



Projekt Zukunft

Die zukunftsfähige Ausrichtung der DJK Eichstätt e.V.

2023

Persönliche Worte

Wenn du dieses Schreiben liest, dann interessierst du dich anscheinend für die DJK Eichstätt. Du bist Mitglied, hast ein Amt inne oder arbeitest ehrenamtlich für den Verein oder eine Abteilung. Und du interessierst dich für die Zukunft der DJK Eichstätt? Genau mit diesem Thema befasst sich diese Arbeit.

Die DJK Eichstätt gibt es schon über 100 Jahre, unzählige Personen haben in dieser Zeit dort Sport getrieben, Freunde gefunden und sich ehrenamtlich in die Gesellschaft eingebracht. Ein Verein ist für Kinder, Jugendliche und Erwachsene eine große Bereicherung im Leben und trägt zur persönlichen und allgemeinen Gesundheit bei. Genau das soll die DJK Eichstätt in Zukunft auch noch können. Aus diesem Grund wird nun die DJK Eichstätt einmal gründlich analysiert, ausgerichtet und damit Weichen für die Zukunft gestellt. Ziel ist es, Probleme zu beseitigen und Chancen für die Zukunft zu nutzen! In Zeiten nach der Corona-Pandemie und fortlaufendem Krieg in der Ukraine steht das Vereinsleben in Deutschland vor einigen Herausforderungen, die es zu lösen heißt. Genau das soll mit dieser Arbeit versucht werden.

Ich habe mich für die Durchführung dieses Projekts mit großem Energieaufwand eingesetzt. Die DJK Eichstätt liegt mir am Herzen, sie gab mir in der Jugend einen Raum für den Sport und für die persönliche Entwicklung. Der Wandel der Gesellschaft, der zunehmende Rückgang von Mitgliedern und Ehrenamtlichen und die vielen weiteren aktuellen Entwicklungen bereiten nicht nur mir große Sorgen. Die DJK Eichstätt soll all diesen Herausforderungen gewappnet sein, sie soll langfristig bestehen können. Aus diesem Grund ist mir das Projekt so wichtig.

Lorenz

Inhaltsverzeichnis

1. Allgemeine Informationen	5
1.1.Idee und Ursprung.....	5
1.2.Ziele	5
1.3.Maßnahmen	6
2. Umfrage in der DJK Eichstätt und fachliche Recherche	6
2.1.Gesamtvorstand (Umfrage).....	6
2.2.Abteilungsleitungen (Umfrage)	7
2.3.Mitglieder (Umfrage).....	7
2.4. Fachliche Recherche	7
3. Handlungsfelder: Ergebnisse der Umfragen und Recherche	8
3.1 Mitglieder und Ehrenamt	8
3.1.1 Abteilungsarbeit und Sportliches	8
3.1.2 Ehrenamt stärken	10
3.1.3 Identität.....	12
3.1.4 Mitgliederzahlen und Neumitglieder	14
3.1.5 Veranstaltungen	15
3.2 Strukturelle Handlungsfelder.....	16
3.2.1 Vereinsvorstand (3 Leute)	16
3.2.2 Gesamtvorstand	17
3.2.3 Sitzungen	21
3.2.4 Hauptamt.....	22
3.2.5 Politische Arbeit	28
3.2.6 Ziele	29
3.3 Infrastruktur und Hausmeister	31
3.3.1 Bestehende Gebäude	32
3.3.2 Neue Gebäude.....	33
3.3.3 Hausmeister.....	34
3.3.5 Vereinsbus	36
3.4 Finanzen und Verwaltung	36
3.4.1 Finanzverwaltung und Verwaltung	36
3.4.2 Mitgliedsbeitrag	38
3.4.4 Rechtliches	44

4. Handlungsempfehlungen: Schlüsse aus Umfrage und Recherche.....	44
4.1 Eruiieren der konkreten Handlungsempfehlungen.....	44
4.2 Gewichtung der Handlungsempfehlungen.....	48
4.2.1 Sofortmaßnahmen	48
4.2.2 Kurzfristige Maßnahmen.....	48
4.2.3 Mittel- und langfristige Maßnahmen	49
5. Umsetzung der Ergebnisse.....	50
5.1. Zeitplanung.....	50
5.2 Finanzierung	51
5.3 Kritische Erfolgspunkte und Instand-To-Do's	52
6. Zukunft	53
6.1 Zusammenfassung.....	53
6.2 Persönliche Worte	53
Literaturverzeichnis.....	55

1. Allgemeine Informationen

Bevor sich weiter in die Thematik vertieft wird, gibt das erste Kapitel einen Überblick über die ursprüngliche Idee hinter diesem Schreiben. Zudem werden die Ziele und der zeitliche Ablauf kurz aufgezeigt.

1.1. Idee und Ursprung

Seit knapp sechs Jahren bin ich in der Abteilung Handball als Abteilungsleitung aktiv. An sich gefällt es mir sehr, die Abteilung weiterzuentwickeln und Handball in Eichstätt zu stärken. Nach wenigen Jahren sehen wir schon erste Erfolge, und wir haben uns noch ein paar Ziele für die kommenden Jahre vorgenommen. Von Anfang an war mir klar, dass all dies auch mit der Vereinsarbeit zusammenhängt und die Handballer nur mit einem funktionierenden Verein existieren und sich entwickeln können. Deshalb habe ich, aber auch die anderen Aktiven in der Abteilung, bewusst entschieden, dass wir auch die DJK als Gesamtverein mitgestalten wollen. Auch aus den anderen Abteilungen wird diese Einstellung geteilt. Seit drei bis vier Jahren sind wir deshalb bei (fast) allen Aktionen der DJK vertreten und bringen uns aktiv in den Verein ein. Seitdem bin ich auch als Mitglied im Gesamtvorstand und habe auch dort versucht, meine Energie passend einzusetzen. Leider sind über diese Jahre immer mehr Dinge aufgefallen, die nicht ganz optimal laufen und die Abteilungen vor große Herausforderungen stellen. Auch die Rückmeldung von anderen Abteilungen und Vorstandsmitglieder sind ähnlich, einige Probleme liegen schon seit vielen Jahren vor und werden nicht beseitigt.

Während Sitzungen, der ehrenamtlichen Arbeit zu Hause oder in den Abteilungen fallen einige Dinge auf, die sich geändert oder überarbeitet gehören. Damit ist nicht gemeint, dass die Organisation der DJK Eichstätt generell schlecht ist, doch werden oft große Potenziale erkannt, aber mangels zeitlicher und ehrenamtlicher Ressourcen nicht umgesetzt. In Laufe der Jahre ist dann die Idee entstanden, die Struktur im Verein systematisch zu überarbeiten und für die Zukunft zu rüsten. Mit diesem Vorhaben beschäftigt sich diese Arbeit und die hoffentlich daraus resultierenden Ergebnisse. Dabei ist zu betonen, dass ich diese Arbeit als Mitglied des Gesamtvorstands erarbeite und nicht als Abteilungsleitung. Es geht um die zukunftsfähige DJK Eichstätt und nicht um eine Abteilung dieser.

1.2. Ziele

Klares Ziel ist es, die DJK Eichstätt für die kommenden Jahre auszurichten. Es werden vorhandene Probleme und Missstände erfragt und analysiert. Dabei werden alle Mitglieder und Gremien zu Wort kommen und am Vorhaben teilhaben können. Fokus liegt dabei immer auf der ehrenamtlichen Arbeit der Mitglieder und Abteilungen, welche durch eine funktionierende Vereinsstruktur zeitlich entlastet und unterstützt werden sollen. Es werden alle Bereiche der DJK Eichstätt betrachtet und daraus ein Art „Fahrplan der DJK Eichstätt“ entstehen, welche Veränderungen anstehen und wie diese gemeistert werden könnten.

Diese Arbeit dient als Diskussionsgrundlage für alle künftigen Entscheidungen der Gremien der DJK Eichstätt. Es wird damit keine abrupte Neugestaltung beschlossen, viel mehr ein Wegweiser für einen Umbau der Vereinsstruktur über einen mittelfristigen Zeitraum.

1.3. Maßnahmen

Als Einstieg werden die Gremien der DJK Eichstätt befragt. Ein Fragebogen, der nach der persönlichen Motivation der ehrenamtlichen Aktivität im Verein, aber auch nach Problemen in der DJK oder den Wunschvorstellungen fragt, bildet die Basis dieses Schreibens. Gestützt werden die Erkenntnisse dann durch eine groß angelegte Mitgliederbefragung, die ebenfalls bestehende Tatsachen erhebt, aber auch die Mitglieder in die zukunftsfähige Ausrichtung der DJK mit einbezieht und die Wünsche aller mit bedenkt.

Nach der Umfragephase werden alle Themengebiete auch fachlich recherchiert. Damit ist die Grundlage für eine sachliche und zielgerichtete Diskussion geschaffen. Diese Diskussion und die entsprechenden Schlüsse daraus werden in einem Rahmen stattfinden, an dem alle Interessierten teilhaben und ihre Interessen vertreten können. Idealerweise soll dieses Schreiben als Grundlage für eine Beschlussfassung zur Umsetzung eines „Zukunft-Fahrplan der DJK Eichstätt“ durch eine Delegiertenversammlung dienen und damit eine Umstrukturierung einleiten.

Im kommenden Kapitel werden die einzelnen Umfragen und Recherchen kurz beschrieben, bevor anschließend die thematische Erarbeitung durchgeführt wird.

2. Umfrage in der DJK Eichstätt und fachliche Recherche

Zur Erstellung dieser Arbeit wurden zuerst alle Mitglieder des Gesamtvorstands und die Abteilungsleitungen über die aktuellen Themen und Herausforderungen befragt. Diese Umfragen bilden die Grundlage dieser Arbeit, welche durch eine anschließende Mitgliederbefragung gestärkt wird. Folgend werden die genannten Umfragen und die daraus folgende fachliche Recherche kurz vorgestellt.

2.1. Gesamtvorstand (Umfrage)

Die Umfrage der Mitglieder des Gesamtvorstands startete Anfang Januar 2023. Eine Antwort wurde bis 15. Januar gebeten. Erfreulich ist, dass alle Mitglieder des Gesamtvorstands an der Umfrage teilgenommen haben, auch wenn mit unterschiedlichem Umfang. Dies gewährleistet einen umfangreichen Blick auf die DJK Eichstätt und die entscheidenden Themen, die in dieser Arbeit bearbeitet werden.

Der Fragebogen untergliedert sich in vier Themenfelder. Das erste davon erfragt die aktuelle Situation in der DJK Eichstätt und entsprechende persönliche Erfahrungen und Einstellungen. Es dokumentiert auch den ehrenamtlichen Aufwand, der für die DJK betrieben wird. Im zweiten Themenfeld werden die eher theoretischen Erwartungen an den Verein analysiert, bevor es im dritten Abschnitt der Umfrage um die teils utopischen Wünsche und Ideen ging. Nach dieser Sicht in die Zukunft wurden abschließend realistische Vorschläge und Voraussetzungen für das Erreichen der Ziele gesammelt.

Die abgegebenen Antworten wurden nach Rücklauf aller Fragebögen anonym in einem Dokument zusammengefasst und anschließend in Handlungsfelder unterteilt, welche die Grundlage für den folgenden Verlauf dieser Arbeit bilden. Aufgrund dieser Informationen konnten auch gezielt Bücher und Fachartikel gesucht und ausgewertet werden.

2.2. Abteilungsleitungen (Umfrage)

Die Umfrage der Abteilungen wurde im Anschluss der Umfrage des Gesamtvorstands durchgeführt. Ein erster Aufruf wurde Anfang April abgesetzt und um eine Rückmeldung bis zum 17. April gebeten. Mit zweiwöchiger Verspätung lagen von allen Abteilungen Ergebnisse vor.

Die Fragen orientieren sich an der Umfrage des Gesamtvorstands, damit die Ergebnisse auch entsprechend verglichen werden können. Lediglich kleine Änderungen wurden einarbeitet, um einen noch gezielteren Blick in die Abteilungen zu bekommen.

Auch bei dieser Umfrage wurden die Antworten nach Rücklauf aller Fragebögen anonym in einem Dokument zusammengefasst, anschließend in (die teilweise bereits vorhandenen) Handlungsfelder unterteilt und gezielt mit Fachliteratur ergänzt.

2.3. Mitglieder (Umfrage)

Nach Rücklauf der beiden vorangegangenen Umfragen wurden auch alle Mitglieder der DJK Eichstätt befragt. Aufgrund der hohen Anzahl der Mitglieder fiel die Entscheidung, dass die Umfrage nicht analog auf dem Sommerfest durchgeführt wird, sondern über das online-Toll empirio.de. Die Umfrage hat neben dem Gewinn an Informationen auch die Aufgabe, die Mitglieder über das Vorhaben zu informieren und für entsprechende Mitgestaltung der DJK zu werben.

Auch hier wurden Fragen zur persönlichen Motivation und Interessen gestellt, aber auch über Ziele der kommenden Jahre oder Wünsche an die Vereinsführung. Zudem wurde gezielt nach der Höhe des Mitgliedsbeitrages gefragt, sowie nach dem Alter, um einen entsprechenden Überblick über die Altersstruktur des Vereins zu gewinnen.

Die Ergebnisse der Umfrage wurden nach Ablauf der Frist am 2. Juli in die Arbeit mit eingearbeitet, die vorhandenen Themenfelder entsprechend erweitert. Auch wenn sich die meisten Punkte mit den Umfragen des Gesamtvorstands und der Abteilungsleitungen überschneiden, wurden einige interessante Ideen und Anmerkungen seitens der Mitglieder genannt. Der Meinungskonsens wurde in die Arbeit übernommen, persönliche Meinungen und kleinere Anmerkungen konnten allerdings nicht vollständig übernommen werden. Für die Umsetzung der entsprechenden Themen sollte diese Umfrage am besten nochmal genauer betrachtet werden.

2.4. Fachliche Recherche

Nachdem sich bereits die wichtigsten Themenfelder aus den Umfragen ergeben haben, wurden diese durch gezielte Recherche in Fachzeitschriften, Büchern und im Internet nochmals tiefer betrachtet. Damit wird die Richtigkeit von komplexen Themen überprüft, aber auch die Vollständigkeit der Themengebiete erhöht.

Als eines der wichtigsten Werke ist das „Kompendium Vereinsmanagement & Sportverwaltung“ von Sportplatzwelt.de zu nennen. Dieses befasst sich mit den Themen von Vereinen in der aktuellen Zeit nach der Coronapandemie und bietet für diese Arbeit eine Übersicht der Expertenmeinungen zur Lösung von Herausforderungen. Zudem sind die Beratungsfirma für Sportvereine *Klubtalent* und das Vereinsportal *Vereinswelt* diejenigen Internetquellen, welche bereits sehr viele Informationen für

Sportvereine im Wandel bieten. Auch nach der Erstellung dieser Arbeit werden diese Quellen eine sehr große Unterstützung für die DJK Eichstätt sein, für ziemlich alle Themengebiete sind dort Informationen, Leitfäden oder Experten zu finden. Die entsprechenden Informationen wurden zudem durch andere Fachartikel, Bücher und Teilnahmen an Vorträgen gestützt.

Nachdem nun kurz die Umfragen und die fachliche Recherche betrachtet wurden, werden im kommenden Kapitel die Ergebnisse vorgestellt. Wichtig dabei ist, dass diese aus den Umfragen und Gesprächen entstanden sind, aber keine Garantie auf Vollständigkeit bestehen kann. Sicher werden auch zukünftig neue Themen aufkommen und andere an Relevanz verlieren. Sie geben einen aktuellen Stand der Situation im Frühsommer 2023.

3. Handlungsfelder: Ergebnisse der Umfragen und Recherche

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der drei Umfragen und die angehängte fachliche Recherche in den entsprechenden Handlungsfeldern beschrieben. Die Handlungsfelder dienen der besseren Übersicht der Themen. Sie entstanden aus der Umfrage des Gesamtvorstands und wurden während der Ausarbeitung dieses Schreibens immer wieder erweitert, zusammengefasst und umstrukturiert. Die nun genannten Punkte reduzieren sich lediglich auf die Umfragen und der Fachliteratur. Entsprechende Schlüsse und Handlungsempfehlungen werden erst anschließend genannt und der „Fahrplan“ definiert.

3.1 Mitglieder und Ehrenamt

Dieses Themenfeld betrachtet die einzelnen Abteilungen, deren Arbeit und alle Mitglieder. Der Schwerpunkt liegt auf dem Sport, der Ehrenamtlichen in den Abteilungen und weniger auf der Organisation des Gesamtvereins.

3.1.1 Abteilungsarbeit und Sportliches

Schlüsse aus dem Gesamtvorstand (Umfrage)

Die DJK Eichstätt lebt und entsteht durch ihre Abteilungen. Sie sollten deshalb immer oberste Priorität haben. Jugendliche identifizieren sich mehr mit einer Sportart als mit dem allgemeinen Vereinsleben. Dabei muss sichergestellt werden, dass alle Abteilungen die gleichen Voraussetzungen im Verein erhalten und nicht einzelne Sportarten bevorzugt werden. Die Abteilungen sollen noch mehr in die Öffentlichkeit gebracht werden, um so auch gleichzeitig mehr Aufmerksamkeit für die DJK Eichstätt im Allgemeinen zu erlangen. Dies kann durch eine geplante Berichterstattung in Social Media, in der Presse oder bei Veranstaltungen in der Stadt stattfinden. Dabei stehen sportliche Wettkämpfe im Mittelpunkt, da dies mehrere Vorteile, wie beispielsweise Mitgliederzuwachs, Sponsorenaufmerksamkeit und eine stärkere Zugehörigkeit zum Verein, mit sich bringen kann.

Bei größeren Abteilungen wird der große Verwaltungs- und Planungsaufwand erkannt, der mittelfristig deutlich reduziert werden soll. Dies kann gleichzeitig auch den in Zukunft wachsenden Abteilungen zugutekommen, da dann dort ebenfalls deutlich mehr Arbeit anfallen wird. Dazu wird teilweise die Einführung von einem unterstützendem Geschäftsführer vorgeschlagen oder die Übernahme von Planungen der Abteilungen durch den Gesamtvorstand. Vorgeschlagen wird außerdem die Entlastung der

Abteilungen durch bezahlte TrainerInnen. Teilweise können ansonsten keine ausreichend qualifizierten Trainer, v.a. im Erwachsenenbereich, mehr gewonnen werden.

Schlüsse aus den Abteilungen (Umfrage)

Generell sind die Abteilungen mit ihrer Arbeit durchwegs sehr zufrieden. Sie wünschen sich aber vermehrt Unterstützung durch den Verein. Es fallen teils viele Aufgaben an, die kaum etwas für die Sportart direkt bringen, aber trotzdem erledigt werden müssen (z.B. Mitgliederwesen). Die Abteilungen sollten sich in Zukunft vermehrt auf den Trainings-, Spiel- und Wettkampfbetrieb konzentrieren können. Dort ist das Fundament der DJK Eichstätt. Einige Abteilungen wünschen sich auch mehr Unterstützung bei der Gewinnung und Ausbildung von Trainern und anderen Ehrenamtlichen.

Schlüsse aus der Mitgliederbefragung

In der Umfrage werden seitens der Mitglieder fast immer direkte Bezüge zur eigenen Abteilung geschlossen. Das zeigt, dass diese vor allem mit ihrer Sportart fest verbunden sind. Die DJK als Gesamtverein wird zwar auch genannt, aber die hauptsächliche Identität wird aus der Sportart gewonnen. Die Mitglieder schätzen die sportlichen Betätigung und die Möglichkeit, körperlich fit zu bleiben. Der Verein wird als ein Ort beschrieben, an dem man seine Leidenschaft für den Sport ausleben und sportliche Erfolge feiern kann. Zusätzlich wird aber auch die Bedeutung des Breitensports und die Weitergabe der sportlichen Werte an jüngere Generationen betont.

Bei der Frage „Was läuft aktuell so richtig gut in der DJK Eichstätt?“ werden fast ausschließlich abteilungsbezogene Dinge genannt. Training, Aktionen oder die generelle Abteilungsarbeit werden sehr stark gelobt, zudem eine teilweise funktionierende Zusammenarbeit der Abteilungen positiv hervorgehoben.

Fachwissen

Sportvereine haben viele wichtige Aufgaben in einer Gesellschaft. Die meisten dieser Aufgaben werden direkt durch die Abteilungen abgedeckt. Natürlich können die Abteilungen dies nicht komplett ohne Gesamtverein meistern, die Hauptaufgabe werden allerdings durch oder über die Abteilungen abgedeckt. In Deutschland bewegen sich vor allem Kinder und Jugendliche zu wenig (Stadionwelt 2021g, S. 19). Sportvereine wirken diesem entgegen, indem sie ihnen eine Möglichkeit bieten, regelmäßig Sport zu treiben. Und so zur körperlichen Gesundheit und des Wohlbefindens beitragen. Dies trifft besonders auf Kinder und Jugendliche zu (Stadionwelt 2021g, S. 18). „Die Nachfrage nach Bewegungsangeboten im öffentlichen Raum und Angeboten für den Individualsport nimmt vielerorts zu“ (Stadionwelt 2021h, S. 119). Auch durch die Coronapandemie wurde dieser Effekt nochmals deutlich verstärkt (Stadionwelt, S. 13).

Die Corona-Krise hat dazu geführt, dass nicht nur die körperliche Bewegung, sondern auch soziale Kontakte und persönliche Interaktionen von Kindern und Jugendlichen zu kurz kommen (Stadionwelt, S. 13). Sportvereine können diesem Effekt entgegenwirken, in dem sie den betroffenen Personengruppen ein Sportangebot machen. „Der Sport spielt bei der Inklusion und Integration eine wichtige Rolle. Im und mit Sport werden Menschen zusammengeführt“ und Vereine haben eine Verantwortung dafür (Stadionwelt 2021b, S. 32 & Stadionwelt 2021d, S. 30–31). Sportvereine fördern das Miteinander und den Austausch zwischen den Mitgliedern. Sie übernehmen eine gesellschaftliche Verantwortung.

Außerdem bieten sie eine Plattform für Menschen, um sich zu treffen, Freundschaften zu schließen und gemeinsam Sport zu treiben, unabhängig von Alter, Geschlecht oder sozialer Herkunft. Dies fördert die soziale Integration und den Zusammenhalt in der Gesellschaft. Sportvereine mit dem Thema "Zusammenleben, Inklusion und Integration, Werteorientierung und Teilhabe sowie der Gesundheitsförderung und Prävention" sollen von Städten zunehmend umfangreicher unterstützt werden (Stadionwelt 2021b, S. 28).

Zu den genannten Punkten haben Sportvereine eine wichtige Funktion bei der Nachwuchsförderung. Durch gezieltes Training und Förderung von jungen Talenten tragen sie dazu bei, dass der Nachwuchs im Sportbereich gefördert und gefordert wird. Damit leisten Sportvereine einen wichtigen Beitrag zur Zukunft des Sports und zur Förderung von Spitzenleistungen (Deutscher Olympischer Sportbund 2023). Sie bieten auf sportlicher Ebene auch den Raum, Fähigkeiten wie Teamwork, Durchhaltevermögen, Disziplin und Verantwortung zu entwickeln, die auch im Alltag von Nutzen sein können (Stadionwelt 2021c, S. 32).

3.1.2 Ehrenamt stärken

Schlüsse aus dem Gesamtvorstand (Umfrage)

Auf die Frage, wieso man sich im Gesamtvorstand engagiert, fällt auf, dass sich kaum ein Gesamtvorstand wirklich aus eigener Kraft zur Wahl aufstellen hat lassen. Vielmehr mussten diese überzeugt, überredet oder auch gedrängt werden. Oft wurde angegeben, dass es sonst keine Interessenten gab und man dann eingesprungen ist. Ein anderer Grund ist das Wachstum der Abteilungen durch die erfolgreiche Jugendarbeit und das Erreichen der Grenze, ab der es ohne Unterstützung des Gesamtvorstands nicht mehr möglich ist, die Abteilung zu leiten. Zwangsweise mussten dann Ämter und größere Aufgaben im Gesamtvorstand übernommen werden, um auch die Abteilungen voranzubringen. Wunschvorstellung dazu ist, dass sich Mitglieder selbstständig für Themen des Vereins interessieren und am Gesamtvorstand mitwirken wollen. Den Abteilungsleitern soll es aber auch ermöglicht werden, die Abteilung zu entwickeln und davon Unterstützung vom Vorstand zu bekommen, ohne dass neue Ämter übernommen werden müssen. Es wird dazu ein längerfristig angelegter Plan vorgeschlagen, der alle Ehrenamtlichen im Verein einschließen und an die DJK binden soll. Vor allem junge motivierte Jugendliche und junge Erwachsene sollen Lust neben der ausgeübten Sportart auf die DJK und deren Aktionen und Gremien bekommen. So werden zum einen neue Trainer und Abteilungsleiter, zum anderen auch Mitglieder im Gesamtvorstand oder anderen Posten gewonnen und gebunden. Dies soll auch durch die Entlastung der bestehenden Posten in Abteilungen und Vorstand geschehen.

Laut Umfrage arbeiten die Mitglieder des Gesamtvorstands zusammen 41 Stunden in der Woche für die DJK. Zusätzlich kommen 17,5 Stunden der drei Vorstände. Bei den Abteilungsleitern unterscheiden sich die Angaben zur Arbeitszeit sehr deutlich. Kleiner Abteilungen kommen mir einer bis drei Stunden pro Woche zurecht, in größeren Abteilungen sind die Abteilungsleitungen teilweise bis zu zehn, elf Stunden pro Woche ehrenamtlich tätig. Dazu sind noch keine weiteren Zeiten als Trainer, Abteilungsleitung oder andere freiwillige Arbeiten eingerechnet. Dort kommen nicht selten noch einige Stunden hinzu. Natürlich sind diese Zahlen eine Bestandsaufnahme der Umfragewoche Anfang des Jahres 2023, die wöchentlichen Arbeitsstunden variieren sicher über das Jahr. Nichtsdestotrotz bestätigen die Angaben, dass teilweise sehr viel Arbeit anfällt und diese durch wenige Aktive absolviert wird und diese teilweise an ihre Grenzen stoßen.

Schlüsse aus den Abteilungen (Umfrage)

Die Abteilungsleitungen der DJK Eichstätt sind oftmals noch als TrainerIn mit bis zu sieben Stunden pro Woche tätig, durchschnittlich etwa 4,75 Stunden pro Woche. Dazu trainieren sie selbst noch zwei bis sechs Stunden pro Woche in der Sportart, Spielbetrieb während der Saison zusätzlich. Die Frage der zeitlichen Auslastung der Abteilungsleitungen wurde insgesamt sechsmal (66%) mit neun oder zehn von zehn Punkten beantwortet. Auch der Durchschnitt von 8,1 Punkten deutet auf eine Überlastung des Ehrenamts hin. Eine Entlastung ist von den betreffenden Abteilungsleitungen ausdrücklich gewünscht. Alleine das Befassen mit den Ehrenamtlichen im Verein und eine zielgerichtete Zusammenarbeit der Abteilungen untereinander und mit dem Gesamtvorstand bringt wohl bereits erste Erfolge.

Als Tätigkeiten und Gründe für diese Überlastung werden oft Verwaltungsaufgaben genannt. Bürokratischer Aufwand und langwierige Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse kosten viel Zeit und Energie. Zudem kommen kurzfristige Herausforderungen, beispielsweise die Hallensituation im Frühjahr 2023 oder die Coronapandemie, auf die Abteilungen zu und müssen zeitnah mit hohem Zeitaufwand gelöst werden. Zwar werden Sitzungen und Veranstaltungen der DJK als sehr nötig und sinnvoll betrachtet, trotzdem fallen auch dort einige ehrenamtliche Stunden an, die gezielter genutzt werden können und sollen. Wunsch ist es, zeitliche Ressourcen effizienter zu nutzen, um dadurch in der gewonnenen Zeit, mehr Freizeit-, Sport- oder gesellige Angebote für die Mitglieder anzubieten.

Schlüsse aus der Mitgliederbefragung

Nur sehr wenige Mitglieder geben bei der Umfrage an, dass sie rein als SportlerIn tätig sind. Fast alle üben zusätzlich ein Amt im Gesamtverein aus oder engagieren sich in der Abteilung oder als Unterstützer bei Aktionen. Das Thema ehrenamtliche Arbeit und die entsprechenden Voraussetzungen betreffen also noch viel mehr Personen als diejenigen, welche ein „offizielles“ Amt innehaben. Bei den weniger gut laufenden Dingen wird auch eine Überlastung der Ehrenamtlichen angesprochen.

Fachwissen

Das Finden von neuen Ehrenamtlichen in den Sportvereinen wird zunehmen schwieriger, denn die Mitgliederzahlen sinken seit einigen Jahren kontinuierlich, wenn auch in Bayern nicht so stark wie in anderen Bundesländern. Trotzdem wird dies langfristig Auswirkungen auf die Sportvereine haben (Stadionwelt 2021i, S. 8). Weniger Mitglieder bedeutet auch, dass auch schwieriger Ehrenamtliche gefunden werden können. Durch den dadurch entstehenden Mangel an Nachwuchs bedarf es also in Sportvereinen einen gezielten Plan zur Gewinnung und langfristigen Einbindung von Ehrenamtlichen. „Nicht nur die Gesamtzahl ehrenamtlicher Mitarbeiter geht seit Jahren zurück (von insgesamt 2,8 Mio. im Jahr 2005 auf runde 1,7 Mio. im Jahr 2018), auch auf Vorstandsebene macht sich langsam aber sicher ein Fachkräftemangel bemerkbar“ (Ehrenamt und bezahlte Mitarbeit 2021, S. 44).

Ohne Ehrenamtliche würde die DJK Eichstätt und alle anderen Vereine und Verbände nicht funktionieren. „Das gesamte Sportvereinssystem [...] baut auf dem Ehrenamt und dem freiwilligen Engagement auf. Ohne diese Hilfe und die Arbeit der freiwilligen Engagierten und der Ehrenamtlichen hätte die Breite im Sport (...) gar nicht aufgebaut werden können - und könnte auch nicht weitergeführt werden“ (Stadionwelt, S. 11). Aktuell sind 779500 Ehrenamtliche auf Ausführungsebene (Abteilungen, Training), 152300 Ehrenamtliche als Kassenprüfer und 752600 Ehrenamtliche auf Vorstandsebene tätig (Ehrenamt und bezahlte Mitarbeit 2021, S. 44). Auch in der Zukunft, so sind sich alle Experten einig, ist und

bleibt das Ehrenamt der „Stützpfeiler des organisierten Breitensports in Deutschland“ (Ehrenamt und bezahlte Mitarbeit 2021, S. 44).

Als weiteren Grund für das zunehmende Fehlen von Ehrenamtlichen nennen Experten deren umfangreiches Tätigkeitsgebiet und die damit einhergehende Überlastung. Wenige Personen müssen neben den privaten und beruflichen Verpflichtungen immer mehr Tätigkeiten ausüben und teils schwerwiegende Entscheidungen treffen. Der ehrenamtliche Posten im Verein strahlt daher für junge Engagierte kaum mehr Attraktivität aus, obwohl dies für die Zukunft erfolgskritisch ist (Stephan Peters 2021, S. 60). Als Lösung und Erfolgsfaktor für Vereine wird daher ein funktionierender Umgang mit Ehrenamtlichen gefordert. Der Weggang von der Vorstellung, dass es selbstverständlich ist, sich in einem Sportverein auch organisatorisch einzubringen, ist ein wichtiger und notwendiger Schritt dabei. Vielmehr muss ein „systematisches Freiwilligenmanagement“ umgesetzt werden (Ehrenamt und bezahlte Mitarbeit 2021, S. 44). Dieses Freiwilligenmanagement umfasst sowohl die Entlastung und Betreuung der Ehrenamtlichen im Verein, aber auch die fachliche Schulung dieser und der Vorstände. Die entsprechenden Voraussetzungen dafür sollte ein Verein möglichst umfangreich schaffen (Ehrenamt und bezahlte Mitarbeit 2021, S. 45).

Die Situation in den Vereinen kann stellvertretend durch das Zitat von Andreas Silbersack, dem Vizepräsident Breitensport und Sportentwicklung des Deutschen Olympischen Sportbundes, beschrieben und zusammengefasst werden:

„Um auch weiterhin attraktiv für Ehrenamtliche zu sein, müssen Vereine den Ehrenamtlichen eine Perspektive aufzeigen - was kann man durch das Amt aber auch für den beruflichen Werdegang lernen, was haben die Vereine mit den Ehrenamtlichen in den nächsten Jahren vor. Es darf nicht an guten Trainingsbedingungen bzw. einem guten Vereinsumfeld fehlen und auch die Unterstützung in der Tätigkeit, mittels ständiger Kommunikation mit dem Vorstand bzw. der Abteilung -Rückendeckung, Vertrauen etc.- darf nicht zu kurz kommen. Zudem können Aufwandspauschalen bspw. Übungsleiterpauschalen oder Ehrenamtpauschalen zur Kostenerstattung vollumfänglich genutzt werden, da ein Trainer oder Funktionär kein eigenes Geld für die Tätigkeit aufbringen muss“ (Stadionwelt, S. 11).

3.1.3 Identität

Schlüsse aus dem Gesamtvorstand (Umfrage)

Um langfristig bestehen zu können, benötigen alle Sportarten den Gesamtverein. Der Verein aber genauso die Mitarbeit aller Abteilungen und deren Mitglieder, ohne dieses Zusammenspiel könnte der Gesamtverein nicht aufrecht gehalten werden.

Aus Sicht des Gesamtvorstands ist der Mittelpunkt des Vereins klar der Sport. Nebenher werden aber genauso der Spaß an sich, die Gemeinschaft und die generelle ehrenamtliche Arbeit in der Gesellschaft genannt. Über den Sport kommen allerdings die Mitglieder in den Verein und mit diesem können sich Kinder und Jugendliche leichter identifizieren als mit Aktionen des Gesamtvereins. Der Sport muss deshalb immer im Vordergrund bleiben. Um aber auch das Interesse am und Mitarbeit im Gesamtverein zu wecken und zu steigern, bedarf es ein ausgearbeitetes Konzept zur Vereinsidentifikation. Eine gezielte Kommunikation und Aktionen für die Mitglieder werden dazu genannt. Zudem die gezielte Unterstützung des Vereins in den Abteilungen, also direkt bei den Sportarten. Dies steigert im Gegenzug

die Motivation der Mitglieder, sich auch an Themen des Vereins zu beteiligen und formt eine vereinsinterne Zusammengehörigkeit.

Um die genannten Punkte umsetzen zu können, schlagen die Mitglieder des Gesamtvorstands eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit vor. Die Abteilungen können so mehr in den Alltag und den Entwicklungsprozess des Vereins miteingebunden und so für den Gesamtverein begeistert werden. Auch nach außen hin wird so eine einheitliche Werbung erreicht, welches die Wahrnehmung des Vereins stärkt und wiederum andere Vorteile (politische Arbeit, Sponsoren) mit sich bringt. Dazu muss der Verein und die Gremien es schaffen, die Zugehörigkeit der Mitglieder zum Gesamtverein zu stärken und für eine gemeinsame Arbeit der Abteilungen werben. Als Beispiel werden oft die grünen Trikots des VfB Eichstätt genannt, die viele Jugendliche als Alltagskleidung in Schule und Freizeit tragen und klar mit dem VfB verbunden werden.

Schlüsse aus den Abteilungen (Umfrage)

Ähnlich wie der Gesamtvorstand sehen es die Abteilungsleitungen. Der Sport steht auch hier ganz klar im Vordergrund und muss dort auch in Zukunft weiterhin stehen. Die über den Sport gewonnenen Freunde, die Gemeinschaft und die vermittelten sozialen Werte sind für alle Mitglieder neben der sportlichen und körperlichen Entwicklung die Gründe für den Verein.

Der Gesamtverein ist der Umfrage der Abteilungsleiter oft nur als funktionale Einheit zu sehen, der die Möglichkeiten für die Sportarten bietet. Die Verbundenheit zum Verein und die Motivation zur abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit ist teilweise weniger stark ausgeprägt. Andere Abteilungen sind stark mit dem Verein verbunden und profitieren auch davon. Dabei ist anscheinend vor allem die Größe der Abteilung ausschlaggebend. In größeren Abteilungen entsteht eine eigene mannschaftsübergreifende Familie, bei kleineren Abteilungen wird diese verstärkt im Gesamtverein gesucht. Aus Sicht der Abteilungsleitungen müssen diese Welten durch niederschwellige Angebote in Form von Veranstaltungen und Aktionen gezielt miteinander verbunden werden.

Schlüsse aus der Mitgliederbefragung

Die DJK Eichstätt ist für viele Menschen wie eine große Familie. Der Verein bietet einen Zusammenhalt und eine Gemeinschaft, die über das gemeinsame Ausüben des Sports hinausgeht. Viele Mitglieder beschreiben die DJK als ihren ersten Anlaufpunkt zur Ausübung ihres Hobbys und betonen den familiären Charakter und das Gefühl von Verbundenheit. Der Verein und die Abteilungen dienen als sozialer Treffpunkt und ermöglichen es den Mitgliedern, neue Menschen kennenzulernen und Freundschaften zu schließen. Diese Punkte werden von fast allen Personen in irgendeiner Weise angebracht. Alleine aus diesem Grund sollten Wege und Möglichkeiten gefunden werden, dort Angebote zu schaffen.

Nur für eine teilnehmende Person ist die DJK Eichstätt neben der Abteilung lediglich für die Versicherung beim Training da.

Fachwissen

„Sport ist ein soziales, kulturelles Klebemittel“ (Deutschlandfunk.de 2023). Der Aufbau einer gewissen Marke und Identifizierung mit dem Verein muss daher gezielt erarbeitet werden. Zu denken wäre das Festlegen von einheitlichen Farben und eine Neugestaltung des DJK-Logos. Das bietet die Chance, dass

Mitglieder langfristig dem Verein treu bleiben und diesen aktiv mitgestalten. Eine starke Bindung bietet vor allem auf lange Sicht große Vorteile für den Verein (Deutschlandfunk.de 2023).

Wie in anderen Betrieben dient eine Corporate Identity für Vereine dazu, eine bessere und dauerhafte Sichtbarkeit von außen durch einheitliches Auftreten sicherzustellen. Dadurch werden Kunden und deren Vertrauen gewonnen, aber auch die bestehenden Mitglieder stärker motiviert und ein Wir-Gefühl etabliert. Dazu benötigt es einheitliche Richtlinien, Transparenz und effiziente Steuerung der Umsetzung von Zielen und Werten (Selbststaendigkeit.de 2023).

3.1.4 Mitgliederzahlen und Neumitglieder

Schlüsse aus dem Gesamtvorstand (Umfrage)

Die Mitglieder des Gesamtvorstands sehen den Zuwachs an Mitgliedern der DJK Eichstätt als Chance für den Verein und fordern diesen durch zielgerichtete Arbeit ein. Mit steigenden Mitgliederzahlen können vor allem die finanzielle Lage des Vereins stabilisiert und neue Projekte angestoßen werden. Für Innovationen oder Ideen wurde in Vergangenheit oft finanzielle Schwierigkeiten als Gegenargument genannt. Mit den finanziellen Aspekten beschäftigt sich auch ein eigenes Handlungsfeld in dieser Arbeit.

Als Ziel des Mitgliederzuwachses werden seitens des Gesamtvorstands 1250 oder 2000 Mitglieder bis ins Jahr 2030 genannt, außerdem das Etablieren als zweitgrößter Verein in Eichstätt neben dem Alpenverein. Die DJK Eichstätt soll ein Breitensportverein mit vielen Abteilungen für ganz Eichstätt und die umliegenden Gemeinden sein. Dazu sollen die bestehenden Abteilungen ausgebaut, aber auch neue Abteilungen gegründet und etabliert werden (Vorschlag: Dart, Boccia, Tischtennis etc.). Damit sollen vor allem auch junge Engagierte gewonnen und zusammen mit bestehenden Ehrenamtlern des Vereins zusammengebracht werden. Ein Generationenkonflikt, wie er in den vergangenen Jahren doch öfter erkannt und genannt wurde, soll seitens des Vorstandes vermieden, viel eher die Chancen der Zusammenarbeit gestärkt werden. Mit dem Fokus auf die Jugendarbeit sollen so auch Eltern vom Verein angesprochen werden. Im Idealfall ist die Mitgliedergewinnung der Abteilungen ein Selbstläufer, sodass immer ausreichend Nachwuchs für alle angebotenen Mannschaften vorhanden ist und ein konkurrierendes Werben der Abteilungen vermieden wird.

Schlüsse aus den Abteilungen (Umfrage)

Für die Abteilungen steht der Sport im Mittelpunkt. Damit dies auch weiterhin so bestehen kann, müssen auch langfristig Neumitglieder für den lückenlosen Aufbau funktionierender Jugendarbeit gewonnen werden. Nur so können Mitglieder längerfristig an die Sportart und somit auch an den Verein gebunden werden. Dafür wünschen sich kleinere Abteilungen Unterstützung beim Aufbau der Jugendarbeit, größere Abteilungen insbesondere Entlastung bei bürokratischen Vorgängen und der Finanzierung von Maßnahmen. Für die Abteilungen mit Spielbetrieb ist dies von großer Bedeutung, um auch langfristig den Spielbetrieb sicherstellen zu können.

Als Vorschlag für die Gewinnung von Neumitgliedern kommen seitens der Abteilungsleitungen Kooperationen mit anderen Eichstätter Vereinen oder Institutionen. Die Zusammenarbeit mit Schulen läuft bereits bei einigen Abteilungen sehr gut, ein weiterer Ausbau im Rahmen des Ganztagsangebots in den kommenden Jahren ist wohl mit vielen Vorteilen wie Neumitglieder und neuen

Finanzierungsmöglichkeiten verbunden. Auch eine Zusammenarbeit mit Vereinen wie dem Tanzsportverein, Schützenverein oder Box-Club können sowohl mitgliedertechnische, finanzielle als auch räumliche Vorteile mit sich bringen. Die Boxerhalle könnte beispielsweise neue Trainingsräume schaffen oder durch Kindertanzgruppen Mitglieder für Jugend-Mannschaften gewonnen werden. Dort könnten sicherlich Synergien genutzt und das Angebot der DJK Eichstätt weiter ausgebaut werden. Als weitere Möglichkeiten werden auch die Zusammenarbeit mit anderen Jugendverbänden wie der KSJ oder den Pfadfindern genannt, dort sind viele engagierte Ehrenamtliche am Werk. Im Großen und Ganzen muss die Voraussetzung für Mitgliederzuwachs geschaffen und die Abteilungen dabei unterstützt werden.

Fachwissen

In Deutschland gehen die Mitgliederzahlen von Sportvereinen seit vielen Jahren zurück. „Im Jahr 2020 haben lediglich 26% der Kinder bis sieben Jahre und 26% über 14 Jahre organisierten Sport getrieben. Im Alter zwischen sieben und 14 Jahren steigt dieser Wert auf 71%, allerdings ist der Durchschnitt der Gesamtbevölkerung lediglich bei 29%“ (Stadionwelt 2021g, S. 19). Es sollte also eigentlich noch viele BürgerInnen in Eichstätt geben, die noch nicht in einem Sportverein Mitglied sind. Auch eine gewisse Konkurrenzsituation der Abteilungen sollte noch umgangen werden können, für alle Abteilungen also noch ausreichend viele Mitglieder zu gewinnen sein.

Die Coronapandemie stellte Vereine zusätzlich vor Probleme, da über zwei Jahre nur wenige Mitglieder in den Sportverein eintraten. „Die langfristige Sicherung kann nur gelingen, wenn die Vereine wieder ihren Mitgliedern und damit der gesamten Gesellschaft ihre Leistungen in vollen Umfang zur Verfügung stellen können“ (Stadionwelt, S. 10). Dafür bedarf es eine Planung und die Aktivität seitens des Vereins.

3.1.5 Veranstaltungen

Schlüsse aus dem Gesamtvorstand (Umfrage)

Der Gesamtverein ist der Meinung, dass gewisse Veranstaltungen seitens des Gesamtvereins angeboten werden sollten. Ein öffentliches Sommerfest mit Sportangebot wird dabei am meisten genannt. Zudem sollen sportliche Wettkämpfe und Turniere, ein DJK-Ausflug und eine Weihnachtsfeier oder Neujahrfeier Platz finden. Eine Faschingsparty oder ein Sportlerball werden zwar auch genannt, dies allerdings nur, wenn ausreichend personelle Ressourcen und entsprechende Nachfrage besteht.

Ziel soll es sein, ein geselliges Angebot für die Mitglieder anzubieten und nicht, diese mit zusätzlicher Arbeit zu belasten. Zudem solle die Öffentlichkeitsarbeit damit gestärkt und den Abteilungen die Möglichkeit zur Präsentation ihrer Sportarten gegeben werden.

Schlüsse aus den Abteilungen (Umfrage)

Für die Abteilungen sind besonders die sportlichen Events von Bedeutung. Für die Mitglieder sind diese der größte Mehrwert und können auf zudem auch andere Abteilungen und die geselligen Aspekte miteinschließen. Dazu benötigt es allerdings ein abteilungsübergreifendes Konzept und die Identifikation der Mitglieder mit diesem Event.

Als Beispiele für Veranstaltungen werden das Sommerfest mit Spielbetrieb und integriertem „Tag der offenen Tür“ genannt. Auch die Teilnahme am Eichstätter Weihnachtsmarkt wird sehr positiv bewertet, aber von vor zu vielen Aktionen und großen Veranstaltungen gewarnt.

Schlüsse aus der Mitgliederbefragung

Die Mitglieder wünschen sich vor allem sportliche Feste und Turniere. Die bestehenden Vereinsfeste sollten auch diesen sportlichen Charakter beibehalten, aber die Möglichkeit zur abteilungsübergreifenden Vernetzung schaffen. Es wird sich besonders ein noch größeres und sportlicheres Sommerfest und eine Aktion im Winter gewünscht. Alle anderen genannten Aktionen sind interne Fahren und kleinere Abteilungsfeste. Zwar werden auch andere Vorschläge (Kanutour, Camps) genannt, diese betreffen wohl aber auch weniger den Gesamtverein. Zu viele Angebote sollen vermieden werden, der Fokus lieber auf wenigen und dafür zielgerichteten Veranstaltungen liegen.

Fachwissen

Die Durchführung einer Veranstaltung bringt für einen Verein eine Vielzahl von Vorteilen. Zum einen bietet eine Veranstaltung die Möglichkeit, die Sichtbarkeit und Bekanntheit des Vereins zu erhöhen. Durch gezieltes Marketing und die Einbindung von Medien kann der Verein auf sich aufmerksam machen und neue Mitglieder, Sponsoren oder Unterstützer gewinnen. Eine Veranstaltung kann auch als Plattform dienen, um die Gemeinschaft zu stärken und das Vereinsleben aktiv zu gestalten. Mitglieder haben die Chance, sich persönlich einzubringen, ihre Sportart zu präsentieren und das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken. Zudem bieten Veranstaltungen die Gelegenheit, Einnahmen für den Verein zu generieren. Durch Eintrittsgelder, Verkaufsstände oder Sponsorenverträge kann zusätzliches Geld eingenommen werden, das für die Finanzierung von Projekten, Ausstattung oder die Vereinsentwicklung genutzt werden kann. Nicht zuletzt bietet eine Veranstaltung auch die Möglichkeit zur Öffentlichkeitsarbeit. Der Verein kann die Veranstaltung nutzen, um seine Werte, Ziele und Erfolge nach außen zu kommunizieren und das Image des Vereins zu präsentieren. Dies kann zu einer positiven Wahrnehmung in der Öffentlichkeit führen und neue Partnerschaften oder Kooperationen ermöglichen (Holzbauer et al. 2002).

3.2 Strukturelle Handlungsfelder

Dieses Themenfeld betrachtet die Organisation neben den sportlichen und abteilungsbezogenen Aspekten. Es werden die Gremien, die Struktur und Aufgabenverteilung, sowie die Ziele der DJK Eichstätt analysiert.

3.2.1 Vereinsvorstand (3 Leute)

Schlüsse aus dem Gesamtvorstand (Umfrage)

Die Mitglieder des Gesamtvorstands wünschen sich von den Vorständen im Wesentlichen die Führung und zielgerichtete Steuerung des Gesamtvorstands. Sie sollen nicht unbedingt mehr Aufgaben übernehmen, sondern diese auf die Mitglieder des Gesamtvorstands delegieren. Solange der Verein und dessen Gremien intern gut geleitet und bei Problemen geholfen wird, soll die Vereinsführung im Gesamtvorstand und den Gremien liegen. Von den Vorständen erwartet man hier eine gute Kommunikation mit allen Beteiligten und stets ein Überblick über die wichtigen Themen im Verein. Der Vorstand

als oberstes Organ ist maßgeblich für die Weiterentwicklung der DJK Eichstätt verantwortlich und sollte deshalb auch vor allem alle Ehrenamtlichen und weiteres Personal gezielt einsetzen und begleiten. Da der Vorstand ein doch höheres Ansehen bei externen Stellen genießt, sollte idealerweise von diesem auch Öffentlichkeitsarbeit und politische Vertretung für den Verein betrieben werden.

Schlüsse aus den Abteilungen (Umfrage)

Die Abteilungsleitungen sehen als Aufgabe der Vorstände in erster Linie den langfristigen Erhalt und Entwicklung der DJK Eichstätt und deren Abteilungen. Dazu zählen zum einen die interne Führung des Gesamtvorstands und der Gremien. Dabei werden die Personalführung, Vorbildfunktion und die mitgliederfreundliche Abwicklung der Bürokratie besonders hervorgehoben. Andererseits nennen die Abteilungsleitungen auch die externe Vertretung des Vereins in der Stadtverwaltung oder generellen Öffentlichkeit. Der Vereinsvorstand soll für die Öffentlichkeit und Institutionen ein Ansprechpartner sein und entsprechend vernetzen.

Fachwissen

Die Punkte zum Vereinsvorstand werden im kommenden Unterkapitel „Gesamtvorstand“ behandelt und würden hier lediglich eine Dopplung an Informationen bedeuten.

3.2.2 Gesamtvorstand

Schlüsse aus dem Gesamtvorstand (Umfrage)

Bereits in den Sitzungen rund um den Jahreswechsel 2022/2023 wurde die Arbeit und Sitzungsdurchführung im Gesamtvorstand in einer Sitzung besprochen. Mangelnde Sitzungsdisziplin, emotionale und wenig sachliche Diskussionen und ein „auf der Stelle treten“ wurden kritisiert und in den folgenden Sitzungen verbessert.

Für die grundsätzliche Arbeitsweise des Gesamtvorstands werden gewisse Elemente als unverzichtbar gesehen. Einige davon werden bereits beachtet, andere sich für eine effektive Vereinsführung gewünscht. Folgende Punkte wurden seitens des Gesamtvorstands genannt und lediglich nach inhaltlichen Themengebieten sortiert.

Langfristigkeit

Der Gesamtvorstand soll strukturiert und primär mit mittel- bzw. langfristigen Blick arbeiten. Dabei immer die wichtigsten Themen der DJK und deren Abteilungen überblicken und den Verein entsprechend führen und entwickeln. Um langfristig bestehen zu können, soll unbedingt eine gewisse ehrenamtliche und hauptamtliche Professionalisierung (Finanzen, Geschäftsführung) angestrebt werden.

Abteilungsbezug

Die Sportarten und die Abteilungen sollen in jeder Entscheidung mitbedacht werden. Sie sollen verstärkt unterstützt bzw. „vorangebracht“ und deren Ehrenamtliche von nichtsportlichen Aufgaben entlastet werden. Dabei sollte der Gesamtvorstand noch mehr Interesse an den Abteilungen zeigen, mit den Mitgliedern der Abteilungen in Kontakt treten und wertschätzen. Ebenso sollen kleinere Abteilungen vergrößert und die Möglichkeit für Neugründungen geschaffen werden.

Neutralität und Sachlichkeit

Bei den Entscheidungen im Gesamtvorstand soll das Interesse des Vereins und allen Abteilungen berücksichtigt werden, persönliche Interessen oder Interessen der eigenen Abteilung sollen nicht primär im Fokus stehen und die Vereinsarbeit nicht behindern. Dafür wird eine sachliche und weniger emotionale Diskussionsführung gewünscht, die eine entsprechend umfangreiche Vorbereitung bedarf.

Transparenz

Vereinsinformationen und Beschlüsse sollen noch klarer an die betroffenen Abteilungen oder Mitglieder kommuniziert werden. Andersherum sollen auch die Abteilungen und Mitglieder mehr in die Vereinsarbeit integriert und Themen besprochen werden. Vor allem eine transparente und anschauliche Finanzverwaltung ist dabei gewünscht.

Tempo

Themen und Entscheidungen sollen besser vorbereitet und somit beschleunigt werden. Vertagungen aufgrund fehlender Informationen oder Personen können so reduziert werden.

Teilnehmer

Wege für jede Abteilung schaffen, am Gesamtverein mitzuwirken und dies auch gezielt einfordern. Als Möglichkeiten dafür wurden Schnupper-Teilnehmer oder Job-Rotation-Sitzungen vorgeschlagen. Anfallende Aufgaben sollen auch vermehrt delegiert und so Eigenverantwortung von neuen Vorstandsmitgliedern gefördert werden. Um dies umsetzen zu können, müssen die Führungspositionen bewusst besetzt und entsprechend ausgebildet werden. Dabei sollte auch die Altersstruktur des Vereins berücksichtigt werden.

Als Vorschlag für die Umsetzung der genannten Punkte wurden seitens des Gesamtvorstands eine überarbeitete Aufgabenverteilung und eine zeitgemäße Vereinsstruktur mit Organigramm gefordert. Eventuell sollte dazu der Gesamtvorstand personell verkleinert und dafür die Vereinsausschusssitzung neu gedacht werden. Dazu soll eine fortlaufende Ideensammlung erstellt und etabliert werden. Um eine entsprechende Anerkennung zur geleisteten ehrenamtlichen Arbeit zeigen zu können, soll die Möglichkeit für „Geldzuckerl“ diskutiert werden.

Folgende Themen, neben den bereits genannten, sind aus der Sicht des Gesamtvorstands die Aufgaben des Gremiums. Zusätzlich wurden hier bereits die Angaben der Abteilungsleitungen mit angegeben, da sich diese kaum von den Mitgliedern des Gesamtvorstands unterschieden haben.

- Politische Arbeit
- Öffentlichkeitsarbeit, Marketing
- Finanzen: Sponsoren und andere Möglichkeiten
- Ehrenamt unterstützen
- Personalangelegenheiten
- Finanzielle Führung
- Problemlösung
- Veranstaltungen
- Digitalisierung
- Ehrenamtliche finden, binden und unterstützen
- Anträge bearbeiten

- Gebäude und Zeiten
- Wirt

Die Protokolle der Sitzungen des Gesamtvorstands werden weiter unten genannt. Zwar werden bereits einige Punkte wie gewünscht abarbeitet, darüber hinaus allerdings auch Themen, die weniger Aufgabe des Gesamtvorstands sind.

Im Fragebogen wurde auch die Zufriedenheit der Gesamtvorstandsmitgliedern erfragt. Insgesamt gesehen ist das Gremium auf Blick auf den Gesamtverein positiv gestimmt (7 von 10), allerdings ist die Zufriedenheit mit der persönlichen Arbeit (6,2 von 10) darunter bewertet worden. Auch die Zufriedenheit im Gremium (6,3 von 10) ist sicherlich ausbaufähig, vor allem in Anbetracht dessen, dass drei Bewertungen im Bereich von einem bis vier Punkte abgegeben wurden. Es läuft anscheinend nicht ganz schlecht, allerdings könnten wohl auch noch einige Dinge verbessert werden.

Schlüsse aus den Abteilungen (Umfrage)

Aus der Umfrage der Abteilungsleitungen kamen keine weiteren Erkenntnisse zu diesem Thema zu Tage. Die Punkte wurden, wie oben bereits genannt, in die Liste der Themen des Gesamtvorstands aufgenommen. Es scheint dazu bereits einen Konsens zu geben, der lediglich umgesetzt werden muss.

Schlüsse aus der Mitgliederbefragung

In der Mitgliederbefragung wurde nach der Zufriedenheit mit der DJK allgemein und der Führung dieser gefragt. Zwar kann dies nicht direkt auf den Gesamtvorstand bezogen werden, doch ist dieser als Führungsorgan maßgeblich beteiligt, weshalb die Ergebnisse auch hier kurz genannt werden. Analog zu den Umfragewerten zwischen den Abteilungsleitungen und den Mitgliedern des Gesamtvorstands ist die Zufriedenheit der Mitglieder recht positiv. Insgesamt haben 87 Personen eine Bewertung abgegeben, der Durchschnitt beträgt dabei 7,8 von 10 Punkte. Eine ernstzunehmende Bewertung unter fünf Punkten liegt nicht vor. Bei der Frage nach den aktuell gut laufenden Dingen wird durch einige Leute auch die aktuelle Vereinsführung wahrgenommen und positiv bewertet.

Allerdings werden auch bei den negativen Rückmeldungen einige Dinge bezüglich der Vereinsführung vorgebracht. Als größter Kritikpunkt wird der große Verwaltungsaufwand genannt, der mit einem Amt in der Abteilung oder dem Gesamtverein eingeht. Viele wünschen sich hier ein effektiveres und moderneres Vorgehen. Zudem wird sich eine größere Transparenz in der Vereinsführung gewünscht, sowie eine mittelfristige Entwicklung der DJK Eichstätt mit Mitgliederzuwachs und entsprechenden organisatorischen Voraussetzungen. Ein „Frischer Wind“ in der Vereinsführung mit Visionen und Plan wird hiervor vorgeschlagen.

Fachwissen

In der Fachliteratur ist man sich über die Vielfältigkeit der Aufgaben eines Vereinsvorstands einig. Eine einheitliche Aussage über die anfallenden Aufgaben und deren Gewichtung ist daher nicht möglich, jeder Verein besitzt eine individuelle Struktur mit entsprechenden Bedürfnissen. Generell kann aber festgehalten werden, dass eher die „strategische Auseinandersetzung mit dem Verein und die Vereinsentwicklung selbst“ vom Vereinsvorstand angestrebt werden soll (Falk Golinsky 2018, S. 48). Die eigenständige Umsetzung hingegen sollte nicht primär seitens des Vereinsvorstands erfolgen. Vorstände

müssen „Aufgaben gezielt delegieren. Nicht die Umsetzung, sondern die Überwachung der einzelnen Projekte sollte Ziel des Vorstands sein“ (Falk Golinsky 2018, S. 46). Delegieren entlastet Einzelpersonen, verteilt die Arbeit auf mehrere Schultern und motiviert so auch weitere Mithelfer. Das stärkt den Verein und trägt zum Vereinerfolg bei (Falk Golinsky 2018, S. 47).

Auch wenn keine detailreiche Aufgabenliste für Vereine erstellt werden kann, werden seitens des Vereins „Deutsches Ehrenamt“ einige Hauptaufgaben definiert.

- Vereinszweck verfolgen
- Vereinsinteressen verfolgen
- Rechtlich absichern
- Vereinsvermögen erhalten
- Mitglieder-Angelegenheiten
- Rechtliche Aufgaben
- Kommunikation, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit
(Deutsches Ehrenamt 2023a)

Ergänzend werden folgende Punkte genannt:

- Leitung des Gesamtvereins
- Planung und Steuerung der Gesamtentwicklung
- Festlegen von Richtlinien und Zielsetzungen
- Vertretung gegenüber Verbänden und Stellen der öffentlichen Hand
- Repräsentation des Vereins nach innen und außen
- Kontrolle und Durchführung der Beschlüsse der Vereinsgremien
- Kooperationen: andere Vereine, Schulen, Verbände, Bildungswerk und andere Träger der Weiterbildung, Sozialversicherungsträger etc.
- Organisation des Vereins/Gesamtstruktur
- Regelung der internen Geschäftsabläufe (Geschäftsverteilung, Aktenplan, Post, Einkauf u.a.)
(Falk Golinsky 2018, S. 48)

Mit Hintergrund der genannten Punkte ist es von Interesse, mit welchen Themen sich der Vereinsvorstand der DJK Eichstätt in den vergangenen Monaten und Jahren befasst hat. Dazu wurden die Protokolle des Gesamtvorstands im Zeitraum von Januar 2022 bis April 2023 herangezogen. Folgend werden kurz die Auffälligkeiten beschrieben, wenn natürlich auch noch andere Themen behandelt wurden.

- Anträge auf Kostenübernahme: Diese gehen meist ohne genaue Finanzplanung ein, ohne genaue Planungen. „Antrag auf möglichst viel Geld“, obwohl fast immer das Sponsorenkonzept anzuwenden wäre. Oft wird lange diskutiert, und dann ohne konkrete Zahlen/Fakten irgendein Beschluss gefasst (Judo-Sommerfest (19.4.23, 1.2.23, 10.1.23), Faschingskegeln (10.1.23.) Bootsfahrt (13.09.22)).
- Ergänzend zum zuvor genannten Punkt werden finanzielle Entscheidungen ohne Faktengrundlage getroffen. Als Beispiel ist hier die lange Diskussion um die Aufteilung der Mieteinnahmen der Kegelbahn (10.1.23.,13.12.22, 09.03.22,16.02.22,19.01.22), die Anpassung der Hallenmieten (20.07.22) und die Entschädigung von Bahnwart bzw. Hausmeister und Kassenwart zu nennen.

- Beschlossene Punkte werden teils nur sehr begrenzt umgesetzt. So sollte ein Antrag für Kostenerstattung (13.12.2022, 12.10.22, 13.09.22) erarbeitet („wird Anfang 2023 vorgelegt“) werden, was allerdings nicht passierte. Auch kleinere Punkte fallen teilweise kommentarlos weg, obwohl sie eigentlich umgesetzt werden sollten.
- Längerfristige Projekte verlaufen sich, weil keine langfristige Betrachtung erfolgt. Nach eigentlicher Zusage zur Renovierung der Halle und den Einbau einer Schlüsselanlage passiert danach kaum etwas und die Projekte werden nicht weiter umgesetzt oder die entsprechenden Institutionen nicht ausreichend unter Druck gesetzt.
- Teils werden Fragen und Themen behandelt, die eigentlich ein anderes Gremium (Sponsorensitzung, Ausschusssitzung, Vorstand) bearbeiten müsste (13.12.2022).
- Ehrenamtszuschläge: Abwürgen einer Diskussion mit Beschluss von früherer Diskussion und Aussage, dass sich das die DJK nicht leisten könne. Keine konkreten Informationen zur Finanzlage und wenig später genau entgegengesetzte Informationen in der Delegiertenversammlung.
- Auch nicht finanzielle Themen werden oftmals ohne Grundlage geführt, eine Erarbeitung im Voraus wäre wohl deutlich zeitsparender gewesen (Fanshop und Automaten (19.4.23, 29.3.23)).
- Manchmal erscheint es so, als würden Mitglieder des Gesamtvorstands zum größten Teil die eigenen Abteilungsinteressen vertreten. Der Hauptverein steht nicht im Fokus, außerdem werden so Abteilungen, die nicht im Gesamtvorstand vertreten sind, systematisch benachteiligt.
- Häufig wird die Tagesordnung von „Nochmals“-Themen dominiert. Bestimmte Themen ziehen sich über einen sehr langen Zeitraum, ohne wirklich sehr viel Planungsaufwand zu haben.

Dies sind einige Themen aus den Sitzungen des Gesamtvorstands. Dabei muss nochmals betont werden, dass auch sehr produktive Diskussionen zu Themen geführt und schnell abgehandelt wurden. Trotzdem ziehen sich bestimmte Unstimmigkeiten bereits seit langer Zeit durch die Arbeit des Gesamtvorstands, welche zukünftig wohl vermieden werden sollten. Auch in Stichproben zu Sitzungen in früherer Zeit (2010-2022) fallen bereits fehlende Transparenz zu Entscheidungen (Fehlende Entscheidungsrichtlinien) und langanhaltende Diskussionen aufgrund mangelnder Vorbereitung auf.

3.2.3 Sitzungen

Schlüsse aus dem Gesamtvorstand (Umfrage)

Der Gesamtvorstand sieht vor allem bei Überschneidungen der teilnehmenden Personen an Sitzungen ein Problem. Oftmals werden bestimmte Themen in vielen Sitzungen parallel behandelt, sodass manche Abteilungsleitungen diese Informationen mehrmals in kurzer Zeit erhalten, da sich die Teilnehmer der Sitzungen oft automatisch überschneiden. Andere wichtige Informationen erreichen teilweise nur über Umwege die entsprechenden Abteilungen, da Sitzungen kaum zeitlich und inhaltlich aufeinander abgestimmt sind. Es wird sich eine Überarbeitung der Sitzungsstruktur und – durchführung gewünscht, damit Zeit eingespart und der Informationsfluss effizienter gestaltet werden kann. Ein Vorschlag dazu ist, den Gesamtvorstand personell zu verkleinern und dafür den Vereinsausschuss neu zu denken.

Schlüsse aus den Abteilungen (Umfrage)

Für einige Abteilungsleiter ist der Arbeitsaufwand durch Sitzungen der verschiedenen Gremien zu hoch. Zudem sind teilweise Sitzungen durch kaum inhaltliche Diskussionen weniger sinnvoll. Für

abteilungsinterne Sitzungen sind teilweise die räumlichen und materiellen Voraussetzungen nicht ideal. Dafür würde ein eigener Besprechungsraum mit geeigneter Ausstattung von Vorteil sein.

Fachwissen

In den Protokollen von Vereinsausschusssitzungen kann man lesen, dass die Berichterstattung aus den Abteilungen und Gremien mit Abstand den größten Teil aller Sitzungen einnimmt. Es werden kaum zusammen Themen diskutiert oder ausarbeitet, eine aktive Mitgestaltung der Abteilungen am Verein und dessen Themen findet kaum statt. Kleine Ausnahmen sind lediglich die Ausarbeitung des Sponsorenkonzeptes, eine kurze Diskussion zur Mittelverwendung der Altpapiersammlung und ein Austausch über das Sommerfest.

Aus den Protokollen Delegiertenversammlung geht ebenfalls hervor, dass sehr viel Zeit für den Punkt „Berichte aus den Abteilungen“ investiert wird. Dies ist auf alle Fälle wichtig und nötig, eine Dopplung mit der Ausschusssitzung ist aber weniger sinnvoll. Neben diesen Berichten kommen noch die Finanz- und Prüfberichte. Delegierte werden regelrecht mit Informationen überflutet, eine wirkliche Auseinandersetzung kann aus diesem Grund kaum stattfinden. Aus den Protokollen der vergangenen Jahre geht auch zunehmend hervor, dass immer wenige Ehrenamtlichen in der Abteilungen oder als Vorstand zu finden sind.

Beide Sitzungen zusammen betrachtend kann man festhalten, dass sehr viel Zeit mit dem Austausch von Abteilungserfahrungen verwendet wird. Das ist generell nicht negativ, doch werden akute und alle Abteilungen betreffende Themen im Gegensatz kaum diskutiert, es werden dazu höchstens Informationen weitergegeben. Mit Hintergrund, dass in diesen Sitzungen alle Abteilungen anwesend sind und ein reger Austausch stattfinden könnte, ist das wohl eher ungenügend. Zudem werden die ausgetauschten Punkte zusätzlich noch per Homepage, Echo und Aushängen verbreitet.

3.2.4 Hauptamt

Schlüsse aus dem Gesamtvorstand (Umfrage)

Auch in anderen Handlungsfeldern wird die professionellere Arbeitsweise und Entlastung angesprochen. Um die Herausforderungen angehen und den Verein zukunftsfähig ausrichten zu können, wird von einigen Mitgliedern des Gesamtvorstands die Einführung des Hauptamtes in der Vereinsführung neben Hausmeister etc. gefordert. Andere lehnen dies ab und beziehen sich auf die ehrenamtliche Vereinsstruktur und die Vergangenheit. Diese Kontroverse solle also genauer betrachtet und entsprechend diskutiert werden.

Für die Verwaltung und Gesamtleitung wird bereits seit längeren eine Geschäftsführung ins Spiel gebracht. Diese könnte einige Posten wie Vorstand, Kassenwart und Schriftführer deutlich entlasten und einen längerfristigen Gesamtüberblick über alle Gremien, Abteilungen und anfallenden Themen als einzelne Ehrenamtliche erhalten. Zudem könnte er den Verein strukturell, politisch und finanziell weiterentwickeln. Aktuell fallen laut Umfrage rund 41 Stunden ehrenamtliche Arbeit pro Woche im Gesamtvorstand an. Dazu kommen 17,5 Stunden vom Vereinsvorstand und die Arbeitszeit der Abteilungsleitungen, welche bei größeren Abteilungen nicht selten mehr als 10 Wochenstunden betragen. Dabei muss einschränkend bedacht werden, dass diese Angaben auf eine Schätzung basieren und im

Jahr und pro Abteilung stark variieren. Trotzdem ist ein großes Arbeitspensum zu erkennen, welches aktuell von wenigen Ehrenamtlichen bewältigt wird.

Schlüsse aus den Abteilungen (Umfrage)

Die geschätzte Wochenarbeitszeit, die zur Führung einer Abteilung benötigt wird, hängt maßgeblich von der Abteilungsgröße ab. Kleinere Abteilungen können mit zwei Wochenstunden gut geführt werden, größere Abteilungen benötigen oftmals mehr als zehn Wochenstunden. Diese fallen meist in sehr kleinen Teams an, sodass engagierte Ehrenamtliche zeitlich stark eingebunden sind. Trainingszeiten sind dabei noch nicht berücksichtigt, die fast immer auch noch dazu kommen. Mit dem Hintergrund, dass die meisten ursprünglich „nur“ Sport treiben wollten, ist dies eine gewaltige zeitliche und energieaufwendiger Belastung. Auf die Nachfrage der zeitlichen Auslastung innerhalb der Abteilung geben sechs Abteilungen eine sehr starke Auslastung an (9 oder 10 von 10). Der Durchschnitt aller Rückmeldungen liegt dabei etwas darunter (8,1 von 10). Daraus ist eine generell hohe zeitliche Belastung der Abteilungen abzuleiten, auch wenn einzelne Abteilungen aufgrund der Abteilungsgröße davon weniger betroffen sind.

Neben den rein sportlichen Aspekten und abteilungsbezogenen Themen werden einige Aufgaben genannt, die ursprünglich weniger mit der Abteilung direkt zusammenhängen. So steigen die bürokratischen Anforderungen mit wachsender Mitgliederzahl und entsprechenden Projekten an. Auch die Absprachen mit den anderen Abteilungen und dem Gesamtvorstand benötigen zunehmend durch Sitzungen, Gespräche oder Schreiben mehr Zeit. Bei Problemen wie der Corona-Pandemie oder der kurzfristigen Hallensperre der Schottenau werden kurzfristig enorme Ressourcen zur Beseitigung dieser benötigt, die Verantwortung gegenüber einer großen Abteilung ist sehr anspruchsvoll. Nebenher müssen vermehrt finanzielle Planungen und Öffentlichkeitsarbeit vorangetrieben werden. Nicht selten werden diese Themen von nur wenigen Ehrenamtlichen bearbeitet, da es an Freiwilligen mangelt.

In Vergangenheit waren Abteilungen zusätzlich noch seitens des Vereins angehalten, die Räumlichkeiten selbstständig instand zu halten und zu reinigen. In den vergangenen Jahren fanden dazu einige Staub- und Reinigungsaktionen statt. Gewissermaßen wird dies natürlich als Beitrag zur Vereinsgemeinschaft akzeptiert, andere Tätigkeiten wie Sanierungen oder regelmäßige Reinigungsarbeiten der Halle oder Judohalle gehen darüber deutlich hinaus.

Fachwissen

Im Kontext eines Sportvereins bezieht sich der Begriff „Hauptamt“ auf die Beschäftigung von Personen in Vollzeit- oder Teilzeitpositionen, um verschiedene Aufgaben und Funktionen im Verein zu erfüllen. Im Gegensatz zu Ehrenamtlichen, die ihre Arbeit freiwillig und unentgeltlich leisten, werden Hauptamtliche für ihre Tätigkeiten bezahlt. Die genaue Definition und die Rolle der Hauptamtlichen können je nach Verein variieren. In der Regel umfassen hauptamtliche Positionen wie Vereinsmanager, Sportdirektor, Trainer, Geschäftsführer, Marketing- und Kommunikationsbeauftragte sowie Verwaltungspersonal. Sie kümmern sich um die organisatorischen, sportlichen, administrativen und betrieblichen Belange des Vereins (Golinsky 2018 & (Vereinswiki.de 2023).

Die Anzahl der Vereine, die Hauptamtliche beschäftigen, variiert stark und hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie beispielsweise der Größe des Vereins, dem finanziellen Budget, der Professionalität des Vereins und der Sportart selbst. 2018 hatten nur 6,4% der Sportvereine in Deutschland mindestens

einen Mitarbeiter in einer bezahlten Führungsposition. Nur 2,1% in Vollzeit (Ehrenamt und bezahlte Mitarbeit 2021, S. 45).

Entlastung Ehrenamt

Ein Hauptgrund für die Einführung des Hauptamts ist die zunehmende Überlastung des Ehrenamts in Sportvereinen (siehe auch die Ergebnisse zur ehrenamtlichen Arbeit in diesem Schreiben). „Die Komplexität [...] drückt sich vor allem in der Quantität und Qualität der Anspruchsgruppen aus. Sind die handelnden Entscheider in den Sportvereinen heute mit über 13 verschiedenen individuellen [...] Interessenlagen konfrontiert“ (Stephan Peters 2021, S. 60). Immer weniger Ehrenamtliche können diese Arbeit neben Familie, Beruf und Freizeit noch leisten.

Das Hauptamt spielt eine große Rolle, um Ehrenamtliche in einem Sportverein zu entlasten. Durch die Einführung von Hauptamtlichen im Sportverein kann eine bessere Arbeitsteilung und eine Entlastung der ehrenamtlichen Mitglieder erreicht werden. Dies ermöglicht es den Ehrenamtlichen, sich auf ihre spezifischen Interessen und Stärken zu konzentrieren und gleichzeitig sicherzustellen, dass der Verein professionell und effektiv geführt wird (Stadionwelt, S. 11).

Aufgaben von Hauptamt

Die genauen Aufgaben einer hauptamtlichen Kraft müssen eng mit den Aufgaben des Vereinsvorstandes abgesprochen werden. Diese haben einen gesonderten Abschnitt in dieser Arbeit. Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass eine gute Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen unerlässlich sind, um die Synergien zwischen beiden Gruppen optimal zu nutzen. „Ehrenamtliches und freiwilliges Engagement bilden weiterhin den Stützpfeiler des organisierten Breiten-sports in Deutschland (Ehrenamt und bezahlte Mitarbeit 2021, S. 44)“. Das Hauptamt darf dieses in keinem Fall ersetzen. Zu diesem Schluss kommt auch die Studie des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Hauptberufliche Kräfte haben sind vor allem als „fachlich ausgebildete Führungskräfte unverzichtbar für den organisierten Breitensport- und Ihre Bedeutung wird im Rahmen der fortschreitenden Digitalisierung und Professionalisierung der Vereinsstrukturen weiter zunehmen...“ (Ehrenamt und bezahlte Mitarbeit 2021, S. 45). Mit ihrer Expertise können diese auch junge engagierte Ehrenamtliche besser in die organisatorische Arbeit eines Vereins einarbeiten werden. Somit kann das Ehrenamt längerfristig ausgebaut und die Vereinsziele erfolgreich umgesetzt werden (Ehrenamt und bezahlte Mitarbeit 2021, S. 45). In der heutigen Vereinswelt verfügen lediglich 7,8% der Sportvereine über einen Ehrenamtsbeauftragten und nur 2,2% über eine festgehaltene Strategie. Trotz erkannten Rückgang des Ehrenamts und einem Durchschnittsalter von fast 54 Jahren werden nur sehr wenige Vereine auf diesem Gebiet tätig (Ehrenamt und bezahlte Mitarbeit 2021, S. 44).

Bevor sich mit den verschiedenen Arten des Hauptamts auseinandergesetzt wird, kann folgendes festgehalten werden: Mit hauptamtlichen Kräften können die großen Vereinsziele mit entsprechender Power angegangen werden.

- Erhalt Gemeinnützigkeit
- Mitglieder gewinnen und halten
- Sicherung Liquidität
- Neue Partner und Sponsoren
- Anpassung Beiträge

- Optimierung Verhältnis Einnahmen/Ausgaben

(Golinsky 2018, S. 129)

Arten von Hauptamt

Vor der Vorstellung der verschiedenen Arten von hauptamtlicher Tätigkeit muss zuerst eine Abgrenzung zur Übungsleiter- und Ehrenamtspauschale stattfinden. Beide Themen bedürfen einer genauen rechtlichen Prüfung bei der Auszahlung, da sonst erhebliche Probleme auf den Verein zukommen könnten.

Der Übungsleiterfreibetrag darf jährlich maximal 3.000 Euro betragen. Sie ist für Ehrenamtliche steuerfrei, die eine Vereinsaufgabe entsprechend § 3 Nr. 26 EstG nebenberuflich ausüben. Hauptvoraussetzung für den Übungsleiterfreibetrag ist, dass die Tätigkeiten der Förderung eines gemeinnützigen, mildtätigen oder kirchlichen Zwecks verfolgen. Selbstständige tragen die Pauschale in der Anlage S der Steuererklärung ein, Arbeitnehmer in der Anlage N. Eine zusätzliche Ehrenamtspauschale darf der Verein nur bei Tätigkeiten ausbezahlen, die nicht bereits mit einer Übungsleiterpauschale entlohnt wurden (Bluth 2022b).

Mit der Ehrenamtspauschale haben Vereine die Möglichkeit, das Engagement ihrer Mitarbeiter und Helfer zu honorieren. Wer einer ehrenamtlichen Tätigkeit nachgeht, kann dafür bis zu 840 Euro pro Jahr steuer- und sozialversicherungsfrei verdienen und dies in der Steuererklärung angeben. Es muss sich dabei jedoch ausschließlich um eine nebenberufliche Tätigkeit im ideellen Bereich der Organisation handeln. Anders als beim Übungsleiterfreibetrag kann die Ehrenamtspauschale für jede ehrenamtliche Arbeit gewährt werden. Für die Vorstandsarbeit muss dies aber durch eine Satzungsregelung ausdrücklich festgelegt sein. Für unterschiedliche Tätigkeiten im Verein können Ehrenamts- und Übungsleiterpauschale auch kombiniert gezahlt werden (Deutsches Ehrenamt 2023b).

Anstellung Teil-/Vollzeit

Die Anstellung einer Person in Voll- oder Teilzeit ist für Vereine relativ flexibel gestaltbar. Zwar unterliegt der Arbeitsvertrag generellen gesetzlichen Anforderungen. In diesem Rahmen können allerdings die Tätigkeiten, Anzahl der Stunden und die Vergütung individuell festgelegt und auf die Bedürfnisse beider Seiten angepasst werden. Als Voraussetzung für eine Bezahlung muss dies in der Satzung des Vereins verankert werden (Arbeitsrechte.de 2018).

520€-Jobs

Ein 520€ -Job, auch bekannt als Minijob, bezieht sich auf eine Beschäftigung, bei der das monatliche Einkommen 520€ oder weniger beträgt. Unter bestimmten Voraussetzungen darf kurzzeitig auch mehr als 520€ verdient werden. In der Regel sind Minijobs sozialversicherungsfrei. Allerdings können Arbeitnehmer und Arbeitgeber auf freiwilliger Basis Beiträge zur Rentenversicherung zahlen, um Rentenansprüche aufzubauen. Die Arbeitszeit bei einem Minijob kann variieren, je nach den Vereinbarungen zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Es ist ratsam, einen schriftlichen Arbeitsvertrag für einen Minijob abzuschließen, der die vereinbarte Arbeitszeit, Vergütung und andere relevante Bedingungen festhält. Als Arbeitnehmer in einem Minijob ist man in der Regel steuerlich begünstigt. Es fallen keine Lohnsteuern an, solange der Verdienst die Grenze von 520€ nicht überschreitet. Allerdings können

andere Einkünfte oder ein Ehepartner mit höherem Einkommen Auswirkungen auf die steuerliche Behandlung haben.

Die Einführung eines 520€-Job ist relativ einfach und bedarf folgendes:

- schriftlichen Arbeitsvertrag, der die Rechte und Pflichten beider Parteien festlegt
- Anmeldung bei zuständiger Krankenkasse und regelmäßige Sozialversicherungsmeldungen
- bei Wunsch Anmeldung zur Rentenversicherung
- Arbeitszeiten kontrollieren und nicht überschreiten
- relevanten Arbeitsschutzbestimmungen einhalten

FSJ und BFD

Das Freiwillige Soziale Jahr (FSJ) und der Bundesfreiwilligendienst (BFD) sind zwei Programme, die es jungen Menschen ermöglichen, sich freiwillig sozial zu engagieren und gleichzeitig neue Erfahrungen zu sammeln.

Das FSJ richtet sich an junge Menschen im Alter von 16 bis 27 Jahren, die die Vollzeitschulpflicht erfüllt haben und dauert in der Regel 12 Monate. Es gibt jedoch auch verkürzte Varianten von sechs oder neun Monaten. FSJler können in verschiedenen sozialen Einrichtungen tätig sein, wie z.B. Kindergärten, Schulen, Krankenhäusern, Seniorenheimen, Behinderteneinrichtungen oder im kulturellen Bereich. Während des FSJ erhalten die Teilnehmer ein Taschengeld, das in der Regel zwischen 300 und 400 Euro liegt. Zudem sind sie sozialversichert. Im Rahmen des FSJ nehmen die Teilnehmer an begleitenden Seminaren und Bildungstagen teil, bei denen sie über soziale Themen, Persönlichkeitsentwicklung und Projektarbeit lernen (Stadionwelt 2021e, S. 46).

Der BFD steht grundsätzlich allen Menschen offen, unabhängig vom Alter. Sowohl junge Menschen als auch ältere Erwachsene können sich engagieren. Der BFD kann in Vollzeit oder Teilzeit absolviert werden. Die Mindestdauer beträgt sechs Monate. BFDler können in verschiedenen sozialen, ökologischen oder kulturellen Einrichtungen eingesetzt werden. Die Teilnehmer erhalten ein angemessenes Taschengeld, das je nach Einsatzstelle und Arbeitszeit variiert, und sind ebenfalls sozialversichert. Wie beim FSJ nehmen auch BFD-Teilnehmer an begleitenden Seminaren und Bildungstagen teil, um ihre persönlichen und sozialen Kompetenzen weiterzuentwickeln (Stadionwelt 2021e, S. 47).

Beide Programme, das FSJ und der BFD, bieten jungen Menschen und auch älteren Erwachsenen die Möglichkeit, sich freiwillig zu engagieren, Erfahrungen zu sammeln und sich persönlich weiterzuentwickeln. Sie ermöglichen einen Einblick in soziale Berufsfelder, fördern das soziale Engagement und tragen zur persönlichen Bildung bei. Genauso profitieren Vereine durch junge und motivierte Arbeitskräfte (Stadionwelt 2021e, S. 46). Genaue Bedingungen und Details des FSJ und BFD sind je nach Bundesland und Einsatzstelle unterschiedlich.

Einführung von Hauptamt

Die Einführung eines Hauptamts in einen Sportverein erfordert eine sorgfältige Planung und Umsetzung. Als Leitfaden können folgende Punkte herangezogen werden. Diese sind nur ein grober Vorschlag, je nach Situation muss individuell entschieden werden.

- A) Bedarfsanalyse: Zunächst sollte der Verein eine umfassende Bedarfsanalyse durchführen, um festzustellen, welche Aufgaben und Funktionen ein Hauptamtlicher erfüllen soll. Die Analyse sollte die aktuellen Ressourcen des Vereins, die finanziellen Möglichkeiten und die Ziele des Vereins berücksichtigen.
- B) Budgetierung: Der Verein muss sicherstellen, dass ausreichende finanzielle Mittel vorhanden sind, um ein Hauptamt zu finanzieren. Dies kann durch die Überprüfung des Budgets des Vereins, die Suche nach potenziellen Sponsoren oder Fördermitteln sowie die Festlegung realistischer Mitgliedsbeiträge oder anderer Einnahmequellen geschehen.
- C) Stellenbeschreibung: Basierend auf der Bedarfsanalyse sollte eine klare Stellenbeschreibung für das Hauptamt erstellt werden. Diese sollte die Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Qualifikationen und Erwartungen an den Kandidaten umfassen.
- D) Bewerbungsphase: Der Verein kann auf verschiedene Weise nach geeigneten Kandidaten für das Hauptamt suchen. Dies kann die Veröffentlichung der Stellenanzeige auf Vereins-Webseiten, in lokalen Medien oder auf Jobportalen umfassen. Es ist wichtig, dass diese Phase fair und transparent ist.
- E) Auswahlverfahren: Der Verein sollte ein Auswahlverfahren durchführen, um den bestgeeigneten Kandidaten für das Hauptamt zu finden. Dies kann aus Interviews, Prüfung der Qualifikationen und Erfahrungen sowie Referenzüberprüfungen bestehen.
- F) Vertragsverhandlung: Sobald der geeignete Kandidat ausgewählt wurde, sollten die Vertragsbedingungen und die Vergütung verhandelt werden. Es ist wichtig, dass der Arbeitsvertrag alle relevanten Details, wie z.B. Arbeitszeit, Vergütung, Verantwortlichkeiten und Laufzeit, klar festlegt.
- G) Einführung und Integration: Nach der Einstellung des Hauptamtlichen sollte der Verein eine gründliche Einführung und Integration in den Verein durchführen. Dies kann Schulungen, Orientierungssitzungen mit dem Vorstand und anderen Mitarbeitern, sowie die Klärung von Zuständigkeiten und Erwartungen umfassen.
- H) Kommunikation und Zusammenarbeit: Eine offene und transparente Kommunikation zwischen Hauptamtlichen, Ehrenamtlichen und dem Vorstand ist entscheidend, um eine gute Zusammenarbeit und Integration zu gewährleisten. Regelmäßige Meetings und Feedback-Schleifen können dabei helfen, eine effektive Zusammenarbeit sicherzustellen.

(Golinsky 2018, S. 139–141),(Vereinsstrategen 2023) & (klubtalent 2023)

Zur Unterstützung stehen zahlreiche Angebote bereit. Das aktuell sehr beliebte Angebot durch klubtalent begleitet die Einführung des Hauptamts in Sportvereinen in jeder Phase. Ein unverbindliches Informationsgespräch fand bereits statt, die Überschneidungen mit diesem Leitfaden sind sehr groß. Kosten hierfür belaufen sich auf circa 8500€ für die DJK Eichstätt. Aufgrund der großen Überschneidungen und der bereits angestoßenen Neuausrichtung durch dieses Projekt ist der Mehrwert für die DJK Eichstätt schätzungsweise nicht sehr groß. Deshalb wären die Kosten dafür wohl nicht gerechtfertigt.

Hindernisse oder Risiken

Wie jede große Investition ist auch das Schaffen einer hauptamtlichen Stelle in einem Sportverein mit Risiko verbunden. Eine relativ hohe Investitionssumme bedarf einer genauen Planung und Kontrolle der Maßnahme. Auch für das teilweise oder gänzliche Scheitern des Vorhabens sollten bereits im

Vorfeld Alternativen oder Lösungswege erarbeitet werden, um die negativen Auswirkungen zu minimieren (Stephan Peters 2021, S. 60).

Für die Einführung von hauptamtlichem Personal, oder auch anderen Maßnahmen dieser Arbeit, kann sich als größtes Hindernis eine nicht ausreichende Mitgliederkommunikation erweisen. Aus diesem Grund muss ein umfangreicher Informationsaustausch und eine gewisse Transparenz etabliert werden (Stephan Peters 2021, S. 60).

Chancen und Möglichkeiten

Eine Studie und der dazu entwickelter Leitfaden von Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend über die Zusammenarbeit von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen zeigt ein enormes Potenzial. Folgender Ausschnitt fasst beide Arbeiten zusammen:

„Die Studie hat gezeigt, dass die Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen im Großen und Ganzen gut und oft auch sehr gut funktioniert. Insofern geht es bei der Optimierung der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen nicht um Interventionen an vielfältig schwelenden Krisenherden, sondern um Aufbau und Weiterentwicklung auf einem soliden und leistungsfähigen Fundament.

Die positiven Grundlagen der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen an dieser Stelle zu betonen ist insofern wichtig, als es in einem Handlungsleitfaden notwendigerweise immer wieder um Probleme geht. Die „Problemlastigkeit“ der Argumentation dient der Begründung von Handlungsempfehlungen, sollte jedoch nicht den Blick auf das positive Gesamtbild verstellen.

Ein zweiter Grund für ein optimistisches Resümee liegt darin, dass es für die meisten Probleme praktikable Lösungsmöglichkeiten gibt, nicht selten sogar solche, die sich relativ einfach ins Werk setzen lassen.

Hauptperspektive für die Zukunft ist somit nur in zweiter Linie die Bearbeitung von Problemen dort, wo Haupt- und Ehrenamtliche bereits zusammenarbeiten, sondern in erster Linie

- die Gewinnung derjenigen hauptamtlich betriebenen Einrichtungen, die die Chancen der Einbeziehung ehrenamtlichen Engagements bislang noch nicht erkannt haben, und
- die Gestaltung der Einbeziehung hauptamtlicher Arbeit in Vereinen in einer Weise, die die ehrenamtliche Basis nicht schwächt, sondern stärkt.“

(Bundesministerium für Familie et al., S. 48)

3.2.5 Politische Arbeit

Schlüsse aus dem Gesamtvorstand (Umfrage)

Explizit genannt wurden zur politischen Arbeit seitens der DJK wenige Punkte. Trotzdem wird aus den anderen Handlungsfeldern ein Bedarf sichtbar. Direkt genannt wird die Zusammenarbeit mit der Politik und der Stadt Eichstätt, vor allem beim Thema Raum- und Hallenbedarf. Als Eigentümer der DJK-Räumlichkeiten ist die Stadt Ansprechpartner für diese Themen. Von alleine wird die Stadt, alleine aus finanziellen Gründen, wohl kaum tätig werden. Es bedarf daher an einer umfangreichen Kommunikation

und politischer Zusammenarbeit zum Durchsetzen der Wünsche der DJK. Aber auch die Vorteile für die Stadt durch die DJK müssen diesen gezielt präsentiert und somit Unterstützung gesichert werden. Dies hat sich in Vergangenheit vor allem durch die Belegung der Sporthalle ausgezahlt. Neben der Stadt muss allerdings auch die Verbindung zum Zweckverband Schottenau und zum Landratsamt gestärkt werden. Themen wie die Nutzung der Landkreis- und Schulhallen, aber auch der Neubau einer Halle, muss seitens der DJK vorangetrieben und unterstützt werden. So können Ziele aus den anderen Handlungsfeldern schneller und umfangreicher erreicht werden.

Schlüsse aus den Abteilungen (Umfrage)

Die Abteilungsleiter nennen keine konkreten Punkte zur politischen Arbeit. Sie sehen diese Punkte aber allgemein bei Vorstand, um das Interessen der DJK Eichstätt und somit der Abteilungen zu vertreten. Die politische Arbeit wird durch die Abteilungsleitungen erkannt und für sehr wichtig befunden.

Fachwissen

Die Wichtigkeit eines gezielten Einflusses auf die lokale Politik wird seitens der Experten betont. Vereine können einer Stadt nur ein entsprechendes Sportangebot bieten, wenn dies auch von der Politik gewünscht und die Strukturen dafür vorhanden sind (Stadionwelt, S. 21). Insbesondere sind Städte und Gemeinden oft beim Bau und Unterhalt von Sporthallen involviert, weshalb Vereine dort gezielt aktiv sein sollten. Zwar sind Städte und Gemeinden aktuell stark von Personalmangel und fehlenden finanziellen Mitteln betroffen und damit nur begrenzt handlungsfähig, langfristig aber eine Chance für Sportvereine (Stadionwelt 2021k, S. 64–65). Der Deutsche Städte- und Gemeindebund bestätigt dies: "Hintergrund ist, dass ein Großteil der Sportstätteninfrastruktur aus den 1960er und 1970er Jahren stammt und damit hinsichtlich der Umsetzung ökologischer und energetischer Standards ein Nachholbedarf besteht" (Stadionwelt 2021b, S. 29). Ein Verein kann dies finanziell wohl ohne politische Unterstützung nicht alleine stemmen. Alleine aus finanziellen und strukturellen Anforderungen heraus ist ein politisches Konzept für einen Verein von sehr großer Bedeutung.

Beim Informations- und Vernetzungstreffen des Vereins „bahnhof lebt! e.V.“ konnten bereits erste Kontakte geknüpft und gemeinsame Projekte angestoßen werden. Dort können einige Punkte dieser Arbeit abarbeitet werden, beispielsweise ein vereinsübergreifender Überblick und Buchungsmöglichkeiten von ungenutzten Räumlichkeiten.

3.2.6 Ziele

Schlüsse aus dem Gesamtvorstand (Umfrage)

Von einigen Mitgliedern des Gesamtvorstands werden konkrete Ziele genannt. Diese sollen als Motivation und für die mittel- bzw. langfristige Planung dienen. Aber auch diejenigen, die keine konkreten Äußerungen im Fragebogen zu den Zielen bis 20230 abgegeben haben, nennen in anderen Fragen wichtige Punkte.

Als interne Ziele bis 2030 nennen die Mitglieder des Gesamtvorstands einen Zuwachs der Mitglieder. Einmal wird das Ziel mit 1250 Mitglieder, ein weiteres Mal sogar mit 2000 Mitglieder konkret beziffert. Eine dritte Person äußert den Wunsch, dass die DJK der zweitgrößte Verein in Eichstätt wird. Dementsprechend soll sich die DJK als Breitensportverein für alle entwickeln und die Mitgliedergewinnung ein

Selbstläufer werden. Dies kann auch eine gewissen personelle und finanzielle Unabhängigkeit herbeiführen. Dafür wird vorgeschlagen, die interne Struktur effektiver zu gestalten und eine Gleichberechtigung aller Abteilungen anzustreben. Als Schlüsselziel wird dabei auch von fast allen Abteilungen einen Ausbau der Hallenzeiten und Räumlichkeiten genannt, da ohne dies alle anderen Ziele wohl kaum zu erfüllen sind.

Nach außen hin soll sich die DJK Eichstätt im Jahr 2030 als moderner Sportverein mit einem vielfältigem Sportangebot für alle präsentieren. Die Sportarten sollen eine gewisse sportliche Präsenz in der Region aufweisen und die DJK Eichstätt noch viel mehr als große Familie repräsentieren.

Schlüsse aus den Abteilungen (Umfrage)

Bei den Abteilungen wurden die Ziele in zwei Etappen unterteilt. Bis 2025 sollen vor allem die Mannschaften und Angebote ausgebaut und entsprechend Trainer und Trainerinnen dafür gefunden und geschult werden. Damit soll der Trainings- und Spielbetrieb langfristig gesichert werden. Auch für Hobby-Angebote ohne Spielbetrieb sollen Angebote erstellt werden. Zudem sind in manchen Abteilungen Digitalisierungsprozesse am Laufen, die bis 2025 abgeschlossen sein sollen.

In der längerfristigen Sicht bis ins Jahr 2030 soll seitens der Abteilungen vor allem eine strukturelle Neuausrichtung stattfinden. Die Entlastung der Abteilungen durch einen FSJler oder durch andere Hauptämter ist dabei eines der größten Ziele, welches auch das langfristige Bestehen der kleineren Abteilungen absichern und die Gründung von neuen Abteilungen ermöglichen soll. Auch hier werden als Ziel bis 2030 der Ausbau von Trainingszeiten in entsprechenden Gebäuden und die Modernisierung der bestehenden Räumlichkeiten genannt. Zudem wird konkret die Mitgliederzahl 1500 genannt, vor allem um finanziell und politisch entsprechend zulegen zu können.

Schlüsse aus der Mitgliederbefragung

Laut Mitgliederbefragung soll die DJK Eichstätt im Jahr 2030 ein moderner und attraktiver Verein sein. Es wird sich eine neue Halle und weitere Räumlichkeiten für die Abteilungen gewünscht. Die Infrastruktur soll verbessert werden, zum Beispiel durch Modernisierung von Hallen und Kabinen. Eine solide finanzielle Absicherung wird dafür als Voraussetzung gesehen, um den Verein auf stabilem Boden zu halten. Zudem soll die Flexibilität und Transparenz der Vereinsführung genannt. Ein hauptamtlicher Vorstand und hauptamtliche Abteilungsleiter/Trainer könnten eingeführt werden, um eine professionelle Führung sicherzustellen.

Der Fokus liegt darauf, die Bedürfnisse der Mitglieder zu erfüllen, egal wie diese im Jahr 2030 aussehen mögen. Die Jugendarbeit wird dabei als wichtigsten Punkt genannt, um die Abteilungen abzusichern und das langfristige Bestehen der DJK zu gewährleisten.

Fachwissen

„Wer das Ziel vor Augen hat, wird einen Weg finden, es zu erreichen“ (Golinsky 2018, S. 23). Ziele sind in einem Sportverein, wie in anderen Vereinen, wichtig. Sie helfen dabei, den Verein auf einen bestimmten Kurs zu bringen und den Fokus der Aktivitäten festzulegen. Sie geben den Mitgliedern einen klaren Zweck und ermöglichen eine effektive Nutzung der Ressourcen des Vereins. Ziele können dazu beitragen, das Engagement und die Motivation der Mitglieder zu steigern. Wenn sie ein gemeinsames Ziel verfolgen, sind die Mitglieder eher bereit, sich aktiv am Vereinsleben zu beteiligen und sich für den

Erfolg des Vereins einzusetzen. Durch die Festlegung von Zielen können zudem Fortschritte gemessen und bewertet werden. Dies ermöglicht es dem Verein, den Erfolg seiner Aktivitäten zu beurteilen und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Klare Ziele helfen zusätzlich bei der Kommunikation nach außen, sei es mit Sponsoren, der Gemeinschaft oder anderen Interessengruppen. Wenn der Verein seine Ziele deutlich formuliert, kann er sein Anliegen effektiver vermitteln und möglicherweise Unterstützung von relevanten Partnern erhalten. Zusammenfassend geben Ziele den Weg des Vereins vor. Außerdem bestimmen sie die Geschwindigkeit der Entwicklung und geben Transparenz und Klarheit (Golinsky 2018, S. 29).

Die Festlegung von Zielen sollte in folgender Reihenfolge erfolgen:

1. Analyse Ist-Stand
2. Erfolgsaussicht als Motivation
3. Zielformulierung
4. Strategieentwicklung (Der Weg vom „Jetzt“ zum Ziel)
5. Strategisches Management (Aufgabenverteilung und Arbeitsweise)
6. Operatives Management (Umsetzung der Strategie, teils in Etappen)

(buhl.de 2014)

Es wird allgemein in Oberziele, Strategische Ziele (Führung) und Operative Ziele (Ausführung) unterschieden (Golinsky 2018, S. 24).

Bei der Festlegung von Zielen in einem Sportverein sollten einige Punkte beachtet werden: Die Ziele sollten realistisch sein und mit den vorhandenen Ressourcen und Möglichkeiten des Vereins übereinstimmen. Überambitionierte oder unrealistische Ziele können zu Frustration und Enttäuschung führen. Sie sollten außerdem messbar sein, damit der Fortschritt überwacht und bewertet werden kann. Klare Kennzahlen oder Kriterien sollten festgelegt werden, anhand derer der Verein den Erfolg seiner Bemühungen beurteilen kann. Es bedarf eines angemessenen Zeitrahmens für die Zielerreichung. Dadurch werden die Aktivitäten des Vereins strukturiert und es entsteht ein Sinn für Dringlichkeit und Verantwortlichkeit. Die Ziele sollten in einem partizipativen Prozess entwickelt werden, bei dem die Meinungen und Ideen der Mitglieder berücksichtigt werden. Dadurch entsteht ein Gefühl der Zugehörigkeit und des gemeinsamen Zwecks. Es ist auch wichtig zu beachten, dass Ziele flexibel sein sollten. Der Verein sollte bereit sein, seine Ziele bei Bedarf anzupassen oder neue Ziele hinzuzufügen, um den sich ändernden Bedürfnissen und Umständen gerecht zu werden. Zielsetzung ist ein fortlaufender Prozess, der den Verein dabei unterstützt, sich weiterzuentwickeln und zu wachsen (BWL-Lexikon.de 2022).

3.3 Infrastruktur und Hausmeister

Dieses Themenfeld betrachtet die Gebäude und Räumlichkeiten, die durch die DJK Eichstätt betrieben und seitens der Abteilungen genutzt werden.

3.3.1 Bestehende Gebäude

Schlüsse aus dem Gesamtvorstand (Umfrage)

Die Ergebnisse aus der Umfrage des Gesamtvorstands lassen sich in zwei Kategorien unterteilen. Die Erste betrifft den aktuellen Zustand der Räumlichkeiten. So ist vor allem der Zustand der Umkleiden nicht zufriedenstellend. Schimmel oder abfallender Putz durch nasse Wände, ausgefallene Beleuchtungen oder mangelnde Sauberkeit sind ein Dauerzustand in den Kabinen, der weder für die eigenen Mitglieder, noch für Gäste des Vereins akzeptabel sein dürften. Nicht nur die Kabinen, sondern auch die Halle und Judohalle sind in die Jahre gekommen. Ebenso die Gänge mit der Ausstattung (Münztelefon) und Optik (Wegweiser, Wandfarbe etc.). Eine funktionale und optische Aufbesserung wird sich dafür gewünscht. Ein einheitlicher Putzplan wird vor allem für die Halle und Judohalle vorgeschlagen.

Die zweite Kategorie befasst sich mit der generellen Raumnutzung. Erstens sollen die Räumlichkeiten gezielter genutzt und ausgenutzt werden. Vorgeschlagen wird ein Art Buchungssystem, welches auch für externe Sportgruppen zugänglich sein könnte. Dadurch könnten die Mieteinnahmen erhöht werden. Zweitens sollte die Raumaufteilung überdacht werden. Als Beispiel wird die obere Kegelbahn genannt, die zwar für den Wirt und private Feiern genutzt wird, den Abteilungen aber keinen wirklich großen Mehrwert mehr bietet. Es ist daher vorgeschlagen worden, dort umzubauen und Platz für Kabinen, Materiallagerung für die Halle und/oder dem Kraftraum zu schaffen. Auch die anderen kleineren Räumchen (Schiri, Hausmeister, Regie, „Fußball-Kammerl“) sollten überdacht und ggf. eine sinnvollere Raumaufteilung angestrebt werden. Als letzter Punkt wird auch die langwierige Anschaffung einer Schlüsselanlage genannt, welche unbedingt und schnellstmöglich benötigt wird.

Schlüsse aus den Abteilungen (Umfrage)

Seitens der Abteilungen wird oftmals die mangelnde Sauberkeit der DJK-Räumlichkeiten genannt. Dies betrifft die Abteilungen vor allem in der Halle und Judohalle, dort ist es sehr staubig und rutschig, entsprechende Unfälle und Verletzungen können nicht ausgeschlossen werden. Verstärkt wird dieses massive Problem durch tropfende Fenster und das undichte Dach der Halle. In den Kabinen sammelt sich über den Tag sehr schnell Dreck und Müll, teilweise sind die WCs sehr unhygienisch und für die Mitglieder nicht nutzbar.

Auch bei den Abteilungen wird eine Renovierung/Sanierung der Räumlichkeiten angebracht. Als Vorschläge werden optische Verschönerungen an den Wänden, modernere und ausreichende Ausstattungen und eine bessere Beleuchtung mit Bewegungsmeldern im Sinne der Kinder und Jugendlichen gebracht. Auch die Umnutzung von Räumen wird hier genannt, da oft der Mangel an Kabinen Probleme einher bringt. Zudem wird sich durch einige Mitglieder eine Sauna und eine Art Wartebereich für Eltern gewünscht.

Fachwissen

Generell herrscht in den meisten Gemeinden und Städten ein sehr großer Sanierungsstau, da es an Geldern und Personal scheitert. Der Deutsche Städte- und Gemeindebund sieht die Ursache darin, „dass ein Großteil der Sportstätteninfrastruktur aus den 1960er und 1970er Jahren stammt und damit hinsichtlich der Umsetzung ökologischer und energetischer Standards ein Nachholbedarf besteht“ (Stadionwelt 2021b, S. 29).

Eine Sanierung kann vor allem im Bereich der Energie- und Wärmeversorgung Kosten und Emissionen einsparen (Stadionwelt 2021a, S. 129). Insbesondere bei der Beleuchtung bestehen viele Möglichkeiten dazu, die sich bereits nach wenigen Jahren finanziell mindestens ausgleichen (Stadionwelt 2021h, S. 110–111). Gelder für eine solche energetische Sanierung können trotz fehlender finanzieller Mittel der Städte durch Förderungen durch Länder und Bund beantragt werden. Dazu werden Neubauten und Erweiterungen gefördert (Stadionwelt 2021h, S. 113). „Insgesamt ist der Sanierungsstau weiterhin groß. Er wurde aber durch die Pandemie nicht unbedingt noch größer. Viele Kommunen haben ihre Bemühungen dahingehend ausgerichtet, neue Projekte anzustoßen und Sanierungen zu forcieren“ (Stadionwelt 2021j, S. 22).

Die Räumlichkeiten und deren Eigenschaften sollten sich eng an den Mitgliedern des Vereins orientieren. Also zu einem großen Teil an die Kinder und Jugendlichen, aber auch an die älteren Generationen. Diese „sind oft auch bereit, den Verein von sich aus mit Spenden zu unterstützen. Nicht zuletzt aus diesem Grund sollte man ihnen die Zugänglichkeit zu den Vereinsräumen in gleicher Weise ermöglichen, wie allen anderen Mitgliedern“ (Vereinswelt 2021).

3.3.2 Neue Gebäude

Schlüsse aus dem Gesamtvorstand (Umfrage)

So gut wie alle Mitglieder des Gesamtvorstands beschreiben die Hallen- bzw. Raumsituation als sehr angespannt. In fast allen Abteilungen werden teils deutlich mehr Trainingszeiten benötigt, nicht selten trainieren mehrere Gruppen zeitgleich in der DJK-Halle. Gerne würden die Abteilungen den bestehenden Trainingsgruppen flexiblere, weitere oder neue Trainingszeiten anbieten. Genauso wollen viele Abteilungen ihre Jugendarbeit ausbauen und so in Zukunft noch mehr Bedarf an Hallenzeiten nachfragen. Die Jugendarbeit, der Mitgliederwachstum der Abteilungen oder auch der Aufbau von neuen Abteilungen wird aktuell stark eingeschränkt oder gestoppt.

Um als Gesamtverein weiter neue Mitglieder gewinnen zu können, werden neue Räumlichkeiten benötigt. Für die Ballsportarten werden dringend neue Hallenzeiten, aufgrund der Situation also eine neue Halle, benötigt. Aber auch andere Räumlichkeiten, die für größere Sportgruppen der Abteilungen geeignet sind, könnten gebraucht werden.

Um die Gebäudesituation kurz- und langfristig entspannen zu können, bedarf es intensive Gespräche mit der Stadt und dem Landkreis. Die Gespräche müssen über einen längeren Zeitraum konsequent verfolgt werden, ansonsten werden kaum Verbesserungen erreicht oder stark verzögert werden (Schlüsselanlage, Malerarbeiten etc.). Eine langfristig beauftragter Ansprechpartner für Stadt und Landkreis ist dafür vom Vorteil.

Neben der sportlichen Entwicklung wurde auch die organisatorische Entwicklung der DJK genannt. So bedarf es in Zukunft ein geeignetes Büro bzw. Arbeitsmöglichkeiten für Ehrenamtliche und Angestellte.

Schlüsse aus den Abteilungen (Umfrage)

Die erfolgreiche Jugendarbeit ist stets an die Kapazitäten der Hallen gebunden. Nur wenn ausreichend Trainingsmöglichkeiten in den entsprechenden Räumen zur Verfügung stehen, können auch Trainer

ausgebildet und Mannschaften gegründet werden. Die Ziele der DJK Eichstätt sind also, wie auch bei bestehenden Gebäude erwähnt, maßgeblich von der Hallensituation in Eichstätt abhängig.

Die Vergangenheit der DJK Eichstätt in Sachen Hallen-Neubau darf natürlich nicht vergessen werden. Eine unzureichende finanzielle Planung kann einen Sportverein kurz- aber auch langfristig ruinieren. Das Thema muss also mit größter Sorgfalt behandelt werden.

Schlüsse aus der Mitgliederbefragung

Zu diesem Thema wird in der Mitgliederbefragung die fehlende Entwicklungsmöglichkeit der Abteilungen genannt. Fehlende Trainingszeiten schränken die gesamte Arbeit der Abteilungen ein und reißen Lücken in der Jugendarbeit.

Fachwissen

Zwar nicht wissenschaftlich bestätigt, aber öffentlich bekannt ist die aktuelle Hallensituation in Eichstätt. Abteilungen können kaum neue Zeiten finden, die zu den Anforderungen der Mannschaften passen. Auch beim Treffen aller Sportvereine und Hallennutzer im Herbst 2022 („Hallensperre KU und Schottenau-Sperre“) fiel deutlich auf, dass fast alle Beteiligten neue Hallenzeiten benötigen. Vorhandene Hallen sind gut ausgebucht, sodass fast nur ein Neubau die entsprechende Entlastung bringen würde. Erste Gespräche zum Neubau der Sporthalle im Zuge der Erweiterung des Schulzentrums Schottenau laufen bereits mit der Stadt, müssen aber unbedingt verfolgt werden, damit die Interessen der DJK berücksichtigt werden.

Bei einem Eigenbau ist ein Verein oft an sportlichen Erfolg angewiesen, welches mit Risiko bei Abstiegen verbunden wäre. Dies kann Vereine zerstören, darum sind in der Praxis Hallen-Neubauten für die Kostendeckung an Schulsport gebunden (Stadionwelt 2021d, S. 124). Neben dem Bau einer neuen Halle ist auch der Betrieb und die Instandhaltung sehr aufwendig und überfordert nicht selten ehrenamtliche Vereine (Stadionwelt 2021d, S. 124).

Zum Thema Sporthallenbau wurde seitens „Sportplatzwelt“ ein eigenes Kompendium zusammengestellt, welches in der DJK vorliegt. Eine ausführliche Behandlung würde dieses Schreiben im Umfang und Komplexität sprengen.

3.3.3 Hausmeister

Schlüsse aus dem Gesamtvorstand (Umfrage)

Zu diesem Handlungsfeld nennen die Mitglieder des Gesamtvorstands lediglich wenige Themen. Das führe ich auf den Hintergrund zurück, dass die Zusammenarbeit mit den Hausmeistern nur über sehr wenige Personen bzw. dem Vorstand läuft. Dies ist an sich nicht bemängelt worden, doch fehlt ein genauer Überblick über die anfallenden Arbeiten, die beauftragten Tätigkeiten und die mittelfristige Planung der Angestellten des Vereins. Auch in Sitzungen zum Thema „Bahnwart“ oder der Diskussion und das Hauptamt im Verein fällt dieser Missstand auf.

Schlüsse aus den Abteilungen (Umfrage)

Die Abteilungen sind vor allem von den Reinigungsarbeiten der Hausmeister betroffen. Die Arbeit dieser wird dabei keineswegs kritisiert, viel eher gelobt und dankend erwähnt. Nichtsdestotrotz muss seitens der Abteilungen dringend über ein neues Reinigungskonzept gesprochen werden. Sowohl die generelle Sauberkeit bzw. Staubbelastung in den Sporträumen ist dabei ein großes Problem, welches verletzungs-technisch oft mehr als grenzwertig ist. Dort sollte auch eine regelmäßige „Entstaubungsaktion“ miteingeplant werden. Diese wurden in den vergangenen Jahren teilweise von den Abteilungen organisiert, eine Bereitschaft zur Mithilfe ist auch gegeben, doch sollte der Impuls zur Reinigung nicht ausschlaggebend von den Abteilungen kommen.

Für die Mitglieder direkt wird seitens der Abteilungsleitungen die mangelnde und sehr grenzwertige hygienische Situation der Kabinen mit Duschen und WC genannt. Diese sind oft trotz täglicher Kontrolle und Reinigung nicht nutzbar, da sie entweder stark verreckt sind oder sich teils Schimmel ausbreitet. Eine generelle Sanierung der Außenwände und des Belüftungssystems, aber auch ein engmaschigerer Reinigungsplan könnte diese Probleme beheben.

Gespräch mit Josef (Hausmeister)

Im Austausch mit Josef fiel schnell auf, dass dieser sehr viele Aufgaben zu bewältigen hat, die ursprünglich nicht in seiner Aufgabenliste zu finden waren. So kommen zu den generellen Reinigungsarbeiten immer mehr Räumlichkeiten wie die Judohalle, der Gymnastik- und Kraftsportraum dazu, was doch einen sehr hohen Zeitaufwand bedeutet. Zudem kommen noch einige Renovierungs- und Ausbesserungsarbeiten, die nebenbei erledigt werden müssen, da ansonsten die Zeit nicht reichen würde. Darum ziehen sich mehrere Projekte (Fugensilikon, Löcher, Dachrinnen...) schon sehr lange. Nicht selten werden wichtige Aufgaben an Sonn- und Feiertagen erledigt. Andere Aufgaben sollten auch von Josef erledigt werden, konnten aber zeitlich keineswegs gestemmt werden (Bus). Ein weiterer Kritikpunkt ist eine teils weniger gute Kommunikation, Josef weiß über anstehende Baustellen durch externe Firmen manchmal nicht Bescheid und kann darauf nicht reagieren oder helfen, obwohl ihm dies theoretisch möglich wäre.

Teilweise nutzt Josef eigenes Werkzeug und Geräte zur Reinigung der Räumlichkeiten, unterstützt oft durch seine Frau, damit die Arbeiten schneller erledigt werden können. Er kritisiert das nicht stark, aber die Geräte (z.B. Sauger) müssten schon durch die DJK bereitgestellt werden. In dieser Hinsicht läuft die Zusammenarbeit mit Bauhof der Stadt bereits ganz okay.

Reinigungstechnisch ist die Situation recht schwierig, da die DJK-Räumlichkeiten eine für Staub und Dreck sehr anfällige Architektur mit vielen Balken und Nischen darbieten. Nichtsdestotrotz könnten einige Dinge dafür getan werden, die Staubbelastung in allen Räumlichkeiten zu reduzieren. Umfangreichere Putztätigkeiten sind kaum möglich, da vor allem Kabinen und Halle bereits fast täglich gereinigt werden. Offen für neue Wege oder Ideen sind die Hausmeister allerdings schon.

Vorgeschlagen wird seitens Josef eine breitangelegte und alle Abteilungen einschließende Aktion, bei der alle Räumlichkeiten großzügig ausgeräumt und einer groben Reinigung unterzogen werden. Augenmerk sollte dabei auf den Dingen liegen, die Räumlichkeiten blockieren und nicht gebraucht werden (Bogenschießen, Frauenfußball, Geräteraum). Außerdem müssten die Hausmeisterstunden erhöht und eine genauere Aufgabenplanung ausarbeitet werden, wenn die Gebäude in einem besseren Zustand erhalten werden sollen. Josef betont zwar auch, dass viele Dinge bereits deutlich besser laufen als vor noch wenigen Jahren, eine wirkliche „Entwicklung ins Positive“ muss allerdings über die

Arbeitszeit und Kommunikation erfolgen. Für eine Neustrukturierung und Überarbeitung der Hausmeistertätigkeiten ist Josef sehr offen und würde sich über eine Zusammenarbeit freuen.

Gespräch mit Alfred (Gärtner)

Alfred ist generell mit seinem Arbeitsbereich zufrieden, es kann im Großen und Ganzen so weitergehen. Die Absprache mit dem Hausmeister, Mario als Vorstand und Wirt läuft gut. Pro Jahr kommt Alfred auf 220-260 ehrenamtliche Arbeitsstunden. Negativ angemerkt wurde die Situation vor der Halle, dass die Schotterfläche sehr viel Arbeitszeit beansprucht. Problem ist, dass die Steine oft im Rasen landen und dort den Rasenmäher beschädigen. Die Stadt hat vor einiger Zeit dazu bereits geäußert, dass sie eventuell noch Pflastersteine von den anderen Flächen zur Verfügung haben. Außerdem würde ein Container oder Behälter für Gartenabfälle, welche meistens vom Landkreis abtransportiert werden, die Situation deutlich verbessern. Die materielle Ausstattung ist ausreichend, eine Heckschere wäre allerdings sehr hilfreich.

3.3.5 Vereinsbus

Schlüsse aus dem Gesamtvorstand (Umfrage)

Das Thema Vereinsbus wurde seitens der Mitglieder des Gesamtvereins nur nebensächlich erwähnt. In den Sitzungen wurde allerdings des Öfteren die Situation besprochen. Dabei war der überfällige Buswechsel auf Grundlage des Leasings-Vertrags ein Punkt, ein anderer die Finanzierung durch Sponsoren-Aufkleber. Außerdem wurden in Sitzungen die Sauberkeit, Nutzung durch Privatpersonen und das Vermieten an Externe besprochen, aber nie einheitlich festgehalten.

Schlüsse aus den Abteilungen (Umfrage)

Der Vereinsbus wurde durch die Abteilungsleitungen nicht oft erwähnt. Eine große Erleichterung im Spielbetrieb, gerade im Jugendspielbetrieb, wäre es, wenn der Bus noch öfter genutzt werden könnte bzw. mehrere Busse zur Verfügung stehe. Aktuell funktioniert das etablierte System nicht schlecht, aber mit Blick auf den Ausbau der Jugendmannschaften sollte dies bedacht werden.

3.4 Finanzen und Verwaltung

Dieses Themenfeld betrachtet die organisatorische und finanzielle Struktur der DJK Eichstätt. Es werden die Grundlagen für die Gremien- und Vorstandsarbeit und der Umgang mit finanziellen Mitteln geklärt.

3.4.1 Finanzverwaltung und Verwaltung

Schlüsse aus dem Gesamtvorstand (Umfrage)

Der Gesamtvorstand wünscht sich eine klare Struktur und einen umfassenden Überblick über die finanziellen Aktivitäten und Verwaltungsprozesse der DJK. Es sollen effiziente Systeme eingeführt werden, um die Finanzverwaltung zu optimieren und den Gesamtüberblick zu gewährleisten. Ein zentraler Wunsch des Gesamtvorstands ist die Schaffung von Finanztransparenz. Es soll sichergestellt werden, dass alle Einnahmen und Ausgaben vollständig dokumentiert und für alle Entscheidungen

entsprechend einsehbar sind. Dadurch wird eine transparente Entscheidungsfindung ermöglicht und potenzielle Risiken können frühzeitig erkannt werden.

Der Gesamtvorstand strebt an, dass die Finanzverwaltung und Verwaltung der DJK personell und finanziell unabhängig sind. Es soll diskutiert werden, ob geeignete Fachkräfte mit fundiertem Wissen in der Finanzverwaltung eingestellt oder beauftragt werden, um ein professionelles und unparteiisches Abarbeiten der anfallenden Aufgaben zu gewährleisten. Zudem soll die finanzielle Unabhängigkeit sichergestellt werden, möglichen Interessenkonflikten vorgebeugt und eine langfristige Perspektive bei der Finanzverwaltung und Verwaltung etabliert werden.

Schlüsse aus den Abteilungen (Umfrage)

Die Antworten der Abteilungsleitungen decken sich im Wesentlichen mit den Angaben des Gesamtvorstands. Ein immer wieder genannter Wunsch ist es, dass die DJK Eichstätt finanziell nicht an die Arbeit der Abteilungsleitungen angewiesen ist, sondern diese viel eher durch den Verein zeitlich entlastet werden.

Fachwissen

Die wichtigsten Punkte zum Thema Verwaltung und Finanzverwaltung wurden bereit im Zuge der Umfragen genannt. Auch in der Literatur ist besonders die Transparenz, langfristige Planung und die entsprechende Kontrolle bzw. Anpassung aller Vorgänge genannt. Als Lösung für diese Herausforderungen sollte der Fokus auf die Digitalisierung der Verwaltung gesetzt werden. Die Digitalisierung spielt in der heutigen Zeit eine entscheidende Rolle in der Verwaltung von Vereinen und hat eine Vielzahl von Vorteilen und Auswirkungen, die sich Vereine zu Nutzen machen können und sollten. Die DJK Eichstätt arbeitet zwar bereits mit einigen digitalisierten Abläufen, eine wirkliche Vernetzung der Ehrenamtlichen und eine digitale Arbeitsweise der Gremien ist allerdings noch nicht wirklich umgesetzt.

Digitalisierung ermöglicht eine effizientere Verwaltung von Vereinen. Durch den Einsatz von Online-Tools und Softwarelösungen können Verwaltungsprozesse automatisiert und optimiert werden. „Die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen vereinfacht nicht nur das Mitglieder- und Finanzmanagement erheblich, sondern bringt auch beachtliche Zeitersparnisse mit sich- vor allem in Zeiten schwindenden ehrenamtlichen Engagements ein nicht zu unterschätzender Vorteil“ (Stadionwelt 2021f, S. 36).

Digitale Kommunikationsmittel wie E-Mails, soziale Medien und Online-Plattformen ermöglichen eine schnellere und effektivere Kommunikation zwischen den Vereinsmitgliedern, Vorstandsmitgliedern und anderen Stakeholdern. Informationen können leicht geteilt, Diskussionen geführt und Entscheidungen schneller getroffen werden. Dadurch können Mitglieder stärker eingebunden und informiert werden. Zudem sollte das bestehende Ordnersystem daran angepasst und möglichst übersichtlich gestaltet werden.

Digitale Verwaltungssysteme bieten eine höhere Transparenz und Zugänglichkeit für die Vereinsmitglieder. Informationen wie Vereinsdokumente, Protokolle und Finanzberichte können zentralisiert und online zugänglich gemacht werden. Mitglieder haben dadurch jederzeit Einblick in relevante Informationen und können besser informierte Entscheidungen treffen.

Durch die Digitalisierung kann die Mitgliederverwaltung optimiert werden. „Integrative Vereinapps auf den Mitgliederhandys vereinfachen die Mitgliederverwaltung und eröffnen Administrations-, Kontroll- und Kommunikationspotentiale“ (Stadionwelt 2021f, S. 34). Informationen zu Mitgliedern können zentralisiert gespeichert werden, einschließlich Kontaktinformationen, Mitgliedschaftsstatus und Beitragszahlungen. Dadurch wird die Verwaltung erleichtert und die Genauigkeit der Mitgliedsdaten verbessert.

Darüber hinaus können digitale Tools die Planung von Veranstaltungen und die effizientere Nutzung von Ressourcen unterstützen. „In Kombination mit digitalen Chip- bzw. Smartcards und Zugangssystemen zu Sportstätten sollen das Facilitymanagement vereinfacht und Auslastungen besser gesteuert werden“ (Stadionwelt 2021f, S. 34). Dem Verein bietet das neue Möglichkeiten, die Einnahmen zu erhöhen. "Geeignete Softwareprogramme vereinfachen auch die Administration etwa von Spenden oder Sponsoringeinnahmen“ (Stadionwelt 2021f, S. 35). In allen Bereichen der Vereinsorganisation können Ressourcen gezielter eingesetzt werden: Input (TrainerInnen, Sportstätten) geht durch Throughput (Planung, Verwaltung) zu Output (Sportangebote, Gemeinschaftsaktionen, Mitwirkung), wobei digitale Tools in allen Phasen zur Verfügung stehen (Lea Rossi und Jutta Katthage 2021, S. 78).

Durch den Einsatz digitaler Lösungen können Papier- und Druckkosten reduziert und der ökologische Fußabdruck verringert werden. Zudem kann die Digitalisierung die Kontinuität und den Wissenstransfer im Verein erleichtern, da Informationen und Dokumente dauerhaft und leicht zugänglich gespeichert werden können. Sie trägt also direkt zur nachhaltigen Gestaltung eines Vereins bei. Zudem bieten „Cloudlösungen ... meist einen besseren Schutz als das Speichern auf vielen verschiedenen Geräten und das Versenden per Mail und Co.“ (Stadionwelt 2021f, S. 36).

Es gibt seit einigen Jahren Software-Hersteller, die sich auf das Vereinsleben spezialisiert haben. Eine Übersicht bietet dazu das Kompendium „Vereinsmanagement & Sportverwaltung von Sportplatzwelt. Je nach Verein müssen die entsprechenden Programme nochmals genauer betrachtet werden. Vorge-schlagene Programme sind: EV easyVerein; Venuzle; Clubdesk; Sportmember; CS2000; i2plus; Yolawo; MTH Software; ESV Die Verwaltungslösung für Sportvereine; Clubity.

3.4.2 Mitgliedsbeitrag

Schlüsse aus der Gesamtvorstand- und AV-Umfrage

Die Mitglieder des Gesamtvorstands wünschen sich insbesondere eine transparente Aufarbeitung aller Kosten, Erträge und eine entsprechende Gegenüberstellung dieser. Daraus soll eine mehrjährige Beitragsstrategie entstehen und Sicherheit in finanzieller Hinsicht bieten.

Direkt wurde in der Umfrage der Abteilungsleitungen nicht nach Meinungen zur Beitragshöhe gefragt. Genannt wurden seitens der Abteilungsleitungen lediglich die Projekte, die umgesetzt werden sollen und der damit verbundene Punkt, dass diese sehr wahrscheinlich finanzielle Mittel benötigen.

Schlüsse aus der Mitgliederbefragung

Die Mitglieder geben an, dass die Beiträge für alle sinnvollen und nachhaltige Anschaffungen ausgegeben werden sollen, die den Verein und seine Abteilungen unterstützen, die Jugendarbeit fördern, die Ausstattung verbessern und die Räumlichkeiten erhalten. Es wird auch erwähnt, dass eine Erhöhung

der Mitgliedsbeiträge in Betracht gezogen werden sollte, um eine angemessene Aufwandsentschädigung für die Trainer zu gewährleisten, damit diese neben ihrer Tätigkeiten keine finanziellen Belastungen tragen müssen.

Zudem wurde in der Mitgliederbefragung die Höhe des Beitrages erfragt, die die Person jeweils monatlich bereit wäre zu zahlen. Die genannten Beträge reichen von 2 Euro bis zu 100 Euro pro Monat. Einige Mitglieder geben an, dass sie mit dem derzeitigen Beitrag zufrieden sind und nicht bereit wären, mehr zu zahlen. Andere sind bereit, je nach Nutzung und Angebot des Vereins, höhere Beiträge von 15 bis 30 Euro oder mehr pro Monat zu zahlen. Der Mittelwert der genannten Beträge liegt bei 19€ im Monat. Es wird auch vorgeschlagen, Familienbeiträge mit Sockelbeiträgen als Entlastung von großen Familien anzubieten oder spezielle Regelungen für sozial schwächere Personen zu schaffen.

Fachwissen

Vereinsbeiträge machen 2019 circa 7% der anfallenden Kosten für die sportliche Betätigung von 5- bis 15- Jährigen aus. Dazu kommen Kurs- und Teilnahmegebühren sowie Eintritte von 21%. Andere Posten sind die Bekleidung, Ausrüstung und Veranstaltungen oder Fahrten (Stadionwelt 2021g, S. 18). Pro Kind zahlen Eltern durchschnittlich 800€ im Jahr für den Sport (Stadionwelt 2021g, S. 20). Dabei ist es wichtig zu beachten, dass die Ausgaben je nach Einkommen der Eltern sehr stark variieren und es für viele Familien auch eine ökonomische Entscheidung ist, in einem Verein Mitglied zu sein (Stadionwelt, S. 21).

Mitgliedsbeiträge sind eine von nur wenigen Möglichkeiten für Vereine, kontinuierliche Einnahmen zu generieren. Fast alle anderen Geldquellen hängen von Entscheidungen durch externe Entscheider ab (Spenden, Sponsoring). Mitgliedsbeiträge können langfristig geplant, eigenständig festgelegt werden und bilden so das finanzielle Fundament eines Vereins. Auch die Pandemie hat gezeigt, dass Vereine besser durch Krisen kommen, die die Kosten auf sehr viele Gruppen aufteilen und nicht von wenigen Sponsoren oder Angeboten abhängig sind (Stephan Peters 2021, S. 61). Eben diese Gruppen sind die einzelnen Beitragszahler und keine Einzelpersonen oder alleinstehende Firmen.

Die Frage, wie hoch der Mitgliedsbeitrag sein soll, ist eines der meist diskutierten Themen in Vereinen. Die Entscheidung betrifft alle Mitglieder sowie alle Gremien. Dieses Aufeinandertreffen von unzähligen Meinungen und Situationen von Menschen macht dieses Thema sehr heikel. Trotzdem darf sich nicht davor gescheut werden, das Thema anzugehen, zu analysieren und entsprechende Schlüsse zu ziehen. Der Mitgliedsbeitrag ist das finanzielle Grundgerüst eines Vereins. „Gerade für kleine Vereine sind die Mitgliedsbeiträge, die sich einer Erhebung des Statistischen Bundesamts zufolge auf durchschnittlich 32€/Monat pro in Vereinen organisiertem Haushalt belaufen, ein nicht zu vernachlässigender Wirtschaftsfaktor“ (Stadionwelt 2021h, S. 87).

In die Entscheidung über die Höhe des Mitgliedsbeitrags fließen sowohl die Ziele und der Bedarf des Vereins ein, als auch die Beiträge der Nachbarvereine oder Mitbewerber. Zudem muss die Mitgliederstruktur, sowie der rechtliche Rahmen berücksichtigt werden (klubtalent). Für die Festsetzung der Höhe des Beitrages wird seitens der auf Vereinssport spezialisierten Beratungsfirma klubtalent folgende Herangehensweise empfohlen, welche teilweise bereits durch diese Arbeit abarbeitet wurde.

- Schritt 1: Was will der Vorstand?
- Schritt 2: Was wollen die Mitglieder?

- Schritt 3: Was kosten die Wünsche?
 - o Allgemeine Kosten (Versicherung, Tools, Mieten)
 - o + Kosten der Sportarten (Ausstattung, Trainer, Spielbetrieb)
 - o + Personalosten (Verein, Hausmeister, Verwaltung)
 - o + Rücklage, Entwicklung, Investitionen
- Schritt 4: Wie hoch müsste der Beitrag sein?
 - o Kosten/ Anzahl aktiver Mitglieder = notwendiger Beitrag
 - o Meist zwischen 35 und 50€ im Monat

Zudem sollten die Beitragshöhen der direkten Nachbarvereine in die Entscheidung miteingeschlossen werden. Diese Analyse soll sich auch auf Nicht-Sportvereine beziehen, ebenso auf kommerzielle Angebote in der Region. Letztere unterliegen zwar nicht der Gemeinnützigkeit und ein direkter Vergleich ist deshalb kaum möglich, trotzdem zeigen diese oft die Zahlungsbereitschaft in der Gegend (Klubtalent). Nachfolgend sind diese Werte mit Stand Juni 2023 aufgelistet. Es wird auch bei abweichenden Modellen zum Vergleich immer eine erwachsene Person, eine jugendliche oder studierende Person und eine Familie mit zwei Eltern und zwei Kindern betrachtet.

Sportvereine in Eichstätt

	Erwachsen	Jug./Student	Familie (2+2)	
VfB Eichstätt	7,5 €	6 €	16 €	Zusatzbeiträge der Sparten
SV Marienstein	6 €	3,5 €	12 €	
PSV Eichstätt	4 €	6 €	10 €	
TC Rot-Weiß	13 €	6,5 €	26 €	
ETC	21,5 €	18,5 €	54 €	Teils Zusatzkosten pro Kurs

Sportvereine in der Region mit ähnlichem Angebot

	Erwachsen	Jug./Student	Familie (2+2)	
TSV Neuburg	8,9 €	5,8 €	23,6 €	Familie ab 4. Mitglied frei
TSV Gaimersheim	7 €	5 €	15 €	Spartenbeiträge
SSV Schrobenhausen	7 €	4 €	19,3 €	
DJK Ingolstadt	8,5 €	11,5 €	22,5 €	
ASV Neumarkt	8 €	6 €	22,5 €	
MBB Manching	7 €	5 €	19,5 €	

Nicht-Sportvereine in Eichstätt

	Erwachsen	Jug./Student	Familie (2+2)	
Pfadfinder	4,2 €	4,2 €	15,4 €	
KSJ	X	3,3 €	10€ €	
Musikschule	3 €	3 €	8,3/16,6 € oder mehr	Hohe Zusatz-Kursbeiträge (teils +100 €/Monat)
Fischerverein	13,3 €	4,2 €	X	Hohe Gebühren Eintritt und Fischerkarte
DAV	5,6 €	3,2 €	8,5 €	

Kommerzielle Sportanbieter in Eichstätt

	Erwachsen	Jug./Student	Familie (2+2)	
Primefit	76 €	47 €	X	
Aktiv	85 €	85 €	X	
Yoga-Schule	13€/Stunde	X	X	

Kennzahlen

Um über die Beitragshöhe diskutieren zu können, werden folgende Kennzahlen seitens klubtalent empfohlen. Für eine Anpassung bzw. die entsprechende Mitgliederversammlung müssen diese Kennzahlen unbedingt verständlich aufbereitet und transparent kommuniziert werden (klubtalent). Leider liegen zum Zeitpunkt der Erarbeitung dieser Arbeit noch keine genauen Einblicke in die Vereinsfinanzen vor, lediglich aus der Bilanz, GuV können relativ schnell grobe Zahlen abgelesen werden.

- Was kostet eine Trainingseinheit?
- Was kostet ein Mitglied pro Monat?
- Wie hoch ist der Anteil der Mitgliedsbeiträge an den Gesamtkosten?
- Was ist der Stundenlohn für eure TrainerInnen?
- 60%-Regel: Mindestens 60% der Einnahmen sollen durch die Mitgliedsbeiträge ausmachen
 - o DJK: Aktuell 30-35%

(klubtalent)

Für die Kommunikation der Beitragserhöhung soll neben der genannten Kennzahlen auch eine zeitliche Analyse der Einnahmen und Kosten der vergangenen Jahre stattfinden und transparent kommuniziert

werden. Zudem können so Krisenentwicklungen aufgearbeitet und der Verein für kommende Herausforderungen vorbereitet werden. Zusätzlich wird empfohlen, die Vorteile und Leistungen des Vereins zu betonen und entsprechend zu präsentieren. Gegenargumente, Sorgen der Mitglieder oder Widerstand können so oft vermieden werden, ein entsprechender Umgang mit diesen sollte dennoch unbedingt stattfinden. Abschließend wird eine kontinuierliche und langfristig geplante Erhöhung in Schritten empfohlen, um größere Sprünge und starke Belastungen für Familien zu vermeiden (Bluth 2022a).

Für die Gestaltung des Mitgliedbeitrags gibt es verschiedene Modelle, welche folgend kurz genannt werden. Generell ist es dem Verein selbst überlassen, welche Gruppen unterteilt werden. Meist werden größere Familien durch niedrigere Beiträge unterstützt. Die einfachste Formel zur Berechnung des Mitgliedsbeitrages ist „Kosten/Mitglieder=Beitrag“ oder detaillierter betrachtet „Abteilungskosten/Abteilungsmitglieder + Allg. Kosten/Alle Mitglieder = Beitrag“ (Golinsky 2018, S. 61). Klubtalent schlägt ein Modell vor, welches verschiedene Wunsch-Beiträge anbietet. Der „Solibeitrag“ deckt alle anfallenden Kosten und Aufwendungen zu 100%, ohne die Einberechnung von anderen Einnahmen wie Spenden oder Förderungen. Der Beitrag „Mitmach“ deckt circa 65% dieser Kosten, also andere Einnahmen bereits eingerechnet. Für Schüler, Studenten oder Personen mit geringerem Einkommen wird ein Beitrag „Ermäßigt“ vorgeschlagen. Der vierte Beitrag „Stipendium“ deckt diejenigen Mitglieder ab, die es sich keinen anderen Beitrag leisten können und dadurch seitens des Vereins unterstützt werden. Dieses Modell bedarf einer genauen Finanzberechnung und einer sehr transparenten Kommunikation. Bei der Durchsicht der weiter oben genannten Vereine ist auch ein Beitragssystem aufgefallen, welches ehrenamtliche Tätigkeiten mit einbezieht. So müssen alle Mitglieder eine Mindestanzahl an ehrenamtlichen Stunden für den Verein in Arbeitsdiensten oder Posten absolvieren. Wird die Gesamtzeit (ca.5-10h/Jahr) nicht erreicht, muss für jede Stunde ein bestimmter Betrag (ca. 10€) gezahlt werden.

Die genaue Verwendung der Beiträge kann von Verein zu Verein unterschiedlich sein, aber im Allgemeinen werden Mitgliedsbeiträge für die allgemeine Führung des Vereins verwendet. Dazu gehören alle anfallenden Aufgaben der personellen Führung, also von Trainer und Betreuer bis zur Verwaltung oder der Hausmeister. Beiträge sind oft die einzige Möglichkeit, Personal zu finanzieren. Die meisten Fördergelder dürfen nicht für Personalkosten verwendet werden und würden eine Abhängigkeit von Laufzeiten und externen Institutionen bedeuten (Klubtalent). In den Satzungen der Vereine steht zudem der Zweck des Vereins und die Vereinsprinzipien. Diese schließen vorwiegend die Jugendarbeit, Öffentlichkeitsarbeit und die sportlichen Angebote eines Sportvereins ein, werden also auch durch die Mitgliedsbeiträge gedeckt. Weiter gefasst betrifft das auch die Instandhaltung oder Betreuung von Anlagen oder Hallen.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass Mitgliedsbeiträge gezielt eingesetzt werden können, um Ehrenamtliche zeitlich zu entlasten. Werden mehr Mitgliedsbeiträge erhoben, müssen ehrenamtliche Beauftragte weniger Zeit damit verwenden, aufwendige Suchen nach Sponsoren oder Anträgen durchzuführen (Klubtalent). Diese Förderungen und Spenden könnten dann wiederum für größere Projekte genutzt werden.

Für eine Beitragserhöhung wird ein entsprechender Ablaufplan seitens Experten empfohlen. Im Detail unterscheiden sich diese marginal, folgend wird ein grober Vorschlag vorgestellt:

- Vereinsdaten auswerten und idealen Beitrag errechnen: Der Verein analysiert seine finanzielle Situation, einschließlich der Einnahmen und Ausgaben, um den idealen Beitrag zu ermitteln, der benötigt wird, um den Verein langfristig zu unterstützen.
- Feedback einholen und Gespräch suchen: Der Vorstand oder eine dafür zuständige Person sucht das Gespräch mit den Mitgliedern, um ihr Feedback zur Beitragserhöhung einzuholen. Dabei können mögliche Bedenken oder Anregungen der Mitglieder berücksichtigt werden.
- Argumentationsstruktur aufbauen: Der Vorstand erstellt eine Argumentationsstruktur, die die Gründe für die Beitragserhöhung erläutert. Hierzu gehören beispielsweise steigende Kosten, notwendige Investitionen oder die Verbesserung der Vereinsangebote.
- Umfragebogen erstellen und Mitgliederumfrage: Um die Meinungen der Mitglieder systematisch zu erfassen, kann ein Umfragebogen erstellt werden. Die Mitglieder werden gebeten, ihre Einschätzungen und Vorschläge zur Beitragserhöhung mitzuteilen.
- Feedback-Auswertung: Die Rückmeldungen der Mitglieder werden ausgewertet, um ein besseres Verständnis für die Bedenken und Anregungen der Mitglieder zu erhalten. Dies ermöglicht es dem Vorstand, seine Argumentation und gegebenenfalls seine Pläne anzupassen.
- Antrag erstellen und fristgerecht zur Sitzung einladen: Basierend auf den gesammelten Informationen und dem Feedback der Mitglieder wird ein Antrag auf Beitragserhöhung erstellt. Dieser wird rechtzeitig zur Mitgliederversammlung eingereicht und den Mitgliedern fristgerecht zur Kenntnis gebracht.
- Mitgliederversammlung mit Diskussion: Die Beitragserhöhung wird während der Mitgliederversammlung diskutiert. Die Mitglieder haben die Möglichkeit, ihre Fragen zu stellen, Bedenken zu äußern und über den Antrag abzustimmen.
- Benachrichtigung der Mitglieder mit entsprechenden Informationen: Nach der Mitgliederversammlung werden alle Mitglieder über das Ergebnis der Abstimmung und die Details der Beitragserhöhung informiert. Dies kann beispielsweise über einen Rundbrief, eine E-Mail oder einen Eintrag in der Vereinszeitschrift erfolgen.

(Vereinsplaner 2023)

Bei der Beitragserhöhung sollten einige Grundsätze beachtet werden, wie beispielsweise Transparenz hinsichtlich der Vereinsfinanzen und einer ausführlichen Begründung für die Erhöhung. Zudem sollten größere Sprünge vermieden werden, und die Beitragserhöhung sollte so hoch wie nötig, aber so gering wie möglich ausfallen. Gemäß § 58 Nr. 2 BGB muss in der Vereinssatzung geregelt sein, ob und in welcher Höhe Mitgliedsbeiträge zu zahlen sind (Bluth 2022a).

Recherche DJK-Ordner

Im Jahr 2013 waren die Erträge durch den Mitgliedsbeitrag bei einem Stand von 96.300€, seit diesem Jahr ist diese Zahl gefallen. Im Jahr 2022 lag dieser Wert noch bei 79.200€, die Inflation durch Corona-Folgen oder den Krieg in der Ukraine zu diesem Zeitpunkt noch unklar. Laut Aufzeichnungen waren die letzten Erhöhungen in den Jahren 2006 und 2013. Bei der letzten Erhöhung wurden zwanzig Austritte registriert, welche in den entsprechenden Zeitraum gefallen sind. Eine direkte Zuordnung scheint allerdings laut Protokoll nicht möglich gewesen zu sein.

3.4.4 Rechtliches

Schlüsse aus dem Gesamtvorstand (Umfrage)

Einige Mitglieder des Gesamtvorstands kritisieren eine weniger übersichtliche Lage zu bestimmten rechtlichen Themen. Nicht selten wird in Sitzungen über rechtliche Dinge entschieden, ohne dass die rechtliche Ausgangssituation vollumfänglich geklärt ist. Dazu werden Faktenpapiere zu den wichtigsten Themen gefordert, zudem eine gezielte Ausbildung der betroffenen Personen.

Schlüsse aus den Abteilungen (Umfrage)

Aus den Abteilungen wird sich eine umfangreichere und gesicherte Information über die betreffenden Themen wie Übungsleiterabrechnungen und Pflichten gewünscht. Oftmals werden Dinge in den verschiedenen Abteilungen anders umgesetzt und kommuniziert.

Fachwissen

Zu den rechtlichen Herausforderungen eines Sportvereins gibt es von *Vereinswelt* unzählige Leitfäden, Hilfestellungen und Angebote zu Vorträgen oder Expertenberatungen.

Im vergangenen Kapitel sind die aus den Umfragen und der fachlichen Recherche entstandenen Handlungsfelder beschrieben worden. Diese werden im nächsten Kapitel verarbeitet und für die Zukunft brauchbar gemacht.

4. Handlungsempfehlungen: Schlüsse aus Umfrage und Recherche

Nachdem nun alle Punkte genannt wurden, die aus Sicht des Gesamtvorstands, der Abteilungsleitungen und aller Mitglieder in der DJK eine gewisse Betrachtung und Behandlung bedürfen, soll dies in diesem Kapitel erfolgen. Folgend werden die Schlüsse aus Umfragen und fachlicher Recherche in konkrete Handlungsempfehlungen umgeschrieben, welche als Grundlage für die Arbeit in den kommenden Monaten und Jahren der DJK Eichstätt dienen sollen.

4.1 Eruieren der konkreten Handlungsempfehlungen

Die folgenden Handlungsempfehlungen entstanden aus den im vorherigen Kapitel genannten Punkten. Sie wurden themenübergreifend formuliert und entsprechend gegliedert. Bevor die Relevanz der einzelnen Empfehlungen betrachtet und ein Plan zur Umsetzung beschrieben wird, werden diese hier vorerst alphabetisch aufgelistet.

1. Akutmaßnahmen

Feststellen von allen gravierenden Mängeln und Problemen. Schnellstmögliche Beseitigung dieser, um Risiken zu minimieren (Gemeinnützigkeit, Unfallgefahr). Herausfinden von Vorschlägen, die unkompliziert und schnell umgesetzt werden können.

2. Arbeitsdienste

Gemeinschaftsaktionen zur Verbesserung der Trainings- und Vereinsbedingungen (Entrümpelung, Staub, Gärtner, Tribüne etc.).

3. **Aufgabenbeschreibungen**
Feste Aufgabenbeschreibungen festlegen und kommunizieren. Ansprechpartner für bestimmte Themen veröffentlichen. Überlastung von wenigen Ehrenamtlichen vermeiden.
4. **Beschwerdemanagement**
Möglichkeit für Mitglieder und Ehrenamtliche schaffen, Missstände anzuzeigen oder Dinge anonym zu kritisieren. Verbesserung der Umstände und frühzeitiges Erkennen und Beseitigen von Problemen.
5. **Bildung**
Kurse, Vorträge und Kampagnen zur gesundheitlichen Aufklärung bei Jugendlichen und Erwachsenen.
6. **Bildungsprogramm**
Aus- und Fortbildungsprogramm für ehrenamtliche Mitglieder, Vorstände und Gremien. Schulung in allgemeinen Themen, aber auch intern in Satzung, Vereinsverwaltung und Zusammenarbeit.
7. **Buchungssystem für Räumlichkeiten**
Effiziente Nutzung aller Räumlichkeiten und Buchungsmöglichkeit auch für externe Personen. Gewinnen von Einnahmen.
8. **Digitalisierung**
Gremienarbeit und Verwaltung digitalisieren.
9. **Ehrenamtskonzept/Ehrenamtsbeauftragter**
Gewinnen, Bilden und Halten von Ehrenamtlichen in den Abteilungen. Entlastung des Ehrenamts von Bürokratie. Möglichkeiten der finanziellen oder materiellen Entschädigungen prüfen. Anbieten von „Schnupperangebot“ für verschiedene Posten oder Gremien.
10. **Entwicklungsplan**
Langfristige Planung von Zielen, Maßnahmen und der entsprechenden personellen und finanziellen Rahmenbedingungen. Erhalt der DJK Eichstätt und Risikominimierung.
11. **Finanzen: Budgetplanung der Abteilungen**
Digitale Möglichkeit des Austausches zwischen Kassenwart und Abteilungen schaffen, um eine transparentere und einfachere Abrechnung zu gewährleisten.
12. **Finanzen: Finanzstruktur**
Auswertung und mittel- bzw. langfristige Überarbeitung der Finanzstruktur und entsprechende Planung des Haushalts. Anpassen der Beiträge, Spartenbeiträge und Kontrolle bzw. Reduzierung der Ausgaben.
13. **Finanzen: Mitgliedsbeitrag**
Unabhängig von Finanzstruktur Beitrag erhöhen, um Inflation der letzten Jahre seit der letzten Anpassung (2013) auszugleichen und Möglichkeiten für eine zukunftsfähige DJK Eichstätt zu bereiten. Kurzfristig, um höhere Sprünge bei Anpassungen in kommenden Jahren zu vermeiden.
14. **Finanzen: Neue Verwaltungssoftware**
Modernisierung der Finanzverwaltung mit neuem und benutzerfreundlicherem Programm.
15. **Förderliste**
Sammeln und dokumentieren von möglichen Förderungen oder Einnahmequellen. Schnellere und wiederkehrende Finanzierung von Projekten.
16. **Hauptamt**
Einführung eines Geschäftsführers, Sekretär/in und/oder Jugendreferent. Entlastung und Unterstützung des Ehrenamts und Weiterentwicklung der DJK Eichstätt. Aufrechterhaltung des

Tagesbetriebs. Umsetzung der andern Handlungsempfehlungen dieser Arbeit. Voraussetzung für Minijobs, FSJ oder BFD schaffen.

17. Hygiene- und Sauberkeitskonzept

Überarbeitung der Putzpläne und Verbesserung der Hygiene der sanitären Einrichtungen sowie vorbeugende Maßnahmen gegen Krankheiten etc. Zusammenarbeit der Abteilungen mit Reinigungskraft und angepasste Pläne.

18. Ideen, Mitgliederbedürfnisse

Sammelstelle und Dokumentation von Ideen, Vorschlägen und Visionen einrichten. Einbinden von Mitgliedern in das Vereinsleben.

19. Informationsdatenbank

Faktenpapiere und entsprechende Unterlagen für Mitglieder, Abteilungen und Gremien zu den wichtigsten und aktuellen Themen.

20. Inklusion, Integration

Erarbeiten von Angeboten für Personen mit Behinderung oder anderen Randgruppen der Bevölkerung.

21. Jahrestermplan

Abteilungsübergreifende Planung von Terminen und Aktionen. Zentrale Veröffentlichung und Bewerbung von diesen.

22. Jugendplanung

Verbesserung der Bedingungen in allen Bereichen besonders für Jugendliche und Kinder. Ansprechende Gestaltung für junge Generationen und Familien.

23. Kursprogramm

Anbieten von Kursen in bestimmten Sportarten zur Neugewinnung von Mitgliedern und Gründung neuer Sparten. Finanzielle Entwicklung und Wahrnehmung der DJK in Eichstätt.

24. Mitgliedergewinnung

Abteilungsübergreifende Strategie zur Gewinnung von Mitgliedern für alle Abteilungen und in jedem Alter. Aufbau von Kooperationen und Programmen zur Mitgliedergewinnung und – Bindung.

25. Mitglieder-Verwaltung

Eigenverantwortliche Verwaltung von Mitglieder Daten durch die Mitglieder selbst (Umzug, Kündigung, Nachweise) und entsprechende Einbindung von Abteilungs-Verwaltungstätigkeiten (z.B. Passwesen).

26. Nachhaltigkeitskonzept

Eruieren und Umsetzen von allen Maßnahmen zur nachhaltigeren Gestaltung der DJK Eichstätt.

27. Neugründungen

Gewinnung von Ehrenamtlichen in neuen Sportarten. Gründung von neuen Abteilungen.

28. Öffentlichkeitsarbeit

Schaffen von Aufmerksamkeit in Eichstätt und Bildung einer DJK-Identität. Herausfinden von Anforderungen der Eichstätter Bevölkerung und entsprechende Anpassung.

29. Politisches Programm

Vertretung der DJK Eichstätt in Eichstätt und Vernetzung mit anderen Vereinen und Institutionen.

30. Raumentwicklungsplanung

Zusammenfassen aller möglichen Räumlichkeiten zur sportlichen Nutzung. Langfristiger Ausbau von Trainingsmöglichkeiten für die Abteilungen.

31. Rechtliche Prüfung

Regelmäßige Prüfung der rechtlichen und finanziellen (steuerlichen) Situation hinsichtlich möglicher Risiken oder Unklarheiten. Sicherstellen der Gemeinnützigkeit und finanziellen Richtigkeit.

32. Regelmäßige Mitgliederbefragung

Einbinden von Mitgliedern in Vereinsgestaltung und Kontrolle der Entwicklung in regelmäßigen Abständen.

33. Renovierungsplanung

Umbau und Renovierung der bestehenden DJK-Gebäude mit mittelfristigem Plan. Infragestellung der aktuellen Raumnutzung und entsprechender Umgestaltung. Umsetzung der bereits beschlossenen Maßnahmen (Malerarbeiten, Schlüsselsystem, Beleuchtung).

34. Sitzungsordnung

Geregelter Ablauf der Sitzungen und entsprechender Sitzungsdisziplin. Antragsleitfaden zur besseren Information und Kommunikation.

35. Sponsorenkonzept

Weiterentwicklung des Konzeptes und Neugewinnung von Sponsoren.

36. Sportfokus

Festlegen von sportlichen Leitplanken und Ausrichten aller Aktivitäten der DJK Eichstätt auf die Sportarten. Nachwuchsförderung in den jeweiligen Abteilungen etablieren. Eichstätt als Sportstadt aufbauen.

37. Transparenzoffensive

Veröffentlichen aller nötigen Informationen und AnsprechpartnerInnen für die Mitglieder, auch über den nötigsten Standard hinaus um Transparenz der Vereinsführung zu erhöhen.

38. Veranstaltungsplanung

Gestaltung und Organisation von Veranstaltungen im Sinn der Mitglieder, Abteilungen und dem Verein. Einnahmen für Vereinskasse.

39. Vereinsbus

Überarbeitung des Buchungsplanes (online) und mittelfristige Planung des Busbedarfs. Anschaffung neuer Busse und entsprechendes Sponsoring.

40. Vereinsstruktur

Neue Struktur zur Vermeidung von Überschneidungen und besserer Vernetzung der Abteilungen. Effizientere Kommunikationswege und Zusammenarbeit der Abteilungen. Veröffentlichung Organigramm und Informationsfluss. Zusätzlich ein Organigramm mit den Beziehungen zu Dachverbänden, Diözesanverbänden oder anderen Institutionen.

Natürlich können einzelne Punkte aus dem dritten Kapitel nicht im vollen Umfang übernommen worden sein. Dennoch sind wohl die wichtigsten und meist genannten Punkte daraus auch in den Empfehlungen zu finden. Für die Umsetzung der konkreten Handlungsempfehlungen sollte diese Arbeit als Grundlage dienen und entsprechende Themen bei der Umsetzung nochmals genauer betrachtet werden.

4.2 Gewichtung der Handlungsempfehlungen

Die oben genannten Handlungsempfehlungen sollen nun nach Relevanz und entsprechender Wichtigkeit eingeordnet werden. Dazu wurden alle Empfehlungen nochmals genau betrachtet und in drei Kategorien unterteilt:

- Sehr kurzfristige Maßnahmen/Sofortmaßnahmen
- Kurzfristige Maßnahmen
- Mittel- und langfristige Maßnahmen

Innerhalb dieser Kategorien wurden die Maßnahmen ebenfalls gewichtet. Auf eine nochmalige Beschreibung der einzelnen Teilmaßnahmen wird verzichtet. Dies wurde in verkürzter Form bereits im Kapitel zuvor durchgeführt und muss bei der Umsetzung nochmals umfangreich mit Bezug auf die genannten Argumente aus dem dritten Kapitel betrachtet werden.

Für die jeweiligen Themengebiete gibt es bereits viele Anbieter von Leitfäden oder Hilfsmaterialien. Zur Arbeitserleichterung und Steigerung der Effektivität sollten diese herangezogen werden.

4.2.1 Sofortmaßnahmen

Diese Maßnahmen sollten sehr zeitnah bearbeitet und umgesetzt werden. Dabei handelt es sich um diejenigen Maßnahmen, welche die Existenz der DJK Eichstätt generell gewährleisten, aber auch Voraussetzung für weitere.

1. Akutmaßnahmen
2. Sitzungsordnung
3. Finanzen: Mitgliedsbeitrag
4. Hauptamt

Zur Umsetzung dieser vier Punkte sollte sich der Gesamtvorstand ab sofort verpflichtet fühlen und bis spätestens Ende des Jahres 2023 mit der Umsetzung beginnen. Ein Abschluss soll bestmöglich bis zur Delegiertenversammlung im Frühjahr 2024 erfolgen.

4.2.2 Kurzfristige Maßnahmen

Nachdem die oben genannten Maßnahmen angestoßen bzw. umgesetzt wurden, sollte sich den folgenden Maßnahmen angenommen werden. Sie schlagen einen zukunftsorientierten Weg ein und bieten die nötigen Entwicklungspotentiale für die DJK Eichstätt.

1. Veranstaltungsplanung
2. Jahresterminplanung
3. Aufgabenbeschreibungen
4. Vereinsstruktur
5. Finanzen: Neue Verwaltungssoftware
6. Öffentlichkeitsarbeit
7. Ehrenamtskonzept/Ehrenamtsbeauftragter
8. Sportfokus
9. Mitgliedergewinnung

10. Finanzen: Finanzstruktur
11. Arbeitsdienste
12. Politisches Programm
13. Bildungsprogramm
14. Hygiene- und Sauberkeitskonzept
15. Raumentwicklungsplanung
16. Renovierungsplanung
17. Jugendplanung
18. Sponsorenkonzept
19. Finanzen: Budgetplanung der Abteilungen
20. Buchungssystem für Räumlichkeiten
21. Vereinsbus

4.2.3 Mittel- und langfristige Maßnahmen

Nachdem die Voraussetzungen geschaffen und die vorherigen genannten Maßnahmen angelaufen oder abgeschlossen wurden, können die folgenden Empfehlungen umgesetzt werden. Dies gewährleistet eine noch längerfristige und nachhaltigere Struktur der DJK Eichstätt.

1. Rechtliche Prüfung
2. Transparenzoffensive
3. Digitalisierung
4. Informationsdatenbank
5. Mitglieder-Verwaltung
6. Förderliste
7. Kursprogramm
8. Bildung
9. Neugründungen
10. Inklusion, Integration
11. Beschwerdemanagement
12. Ideen, Mitgliederbedürfnisse
13. Nachhaltigkeitskonzept
14. Regelmäßige Mitgliederbefragung
15. Entwicklungsplan

Die genannte Einordnung der Maßnahmen in die verschiedenen Kategorien und Gewichtung untereinander erfolgte durch mich und meine Erfahrungen. Dabei wurde das genannte Fachwissen und entsprechender Rückmeldungen aus dem Verein selbstverständlich mitbedacht. Natürlich können sich die persönlichen Meinungen aller Mitwirkenden von dieser Einteilung unterscheiden. Diese Einteilung soll zur Umsetzung und der zukunftsfähigen Ausrichtung der DJK Eichstätt aber unbedingt eine Diskussions- und Planungsgrundlage bieten. Dies war und ist das Ziel dieser Arbeit.

5. Umsetzung der Ergebnisse

Nachdem in den beiden vorherigen Kapiteln die einzelnen Handlungsfelder und die daraus resultierenden Handlungsempfehlungen betrachtet wurden, soll nun die Umsetzung der Maßnahmen betrachtet werden. Zudem werden nochmals die erfolgskritischen Vorgänge genannt.

5.1. Zeitplanung

Mit Abschluss und Veröffentlichung dieser Arbeit sind bereits die Grundlagen für das weitere Vorgehen der Gremien der DJK Eichstätt geschaffen. Es wurden die anstehenden Entscheidungen und die größten Herausforderungen näher betrachtet und für zukünftiges Handeln vorbereitet.

Mit den Informationen und Ergebnissen dieser Arbeit sollte ab sofort gearbeitet werden. Es stehen diesbezüglich einige Sitzungen mit wichtigen Diskussionen und wegweisenden Entscheidungen an. Zwar kann kein detaillierter Terminplan für die Umsetzung der Maßnahmen genannt werden, in anbeacht der aktuellen Situation rund um die Projektstelle und den Start der Umsetzungsphase bedarf es allerdings einer zeitlichen Grobplanung. Diese dient wie alle genannten Punkte auch als Vorschlag und Diskussionsgrundlage für das weitere Vorgehen des Vorstands und Gesamtvorstands. Die zeitliche Planung kann auch als Meilenstein-Plan und mit den Zielen des Gesamtvorstands verknüpft bzw. kommuniziert werden. Schon ab dem Beginn sollte sich, wie bereits genannt, der Gesamtvorstand zur Umsetzung der Sofortmaßnahmen bis zur Delegiertenversammlung im Frühjahr 2024 verpflichten.

Nach Fertigstellung dieser Arbeit soll es den Mitgliedern des Gesamtvorstands möglich sein, sich ausführlich mit dieser zu befassen. Zeitlich soll dazu über die Sommerferien 2023 die Möglichkeit bestehen. Anschließend beginnt in einigen Sportarten der Ligabetrieb, sodass im Idealfall vorher Zeit dazu genutzt wird. Für die anschließenden Monate ist die folgende Zeitplanung denkbar.

Oktober 2023	Treffen: Aussprache zur Arbeit, Festlegen von weiterem Vorgehen
	Ausarbeitung der Aufgabenbeschreibungen für Gremien und Hauptamt
	Formulierung von Anträgen, Zielen und Einladung Delegiertenversammlung
	Neugestaltung und Diskussion von neuem Organigramm
	Information und Diskussion von Themenpunkten
November 2023	Beschlussfassung Delegiertenversammlung über „Fahrplan“
	Umsetzung der Sofortmaßnahmen
	Transparenz, Informationen für Mitglieder
	Ausschreibung Hauptamt
	Erarbeitung und Veröffentlichung Organigramm

Dezember 2023	Bewerbungs- und Auswahlverfahren Hauptamt
Januar 2024	Einstellung Hauptamt und Abarbeiten der Handlungsempfehlungen Ende Arbeitsvertrag Lorenz mit ggf. Weiterbetreuung laufender Anträge
Frühjahr 2024	Einarbeitung Hauptamt Strukturelle Neuausrichtung Verbindung von Vorstand zu Hauptamt und Abteilungen Delegiertenversammlung mit Neuwahlen Abschluss Sofortmaßnahmen
Anschließend	Schrittweises Abarbeiten von Handlungsempfehlungen durch Hauptamt

5.2 Finanzierung

Neben dem zeitlichen Ablauf des Veränderungsprozesses ist als zweiter wichtiger Punkt die Finanzierung der Maßnahmen zu betrachten. Die meisten Handlungen hängen direkt von diesen ab.

Bereits im Juni und Juli 2023 wurde ein Antrag über 75.772€ bei der Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt (DSEE) für die Durchführung des Projekts gestellt. Bei einem positiven Bescheid würden bereits im Jahr 2023 bis zu 5.000€ zur Verfügung stehen (bei 1.500€ Eigenanteil), die weiteren rund 71.000€ könnten im Jahr 2024 (bei 9.000€ Eigenanteil) genutzt werden. Der Antrag wurde bereits an diese Arbeit angepasst und die entsprechenden Teilprojekte in die Antragstellung mit eingebunden. Auch eine weitere Betreuung des Projekts durch eine hauptamtliche Kraft und die somit einhergehende Entlastung des Ehrenamts bzw. der Gremien wurde mitberücksichtigt. Eine Rückmeldung wird für den Spätherbst 2023 erwartet. Ob dieser positiv oder negativ ausfallen wird, kann leider nicht wirklich abgeschätzt werden.

Kurz vor Abschluss dieser Arbeit ging ein Förderbescheid über 10.000€ durch die Zukunftsstiftung Ehrenamt Bayern ein. Dieses Geld kann zweckgebunden für die ersten Maßnahmen des Projekts genutzt werden. Gefördert werden insbesondere die Treffen zur inhaltlichen Diskussion, Fortbildungsmaßnahmen und kleinere Anschaffungen. In den Abteilungen könnten Trainer- oder Schiedsrichterausbildungen unterstützt werden. Genauere Informationen werden im September und Oktober kommuniziert, zuvor müssen noch einige bürokratische Dinge erledigt werden.

Weiter wurden bereits einige andere Antragsmöglichkeiten gefunden, welche im Falle einer Absage der DSEE beantragt werden könnten. Diese sind allerdings alle nicht so umfangreich und eher auf Teilprojekte zu beziehen. Während dem Verfassen dieser Arbeit wurde eine kleine Übersicht erstellt, auf der einige für die DJK Eichstätt relevanten und teils wiederkehrende Förderungen und Gewinnspiele gelistet sind.

Auch wenn die DJK Eichstätt von Förderungen der DSEE oder anderen Stiftungen profitieren kann, so bedarf es unbedingt in den kommenden Monaten eine gezielte Analyse und Neustrukturierung der

Vereinsfinanzen. Die Mitgliedsbeiträge bieten die sicherste Möglichkeit, die eigenen Einnahmen zu steuern. Bei allen anderen Geldquellen ist man deutlich mehr von anderen Entscheidungsträgern notwendig. Auch ohne eine aktuell vorliegende detaillierte Analyse der Vereinsfinanzen ist eine Not der Beitragserhöhung zu erkennen. Alleine die Tatsache der extremen Inflation und die bereits zehn Jahre zurückliegende letzte Erhöhung der Beiträge sprechen dafür. Eine nochmalige Anpassung nach der eventuellen Einführung des Hauptamtes sollte nicht ausgeschlossen werden.

Sollten alle Förderungen ausbleiben, so besteht dank hervorragender Arbeit der letzten Jahre durch den Vereinsvorstand, besonders Gisela, aktuell trotzdem die Möglichkeit, den Veränderungsprozess anzustoßen. Dank solider Finanzgrundlage könnten Projekte dennoch angestoßen, wenn auch nicht zeitlich unbegrenzt finanziert werden. Der Anfang zur Überarbeitung der Vereinsstruktur wäre allerdings gemacht und das Hauptamt damit beauftragt, eine geeignete Finanzierung zu finden.

5.3 Kritische Erfolgspunkte und Instand-To-Do's

Als letzten Punkt in diesem Kapitel sollen noch einmal die wichtigsten Handlungsempfehlungen betrachtet werden. Diese sollten unbedingt und zeitnah diskutiert werden, um die Umsetzung der Ergebnisse dieser Arbeit nicht zu gefährden.

K.o.-Kriterien

Die DJK Eichstätt ist ein gemeinnütziger und Verein mit Eintragung ins Vereinsregister. Damit einher gehen einige Verpflichtungen, die ohne Bedingungen oder Einschränkungen erfüllt werden müssen. Ansonsten droht der Entzug der Status der Gemeinnützigkeit, dies würde vermutlich neben den organisatorischen Herausforderungen wohl auch der finanzielle Ruin (Steuerrückzahlungen etc.) bedeuten. Zwar sind keine direkten K.o.-Kriterien bei der Erstellung dieser Arbeit gefunden worden, doch gibt es in einigen Punkten Überschneidungen und man müsste präventiv tätig werden. Nicht selten ist die rechtliche Situation in Bezug auf die Gemeinnützigkeit ein Argument in Diskussionen und Entscheidungen, darum ist eine Beschäftigung damit auch ohne dringenden Grund durchaus sinnvoll.

Information der Mitglieder

Diese Arbeit befasst sich mit den aktuellen Themen der DJK Eichstätt. Somit betrifft sie auch in großem Maße die Mitglieder des Vereins. Auch wenn vorerst strukturelle Anpassungen im Vorstand und Gremienarbeit anstehen werden, so bedarf es auch einer lückenlosen und transparenten Kommunikation mit den Mitgliedern. Diese sollen und müssen die Entscheidungen der Vereinsleitung mittragen und die zukunftsfähige Ausrichtung der DJK Eichstätt mitgestalten. Bereits vor der möglichen Delegiertenversammlung im Herbst muss deshalb der Informationsaustausch mit den Mitgliedern und allen anderen Beteiligten sichergestellt werden. Würde dies nicht passieren, treten später sehr wahrscheinlich größere Widerstände auf, welche das Projekt scheitern lassen könnten.

Hauptamt

Für die Umsetzung der Handlungsempfehlungen bedarf es an einer kontinuierlichen und umfangreichen Betreuung. Aktuell sind im Verein dafür keine ehrenamtlichen Ressourcen vorhanden, dies wird höchstwahrscheinlich die nächsten Jahre auch so bleiben. Will man die Teilprojekte anstoßen und entsprechend umsetzen, muss also eine Person dafür gewonnen und angestellt werden. Die Effekte daraus wurden bereits beschrieben. Auch wenn dieser Punkt nach den beiden anderen Themen „K.o.-Kriterien“ und „Mitgliederinformation“ genannt wird, ist dieser wohl der kritischste für den Erfolg des „Projekt Zukunft“ der DJK Eichstätt. Nur durch eine hauptamtliche Person kann das Projekt

weiterverfolgt und in ferner Zukunft abgeschlossen werden. Wird keine Stelle geschaffen, werden die Teilprojekte nicht oder nur sehr begrenzt umgesetzt werden. Andere Vereine wie der SV Marienstein (viele Neumitglieder in „modernen“ Abteilungen) oder der VfB Eichstätt werden mittel- und langfristig der DJK den Rang ablaufen. Beim SV Marienstein laufen ähnliche Überlegungen wie hier bei der DJK, der VfB setzt bereits mehrere Personen für den Betrieb der (jetzt ehemaligen) Regionalligamannschaft ein. Zwar gibt es dort (noch) keinen hauptamtlichen Geschäftsführer, dies wird meiner Einschätzung nach nicht mehr lange dauern. Der TSV Gaimersheim fährt mit dem Hauptamt und dazugehörigen FSJler in der Handballabteilung sehr gut und konnte Kooperationen zu Schulen auf- und ausbauen.

Ziele

Damit die jeweiligen Punkte umgesetzt werden und alle Beteiligten involviert werden, sollte eine Definition von Vereinszielen stattfinden. Kleinere Zwischenziele, aber auch größere und schwierigere Entwicklungsziele sollten dabei miteingeschlossen werden. So kann ein gewisser mittel- und langfristiger Zeitplan erstellt werden. Dadurch und beim Erreichen von Zielen werden die Beteiligten stärker motiviert und bleiben der DJK Eichstätt länger treu.

Mitgliedsbeiträge

Zusammenhängen mit der Einführung eines Hauptamtes und der Neuaufstellung der Vereinsfinanzen muss wohl auch eine schrittweise Erhöhung der Mitgliedsbeiträge stattfinden. Die entsprechenden Vor- und Nachteile wurden in dieser Arbeit bereits mehrfach genannt. Dies sollte möglichst zeitnah stattfinden, um spätere Anpassungen zeitlich zu entzerren und bereits frühzeitig die Finanzierung von Teilprojekten dieser Arbeit zu gewährleisten.

6. Zukunft

6.1 Zusammenfassung

In dieser Arbeit wurden alle Themen erfasst, die aktuell in der DJK Eichstätt vorherrschen oder dies bald werden. Es wurden in verschiedenen Umfragen neben Problemen und Herausforderungen auch die Chancen und Möglichkeiten eruiert und alle Themenfelder entsprechend ausgewertet. Dabei haben alle Mitglieder des Gesamtvorstands mitgewirkt, aber auch alle Abteilungen und Gremien haben die Chance auf Mitgestaltung genutzt. Auch alle Mitglieder der DJK Eichstätt konnten ihren Beitrag leisten und ihre Meinung zu den vorherrschenden Themen äußern.

Die erfassten Themengebiete wurden anschließend durch Fachwissen und Nachforschungen ergänzt und entsprechend bewertet. Die daraus resultierenden Ergebnisse bieten dem Vereins- und Gesamtvorstand, aber auch allen anderen Gremien und Mitgliedern, eine Übersicht über die Lage der DJK Eichstätt im ersten Halbjahr 2023. Zudem werden konkrete Handlungsempfehlungen genannt, mit deren Umsetzung sich die DJK Eichstätt zukunftsfähig ausrichten, entwickeln und langfristig bestehen kann.

6.2 Persönliche Worte

Es braucht einen Anstoß! Es braucht eine Perspektive für Jugendliche, junge und ältere Engagierte. Ohne Perspektive und Entwicklung macht es keinen Spaß, man kommt nicht voran und wird nicht lange im Verein bleiben. Das merke ich bereits nach wenigen Jahren DJK-Vereinsarbeit, kenne das aber auch

von anderen Vereinen. Ziel sollte es sein, alle Jugendlichen an die DJK Eichstätt zu binden und dafür zu sorgen, dass diese auch noch im hohen Rentenalter für die DJK Eichstätt stehen und darin ehrenamtlich aktiv sind. Das ist Vereinsleben. Das begeistert Menschen. Das bringt die DJK und alle Mitglieder voran.

Machen! Es besteht auch weiterhin die Möglichkeit, das Vorhaben zu ändern oder zu beenden. Aber es braucht auch einen Anfang. Dazu gehört Mut und Überzeugung, ansonsten wird das gewisse Risiko des Projektes nie überwunden und alles bleibt beim Alten. Und wollen wir das? Sicher, es ist und war in der Vergangenheit keineswegs alles schlecht, viele Dinge sind hervorragend gelaufen. Wir sind dennoch, spätestens nach der Corona-Pandemie, in einer neuen Zeit angekommen und deshalb besteht Handlungsbedarf. Aber es besteht eben auch die große Chance und Hoffnung auf eine positive Zukunft der DJK Eichstätt.

Für die Umsetzung der genannten Handlungen brauchen wir ein Team, Zusammenarbeit und konstruktive Arbeitsweise. Und dafür rufe ich auf. Natürlich müssen nicht alle Punkte genau wie genannt übernommen und umgesetzt werden, sicher benötigen wir daher viel Energie für Diskussionen und Entscheidungen. Wir brauchen dazu einen Vorstand und Gesamtvorstand, der hinter dem Projekt steht und dieses im Sinne der DJK Eichstätt verfolgt. Wir müssen es wollen, sachliche und konstruktive Diskussionen führen und dabei das Ziel im Auge behalten, die DJK Eichstätt zukunftsfähig auszurichten.

Vielen Dank!

Auf diesem Weg ein großes DANKESCHÖN an alle beteiligten Personen. Dem Vorstand, Gesamtvorstand, den Gremien und auch den Hausmeistern sowie allen Abteilungen der DJK Eichstätt. Natürlich auch allen Mitgliedern, die an der Umfrage teilgenommen haben und sich in Vergangenheit und Zukunft für die DJK Eichstätt eingesetzt haben oder werden.

Literaturverzeichnis

Arbeitsrechte.de (2018): Rechte und Pflichten von Arbeitgeber und Arbeitnehmer. In: *Arbeitsrechte.de*, 26.03.2018. Online verfügbar unter https://www.arbeitsrechte.de/rechte-und-pflichten/#Welche_Rechte_haben_Sie_als_Arbeitnehmer, zuletzt geprüft am 24.05.2023.

Bluth, Johannes (2022a): Mitgliedsbeitrag im Verein: Das sollten Sie wissen - Vereinswelt. Online verfügbar unter <https://www.vereinwelt.de/mitgliedsbeitrag-im-verein>, zuletzt aktualisiert am 15.03.2023, zuletzt geprüft am 20.06.2023.

Bluth, Johannes (2022b): Übungsleiterpauschale 2023: Definition, Höhe, Voraussetzungen. Online verfügbar unter <https://www.vereinwelt.de/uebungsleiter-freibetrag>, zuletzt aktualisiert am 15.05.2023, zuletzt geprüft am 24.05.2023.

buhl.de (2014): Zielsetzung im Verein. Online verfügbar unter <https://www.buhl.de/meinverein/zielsetzung-im-verein/>, zuletzt aktualisiert am 08.10.2021, zuletzt geprüft am 31.05.2023.

Bundesministerium für Familie; Senioren; Frauen und Jugend: Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen als Gestaltungsaufgabe. Online verfügbar unter <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/94176/11267bd21daff5b30dd44dcf967cd280/kooperation-von-haupt-und-ehrenamtlichen-als-gestaltungsaufgabe-leitfaden-data.pdf>, zuletzt geprüft am 24.05.2023.

BWL-Lexikon.de (2022): ▷ Qualitätsziele » Definition, Erklärung & Beispiele + Übungsfragen. Online verfügbar unter <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/qualitaetsziele/>, zuletzt aktualisiert am 10.05.2022, zuletzt geprüft am 31.05.2023.

Deutscher Olympischer Sportbund (2023): Der Deutsche Olympische Sportbund. Online verfügbar unter <https://www.dosb.de/leistungssport/nachwuchsleistungssport>, zuletzt aktualisiert am 08.05.2023, zuletzt geprüft am 08.05.2023.

Deutsches Ehrenamt (2023a): Aufgaben des Vorstands im Verein | DEUTSCHES EHRENAMT. Online verfügbar unter <https://deutsches-ehrenamt.de/vereinsrecht/aufgaben-des-vorstands/>, zuletzt aktualisiert am 23.05.2023, zuletzt geprüft am 23.05.2023.

Deutsches Ehrenamt (2023b): Die Ehrenamtspauschale im Verein | DEUTSCHES EHRENAMT. Online verfügbar unter <https://deutsches-ehrenamt.de/steuern-im-verein/ehrenamtspauschale/>, zuletzt aktualisiert am 24.05.2023, zuletzt geprüft am 24.05.2023.

Deutschlandfunk.de (2023): Soziologe über Sport und Identität - "Sport ist ein soziales, kulturelles Klebemittel". Deutschlandfunk.de. Online verfügbar unter <https://www.deutschlandfunk.de/soziologe-ueber-sport-und-identitaet-sport-ist-ein-soziales-100.html>, zuletzt aktualisiert am 05.06.2023, zuletzt geprüft am 05.06.2023.

Ehrenamt und bezahlte Mitarbeit (2021). In: Stadionwelt (Hg.): Kompendium Vereinsmanagement & Sportverwaltung. Unter Mitarbeit von Thomas Krämer. Brühl, S. 44–45.

Falk Golinsky (2018): Moderne Vereinsorganisation. Vereinsmanagement leicht gemacht. Berlin: Springer Gabler.

Golinsky, Falk (2018): Moderne Vereinsorganisation. Vereinsmanagement leicht gemacht. Berlin, Germany, Heidelberg: Springer Gabler.

Holzbauer, Ulrich; Jettinger, Edwin; Knauss Bernhard; Moser, Ralf; Zeller, Markus (2002): Eventmanagement. Veranstaltungen professionell zum Erfolg führen. Berlin, Heidelberg: Springer. Online verfügbar unter http://digitale-objekte.hbz-nrw.de/webclient/DeliveryManager?pid=1473277&custom_att_2=simple_viewer.

klubtalent: Mitgliedbeitrag erhöhen- aber richtig! klubtalent, zuletzt geprüft am 20.06.2023.

klubtalent (2023): Hauptamt-ready - Klubtalent. Online verfügbar unter <https://klubtalent.org/fuer-vereine/hauptamt-ready>, zuletzt aktualisiert am 17.05.2023, zuletzt geprüft am 05.06.2023.

Lea Rossi; Jutta Katthage (2021): Digitales Vereinsmanagement. In: Stadionwelt (Hg.): Kompendium Vereinsmanagement & Sportverwaltung. Unter Mitarbeit von Thomas Krämer. Brühl, S. 78–80.

Selbststaendigkeit.de (2023): Corporate Identity: Definition, Vorteile, Beispiele + Leitfaden. Online verfügbar unter <https://www.selbststaendigkeit.de/selbststaendig-machen/marketing/corporate-identity/>, zuletzt aktualisiert am 09.05.2023, zuletzt geprüft am 05.06.2023.

Stadionwelt: "Das stellt keine Selbstverständlichkeit dar". Unter Mitarbeit von Frank Meyrahn. In: S. 21.

Stadionwelt: Das System baut auf dem Ehrenamt auf. Interview mit Andreas Silbersack.

Stadionwelt (2021a): 47% Einsparung in die Kasse gespielt. In: Stadionwelt (Hg.): Kompendium Vereinsmanagement & Sportverwaltung. Unter Mitarbeit von Thomas Krämer. Brühl, S. 129–130.

Stadionwelt (2021b): "Das Sportverhalten wird sich ändern". Unter Mitarbeit von Gerd Landsberg. In: Stadionwelt (Hg.): Kompendium Vereinsmanagement & Sportverwaltung. Unter Mitarbeit von Thomas Krämer. Brühl, S. 28–29.

Stadionwelt (2021c): "Der Sport fehlt an allen Ecken und Enden". Unter Mitarbeit von Dagmar Freitag. In: Stadionwelt (Hg.): Kompendium Vereinsmanagement & Sportverwaltung. Unter Mitarbeit von Thomas Krämer. Brühl, S. 32–33.

Stadionwelt (2021d): Die Sporthalle: Zwischen den Stühlen. In: Stadionwelt (Hg.): Kompendium Vereinsmanagement & Sportverwaltung. Unter Mitarbeit von Thomas Krämer. Brühl, S. 124–128.

Stadionwelt (2021e): Die Übernahme von Verantwortung fördern. Unter Mitarbeit von Jaana Eichhorn. In: Stadionwelt (Hg.): Kompendium Vereinsmanagement & Sportverwaltung. Unter Mitarbeit von Thomas Krämer. Brühl, S. 46–47.

Stadionwelt (2021f): Digitale Vereinsverwaltung: Mitglieder- und Finanzmanagement. In: Stadionwelt (Hg.): Kompendium Vereinsmanagement & Sportverwaltung. Unter Mitarbeit von Thomas Krämer. Brühl, S. 34–36.

Stadionwelt (2021g): Kinder- und Jugendsport: Corona hinterlässt Spuren. In: Stadionwelt (Hg.): Kompendium Vereinsmanagement & Sportverwaltung. Unter Mitarbeit von Thomas Krämer. Brühl, S. 18–20.

Stadionwelt (Hg.) (2021h): Kompendium Vereinsmanagement & Sportverwaltung. Unter Mitarbeit von Thomas Krämer. Stadionwelt. Brühl.

Stadionwelt (2021i): Mitgliederzahlen: Status quo und Entwicklungen. In: Stadionwelt (Hg.): Kompendium Vereinsmanagement & Sportverwaltung. Unter Mitarbeit von Thomas Krämer. Brühl, S. 6–8.

Stadionwelt (2021j): "Sport muss immer flexibel sein". Unter Mitarbeit von Johannes Michels. In: Stadionwelt (Hg.): Kompendium Vereinsmanagement & Sportverwaltung. Unter Mitarbeit von Thomas Krämer. Brühl, S. 22–23.

Stadionwelt (2021k): Sportverwaltung: Organisationsstrukturen. In: Stadionwelt (Hg.): Kompendium Vereinsmanagement & Sportverwaltung. Unter Mitarbeit von Thomas Krämer. Brühl, S. 62–65.

Stephan Peters (2021): Die Krise als Chance. Sportvereine als Dreh- und Angelpunkt für ALLE. In: Stadionwelt (Hg.): Kompendium Vereinsmanagement & Sportverwaltung. Unter Mitarbeit von Thomas Krämer. Brühl, S. 60–61.

Vereinsplaner (2023): Mitgliedsbeitrag im Verein – alle wichtigen Infos für 2023. Hg. v. Vereinsplaner. Online verfügbar unter <https://vereinsplaner.de/c/mitgliedsbeitrag-im-verein-deutschland>, zuletzt aktualisiert am 20.06.2023, zuletzt geprüft am 20.06.2023.

Vereinsstrategen (2023): Hauptamt im Verein umsetzen. Online verfügbar unter <https://www.vereinsstrategen.de/hauptamt-im-verein-umsetzen-klubtalent/>, zuletzt aktualisiert am 05.06.2023, zuletzt geprüft am 05.06.2023.

Vereinswelt (2021): Passende Vereinsräume finden und die Kosten richtig einschätzen. In: *Vereinswelt*, 05.08.2021. Online verfügbar unter <https://www.vereinswelt.de/passende-vereinsraeume-finden-und-die-kosten-richtig-einschaetzen#auf%20Welche%20Eigenschaften%20Der%20R%C3%A4umlichkeiten%20achten?>, zuletzt geprüft am 23.05.2023.

Vereinswiki.de (2023): Hauptamt und Ehrenamt im Verein | Vereinswiki. Online verfügbar unter <https://www.vereinswiki.info/node/89>, zuletzt aktualisiert am 24.05.2023, zuletzt geprüft am 24.05.2023.