

Siegfried Nagel
Torsten Schlesinger

Sportvereinsentwicklung

■ Haupt

Siegfried Nagel
Torsten Schlesinger

Sportvereinsentwicklung

Ein Leitfaden zur Planung
von Veränderungsprozessen

Haupt Verlag
Bern · Stuttgart · Wien

Die Erarbeitung und Herausgabe dieser Publikation wurde unterstützt von:



1. Auflage: 2012

Bibliografische Information der *Deutschen Nationalbibliothek*

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-258-07726-0

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright © 2012 by Haupt Berne

Umschlagfoto: f1online / © Corbis RF Best

Fotos: Universitätssport Bern

Umschlaggestaltung: René Tschirren

Gestaltung Inhalt: Die Werkstatt, D-Göttingen

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.

Printed in Germany

www.haupt.ch

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1 Einführung	9
2 Herausforderungen und Handlungsfelder der Sportvereinsentwicklung ...	17
2.1 Herausforderungen für die Sportvereinsentwicklung.....	19
2.2 Handlungsfelder der Sportvereinsentwicklung	28
2.3 Zur Notwendigkeit von Veränderungen in Sportvereinen.....	39
3 Konzeptionelle Grundlagen der Sportvereinsentwicklung	43
3.1 Organisationssoziologische Aspekte zu Veränderungs- und Entscheidungsprozessen in Sportvereinen	43
3.2 Ursachen der begrenzten Veränderungsfähigkeit von Sportvereinen	53
3.3 Leitlinien für gelingende Veränderungsprozesse in Sportvereinen.....	65
4 Leitfaden zur Sportvereinsentwicklung	75
4.1 Phase der Orientierung und Initiierung	83
4.2 Phase der Analyse und Diagnose.....	93
4.2.1 Festlegung Analyseziele und -inhalte	95
4.2.2 Instrumente der Datenerhebung.....	108
4.2.3 Dateninterpretation und Aufdecken von Handlungsfeldern.....	116
4.2.4 Überblick Analyse- und Diagnoseprozesse	126
4.3 Phase der Gestaltung und Entscheidung.....	128
4.4 Phase der Umsetzung	150
5 Fallstudie „Zukunft TV Länggasse Bern 2020“	159
5.1 Beschreibung des TV Länggasse Bern	159
5.2 Initiierung des Projekts „Zukunft TV Länggasse Bern 2020“	162

5.3	Ausgewählte Ergebnisse interner und externer Analysen	167
5.4	Verdichtung der Daten und Erarbeitung von Handlungsempfehlungen	191
5.5	Von der Problemanalyse zum Entwicklungsplan „Zukunft TVL 2020“	199
5.6	Zum Stand der Umsetzung	218
5.7	Reflexion und Diskussion der Fallstudie „Zukunft TVL 2020“	221
6	Fallstudie „Zukunft TV Biglen“	225
6.1	Beschreibung des TV Biglen	225
6.2	Initiierung und Planung des Projekts „Zukunft TV Biglen“	226
6.3	Ausgewählte Ergebnisse interner Analysen	228
6.4	Verdichtung der Daten und Erarbeitung von Handlungsfeldern	238
6.5	Von der Problemanalyse zum Entwicklungsplan „Zukunft TV Biglen“	240
6.6	Reflexion und Diskussion der Fallstudie „Zukunft TV Biglen“	246
7	Zusammenfassung	249
	Literaturverzeichnis	257
	Anhang: Mitgliederfragebogen	266

Vorwort

Die Entstehung dieses Buches weist Parallelen zu Entwicklungsvorhaben in Sportvereinen auf, die vielfach ohne festen Plan angestossen werden und erst nach und nach Gestalt annehmen. Zu Beginn des Projekts „Zukunft TV Länggasse Bern 2020“ im Herbst 2009 hatten wir eine Veröffentlichung nicht einmal im Hinterkopf, sondern Ziel war, diesen Sportverein bei der Bewältigung seiner Probleme und der Zukunftsgestaltung im Rahmen eines Beratungsprojekts zu unterstützen. Als wir ein Jahr später nach dem erfolgreichen Projektabschluss die finanziellen Möglichkeiten zur Publikation eines Buches zum Thema Sportvereinsentwicklung erhielten, haben wir ohne langes Überlegen einen entsprechenden Entwurf erarbeitet. Zwar gab es bei der Umsetzung – vor allem bedingt durch die zunächst nicht vorgesehene zweite Fallstudie „Zukunft TV Biglen“ – gewisse zeitliche Verzögerungen, aber schliesslich ist es uns gelungen, das Buchmanuskript zielorientiert fertigzustellen. Dies ist auch die Botschaft an die Vereine und ihre Verantwortlichen, die mit dem vorliegenden Leitfaden Veränderungen in Angriff nehmen, planen und auch umsetzen wollen. Durch den Einsatz praxiserprobter Konzepte und Methoden kann die Fähigkeit verbessert werden, Entwicklungsprozesse im Verein systematisch und zielgerichtet zu gestalten.

Das Konzept *Sportvereinsentwicklung* basiert nicht nur auf den Erfahrungen der beiden Fallstudien, die auf einer fundierten theoretischen Grundlage durchgeführt wurden, sondern auch auf der intensiven wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Sportvereinen. Ausgehend von den strukturellen Besonderheiten und deren Konsequenzen für Entscheidungs- und Veränderungsprozesse wurden Leitlinien entwickelt, die auf der Idee der „mitgliederorientierten Hilfe zur Selbsthilfe“ beruhen. Dementsprechend haben wir an vielen Stellen des Textes zusammenfassende Thesen und Fragen als Anregung zum Reflektieren und Weiterdenken formuliert. Neben diesen grau markierten Textpassagen bietet das Schlusskapitel eine kompakte Kurzfassung der wesentlichen Schritte des Leitfadens. Die entsprechenden Verweise auf die ausführliche Darstellung in den jeweiligen Teilkapiteln ermöglichen die Verwendung als Arbeitsbuch zur Planung von Veränderungsprozessen und Innovationen in Sportvereinen.

Als Autoren dieses Buches waren wir auf vielfältige Hilfe und Unterstützung angewiesen. Besonderer Dank gebührt zunächst dem Präsidenten Kurt Bigler, dessen Initiative der Ausgangspunkt für die fruchtbare Zusammenarbeit zwischen dem TV Länggasse und der Abteilung Sportwissenschaft III des Instituts für Sportwissenschaft der Universität Bern im Rahmen des Beratungsprojekts „Zukunft TV Länggasse Bern 2020“ war. Zu danken ist auch dem Vereinsmitglied Martin Strupler, der die Kooperation anregte und für das vorliegende Buch den Ausgangsimpuls lieferte, sowie allen Führungskräften und TVL-Mitgliedern, die den Prozess der Entwicklungsplanung aktiv begleitet und mitgestaltet haben.

Weiterhin danken wir dem Vorsitzenden des TV Biglen, Martin Schöni, und seinem Führungsteam für die Bereitschaft, im Rahmen unseres Buchprojektes einen Weiterentwicklungsprozess in diesem ländlich geprägten Turnverein zu gestalten.

Dankend erwähnen möchten wir auch die Mitglieder der Fachkommission Sport des Kantons Bern, die die finanzielle Förderung des Buches befürwortet und Impulse für dessen Gestaltung gegeben haben, sowie die Verantwortlichen des Amtes für Bevölkerungsschutz, Sport und Militär (BSM) und des Sportfonds des Kantons Bern für die finanzielle Unterstützung.

Simone Jutzet, Susanne Lizano Komárek, Laurence Valek und Sylvia Vorburger waren im Projekt Zukunft TV Länggasse an der Vereinsanalyse (1. Projektphase) aktiv beteiligt und haben zum Teil im Rahmen ihrer Masterarbeiten die Entwicklungsplanung (2. Projektphase) mitgestaltet, wofür wir ihnen ebenfalls danken möchten.

Besonderer Dank gebührt schliesslich Vera Bagdasarjanz und Christoffer Klenk, die bei der Durchführung und Aufbereitung der Fallstudien TV Biglen und TV Länggasse intensiv mitgearbeitet und in der Endphase wesentlich zur Gestaltung des Buchmanuskripts beigetragen haben.

Wir hoffen, mit dem vorliegenden Buch eine Arbeitsgrundlage zur Verfügung zu stellen, mit der es gelingt, aus Vereinsicht erforderliche Veränderungsprozesse in Gang zu setzen und zielgerichtet zu gestalten.

Bern, im Oktober 2011

Siegfried Nagel & Torsten Schlesinger