

Amateurfußball-Kongress 2012

VEREIN(T) IN DIE ZUKUNFT!



Schwerpunktthema: Wozu werden sie gebraucht? Verbände als Dienstleister

Projekt „Fußballregionen der Zukunft“ – Maßnahmen zur Unterstützung der Amateurvereine (Karsten Falldorf, Falldorf Consulting)

Im Folgenden werden Ideen und Argumente skizziert, wie angezeigte Veränderungen in der Organisation des Amateurfußballs realisiert werden können. Ausgangspunkt soll folgende Frage sein: „Benötigen die Vereine überhaupt Unterstützung?“

Gesellschaftliche Trends und Rahmenbedingungen sind vielfach untersucht, Gefährdungspotenziale hierbei aufgezeigt worden, insbesondere was Personalentwicklung und Finanzen betrifft.

Auf der Basis von 50 Expertengesprächen mit Funktionsträgern aus 10 Vereinen, 3 Kreisen und dem DFB können die Thesen formuliert werden, dass die Herausforderungen der Vereine denen von Unternehmen ähneln. In der Konsequenz sind zunehmend viele Vereine qualitativ überfordert. D.h. dass erhöhte Führungs-, Lösungs-, und Personal-Kompetenz erforderlich sind. Die Antwort auf die Frage nach benötigter Unterstützung der Vereine lautet daher: „Ja!“

Viele Vereine sind sogar in ihrer Existenz und Substanz gefährdet. Ferner ist die gemeinsame Wertekultur im Verband ebenfalls gefährdet (Zusammengehörigkeit, Solidarität, Fairness). Eine Option ist natürlich, nichts zu tun. Ein guter Grund, zu handeln, ist allerdings, dass es Verbesserungspotenziale gibt. Diese lassen sich anhand der Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen im Fußballvereinswesen genauer ausmachen (SWOT-Analyse):

- Kompetenzen in der Mitgliederbasis der Vereine (unterschiedliche Professionen, Biografien etc.)
- Verbands-Kompetenzen und Werkzeuge (Bsp.: intern: Software DFBnet Verein, extern: LSB-Vereinsberatung)

- Markt-Chancen bezüglich Angebote und Zielgruppen (Bsp.: Angebot Futsal (für jüngere Zielgruppe), Zielgruppe Mädchen/Frauen)
- Finanzierung der Vereine durch drei Säulen (Bsp.: Sponsoring, Mitgliedsbeiträge, kommunale Zuschüsse)
Diesbezüglich gibt es Indizien für Steigerungspotenzial, zumal Vereine gegenüber Unternehmen in einer glücklicheren Situation sind, die oftmals nur ein Produkt oder eine Dienstleistung anbieten, um Einnahmen zu generieren.
- Ein Verband kann Veränderungen unterstützen (Bsp.: Stützpunkte/Talentförderung, DFB Mobil, Schulinitiative) In dieser Hinsicht gibt es durchaus Verbesserungsbedarf, etwa bei der Umsetzung insbesondere hinsichtlich dessen, Umsetzungsdefizite schneller zu beheben. Es ist zudem darauf zu achten, dass die jeweils gute Idee mit einer adäquaten Regelstruktur vor Ort an der Basis unterlegt ist.

Wie können diese Potenziale nun aktiviert werden?

Die Kreise sollten als Dienstleister auf die Vereine zugehen (siehe Grafik 1).

Im Kern geht es darum, sich mit der Situation vor Ort und der Vereinsperspektive intensiv zu befassen und auseinanderzusetzen, um eine ehrliche Reflexion und ein Feedback als Startpunkt für Lern- und Umbauprozesse vorzugeben. Absolute Voraussetzung hierfür sind Transparenz und Effizienz. In Einzelfällen kann über eine Task Force nachgedacht werden. Aber grundsätzlich geht es um Hilfe zur Selbsthilfe. Welche Akteure können dies in Verantwortung der Kreise leisten? Vorstellbar

Amateurfußball-Kongress 2012

VEREIN(T) IN DIE ZUKUNFT!



wären Frühpensionäre mit entsprechender sozialer und methodischer Kompetenz, vielleicht zwei bis drei Personen pro Kreis. Diese Maßnahme sollte in jedem Fall durch eine Pilotphase abgesichert werden. Die drei am Projekt beteiligten Kreise haben ihr diesbezügliches Interesse geäußert. Sie haben gesehen, dass sie nicht nur vor Ort ihre Kompetenzen einbringen, sondern umgekehrt von diesen Lernprozessen auch profitieren können. Orientieren kann man sich hierbei an den DFB-Stützpunkten, der Talentförderung, dem DFB-Mobil-Projekt und an Konzepten externer Vereinsberatung.

Was dies letztlich bewirken soll und kann, lässt sich anhand eines idealen Ist-Soll-Vergleichs veranschaulichen (siehe Grafik 2).

Anzustreben wäre, dass die Vereinsführung ein Kompetenzteam mit hoher gesellschaftlicher Anerkennung ist, dass der Verein im Zentrum des gesellschaftlichen Lebens steht, Kinder und Jugendliche von Trainern und Angeboten begeistert sind, die Erwachsenen stolze Mitglieder und aktive Sportler sowie Mädchen und Frauen Innovationstreiber im Verein sind und Personal gezielt gesucht und entwickelt wird. Kriterien sind hierbei Kom-

Maßnahme 1 (M1): Kreise als Dienstleister für Vereine

M1 „Vereinsberatung“

Ziel: Veränderung anstoßen - Vereine fit machen

Was: 1. Vereinsführung & Personal

- Situation erfassen, Perspektive prüfen
- Lern- und Umbauprozesse anstoßen
- Kompetentes Team aufbauen / erweitern

2. Transparenz & Effizienz

- Transparenz über Mitglieder, Angebote, Kosten
- Software-Einsatz (-> DFBnet Verein)
- Vorhandenes Wissen & Werkzeuge nutzen

3. In Einzelfällen: Task Force

- Ggf. operative Hilfestellung bei Personalgewinnung, Sponsoring, Krisenbewältigung.

Wer: Unterstützungsteam im Kreis

Absicherung über Pilotphase, mit 3+ interessierten Kreisen

- Kreise besitzen vor-Ort Kenntnis & partizipieren an Lernprozessen
- Orientierung an Stützpunkten, DFB Mobil, ext. Vereinsberatung

Amateurfußball-Kongress 2012

VEREIN(T) IN DIE ZUKUNFT!



petenz und Spaß, es gibt klare Anforderungsprofile und es gibt da, wo es nötig ist, auf der Ausführungsebene, auch klare Vergütungsregeln. Die sportlichen Angebote sind gewünscht und finanzierbar, die Finanzen ruhen auf drei stabilen Säulen und die Infrastruktur ist ebenfalls langfristig abgesichert.

In den besuchten Vereinen hat es diesbezüglich gute Ansätze gegeben, was optimistisch stimmt, dass man dieses Szenario erreichen kann. Erforderliche Entwicklungsprozesse können durch behutsame, aber konsequente Impulse angestoßen werden.

Diese Maßnahme der Vereinsberatung allein wird aber nicht reichen. Die Unterstützung aller Akteure ist erforderlich (siehe Grafik 3).

Die Dienstleistungsfunktion der Kreise ist idealerweise vernetzt mit einem zweiten Maßnahmenpaket, das man „Werkzeuge und Methoden“ nennen kann. Dies soll den Vereinen u.a. helfen, kommunale Zuschüsse zu aquirieren, auf Sponsoren zuzugehen und auch ein gewisses Ehrenamtpotenzial zu erschließen.

Eine dritte Maßnahme wären „Impulse von oben“. Ein gemeinsamer verbandsübergreifender Kompetenz- und

Leistungskatalog wäre hierbei zu empfehlen, denn dies hat sich in Unternehmen bewährt.

Auf Basis dieser Maßnahmen sollte es keine Illusion bleiben, dass Fußballvereine auch in Zukunft attraktive Orte zum Lernen, Spaßhaben und praktizierter sozialer Verantwortung sind.

M1 Vereinsberatung – Start / Ziel





Idealprozess: Unterstützung durch alle Akteure



Amateurfußball-Kongress 2012

VEREIN(T) IN DIE ZUKUNFT!



Verbände zwischen Mitglieder- und Einflusslogik. Für eine Engagementpolitik des DFB

(Prof. Sebastian Braun, Humboldt-Universität zu Berlin)

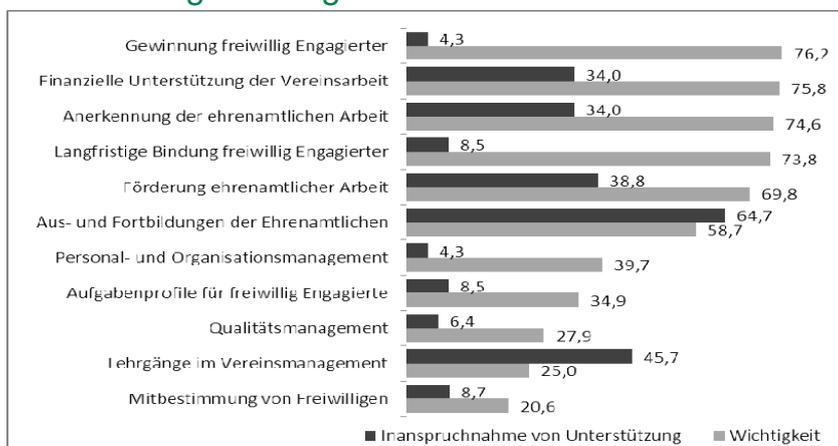
Die Fußballverbände haben in ihren Einflussmöglichkeiten strukturell bedingte Grenzen. Das liegt daran, dass sie sich wie alle Verbände im Spannungsfeld zwischen einer Mitglieder- und einer Einflusslogik befinden. Beide Seiten müssen bedient werden und machen das Arbeiten der Verbände ausgesprochen schwer. Verschiedene Akteure kommen in der Folge oberflächlich betrachtet zu der Ansicht, die Verbände eigentlich gar nicht mehr zu brauchen. Dabei sind sie in ihrer Mittlerfunktion besonders wichtig.

Es zeigt sich mit Blick auf eine Untersuchung der Berliner Fußballvereine, in der diese auch nach der Wichtigkeit bestimmter Themen für den Verein und der Inanspruchnahme von dazugehörigen verbandlichen Unterstützungsleistungen befragt wurden, dass die zentralen Themen nur zu einem Teil durch den Berliner Fußball-

verbandes (BFV) bedient werden bzw. Maßnahmen in Anspruch genommen wurden (siehe Grafik 4).

Daran schließt sich die Frage an, ob dies ein Verband angesichts der Autonomie der Vereine überhaupt bedienen kann. Jeder Verein hat schließlich seinen eigenen Vorstand und entscheidet selbst über seine Geschicke, seine Zukunft und seine Handlungsweisen. Man kann jedenfalls festhalten, dass die zentralen Themen der Vereine, Gewinnung von freiwillig Engagierten und Ehrenamtlichen und die langfristige Bindung von Ehrenamtlichen, nur sehr begrenzt unterstützt wird durch die Verbände während klassische Themen, das ist bekannt, ganz hervorragend bearbeitet werden. Zu nennen sind die Aus- und Fortbildung oder die Lehrgänge zur Unterstützung der Ehrenamtlichen und ihrer Arbeit.

Wichtigkeit von Themen der Berliner Fußballvereine und Nutzung von Unterstützungsleistungen durch den BFV.



Mehrfachangaben möglich;
Prozentwerte (N = 64)

Quelle: Gewinnung und Bindung ehrenamtlichen und freiwilligen Engagements im Fußball - eine empirische Untersuchung am Beispiel des Berliner Fußball-Verbandes (BFV), HU Berlin, Abt. Sportssoziologie & Forschungszentrum für Bürgerschaftliches Engagement



Amateurfußball-Kongress 2012

VEREIN(T) IN DIE ZUKUNFT!



Ein Teil der Ehrenamtsentwicklung wird also hervorragend gefördert, ein anderer, die Gewinnung und Bindung von Ehrenamtlichkeit, d.h. die Erschließung der zentralen sozialen, kulturellen und ökonomischen Ressource ‚Ehrenamt‘, das „Rankommen“ und „Halten“, nur sehr begrenzt unterstützt.

Die Antwort auf die Frage, ob die Verbände dies überhaupt leisten können, lautet nun „Ja und Nein!“ Dies ist auf deren besondere Verflechtung in besagtem Spannungsfeld zurückzuführen (siehe Grafik 5).

Erstens sind die Verbände in ihren Wirkungsweisen begrenzt, weil sie es mit „Graswurzel-Organisationen“ zu tun haben. Sie können nicht über die Köpfe der Vereine

hinweg entscheiden, diese steuern ihre Geschicke, wie gesagt, selbst. Damit stellt sich die Problemlage anders als in staatlichen Bürokratien oder Unternehmen dar, die über eine Top-Down-Steuerung verfügen. In der Vereinskultur hat man es mit einem Problemgeflecht an der Basis zu tun, dem übergeordnete Verbände dadurch begegnen können, mit programmatischen Tätigkeiten und Dienstleistungsangeboten Rahmenbedingungen zu schaffen, auf die Vereine zurückgreifen können, auf die sie aber nicht zurückgreifen müssen.

Nicht umsonst beklagen sich die Funktionäre in den Verbänden, dass sie vielleicht mit Denjenigen korrespondieren können, die sowieso hochgradig interessiert sind, aber an die nicht rankommen, die

Interdependenz und Verflechtung des DFB

Inhaltlich-organisatorische Einbettung

- Ordnungsfunktion
- Programmfunktion
- Dienstleistungsfunktion

Strukturelle Einbettung

- Mitgliedschaftslogik
- Einflusslogik

Beiträge des DFB

- initiiierend
- programmatisch
- moderierend
- dienstleistend

Quellen:

Braun, S. (Hrsg.) (2012). Der Deutsche Olympische Sportbund in der Zivilgesellschaft. Eine sozialwissenschaftliche Analyse zur sportbezogenen Engagementpolitik. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.
Streck, W. (1987). Vielfalt und Interdependenz. Probleme intermediärer Organisationen in sich ändernden Umwelten. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 39, 471-495;
Heinemann, K. (2007). Einführung in die Soziologie des Sports (5., überarbeitete und aktualisierte Auflage). Schorndorf: Hofmann.



Amateurfußball-Kongress 2012
VEREIN(T) IN DIE
ZUKUNFT!



VEREIN(T) IN DIE ZUKUNFT!



schlichtweg kein Interesse an irgendwelchen Aktivitäten haben, die der Verband voranbringen möchte. D.h. inhaltlich-organisatorisch ist der Verband bei der Entwicklung des Themas ‚Ehrenamtlichkeit und freiwilliges Engagement‘ massiv begrenzt dadurch, dass er einerseits nicht direkt Zugriff auf die Vereine hat und weisungsbefugt ist, sondern nur initiiierend, programmatisch, moderierend an der Seite stehen und unterstützen kann.

Andererseits entsteht Erwartungsdruck dadurch, dass die Einflusslogik „von oben“ wirkt, dass Ministerien, Staat, Politik oder Unternehmen den Vereinen bestimmte Funktionen zuweisen und von den Verbänden erwarten, dass diese gesellschaftspolitische Aufgaben erfüllt werden. Solche vielfältigen Funktionszuschreibungen sind beispielsweise die Integrationsfunktion, die Sozialisationsfunktion, die Demokratiefunktion, die Gesundheitsfunktion usw. Das, was die Fußballvereine in Deutschland leisten sollen, ist im Endeffekt nicht einlösbar, weil es eine gesellschaftspolitische Erwartungshaltung an den Vereinssport ist, die bei weitem das Potenzial derer übersteigt, die sich am Ende mit der Frage beschäftigen, welche elf Leute am Wochenende aufgestellt werden, um Fußball zu spielen.

Dieses Wechselspiel zwischen Mitgliedschafts- und Einflusslogik ist gleichzeitig auch die große Chance, die die Verbände bei der Entwicklung des Themas ‚Ehrenamtlichkeit im deutschen Fußball‘ haben. Dies ist, so wie es auch die Vereine an der Basis berichten, nach meiner Auffassung eine der zentralen Aufgaben der Fußballvereinsentwicklung in den nächsten Jahren. Dafür möchte ich zwei Argumente anführen:

Eine sportbezogene Engagementpolitik des DFB

- Das Thema „bürgerschaftliches“, „ehrenamtliches“, „freiwilliges Engagement“ ist für den vereins- und verbandsorganisierten Amateurfußball von so grundlegender innerverbandlicher und gesellschaftspolitischer Bedeutung - hier treffen sich die Interessen von Verbänden und Vereinen - dass dem DFB als Dachorganisation zu empfehlen ist, eine „originäre Engagementpolitik des DFB“ zu elaborieren. Das muss eine zentrale Aufgabe sein, weil die Ressource ‚Ehrenamt‘

für die Leistungserstellung in den Vereinen substantiell ist.

Es gibt ferner gegenwärtig ein günstiges politisches Zeitfenster, dieses Thema breiter aufzugreifen und zu besetzen. Die Würdigung, Anerkennung und Wertschätzung des Ehrenamtes war in Deutschland in den letzten 40 Jahren selten höher als heute.

D.h. für den Verband ergibt sich unter dem Aspekt der Einflusslogik die Chance, sich nach außen als ein bedeutender Träger für ein renommiertes Thema in Szene zu setzen, als jemand, der sich aktiv für das Ehrenamt einsetzt und auf viele Ehrenamtliche in den eigenen Reihen verweisen kann.

Auf der anderen Seite können die Fußballverbände nach innen hineinwirken, indem das Aufgreifen dieses Themas auf ausgesprochene Dankbarkeit in den Vereinen stoßen dürfte, wenn man sich darum kümmert, dass langfristig genügend Ehrenamtliche in den Vereinen gewonnen und gebunden werden.

- Daran ist die Empfehlung anzuschließen, dass die Konzeption Nachhaltigkeit als verbands- und sportpolitische Strategie des DFB maßgeblich auf einer „sportbezogenen Engagementpolitik des DFB“ basieren und diese Engagementpolitik ins Zentrum der Verbandspolitik für den Amateurfußball rücken sollte.

Es ist einerseits Kerngeschäft, Amateurfußball über Ehrenamtlichkeit zu gestalten und weiterzuentwickeln. Auf der anderen Seite ist es gesellschaftlich hoch reputierlich und angesehen sowie meines Erachtens auch ein ganz entscheidender Faktor, um die Imagebildung und den Markenwert des deutschen Fußballs zu fördern.

Insgesamt dürften sich mit der Besetzung des Themas vielversprechende Perspektiven eröffnen:

Perspektiven sportbezogener Engagementpolitik des DFB:

1. Sportbezogene Engagementpolitik als verbandsinterne und autonome Angelegenheit des DFB und dessen Mitgliedsorganisationen:
 - Neue gesellschaftliche und gesellschaftspolitische Beteiligungsmöglichkeiten

VEREIN(T) IN DIE ZUKUNFT!



- Suchbewegungen und irritierende Erfahrungen als Innovationsmotor
- Spartenförmigkeit im Nonprofit-Sektor versus neue Kooperationsbeziehungen zu Unternehmen, zivilgesellschaftlichen und staatlichen Akteuren

2. Staatliche Engagementpolitik als institutionelles Arrangement zur Schaffung engagementförderlicher Rahmenbedingungen und Unterstützung zivilgesellschaftlicher Infrastruktur gemäß des Subsidiaritätsprinzips.

Fazit und Empfehlung:

Man sollte sich in den Verbänden mit Unterstützung des DFB darum bemühen, eine sportbezogene Engagementpolitik, eine Förderung des ehrenamtlichen und freiwilligen Engagements in den Vordergrund zu rücken und dieses dabei nicht nur als kostengünstige Ressource entwickeln, um Fußballangebote zu gestalten, sondern auch als wertvolle kulturelle, soziale und wirtschaftliche Ressource des Vereinswesens auszuweisen.

Damit lässt sich auch im gesellschaftspolitischen Raum punkten, indem der organisierte Fußball kenntlich machen kann, dass er auf der kommunalen Ebene einer der zentralen Entwickler und Motoren des Ehrenamtes darstellt und das - auch politisch gewünscht - so umzusetzen sucht. Dann kann der Vereinsfußball auch auf subsidiäre staatliche Förderung, speziell zur Vereinsentwicklung und Förderung des bürgerschaftlichen Engagements, setzen. Es geht nicht darum, den Fußballsport geringzuschätzen, ganz im Gegenteil. Es geht aber vor allen Dingen darum, die Art und Weise, wie Fußball erstellt wird in Deutschland, nämlich dadurch, dass Menschen ihr Wissen, ihre Kompetenzen und ihre Zeit unentgeltlich zur Verfügung stellen, wertzuschätzen, zu fördern und gerade diesen Fokus zu schärfen und als eine besondere gesellschaftspolitische Komponente des Fußballsports in den Mittelpunkt zu rücken. Das sollte ein komplementärer Ansatz zu dem Aspekt der Selbstvermarktung sein, dass man mit Fußball die attraktivste Sportart in Deutschland verantwortet und organisiert.