



HALTUNG ZEIGEN

MIT VEREINSLEITBILDERN

Eine Dokumentation des Leitbildprozesses mit dem
1. SONNEBERGER VOLLEYBALLCLUB 2004 e. V. und
sieben Schritten, wie auch Ihr Verein das schaffen kann.

HALTUNG ZEIGEN

MIT VEREINSLEITBILDERN



Das Projekt „*Sport zeigt Gesicht!*“ wird gefördert durch das Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat im Rahmen des Bundesprogramms „*Zusammenhalt durch Teilhabe*“ sowie das Thüringer Ministerium für Bildung, Jugend und Sport im Rahmen des „*Thüringer Landesprogramms für Demokratie, Toleranz und Weltoffenheit*“.

Fördergeber



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Thüringer Landesprogramm
für Demokratie,
Toleranz und Weltoffenheit



Ministerium
für Bildung,
Jugend und Sport

Impressum

HERAUSGEBER:

Landessportbund Thüringen e. V.
Haus des Thüringer Sports
Werner-Seelenbinder-Str. 1, 99096 Erfurt

Telefon: 0361 34054-0

Telefax: 0361 34054-77

E-Mail: info@lsb-thueringen.de

REDAKTION:

Aenne Kopprasch, Thomas Kulb,
Kristina Nauditt (Kapitel 9)

GESTALTUNG UND SATZ:

donnerandfriends.de, Erfurt

DRUCK:

Druckhaus Gera GmbH

INHALT

01

Einleitung 04

02

Ausgangssituation 06

03

Erwartungen an das
Leitbild und den
Entwicklungsprozess 08

04

Der Weg des 1. SVC 04
zum eigenen Leitbild:
Die einzelnen Schritte
im Überblick 11

05

Der Leitbild-Workshop:
Impressionen und Feedbacks
der Teilnehmenden 14

06

Interview mit Kristina Nauditt
und Gerd Wermerskirch
vom ARGO-Team 16

07

Interview mit Christian Kökow,
Vereinsvorsitzender
des 1. SVC 04 18

08

Das Leitbild
des 1. Sonneberger
Volleyballclub 2004 e.V. 20

09

In sieben Schritten
zum Vereinsleitbild:
So schafft es auch Ihr Verein!
[von Kristina Nauditt] 25

10

Angebot des Projektes
„Sport zeigt Gesicht!“ 33

LITERATURHINWEISE 34

In Sportvereinen hört man häufig den Satz: „Wir wollen doch nur Sport treiben!“ Dieser Blick auf das Originäre des Sports ist verständlich: Ist doch das gemeinsame Sporttreiben sowohl Anlass als auch Zielsetzung einer Vereinsgründung. Gleichwohl sind Sportvereine ein wichtiger Bestandteil der Gesellschaft und deshalb auch mit Fragen und Konflikten konfrontiert, die die Gesellschaft als Ganzes betreffen. Dies kann man als Belastung empfinden oder als Chance verstehen. Sportvereine haben ein immenses Potenzial und eine gesellschaftliche Verantwortung, demokratische Werte wie Respekt, Vielfalt oder Fairplay für und mit ihren Vereinsmitgliedern erlebbar zu machen. Es ist daher sinnvoll, diese grundsätzlichen Gedanken in die Vereinsentwicklung einfließen zu lassen.

Dies zeigt auch die Zusammenarbeit zwischen dem Projekt „Sport zeigt Gesicht!“ des Landessportbundes Thüringen und dem 1. Sonneberger Volleyballclub 2004 [nachfolgend 1. SVC 04]. Der Verein wandte sich im Februar 2020 mit Unterstützung des Kreissportbundes Sonneberg und einem konkreten Beratungsanliegen an die Ansprechpersonen des Projektes. Im Nachgang des ersten Beratungsgesprächs Anfang März 2020 in Sonneberg passierte etwas Gutes: Der Vereinsvorstand entschied sich, gemeinsam mit seinen Mitgliedern ein vereinsinternes Leitbild zu erarbeiten, um die Vereinswerte zu klären, schriftlich zu fixieren und die zukünftige Vereinsarbeit daran auszurichten. Von da an nahm ein auf Teilhabe und Partizipation angelegter Prozess seinen Lauf, bei dem jedes Mitglied die Möglichkeit hatte, an der Ausgestaltung des Leitbildes mitzuwirken. Der Vorstand war und ist überzeugt davon, dass ihm das Leitbild bei der zukünftigen Arbeit eine wichtige Hilfe bei Entscheidungen sein wird.

**RESPEKT,
VIELFALT
UND
FAIRPLAY**

**VEREINS-
INTERNES
LEITBILD**

Warum der Prozess für den Verein notwendig war, wie dieser genau erfolgte, welches Echo er erzeugte und welche Ergebnisse erzielt wurden, wird auf den folgenden Seiten dargelegt. Zugleich geht diese Broschüre noch einen Schritt weiter. Wer sich von der Idee einer Leitbildentwicklung angesprochen fühlt, findet ab Seite 25 Anregungen, wie sich Sportvereine aus eigener Kraft auf den Weg zu ihrem eigenen Leitbild machen können.

Denn diese Transparenz ist nötig: Der Leitbildprozess mit dem 1. SVC 04 war gerade deshalb möglich, weil er im Rahmen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ des Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat sowie des „Thüringer Landesprogramms für Demokratie, Toleranz und Weltoffenheit“ des Thüringer Ministeriums für Bildung, Jugend und Sport gefördert wurde. Sowohl der 1. SVC 04 als auch das Projekt „Sport zeigt Gesicht!“ danken den beiden Fördergebern für die finanzielle Unterstützung.

**DANKE FÜR
DIE UNTER-
STÜTZUNG**



SEINE HEIMAT HAT DER 1. SONNEBERGER VOLLEYBALLCLUB 2004 E. V. – WIE DER NAME BEREITS VERRÄT – IM SÜDTHÜRINGISCHEN LANDKREIS SONNEBERG.

Die Gründung datiert auf das Jahr 2004. 2021 umfasste der Verein rund 250 Mitglieder. Unter dem Motto „Ein starkes Team für eine starke Jugend“ ist das Herzstück der Vereinstätigkeit die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen.

Die Hälfte der Mitglieder sind 18 Jahre alt oder jünger. Sportlich kann der Verein auf vielversprechende Nachwuchstalente und – mit einem Blick in die Vereinsgeschichte – auch auf frühere Erfolge in der 2. Bundesliga verweisen. Die Entwicklung der letzten Jahre, mit einem starken Anwachsen der Mitgliederzahlen, erforderte große Kraftanstrengungen durch den Vorstand und die ehrenamtlichen Trainer*innen. Waren es früher insbesondere die Jungen und Männer, die für die sportlichen Erfolge sorgten, ist es derzeit insbesondere der weibliche Bereich, der das sportliche Kraftzentrum des Vereins darstellt. Charakteristisch ist für den Verein zudem, dass er sich seit einigen Jahren der Integrationsarbeit widmet und zugewanderten Menschen ebenfalls eine sportliche Heimat bieten möchte.

Wie bei anderen Sportvereinen auch gehören Anträge zur Aufnahme in den Verein zum Tagesgeschäft. Interessierte für den Volleyballsport zu gewinnen, ist eine wichtige Vereinsaufgabe – auch um spielfähige Teams aufbauen und erhalten zu können. Ausgehend von einem im Frühjahr 2020 vorliegenden Aufnahmeantrag entwickelte sich im Vorstand des 1. SVC 04 ein Austausch darüber, ob zur Mitgliedschaft in ihrem Verein mehr gehört als alleinige sportliche Kriterien. Ursächlich hierfür war, dass der Antragsteller des Aufnahmeantrages



aufgrund der gesellschaftlichen Einstellung Fragen aufwarf, Fragen hinsichtlich des Selbstverständnisses des Vereins und damit Fragen zu Aufnahme oder Ablehnung. Um diese klären zu können, entschied sich der Verein,

Hilfe von außen zu holen. Dazu nahm er Kontakt zum Kreissportbund Sonneberg auf, der im Anschluss daran das Projekt „Sport zeigt Gesicht!“ des Landessportbundes Thüringen hinzuzog.

In einer Vorstandssitzung des 1. SVC 04 Anfang März 2020 wurden die von den Vorstandsmitgliedern aufgeworfenen Fragen zum Umgang mit dem Aufnahmeantrag dann mit methodischer Unterstützung des Projektes „Sport zeigt Gesicht!“ beleuchtet und abgewogen. Dabei kreisten die Gedanken der Vorstandsmitglieder auch um die Grundprinzipien des Vereins und der Vereinsarbeit. Unter anderem lauteten die Fragen: „Wofür steht unser Verein und wo wollen wir hin? Wie soll unser Vereinsleben ausgestaltet sein?“. Da weder die Satzung noch ein früher erstelltes sportliches Leitbild bei der Beantwortung hilfreich waren, entstand die Idee, sich mit den Mitgliedern zu den Grundprinzipien der Vereinsarbeit auszutauschen und die Ergebnisse schriftlich festzuhalten.

Ziel war es, für die weitere Vereinsentwicklung einen Orientierungsrahmen zu entwerfen, der sowohl die sportlichen Belange als auch das Miteinander der Mitglieder in den Blick nimmt, die gemeinsamen Werte des Vereins formuliert und ebenfalls die Perspektive der Kinder und Jugendlichen in den Fokus rückt.

WAS IST EIN LEITBILD?

EIN LEITBILD DIENT ALS RICHTSCHRUR

FÜR DAS HANDELN ALLER VEREINSMITGLIEDER.

Es gibt in schriftlich formulierten Leitziele und Leitsätzen den Sinn und Zweck, die Werte und Ziele des Vereins wieder. Es sollte von Vertreter*innen aus allen Bereichen des Vereinslebens zusammen entwickelt werden.

Das Leitbild legt allgemeingültige Regeln fest, die langfristig den Rahmen für das strategische Vereinshandeln, die Vereinskultur und die gemeinsamen Werte nach innen und außen bilden.

Folgende Fragen sollten in einem gemeinsam gestalteten Prozess beantwortet werden:

- **Wer sind wir und was tun wir?**
- **Was wollen wir damit erreichen?**
- **Wie wollen wir unser Miteinander und unsere Zusammenarbeit gestalten?**
- **Was ist an unserem Verein das Besondere?**
- **Wie wollen wir von außen wahrgenommen werden?**

INFOBOX

03

ERWARTUNGEN AN DAS LEITBILD UND DEN ENTWICKLUNGSPROZESS

DIE IM FOLGENDEN DARGESTELLTEN ERWARTUNGEN SIND MIT DEN VORSTANDSMITGLIEDERN DES 1. SVC 04 SOWIE EINIGEN VEREINSMITGLIEDERN IM APRIL UND MAI 2020 ENTSTANDEN.

Sie geben einen guten Überblick, welche Motive es gab, um sich in die Erarbeitung des Leitbildes einzubringen. Deutlich wird, dass die Erwartungen eine ganze Reihe von Themenfeldern tangierten – von den Vereinswerten über die Ausgestaltung des Vereinslebens und die interne Kommunikation bis hin zum gesellschaftlichen und pädagogischen Auftrag.

Dies war zugleich auch eine der Stärken des Prozesses. Da vielfältige Perspektiven eingeholt wurden, stieg die Bereitschaft der Vereinsmitglieder zur Mitarbeit an der Entwicklung des Leitbildes, was wiederum dafür sorgte, dass der Weg dorthin den Erwartungen der Vereinsmitglieder gerecht und das Leitbild somit dann für diese auch bindend werden konnte.

Vereinswerte

- *Vereinswerte klären und schriftlich fixieren, sodass jede*r weiß, wofür der Verein steht*
- *Allgemeingültige Regeln entwickeln, die den Rahmen für das Vereinshandeln vorgeben*
- *„Rote Linien“ im Umgang miteinander benennen, um darauf auch reagieren zu können*

Vorstandsarbeit

- *Handlungssicherheit für Entscheidungsprozesse erhöhen*
- *Fundierte(re) Entscheidungen im Vorstand treffen können*
- *Kriterien für die Aufnahme von neuen Mitgliedern haben*

Vereinsentwicklung

- *Den Verein zukunfts-sicher aufstellen*
- *Die bestehende Mitgliederzahl sichern*
- *Alle Handlungsfelder der Vereinsarbeit sichtbar machen: Neben den Vereinswerten sind insbesondere auch sportliche Zielsetzungen und die Jugendförderung wichtig*
- *Gemeinsam einen wichtigen Meilenstein schaffen*

Vereinsleben

- *Vereinsleben neu ausgestalten bzw. dem Vereinsleben neue Impulse geben*
- *Die Menschen im Verein näher zusammen bringen, die ein gemeinsames Wertefundament haben*
- *Gute Stimmung und einen Sog erzeugen*
- *Intensivierung der Kontakte zwischen den Vereinsmitgliedern*



Interne Kommunikation

Teilhabe

Identifikation und Wir-Gefühl

gesellschaftspolit. und päd. Auftrag

- Dialog von Vorstand und Vereinsmitgliedern über Grundprämissen und Prinzipien der Vereinsarbeit ermöglichen

- Widerspiegelung der Interessen der Vereinsmitglieder
- Perspektive der Kinder und Jugendlichen mit einbeziehen

- Stärkere Identifikation mit dem Verein durch alte und neue Mitglieder, Eltern, Sponsoren sowie weitere Partner
- Neue Engagierte finden, die die Vereinsarbeit unterstützen wollen
- Neue Mitglieder und Sponsoren werden gefunden

- Rolle des Vereins in der Gesellschaft sowie gesellschaftspolitische Verantwortung klären
- Pädagogischen Auftrag klären und ausfüllen/Vorbildrolle wahrnehmen

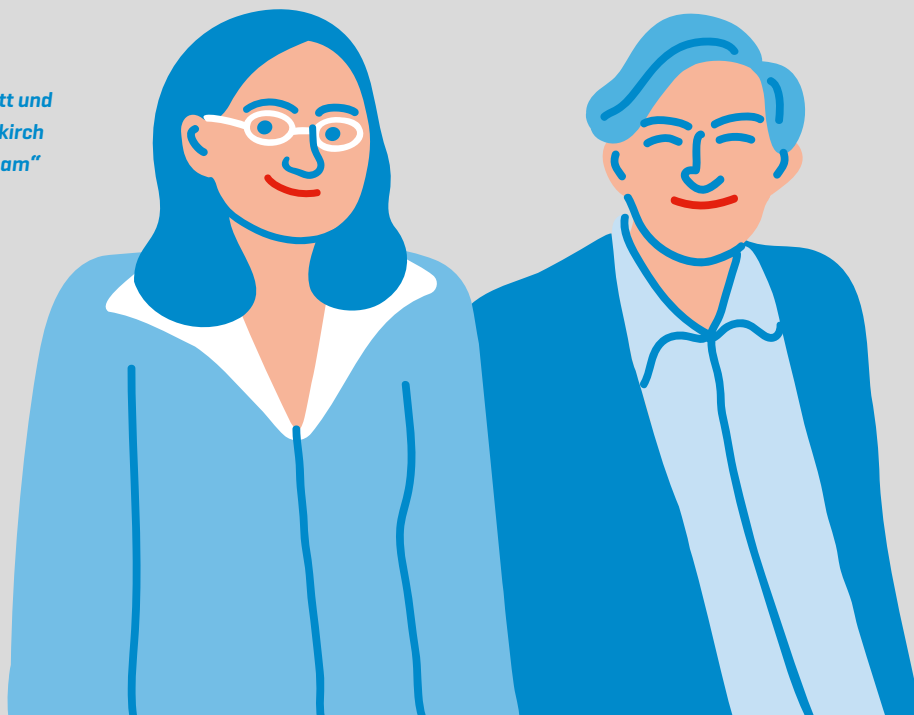
DAS „ARGO-TEAM“ UNTERSTÜTZTE BEI DER GESTALTUNG DES LEITBILDPROZESSES

Um eine breite Beteiligung der Vereinsmitglieder an dem Leitbildprozess zu ermöglichen und zugleich eine passende „Architektur“ für den Prozess zu entwerfen, brauchte es erfahrene Moderator*innen.

Deshalb unterstützte ab Mai 2020 das „ARGO-Team“, bestehend aus Kristina Nauditt und Gerd Wermerskirch, den 1. SVC und das Projekt „Sport zeigt Gesicht!“.

Letztere waren weiterhin bei allen Schritten dabei und brachten sich hierbei fachlich ein.

*Kristina Nauditt und
Gerd Wermerskirch
vom „ARGO-Team“*



DER WEG DES 1. SVC 04 ZUM EIGENEN LEITBILD

DIE EINZELNEN SCHRITTE IM ÜBERBLICK

Um das eigene Leitbild in den Händen halten zu können, hat sich der 1. SVC 04 bewusst für eine breite Beteiligung seiner Mitglieder und damit gegen einen kurzen Weg entschieden. Vielmehr hat er 15 Vereinsmitglieder angesprochen, um sie für eine sogenannte Vorbereitungsgruppe (auch Leitbild-Arbeitsgruppe genannt) zu gewinnen.

Insgesamt fünf Mal hat sich diese Gruppe, ausgestattet mit einem Mandat des Vereinsvorstandes, mit dem „ARGO-Team“ und dem Projekt „Sport zeigt Gesicht!“ getroffen. Der Vorbereitungsgruppe war es besonders wichtig, dass eine Informationsveranstaltung für alle Vereinsmitglieder

eingepflanzt wird, damit diese über den Entwicklungsstand der Leitbilderstellung informiert sind und zugleich für eine Mitarbeit beim zentralen Leitbild-Workshop gewonnen werden können.

Die Informationsveranstaltung im Juli 2020 besuchten mehr als 60 Teilnehmende. Beim Leitbild-Workshop Anfang September 2020 wirkten knapp 25 Teilnehmende mit. Im Nachgang dieser Veranstaltung war noch eine redaktionelle Bearbeitung des entwickelten Leitbildes notwendig bevor es schließlich am 26. Januar 2021 vom Vereinsvorstand beschlossen wurde und als Grundlage für die Vereinsarbeit in Kraft treten konnte.





WAS IST DIE AUFGABE EINER VORBEREITUNGS-GRUPPE?

DIE AUFGABE EINER VORBEREITUNGSGRUPPE

LIEGT DARIN, SICH UM DIE ENTWICKLUNG DES

LEITBILDES ZU KÜMMERN.

Daher wird sie auch **LEITBILD-AG** genannt. Sie wird besonders wirksam, wenn sie Vereinsmitglieder aus allen Bereichen und Hierarchieebenen einbezieht. Dieser partizipative Ansatz fördert die Motivation, stärkt das Wir-Gefühl und den Wert des Vereins in der Wahrnehmung jede*r Einzelnen. So wird zudem sichergestellt, dass verschiedenen Perspektiven in die Leitbildentwicklung einbezogen werden können.

Die **LEITBILD-AG** wird vom Vorstand mit der Leitbildentwicklung beauftragt und kann dieses Mandat eigenverantwortlich durchführen. Hierfür sollte der Vorstand zunächst eine gemeinsame Entscheidung hinsichtlich der Zusammensetzung der AG treffen und einen Auftrag an die **LEITBILD-AG** definieren. Dieser Entscheidungsprozess muss für alle Mitglieder transparent ablaufen.

Hilfreich ist es, wenn in der **LEITBILD-AG** ein oder zwei Personen mitarbeiten, die bereits über Erfahrungen in der Moderation von Gesprächen verfügen. Im Idealfall sind dies Personen, die kein großes Eigeninteresse in der Vereinsarbeit verfolgen.

INFOBOX

DER LEITBILD- WORKSHOP

IMPRESSIONEN UND FEEDBACKS DER TEILNEHMENDEN



Am 4./5. September 2020 fand in Sonneberg der Leitbild-Workshop statt. Knapp 25 Vereinsmitglieder wirkten daran mit. Viele Themen, die den Verein seit längerer Zeit umtrieben, konnten eingebracht, beleuchtet und diskutiert werden. Gearbeitet wurde mit der Methode der Zukunftswerkstatt. Die Flipcharts zeigen die drei Phasen dieser Methode, die Ziele für das Leitbild sowie Fragen für die Feedback-Runde.

**PETER
REISSENWEBER**

Trainer

**MIRIAM
EHR SAM**

Spielerin

**RAMONA
ZÜCHNER**

Stellvertretende Vorsitzende und Spielerin

„Für mich waren die beiden Tage eine unheimliche Horizonterweiterung. Ich hoffe, dass die Ziele, die wir uns vorgenommen haben, in den nächsten Jahren umfangreich durchgesetzt werden. Dann wären wir wirklich ein guter Volleyballverein.“

„Ich fühle mich nach dem Workshop informiert, bin zugleich positiv überrascht und auch verständnisvoller. Denn dadurch, dass man verschiedene Aspekte, verschiedene Sichtweisen kennengelernt und sich mit den anderen Vereinsmitgliedern ausgetauscht hat, verstehe ich jetzt besser, warum er oder sie etwas so sieht.“

„Besonders hat mich gefreut, dass bei dem Workshop auch Jugendliche dabei waren. Es war spektakulär, dass wir das Leitbild in diesen anderthalb Tagen tatsächlich formulieren konnten. Das hätte ich nicht gedacht. Aber jeder hat seinen Beitrag geleistet, der Workshop war sehr zielgerichtet und die Gruppendynamik war einfach toll.“

THOMAS SCHELHORN

Elternteil
eines Spielers

„Ja, ich fand es auch sehr schön, sehr informativ – sehr viele coole, interessante Leute. Ich sehe es so: Es ist ein Prozess, der jetzt gerade anfängt und ich hoffe, dass die Runde, wie sie ist, zusammenbleibt und vielleicht der eine oder andere noch zukommt.“

FRANZISKA DONDE

Social Media- und
Einkaufsbeauftragte

„Ich war vor allem Fan von der Kritikphase unserer Zukunftswerkstatt. Ich fand es ganz gut, einfach mal sagen zu können, was einen nervt. So wurde es auch mal ausgesprochen und wir haben an vielen Punkten gemeinsam gearbeitet. So muss der Vorstand nicht wieder alles alleine machen.“

BERND SPERSCHNEIDER

Spieler, Trainer
und Kassenprüfer

„Ich fand es gut, dass wir innerhalb dieser Runde so viele Probleme angesprochen haben und begonnen haben, Lösungswege dafür zu suchen. Es ist auch toll, dass immer alle einbezogen wurden. Jetzt liegt es im Endeffekt nur an uns, die richtigen Schlussfolgerungen zu ziehen und die Lösungen, die wir jetzt bereits gefunden haben, zu nutzen.“



INTERVIEW MIT KRISTINA NAUDITT UND GERD WERMERSKIRCH VOM „ARGO-TEAM“

DAS INTERVIEW IST AM RANDE DES LEITBILD-WORKSHOPS
AM 5. SEPTEMBER 2020 ENTSTANDEN.

Was macht für Euch den Zauber an solchen Leit- bild-Workshops aus?

Kristina Nauditt: Das, was sich auch in Sonneberg gezeigt hat. Auch wenn Menschen ganz verschiedene Ziele im Kopf haben oder Verschiedenes erreichen wollen, gelingt es in diesen Zukunfts-

werkstätten immer wieder, trotzdem Gemeinsamkeiten zu finden. Es entsteht das Gefühl „Wir schaffen das zusammen! Wir werden eine Einigung finden, mit der alle zufrieden sind!“. Es gibt zum Schluss ein gemeinsames Bild von dem, wo der Verein hin will.





„WIR SCHAFFEN
DAS ZUSAMMEN...“

Kristina Nauditt: Und was ich da wieder faszinierend fand, ist, wie sehr sie alle für ihren Verein brennen. Weil die anwesenden Vereinsmitglieder wirklich mit Begeisterung heute gemeinsam und miteinander gestritten haben und ins Gespräch gegangen sind, darüber: Was ist sinnvoll? Was brauchen wir? Was tut Not? Und auch mit einer großen Toleranz miteinander umgegangen sind. Also das fand ich hier schon sehr beeindruckend.

Gerd Wermerskirch: Für mich macht den Zauber aus, dass es immer ein Prozess sozialer Erfindung ist. Und der kommt so wunderbar, in so kurzer Zeit nicht anders zustande. Und, dass die Leute stimmungsmäßig dabei sind, sie wollen wirklich dabei sein und mitmachen und sind unglaublich engagiert. Das finde ich auch wieder faszinierend und bezaubernd.

„UND, DASS DIE LEUTE
STIMMUNGSMÄSSIG
DABEI SIND...“

Gibt es etwas, das Euch im Vergleich zu allen anderen Prozessen, die Ihr schon begleitet habt, überrascht hat?

Gerd Wermerskirch: Wir hatten diese spezielle Runde zu der Fragestellung „Was ist schützenswert in Eurem Verein?“ Die haben wir in normalen Zukunftswerkstätten nicht drin, und da wurde wirklich Tacheles über die Situation bezüglich des Umgangs mit Rassismus im Alltag geredet. Ich hatte das Gefühl, dass alle mit einem gemeinsamen Bild hinterher herausgegangen sind. Ein gutes „Warum?“ im Kopf hatten, also eine gute Begründung liefern können nach außen hin, warum der Kern des Vereins eine menschenrechtlich orientierte Ausrichtung, über den sportlichen Bereich hinaus, hat. Es gibt da einen großen Konsens unter den Mitgliedern, die hier versammelt sind.

Gerd Wermerskirch: Ja, es war sehr konstruktiv – ein positiver produktiver Streit.



Kristina Nauditt: Genau wie es in einer Zukunftswerkstatt sein soll. So kann ein guter und angenehmer Leitbild-Prozess entstehen. Wichtig ist mir aber auch noch zu erwähnen, dass für das Gelingen eines solchen Prozesses natürlich auch die Abstimmung mit dem Auftraggeber gut funktionieren muss. Die Zusammenarbeit mit dem Projekt „Sport zeigt Gesicht!“ beispielsweise war perfekt.

Gerd Wermerskirch: Ja, das stimmt. Da sich der Verein durch Aenne Kopprasch und Thomas Kulb vom Projekt „Sport zeigt Gesicht!“ bereits gut beraten gefühlt hat, konnten wir unsere Arbeit darauf aufbauen. Und von unserem guten Zusammenwirken hat natürlich letztlich auch der Verein und der Prozess profitiert.

INTERVIEW MIT CHRISTIAN KÖKOW, VORSITZENDER DES 1. SVC 04

DAS INTERVIEW IST IM JANUAR 2021 ENTSTANDEN.

Als Vereinsvorsitzender hast Du das große Ganze im Blick. Wenn Du jetzt auf den Leitbildprozess zurückschaust: Welche drei Erwartungen haben sich in Eurem Verein bisher am stärksten erfüllt?

Ich denke, im ersten Schritt haben sich vor allem die Erwartungen am stärksten erfüllt, die auch in direktem Zusammenhang mit dem Entwicklungsprozess des Leitbilds stehen. Wir haben hier vor allem neue Impulse im Vereinsleben geschaffen.

In dem Zusammenhang gibt es jetzt mehr engagierte Mitglieder, die über den sportlichen Horizont hinaus blicken und sich auch intensiver mit allgemeinen Vereinsthemen befassen. So können neue Projekte mit mehr Kraft und Energie

angegangen werden und der Verein befindet sich in der Weiterentwicklung. Außerdem konnten die Vereinswerte klarer und greifbarer für die Mitglieder und das Vereinsumfeld ausformuliert werden. Jeder hat nun die Chance, diese allgemeingültigen „Regeln“ nachzulesen, sich damit zu befassen und als Grundlage für das Handeln im Sinne des Vereins immer im Blick zu haben.

Gibt es etwas, das durch den Prozess erreicht wurde, womit Ihr aber gar nicht gerechnet habt?



Christian Kökow, Vorsitzender des 1. SVC 04, © Verein

„...DAS IST EINE
ABSOLUTE
BEREICHUNG.“

Durch den Austausch im Vorstand und die breit aufgestellte Vorbereitungsgruppe wurden zu Beginn des Prozesses bereits viele Erwartungen und Perspektiven sichtbar, also in verschiedene Richtungen gedacht. Insofern war das Erwartungsbild schon sehr umfangreich. Ergänzt wurde das noch durch den einen oder anderen Blickwinkel von den Teilnehmenden, die im Leitbild-Workshop dazu gekommen sind.

Was aber unabhängig von dem ursprünglichen Ziel noch erreicht wurde, ist eine deutlich enge-

re Beziehung zum Landessportbund Thüringen. Durch den Weg, den wir gemeinsam mit dem Projekt „Sport zeigt Gesicht!“ gegangen sind, die Workshops, Abstimmungen und Telefonkonferenzen hat sich eine Zusammenarbeit herausgebildet, die mit Sicherheit auch nach der Vollendung des Leitbildprozesses weiter Bestand haben wird. Das ist eine absolute Bereicherung.

Welche Auswirkungen hatte die Corona-Pandemie auf den Prozess?

Im Hinblick auf unseren Leitbildprozess gab es einige positive als auch negative Effekte. Einerseits hatten die Teilnehmenden des Prozesses aufgrund der zeitweise sportfreien Zeit an der einen oder anderen Stelle mehr Zeit, sich mit dem komplexen und arbeitsintensiven Thema auseinanderzusetzen. Auch bin ich der Meinung, dass durch die Einschränkung von Präsenzveranstaltungen die Nutzung der Online-Kommunikationsmedien auch auf Vereinsebene stark gefördert wurde. Das hatte mit Sicherheit einen positiven Einfluss auf die Effizienz der Veranstaltungen und die Verfügbarkeit der Teilnehmenden. Andererseits war es aufgrund der Pandemie schwieriger, Vereinsmitglieder direkt anzusprechen, für die Teilnahme am Prozess zu motivieren bzw. über diesen zu sprechen. Auch gibt es einige Themen, die sich in einer Präsenzveranstaltung dann doch besser diskutieren lassen als vor der Kamera. In Online-Terminen ist die Beteiligung von jedem Einzelnen dann doch etwas schwerer als von Angesicht zu Angesicht.

An welche Situation erinnerst Du Dich besonders gern zurück, wenn Du an die Leitbilderstellung zurückdenkst?

Da gibt es aus meiner Sicht verschiedene Situationen, die ich auch als Meilensteine insgesamt definieren würde. Jeder einzelne Meilenstein war eine positive Erfahrung, an den ich mich gerne zurückerinnere.

Ganz zu Beginn ist hier die erste Vorstandssitzung zu nennen, in der der Gedanke zur Leitbilderstellung durch einen intensiven Austausch mit den Ansprechpersonen des Projektes „Sport zeigt Gesicht!“, Aenne Kopprasch und Thomas Kulb, so langsam entstanden ist. Ich erinnere mich daran gerne zurück, weil im Rahmen dieses gemeinsamen Termins auch viele verschiedene Perspektiven diskutiert wurden, der Blickwinkel sich für uns alle erweiterte. Es war auch der erste Termin dieser Art, in der wir als Verein eine externe Beratung nutzten und die Vorstandssitzung Workshop-Charakter hatte.

Eine zweite schöne Erinnerung ist für mich die Infoveranstaltung mit über 60 Mitgliedern auf unserer Beachanlage. Einerseits, weil es das Interesse der Mitglieder durch die zahlreiche Beteiligung zeigte. Andererseits war es ein super Gefühl, zu sehen, welchen Fortschritt der Prozess im Rahmen der Vorbereitungsgruppe bereits gemacht hatte und, dass wir auf dem richtigen Weg zu unserem Leitbild sind.

Eine tolle Erinnerung ist schließlich der Workshop zur Erstellung des Leitbildes. Die Workshop-Teilnehmenden waren hochmotiviert, die Köpfe rauchten, jeder brachte seine Ideen mit ein. Auf Basis dieses intensiven Wochenendes wurden die inhaltlichen Grundlagen gelegt und fest verankert. Und alle Teilnehmenden hatten Spaß dabei – das war wichtig!

Wie ging es nach der Leitbilderstellung weiter?

Wir versuchten die Fahrt direkt aufrechtzuerhalten und die ersten Arbeitsthemen, die sich aus dem Leitbild-Workshop ergaben, anzupacken. So starteten wir in 2020 direkt mit zwei Folgewerkshops, um uns zu unseren Vereinszielen und zur Kommunikation im Verein auszutauschen. Natürlich ist es wichtig, zurückzublicken und stolz auf das gemeinsam Erreichte zu sein. Wir wollen uns aber nicht auf dem Erreichten ausruhen. Unseren Prozess der Weiterentwicklung werden wir auch weiterhin aufrechterhalten.

LEITBILD DES 1. SONNEBERGER VOLLEYBALLCLUB 2004 E. V.

**UNSER LEITBILD IST IN EINEM OFFENEN DIALOG
ALLER INTERESSIERTEN VEREINSMITGLIEDER ENTSTANDEN.**

Der 1. Sonneberger Volleyballclub 2004 e. V. bietet Sport im Allgemeinen, insbesondere Volleyball, angefangen vom Freizeit- und Breitensport bis hin zur leistungsorientierten Ausbildung an. Die Altersstruktur erstreckt sich vom Kinder- und Jugendbereich, über den Erwachsenenbereich bis hin zu den Senioren.

Das folgende Leitbild beschreibt das gemeinsame Verständnis unserer Grundsätze zur Ausgestaltung des Vereinslebens. Es ist ein lebendes Dokument in einem sich stetig verändernden gesellschaftlichen Umfeld, welches in regelmäßigen Abständen hinterfragt und bei Bedarf angepasst werden kann. Es ist die Grundlage für unsere Entscheidungen und unser Handeln. Im Zusammenwirken mit Politik und Gesellschaft gilt für uns die Autonomie und parteipolitische Neutralität. Unser Leitbild ist in einem offenen Dialog aller interessierten Vereinsmitglieder entstanden.



UNSER LEITBILD



UNSERE
GEMEINSAMEN WERTE

UNSERE ZIELE

UNSERE MITGLIEDER

TRAINER UND ÜBUNGSLEITER

UNSER VEREINSLEBEN

KOMMUNIKATION
UND UMGANGSFORMEN

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit hat sich der Verein entschieden, in seinem Leitbild Personenbezeichnungen und personenbezogene Hauptwörter in der männlichen Form zu verwenden. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

UNSERE GEMEINSAMEN WERTE



- Der Verein steht für ein vielfältiges, buntes, gleichwertiges sowie respektvolles und faires Miteinander.
- Der Verein lehnt ausgrenzendes Verhalten ab und steht für alle offen, die Kinder- und Menschenrechte achten – unabhängig von Religion, Herkunft, Alter, Geschlecht, sexueller Orientierung und körperlicher Leistungsfähigkeit.
- Der Verein wird seinem pädagogischen Auftrag gerecht, soziales Verhalten zu fördern, sodass sich jeder Einzelne wohl- und aufgehoben fühlen kann.
- Wir vermitteln diese Werte und sind Vorbild für Vereinskultur und Sport in unserer Region.
- Bei uns ist jeder willkommen, der sich sportlich betätigen will und unsere Werte achtet.

UNSERE ZIELE

- Unser Verein ist nur gemeinsam erfolgreich. Seine Mitglieder definieren und leben die Vereinsziele und sind Teil durchlässiger Strukturen.
- Auf Basis unserer Ressourcen schaffen wir Strukturen, die uns dabei helfen, unsere Ziele zu erreichen.
- Diese und die damit einhergehenden sportlichen und sozialen Entfaltungsmöglichkeiten sind für alle klar erkennbar.
- Der Verein ermöglicht freie Durchlässigkeit zwischen den Altersklassen und den unterschiedlichen Leistungsbereichen.
- Die sportliche Zielsetzung sollte sein, dauerhaft mit Teams auf Landesebene in Thüringen mitspielen zu können.
- Wir machen den 1. SVC 04 und Sonneberg bekannt.
- Der Verein wird die Sportart Volleyball in der Region fördern und den Austausch mit anderen Vereinen ausbauen.
- Kooperationen finden sowohl im Nachwuchs- als auch im Erwachsenenbereich statt.
- Der Vorstand handelt und entscheidet zielorientiert und kommuniziert diese Ziele regelmäßig mit den Mitgliedern.

UNSERE MITGLIEDER

- Unsere Vereinsmitglieder gleichen ihre persönlichen Interessen regelmäßig mit dem Vereinsinteresse ab.
- Die Spieler*innen sind ehrgeizig und machen sich Gedanken, wie sie ihre persönlichen sowie die Mannschaftsziele erreichen können.
- Wir hinterfragen kritisch unser Handeln und das Miteinander.
- Mit Hilfe von geeigneten Maßnahmen, wie z.B. regelmäßigen Gesprächen und Umfragen, erfassen wir ein aktuelles Stimmungsbild.



TRAINER UND ÜBUNGSLEITER

- Wir arbeiten ertragreich und zielorientiert zusammen und definieren gemeinsame Ziele auf verschiedenen Ebenen.
- Ein offener sowie regelmäßiger Austausch über alle Funktionsbereiche hinweg bildet die Grundlage für nachhaltige Trainingskonzepte.
- Wir schaffen gemeinsame Trainingszeiten, um das Zusammenspiel zu fördern.
- Dabei bilden Jugendliche und Erwachsene eine Einheit und profitieren voneinander.
- Innerhalb des definierten Rahmens arbeiten die Trainerteams an einer individuellen Umsetzung.

UNSER VEREINSLEBEN

- Unser Verein lebt vom Engagement all derjenigen, welche in unterschiedlichsten Funktionen und Tätigkeitsformen aktiv sind.



- Wir bieten die Möglichkeit, sich als Sportler und/oder sozial engagierte Person im Verein einzubringen.
- Neben ihren sportlichen Fähigkeiten bringen die Mitglieder auch ihre außersportlichen, individuellen Fähigkeiten in das Vereinsleben ein.
- Das Engagement der Vereinsmitglieder ist die Grundlage für ein vielfältiges Vereinsangebot, welches sich nach deren Wünschen ausrichtet. Jeder Beitrag zählt!
- Wir feiern Partys, über die man lange spricht.

KOMMUNIKATION UND UMGANGSFORMEN

- Wir sind Meister der Kommunikation.
- Wir sprechen miteinander und nicht übereinander.
- Wir beantworten Fragen zeitnah und geben konstruktives Feedback.
- Wir gehen rechtzeitig aufeinander zu und sprechen offen und ehrlich an, was uns bewegt.
- Wir lassen andere Meinungen gelten und sind kompromissbereit.
- Wir gehen achtsam miteinander um.



IN SIEBEN SCHRITTEN ZUM VEREINSLEITBILD

[Beitrag von Kristina Nauditt]

SO SCHAFFT ES AUCH IHR VEREIN!

Ein Leitbild zu erstellen, kann ein inspirierender Prozess sein, der die Vereinsmitglieder zusammen schweißt und den Verein zukunftsfähiger macht. Es kann aber auch ein aufwendiger Prozess werden, der mehrere Jahre umfasst. Im Folgenden habe ich eine Sammlung von Methoden zusammengestellt, mit denen Sie ohne großen Aufwand und hohe Kosten einen Einblick in Ihre Vereinskultur und seine Möglichkeiten der Weiterentwicklung gewinnen können. Bevor ich damit beginne, möchte ich kurz noch einen detaillierteren Blick auf die Rahmenbedingungen werfen.

Zunächst ist es ratsam, wie im Fall des 1. SVC 04, eine **Vorbereitungsgruppe** zusammenzustellen, die sich um die Entwicklung eines Leitbildes kümmert. Auch eine Moderation ist – wie bereits gezeigt wurde – für das Gelingen des Gesamtprozesses wichtig. Hierbei kann es sich um eine interne oder auch eine externe Person handeln. Die Person ist Expert*in für den Prozess, hat die Struktur gemeinsam mit der Vorbereitungsgruppe entwickelt und steckt den Rahmen ab, in dem sich alle Beteiligten sicher bewegen können. Sie sollte möglichst viel Verständnis für das Thema und die Teilnehmenden aufbringen können und mit ihnen respektvoll umgehen. Im Idealfall bezieht sie alle partnerschaftlich in das Gespräch ein und gibt ihnen die Sicherheit, sich gut einlassen zu können. Sie bietet Dialogräume, indem sie sich auf die Menschen im Raum konzentriert.

Außerdem müssen sie darauf genau achten, an welchem **Ort** die Treffen stattfinden. Förderlich ist es, einen anderen Raum als den üblichen Versammlungsraum zu wählen, oder den Raum anders zu gestalten. Ich empfehle immer einen Stuhlkreis, um möglichst auf Augenhöhe miteinander arbeiten zu können. Bedenken Sie dabei: Der Raum ist der 3. Pädagoge, neben Modera-

tor*in und Teilnehmenden. Es lohnt sich also in seine Gestaltung zu investieren. Er sollte so leer wie möglich sein, um Gedanken einen freien Lauf zu ermöglichen und mit Whiteboards oder Fensterscheiben ausgestattet sein, die mit Whiteboardmarkern beschreibbar sind. Hilfreich sind natürlich auch ausreichend Flipcharts, ca. 1 Rolle pro 6er Gruppe sowie auf dem Boden genug Platz für die Arbeit mit Karten oder größeren Post-its.

Es folgt nun ein **Überblick zu den Methoden und Werkzeugen**, die Ihnen nützlich sein können, um Ihre Vereinsarbeit zu analysieren. Die dargestellten Methoden bauen systematisch aufeinander auf. Insgesamt sind sieben Schritte zu gehen, um einen Leitbildprozess eigenständig durchzuführen. Auf der Homepage des Landessportbundes Thüringen finden Sie eine ergänzende Version dieses Textes, in der ich weitere alternative Methoden darstelle. So können Sie die für Ihren Verein passenden Methoden auswählen, um aus eigener Kraft einen partizipativen Leitbildprozess zu gestalten.

MEHR INFOS UNTER:
www.thueringen-sport.de





1. SCHRITT: IDEEN UND THEMEN SAMMELN

Brainstorming-Methode: Kartenabfrage

Brainstorming bedeutet in etwa „Gedankensturm“. Es ist eine Technik zur Ideensammlung, bei der alle Ideen zu einem bestimmten Thema oder einer bestimmten Frage spontan und unkommentiert geäußert werden können. Ausschlaggebend für den Erfolg eines Brainstormings ist dabei die Themenauswahl. Es sollte ein Thema sein, das wirklich alle bewegt. Es bietet sich auch eine gute Fragestellung an [siehe Beispiele weiter unten].

Die Methode baut auf Spontanität und freies Reden. Alle Äußerungen werden so akzeptiert wie sie gesagt werden. Hierbei ist darauf zu achten, allen Teilnehmenden gleich viele Redeanteile zu ermöglichen und sie gleichwertig zu Wort kommen zu lassen.

Es ist wichtig, zunächst nur zu sammeln und erst später, wenn keiner Person mehr etwas einfällt, zu analysieren, priorisieren und sortieren.

Damit keine Idee verloren geht, ist es ratsam diese mitzuschreiben. Hierfür erhält jede*r Teilnehmende Karteikarten und dicke Stifte. Das Geschriebene muss gut lesbar sein. Zwei bis drei Stichworte in Druckbuchstaben auf einer Karte sind ausreichend.

Es ist zentral, alle Kärtchen gleichwertig zu behandeln und zu besprechen. Wenn ein Thema zu lange diskutiert wird, sollte die Diskussion auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden. Das Kärtchen kann auf eine Wand gehängt werden, zum Beispiel unter dem Titel „Ideenspeicher“ oder „Kein Konsens“.

Fragen für die Brainstorming-Runden

Mögliche Fragestellungen, die Sie mit ihren Mitgliedern und anderen Interessierten des Vereins, wie beispielsweise Eltern oder Sponsoren anwenden können, sind:

- Warum bist Du in unserem Verein aktiv?
- Welche Themen verhindern derzeit, dass wir uns weiterentwickeln?
- Welche Themen im Verein bewegen Euch zurzeit?
- Was wäre hilfreich, damit Du Dich im Verein wohler fühlst?
- Welche allgemeinen Verhaltensleitlinien gibt es im Verein? Welche davon ist Dir besonders wichtig?





2. SCHRITT: IDEEN SORTIEREN UND PRIORISIEREN

Im Anschluss an die Brainstorming-Methode ist es wichtig, über das Gesagte oder Geschriebene gemeinsam nachzudenken und es mit Hilfe eines „Ideen-Clusters“ zu sortieren und anschließend zu priorisieren.

Ideen-Cluster

Hier geht es um das Sortieren und Bündeln der gesammelten Ideen. Dies gelingt am besten, wenn zuvor mit Kärtchen gearbeitet wurde. Hier werden nun für mehrere Kärtchen mit ähnlichen Ideen gemeinsame Überschriften gesucht. Diese werden auf Din A-4 Zettel geschrieben und an das „Cluster“ gelegt. Aus diesen „Clustern“ lassen sich Lösungsideen ableiten, mit denen später weitergearbeitet werden kann. Es handelt sich hierbei um eine sehr aktivierende und klärende Methode, die aus dem Konzept der Zukunftswerkstatt von Robert Jungk abgeleitet ist.

Priorisierung – Punkte vergeben

Um ein besseres Gefühl dafür zu bekommen, welche Themen der Gruppe besonders am Herzen liegen, oder auch als Entscheidungshilfe, an welchem Themen zuerst weitergearbeitet werden sollte, eignet sich eine Priorisierung. Für die Priorisierung gibt es verschiedene Möglichkeiten:

1. Die Karten werden gemeinsam in eine Reihenfolge gebracht, nach Dringlichkeit oder Wichtigkeit.
2. Jede*r Teilnehmende bekommt 3 bis 6 Punkte und darf sie an die Kärtchen oder Themen kleben, die ihr*ihm besonders wichtig sind. Alle Punkte können an ein Kärtchen oder Thema geklebt oder auch aufgeteilt werden.
3. Die Kärtchen oder Cluster liegen auf den Boden und jede*r Teilnehmende stellt sich an die Karte [oder das Cluster], die ihm*ihr am Wichtigsten ist – eine Abstimmung mit den Füßen.



3. SCHRITT: IDEEN UND THEMEN ANALYSIEREN

Im Anschluss an die Priorisierung ist es wichtig, die gesammelten Themen zu analysieren. Dafür sollten sie nacheinander besprochen werden. Es ist gut, darauf zu achten, die Themen nicht zu mischen.

Um eine gute Analyse der wichtigsten Themen durchführen zu können, ist die Frage hilfreich: „Was möchte ich in unserem Verein in zwei Jahren zu diesem Thema erreicht haben?“ Zur Beantwortung dieser Frage bietet es sich an, die Teilnehmenden in kleine Arbeitsgruppen einzuteilen, entweder sortiert nach Funktionen oder

gut durchmischt. Mit Hilfe dieser Frage lässt sich zu jedem Thema die passende Idee formulieren. Die Ideen werden dann im Anschluss den anderen Teilnehmenden vorgestellt und in ihrer Gesamtheit wiederum priorisiert und gemeinsam abgestimmt.

Hierbei gilt die Regel: Nur wenn alle Teilnehmenden der Veranstaltung einer Idee zustimmen, wird sie später den Mitgliedern vorgestellt. Ideen, auf die sich nicht alle einigen konnten, werden zur Abkürzung der Diskussion wieder auf die Wand „Ideenspeicher“ oder „kein Konsens“ gehängt.



4. SCHRITT: VEREINSLEBEN UND „WERTEKERN“ DES VEREINS VERTIEFEND ANALYSIEREN

Nach den bisherigen drei Schritten geht es jetzt im vierten Schritt darum, einen genaueren Blick auf das Stimmungsbild im Verein und das Vereinsleben zu werfen. Hierfür eignen sich drei Methoden, die Ihnen zur Auswahl stehen.

Die beiden ersten Varianten: „Das kleine Workshop-Format“ bzw. die „Vereinsumfrage“ sind allgemeiner angelegt und können von Ihnen, je nach Präferenz, genutzt werden. Unverzichtbar für eine Leitbilderstellung ist aus meiner Sicht der sich anschließende „Werte-Workshop“. Diesen sollten Sie im Anschluss an eine der beiden erstgenannten Methoden unbedingt umsetzen. Die Werte und Grundprinzipien eines Vereins sind ein wichtiges Fundament für die Ausgestaltung des Vereinslebens und das gegenseitige Miteinander. Hiermit kommt in besonderer Weise Ihre Haltung als Verein zum Ausdruck.

4.1. Kleines Workshop-Format

Bei dieser Methode redet die Gruppe zunächst darüber, wo sie hin will und verwendet dabei die Fragestellung: „Was wünschst Du Dir für den Verein?“ bzw. „Was soll anders werden?“. Die Antworten sammeln die Teilnehmenden auf Kärtchen und hängen sie an die Wand.

Um diese Ideen zu vertiefen folgt die Frage: „Warum wollen wir das?“ Hier wird die Zielstellung noch einmal vertieft. Um dann in Handlungsschritte zu kommen, können die Fragen „Was müssen wir dafür tun und wie können wir das organisieren?“ helfen.

Zur gemeinsamen Zielfindung folgen letztlich die Fragen. „Woran wirst Du erkennen, dass sich Deine Wünsche erfüllt haben?“ oder „Was hat dazu geführt, dass das Wirklichkeit wurde?“ So entwickeln sie Ideen zur Verbesserung ihres Vereinslebens.

4.2. Eine kleine Vereinsumfrage starten

Vereinsumfragen machen mehr Arbeit als gedacht, haben aber einen großen Nutzen, um einen tieferen Einblick in die Einschätzungen der Mitglieder gegenüber dem Verein zu bekommen – vor allem, weil so auch die stillen, passiven Mitglieder erreicht werden können. Allerdings ist es dafür ratsam, sie persönlich aufzusuchen und zu befragen. Das kann in den Trainingseinheiten passieren oder im persönlichen Gespräch im Nachhinein. Wenn es nicht anders geht, können Befragungen auch online geschaltet werden – dies hat dann allerdings keinen bzw. einen weniger aktivierenden Charakter.

Für die Umsetzung dieser Methode ist es ratsam, eine Projektgruppe zu gründen, die den Fragebogen entwickelt und sich um die Befragung kümmert. Eine solche Maßnahme ist auch als Kartenabfrage in der Trainingszeit machbar. Auf alle Fälle sollte die Zielrichtung des Fragebogens vorher klar sein und der Fragebogen nicht mehr als zehn Fragen beinhalten. Sie müssen also gut gewählt sein. Folgende Frage muss zudem vorab geklärt werden: „Wozu soll uns die Vereinsumfrage dienen?“.

Im Anschluss daran können Sie folgende Aspekte besprechen:

- Welche Personengruppen möchten wir ansprechen?
- Wo möchten wir sie ansprechen?
- Wie sprechen wir sie an?
- Welche Fragen stellen wir?
- Wie halten wir die Antworten fest?

Mögliche Fragen für die Vereinsumfrage sind:

- Was macht unseren Verein aus?
- Was braucht es aus Eurer Sicht?
- Was nervt Euch am Verein?

4.3. Workshop zum Wertekern

Die Arbeit an den Werten des Vereins ist für das demokratische Selbstverständnis und die dazugehörige Klarheit darüber ausschlaggebend. Hier bietet sich ein Brainstorming an, um alle dazu zu bewegen, sich noch einmal auf die Wer-

te zu fokussieren und herauszuarbeiten, warum sich die Teilnehmenden im Verein wohlfühlen und was dazu notwendig ist. Das Brainstorming zu den Fragestellungen: „Wie gehen wir miteinander um, auch wenn es mal nicht so gut läuft? Wie wollen wir zukünftig miteinander umgehen? Was sind unsere zugrundeliegenden Werte?“ sollte ebenfalls visualisiert werden. Geben Sie hier den Meinungen unbedingt Raum und haben Sie gleichzeitig im Blick, dass sich Ihr Verein durch die Mitgliedschaft im Landessportbund bereits zu den in dessen Grundsatzdokumenten verankerten Werten bekannt hat. Für den gemeinsamen Austausch bieten sie eine gute Grundlage.



5. SCHRITT: ZIELE FORMULIEREN

Strategische Ziele des Vereins formulieren [Vision entwickeln]

All die oben genannten Methoden dienen als Basis, um im Anschluss strategische Ziele zu formulieren. Die Ziele sollten in einem kurzen vollständigen Satz festgehalten sein und einen wünschenswerten Zustand in der Zukunft beschreiben.

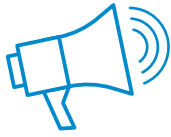
Hilfreich für ihre Formulierung sind folgende Fragen:

- Angenommen, über Nacht wäre ein Wunder geschehen und alle unsere Herausforderungen sind gelöst: Woran würden wir das merken?
- Was ist das Besondere an unserem Verein? Wie können wir das ausbauen?
- Welches Bild wollen wir nach außen tragen, neben dem sportlichen Erfolg?
- In der Vision steht die Frage im Vordergrund: Warum gibt es uns als Verein?

Die Ziele müssen solange konkretisiert werden bis sie spezifisch, messbar, attraktiv, konkret beschreibbar und terminiert formuliert sind. Ein Beispiel für eine entsprechende Zielsetzung kann beispielsweise lauten: Unser Verein zeichnet sich 2022 durch eine offene und lösungsorientierte Kommunikationskultur nach innen und nach außen aus. Diese Form der Zielbeschreibung hilft bei der Entwicklung von Maßnahmen, damit aus den Analysen und dem späteren Leitbild auch Handlungen abgeleitet werden können.

Dabei helfen einfache Planungsgrundlagen mit der Frage: „Was soll bis wann von wem getan werden?“

ZIEL		
Was?	Bis wann?	Wer?
1.		
2.		
3.		



6. SCHRITT: ABSCHLUSS UND VERÖFFENTLICHUNG DES LEITBILDES

Eine Redaktionsgruppe formuliert nun aus diesen strategischen Zielen sowie den herausgearbeiteten Werten und Leitideen des Vereins Kernaussagen. An der Redaktionsgruppe dürfen alle teilnehmen, die sich gern einbringen möchten. Aus den Kernaussagen bildet sich das Leitbild. Es sollte aus kurzen, eindeutigen Sätzen bestehen.

Anschließend ist es bedeutsam, das Leitbild auch bekannt zu machen. Alle Vereinsmitglieder müssen mit ihm vertraut sein und es auch nach außen vertreten können. Deswegen sollten sie es idealerweise auf der Mitgliederversammlung vorstellen.

Damit es in Kraft treten kann, braucht es eine entsprechende Beschlussfassung im Vorstand oder der Mitgliederversammlung. Außerdem gehört es auf Ihre Homepage, in den E-Mail-Newsletter, in die Vereinszeitung und sollte zudem allen [Neu-] Mitgliedern überreicht werden.

Ein Leitbild ist kein ehernes Gesetz, vielmehr muss es gelebt und gegebenenfalls angepasst werden. Ein lebendiges Vereinsleben muss sich ständig seiner Basiswerte und der Zusammenarbeit versichern. Deswegen ist ein Leitbild ein lebendiges Dokument.



7. SCHRITT: EVALUATION UND FEEDBACK

Um aus Fehlern zu lernen und gut Gelungenes wiederholen zu können, ist es wichtig, Auswertungsschleifen einzubauen oder zumindest die Leitbild-AG am Ende des Prozesses noch einmal zusammenzurufen. Die Auswertung kann offen im Gespräch geschehen, mittels eines Fragebogens oder mit verschiedenen anderen Feedback-Methoden.

Folgende Fragen können hilfreich sein:

- Was lief gut und sollten wir beibehalten?
- Was sollten wir in Zukunft mehr machen und stärken?
- Was wollen wir nicht mehr machen?

Diese Fragen sind nicht nur im Kontext eines Leitbildprozesses hilfreich. Aus meiner Sicht sollten sie darüber hinaus regelmäßig in den Vereinsgremien Anwendung finden, um die Vereinsentwicklung zu gestalten.

Ratsam ist es dabei, die Feedback-Regeln einzuhalten, also nur konkrete Dinge zu erwähnen, die auch veränderbar sind und nicht zu bewerten. Verbesserungsvorschläge sind ein geeigneteres Mittel als Kritiken direkt zu äußern, weil diese lösungsorientierter angelegt sind. Hier gilt genau wie während des gesamten Prozesses: Gut zuzuhören ist die Lösung vieler Konflikte.

FEEDBACK-REGELN

Um Feedback so zu geben, dass es auch angenommen werden kann, ist es empfehlenswert, folgende Regeln zu beachten:

5 REGELN: SO GEBEN SIE EIN ANGEMESSENES FEEDBACK

(DIE DREI W'S: WAHRNEHMUNG, WIRKUNG, WUNSCH)

1. Versuchen Sie Vorwürfe zu vermeiden, stattdessen wählen Sie einen positiven Einstieg: Was Ihnen an Ihrem Gegenüber gefällt und mit der Situation zu tun hat, die Sie klären möchten.
2. Bleiben Sie auf der Sachebene, indem Sie die störende Situation beschreiben, ohne sie zu bewerten. Sagen Sie, was für Sie daran unangenehm war. Werden Sie nicht persönlich, sondern beschreiben Sie Ihre Wahrnehmung.
3. Sagen Sie „Ich“, statt „Du“, denn in Ich-Botschaften verstecken sich seltener Vorwürfe. Erläutern Sie deswegen, welche Wirkung Ihre Wahrnehmung der Situation auf Sie hat.
4. Halten Sie einfach nur den Spiegel vor – keine Rechtfertigung oder Anweisung. Verbinden Sie dies mit einem Wunsch zu Ihrem beidseitigen Nutzen.
5. Enden Sie mit einer positiven Nachricht, einem aner kennenden Statement, einer Wertschätzung für Ihr Gegenüber.

INFOBOX

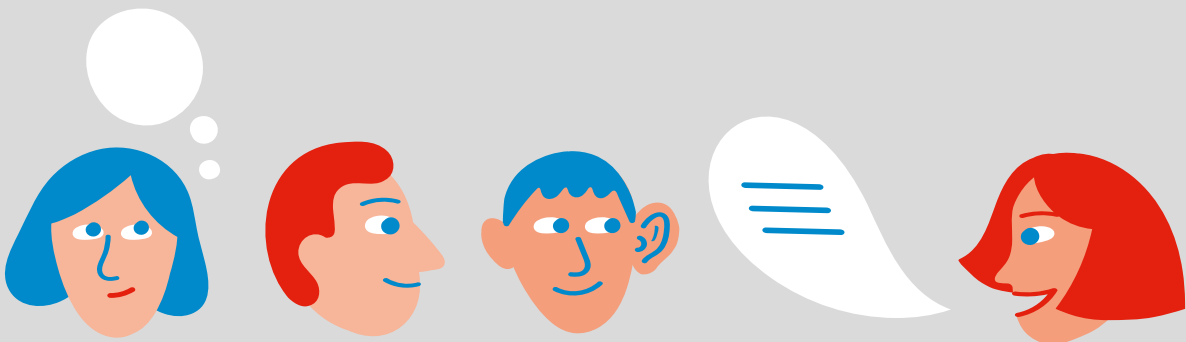
FEEDBACK-REGELN

Um Feedback so zu nehmen, dass es weiterhilft und nicht verletzt, ist es empfehlenswert, folgende Regeln zu beachten:

**5 REGELN: SO NEHMEN SIE FEEDBACK ANGEMESSEN ENT-
GEGEN [ZEN = ZUHÖREN, ENTSPANNEN, NACHDENKEN]**

1. Bitten Sie um Offenheit und Sachlichkeit.
2. Versuchen Sie gut zuzuhören, ohne sich zu verteidigen oder zu rechtfertigen.
3. Stellen Sie gegebenenfalls Verständnisfragen.
4. Sortieren Sie für sich, was Sie betrifft – den Rest können Sie ignorieren.
5. Bedanken Sie sich für die Rückmeldung.

INFOBOX



10

ANGEBOT DES PROJEKTES „SPORT ZEIGT GESICHT!“

**DIE ARBEIT DES PROJEKTES
BASIERT AUF DEN IN DER
LSB-SATZUNG UND DEM
LSB-LEITBILD VERANKERTEN
DEMOKRATISCHEN WERTEN.**



Ziel ist es, diese Werte in den eigenen Strukturen zu stärken, zu vermitteln und auch zu schützen.

Darauf aufbauend ist das Projekt in unterschiedlichen Bereichen aktiv. Es gestaltet in der Bildungsarbeit vielfältige Workshops und Seminare für und mit den Thüringer Sportstrukturen – in der Lizenzaus- und Fortbildung ebenso wie mit Teilnehmenden des Freiwilligen Sozialen Jahres bzw. des Bundesfreiwilligendienstes im Sport oder auch direkt bei Sportvereinen vor Ort. Darüber hinaus berät und begleitet das Projekt die Sportstrukturen im Umgang mit Situationen, die demokratiefeindlichen oder ausgrenzenden Charakter haben [auf Wunsch auch vertraulich]. Dabei bietet das Projekt keine fertigen Lösungen an, sondern arbeitet nach dem Prinzip der „Hilfe zur Selbsthilfe“. Es geht davon aus, dass die Verantwortlichen die Lösung für ein Problem bereits in sich tragen. Unter Berücksichtigung der Gesamtsituation und den verfügbaren Ressourcen hilft das Projekt daher dabei, tragfähige Schritte zu einer Lösung zu entwickeln. Dabei ist die Beratungsarbeit nicht neutral. Das Projekt ist den Werten des Landessportbundes verbunden und tritt dementsprechend für einen weitergebundenen Umgang mit derartigen Situationen ein.

Idealerweise ergeben sich aus den Beratungssituationen – wie beim 1. SVC 04 – nachhaltige Veränderungsprozesse. Diese werden vom Projekt fachlich begleitet und unterstützt. An das Projekt können sich alle Sportstrukturen wenden: Die Kreis- und Stadtsportbünde ebenso wie die Sportfachverbände oder die Sportvereine. Im Bereich der Leitbildentwicklung beraten wir Sie auch gern zu entsprechenden Fördermöglichkeiten.

Unterstützt wird das Projekt bei seinen Maßnahmen von projektinternen Berater*innen, die in den vergangenen Jahren für Einsätze in der Bildungs- und Beratungsarbeit ausgebildet wurden. Diese sind ehrenamtlich für das Projekt aktiv und kommen regelmäßig mit den hauptamtlichen Mitarbeiter*innen zusammen, um die Projektarbeit kontinuierlich weiterzuentwickeln.

**DIE PROJEKTANGEBOTE SIND
KOSTENFREI UND KÖNNEN
DIREKT BEI IHNEN VOR ORT
UMGESETZT WERDEN.**

LITERATURHINWEISE

Bundeszentrale für politische Bildung (Hg) [2020].

Methoden-Kiste. Abgerufen am 14.4.2021 unter <https://www.bpb.de/shop/lernen/thema-im-unterricht/36913/methoden-kiste>

Buzan, T. & Buzan, B. [2013].

Das Mind-Map-Buch. Die beste Methode zur Steigerung ihres geistigen Potenzials. mvg Verlag.

DOSB.

Ehrenamt im Sport. Rat & Tat: Vereinskultur & Vereinsentwicklung. Das Leitbild. Abgerufen am 14.4.2021 unter https://cdn.dosb.de/alter_Datenbestand/fm-ehrenamtisport/Ehrenamt-im-Sport.de/Downloads/Rat_und_Tat/TOP2/2_2-Das-Leitbild.pdf

Edmüller, A. & Wilhelm, T. [2002].

Moderation [2. Aufl.]. Haufe-Verlag.

Fischer, M. [1999].

Methoden für die Gruppenarbeit: Spielpädagogik für die Hosentasche [1. Aufl.]. Katholisches Bibelwerk.

Hartkemeyer, M. & J.F. , L. Freeman, D. [1998].

Miteinander Denken. Das Geheimnis des Dialogs [5. Aufl.] Klett-Cotta Verlag.

Hausmann, M. [2014].

UZMO – Denken mit dem Stift: Visuell präsentieren, dokumentieren und erkunden. Redline Verlag.

Janoff, S. & Weisbord, M. [2011].

Einfach mal Nichts tun! Zehn Leitsätze, mit denen jedes Treffen etwas Besonderes wird. Westkreuz-Verlag.

Klaußner, S. [2016].

Partizipative Leitbildentwicklung: Grundlagen, Prozesse und Methoden [1. Aufl.]. Springer Gabler Verlag.

Langmaack, B. & Braune-Krickau, M. [1998].

Wie die Gruppe laufen lernt. Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen. Ein praktisches Lehrbuch [6. Aufl.]. Psychologie Verlags Union.

Mauer, H. & Müllert, N. R. [2007].

Moderationsfibel. Soziale Kreativitätsmethoden von A bis Z. Nachschlagen – Verstehen – Einsetzen. Das Praxisbuch zu Problemlösungsverfahren mit Gruppen [1. Aufl.]. Verein zur Förderung der sozialpolitischen Arbeit.

Miculic, N. & Ribler, A. [2019].

Leitbildentwicklung im Verein – was die Reflexion von Werten mit Demokratie zu tun hat. In: Camino (Hrsg.): Gut gemacht! Gespräche über gute Praxis der Demokratieentwicklung im ländlichen Raum. Berlin: 2019, S. 16–27. Abgerufen am 18.4.2021 unter <https://camino-werkstatt.de/downloads/Camino-Good-Practice-ZdT-2019.pdf>

Nauditt, K. & Wermerskirch, G. [2018].

Radikal beteiligen. 30 Erfolgskriterien und Gedanken zur Vertiefung demokratischen Handelns. EHP Verlag.

Stolzenberg, K. & Reiners, H. [2012].

Werkzeugkiste. 33. Visions- und Leitbildentwicklung, in: OrganisationsEntwicklung – Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management: Jg. 31, Nr. 4, 80–85.

Wenzel, F. & Boeser-Schnebel, C. [2019].

Dorfgespräch. Ein Beitrag zur Demokratieentwicklung im ländlichen Raum [1. Aufl.]. Verlag Stiftung Mitarbeit.

Züchner, R. [2021].

„Wir wollen ein Zeichen setzen. 1. Sonneberger Volleyballclub 2004 erstellt Vereinsleitbild mit Unterstützung des Landes-sportbundes“, in: Thüringen-Sport. Zeitschrift des Landes-sportbundes Thüringen e. V., Nr. 1, 17–19.

HALTUNG ZEIGEN

MIT VEREINSLEITBILDERN

ANSPRECHPARTNER*IN

Ist Ihr Interesse geweckt? Oder haben Sie ein Anliegen über das Sie mit uns sprechen wollen? **DANN MELDEN SIE SICH BEI UNS.**

**AENNE
KOPPRASCH**

Projektleiterin
„Sport zeigt Gesicht!“
T 0361 34054-91

✉ a.kopprasch@lsb-thueringen.de



**THOMAS
KULB**

Projektmitarbeiter
„Sport zeigt Gesicht!“
T 0361 34054-89

✉ t.kulb@lsb-thueringen.de



Landessportbund Thüringen e. V.
Haus des Thüringer Sports
Werner-Seelenbinder-Str. 1
99096 Erfurt

Telefon: 0361 34054-0
Telefax: 0361 34054-77
E-Mail: info@lsb-thueringen.de