GENDER MAINSTREAMING & CHANCENGLEICHHEIT

INHALTSVERZEICHNIS

Teil A: Baustein: Gender Mainstreaming

1. Was ist Gender Mainstreaming?
2. Frauen-Interessen im Sport
3. Die Hälfte des Olymps – aber keine halben Sachen
4. Gender Mainstreaming in der Praxis
5. Frauen – eine interessante Zielgruppe

Teil B Praxisfall Chancengleichheit: Freie Fahrt für alle

1. Der TUS Sportsgeist 1954: Das Problem und der Protest
2. Auf dem Lösungsweg: Das neue Programm

Teil A: GENDER MAINSTREAMING

Gender Mainstreaming? Leider hat sich eine Bezeichnung durchgesetzt, die kaum jemand versteht. Dabei geht es um ein wichtiges Anliegen: die Chancengleichheit von Frauen und Männern.

Wer gewinnt den Marathon? Darüber entscheidet auch das Streckenprofil: Der eine kommt zum Beispiel im Flachen am besten voran, der andere zeigt seine Klasse auf langen leichten Steigungen. Wer die größeren Chancen auf den Sieg hat, ist auch eine Frage der Streckenführung. Schon vor dem Startschuss fällt also eine Vorentscheidung.

Wenn es um gesellschaftliche Mitwirkung geht, ist es nicht anders: Gleiche Rechte führen nicht automatisch zu gleichen Chancen. Auf die Bedingungen kommt es an. Und die sind häufig eher auf die Interessen und Lebensumstände von Männern zugeschnitten. Doch wo ein Geschlecht dominiert, kommt das andere zu kurz – und die Gesellschaft hinkt auf einem Bein.

„Gemeinsam sind wir stark“ – das gilt ganz besonders im Zusammenspiel von Frauen und Männer, denn beide Geschlechter haben unterschiedliche Stärken. Wenn sie sich ergänzen, profitieren alle.

In einem Sportverein gilt das erst recht. Nur wenn Männer und Frauen gemeinsame Sache machen, handeln sie gemeinnützig. Doch nicht Frauen fordern gleiche Rechte und Möglichkeiten – auch andere Gruppen im Verein, zum Beispiel die Jüngeren und Älteren, haben oft spezielle Interessen, die Beachtung verlangen. Nur wenn alle die gleichen Chancen der Mitwirkung haben, entsteht eine ausgeglichene Vereinskultur – in der sich alle gleichermaßen zu Hause fühlen.

Während Teil A dieses Ratgebers Gender Mainstreaming in den Mittelpunkt rückt, zeigt Ihnen Teil B anhand eines durchgehenden Praxisfalles, wie Ihr Sportverein Chancengleichheit für alle Interessengruppen herstellt.

Chancengleichheit im Sportverein? Was kompliziert klingt, ist eine Selbstverständlichkeit: Das Sagen haben alle gemeinsam!

1. WAS IST GENDER MAINSTREAMING?

Die körperlichen Unterschiede zwischen den Geschlechtern zeigen sich im Sport besonders deutlich: Männer sind Frauen meist körperlich überlegen. Deshalb treten sie im Wettkampf fast immer getrennt voneinander an: Der persönliche Einsatz zählt, nicht angeborene Vorteile.

SCHLAGENDE ARGUMENTE FÜR OFFENE ROLLENBILDER

Aber auch die unterschiedliche soziale Rolle von Frau und Mann spiegelt sich im Sport. Zum Beispiel empfinden viele Menschen Boxen als „unweiblich“. Warum eigentlich? Manche Boxerin schlägt treffsicherer als viele Männer. Doch gesellschaftliche Vorstellungen von „der Rolle der Frau“ erschweren den Zugang zum Boxring. Aber: Geschlechterrollen sind wandelbar! Seitdem Regina Halmich, die vielfache Box-Weltmeisterin, mit Schlagkunst und Schlagfertigkeit den Sprung in die Öffentlichkeit geschafft hat, steigt die Akzeptanz.

Naturbedingte Unterschiede zu berücksichtigen, ist also eine Frage der Fairness. Frauen auf bestimmte Rollen festzulegen, heißt hingegen, ihnen Hindernisse in den Weg zu räumen, wo Männer direkt lossprinten können.

Gender Mainstreaming heißt Chancengleichheit

Die Gleichberechtigung beider Geschlechter – darauf zielt Gender Mainstreaming. Gender heißt übrigens „soziale Geschlechtsrolle“, Mainstreaming bedeutet: Ein Anliegen in die Mitte der Gesellschaft (den „Hauptstrom“) bringen. Gender Mainstreaming will also dabei helfen, dass bei allen gesellschaftlichen Vorhaben die unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen von Frauen und Männern von vornherein und regelmäßig berücksichtigt werden. Diese Aufgabe sollte von Männern und Frauen wahrgenommen werden. Jeder erhält eine faire Chance, seine Interessen durchzusetzen, auf dem Sportplatz, im Vereinsheim – in der gesamten Gesellschaft.

Und das ist die Ziellinie:

- Frauen und Männer verdienen gleiche Zugangs- und Aufstiegschancen – und erhalten sie.
- Frauen gehören genauso oft und selbstverständlich zur Führungsriege wie Männer.

- Die Anliegen beider Geschlechter sind gleichrangig.
- Nicht greifbar, aber überall zu spüren: Es herrscht eine offene Atmosphäre, in der sich Frauen und Männer aufmerksam zuhören.

Gleiche Chancen bei ungleichen Bedingungen
Chancengleichheit steht nicht für Gleichmacherei, im Gegenteil. Die Bedürfnisse und Lebenssituationen von Männern und Frauen unterscheiden sich oft erheblich. Nur wenn Ungleiches auch ungleich behandelt wird, kommt jeder zu seinem Recht. Die umstrittene Frauenquote ist dafür ein Beispiel. Ganz egal wie man zu ihr steht – zumindest der Grundgedanke ist nachvollziehbar: Weil Frauen auf den Führungsebenen häufig noch keine Netzwerke bilden konnten, oder weil sie – häufiger als Männer – „nebenbei" Kinder erziehen, werden ihnen per Quote Zugangsrechte zu Leitungsfunktionen eingeräumt, die Männer eben gerade nicht brauchen.

Mehr als bloße Rechte
Mitwirkung nicht nur formal zu ermöglichen, ist also eine wichtige Voraussetzung für Chancengleichheit – aber längst nicht die einzige. Allein der freie Zugang zu einer Sportart verschafft Frauen noch nicht die Chance, wie die Männer ganz vorne mitzumischen. Trainer, Sportgeräte, Sponsoren – die praktischen Bedingungen entscheiden mit über den Erfolg. Erst wenn Frauen solche Ressourcen zur Verfügung stehen, können sie zeigen, was sie wirklich können. Frauen, die in Männerdomänen „einbrechen", beweisen oft genug, dass sie keine Rücksichtnahme brauchen. Beispiel gefällig? Die Rallye Paris-Dakar, strapazenreich, gefährlich. Etwas für „echte Männer". Bis Jutta Kleinschmidt kam, und die Herren der Schöpfung alle hinter sich ließ.

2. FRAUENINTERESSEN IM SPORT

Frauen und Männer haben gleichermaßen ein Anrecht darauf, den Sport ihrer Wahl zu treiben und sich im Verein zu engagieren. Das können sie nur, wenn Angebote, Anlagen und Atmosphäre stimmen. Aber was wollen Frauen im Sport?

NACHFRAGEN STATT BEVORMUNDEN
Was Frauen von Sportvereinen erwarten, ist eine gefährliche Frage, denn wo wohlmeinende Fürsprecher die Bedürfnisse von Frauen erklären, entsteht leicht Bevormundung. Jeder spricht für sich selbst – Gleichberechtigung heißt nicht, dass Männer es Frauen recht machen. Es bedeutet allein, dass Frauen dieselben Chancen wie Männer haben, ihre Interessen zu äußern und durchzusetzen. Wenn also nachfolgend einige spezifisch weibliche Bedürfnisse in Sportvereinen skizziert werden, so sind das lediglich auf Statistiken beruhende Anhaltspunkte. Letztlich

geben sie vor allem zu einem Anlass: In Ihrem Sportverein gezielt nachzufragen, worauf es den weiblichen Mitgliedern ankommt.

Auf die Sportart kommt es an
Mädchen und Frauen bevorzugen Breiten- und Freizeitsportarten wie Fitness, Gymnastik, Reiten, Tennis und Tanzen. Mit zunehmendem Alter zählen gesundheitliche Aspekte immer mehr. Auch an seelischer Fitness haben Frauen ein wachsendes Interesse, zum Beispiel an Wellness, Entspannung, Yoga. Übrigens trainieren nicht wenige Frauen Selbstverteidigung in Sportvereinen.

Doch sollen hier keine künstlichen Gegensätze zwischen Frauen und Männern konstruiert werden. Die ehemals strikten Rollenbilder gelten längst nicht mehr. Kein Wunder also, dass immer mehr Frauen auch in „Männer-Sportarten“ drängen. So boomt zum Beispiel der Frauen-Fußball – ausgelöst vom Gewinn der Weltmeisterschaft. Klasse Partien, die allen Vorurteilen trotzen, und die Live-Übertragungen im Fernsehen machen es möglich: Birgit Prinz & Co. wirken auf eine ganze Generation junger Kickerinnen als Vorbilder. Ein Erfolg für die Chancengleichheit – vorausgesetzt, die Sportvereine bieten den interessierten Mädchen und Frauen die nötige Infrastruktur samt Trainern und Anlagen.

Tipp: Mehr über die bei Mädchen und Jungen, Frauen und Männern beliebten Sportarten erfahren Sie unter Rat & Tat / Checklisten in der Checkliste 2.6.03 „Sportliche Vorlieben im Lebensverlauf“.

Das Umfeld entscheidet
Am Stadtrand errichtet, funktional gestaltet – so sehen Sportanlagen oft aus. Gebaut um dort zu schwitzen. Aber auch um zu verweilen? Würden Frauen genau so bauen? Nur wenn sie mitentscheiden, entsteht künftig aus Planquadraten eine runde Sache.

Frauen haben ein stärkeres Sicherheitsbedürfnis als Männer, notgedrungen. Ein unüberschaubares Gelände, ein abgelegener Waldsportpfad, mangelnde Beleuchtung – das muss sie abschrecken. Wie geht Ihr Sportverein mit den Sicherheitsinteressen seiner weiblichen Mitglieder um?

Tipp: Wie Sie die Attraktivität von Sportstätten steigern können, zeigt Ihnen unter Rat & Tat / Checklisten die Checkliste 2.6.04 „Sportstätten-Optimierung durch Zusatzeinrichtungen“.

Kinder gehören dazu
Die Kinderbetreuung ist bisher vorwiegend eine Aufgabe der Mütter geblieben. Welchen Service stellt Ihr Sportverein ihnen zur Verfügung? Gehören Krabbelecken und Spielplätze dazu? Auch in den Öffnungszeiten können sich Hürden verbergen, die Mütter mit Kindern nicht nehmen können. Familienmanagement ist eine herausfordernde Aufgabe. Ein Sportverein, der es erleichtert, indem er sich nach

dem Zeitplan der Familien organisiert, darf sich über den Zulauf kleiner und großer Mitglieder freuen.

Gute Stimmung im Verein
Der Ton macht die Musik – auch im Sportverein. Frauen merken recht schnell an der Sprache, wie willkommen sie in einem Verein wirklich sind. Spricht der Verein ausdrücklich auch die weiblichen Mitglieder an? Hört er ihnen zu? Gehen die Mitglieder verständnisvoll und tolerant miteinander um?

Kein Miteinander ohne Meinungsverschiedenheiten. Viele Untersuchungen zeigen allerdings, dass Frauen tendenziell anders diskutieren als Männer. Wird die Streitkultur in Ihrem Sportverein den Bedürfnissen sowohl der männlichen wie auch der weiblichen Mitglieder gerecht?

Tipp: Lesen Sie hierzu auch unter Rat & Tat / Checklisten die Checkliste 6.5.05 „Tipps für Wortmeldungen bei Diskussionen“.

Eine offene und wertschätzende Kultur, in der Frauen und Männer, Jugendliche und Senioren, Einheimische wie Zugereiste zu Hause sind – das ist ein (Vor-)Bild von einem Sportverein!

Ehrenamtliches Engagement erleichtern
Die Erfahrung zeigt: Vor allem junge Frauen engagieren sich ehrenamtlich im Sport. Je mehr andere Belastungen – Beruf, Haushalt und Kinder – in ihr Leben treten, desto mehr ziehen sie sich aus den Sportvereinen zurück. Sie schrecken vor einem Ehrenamt zurück – wenn sie ausufernde Mehrarbeit befürchten müssen. Die Lösung: transparente und klar abgegrenzte Aufgaben, am besten zeitlich befristet. Mehr Übersichtlichkeit erleichtert Frauen das Engagement.

Tipp: Wie Sie nicht nur weibliche Mitglieder für das Ehrenamt gewinnen, zeigt Ihnen unter Rat & Tat / Checklisten die Checkliste 2.2.01 „Wie kann das Ehrenamt attraktiver gestaltet werden?“ Lesen Sie auch unter Rat & Tat / Der Vereinsberater im Baustein „Delegieren“, was Sie bei der Arbeitsteilung im Verein beachten sollten.

3. DIE HÄLFTE DES OLYMPS – ABER KEINE HALBEN SACHEN

Vierzig Prozent der Mitglieder von Sportvereinen sind Mädchen und Frauen. Doch in den entscheidenden Gremien liegt ihr Anteil nur halb so hoch. Und eine Frau als Vorsitzende haben nur weniger als zehn Prozent aller Sportvereine. Dabei haben Frauen formal längst Zugang zur Verantwortung. Warum übernehmen sie dann so selten Führungspositionen? Eine allgemein gültige Antwort darauf gibt es nicht. Aber eine allgemein gültige Herausforderung: Finden Sie heraus, welche Hemmnisse die weiblichen Mitglieder davon abhalten, in den Entscheidungsgremien mitzuwirken!

VEREINT GEWINNT AUCH DER VEREIN

Wenn beide Geschlechter an einem Strang ziehen, wird vieles einfacher. Ein ausgeglichen besetztes Gremium muss nicht lange forschen, was sich Frauen wünschen – weil sie mit am Tisch sitzen. Doch geht es nicht nur um die speziellen Interessen von Frauen. Der ganze Verein gewinnt, wenn die Stärken beider Geschlechter zusammen wirken. Das erhöht seine Attraktivität – und sichert seine positive Entwicklung. Er handelt deshalb nicht nur gemein-, sondern auch eigennützig, wenn er Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern schafft.

Zwei Fragen für gleiche Chancen

Zwei Sportler – der eine Schachspieler, der andere Basketballer – unterhalten sich angeregt über ihre raffiniertesten Spielzüge. Eine realistische Vorstellung? Ist es nicht wahrscheinlicher, dass beide aneinander vorbeireden, wenn sie von Läufern und Springern sprechen? Jeder Mensch ordnet seine Wahrnehmungen vor dem Hintergrund seiner persönlichen Erfahrungen ein. Mit anderen Worten: Menschen, die von unterschiedlichen Erfahrungen ausgehen, benutzen zwar dieselben Worte, sprechen aber nicht immer dieselbe Sprache.

Auch Männer und Frauen sehen in mancher Hinsicht die Welt mit verschiedenen Augen. Unterschiedliche Lebenssituationen und Bedürfnisse prägen ihre Sichtweisen. So entstehen Missverständnisse und aus ihnen missliche Resultate. Am Anfang der Gleichberechtigung steht deshalb Aufklärungsarbeit. Sie setzt voraus, dass Frauen und Männer sich gegenseitig zuhören – und hinterfragen, was wirklich gemeint ist.

Immer wenn es um Chancengleichheit geht, sollten Sie zwei Fragen prüfen:

- Worin unterscheiden sich die Lebensbedingungen und Wünsche unserer weiblichen und männlichen Mitglieder?
- Welche Folgen hätte eine bestimmte Entscheidung für die jeweiligen geschlechtsspezifischen Lebensbedingungen und Wünsche?

Geld und Gleichberechtigung
Formal gleiche Rechte führen nicht automatisch zu gleichen Chancen. Oft hängen sie vom Geld ab, das zur Verfügung steht. Jeder Euro kann nur ein Mal ausgegeben werden – aber für wen?

Ein erfundenes, aber kein realitätsfernes Beispiel: Eine Kommune deckt einen Hartplatz mit einem teuren Kunstrasen ein. Kurze Zeit später muss sie ihr Hallenbad vormittags schließen – aus Kostengründen. Wer knappes Geld zu verteilen hat, muss Prioritäten setzen. Da gibt es leicht Gewinner und Verlierer. Wessen Interessen erhielten in diesem Fall Vorrang?
Vielleicht stellt sich folgendes heraus: Auf dem Kunstrasen spielen vor allem Jungen und Männer Fußball. Das Hallenbad wird stärker von Frauen mit Kindern aufgesucht – am liebsten am Vormittag! Weder der Sportausschuss der Kommune, noch die Vereinsvertreter haben das bei ihren Entscheidungen bedacht. Keine böse Absicht. Aber sie haben sich die beiden obigen Ausgangsfragen für Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern nicht gestellt. Gerade bei der gerechten Verteilung von Geldern gehören sie nach ganz oben auf die Tagesordnung – sei es im Freizeit- oder Leistungssport.

4. GENDER MAINSTREAMING IN DER PRAXIS

Sie kennen jetzt die Grundgedanken des Gender Mainstreamings und einige konkrete Probleme von Frauen im Sport. Doch wie realisieren Sie nun Chancengleichheit in Ihrem Sportverein?

ZUM GLÜCK GEHT'S STÜCK FÜR STÜCK
Hauruck-Aktionen, mit denen das Steuer herumgerissen wird, führen öfter in die Irre als ans Ziel. Gerade eine Herausforderung wie Gender Mainstreaming, die Fingerspitzengefühl erfordert, sollten Vereine Schritt für Schritt angehen. Dabei helfen Ihnen zum Beispiel die Instrumente des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Tipp: Nutzen Sie unter Rat & Tat / Checklisten die Checkliste 2.7.03 „Chancengleichheit verwirklichen“ für den Entwicklungsprozess in Ihrem Sportverein. Lesen Sie unter Rat & Tat / Der Vereinsberater im Baustein „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“, wie ein Verein sich gezielt weiterentwickelt.

1. Ein klares Bekenntnis der Vereinsspitze
Gender Mainstreaming ist nicht bei jedem beliebt. Männer, aber auch Frauen, haben Vorbehalte gegenüber sich wandelnden Rollenbildern. Warum, das sei dahingestellt. Entscheidend ist, dass ein Sportverein auf dem Weg zu mehr Chancengleichheit nur mit Rückendeckung des Vorstands vorankommt. Er sollte Stellung beziehen, für Zukunftsprojekte werben und sie aktiv unterstützen.

2. Die Selbstverpflichtung kommt in die Satzung
Alles Wichtige gehört in die Satzung. Wenn es einem Sportverein also ein Anliegen ist, die Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern zu fördern, dann sollte er sich diesem Ziel in seiner Satzung verpflichten. Dabei ist Gender Mainstreaming keine isolierte Aufgabe: Wenn Ihr Verein Zukunftspläne schmiedet, gehört das Thema Chancengleichheit mit auf den Tisch!

Tipp: Chancengleichheit herzustellen, ist eine Führungsaufgabe. Lesen Sie dazu unter Rat & Tat / Checklisten die Checkliste 2.1.12 „Verantwortung für Planungsaufgaben im Sportverein“.

3. Beauftragte einsetzen
Aber Papier ist geduldig. Und die Aufgabe, geschlechtsspezifische Benachteiligungen zu erkennen und zu beseitigen, ist herausfordernd. Wer übernimmt dafür die Verantwortung in Ihrem Sportverein? Hier könnte die „Frauenbeauftragte“ ins Spiel kommen – zugegeben, ein Titel, der nicht nur Freunde gewonnen hat. Vielleicht fällt Ihnen eine Bezeichnung ein, die solche Vorurteile umgeht? Vielleicht machen Sie sich auch folgende Überlegung zu Eigen: Da es um die Interessen beider Geschlechter geht, nehmen je eine Frau und ein Mann gemeinsam die Aufgabe wahr.
Entscheidend ist, dass die Beauftragte(n) in die gesamte Arbeit des Vorstands permanent einbezogen werden. Wer als „Spezialist für Chancengleichheit“ abgekoppelt wird, landet auf dem Abstellgleis. Hinzu kommt: Viele Themen lassen auf den ersten Blick gar nicht erkennen, dass sie geschlechtsspezifische Auswirkungen haben. Sie aufzudecken, ist gerade Aufgabe der Beauftragten.

4. Frauen in die Führung
Eine einzelne Person kann natürlich nicht die ganze Verantwortung tragen. Erst wenn genügend Frauen im Vereinsvorstand und anderen Gremien mitentscheiden, werden ihre Interessen wirksam vertreten. Es ist wie beim Volleyball: Nur wer selbst aufschlägt, kann auch punkten. Wie gesagt: Die Umstände müssen stimmen, damit Frauen sich für solche zeitaufwendigen Positionen zur Verfügung stellen. Aber welche genau? Das ließe sich zum Beispiel durch eine Befragung der weiblichen Mitglieder herausfinden.

Tipp: Folgende Checklisten, die Sie unter Rat & Tat / Checklisten finden, helfen Ihnen, eine Mitgliederbefragung zu organisieren: 2.1.06 „Musterfragebogen für die Mitgliederbefragung“ und 2.1.07 „Durchführung einer Mitgliederbefragung“.

5. Zieldefinition
Wer etwas verändern will, braucht zuallererst klare Vorstellungen von seinen Zielen. Chancengleichheit ist ein umfassendes Thema. Gliedern Sie es in einzelne, überschaubare Ziele. Definieren Sie Erfolgskriterien, die Sie später überprüfen können. Was also bedeutet Chancengleichheit konkret in Ihrem Sportverein? Womit wollen Sie beginnen?

Tipp: Lesen Sie dazu auch unter Rat & Tat / Der Vereinsberater den Baustein „Ziele bestimmen – Erfolg planen“. Er hilft Ihnen, Ihre Ziele Stück für Stück zu verwirklichen. Wenn Sie Chancengleichheit durch Projekte voranbringen wollen, sollten Sie sich im Baustein „Projektarbeit“ informieren.

6. Problemanalyse

Zielbestimmung und Problemanalyse lassen sich nicht voneinander trennen. Entweder Sie analysieren zuerst die Probleme, und leiten aus ihnen Verbesserungsziele ab. Oder Sie bestimmen zuerst einen angestrebten Zustand, und überlegen dann, welche Probleme überwunden werden müssen, um ihn zu erreichen.

Folgende Fragen helfen Ihnen, sich einen Überblick über die Ausgangslage zu verschaffen:

- **Hierarchie:** Wie hoch ist der Frauen-Anteil der Mitglieder? Und wie hoch ist er im Vorstand, bei den Trainern oder sonstigen Entscheidungsträgern? Entsprechen sie sich?

- **Sportliche Betätigung:** Welche Sportangebote und Sportanlagen stellt der Verein zur Verfügung? Werden sie von Männern und Frauen in gleichem Umfang genutzt oder sind geschlechtsspezifische Ungleichgewichte zu erkennen?

- **Geld:** Für welche Aktivitäten wird das meiste Geld ausgegeben? Wem kommen sie vor allem zugute? Gibt es geschlechtsspezifische Unterschiede bei Honoraren, Aufwandsentschädigungen und Gehältern?

- **Ehrenamtliche und hauptamtliche Mitarbeiter:** Wie viel ehrenamtliche Arbeit leisten die Frauen, wie viel die Männer? Wie sind die haupt- und ehrenamtlichen Aufgaben im Hinblick auf die damit verbundenen Kompetenzen auf die Geschlechter verteilt?

- **Ursachenforschung:** Wenn Sie an einem der genannten Punkte unterschiedliche Gewichtungen zwischen den Geschlechtern gefunden haben: Wie lassen sie sich erklären?

Tipp: Weitere Hinweise finden Sie unter Rat & Tat / Checklisten in der Checkliste 2.7.02 „Analyse der Chancengleichheit im Sportverein“.

7. Lösungen entwickeln

Haben Sie Hindernisse entdeckt und analysiert? Dann können Sie nun beginnen, sie zu beseitigen. Entwickeln Sie ihre Lösungsstrategien zusammen mit so vielen Mitgliedern wie möglich, Frauen wie Männern – es geht um ihr gemeinsames Anliegen. Um so mehr mitmachen, desto größer ist der Rückhalt und die Motivation.

Die folgenden Überlegungen sollten Sie auf Ihrem Lösungsweg beachten:

- Chancengleichheit beginnt mit einem Bewusstseinswandel. Informieren Sie Ihre Mitglieder deshalb nicht nur über Ziele, sondern auch über die Motive Ihres Handelns. Werben Sie für gegenseitiges Verständnis! So gewinnen Sie möglichst viele Mitglieder für die Veränderungsprozesse.

- Geld bewegt die Welt. Die Haushaltsplanung und die Geldverteilung im Verein sollten Sie stets im Auge haben, wenn aus Gleichberechtigung Chancengleichheit werden soll.

- Es ist leichter, durch neue Projekte Veränderungen zu bewirken, als gegen alte Besitzstände anzukämpfen. Überlegen Sie deshalb vor allem, welche Zukunftsprojekte mehr Chancengleichheit in Ihrem Sportverein herbeiführen könnten.

8. Umsetzung
Ein Trainingsplan, der sich aus vielen einzelnen Schritten zusammensetzt, ist leichter umzusetzen. Das gilt für jedes Zukunftsprojekt. Setzen Sie konkrete Leistungsziele für jede Trainingseinheit. Überprüfen Sie: Welche Fortschritte haben wir gemacht? Was hat sich bewährt, was weniger? Wo sollten wir unsere Strategie ändern, um schneller ans Ziel zu gelangen?

9. Erfolgskontrolle
Gender Mainstreaming ist wie ein Orientierungslauf: Sie brauchen einen langen Atem und einen Kompass, um die Richtung zu bestimmen. Vor allem im Verlauf größerer Projekte stellen sich immer wieder zwei Fragen: Sind wir schon am Ziel? Oder noch irgendwo zwischen Startschuss und Endspurt? Vorab bestimmte Zwischenziele und nachprüfbare Erfolgskriterien erleichtern Ihnen zwischendurch die Wegbestimmung. Vielleicht droht Ihnen unterwegs, die Luft auszugehen. Dann gibt es nur ein Erfolgsrezept: Tief durchatmen – und weiterlaufen!

5. FRAUEN – EINE INTERESSANTE ZIELGRUPPE

Im Schnitt kommen auf drei Männer in einem Sportverein nur zwei Frauen. Wieso? Sind Männer einfach sportlicher? Oder finden Frauen die Vereine nicht attraktiv genug? So oder so – Frauen sind eine Zielgruppe mit Wachstumspotenzial. Aber wie gewinnen Sie sie für Ihren Sportverein?

DIE WEIBLICHE SEITE DER WERBUNG

Das ist eine klassische Marketing-Aufgabe. Fitnessstudios machen es vor: Sie bieten Frauen häufig maßgeschneiderte Angebote und umwerben Sie engagiert. Mit Erfolg. Davon können auch Sportvereine lernen! Vielleicht stehen einem Fitnessstudio mehr finanzielle Mittel zur Verfügung. Aber dafür hat Ihr Sportverein die besseren Argumente. Er hat zu bieten, woran es kommerziellen Angeboten gerade mangelt: Eine Gemeinschaft, die nicht zum passiven Konsum, sondern zum lebendigen Miteinander einlädt.

Tipp: Lesen Sie dazu auch unter Rat & Tat / Checklisten die Checkliste 2.7.01 „Sportvereine attraktiv für Frauen machen“. Einen umfassenden Überblick über die Gewinnung neuer Vereinsmitglieder gibt Ihnen unter Rat & Tat / Der Vereinsberater der Baustein „Marketing“.

Entwickeln Sie also Ihren Verein fort. Gender Mainstreaming liefert Ihnen das größte Entwicklungspotenzial frei Haus: die Hälfte der Menschheit.

Deuce – Gleichstand

Die Teilnahme an den Olympischen Spielen ist der Traum jedes Sportlers. Dabei sein ist alles. In der Antike durften Frauen noch nicht einmal als Zuschauerinnen in das Olympia-Stadion. Heute gibt es für jede Medaille bei den Herren auch eine bei den Damen. Das ist ein gesellschaftlicher Fortschritt, der längst selbstverständlich ist.

Was bei den Olympischen Spielen seit langem gilt, ist auch im solidarischen Füreinander eines Sportvereins ein attraktives und erreichbares Ziel: Gleiche Chancen für Frauen und Männer. Eine Frage der Fairness in Ihrem Sportverein. Aber auch eine Frage zukünftigen Erfolgs für Ihren Sportverein!

Teil B. PRAXISFALL CHANCENGLEICHHEIT: FREIE FAHRT FÜR ALLE!

Teil A, der „Baustein für die Vereinszukunft“ also, hat am Beispiel Gender Mainstreaming die grundsätzlichen Überlegungen zur Chancengleichheit im Sportverein vorgestellt. Der nun folgende Teil B dient dazu, anhand eines durchgehenden Praxisfalles noch anschaulicher zu machen, wie sich Probleme, die auf mangelnder Chancengleichheit beruhen, im Vereinsalltag bemerkbar machen – und wie sie gelöst werden könnten.

Hinweis: Der Praxisfall ist frei erfunden. Ähnlichkeiten mit realen Vereinen und Personen wären bloßer Zufall.

DER FALL: DAS PROBLEM, DER PROTEST UND DAS NEUE PROGRAMM

Vereine sind bunte Truppen: Junge, Alte, Frauen, Männer, Einheimische und Zugereiste. Und wer darf das Spiel bestimmen? Jeder hat die gleichen Rechte? Chancengleichheit ist mehr: Passgenaue Bedingungen für jede Interessengemeinschaft!

1. DAS PROBLEM UND DER PROTEST

Vor mehr als 50 Jahren gegründet, blickt der TUS Sportsgeist 1954 auf eine erfolgreiche Vergangenheit zurück: Er hat sich zur Nummer eins in der Region aufgeschwungen, einer Universitätsstadt mit 150.000 Einwohnern. Seinen Aufstieg verdankt er vor allem dem zupackenden Engagement seiner Ehrenamtlichen. Derzeit sind es rund 100, die fortdauernd oder regelmäßig ehrenamtliche Aufgaben übernehmen. Eine hauptamtliche Halbtageskraft unterstützt sie. Der TUS Sportsgeist finanziert sich neben Eintritts- und Sponsorengelder im Wesentlichen durch Mitglieder- und Teilnehmergebühren.

Viel geboten – viel gewonnen

Im Laufe der Jahre hat der Verein ein beeindruckendes Sportangebot auf die Beine gestellt. Die Handball- und Tischtennisabteilung, die in ihren Ligen stark ausspielen, sind die Aushängeschilder. Die Tänzer waren in den Siebzigern sogar einmal Deutsche Vizemeister. Seit einigen Jahren gehören sie aber mit Angeboten wie Breakdance und Bauchtanz „nur noch“ zum reichhaltigen Fitness- und Gesundheitsprogramm des TUS Sportsgeist, das mit den unterschiedlichsten Lauf- und Leibesübungen in der Region seinesgleichen sucht.

2004, im Jubiläumsjahr, ist der Verein wieder einmal groß rausgekommen: Die „OrtsOlympiade“, die er organisiert hat, war den Medien viele Berichte wert. Mancher, der als Gratulant zum abschließenden großen Vereinsfest erschienen ist, hat gleich einen Aufnahmeantrag unterschrieben. 987 Mitglieder, das war der bejubelte Höchststand in der Vereinsgeschichte. Die Tausendermarke schien zum Greifen nahe.

Verluste gewinnen Gestalt
Seitdem jedoch macht auch der TUS Sportsgeist die Erfahrung, dass der Erfolg ein eigenwilliger Gefährte ist – manchmal mag er plötzlich nicht mehr mitspielen. Als der Verein, von einer Welle der Begeisterung getragen, in Windeseile sein Sportprogramm erweitert hat, rechneten alle mit neuen Rekorden. Stattdessen hat der TUS Sportsgeist seit einiger Zeit einen leichten Mitgliederschwund zu verzeichnen. Mehr Angebote – weniger Mitglieder: Es droht eine finanzielle Schieflage. Unverzüglich informiert der Schatzmeister den Vorstand.

Der Vorstand wird aktiv: Beraten, begründet und beschlossen
Der Vorstand beschließt gegenzusteuern: Im kommenden Haushaltsplan müssen die Ausgaben gesenkt werden! Ein Arbeitskreis soll dafür Vorschläge entwickeln. Ihm gehören – neben dem Schatzmeister und einer Führungskraft aus der Verwaltung – die Leiter der größten Sportabteilungen im Verein an. Die kleineren Abteilungen, die von Vorschlägen des Arbeitskreises betroffen sein könnten, sollen zuvor angehört werden.

Der Vorstand ist sich der Brisanz des Sparkurses bewusst und informiert die Mitglieder umgehend über die Vereinsmedien.

Nach akribischer Arbeit trägt der Arbeitskreis dem Vorstand seine Erkenntnisse und Schlussfolgerungen vor:

- **Bereich Fitness und Gesundheit**
  Eine Reihe von Kursen, die zum Fitness- und Gesundheitsprogramm des Vereins gehören, bringen nicht genügend Geld in die Kasse: Die Teilnehmergebühren bleiben hinter den Kosten für die Leistungserbringung zurück. Das gilt nicht zuletzt für die Rückenschule, die Tanzkurse und die Schwimmangebote. Sie verursachen ein Defizit, das leicht über dem durchschnittlichen Verlust liegt, der in dieser Sparte entsteht. Da der Bereich nicht als Abteilung organisiert ist, gibt der Arbeitskreis ohne vorherige Anhörung folgende Empfehlungen:
  1. Die Teilnehmergebühren für die Tanzkurse und die Rückenschule sollten um 20 Prozent angehoben und die Mindestteilnehmerzahl erhöht werden.
  2. Die Schwimmangebote sollten gebündelt werden. Der Arbeitskreis rät, die Vormittagsangebote auf den Nachmittag zu verlegen, weil dann eine niedrigere Miete für das Städtische Hallenbad anfalle; vielleicht ließe sich durch die Straffung auch eine bessere Auslastung der Kurse erreichen.

- **Handballabteilung**
  Die im Ligabetrieb der Handballmannschaft entstehenden Kosten übersteigen die Einnahmen deutlich. Auf Initiative des Abteilungsleiters Handball, der als Vertriebschef eines Unternehmens ein erfahrenerer Verhandler ist, heißt es im Bericht, dass die Bedeutung des Handballs für die Außenwirkung des Vereins nicht zu unterschätzen sei, weshalb man empfehle, den Etat nur um zehn Prozent zu kürzen.

- **Verwaltung**
  Auch in der Verwaltung sieht der Arbeitskreis ein Einsparpotenzial. Er schlägt vor, dass ehrenamtliche Mitarbeiter einen Teil der Aufgaben übernehmen, die bislang die hauptamtliche Halbtageskraft erledigt. Der Verein könne ihr dann die Buchhaltung übertragen, für die bisher eine externe Kraft bezahlt wird. Damit die Ehrenamtlichen genügend Zeit für die übernommenen Verwaltungsaufgaben finden, solle das Vereinsbüro an zwei Nachmittagen geschlossen bleiben. Der Leiter der Verwaltung ist zwar nicht begeistert, stimmt jedoch zu.

Der Vorstand macht sich die Entscheidung nicht leicht, diskutiert lange, folgt aber letztlich den Vorschlägen. Er veröffentlicht das „Sparkonzept“ mit Zahlen und Argumenten in den Vereinsmedien. Zwar rechnet er nicht mit Jubel, klar. Auf die Welle des Protestes, die auf ihn zurollt, ist er aber doch nicht gefasst.

STURM DER ENTRÜSTUNG

Es beginnt als leise Kritik im kleinen Kreis: Die von den Maßnahmen betroffenen Tänzer(innen) und Schwimmer(innen) finden, der Verein lade die ganze Last bei ihnen ab. Doch der Protest wird immer lauter und erhält eine Dimension, die der Vorstand nicht vorhergesehen hat: Da hätten mal wieder die Männer zu ihren Gunsten entschieden, bringt Steffi Sturm, die Anführerin des Frauenfußballteams, die Unzufriedenheit auf den Punkt. Sie ist zwar nicht selbst betroffen, wird aber schnell als durchsetzungsstarke Wortführerin akzeptiert. Denn mittlerweile geht es um mehr als einzelne Maßnahmen: Es geht um das Gefühl, die Interessen der Frauen kämen im Verein zu oft zu kurz. Unmut, der sich über einen längeren Zeitraum gestaut hat, bricht nun um so stärker hervor.

Steffi Sturm spricht Klartext

Was tun? Der Vorstand sucht das Gespräch, um deutlich zu machen, dass er weder einseitig zu Lasten weiblicher Mitglieder entscheiden wollte – noch so entschieden hat! Er lädt zum „informellen Meinungsaustausch“, um seinen Standpunkt zu erläutern. Doch die Diskussion läuft nicht wie erhofft. Der Vorstand muss sich vorhalten lassen, dass er die Auswirkungen seiner Entscheidungen nicht überblickt habe:

> „Punkt eins: Ich kann mich nicht erinnern, einen von euch mal bei einem Tanzkurs gesehen zu haben. Hätte euch da nicht der Gedanke kommen können, dass die Herren der Schöpfung eher tanzfaul sind? Dass also die Tanzkurse vor allem von Frauen belegt werden? Und die sollen jetzt die ganze Zeche zahlen – obwohl andere Angebote ein kaum geringeres Defizit einfahren! Und das soll eine gerechte Entscheidung sein?
> Punkt zwei: Was ihr den Müttern in Sachen Schwimmen antut, ist noch ein ganz anderes Kaliber, das ist für die Mütter gelinde gesagt eine Katastrophe: Bisher hatten sie nämlich zwei Möglichkeiten, auch mal ohne Anhang schwimmen zu gehen: Die Mütter mit Kleinkind sind meist nachmittags gegangen – weil die Mitarbeiterinnen im Vereinsbüro nämlich nebenbei auch noch auf ein paar Minikids aufgepasst haben, wenn es sich irgendwie einrichten ließ. Die Mütter mit Kindergarten- oder Schulkind sind eher vormittags gegangen. Das fällt jetzt

> beides flach, säuft alles ab. Ihr habt das Kind mit dem Schwimmbad ausgeschüttet!
> Ihr habt also zwei Mal gegen uns entschieden, frauenfreundlich ist was anderes!“

Dass die Frauen in besonderem Maße betroffen seien, hätten sie nicht bedacht, räumen die Vorstandsmitglieder ein; die Folgen seien ihnen nicht bekannt gewesen. Klar, hält Steffi Sturm dagegen, im Vorstand säßen eben nur Männer. Das sei zwar richtig, kontert der 1. Vorstand Karl Käpten, doch die Frauen hätten ja das selbe Recht zu kandidieren wie die Männer. Damit gibt sich Steffi Sturm noch nicht geschlagen: Ob Karl Käpten es nicht selbst komisch finde, dass so selten eine Frau antrete. Da stimme doch irgendwas mit den Bedingungen nicht. Jetzt gehe es nicht um Vereinspolitik, sondern um eine Lösung, die auch die Frauen fair finden, leitet Käpten auf das ursprüngliche Thema zurück. Schließlich vereinbart man folgenden Kompromiss:

> Die Kursgebühren für die Tanzkurse werden nur um zehn Prozent erhöht. Die Schwimmkurse finden wie bisher auch nachmittags statt. Über die Kinderbetreuung im Vereinsbüro soll später entschieden werden. Das könne man nicht unter der Hand regeln, entscheidet der Vorstand, da auch Haftungsfragen aufgeworfen würden.

Um die Wellen schnell wieder zu glätten, informiert der Vorstand über das Gespräch und die „nun unter besserer Beachtung der Interessen unserer weiblichen Mitglieder“ gefundene Lösung.

GEGENOFFENSIVE: NUN MECKERN ANDERE MITGLIEDER

Ende gut – alles gut? Nicht ganz: Julian Junior, ein manchmal hitzköpfiger, aber stets engagierter junger Mann, meldet sich zu Wort: Von wegen Benachteiligung der Frauen! Die hätten ihre Kohlen schön aus dem Feuer geholt! Zwar profitiert Julian Junior als Breakdancer auch von der Korrektur, die Steffi Sturm ausgehandelt hat. Aber ihn ärgert, dass sie „bloß mal“ beim Vorstand vorsprechen müsse, um zu bekommen, was sie wolle. Es seien immer die gleichen Strippenzieher am Werk. Nur die Jugendlichen hätten im Verein nichts zu sagen – obwohl sie so viel freiwillige Arbeit leisteten!
Nicht jeder ist mit der Wortwahl des jugendlichen Kritikers einverstanden – doch in der Sache gibt es nicht nur bei den Jugendlichen viel Zustimmung: Manche Interessen würdige der Verein mehr als andere!

Vorstandsbeschluss: Auszeit für Aussprache

Im Verein breitet sich Unruhe aus und der Vorstand sieht die Notwendigkeit, schnell auf den wachsenden Protest zu reagieren. In seiner Erklärung heißt es:

> „Wir sehen uns in der Pflicht, die Ausgaben an die gesunkenen Einnahmen anzupassen. Wir haben dabei immer das Ziel verfolgt, transparente Entscheidungen zu treffen, die im Sinne des ganzen Vereins sind. Die Kritik, die unsere Entscheidungen hervorgerufen haben, hat uns deshalb überrascht. Aber wir nehmen sie ernst. Um die Gemeinschaft, die unseren Verein in mehr als fünf Jahrzehnten ausgezeichnet und nach vorn gebracht hat, wiederherzustellen und

die erforderlichen Sparbeschlüsse mit allen Interessierten zu diskutieren, haben wir uns entschlossen, eine außerordentliche Mitgliederversammlung einzuberufen...“

AUSSERORDENTLICHE MV MIT AUSSERGEWÖHNLICHEN BEITRÄGEN

Karl Käpten eröffnet die Mitgliederversammlung. Mit so vielen „Interessierten“ hatte er nicht gerechnet. Der Diskussionsbedarf ist größer, als wir uns vorgestellt haben, denkt er und setzt zur – mit den Vorstandskollegen abgestimmten – Eröffnungsrede an:

„Ich begrüße euch alle sehr herzlich. Und danke euch, dass ihr zu unserer außerordentlichen MV gekommen seid. Unser Schatzmeister gibt uns gleich einen Bericht über die Haushaltslage, der unsere Diskussionsgrundlage bildet. Lasst mich noch einmal etwas klarstellen, das schon in der Einladung stand: Heute wird nicht über den künftigen Haushaltsplan entschieden. Den legen wir auf der ordentlichen MV zur Abstimmung vor. Aber natürlich werden wir im Vorstand die heutige Meinungsbildung bei der Erstellung des Haushaltsplans ernsthaft berücksichtigen.
In den vergangenen Wochen ist einiger Unmut aufgekommen, keine Frage. Doch dass heute so viele gekommen sind, um gemeinsam Lösungen zu finden, zeigt, wie sehr euch, wie sehr uns allen unser Verein am Herzen liegt. Darauf können wir bauen – wenn wir fair miteinander umgehen und sachlich diskutieren! Ich bitte euch deshalb: Beweisen wir den Sportsgeist, den wir im Namen führen! Wir vom Vorstand gehen mit gutem Beispiel voran: Weil wir mit unseren Entscheidungen selbst in der Kritik stehen, schlagen wir vor, dass nicht ich die Versammlung leite, sondern wir miteinander einen Versammlungsleiter wählen.“

Applaus – die MV stimmt zu. Als jemand Klara Klug vorschlägt, zeichnet sich schnell ab, dass sie die Richtige für diesen Tag ist. Zugleich besonnen und bestimmt, hat sie sich in den langen Jahren ihres engagierten Mitwirkens viel Respekt erworben. Sie wird gewählt und nachdem der Schatzmeister die wirtschaftliche Lage umrissen hat, beginnt die Diskussion.

Als Erster meldet sich der Leiter der Handballabteilung:

„Liebe Kolleginnen und Kollegen. Wir Handballer, die ja in der Summe den größten Betrag zum Sparkurs beisteuern sollen – und werden! – wissen, wie schmerzhaft Einschnitte sind. Aber es geht um das Wohl des ganzen Vereins! Es darf nicht sein, dass jeder auf den anderen verweist, wenn es ums Sparen geht. Wir Handballer sind bereit voranzugehen und das größte Opfer zu bringen. Aber ich appelliere an euch: Belassen wir es beim Vorschlag des Vorstands, sonst dividieren wir uns auseinander!“

Aus dem Gemurmel heraus ergreift ein älterer Mann das Wort:

„Von wegen größtes Opfer. Ihr seid der größte Nutznießer! Deshalb willst du nichts verändern. Ihr müsstet nur zehn Prozent einsparen, obwohl euer Defizit viel höher liegt! In der Summe, wenn du es schon so nennst, würdet ihr trotz Ebbe in der Vereinskasse weiterhin einen enormen Zuschuss kriegen. Genau genommen ist es der mit Abstand größte Zuschuss im Verein. Für mich ist das keine Selbstverständlichkeit. Wir sind zwar eine Gemeinschaft – aber: Dass die

Rückenschule vielleicht demnächst nicht mehr stattfindet, weil die höhere Mindestteilnehmerzahl nicht mehr erreicht wird und gleichzeitig der Handball mit großen Summen subventioniert wird, ist ein Ärgernis!“

Das Getuschel nimmt zu. Diese Sichtweise ist für viele neu. Ein anderes Mitglied, stößt ins selbe Horn:

„Genau! Wir Senioren sind hier wohl nicht mehr so wichtig. Ist ja schön, dass die Tanztruppen jetzt mit einem blauen Auge davon zu kommen scheinen. Aber in meinem Alter ist Bauchtanz nicht mehr ganz das Richtige. Mir ist die Rückenschule wichtig. Aber anders als die Frauen haben ältere Mitglieder hier ja keine Lobby mehr. Karl, du bist lang genug im Verein, um zu wissen, wie wir in die Hände gespuckt und an einem Strang gezogen haben, um den Verein an die Spitze zu hieven. Wir haben es deshalb nicht verdient, dass ausgerechnet ‚unsere’ Rückenschule teurer wird! Ich fordere, die Gebührenerhöhung zurückzunehmen!“

Julian Junior, der sich erhoben hat, darf sich äußern und steuert in eine ganz andere Richtung:

„Hey Leute, es geht doch nicht nur ums Geld. Ich ... oder wir ... haben doch nicht nur deshalb protestiert. Es geht auch darum, dass die Jungen hier auch mal mitregieren dürfen! Darüber müssen wir diskutieren!“

Das sei typisch Julian, der mal wieder seine große Klappe unter Beweis stelle, raunt es im Saal. Aber es sind auch andere Stimmen zu hören, die meinen, er habe nicht ganz unrecht: Es gehe hier auch um die Entscheidungsprozesse im Verein.

Klara Klug bemüht sich um Ordnung:

„Wir sollten die Diskussion natürlich nicht ausufern lassen. Wir sollten aber auch nicht vorschnell abwinken, wenn einer ein Diskussionsanliegen vorträgt. Wir haben heute die Gelegenheit, auch über grundsätzliche Dinge zu sprechen. Allerdings müsste jemand das Thema so genau definieren, dass wir abstimmen können, ob wir es heute behandeln.“

Karl Käpten, der vorhergesehen hat, dass es um mehr als Geld gehen könne und deshalb „Plan B“ vorbereitet hat, bittet um Gehör und überrascht mit seiner Erklärung:

„Natürlich ist die Frage, wer welche Mittel erhält oder nicht erhält, eine, über die man streiten kann. ‚Ohne Moos nix los’, sagt man ja.
Ich habe aber mittlerweile den Eindruck, dass es nicht ausschließlich ums Geld geht. Von niemandem habe ich bisher gehört, dass er zum Beispiel höhere Teilnehmergebühren für bestimmte Kurse nicht zahlen könne. Ich habe nicht gehört, dass es unzumutbare Härten gebe. In den Gesprächen, die ich geführt habe, und es waren einige, ging es vielmehr um Gerechtigkeit. Und darum, welche Gruppen mehr oder aber weniger große Chancen hätten, ihre Interessen durchzusetzen.
Ein griechischer Vereinskamerad hat mir zum Beispiel gesagt, er sei bei uns eingetreten, als wir 2002 das Nationalitätenfest gefeiert haben, ihr erinnert euch: ‚Wir sind ein buntes Volk’. Aber ein wenig enttäuscht sei er schon, dass der Integrationsgedanke im Vereinsalltag nicht richtig verankert sei. Dass nun

ausgerechnet der einzige griechische Beitrag zum Vereinsprogramm, der Sirtaki-Tanzkurs also, teurer würde, fände er schade.
Was Julian gerade gesagt hat, scheint mir in die gleiche Richtung zu zielen, nämlich die gleichberechtigte Mitbestimmung in unserem Verein. Es hat natürlich jeder dasselbe Recht, sich in Entscheidungsgremien wählen zu lassen. Aber ich habe am Wochenende im Internet einen Aufsatz gelesen, in dem es ungefähr hieß: Gleiche Rechte führen nicht automatisch zu Chancengleichheit. Es geht auch um die Frage, wie leicht oder schwer es gemacht wird, die Rechte auszuüben. Das hat mich an eine Bemerkung von Steffi Sturm erinnert. Sie hat gemeint, dass wir im Vorstand die Interessen der Frauen übersehen hätten, weil keine Frau im Vorstand sei. Als ich erwidert habe, dass sich so selten eine Frau zur Wahl stelle, meinte sie, dafür müsse es doch Gründe geben.
Wenn ich also alle Eindrücke aus der letzten Zeit zusammenfasse, dann stellen sich mir zwei Fragen:
Erstens, welche Interessengruppen haben das Gefühl, ihre Anliegen würden nicht ausreichend vertreten?
Und zweitens: Was müssten wir verändern, damit sie ihre Anliegen wirkungsvoller einbringen können?
Ich kann mich täuschen, aber mein Eindruck ist: Wenn wir in diesen Fragen einen Kompromiss finden, dann finden wir auch eine für alle akzeptable Lösung für die Kostensenkung.“

Damit, dass gerade der Vorstandsvorsitzende so grundlegende Fragen aufwerfen würde, hat niemand gerechnet (ausgenommen die Vorstandskollegen, mit denen er sich abgesprochen hat). Klara Klug nutzt den Moment des verblüfften oder nachdenklichen Schweigens und lässt darüber abstimmen, ob zunächst die beiden von Karl Käpten gestellten Fragen diskutiert werden sollen. Eine deutliche Mehrheit stimmt zu. Im Verlauf des weitgehend sachlichen und wertschätzenden Meinungsaustausches bilden sich insbesondere folgende Aspekte heraus:

- Die Jugendlichen im Verein leisten zwar überdurchschnittlich viele Stunden freiwillige Arbeit, aber nur selten in Führungspositionen. Es fehlt ein Konzept, das sie schrittweise auf die Übernahme von Verantwortung vorbereitet.

- Weibliche Mitglieder tragen zwar auf der Abteilungsebene Verantwortung, fehlen derzeit aber im Vorstand und waren auch in der Vergangenheit Ausnahmen. Über die Gründe gibt es eine Vielzahl von Mutmaßungen. Ein Konsens lässt sich (nur) darüber erzielen, dass es von Vorteil wäre, wenn Frauen in der Vereinsführung mitwirken würden.

- Nur die Jugend hat mit dem Jugendwart und -ausschuss und der Jugendversammlung eine Interessenvertretung. In der MV zeichnen sich drei weitere Gruppen mit speziellen Interessen ab: Senioren, Frauen und Mitglieder mit ausländischem Hintergrund. Ob und wie sie in Entscheidungsprozesse eingebunden werden sollen, bleibt umstritten. Der lakonische Kommentar, dass am Ende jeder seinen eigenen Verein gründen werde, erhält einige Lacher. Andererseits ist zu erkennen, dass nicht wenige Teilnehmer der MV sich einer solchen Interessengruppe zurechnen.

- Der Schatzmeister habe mit seinem frühzeitigen Hinweis auf die Kostenproblematik klasse Arbeit geleistet. Der Verein dürfe aber nicht nur auf Einsparungen setzen, sondern müsse auch wieder zur Attacke blasen.

Nachdem die Meinungsbildung so weit gediehen ist, bittet Karl Käpten um eine kurze Unterbrechung, um sich mit seinen Vorstandskollegen zu beraten. Dann spricht er mit Klara Klug, die sich im Anschluss an das Plenum wendet:

> „Liebe Kolleginnen und Kollegen. Zunächst möchte ich uns alle beglückwünschen: In so großem Kreis haben wir wohl noch nie so intensiv diskutiert. Karl hat mich gebeten, euch im Namen des Vorstands für die vielen konstruktiven Ansätze zu danken. Mache ich gern, denn das war eine tolle Diskussion! Jetzt wäre natürlich auch über das Ausgangsthema, die Kostensenkungsmaßnahmen, zu reden. Der Vorstand möchte euch aber einen anderen Vorschlag machen."

Karl Käpten erhebt sich und erläutert die Idee des Vorstands:

> „Wir haben erkannt, dass die ins Auge gefassten Einsparungen nur ein Teil des Problems und der Turbulenzen sind. Wir haben heute viele wertvolle Anregungen erhalten, die über dieses Problems hinausgehen und unseren Verein insgesamt voranbringen könnten. Wir vom Vorstand würde deshalb gern ein Konzept für eine umfassende Lösung entwickeln, bevor wir über einzelne finanzielle Maßnahmen diskutieren. Dieses Veränderungsprogramm möchten wir euch auf der ordentlichen MV vorstellen. Wir sind überzeugt, dass wir auf diesem Weg mehr für unseren Verein erreichen, als wenn wir jetzt über das Für und Wider einzelner Maßnahmen diskutieren. Ich glaube sogar, dass es uns so gelingen könnte, aus der Not eine Tugend zu machen – also von der Defensive wieder in die Offensive zu gelangen."

Klara Klug leitet die Abstimmung ein:

> „Ist das nicht ein guter Vorschlag? Bestimmt geht es auch anderen so wie mir: Die Konzentration lässt nach. Ich weiß zwar nicht, ob wir einen Beschluss fassen müssten, aber bevor wir was falsch machen – lasst uns abstimmen. Wer ist also für Karls Vorschlag?"

Beinahe alle sind dafür und so beschließt Klara Klug die MV.

2. AUF DEM LÖSUNGSWEG: DAS NEUE PROGRAMM

Wohin Kontroversen führen, hängt davon ab, wie man damit umgeht. Sie können in die Krise führen, aber auch zu konstruktiven Erkenntnissen. Sie können neue Perspektiven schaffen – wenn die Beteiligten und Betroffenen den Ursachen der Auseinandersetzung auf den Grund gehen. Denn häufig zeigen sich die eigentlichen Motive, die zum Disput führen, nicht auf Anhieb. Der Streit entzündet sich an einem Auslöser, einem vordergründigen Thema, zum Beispiel Geldfragen. Dahinter verbergen sich oft ganz andere Beweggründe, zum Beispiel das Bedürfnis, fair und gerecht behandelt zu werden. Die außerordentliche Mitgliederversammlung des TUS Sportsgeist hat diese Interessenlage enthüllt. Das ist der ideale Ausgangspunkt auf dem Weg zur Lösung!

DER VORSTAND GEHT IN DIE VOLLEN

Karl Käpten, der schon längere Zeit darüber nachdenkt, dass der Verein mal eine „Erfrischung“ bräuchte, um neuen Schwung aufzunehmen, ist mit dem Verlauf der vergangenen Wochen gar nicht mehr unzufrieden: Erst die Proteste haben zur MV geführt. Und erst die produktive Diskussion der Mitglieder hat den Blick nach vorn gelenkt und schließlich auch die zögerlicheren Vorstandskollegen von den Chancen der Veränderung überzeugt: Es herrscht Aufbruchstimmung, die es nun zu nutzen gilt! Der Vorstand sammelt ein Team von Helfern und Experten aus den Reihen der Mitglieder um sich. Ein guter Ansatz, denkt Käpten: Endlich nutze der Verein mal diese Kompetenzen. Keiner musste überredet werden, im Gegenteil: Die Freude, gefragt zu werden, war den Mitgliedern ins Gesicht geschrieben.

Zwei Flügel – ein Ziel

Bald haben sich die Teilnehmer über das Vorgehen geeinigt. Zunächst wird man sich in zwei Gruppen aufteilen: Arbeitsgruppe A wird sich damit befassen, wie die Vereinsstrukturen zu mehr Chancengleichheit führen könnten, Arbeitsgruppe B mit der Frage, wie der Verein wieder auf Wachstumskurs kommen könnte. Die Erörterung der Kostensenkungsmaßnahme wird auf Bitte von Karl Käpten zurückgestellt:

> „Wahrscheinlich brauchen wir fürs nächste Jahr beides, ein Wachstums- und ein Sparprogramm. Aber das Wachstumspotenzial sollte im Vordergrund stehen. Am besten wäre es, wenn auch die Verbesserungen der Chancengleichheit Impulse für die Mitgliedergewinnung geben würden. Ich weiß noch nicht, wie wir beides verzahnen können. Aber wäre es nicht toll, wenn uns das gelänge? Auf jeden Fall sollten beide Gruppen Hand in Hand arbeiten – nur dann haben wir Aussicht, eine große Lösung zu finden!“

„Fair & Fit – mit Sportsgeist in die Zukunft“

Drei Monate später. Der Elan des Teams hat nicht nachgelassen und es hat ganze Arbeit geleistet. Hinter ihm liegen lehrreiche Gespräche, zum Beispiel mit Abteilungsleiterinnen und mit jungen Ehrenamtlichen, aufschlussreiche Untersuchungen der Strukturen und Entscheidungsabläufe, spannende

Brainstormingsitzungen und Strategietreffen. Den Ehrgeiz, ein Konzept zu entwickeln, in dem die Maßnahmen ineinandergreifen, hat das Team nicht aus den Augen verloren: Sie sollen sich wie Einzelspieler zu einer Mannschaft verbinden, in der jeder seinen besonderen Aufgaben, aber alle ein gemeinsames Ziel haben: die Weichen auf Wachstum zu stellen. Entstanden ist das Aktionsprogramm „Fair & fit – mit Sportsgeist in die Zukunft."

Meinungsumfrage: Das Konzept steht zur Diskussion
Der Vorstand ist vom Programm überzeugt. Bestimmt werden es auch die Mitglieder sein! Oder doch nicht? Nach heftiger Debatte, wie viel „Basisdemokratie" einerseits und „Führung" andererseits der TUS Sportsgeist brauche, entscheidet sich die Mehrheit, das Programm bereits im Vorfeld der ordentlichen MV zur Diskussion zu stellen. Dafür hat sich Karl Käpten stark gemacht: Es wäre ein falsches Signal, wenn der Vorstand ein Programm für mehr Mitwirkungsmöglichkeiten erst kurz vor der Entscheidung wie ein weißes Kaninchen aus dem Hut zaubere:

> „Nur wenn möglichst alle unser Programm annehmen und es im Alltag leben, werden wir Erfolg haben.

Also veröffentlicht der Vorstand die Grundzüge des Konzepts in den Vereinsmedien und gibt den Mitgliedern durch ein Forum auf der Vereinshomepage und Feedbackkarten, die im Vereinsheim ausliegen und von den Übungsleitern verteilt werden, Gelegenheit, sich zu äußern. Hier die wichtigsten Auszüge zu den Themenkomplexen Chancengleichheit und Wachstum:

FAIR & FIT – MIT SPORTSGEIST IN DIE ZUKUNFT

Vorwort
Liebe Vereinsfreundinnen und Vereinsfreunde! Unsere außerordentliche Mitgliederversammlung hat eindrucksvoll bewiesen, dass wir den Namen Sportsgeist zu Recht tragen. Was als Auseinandersetzung begann, führte mit dem guten Willen aller Teilnehmer schnell zur gemeinsamen Suche nach zukunftsträchtigen Lösungen. Die Debatte hat Ideen hervorgebracht, aus denen sich etwas machen lässt! Diese Herausforderungen hat der Vorstand angenommen und – mit der Unterstützung vieler engagierter Mitglieder! – ein Aktionskonzept für mehr Chancengleichheit und Wachstum entwickelt, dessen Eckpunkte wir hier vorstellen.

Frauen in den Vorstand: Das Coaching-Programm
Gespräche mit Abteilungsleiterinnen und ehemaligen Vorständlerinnen haben vor allem ein Hemmnis für die Kandidatur zum Vorstand gezeigt: Die (befürchtete) Schwierigkeit, sich gegen Männer, von denen viele bereits seit Jahren im Vorstand aktiv sind, durchzusetzen. Wir schlagen vor, diesem Hemmnis insbesondere durch folgende zwei Maßnahmen entgegenzuwirken: Coaching und Mentoring.
Beide Maßnahmen dienen der Förderung weiblicher Mitglieder, die sich vorstellen könnten, künftig als Vorstand zu kandidieren. Alle Vorstandsmitglieder sind bereit, sich ihnen als Berater zur Verfügung zu stellen.
Während das Coaching-Element die fachliche Seite im Visier hat, d.h. die Weitergabe von Erfahrungen, Wissen und Know-how, zielt das Mentoring-Element

auf die persönliche Beratung, zum Beispiel die „Karriereplanung“, den Ausbau von Stärken und den Umgang mit Schwächen.
Es geht uns ausdrücklich um den Austausch von Meinungen und Erfahrungen – nicht um die einseitige Weitergabe eher „männlicher“ Denk- und Handlungsweisen. Wir möchten die Gestaltungskraft unseres Vereins stärken – und dafür brauchen wir auch im Vorstand ein weites Spektrum unterschiedlicher Kompetenzen und Stärken.
Im Detail schlagen wir vor ...

Jugendförderung: Das Assistenz-System
Wir brauchen das mitverantwortliche Engagement junger Ehrenamtlicher. Einerseits, um ein Umfeld zu schaffen, das den TUS Sportsgeist für Jugendliche attraktiv macht. Andererseits, weil wir ohne Führungsnachwuchs nicht gut auf die Zukunft vorbereitet wären. Der Wunsch junger Vereinsmitglieder, auf den verschiedenen Führungsebenen mehr Verantwortung zu übernehmen, ist daher auch im Interesse des Vereins. Um sie darauf vorzubereiten, möchten wir ein Assistenz-System einführen. Es beruht auf der Einsicht, dass man am meisten durch die Praxis lernt und zielt darauf ab, Tandems aus erfahrenen Führungs- und Nachwuchskräften zu bilden.
Das Prinzip heißt Geben und Nehmen:

- Der Praktiker gibt sein Know-how weiter und bekommt dafür Unterstützung bei der täglichen Arbeit. Das entlastet altgediente Ehrenamtliche.
- Der Assistent erlebt, worauf es im Arbeitsalltag ankommt und wächst langsam in die Aufgaben eines Führungsspielers hinein.
- Ältere und jüngere Generation lernen sich besser kennen.
- Wissen, das für den Verein wertvoll ist, geht nicht mit dem Ausscheiden des Ehrenamtlichen verloren.

Entscheidend ist, dass die Assistenten nicht als Handlager verstanden werden. Wir müssen ihnen mit nachvollziehbarem Entwicklungsplan Schritt für Schritt mehr Verantwortung übertragen. Dazu sollten wir ...
Die Jugend ist die Zukunft des TUS Sportsgeist. Wir haben uns deshalb noch etwas Spezielles für junge Vereinsmitglieder ausgedacht: Ein Jugendprojekt, das sie in eigener Verantwortung betreiben – und dem Verein neue junge Mitglieder bescheren soll! Mehr dazu unter „Wachstum“.

Interessengruppen: Das Sprecher-Modell
Bislang haben sich die Meinungsbildungsprozesse und Entscheidungsabläufe an den Abteilungsstrukturen orientiert. Aus Sicht des Vorstands sollte daran grundsätzlich festgehalten werden, da die Interessen der Vereinsmitglieder ganz wesentlich von den Sportbereichen (bzw. Abteilungen) bestimmt werden, in denen sie aktiv sind. Die Erfahrungen der jüngsten Vergangenheit zeigen aber auch, dass es wichtige Interessen gibt, die eher von sozialen Merkmalen abhängen. Auch diese Interessen sollten sich bündeln und zu Gehör bringen lassen. Aus diesen Überlegungen heraus schlägt der Vorstand vor, dass soziale Gruppen, die mindestens zehn Prozent der Mitgliedschaft repräsentieren, einen Sprecher wählen können:

- Die Sprecher haben keine Entscheidungsbefugnisse.
- Sie haben aber ein Anhörungsrecht: Der Vorstand wird verpflichtet, die Sprecher vor grundsätzlichen Entscheidungen, welche die Belange der von ihnen vertretenen Gruppe berühren könnten, anzuhören. Das gilt

insbesondere für Entscheidungen über die Vergabe von Mitteln, zum Beispiel im Haushaltsplan.
- Die Sprecher sind berechtigt, die Vereinsmedien zu nutzen, um Anliegen zu kommunizieren.

Gruppen, die (neben den durch eigene Organe satzungsgemäß vertretenen Jugendlichen) nach derzeitiger Kenntnis des Vorstands das 10%-Kriterium erfüllen, sind: Frauen, Senioren, Mitglieder mit ausländischem Hintergrund. Wegen der besonderen Interessenlage empfiehlt der Vorstand, auch Mitglieder mit Körperbehinderung in das Sprecher-Modell aufzunehmen.
Die Verankerung des Sprechermodells in der Vereinssatzung könnte durch folgenden Passus erfolgen: ...

Wachstum: Die Jugend-Initiative
Nach guten Zuwächsen bis Ende 2004 hat unser Verein zuletzt Mitglieder verloren. Diese bedauerliche Entwicklung zwingt uns zu einem Sparplan, den wir – nach intensiven Gesprächen – neu erstellt haben und den wir separat vorstellen. Dauerhaft wollen wir aber wieder wachsen! Die Tausendermarke bei der Mitgliederzahl, die wir schon fast erreicht hatten, fassen wir wieder ins Auge. Ein erster Schritt könnte folgende „Jugend-Initiative“ sein:

1. Untersuchungen zeigen, dass die Mitglieder einem Sportverein um so länger treu bleiben, je früher sie eingetreten sind. Für unseren Wachstumskurs ist deshalb die Gewinnung neuer junger Mitglieder und Ehrenamtlicher besonders wichtig.
2. Auf Anregung und mit Hilfe von Thea Tafel, die am Städtischen Gesamtschulzentrum unterrichtet, haben wir Kontakt zur Schulleitung aufgenommen, um Möglichkeiten der Zusammenarbeit auszuloten. Die Schulleitung und Sportlehrer haben sich sehr interessiert gezeigt. Der Pädagogische Lehrstuhl an der Universität ist schließlich hinzugestoßen, weil er findet, dass Sportvereine hervorragend zur Entwicklung einer starken Persönlichkeit junger Menschen beitragen können: durch die sportliche Be(s)tätigung und die Verantwortung im Ehrenamt.
   Zusammen haben wir den Rahmen für eine gemeinsame „Jugend-Initiative“ abgesteckt. Dabei handelt es sich um ein Projekt, in dem wir unsere jeweiligen Kernkompetenzen im Sport und in der Pädagogik vereinen möchten.
3. Die Projektidee, an der ehrenamtlich engagierte Jugendliche des Vereins mitgewirkt haben, die bereits Feuer und Flamme sind: Ein Projektteam aus Jugendlichen entwickelt und organisiert mit fachkundiger Unterstützung – aber in eigener Verantwortung! – ein Sportfest, mit dem sich unser Verein am Gesamtschulzentrum präsentieren kann. Im Mittelpunkt soll stehen, was unseren Verein für Junge attraktiv macht: der Spaß im Sport, die Verantwortung als Freiwillige, also Leistung, die Laune macht! Ziel des Projekts soll nicht nur sein, bestehende Angebote und Möglichkeiten vorzustellen, sondern auch, neue Ideen zu entwickeln.
4. Die fachliche und pädagogische Unterstützung kommt von unseren Übungsleitern, von Sportlehrern und von Uni-Dozenten wie auch von Referendaren; der Lehrstuhl möchte sie einbeziehen, um sie besser auf den Berufsalltag vorzubereiten.
5. Angesichts der angespannten finanziellen Situation des Vereins darf die Jugend-Initiative vorläufig keine oder nur geringe Kosten verursachen. Wir

haben deshalb Kontakt zu potenziellen Sponsoren (zum Beispiel das Sportkaufhaus in der Innenstadt) aufgenommen. Sie haben uns großes Interesse signalisiert, beim Sportfest als Förder mitzumachen.

Ausblick
Alle Vereinsmitglieder sind bis zum Ende der Rückmeldefrist herzlich eingeladen, ihre Meinung zum Konzept zu äußern. Im Anschluss wird der Vorstand beraten, welche Schlussfolgerungen er aus der Resonanz der Mitglieder zieht. Das ggf. überarbeitete Aktionskonzept wird der Vorstand auf der ordentlichen Mitgliederversammlung zur Abstimmung stellen. Wenn die Mitglieder ihm zustimmen, wird der Vorstand unverzüglich die Umsetzung einleiten – um unseren Verein mit neuen Impulsen und frischem Schwung weiter voranzubringen!

ENDE OFFEN – MAN DARF HOFFEN
Ob der Vorstand die nötige Zustimmung erhalten und der TUS Sportsgeist seine Ziele für Chancengleichheit und Wachstum erreicht hat? Das bleibt offen. Es soll hier nicht der Eindruck erzeugt werden, es gäbe Patentrezepte mit Erfolgsgarantie. Im Gegenteil: Der Praxisfall sollte Ihnen einen lebendigen Eindruck von den Wechselfällen des Vereinslebens vermitteln und vor Augen führen, wie spontan sich die Dinge manchmal entwickeln. Probleme zu meistern, ist häufig – zumindest im ersten Schritt – eine Frage des Gespürs und der Aufmerksamkeit. Wenn die Vereinsführung für die kritische Resonanz aus dem Kreis der Mitglieder und Ehrenamtlichen offen ist, wenn sie zum Gespräch lädt, um die Hintergründe zu erfahren, ist sie stets auf einem guten Weg und hat Aussicht auf Erfolg. Das gilt vor allem, wenn Bedürfnisse im Spiel sind, die sich nur indirekt zeigen. Dazu zählt der Wunsch nach Chancengleichheit und Gleichberechtigung ganz besonders!