



**FÜHRUNGS  
AKADEMIE**

DEUTSCHER OLYMPISCHER **SPORT**BUND

---

## **Mitgliederentwicklung im Deutschen Schützenbund e.V.**

---

### **Führungs-Akademie des DOSB**

Gabriele Freytag, Direktorin

Veronika Rücker, Wissenschaftliche Referentin

Willy-Brandt-Platz 2

50679 Köln

0221 221 220 13

[freytag@fuehrungs-akademie.de](mailto:freytag@fuehrungs-akademie.de)

[ruecker@fuehrungs-akademie.de](mailto:ruecker@fuehrungs-akademie.de)

# 1. Ziel des Projektes

Der Deutsche Schützenbund e.V. (DSB) ist der viert größte und älteste Sportverband im Deutschen Olympischen Sportbund und kann auf zahlreiche sportliche Erfolge zurückblicken. Dennoch ist seit einigen Jahren ein leichter, aber kontinuierlicher Mitgliederrückgang zu verzeichnen, der vermutlich dem einzelnen Verein zur Zeit noch keine großen Probleme bereitet, in der Summe von 15.000 Vereinen beim DSB aber sehr wohl ins Gewicht fällt (vgl. Abb. 1):

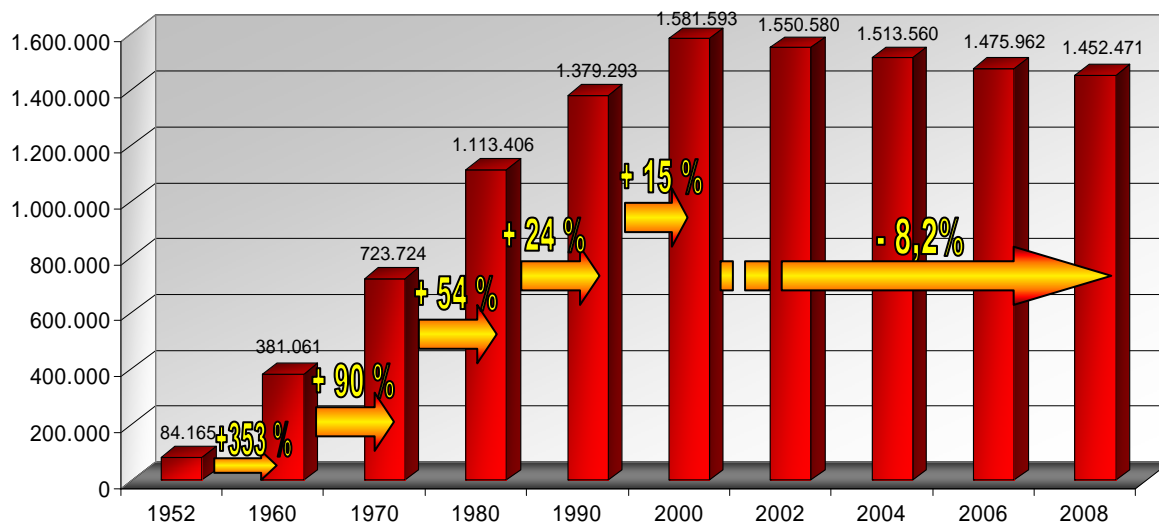


Abb. 1: Mitgliederentwicklung im DSB

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 AG Mitgliederentwicklung unter der Leitung von Herrn Jonny Otten wird von der Führungs-Akademie des DOSB als externer Berater begleitet.

## 1.1 Ablauf des Projektes

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

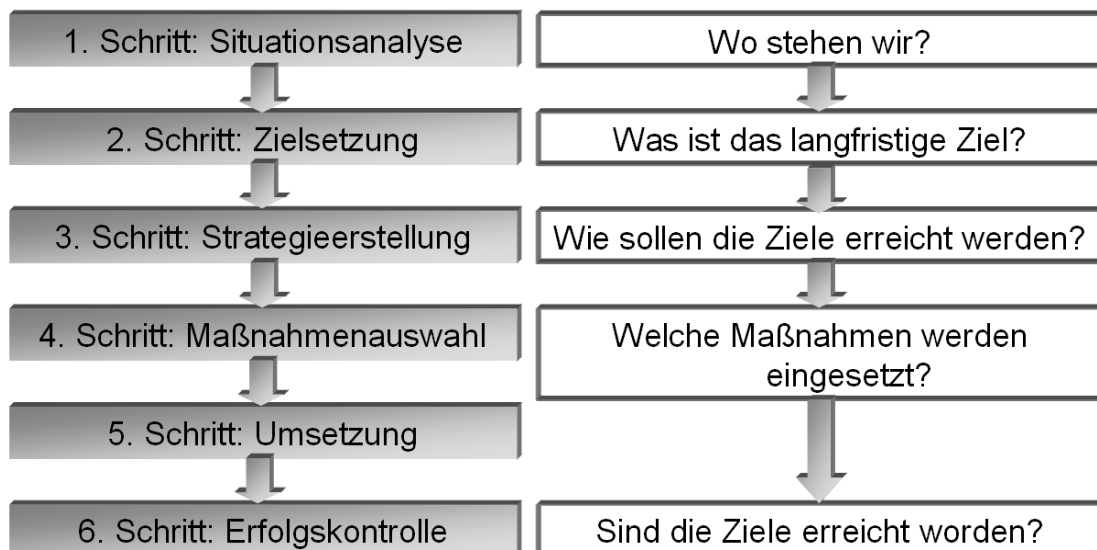


Abb. 2: Management-Prozess

In einem ersten Schritt galt 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 wurden in einem ersten Schritt bereits bestehende Studien analysiert (Sekundäranalyse). Zusätzlich erfolgte 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 war 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 (Chancen und Risiken). Parallel dazu hat sich auch die Situation des Deutschen Schützenbundes, der Landesverbände und der Schützenvereine verändert. Im Rahmen der Situationsanalyse galt 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 ist in einem weiteren Schritt die Zielsetzung für den Bereich der Mitgliederentwicklung entwickelt und festgelegt worden. 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 beispielsweise einzelne Maßnahmen im Rahmen des Projektes.

Unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Situationsanalyse, der Zielsetzung und der strategischen Leitlinien galt 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, sind neben den Mitgliedern der Projektgruppe, die sich aus Vertretern des Deutschen Schützenbundes und der Landesverbände zusammensetzt, weitere Beteiligte frühzeitig in die Konzepterstellung eingebunden worden.

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

Zudem sind regionale Zukunftswerkshops durchgeführt worden 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 Zukunftswerkshops konnten sowohl weitere VertreterInnen der Verbände als auch ausgewählter Vereine in den Prozess eingebunden und frühzeitig in die Erstellung des Konzeptes zur Mitgliederentwicklung integriert werden. Dadurch wurden die Akzeptanz des Projektes und die Bereitschaft für die Umsetzung an der „Basis“ gesteigert.

## **2. Ergebnisse der Situationsanalyse**

Basierend auf Ergebnissen aus umfangreichen Studien und der Einbindung diverser relevanter Gruppen, wurden die Chancen und Risiken sowie die Stärken und Schwächen des DSB in Bezug auf die Mitgliederentwicklung ermittelt.

### **2.1 Stärken und Schwächen des DSB**

Die Stärken und Schwächen zeigen die organisationsinternen 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 Risiken 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 gesellschaftliche Akzeptanz.
- Aktivitäten von Einzelaktivisten aus Schützenkreisen 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.
- Aufgrund gesetzlicher Vorgaben ist es schwierig, Kinder und Jugendliche im Nachwuchsbereich zu gewinnen.
- Es ist unsicher, wie zukünftig der sportliche Erfolg der Schützen aussehen wird.

### 3. Zielsetzungen und strategische Überlegungen

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.

*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.

#### **4. Maßnahmenkatalog**

Unter Berücksichtigung der Zielsetzungen und der strategischen Entscheidungen hat sich die Projektgruppe mit den konkreten Maßnahmen auseinandergesetzt. Dabei ist ein umfangreicher Maßnahmenkatalog entstanden. Die vorgeschlagenen Maßnahmen sind verschiedenen Gruppierungen zur Bewertung und Einschätzung vorgelegt worden. Neben der Projektgruppe sind die Präsidenten und Geschäftsführer der Landesverbände sowie die bei den Regionalkonferenzen anwesenden Vereins- und Verbandsvertreter eingebunden und zu den konkreten Maßnahmen befragt worden. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen hat die Projektgruppe eine Priorisierung und Konkretisierung der Maßnahmen vorgenommen.

Als Voraussetzung für das Gelingen des Projektes ist es notwendig, dass ein Ansprechpartner für das Thema der Mitgliedergewinnung und –bindung in jedem Landesverband ausgewählt wird und sich um die Umsetzung des Projektes kümmert. Dieser sollte vom Präsidium bzw. von der Geschäftsleitung ausgewählt werden und regelmäßig an der Projektgruppe Mitgliederentwicklung teilnehmen, die sich aus den Vertretern der Landesverbände zusammensetzt.

Weiterhin erachtet die Projektgruppe es für notwendig, eine enge Vernetzung des Themas mit der AG Strukturreform und der AG Leistungssport vorzunehmen, was durch die jeweiligen AG Leiter zu gewährleisten ist.

Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor für das Projekt wird eine gute Projektkommunikation sein. Hierzu gilt es, einen Kommunikationsfahrplan zu entwickeln, der inhaltliche Schwerpunkte festlegt und die zu nutzenden Kommunikationswege berücksichtigt.

Im Folgenden werden die von der Projektgruppe ausgewählten Maßnahmen zu den jeweiligen Zielen vorgestellt:

##### **Maßnahmen für das Ziel: **Stärkung der Mitgliederbindung im Schützenverein****

- Entwicklung einer zentralen Kommunikationsplattform mit Informationen zur Mitgliedergewinnung und –bindung (dabei können zahlreiche Ideen, Anregungen und Maßnahmen, die im Rahmen des Prozesses gesammelt worden sind, aufgegriffen und genutzt werden)

- „Tool-Box“ zur Öffentlichkeitsarbeit und zum Vereins- und Waffenrecht (Hinweise zur Pressearbeit mit Musterartikeln sowie Checklisten zur Nutzung durch Vereine und Verbände)
- „Kampagne“ in Richtung der Vereine und Verbände zur Sensibilisierung für das Thema der Mitgliedergewinnung und –bindung (z.B. Flyer für die Vereine mit Informationen zur Mitgliederentwicklung und den geplanten Maßnahmen).

#### Maßnahmen für das Ziel: **Mitgliederneugewinnung**

- Ausrichtung „Tag der Schützenvereine im DSB in Deutschland“ – an einem ausgewählten Tag öffnen bundesweit möglichst zahlreiche Schützenvereine ihre Türen. Dieser Tag kann kombiniert werden mit einer Neuauflage der Jedermann-Wettkämpfe (bsp. das Trimm-Schießen).
- Verstärkung der Aktivitäten im Bereich Bogensport und Positionierung Bogensport als eigenständige Marke im Deutschen Schützenbund und seinen Verbänden und Vereinen:
  - o Erstellung von Arbeitshilfen zum „Aufbau einer Bogensparte“ und zur „Gründung eines Bogensportvereins“
  - o Entwicklung eines „Startpaket Bogensport“ mit notwendigen Materialien und Hinweisen
  - o Verstärkung der Aktivitäten im Ausbildungsbereich („Ausbildungsoffensive“)
  - o Strukturell deutliche Verankerung von Bogensport im Deutschen Schützenbund

#### Maßnahmen für das Ziel: **Interne und externe Profilierung des Deutschen Schützenbundes**

- Es soll ein Markenkonzept für den Deutschen Schützenbund entwickelt werden, das Überlegungen hinsichtlich einer eigenen „Markenwelt im DSB“ berücksichtigt und möglicherweise verschiedene Profile bzw. Schwerpunkte von Vereinen ermöglicht und kennzeichnet.
- In diesem Rahmen soll auch über eine eigene Marke bzw. Auszeichnung „Schützenverein im Deutschen Schützenbund“ nachgedacht werden, die Vereine speziell gegenüber Vereinen, die nicht im Deutschen Schützenbund Mitglied sind, kennzeichnet.

- Darüber hinaus sind auch Überlegungen zum weiteren Umgang mit der Marke „Bogensport“ notwendig. Dabei soll zum Ausdruck kommen, dass Bogensport Teil des Deutschen Schützenbundes ist und unter diesem Dach organisiert ist.

#### Maßnahmen für das Ziel: **Stärkung der Vereinsarbeit**

- Die Vereine sollen stärker als bisher von Verwaltungstätigkeiten entlastet werden (z.B. durch eine Ent-Bürokratisierung und weitere Unterstützungsleistungen für die Vereine).
- Mit Hilfe von Qualifizierungsmaßnahmen, die sich an den Erwartungen und Bedürfnissen der Funktionsträger orientieren (z.B. regionales Angebot), sollen diese auf die anstehenden Aufgaben vorbereitet werden.
- Es wird überlegt, inwieweit regionale „Vereinsmanager bzw. –berater“ die Vereine in ihrer Arbeit unterstützen können.
- Das Thema der Mitgliederentwicklung sollte zukünftig in die Übungsleiter Aus-/ Fort- und Weiterbildung eingebaut werden.
- Zudem werden Stellenbeschreibungen für Funktionsträger in den Vereinen entwickelt, um die Suche nach qualifizierten Engagierten zu erleichtern.

Zur weiteren Planung wird sich die Projektgruppe Mitgliederentwicklung schnellstmöglich mit den Vertretern aus den Landesverbänden treffen, um die konkrete Umsetzung der Maßnahmen in den Landesverbänden und den Vereinen zu planen und voranzutreiben.