Monoethnische Vereine (auch rein Deutsche) sind desintegrativ

### I **Nächste Schritte:**

- I Anerkennung der Vereine als „normale“ Sportvereine
- I keine Stigmatisierung als Migrantensportverein.
- I Evtl. Umbenennung der Vereine um Benachteiligungen zu entgehen.

### I **Erforderliche Ressourcen:**

- I Stärkung der Lobby der Vereine
- I Anerkennung der Vereine auch durch etablierte Vereine
- I Beratung und Unterstützung der Vereine in ihren Bemühungen der interkulturellen Öffnung



# I **Protokoll 15 – Sportformen der Zukunft für die Vereine: Kurse, Dauerangebote, Online-Börse, iPhone - App?**

**Initiator:** Anke Nöcker

**Mitglieder der Gruppe:** Andy Biesinger, Katharina Bleser, Susanne Burger, Birgit von Daake, Beate Dreilich, Dieter Goebel, Pamela Graf, Joachim Gries, Suayip Günler, Hiltrud Gunnemann, Jürgen Hanke, Sönke-Peter Hansen, Helmut Helken, Gisela Hinnemann, Stefan Hoffmann, Ebba Koglin, Dieter Krieger, Susann Krönert, Peter Müller, Marcus Punte, Jörg Stegemann, Anke Vietmeyer, Annika Walldorf

## I **Wichtige Punkte und Ergebnis der Diskussion:**

### I **Zusammenfassung:**

- I Es gibt verschiedene Ansätze von verschiedenen Vereinen, die aufgrund von Faktoren wie regionale Gegebenheiten, vorhandene Infrastruktur, Zielgruppennähe usw. jeweils nur individuell umsetzbar sind.
- I Möglichkeiten und Zielgruppen bestimmen die Art und Weise, z.B. iPhone-App und Facebook für „flexible Sportarten“ und deren User; Kursangebote für Sportarten, die selbstständig weiter geführt werden können, wie Skating etc. Zum Erlernen der Sportart.

### I **Diskussionsinhalte:**

- I Vereinsform: Zusammenschluss von Gleichgesinnten, unter dem Aspekt, gemeinsam Sport zu treiben, Geselligkeit zu erleben: daraus leiten sich wichtige soziale Aspekte ab.
- I ADH: es gibt eine Nachfrage bei Studierenden nach flexiblen Angeboten, relativ unverbindlich und mit niedrigem Einstiegsniveau. Erste Versuche des Einsatzes einer App an Hochschulen zur Darstellung von Auslastungszahlen für einzelne Kurse. Weitere App im Wettkampfbereich zur Teamgestaltung: wer ist dabei?
- I Verein hat eine Webcam und Mitglieder können online nachsehen, wie viele TN aktuell vor Ort sind. Mitglied kann dann entscheiden, ob er teilnehmen möchte.
- I Online-Sportbörse: Treffpunkt-Angabe für gemeinsames Sporttreiben außerhalb des regulären Vereinsangebots, z.B. Lauftreff, Skatingabende etc. Verabredungen auch über Facebook möglich.
- I Beispiel Streetball-Kultur: Basketballverband sucht nach einer Möglichkeit, ungebundene Sportler der Streetball-Szene online zu registrieren, um auch einen Versicherungsschutz anbieten zu können und die Sportler zu gewinnen für Vereins- bzw. Verbandssport
- I Beispiel VGC: Verband clubfreier Golfer für diejenigen, die nicht in einem Golfclub registriert sind. Sie können die Golfanlagen je nach Vorgabe nutzen und an offiziellen Turnieren zur Verbesserung des Handicaps teilzunehmen.
- I Ein Beispiel gibt es auch in Kassel für ungebundene Street-Fußballer.
- I In Bremen gibt es einen Verein, den Sportgarten. Er ist Mitglied im LSB, jedoch nicht in einem Fachverband. Der Verein bietet Sport an zu sehr günstigen Konditionen, Zielgruppe sind sozial schwache Kinder und Jugendliche. Verein nimmt an einer sog. wilden Liga teil.

## I Fazit

- I alternative Formen finden, um wilde Angebote einzufangen und langfristig an den klassisch organisierten Sport anzubinden.
- I Schach: Straßenschach durchführen, um die Zielgruppe dort abzuholen, wo sie ist. Häufig ist die Hürde, gegen Vereinsschachspieler anzutreten zu hoch. Angst vor Blamage im Spiel gegen Vereinsspieler.
- I Vereine dürfen ihr Angebot nicht verwässern, indem sie immer wieder versuchen, alle Zielgruppen zu erreichen, auch alle informell Sporttreibenden. Vereine sollen ihr Profil schärfen und für das stehen, was sie bieten.
- I These: Ungebundene wollen nicht in den Verein, warum will der Verein sie mit allen Mitteln binden? Es besteht die Gefahr, sich zu verzetteln. Abhilfe wäre: Alternativangebote zusätzlich zu den bestehenden Angeboten, z.B. Kurse, die eine niedrige Einstiegsschwelle bieten.
- I Es gibt mittlerweile Sportarten, die nicht ohne Kurse leben können, da sie daraus die neuen Mitglieder rekrutieren: beispielsweise Rollsport, Tauchsport.
- I Aus Sicht des Großvereins: Kurse zum Einstieg sind sehr wichtig, der Begriff der Bindung an den Verein ist negativ besetzt: niemand möchte eine „Vertragsbindung“
- I Möglichkeit von kurzen Kündigungsfristen nutzen, Beispiel ein Monat zum Monatsende oder vierteljährlich. Es müssen nicht immer Jahresmitgliedschaften sein. Damit verschafft sich der Verein auch einen Vorteil gegenüber kommerziellen Fitness-Studios.
- I Einführung von alternativen Beitragsstrukturen, um alternativen Mitgliedsformen gerecht zu werden. Wichtig ist, den Vereinsvorstand mit im Boot zu haben, insbesondere bei Angeboten, die sich beim Einstieg von Nichtmitgliedern zunächst nicht rechnen.
- I Reiter versuchen über Breitensport-Turniere, Angebote für Nicht-Vereinsmitglieder zu schaffen und damit die Stärke des Vereinssports darzustellen.
- I Offene Sportangebote auf frei zugänglichen Sportflächen werden häufig nicht von Vereinen durchgeführt. Beispiel: Tempelhofer Freiheit, kaum Vereinsangebote auf einer riesigen, innerstädtischen Freifläche. Wo liegen die Hürden? Gleiches gilt für Sportaktivplätze, die von Kommunen errichtet werden. Vereine könnten diese flexibel nutzen – 24 h zugänglich.
- I Limitierender Faktor ist andererseits gleichzeitig auch die bestehende Sportinfrastruktur, wenn diese alt, dreckig, dunkel und defekt ist – Sportstättensituation ist unbefriedigend.
- I Keine gute, in Zusammenarbeit mit den Vereinen durchgeführte Sportstättenplanung.
- I Bei offen zugänglichen Sportanlagen kommt sehr häufig auch die Lärmproblematik zum Tragen.
- I Eine Möglichkeit der Gewinnung von Mitgliedern neben dem Angebot der klassischen Sportarten ist der Einstieg über ein Vielseitigkeitsangebot. Beispiel Sportartenkarussell: jedes Woche ein anderes Angebot, im Rhythmus von ca. 10 Wochen. Jeder TN kann so das weiterführende Angebot der Abteilungen unverbindlich kennenlernen.
- I Ein wichtiger Punkt in der Frage der Erlangung von Aufmerksamkeit durch Interessenten ist die Aktualität der Online-Präsenz: nichts nervt mehr, als veraltete Informationen. Die Vereine müssen von Beginn an die Ressourcen dafür richtig planen.

## I Nächste Schritte:

- I individuell im Verein planbar

# I Protokoll 16 – Welche Sporträume brauchen wir in Zukunft?

**Initiator:** Lüder Bach

**Mitglieder der Gruppe:** Jürgen Hanke, Christa Lange, Stefan Winter

## I Wichtige Punkte und Ergebnis der Diskussion:

### I **Planung und Steuerung:**

- I Planung, Bau und Betrieb von künftigen Sportstätten muss in eine kommunale Sportentwicklungsplanung eingebunden sein.
- I Landessportbünde, Stadt-/Kreissportbünde und Fachverbände haben neben Beteiligungsfunktion auch eine Steuerungsfunktion. Innerhalb des organisierten Sports wie auch darüber hinaus in kommunalen Entwicklungsprozessen.
- I Der organisierte Sport muss in der Sportentwicklungsplanung Kompetenz aufbauen und diese aktiv in Steuerungs- und Planungsprozesse einbringen.
- I Die Dachorganisationen sollten Modelle, Best-Practise Beispiele und Instrumente zur Verfügung stellen und Multiplikatoren ausbilden, so dass auf örtlicher Ebene solche Kompetenzen erworben und angewendet werden können. Denn Sportentwicklung muss individuell vor Ort geschehen und kann nicht in gleicher Art und Weise in allen Kommunen durchgeführt werden.

### I **Sportstätten:**

- I Sportstätten der Zukunft sollten nicht nur funktionale Variabilität aufweisen, sondern gegebenenfalls auch eine standorträumliche Flexibilität haben (Abbau, Verlagerung, Wiederaufbau etc.). In der Konsequenz bedeutet dies, dass manche Sportstätten eine mittelfristige Lebensdauer (z.B. 10 Jahre) haben.
- I Sportvereine sollten so offen sein, dass ursprünglich monofunktional gedachte Sportstätten auch noch nachträglich um zusätzliche Anlagen und Einrichtungen ergänzt werden können. Dies sollte bereits bei der Planung mit berücksichtigt werden.
- I Kommune und Vereine sollten zusammenarbeiten, da sich dann Synergien bei der Finanzierung der Investitionskosten, der Betriebskosten und der Unterhaltungskosten ergeben. In diesem Zusammenhang muss eventuell an eine Revision der Förderrichtlinien gedacht werden.
- I auch in Zukunft werden regelgerechte Hallen (DIN etc.) für den Schulsport, den Leistungssport und Wettkampfsport nötig sein. Für den Breitensport können und müssen aber auch neue Formen von Sporträumen entwickelt werden.

## I **Protokoll 17 – Haben die Sportvereine die Dachorganisation vergessen?**

**Initiatoren:** Norbert Engelhardt und Heinz Mörbe

**Mitglieder der Gruppe:** Stefan Anderer, Elsbeth Beha, Thomas Behr, Rolf Beilschmidt, Ute Blessing-Kapelke, Maren Boyé, Nina Glonnegger, Günter Lehmann, Ute Blessing-Kapelke, Horst Delp, Birgit Faber, Wiebke Fabinski, Karin Fehres, Bernd Freitag, Katrin Gauler, Nina Glonnegger, Simon Greiser, Andreas Klages, Günter Lehmann, Otto Marchner, Markus Nadler, Thomas Niggemann, Nadin Preidel, Bianca Quardokus, Natalie Rittgasser, Veronika Rücker, Anna-Lena Schiel, Thorsten Schulte, Kirsten Witte

### I **Wichtige Punkte und Ergebnis der Diskussion:**

- I Es gibt vielfältige Informations-/ Service- und Beratungsangebote der Verbände. Es wurden die Fragen diskutiert, ob
  - I dies „zu viel“ ist?
  - I dies tatsächlich nachfrageorientiert ist?
  - I es an der Schnittstelle „*Verband / Verein*“ Kommunikationsdefizite gibt?
  - I es Entfremdungstendenzen zwischen Verbänden und Vereinen gibt?
  
- I Es geht bei den Ausgangsfragestellungen insgesamt weniger um „vergessen“, sondern um die Frage nach einer anderen und angemesseneren gegenseitigen Wahrnehmung.
- I Vereine dürfen auch mit einem „*Zustand*“ zufrieden und glücklich sein, der nach Ansicht von Verbänden verbesserungsbedürftig ist. Es braucht offenkundig mehr Toleranz und Gelassenheit der Verbände.
- I Die Frage, ob Verbände ausreichend „*nah*“ bei den Vereinen sind, wirft die Frage nach Funktion und Leistungsprofil der Kreissportbünde / Sportkreise / regionale Gliederungen und deren Vermittlungsfunktion auf.
- I Ein gutes Programm / Beratungsangebot / Produkt der Verbände muss auch „*gut*“ und attraktiv in Richtung der Vereine vermarktet werden.
- I Die Herausforderungen nehmen zu. Vereine brauchen zukünftig klarere Profile und zukunftsorientierte Konzepte. Hierfür sind Beratungs- und Impulsangebote durch die Verbände vorzuhalten. Allerdings bestimmen nicht die Verbände, sondern die Vereine den „*richtigen*“ Zeitpunkt, diese Angebote anzunehmen, z.B. wenn sie Leidensdruck verspüren. Diese Grundposition relativiert vorhandene Absolutheitsansprüche der Verbände, zu wissen, was wann für wen richtig und wichtig ist.

# I Protokoll 18 – Vereine und Verbände

**Initiator:** Ralf Kamp

**Mitglieder der Gruppe:** Stefan Anderer, Eberhard Bunzel, Ulrich Clausing, Eckhard Cöster, Bärbel Dittrich, Wolfgang Eitel, Gabriele Freytag, Wolfram Götz, Jürgen Hanke, Sönke Peter Hansen, Michael Heise, Christa Lange, Ute Lemmel, Peter Müller, Thomas Niggemann, Pia Pauly, Ulrich Pudschun, Bianca Quardokus, Thorsten Schulte, Barbara Smajevic, Niclas Stucke, Olaf Tabor, Lars Wiesel-Bauer

## I Wichtige Punkte und Ergebnis der Diskussion:

- I **Ausgangsfrage:** *Wie können Vereine stärker von Verbänden profitieren, um die Sportentwicklung vor Ort zu verbessern? Und auf der anderen Seite: Was wäre, wenn es keine Verbände mehr gäbe?*
- I Ein Verband ist ein **Interessensvertreter** und Lobbyist für den Verein und seine Sportler. Gäbe es den Verband nicht, würden viele **Rahmenbedingungen**, die z.B. Landessportbünde mit anderen Akteuren (Land, Kommune) auf den Weg bringen, nicht geschaffen werden.
- I Zur Differenzierung der Frage wird herausgestellt, dass es nicht den Verein und die Verbände gibt. Bei den Vereinen ist so zum einen nach der **Größe** (klein = bis 500, mittel = bis 1.500 und groß = über 1.500) zu unterscheiden.
- I **Kleine Vereine** müssen in ihren ehrenamtlichen Strukturen gestärkt werden. Zudem ist viel Überzeugungsarbeit gegenüber den Vereinsverantwortlichen wichtig. Auf Grund der Fülle kleinerer Vereine ist hierzu bereits ein großer Aufwand erforderlich.
- I Die **mittleren Vereine** sind die Verlierer der letzten Jahre. Hier müssen die Verbände verstärkt ansetzen, um sie zu stärken.
- I Viele **große Vereine** haben zukunftsfähige Strukturen und sind gut aufgestellt. Hier müssen Verbände noch stärker in den Dialog treten, um im Austausch auf Ideen und Impulse der großen Vereine zu reagieren und spezielle Hilfestellungen zu bieten.
- I Zum anderen wird bei den Angeboten der Vereine zwischen wettkampfgebunden und freizeit-/gesundheitsorientiert unterschieden.
- I Bei den **wettkampfgebundenen** Angeboten ist vor allem eine hohe Verlässlichkeit der Verbände als Partner der Vereine wichtig. Zudem müssen gerade auch Sportarten in ihrer Entwicklung weiter gefördert werden. Rahmenbedingungen müssen auch bei Sportarten den gesellschaftlichen Entwicklungen angepasst werden. Verbände sollten die Stärken von wettkampfgebundenen Sportarten deutlicher kommunizieren und in den Vereinen wieder attraktiver machen, um Alternativen zu allgemeinen Fitness- und Gesundheitsangeboten aufzuzeigen.
- I Zu dem Thema „**Freizeit-, Breiten- und Gesundheitssport**“ entsteht eine vielschichtige Diskussion zu den Aufgaben, Chancen und Risiken der Verbände. In den Raum wird gestellt, warum viele Menschen ihrem Sport außerhalb des organisierten Sports nachgehen und zum Beispiel zu einem gewinnorientierten Anbieter gehen.
- I Einige Vereine nutzen im fitnessorientierten Bereich **kommerzielle Weiterbildungsangebote**, da diese Anbieter schneller auf Bedarfe und neue Trends reagieren. Hier gilt zu hinterfragen, ob sich Verbände diesem „**Wettbewerb**“ stellen sollten oder nicht auf „*jede Welle*“ aufspringen und ihre „**Kernaufgaben riskieren**“.

- I Bei allen Vereinen gilt, dass die Leistungen der Verbände bzw. die Unterstützungsleistungen der Verbände **besser kommuniziert** werden müssen. Es wird zu stark **senderorientiert** über sehr Vieles informiert. Das überfordert die Vereine und wichtige Informationen kommen nicht an. Besser wäre eine stärker **empfängerorientierte** Information, die je nach Vereinsausrichtung und Vereinsgröße stärker kanalisiert ist.
- I Es wird hinterfragt, wo überhaupt **Trends entstehen**? Im Verein oder Verband? Oder doch eher auf der Straße und im gewinnorientiertem Sektor?
- I Die Konkurrenz zu **gewinnorientierten Anbietern** wird kritisiert, aber auch als Chance für Vereine gesehen. An einigen Stellen erfolgt eine Zusammenarbeit, an vielen Stellen wird sie problematisch betrachtet. Es wird angeregt, über eine Parallelstruktur nachzudenken, die sich ausschließlich mit den Fragestellungen aus dem Freizeit-, Fitness- und Gesundheitsangebote beschäftigt. Hier wird ein Blick zu den Kirchen gewagt, die durch den Aufbau der Strukturen „*Caritas*“ und „*Diakonie*“ viele soziale Aufgaben an die Kirche im weiteren Verständnis zu binden.
- I Vereine kritisieren, dass sich **Verbände noch zu stark mit sich** und ihren Strukturen, Aufgabenabgrenzungen und Zuordnungen beschäftigen. Hier müssen schneller Ergebnisse erzielt werden, um sich intensiver auf die Sportentwicklung und den damit verbundenen Nutzen für den Verein respektive für die Vereinsmitglieder zu konzentrieren.
- I Die anwesenden Vereine und Verbände stellen fest, dass der **Dialog** und die Bereitschaft zur **Zusammenarbeit zwischen Vereinen und Verbänden** in den letzten Jahren weiter gestiegen sind und begrüßen das. Hier muss weiter angesetzt werden, da die Förderung der Sportentwicklung ein übergreifendes Thema ist, das vor formalen Vereins- und Verbandsgrenzen keinen Halt machen darf.
- I Ein Vertreter eines Großvereins betrachtet selbstkritisch, dass bei den **Verbandstagen** in der Regel nicht die Hauptentscheidungsträger der Vereine teilnehmen. Dieses schwächt die Position des Vereines im Verband und auch die Bedeutung des Verbandes im Verein.
- I Die Ausgangsfrage bei allen zu bearbeitenden Punkten in der Sportentwicklung lautet: „*Was nutzt es dem Mitglied*“.

# I **Protokoll 19 – Visionen zu einem zukunftsorientierten Verein (Professionalisierung von Sportvereinen)**

**Initiator:** Michael Heise

**Mitglieder der Gruppe:** Ulrich Clausing, Eckhard Cöster, Wolfram Eitel, Wolfram Götz, Uwe Hoffmann, Heinz Janalik, Oliver Kalb, Rolf Kilzer, Marcus Lachenwitzer, Ulrich Pudschun, Rolf Salinger, Hartmut Schäfer, Christian Siegel, Claus Weingärtner, Gabriele Wrede

- I **Ausgangspunkt war die Fragestellung:** *Reichen die Angebote der Verbände, um die Vereine fit für die Aufgaben der Zukunft zu machen oder bedarf es neuer innovativer Maßnahmen des deutschen Sports? Benötigt der gemeinwohlorientierte Sport eigene kommerzielle Parallelstrukturen, um der zunehmenden Professionalisierung des Sports etwas entgegenzusetzen (Beispielhaft wird die Verbindung von Kath. Kirche und Caritasverband aufgeführt)?*

## I **Wichtige Punkte und Ergebnis der Diskussion:**

- I In der Diskussion zu Beginn stellt zu Beginn fest, dass es nicht darum gehen kann neue Strukturen aufzubauen. Es muss darum gehen, dass die Sportverbände den Vereinen, je nach Bedarf und Entwicklungsstand, ausreichende und adäquate Angebote machen können.
- I Der Begriff „*Professionalität*“ passe dabei nicht in die Vereinslandschaft (gesellschaftlich besetzt: Berufsausbildung, Berufsfelder).
- I Vereine müssen Schlüsse u.a. aus der gesellschaftlichen Entwicklung ziehen und Konsequenzen daraus entwickeln = **Kompetenz**.
- I Es gilt sowohl Ehrenamt wie Hauptamt zu qualifizieren (kompetent zu machen).
- I Qualitätskriterien sind: Fähigkeit zur Reflexion, visionär denken können, neue Entwicklungen im jeweiligen Aufgabenfeld im Verein erkennen und umsetzen.
- I Daraus resultiert die Umbenennung des Themas: „**Visionen zu einem zukunftsorientierten Verein**“ **Aufgaben der Verbände:** Qualifizierende, beratende und fördernde Angebote bereithalten, um Vereine in den unterschiedlichen „*Ligen*“ (klein, mittel und groß) kompetent zu machen. Diese unterschiedlichen Angebote sollen von den Vereinen individuell abgerufen werden können.
- I Antworten auf Visionen geben und dazu entsprechende Qualifikationen bereithalten.
- I Visionen heißt u.a.: Ergebnis offen reagieren = Kreativität und Gestaltung.
- I Nicht „*von oben*“ diktieren, sondern Prinzip der Freiwilligkeit anwenden.
- I Analyse erstellen, welche **Impulse** gesetzt werden sollten, aber auch welche Bedürfnisse die Vereine haben. Vereine sind als mündig anzusehen und dort abzuholen, wo sie sich befinden.
- I Impulse setzen, kontrollieren warum diese ggf. nicht aufgenommen werden, bzw. anders umgesetzt oder verstanden werden.
- I Impulsgebung erfordern: Ressourcen- und Grundlagenanalyse, Visionen einbringen, Individuen wertschätzen.

**Bildungsprozess ist gleich Selbstbildungsprozess!**

# I Protokoll 20 – Qualifizierung im Sport 2020

**Initiator:** Claus Weingärtner

**Mitglieder der Gruppe:** Anke Borhof, Rolf Kilzer, Natalie Rittgasser

## I Wichtige Punkte und Ergebnis der Diskussion:

- I C-Ausbildung ist Grundlage, ergänzend darauf aufbauend Module
- I Nicht zu weit ausdifferenzieren
- I Es geht um Grundlagenqualifikationen und um allgemeine Kompetenzen
- I Bewusst sollen auf der ersten Lizenzstufe leistungssportorientierten Teilnehmern Breitensportorientierte Inhalte vermittelt werden und gegengleich
- I Trotzdem Binnendifferenzierung
- I Weitere Zielgruppen müssen erschlossen werden
- I Einstiegsschwelle muss niedrig sein
- I Modularisierung schon auf und unterhalb der ersten Lizenzstufe
- I Themenorientierte Qualifizierungsformen
- I Brauchen wir im Breitensport eine 2. Lizenzstufe?
- I Vorwissen muss stärker als bisher berücksichtigt werden
- I Berufliche Qualifizierungen sollen bei Deckungsgleichheit mit Inhalten der Sportausbildungen anerkannt werden
- I Qualifizierung muss an Kompetenzen und Lebenserfahrungen ansetzen
- I Anerkennungen müssen systematisiert werden
- I Qualifizierung für alle, die Menschen beim Sport anleiten
- I Begrifflichkeit Übungsleiter/in überdenken
- I Ab welchem Qualifizierungsumfang werden formale Nachweise ausgestellt?
- I Auch kleinere Qualifizierungsanteile müssen entsprechend zertifiziert werden
- I Welche Rolle hat die Schwelle 1. Lizenzstufe Rahmenrichtlinien?
- I Modelle von Helferausbildungen funktionieren im Jugendbereich und sportartspezifisch
- I Wie geht die technische Entwicklung hin?
- I Hilfen wie z. B. *Spiele-Apps*
- I Bedeutung „*Blended Learning*“
- I Schnelligkeit und direkte Verwertbarkeit sind Kriterien, die noch wichtiger werden
- I Schnelllebigkeit muss Berücksichtigung in der Qualifizierung finden
- I Moderierende Rollen der Leitung in Präsenzphasen
- I Vermittlung von Wissen kann auch anders als in Präsenzphasen laufen
- I Gruppengefühl / Soziale Kompetenzen müssen erlebt/gelernt werden
- I Bei E-Learning sind vor allem interaktive Formen zu unterstützen
- I Persönlichkeitsentwicklung muss möglich sein und unterstützt werden
- I Erfahrungsaustausche ermöglichen
- I Qualifizierungssystem muss auf aktuelle Entwicklungen reagieren können
- I Wie ist die Diskrepanz zwischen grundsätzlichem Interesse und Realisierung von Qualifizierung zu überbrücken?
- I Kann Wertorientierung vermittelt werden?
- I Bedeutung sozialer Netzwerke wie Facebook?
- I Chancen für Werbung, Kommunikation, Jobvermittlung müssen genutzt werden
- I Brücke zu Qualifizierung muss gefunden werden
- I Eigene digital soziale Netzwerke des Sports?

I **Nächste Schritte:**

I Weitere Diskussionen/Zukunftsforen zum Thema



## 6 | Fazit

### Walter Schneeloch und Dr. Karin Fehres

Am Ende war es klar: Das Experiment war gelungen, auch wenn die Ausgangsfrage „*Vergessen die Sportvereine den Sport?*“ nicht beantwortet wurde und auch gar nicht beantwortet werden sollte. Denn erklärtes Ziel der Bundeskonferenz war es, gemeinsam darüber zu diskutieren, ob die Aufgaben der Sportvereine zwischen dem „*Eigensinn*“ des Sports, modernen Bewegungstrends und gesellschaftlichen Herausforderungen noch in der Balance sind oder neu justiert werden müssen.

Kernaufgabe der Sportvereine ist es, den von den Mitgliedern gewünschten Sport zu ermöglichen und dabei die Balance zwischen den unterschiedlichen Anforderungen von Breiten- und Wettkampfsport zu finden. Außerdem sollten sie geeignete Sportangebote für neue Mitglieder entwickeln. Doch zugleich sollen die Sportvereine Jugendsozialarbeit betreiben, die Integration von Menschen mit Behinderungen vorantreiben, Hausaufgabenhilfen bereit stellen, Sportanlagen umweltgerecht betreiben, mit Schulen kooperieren und Übungsleiter/innen gewinnen, und und und ... Die Liste ließe sich deutlich verlängern. Doch welche Aufgaben haben dabei die Sportorganisationen wirklich? Wie sieht die Aufgabenteilung zwischen dem DOSB, den nationalen Spitzenverbänden, den in den Ländern organisierten Fachverbänden, den Landessportbünden und den Sportverbänden mit besonderen Aufgaben aus? Welche Rolle spielen die so genannten kommerziellen Sportanbieter und wie sind die zahlreichen freien Sportgruppen und die frei organisierten Aktiven möglicherweise für den Vereinssport zu gewinnen? Und schließlich: Wie können in diesem Zusammenhang die sehr unterschiedlichen Bedürfnisse und Erwartungen erfüllt werden, die dadurch entstehen, dass sich die Vereinslandschaft mit ihren Kleinvereinen mit weniger als 30 Mitgliedern und Mega-Vereinen mit 30.000 und mehr Mitgliedern sehr stark ausdifferenziert hat.

Bei der Diskussion und Bearbeitung dieser Fragen hat sich das Format Open Space als sehr geeignete Methode gezeigt. Denn damit wurden die Türen zu einem konstruktiven, offenen Dialog geöffnet, und es konnten genau die Themen diskutiert werden, die den Anwesenden wichtig waren.

Der DOSB wertet derzeit die Protokolle und Ergebnisse sorgfältig aus und prüft Konsequenzen für die eigene Arbeit im Bereich Sportentwicklung. Den Lesern und Leserinnen der Dokumentation ist es frei gestellt, ebenso zu verfahren und sich damit Anregungen für verbandliche Entwicklungsprozesse zu erschließen. In einem ersten Resümee können wir bereits heute u.a. feststellen:

1. Die Kernfrage der Bundeskonferenz beschreibt idealtypisch ein Spannungsfeld zwischen zwei Polen. Der eine Pol kann als Markenkern der Sportvereine beschrieben werden, nämlich die Entwicklung von Sportangeboten in der Gemeinschaft des Vereins für dessen Mitglieder. Der andere Pol liegt in der Ausdifferenzierung und in den vielfältigen Kooperationsformen mit Akteuren und Aufgaben auch und gerade jenseits des Sports.
2. Die Frage nach sozialer Gerechtigkeit und der Einbindung von sozial benachteiligten Gruppen bleibt auf der Agenda des organisierten Sports - auch vor dem Hintergrund einer Rückbesinnung auf den „*Eigensinn*“ des Vereinssports.

3. Im Gefüge des organisierten Sports ist vor allem der Arbeit der Fachverbände auf Landesebene mehr Aufmerksamkeit zu widmen. Diese sitzen zu oft zwischen zwei Stühlen, nämlich dem jeweils zuständigen Landessportbund und dem Spitzenverband. Da diese nicht nur für den Wettkampfsport, sondern auch für die Entwicklung von Angeboten ihrer Sportarten (in den Vereinen) zuständig sind, könnte ihnen bei der Ausbalancierung eine wichtige Rolle zukommen.
4. Die Sportorganisationen sind auf allen Ebenen gefordert, die kommunalen Rahmenbedingungen der Vereine in den Blick zu nehmen, sie in ihrer Arbeit im kommunalen Umfeld gezielt zu begleiten und in ihrer Eigenständigkeit zu stärken.
5. Es ist eine zukunftssichernde Aufgabe für alle Ebenen des gemeinwohlorientierten Sports, dazu beitragen, Sportvereine als attraktives Feld für Ehrenamt und Engagement zu entwickeln und ihre zivilgesellschaftlichen Leistungen adäquat darzustellen.
6. Die Frage nach einer größeren, von mehr Selbstbewusstsein geprägten Offenheit des Sports im Hinblick auf kommerzielle und kommunale Sportanbieter oder auch den frei organisierten Sport wurde gleich an mehreren Beispielen zum Teil kontrovers und zugleich ohne „*Schere im Kopf*“ diskutiert. Hier besteht großer Diskussionsbedarf, und eine sorgfältige Aufarbeitung des Themas ist angeraten.

Alles in allem: Eines der Grundprinzipien der Open Space Methode lautet: *„Die, die da sind, sind genau die Richtigen.“* Dieser Aussage können wir nur voll und ganz zustimmen und bedanken uns dafür bei allen, dass sie die Gelegenheit zum intensiven Gedankenaustausch in Seeheim-Jugenheim so aktiv wahrgenommen haben.



## 7 | Warum Open Space?

### Interview mit Dr. Matthias zur Bonsel zu einer im Sport noch wenig genutzten Methode der Großgruppenmoderation

*Open Space* ist eine relativ neue Methode, Konferenzen mit großen Gruppen durchzuführen und dabei eine hohe Ergebnisorientierung mit großer Offenheit und aktiver Teilnahme zu verbinden.

Mit dieser Methode wurde Anfang Oktober in Seeheim-Jugendheim die dritte DOSB-Bundeskonferenz ‚Sportentwicklung‘ unter dem Titel „Vergessen die Sportvereine den Sport?“ durchgeführt. Moderiert und begleitet wurde die Bundeskonferenz von Dr. Matthias zur Bonsel.

#### **Die vier Prinzipien**

- ❖ *Die, die da sind, sind genau die richtigen*
- ❖ *Was immer geschieht, ist das einzige, das geschehen kann*
- ❖ *Es beginnt, wenn die Zeit reif ist*
- ❖ *Vorbei ist vorbei – nicht vorbei ist nicht*

**RED.:** An der dritten Bundeskonferenz ‚Sportentwicklung‘ des DOSB „Vergessen die Sportvereine den Sport?“ nahmen rund 120 Vertreterinnen und Vertreter von Vereinen, Landessportbünden, Fachverbänden teil. Diese Konferenz wurde erstmals nach der *Open-Space-Methode* durchgeführt. Wie haben Sie diese Veranstaltung aus Ihrer Sicht erlebt?

#### **Das Gesetz der zwei Füße**



**ZUR BONSEN:** Ich habe sie als einen sehr lebendigen Austausch der Teilnehmenden untereinander erlebt. Es war erstaunlich, wie gut sich die Teilnehmer, die ja aus sehr unterschiedlichen Bereichen des Sports kamen - vom Deutschen Alpenverein bis zum Schützenbund- und sehr unterschiedliche Sportwelten vertreten, zusammen gefunden und dann auch mit Leidenschaft diskutiert haben.

**RED.:** Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einer solchen Konferenz sind es gewohnt, eine Tagesordnung mit konkreten Themen zu erhalten. Für die Bundeskonferenz gab es bis auf die zentrale Fragestellung keine weiteren Konkretisierungen. Wie läuft eine solche Veranstaltung bzw. Konferenz im Rahmen der *Open-Space-Methode* ab?

**ZUR BONSEN:** Folgende Vorgehensweise ist bei *Open-Space*-Konferenzen die Regel: Es gibt ein Generalthema, aber keine Tagesordnung. Die wird dann jedoch gemeinsam von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern -das können dann durchaus hundert oder noch mehr Menschen sein- entwickelt. Die Tagesordnung ist zunächst eine große weiße Wand, die man dann gemeinsam zu füllen beginnt. Diejenigen, die die Wand bzw. die Tagesordnung füllen möchten, gehen in die Mitte des großen Teilnehmerkreises und stellen dort sich und ihr Thema vor. Sich vor eine größere Gruppe stellen, ein

Thema vorschlagen und erläutern, das kostet schon ein bisschen Mut. Aber diesen Mut haben genügend viele Menschen aufgebracht, so dass die Tagesordnung bald aus einer bunten Mischung spannender Themen bestand.

**RED.:** Vorgegeben war also lediglich das Generalthema. Und dann haben die Teilnehmer das, was ihnen wichtig erschien zu diskutieren, für die Gruppenarbeit vorgeschlagen.

**ZUR BONSEN:** So war es. Die Leute haben viele Facetten, die zu diesem Thema gehörten, aufgegriffen. Und es wurden Themen vorgeschlagen, die auf den ersten Blick nicht unmittelbar mit dem Generalthema der Konferenz zu tun hatten, die aber, wie sich in den Diskussionen zeigen sollte, das Generalthema dann doch wieder berührt haben. So wurden eine Menge Themen bearbeitet.

**RED.:** Offenbar war es ja so, dass die meisten Teilnehmer mit der *Open-Space-Methode* bislang nicht vertraut waren. Haben sie sich dennoch mit dieser neuen Konferenzmethode angefreundet?

**ZUR BONSEN:** Ich glaube, dass fast niemand zuvor mit dieser Methode vertraut war. Viele waren schon überrascht, als sie in den Konferenzraum kamen. Denn dort standen nicht die üblichen



Stuhlreihen mit Rednerpult davor. Stattdessen fanden die Teilnehmer einen Stuhlkreis, der aus drei konzentrischen Reihen bestand. Zunächst setzten sich alle -skeptisch, was denn jetzt wohl kommt möge- in die äußeren Reihen. Doch nachdem die zuletzt Gekommenen schließlich in der inneren Reihe Platz genommen hatten und die Konferenz anmoderiert war, haben sich genügend Leute getraut, ein Thema vorzubringen. Und als dann die Tagesordnung auf diese Weise aufgestellt war, war kein Halten mehr. Alle haben mitgemacht, und auch sehr gerne mitgemacht.

**RED.:** In ihrer beruflichen Praxis beschäftigen Sie sich viel mit der Gestaltung von Meetings und Sitzungen und mit der Frage, wie diese effektiver

und nutzbringender gestaltet werden können. Was sind für Sie die wichtigsten Merkmale effektiver und gut gestalteter Sitzungen?

**ZUR BONSEN:** Da gibt es eine interessante Parallele zum Sport. Ich glaube nämlich, dass die wichtigste Voraussetzung für ein gelungenes Meeting die gleiche ist wie die für ein gelungenes Spiel im Mannschaftssport. Am wichtigsten ist die Präsenz der Spirit der Teilnehmenden. Denn im Mannschaftssport gewinnt immer die Mannschaft, die mit höchster Präsenz -bis zur letzten Spielminute- an das Spiel herangeht und in der nicht negative Gedanken und Gefühle die Energie vom gemeinsamen Ziel ablenken.

In Meetings kommt es genauso auf die Präsenz der Teilnehmenden an: dass jeder hochaufmerksam ist, jeder richtig gut zuhört -zuhört, ohne dabei schon zu beurteilen, was der andere gesagt hat, oder „nachzuladen“. Wir brauchen also Meetingformen und -methoden, die eine hohe Präsenz einladen und fördern. Dazu trägt beispielsweise bei, wie man beginnt und wie man sitzt. Wenn Menschen im Kreis sitzen, entsteht sehr viel mehr Präsenz, als wenn sie an einem langen rechteckigen Tisch sitzen. Vielleicht, weil sie sich besser sehen oder weil jeder mehr exponiert ist. Wenn man die noch viel zu häufigen Meetings an langen Tischen betrachtet, wo die Teilnehmenden sich manchmal hinter aufgeklappten Laptops verschanzen oder nebenher in ihren Smartphones E-Mails checken oder schreiben, dann kann man das mit einem Fußballspiel vergleichen, wo ein Teil der Spieler zwischendurch einfach vom Platz geht.

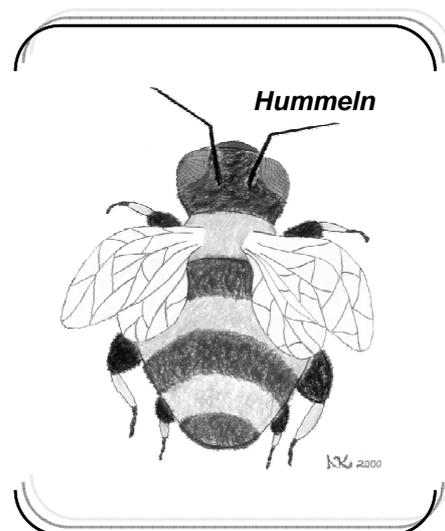
*Open Space* ist eine der Meeting-Methoden, die von Beginn an eine sehr hohe Präsenz fördern. Dazu trägt die Sitzordnung bei und die Art, wie das Meeting moderiert wird. Und interessanter Weise erschöpft das die Teilnehmer nicht, sondern es belebt sie. Auch am Ende der anfangs erwähnten Bundeskonferenz des DOSB sagte eine Teilnehmerin, dass sie sich normalerweise nach solchen Konferenzen immer k.o. fühle, doch dieses Mal sei sie inspiriert.

**RED.:** Wenn sich ein Sportverband von neuen Formen der Sitzungsgestaltung angesprochen fühlt - was würden Sie empfehlen? Womit sollte man beginnen?

**ZUR BONSEN:** Das hängt natürlich sehr davon ab, ob es sich um eine Sitzung mit 10 Teilnehmern oder mit 100 handelt. Für mittelgroße und große Meetings (20 bis 500 und mehr Teilnehmer) ist die *Methode Open Space* dann geeignet, wenn ein komplexes Thema, auf das nicht ein Einzelner die ganze Antwort hat, zu bearbeiten ist. Wichtig ist aber auch, dass man mindestens einen halben, besser noch einen ganzen Tag oder eineinhalb Tage Zeit hat.

**RED.:** „*Leading with Life: Lebendigkeit im Unternehmen freisetzen und nutzen*“ heißt ihr neuestes Buch – mit dem Leben arbeiten; mit dem Leben führen. Was steckt hinter diesem Begriff? Was zeichnet das Konzept aus?

**ZUR BONSEN:** Bei dem Buch „*Leading with Life*“ ging es mir darum zu zeigen, wie man Organisationen führen und gestalten sollte, damit wir ein Höchstmaß an Lebendigkeit in ihnen frei setzen. Denn ich glaube, dass Lebendigkeit oder „*Spirit*“ oder „*inspirierte Lebenskraft*“ die fundamentalste Voraussetzung für den Erfolg einer Organisation ist – im Übrigen genauso wie für den Erfolg einer Sportmannschaft.



Das Interview führte Hanspeter Detmer

Quelle: Führungs-Akademie des DOSB

[[www.fuehrungs-akademie.de/homepagenews-details/article/warum-open-space-interview-mit-dr-matthias-zur-bonsen-zu-einer-im-sport-noch-wenig-genutzten-met/1.html?PHPSESSID=f18c91ba94dc1480352266c90ffd5837](http://www.fuehrungs-akademie.de/homepagenews-details/article/warum-open-space-interview-mit-dr-matthias-zur-bonsen-zu-einer-im-sport-noch-wenig-genutzten-met/1.html?PHPSESSID=f18c91ba94dc1480352266c90ffd5837)]

## Open Space: Raum geben für unerwartete Durchbrüche



Matthias zur Bonsen ist Mit-Gründer der Beratergruppe *all in one spirit* in Oberursel bei Frankfurt.

---

*Es klingt wie ein Rezept für sinnloses Chaos: 50 oder 300 Mitarbeiter für zweieinhalb Tage in einen Raum bringen und keine detailliert festgelegte Tagesordnung zu haben. Doch aus dem Chaos entsteht eine enorm produktive Konferenz, in der innovative Durchbrüche mehr die Regel als die Ausnahme sind. Open Space Technology ist eine Konferenzmethode und mehr noch eine Methode zur Veränderung und Mobilisierung ganzer Unternehmen, die zurzeit ihren Siegeszug rund um die Welt antritt. Ihr Erfinder, Harrison Owen, wünscht sich, dass ihre Anwendung einmal so normal und allgegenwärtig sein wird wie doppelte Buchführung. Sie hat das Potential dazu. Denn an Einfachheit und Eleganz ist sie nicht zu überbieten.*

---

Von zwei Seiten fällt Tageslicht in den 400 qm großen, hohen Saal eines Hotels. Zu sehen sind darin nur 110 Stühle - in einem einzigen großen Kreis. Sonst nichts. Etwas befremdend zunächst für die Mitarbeiter des Chemie-Unternehmens, die an diesem frühen Morgen nach und nach eintreffen. Sie sind freiwillig zu einer zweieinhalbtägigen Konferenz gekommen, für die es keine Tagesordnung gibt, keine Redner, keine Tische, keine schriftlichen Aufgaben - nichts als *open space*.

Der Leiter des Unternehmens begrüßt und erläutert die Dramatik der Lage. Der Hauptkunde, der 40 % der produzierten Menge abnimmt, sei kürzlich von einem der schärfsten Wettbewerber, einem koreanischen Unternehmen gekauft worden. Nicht genug, eben dieser Hauptkunde hätte Anlaß gehabt, die Qualität zu beanstanden. Das Preisniveau im Markt sei um durchschnittlich 20% gefallen.

Ein paar andere schlechte Nachrichten rundeten das Szenario ab, und damit war klar: Ausruhen gibt es nicht, wir müssen uns von neuem anstrengen. Produktivität, Qualität und Kundenservice seien zu verbessern - und zwar schnell. Um das zu befördern sei man zusammengekommen.

Der Moderator (in diesem Fall der Autor) tritt in die Mitte des Kreises und erläutert, wie es weitergeht. Es gibt keine Agenda - noch nicht. Die Tagesordnung soll auf einer etwa 15 Meter langen Wand entstehen, und die ist noch völlig leer. Sie ist nur in sieben Abschnitte eingeteilt. Der ganz links heißt *Montag 10.00 - 12.00 h* und der ganz rechts *Dienstag 16.00 - 18.00 h*. Dazwischen befinden sich andere zweistündige Zeitabschnitte.

Auf sein Zeichen hin solle gleich jeder, der ein Thema hat, das zum Generalthema der Konferenz passt, in die Mitte des Kreises kommen, das Mikrofon in die Hand nehmen, sagen wie er heißt, dann sein Thema nennen, es auf ein großes Blatt Papier schreiben und danach an die große Wand hängen. Niemand solle mit einem Thema kommen, bei dem er meint, dass irgendjemand anders irgendetwas tun solle.

Voraussetzung sei, dass einem das Thema so wichtig sei, dass man unbedingt etwas in Bewegung bringen und dafür selbst Verantwortung übernehmen wolle. Wer ein Thema nenne, hätte später die Gelegenheit, mit einer Freiwilligengruppe etwa zwei Stunden daran zu arbeiten.

Der Moderator spricht etwa eine viertel Stunde. Ein nicht geringer Teil der Zuhörer meint, an seiner Beerdigung „live“ teilzunehmen. Denn das kann ja gar nicht klappen. Es haben bestimmt nicht genug Kollegen den Mut, vor allen 110 aufzustehen und ihr Thema durchs Mikrofon zu verkünden. Doch als das Zeichen gegeben wird und der Moment der Spannung am höchsten ist, setzten sich nach und nach alle in Bewegung: Knapp 40 Teilnehmer der Konferenz stehen auf und nennen 48 Themen. Eine Stunde nach Konferenzbeginn ist die 15 Meter lange Wand - das sogenannte *Anschlagbrett* - voll. Es ist etwas gelungen, woran vorher keiner geglaubt hätte.

Als nächstes wird der *Marktplatz* eröffnet: Alle gehen zum *Anschlagbrett* und tragen sich dort ein, wo sie mitarbeiten wollen. In jedem der vorgesehenen zweistündigen Zeitabschnitte stehen 6 bis 8 Themen zur Verfügung. Jeder schreibt seinen Namen auf die Themen-Blätter, wo er mitmachen will. Das eine oder andere Thema wird auf eine andere Zeit verlegt, damit auch jeder, der will, mitmachen kann. Jetzt steht die Agenda und die Arbeit geht los. In den folgenden zwei Tagen werden knapp 50 Mini-Workshops stattfinden.

### **Ein revolutionäres Konferenzmodell**

Die Methode, deren Anfang hier beschrieben wurde, heißt *Open Space Technology*. Sie wurde von *Harrison Owen* vor etwa 12 Jahren entwickelt und im Laufe der folgenden Jahre erprobt. Momentan verbreitet sie sich in rasantem Tempo über den ganzen Erdball. Denn sie ermöglicht es, komplexe Themen mit vielen Menschen zu bearbeiten, viele Menschen rasch zu aktivieren und die Intelligenz und das Wissen vieler zu nutzen. Anwendbar ist sie mit 10 bis 750 Personen. Immer sitzen am Anfang alle in einem großen runden Kreis, bei hohen Teilnehmerzahlen in mehreren konzentrischen Kreisen.

Open Space-Konferenzen haben ein Generalthema - mehr nicht. Die Führungsspitze gibt eine Richtung vor, setzt einen Rahmen und erzeugt einen Sog. Ausgefüllt wird dieser von den Teilnehmern. Das Generalthema muss eines sein, das den Beteiligten wichtig ist, wie z.B. die Zukunft der eigenen Firma. Es muss breit genug sein, damit es Spielraum für Ideen und Kreativität lässt. Die *Zukunft des eigenen Unternehmens* ist sicher das breitest-mögliche Thema, doch auch engere Themen passen zu Open Space, solange sie Spielraum lassen. *Unsere Service-Qualität steigern* kann ebenso ein Thema für Open Space sein wie *Synergien zwischen Geschäftsbereich A und Geschäftsbereich B realisieren*. Wenn das Thema wichtig ist, möglichst noch dringend, breit genug, komplex, von keinem einzelnen lösbar und wenn viele dafür in Bewegung gesetzt werden müssen, dann ist es geeignet für Open Space.

Fragt sich noch, ob die Führungsspitze als Veranstalter selbst dafür geeignet ist. Kann sie Spielraum lassen? Kann sie ihren Mitarbeitern vertrauen? Kann sie offen sein für die vielen Ideen und die Energie, die eine Open Space-Konferenz erzeugt? Kann sie hinterher die Mitarbeiter machen und umsetzen lassen? Oder will sie dann doch wieder *micro-management* betreiben und sich in alles einmischen? Im letzten Fall wäre sie für Open Space nicht geeignet.

Doch warum sollte sie den Mitarbeitern eigentlich vertrauen? Warum kann sie sicher sein, dass der *open space* mit sinnvollen Themen gefüllt wird? Die Antwort liegt in der immensen Hürde, die die Konferenzteilnehmer nehmen müssen, wenn sie ein Thema auf die Tagesordnung bringen wollen. Sich vor 50 oder 300 Kollegen am Mikrophon zu exponieren, dazu findet nicht jeder den Mut. Und das ist gut so.

Es sollen nämlich nur die kommen, die für ihr Thema Leidenschaft empfinden, die wirklich etwas voranbringen wollen und denen ihre causa so wichtig ist, dass sie sich nicht abhalten lassen, in die Mitte des oft riesigen Kreises zu treten. Die *Energieträger* werden gesucht, die *Themen-Champions*, in denen ungeachtet ihrer Position und Funktion ein Feuer für eine Sache brennt.

Und genau die kommen und sie kommen mit guten Themen. Abteilungsleiter kommen, Meister, Schichtleiter, Werker, Sekretärinnen, Geschäftsführer, Sachbearbeiter....Viele sind selbst erstaunt über ihren Mut und wachsen über sich hinaus. Das Ergebnis ist eine Tagesordnung, die reflektiert, was den Energieträgern des Unternehmens im Rahmen des Generalthemas der Konferenz besonders wichtig ist.

### **Die Konferenz lebt**

Nachdem die Tagesordnung etabliert ist, finden Dutzende, manchmal weit mehr als hundert kleine Workshops statt. Mal sitzen 7 Teilnehmer zusammen, mal 12, mal 20. Manche sitzen in Gruppenräumen, andere im Plenumssaal, die dritten in der Lobby und die vierten im Garten. Manche Workshops sind nach einer Stunde zu Ende, manche brauchen die vollen zwei Stunden, manche verlängern sogar darüber hinaus. Manche erweitern oder verändern ihr Thema, starten eine neue Runde am zweiten Tag und werben dafür neue Teilnehmer. In den meisten Gruppen moderiert derjenige, der das Thema initiiert hat, manchmal überlässt er die Moderation jemand anderem, gelegentlich taucht aus der Gruppe eine zweite Führungspersonlichkeit auf, die das Thema begeistert und die die Stafette vom ursprünglichen Initiator übernimmt. Alles ist freiwillig und alles ist möglich. Jeder arbeitet genau dort mit, wo er will. Wenn jemand feststellt, dass er in der von ihm gewählten Gruppe keinen Beitrag leisten kann oder nichts lernt, darf er in eine andere gehen.

*Das Gesetz der zwei Füße* wird diese Regelung genannt. Jeder arbeitet im Laufe von zwei Tagen in sieben oder mehr Gruppen mit, die jedes Mal anders zusammengesetzt sind. Jeder knüpft unzählige neue oder vertieft alte Beziehungen.

*Lebendigkeit* ist der Begriff, der dieses Stadium der Konferenz am besten beschreibt. Man spürt, daß es den Beteiligten Freude macht, an Themen zu arbeiten, die sie interessieren. Man kann beobachten, wie konzentriert sie arbeiten, sich zuhören und diskutieren. Und zugleich scheint alles mit einer spielerischen Leichtigkeit abzulaufen. Doch wie werden diese unzähligen Diskussionen wieder zusammengeführt, wie entsteht ein gemeinsames Ergebnis der gesamten Konferenz?

Was man erwarten würde, geschieht nicht: Es gibt keine Präsentationen der Gruppenergebnisse im Plenum. 50 oder gar 100 Gruppen präsentieren zu lassen, wäre nie und nimmer praktikabel. Stattdessen schreiben alle Initiatoren (meist zusammen mit ein oder zwei Kollegen) noch während der Konferenz einen schriftlichen Bericht von ein bis drei Seiten Länge über die Resultate ihres Workshops. Zu diesem Zwecke wird oft eine ganze Batterie von PCs oder Notebooks im Plenumsraum aufgestellt. Am Ende des zweiten Tages sind alle Berichte fertig. Sie werden in der Nacht für jeden Teilnehmer fotokopiert und in einer Mappe gebündelt.

### **Der dritte Tag**

Zwei Tage lang wurde *Divergenz* erzeugt - viele Themen, viele Gruppen. Das war nicht unnützlich, im Gegenteil. Der dritte Tag (eigentlich nur ein Vormittag) steht im Zeichen der *Konvergenz*. An diesem Tag (der nicht in jedem Fall stattfinden muss, siehe Kasten) werden die zentralen Themen und Ziele herausgeschält.

Wenn am dritten Tag morgens die Teilnehmer kommen, dann liegen in der Mitte des großen Stuhlkreises die Mappen mit allen Berichten. Der Moderator teilt sie nicht aus, sie liegen einfach da, bis sie von jemand entdeckt werden. Im Nu verteilen dann einige Teilnehmer ihr gemeinsames Konferenzergebnis an ihre Kollegen - die Symbolik stimmt. Was nun folgt, muss nicht angeleitet werden. Die Konferenzteilnehmer lesen, manchmal eine Stunde lang, manchmal sogar mehr. Sie werden gebeten, dabei darauf zu achten, welches die aus ihrer Sicht wichtigsten Ergebnisse sind, und sich die Nummern der entsprechenden Berichte/Workshops zu notieren.

Ist das Lesen beendet, wird gemeinsam priorisiert. Bei nicht zu hohen Teilnehmerzahlen kann man "punkten". Bei mehr als 200 bedarf es einer elektronischen Lösung. In beiden Fällen ist das Ergebnis eine Liste der *Top Ten* - also der zehn wichtigsten Berichte. Nicht dass alle anderen Gruppenergebnisse nicht umgesetzt werden sollen, doch in diese zehn sollten verfügbare Ressourcen vordringlich gelenkt werden.

Anschließend werden im Raum zehn Flipcharts aufgestellt. Die Top Ten-Themen stehen darauf, die jeweiligen Initiatoren daneben, und alle anderen gehen nochmals herum und bringen zusätzliche Anregungen ein. Dann treffen sich noch einmal die Freiwilligengruppen dieser Top Ten-Themen. Doch dieses mal sollen nur diejenigen in die Gruppen gehen, die definitiv gewillt sind, auch nach der Konferenz weiter mit der Gruppe für das Thema zu arbeiten. Diese zehn wichtigsten Gruppen treffen kurz Verabredungen für ihr weiteres Vorgehen, und werden - als symbolische Verstärkung - fotografiert. Danach wird die Konferenz mit einer abschließenden Reflexion unter der Beteiligung aller beendet.

## Was bringt Open Space?

Auf der materiellen Ebene entstehen zahlreiche Ideen für Maßnahmen und die Motivation einer Gruppe, diese Maßnahmen tatsächlich umzusetzen:

- I Bei einem LKW-Hersteller stand eine Führungskraft aus dem Einkauf auf und formulierte ihr Thema etwa folgendermaßen: „Der Vorstand hat uns vorgeschrieben, künftig 35% im Ausland einzukaufen, doch kaum einer macht sich klar, was das für die Logistik, die Qualitätssicherung und die Produktion bedeutet. Ich möchte mit einer Gruppe daran arbeiten.“ Die Gruppe, die sich damals bildete, traf sich auch ein Jahr später noch regelmäßig, um Global Sourcing zur Wirklichkeit zu machen.
  
- I Eine kleine Privatbank mit etwa 300 Mitarbeitern führte eine Open Space-Konferenz durch, um alle Mitarbeiter für mehr Kundenorientierung zu aktivieren. Die Konferenz fand an einem 10. und 11. November mit 80 Mitarbeitern statt. Am 26. November, dem Freitag vor dem 1. Advent, ging durch die gesamte lokale Presse und die von mir fernab gelesene FAZ, dass diese Bank während der Adventszeit samstags öffnen würde und dass das auf einer Mitarbeiterkonferenz beschlossen worden sei. Ich rief den Personalleiter an, der mir erzählte, dass er unmittelbar nach der Konferenz in Urlaub gefahren und gerade erst zurückgekommen sei. Er sei erstaunt, wie schnell die neue Regelung ohne sein Zutun über die Bühne gegangen sei.
  
- I In dem Chemie-Unternehmen, von dem eingangs die Rede war, diskutierte eine Gruppe, ob die Forschungs- und Entwicklungsbereiche des amerikanischen und des deutschen Werkes mit einer einzigen Versuchsanlage auskommen könnten. Die Sorge, dass eine der beiden Abteilungen dann doch nicht mehr genug Zugriff auf die eine übriggebliebene Anlage haben könne, war zu groß, als dass sich die Gruppe zu dieser Empfehlung durchringen konnte. Doch die Idee war im Raum, die Geschäftsleitung versprach jederzeitige Atlantikflüge, die deutsche Anlage wurde stillgelegt, ein Dutzend Mitarbeiter und viele Sachkosten konnten eingespart werden.
  
- I Als die TÜVs zweier deutscher Bundesländer fusionierten, wurde 14 Tage nach der Verschmelzung ein Open Space mit 85 Führungskräften durchgeführt. Diese initiierten etwa 40 Workshops zu allen anstehenden Themen: Gemeinsame Betreuung von Schlüsselkunden, gemeinsames Vertriebsinformationssystem, Abgleich der Hard- und Software, Organisation der zentralen Stäbe, Vergütungssystem, Job Rotation und vieles andere mehr. Nach einhelliger Meinung der Teilnehmenden hätte die Fusion nicht effizienter beginnen können.

Nicht alle Maßnahmen sind so weitreichend wie die oben beschriebenen. Doch dass Open Space-Konferenzen innovative Durchbrüche erzeugen, ist mehr die Regel als die Ausnahme. Manche Ergebnisse werden kaum bemerkt: Der eine sagt in einer Gruppe „Ich habe ein Problem“, der andere sagt „Ich kann es Dir lösen“. Was daraus entsteht, erscheint vielleicht nie in einem schriftlichen Bericht, dennoch ist möglicherweise etwas sehr wichtiges in Gang gekommen.

Die immateriellen Ergebnisse einer Open Space-Konferenz sind von mindestens so großer Bedeutung wie die materiellen. Solche Konferenzen wirken enorm *gemeinschaftsstiftend*, selbst dort wo vorher Vorurteile, Animositäten und Konflikte vorherrschten. Bei einem Dieselmotorenhersteller mit Werken in mehreren europäischen Ländern, die im letzten Jahrzehnt zugekauft wurden, war dies der Fall. Die Ausländer fühlten sich als Opfer einer feindlichen Übernahme durch die Deutschen, die Deutschen empfanden ihre ausländischen Kollegen als unkooperativ. Während der Konferenz entdeckten alle erstaunt, wie ähnlich sie denken und wie ähnliche Schwerpunkte sie für die Zukunft setzen. Einige äußerten, dass sie jetzt das erste Mal Hoffnung hätten, dass man doch *ein* Unternehmen würde und die gemeinsamen Probleme angehe.

Das neue Gefühl, eine große Gemeinschaft mit gemeinsamen Zielen zu sein, setzt Energie frei. Und *Energie* ist vielleicht das Schlüsselwort für Open Space überhaupt. Eine solche Konferenz revitalisiert die Energie, den *spirit* einer Organisation. Man sieht es an der Haltung und an den Gesichtern der Menschen. Man kann es körperlich spüren. Die Open Space-Konferenz stellt ein Gipfelerlebnis - eine Energiespitze - dar, die sicher nicht so im Alltag erhalten bleibt, aber dennoch anhaltende Nachwirkungen zeitigt.

Open Space-Konferenzen prägen die Kultur. Mit kaum einer anderen Methode lässt sich so schnell die Mentalität einer großen Zahl von Mitarbeitern beeinflussen. Open Space sendet eine starke Botschaft aus, die da heißt: Hier zählen Initiative und Mut. Hier ist es normal, in hierarchie- und funktionsübergreifenden Gruppen zusammenzuarbeiten. Hier gibt es Freiräume zum Handeln. Hier muss man aus der Deckung kommen. Hier wird Unternehmertum im Unternehmen gefragt und belohnt. Wer mehrere Open Space-Konferenzen veranstaltet, wird beobachten, wie diese Botschaften sich im Bewusstsein der Mitarbeiter einprägen. Im Grunde ist die Open Space-Konferenz nur Vorlauf und Übungsfeld für die Open Space-Organisation, eine Organisation, in der es zum Alltag gehört, dass der einzelne Initiative zeigt, eine passende Gruppe über Hierarchie- und Funktionsgrenzen hinweg zusammenholt, Pläne ausarbeitet und umsetzt - eben ein pulsierendes, lebendiges Unternehmen.

### **Was kommt danach?**

Die Gruppen, die sich während der Konferenz gebildet haben, dürfen und sollen umsetzen. Und das tun sie auch. Sicher nicht jede in gleichem Maße, doch das Gros setzt viel in Bewegung. Manche Gruppen treffen sich noch zweimal, andere noch zwei Jahre. Das Management gibt, wo erforderlich, Unterstützung, stellt Ressourcen zur Verfügung, trifft Entscheidungen, die zur Umsetzung gebraucht werden. Doch eines tut das Management nicht: es nimmt ein Thema nicht der Gruppe weg, die es ursprünglich aufbrachte, und gibt es an den „zuständigeren“ Linien- oder Projektverantwortlichen. Vielmehr wird die Initiative der Gruppe gewürdigt und ihr die Möglichkeit zur Umsetzung gegeben. Und wenn einmal aufgrund des Umfangs der Maßnahme ein formelles Projekt aufgesetzt wird, werden bei der Besetzung die Mitglieder der ursprünglichen Gruppe berücksichtigt.

Es hat sich bewährt, nach ein paar Wochen noch einmal alle Initiatoren von Gruppen und die Geschäftsleitung zusammen zu holen. Jeder präsentiert dann kurz, wie er bisher vorangekommen ist und wo es noch klemmt. Die Initiatoren lernen, was ihre Kollegen tun, die Geschäftsleitung lernt, wo es noch Unterstützung braucht. Eventuell stellt sich heraus, daß die Ergebnisse von ein oder zwei Gruppen Voraussetzung für das Weiterarbeiten der anderen sind, und man beschließt deren Arbeit durch off-site-Workshops zu beschleunigen.

Vielleicht wird auch klar, dass das Thema einer anderen Gruppe so komplex war, dass sie in den zwei Stunden während der Konferenz auch nicht ansatzweise zu Ergebnissen kommen konnte und dass es dafür einen eigenen Prozess (eventuell einen kleineren Open Space) braucht.

In Großunternehmen werden manchmal Homepages auf dem Intranet für die wichtigsten Gruppen eingerichtet. In diesen elektronischen Schaufenstern wird über den Umsetzungsfortschritt des jeweiligen Themas informiert. Oder sie enthalten ein Diskussionsforum. Dann steht es Tausenden offen, sich an einem zentralen strategischen Thema zu beteiligen. Diese Chance wird von den Interessiertesten genutzt. Das ist der *Open Cyberspace*.

Will man noch mehr tun, um die Umsetzung zu sichern, dann eröffnet man den Top Ten-Gruppen die Möglichkeit, bei der nächsten Open Space-Konferenz zu Beginn zu präsentieren: Was wollten wir tun und was haben wir tatsächlich getan. Dadurch wird die berühmte *peer pressure* erzeugt, der Druck von Gleichrangigen. Was man vor denen einmal versprochen hat, das will man auch halten und sich keine Blöße geben.

Und tatsächlich: Der beste Follow-up für eine Open Space-Konferenz ist eine zweite. Das soll nun aber nicht an all die zahllosen Programme und Kampagnen erinnern, die in den letzten Jahren Mode waren und die sich nur erhalten ließen, wenn man sie an die eiserne Lunge hing und zwangsbeatmete - also immer neue Energie und Ressourcen hineinsteckte. Der Wunsch nach einer zweiten Open Space-Konferenz kommt vielmehr von innen, von den Teilnehmern selbst. Sie wollen (fast immer) weiter mit dieser Methode arbeiten. Man muss nichts weiter tun, als den Raum dazu zu geben: *to open up space*.

Unbewusst spüren die Teilnehmer, dass ihr Unternehmen auch ein Ritual braucht. Eine Zusammenkunft, die die Energie auffrischt und den Gemeinschaftsgeist erneuert. Und die zugleich das Geschäft nach vorne bringt. Open Space ist ein solches Ritual, das man wiederholen kann.

### **Gefahren?**

Es gibt nichts, das keinerlei Gefahr birgt. Bei Open Space besteht die größte darin, dass sich ein Auftraggeber auf dieses Vorgehen einlässt, der hinterher doch nicht den Spielraum zur Umsetzung lässt oder in vernünftigem Umfang Ressourcen (sofern erforderlich) dazu bereitstellt. In solch einem Fall hat Open Space nicht nur nichts gebracht, sondern sogar etwas zerstört: das Vertrauen in die Führung.

Oft wird die Frage gestellt, ob während einer Open Space-Konferenz in den hierarchie-übergreifenden Gruppen denn überhaupt offen geredet würde, ob die Mitarbeiter nicht aus Angst schwierige Themen verschweigen würden oder ob nicht das Jammern über die schwierige Situation überhand nehmen würde. Sicher läuft all das nicht perfekt. Die Offenheit ist nicht grenzenlos und gejammert wird immer mal wieder. Doch die Erfahrung zeigt, dass trotzdem sehr produktive und zukunfts-gerichtete Dialoge zustande kommen. In einem Unternehmen, in dem gerade vieles schmerzt, kann es gut sein, dass der erste Tag einer Open Space-Konferenz gebraucht wird, um den Schmerz zu spüren. Das ist legitime Trauerarbeit - eine Katharsis. Am zweiten Tag jedoch ist diese aller Erfahrung nach vorbei, und die Möglichkeiten für konstruktives Handeln rücken in den Vordergrund.

Open Space steht für ein neues Paradigma der Führung: eine Richtung vorgeben, Rahmen setzen, Raum geben, vertrauen, loslassen, auch Chaos erlauben und *order out of chaos* (ein Buchtitel des Nobelpreisträgers Ilya Prigogine) entstehen lassen. *High learning, high play, high spirit, high results*. Ein letztes Beispiel hat mit der Olympiade 1996 in Atlanta zu tun, genauer gesagt mit dem *Global Village*, einem Gelände, auf dem Firmen die Möglichkeit hatten, sich in eigenen Pavillons der Welt zu präsentieren. Darunter befand sich auch ATT, die zunächst einen Standort am Rande des Geländes zugewiesen bekam, für den 5000 Besucher pro Tag prognostiziert wurden. Doch das Konzept, das ATT schließlich vorlegte, gefiel dem Olympischen Komitee so sehr, dass sie ATT einen neuen Standort im Zentrum des Parks anbot - mit geschätzten 75.000 Besuchern pro Tag.

Nun war das Problem da: Das alte Konzept, das in über einem Jahr erarbeitet wurde, funktionierte nicht mehr, und bis zur Olympiade blieben nur noch wenige Monate Zeit. Mit dem früheren Vorgehen würde man nie rechtzeitig fertig werden. *Harrison Owen* wurde gerufen und moderierte eine Open Space-Konferenz mit den 23 Planern des Pavillons. Ergebnis war, dass diese Gruppe nach zwei Tagen mit einem neuen Design weiter war, als mit dem alten nach einem Jahr.

### **Ein, zwei oder zweieinhalb Tage Open Space?**

Die Ideallänge für eine Open Space-Konferenz sind zweieinhalb Tage. Doch Open Space ist auch nur ein oder zwei Tage lang möglich, mit etwas eingeschränkten, aber dennoch sehr wertvollen Ergebnissen.

Nur zwei Tage Open Space: Die gemeinsame Priorisierung der Ergebnisse ist nicht mehr möglich. Der Bericht wird zum Verteilen nicht mehr rechtzeitig fertig und muss hinterher verschickt werden.

Nur ein Tag Open Space: Schriftliche Zusammenfassungen werden nicht geschrieben oder entstehen nur in eingeschränkter Qualität. Dennoch finden intensiver Austausch und Lernen statt und werden viele neue Aktivitäten in Gang gesetzt.

### **Literatur**

Owen, Harrison, *Open Space Technology – Ein Leitfaden für die Praxis*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2011 (2. Auflage)

Owen, Harrison (Hrsg.), *Tales from Open Space*, Potomac, MD: Abbott Publishing, 1995

Owen, Harrison, *Expanding Our Now. The Story of Open Space Technology*, San Francisco, CA: Berret-Koehler, 1997

Petri, Katrina, *Let's Meet in Open Space! - Die Story von Kaffeepausen, chaotischen Attraktoren und Organisations-Transformation*, in: *Organisationsentwicklung* 2 (1996), S. 56-65

## 8 | Presse

### Das Thema: Bundeskonferenz Sportentwicklung 2011

#### *! Vergessen die Sportvereine den Sport?*

I Die 3. Bundeskonferenz Sportentwicklung des DOSB diskutiert in Seeheim-Jugenheim über die richtige Balance im Vereinssport.

(DOSB-PRESSE) Die mehr als 91.500 Sportvereine sind die größte zivilgesellschaftliche Kraft in unserem Land, aber sie sehen sich vielfältigen Herausforderungen gegenüber. Mit diesem Hinweis hat DOSB-Präsident Thomas Bach am vorigen Freitag die zweitägige 3. Bundeskonferenz Sportentwicklung des Deutschen Olympischen Sportbundes in Seeheim-Jugenheim eröffnet.

Die Tagung stand unter der provokanten Frage: „*Vergessen die Sportvereine den Sport?*“ Im Untertitel wurde allerdings deutlich, dass es darum ging, über die richtige Balance zwischen klassischen Sportarten, alternativer Bewegungskultur und gesellschaftlichen Herausforderungen nachzudenken. Rund 120 Vertreterinnen und Vertreter von Vereinen, Landessportbünden, Fachverbänden, aus Schule und Kommunen und des DOSB beschäftigten sich deshalb zwei Tage lang mit Fragen zur Zukunft des Sportvereins.

„*Was ist der richtige Weg?*“, fragte Bach in seiner Begrüßung. Müssten sich Vereine am Markenkern orientieren oder sich beispielsweise noch mehr für gesellschaftliche Themen wie Integration oder Umweltschutz über das normale Vereinsangebot hinaus engagieren? Sollte ihr Angebot nur für Mitglieder oder auch für Kursteilnehmer gelten? Haben nur die Großvereine als eine Art Volldienstleister Zukunft oder gerade die kleineren Vereine? „*Was gilt? Was ist nötig? Was ist zukunftsfähig?*“ fragte der DOSB-Präsident. Er schlug den Teilnehmern vor, sich auch des Themas anzunehmen, wie Sportorganisationen Entwicklungen in den Vereinen begleiten sollten, die auf den ersten Blick nicht mehr viel mit dem klassischen Klub zu tun hätten, weil sie ihr Angebot beispielsweise nicht mehr ans Wettkampfsystem bänden oder sich nur noch bestimmten Mitglieder wie etwa Ärzten oder Physiotherapeuten öffneten.

„*Den Sportverein gibt es nicht*“, sagte auch Walter Schneeloch, DOSB-Vizepräsident Breitensport/Sportentwicklung, der grundsätzlich ins Thema einführte (vgl. S.7-10). Es gehe bei all den Fragen nicht um ein „*Entweder – Oder*“. Schließlich habe sich die Strategie der Vielfalt und Diversifikation als Erfolgsmodell bewährt, wenn man die stabile Mitgliedersituation und auch die gesellschaftspolitische Stellung des Vereins sehe. „*Vielmehr geht es um neue Strategien, bei denen die Grundlagen des Sports im Verein, nämlich der qualifizierte Trainings- und Wettkampfbetrieb, die Freude an der eigenen sportlichen Entwicklung unabhängig vom Leistungsniveau, wieder etwas stärker in den Blick genommen werden*“, sagte Schneeloch.

Die Veranstaltung wurde mit der nach der neuen Konferenz-Methode „*Open Space*“ durchgeführt: Dabei entwickeln die Teilnehmer selbst die für sie interessanten Themen und finden sich eigenständig in Gesprächsgruppen zusammen. Die Ergebnisse werden in kurzen Protokollen zusammengefasst und so allen Teilnehmern zugänglich.

Großes Interesse fanden Arbeitskreise, die sich mit dem Verhältnis zwischen den Vereinen und ihren Dachorganisationen befassten. Intensiv und durchaus kontrovers diskutierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer darüber, ob und unter welchen Voraussetzungen sich der organisierte Sport gegenüber Sportanbietern und Sportnachfragern außerhalb seiner Organisationsformen öffnen sollte. Schließlich wurde die Frage erörtert, ob die gesellschaftlichen Erwartungen, beispielsweise zu Themen wie sexueller Missbrauch, Maßnahmen gegen Rechtsextreme oder zur Integration, nicht bisweilen den Blick auf die Kernaufgabe des Vereins, nämlich den Sport, versperren und welche Aufgaben Vereine einerseits und Verbände bzw. Bünde andererseits in diesem Zusammenhang haben (sollten).

Viele Teilnehmer fanden sich auch in Gesprächskreise zusammen, die sich mit der Frage beschäftigten, was denn die Sportform der Zukunft sei: Kurs? Mitgliedschaft? Oder womöglich eine Online-Sportbörse, an der man sich per App beteiligen könne?

DOSB-Präsident Bach stellte der Versammlung zu Beginn auch kurz den ersten Band der Schriftenreihe Sportentwicklung des DOSB vor: „*Sport im Verein – ein Handbuch*“.

Wie bei den beiden vorangegangenen 2006 in Erfurt und 2008 in Berlin werden auch die Ergebnisse dieser Bundeskonferenz Sportentwicklung des DOSB anschließend zusammengefasst und online zugänglich gemacht.



The image shows a screenshot of the DOSB | Presse website. At the top right is the logo of the Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB), featuring the Olympic rings and the text "Deutscher Olympischer Sportbund". Below the logo is a collage of various newspaper front pages, including "Berliner Zeitung", "Süddeutsche", "Sonnabend Aktuell", "Der Spiegel", "Der Tagesspiegel", and "Die Württembergische". The text "DOSB | Sport bewegt!" is visible across the collage. Below the collage, the text "DOSB | Presse" is displayed in a bold font, followed by "Der Artikel- und Informationsdienst des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB)". Below this, the issue information "Nr. 41/ 11. Oktober 2011" is shown, and at the bottom, the website URL "Täglich aktuelle Meldungen im Internet: www.dosb.de" is provided.

## 9 | DOSB-Schriftenreihe

### Handbuch „Sport im Verein“ mit 17 Beiträgen vorgestellt

Anlässlich der Bundeskonferenz Breitensport/Sportentwicklung des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB) am 7. Oktober 2011 in Seeheim-Jugenheim haben DOSB-Präsident Dr. Thomas Bach und Vizepräsident Walter Schneeloch gemeinsam den Band eins der neu begründeten Schriftenreihe des DOSB vorgestellt: „*Sport im Verein – ein Handbuch*“ lautet der Titel des 200-seitigen Sammelwerkes, in dem insgesamt 17 Beiträge enthalten sind, die sich allesamt mit den drängenden



Herausforderungen von Sportvereinen befassen: „*Dieses Buch bietet Grundlagen für die Weiterentwicklung von Vereinen*“, bringt Thomas Bach das Anliegen des Bandes prägnant auf den Punkt.

Die Beiträge, die vornehmlich von leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des DOSB sowie von einschlägigen Autorinnen und Autoren aus der Sportwissenschaft verfasst wurden, gliedern sich nach einem Geleitwort des DOSB-Präsidenten und einem gemeinsamen Vorwort des DOSB-Vizepräsidenten Walter Schneeloch sowie der Vizepräsidentinnen Prof. Gudrun Doll-Tepper und Ilse Ridder-Melchers in insgesamt fünf thematische Felder: Nach einem Auftaktkapitel mit „*Einblicke und Entwicklungen*“ folgen sechs Aufsätze, die sich mit den wichtigsten „*Ressourcen und Netzwerken*“ von Sportvereinen befassen. Hierbei geht es u.a. um „*Sportvereine und die Ressource Finanzen*“ (von Prof. Gerhard Trosien), um „*Kommunale Sportpolitik und Sportvereine*“ (von Niclas Stucke), um die Ressource Sportanlagen (von Andreas Klages) genauso wie um die Ressource Personal (von Prof. Sebastian Braun und Christian Siegel).

Im dritten Abschnitt widmen sich weitere vier Beiträge einigen wichtigen Zielgruppen von Sportvereinen. Der Münsteraner Sportpädagoge Prof. Nils Neuber schreibt hier z.B. über „*Kinder und Jugendliche im Sportverein*“, während es Heike Kübler und Simon Schrage um „*Integration durch Sport-Erfolgsprogramm und Zukunftsthema*“ geht. Im vierten Kapitel wird die zukünftige Bedeutung von drei ausgewählten Handlungsfeldern von Sportvereinen umrissen: die Gesundheitsfunktionen im Sportverein, die Möglichkeiten und Grenzen der Talentförderung im Sportverein und der Umwelt- und Naturschutz aus der Sicht von Sportvereinen und Sportverbänden. Im abschließenden Kapitel „*Aufgaben und Perspektiven*“ wird der Blick in die Zukunft gerichtet: Hier schaut u. a. Prof. Christian Wopp (Universität Osnabrück) voraus und skizziert Szenarien für die „*Sportvereine im Jahre 2020*“. Ob sie wirklich wahr werden?

Mit diesem neuen Handbuch, das Christian Siegel (Referent im Geschäftsbereich Sportentwicklung im DOSB) und Prof. Detlef Kuhlmann (Leibniz Universität Hannover, früherer Führungs-Akademie Berlin des Deutschen Sportbundes) im Auftrag des Präsidiums des DOSB konzipiert und (redaktionell) bearbeitet haben, soll eine Lücke für die Vereinspraxis geschlossen werden.

Das Buch „Sport im Verein ein Handbuch“ (zugleich Band 1 der Schriftenreihe Sportentwicklung des DOSB) ist erschienen in der Edition Czwalina im Verlag Feldhaus in Hamburg und kostet 25,00 Euro. Alle Mitgliedsorganisationen des DOSB erhalten einen Rabatt von 25% (18,75 Euro). Weitere Informationen sowie einen Bestellschein finden Sie am Ende dieser Dokumentation.



## **Bearbeitung im Auftrag des DOSB: Christian Siegel & Detlef Kuhlmann**

### **Band 1: Sport im Verein – ein Handbuch**

Hamburg: Czwalina 2011.

196 Seiten. ISBN 978-3-88020-572-7. 25,00 €.\*

\* DOSB-Mitgliedsorganisationen erhalten 25% Ermäßigung auf Bücher der Schriftenreihe Sportentwicklung des DOSB

## **Bestellformular Band 1: Sport im Verein – ein Handbuch**

---

Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB)  
Frau Katharina Latzel  
Otto-Fleck-Schneise 12  
D-60528 Frankfurt a.M.

Fax: 069 / 67 87 80 1 oder latzel@dosb.de

Hiermit bestelle ich ..... Exemplare des Buches „Band 1: Sport im Verein – ein Handbuch“ vom DOSB zum DOSB-Mitgliederpreis (25% Rabatt) von 18,75 zzgl. Versandkosten. Bitte senden Sie Buch/Bücher und Rechnung an:

---

---

---

---

---

Datum, Unterschrift

# 10 | Mitgliederentwicklung im Sportverein

## Bestandserhebungen und demografischer Wandel zwischen den Jahren 2000 und 2010

Sportvereine bilden nach wie vor die größte Bürgerinitiative Deutschlands und – im Gegensatz zu den meisten anderen gesellschaftlichen Kräften – wachsen sie weiter, auch wenn man hinzufügen muss: in den letzten Jahren nur noch geringfügig.

Darauf könnte man nun gelassen hinweisen und auf die nach wie vor hohen Bindungskräfte des Vereinssports vertrauen. Doch damit würden wir unserer Verantwortung nicht gerecht. Denn Sport und Bewegung gerade im Verein sind unverzichtbarer Bestandteile eines auch sozial aktiven Lebens und wichtige Voraussetzung für ein gesundes Älterwerden. Daher ist es bisweilen geboten, genauer hinzuschauen, um zu verstehen, wie und durch welche Einflüsse sich die Mitgliederzahlen in den Sportvereinen verändern und auch was sich außerhalb des Vereinssports in dem vielfältigen Themenspektrum zwischen Alltagsbewegung und leistungsorientiertem Freizeitsport entwickelt. Dass bei einer solchen Analyse die demographische Entwicklung eine ganz wesentliche Rolle spielt, muss hier nicht weiter betont werden.

Eine umfassende Analyse wendet sich diesen Themen zu und fragt nach, wie sich in den vergangenen 10 Jahren die Mitgliederzahlen in Sportvereinen verändert haben und welches Bild sich dadurch ergibt, dass man die vorhandenen Daten differenziert nach Alter, Geschlecht, regionaler Zugehörigkeit und Sportarten analysiert. Darüber hinaus nimmt die Studie auch den Sportverein als Organisationsform in den Blick und stellt Wechselwirkungen zwischen Vereinsgröße und Mitgliederwachstum dar.

Die so zusammengestellten Daten werden an ausgewählten Daten der amtlichen Statistik zur Bevölkerungsentwicklung gespiegelt und vor diesem Hintergrund interpretiert.

Wir hoffen, dass Ihnen die Lektüre Argumentationshilfen anbietet und die dargestellten Ergebnisse zugleich als Ideengeber für Ihre Arbeit hilfreich sind.

Diese Studie ist auf der DOSB-Homepage als Download hinterlegt:

[http://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/arbeitsfelder/Breitensport/demographischer\\_wandel/Mitgliederentwicklung\\_demografischer\\_Wandel\\_Bestandserhebung.pdf](http://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/arbeitsfelder/Breitensport/demographischer_wandel/Mitgliederentwicklung_demografischer_Wandel_Bestandserhebung.pdf)



# 11 | DOSB-Bundeskonferenzen und Arbeitstagen im Internet

Weitere Arbeitsmaterialien zu Tagungen und Kongressen des DOSB stehen Ihnen unter dem Link: [www.dosb.de/de/sportentwicklung/strategieentwicklung-grundsatzfragen/tagungen-und-kongresse/](http://www.dosb.de/de/sportentwicklung/strategieentwicklung-grundsatzfragen/tagungen-und-kongresse/) zur Verfügung. Hier finden Sie Hintergrundberichte und Dokumentationen der folgenden zentralen Veranstaltungen der Sportentwicklung:

## Bundeskonferenz Sportentwicklung 2006 in Erfurt

„Perspektiven 2010“

## Bundeskonferenz Sportentwicklung 2008 in Berlin

„Sport bildet - Bildung bewegt“

## Arbeitstagung Sportentwicklung 2009 in Hennef

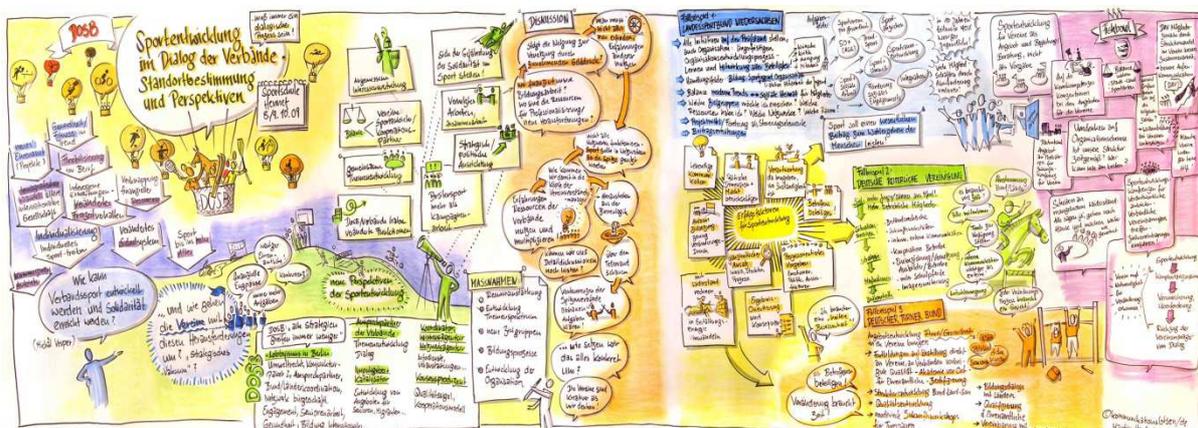
„Sportverbandsentwicklung im Dialog der Sportorganisationen – Standortbestimmung und Perspektiven“

## Arbeitstagung Sportentwicklung 2010 in Leipzig

„Neue Engagementpolitik – auch für den Sport?“

## Bundeskonferenz Sportentwicklung in 2011 Seeheim-Jugenheim

„Vergessen die Sportvereine den Sport? – Nachdenken über die 'richtige' Balance zwischen klassischen Sportarten, alternativer Bewegungskultur und gesellschaftlichen Herausforderungen“



# 12 | Impressionen





## 13 | Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Anderer, Stefan

**B**ach, Lüder, Prof. Dr.

Bach, Thomas, Dr.

Beckmann, Karin

Beha, Elsbeth

Behr, Thomas

Beilschmidt, Rolf

Biesinger, Andy

Bleser, Katharina

Blessing-Kapelke, Ute

Borhof, Anke

Born, Harald

Boyé, Maren

Brehm, Walter, Prof. Dr.

Brümmer, Franz, Prof. Dr.

Budde, Margit

Bunzel, Eberhard

Burger, Susanne, Dr.

**C**lausing, Ulrich

Cöster, Eckhard

**D**elp, Horst

Dittrich, Bärbel

Dreilich, Beate

**E**itel, Wolfgang

Engelhardt, Norbert

Eser, Frank

Esser, Jörg

Essig, Natalie, Dr.

**F**aber, Birgit

Fabinski, Wiebke

Fehres, Karin, Dr.

Firley, Christian

Freitag, Werner, Dr.

Freytag, Gabriele

**G**auler, Katrin

Glonnegger, Nina

Goebel, Dieter

Götz, Wolfram

Graf, Pamela

Gries, Joachim

Günler, Suayip

Hansen, Sönke, Peter

Hartmann, Ulrich Prof. Dr.

Heise, Michael

Helken, Helmut

Hinnemann, Gisela

Hoffmann, Günter

Hoffmann, Uwe

Illmer, Daniel, Dr.

**J**analik, Heinz

**K**alb, Oliver

Kamp, Ralf

Kilzer, Rolf, M.

Klabers, Heide

Klages, Andreas

Klatt, Ralf-Rainer

Koglin, Ebba

Krieger, Dieter

Kübler, Heike

**L**achenwitzer, Marcus

Lange, Christa

Latzel, Katharina Stephanie

Laugsch, Bernd

Lehmann, Günter

Lemmel, Ute

**M**archner, Otto

Mörbe, Heinz

Müller, Peter

**N**adler, Markus

Niggemann, Thomas

Nöcker, Anke

Oettinger, Barbara

**P**auly, Pia

Preidel, Nadin

Pudschun, Ulrich

Punte, Marcus

**R**ittgasser, Natalie

Rücker, Veronika

Rump, Boris

**S**chäfer, Harald

Schäfer, Hartmut

Schäfer, Michael

Schiel, Anna-Lena

Schmidt, Wolfgang

Schneeloch, Walter

Schönwandt, Martin

Schröder, Silja, Dr.

Schulke, Hans-Jürgen, Prof. Dr.

Schutte, Thorsten

Schwarz, Nicole

Schwind-Gick, Gudrun

Seehausen, Harald, Dr.

Seiz, Michael  
Siegel, Christian  
Smajevic, Barbara  
Stegemann, Jörg  
Stucke, Niclas  
Stumpe, Dieter  
Sygusch, Ralf, Prof. Dr.

Tabor, Olaf  
Tzschoppe, Petra, Dr.

Vietmeyer, Anke  
Wagner, Ulrike  
Walldorf, Anika

Weingärtner, Claus  
Wiesel, Lars  
Winter, Stefan  
Witte, Kirsten  
Wölk, Holger  
Wonik, Martin  
Wothe, Manfred  
Wrede, Gabriele

zur Bonsen, Mathias, Dr.

## Danksagung

Wir bedanken uns beim Landessportbund Hessen und der Hessischen Landesregierung für die gute Zusammenarbeit, Unterstützung und finanzielle Förderung!



Diese Publikation wurde Ihnen überreicht durch:

