



Leistungssport



Mastersport



Breiten-, Freizeit- und Gesundheitssport

Foto: Michaela Schäfer

## Verbandsentwicklung – Eine Chance für die Zukunft

### 0.0 Wo stehen wir?

Aus den Abläufen des Hamburger Verbandstages heraus war erkennbar, dass die Mitglieder des Deutschen Schwimm-Verbandes (DSV) Veränderungen wünschen, ohne dass konkret erkennbar wurde welche Veränderungen es sein sollen. Gründe für eine latente Unzufriedenheit in den anhaltenden und teilweise geringen sportlichen Erfolgen in den Kernsportarten zu begründen wäre zu einfach.

In den vergangenen Jahren gab es zwei Versuche einen Veränderungsprozess innerhalb des Verbandes zu beginnen. Mit dem Verbandstag 2012 wurde deutlich, dass nun keine Zeit mehr verloren werden darf. Einen Veränderungsprozess mit eigenen Kräften zu organisieren ist nach Auffassung des Präsidiums nicht möglich, da der Verband ehrenamtlich geführt ist und mit den Europameisterschaften 2014 die zeitlichen und personellen Möglichkeiten ausgeschöpft sind. Daher wird ein moderierter Prozess angestrebt.

Im Folgenden wird erklärt, wie ein solcher Veränderungsprozess ablaufen kann. Je nachdem, welche Agentur uns begleiten wird, können die Teilziele anders priorisiert sein oder die methodischen Handlungsabläufe anders strukturiert werden.

### 1. Anlass und Ziel

Der Deutsche Schwimm-Verband (DSV) ist einer der großen und erfolgreichen Spitzenverbände im DOSB. Mit seinen 18 Landesfachverbänden vertritt er vier olympische Sportarten (Schwimmen, Wasserball, Synchronschwimmen, Wasserspringen) im Leistungssportbereich sowie vielfältige gesundheits-, fitness- und Breitensportbezogene Bewegungsformen im Element Wasser. Als Leben begleitendes Angebot mit Leistungsbezug bildet aber auch der Mastersport, der sich auf allen Ebenen und in allen Altersschichten sportlich vergleicht.

Annähernd 600.000 Mitglieder sind im DSV organisiert, davon ca. 80.000 Lizenznehmer im Schwimmsport.

Trotz dieser beeindruckenden Zahlen mehren sich die Anzeichen, dass von einem weiteren Wachstum in den nächsten Jahren nicht mehr ausgegangen werden kann. Gründe für eine Stagnation im quantitativen Wachstum können in folgenden Faktoren liegen:

- Bevölkerungsrückgang gerade bei den jüngeren Jahrgängen,
- Zunehmende Konkurrenz anderer Anbieter im Schwimmsportsegment,
- Schließung von Hallen- und Freibädern,
- Umstrukturierung von klassischen Schwimmsportbädern in Spaß- und Wellnessanlagen,
- Veränderungen im Sportverhalten, insbesondere in der Leistungsorientierung,
- u. v. m.

Neben den Fragen der Beeinflussung zu einem weiteren quantitativen Wachstums mehren sich in den letzten Jahren Anforderungen an eine effektive und integrativ wirkende Führung der Verbandsspitze. Hier scheinen insbesondere folgende Faktoren eine Rolle zu spielen:

- Machtzuwachs mitgliederstarker Landesfachverbände,
- Synchronisationsprobleme der „neuen“ Landesfachverbände nach der Wiedervereinigung mit den „alten“ Landesfachverbänden,

- Zunahme von Kommunikationsbarrieren zwischen den einzelnen Verbandsebenen,
- Abnahme der Mitgliederzufriedenheit,
- Abnahme der Mitarbeiterzufriedenheit,
- u. v. m.

Diese zahlreichen äußeren und inneren Faktoren geben vielen Akteuren im DSV Anlass genug, um einen moderierten Entwicklungs- und Veränderungsprozess (EVP) zu fordern, in dem folgende Ziele verfolgt werden:

- Verbesserung der Kommunikation zwischen den Mitgliedsorganisationen und dem Dachverband DSV,
- Humanisierung der Arbeitsbedingungen,
- Effektivierung der Arbeits- und Organisationsstrukturen,
- Vergewisserung über die gemeinsamen Grundlagen und Leitgedanken,
- Schaffung einer größeren Zielklarheit,
- Verbesserung der Beteiligungs- und Anerkennungskultur,
- Verbesserung der Identifikationsmöglichkeiten mit dem Gesamtverband.

### 2. Arbeitsmethodik

Der DSV hat auch aufgrund einer national und international bekannten Verbandspräsidentin eine gute Reputation im DOSB und den internationalen Verbänden LEN und FINA, im deutschen Spitzensportsystem und der fördernden Wirtschaft. Daraus ergibt sich, dass die finanziellen Grundlagen des Verbandes in den nächsten Jahren geordnet und gesichert sind. Insofern ist eine schwerpunktmäßig betriebswirtschaftlich ausgerichtete Entwicklungsberatung wie in Wirtschaftsunternehmen nicht erforderlich. Um die oben beschriebenen Ziele erreichen zu können sollte ein moderierter Entwicklungsprozess bevorzugt werden, der über Kommunikationsprozesse ein höheres Maß an vertrauensvoller Zusammenarbeit bewirkt und Zielklarheit herstellen kann.

Entwicklungsberatung ist im hohen Maße von systemischen Entwicklungsmethoden bestimmt, die die Notwendigkeiten und Möglichkeiten der Lebensqualitätsverbesserung durch mitgestaltende Akteure konsequenter erkennen und miteinander verknüpfen, sodass prioritär kommunikative und soziale Kompetenzen auf nachhaltige Weise gefordert und gefördert werden können.

Systemische Entwicklungsberatung hat das primäre Ziel, die anstehenden Probleme und Entwicklungschancen in ihren vielfältigen Wirkungszusammenhängen zu betrachten.

Methodisches Ziel ist, auf die Entwicklungsprozesse so Einfluss zu nehmen, dass die vorhandenen Ressourcen und Lösungskompetenzen der einzelnen Nutzergruppen und Entscheidungsträger im DSV angeregt und gefordert werden. Systemische Beratung ist demnach ein situatives, ständig feedbackgeleitetes Handeln, das nur auf diese Weise den komplexen Prozessen und Anforderungen gerecht wird. Insofern ist der systemische Untersuchungsansatz ein unentbehrliches Instrument, Organisationen und andere Beteiligtegruppen in ihren Entwicklungsprozessen zu begleiten sowie Führungskräfte bei ihren Aufgaben zu unterstützen.

Systemischer Entwicklungsberatung sind immer implizit übergeordnete, gesellschaftspolitische Fragestellungen wie z. B. Inklusionsfähigkeit, Inte-

grationsfähigkeit, Gender-Gerechtigkeit, Klimaschutz- und Nachhaltigkeitsfragen.

**3. Prozessdauer**

Der DSV ist ein demokratisch strukturierter und geführter Dachverband, der über eine ehrenamtlich agierende Führungsebene und eine hauptberuflich tätige Administration verfügt. Um als gemeinnützige Organisation mit einem hohen Maß an ehrenamtlichen Funktionsträgern Prinzipien der Beteiligung und Transparenz leben zu können, die letztendlich zu einer hohen Zufriedenheit führt, sind Zuversicht und Vertrauen entscheidende Erfolgsfaktoren.

Zuversicht und Vertrauen lassen sich jedoch nicht „auf Knopfdruck“ herstellen. Vorausgehen müssen Verständigungsprozesse über Inhalte, Formen, Strukturen und Personen, die zu einem hohen Maß an Übereinstimmung führen. Dadurch verändern sich Einstellungs- und Verhaltensmuster, die sich zeitversetzt in allen Ebenen des Verbandes bemerkbar machen. Und dazu benötigt man Zeit.

Es muss davon ausgegangen werden, dass ein Entwicklungs- und Veränderungsprozess eines Dachverbandes, wie es der Deutsche Schwimm-Verband ist, auf Bundesebene 3 bis 3 1/2 Jahre dauert bis er greift.

**4. Prozessbeteiligte**

Zur Bestimmung der Beteiligtegruppen im Verbandsentwicklungsprozess (VEP) des DSV ist es notwendig genau festzulegen, um Was und um Wen es hauptsächlich bei diesem Entwicklungsprozess geht.

Deshalb wird folgende Festlegung beabsichtigt:

Der VEP richtet sich auf die Verbesserung der Zusammenarbeit der Organe des Dachverbandes DSV (Präsidium, Hauptausschuss, Fachausschüsse, Kommissionen, Schiedsgerichte) sowie die Verbesserung der Arbeitsbedingungen der DSV Administration.

Daraus ergeben sich folgende Beteiligtegruppen:

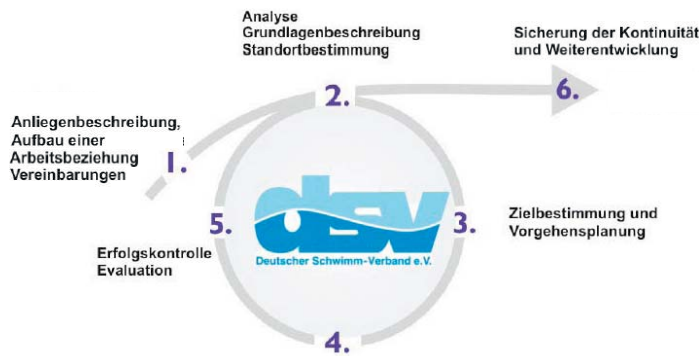
- Präsidium des DSV,
- Hauptberufliche Mitarbeiter/innen der DSV Administration,
- Betriebsrat der DSV Administration,
- Ehrenamtliche Präsidiumsvertreter/innen der Mitgliedsverbände,
- Mitarbeiter/innen der Mitgliedsorganisationen als Teilnehmer/innen in unterschiedlichen Arbeitsforen,

- Funktionsträger/innen und Mitarbeiter/innen der unterschiedlichen Ausschüsse / Kommissionen in unterschiedlichen Arbeitsforen,
- Externe Fachleute zu gegebenen Anlässen.

**5. Prozessphasen**

Der EVP des DSV wird sich möglicherweise in folgende Phasen unterteilen:

- Analysephase (Grundlagenbestimmung, Standortbestimmung)
- Entwicklungsphase (Zielbestimmung und Vorgehensplanung)
- Entscheidungsphase (Zielpriorisierung durch Entscheidungsträger)
- Umsetzungsphase
- Evaluationsphase



Grafik: P. Wehr Consulting GmbH

Eine Begleitung des VEP durch eine externe Moderation ist besonders in den Phasen Analyse, Zielbestimmung (Entwicklung) und Entscheidung empfehlenswert.

**6. Prozessschritte und Arbeitsformen**

Im Folgenden werden die einzelnen Prozessschritte und Arbeitsformen aufgeführt, um einen Einblick und Überblick über den möglichen inhaltlichen und zeitlichen Verlauf des VEPs zu bekommen. Selbstverständlich ist der Prozessverlauf und Prozessfortschritt von den Systembeteiligten selbst abhängig, sodass es immer wieder zu Veränderungen kommen kann. Es wird davon ausgegangen, dass der Entwicklungsprozess im Herbst 2013 beginnt und im Sommer 2016 endet.

Fortsetzung nächste Seite

**BUCHTIPP**

**Lehrplan Schwimmsport Band 2: Vermittlung und Training im Schwimmen**

Nach dem erfolgreichen ersten Band „Lehrplan Schwimmsport 1“ ist nun auch der 2. Band des Erfolgskonzeptes erschienen. „Vermittlung und Training im Schwimmen“ stellt Übungsleitern, Trainern sowie Lehrern vor allem praktische Hilfen und umfangreiche Anregungen auf den Gebieten der Vermittlung, des Übens und des Trainierens bereit. Dies geschieht in der Hoffnung, neben den technologischen Entwicklungen auch

in Zukunft mit attraktiven und zukunftsorientierten Ausbildungskonzepten viele Menschen für die „Faszination Schwimmsport“ begeistern und langfristig gewinnen zu können.

Autoren: Gunther Volck / Werner Freitag / Andreas Hohmann / Bodo Ungerechts  
 Taschenbuch (196 Seiten), 1. Auflage,  
 Preis 24,90 €  
 Erschienen im Hofmann-Verlag Schorndorf  
 (E-Mail: [bestellung@hofmann-verlag.de](mailto:bestellung@hofmann-verlag.de))  
 oder für DSV-Zugehörige auch über die  
 DSV-Geschäftsstelle [info@dsv.de](mailto:info@dsv.de)

Redaktion swim & more



**NUR SOLANGE DER VORRAT REICHT!**  
 Band 2 für DSV-Mitglieder zum Sonderpreis  
 22,50 inkl. MwSt. und Versand  
 Bestellungen an die DSV-Geschäftsstelle

## Ablauf beispielhaft am VEP des Landesschwimmverband Niedersachsen 2011-2013

Phase	Inhalt	Beteiligte	Arbeitsform
Analyse	Einrichten einer Steuerungsgruppe zur Gewährleistung der ordnungsgemäßen Arbeitsstrukturen	Präsidium / Administration / Betriebsrat / Moderator	Arbeitsgespräche
	Sichtung der verbandlichen Grundlagen, Strukturen etc.	Administration/Moderator	Arbeitsgespräche/ Recherchearbeit/ Aktenstudium
	Erkundung der Mitarbeiterzufriedenheit	Administration/Moderator	Arbeitsgespräche
	Erkundung der Mitgliederzufriedenheit	Mitgliedsverbände/ Moderator u.a.	Arbeitsgespräche vor Ort bei den Mitgliedsverbänden

Phase	Inhalt	Beteiligte	Arbeitsform
Entwicklung	Grundlagen überprüfen und neu bestimmen (Leitgedanken entwickeln)	Präsidium / Administration / Betriebsrat / Mitgliedsverbände / Moderator	Workshops/ Regionalkonferenzen
	Erstellung Leistungsprofil der Mitarbeiter/innen der DSV Administration	Administration / Moderator	Arbeitsgespräche
	Thematisierung der Struktur und Aufgaben der Organschaften des DSV	Präsidium / Administration / Moderator	Workshops / Arbeitsgespräche
	Thematisierung der Geschäftsstellenstruktur	Präsidium / Administration/Betriebsrat / Moderator	Workshops / Arbeitsgespräche
	Bestimmung der verbandlichen Ziele	Präsidium / Mitgliedsverbände / Administration /Betriebsrat/ Moderator	Workshops

Phase	Inhalt	Beteiligte	Arbeitsform
Entscheidung	Anpassung der Geschäftsstellenstruktur	Präsidium / Administration / Betriebsrat / Moderator	Workshops / Arbeitsgespräche
	Anpassung der Organschaften	Präsidium /Mitgliedsverbände/ Moderator	Arbeitsgespräche
	Diskussion und Festlegung der neuen verbandlichen Grundlagen	Präsidium /Mitgliedsverbände/ Administration / Moderator	Workshops / Arbeitsgespräche
	Priorisierung der Ziele	Präsidium / Administration / Moderator	Workshops / Arbeitsgespräche
	Entwicklung und Abstimmung über Programmatik	Präsidium / Administration / Moderator	Workshops

**7. Phase „0“**

Aktuell befinden wir uns nach wie vor in der Phase „0“. Bisherige Aktivitäten waren:

07. Juli 2012	Arbeitskreis „DSV Verbandsentwicklung 2016“
23. Februar 2013	Workshop der Landesverbandpräsidenten „Der DSV und sein Weg in die Zukunft“
Sommer 2013	Umfrage und Datenerhebung bei den Landesschwimmverbänden
Sommer 2013	Angebotsabfrage bei drei Agenturen
06. und 11. September 2013	Vorstellung der Agenturen

Im Folgenden zwei Zitate, die verschiedene Haltungen zu Veränderungen widerspiegeln und damit auch für die Mitglieder im DSV anwendbar zutreffen:

Paul Claudel:  
„*Bevor man die Welt verändert, wäre es vielleicht doch wichtiger, sie nicht zugrunde zu richten.*“

Georg Christoph Lichtenberg:  
„*Ich kann freilich nicht sagen, ob es besser werden wird, wenn es anders wird; aber so viel kann ich sagen: es muss anders werden, wenn es gut werden soll.*“

**Und wie geht s weiter?**

Der Auswahlprozess für die Moderation des VEP erfolgte durch eine Lenkungsgruppe, die dem DSV Präsidium eine Empfehlung ausgesprochen hat. Eine abschließende Entscheidung über den Umfang und die Beauftragung will das Präsidium in seiner Oktobersitzung treffen und anschließend dem Hauptausschuss vortragen.

Ich verstehe den Auftrag des Verbandstages 2012 an mich im Sinne von Georg Christoph Lichtenberg und wünsche mir eine aktive Mitwirkung und lebhaftige Diskussion innerhalb des Deutschen Schwimm-Verbandes.

Wolfgang Hein  
DSV Vizepräsident Verbandsentwicklung