



**FÜHRUNGS
AKADEMIE**

DEUTSCHER OLYMPISCHER **SPORT**BUND

Kurzversion des Zwischenberichts Mitgliederentwicklung im Deutschen Schützenbund e.V.

Ziel und Ablauf des Projektes

Ergebnisse der Situationsanalyse

Führungs-Akademie des DOSB

Gabriele Freytag, Direktorin

Veronika Rücker, Wissenschaftliche Referentin

Sandra Werner, Projektmitarbeiterin

Willy-Brandt-Platz 2

50679 Köln

0221 221 220 13

freytag@fuehrungs-akademie.de

ruecker@fuehrungs-akademie.de

1. Ziel des Projektes

Der Deutsche Schützenbund e.V. (DSB) ist ein traditionsreicher Olympischer Sportverband, der zu den fünf größten Sportverbänden Deutschlands zählt und auf zahlreiche sportliche Erfolge zurückblicken kann. Dennoch ist seit einigen Jahren ein leichter, aber kontinuierlicher Mitgliederrückgang zu verzeichnen (vgl. Abb. 1):

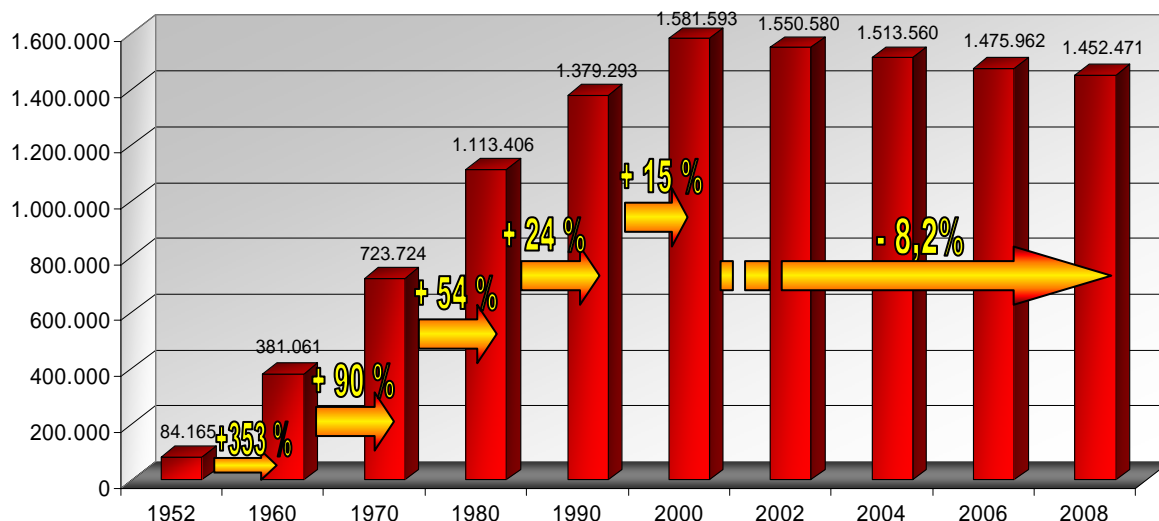


Abb. 1: Mitgliederentwicklung im DSB

Mit dem Projekt „Mitgliederentwicklung im Deutschen Schützenbund e.V.“ hat sich der DSB die Aufgabe gesetzt, den rückläufigen Mitgliederzahlen in seinen Mitgliedsvereinen entgegenzuwirken, um mittel- und langfristig die Zukunftsfähigkeit des DSB zu erhalten. Zu diesem Zweck ist eine Projektgruppe berufen worden, die sich intensiv mit der Thematik auseinandersetzt. Wesentliche Schwerpunkte der Arbeit dieser Gruppe bestehen darin, die Gründe für die rückläufigen Mitgliederzahlen zu ermitteln und ein Konzept mit konkreten Maßnahmen zur mittel- und langfristigen Mitgliedergewinnung und -bindung zu erarbeiten. Für eine flächendeckende Verwirklichung des Konzeptes ist es erforderlich, die Landesverbände und Vereine für die Problemstellung und die zukünftigen Herausforderungen zu sensibilisieren, denn eine erfolgreiche Umsetzung der Handlungsempfehlungen kann nur gemeinschaftlich erfolgen. Die Führungs-Akademie des DOSB begleitet diese Arbeitsgruppe als externe Beraterin.

1.1 Ablauf des Projektes

Die Grundlage für den Ablauf des Projektes bildet der Management-Prozess:

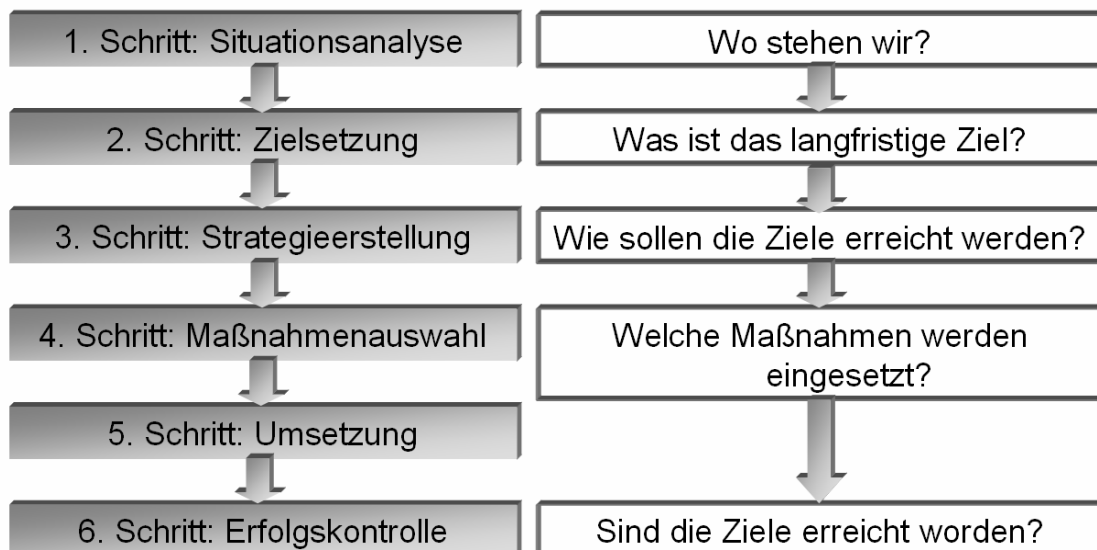


Abb. 2: Management-Prozess

In einem ersten Schritt gilt es, sich intensiv mit der Ausgangssituation des Deutschen Schützenbundes auseinanderzusetzen. Die Situationsanalyse stellt die Grundlage für jede Entscheidung dar. In dieser Phase sollen die für eine Strategieentwicklung relevanten Hintergrundinformationen gesammelt und generiert werden. Hierfür werden in einem ersten Schritt bereits bestehende Studien analysiert (Sekundäranalyse). Zusätzlich erfolgt eine Sonderauswertung des Sportentwicklungsberichts, der sich intensiv mit der Situation der Sportvereine in Deutschland auseinandersetzt, speziell für die Vereine des DSB sowie die Erstellung und Durchführung neuer Analysen, die explizit die Fragestellungen des Deutschen Schützenbundes berücksichtigen (Primäranalyse). Ziel der Situationsanalyse ist es, zum einen die Veränderungen im Umfeld des Deutschen Schützenbundes festzustellen, auf die der DSB zwar keinen bzw. geringen Einfluss hat, die aber erhebliche Auswirkungen auf die Entwicklungen des Schützensports und auf die Mitgliederentwicklung in den Schützenvereinen haben werden (Chancen und Risiken). Parallel dazu hat sich auch die Situation des Deutschen Schützenbundes, der Landesverbände und der Schützenvereine verändert. Im Rahmen der Situationsanalyse gilt es, die Stärken und Schwächen dieser Organisationen in Bezug auf die Mitgliederentwicklung zu ermitteln und auf ihre Relevanz hin zu bewerten.

Nach einer intensiven Auseinandersetzung mit der Ausgangssituation soll in einem weiteren Schritt die Zielsetzung für den Bereich der Mitgliederentwicklung entwickelt und festgelegt werden. Dabei sollte die Zielsetzung dem SMART-Prinzip folgen und S – Spezifisch (konkret, eindeutig und präzise formuliert), M – Messbar (operationalisiert und damit auch überprüfbar), A – Attraktiv (aktive Beeinflussbarkeit), R – Realistisch (hochgesteckt, aber erreichbar) und T – Terminierbar (mit klaren Zeitangaben versehen) sein. Die Zielsetzung (Soll-Zustand) sowie die Situationsanalyse (Ist-Zustand) sind die Voraussetzungen für die Festlegung von strategischen Leitlinien, die die Frage beantworten sollen, auf welchem Weg die gesetzten Ziele erreicht werden können? Strategien können als Grundsatzentscheidungen verstanden

werden, die eine längerfristige Bindewirkung haben, als beispielweise einzelne Maßnahmen im Rahmen des Projektes.

Unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Situationsanalyse, der Zielsetzung und der strategischen Leitlinien gilt es in einem nächsten Schritt die konkreten Maßnahmen auszuwählen und festzulegen. Nach dieser gesamten Planungsphase werden daran anknüpfend die ausgewählten Maßnahmen durchgeführt und in die Praxis umgesetzt. Den letzten Schritt im Rahmen des Prozesses bildet die Kontrollphase mit der Fragestellung, ob die gesetzten Ziele erreicht worden sind und wenn nicht, welche Gründe dafür ausschlaggebend sein können.

Um zu belastbaren Ergebnissen in den einzelnen Phasen zu kommen und um die Betroffenen von vornherein in den Prozess einzubeziehen, sollten neben den Mitgliedern der Projektgruppe, die sich aus Vertretern des Deutschen Schützenbundes und der Landesverbände zusammensetzt, weitere Beteiligte frühzeitig in die Konzepterstellung eingebunden werden.

So findet parallel zu dem Projekt Mitgliederentwicklung eine Fortbildungsreihe mit den hauptamtlichen GeschäftsführerInnen der Landesverbände statt. Das hier vorhandene Know-How sowie die Erfahrungen dieser Gruppe sind für die Überlegungen im Rahmen des Prozesses sehr hilfreich und nützlich, so dass hier eine enge Verknüpfung gesucht wird.

Zudem sind regionale Zukunftswshops geplant mit dem Ziel, Experten und Multiplikatoren aus den Verbänden und Vereinen für das Thema der Mitgliederentwicklung zu sensibilisieren und auch in dieser Gruppe nochmal konkrete Ideen und Maßnahmen zur Mitgliederentwicklung zu sammeln und zu erarbeiten. Mit Hilfe von regionalen Zukunftswshops können sowohl weitere VertreterInnen der Verbände sowie ausgewählter Vereine in den Prozess eingebunden und frühzeitig in die Erstellung des Konzeptes zur Mitgliederentwicklung integriert werden. Dadurch kann die Akzeptanz des Projektes und die Bereitschaft für die Umsetzung an der „Basis“ gesteigert werden.

1.2 Vorgehen bei der Situationsanalyse

Wie oben beschrieben, ist es das Ziel der Situationsanalyse, die aktuelle Situation des DSB zu ermitteln und durch eine Analyse der Entwicklungen relevanter interner und externer Einflussfaktoren Gründe für die rückläufigen Mitgliederzahlen zu identifizieren.

Zunächst einige Recherchen zum Image der Sportart, zu den Rahmenbedingungen (z.B. rechtliche Vorlagen) und den Umfeldbedingungen durchgeführt. Hierzu wurden zunächst bereits bestehende Studien (Sekundäranalysen), wie Mitgliederstatistiken des DSB und der Landesfachverbände sowie der Sportentwicklungsbericht, analysiert und ausgewertet. Die bereits vorhandenen Daten wurden in einer ersten Sitzung der Arbeitsgruppe gesichtet und der weitere Analysebedarf ermittelt. Dabei konnte festgestellt werden, dass in vielen Berei-

chen nur unzureichende Daten und Fakten zur Ermittlung der aktuellen Situation des Deutschen Schützenbundes, der Landesfachverbände, der Schützenvereine und der Mitglieder der Vereine vorliegen, so dass weiter gehende Analysen dazu vereinbart wurden.

Um an die noch fehlenden Informationen für eine umfangreiche Situationsanalyse zu gelangen, wurden Untersuchungen durchgeführt, die speziell an den Informationsbedarf des Projektes angepasst sind (Primäranalyse). Abbildung 2 bietet eine kompakte Übersicht der Vorgehensweise bei der Situationsanalyse des Deutschen Schützenbundes.

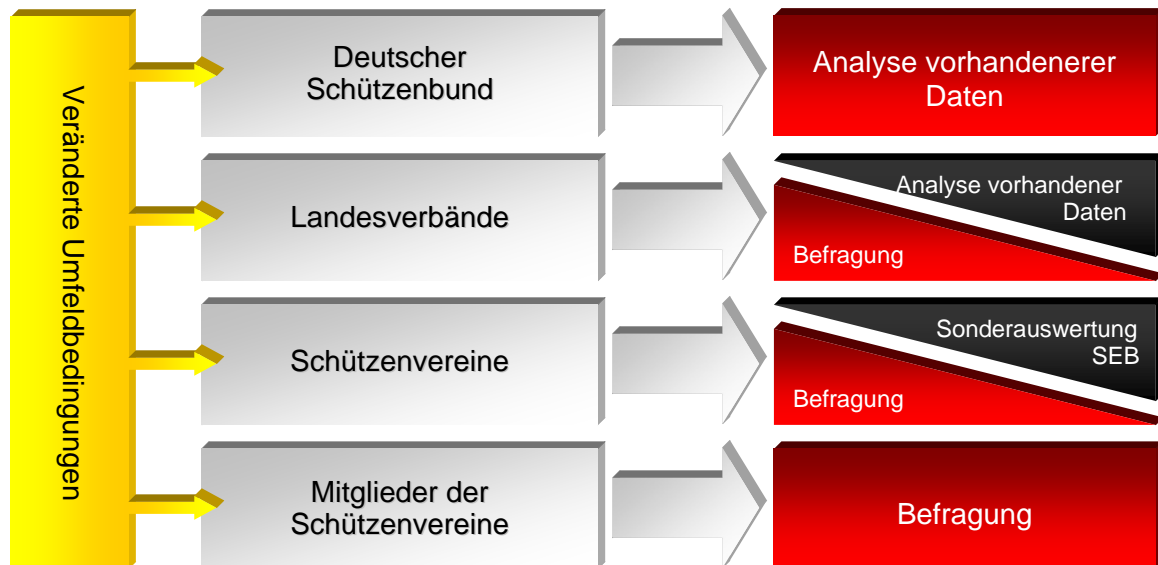


Abb. 3: Vorgehensweise bei der Situationsanalyse des DSB

Im Rahmen einer Umfeldanalyse wurden durch die Projektgruppe relevante Umfeldbedingungen erfasst und die Auswirkungen für den DSB bewertet. Diese organisationsexternen Faktoren spielen eine wesentliche Rolle, denn sie beeinflussen die Mitgliederentwicklung des DSB maßgeblich, können aber nicht oder nur geringfügig durch den DSB verändert werden.

In einem zweiten Schritt wurden bereits vorhandene Daten zum Deutschen Schützenbund (wie bspw. Mitgliederstatistiken etc.) aufbereitet und ausgewertet.

Die aktuelle Situation der Landesfachverbände wurde zunächst auf ähnliche Weise analysiert. Bereits vorliegende Daten wurden allerdings zusätzlich durch die Ergebnisse einer Befragung der GeschäftsführerInnen und Präsidenten der Landesverbände ergänzt. Da der Deutsche Schützenbund wie oben beschrieben gemeinsam mit der Führungs-Akademie für die GeschäftsführerInnen der Landesverbände eine Fortbildungsreihe angeboten hat, konnten hier Synergieeffekte genutzt werden und die Befragung der Geschäftsführer im Rahmen der 1. Tagung im Herbst 2008 durchgeführt werden. Mit Hilfe eines kurzen Fragebogens wurden die Kernfragestellungen zur Mitgliederentwicklung, zu Serviceangeboten für die Vereine und das Selbstverständnis der LV im Bezug auf die Mitgliederentwicklung erfasst. Die

Befragung der Präsidenten erfolgte mit einem gesonderten Fragebogen über ein persönliches Anschreiben des DSB.

Für die Erfassung der aktuellen Situation der Schützenvereine und ihrer Mitglieder erfolgt zum einen eine Sonderauswertung des Sportentwicklungsberichts¹. Diese befindet sich derzeit in Arbeit und wird berücksichtigt, sobald die Ergebnisse vorliegen. Zum anderen wurde die Situation einiger ausgewählter Vereine im Rahmen einer Mitgliederbefragung untersucht.

Im Folgenden werden die Methoden und Ergebnisse der verschiedenen Analysephasen dargestellt.

1.3 Hypothesen der Projektgruppe

Bevor mit der systematischen Bearbeitung des Themas begonnen wurden, sammelte die Projektgruppe folgende Hypothesen über mögliche Gründe für die rückläufige Mitgliederentwicklung im Deutschen Schützenbund:

- Altersstruktur der ehrenamtlich Engagierten im Verein
- Persönlicher Egoismus / Lebensstil / Lebensstandard / Anspruchsgruppen
- Sportverhalten
- Einflussnahme der Behörden, Waffengesetz, Umwelt, Finanzen
- Wenig Innovation, mehr Routinearbeit in den Vereinen
- Unterschiede im Bürgerverhalten Stadt vs. Land
- Fehlende Einbindung in den Verein (Zugehörigkeitsgefühl)
- Struktur und / oder Kultur der Verbände noch zeitgemäß?
- Finanzielle Belastung; großes Jahresbeitragsspektrum (Jahresbeiträge von 20-600 Euro)
- Akzeptanz der Frauen im Schießsport
- Angebotsfragen noch zeitgemäß und attraktiv?
- Image des Schießsports (und des Waffengebrauchs) in der Gesellschaft zunehmend negativ

¹ Der Sportentwicklungsbericht analysiert in regelmäßigen Abständen die Situation der Sportvereine in Deutschland, um managementrelevante Informationen von und für die Vereine und Verbände zu erhalten. Zu diesem Zweck werden alle Sportvereine in regelmäßigen Abständen zu ihrer aktuellen Situation mithilfe eines Online-Fragebogens befragt. Die erste Welle hat 2005, stattgefunden, zur Zeit läuft die 3. Welle.

- Image des Sportvereins insgesamt (Ambiente, Erlebniswelt)
- Fehlende Athletik der Sportart (fehlt vor allem den Jugendlichen)
- Großteil der Mitglieder ist nicht am Sportbetrieb beteiligt (geringe Verzahnung von Geselligkeit und Sport)
- DSB-strukturkonservativ
- Darstellung des Schießsports in den Medien
- Demographischer Faktor
- Sport- und Anlagenfinanzierung

Diese Hypothesen bildeten die Grundlage der anschließenden Befragungen der Landesfachverbände und Vereine.

2. Ergebnisse der Situationsanalyse

Zum Abschluss der Situationsanalyse ermittelte die Projektgruppe, basierend auf den interpretierten Ergebnissen der Primär- und Sekundäranalysen, die Chancen und Risiken sowie die Stärken und Schwächen des DSB in Bezug auf die Mitgliederentwicklung.

2.1 Stärken und Schwächen des DSB

Die Stärken und Schwächen zeigen die organisations**internen** Faktoren auf, die sich aus der Organisation ableiten lassen und von dieser auch beeinflussbar sind. Durch die Ermittlung von Stärken und Schwächen kann die Organisation auf bisher ungenutzte Potentiale und Ressourcen sowie zu reduzierende Probleme und Schwächen aufmerksam gemacht werden

Aufbauend auf den Ergebnissen der Befragungen ermittelte die Projektgruppe folgende Stärken und Schwächen für den DSB:

Stärken

- Die Vereine haben eine sehr hohe Bindungswirkung.
- Der Stellenwert der Schützenvereine ist in ihrem regionalen Umfeld als sehr hoch einzuschätzen.
- Die Vereine und die Schützen verzeichnen eine lange Tradition.
- Die Größe des Verbandes wird als Stärke bewertet.
- Die Sportart verfügt über einen großen Facettenreichtum bei zwei olympischen Sportarten mit vielfältigen Disziplinen.
- Für bestimmte Zielgruppen spielt die Traditionspflege eine wichtige Rolle.
- Es sind zahlreiche Angebote für Senioren vorhanden. Insbesondere werden in den Vereinen die Aspekte Gemeinschaft und Geselligkeit gelebt („Schützenhilfe“).
- Die Schützenvereine verfügen über eine sehr gute Infrastruktur.
- Es können zahlreiche internationale sportliche Erfolge verzeichnet werden.
- Der Verband zeichnet sich durch eine gute Jugendarbeit aus.

Schwächen

- Die Verbände haben ein geringes Problembewusstsein hinsichtlich der eigenen Rolle und in Bezug auf ihre konkrete Aufgabe im Themenfeld Mitgliederentwicklung.

- Die Vereine sind sehr träge und zeigen wenig Offenheit für Neues.
- Die Vereine selber stellen einen sehr geschlossenen Kreis dar, der für Außenstehende möglicherweise schwer zugänglich erscheint („closed shop“).
- Die Facetten des Schießsports und des DSB werden in der Öffentlichkeit nicht klar dargestellt.
- Die Selbsteinschätzung der Schützen entspricht nicht der Außenwirkung.
- In Bezug auf die Gewinnung neuer Mitglieder und Zielgruppen kann „Traditionsmeierei“ negative Auswirkungen haben.
- In den Landesverbänden lässt sich nur eine geringe strategische Ausrichtung erkennen.
- Die Ausrichtung des Verbandes ist sehr „kugellastig“.
- Es erfolgt keine Auseinandersetzung mit dem Thema „Mitgliederentwicklung“ bzw. mit Managementfragen.
- Die Mitarbeitenden sind für die Managementaufgaben nur gering qualifiziert, während die Fachkompetenz zu Fragen des Schießsports in hohem Maße vorhanden ist..
- Es werden hohe Anforderungen an die Infrastruktur gestellt.
- Aufgrund des Einstiegsalters und des Images des Schießsports kann Schulsport als Instrument zur Mitgliedergewinnung nur begrenzt genutzt werden.
- Der DSB und die Landesverbände haben einen starken Fokus auf die aktiven Schützen.
- Die mediale Präsenz und Darstellbarkeit des Schießsports ist als Schwäche zu bezeichnen
- Die Interessen der Schützenmitglieder divergieren sehr stark.
- Es gibt nur wenig aktive Übungsleiter und Trainer in den Vereinen, was dazu führt, dass eine qualifizierte Heranführung an den Sport fehlt!

2.2 Chancen und Risiken für den DSB

Die Chancen und Risiken beleuchten die organisationsexternen Faktoren, auf die die Organisation selber nur einen geringen bis keinen Einfluß hat, die aber die weitere Arbeit der Organisation in wesentlichem Maße beeinflussen.

Chancen stellen jene Umweltbedingungen dar, die der Organisation positiv zu Gute kommen und durch die z.B. eine Stärke weiter ausgebaut werden kann. Risiken sind jene Bedingungen im Umfeld der Organisation, die für die Organisation zu einem Problem führen könnte.

Die Projektgruppe ermittelte folgende Chancen und Schwächen für den DSB:

Chancen

- Gesundheit ist ein wesentliches Motiv für die Sportausübung.
- Bogensport ist ein aktueller Trendsport.
- Die demographische Entwicklung führt zu einem hohen Anteil älterer Menschen.
- Der Sport wird insgesamt weiblicher und die Schützenvereine haben mit ausgewählten Facetten ein Angebot für diese Zielgruppe.
- Der Schießsport hat erzieherische Wirkung.
- In Deutschland gibt es eine große Laufbewegung, die zahlreiche Kombinationsmöglichkeiten mit Schießsport ermöglicht.
- Die Sportart bietet eine hohe Integrationsfähigkeit von Behinderten.
- Gewaltfreier Sport
- Alters- und generationsübergreifende Sportart
- Kooperations- und Kombinationsmöglichkeit mit anderen Sportarten
- Soziale Funktion der Schützenvereine

Risiken

- Waffenmissbrauch
- Die rechtlichen Rahmenbedingungen werden komplexer.
- Die Umweltbedingungen erschweren sich.
- Waffen haben keine gesetzliche Akzeptanz.
- Aktivitäten von Einzelaktivisten führen häufig zu einem negativen Bild bzw. Image aller Schützen („Gruppenhaft“).
- Das Image der Schützen ist in Bezug auf die Persönlichkeit negativ belegt.
- Das Sportgerät ist hoch gefährlich und wird häufig als Waffe wahrgenommen.

- Es gibt verschiedene konkurrierende Verbände.
- Die Rahmenbedingungen für ehrenamtliches Engagement erschweren sich.
- Es ist schwierig, Jugendliche im Nachwuchsbereich zu gewinnen.
- Es ist unsicher, wie zukünftig der sportliche Erfolg der Schützen aussehen wird.

2.3 Zielsetzungen

Nach Beendigung der Situationsanalyse hat sich die Projektgruppe unter Berücksichtigung der ermittelten Chancen und Risiken sowie der Stärken und Schwächen intensiv mit der Zielsetzung in Bezug auf die Mitgliederentwicklung im DSB auseinandergesetzt.



Abb.38: Vergleich Vereine mit positiver und negativer Mitgliederentwicklung: Allgemeine Zufriedenheit

Ziele beantworten die Frage: Wo wollen wir hin? Sie reduzieren Handlungs- und Entscheidungsalternativen und ermöglichen so eine gezielte strategische Ausrichtung, eine sinnvolle Maßnahmenauswahl sowie die Überprüfung des Erfolgs. Man kann in Leitziele und Teilziele unterscheiden. Das Leitziel ist dabei das übergeordnete Ziel, das erreicht werden soll. Die Teilziele leisten jeweils einen Beitrag dazu, das Leitziel zu realisieren und sind daher auch aus diesem Leitziel abgeleitet.

Strategien beantworten die Frage: Wie kommen wir zu diesem Ziel? Also, auf welchem Weg können wir die gesetzten Ziele erreichen, welche verschiedenen Optionen bzw. Wege haben wir und welchen müssen wir einschlagen, um das Teilziel (und damit auch das Leitziel) zu erreichen?

Maßnahmen befassen sich mit der Frage, wie die Strategien konkret in die Praxis umgesetzt werden können. Welche Maßnahmen können dazu beitragen, das Ziel zu erreichen?

Für das Projekt „Mitgliederentwicklung im Deutschen Schützenbund e.V.“ formulierte die Projektgruppe folgendes Leitziel:

(Mind.) 1,5 Millionen Mitglieder in den Vereinen bis zum Jahr 2018

Aus diesem übergeordneten Ziel wurden vier Teilziele abgeleitet:

- a) Stärkung der Mitgliederbindung im Schützenverein
- b) Mitgliederneugewinnung
- c) Klare interne und externe Profilierung des DSB bis 2015
- d) Stärkung der Vereinsarbeit

Um die Teilziele und somit letzten Endes auch das übergeordnete Leitziel zu erreichen, formulierte die Projektgruppe folgende Strategien:

Teilziel a) Stärkung der Mitgliederbindung im Schützenverein

Strategie: Nutzung der bereits vorhandenen hohen Bindungswirkung und stärkere Verknüpfung von sportlichen und sozialen Angeboten

Teilziel b) Mitgliederneugewinnung

Strategie: Schwerpunktsetzung bei ausgewählten Zielgruppen (Jugend, Wiedereinsteiger und Wiedereinsteigerinnen, Senioren und Seniorinnen)

Strategie: Nutzung des Bogensports und von Trendsportarten

Teilziel c) Klare interne und externe Profilierung des DSB bis 2015

Strategie: Profilschärfung im DSB

Strategie: Stärkung des positiven Bildes der Schützenvereine im DSB in der Öffentlichkeit

Teilziel d) Stärkung der Vereinsarbeit

Strategie: Qualifizierung der ehrenamtlichen und hauptamtlichen MitarbeiterInnen auf allen Ebenen

Strategie: Aufgabendefinition der Verbandsebenen zur Unterstützung der Vereine

Die Aufgabe der Projektgruppe besteht jetzt darin, für diese Zielsetzungen und strategischen Leitlinien und konkrete Maßnahmen zu entwickeln.