



QUALIFIZIERUNG IM SPORT

Change-Management

Gestaltung von Veränderungsprozessen

VIBSS – Infopapier (Stand: September 2009)

SPORT BEWEGT NRW!

www.vibss.de



Impressum

Qualifizierung im Sport

VIBSS

VEREINS- INFORMATIONS- BERATUNGS- UND SCHULUNGS-SYSTEM

VIBSS-ServiceCenter

Tel. 0203 7381-777

E-Mail: Vibss@lsb-nrw.de

VIBSS-Online

www.vibss.de

Weitere Informationen unter:
www.qualifizierung-im-sport.de

Herausgeber:

Landessportbund Nordrhein-Westfalen e.V.
Friedrich-Alfred-Straße 25,
47055 Duisburg

Inhalt:

Hermann Hörsgen
Karin Schulze Kersting

Redaktion und Ansprechpartner

Dirk Engelhard

Gestaltung:

Sabrina Hemmersbach

Stand: September 2009

© Landessportbund Nordrhein-Westfalen e.V.
Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Herausgebers

Inhaltsverzeichnis

VORBEMERKUNGEN	4
1. GESELLSCHAFTLICHER WANDEL UND PROGNOSEN	5
1.1 Einleitung	5
1.2 Was beeinflusst den Sport? Rahmenbedingungen des Sports	5
1.3 Prognosen für die weitere Entwicklung des Sports	6
2. DIE ZUKUNFT DER VEREINE	7
2.1 Zukünftige Angebotsstrukturen im Verein	7
2.2 Die zukünftige Ausrichtung des Vereins	7
2.3 Ressourcen des Vereins	7
3. VORGEHENSWEISE	9
3.1 Analyseverfahren	9
3.1.1 Stärken – Schwächen – Analyse	9
3.1.2 Chancen- und Risikoanalyse	10
3.2 Der Weg zum Ziel	11
4. MENSCHLICHE MOTIVE UND VERHALTENSUSTER	12
5. KOMMUNIKATIONSSTRATEGIE	13
6. WIDERSTÄNDE	14
7. WAS GESCHIEHT, WENN DIE NOTWENDIGKEIT VON	15
8. LITERATUR- UND LINKLISTE	16
9. WEITERE INFORMATIONS-, BERATUNGS- UND SCHULUNGSMÖGLICHKEITEN	17
9.1 Informationsmöglichkeiten	17
9.2 Vereinsberatung	17
9.3 Schulungsmöglichkeiten	19

Vorbemerkungen

Unsere Gesellschaft, der Sport und seine Vereine befinden sich im ständigen Wandel. Um existenzfähig zu bleiben bzw. zu werden, sind die Vereine im Vorteil, die sich mit dem Thema Veränderung und Organisationsentwicklung befassen.

Wichtig sind die Bereitschaft und Fähigkeit zur permanenten Veränderung und Anpassung an die Gegebenheiten des Umfeldes.

Diese Flexibilität kann durch ein konsequentes **Change-Management** erreicht werden, dass letztlich dazu führt, den Verein als eine „lernende Organisation“ zu etablieren.

Die vorliegende Broschüre soll dazu beitragen, Veränderungsnotwendigkeiten zu erkennen. Sie erhalten Informationen zu Methoden, Techniken und Zusammenhängen bei der Initiierung und Planung von Veränderungsprozessen, wobei insbesondere auch die Einbeziehung der beteiligten Personen berücksichtigt wird.

Inhaltlich orientieren sich die Materialien an der Fragestellung „Was muss der Vorstand eines Vereins/ das Vereinsmanagement wissen, um Veränderungen im eigenen Verein systematisch vorbereiten und durchführen zu können.“

Die hier allgemein dargestellten Grundlagen sind individuell an den einzelnen Verein anzupassen.

1. Gesellschaftlicher Wandel und Prognosen

1.1 Einleitung

Wandel und Veränderungen in der Gesellschaft waren in allen Zeitepochen Auslöser für Entwicklung. Das belegen Aussagen vieler Persönlichkeiten der Geschichte.

„Wenn wir bewahren wollen, was wir haben, müssen wir vieles verändern!“
Goethe

Change-Management ist gerade heute ein Thema von wachsender Bedeutung. Da der Sport ein wichtiger Bestandteil unserer Gesellschaft ist und elementare Aufgaben erfüllt, ist auch das Thema „Veränderung“ für die Gegenwart und die Zukunft eines Vereins ein wichtiges Thema.

Eine lernende Organisation –dazu sollte auch unser Verein gehören- ist eine Organisation, die sich auf den Weg macht, um zu lernen und ihre Entwicklung selber zu bestimmen. Die erstrebenswerte Organisationsentwicklung müssen Vorstände selber in die Hand nehmen, da die Zukunft nicht vom Himmel fällt, sondern in der Hand der Menschen liegt.

1.2 Was beeinflusst den Sport? Rahmenbedingungen des Sports

Der demografische Wandel bringt für den Sport einschneidende Veränderungen und Veränderungsnotwendigkeiten mit sich. Er birgt Risiken und Probleme, aber auch große Chancen zur Neuorientierung.

Menschen werden:

- weniger

Deutschland schrumpft. Berechnungen sagen voraus, dass bis 2050 die Bevölkerungszahl von derzeit rd. 82 Mio. auf unter 70 Mio. zurückgehen wird. Dieser Rückgang der Bevölkerung ist nicht aufzuhalten, da die Geburtenzahl voraussichtlich weiter abnehmen wird.

- älter

Im Jahr 2050 wird die Zahl der 60-Jährigen doppelt so hoch sein wie die Zahl der Neugeborenen. 2005 gab es fast so viele Neugeborene wie 60-Jähige.

Die Relationen zwischen alt und jung werden sich stark verändern.

Im Jahr 2050 wird nur noch etwa die Hälfte der Bevölkerung im Erwerbsalter sein.

Über 30 Prozent werden 65 Jahre oder älter- und circa 15 Prozent unter 20 Jahre alt sein.

Es gibt immer weniger Kinder und Jugendliche im Betreuungs- bzw. Schulalter und weniger Auszubildende.

Bereits Mitte dieses Jahrhunderts wird Deutschland das älteste Volk auf der Welt sein!

- internationaler

Der Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund beträgt zurzeit 18 bis 20 Prozent. Deutschland ist ein Zuwanderungsland.

Die derzeitige, jährliche Nettozuwanderung von rd. 200 000 Ausländern wird sich voraussichtlich weiter erhöhen.

Eine bemerkenswerte Prognose: Im Jahr 2050 wird die Hälfte aller unter 30-Jährigen ausländischer Herkunft sein.

- „fraulicher“

Der Anteil der Frauen im Sport wird steigen und die Motivation zur sportlichen Aktivität bekommt eine andere Dimension.

Diese demografischen Veränderungen sind eine große Herausforderung für den Sport. Je früher die Verantwortlichen handeln, desto erfolgreicher werden sich die Sportvereine positionieren können.

1.3 Prognosen für die weitere Entwicklung des Sports

Zukünftige Organisationsformen

- Sportvereine:

Die Vereine werden in Zukunft gezwungen sein, sehr unterschiedliche Modelle zu entwickeln, da sehr unterschiedliche Anforderungen und Konkurrenzsituationen aber auch sehr unterschiedliche Ziele den Sportverein prägen.

Sie können zum Beispiel Dienstleistungsunternehmen, Supermärkte für den Sport, Gesundheits- oder Sozialstationen sein.

Das Bild von Jugend, Rekorden und immer neuen Trends wird sich verändern. Durch mehr Ältere in den Sportvereinen, ökonomische Zwänge, längere Lebensarbeitszeiten und schlechtere Umfeldbedingungen wandeln sich auch die Motivationen für das Sporttreiben.

Gesund sein und bleiben - vor allem im Alter - das wird in Zukunft verstärkt Antrieb für sportliche Aktivität sein.

Für den Sportverein kommen weitere wichtige Komponenten hinzu: Die sozialen und kommunikativen Aspekte als Abgrenzung zu anderen Anbietern.

- Schulsport:

Die Technisierung der Kinderzimmer führt dazu, dass sich die motorische Leistungsfähigkeit der Kinder verschlechtert hat. Es ist zu befürchten, dass sich der Trend fortsetzen wird. Da jeder Trend auch Gegenbewegungen erzeugt, prognostizieren Sportpädagogen, dass die Bedeutung des Bewegungsangebotes in Kindergärten und Schulen wachsen wird und sich neue, effektivere Angebote entwickeln werden.

Vor dem Hintergrund der Zunahme von Ganztagschulen werden weiterhin neue Formen und Kooperationen mit den Vereinen entstehen.

- Gewerbliche Anbieter:

Fitness-Studios und kommerzielle Gesundheitszentren werden auch in Zukunft für einen Teil der Menschen eine Ergänzung oder eine Alternative zum Vereinssport sein.

- Selbstorganisation:

Ein Teil der Bürgerinnen und Bürger wird sich bei der Ausübung ihres Sports nicht an irgendwelche Organisationen binden wollen.

Sie werden ihre sportlichen Aktivitäten selbst organisieren. Dabei spielen Aspekte wie: selbst bestimmbare Leistung, flexiblere Zeiten und ein geringer finanzieller Aufwand eine große Rolle. Mit zunehmendem Alter (ab ca. 40 Jahren) verändert sich oft die Motivation zum Sporttreiben: Gesundheit, Ausdauer, Fitness, Wellness sind die derzeitigen Haupttrends im Sport. Gerade diese Zielgruppe ab ca. 40 Jahre entdeckt immer mehr das individuelle Sporttreiben.

2. Die Zukunft der Vereine

2.1 Zukünftige Angebotsstrukturen im Verein

Die bisher zentrale Zielgruppe der Vereine, nämlich Kinder und Jugendliche wird immer kleiner. Neben den bewährten Vereinsangeboten, die im Wettkampfsport eine enge und auch nachhaltige Bindung an den Verein fördern, müssen Vereine sich verstärkt auf die steigende Nachfrage nach neuen Trendsportarten einstellen.

Aus diesem Grund ist eine Neuorientierung der Vereine in Hinblick auf die Angebotsstruktur von großer Bedeutung.

Die Nachfrage der Älteren im Verein nach mehr gesundheitsorientierten Angeboten mit flexiblen Trainingszeiten wird zunehmen.

Frauen haben oft andere Motive zum Sporttreiben als Männer. Dem ist Rechnung zu tragen, insbesondere da der Anteil der Sport treibenden Frauen mit großer Wahrscheinlichkeit steigen wird. Frauen werden nicht nur quantitativ, sondern auch inhaltlich Veränderungen in den Vereinen bewirken. Die von Frauen traditionell bevorzugten Angebote für Gesundheit, Fitness und Tanz sollten von den Vereinen nicht vernachlässigt werden.

Das Wachstumspotential des Vereinssports ist in Zukunft auch abhängig von den Erfolgen der Integration der Migranten in das Vereinssystem. In einigen Regionen wird es in Vereinen auch inhaltlich zu Veränderungen kommen, weil Ausländerinnen und Ausländer teilweise eine andere Einstellung zum Sport haben als Deutsche.

2.2 Die zukünftige Ausrichtung des Vereins

Jeder gut organisierter Verein muss sich die Frage nach seinen Zielen und seinem zukünftigen Handeln stellen bzw. notwendige Veränderungen initiieren.

Auf der **strategischen Ebene** betrifft Veränderungen grundlegende, langfristige und vereinsumspannende Aufgaben. Es geht darum, strategische Ziele festzulegen, die für eine gute Zukunftsentwicklung erforderlich sind.

Strategischer Wandel findet in Einklang mit den Gegebenheiten des Umfelds einerseits und den internen Ressourcen und Fähigkeiten andererseits statt.

Eine Neuausrichtung oder die Bestätigung der bisherigen Strategie sollte in Jahresabständen durch den Vorstand beraten und beschlossen werden.

Veränderungen auf der **operativen Ebene** betreffen neue Arbeitssysteme, Verfahren und Strukturen, die unmittelbar die Arbeitsabläufe im Verein optimieren

Entscheidend ist auch hier das Erkennen der notwendigen Ressourcen und Potentiale.

2.3 Ressourcen des Vereins

Das Management von Ressourcen ist ein Kernthema bei der Führung und Steuerung eines Vereins oder einer Organisation. Der Umgang und die Ausschöpfung von Mitteln und Möglichkeiten sichern die Existenz des Vereins und seine gezielte Entwicklung.

Die wesentlichen Ressourcen eines Vereins sind:

- **Mitglieder**
Anzahl, Sozialstruktur, Engagement, sportliche Erfolge u.a.
- **Mitarbeiter/innen**
Anzahl, Qualifikation, Motivation, optimaler Einsatz, Betreuung
- **Finanzmittel**
Mitgliedsbeiträge, Zuwendungen und Zuschüsse, Einnahmen, Sponsoring
- **Infrastruktur**
Vereinseigene Anlagen, zur Verfügung stehende Sporträume, Geschäftsstelle
- **Organisation**
Aufbau- und Ablauforganisation, Vereinsverwaltung
- **Kontakte**
Zusammenarbeit mit der Sportverwaltung, Sportpolitik, SSB/KSB
Öffentlichkeit, Presse
- **Rechte**
Rechte am Vereinsnamen und Logo für Sponsoring und Merchandising,
Verträge zur Nutzung von Infrastruktur (wie Pachtverträge)
- **Image**
Ansehen und Ruf des Vereins und seine Attraktivität für potentielle
Mitglieder, Mitarbeiter/innen, Sponsoringpartner

Die sinnvolle Ressourcen-Nutzung bzw. Ressourcenoptimierung ist eine der Schlüsselaufgaben zukunftsorientierter Vereinsarbeit.

Die ständige Überprüfung von Veränderungsnotwendigkeiten auf all diesen Gebieten ist für eine erfolgreiche Vereinsarbeit unverzichtbar.

Wir müssen die richtigen Dinge tun!

In einer intensiven Aufgabenkritik wird die Frage nach dem „richtigen“ Handeln und die Antwort darauf geklärt. In regelmäßigen Abständen und nach aktuellem Bedarf überprüft der Verein seine Struktur und überprüft Veränderungsnotwendigkeiten.

Wir müssen die Dinge richtig tun!

Hier wird geprüft, ob die Arbeitsabläufe sinnvoll und effektiv ablaufen. Die Arbeitsabläufe haben sich ständig an den gegebenen Aufgaben und gesteckten Zielen auszurichten. Aufbau- und Ablauforganisation müssen nach Bedarf verändert oder modifiziert werden.

Wir müssen die Dinge mit den richtigen Personen tun!

Der Verein hat oft nicht das Glück, für alle Funktionen die dafür qualifizierten Personen zu finden. Er ist jedoch in der Lage, motivierte Mitarbeiter/innen durch Schulungsmaßnahmen zu „richtigen“ Personen zu machen.

3. Vorgehensweise

Wichtigste Voraussetzung für die gezielte, erfolgreiche Vereinsentwicklung bzw. die Initiierung von Veränderungen ist eine sorgfältige **Situationsanalyse**.

Erst nach der Analyse der derzeitigen Vereinssituation lässt sich ein zukünftiges Ziel ermitteln um daraus strategische Maßnahmen abzuleiten.

Durch eine kritische Bewertung der Situation, verbunden mit den ermittelten Bedarfen lassen sich **Ziele bestimmen**.

Die definierten Ziele lassen sich jedoch nur erreichen, wenn die dazu notwendigen Ressourcen vorhanden sind oder geschaffen werden können.

Die **Zielmittelanalyse** gibt Auskunft über die Erreichbarkeit der angestrebten Ziele.

Der danach aufzustellende **Maßnahmenplan** konkretisiert die Handlungsschritte mit den Verantwortlichkeiten .

Der ganze Entwicklungs- oder Veränderungsprozess muss von einem **Controlling** begleitet werden. Das heißt, es ist fortlaufend zu hinterfragen, ob die ergriffenen Maßnahmen zum erstrebten Ziel geführt haben.

3.1 Analyseverfahren

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die momentane Situation des eigenen Vereins zu ermitteln. Das sind z.B. Mitgliederbefragungen, Bevölkerungsbefragungen, Umfeld- und Marktanalysen. Bewährte Methoden sind insbesondere die Stärken – Schwächen – Analyse, und die Chancen – Risiko – Analyse

3.1.1 Stärken – Schwächen – Analyse

Bei der Stärken-Schwächen-Analyse werden einzelne Vereinsbereiche bewertet. Dadurch ist einfach festzustellen, wo Optimierungsmöglichkeiten bestehen. Das erzielte Ergebnis kann den Verein bei der Entscheidung unterstützen, ob und ggf. mit welchem Partner er zusammenarbeiten könnte, um sich insgesamt zu optimieren.

	Hier sind wir schwach					0	Hier sind wir stark			
	- 4	- 3	- 2	- 1	+ 1		+ 2	+ 3	+ 4	
Vereinsprofil, Zielperspektiven, Leitbild										
Das Image des Vereins										
Die Vereinsführung										
Vereinsverwaltung, Geschäftsstelle										
Satzung, Ordnung, Regularien										
Identifikation der Mitglieder mit unserem Verein										
Mitgliederzahl										
Betreuung der Mitglieder										
Personalmanagement										
Selbstständige, aktive Jugendarbeit										
Interne Kommunikation										
Finanzkonzept, Haushaltsplanung										
Angebotsgerechte Mitgliedsbeiträge										
Sponsoring										
Sportanlagen, Übungsräume										
Sportangebote										
Außersportliche Angebote										
Öffentlichkeitsarbeit										
Marketingkonzept										
Qualitätsmanagement										

Die Bewertung der Stärken und Schwächen kann als Grundlage für einen **Handlungskatalog** dienen. Das Gefühl der Wichtigkeit und Dringlichkeit ist Grundlage für die Festlegung der Prioritäten.

3.1.2 Chancen- und Risikoanalyse

Eine Chancen-Risiko-Analyse wird als Entscheidungshilfe eingesetzt. Durch diese Analyse kann ermittelt werden, in welchen Bereichen der Vereinsarbeit eine Veränderung Vorteile bringt und in welchen Bereichen u.U. Risiken bestehen bzw. in welchen Bereichen man mit Problemen rechnen muss.

Mit Hilfe dieser Sammlung und Abwägung ist eine begründete Entscheidung möglich.

	Chancen	Risiken
Mitglieder		
Sportangebot		
Sportstätten		
Übungsleiter		
Ehrenamtl. Mitarbeiter		
Aufbauorganisation		
Ablauforganisation		
Marketing		
Sponsoren		
Beiträge		

Veränderung heißt, dass man sich von einem gegenwärtigen Zustand auf einen erwünschten, zukünftigen Zustand zu bewegt.

3.2 Der Weg zum Ziel

Nach Definition der derzeitigen Situation, Erkennen der Veränderungsnotwendigkeit und der Festlegung der Ziele stellt sich die Frage nach dem Weg und dem Verfahren.

- Was könnten wir alles tun, um den gewünschten Zustand zu erreichen?
- Welche Möglichkeiten, Ressourcen und Strategien helfen?
- Welche Alternativen ergeben sich?
- Wie gestalten wir den Prozess?

Folgende wesentliche Fragen sind ebenfalls zu klären:

- Was könnte bei der Planung und bei Einführung der Veränderung schief gehen?
- Welche, möglicherweise negativen Folgen können für wen entstehen?
- Welche potentiellen Probleme können auftauchen?
- Was können wir tun, um das Entstehen dieser Probleme zu verhindern?
- Unter welchen Umständen werden wir die Veränderung nicht durchführen?

4. Menschliche Motive und Verhaltensmuster bei Veränderungen

Viele Menschen werden unruhig und nervös, wenn sie an das Wort „Veränderungen“ denken. Veränderungen bedeutet etwas Ungewohntes, etwas Neues, das man nicht genau einschätzen kann. Es tritt fast automatisch ein Gefühl der Unsicherheit auf.

In unserem privaten Bereich sind uns Veränderungen nicht unbekannt. Allerdings sind solche Veränderungsprozesse für uns meist selbstverständlich: ob Kindergarten, Schule, Berufseinstieg, Universität, Umzug in einen anderen Ort u.v.m.

Es sind Veränderungen, die bekannt sind, oft erprobt und bewährt.

Was ist jedoch mit Veränderungen, die wir nicht einordnen können?

Sie machen uns Angst!

Die Ursache für die Angst liegt in unserem Hirn und geht in die Entwicklungsgeschichte zurück. Ein Teil unseres Hirns, das Zwischenhirn oder das limbische System, erfüllt eine Schutzfunktion und entschied in Vorzeiten in Bruchteilen einer Sekunde über Flucht oder Kampf. Wir nehmen diese „Prüfung“ einer Situation durch unser Gehirn nicht wahr, da diese unbewusst abläuft. Auch die dadurch automatisch entstehende Angst- bzw. Abwehrreaktion erfolgt unbewusst. Das heißt, wir entwickeln automatisch den „Schutzmechanismus“ Widerstand gegen das Unbekannte. Dieses Verhaltensmuster hat sich über Jahrtausende erhalten, funktioniert heute noch! Und erklärt die häufig vorkommenden massiven Widerstände gegen Veränderungsvorhaben.

Der Abbau der Angst und der daraus resultierende Widerstände kann nur durch sachliche **Information, Klarheit und Transparenz** erreicht werden.

Aus diesem Grund ist eine gute, deutliche **Kommunikationsstrategie** von großer Bedeutung bei Veränderungsprozessen

5. Kommunikationsstrategie

Vorbereitungs - Phase:

Alle Personen, die von der vorgesehenen Veränderung wahrscheinlich betroffen sind, müssen angesprochen werden, um ihnen die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit nahe zu bringen, z.B. Mitglieder, Vorstandsmitglieder, Abteilungsleiter, Übungsleiter, Eltern.

Akzeptanz - Phase:

Die Betroffenen werden im Detail, so weit wie nötig, über das Ziel, die geplante Strategie und die Auswirkungen der Veränderung informiert.

Ziel ist es, Verständnis für die Bedeutung der Veränderung zu gewinnen und eine positive Reaktion auszulösen.

Möglichst Betroffene zu Beteiligten machen.

Überzeugungs - Phase:

In dieser Phase ist die Zustimmung aus Überzeugung erreicht. Der Veränderungsprozess kann beginnen, da bei den Beteiligten das Gefühl der Wichtigkeit und der Dringlichkeit entstanden ist.

Die Kommunikationsstrategie:

Von entscheidender Wichtigkeit ist es, bereits frühzeitig zu klären:

Wer sollte, wie, bis wann, durch wen informiert werden?

6. Widerstände

- Der Mensch lernt nicht gerne um, weil oft die Einsicht und die Erkenntnis fehlen.
- Das Neue muss mindestens als ebenso gut erkannt werden, wie das Bisherige.
- Der Mensch braucht einen Beweis oder zumindest einen Glauben an das „Bessere“.

Bis dahin entwickelt er Widerstand, der sich in verschiedenen Erscheinungsformen zeigen kann.

Um Widerstände erfolgreich bekämpfen zu können, müssen diese erkannt und akzeptiert werden.

Vier Grundsätze im Umgang mit Widerstand

1. Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand
 - Nicht der Widerstand, sondern das Ausbleiben von Widerstand ist bedenklich!
 - Widerstand ist normal.
 - Wenn Widerstand fehlt, identifizieren und beschäftigen sich oft die Betroffenen nicht mit den Veränderungen, sondern nehmen diese nur hin.
2. Widerstand enthält immer eine verschlüsselte Botschaft
 - Wenn Menschen sich gegen etwas Sinnvolles oder Notwendiges sträuben, haben sie Bedenken, Befürchtungen oder auch Angst.
 - Ursachen für Widerstand liegen häufig ausschließlich im emotionalen Bereich.
3. Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden
 - Wenn Widerstand auftaucht, ist es meistens ein Zeichen, dass die Voraussetzungen für einen reibungslosen Prozess nicht oder noch nicht gegeben sind.
 - Verstärkter Druck führt hier zu verstärktem Gegendruck.
 - Eine Denkpause ist sinnvoll und die Diskussion mit den Kritikern über deren Wünsche und Bedürfnisse.
4. Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen
 - Die emotionale Energie muss aufgenommen, ernst genommen und sinnvoll kanalisiert werden.
 - Druck wegnehmen und dem Widerstand Raum geben.
 - Im Dialog die Ursachen erforschen und das Vorgehen eventuell neu und gemeinsam festlegen.

Quelle: Edlinger/Mayr/Wagner2004

7. Was geschieht, wenn die Notwendigkeit von Veränderungen nicht erkannt wird?

- Der erwünschte Erfolg der Vereinsarbeit bleibt aus
- Die Mitgliederzahl wird sich ständig verringern
- Der Verein verfügt über immer weniger Mitarbeiter/innen
- Der Verein befindet sich auf dem Weg in die INSOLVENZ

8. Literatur- und Linkliste

Aktuelle Informationen können unter www.lsb-nrw.de eingeholt werden.

Landessportbund Nordrhein-Westfalen - VIBSS

www.lsb-nrw.de
www.vibss.de

Literatur:

Isabell Bodenbug, Veränderungsprozesse meistern. Die Rolle der Führungskraft beim Changemanagement, Vdm Verlag Dr. Müller, Februar 2007,
ISBN-10: 3836405024

Doppler/Lauterburg, Changemanagement. Campus-Verlag -1994-
ISBN 3-593-35119-6

Czichos, Change-Management. Ernst Reinhardt Verlag – 1997-
ISBN 3-497-01266-1

Boy/Dudek/Kuschel, Projektmanagement. Gabel- Verlag – 2003--
ISBN 3-89749-466-3

Hamann/Sieber Stritch, Wandel in Unternehmen. Gabel- Verlag -1998-
ISBN 3-930799-76-6

Herwig R. Friedag/Walter Schmidt, Balanced Scorecard.
ISBN 3-448-04870-4

Edtinger/Mayr Wagner, Veränderungen erfolgreich umsetzen
ISBN 3-407-36033-9

Sauter / Schwyer/Waldner, Der eingetragene Verein, Verlag C.H. Beck, 18. Auflage 2006

P. Th. Senn, V. Glanzmann, Gestaltung der Zukunft im Sportverein. Planung und Organisation als Wegweiser, Verlag Rüegger, Zürich 2003.

Kerstin Stolzenberg, Krischan Heberle, Changemanagement, Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. Springer Verlag Juli 2006,
ISBN-10: 3540326375

Sven von Staden, 30 Minuten – Umgang mit Veränderungen
ISBN 3-89749-475-2

Christian Wopp, Zukunftswerkstätten im Sport
ISBN 3-89124-636-6

9. Weitere Informations-, Beratungs- und Schulungsmöglichkeiten

9.1 Informationsmöglichkeiten

- Broschüren
- CDs
- Downloads
- Literatur (immer mit Autor: Titel, ggf. Verlag, Erscheinungsort und –datum)

immer:

- **VIBSS-ServiceCenter des Landessportbundes Nordrhein-Westfalen**, Postfach 10 15 06, 47015 Duisburg; Tel. 0203 7381-777; E-Mail: Vibss@lsb-nrw.de
- **VIBSS-Online**, Internet-Informationssystem des Landessportbundes Nordrhein-Westfalen, <http://www.vibss.de>
- **VIBSS-Infopapiere** mit Bezug zum Thema
- VIBSS-Infomappe „**Basiswissen Vereinsmanagement**“ (VIBSS-Infopapiere, Broschüren und Formulare zum Vereinsmanagement); Dietmar Fischer u. a.; Landessportbund NRW, SPURT GmbH, Tel.: 02 03 / 73 81-795, Fax: 02 03 / 73 81-794, E-Mail: Sportshop@lsb-nrw.de, Internet: <http://www.lsb-shop.de>

9.2 Vereinsberatung

Immer mehr Vereine erkennen, dass die kritische Diskussion aktueller Vereinsstrukturen und -angebote eine zentrale Aufgabe der Vereinsführung ist. Dabei stellen sich z. B. Fragen nach der richtigen Aufgabenverteilung im Verein, der attraktiven Angebotsgestaltung, der zeitgemäßen Beitragsstruktur und –höhe, der Mitarbeiter/innen-Gewinnung und der Teamentwicklung oder der Konfliktlösung. Im Rahmen von **VIBSS**, dem **Vereins- Informations- Beratungs- und Schulungs-System** des Landessportbundes Nordrhein-Westfalen, möchten wir Ihnen daher ein interessantes Angebot machen:

Informationsgespräch oder Fachberatung oder Vorstandsklausur für den Vereinsvorstand/Jugendvorstand

Hierfür hat der Landessportbund Nordrhein-Westfalen ein Team von fachkompetenten, qualifizierten und autorisierten Beratern/innen und Moderatoren/innen ausgebildet.

In einem **Informationsgespräch** vermitteln wir Ihnen einerseits allgemeine Grundlageninformationen aus einem Themenbereich des Vereinsmanagements (z. B. Vereinsentwicklung, Kinder- und Jugendarbeit, Sporträume, Steuern, Recht). Andererseits erhalten Sie eine übergreifende Orientierung zu weiteren Informations-, Beratungs- und Schulungsmöglichkeiten.

Zu speziellen Fragestellungen (außer zu den Themen Steuern und Recht) kann ein/e Berater/in mit Ihrem geschäftsführenden Vorstand eine individuelle und intensive **Fachberatung** durchführen.

Darüber hinaus haben Sie die Möglichkeit, im Rahmen einer **Vorstandsklausur** mit dem erweiterten Vorstand (= Gesamtvorstand) abseits des Vereinsalltags unter der Leitung eines/einer externen

Moderators/Moderatorin zukunftsfähige Konzepte für Ihren Verein zu entwickeln. Sie können bisherige Abläufe und Strukturen kritisch überprüfen und Schritte für eine Weiterentwicklung Ihres Vereins einleiten. Nutzen Sie diese Chance auch zur Stärkung des Teamgeists in Ihrem Vorstand/Jugendvorstand.

Weitere Beratungsleistungen werden nach Absprache (mit Eigenbeteiligung des Vereins) gefördert. Für diese Angebote gelten folgende **Rahmenbedingungen**:

- **Kosten:** Eine Veranstaltung ist pro Verein und Kalenderjahr i. d. R. kostenfrei (die Kosten für Verpflegung und Räumlichkeiten sind ggf. vom Verein selbst zu tragen).
- **Dauer:** - Infogespräche, Fachberatungen: 2 – 3 Std., abends in der Woche oder samstags
- Vorstandsklausuren: samstags i. d. R. von 9:00 bis 18:00 Uhr
- **Leitung:** Berater/in bzw. Moderator/in aus dem VIBSS-Team des Landessportbundes Nordrhein-Westfalen
- **Themen:** - Stärken-/Schwächenanalyse Ihres Vereins (bei Vorstandsklausuren) und z. B.
- Zielfindung/Leitbildentwicklung
- Erarbeitung eines Konzeptes zur Mitarbeiter/innen-Entwicklung
- Begleitung bei Problemlösungsprozessen (Konfliktmanagement)
- Sportraumentwicklung
- Erarbeitung eines Marketingkonzeptes
- Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung
- Erarbeitung eines Konzeptes für eine neue Beitragsgestaltung
- andere Themen Ihrer Wahl

Hinweise zur Organisation:

- Die **Fachberatungen** werden i. d. R. mit dem geschäftsführenden Vorstand durchgeführt. Die **Zahl der Teilnehmer/innen** soll jedoch 3 nicht unter- und 10 nicht überschreiten.
- Die **Vorstandsklausuren** werden i. d. R. mit dem erweiterten Vorstand (= Gesamtvorstand) durchgeführt. Die **Zahl der Teilnehmer/innen** soll jedoch 10 nicht unter- und 20 nicht überschreiten.
- Bei **Informationsgesprächen** wird der Teilnehmerkreis direkt mit dem/der Berater/in abgestimmt.
- **Informationsgespräch, Fachberatung und Vorstandsklausur** sind drei **voneinander unabhängige Angebote**.
- Die Veranstaltungen können in **Kooperation mit Ihrer örtlichen Volksbank, Raiffeisenbank oder Spar- und Darlehnskasse** durchgeführt werden. Der Kontakt zur Partnerbank wird durch Ihren SSB/KSB oder SSV/GSV hergestellt. Die Partnerbank stellt u. U. Ihre Räumlichkeiten für die Durchführung der Veranstaltung zur Verfügung und/oder übernimmt bei Vorstandsklausuren evtl. die Kosten für Getränke und Verpflegung. Im Gegenzug sollten Sie unsere Partnerbanken mit einer guten Öffentlichkeitsarbeit unterstützen (z. B. Bericht über die Veranstaltung im lokalen Sportteil Ihrer Zeitung).
- Für eine optimale **Berater/innen- bzw. Moderator/innen-Auswahl** und für die genaue inhaltliche Planung der Veranstaltung wird der von Ihnen ausgefüllte **Vereinsfragebogen** benötigt (siehe Anlage).
- Nach Eingang der Anmeldung und des Vereinsfragebogens wird Ihnen der/die Berater/in bzw. Moderator/in benannt. Bitte vereinbaren Sie dann - nach Rücksprache mit Ihrem Vorstand - direkt mit dem/der Berater/in bzw. Moderator/in einen **Termin**. Bitte teilen Sie uns den vereinbarten Termin spätestens ca. zwei Wochen vor der Durchführung der Veranstaltung mit, damit wir dem/der Berater/in bzw. Moderator/in noch die erforderlichen Unterlagen zur Verfügung stellen können.
Wichtig: Nur bei vorheriger Bekanntgabe des Veranstaltungstermins werden das Honorar und die Fahrtkosten des Beraters/Moderators vom Landessportbund übernommen.

9.3 Schulungsmöglichkeiten

- **KURZ UND GUT – Seminare;** 4 Lerneinheiten, i. d. R. werktags 18:00 bis 22:00 Uhr; verschiedene Themen des Vereinsmanagements, u. a. auch „Finanzen und Steuern im Sportverein“ sowie „Grundlagen der Buchführung im Sportverein“; durchgeführt von den Stadt- und Kreissportbünden, Informationen bei den SSB/KSB oder im Internet unter
<http://www.qualifizierungim-sport.de/Angebote/Vereinsmanagement/KURZ UND GUT:>
<http://www.qualifizierungim-sport.de/angebote.php?cat=1&hauptbereich=Vereinsmanagement&bereich=KURZ+UND+GUT+Kompaktseminare>
- **Tagesseminare;** 4 bis 8 Lerneinheiten, i. d. R. samstags; verschiedene Themen des Vereinsmanagements; durchgeführt von den regionalen Qualifizierungszentren; Informationen über die SSB/KSB oder im Internet unter <http://www.qualifizierung-im-sport.de>

Wochenendlehrgänge; 15 Lerneinheiten, i. d. R. freitags 18:00 Uhr bis sonntags 12:00 Uhr; verschiedene Themen des Vereinsmanagements, u. a. auch „Kostenrechnung und Controlling im Sportverein“; durchgeführt vom Landessportbund Nordrhein-Westfalen und von den regionalen Qualifizierungszentren; Infos beim Landessportbund NRW (Tel. 02 03 73 81 - 747) bzw. über die SSB/KSB oder im Internet unter <http://www.qualifizierung-im-sport.de> oder.

SERVICECENTER VEREINSMANAGEMENT

Weitere Informationen:

WWW.VIBSS.DE

Hier finden Sie unter dem Menüpunkt auch unsere KURZ UND GUT-Seminare

Servicenummer:

0203 7381-777

Landessportbund Nordrhein-Westfalen. e.V.

Friedrich-Alfred-Straße 25 | 47055 Duisburg

vibss@lsb-nrw.de

**LANDESSPORTBUND
NORDRHEIN-WESTFALEN**

