

Absendender Verband:  
Landessportverband Schleswig-Holstein

An den (per Email)  
Deutschen Olympischen Sportbund  
Geschäftsbereich Sportentwicklung  
E-mail: [quardokus@dosb.de](mailto:quardokus@dosb.de)

## **INNOVATIONSFONDS BREITENSport/SPORTENTWICKLUNG 2011**

### **BERICHT ZUM GEFÖRDERTEN PROJEKT**

**Dieses Formular wurde für eine elektronische Eingabe an Ihrem Computer erstellt. Bitte kreuzen Sie zutreffende Kästchen per Mausklick an und füllen Sie die markierten Textfelder aus. In diesen Textfeldern steht Ihnen für Ihre Angaben unbegrenzt**

## 1. Verbandsdaten

Verband: Landessportverband Schleswig-Holstein

Ansprechpartner/in für das Projekt: Annika Pech

Strasse, Hausnummer: Winterbeker Weg 49

PLZ: 24114 Ort: Kiel

Telefon: 0431/64 86 146

Fax: 0431/64 86 190

E-Mail: annika.pech@lsv-sh.de

## 2. Titel des Projekts und Themengruppe

Titel des Projekts Tandem-Mentoring mit Netzwerkaufbau

„Familie und Sport“

X "Förderung des freiwilligen Engagements von Frauen und Mädchen"

## 3. Ziel des Projektes

**Konnte das von Ihnen formulierte Ziel des Projekts erreicht werden?**

Ja  Nein  X Teilweise

**Wenn nicht, welche Ziele konnten nicht erreicht werden?**

- Die angestrebte Zahl der Teilnehmenden konnte leider nicht erreicht werden. Es gab nicht nur männliche Mentoren.
- Nicht alle Teilnehmerinnen haben bis zum Abschluss des Projekts ein Wahlamt übernommen.

**Worauf führen Sie zurück, dass die o.g. Aspekte nicht erreicht werden konnten?**

- Mentoring als Methode des Personalmanagements war zum Projektbeginn in den Verbänden noch nicht sehr bekannt und akzeptiert. Aufgrund der kurzen Zeitspanne zwischen der Finanzierungsbewilligung und dem Projektstart konnte nicht hinreichend Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit geleistet werden. Zum Teil lag es auch an der Bedingung, dass aus jedem Verband nur Tandems gemeldet werden durften, sodass einige Verbände aufgrund fehlender Mentee bzw. Mentoren nicht teilgenommen haben. Um den Interessen der Mentee gerecht zu werden, wurden, entgegen erster Planungen, nicht nur männliche, sondern auch weibliche Mentoren zugelassen. Ein weiterer einengender Aspekt war die Vorgabe, dass in absehbarer Zeit ein Wahlamt im Vorstand frei werden, oder eine projektbezogene Mitarbeit der Mentee im

Vorstand möglich sein muss. Diese Rahmenbedingungen konnten nicht alle Verbände erfüllen. Trotzdem wurden sie aufrecht erhalten, da es ein wichtiger Aspekt des Projekts war, dass konkrete Betätigungsmöglichkeiten auf Führungsebene für die Mentee vorzuhalten sind.

- b) Es gibt nur zwei Teilnehmerinnen, die zeitnah keine Leitungsfunktion übernehmen. Eine hat aus persönlichen Gründen das Mentoring-Projekt vorzeitig beendet, eine weitere ist noch unentschieden, ob sie in den Vorstand eintreten wird. Die anderen Mentees, die bis jetzt noch keine Führungsfunktion innehaben, konnten dieses Ziel aufgrund der Zeitschiene noch nicht erreichen, da die entsprechenden Wahlveranstaltungen noch nicht stattgefunden haben. Eine Ausnahme bildet eine Teilnehmerin, die nach dem geplanten Einblick in die Gremienarbeit feststellte, dass eine Funktionärstätigkeit nicht ihren Vorstellungen entspricht. Diese Mentee engagiert sich stattdessen projektorientiert in ihrem Verband und arbeitete bereits in mehreren Planungsgruppen auf Landesebene mit.

#### 4. Projektplanung / Projektmanagement

**Konnte der Projektablauf / Arbeitsablauf wie geplant umgesetzt werden?**

Ja  Nein  X größtenteils

**Bitte beschreiben Sie den Projektablauf**

Das Mentoring-Projekt startete im November 2011. Aus sieben Verbänden beteiligten sich Tandems, die sich aus einem erfahrenen Mentor oder einer erfahrenen Mentorinnen und einem weiblichen Mentee zusammensetzten. Acht Monate arbeiteten die Teams an selbstdefinierten Zielen und Projekten mit dem zentralen Ziel, die Mentees in ihren ehrenamtlichen Aktivitäten zu unterstützen und auf einem Weg in eine Führungsposition zu begleiten. Als Grundlage schlossen die Mentees mit ihrem Mentor bzw. ihrer Mentorin eine schriftliche Ziel- und Arbeitsvereinbarung, in der Ziele, Projekte und Verabredungen zur Häufigkeit und Form der gemeinsamen Kommunikation festgelegt worden sind.

Zur Vorbereitung, für eine Zwischenbilanz und zum Abschluss des Mentoring-Projekts wurden drei Wochenendseminare durchgeführt, bei denen die Teilnehmenden in ihrem Prozess begleitet wurden und Anregungen für den weiteren Fortgang ausgetauscht worden sind.

Die Mentee nahmen zusätzlich an drei weiteren Tagesseminaren zu den Themen Gesprächsführung, Konfliktmanagement und Durchsetzungsstrategien teil.

Zu Übungszwecken sollten die Mentees in der Projektphase selbstständig eine Aktion planen und durchführen. In diesem Rahmen wurden u.a. leistungsorientierte Trainingscamps angeboten, der Ausbau eines Netzwerks zwischen lokalen Jugendorganisationen voran getrieben oder ein deutsch-israelischer Sport-Austausch organisiert. Ein weiteres Projekt war die Sammlung der Sportleitbilder der Kreissportverbände ins Schleswig-Holstein, um aus diesen ein Resümee zu ziehen und in Kooperation mit allen KSV eine gemeinsame „Leitlinie Sport“ zu entwickeln. In einem Verband wurde von einer Mentee ein Leitfadens und eine Arbeitsplatzbeschreibung für die Position des Jugendsprechers/der Jugendsprecherin entwickelt und zwei KandidatInnen gefunden, sodass diese Posten im Verband wieder besetzt werden konnten.

Trotz dieser - durch Vielfalt und Arbeitsaufwand - beeindruckenden Aktionen der Mentees lag die Hauptintention dieses Projektes im Bereich der Führungsnachwuchsförderung z. B. durch die Einführung in inoffizielle Netzwerke der Verbände, durch Verdeutlichung der Strukturen im organisierten Sport, durch die Darstellung denkbarer Mitarbeitsmöglichkeiten etc.. Diesem Gedanken wurde in mannigfaltiger Weise nachgegangen. Viele Mentoren/Mentorinnen nahmen ihre Mentees mit zu Vorstandssitzungen, Projektbesprechungen, zu Mitgliederversammlungen, Verbandstagen und anderen Veranstaltungen. In diesem Rahmen stellten sie nicht nur aktiv die Arbeitsweise an einer Verbandsspitze vor, sondern knüpften oft auch Fäden zwischen den Mentees und anderen Funktionären und Funktionärinnen. Neben dieser Begleitung gab es zwischen den Tandems viele persönliche und telefonische Treffen, in denen Fragen geklärt und das weitere Vorgehen abgesprochen wurde. Trotz eines Altersunterschieds von z. T. von mehr als einer Generation sind bei vielen Tandems persönliche Beziehungen weit über die Arbeitsebene hinaus entstanden, die, wie die Teilnehmenden bei der Abschlussveranstaltung erklärten, über die Projektphase hinaus Bestand haben werden.

Dies wird auch wie geplant durch weitere Netzwerktreffen unterstützt. Bereits im November ist eine erste Zusammenkunft der Tandems mit weiteren Frauen in Führungspositionen aus den Vereinen und Verbänden geplant. Vor der Frauenvollversammlung im April 2013 wird es außerdem ein offenes Seminar für alle am Projekt beteiligten geben. Dieses wird von der Referentin geleitet werden, die in der Projektphase die Mentee-Veranstaltungen betreute, sodass auch auf dieser Ebene Anknüpfungspunkte vorhanden sind.

#### **Wenn nein, an welcher Stelle gab es Engpässe in der Projektdurchführung?**

Die geplante terminliche Ankopplung der begleitenden Veranstaltungen (Auftakt, Zwischenbilanz, Abschluss) an Großveranstaltungen des Landessportverbandes (z. B. Landessportkonferenz) war aus organisatorischen und finanziellen Gründen nicht immer möglich.

#### **Mit welchen Partnern wurde zusammengearbeitet?**

Handball-Verband Schleswig-Holstein  
Schleswig-Holsteinischer Fußballverband  
Pferdesportverband Schleswig-Holstein  
Schleswig-Holsteinischer Badminton Verband  
Tischtennis-Verband Schleswig-Holstein  
Ruderverband Schleswig-Holstein  
Sportverband Kiel  
Kreissportverband Nordfriesland

Frauen Netzwerk zur Arbeitssituation e.V.  
Organisationsberatung change2flow

#### **Wie bewerten Sie die Zusammenarbeit mit den angestrebten Partnern?**

Die Zusammenarbeit mit den Vorständen und den Tandems aus den Verbänden verlief konstruktiv und vertrauensvoll. Die Begleitung des Projekts innerhalb der Verbände war unterschiedlich stark ausgeprägt. Zum Teil hatte nur der Vorstand des Verbandes Kenntnisse über eine Projektbeteiligung, z.T. wurde das Tandem und das Mentoring Projekt in den verbandseigenen Medien und Veranstaltungen vorgestellt und begleitet. Auch die Kooperation und die Kontaktpflege zwischen den Mentee und anderen Funktionsträgern und Funktionsträgerinnen (außer dem Mentor/der Mentorin) in den Verbänden verlief mit unterschiedlich starker Ausprägung.

Der LSV und die Tandems wurden mit zunehmender Dauer des Projekts verbandsintern und -extern als Ansprechpartner/Ansprechpartnerinnen zum Thema Mentoring wahrgenommen. Schon während des Projektzeitraums gab es bereits erste Tandems, die anregen, die Methode Mentoring auch innerhalb ihres Verbandes und auf Vereinsebene anzuwenden.

Sowohl die Zusammenarbeit mit dem Verein „Frauennetzwerk zur Arbeitssituation“, deren Geschäftsführerin Steffi Harms die Treffen der Tandems (Auftakt, Zwischenbilanz, Abschluss) inhaltlich begleitete, als auch die Kooperation mit change2flow, der Unternehmensberaterin Conny Linder, die die Seminare der Mentees durchführte, erfolgte auf professionelle Weise zielführend. Bei einer Umfrage unter den Tandems über die Bedeutung dieser Veranstaltungen im Projektzusammenhang wurden auf einer Skala von 1 (völlig unwichtig) bis 5 (sehr wichtig) im Durchschnitt ein 4,6 genannt. Dieser Wert spiegelt das inhaltliche und organisatorische Niveau der Veranstaltungen der Kooperationspartner wider. Eine Zusammenarbeit für weitere Projekte mit ähnlicher Ausrichtung wird aufgrund der guten Erfahrungen angestrebt.

## 5. Arbeitsergebnisse und Transfer

### Welche der geplanten Arbeitsergebnisse konnten erreicht werden?

- durch die selbstständigen Aktionen der Mentees (s.o.) konnten diese sich aktiv in den Verbänden einführen
- durch die funktionierenden Mentoren/Mentee Beziehungen konnten die Mentees Einblicke in die verbandliche Funktionärsarbeit erhalten
- durch die Seminare für die Mentees fühlen diese sich fachlich und persönlich in Bezug auf Führungsaufgaben gestärkt
- durch das gesamte Mentoring-Projekt (persönliche Begleitung + Seminare) sind viele Mentees bereit, Führungsaufgaben in den Verbänden zu übernehmen. Dies führt zu einer Erhöhung des Frauenanteils in den Vorständen der Verbände.
- durch den Erfolg sind viele Mentoren/Mentorinnen bereit wieder eine Mentee, evtl. auch ohne den Projektrahmen, zu betreuen. Mentoring als aussichtsreiches Mittel der Nachwuchsförderung wurde kennengelernt und als erfolgsversprechend eingestuft
- durch diese Erfahrungen wird bereits in den ersten Verbänden der teilnehmenden Tandems über die Einführung von Mentoring auf Verbands- und Vereinsebene diskutiert
- durch die starke verbandsinterne Öffentlichkeitsarbeit ist Mentoring als positive Methode der Ehrenamtsrekrutierung und Gleichstellungsarbeit bekannter geworden
- durch die als positiv erlebten Austausch zu verschiedenen verbandsübergreifenden Führungsfragen ist das Interesse an Netzwerktreffen mit (weiblichen) Führungskräften aus anderen Verbänden gestiegen

### Worin besteht Transferpotential des Projekts für andere Verbände?

Eine Nachahmung des Tandem-Mentoring Projekts ist für andere Verbände v.a. durch die hohe Erfolgsquote attraktiv. Das Transferpotential liegt, neben dem konkreten Ablauf des Projekts, v.a. in der Verdeutlichung, dass Mentoring als modernes Mittel der Personalentwicklung mit relativ geringem Aufwand erfolgreich zur Rekrutierung von (weiblichen) Nachwuchsführungskräften führt. Auch wenn dies in der Wirtschaft und Politik schon regelmäßig geschieht, fehlte ein „Beweis“ für die Wirksamkeit und die problemlose Anwendung im ehrenamtlichen Bereich des Sports in einem Flächenland.

**Welche Ihrer Arbeitsergebnisse eignen sich in besonderer Weise für eine Weitervermittlung an andere Verbände ?**

Mentoring erfordert v.a. ein prozessorientiertes Vorgehen, daher gibt es wenig konkrete Arbeitsergebnisse, die sich spezifisch für eine Weitervermittlung eignen. Das Ergebnis, dass der Prozess Erfolg bringt, ist als Anfangsmotivation bei der Weitervermittlung in andere Verbände wichtig, ansonsten sind v.a. Vorgehens- und Arbeitsweisen entscheidend.

**Gibt es in der Vorgehens- und Arbeitsweise in ihrem Projekt Aspekte, die sich in besonderer Weise für eine Weitervermittlung an andere Verbände eignen?**

Ja x    Nein

Das Vorgehen, wie es bereits beschrieben wurde, hat sich als sehr tragbares Konzept gezeigt. Als einzige Ergänzung dazu sollte es nach den Erfahrungen dieses Projektes, neben den Mentee-Treffen auch mindestens ein Treffen nur für die Mentoren und Mentorinnen geben. Als besonders vorteilhaft hat es sich erwiesen, dass die Tandems nicht bei einer Veranstaltung „gemischt“ worden sind, sondern aus einem Verband kommen mussten. Dadurch konnte das Wissen und die Kontakte sehr fachspezifisch weitergegeben werden und das Gefühl für den eigenen „Heimatverband“ etwas zu erreichen, vergrößerte die Motivation. Das Vorgehen, nur Tandems zuzulassen, wenn in absehbarer Zukunft eine Mitarbeit der Mentee im Vorstand möglich ist, bedeutet im Vorfeld eine große Einschränkung für den Teilnehmendenkreis. Trotzdem ist diese Methode zu empfehlen, da auf diese Weise konkrete (zukünftige) Arbeitsmöglichkeiten für die Mentee vorhanden sind und so eine Begleitung durch den Mentor/ die Mentorin zielgerichteter und greifbarer erfolgen kann.

**Welche der geplanten Arbeitsergebnisse konnten nicht erreicht werden?**

keine

**Worauf führen Sie zurück, dass die o.g. Arbeitsergebnisse nicht erreicht werden konnten?**

-

## 6 Nutzenbetrachtung und Nachhaltigkeit

**Worin besteht der Nutzen für Ihren Verband?**

Die Gewinnung von Frauen für Führungspositionen im Landessportverband und in den Mitgliedsverbänden ist ein wichtiges Anliegen für die Organisationsentwicklung ist, da dadurch nicht nur der allgemeine Rückgang an ehrenamtlichen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aufgefangen werden kann, sondern sich auch die Arbeitsqualität der Gremien verbessert. Durch die geschlechtsspezifische Arbeits- und Denkweise werden die Effektivität und das Potenzial des

Vorstands für Mitgliedergewinnung und – bindung vergrößert. Dies wiederum ermöglicht leichter die Einführung von Managing Gender und Diversity.

Dieses Projekt erhöhte, bzw. wird nach den nächsten Wahlen der Anteil von Frauen in den Vorständen der beteiligten Verbände erhöhen.

Darüber hinaus konnte durch die begleitende Öffentlichkeitsarbeit Mentoring als aussichtsreiches und wirksames Konzept für die Gewinnung von Führungsnachwuchs im Landessportverband und in den Fachverbänden- und Sportverbänden bekannt gemacht werden.

### **Wie wird die Nachhaltigkeit des Projektes gesichert?**

Die Kontakte der Tandems untereinander und mit anderen (weiblichen) Führungspersonen aus dem Sport werden durch Netzwerktreffen weiterhin gefördert.

Anfragen und Gespräche beim Landessportverband signalisieren, dass weitere Verbände und zum Teil auch bereits schon Vereine an dem Thema Mentoring Interesse zeigen. Daher wird 2013 vom Sport- und Bildungswerk eine Veranstaltung zu diesem Thema durchgeführt.

Des Weiteren ist eine ausführliche Dokumentation des Projekts geplant, die u.a. Interessierten das Wissen vermittelt wird, wie ein ähnliches Projekt im eigenen Verband durchzuführen ist.

## **7. Öffentlichkeitsarbeit**

### **Wurde das Projekt öffentlich vorgestellt?**

Ja  Nein

In der verbandseigenen Zeitschrift Sportforum und auf der Homepage des LSV S-H, außerdem bei verbandsinternen Veranstaltungen wie z. B. Landessportkonferenz

### **Wenn ja, bitte Belege beifügen.**

Sportforum 86, S. 9

Sportforum 88, S. 12

Sportforum 90, S. 11

Sportforum 92, S. 29

### **Wie war die Resonanz in der Öffentlichkeit / in den Medien?**

Innerhalb der Verbände des LSV ist die Resonanz positiv. Mentoring als erfolgreiches Instrument der Personalentwicklung ist in seinem Bekanntheitsgrad deutlich gestiegen. Die Akzeptanz dieser Methode hat sich vergrößert. Aus den Verbänden gab es Nachfragen, ob in absehbarer Zukunft ein weiteres Projekt in ähnlicher Form geplant ist.

## **8. Finanzen**

**Bitte erstellen Sie einen Soll-Ist-Vergleich gem. des Kosten- und Finanzierungsplans Ihres Antrags. Begründen Sie bitte ggf. Abweichungen.**

Den genauen Soll-Ist-Vergleich mit Begründung entnehmen sie bitte dem beigefügten Finanzierungsplan.

Die größten Abweichungen ergaben sich aus der abweichenden Teilnehmendenzahl, einer anderen Unterkunft (durch die Ankoppelung an große LSV-Veranstaltungen, z.T. an anderen Standorten als geplant stattfanden) und die dadurch entstandenen Reisekosten.

## Resümee/Gesamtbild

### Platz für eigene Bemerkungen / Anmerkungen zum Projekt / Rückmeldung an den DOSB

Das Tandem-Mentoring-Projekt hat sich als „Startrampe“ für dieses Thema im Landessportverband erwiesen. Vielen Dank dafür. Ohne die Mittel aus dem Innovationsfond wären der Bekanntheitsgrad und der Erfolg der Methodik innerhalb des Verbandes und der Mitgliedsverbände deutlich geringer. Durch weitere Veranstaltungen zum Thema, durch Ausnutzung des „Nachahmer-Effekts“, durch Beratungsleistungen und die geplanten Netzwerktreffen werden wir diese Startenergie weiterhin dafür nutzen, Mentoring in Sportgremien noch selbstverständlicher werden zu lassen.

## Schlussbestimmungen

Wir sind damit einverstanden, dass dieser Bericht und die ergänzenden (digitalen) Dokumente im Rahmen der Kommunikation des DOSB genutzt und so anderen Verbänden zugänglich gemacht werden.

**Name:** Thomas Behr, Annika Pech

**Datum:** 30.10.12