Wegweiser
in die Vereinszukunft

Leitgedanken für eine zukunftsorientierte ehrenamtliche Vorstandsarbeit im Sportverein

Danke den Ehrenamtlichen im Sport.

DEUTSCHER SPORTBUND

COMMERZBANK
Die Bank an Ihrer Seite

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

unter dem Motto „Danke den Ehrenamtlichen im Sport“ hat der Deutsche Sportbund anlässlich seines 50-jährigen Bestehens im vergangenen Jahr eine Initiative zur Förderung des Ehrenamts gestartet. Ziel ist es, die Leistung der Ehrenamtlichen zu würdigen und vor allem ins Bewusstsein der Öffentlichkeit zu bringen. Zu diesem Zweck haben sich nun die Commerzbank und der Deutsche Sportbund zu einer Partnerschaft zusammengefunden. Der neue Partner Commerzbank ist sich seiner gesellschaftlichen Verantwortung für das Gemeinwohl bewusst und steht im Rahmen dieser Kampagne den Ehrenamtlichen zur Seite. Gemeinsam wollen wir Sie als Vorstandsmitglied dabei unterstützen, Ihren Verein in eine erfolgreiche Zukunft zu führen. Wir wollen Sie ermutigen, diese Herausforderung anzunehmen und Antworten auf folgende Fragen zu finden: Wie kann eine zukunftsgewandte und attraktive Vereinsarbeit sichergestellt werden, die dem Gemeinwohl dient und gleichzeitig Werte vermittelt? Wo steht Ihr Verein heute? Wo liegen die Stärken? Was kann besser werden?

Wir wünschen Ihnen eine interessante, spannende Lektüre und hoffentlich wertvolle Erkenntnisse für die Zukunftsgestaltung Ihres Vereins.

Ihr

Manfred von Richthofen
Deutscher Sportbund

Ihr

Klaus-Peter Müller
Commerzbank

Wegweiser in die Vereinszukunft

Der rasche gesellschaftliche Wandel macht auch vor Sportvereinen nicht Halt. So verändern stete Medienpräsenz und neue Technologien beispielsweise im Kommunikationsbereich die Wünsche, die Interessen und die Verhaltensweisen der Menschen.
Diese Entwicklung stellt auch die verantwortlichen, ehrenamtlichen Führungskräfte der Vereine vor neue Herausforderungen:
Wie kann eine zukunftsorientierte, attraktive Vereinsarbeit sichergestellt werden?
Am Anfang einer jeden Veränderung stellen sich die gleichen Fragen:
Wo stehen wir heute? Wo liegen unsere Stärken? Wo sind Veränderungen notwendig? Wie können wir besser werden?
Bekanntlich ist ja aller Anfang schwer. Gerade deshalb soll Ihnen als Vorstandsmitglied diese Broschüre Orientierung und Motivation für den Start Ihres Vereins in die Zukunft bieten. Sie soll Ihnen eine Einstiegshilfe geben, um das weite Feld der Zukunftssicherung kompakt und kompetent „in den Blick zu bekommen".

Ganz bewusst wurde darauf verzichtet, ein weiteres umfangreiches Handbuch aufzulegen. Stattdessen liegt Ihnen ein methodischer Leitfaden vor, der sich im Kern auf sieben Begriffe stützt:

beginnen: sich immer wieder auf Neues einlassen
beschließen: bei der Planung von Aufgaben an das Ende denken
beteiligen: vielen die Mitarbeit anbieten
begleiten: Vorbild sein, Anregungen aufnehmen, Ideen fördern
begrenzen: Aufgaben delegieren und Verantwortung übertragen
belegen: Transparenz nach innen und außen schaffen
bedanken: Engagement der anderen öffentlich anerkennen

Unter der Internetadresse www.ehrenamt-im-sport.de finden Sie Anregungen und Hinweise für Ihre Vereinsentwicklung. Sukzessive werden die Inhalte eingestellt, ergänzt und aktualisiert – zum Download.
Der Weg „in die Zukunft" ist manchmal steinig und lang – und er kann sehr unterschiedlich sein. Davon berichten die Vereinsvorsitzenden „*Paul* und *Felix*", die Sie durch die Broschüre begleiten. Für beide hat sich der Weg gelohnt.

• *Wenn im folgenden Text von Vereinsmitgliedern oder Vorstandskollegen die Rede ist, dann sind selbstverständlich immer auch weibliche Vereinsmitglieder und Vorstandskolleginnen gemeint. Aus Gründen der Lesefreundlichkeit haben wir auf eine Doppelnennung verzichtet.*

Hallo Paul, toll, dass wir uns treffen! Wir haben uns aber lange nicht gesehen.

Ja, Mensch, Felix. Das ist doch schon wieder fast 8 Jahre her. Weißt Du noch damals, auf dem Deutschen Turnfest, da haben wir uns das letzte Mal gesehen. Wie geht es Dir und Deinem Verein? Bist Du immer noch im Vorstand?

>> *Hören wir doch einmal in das Gespräch hinein.*

Dialog

Felix: *Ja ja, jetzt seit über 8 Jahren. Ich bin ja damals mit dem Versprechen angetreten, zusammen mit vier anderen Sportkameraden die Vorstandsarbeit in die Hand zu nehmen und unseren Verein wieder auf Vordermann zu bringen.*

Paul: *Aber wenn ich mich an Deine Erzählungen von damals erinnere, da schien doch alles ganz gut zu funktionieren?*

Felix: *Wir hatten, als ich mit der Vorstandsarbeit `92 anfing, doch einige Schwachstellen in der Vereinsführung. Ich glaube, der alte Vorstand war viele Jahre guten Willens, hat aber die Führungsarbeit – also die Managementarbeit – nicht richtig angefasst. Weißt Du, ein Verein, der heute sogar hauptamtliche Mitarbeiter hat, ist schon wie ein kleines Unternehmen und muss auch entsprechend geführt werden. Wir haben festgestellt, dass wir Kompetenzen für Rechtsgeschäfte, BWL und steuerliche Angelegenheiten im Vorstand brauchen – also ein paar Leute, die so einen Verein zwar ehrenamtlich, aber professionell managen können.*
Na ja, aber heute steht der Verein wieder gut da. Wir sind schuldenfrei und aus den 700 Mitgliedern sind 3.700 geworden.

Paul: *Das ist ja fast unglaublich – innerhalb von 8 Jahren die Mitgliederzahl verfünffacht. Jetzt hast Du mich aber neugierig gemacht: Wie ist denn diese rasante Entwicklung zustande gekommen?*

Felix: *Ja, Paul, das ist eine lange Geschichte. Wenn es Dich interessiert, erzähle ich Dir gerne, wie wir diese Herausforderung gemeistert haben.*

Paul: *Ja, das interessiert mich wirklich brennend. Du weißt ja, wir haben einen kleinen, aber feinen Fußballverein. In den letzten Jahren sind wir nicht sonderlich gewachsen, aber wir haben halt sehr großen Wert auf die Qualität unseres Trainings gelegt und die Kinder- und Jugendarbeit lag uns sehr am Herzen. Da haben wir viel Zeit investiert. Aber nun erzähl doch mal.*

Felix: *Als die vier Vorstandskollegen und ich neu im Amt waren, wussten wir nicht, wo wir anfangen sollten. Ein Bekannter von Max, den kennst Du doch auch noch von früher, hat uns den Tipp gegeben, mit dem Vereinsberater des Landessportbundes Kontakt aufzunehmen. Der hat uns geraten, zunächst im Verein einfach mal nachzuschauen, welches Know-how bei unseren Vereinsmitgliedern „schlummert“ und welche Spielregeln wir uns für die Zusammenarbeit im Vorstand geben wollen.*
Gemeinsam haben wir es dann geschafft und zuerst mit einer Bestandsaufnahme die Vorstandsarbeit richtig begonnen.

Paul: *Eine Bestandsaufnahme? Interessant, wie habt Ihr das denn angepackt?*

Felix: *Ganz einfach war das nicht. Aber im Team ist ja alles leichter. An einem Abend haben wir uns im Vorstand zusammengesetzt und jeder hat zuerst für sich selbst die gemeinsame Vorstandsarbeit eingeschätzt. Danach haben wir die Einzelergebnisse zusammengetragen. Heraus kam eine erste Ist-Analyse über unseren Verein. Danach haben wir die Mitglieder befragt, wie sie den Verein und die Angebote einschätzen.*

Paul: *Mensch, Felix, Ihr seid ja richtig professionell vorgegangen.*

>>

Die Ergebnisse waren wirklich sehr aufschlussreich. Auf der einen Seite wollten viele, dass das traditionelle Vereinsleben mit Geselligkeit und Miteinander deutlich verbessert wird, andererseits wünschten sich besonders die Jüngeren zeitgemäße Sportangebote.

Ich kann mir vorstellen, dass diese Befragung bei Euch einen ganz schönen Wirbel ausgelöst hat. Wir haben in unserem Verein die Angebotspalette nicht erweitert. Wir sind beim Fußball geblieben und sind ganz gut damit gefahren. Ich glaube, das liegt daran, dass wir sehr sorgfältig über die Qualität unserer Vorstands- und Übungsarbeit nachgedacht haben.

Das genau ist auch unsere Erfahrung. Die Befragung der Mitglieder hat uns gezeigt, dass ein großer Wunsch nach guter Qualität und nach Service besteht. Qualifizierte Übungsleiter und frisch gestrichene Wände – so banal sich das vielleicht anhört – sind unseren Mitgliedern ganz besonders wichtig und haben sich im Laufe der letzten Jahre bezahlt gemacht.

Auch ich habe die Erfahrung gemacht, dass unsere Mitglieder immer stärker auf Qualität achten.

>>

Einschätzung des Vorstands

Kopieren Sie diese Seite und beurteilen Sie die Vorstandsarbeit nach Schulnoten.

Empfehlung: Jedes Vorstandsmitglied sollte die Einschätzung zunächst allein vornehmen.
Die Auswertung kann dann gemeinsam erfolgen.

Wir nehmen unsere Führungsrolle wahr.	1	2	3	4	5	6	*Wir nehmen unsere Führungsrolle nicht wahr.*
Wir sind mit der Organisation unserer Vorstandsarbeit sehr zufrieden.	1	2	3	4	5	6	*Wir sind mit der Organisation unserer Vorstandsarbeit nicht zufrieden.*
Wir haben für die Zukunftsgestaltung unseres Vereins klar definierte Ziele.	1	2	3	4	5	6	*Uns fehlen für die Zukunftsgestaltung unseres Vereins definierte Ziele.*
Mit unseren Einnahmen können wir unsere Ausgaben decken.	1	2	3	4	5	6	*Wir müssen unsere wirtschaftliche Situation stabilisieren.*
Wir sind mit der Öffentlichkeitsarbeit unseres Vereins zufrieden.	1	2	3	4	5	6	*Wir sind mit der Öffentlichkeitsarbeit unzufrieden.*
Der Informationsaustausch ist gut.	1	2	3	4	5	6	*Der Informationsaustausch ist schlecht.*
Das Leistungsangebot unseres Vereins ist zeitgerecht und zukunftsweisend.	1	2	3	4	5	6	*Das Leistungsangebot unseres Vereins ist unzureichend.*
Unsere Verwaltung ist gut organisiert.	1	2	3	4	5	6	*Die Verwaltung ist schlecht organisiert.*
Unsere Sportstätten sind einladend und modern.	1	2	3	4	5	6	*Unsere Sportstätten sind veraltet und nicht ansprechend.*
Unsere technische Büroausstattung ist zeitgemäß und kommunikationsförderlich.	1	2	3	4	5	6	*Unsere technische Büroausstattung entspricht nicht unseren Anforderungen.*
Unsere Kultur des Dankens und Feierns ist vorbildlich.	1	2	3	4	5	6	*Unsere Kultur des Dankens ist unzureichend.*

beginnen: sich immer wieder auf Neues einlassen

Heute ist der erste Tag der Zukunftsgestaltung Ihres Vereins.
Bestimmen Sie, wo Sie heute stehen, und planen Sie konkret Ihre kurz-, mittel- und langfristigen Ziele. Legen Sie fest, wie Ihre Leistungspalette zukünftig aussehen soll.
Befragen Sie Ihre Mitglieder nach Ihren Wünschen und Erwartungen.

Erwünschte Wirkungen und der Nutzen für Ihren Verein

- Klare Orientierung für Mitglieder und potenzielle Mitglieder, wohin der Verein sich entwickeln will
- Gezielte Ansprache von Mitgliedern auf Mitarbeit in Einzelprojekten
- Identifikation der Mitglieder mit Ihrem Verein

Methoden der Zukunftsgestaltung

- Mitgliederbefragung/Bestandsaufnahme: Methode zur schnellen Erfassung der Wünsche und Interessen der Vereinsmitglieder; schriftlich oder mündlich durchzuführen
- Zielfindungsprozess: Methode zur Bestimmung kurz-, mittel- und langfristiger Ziele mit Beteiligung vieler; Empfehlung: unter Anleitung eines externen Vereinsberaters
- Erstellung eines Entwicklungsplans für Ihren Verein
- Erweiterung der Kompetenzen zur Vereinsführung; Grundsätze von Führen und Leiten, Methode: Projektmanagement, Zeitmanagement

Weitere Informationen finden Sie unter: www.ehrenamt-im-sport.de/zukunfts-check

Aber wie habt Ihr Eure Ideen umgesetzt?

Der Vereinsberater hat uns erst mal klargemacht, dass wir nicht alles auf einmal verändern können.
Also haben wir uns überlegt, wie der Zustand heute ist und welche kurz-, mittel- und langfristigen Ziele wir uns setzen wollen. Wir haben präzise beschrieben, was wir in einem Jahr, drei Jahren und in sechs Jahren erreicht haben wollen.

Ziemlicher Aufwand. War das nötig?

Sicher, ich möchte Dir ein schönes Beispiel nennen: Innerhalb von 6 Monaten haben wir ein Kursprogramm mit Gymnastikkursen für Mütter mit kleinen Kindern, für Berufstätige und Senioren auf die Beine gestellt. Wir konnten uns damals vor Nachfragen nicht retten. Da alle Kursteilnehmer bei uns auch Mitglieder werden, registrierten wir nach einem Jahr schon 1.400 Mitglieder. Aber das hat allein natürlich nicht ausgereicht.

Das hört sich ja unglaublich an. Wie sah denn Euer Plan insgesamt aus?

Wir haben für uns einen Zukunftsplan für die nächsten 6 Jahre entwickelt. Darin ist definiert, welche zusätzlichen Leistungen der Verein nach den Wünschen der Mitglieder anbieten wird, wie die Sportstätten „in Schuss“ gebracht werden können und wie sich unser Ruf in der Gemeinde verbessern lässt.

Das können doch 5 Vorstandsmitglieder nicht allein auf die Beine stellen?

>>

Das kann man wohl sagen. Wir haben Teams gebildet, die sich mit folgenden Themen beschäftigt haben:
Ein Arbeitskreis nahm die Vereinsangebote unter die Lupe. Dann gab es einen Arbeitskreis für Wirtschafts-, Steuer- und Rechtsfragen, einen für Öffentlichkeitsarbeit und Vereinskultur und einen Arbeitskreis für Personal und Weiterbildung.

Interessant! Habt Ihr denn die entsprechenden Fachleute zur Besetzung der Arbeitskreise gefunden?

Das ist ein Problem, das sicherlich jeder Sportverein kennt. Wo bekommt man kompetente Fachleute her?
Zum einen sind wir intensiv auf unsere Vereinsmitglieder zugegangen. Uns war wichtig, möglichst viele Vereinsmitglieder an dieser Entwicklung zu beteiligen, um einen starken Rückhalt zu haben und neue Mitarbeiter zu gewinnen. Dadurch kamen wir leichter an Fachkompetenz, Förderungen und Unterstützungen.
Zum anderen haben wir die Handwerkskammer, die Industrie- und Handelskammer, unsere Fachverbände und unseren Landessportbund gefragt. Die kennen Leute, die Vereine für einen begrenzten Zeitraum bei ihrer Arbeit unterstützen.

>>

beschließen: bei der Planung von Aufgaben an das Ende denken

Denken Sie schon bei der Planung von Aufgaben an das Ende.
Bestimmen Sie genau, in welchem Zeitraum Sie das definierte Ziel erreicht haben möchten, und entwickeln Sie sehr klare Vorstellungen, was Sie wann, wo, mit wem und wie verändern wollen.

Erwünschte Wirkungen und der Nutzen für Ihren Verein

- Ehrenamtliche Mitarbeiter lassen sich leichter für zeitlich begrenzte Aufgaben gewinnen („Endlosigkeit“ ist demotivierend)
- Höhere Attraktivität zum Engagement für potenzielle neue Mitglieder in Führungsfunktionen

Methoden der Zukunftsgestaltung

- Projektplanung: personelle, sachliche, finanzielle und zeitliche Abgrenzung von alltäglicher Routinearbeit nach Zielvorgabe durch Aufgabenbeschreibung
- Erfolgskontrolle: nicht nur durch Kassenprüfung, sondern auch durch Controlling-Instrumentarien wie Zeitpläne, Checklisten usw.

Weitere Informationen finden Sie unter: www.ehrenamt-im-sport.de/zukunfts-check

beteiligen: vielen die Mitarbeit anbieten

Professionelle Kommunikation nach innen und außen erleichtert die Vorstandsarbeit. Das meint die erfolgreiche Art des Miteinanderumgehens und eine moderne Kommunikationstechnik wie PC, Internet, neue Medien. Beteiligen Sie möglichst viele an Verantwortung: Vereinsmitglieder, Mitarbeiter, Partner und Förderer sowie auch in speziellen Fragen externe Fachleute.

Erwünschte Wirkungen und der Nutzen für Ihren Verein

- Wer beteiligt ist, ist informiert, fühlt sich motiviert und mitverantwortlich
- „Tue Gutes und rede darüber"
- Wirtschaftliche Absicherung des Vereins durch Beteiligung von Kooperationspartnern und Sponsoren
- Einsatzmöglichkeiten von persönlicher Fachkompetenz einzelner Vereinsmitglieder

Methoden der Zukunftsgestaltung

- Kommunikationsmethoden: Moderieren von Sitzungen, Workshops und Arbeitskreisen
- Interne Kommunikation: Wer wird wann, worüber und wie informiert?
- Geschäftsverteilungsplan und Zuständigkeitsregelungen: Organisation der Vereinsverwaltung optimieren
- Öffentlichkeitsarbeit und Sponsoring, Werbung und Marketing
- Einsatz elektronischer Kommunikationstechnik und -medien: PC, Internet, Intranet usw.
- Fachkenntnis der gängigen PC-Software

Weitere Informationen finden Sie unter: www.ehrenamt-im-sport.de/zukunfts-check

Das hört sich ja gut an, aber gab es denn da nicht ein heilloses Durcheinander nach dem Motto: Viele Köche verderben den Brei?

Zum Glück nicht, ganz im Gegenteil. Gerade die Fachleute von außen haben uns sehr geholfen, die Geschäftsstelle neu zu organisieren, mit zeitgemäßer Kommunikationstechnik und hilfreicher Software auszustatten.
Unsere Arbeitskreise haben konkrete Umsetzungsvorschläge entwickelt und der erweiterte Vorstand sowie die Mitgliederversammlung haben auf dieser Grundlage die notwendigen Entscheidungen getroffen.

Du hast am Anfang gesagt, dass Ihr Eure Sportstätte umgebaut und modernisiert habt. Was habt Ihr denn konkret verändert?

Die Renovierungsarbeiten Ende der 80er Jahre haben nicht ausgereicht. Wir mussten noch erheblich investieren, um einen Top-Zustand der Sportanlage zu erreichen. Ja, und der besondere Hit ist:
Gerade unsere jüngeren Mitglieder wollten unbedingt ein Fitness-Center.
Heute sind wir froh, uns für den Anbau mit Fitness-Center und zwei Gymnastikräumen entschieden zu haben.
Gerade diese Bereiche sind zu einer sehr interessanten Einnahmequelle für den Verein geworden.

>>

Sag mal, Paul, wie sieht denn Eure Mitgliederentwicklung aus? Habt Ihr ausreichend Zulauf im Nachwuchsbereich?

Gott sei Dank, ja. Aber wir haben auch sehr viel dafür getan. Wir haben sehr konsequent auf die Karte Fairness gesetzt, Fairness nicht nur im Spiel, sondern Fairness auch im Umgang miteinander. Wir wissen, dass wir als Vorstand und auch unsere Trainer eine ganz klare Vorbildfunktion für unsere Kinder und Jugendlichen haben. Und diese Vorbildfunktion muss sich auch in der Art und Weise ausdrücken, wie wir auftreten und uns verhalten. Wir haben z. B. ein ständiges Diskussionsforum für Eltern, Trainer und alle Interessierten eingerichtet, in dem wir über Formen des modernen Nachwuchstrainings diskutieren. So waren z. B. die Integration von Schwächeren in Mannschaften und die Bedeutung der Elternarbeit Themen dieser Abende. Diese Öffnung des Vereinslebens hat in der Öffentlichkeit große Beachtung gefunden und trägt wesentlich zum guten Ansehen unseres Vereins bei.

>>

begleiten: Vorbild sein, Anregungen aufnehmen, Ideen fördern

Begleiten Sie Ihre ehrenamtlichen und hauptberuflichen Mitarbeiter auf dem nicht immer ganz leichten Weg, die beschlossenen Ziele zu erreichen.

Erwünschte Wirkungen und der Nutzen für Ihren Verein

- Nachhaltige Veränderungen werden möglich
- Mitarbeiter sind motiviert
- Positives Vereinsklima
- Verbesserung der Angebotsqualität
- Identifikation mit dem Verein
- Ehrenamtliche Tätigkeit wird attraktiver
- Auch kleine Erfolgsschritte sind motivationssteigernd

Methoden der Zukunftsgestaltung

- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP): Methode, Arbeitsabläufe (z. B. Verwaltung, Mitgliederwesen, Öffentlichkeitsarbeit) innerhalb Ihres Vereins ständig zu verbessern
- Personalmanagement: Ziel ist es, Personal/Mitarbeiter (ehrenamtliche und hauptamtliche) im Sinne der vereinbarten Vereinsziele optimal einzusetzen

Weitere Informationen finden Sie unter: www.ehrenamt-im-sport.de/zukunfts-check

begrenzen: Aufgaben delegieren und Verantwortung übertragen

Ziehen Sie zeitliche Grenzen für Ihr ehrenamtliches Engagement und begrenzen Sie die Aufgabenfülle. Werden Sie sich immer wieder bewusst: Sie sind im Verein der „Gestalter" und nicht der „Verwalter".

Erwünschte Wirkungen und der Nutzen für Ihren Verein

- Klare Zuständigkeiten: Jeder kennt seine Aufgaben und Kompetenzen und die der anderen
- Entwicklungsschritte sind für jeden nachvollziehbar
- Freiräume für Weiterbildung und Qualifizierung von Vorstandsmitgliedern

Methoden der Zukunftsgestaltung

- Stellenplansystem: klärt, welche Aufgaben und Kompetenzen ehrenamtliche Vorstandsmitglieder und hauptberufliche Mitarbeiter haben
- Erfolgskontrolle: kann durch Checklisten und/oder einen Entwicklungsplan durchgeführt werden
- Aktiver Umgang mit Satzungen und Ordnungen: Satzungs- und Ordnungsbestimmungen im Zusammenhang mit der ständigen Vereinsentwicklung aktualisieren und anpassen
- Delegationsprinzip: Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten an andere übertragen

Weitere Informationen finden Sie unter: www.ehrenamt-im-sport.de/zukunfts-check

Auch wir haben übrigens in unserem Vorstand lange darüber diskutiert, ob wir unsere Angebotspalette erweitern sollen. Übereinstimmend waren wir der Meinung: Wir bleiben ein kleiner und feiner Fußballverein.

Sicherlich eine kluge Entscheidung. Gut, Ihr seid einen völlig anderen Weg gegangen als wir. Aber eines muss ich Dir noch erzählen: Wir hatten in den ersten Jahren riesige Probleme mit dem Finanzamt. Die waren drauf und dran, uns die Gemeinnützigkeit abzuerkennen. Durch unseren Gesamthaushaltsplan inkl. Gastronomiebereich und Einnahmen aus großen Festen zweifelte die Finanzbehörde unsere Steuerbefreiung an. Eine Vereinsfreundin, die Steuerberaterin ist, hat uns geholfen, die verschiedenen Einnahmenbereiche klar nachvollziehbar in ideelle und gemeinnützige Teile sowie in die Zweck- und wirtschaftlichen Vereinsbereiche aufzuteilen.

>>

Und wie sieht es heute aus?

Inzwischen hat sich das Verhältnis zum Finanzamt wesentlich entspannt. Dass wir die Mitglieder stärker eingebunden haben, hatte auch den positiven Effekt, dass sie sich stärker mit dem Verein identifizieren. Früher erschienen bei unseren Mitgliederversammlungen immer nur eine Hand voll Leute, heute haben wir immer 200 bis 300 Teilnehmer. Wir freuen uns sehr darüber, dass inzwischen so viele Vereinsmitglieder Interesse an der Gesamtentwicklung des Vereins zeigen. Da fällt mir noch ein wichtiger Punkt ein. Wie ehrt Ihr in Eurem Verein besonders engagierte Ehrenamtliche? Es ist ja heute nicht mehr einfach, neben Vereinsnadeln und Ehrenurkunden angemessenen Dank auszusprechen.

>>

belegen: Transparenz nach innen und außen schaffen

Sie wissen um Ihren gemeinnützigen Auftrag, der Sie persönlich verpflichtet, über Ihre Aktivitäten öffentlich Rechenschaft abzulegen. Führen Sie Ihren Verein satzungsgemäß nach den Bestimmungen des Bürgerlichen Gesetzbuchs (BGB).

Erwünschte Wirkungen und der Nutzen für Ihren Verein

- Sie erreichen dadurch Nachvollziehbarkeit und Transparenz innerhalb und außerhalb des Vereins
- Sie fördern auf diese Weise demokratisches Handeln

Methoden der Zukunftsgestaltung

- Grundkenntnisse der Betriebswirtschaft und in Rechts- und Steuerfragen
- Elektronisch unterstütztes Finanzmanagement: Vereinsverwaltungsprogramme für Finanzbuchhaltung und Mitgliederwesen
- Rechenschaft ablegen durch ordnungsgemäße Aktenführung, Berichterstattung, Protokollierung von Sitzungen und Vereinbarungen

Weitere Informationen finden Sie unter: www.ehrenamt-im-sport.de/zukunfts-check

bedanken: Engagement der anderen öffentlich anerkennen

„Danke sagen ...“ ist das Herzstück ehrenamtlicher Arbeit. Fragen Sie sich, wie Sie eine förderliche Kultur des Miteinanders unterstützen bzw. entwickeln können?
Sie brauchen angemessene Maßstäbe für Dank, Belohnung und für geldwerte Leistungen.

Erwünschte Wirkungen und der Nutzen für Ihren Verein

- Wertschätzung ehrenamtlichen Engagements
- Rituale halten Menschen in Gemeinschaften zusammen
- Freude miteinander teilen

Methoden und Werkzeuge der Zukunftsgestaltung

- Mitarbeit nach festgelegten, zeitgemäßen Regeln anerkennen und auszeichnen
- Aufwandsentschädigungen und Entlohnung systematisch bestimmen
- Das Gemeinschaftsleben z. B. durch moderne Veranstaltungsformen, aber auch durch traditionelle Vereinsfeiern festigen

Wir halten das „Danke sagen“ für eine der wichtigsten Aufgaben eines gemeinnützigen Sportvereins. Deshalb räumen wir diesem Bereich in unserem Verein auch einen sehr hohen Stellenwert ein.

Du hast vollkommen Recht. Auch wir müssen uns überlegen, wie wir uns bei den vielen Ehrenamtlichen im Verein in Zukunft bedanken werden.
Apropos Zukunft. Ich bin sehr froh, dass die Weichen in unserem Verein jetzt richtig gestellt sind. Und zum Glück sind meinen Vorstandskollegen und mir die Ideen nicht ausgegangen. Wir haben auch schon spannende Pläne für die Zukunft.

Mensch, Felix, ist ja ganz schön spät geworden. Aber ich denke, es hat sich für uns beide gelohnt. Lass uns demnächst mal wieder zusammensitzen – und nicht erst wieder in 8 Jahren.

Genau, wir telefonieren. Machs gut. <<

Weitere Informationen finden Sie unter: www.ehrenamt-im-sport.de/zukunfts-check

Entwicklungsplan – Wegweiser in die Vereinszukunft

Wir geben Ihnen mit dieser Vorlage eine Planungshilfe an die Hand, mit der Sie übersichtlich Ihre Ziele in den einzelnen Entwicklungsfeldern beschreiben und die einzelnen Entwicklungsschritte planen können. Unser Beispiel in dem Entwicklungsfeld 5 „Professionalisierung unserer Öffentlichkeitsarbeit" zeigt, in welchen Schritten ein Verein seinen Internetauftritt plant und die Verbindung zwischen den bereits vorhandenen Formen der Öffentlichkeitsarbeit (hier Vereinszeitschrift) herstellen kann.

Unsere Entwicklungsfelder	Konkretes Entwicklungsziel definieren	Zu realisieren bis	Verantwortlicher	1. Entwicklungsschritt			2. Entwicklungsschritt			3. Entwicklungsschritt		
				Was?	Bis wann?	Durch wen?	Was?	Bis wann?	Durch wen?	Was?	Bis wann?	Durch wen?
Führen und Leiten optimieren												
Organisation der Vorstandsarbeit verbessern												
Zukunftsziele entwickeln												
Wirtschaftliche Gesamtsituation stabilisieren												
Professionelle Öffentlichkeitsarbeit	Internetpräsenz, Kompatibilität, Zeitungsinhalte zu Internet	1.6.2001	Franz Schulz	Vereinszeitschrift internetkompatibel machen (Inhalt und Gestalt)	30.9.2001	Peter Meier	Vereinsauftritt im Internet	1.12.2001	Wolfgang Schmitt	Probelauf und schrittweise Anpassung	1.4.2001	Peter M., Wolfgang S.
Interne Informations- und Kommunikationsabläufe optimieren												
Leistungsangebot überprüfen												
Verwaltungs- und Rechnungswesen professionalisieren												
Sportstättensituation optimieren												
Zeitgerechte und zukunftsfähige technische Büroausstattung												
Kultur des Dankens pflegen und weiterentwickeln												
Standardvorlagen wie Checklisten, Terminpläne entwickeln												

Wege zu Methoden für die Vereinsentwicklung

Kollegiale Beratung

Professionelles Know-how zu vielen Themen der Vorstandsarbeit gibt es sicher auch in Ihrem Verein. Suchen Sie das Gespräch mit fachkundigen Vereinsmitgliedern und lernen Sie voneinander.

Vereinsberatung

Nutzen Sie die Erfahrung von Vereinsberatern, um Veränderungen zu initiieren und zukunftsweisende Projekte auf den Weg zu bringen.
Die Rolle des Vereinsberaters könnte dabei sein, Zielfindungsprozesse zu moderieren und die einzelnen Entwicklungsschritte zu begleiten.
Nähere Informationen zur kostenlosen Vereinsberatung erhalten Sie bei Ihrem Landessportbund und den Fachverbänden. Ansprechpartner finden Sie unter www.dsb.de in der Rubrik Verbände.

Fort- und Weiterbildung

Nutzen Sie die vielfältigen Möglichkeiten, an Fort- und Weiterbildungsangeboten teilzunehmen. Wir alle wissen: Man kann immer noch dazulernen. Bestimmen Sie deshalb, in welchem Arbeitsfeld für Sie, Ihre Vorstandskollegen und Mitarbeiter der größte Bedarf an „Kompetenz-Erweiterung" besteht.
Wenden Sie sich an die Führungsakademie des Deutschen Sportbundes www.fuehrungs-akademie.de, an den Landessportbund, Ihren Kreis- oder Stadtsportbund sowie die Fachverbände www.dsb.de/verbaende, um dort passende Angebote für Ihren Fortbildungsbedarf zu finden.

Internet

Der Deutsche Sportbund hat mit dem Internetportal www.ehrenamt-im-sport.de für Sie eine Informations- und Kommunikationsplattform eingerichtet, die Ihnen vielfältige Hinweise und Tipps zur Weiterentwicklung Ihres Vereins und für Ihre Vorstandsarbeit bietet.
Regelmäßig wird ein Thema aus dieser Broschüre aufbereitet. Dieser „Methoden-und-Werkzeug-Koffer" zur Vereinsentwicklung enthält praktische Tipps, Checklisten und Literaturhinweise zum Vertiefen und Weiterlesen.

Danke den Ehrenamtlichen im Sport.

Eine Initiative, um Ihre Leistungen zu würdigen und Sie bei Ihrer Vorstandsarbeit zu unterstützen.

DEUTSCHER SPORTBUND

COMMERZBANK
Die Bank an Ihrer Seite

Impressum

Titel:	Wegweiser in die Vereinszukunft
Herausgeber:	Deutscher Sportbund Geschäftsbereich Breitensport 60525 Frankfurt am Main
Koordination:	Markus Böcker
Redaktion:	Markus Böcker, Wolfgang Baumann, Rainer Tobien, in Zusammenarbeit mit der Commerzbank, Zentraler Stab Kommunikation/PR
Autoren:	Claus-Peter Hullmann, Duisburg Peter Wehr, Essen
1. Auflage:	30.000
Internet:	www.ehrenamt-im-sport.de www.dsb.de www.commerzbank.de

© Deutscher Sportbund, Juni 2001