



---

## „Fußballregionen der Zukunft“

*Erkenntnisse zur Unterstützung der Amateurvereine in der deutschen Fußball-Organisation*

*Von Karsten Falldorf, im Februar 2012*

### **Inhalt**

1. Projekt-Zielsetzung und Vorgehen .....	2
2. Herausforderungen und Chancen für Vereine und Kreise .....	3
3. Bedeutung zentraler Kompetenzen und Initiativen .....	5
4. Maßnahmen zur Erschließung der Potentiale .....	6
5. Modellregion der Zukunft - Vision 2022 .....	9
6. Zusammenfassung & Empfehlungen .....	10

---

„Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen!“

Immanuel Kant, deutscher Philosoph der Aufklärung



## 1. Projekt-Zielsetzung und Vorgehen

### **These: Es existiert unausgeschöpftes Potential**

Mit dieser These bzgl. der Nutzung vorhandener Ressourcen und insbesondere der Chance für einen schneller lernenden deutschen Fußball wandte sich der Berater Ende 2009 an den DFB Präsidenten Dr. Theo Zwanziger. Nach Sichtung zahlreicher Unterlagen, diverser Diskussionen und einigen Kongress-Teilnahmen erfolgte im Mai 2011 die Beauftragung, diesen Sachverhalt zu untersuchen. Die Erkenntnisse und Bewertungen sollten als Input und Impuls für den Amateurfußball-Kongress 2012 genutzt werden, um die Fußballorganisation besser auf die Zukunft vorzubereiten.

### **Zentrale Frage: Wie können die Vereine unterstützt werden?**

Fußball-relevante gesellschaftliche Trends und Rahmenbedingungen sind vielfach untersucht worden; Gefährdungspotentiale wurden aufgezeigt. Festgestellt wurde u. a., dass zahlreiche Vereine personelle und finanzielle Probleme haben. Dennoch blieben kritische Fragen unbeantwortet:

- Können vorhandene Ressourcen effektiver und nutzenbringender eingesetzt werden?
- Wie kann die Verbandsorganisation mit ihren 330 Kreisen den Vereinen wirksam helfen?
- Wer sollte dabei welche Aufgabe übernehmen (bspw. Kreis, Landesverband, DFB)?
- Was ist potentieller Nutzen, was notwendiger Aufwand?
- Wie könnten „Fußballregionen der Zukunft“ aussehen?

### **Eindrücke aus Kreisen, Vereinen und der DFB Zentrale**

Projekt-beteiligte Landesverbände (nachfolgend kurz LV) und Kreise wurden zwischen den LV-Präsidenten und dem DFB Direktor Willi Hink abgestimmt. In den Kreisen und Vereinen sowie bei zentralen DFB Funktionen (DFB Medien, Schulprojekt, DFB Mobil, Talentförderung, etc.) erfolgte die Auswahl der Gesprächspartner durch den Berater. Einschätzungen und Erkenntnisse wurden tlw. mit weiteren Personen außerhalb der ursprünglich anvisierten Untersuchungsgruppe validiert. In diesem Sinne wurde auch ein weiterer Fußballkreis in das Projekt einbezogen

- Insgesamt wurden über 50 Gesprächspartner aus 3 Fußballkreisen (2\* Niedersachsen, 1\* Sachsen-Anhalt), 9 Vereinen und 1 JSG sowie diversen DFB-Abteilungen befragt.
- Der größte Mehrspartenverein hatte 2.400 Mitglieder (mit 800 Fußballern), die größte Fußballsparte wies 1.120 Mitglieder auf; die JSG mit 7 Mannschaften war die kleinste Einheit.
- Die Gespräche fanden im Zeitraum Mai bis Dezember 2011 statt und wurden i.d.R. in Form strukturierter Interviews durchgeführt
- Thematisiert wurden die Herausforderungen in den Vereinen (Personal /Ehrenamt, Finanzen, Infrastruktur), die Bedeutung der DFB-Initiativen sowie die gesellschaftliche Verantwortung.

### **Danke & Feedback an die Gesprächspartner**

Das Projekt bzw. die Initiative des DFB und die Befassung mit der vor-Ort Situation wurden von den Kreisen und Vereinen sehr positiv aufgenommen. Bei allen Gesprächspartnern möchten wir uns für die zuteil gewordene Aufmerksamkeit bedanken. Den Kreisvorsitzenden Helmut Buschmeyer (NFV Osnabrück Land), Detlev Rutzen (KFV Harzkreis) und Horst Lemmermann (NFV Verden) danken wir insbesondere für ihre intensive Mitarbeit und ihr Vertrauen. Mit dieser Ergebniszusammenfassung kommen wir der Bitte der Teilnehmer um Rückkopplung nach.



## 2. Herausforderungen und Chancen für Vereine und Kreise

Nachfolgende Eindrücke und Bewertungen sind wegen der Anzahl der besuchten Vereine und Kreise statistisch nicht signifikant; dennoch eignen sie sich u. E. zum Erkennen kritischer Kausalitäten. Später aufgezeigte Empfehlungen/Maßnahmen werden hieraus abgeleitet.

### Grundsätzliche Beobachtungen in den Vereinen

- Vereinen fällt es schwer, ihre Situation selbst einzuschätzen. Ursachen u. a.: hohe emotionale Verbundenheit (-> langjährige Amtszeiten), wenig externe oder verbandsseitige Reflektionen.
- Wahrgenommene Vereins-Typen: Mehrspartenverein (-> breite Angebote), kleiner Dorfverein (-> starker sozialer Zusammenhalt), ehrgeiziger Fußball Club. Mehrspartenvereine haben offensichtlich Vorteile hinsichtlich Organisationseffizienz und Mitgliederbindung; der Fußball Club dagegen kann seine Ziele fokussierter verfolgen.
- Die gesellschaftliche Bedeutung ist den verantwortlichen Personen i.d.R. bewusst, d. h. der „Verein der Zukunft“ kann sich nicht auf die Kernfunktionen Fußball-Training und Spielbetrieb zurückziehen.
- Effizienz (bzgl. Abläufe / Funktionen) und Ehrenamt sind kein Widerspruch. Beruflich bedingte Erfahrungen, Kompetenzen und Erwartungen werden ins Vereinsleben hineingetragen.

### Personelle Herausforderungen auf der Ausführungsebene (sportliche Funktionen):

- Die Besetzung der sportlichen Funktionsträger Übungsleiter und Schiedsrichter gelingt den Vereinen.
- Dabei resultiert die Honorierung der Übungsleiter (nachfolgend ÜL) aus Leistungsinteresse (-> erste Herren) und geforderter Angebotsqualität im Kinder-/Jugendbereich. Für die ÜL sind Spaßfaktor (-> Nähe zum Spielgeschehen) und soziale Herausforderungen weitere Attraktivitätsfaktoren.
- Neben der fußballspezifischen Kompetenz ist die Bedeutung der sogenannten Soft Skills (bspw. die soziale Kompetenz) erkannt. Genau diese Kompetenzen sind auch für Unternehmen attraktiv und bilden eine Interessens-Schnittmenge, die sowohl für die Gewinnung von jugendlichen ÜL (-> als Ressourcen) als auch von Unternehmen (-> als Sponsoren) äußerst relevant ist.
- Perspektivisch werden alle ÜL entsprechende Qualifizierungen erlangen, die mit der Honorierung korrelieren (bspw. C-Schein). Die Anzahl der Ehrenamtlichen mit Aufwandsentschädigung wird zunehmen - wirtschaftliche Rahmenbedingungen werden diesen Trend vermutlich begünstigen.
- Die Situation bei den Schiedsrichtern (nachfolgend SR) wurde nicht näher betrachtet; die Aufwandsentschädigung scheint aber auch hier ein wesentliches Anreizinstrument zu sein.

### Personelle Herausforderungen in nicht-sportlichen Funktionen und Vereinsführung

- Die traditionelle Besetzung erfolgt „nach Verfügbarkeit“, nicht durch gezielte Profilsuche (bspw. nach Interesse oder Kompetenz). Typische Aussagen hierzu: „ich hab’s übernommen“, „einer muss es ja machen“. Seltener: „das macht mir Spaß“ oder „ich kann meine spezifische Kompetenz einbringen“.
- Ehrenamtler werden i.d.R. nicht systematisch in ihre Funktion eingeführt (z.B. per Aufgabenbeschreibung); es wird sich in die Aufgabe hineingearbeitet. Das Training & Wissen Modul „Schatzmeister /Kassenwart“ war bspw. unbekannt; fußballspezifische Trainings-Module sind dagegen populär.
- Vorstandsmitglieder nehmen in kleinen Vereinen Aufgaben wie Mitgliederverwaltung, Korrespondenz, Buchführung/Kasse selbst wahr (ohne Honorierung). Betrachtet man das „Spaßgefälle“ zu fußballspezifischen Aufgaben könnte die Honorierung vieler administrativer Aufgaben erforderlich werden – u.a. auch wegen fehlender fachlicher Kompetenz (bspw. zur Buchführung). Schnittmengen zwischen Führung und Ausführung mit Vergütungsrelevanz sind erkennbar. Beispiel: unvergütete Turnieraufsicht durch Staffelleiter, bei gleichzeitiger SR-Aufwandsentschädigung.
- Marktübliche Vergütungen erhalten i.d.R. Putzkräfte und Platzwarte.



- Auch die Typisierung der Vereinsführung kann helfen, die Situation zu verstehen: „Kollektives Führungsteam“, „starker Mann“ (-> ehrgeiziger Sponsor), „überforderte Leidensgemeinschaft“, usw.
- Die Amtszeit liegt bei Schlüsselpositionen (Vorsitzender, Schatzmeister, etc.) vermutlich bei deutlich über 10 Jahren. Die anfängliche Amtsattraktivität mit Attributen wie Spaß (im Kollektiv) und Gestaltungsraum wird in einigen Fällen über die Jahre zur Pflichtaufgabe und schließlich zur Last.

### **Vereins-Finanzien und Leistungs-Transparenz**

- Die finanzielle Situation wird zwar allgemein als schwierig bezeichnet, ist u. E. aber nicht ursächlich für Probleme (sondern die personelle Situation bzw. die quantitative wie qualitative Überforderung).
- **Einnahmen:** wesentliche Quellen bergen u. E. Stabilisierungs- o. Steigerungspotential: 1. Zuschüsse ... bei besserer Begründung des gesellschaftlichen Nutzens. 2. Sponsoring/Gastromie-Einnahmen u. ä. ... bei klaren Konzepten und Hilfestellung, 3. Mitgliedsbeiträge ... bei leistungsgerechten Ansätzen. An der „Sponsoring-Kompetenz“ der Verbände würden einige Vereine gerne stärker partizipieren.
- **Ausgaben:** faire, nachvollziehbare Regelungen (bspw. Schiedsrichterpool, Fahrtkosten Regelung) werden anerkannt; die Unverhältnismäßigkeit von Strafen stößt auf Ablehnung (bzw. die Mittelverwendung ist intransparent). Steigende Ausgaben durch Honorare (s.o.) sind zu erwarten.
- **Transparenz & Effizienz:** Keine Standards/Hilfestellung bzgl. Reports, Haushaltsstruktur, steuerlichen Fragen (-> Vermeidung Nachteile). Wenig Information (-> Kennziffern) über die Wirtschaftlichkeit von Angeboten und Zielgruppen. Tlw. übermäßige Befassung mit bürokratischen Vorgängen (-> Belege). Auch im Ehrenamt ist Ineffizienz inakzeptabel und wirkt demotivierend.
- Niedrige Verbreitung der Software „DFBnet Verein“ (zzgl. FiBu-Anwendung), die lt. DFB Medien mit viel Fachkompetenz entwickelt wurde und bspw. die Prozesssicherheit in der Buchhaltung erhöht.

### **Infrastruktur & Angebots-relevante Rahmenbedingungen**

- Sportraum (Hallen, Plätze) zu erhalten und zu betreiben stellen unter negativen (-> gekürzte Zuschüsse) wie positiven Vorzeichen (-> Mitglieder-Wachstum) besondere Herausforderungen dar.
- Verändertes Freizeitverhalten, kommerzielle Freizeitangebote, veränderte schulische Rahmenbedingungen (-> Reduktion Grundschulen, Einführung Ganztagschulen), etc. erfordern Anpassungen und strategische Betrachtungen, die denen von Unternehmen in ihrem Marktumfeld sehr ähneln.

### **Zielgruppenspezifische (ZG) Mitgliedergewinnung und -bindung**

- Der nahezu „natürliche“ Zustrom an jüngsten Mitgliedern (tlw. ab KIGA) bedeutet quasi Alleinstellungsmerkmal. Attraktive Angebote und motivierte, qualifizierte ÜL/Betreuer beim Vereins-eintritt erzeugen hohe emotionale Bindung (-> langjährige Vereinszugehörigkeit).
- Glückliche Kinder bedeuten auch Vereins-verbundene Eltern (-> Ehrenamts-Potential); die eigene Elternrolle war bei vielen Gesprächspartnern Ursprung für späteres Ehrenamtsengagement.
- Die Zielgruppe „Mädchen“ kommt mit dem natürlichem Zustrom und ist dann durch entsprechende Angebote/ÜL zu betreuen; Team 2011 Eventaktivitäten allein haben nicht zu Zuwächsen geführt.
- Die Zielgruppe „ältere Menschen“ ist (noch) nicht im Fokus angelangt; Futsal ist absehbar eher ein weiteres Angebot für Jugendliche.
- Das Vorhandensein mehrerer Sparten kommt den sich verändernden Bedürfnissen über die Mitglieds-Lebenszeit entgegen (-> bspw. sind diverse Fußballvereine „altersbedingt“ zu Mehrspartenvereinen geworden).
- Grundsätzlich gilt für alle Zielgruppen: motivierende, kompetente Trainer sind Erfolgsfaktor!
- Personelle Kapazitäten und Kompetenz sowie Infrastruktur begrenzen tlw. das Wachstum.



### 3. Bedeutung zentraler Kompetenzen und Initiativen

Wie unterstützen zentrale Projekte, Initiativen und Funktionen die Vereine und Kreise bei ihrem Wandel bzw. wie werden sie dort wahrgenommen und beurteilt? Unsere Eindrücke hierzu:

	<b>1. Zielgruppe (ZG)</b> <b>2. Ziele</b> <b>3. Inhalte/Funktionen</b>	<b>1. Bedeutung (für Vereine)</b> <b>2. Bewertung Umsetzung</b> <b>3. Unausgeschöpftes Potential</b>
<b>Schulprojekte</b>	1. 20.000 Schulen und 26.000 Vereine. 2. Mitglieder-Gewinnung & Wahrnehmung gesellschaftlicher Auftrag. 3. Ideen-/Konzeptentwicklung, Informationsvermittlung	1. Hoch. Start für Lebensbegleiter Fußball. 2. Mittel. Ideen gut, Organisation & Kapazität vermutlich unzureichend. 3. Evtl. Hoch. Aufwand/Nutzen fraglich.
<b>Software</b> <b>a. DFBnet</b> <b>Module</b>  <b>b. DFBnet</b> <b>Verein</b>	1. a. ZG sind Landesverbände, aber auch 250.000 Nutzer in Vereinen. b. 26.000 Vereine. 2. a. Planungs-, Abwicklungs- und Backoffice-Prozesse für Spielbetrieb. b. Finanzen und MG-Verwaltung. 3. Software Entwicklung, Vertrieb, Anwender-Support.	1. a. Hoch (für Verbands-Spielbetrieb). b. Hoch (für Vereins-Effizienz). 2. a. Gut. Akzeptiert. b. Produkt gut, aber geringe Verbreitung (unter 15 % der Vereine als Nutzer) 3. Hoch. Mögliche Plattform für Standardisierung, Transparenz, Kommunikation).
<b>Talentförderprogramm / Stützpunkte</b>	1. über 10.000 Talente (U12/U13), über 50.000 Vereins-/Verbands-Trainer. 2. Talente systematisch sichten/fördern, Trainer- /Trainings-Qualität sicherstellen. 3. Zentrale Konzeption, Koordination und Überwachung, Mitarbeiter in LV, Stützpunkte in der Fläche.	1. Mittel. „Was haben wir davon?“ 2. Sehr gut. Operative Exzellenz und hohe Kompetenz in der Fläche. 3. Hoch. Kenntnis über Vereine, Qualifizierungs-Know-how, ggf. Kooperation mit Schule.
<b>30 DFB Mobile</b>	1. Ca. 10.000 Vereine (strukturschwache). 2. Über Qualifizierungsangebote informieren (im Kinder-/Jugend-bereich). Steigerung Trainer-/ Trainings-Qualität. 3. Schlanke zentrale Koordination, zentrales Sponsoring (z.B. Fahrzeuge). Einbeziehung Landesverbände in Umsetzung (tlw. mit Mini-Jobber).	1. Gut. Aber nicht alle Vereine werden erreicht. 2. Gut. Wahrnehmung „der Verband kommt zu uns“. 3. Evtl. als Plattform für weitere Angebote nutzbar (bspw. DFBnet Verein). Kosteneffizienz fraglich.
<b>Mini-Spielfelder</b>	1. 1.000 Kommunen. 2. Soziale Treffpunkte für Kids. 3. Unterschiedliche Betriebsformen (unbetreut bis intensiv betreutes Jugendzentrum).	1. Niedrig. Nicht flächendeckend. 2. Idee gut. Uneinheitliche Umsetzung (-> Standorte, Vergabeprozesse). 3. Lokal: ggf. hoch. In der Fläche: niedrig.
<b>Team 2011</b>	1. 26.000 Vereine. 2. Frauen / Mädchen für Fußball gewinnen. 3. Impulse um Frauen WM 2011 herum.	1. Thema wichtig für Vereinsleben/-Atmosphäre und soziales Engagement. 2. Idee gut – aber keine nachhaltigen Regelstrukturen geschaffen. 3. – (Aktion beendet)
<b>Ehrenamts-Initiative</b>	1. Vorstände & Ehrenamtsbeauftragte (13.000 VEAB, 320 KEAB, 21 LEAB). 2. Ehrenamtler-Gewinnung. 3. Vor Ort umgesetzte Anerkennungsaktionen.	1. Niedrig. 2. Gut gemeint - ggf. aber kontraproduktiv zu notwendiger Veränderungskultur. Externe sind nicht Zielgruppe. 3. Niedrig.

Weitere Reflektionen:

- Unsere Eindrücke können nicht repräsentativ sein. Zudem war das Verständnis der Vereine über zentrale Initiativen/Funktionen sehr uneinheitlich. Dies gilt auch für Serviceprozesse der Landesverbände für den Spielbetrieb und für administrative Funktionen. Verbandsgeschehen wird häufig personifiziert und - inkl. eigener Gremienarbeit - tlw. sehr kritisch bewertet.



- Obwohl Vereine die primäre Zielgruppe zentraler Aktivitäten/Projekte sind, existiert wenig regelmäßige, direkte Kommunikation seitens der kompetenten, hauptamtlichen Mitarbeiter zu den Vereinen (-> „Landesverbände sind verantwortlich“). So fehlt häufig effektiver Feedback.
- Weiterhin kann die zentrale Meinungsführerschaft zu Themen/Werten (-> tlw. als Legitimationsfunktion) Erwartungen wecken, die auf Grund der Kapazitäten vor Ort nicht erfüllt werden können. Gute Ideen und projektartige Initiativen finden oft keine entsprechenden Regelstrukturen vor Ort.

#### **Zwischenfazit:**

- Die Herausforderungen nehmen hinsichtlich Komplexität und Umfang zu; sie ähneln denen von Unternehmen und erfordern erhöhte Führungs- und Lösungskompetenz in Vereinen und Kreisen.
- Lange Ehrenamtszeiten erschweren Funktionsübergaben und Veränderungsprozesse; passende Kandidaten werden mit den etablierten Besetzungsroutinen nicht leicht zu finden sein.
- Dennoch bedeutet die Freiwilligkeit des Engagements in den Vereinen prinzipiell eine gute Veränderungschance - anders als bspw. bei Transformationsprozessen in Unternehmen.
- Die Betrachtung von Stärken und Schwächen sowie Chancen und Bedrohungen (also entlang den Kriterien einer sogenannten SWOT Analyse) der gesamten Fußballorganisation (nicht als selektiver Blick auf Teilbereiche!) führt u. E. zu einer positiven Bewertung: die Kompetenzen in der Mitgliedsbasis (-> unerschlossenes Humankapital) könnten besser genutzt und die Marktchancen bzgl. sportlicher Angebote, Mitgliedszielgruppen und Finanzierungsquellen konsequenter verfolgt werden. Werden diese Chancen nicht genutzt, sind Substanz und Fortbestand vieler Vereine gefährdet.
- Der DFB verfügt über wertvolle Erfahrungen, zentrale Kompetenzen und Werkzeuge. Bisherige Engagements belegen, dass „Verband“ unterstützen und in die Fläche wirken kann.

## **4. Maßnahmen zur Erschließung der Potentiale**

Wir meinen, dass durch Impulse und Reflektionen kritische Veränderungsprozesse in den Vereinen angestoßen und erforderlicher Wandel initiiert werden kann. Eine verbandsseitige Unterstützung halten wir für machbar und sinnvoll. Ansonsten droht vielerorts eine Entwicklung a la Darwin („Survival of the fittest“). Neben dem Verlust intakter Strukturen ist auch die gemeinsame Wertekultur gefährdet: postulierte Werte wie Zusammengehörigkeit, Solidarität, Nachhaltigkeit, Fairness, etc. würden kontradiert werden. Um erforderlichen Wandel einzuleiten und unnötige Krisensituationen zu vermeiden schlagen wir folgende drei Maßnahmenpakete vor (Maßnahme 1 wird dabei etwas ausführlicher skizziert):

### **Maßnahmenpaket 1: Vereinsberatung vor Ort - Kreise als Dienstleister für die Vereine**

Angesichts der tlw. existentiellen Herausforderungen empfehlen wir eine Unterstützung der Vereine durch die Kreise vor Ort. Die Kreise werden somit ebenfalls Profiteure der Maßnahme sein (-> eigene Lernprozesse); die Schnittstelle Verein / Verband würde besser verschweißt werden. Die Unterstützung kann sich an positiven Erfahrungen des Stützpunktsystems (mit zentralen, landesspezifischen und flächendeckenden Elementen) und des DFB-Mobil Projekts orientieren. Ein Schwerpunkt der Unterstützung sollte die Stärkung der Vereinsführung und der Personalkompetenz sein, um Lernprozesse und somit Hilfe zur Selbsthilfe anzustoßen. Startpunkt muss eine individuelle Analyse sein, mittels der die Zukunftsperspektive überprüft wird; Transparenz über Leistungen und Finanzen ist hierbei unabdingbare Voraussetzung. Für Härtefälle könnte ggf. eine Task Force gebildet werden. Nachfolgend die strukturierte Maßnahmen-Beschreibung (auch als Muster für weitere Einzelmaßnahmen):



Maßnahme	Entwicklung & Einführung Vereinsberatung durch Kreise
Zielgruppe & Zielsetzung:	Über 20.000 Vereine mit Hilfe von Kreisunterstützung fit machen. Schwerpunkte: <ul style="list-style-type: none"> <li>Vereinsführung &amp; Personalkompetenz stärken,</li> <li>Lernprozesse initiieren und vorhandene Werkzeuge &amp; Methoden nutzen,</li> <li>Transparenz bzgl. Leistungen &amp; Finanzen herstellen.</li> </ul>
Inhalte:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufbau Kreis-Unterstützungsteam, ca. 2 - 3 Mitarbeiter, Zielgruppe: (Früh-)Pensionäre auf Mini-Job Basis mit Interesse und passender methodischer/sozialer Kompetenz.</li> <li>Entwicklung zentrales Support-Team. Zusammenarbeit mit Talentförderung, DFBnet, Training &amp; Wissen online, DFB-Mobil, Schulprojekt, andere Sportverbände (KSB), ext. Dienstleister.</li> <li>Dienstleistungs-Ansatz: auf Vereine zugehen, Lösungen entwickeln, Umsetzung begleiten.</li> </ul>
Projekt-beteiligte:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verantwortlich vor Ort: Kreisvorstände.</li> <li>Zentrales DFB Projektmanagement, später Koordination, Support-/Realisierungsteam (s.o.).</li> </ul>
Arbeitsplan & Termine:	<p>03/2012 Abstimmung über Vorgehen/Arbeitsplan und Information Beteiligte.</p> <p>04/2012 Aufbau Realisierungsteam &amp; Partner (Mitarbeiter in Kreisen &amp; zentral).</p> <p>07/2012 Start mit ersten Nutzern (-&gt; interessierte Vereine in Pilotkreisen).</p> <p>12/2012 Zwischenbewertung / Nachjustierung / ggf. Abbruch.</p> <p>06/2013 Wirksamkeitsbilanz / Entscheidung über flächendeckenden Rollout.</p>
Nutzen:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung Zukunftsperspektive, Hilfestellung bei Personal &amp; Vereinsführung.</li> <li>Höhere Funktions-Effizienz, ggf. Mehreinnahmen (-&gt; Sponsoring, Mitglieder, Zuschüsse).</li> <li>Verbesserte gesellschaftliche Anerkennung für Vereine und Kreise.</li> </ul>
Aufwand:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kreise: ca. 25.000 € p.a. (Honorar, Sachmittel, Fahrtkosten -&gt; zu verifizieren).</li> <li>DFB/zentral: mittelfristig ca. 500.000 € p.a. für 5 - 8 MA und Sachmittel.</li> <li>Ext. Aufwände für Software-Entwicklung, Qualifikationsmodule, Projektmanagement.</li> </ul>
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nutzungsgebühr bei Inanspruchnahme, Partizipation an Mehreinnahmen DFBnet (-&gt; SW Lizenz), zurechenbare Vermarktungserlöse, Reduktion wenig effektiver Initiativen.</li> </ul>
Risiken & Maßnahmen (QS)	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Risiken:</b> Überlastung Ehrenamtler vor Ort (Kreis-Vorstand), hoher Aufwand der zentralen Funktionen, wenig Nutzer-Akzeptanz, unpassende Vereinsberater in Kreisen.</li> <li><b>Maßnahmen:</b> Projektmanagement, Überwachung Projektfortschritt, Nutzer-Feedback &amp; offene Kommunikation, Vorgehen an Budget/Ressourcenverfügbarkeit anpassen.</li> </ul>

Anmerkungen zu einem empfohlenen Pilotprojekt:

- Für das Pilotjahr gehen wir von insgesamt ca. € 500.000 p.a. aus (Aufteilung: 300 T€ zentral für Personalaufwand/DFBnet Support, 100 T€ für Pilotkreise, 100 T€ für ext. Ressourcen/Reserve).
- Pilotziel ist es herauszufinden, wie die Unterstützung geleistet werden kann, was die zentrale Koordination leisten muss, welche Werkzeuge kritisch sind (-> schnelle, unkomplizierte Bereitstellung, Maßnahme 2, s.u.), welche Aufwände für 330 Kreise entstehen, wie diese finanziert werden können.
- Die 3 projektbeteiligten Kreise haben ihre Bereitschaft zur Teilnahme an einer Pilotphase erklärt.
- „Trouble Shooting“ Kapazität sollte verfügbar sein (-> externer Support).
- Die Zusammenarbeit mit anderen Sportverbänden (auch LSB/KSB) sollte evaluiert werden.
- Eine erste Datenstruktur zur Erfassung relevanter Kreis-/Vereins- Eckdaten liegt vor.

### Maßnahmenpaket 2: zentrale Bereitstellung von Werkzeugen & Methoden

**Zielsetzung:** Die Veränderungsprozesse in den Vereinen (und Kreisen) könnten durch die zentrale Bereitstellung, fallweise auch (Weiter)Entwicklung von Werkzeugen, Methoden und Lösungsangeboten (insb. zu Qualifizierung) wirksam unterstützt werden. **Zielgruppe:** 330 Kreise und 26.000 Vereine.

**Akteure:** DFB Medien, Zentralfunktionen, neue Vereinsberater, Koordinatoren auf Landesebene.



- **Einzelmaßnahme „Forcierung Software-Einsatz DFBnet Verein“:** Die existierende Software „DFBnet Verein“ (optional mit integrierter FiBu, genutzt von z. Zt. ca. 3.000 Vereinen) adressiert die Vereinsfinanzen und Mitgliederverwaltung. Nutzen-Potential: 1. DFBnet Verein (ggf. funktional erweitert) kann die Vereinsberatung erleichtern (-> Standard, Kennziffern). 2. Höhere Transparenz und Prozess-Sicherheit (-> FiBu) würde geschaffen. 3. Besseres Kundenverständnis, mehr Kunden-nähe (und Umsätze) für DFB Medien wären erreichbar (-> Ansprache Vereine über Vereinsberater).
- **Einzelmaßnahme „Web-Support & Navigations-Center“:** Fußball-spezifische Trainings-/ Quali-fizierungsangebote sind gut verbreitet; bei organisatorischen/administrativen Lösungsangeboten existiert Handlungsbedarf (bspw. zu Buchführung/Controlling, Finanzierung, Personal, Sponsoren-Gewinnung). Die Fußball Organisation kann sich als „**Ort der Bildung**“ profilieren – hierzu sollte der Zugang zu verfügbaren Werkzeugen, Informationen und Ansprechpartnern möglichst einfach sein. Aus dem Nutzungsgrad kann Akzeptanz und Verbesserungspotential abgeleitet werden. Ein zentraler Supportprozess wäre aus Effizienz- und Feedbackgründen ideal. Eine Abstimmung / Vernetzung mit der „Maßnahme 1 - Vereinsberatung“ notwendig.
- **Einzelmaßnahme „Gesellschaftliche Kosten/Nutzen-Rechnung“:** Die Zuschüsse der öffentlichen Hand (bspw. zweckgebunden für ÜL, Platzunterhaltung, etc.) werden trotz Sparbemühungen wesentliche Einnahme-position bleiben. Eine Kosten /Nutzen Betrachtung (ggf. jährlich aktualisiert) ist für alle Vereine ähnlich (Inhaltselemente: Anzahl betreuter Kinder /Jugendlicher, geleisteter ÜL-Aufwand, Nutzen für Kommune/Schule, etc.). Entsprechende Argumente können als Muster-Präsentation und PC-Tool individuell vor Ort adaptiert werden. Der jeweilige kommunale Wert-beitrag und die Bedeutung des „Standortfaktors Verein“ können spezifisch dargestellt werden. Dieses Werkzeug könnte zudem zur Gewinnung von Sponsoren (was hab ich davon) und Ehren-amtlichen genutzt werden.

### Maßnahmenpaket 3: „Impulse von oben“ zur Unterstützung des Wandels

**Zielsetzung:** Ein gemeinsamer Zielformulierungsprozess wird angesichts der Anzahl und Heterogenität der Verbands-Beteiligten schwer fallen. Dennoch können „Impulse von oben“ Vereine und Kreise bei den laufenden Veränderungsprozessen unterstützen; hierzu nachfolgend drei Vorschläge. **Zielgruppe:** alle Mitglieder der Fußballorganisation, Öffentlichkeit. **Akteure:** Präsidium, Vorstand, Direktion.

- **Aktives Veränderungsmanagement:** Die Veränderungsnotwendigkeit (zumindest von Teilen der Fußballorganisation) könnte stärker thematisiert und kommuniziert werden – ähnlich wie bisherige Kampagnen z.B. zu den Themen Integration und Fairness. Die eigene Veränderungsbereitschaft muss authentisch vorgelebt werden, bspw. durch Unterstützung des Maßnahmenpaketes 2.
- **Kommunikations- und Dialogprozesse:** Der DFB hat hohe technische Kommunikationskompetenz und Reichweite. Diese Stärken könnten für Dialog-, Feedback- und Entscheidungsprozesse intensiver eingesetzt werden (s. auch zunehmende Bedeutung von Bürgerbeteiligungsinstrumenten).
- **Gemeinsamer Leistungs- und Kompetenzkatalog:** Mehr Klarheit und Transparenz über Leistungen und Kompetenzen in Haupt- und Ehrenamt könnten für mehr Effektivität und Effizienz in der gesamten Fußballorganisation sorgen. Reibungsverluste zwischen „guter Idee“ und „Regelorganisation“ würden minimiert werden; das Zusammenspiel zwischen Ehrenamt- und Hauptamt (und honorierten Zwischenstufen) könnte besser ineinander verzahnt werden. Personalentwicklung und Kompetenzmanagement heißen hierbei – ähnlich wie in den Vereinen – die Herausforderungen.





## 5. Modellregion der Zukunft - Vision 2022

Wie kann ein **Fußballverein als attraktiver Ort zum Lernen, zum Spaß haben und mit praktizierter sozialer Verantwortung** aussehen? Nachfolgend werden ausgewählte Visionselemente *für das Jahr 2022* skizziert, die wir bereits ansatzweise bei zwei betrachteten Vereinen erkennen konnten:

- Der 6-köpfige Vorstand (3 Frauen, 3 Männer, Durchschnittsalter 45 Jahre) bildet ein **Kompetenzteam**; es verantwortet **ehrenamtlich** den Spiel- und Übungsbetrieb, den Infrastrukturunterhalt, die Sponsoren-, Mitglieder- und Personal-Gewinnung (-> „Spaß und Kompetenz“) sowie die Finanzen.
- Jeder Funktionsträger hat einen Vertreter, die Aufgaben sind klar beschrieben, kein Mitglied ist überfordert. Funktionswechsel erfolgen spätestens nach 5 Jahren - hierbei werden Routinen hinterfragt und Lernprozesse angestoßen. Bei Fragen oder Problemen hilft das Kreis-Unterstützungsteam oder ein zentrales Vereins-Service-Center.
- Alle Mitarbeiter der **Ausführungsebene** werden honoriert: Übungsleiter/innen (-> noch mehr E-Learning erleichtert Qualifizierung), Schiedsrichter/innen, Mitarbeiter/innen für administrative Belange (Mitglieder-Verwaltung, Buchführung), Platzwart, usw..
- Die **Mitgliederzahl** des Vereins hat sich binnen 10 Jahren verdoppelt; 50 % der Mitglieder gehören der Fußballsparte an. Die Qualität der Kinder- und Jugendarbeit und der Zusammenhalt in den Mannschaften sind die Aushängeschilder. Der Verein ist gesellschaftlicher Mittelpunkt. Das jährliche Sportfest ist ein attraktives Schaufenster für potentielle Neu-Mitglieder und Sponsoren.
- Neue Mitglieder und Ehrenamtliche sorgen ständig für frische Ideen und Innovation im Vereinsleben.
- Jugendliche ÜL erwerben sich durch ihr Vereins-Engagement **Qualifikationen**, die ihnen beste Startplätze für Praktika und Ausbildung sichern. Zwei FSJ-ler sind ständig im Einsatz – u.a. für Schul-AGs (nach entsprechender Lobbyarbeit des DFB erfolgt die Vergütung durch öffentliche Träger).
- Der **Vereinshaushalt** ruht auf drei soliden Säulen: 1. Sponsoring und Eventeinnahmen, 2. Zuschüsse (Kommune u. Verband) und 3. Mitgliedsbeiträge. Die Beiträge für Sparten und Zusatzangebote sind verursachungsgerecht; Finanzen und Leistungen sind durch Kennzahlen transparent gemacht.
- Der Unterhalt von Plätzen, Vereinsheim und Hallen ist problemlos; die Kommune erkennt die jährlich dokumentierten Leistungen an und leistet ihren finanziellen Beitrag.
- Die **gesellschaftliche Anerkennung** aller Ehrenamtlichen des Vereins ist hoch.

### Der „Verband der Zukunft“ ... unterstützt den Wandel

- Trotz hoher Sparanstrengungen in Landkreis und Kommunen bekennen sich diese zu ihren Beiträgen für die Vereine, denn der gesellschaftliche Nutzen der Fußball-Organisation ist gut dargelegt.
- Der **Fußballkreis** gewährleistet mit etablierten Strukturen den Spielbetrieb und die Talentförderung. Die **Vereinsunterstützung** ist eine weitere Kernfunktion geworden; ein 3-köpfiges Team kümmert sich intensiv um die Entwicklung der Vereine. Der Kreisvorstand befasst sich in einer jährlichen Klausur mit der Situation seiner Vereine; er ergreift Initiative, falls Probleme erkennbar werden, und informiert hierüber seinen Landesverband entsprechend.
- In 50 (von ursprünglich 80) Vereinen konnten positive Veränderungsprozesse initiiert werden; hier wurden Perspektiven entwickelt. Bei 20 Vereinen gelang dies nicht; sie haben sich Nachbarvereinen angeschlossen. 10 sportlich ehrgeizige Vereine befinden sich noch in Meinungsbildungsprozessen.
- Der **Landesverband (LV)** kann auf einer guten Informationsbasis passend Infrastruktur vorhalten (-> Fußballschule), Qualifizierungsangebote entwickeln (u.a. für die Vereinsberater) und zwischen Landes-Einrichtungen (Schulen, andere Verbände) koordinieren. Er leistet notwendige IT- und Backoffice-Dienste und unterstützt die Veränderungsprozesse der Kreise und Vereine in konstruktiver Zusammenarbeit mit anderen LVs oder dem DFB. Der gemeinsame Leistungskatalog der



Fußballorganisation ist hierfür eine für alle Beteiligten akzeptierte und nachvollziehbare Basis.

- **Der DFB** betreibt ein Support-Center für alle Kreise und Vereine - inkl. einer 24 h Service Hotline. Webbasierte Werkzeuge zu allen Vereinsfunktionen und eine umfassende Navigation zu internen und externen Qualifizierungsangeboten, Lösungsbeispielen, „Best Practices“, etc. werden hier angeboten. Fragen, die nicht direkt beantwortet werden können, werden an Ansprechpartner der zentralen Regelorganisation oder der Landesverbände weitergeleitet.

## 6. Zusammenfassung & Empfehlungen

- Vereine und Kreise sind mit den gesellschaftlichen Herausforderungen vor Ort intensiv beschäftigt, zahlreiche vermutlich überfordert. Um Zukunftsperspektiven abzusichern und unausgeschöpfte Potentiale zu erschließen, sind die Kompetenzen in den Vereinen und in den Verbänden besser zu nutzen. Die Kreise könnten die Vereine dabei beraten und unterstützen („Kreise als Dienstleister“). Schwerpunkt der Unterstützung sollte u. E. die Stärkung der Vereinsführung sein, um Lernprozesse anzustoßen und Hilfe zur Selbsthilfe zu ermöglichen.
- Fußballvereine könnten sich zu attraktiven Orten zum Lernen, zum Spaß haben und mit praktizierter sozialer Verantwortung entwickeln. Auf dem Weg in eine solche Zukunft sind konkrete Vorteile bei der Ehrenamts- und Mitglieder-Gewinnung, bei der Gestaltung der sportlichen Angebote und auch bzgl. der finanziellen Situation erzielbar. Allerdings werden vermutlich nicht alle Vereine den erforderlichen Wandel überleben; auch hierbei muss unterstützt werden.
- Die Kreise als unterste Ebene der Fußballorganisation übernehmen bei dieser Entwicklung eine wichtige Schnittstellen- und Antriebsfunktion. Sie befassen sich intensiv und regelmäßig mit der Situation und Perspektive ihrer Vereine. Davon werden die Kreise auch selbst profitieren und dann als Impulsgeber für die übergeordnete Verbandsorganisation wirken.
- Wir empfehlen dem DFB und den Landesverbänden diesen Wandel bestmöglich zu unterstützen und sich an den Lernprozessen in den Vereinen und Kreisen zu beteiligen. Langjährig entwickelte Kompetenzen wie das DFBnet, das umfangreiche Wissen zu Training und Spielbetrieb, die flächendeckende Talentförderung und zahlreiche Initiativen bilden einen großen Erfahrungsschatz. Hiervon kann die deutsche Fußballorganisation noch stärker profitieren. Die Ehrenamtlichen würden gezielt unterstützt werden und durch Erfolge in ihren Vereinen noch mehr persönliche Anerkennung erfahren.
- Bei mehr Mut und Einigkeit könnte der Verband weitere Impulse setzen. Dann sollte u. a. über Ziele, Kommunikationsprozesse und Funktionseffizienz nachgedacht werden. Mit 6,7 Millionen dem Fußball emotional verbundenen Menschen steht eine starke Innovationsbasis zur Verfügung. Authentisches Handeln der Verbandsspitze wird als Modernisierungssignal empfangen und honoriert werden. Ein größerer Zusammenhalt in der gesamten Fußballorganisation und ein noch höherer gesellschaftlicher Beitrag wären realistische und lohnende Ziele.
- Abschließend möchten wir dem DFB das zuzurufen, was ein Trainer einem Spieler in aussichtsreicher Torabschluss-Position zuruft – allerdings kürzer und pragmatischer als es Kant getan hätte:

**MUTIG!**

