

# Wie gestalten wir Vereinskooperationen und welche Vorteile bringen sie uns?

Ein Praxishandbuch für die Kooperation  
von Sportvereinen





Alexander Otto

## **Liebe Sportfreunde,**

viele Vereine meinen, den großen Herausforderungen unserer Zeit auf eigene Faust entgegentreten zu müssen. Warum eigentlich? In der Gemeinschaft ist man doch viel stärker – gerade im Sport weiß man das. Doch gerade ähnlich große und ähnlich strukturierte Vereine sind bei Kooperationen zurückhaltend. Viele fürchten dadurch den Verlust an Unabhängigkeit und Identität und am Ende sogar eine Fusion. Das Gegenteil ist aber der Fall, denn alle Vereine gewinnen, wenn es eine auf Vertrauen basierende Kooperation auf Augenhöhe ist.

Mit meiner Sportstiftung haben wir deshalb ein umfassendes Modellprojekt initiiert und gefördert, wie Kooperationen aussehen können, und dazu die Hamburger Vereine **tus BERNE**, **SC Condor** und **Farm-sener TV** zur Teilnahme eingeladen. Wir alle haben dieses Kooperationsprojekt zu Beginn als einen Feldversuch gesehen. Von den Ergebnissen bin ich aber begeistert: Es ist respektabel, was die Vereinsführungen in den intensiven Workshops erarbeitet haben, und beeindruckend, wie schnell sie zusammengefunden haben. Es wurde deutlich, wie gut sich die drei Vereine ergänzen: Wo der eine Verein eine Stärke hat, hat der andere eine Schwäche. Und so wurden über 100 Ideen für Kooperationsansätze geboren. Die ersten werden jetzt umgesetzt.

Solche projekt- oder maßnahmenbezogenen Vereinsk Kooperationen sind ein zukunftsweisender Weg für kleinere und mittelgroße, oft ehrenamtlich geführte Sportvereine, um die vielen Herausforderungen unserer Zeit zu meistern und zu bestehen. Wir verbinden mit diesem erfolgreichen Modellprojekt das Ziel, das gewonnene Know-how anderen Vereinen mit diesem Praxishandbuch zur Verfügung zu stellen, damit sie sich daran orientieren können, sich inspirieren lassen und den Mut haben, selbst Kooperationen einzugehen.

Ich wünsche viel Freude beim Lesen und viel Erfolg bei eigenen Kooperationen!

**Ihr  
Alexander Otto**



Benjamin Schulz – tus BERNE



Heiko Gevert – SC Condor



Karl-Heinz Lindemann – Farmsener TV

## Liebe Leserin, lieber Leser,

wir, die Vorstände der Vereine **tus BERNE**, **SC Condor** und **Farmsener TV**, danken der **Alexander-Otto-Sportstiftung**, dass wir für das von ihr initiierte und geförderte Pilotprojekt ausgewählt wurden und daran teilnehmen konnten. Wir freuen uns, dass unser Konzept für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Vereinen in diesem Handbuch vorgestellt wird und unsere Vereine dabei eine Pilotfunktion übernehmen.

Bereits seit 2012 kooperieren unsere drei Vereine des Stadtteils Farmsen-Berne in verschiedenen Bereichen und aus unterschiedlichen Gründen: Zunächst ging es darum, einem Verein aus existenzieller Not zu helfen, dann ging es darum, den Bedarf an Sportflächen darzustellen und die Situation für alle Beteiligten zu verbessern. Dabei wurde uns immer bewusster, dass ein gemeinsamer Auftritt auch langfristig große Vorteile birgt und unsere Vereine fit für die Zukunft machen kann. Durch die Zusammenarbeit mit der Alexander-Otto-Sportstiftung und der Innovationsplattform **Futury** konnten wir mit Beginn Februar 2021 diese Kooperation weiterentwickeln und auf eine professionelle Ebene heben.

Wir drei Vereine kennen uns schon länger, waren aber nicht immer gleicher Meinung. Unsere „Annäherung“ begann bereits vor längerer Zeit in persönlichen Gesprächen zwischen den drei Vorsitzenden und wurde nun professionell begleitet. Wir sind immer mehr aufeinander zugegangen und konnten weitere Gemeinsamkeiten ausmachen. Vertrauen war dabei immer die wichtigste Voraussetzung.

Durch Vorgespräche, viele Workshops mit Mitarbeitern und Ehrenamtlichen aus den Vereinen sowie Interviews und Umfragen haben wir gemeinsame Schwerpunktfelder für die Zukunft identifiziert. Es war spannend zu erleben, wie sich neue Wege finden lassen, wenn man die Herausforderungen aus anderen Blickwinkeln betrachtet. Aber nicht nur die Perspektive ist entscheidend. Wir werden uns regelmäßig zu konkreten Themen beraten und abstimmen und somit der Kooperation ein solides Fundament bieten. Die gemeinsamen Workshops haben nicht nur motiviert, sondern auch konkrete Ergebnisse erbracht: Entstanden sind die beiden Arbeitsgruppen für Sportstättenmanagement und vereinsübergreifende Sportangebote sowie ein Ehrenamtsstammtisch. Darüber werden wir zukünftig gemeinsam wirken und unsere Ideen umsetzen. Unser Ziel ist es, eine langfristige und zukunftsorientierte Kooperation zu schaffen. Bei zu definierenden Themenschwerpunkten sollen Vorteile zum Wohle der Mitglieder aller drei Kooperationsvereine genutzt werden. Die große Herausforderung besteht nun darin, unsere Mitglieder mitzunehmen.

Beim Farmsener TV gab es im März 2022 einen personellen Wechsel im Vorstand. Der neue Vorstand schätzt die unter dem damaligen 1. Vorsitzenden Horst Jagemann und seinem Team geleistete Arbeit in diesem Kooperationsprojekt und steht voll hinter den Ergebnissen.

Dieser Leitfaden zeigt auf, wie Vereine ihre Identität und Eigenständigkeit bewahren und gleichzeitig Ressourcen bündeln und stärken können, um Vorhaben auch in Abstimmung mit Politik, Verwaltung und Wirtschaft schneller umzusetzen. Interessierte Vereine sind mit diesem Handbuch herzlich eingeladen, Möglichkeiten der Zusammenarbeit und Kooperation anhand unseres Beispiels zu erfahren. Erleben Sie vereinsübergreifende Zusammenarbeit einmal anders!

## Mit sportlichen Grüßen

**Benjamin Schulz, Heiko Gevert und Karl-Heinz Lindemann**



Lena Bittrich, Lisa Neumann, Dimitrios Giannitsopoulos, Jannis Röthemeier

## Liebe Sportvereine,

als Innovationsplattform mit Fokus auf Nachhaltigkeit und als Tochter der gemeinnützigen Werte-Stiftung liegt es uns besonders am Herzen, die Gesellschaft bei der Transformation zu mehr Nachhaltigkeit zu unterstützen. Hierbei fördern wir Innovationen und junge, talentierte Menschen, aber auch Sportvereine.

Umso mehr hat es uns gefreut, dass die **Alexander-Otto-Sportstiftung** dieses Projekt initiiert und gefördert hat und wir uns zum dritten Mal zusammengetan haben, um die Zukunft von Sportvereinen mitzugestalten sowie Perspektiven und Anreize für die Weiterentwicklung und den Erhalt der Vereinswelt zu liefern.

Damit kleine und mittlere Sportvereine in Zukunft eigenständig nachhaltig und wettbewerbsfähig bleiben, müssen das Ehrenamt gestärkt und Alternativen zur Fusion aufgezeigt werden. Ziel dieses Projekts war es, ein Praxishandbuch zu erstellen, das Vereinen den Weg zur erfolgreichen Kooperation mit Partnervereinen aufzeigt. Die drei Vereine **tus BERNE**, **SC Condor** und **Farmsener TV** haben uns hierfür tiefe Einblicke in ihr Vereinsleben gewährt. Nur gemeinsam konnten wir dieses Ziel erreichen. Leiten ließen wir uns stets von dem Gedanken, Sportvereinen praxisnahes Wissen und Hilfsmittel an die Hand zu geben, um einer Vereinskoooperation positiv und mit Freude zu begegnen. Dieses Praxishandbuch soll Euch hierfür konkrete Handlungsempfehlungen genauso wie den Weg zum neuen sportlichen und vereinsübergreifenden Miteinander aufzeigen.

An dieser Stelle möchten wir Euch schon einmal zwei wichtige Ratschläge geben. Erstens: Schließt Euch als Projektteam und mit starken Partnern zusammen, denn im Sport heißt es: Im Team ist man immer stärker! Zweitens: Eine Vereinskoooperation muss vom Vorstand getragen werden, aber im ganzen Verein gelebt und gewollt sein. Nehmt daher von Anfang an alle Abteilungen und Mitglieder auf dem Weg mit und gestaltet gemeinsam Eure Zukunft.

Dieses Projekt wurde nur durch die Zusammenarbeit mit der Alexander-Otto-Sportstiftung und die drei Pilotvereine ein großer Erfolg, weshalb wir uns an dieser Stelle bei den Projektpartnern herzlich bedanken möchten. Zu guter Letzt freuen wir uns auf viele spannende Projekte und Vereine, die den gemeinsamen Schritt wagen und Kooperation in unterschiedlichster Form leben und für sich nutzen möchten. Das verlangt auch Mut!

**Sportlich innovative Grüße  
Team Futury**

# Inhalt

1	Kooperation als Chance für Sportvereine	9
2	Leitfaden zur Kooperation von Sportvereinen	11
2.1	Vorbereitung & Planung	13
2.1.1	Warum eine Kooperation?	13
2.1.2	Das Projektteam	14
2.1.3	Die Kooperationspartner	15
2.1.4	Vision und Ziele	18
2.1.5	Projektplan	19
2.2	Bestandsaufnahme und Analysen	22
2.2.1	Vereinsanalyse	23
2.2.2	Umfeldanalyse	26
2.2.3	Zusammenführung von Analysen	28
2.3	Ideenentwicklung für Kooperationsmodelle	29
2.3.1	Ideensammlung	29
2.3.2	Ideenpriorisierung	32
2.3.3	Ideenkonkretisierung	34
2.4	Umsetzung	38
2.4.1	Veränderungsmanagement	39
2.4.2	Umsetzung der Maßnahmen	40
2.4.3	Maßnahmenplanung	41
2.5	Reflexion der Kooperation	46
2.5.1	Nachbereitung der Vereine	46
2.5.2	Erste Schritte nach dem Projekt	47
2.5.3	Herausforderungen & Lösungsansätze	48
2.5.4	Exkurs IGS Heddesheim	50
3	Zusammenfassung & Ausblick	54
4	Erfolgsfaktoren für Vereinskoperationen	55
5	Sieben Fragen zum Projekt	57
	Impressum	62

\* Alleine aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden oft die männliche Form verwendet.  
Die weibliche Form ist selbstverständlich darin eingeschlossen.

# 1

## Kooperation als **Chance** für Sportvereine

# 1

## Kooperation als Chance für Sportvereine

In den letzten Jahren hat die Alexander-Otto-Sportstiftung umfassende Erkenntnisse bei der Unterstützung von Sportvereinen gewonnen. Neben vielen Gemeinsamkeiten von Sportvereinen wurde dabei insbesondere bei kleineren und mittleren Sportvereinen deutlich, dass bei ihnen schwierigere Voraussetzungen und Rahmenbedingungen als bei den Top- oder Quartierssportvereinen gegeben sind. Durch stark ehrenamtlich geprägte Strukturen und einen chronischen Mangel an Ressourcen ist es für sie oft schwer, proaktiv auf Herausforderungen und Veränderungen zu reagieren. Oft fehlen Geld, Personal und Zeit. Die großen Herausforderungen wie der demografische Wandel, die Digitalisierung oder Corona-Pandemie nehmen darauf jedoch wenig Rücksicht. Die Alexander-Otto-Sportstiftung möchte daher dazu beitragen, die Antworten und Lösungen auf drängende Fragen und Probleme zu finden!

Damit kleine und mittlere Sportvereine nicht nur überleben, sondern in die Zukunft durchstarten, gilt es die Ressourcen zu bündeln. Die Lösung sind Kooperationen. Eine kooperative Zusammenarbeit von Vereinen bietet kleinen und mittleren Vereinen die Möglichkeit, weiterhin selbstständig zu bleiben und gemeinsam die Herausforderungen anzugehen. Dabei will eine Kooperation gut durchdacht sein, damit sie die erhofften Vorteile erbringt – und viel wichtiger noch, von den unterschiedlichen Interessengruppen im Verein nicht nur akzeptiert, sondern gelebt wird.

Die Alexander-Otto-Sportstiftung hat daher ein Pilotprojekt für den Abschluss von Vereinsk Kooperationen initiiert und gefördert, das dabei helfen soll, kleine und mittlere Sportvereine zukunftsfähig zu machen. Wie bei den ersten beiden Praxishandbüchern zur Digitalisierung von Sportvereinen („Wie wird mein Sportverein digital?“ und „Wie führt mein Sportverein ein digitales Mitgliederportal ein?“) soll das auch bei diesem Pilotprojekt erworbene Know-how mit diesem Handbuch an andere Vereine weitergegeben werden. Dieses Handbuch soll Vereine dabei unterstützen, sich zunächst mit dem Thema Kooperation auseinanderzusetzen und helfen, sich dafür aufzustellen.

Das Handbuch beschreibt keine theoretische Vorgehensweise, sondern vermittelt die Erkenntnisse und Erfahrungen, die in einem Pilotprojekt mit den drei Hamburger Sportvereinen tus BERNE, SC Condor und Farmsener TV über den Zeitraum von etwa sechs Monaten gemacht wurden.



Auch wenn nicht alle Erkenntnisse und Erfahrungen eins zu eins übertragbar sind, sind Praxisbeispiele eine gute Orientierungshilfe. Die Vereine tus BERNE, SC Condor und Farmsener TV haben sich auf den Weg gemacht, ihre Zukunft gemeinsam zu gestalten und dabei auf Win-win-Effekte zu setzen. Nachahmen ist erlaubt!



## Leitfaden zur Kooperation von Sportvereinen

Der Praxis-Leitfaden gliedert sich in fünf Kapitel. Diese Kapitel sind für Euch eine Schritt-für-Schritt-Anleitung, um eine eigene Kooperationsstrategie zu entwickeln. Insgesamt gibt es fünf Schritte beziehungsweise Phasen, um eine Vereinskoooperation aufzubauen: Die Vorbereitung, die Analyse, die Ideenentwicklung, die Umsetzung und die Nachbereitung.

### Kapitel-Übersicht im Handbuch:



Innerhalb dieser Kapitel findet Ihr verschiedene Hinweise, die Euch auf dem Weg zu einer Vereinskoooperation bestmöglich unterstützen sollen: Das sind Erfahrungen aus dem Pilotprojekt mit den drei Vereinen, Hinweise zu möglichen Fallstricken sowie konkrete Checklisten beziehungsweise To-dos am Ende jedes größeren Kapitels.

#### Aus der Praxis

„Aus der Praxis“ zeigt, wie das Projekt rund um die Kooperation zwischen tus BERNE, SC Condor und Farmsener TV abgelaufen ist.



#### „To-dos“

„To-dos“ geben Schritte vor, die bearbeitet werden sollten.



#### „Achtung“

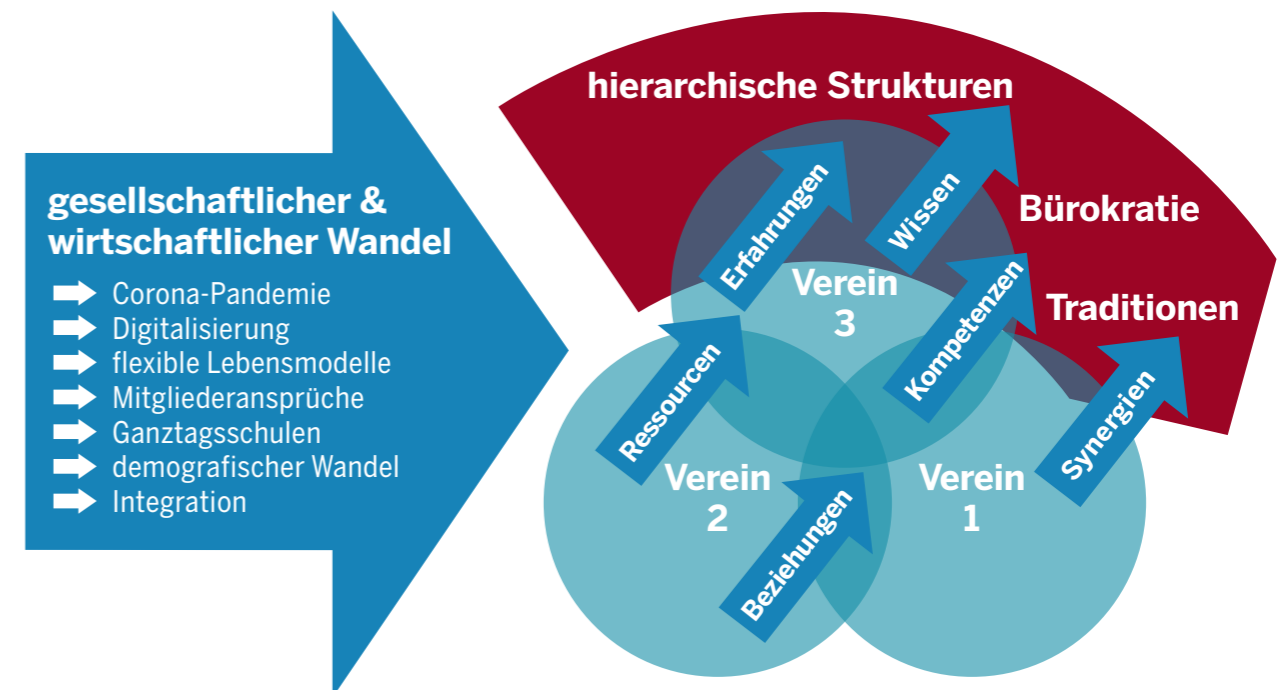
„Achtung“ weist Euch auf Fehler hin, die Euch passieren könnten, und Schwierigkeiten, die Euch begegnen könnten.

Wie bei allen gewissenhaften Sportlerinnen und Sportlern, die sich auf das Training oder einen Wettkampf vorbereiten, benötigt es auch in der Projektplanung eine Vorbereitungsphase. Im Rahmen dieser Vorbereitungsphase müssen einerseits personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen beschafft und geplant werden, andererseits gilt es, eine gemeinsame Richtung zu definieren und eine gemeinsame Motivation für die Kooperation zu schaffen. Wie diese Vorbereitung im Detail aussehen kann, erklärt Euch das folgende Kapitel.

### 2.1.1 Warum eine Kooperation?

Sportvereine stehen unter großem Druck, auf wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen zu reagieren. Hinzu kommen Herausforderungen, wie die Corona-Pandemie oder die Digitalisierung, die zu einem veränderten Sportverständnis führen und sich somit auf das Vereinsleben auswirken können. Auf der Gegenseite stehen oft hierarchische und traditionelle Strukturen, die das Reagieren auf neueste Entwicklungen erschweren. Manchmal sind dadurch die Existenz und die Wettbewerbsfähigkeit von Vereinen bedroht. In der folgenden Grafik seht Ihr einige Herausforderungen, vor denen Sportvereine stehen.

### Herausforderungen für Sportvereine



Wenn Ihr mit jemandem kooperiert, dann stellt Ihr Euch gemeinsam einer Herausforderung und versprecht Euch davon, das Risiko zu minimieren und optimalerweise ein besseres Ergebnis zu erzielen, als wenn Ihr allein agieren würdet. Kooperationen mit anderen Sportvereinen sind somit eine Möglichkeit, zukünftige Herausforderungen und damit verbundene Risiken auf mehrere Parteien zu verteilen und zu minimieren. Kooperationen helfen dabei, Chancen zu nutzen, die für einzelne Vereine aufgrund fehlender Ressourcen nicht umsetzbar wären. Weitere Gründe für Kooperationen sind das Heben von Synergieeffekten, eine effizientere Zielerreichung sowie die Gewinnung und Bindung von Mitgliedern und Ehrenamtlichen. Wichtig ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass Kooperationen nicht als letzter Ausweg zur Rettung eines existenzbedrohten Vereins gesehen, sondern vielmehr als Chance zur strukturellen oder projektbezogenen Verbesserung verstanden werden.

Dieses Handbuch soll dazu dienen, den Weg zur Erarbeitung von Kooperationsinhalten zu ebnen und konkrete Implementierungsansätze anhand der Kooperation der drei Vereine des tus BERNE, Farmsener TV und SC Condor aufzuzeigen.

# 2.1.2 Das Projektteam

Warum Kooperation?	
externer Druck durch Konkurrenz	Sportangebote der Kooperationspartner bündeln, um wettbewerbsfähig zu bleiben ➔ Ihr bietet eine größere Vielfalt an sportlichen & gesellschaftlichen Angeboten
Mitgliederanforderungen steigen	Offene Sportangebote schaffen, um sich an die flexibleren Lebensstile anzupassen ➔ Ihr könnt gemeinsam mehr Sportzeiten anbieten und offene Kursangebote ermöglichen mehr Flexibilität
Synergie-Effekte nutzen	Gemeinsam mehr Wissen bündeln und mit weniger Aufwand mehr erreichen ➔ Ihr habt eine bessere Verhandlungsposition bei Kommunen und Sportverbänden
Mitglieder und Ehrenamtliche gewinnen und binden	Je besser die Identifikation der Mitglieder mit dem Verein, desto höher die Zufriedenheit und desto mehr Personen wollen sich auch ehrenamtlich engagieren ➔ mehr Vereine = größere Werbewirkung nach außen
Technologie ermöglicht es	Digitalisierung unterstützend nutzen ➔ gemeinsam habt Ihr mehr Expertise und benötigt weniger Ressourcen

Wenn ihr Euch entscheidet, in Zukunft mit einem anderen Verein zu kooperieren, ist es erfolgsentscheidend, dass die Bereitschaft bei den Vorständen aller Vereine vorhanden, besser noch ausgeprägt ist. Die Initiierung einer Vereinskooperation sollte nämlich in erster Linie durch die Vorstände oder die Geschäftsführung erfolgen. Das Projektteam sollte jedoch nicht allein von der Vorstandsebene gebildet werden. Die Teammitglieder sollten eine Vielfalt abbilden, um möglichst viele Erfahrungen und ein umfassendes Netzwerk in das Projekt einzubringen. Dabei sollte besonders auf die Diversität der Teammitglieder geachtet werden, die sich widerspiegeln kann in Erfahrung, Vereinszugehörigkeit, Rolle im Verein, Alter und Geschlecht. Es ist außerdem wichtig, dass Ihr Eure Mitglieder von Anfang an in das Vorhaben einbezieht. Somit wird ein noch größeres Wissensfeld abgedeckt und die Akzeptanz für die Kooperation erhöht. Zudem kann das Einteilen von Arbeitsgruppen nach Erfahrung und Know-how für eine effiziente Arbeitsweise sinnvoll sein.



Bei dem Projektteam sollte es sich nicht um einen geschlossenen Kreis handeln. Seid offen gegenüber neuen, potenziellen Experten oder Mitgliedern, die sich engagieren möchten und kommuniziert das auch. Bezieht insbesondere vermeintliche Kritiker des Vorhabens frühzeitig ein. Gemeinsame Workshops stellen einen geeigneten Rahmen für offene Diskussionen und einen Erfahrungsaustausch dar.

# Die Kooperationspartner 2.1.3

## Aus der Praxis

In unserem Projekt haben neben den Vorständen der drei Vereine auch wechselnd Vereinsmitglieder aus unterschiedlichen Abteilungen der Vereine teilgenommen. Wie sich Arbeitsgruppen zu konkreten Maßnahmen bilden, wird im weiteren Verlauf des Handbuchs ersichtlich. Unser Projektteam hat sich dabei wie folgt zusammengesetzt:

Projektteam		
 <p><b>nachhaltige Förderung von Sport</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Förderung von Sportvereinen</li> <li>➔ finanzielle Mittel</li> <li>➔ Experten-Know-how aus der Wirtschaft und dem Sport</li> </ul>	 <p><b>Innovationsberatung-Prozesssteuerung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Konzepterstellung</li> <li>➔ Maßnahmenplanung</li> <li>➔ Vorbereitung und Durchführung von Workshops</li> </ul>	 <p><b>Kooperationssportvereine aus Hamburg</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Vereinswissen</li> <li>➔ Bedürfnisse</li> <li>➔ Umsetzung</li> <li>➔ Entscheidung</li> </ul>
<p><b>externe Experten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Kooperationen im Profisport und Jugendförderung</li> <li>➔ Experte digitale Lösungen/Innovationshintergrund</li> </ul>	<p><b>Projektleiter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Management- und Innovationshintergrund</li> </ul> <p><b>Projektmitglieder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Wirtschafts- und Innovationshintergrund</li> <li>➔ Wirtschafts- und Technikhintergrund</li> <li>➔ Sportmanagement- und Sportwissenschaftshintergrund</li> </ul>	<p><b>Vorstände der Vereine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Wissen über Vereine</li> <li>➔ Rahmenbedingungen</li> </ul> <p><b>Workshopteilnehmer</b></p> <p>Mitglieder aus verschiedenen Bereichen der Vereine (Sportler, Trainer/Übungsleiter, Funktionäre)</p>

Bevor Ihr eine Kooperation eingeht, ist zu überlegen, welche Vereine für Euch in Frage kommen. Bei der Wahl eines Kooperationspartners spielen mehrere Faktoren eine Rolle. Dazu gehören die geographische Nähe, ein gemeinsames Werteverständnis und das Angebot der jeweiligen Vereine. Darüber kann aus einer Kooperation ein Mehrwert entstehen. In einer Kooperation muss das Klima für ein gutes Miteinander und eine gedeihliche Arbeitsatmosphäre geschaffen werden. Die Vereine müssen offen miteinander kommunizieren und wertschätzend agieren. Folgendes gilt es zu beachten:



## Den richtigen Kooperationspartner identifizieren

fundamentaler Fit	strategischer Fit	kultureller Fit
<p>Gibt es einen gemeinsamen Willen und die Bereitschaft?</p> <p>Wie ist die Historie?</p> <p>Gibt es eine konvergierende Vision?</p> <p>Liegt eine balancierte Machtposition vor?</p> <p>Lassen sich für alle Vorteile realisieren?</p> <p>Stimmen die rechtlichen Rahmenbedingungen?</p>	<p>Gibt es eine Übereinstimmung der strategischen Zielsetzung?</p> <p>Passen die Planungshorizonte zusammen?</p> <p>Vereint Ihr das nötige Know-how zur Umsetzung?</p> <p>Passt die gemeinsame Positionierung am Markt?</p> <p>Welche Risiken sind zu beachten?</p> <p>Worin bestehen überdurchschnittliche Potenziale?</p>	<p>Gibt es eine grundsätzliche Kompatibilität der Vereinskulturen?</p> <p>Passen die Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen zusammen?</p> <p>Sind die Führungsstile kompatibel?</p> <p>Sind die Leitbilder miteinander vereinbar?</p> <p>Gibt es kulturelle Widerstände in den Vereinen und gegenüber der Kooperation?</p> <p>Sind Widerstände unüberwindbar?</p>



- Schaut Euch um und untersucht mögliche Kooperationspartner.
- Entscheidet Euch für eine Auswahl von Vereinen, die in Frage kommen.
- Tretet in Kontakt mit den möglichen Vereinen und teilt Eure Kooperationsgedanken.
- Organisiert ein Treffen mit den interessierten Vereinen.
- Einigt Euch auf ein Projekt, bei dem Ihr ein gemeinsames Ziel verfolgt.

### Aus der Praxis

Am vorliegenden Projekt haben für die Ausarbeitung eines Kooperationsplans drei Vereine aus dem Bezirk Hamburg-Wandsbek mitgewirkt: tus BERNE, SC Condor und Farmsener TV. Die Sportstätten aller drei Vereine befinden sich im Stadtteil Farmsen-Berne. Die geografische Nähe von Vereinen ist mit großen Vorteilen verbunden, doch bei näherer Betrachtung können darin auch Herausforderungen bestehen, die erstmal überwunden werden müssen, um einen soliden Grundstein für eine Kooperation zu schaffen. Entscheidend für eine Kooperation von Vereinen sind die gemeinsamen Werte, eine Veränderungsbereitschaft und das Ziel, gemeinschaftlich zu handeln. Die drei teilnehmenden Vereine haben sich bewusst für ein gemeinsames Kooperationsmodell entschieden, um bestehende Herausforderungen zu bewältigen und somit wettbewerbsfähig zu bleiben. Die nachfolgende Tabelle verschafft einen Überblick, wie die drei Vereine strukturiert sind und wie sie die Grundsteinlegung für eine Kooperation erlebt haben.

tus BERNE 1924	SC CONDOR 1956	FARMSENER TV 1926
<p><b>Ort:</b> Berner Allee 64 a, 22159 Hamburg</p> <p><b>Mitgliederanzahl:</b> 3100</p> <p><b>Anzahl an Sportarten:</b> 20</p> <p><b>Bestehende Kooperationen:</b> 3 für FarBe, Bramfelder Sportverein</p>	<p><b>Ort:</b> Berner Heerweg 188, 22159 Hamburg</p> <p><b>Mitgliederanzahl:</b> 1700</p> <p><b>Anzahl an Sportarten:</b> 12</p> <p><b>Bestehende Kooperationen:</b> 3 für FarBe</p>	<p><b>Ort:</b> Berner Heerweg 187b, 22159 Hamburg</p> <p><b>Mitgliederanzahl:</b> 2200</p> <p><b>Anzahl an Sportarten:</b> 16</p> <p><b>Bestehende Kooperationen:</b> 3 für FarBe</p>
<p><b>Was macht Euren Verein besonders?</b></p> <p>Wir sind ein Breitensportverein mit großem Zusammenhalt der Mitglieder und gleichzeitig einem vielfältigen Angebot. Auch durch unsere Aktivitäten im Jugendbereich, bei der Organisation von Kultur-Events im Volkshaus Berne und durch unsere enge Vernetzung im Stadtteil zu Polizei, Feuerwehr, Bürgervereinen und anderen Institutionen sind wir besonders.</p>	<p><b>Was macht Euren Verein besonders?</b></p> <p>Wir sind ein familiärer Verein mit mehr als zehn verschiedenen Sparten. Unsere sportliche Heimat haben wir im Leistungs- und Breitensport. Zusammenhalt und Toleranz sind nicht nur Werte, sie werden bei uns auch gelebt.</p>	<p><b>Was macht Euren Verein besonders?</b></p> <p>Besonders am Farmsener TV ist das breite Sportangebot für unsere Mitglieder. Ein Lehrschwimmbad zu unterhalten und dadurch dem Schwimmsport besonders verbunden zu sein, ist einzigartig in der Region Farmsen-Berne.</p>
<p><b>Was habt Ihr aus dem Projekt mitgenommen?</b></p> <p>Eine beeindruckende Motivation aller drei Vereine, gemeinsam zu arbeiten und dabei alle drei Vereine weiterzuentwickeln. Engagierte, tolerante und offene Gespräche und vor allem: Alle Beteiligten hatten ganz häufig unabhängig voneinander die gleichen Ideen. Das bestärkt in der Annahme, dass eine solche Kooperation funktioniert.</p>	<p><b>Was habt Ihr aus dem Projekt mitgenommen?</b></p> <p>Über das gesamte Projekt hat uns die angenehme Zusammenarbeit mit den anderen Vereinen besonders gut gefallen. Wir wollen die gute Stimmung, die während des Projektes und der Workshops geschaffen wurde, beibehalten und erwarten, dass das weiterhin so bleibt. Das Projekt hat aufgezeigt, dass bei offenem und ehrlichem Umgang tolle Ergebnisse für die Vereine und deren Mitglieder möglich sind.</p>	<p><b>Was habt Ihr aus dem Projekt mitgenommen?</b></p> <p>Über das gesamte Projekt hat uns die angenehme Zusammenarbeit mit den anderen Vereinen besonders gut gefallen. Wir wollen die gute Stimmung, die während des Projektes und der Workshops geschaffen wurde, beibehalten und erwarten, dass das weiterhin so bleibt. Das Projekt hat aufgezeigt, dass bei offenem und ehrlichem Umgang tolle Ergebnisse für die Vereine und deren Mitglieder möglich sind.</p>
<p><b>Wo seht Ihr die größten Hürden auf dem Weg in eine Zusammenarbeit?</b></p> <p>Ehrenamt und Zeit für die Kooperation zu finden, war schon im geführten Projekt eine große Herausforderung. Dies wird nun aus meiner Sicht noch größer werden. Es gibt viele Aufgaben in den einzelnen Vereinen, und dazu nun zusätzlich Aufgaben innerhalb der Kooperation zu übernehmen, wird oft schwierig werden. Deswegen muss so gut es geht ehrenamtliche Unterstützung aus den Vereinen rekrutiert werden, aber auch das ist in diesen Zeiten eine Herausforderung.</p>	<p><b>Wo seht Ihr die größten Hürden auf dem Weg in eine Zusammenarbeit?</b></p> <p>In den nächsten Schritten wird es viel Arbeit kosten, erstmal die eigenen Schwierigkeiten zu überwinden. Gleichzeitig hoffen wir, genügend Überzeugungskraft zu haben, um alle im Verein abzuholen und sie von einer Kooperation mit den anderen Sportvereinen zu überzeugen.</p>	<p><b>Wo seht Ihr die größten Hürden auf dem Weg in eine Zusammenarbeit?</b></p> <p>In den nächsten Schritten wird es viel Arbeit kosten, erstmal die eigenen Schwierigkeiten zu überwinden. Gleichzeitig hoffen wir, genügend Überzeugungskraft zu haben, um alle im Verein abzuholen und sie von einer Kooperation mit den anderen Sportvereinen zu überzeugen.</p>
<p><b>Was erhofft Ihr Euch von der Kooperation?</b></p> <p>Eine sowohl nach außen als auch nach innen hin positiv wahrgenommene Zusammenarbeit von drei Vereinen in einem Stadtteil, damit die Angebote der Vereine sportlich, kulturell oder anderweitig optimal auf die Bedürfnisse des Stadtteils zugeschnitten werden können und alle Vereine mit der vorhandenen Infrastruktur und den vorhandenen Mitteln gut wirtschaften können.</p>	<p><b>Was erhofft Ihr Euch von der Kooperation?</b></p> <p>Gemeinsam vertreten wir die Interessen von knapp 8000 Mitgliedern. Wir wünschen uns, dass wir gemeinsam das Maximum für alle erreichen! Wenn wir in ein paar Jahren auf das Projekt schauen, dann mit der Gewissheit, etwas Nachhaltiges für unseren Stadtteil Farmsen-Berne geschaffen zu haben.</p>	<p><b>Was erhofft Ihr Euch von der Kooperation?</b></p> <p>Von der Kooperation mit den anderen Vereinen erhoffen wir uns eine bessere Ausnutzung der Sportstätten, um optimale Bedingungen für unsere Mitglieder zu schaffen. Die Basis dafür schafft der offene und ehrliche Umgang miteinander.</p>

# 2.1.4 Vision und Ziele

Um in der Kooperation an einem Strang zu ziehen, ist es wichtig, sich auf eine gemeinsame Richtung zu einigen. Diese gemeinsame Richtung muss noch keine detaillierte Wegbeschreibung sein – diese kann sich im Laufe der gemeinsamen Kooperation entwickeln. Folgende Fragen solltet Ihr beantworten, um eine gemeinsame Richtung festzulegen:

- Was sind unsere Erwartungen als Verein?
- Was erhoffen wir uns von der Kooperation?
- Was darf aus unserer Sicht nicht bei einer Kooperation passieren?
- In welchen Bereichen/bei welchen Themen können wir uns (k)eine Zusammenarbeit vorstellen?
- In welchen Bereichen/bei welchen Themen wollen wir stärker werden?
- In welchen Bereichen/bei welchen Themen benötigen wir Unterstützung?
- Wo sehen wir die höchste Dringlichkeit?
- Wo sehen wir das größte Potenzial für eine Kooperation?

Habt Ihr Euch über diese und weitere Fragen ausgetauscht, könnt Ihr eine gemeinsame Vision formulieren. Eine Vision beschreibt ein Szenario in der Zukunft, das Ihr erreichen möchtet. Einerseits kann die Vision an andere Interessengruppen kommuniziert werden, andererseits kann sie Euch als bildliche Unterstützung bei der Verfolgung Eurer Zielrichtung dienen. Für die Formulierung der Vision stellt Euch folgende Fragen:

- Wo seht Ihr Euch in der Kooperation in fünf Jahren?
- Was erhofft Ihr bis dahin durch Eure Kooperation erreicht zu haben?

Wie so eine Vision aussehen kann, zeigt Euch das folgende Beispiel aus dem Pilotprojekt:

## Aus der Praxis

**„Wir, tus BERNE, SC Condor und Farmsener TV, leben eine starke und werteorientierte Kooperation, die Sport und Gemeinschaft in Farmsen-Berne verankert und ein Vorbild für zukunftsfähige Vereinsarbeit in ganz Deutschland ist.“**

Basierend auf dieser Vision leitet Ihr Euch nun Ziele ab. Versucht, diese so konkret wie möglich zu formulieren. Im Handbuch „Wie wird mein Sportverein digital? Ein Praxishandbuch zur Digitalisierung des Vereinssports“ findet Ihr hierzu ebenfalls nützliche Tipps. Überprüft am Ende noch einmal, ob jedes Ziel dazu beiträgt, die Vision zu erreichen.

# Projektplan 2.1.5

Die Ressource Zeit muss geplant werden. Um diese wertvolle Ressource bestmöglich einzusetzen, ist es sinnvoll, vorab einen Projektplan zu erstellen. Diesen Projektplan strukturiert Ihr mithilfe der zuvor gesteckten Ziele. Anhand dieser Ziele schnürt Ihr dann konkrete Arbeitspakete.

Ein Arbeitspaket besteht aus mehreren Aktivitäten. Anschließend werden diesen Aktivitäten Fristen, eine kurze Beschreibung sowie eine verantwortliche Person, die sich den Aufgaben annimmt, zugewiesen. Die benannte Person trägt dabei nicht unbedingt die Verantwortung für die Inhalte, sondern ist primär dafür verantwortlich, dass die Aufgaben bis zu der gesetzten Frist erledigt werden.

## Ziel 1 (z.B. Erkennen von Optimierungspotenzialen in den jeweiligen Vereinen)

Arbeitspaket 1 (z.B. interne Analyse)	Arbeitspaket 2 (z.B. externe Analyse)	Arbeitspaket 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aktivität 1 (z.B. Interviews im Verein führen)</li> <li>■ Aktivität 2 (z.B. Umfrage im Verein durchführen)</li> <li>■ Aktivität 3 (z.B. Internet-Recherche)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aktivität 1 (z.B. Internet-Recherche zu Trends)</li> <li>■ Aktivität 2 (z.B. Internet-Recherche zu Wettbewerbern)</li> <li>■ Aktivität 3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aktivität 1</li> <li>■ Aktivität 2</li> <li>■ Aktivität 3</li> </ul>

## Projektplanung anhand von Arbeitspaketen und Aktivitäten

Auf dem Projektweg gibt es „besondere Deadlines“, sogenannte Meilensteine. Sie markieren für das Projektziel besonders relevante Zwischenergebnisse. Meilensteine stellen Projekterfolge in den Fokus und ermöglichen eine regelmäßige Überprüfung des Projektfortschritts.



In der gesamten Projektplanung ist eine Balance zwischen Struktur und Flexibilität gefragt. Es kann auch sein, dass sich der Projektplan auf dem Weg noch einmal ändert oder Schritte nach einem ersten Ausprobieren noch einmal angepasst und anschließend wiederholt werden müssen. Um bei dem Beispiel der Analysen zu bleiben, kann es z.B. sinnvoll sein, eine Analyse zu möglichen Trends noch einmal zu einem späteren Zeitpunkt, nämlich bei der Ideenentwicklung, zu wiederholen.

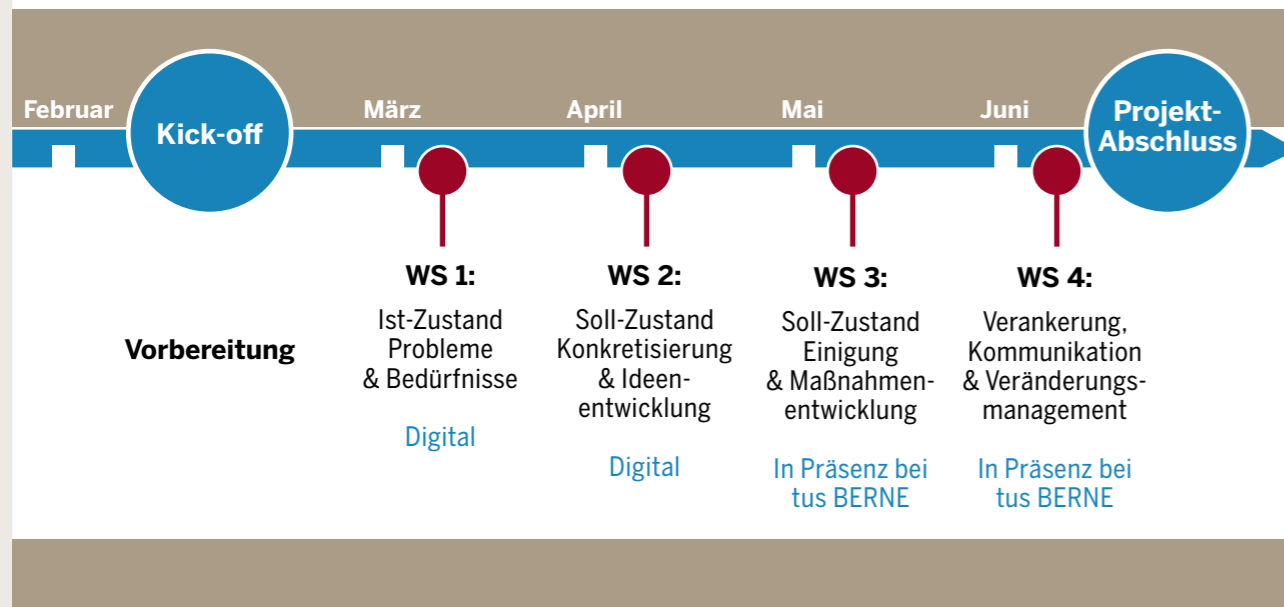
Um den Überblick über die Verantwortlichkeiten und Deadlines zu behalten, gibt es eine Reihe von Projektmanagementtools. Dabei sind Tools zu unterscheiden, welche sich auf die langfristige Planung (z.B. Gantt-Chart) oder aber auf die kurzfristige Planung (z.B. Kanban-Board) konzentrieren. Ihr könnt Euch Vorlagen aus dem Internet ausdrucken, eine eigene Übersicht in Excel erstellen oder aber auch auf digitale Tools zurückgreifen (z.B. Asana, Trello).

## Aus der Praxis

Das Kooperationsprojekt war auf drei Monate angesetzt und beinhaltete fünf Phasen, die den Projektverlauf strukturierten:

1. Vorbereitungsphase: Kick-off, Klärung der Erwartungen, Zielklärung, Überblick über die Themen
2. Analysephase: Interne und externe Analyse, Gegenüberstellung Ist- und Soll-Zustand
3. Ideenphase: Sammlung von Ideen, erste Selektion und Konkretisierung dieser Ideen
4. Implementierungsphase: Bewertung und Priorisierung der Ideen, Ausarbeitung der Ideen zu konkreten Maßnahmen, Veränderungsmanagement und Kommunikation
5. Nachbereitungsphase: Projektabschluss, Reflexion der bisherigen Reise, Planung und Definition der nächsten Schritte

## Praxisbeispiel: Grobe Projektplanung anhand von Meilensteinen



Projektmeilensteine stellten die vier gemeinsamen Workshops sowie die Auftakt- und Abschlussveranstaltung dar. Die Arbeitspakete bestanden u.a. aus der Vor- und Nachbereitung der Workshops sowie den unterschiedlichen Analysen.

Für jeden der vier Workshops haben wir uns für ca. fünf bis sechs Stunden an Nachmittagen und Abenden getroffen. Somit konnten wir sicherstellen, dass es den Ehrenamtlichen möglich war, neben ihrer Berufstätigkeit teilzunehmen, wir aber trotzdem ausreichend Zeit hatten, die relevanten und notwendigen Themen zu besprechen. Darüber hinaus haben wir mit der Projektzeit von drei Monaten die notwendige Geschwindigkeit aufgenommen, um das Projekt in einem überschaubaren Zeitrahmen erfolgreich umzusetzen. Eine Projektzeit von drei Monaten mit vier intensiven Workshops bedeutete, dass die Vereine sich auch in den Phasen zwischen den Workshops Aufgaben gewidmet haben, um die Workshop-Ergebnisse zu validieren und die Themen voranzutreiben. So wurden im Nachgang zu den einzelnen Workshops z.B. folgende Aufgaben weiterbearbeitet:

**Workshop 1 – Ist-Zustand:** Im Nachgang zu Workshop 1 wurden die vermuteten Probleme und Bedürfnisse der verschiedenen Interessensgruppen in den Vereinen durch zahlreiche Tiefeninterviews mit Mitgliedern, Abteilungsleitern, Übungsleitern und anderen relevanten Personen konkretisiert. Daraufhin wurde eine Mitgliederbefragung durchgeführt, welche die identifizierten Probleme und Bedürfnisse nochmal quantitativ validierte. Dieses Vorgehen hat uns die Möglichkeit eröffnet, frühzeitig weitere Interessensgruppen am Prozess zu beteiligen. Somit haben wir nicht nur unsere Workshop-Ergebnisse qualitativ und quantitativ validiert, sondern haben von Beginn an Akzeptanz im Verein erzeugt.

**Workshop 2 & 3 – Soll Zustand:** Im Nachgang zu Workshop 2 wurden die Ideen und Zukunftsbilder der Kooperation in den einzelnen Vereinen nochmal intern besprochen. Dies war unerlässlich, um ein gemeinsames Verständnis zu schärfen und eine Positionierung für mögliche Maßnahmen und die künftige Ausrichtung zu entwickeln. Einige Ideen wurden in den Interviews mit Vereinsmitgliedern besprochen und erste Reaktionen getestet. Somit waren die Vereine in Workshop 3 sprechfähiger und konnten gezielt auf konkrete Einigungen hinarbeiten. Hier wurden auch konkrete Maßnahmen, die man in Zukunft kooperativ lösen möchte, definiert und diesbezüglich erste vereinsübergreifende Arbeitsgruppen zusammengestellt. Diese hatten dann im Anschluss die Aufgabe, die Maßnahmen in den Gruppen weiter auszuarbeiten und zu konkretisieren.

**Workshop 4 – Veränderungsmanagement:** Im Nachgang zu Workshop 4 wurde die Zusammenarbeit bzgl. erster konkreter Maßnahmen weitergelebt und man hat sich immer besser kennengelernt. Schritt für Schritt wurde immer mehr Vertrauen geschaffen, indem den Worten aus den Workshops Taten folgten. Darüber hinaus haben sich die drei Vereine in der Folgekommunikation eng abgestimmt, so dass die Projektergebnisse und Kooperationsvorhaben gemeinsam intern und extern kommuniziert wurden. Zusätzlich wurden aus der Projektgruppe heraus immer mehr Menschen aus den Vereinen für die Kooperation gewonnen.

Wie bereits beschrieben, ist die Zeitkomponente ein wichtiger Faktor für eine Kooperation. Hierbei muss allen Beteiligten bewusst sein, dass insbesondere zu Beginn einer Kooperation einiges an Zeit investiert werden muss. Gerade in Sportvereinen, in denen sich vor allem Ehrenamtliche engagieren, kann das ein limitierender Faktor sein. Darüber hinaus ist zu beachten, dass eine langfristige Verankerung der Maßnahmen und das Veränderungsmanagement einige Jahre in Anspruch nehmen können und somit Geduld gefordert ist. Die langfristigen Vorteile überwiegen jedoch die anfänglichen Mühen.

Nachdem Ihr Eure Zusammenarbeit gut vorbereitet und geplant habt, kann es im Folgenden an die inhaltliche Ausarbeitung gehen. Bevor der Anpfiff ertönt, hier noch eine Checkliste mit der Zusammenfassung der wichtigsten Schritte aus der Vorbereitungsphase. Danach kann es richtig losgehen.



- Euch ist bewusst, warum Ihr kooperieren wollt.
- Ihr habt ein Projektteam, das über die erforderlichen Kompetenzen verfügt.
- Ihr habt passende Kooperationspartner identifiziert.
- Ihr habt eine gemeinsame Vision für die Kooperation mit Zielen entwickelt.
- Ihr habt einen Projektplan mit Meilensteinen aufgestellt und Verantwortlichkeiten im Team geklärt.
- Ihr habt genügend finanzielle Ressourcen bzw. wisst, wie Ihr diese beschaffen könnt.

# 2.2 Bestandsaufnahme und Analysen

Um eine erfolgversprechende Vereinskoooperation anzustreben und zu gestalten, solltet Ihr zuvor eine ausführliche Bestandsaufnahme in den Vereinen vornehmen. Dabei sind auch zusammenhängende Umweltfaktoren zu beachten. Es ist wichtig, sowohl die internen als auch die externen Einflüsse auf die Vereine zu berücksichtigen. Entscheidend für diesen Prozess ist die ausführliche Interpretation der gesammelten Informationen und Eure Herangehensweise in den Analysen. Wie Ihr hierbei vorgehen könnt und worauf Ihr achten solltet, wird im Folgenden beschrieben.

## Überblick der vorgenommenen Analysen im Projekt

Hier seht Ihr beispielhaft eine Liste aller Analysen, die beim Vereinskoooperationsprojekt von tus BERNE, SC Condor und Farmsener TV vorgenommen wurden. Die soll Euch einen Eindruck vermitteln, welche Analysen relevant sein könnten. Bei der internen Analyse haben die Vereine sich zunächst auf Herz und Nieren selbst geprüft und hinterfragt, wo sie eigentlich stehen. Bei der externen Analyse war es wichtig, ganz grundsätzlich die äußeren Rahmenbedingungen zu verstehen.

	interne Analyse					externe Analyse
wie	Recherche Internet	SWOT-Analyse	qualitative Befragung (Interviews)	qualitative Befragung	Bestandsanalyse Vorstände	Recherche Internet
was	Vergleich Aufbau Homepages	Internetauftritt Vereine einzeln	Interviews Vorstand	Mitgliederbefragung (Bedürfnisse, Zufriedenheit)	harte Fakten (Mitglieder, Demografie)	Kooperationen allgemein
	Vergleich Sportangebote	Internetauftritt Vereine Vergleich	Interviews ausgewählte Mitglieder			Corona und Sportvereine (evtl. Mitgliedererwerb)
						Sportentwicklung und Trends

Besonders wertvoll in unserem Projekt waren die qualitativen Interviews mit Vereinsmitgliedern und Abteilungen sowie die quantitative Befragung in Form der Mitgliederbefragung. Mit den Interviews waren wir in der Lage, detaillierte Einblicke in Probleme und Bedürfnisse zu erlangen. Wir konnten also in die Tiefe gehen. Durch die Mitgliederbefragung gewannen wir Einblick in die Meinung vieler Vereinsmitglieder. Wir konnten also in die Breite gehen. Die Kombination hat uns geholfen, konkrete Hypothesen aufzustellen und diese zu validieren.

# Vereinsanalyse 2.2.1




Bei der Vereinsanalyse nehmt Ihr sowohl Eure Anliegen als auch die Bedürfnisse der potenziellen Kooperationsvereine unter die Lupe. Nutzt dazu unterschiedliche Methoden zur Informations- und Datensammlung. Mit Hilfe einer Internet-Recherche der vereinseigenen Websites und externen Plattformen könnt Ihr die unterschiedlichen Eigenschaften der Vereine erkennen.

Ihr solltet Workshops organisieren, in denen relevante Vereinsentscheider wie der Vorstand oder die Geschäftsführung teilnehmen. Darüber erfahrt Ihr Einzelheiten über den Aufbau, die Besetzung und die Herausforderungen der Vereine. Führt zusätzlich Interviews mit Mitgliedern, wie Abteilungs- und Übungsleitern oder Angehörigen aus unterschiedlichen Abteilungen, um nähere Informationen über die Vereinsorganisation und Stimmung im Verein zu erhalten.

Stellt die Vereine gegenüber, damit Ihr unterschiedliche Kooperationsansätze identifiziert. Vergleicht dafür die Vereine miteinander, um Unterschiede, Gemeinsamkeiten, gemeinsame Schnittstellen oder gegenseitige Ergänzungen zu erkennen. Schaut Euch dafür bei den einzelnen Vereinen das Sportangebot, die Sportanlagen, das Personal und auch die digitale Nutzung und Präsenz bei Online-Diensten an. Dafür könnt Ihr die jeweiligen Angebote der Vereine in einer Excel-Datei oder einem ähnlichen Tool übersichtlich zusammenfassen.

## Aus der Praxis

In dieser Darstellung werden beispielhaft verschiedene Sportangebote der drei Vereine (tus BERNE, SC Condor, Farmsener TV) gegenübergestellt und verglichen. Dabei gibt es Sportarten, die nur in einem, in zwei oder sogar in allen drei Sportvereinen angeboten werden. Dies kann ein erster Indikator für Kooperationspotenziale sein.

Anzahl der Sportarten:	20 	12 	16 
in 1 Verein	Bogensport, Inline Skating, Kanu, Kegelsport, Parkour, Vereinsorchester, großes Tanzangebot (unterschiedlich)	Karate (Kampfsport), Denksport, Padel-Tennis, großes Tanzangebot (unterschiedlich)	Aquasport, Schwimmen, Eishockey, Steeldart, TriKids (Triathlon-Kinder), bestimmte Kampfsportarten
in 2 Vereinen	Badminton, Leichtathletik, Kartenspiele (+Poker), Skisport (+Wandern), Basketball, Volleyball, Kampfsport (unterschiedlich)	Basketball, Volleyball, Kampfsport (unterschiedlich)	Badminton, Leichtathletik, Kartenspiele, Skisport
in 3 Vereinen	Tischtennis, Fußball, Handball, Turnen und Fitness (unterschiedlich), Tanzen (unterschiedlich), Video-Training (auch unter Fitness)	Tischtennis, Fußball, Handball, Turnen und Fitness (unterschiedlich), Tanzen (unterschiedlich), Video-Training (auch unter Fitness)	Tischtennis, Fußball, Handball, Turnen und Fitness (unterschiedlich), Tanzen (unterschiedlich), Video-Training (auch unter Fitness)

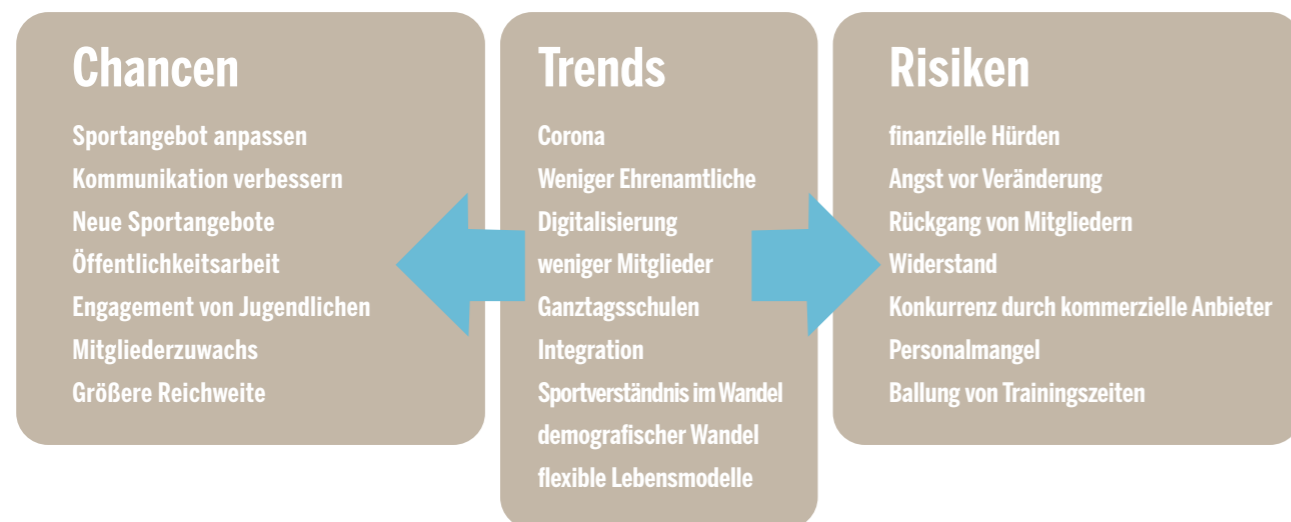
# 2.2.1 Vereinsanalyse

Untersucht im nächsten Schritt die Schwächen, Stärken, Chancen und Risiken der einzelnen Vereine. Konzentriert Euch dabei auf die Umwelteinflüsse. Informationen hierfür könnt Ihr mit Hilfe von Internet-Recherche, Workshops oder Interviews mit Vereinsmitgliedern sammeln. Dabei solltet Ihr beachten, nicht nur vereinsinterne Quellen zu verwenden, sondern auch Informationen von außerhalb einzubeziehen (z.B. Google-Bewertungen). Eine gemeinsame Stärken- und Schwächen-Darstellung ist beispielhaft in folgender Grafik zu sehen.



Um die Chancen und Risiken zu erfassen, kann es hilfreich sein, sich vorher Gedanken über Trends und äußere Einflüsse zu machen. Beispielhaft könnte dies wie folgt aussehen.

## Trendbasierte Chancen und Risiken



Da jeder Verein unterschiedliche Herausforderungen bewältigen muss, solltet Ihr im Austausch mit allen Vereinen, die gemeinsamen Probleme und Bedürfnisse bestimmen. Die Ergebnisse aus den gemeinsamen Problemen und Bedürfnissen solltet Ihr mit der Analyse aus Stärken/Schwächen und Chance/Risiken abgleichen. Dadurch können mögliche Lösungsansätze, die durch eine Vereinskoooperation zum Vorschein treten, identifiziert werden. Oft zeichnen sich dort schon die ersten Kooperationspotenziale und Lösungsansätze in den eigenen Reihen ab. Beispielhaft sind hierfür gemeinsame Probleme und Bedürfnisse wie folgt dargestellt.

# 2.2.1

gemeinsame Probleme	gemeinsame Bedürfnisse
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fehlende Zusammenarbeit der Vereine und mangelnde Unterstützung vom Bezirk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gemeinsames Auftreten bei Politik, um mehr zu erreichen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spartenegoismus und fehlende Identifikation mit dem Verein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mehrwert von Vereinen deutlich machen</li> <li>▪ mehr Unterstützung von den Vereinsgremien</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mangel an Ehrenamtlichen (Übungsleiter, Trainer etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mehr Anerkennung und Wertschätzung</li> <li>▪ gemeinsame Übungsleiter</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ wenige neue Mitglieder</li> <li>▪ problematisch, Mitglieder an den Verein zu binden</li> <li>▪ schwierig, junge Leute zu erreichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ neue und innovative Sportangebote</li> <li>▪ gemeinsame Sportanlagennutzung</li> <li>▪ außersportliches Angebot</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vereinsadministration oft überlastet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mehr Austausch im Verein erwünscht</li> <li>▪ Plattform für die Übungsleiter</li> <li>▪ Qualitätsmanagement für alle Vereine</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flächen- und Zeitbegrenzung von Sportanlagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ neue und innovative Sportangebote</li> <li>▪ gemeinsame Sportanlagennutzung</li> </ul>

## Gegenüberstellung gemeinsamer Probleme und Bedürfnisse

Um eine Kooperation voranzutreiben, könnt Ihr anhand Eurer Stärken die Bereiche bestimmen, in denen Ihr den anderen Sportvereinen Hilfe anbieten wollt. Gleichzeitig solltet Ihr den anderen Vereinen deutlich machen, wo Ihr selbst Unterstützung benötigt. So ist es möglich, Themen und Bereiche zu finden, bei denen gegenseitige Unterstützung alle Seiten weiterbringt. Dieser Schritt ist auch wichtig, um die gemeinsamen Ziele der Vereine zu definieren, die mit Hilfe einer Kooperation erreicht werden sollen.

## Aus der Praxis

In unserem Projekt wurden die Informationen über die Schwächen, Stärken, Chancen und Risiken während der Workshops erfasst, bei denen sich die Teilnehmer der einzelnen Vereine ausgetauscht hatten. Die Workshops fanden digital und vor Ort bei einem der Vereine statt. Somit wurde ein erster Eindruck über die bevorstehenden Anforderungen einer Vereinskoooperation gewonnen. Die gesammelten Daten wurden dann vom Futury-Team ausgewertet und im Detail analysiert.

In diesen Workshops wurden erste Erkenntnisse gewonnen, in welchen Bereichen einzelne Vereine besonders in der Lage sind, anderen zu helfen. Dies ist auf die zuvor vorgenommene Stärkenanalyse zurückzuführen. Deutlich wurde aber auch, wo jeder einzelne Verein Unterstützungsbedarf durch andere hat. Zu Eurer Inspiration seht Ihr nachfolgend, wie der Beginn der Gespräche aussehen kann. Eine solche Liste kann dabei helfen, einen ersten Überblick zu bekommen, ob sich die Vereine gegenseitig ergänzen können. Dies war bei uns im Projekt der Fall. Wichtig: Dies kann nur ein erster Indikator sein. Es ist jedoch an dieser Stelle meist noch unklar, ob eine Kooperation in diesen Bereichen auch von allen gewollt oder sinnvoll ist.

## Gegenüberstellung des gegenseitigen Helfens am Beispiel

Verein	biete Hilfe	suche Hilfe
	Jugendausschuss – dezidierte Angebote für Jugendliche	 übergreifende Kinderangebote
	stabile Struktur des Vereins (Mitarbeiter, Trainer, etc.)	 Übungsleiter: Mannschaften auffüllen  Umsetzung von mehr „Professionalität in der Hauptamtlichkeit“
	Sportzentrum Berne (gemeinsame Nutzung von Sportflächen)	 Kapazitäten: freie Hallenkapazitäten
	offen für Neues auf allen Ebenen	 „Lernen von anderen Vereinen“
	finanzielle Mittel beschaffen	 Umsetzung von mehr - „Professionalität in der Hauptamtlichkeit“
	Mannschaften auffüllen	 wenig Mitglieder im Alter von 18-50 Jahren
	Übungsleiter	 allg. Rückgang des Ehrenamts
	Kapazitäten: freie Hallenkapazitäten	 Sportflächen  Hallenkapazitäten
	Fachwissen (in Bezug auf Anlagen)	
	Gutes Netzwerk in Stadtteil, Verbände	 „Lernen von anderen Vereinen“
	Bereitstellung von Sportinfrastruktur (z.B. Tennishalle) – Öffnung von Innovativen Angeboten – Austausch	 Sportflächen  Kapazitäten: freie Hallenkapazitäten
	Öffnung von innovativen Angeboten – Austausch	 Corona – Gesellschaftsveränderung  „Lernen von anderen Vereinen“
	Integrationsarbeit	 wenig Mitglieder im Alter von 18-50 Jahren
	Vereinszeitung	



- Untersucht und vergleicht das Sportangebot der jeweiligen Vereine.
- Vergleicht Eure Stärken und Schwächen.
- Sammelt Eure Probleme und Bedürfnisse (auch durch Interviews und Mitgliederbefragungen).
- Sucht nach Gemeinsamkeiten, aber auch nach Unterschieden.
- Stellt Eure Eigenschaften übereinander und versucht, Euch gegenseitig zu ergänzen.

Führt parallel zu der vereinsinternen Analyse auch eine Umfeldanalyse durch. Diese hilft Euch, mögliche Entwicklungen, Trends und Verhaltensmuster auf dem Markt zu erkennen. Dadurch passen sich Eure Vereine optimal an die Marktanforderungen an und sind somit besser für kommende Herausforderungen aufgestellt.

Neben Informationen, die Ihr aus Euren Erfahrungen gewonnen habt, gibt es selbstverständlich im Internet auch viele Informationsquellen, die für die Umfeldanalyse hilfreich sein können. Dafür könnt Ihr themenbezogene Artikel, wissenschaftliche Arbeiten, Podcasts, TED-Talks, Blogs oder ähnliches nutzen. Es ist wichtig, sich nicht nur auf eine Informationsquelle zu konzentrieren, sondern verschiedene zu nutzen. Die Tabelle zeigt Euch Beispiele, die Ihr aufgreifen könnt, um Informationen zu sammeln.

## Beispiele von Informationsquellen für die Datensammlung

Informationsquellen	Beschreibung
<a href="http://www.scholar.google.com">www.scholar.google.com</a>	wissenschaftliche Arbeiten, Artikel und Bücher
<a href="http://www.lsv-sh.de">www.lsv-sh.de</a>	Website und Datenbank des Sportverbandes Schleswig-Holstein
<a href="http://www.vibss.de">www.vibss.de</a>	Website und Datenbank des Sportverbandes Nordrhein-Westfalen
<a href="http://www.bisp-surf.de">www.bisp-surf.de</a>	Datenbank für sportwissenschaftliche Forschung
<a href="http://www.dosb.de">www.dosb.de</a> <a href="http://www.bisp.de/DE/Service/Suche/suche_node.html">www.bisp.de/DE/Service/Suche/suche_node.html</a>	Website und Datenbank des DOSB
<a href="http://www.statista.com">www.statista.com</a>	Allgemeine Statistik-Datenbank
<a href="http://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/">www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/</a>	Website zu Forschungsinstitut über aktuelle Trends

Dabei solltet Ihr immer auch die unmittelbare Umgebung im Blick haben. Das können Vereine sein, die sich im nahen oder erweiterten Umkreis befinden oder aus sportlicher Sicht konkurrieren (z.B. spielen in derselben Liga). Bei der Analyse solltet Ihr auf die Alleinstellungsmerkmale der einzelnen Konkurrenten achten. Während der Umfeldanalyse werden einige Daten und Informationen gesammelt, die noch einzuordnen sind. Die gesammelten Daten könnt Ihr dann anhand einer Umfeldanalyse in die jeweiligen Themenfelder einordnen. In der folgenden Darstellung werden beispielhaft die Trends und die dazugehörigen Chancen und Risiken aufgelistet, die Ihr vor dem Entwickeln eines Vereinskoooperationsmodells berücksichtigen solltet. Gegebenenfalls können diese auch für Euch zutreffen. Dies ist im Einzelfall zu überprüfen.

## Umweltanalyse anhand von Einfluss-Faktoren

Einfluss-Faktoren	Trends	Chancen	Risiken
<b>politische Faktoren</b>	• Corona	• Fördermittel u. Hilfspakete optimal nutzen	• hoher Aufwand und hohe Kosten wegen Corona-Auflagen
<b>ökonomische Faktoren</b>	• Corona • weniger Mitglieder • ältere Generation bricht ab	• Angebote mit Gesundheitssport • bessere digitale Aufstellung (Kostenminimierung langfristig)	• weniger Werbegelder und Sponsoring • finanzielle Hürden • kleineres Sportangebot • Talentförderung lässt nach • weniger Ehrenamtliche
<b>soziale Faktoren</b>	• Schulmodelle (Ganztagsschulen) • Integration • Sportverständnis im Wandel • flexible Lebensmodelle • demografischer Wandel	• Neue Geschäftsmodelle • Angebotsanpassung (digital, Fitness & Gesundheitssport, Ausflüge, Trendsport etc.) • Zusammenarbeit mit Schulen und Politik • Integrationsprogramme für Flüchtlinge • neue Mitglieder werben • mehr Ehrenamtliche	• Angebot- und Termenschwierigkeiten (Ballung von Trainingszeiten) • Konkurrenz kommerzieller Anbieter • Verlagerung von Sponsoren • Personalmangel • wenig Akzeptanz bei Mitgliedern u. Umfeld • Talentförderung lässt nach
<b>technologische Faktoren</b>	• Sport wird digitaler	• größere Kundenreichweite • bessere Kommunikation und Vernetzung • näherer Kontakt zu Mitgliedern (digital) • Video-Training • Talentförderung • langfristig Kosten sparen	• Widerstand und Akzeptanz von Mitgliedern, Funktionären etc. • Angebot frei erhältlich, deshalb auch keine Mitgliedschaft mehr nötig • Nähe- Kontaktverlust zu Mitgliedern • kurzfristige Kosten • technische Schwierigkeiten
<b>rechtliche Faktoren</b>	• Corona	• Fördermittel u. Hilfspakete optimal nutzen	• fehlende politische Unterstützung (sozialer Faktor) • Abstands- u. Hygienemaßnahmen einhalten • schwierige Gestaltung der Sport-Kurse
<b>ökologische Faktoren</b>	• Nachhaltigkeitsgedanke nimmt zu	• gemeinsames Energieverbrauch-Management • auf nachhaltige Energiequellen setzen • Nachhaltigkeitsgedanken bei Mitgliedern fördern	• kurzfristig hohe Kosten

# 2.2.3 Zusammenführung von Analysen

Setzt die Informationen aus der internen Vereinsanalyse und externen Umfeldanalyse zusammen. Versucht dabei, nach gemeinsamen Problemen und Bedürfnissen der potenziell kooperierenden Vereine zu clustern. Fügt wichtige Erkenntnisse aus den externen Quellen hinzu. Wenn Ihr alle Informationen und Erkenntnisse zusammengeführt habt, gilt es, im nächsten Schritt mögliche Themenfelder der Kooperation zu definieren. Diese Kooperationsfelder können die potenzielle Richtung bestimmen, in der Ihr mit den anderen Vereinen kooperieren möchtet. Dies sollten übergeordnete Kooperationsfelder sein, die die Art der Kooperation beschreiben, welche aber breit genug formuliert sind, um Flexibilität für konkrete Maßnahmen zuzulassen.

## Aus der Praxis

In unserem Fall sind zwölf potenzielle Kooperationsfelder entstanden, die im weiteren Verlauf des Projektes genauer bearbeitet wurden. Die Kooperationsfelder spiegeln die unterschiedlichen Ebenen wider, in denen Vereine eine Kooperation eingehen können. Je nach Problemen oder Bedürfnissen können Vereine die entsprechenden Kategorien wählen und priorisieren, die am besten für sie geeignet sind. In der unteren Tabelle sind die zwölf potenziellen Kooperationsfelder mit einer kurzen Beschreibung aufgelistet.

### Kooperationsfelder und ihre Vorteile

Kooperationsfelder	Beschreibung	Vorteile
#Ehrenamt stärken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangel an Übungsleitern/Trainern</li> <li>• Mangel an Ehrenamtlichen</li> <li>• Fehlende Anerkennung &amp; Wertschätzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• steigende Mitglieder-Beteiligung</li> <li>• Zufriedenheit bei den Mitarbeitern</li> <li>• flüssiger Sportbetrieb</li> </ul>
#Mitglieder begeistern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• attraktives Angebot für junge Erwachsene/ Jugendliche</li> <li>• qualitatives Sportangebot</li> <li>• Einfluss von Lebensstilen auf den Sport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigende Mitgliederbeteiligung</li> </ul>
#Sportstätten füllen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• optimale Auslastung Sportstättenmanagement</li> <li>• Kosten sparen</li> <li>• Sachmittel teilen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• besseres Anlagenmanagement</li> <li>• Vermeiden von Stoßzeiten</li> </ul>
#Interessen bündeln	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gemeinsam auftreten für Sportinteressen</li> <li>• Wahrnehmung Presse &amp; Öffentlichkeit</li> <li>• Zusammenarbeit mit dem Bezirk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gemeinsames Auftreten kann Größeres bewirken und bewegen</li> </ul>
#Digitalisierung nutzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Prozesse &amp; Geschäftsmodelle</li> <li>• Datennutzung &amp; Analyse</li> <li>• digitales Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontakt zu Mitgliedern wird gestärkt</li> <li>• neue Sportangebote</li> </ul>
#Gemeinschaft leben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation mit dem ganzen Verein vs. Egoismus</li> <li>• Vertrauen &amp; gemeinsame Erlebnisse</li> <li>• gemeinsamer Austausch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• familiäres Gefühl schaffen</li> <li>• Transparenz und Offenheit schaffen</li> </ul>
#Erfahrungen teilen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissen &amp; Kompetenzen</li> <li>• gemeinsamer Austausch</li> <li>• offen für Neues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Austausch von Know-how</li> <li>• bessere Koordination erzielen</li> </ul>
#Corona meistern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitglieder binden</li> <li>• Sportbetrieb aufnehmen</li> <li>• finanzielle Hilfen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gestärkt aus der Krise kommen</li> </ul>
#Verwaltung entlasten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrative Herausforderung</li> <li>• zu wenig Personal für zu viele Aufgaben</li> <li>• ineffiziente Abläufe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• effizienteres und schnelleres Arbeiten</li> <li>• Ehrenamt attraktiver machen</li> </ul>
#Mitglieder werben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neue Werbewege</li> <li>• junge vs. ältere Zielgruppen</li> <li>• nach Corona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• höhere Einnahmen sichern</li> <li>• größere Schlagkraft beim Bezirk erreichen</li> </ul>
#Nachhaltig handeln	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ökologisch &amp; sozial</li> <li>• Integration &amp; Inklusion</li> <li>• Fußabdruck</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umgebung und Mitglieder sensibilisieren</li> <li>• als Vorbild agieren</li> </ul>
#Förderung sichern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sponsoren gewinnen</li> <li>• EU/Bund/Land/Kommune/Dachverband</li> <li>• alternative Förderung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planungssicherheit schaffen</li> <li>• Investitionsbedarf decken</li> <li>• steigende Mitgliederbedürfnisse erfüllen</li> </ul>

# Ideenentwicklung für Kooperationsmodelle

# 2.3

In unserem Fall sind in den Workshops vier Kooperationsfelder mit besonderem Fokus identifiziert worden: (1) Interessen bündeln, (2) Mitglieder begeistern, (3) Sportstätten füllen und (4) Ehrenamt stärken. Darüber hinaus bleiben drei weitere Felder im Blick: (5) Digitalisierung nutzen, (6) Gemeinschaft leben und (7) Erfahrungen teilen. Die anderen Kooperationsfelder sind als perspektivisch eingeschätzt worden.

Interessant ist, dass uns dies auch durch die Mitgliederbefragung, an der über hundert Mitglieder aus den drei Vereinen teilgenommen haben, bestätigt worden ist. Die vier Fokus-Kooperationsfelder waren alle unter den Top 5-Kooperationsfeldern aus Sicht der Mitglieder. Darüber hinaus ist hieraus auch grundsätzlich hervorgegangen, dass Mitglieder die Kooperation ganz überwiegend befürworten. Eine Befragung in dieser Form kann an dieser Stelle nur ein erster Indikator sein. Dennoch hilft sie, die weiterführenden Entscheidungen zu legitimieren.

Auf Basis der Analyse-Ergebnisse sollen nun Ideen entwickelt werden. Es ist wichtig, dass Ihr die Analyse vor der Ideengenerierung vornehmt, da nachhaltige und wertvolle Lösungen nur dann entwickelt werden können, wenn die Probleme und Bedürfnisse zuvor klar definiert wurden. Ansonsten würdet Ihr die Symptome heilen, aber nicht die Ursache.

Um Ideen zu entwickeln, müssen diese zunächst erst einmal gesammelt werden. Ihr solltet so viele Ideen wie möglich generieren. Anschließend werden die besten Ideen ausgewählt und konkretisiert. Wie das im Detail funktioniert und welche Aspekte Ihr dabei beachten solltet, findet Ihr in den folgenden Kapiteln.



**Gestaltet die Sammlung, Überarbeitung, Priorisierung und Konkretisierung der Ideen in Form eines iterativen Vorgehens und weniger als lineares Abarbeiten. Bei der Ideenentwicklung ist alles erlaubt, was Eure Kreativität und Eure Ideenvielfalt unterstützt. Von daher habt Spaß und probiert Euch aus!**

## 2.3.1 Ideensammlung

Bevor Ihr nun kreativ werdet, braucht es einerseits die passende Haltung, andererseits entsprechende Rahmenbedingungen. Folgende Leitsätze können dabei helfen, Euch in eine Haltung zu versetzen, die Kreativität und Ideenvielfalt ermöglicht:

- Alle Ideen sind erwünscht – keine wird bewertet
- Quantität geht vor Qualität
- „Ja und“-Haltung – baut auf Ideen auf
- Seid mutig und wagt „verrückte“ Ideen!

Die Rahmenbedingungen sollten Eure Haltung unterstützen. Macht Euch daher Gedanken, in welchem Rahmen Ihr die Ideensammlung vornehmen wollt, ob in einem digitalen oder einem Präsenz-Workshop, mittels einer Internet-Umfrage oder einer Abfrage vor Ort etc.

Schafft Euch eine kreative Umgebung, die viel Raum für Ideen bietet (z.B. Pinnwand mit Moderationskarten, eine große Wand mit Post-its oder ein digitales, kollaboratives Whiteboard wie zum Beispiel von Miro).

Versucht darüber hinaus, möglichst verschiedene Interessengruppen in die Ideensammlung einzubeziehen. So kommt Ihr auf viele verschiedene Ideen und die Teilnehmenden fühlen sich in den Kooperationsprozess eingebunden, was sich am Ende wiederum positiv auf die Akzeptanz der Ideen auswirken wird.

# 2.3.1 Ideensammlung



Entscheidet Ihr Euch für einen Workshop, ist es ratsam, verschiedene Rollen dafür zu verteilen. Neben einer Moderation kann es insbesondere bei der Ideengenerierung sinnvoll sein, einen Zeitwächter zu bestimmen. Dieser Zeitwächter achtet auf das Zeitmanagement und sollte die Teilnehmenden in der Ideensammlung auf Trab halten. Hintergrund ist, dass dieser Zeitdruck durchaus förderlich für die Kreativität sein kann, da weniger Zeit besteht, die Ideen zu „zerreden“. Gleichzeitig sollte der Zeitdruck aber auch nicht die Arbeitsatmosphäre beeinträchtigen.

Abhängig von der Wahl des Formats eignen sich manche Kreativmethoden besser als andere (z.B. aufgrund digitaler Barrieren). Überlegt Euch bei der Auswahl der Methoden, was Euer Ziel für die Ideensammlung ist und recherchiert passende Methoden (z.B. über YouTube, Blogs, Miro Anleitungen und Templates [Funktionen sind teilweise kostenpflichtig]). Dazu gehört auch, ein Warm-up, also eine Vorbereitungsübung, einzuplanen, um sich gedanklich auf die Ideensammlung einzustimmen. Hier findet Ihr eine kleine Auswahl an Kreativmethoden:

- Mind Mapping (Ziel: Alle Teilnehmenden kommen zum Zug)
- Brainwriting (Ziel: Gegenseitig auf Ideen aufbauen)
- Reverse Brainstorming (Ziel: Anfängliche Kreativblockaden lösen)



Nur wenige Menschen können auf Knopfdruck kreativ werden. Plant deshalb Zeit für das Warm-up ein und nutzt gezielt Methoden, die dabei helfen, anfängliche Kreativblockaden zu lösen. Vor der Ideensammlung kann es auch hilfreich sein zu recherchieren, in welchen anderen Organisationen und Bereichen dieses oder ein ähnliches Problem ebenfalls auftritt und wie damit umgegangen wird. Das könnte Euch als Inspiration für Lösungen für Eure Ideensammlung dienen.

## Aus der Praxis

Aufgrund der Inzidenzzahlen in Hamburg hatten wir uns zu dem Zeitpunkt des Pilotprojekts für einen digitalen Workshop entschieden. Ziel des Workshops war es, schnell ins Tun zu kommen, bereits erste Ideen zu generieren und diese mithilfe von Prototypen zu verbildlichen. Aus welchen Bestandteilen sich der Workshop im Detail zusammensetzte, seht Ihr in der folgenden Workshop-Agenda.

### Workshop-Agenda

- Einigung auf Kooperationsfelder für Workshop
- Ideenentwicklung
- Konkretisierung Kooperationsfelder
- Entwicklung Prototypen
- Wie können wir gemeinsam?
- Organisatorisches
- Gastredner
- Abschlussrunde
- Warm-up Ideenentwicklung

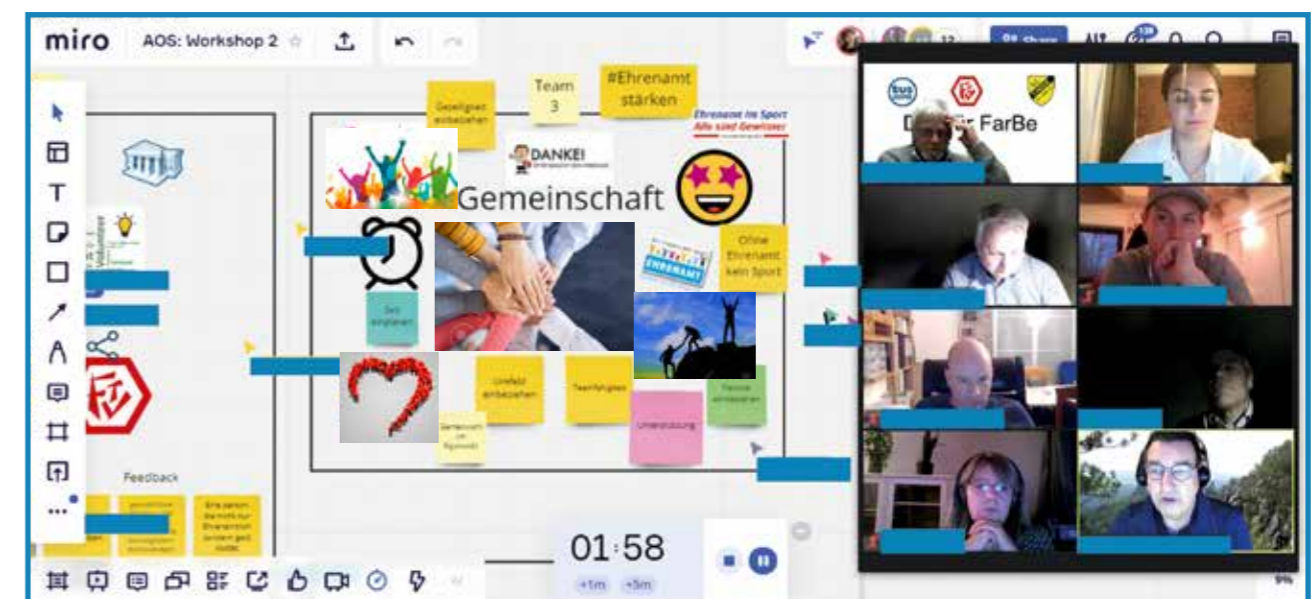
# 2.3.1

Im Rahmen des dritten Agenda-Punktes hatten wir uns im Workshop der Fragestellung „Wie können wir gemeinsam...?“ gewidmet. Das ist eine Methode zur Vorbereitung der Ideensammlung. Die Frage hilft dabei, eine Problemstellung zu formulieren, die als Ausgangslage für die Ideenentwicklung dient. Da es darum geht, eine Lösung zu finden, die für möglichst viele, wenn nicht sogar alle Kooperationspartner relevant ist, wurde der Formulierung noch das „gemeinsam“ hinzugefügt. Darüber hinaus diente ein Gastvortrag eines externen Experten als Inspiration für die Ideenentwicklung.

Insgesamt konnten über hundert Ideen generiert werden, wie die Vereine gemeinsam ihre Herausforderungen und Probleme bewältigen können. Zu drei dieser Ideen wurden erste Prototypen entwickelt. Diese dienten dazu, den Kern der jeweiligen Idee hervorzuheben und zum besseren Verständnis beizutragen. Im folgenden Bild sieht man einen Screenshot von einer Idee (hier in Miro) sowie dem dazugehörigen Team, das die Idee entwickelt hat. Dabei konnten die Prototypen beispielsweise aus Skizzen, Bildern, Icons oder Ähnlichem bestehen. Werdet kreativ, denn Ideen zu prototypisieren, heißt sie greifbar machen. Dabei ist alles erlaubt, was Euch dabei hilft, Feedback von anderen im nächsten Schritt einzusammeln.

Wie anfangs erwähnt, kann es sinnvoll sein, einzelne Schritte im Vorgehen zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal zu wiederholen. Somit wurden im folgenden Workshop auf Basis neuer Erkenntnisse Ideen weiterentwickelt, verworfen oder auch neue Ideen gesammelt.

## Praxisbeispiel: Erster, einfacher Prototyp zur Verdeutlichung der Idee





# 2.3.2 Ideenpriorisierung

Wenn Ihr nun auch vor einer Wand mit hundert Post-its steht, stellt Ihr Euch sicherlich die Frage: Was machen wir jetzt damit?

Da zeitliche und personelle Ressourcen in Vereinen knapp sind, solltet Ihr Euch zunächst auf eine handvoll Ideen einigen. Ansonsten lauft Ihr Gefahr, dass Ihr Euch einerseits überlastet und andererseits die Qualität der umzusetzenden Maßnahmen leidet.

Doch wie wählt Ihr die für Euch besten Ideen aus? Auch wenn Ihr vielleicht im ersten Moment ein Bauchgefühl habt, mit welchen Ideen Ihr starten wollt, ist es sinnvoll, dieses Gefühl durch eine gemeinsame Abwägung zu untermauern. Das hilft Euch, Eure Entscheidungen im Nachgang im Verein zu legitimieren. Dabei kann der Abwägungsprozess durch folgende Kriterien strukturiert werden:

- Wie gut passt die Idee zu unserer/n Strategie/Vision/Zielen?
- Wie hoch ist der Mehrwert durch diese Idee für die Vereinskoooperationspartner?
- Wie gut ist die Idee umsetzbar (Aufwand, Kosten)?
- Wie gut eignet sich diese Idee für eine Kooperation?
- Welche Ideen sollten kurzfristig, welche mittelfristig, welche langfristig angegangen werden?

Neben diesen Kriterien ist zu empfehlen, erste Prototypen oder auch nur grobe Ideen mit Mitgliedern und anderen Interessengruppen zu teilen und ihr Feedback mit in die Entscheidung einzubeziehen. Welche Idee(n) finden sie wertvoll? Welche Idee(n) lehnen sie ab? Warum lehnen sie diese ab? Was verstehen sie aktuell vielleicht auch noch nicht?

Sondiert so lange Eure Ideen, bis sich etwa fünf bis zehn Ideen pro Themenfeld herauskristallisieren.

**!** Kommt Ihr im Rahmen einer Diskussion nicht auf einen gemeinsamen Nenner, könnt Ihr die Kriterien als Ausgangslage für eine Abstimmung nutzen. Im Workshop bieten sich hierfür auch Klebepunkte an.

## Aus der Praxis

Um bei der Vielfalt der Ideen die besten zu identifizieren, wurden diese mithilfe der Kriterien Mehrwert, Kooperationspotenzial sowie Umsetzbarkeit bewertet. Dazu wurden alle Ideen aus dem jeweiligen Kooperationsfeld (hier: „Sportstätten füllen“) in die obere Zeile eingefügt. Anschließend wurden die Ideen auf dem Strahl einsortiert: Je nachdem, ob sie einen geringen oder hohen Mehrwert für alle Kooperationspartner geboten haben, wurden sie weiter links oder eher auf der rechten Seite des Strahls platziert.

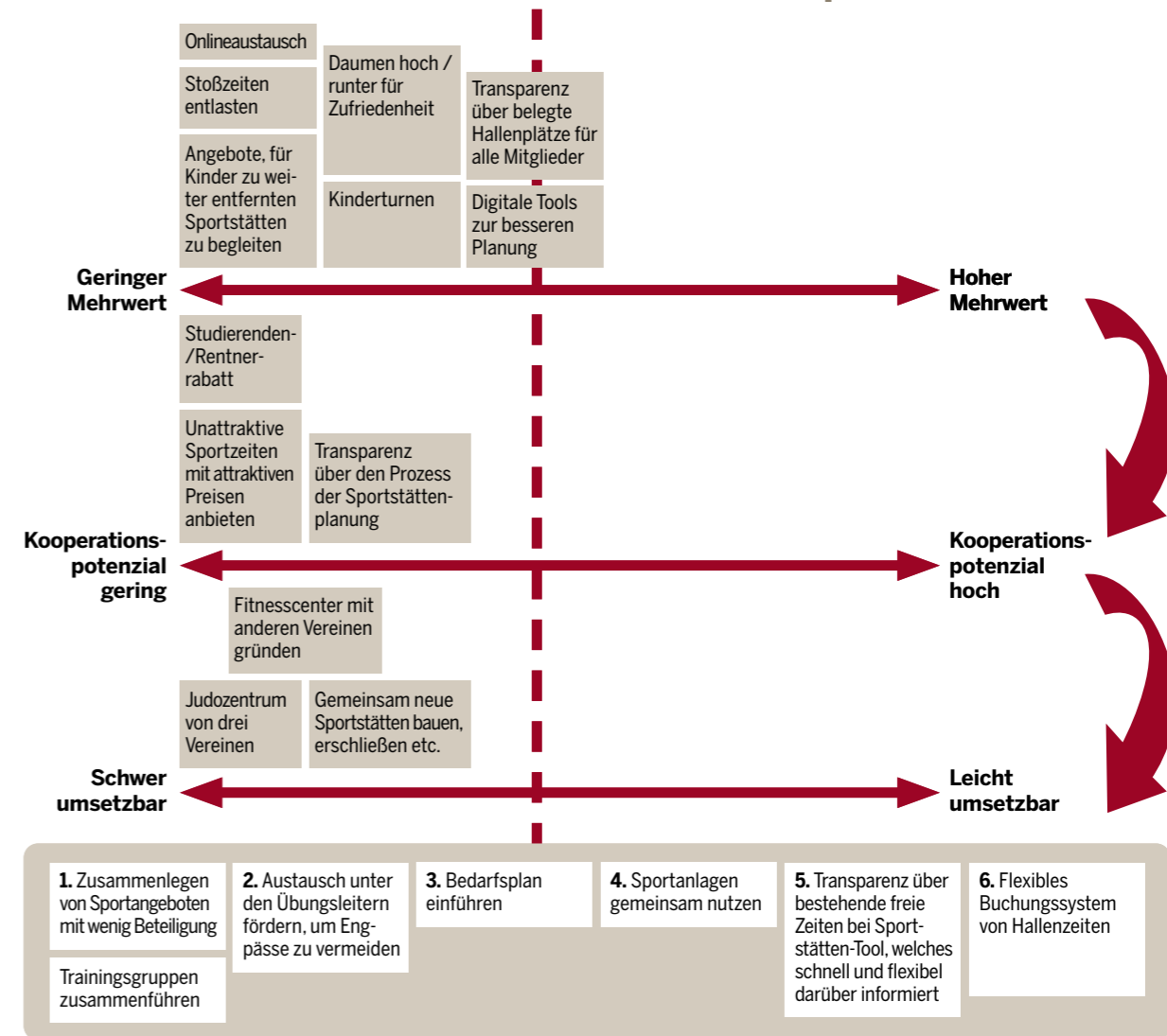
Diejenigen Ideen, die es über die gestrichelte Linie geschafft hatten, rückten automatisch in die nächste Zeile zum nächsten Bewertungskriterium – dem Kooperationspotenzial. Auch hier konnten nicht alle Ideen überzeugen, um sie innerhalb einer Kooperation zu verfolgen. Nur die Ideen, die das größte Potenzial für eine Kooperation hatten, wurden in der nächsten Zeile hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit überprüft.

Während beispielsweise der Bau eines gemeinsamen Judo-Zentrums oder die Erschließung gemeinsamer neuer Sportstätten als schwer umsetzbar (i.S.v. Aufwand, Kosten etc.) eingeschätzt wurden, wurden die unteren sechs Ideen als umsetzbar bewertet und qualifizierten sich damit als Ideen für eine gemeinsame Kooperation. Diese Ideen wurden anschließend konkretisiert. Darüber hinaus wurden die Kooperationsfelder priorisiert. Das geschah auf Basis der durchgeführten Mitgliederumfrage und Interviews sowie der gemeinsamen Workshops. Dabei wurde auch einbezogen, inwieweit die Kooperationsfelder zu den individuellen Vereinsstrategien als auch zu der übergeordneten Kooperationsstrategie passten.

# 2.3.2

**!** Bei der Ideenevaluation kann es dazu kommen, dass Ihr Euch uneinig seid und vielleicht auch jeder schon eine Lieblingsidee hat, von der er sich nicht trennen will/kann. Versucht Euch dann noch einmal bewusst zu machen, dass Ihr eine Lösung für die Vereine und ihre Interessengruppen entwickelt und es nicht darum geht, welche Idee Ihr persönlich am besten findet. Dazu könntet Ihr versuchen, verschiedene Rollen im Team zu verteilen, aus deren Sicht Ihr die Idee bewertet (aus Sicht der Mitglieder, aus Sicht der Sponsoren, aus Sicht der Ehrenamtlichen etc.).

## Ideenevaluation anhand des Themenfelds „Sportstätten füllen“



# 2.3.3 Ideenkonkretisierung

Habt Ihr Euch für eine handvoll Ideen entschieden, sollten diese weiter konkretisiert werden. Eine Konkretisierung hilft Euch dabei, von abstrakten Ideen zu greifbaren, konkreten Maßnahmen zu gelangen und somit der Umsetzung ein Stück näher zu kommen. Darüber hinaus wird in diesem Schritt häufig deutlich, wie unterschiedlich sich die Ideen von unterschiedlichen Personen interpretieren lassen. Insbesondere bei einer Vereinskoooperation kommen unterschiedliche Personen zusammen, welche die Idee vor ihrem persönlichen Hintergrund und ihrer Vereinsrolle interpretieren. Die Konkretisierung soll dabei unterstützen, zu einem einheitlichen und gemeinsamen Verständnis zu gelangen.

## Fragen, die zur Konkretisierung beitragen:

- Wie würden wir diese Idee in einem Satz beschreiben? Was zeichnet die Idee aus?
- Welche drei Schlagworte beschreiben die Idee am besten?
- Wie sieht die Idee aus? Welche Form hat sie?
- Welche Vor- und Nachteile hat die Idee?
- Welche Probleme lösen wir durch die Idee?
- Welche Bedürfnisse welcher Zielgruppen befriedigen wir durch die Idee?

Neben diesen Fragen spielen auch sogenannte **Schlüsselfunktionen** eine Rolle. Eine Schlüsselfunktion ist die zentrale Eigenschaft einer Idee. Es geht um die Fragen:

- Ohne welche Eigenschaften/Schlüsselfunktion würde unsere Idee nicht funktionieren? (z.B. Pedale beim Fahrrad)
- Was sind Eigenschaften/Funktionen, die eher zweitrangig bei unserer Idee sind? (z.B. Gepäckträger beim Fahrrad)

## Maßnahme 1 für das Kooperationsfeld „Sportstätten füllen“

Im Pilotprojekt wurden acht Maßnahmen ausgearbeitet. Dabei wurden vier davon im gemeinsamen Workshop mit den Vereinen erarbeitet. Es ging darum zu konkretisieren, wie die Idee genau aussieht (Beschreibung), welche Schlüssel- bzw. Zusatzfunktionen die Idee beinhalten sollte, welche Chancen und Herausforderungen sich daraus ergeben sowie nächste Schritte zu definieren. Darüber hinaus wurde von manchen Arbeitsgruppen eine Skizze hinzugefügt, um die Ideenbeschreibung zu untermalen. Hier seht Ihr das Ergebnis:

### Gemeinsames Sportstättenmanagement-Tool

Chancen	Herausforderungen
optimale Sportstättenauslastung	Aktualisierung – hoher Pflegeaufwand
langfristige Kosteneinsparung	zunächst hoher Kostenaufwand
Entlastung des Sportstättenmanagements	Überblick über das Sportstättenmanagement
Flexibilität bei Absagen, Krankheit	fehlende Akzeptanz für Digitalisierung

### Beschreibung:

Langfristig wird ein digitales Buchungssystem vereinsübergreifend genutzt, das für alle Interessengruppen die Sportstättenauslastung in Echtzeit abbildet und ein flexibles, einfaches und transparentes Buchen der Sportstätten ermöglicht.

### Mögliche Schlüsselfunktionen:

- unterschiedliche Zugriffsrechte für Anlässe (Wettkampf, Training, Freizeitsport) und Nutzer (Übungsleitung, Mitglieder, Verwaltung, Sportstättenmanagement etc.)
- Buchung in Echtzeit

### Mögliche Zusatzfunktionen:

- durch Tracking Optimierung der Hallenauslastung (Zusammenlegung von Kursen)
- automatische Anpassung der Preise je nach Nachfrage

### Die nächsten Schritte

- gemeinsame Excel/Dropbox mit Bedarfen & Auslastung der Sportstätten/-flächen etc.
- festе Arbeitsgruppe bestehend aus ca. 2 Personen pro Verein
- Anbieterrecherche – Make-or-buy-Entscheidung

# 2.3.3



Um zu vermeiden, dass Ihr eine Lösung an den Zielgruppen vorbei entwickelt, solltet Ihr diese Interessengruppen spätestens an dieser Stelle mit ihrem Feedback einbinden. Sie kennen die Idee noch nicht und können (für Euch verborgene/s) Verbesserungspotenzial und Verständnislücken aufdecken. Auch hier könnt Ihr wieder mit dem Prototyp arbeiten. Diesen könnt Ihr Schritt für Schritt anpassen, ergänzen und verbessern.

## Maßnahme 2 für das Kooperationsfeld „Sportstätten füllen“

### Vereinsübergreifendes Sportangebot

Chancen	Herausforderungen
optimale Sportstättenauslastung	Aktualisierung – hoher Pflegeaufwand
passgenaues Trainingsangebot	Hoher Kommunikationsaufwand zwischen Trainern
Vielfalt an Sportangeboten	fehlende Bereitschaft, vereinsübergreifend zu trainieren
Diversifikation im Training	

### Beschreibung:

Sportarten mit einer geringen Auslastung und/oder besonderen Anforderungen (z.B. hohes Leistungsniveau) werden vereinsübergreifend angeboten.

### Mögliche Schlüsselfunktionen:

- ähnliche/gleiche Kostenstruktur
- regelmäßige Aktualisierung der Auslastung

### Die nächsten Schritte

- Identifikation von Sportangeboten mit einer geringen Auslastung
- Treffen mit Sportstättenmanager, verschiedenen Übungsleitern und Trainern
- Klärung der administrativen Voraussetzungen (Mitgliederbeitrag, Gehalt etc.)

## Maßnahme 3 für das Kooperationsfeld „Sportstätten füllen“

### Vereinsübergreifende Nutzung von Ressourcen

Chancen	Herausforderungen
optimale Ressourcennutzung	Aktualisierung – hoher Pflegeaufwand
Kosteneinsparung	Zugänglichkeit zum Inventar
bessere Ausstattung	Zuverlässigkeit in Bezug auf Verfügbarkeit & Instandhaltung

### Beschreibung:

vereinsübergreifende Nutzung von Geräten und Ressourcen

### Mögliche Schlüsselfunktionen:

- unterschiedliche Zugriffsrechte für Nutzer
- Aktualisierung des Inventars in Echtzeit
- Zugänglichkeit zu Inventar

### Die nächsten Schritte

- gemeinsame Excel/Dropbox mit Inventar & Geräten sowie deren Nutzung
- Formulierung von Spielregeln (Haftung, Zugang, Verfügbarkeiten)

## Maßnahme 1 für das Kooperationsfeld „Interessen bündeln“

### Gemeinsame Marke „3 für FarBe“

Chancen	Herausforderungen
höhere Identifikation mit Kooperationsvereinen	Einigung auf eine Marke
Steigerung der Akzeptanz für Kooperation	einheitliche Kommunikation der Marke
einheitliches Erscheinungsbild gegenüber Interessengruppen	

### Beschreibung:

Entwicklung der gemeinsamen Marke „3 für FarBe“, um eine größere Reichweite und Schlagkraft zu erreichen und gleichzeitig höhere Fördererträge und Sponsoringverträge zu gewinnen.

### Mögliche Schlüsselfunktionen:

- Identifikationsstiftend
- Verknüpfung von Vergangenheit und Zukunft
- Klar und verständlich
- Ansprache von verschiedenen Interessengruppen

### Die nächsten Schritte

Wahl und Entscheidung über die Besetzung im Ausschuss und Rollenverteilung

Entscheidung über Häufigkeit der Treffen

Aufsetzen einer Kooperationsatzung

## Maßnahme 1 für das Kooperationsfeld „Ehrenamt stärken“

### Gemeinsamer Ausschuss

Chancen	Herausforderungen
Bündelung von Interessen	zeitlicher Mehraufwand
Austausch von Best-Practice und Lessons Learned	Risiko der „Bürokratisierung“
Zentrale Koordination & Überblick über Kooperation	

### Beschreibung:

Gemeinsames Tool (vorerst soll mit einer Excel-Liste gestartet werden), aufgeteilt nach Sportarten, Ämtern, Kursangeboten. Die Ehrenamtlichen sollen Zugriff darauf haben und selbständig ihre Kapazitäten eintragen. Trainerausfälle oder fehlende Helfer sollten für alle Mitglieder sichtbar sein, damit schnell darauf reagiert werden kann.

### Mögliche Schlüsselfunktionen:

- Login-Möglichkeit für Ehrenamtliche
- unterschiedliche Zugriffsrechte je nach Funktion der Ehrenamtlichen
- Echtzeit-Aktualisierung

### Mögliche Zusatzfunktionen:

- automatische Benachrichtigung an Mitglieder über Trainingsausfälle
- automatische Benachrichtigung an Ehrenamtliche gleicher Sparten
- Austausch-Foren für Ehrenamtliche (gleicher Sparten)

### Die nächsten Schritte

gemeinsame Excelliste mit Auslastung der Ehrenamtlichen

Festlegung mindestens eines Verantwortlichen pro Verein, der im Austausch mit den Ehrenamtlichen steht

Nutzungsregeln für die Excelliste festhalten und Ehrenamtliche in Kenntnis setzen (evtl. Tutorial)

## Maßnahme 2 für das Kooperationsfeld „Ehrenamt stärken“

### Gemeinsamer Stammtisch

Chancen	Herausforderungen
Austausch von Best-Practice und Lessons Learned	konstante Teilnehmerquoten
Stärkung des Gemeinschaftsgefühls	Balance zwischen Geselligkeit & Effizienz

### Beschreibung:

Einmal pro Quartal (wechselnd von einem der 3 Vereine veranstaltet) findet ein Ehrenamtsstammtisch statt, um sich über Probleme/Bedürfnisse/Ziele auszutauschen

### Mögliche Schlüsselfunktionen:

- messbare Ziele
- regelmäßige Einladungen an viele Leute aussenden
- Agenda
- Moderation

### Mögliche Zusatzfunktionen:

- Gastvorträge
- Themen-Stammtische
- spartenspezifische Informationen

### Die nächsten Schritte

Terminplanung nächste Stammtische

Festlegung mindestens eines Verantwortlichen pro Verein

Vorbereitung der Agenda

## Maßnahme 3 für das Kooperationsfeld „Ehrenamt stärken“

### Gemeinsame Lehrgänge

Chancen	Herausforderungen
Kosteneinsparung	Organisationsaufwand
Weiterentwicklung	persönlicher Nutzen vs. zeitlicher Aufwand
höhere Teilnehmerquoten	

### Beschreibung:

(Halbjährliche) Grundlehrgänge anbieten (nicht sportartspezifisch): unterschiedliche Themen wie Präventionskurse (PSG) setzen oder Infoveranstaltungen für potenziell interessierte Übungsleiter abhalten.

### Mögliche Schlüsselfunktionen:

- öffentliche Ausschreibung
- zentrale Anmeldestelle
- Evaluation

### Mögliche Zusatzfunktionen:

- erfahrene Trainer mit einbeziehen/Vorbildfunktion
- Ausflüge

### Die nächsten Schritte

Inhalte sammeln für den ersten Lehrgang/ Zielgruppen ansprechen

Terminplanung/Örtlichkeiten

je nach Inhalt Verantwortlichkeiten klären/ Personen involvieren



- Ihr habt verschiedene Interessengruppen bei der Ideenentwicklung eingebunden.
- Ihr habt erste Prototypen gebaut und mit den entsprechenden Zielgruppen getestet.
- Ihr habt anhand von ausgewählten Kriterien die für Euch besten Ideen ausgewählt.
- Ihr habt die Ideen zu Maßnahmen ausgearbeitet und bestmöglich konkretisiert.

# 2.4. Umsetzung

An dieser Stelle Eures Kooperationsprojektes steckt Ihr wahrscheinlich schon mitten im Veränderungsmanagement. Ihr habt Analysen vorgenommen, viele Ideen ausgearbeitet und im Zuge dessen auch schon erste Maßnahmen entwickelt und priorisiert. All diese Werkzeuge sollen Euch nun dabei helfen, die geplanten Maßnahmen umzusetzen und in Euren Vereinen zu verankern. Dabei steht noch ein wichtiger Schritt an, nämlich die Kommunikation mit Euren Mitgliedern. Denkt daran, dass gerade bei diesem Schritt die Kommunikation und Begleitung der Veränderung essenziell ist, um Akzeptanz zu steigern und mögliche Ängste zu verhindern. Wie Ihr das am besten angeht, wird im Verlaufe dieses Kapitels näher erläutert.

## 2.4.1 Veränderungsmanagement

Vorab soll geklärt werden, wie ein Veränderungsprozess für Eure Kooperation aussehen kann. Dabei ist es wichtig, dass alle Veränderungen in Eurem Projekt strategisch geplant werden, damit es am Ende zu einer erfolgreichen Kooperation kommen kann.

Nach „Kotter, J. P. (1995) Leading change: Why transformation efforts fail“ gibt es acht Schritte für ein erfolgreiches Veränderungsmanagement. Wie in der folgenden Grafik zu erkennen ist, geht es in der Anfangsphase darum, dass bestehende Strukturen aufgelockert werden müssen, um diese im weiteren Verlauf zu ändern und wieder zu verfestigen. Diese Schritte sollen Euch dabei helfen, zu erkennen, an welchem Punkt Ihr Euch gerade befindet und was die nächsten Schritte sind.

### Veränderungsmanagement in Anlehnung an Kotter



# Veränderungsmanagement 2.4.1

Im ersten Schritt ist es wichtig, dass Ihr Euren Mitgliedern die Dringlichkeit Eurer bevorstehenden Kooperation vermittelt. Externe Analysen, aber insbesondere auch Mitgliederbefragungen und Interviews können hier helfen, die Notwendigkeit greifbar zu machen. Versucht von Anfang an, die Ziele klar und eindeutig zu kommunizieren, damit Eure Mitglieder verstehen, wo die gemeinsame Reise hingehet.

Baut Euch im zweiten Schritt ein Team auf, das die Kooperation vorlebt und repräsentiert. Hier sollten neben den Vorständen weitere Mitglieder der Vereine integriert werden. Achtet darauf, dass Kritik und Diskussionen innerhalb des Teams erwünscht sind, dass das Projekt „Kooperation“ von Eurem Projektteam aber stets positiv nach außen wirken sollte. Außerdem sollten Konkurrenzgedanken zwischen den Vereinen vorab geklärt werden.

**!** Es kann auch zu Abstimmungsproblemen innerhalb eines Vereins kommen. Hier könnt Ihr Euch als Kooperationspartner unterstützen, indem Ihr Euch Hilfe, z.B. in Form einer gemeinsamen Mediation, anbietet. Beachtet dabei, dass diese Unstimmigkeiten keine Auswirkungen auf die Kooperation haben.

Vorzugsweise erarbeitet Ihr im nächsten Schritt eine Kooperationsstrategie und eine Vision. Macht Euch bewusst, dass in Sportvereine eine große Emotionalität der Mitglieder hineinspielt, die Ihr als Motivation zur Veränderung nutzen könnt. Kommuniziert diese Vision möglichst bildhaft, um großes Verständnis zu schaffen. Für eine hohe Akzeptanz müssen sich möglichst alle Mitglieder mit der Vision identifizieren. Trotzdem kann es im weiteren Verlauf des Veränderungsprozesses auch zu Widerständen kommen, die Ihr auf jeden Fall ernst nehmen solltet. Versucht hier die Ursache zu ergründen.

**!** Es kann passieren, dass einige Mitglieder eine Kooperation mit einer Fusion gleichsetzen oder sie zumindest als Vorstufe verstehen, wodurch bei ihnen Zweifel oder Ängste, wie Identifikationsverlust des Vereins, hervorgerufen werden. Eine klare und gezielte Kommunikation ist hier die Lösung, um keinen Raum für falsche Interpretationen zu geben.

Ein weiterer Schritt im Veränderungsmanagement ist das Setzen von kurzfristigen Zielen. Erfolge gleich zu Beginn der Kooperation zeigen Euren Mitgliedern, dass Ihr es ernst meint und dass die Kooperation schnell Vorteile bringen kann. Baut auf diesen Erfolgen auf! Im letzten Schritt gilt es dann, die Veränderungen langfristig in Euren Vereinen zu implementieren. Spätestens an diesem Punkt gilt es, sich von alten Strukturen, die nicht mit einer Kooperation vereinbar sind, zu verabschieden, um neue Strukturen und Arbeitsweisen zu verankern. Insbesondere vereinsübergreifende Arbeitsgruppen und deren Vorleben der Zusammenarbeit können zur Identifikation mit der Kooperation beitragen.

**!** Bitte beachtet, dass das Modell einer Kooperation kein festgelegter Weg ist, der zu einem abgeschlossenen Ziel führt. An einigen Stellen werdet Ihr wieder Schritte zurückgehen müssen, weil Ihr die Maßnahmen noch einmal überarbeitet habt, diese im Gespräch mit Mitgliedern weiterentwickelt wurden oder auch neue Maßnahmen hinzugekommen sind.

# 2.4.2 Umsetzung der Maßnahmen

Zur Umsetzung der Maßnahmen solltet Ihr vorerst Werte und Spielregeln als Leitplanken der Zusammenarbeit festlegen. Diese helfen Euch, Eure Prozesse und Strukturen zu verankern. Danach könnt Ihr diese als Grundlage nehmen, um eine erneute Priorisierung Eurer zuvor ausformulierten Maßnahmen vorzunehmen. Verständigt Euch bei diesem Schritt noch einmal, welche Maßnahmen die höchste Dringlichkeit und eine schnelle Umsetzbarkeit aufweisen. Im Rahmen eines Workshops könnt Ihr Eure Teilnehmer wählen lassen, welche Maßnahmen sie als besonders dringend und mit einem hohen Potenzial bewerten. Um die Maßnahmen noch konkreter auszuarbeiten, ist es an dieser Stelle sinnvoll, erste Zuständigkeiten zu klären und Deadlines festzusetzen. Werdet hierbei so konkret, als müsstet Ihr Eure Maßnahme schon am nächsten Tag umsetzen.

## Praxisbeispiel: Werte und Spielregeln

Im Projekt haben die Workshop-Teilnehmer ihre wichtigsten Werte und Spielregeln in Kleingruppen ausgearbeitet, die anschließend zusammengefasst wurden. Hierbei ist aufgefallen, dass fast alle Gruppen ähnliche Werte als wichtig empfanden. Die Vereine haben sich letztlich auf die folgenden Werte und Spielregeln geeinigt:

Lösungs- und zielorientiert

Offenheit

Verbindlichkeit

Respekt

### 8 Spielregeln

1. Wir legen alle relevanten Informationen untereinander offen.
2. Wir denken in Lösungen und haben eine positive Einstellung der Zukunft gegenüber.
3. Der gemeinsame Erfolg steht vor dem individuellen Erfolg.
4. Wir versuchen uns in die Haltung der Anderen hineinzusetzen und sind offen gegenüber anderen Ansichten.
5. Wir sind selbstreflektiert und –kritisch.
6. Wir hören einander zu und lassen uns ausreden.
7. Wir unterstützen und ermutigen uns gegenseitig.
8. Wir treffen eindeutige Entscheidungen, die wir anschließend geschlossen in unsere Vereine tragen.

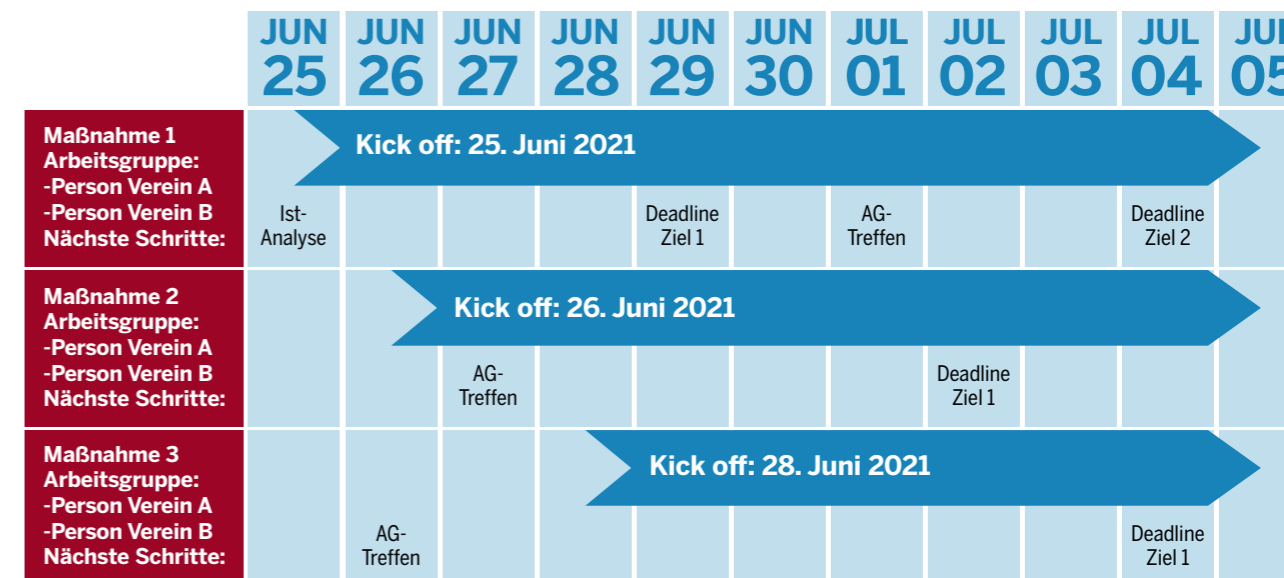


Obwohl es relativ unwahrscheinlich ist, dass alle späteren Verantwortlichen für die jeweiligen Maßnahmen bei der Aufgabenverteilung bzw. dem Workshop dabei sind, solltet Ihr trotzdem schon namentlich Vereinsvertreter vormerken, die die Ämter später ggf. weitergeben. Für einen langfristigen Erfolg ist es außerdem ratsam, dass die Teilnehmer sich für Maßnahmen entscheiden, bei denen sie ihre eigene Expertise hoch einschätzen oder für welche sie sich besonders begeistern können. So wird gewährleistet, dass die Maßnahmen langfristig verfolgt werden.

# Maßnahmenplanung 2.4.3

Ihr solltet Euch nun zu kleinen Teams oder Arbeitsgruppen zusammenfinden, die die folgenden Fragen für ihre Maßnahmen bearbeiten:

- Wer ist verantwortlich? Wer fehlt noch?
- Wie sieht der Prozess dazu aus?
- Welche Ressourcen werden benötigt?
- Welche Partner werden benötigt?
- Welche Informationen fehlen noch?
- Wo spiegeln sich Eure vorab definierten Werte wider?
- Wie kann die Maßnahme darüber hinaus verankert werden?



Wenn Ihr es geschafft habt, die ersten relevanten Maßnahmen zu definieren, setzt Euch im nächsten Schritt mit allen Kooperationspartnern zusammen und stellt die Maßnahmen der einzelnen Arbeitsgruppen in einem Maßnahmenplan zusammen. Plant, wann die übrigen Maßnahmen, die noch nicht mit höchster Priorität eingestuft wurden, umgesetzt werden sollen und wer sich darum kümmert. Legt zudem fest, in welchem Zeitraum Ihr welche Maßnahmen starten wollt und zu welchen Zeitpunkten welche Ziele erreicht werden sollen. Ein möglicher Maßnahmenplan kann wie folgt aussehen:



Bei der Erstellung des Maßnahmenplans gilt es zu beachten, dass Ihr Euch ambitionierte und dennoch machbare Ziele für die Zeitplanung setzt. Legt dafür Kontrolltage und Deadlines fest. Ihr könnt an dieser Stelle auch einen Verantwortlichen bestimmen, der die Maßnahmenumsetzung und die Deadlines regelmäßig überprüft und bewertet. Es ist aber auch möglich, dass Ihr dies dem Ausschuss überlasst, falls Ihr diesen als Maßnahme eingeführt habt oder Euch gegenseitig auf dem aktuellen Stand haltet. Dabei ist es immer auch wichtig, dass Ihr die Prioritäten der Maßnahmen richtig einordnet. Legt fest, welche am dringendsten sind und welche vielleicht erst mittelfristig zur Umsetzung kommen sollen. Für den Start kann es außerdem hilfreich sein, wenn Ihr zunächst mit leichter umsetzbaren Themen beginnt und somit erste Erfolge aufweisen könnt. Parallel könnt Ihr die priorisierten Maßnahmen planen und umsetzen.

# 2.4.3 Maßnahmenplanung

"Das klappt doch eh nicht!"

"Warum sollten wir das jetzt ändern?"

"Es hat doch bisher auch funktioniert!"

## Warum Veränderung?

Ein entscheidender Erfolgsfaktor für Eure Kooperation ist die Kommunikation mit Euren Mitgliedern. Ihr solltet darauf achten, dass Ihr frühzeitig die richtigen Inhalte wohl dosiert kommuniziert. Stimmt Euch dazu mit Euren Kooperationspartnern ab, damit die Mitglieder aller Vereine die gleichen Informationen zum gleichen Zeitpunkt erhalten.

Dennoch sind Ängste und Widerstände bei solchen Projekten nicht immer vermeidbar und es ist durchaus normal, dass diese auftreten können. Entscheidend ist aber, wie Ihr damit umgeht. Mit geeigneten Kommunikationsmaßnahmen könnt Ihr bei Euren Mitgliedern Akzeptanz, Identifikation und Motivation schaffen, was ein Garant dafür ist, dass Eure Kooperation ein langfristiger Erfolg wird. Sorgt dafür, dass die Mitglieder nicht mit ihren Fragen und Sorgen allein gelassen werden. Stellt Unterstützung bereit und zeigt Euch gegenüber Euren Mitgliedern stets gesprächsbereit. Auch ist es wichtig, dass Ihr so viele Mitglieder wie möglich in das Kooperationsprojekt einbezieht. Fragt bei Euren Mitgliedern nach, ob jemand Interesse hat, sich zu engagieren. Vielleicht gibt es sogar den ein oder anderen Experten in Eurem Verein, der seine Expertise einbringen möchte.

Nutzt deshalb nachfolgende Schritte, um Eure Mitglieder in die Gestaltung der Kooperation einzubinden. Schafft zunächst eine grundlegende Bereitschaft für die Kooperation. Gebt ihnen dazu alle relevanten Informationen. Wie bereits erwähnt, ist es essenziell, dass die Mitglieder erkennen, welche Vorteile eine Kooperation mit sich bringt. Gebt den Mitgliedern die Chance, sich mit der Veränderung auseinanderzusetzen, und setzt Euch als Verein mit den Hoffnungen und Sorgen Eurer Mitglieder auseinander. Erst wenn Erfolge sichtbar werden und ein neuer Alltag für die Mitglieder entstanden ist, wird die volle Akzeptanz für die Kooperation deutlich.



## Schritte der Kommunikation im Veränderungsmanagement

Stellt im Vorfeld alle Informationen zusammen, die Eure Mitglieder interessieren könnten. Hierzu gehören beispielsweise die Vorzüge der Kooperation für die Mitglieder oder Updates rund um die Weiterentwicklung des Kooperationsvorhabens. Antizipiert, welche Fragen von den Mitgliedern gestellt werden könnten, und erinnert Euch daran, welche Fragen Ihr Euch am Anfang der Kooperation selbst gestellt habt. Fasst diese in FAQs zusammen. Ihr könnt diese später auf Euren Websites veröffentlichen, um Unsicherheiten auszuräumen und Missverständnissen vorzubeugen. Folgendes ist zu beachten:

# 2.4.3



## Kommunikation im Veränderungsmanagement

In einer Gruppenarbeit wurden die Vorteile der Kooperation für die Mitglieder ausgearbeitet. Denkt dabei an die Vorteile aller Interessensgruppen. Hier seht Ihr die Vorteile unserer Pilotvereine. Des Weiteren wurden FAQs gesammelt und die bisherigen Projektergebnisse zusammengetragen, die die Mitglieder betreffen.

### Vorzüge der Kooperation

- ... ein breiteres Sportangebot:** Zusammen können wir neben mehr Trainingszeiten in gleichen Sportdisziplinen auch einzelne neue Sportangebote der jeweils anderen beiden Vereine in unserem Verein anbieten.
- ... eine optimierte Sportanlagennutzung:** Durch eine bessere Ausnutzung unserer Sportanlagen (von allen drei Vereinen) können wir zusammen ein vielfältigeres Sportangebot entstehen lassen und die Ballung von Trainingszeiten entlasten.
- ... mehr Integrations- & Inklusionsangebote:** Zusammen haben wir mehr Kapazitäten, um uns sozial zu engagieren, und so können wir mehr Angebote für Menschen mit Migrationshintergrund oder Menschen mit Einschränkungen schaffen.
- ... das Zusammenbringen unseres Stadtteils:** Wir wollen ein größeres Netzwerk innerhalb unseres gemeinsamen Stadtteils aufbauen. Hierzu zählen beispielsweise gemeinsame Veranstaltungen, Projekte und Hilfsangebote.
- ... ein stärkeres Auftreten nach außen:** Gemeinsam verfügen wir über eine stärkere Verhandlungsposition gegenüber der Kommune, um unsere Interessen besser zu vertreten. Außerdem stärken wir die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber unserer Konkurrenzvereine mit geografischer Nähe.
- ... die steigende Attraktivität für Sponsoren:** Für Sponsoren bietet sich die Chance, mehr Menschen zu erreichen, und die steigende mediale Größe kann uns dabei unterstützen.
- ... eine größere Flexibilität:** Durch die optimierte Sportstättenutzung haben wir die Möglichkeit, an variablen Trainingszeiten und an mehr unterschiedlichen Sportkursen teilzunehmen.
- ... die Entlastung Ehrenamtlicher:** Aufgaben sollen auf mehr Schultern verteilt werden und bei gemeinsamen Treffen wollen wir auf die Wünsche, Bedürfnisse und Ziele unserer Ehrenamtlichen eingehen.
- ... das Profitieren von Wissen & Kompetenzen:** Mit insgesamt über 7000 Mitgliedern aus drei Vereinen können wir uns ein großes Wissens-Netzwerk für die verschiedensten Bereiche unserer Vereine aufbauen.

# 2.4.3 Maßnahmenplanung

Es ist wichtig, dass Ihr sowohl die interne als auch die externe Kommunikation eng abstimmt. Dafür solltet ihr Euch die Botschaften überlegen, die Ihr aktiv senden möchtet. Aber auch die „No-Gos“ in der Kommunikation solltet Ihr Euch überlegen.

## Kommunikationsbotschaften und „No-Gos“

Wir haben die gewünschten Botschaften festgelegt, die fester Bestandteil der zukünftig gemeinsamen Kommunikation nach innen und außen sein sollen. Gleichzeitig haben wir auch „No-Gos“ der Kommunikation festgelegt.

### Dos

### Don'ts



Vor allem in der Anfangsphase ist es von großer Bedeutung, dass die Vorstände sich regelmäßig über ihre Erfahrungen mit den Mitgliedern ihrer Vereine austauschen und dass eine einheitliche Kommunikation von allen Kooperationspartnern ausgeht. Ziel ist es, Missverständnissen und Unzufriedenheiten bei den Mitgliedern vorzubeugen. Stimmt Euch eng ab, wann Ihr welche Informationen bekannt geben wollt!

Nachdem Ihr nun die Rahmenbedingungen für die Kommunikation geklärt habt, sollten jetzt konkrete Kommunikationsmaßnahmen ausgearbeitet werden. Setzt Euch dazu mit Euren Kooperationspartnern zusammen und besprecht gemeinsam, welche Informationen wann gestreut werden. Ihr könnt Euch dazu die folgenden Fragen stellen und die Maßnahmen im Anschluss in einem Kommunikationsplan zeitlich einordnen.

- Welches Ziel und welchen Zweck hat die Kommunikationsmaßnahme? Was wollen wir damit erreichen?
- Was ist die inhaltliche Botschaft? Was wollen wir übermitteln?
- Auf welchen Kanälen wollen wir was kommunizieren? Wo wollen wir es übermitteln?
- An welche Zielgruppe ist das gerichtet? An wen wollen wir es übermitteln?
- Wer ist für die Kommunikationsmaßnahme verantwortlich? Wer erstellt den Inhalt und wer übermittelt?



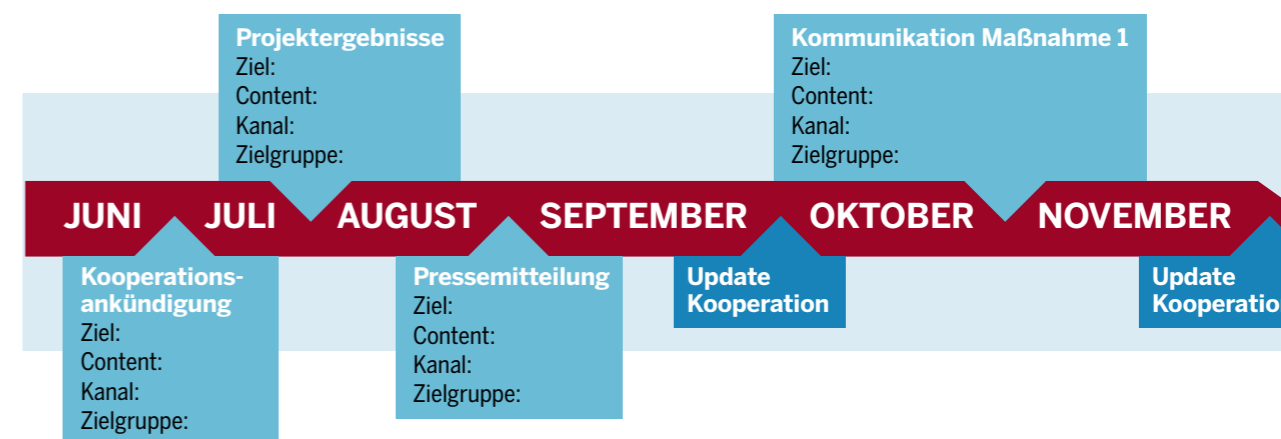
In der Kommunikation kann es sehr hilfreich sein, einen externen Moderator zu haben, der eine neutrale Stellung zu allen Kooperationspartnern einnimmt. So kann gewährleistet werden, dass sich niemand benachteiligt fühlt. Ein weiterer Vorteil ist, dass Streitigkeiten auch innerhalb eines Vereins im Rahmen einer Mediation gelöst werden können. Eventuell kann es für Eure Kooperation auch sinnvoll sein, dass Ihr Euch für Eure Workshops regelmäßig einen externen Partner an die Seite holt.

# 2.4.3

## Beispiele, wie Kommunikationsmaßnahmen aussehen können:

Kooperationsankündigung	Projektergebnisse	Erste Pressemitteilung
<b>Ziel und Zweck</b> Informationen bereitstellen, Transparenz und Kommunikationsaustausch fördern, Akzeptanz von Mitgliedern steigern	<b>Ziel und Zweck</b> gemeinsam Transparenz schaffen und Informationen bereitstellen	<b>Ziel und Zweck</b> Mitglieder mit auf die Reise der Kooperation nehmen, Werbung, Attraktivität der Vereine steigern, Mitglieder begeistern
<b>Inhaltliche Botschaft</b> „Wir kooperieren“, Vision kommunizieren, Einheit ausstrahlen und vermitteln	<b>Inhaltliche Botschaft</b> „Was haben wir bereits gemeinsam geschafft und was sind die nächsten Schritte“	<b>Inhaltliche Botschaft</b> „Wir kooperieren“, „Wir sind zukunftsfähig“, „Kommt zu uns“
<b>Kanal</b> über die Vereinswebsite, Social Media und Vereinszeitung	<b>Kanal</b> Regelmäßige Treffen (persönlich)	<b>Kanal</b> Zeitung, auf Homepage und Social Media
<b>Zielgruppe</b> Ehrenamtliche, Mitglieder, andere Interessengruppen	<b>Zielgruppe</b> Vereinsvorstände und bestimmte Ehrenamtliche	<b>Zielgruppe</b> Mitglieder, Schulen, Stadt, Bezirk, potenzielle Mitglieder
<b>Verantwortlichkeit</b> Vorstände, Hauptausschuss	<b>Verantwortlichkeit</b> Hauptausschuss und wechselnde Sprecher	<b>Verantwortlichkeit</b> Hauptausschuss, Pressesprecher, Leiter der Öffentlichkeitsarbeit

## Beispiel für einen Kommunikationsplan



- Ihr habt Werte und Spielregeln für die Kooperation festgelegt.
- Ihr habt eine erneute Priorisierung und Konkretisierung der Maßnahmen vorgenommen.
- Ihr habt erste Zuständigkeiten und Deadlines für die Umsetzung der Maßnahmen festgelegt.
- Ihr habt in Euren Arbeitsgruppen erarbeitet, welche Ressourcen benötigt werden und wie der weitere Prozess zur Maßnahmenumsetzung aussehen soll.
- Ihr habt die Maßnahmen in einem Maßnahmenplan zeitlich eingeordnet.
- Ihr habt Regeln für die Kommunikation aufgestellt.
- Ihr habt Kommunikationsmaßnahmen formuliert.
- Ihr habt erste Kommunikationsmaßnahmen in einem Kommunikationsplan festgehalten.

# 2.5 Reflexion der Kooperation

Nachdem die Kooperationsfelder definiert wurden und erste dazugehörige Maßnahmen aufgesetzt wurden, solltet Ihr diese evaluieren. Das könnt Ihr durch Überprüfen und Bewerten des Fortschritts und der resultierenden Ergebnisse. Somit behaltet Ihr einen besseren Überblick über das Gesamtvorhaben und das Projektziel im Fokus. Gleichzeitig könnt Ihr Veränderungsprozesse optimal anpassen, weiterentwickeln und ggf. optimieren. Die Nachbereitung und Evaluierung der vorgenommenen Maßnahmen können anhand unterschiedlicher Methoden erfolgen, die im folgenden Kapitel aufgeführt werden.

## 2.5.1 Nachbereitung der Vereine

Wie bereits angemerkt, ist ein Kooperationsprojekt mit keinem Ziel abgeschlossen. Es beinhaltet verschiedene Themengebiete, wie bei uns die zwölf Kooperationsfelder mit den betreffenden Maßnahmen. Da Ihr nicht alle Maßnahmen auf einmal planen und umsetzen könnt, ist Eure Kooperation ein fortlaufender Prozess, zu dem regelmäßig neue Teilprojekte hinzukommen und in dem Ihr Eure Maßnahmen stetig weiterentwickeln werdet. Dafür ist es notwendig, alle Maßnahmen und Ziele in regelmäßigen Abständen zu evaluieren. Das ist unerlässlich für die Bewertung des Erfolgs und des Entwicklungspotenzials Eurer Kooperation. Hinzu kommt, dass Ihr dadurch mögliche fehlgeleitete Maßnahmen frühzeitig erkennen und diese ggf. neu ausrichten oder optimieren könnt. Die folgende Grafik gibt einen Überblick über die Inhalte der Evaluation:



Legt für die Evaluation zunächst fest, ob Ihr diese intern miteinander durchführen wollt oder Ihr extern jemanden engagieren wollt. Der Vorteil eines externen Gutachters oder Supervisors ist seine Unvoreingenommenheit. Das kann möglichen Unstimmigkeiten vorbeugen. Falls Ihr die Evaluation selbst vornehmen wollt, fragt Euch, ob Ihr diese Aufgabe einer oder mehreren Personen überträgt, oder ob Ihr die Evaluation in Form von regelmäßigen Feedbackrunden durchführt. Als nächstes müsst Ihr Euch fragen, was genau Ihr evaluieren wollt. Ihr könnt beispielsweise das gesamte Kooperationsprojekt als Projektteam bewerten oder die Bewertung von Euren Mitgliedern vornehmen lassen. Zu Beginn ist es auch sinnvoll zu überprüfen, ob Eure ersten Maßnahmen umgesetzt und die gesteckten Ziele erreicht wurden.

Überprüft werden sollten nicht nur die Prozesse und Projektergebnisse, sondern auch die Verantwortlichkeiten. Evaluiert in regelmäßigen Abständen die Arbeit des Projektteams oder einer Arbeitsgruppe, um herauszufinden, welche Maßnahmen wie umgesetzt wurden. Im gleichen Schritt könnt Ihr bewerten, ob die Kompetenzen dieser Personen den Aufgaben entsprachen und ob jeder Gruppenteilnehmer seinen Anteil geleistet hat.

## Erste Schritte nach dem Projekt

# 2.5.2

Falls Zwischenziele und Maßnahmen nicht zur Zufriedenheit umgesetzt wurden, ist es wichtig zu erfahren, warum das nicht der Fall war und was Ihr ändern müsst, damit Maßnahmen doch noch den gewünschten Erfolg bringen. Dabei kann es dazu kommen, dass Ihr Maßnahmen ggf. verwerfen müsst, wenn eine Anpassung beispielsweise zu viele Ressourcen benötigt oder eine Weiterverfolgung der Maßnahme aus bestimmten Gründen nicht möglich ist.



Beachtet bei der Evaluation, dass Ihr konkrete Ziele formuliert. Im besten Fall sollten diese messbar sein. Ihr könnt hier nach dem SMART-Modell vorgehen, welches schon im Praxishandbuch „Wie wird mein Sportverein digital?“ der Alexander-Otto-Sportstiftung erläutert wird. Dort findet Ihr zudem weitere Evaluationsmöglichkeiten für Eure Maßnahmen. Legt Erfolgskriterien für Eure Maßnahmen, Ziele und Zwischenziele fest, die Euch die Bewertung vereinfachen. Außerdem ist es wichtig, die Evaluation in regelmäßigen Abständen vorzunehmen, um frühzeitig eingreifen zu können.

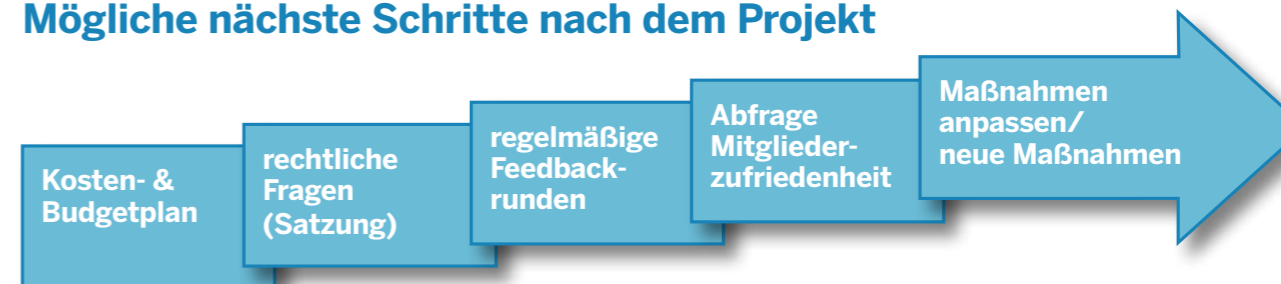
Bleiben Ziele über einen längeren Zeitraum nicht erreicht, zieht Konsequenzen daraus und brecht die Maßnahmen oder Teilprojekte ab, um Ressourcen zu sparen.

Zum jetzigen Zeitpunkt solltet Ihr folgende Projektphasen durchlaufen haben:

- Struktur des Projektplans: Untergliederung des Gesamtprojektes in Teilbereiche
- Priorisierung und Konkretisierung erster Maßnahmen
- Zeitliche Einordnung der Maßnahmen
- Ressourcen- und Kapazitätsplanung der Maßnahmen

Die folgende Grafik gibt Euch Anregungen, wie mögliche weitere Schritte für Euer Projekt aussehen können:

### Mögliche nächste Schritte nach dem Projekt



Zur Kosten- und Budgetplanung ist zu sagen, dass Ihr Euch über alle relevanten Bereiche mit Euren Kooperationspartnern absprechen solltet. Damit werden alle Möglichkeiten für Eure Kooperation ausgelotet und Ihr seid vor unangenehmen Überraschungen geschützt. Außerdem ist es ratsam, dass Ihr rechtliche Fragen, die Eure Kooperation betreffen, in einer eigenen Satzung regelt.

Regelmäßige Feedbackrunden und eine Abfrage der Mitgliederzufriedenheit kann Euch bei der Evaluation unterstützen. Das könnt Ihr beispielsweise mit regelmäßigen Umfragen oder stichprobenartigen Einzelinterviews erreichen.

Für eine nachhaltig erfolgreiche Kooperation solltet Ihr außerdem beachten, dass Ihr Eure Maßnahmen mithilfe der Evaluation anpasst und Euch stets neue Ziele setzt und Maßnahmen plant. Bleibt kontinuierlich am Ball!



# 2.5.3 Herausforderungen & Lösungsansätze

Ein wesentlicher Bestandteil einer Kooperation besteht darin, voneinander zu lernen und sich über Probleme und mögliche Lösungen auszutauschen. Wir haben das Pilotprojekt noch einmal Revue passieren lassen und zehn Herausforderungen identifiziert, welche die Vereine auf dem Weg zu einer Vereinskoooperation meistern mussten/in Zukunft noch meistern müssen. Passend zu jeder Herausforderung haben wir mögliche Hilfestellungen und Lösungsansätze zusammengetragen, die Euch auf dem Weg zu einer Kooperation unterstützen können.

## „Wir haben keine Zeit“

- Macht euch bewusst, dass die Kooperation zunächst mehr Zeit beanspruchen wird, langfristig allerdings Aufwand spart.
- Versucht, die Aufgaben auf möglichst viele Schultern zu verteilen.
- Da die meisten im Verein ehrenamtlich arbeiten, legt Workshops auf den Abend oder das Wochenende und plant eher mit 4 anstelle von 7 Stunden im Workshop.

## „Keiner will es machen“

- Versucht Aufgaben, die mit der Veränderung anfallen, mind. auf Tandems oder sogar mehrere Personen zu verteilen. So können sich die Personen gegenseitig motivieren und die Arbeit wird aufgeteilt.
- Der anfängliche Mehraufwand wird langfristig für Entlastung sorgen.
- Versucht, in die Workshops direkt verantwortliche Personen oder "Boten" einzuladen, welche die Aufgabe an eine andere Person übergeben.
- Sprecht Personen in Eurem Umfeld direkt an.

## „Wir machen da nicht mit“

- Kommt ins Gespräch: Was ist der Grund für den Widerstand?
- Identifiziert Personen, die motiviert sind, die Veränderungen mitzutragen.
- Bezieht möglichst früh verschiedene Interessengruppen mit ein, um die Akzeptanz zu erhöhen.

## „Früher ging es doch auch ohne Kooperation“

- Veränderungen sind erstmal unbequem, deswegen sind kritische Nachfragen ganz natürlich.
- Seid darauf vorbereitet und erklärt die Dringlichkeit der Veränderung(en).
- Hebt die Vorzüge der Kooperation für die verschiedenen Interessengruppen hervor.

## „Wir haben keine finanziellen Mittel“

- Ähnlich wie bei der Zeit kostet eine Kooperation erstmal Geld, langfristig kann sie aber Kosten einsparen.
- Informiert Euch über passende Förderungen.
- Nutzt einen Prototyp, um Eure Idee vor einer kostspieligen Umsetzung zu testen.

# 2.5.3

## „Wir haben Angst vor einer Fusion“

- Bei einer Kooperation geht es nicht um eine Fusion!
- Geht auf die Unterschiede zwischen einer Fusion und unterschiedlichen Kooperationsformen ein (z.B. in FAQs festgehalten).
- Kommuniziert früh und regelmäßig, um Missverständnisse zu vermeiden.

## „Lass uns das auf später verschieben“

- Macht die Notwendigkeit der Veränderung(en) deutlich.
- Setzt euch Deadlines, auch wenn diese vielleicht erst später fällig sind.
- Initiiert regelmäßige Treffen, um Euch über den aktuellen Stand auszutauschen.
- Öffentlich kommunizierte Versprechen an die Mitglieder können Euch dabei helfen, Deadlines einzuhalten (aber Achtung: Versprechen müssen auch eingehalten werden).

## „Uns fehlen da die Kompetenzen“

- Mit einer Kooperation bündelt Ihr viele verschiedene Kompetenzen von Mitgliedern. Versucht, diese zu nutzen.
- Formuliert dazu konkrete, kleine Aufgabenpakete.
- Macht Euch bewusst, welche Kompetenzen genau fehlen, könnt Ihr diese ansonsten anderweitig ausgleichen?
- Oder könnt Ihr Euch diese durch Recherche aneignen?

## „Das haben wir vor sechs Jahren schon mal probiert“

- Hinterfragt gemeinsam, ob es damals vielleicht andere Rahmenbedingungen gab und die Maßnahme jetzt funktionieren könnte.
- Vereinbart gemeinsame Spielregeln der Zusammenarbeit, die Werte wie Offenheit verankern.

## „Ich sehe das nicht ein“

- Reflektiert, warum es zu keiner Einigung zwischen Euch Kooperationspartnern kommt: Wird das Vorhaben durch einzelne Personen blockiert? Warum?
- Braucht Ihr alle Kooperationspartner an Board oder kann es auch Sinn ergeben, in diesem Bereich mit einzelnen Partnern zusammenzuarbeiten?
- Sucht Euch eine neutrale, (externe) Moderation, die dabei hilft den Konflikt zu lösen.

Kommen Euch manche Sätze bekannt vor? Oder habt Ihr Euch vielleicht auch gerade dabei ertappt, selbst so einen Gedanken gehabt zu haben? Umso besser! Nutzt diese Erkenntnis, um offen darüber zu sprechen und gemeinsam diesen Herausforderungen zu begegnen. So könnt auch Ihr Vorreiter mit Eurem Verein werden.

# 2.5.4

## Exkurs IGS Heddesheim

Im Fall einer anstrebenden Kooperation ist es ratsam, sich nach Best-practice-Beispielen für Vereinskoooperationen umzuschauen. Anhand existierender Kooperationen könnt Ihr Euch funktionierende Strukturen, Prozesse oder Abläufe anschauen und entsprechend Eurer Bedürfnisse anpassen. Auch ein Austausch und mögliches Vernetzen kann sich positiv auf die angestrebten Kooperationsmaßnahmen auswirken, da Ihr voneinander lernen und Euch Rat von außenstehenden Experten holen könnt.

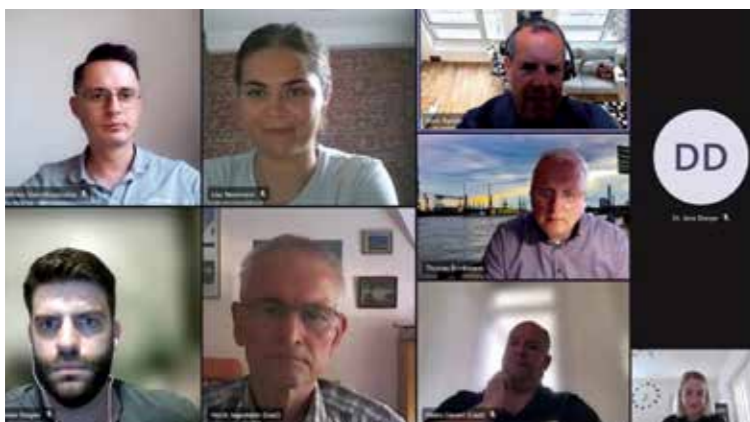
Ein prominentes Beispiel einer Vereinskoooperation in Deutschland ist die Interessengemeinschaft Sport Heddesheim e.V. Es ist ein eingetragener Verein, der die Interessen von fünf unterschiedlichen Klubs vertritt. Zu den Vereinen, die die IGS Heddesheim (IGSH) repräsentiert, gehören die TG Heddesheim 1891 e.V., der Arbeiter-Turnerbund 1909 e.V., der Fußballverein Fortuna 1911 Heddesheim e.V., der Tennisclub Heddesheim e.V. und der TTC 1959 Heddesheim e.V. Der große Vorteil der IGSH ist, dass sich alle fünf Klubs in ihrem Sportangebot unterscheiden und der Konkurrenzgedanke somit deutlich minimiert ist. Die fehlende Konkurrenz um Mitglieder und sportliche Leistungen bezogen auf gleiche Sportangebote wirkt sich positiv auf das Miteinander der fünf Vereine aus, da es zu weniger Konflikten kommt. Ein weiterer Vorteil der IGSH besteht in der Unterstützung der Gemeinde und des Bürgermeisters.

Elementar ist für die Kooperation, dass alle fünf Vereine trotz der Übertragung einer Vielzahl von Aufgaben und Funktionen auf die IGSH weiterhin eigenständig sind. Der eigentliche Sportbetrieb wird weitgehend von den Vereinen oder deren Abteilungen organisiert. Neben der An- und Abmeldung von Mitgliedern oder dem Organisieren von gemeinsamen Veranstaltungen besteht die zentrale Rolle der IGSH darin, die Interessen der fünf Vereine bei Stadt und Bezirk gebündelt zu vertreten und ihnen Gewicht zu verleihen. Zusätzlich kümmert sich die IGSH um die Öffentlichkeitsarbeit und Akquise von finanziellen Förderern. Durch die Kooperation haben die Vereine ein längeres Sprachrohr und eine größere Schlagkraft entwickelt, die ihnen dabei hilft, ihre Ziele bei den jeweiligen Interessensgruppen durchzusetzen.

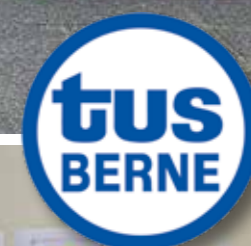
Das Modell der IGS Heddesheim hat bisher so gut funktioniert, dass sie in den letzten Jahren mehrere Preise erhalten hat, unter anderem für die innovative Struktur in der bestehenden Vereinslandschaft vom DOSB die „Sterne des Sports“ 2019 in Bronze, Silber und Gold.

### Online-Treffen der drei Hamburger Vereine mit der IGS Heddesheim

Nachdem die Arbeit in unseren Workshops bereits angelaufen war, haben wir es für sinnvoll erachtet, uns mit der IGS Heddesheim über deren Kooperation auszutauschen, um davon zu lernen. Die IGSH hat uns von ihren Erfahrungen berichtet. Dabei hat sie die großen Vorteile einer Vereinskoooperation erläutert. Auch über die ersten Anfänge und Schwierigkeiten wurde gesprochen. Fragen der Vorstände der drei Hamburger Vereine zu einer gemeinsamen Ausschussstruktur wurden währenddessen auch geklärt. Somit hat die Expertise der IGSH den Hamburger Vereinen bei ihren Überlegungen sehr geholfen. Zusätzlich wurde von der IGSH angeboten, den Kontakt aufrecht zu erhalten, um sich gegenseitig über Erfahrungen auszutauschen und mit Rat zu unterstützen.



An dieser Stelle möchten wir uns vielmals bei der IGS Heddesheim bedanken, da sie uns ihre wertvolle Zeit geschenkt hat, um ihre Erfahrungen in puncto Vereinskoooperation mit uns zu teilen.





# 3

## Zusammenfassung & Ausblick

# 3 Zusammenfassung & Ausblick

Sportvereine in ihrer Vielfalt und Ausprägung leisten einen großen Beitrag für Bewegung, Gesundheit, Integration, Inklusion und Miteinander. So übernehmen Sportvereine, egal wie groß, jeden Tag gesellschaftliche Verantwortung. Dahinter stehen Menschen, die sich meist ehrenamtlich engagieren. Dieses Engagement ist aber keine Selbstverständlichkeit und nicht immer auf Dauer angelegt. Um auch zukünftig Verantwortung für die Gesellschaft übernehmen zu können, müssen Sportvereine in der Lage sein, sich ihrem sich verändernden Umfeld anzupassen, ihre Attraktivität in Bezug auf Angebote und Vereinskultur zu erhalten und Menschen für das Ehrenamt zu begeistern. Insbesondere kleine und mittlere Sportvereine stehen vor großen Herausforderungen, denen viele in ihrer aktuellen Struktur nicht mehr oder zumindest nur bedingt gewachsen sind.

Die Gesellschaft und damit auch der Sport werden sich weiter verändern. Der demografische und klimatische Wandel, die Digitalisierung und vor allem auch Veränderungen im Beruf und Freizeitverhalten der Menschen fordern Anpassungen. Vereine, die das erkennen und frühzeitig darauf reagieren, werden weiterhin bestehen und ein ganz wichtiger Akteur unserer Gesellschaft bleiben. Kooperationen können ein ganz wichtiger Baustein sein, um diese Wege zu finden, sie zu gehen und auf ihnen zu bestehen.

Dieses Handbuch verdeutlicht am praktischen Beispiel unserer drei Projektvereine tus BERNE, SC Condor und Farm-sener TV, welche Mehrwerte eine vereinsübergreifende Kooperation auf diesem Weg haben kann, um den Herausforderungen der Zukunft gemeinsam zu begegnen. Das bestätigt auch die Kooperation der Vereine der IGS Heddesheim, die wir hier beschrieben haben. Sportvereine stehen oft vor ähnlichen Problemen und Herausforderungen. Das ist eine optimale Ausgangssituation, um über eine Kooperation nachzudenken. Deutlich wurde in unserem Pilotprojekt auch, dass jeder Verein ganz individuell ist – mit eigenen Stärken und Schwächen, eigenen Bedürfnissen und Besonderheiten und vor allem einer eigenen Identität. Daher gibt es keine Kooperation von der Stange, jede ist anders. Und trotzdem lohnt es sich, bestehende Kooperationen zu analysieren und bei Bedarf zu kopieren. Gemeinsame Ziele und Werte können Vereine auch in einer Kooperation verfolgen und dabei Probleme und Schwierigkeiten gemeinsam angehen. Dahinter steht die Maxime: Gemeinsam sind wir stärker als allein!

Eine Kooperation zwischen Sportvereinen kann unterschiedlich weitreichend und tiefgreifend sein. Die Breite der Themen, die Bestandteil einer Kooperation sein sollen, und die Tiefe der Zusammenarbeit variieren. Das ist eine wichtige Frage, die Ihr Euch zu Beginn stellen solltet, aber die auch nicht alles überstrahlen sollte. Gebt Eurer Kooperation die notwendige Luft zum Atmen. Lasst die Kooperation dort wachsen, wo sie schon gut funktioniert. Testet Euch aus!

Zusammenfassend ist festzuhalten: Eure Vereine können durch Kooperationen nur gewinnen – ganz losgelöst von Herausforderungen, die dabei immer auftreten können! Wichtig ist, sich auf gemeinsame Ziele zu verständigen und Vorteile partnerschaftlich zu realisieren, damit Ihr am Ende alle stärker seid. Rechnet nicht auf, welcher Partner unter dem Strich den größeren Nutzen hat. Eine Kooperation ist kein Wettbewerb und es gilt nicht das sportliche Prinzip, dass es nur einen Sieger geben kann. Alle müssen und werden durch eine Kooperation gewinnen. Und das ist der Fall, wenn die Mitglieder aller Vereine profitieren. Dieses Praxishandbuch soll Euch die relevanten Werkzeuge und Beispiele an die Hand geben, um Euch auf Eurem Weg in die eigene Kooperation zu unterstützen. Falls Ihr auf Schwierigkeiten stoßt, könnt Ihr Euch gern an uns wenden. Im Impressum findet Ihr unseren Kontakt.

**Wir wünschen Euch viel Erfolg auf dem Weg in eine gemeinsame Zukunft Eurer Vereine!**

# Erfolgsfaktoren für Vereinsk Kooperationen

# 4

- 1 Auswahl der Partner**

Die Auswahl der Partner ist eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Diesem Schritt kommt deswegen große Bedeutung zu. Die Auswahl muss systematisch und nach bestimmten Kriterien erfolgen.
- 2 Ausarbeitung eines Kooperationskonzeptes**

Essenziell für den Erfolg ist auch die Ausarbeitung eines umsetzbaren Kooperationskonzeptes. Die Ziele müssen klar definiert und eine Strategie zur Umsetzung erarbeitet werden. Dafür können verschiedene Analysen herangezogen werden. Je offener sich alle Partner gegenüber zeigen, desto einfacher kann ein Konzept erstellt werden.
- 3 Bekanntmachung der Kooperation**

Ein weiterer wichtiger Schritt ist die interne und externe Kommunikation der Kooperation. In Zeiten von Medialisierung und Digitalisierung können dabei gerade auch die sozialen Netzwerke eine große Reichweite schaffen, um die relevanten Stakeholder der Vereine schnell zu erreichen, wie Mitglieder, Politik oder Förderer.
- 4 Sicherstellung von Mehrwert für alle Partner**

Eine Kooperation kann nur dann langfristigen Erfolg haben, wenn die Kooperation für alle Partner einen Mehrwert schafft. Es sollte aber auch klargestellt werden, dass der Mehrwert nicht immer für alle Partner gleich groß ausfallen wird. Der Mehrwert muss für jeden Partner so groß sein, dass sich die Kooperation für alle lohnt.
- 5 Einbindung aller Beteiligten für ein ganzheitliches Konzept**

Ein transparenter Umgang mit allen Beteiligten der Vereine fördert die Akzeptanz für die Kooperation. Es darf zu keinem Zeitpunkt der Kooperation der Gedanke entstehen, dass sie von oben bestimmt wurde. Raum für Interpretationen, Vorbehalte oder gar Ängste gefährden die Kooperation, bevor sie begonnen hat. Grundvoraussetzung ist daher eine klare und offene Kommunikation gegenüber allen Beteiligten und das Angebot zur projektbezogenen Mitarbeit. Die Identifikation mit der Kooperation kann somit gesteigert und Unstimmigkeiten vorgebeugt werden.
- 6 Regelmäßige Evaluation**

Um die Erreichung der Ziele zu überprüfen, ist es nötig, messbare Ziele zu definieren und diese regelmäßig zu überprüfen. Je früher ein mögliches Scheitern der Ziele festgestellt wird, desto schneller kann darauf reagiert werden. Das spart Ressourcen. Bleiben Ziele längerfristig nicht erreicht, kann auch ein Abbruch der Zusammenarbeit sinnvoll sein.

# 5

**Interviews–  
sieben Fragen an  
„3 für FarBe“**

## So bewerten die drei Vereine die Zusammenarbeit

Fünf Monate nach Ende unseres Kooperationsprojektes haben wir die drei Vereine tus BERNE, SC Condor und Farmsener TV nochmal befragt, wie sie rückblickend auf das Projekt schauen, wo sie stehen und was es noch braucht, um die Kooperation zu vertiefen. Dr. Benjamin Schulz (1. Vorsitzender tus Berne), Thomas Brinkmann (3. Vorsitzender SC Condor) und Horst Jagemann (ehemaliger Präsident Farmsener TV): Die drei Vereinsvorsitzenden wurden getrennt voneinander befragt. Ihre Antworten auf unsere Fragen erfolgen aufgrund der Leserfreundlichkeit in immer derselben Reihenfolge.

### 1. Wie haben die Mitglieder bei Euch im Verein zu Beginn auf das Pilotprojekt reagiert?

**Dr. Benjamin Schulz:** Durchweg positiv, allerdings waren wir nicht ganz sicher, ob sich unsere Mitglieder auch auf das Projekt einlassen. Die Teilnahme war ja komplett freiwillig.

**Thomas Brinkmann:** Zurückhaltend, da die Erfahrungen in der Vergangenheit mit einer Zusammenarbeit eher ernüchternd waren.

**Horst Jagemann:** Sehr zwiespalten. Ich selbst habe aber nie bereut, dabei gewesen zu sein, weil ich immer davon überzeugt war, dass man in einer Kooperation offen und ehrlich miteinander umgeht.

### 2. Welche Ziele waren mit der Kooperation verbunden?

**Benjamin:** Erstens eine bessere Zusammenarbeit mit den Stadtteilen, zweitens die Vereinfachung sämtlicher Prozesse und drittens der positive Austausch der Vereine untereinander.

**Thomas:** Wichtigstes Ziel für uns war es, unter Begleitung der Alexander-Otto-Sportstiftung und der Innovationsplattform Futury eine neue Basis für die Kooperation zu finden, um alle Probleme zu analysieren und gemeinsam nach Lösungen zu suchen.

**Horst:** Wir hatten ein großes Interesse daran, dass die Sportstättenverwaltung besser wird. Wer hat welche Stätten zu welchen Zeiten für sich reserviert? Aber auch Stammtische und gemeinsame Feste im Sommer sind uns wichtig.

### 3. Wen konntet Ihr für Euer Projektteam gewinnen?

**Benjamin:** Ehrlich gesagt, die üblichen Verdächtigen, die sich gerne engagieren und Lust haben, etwas zu bewirken. Allerdings sind das auch diejenigen, die im Verein ein gewisses Standing haben und damit hervorragende Multiplikatoren sind.

„Ich fand es beeindruckend, dass aus allen Arbeitsgruppen die gleichen Ideen, Vorschläge und Ansätze kamen. Das zeigt ja, dass alle in die gleiche Richtung denken.“

Dr. Benjamin Schulz

„Die positive Entwicklung der Zusammenarbeit war erstaunlich. Von anfänglicher Zurückhaltung zu einer immer offeneren Kommunikation zu kommen. Das war so nicht zu erwarten.“

Thomas Brinkmann

„Auf dem Platz dürfen sich unsere Fußballmannschaften, unsere Tischtennis- und Tennismannschaften gerne miteinander messen. Das ist Sport. Darum geht es in einer Kooperation aber nicht, sondern um die Leistungsfähigkeit der Vereine.“

Horst Jagemann

**Thomas:** Wir haben einen großen Pool an ehrenamtlich Tätigen, vom Übungsleiter, Sportler bis hin zum Spartenleiter, die sehr interessiert daran sind, vereinsübergreifend „neu“ zu denken.

**Horst:** Die 15 bis 20 Leute, die dem Projekt gegenüber von vornherein positiv eingestellt waren. Das war das Kernteam.

### 4. Wie habt Ihr die Arbeit in den Workshops erlebt?

**Benjamin:** Von Runde zu Runde wurde die Zusammenarbeit vertrauter und produktiver. Zum Schluss ging es dann gar nicht mehr um die Frage: Was sind unsere Schwierigkeiten? Da war plötzlich nur noch wichtig: Wie setzen wir unsere gemeinsamen Lösungen um?

**Thomas:** Im Grunde war kein Workshop wie der andere. Beim ersten Mal musste eine Basis für die Zusammenarbeit geschaffen werden. Dazu gehörte auch mal ein „reinigendes Gewitter“. Ab dem zweiten Workshop begann das „Lernen und Begreifen“ und es gab die ersten „Aha“-Effekte, als wir zum Beispiel gemerkt haben, dass wir alle über die gleichen Probleme sprechen.

**Horst:** Beim letzten Workshop war die Vereinszugehörigkeit tatsächlich gefühlt eher zweitrangig geworden. Man hätte in dieser Konstellation auch über ganz andere Dinge sprechen können.

### 5. Wie bewertet Ihr rückblickend das Pilotprojekt und was war dabei besonders wichtig?

**Benjamin:** Ich würde jedem Vereinskonglomerat, das Lust hat, sich weiterzuentwickeln, dringend empfehlen, ein moderiertes Verfahren zu wählen.

**Thomas:** Das Projekt hat den Grundstein für eine neue gemeinsame Zukunft unserer drei Vereine gelegt.

**Horst:** Mit einem externen, unparteiischen Moderator hatten wir jemanden, der die Teams dazu gebracht hat, sich mit viel Kreativität in die verschiedenen Themen einzuarbeiten.

# 5

## Interviews – sieben Fragen an „3 für Farbe“

### 6. Welche Umsetzungsschritte sind als nächstes geplant?

**Benjamin:** Erstens ein gemeinsames Sportstättenmanagement, das heißt, wir brauchen ein klares Verständnis darüber, wer was, wann nutzt und wie wir das gemeinsam optimieren können. Zweitens die Zusammenarbeit der Vorstände, damit wir uns gemeinsam nach außen präsentieren können, wie z.B. auf einer Website oder auch durch gemeinsame Aktionen. Und drittens die strukturelle Aufstellung der Mitarbeiter. Also, wie können wir z.B. die Trainer einsetzen, um vielleicht auch gemeinsame Trainings anbieten zu können?

**Thomas:** Zusätzlich zu den geplanten Arbeitsgruppen und dem Hauptausschuss hat sich bereits eine weitere Arbeitsgruppe gebildet, die sich mit der Zukunftsstrategie der drei Vereine beschäftigen soll. Außerdem wollen wir das Erreichte festigen und die Kooperation bekannter machen.

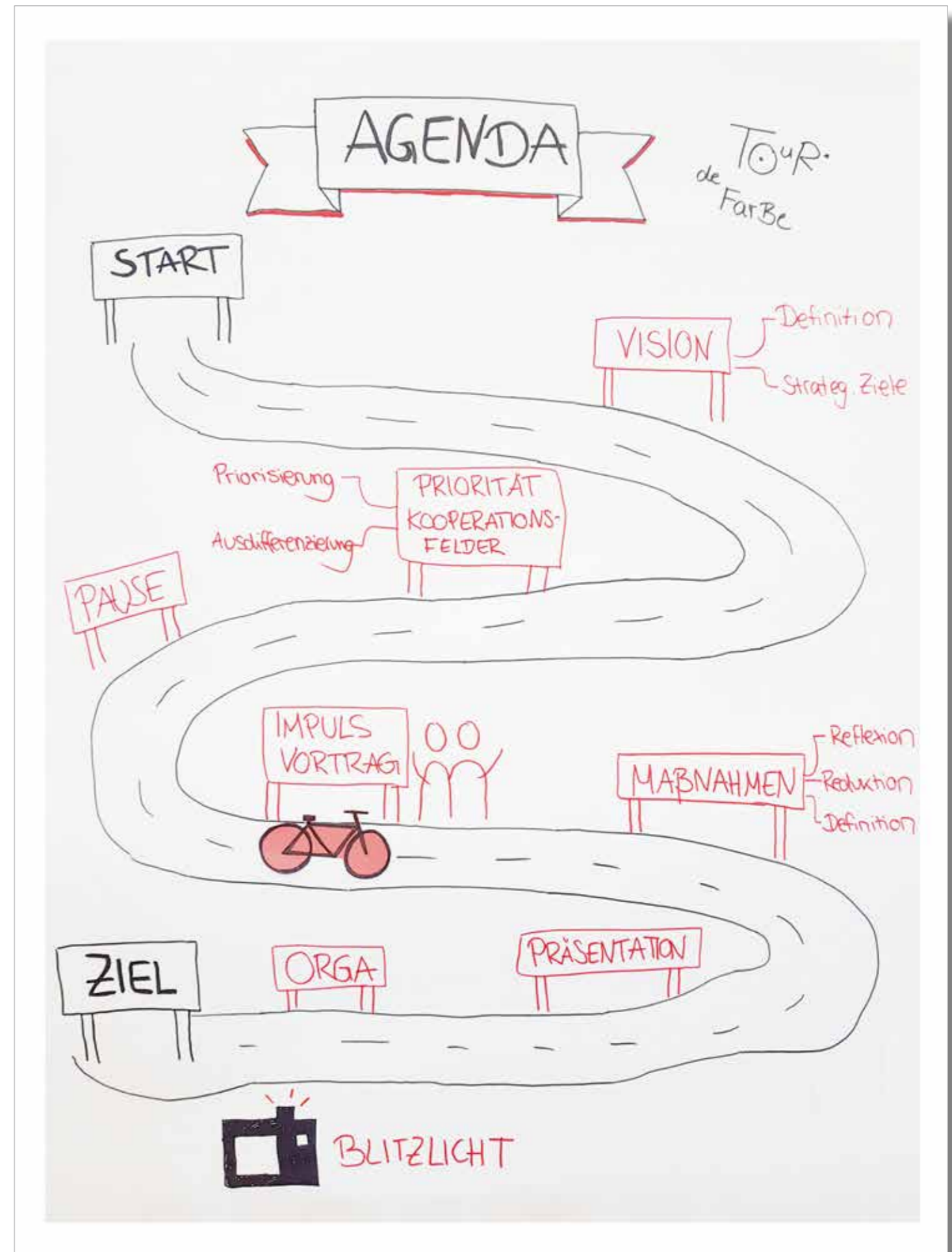
**Horst:** Ich fände es schön, wenn wir demnächst wegen der Finanzierung von Vereinsbauten gemeinsam im Bezirkssamt Wandsbek auftreten könnten. Auch der Stammtisch für die Ehrenamtlichen liegt mir sehr am Herzen und natürlich Sommerfeste – sofern unser Clubhaus dann schon steht.

### 7. Was ratet Ihr anderen Vereinen, die über eine Kooperation nachdenken?

**Benjamin:** Erstens: Sucht Euch externe Hilfe, also jemanden, der die Gespräche und Projekte moderiert. Und zweitens: Je mehr Leute an den Projekten mitarbeiten und den gemeinsamen Spirit mittragen, desto nachhaltiger sind die Projekterfolge. Denn wir dürfen eines nicht vergessen: Wir haben es mit ehrenamtlichen Mitarbeitern zu tun. Das verdient Respekt, birgt aber die Gefahr, dass die Leute am nächsten Tag nicht mehr da sind. Damit sind auch die Projekte schnell in Gefahr.

**Thomas:** Die großen Sportvereine in Hamburg kooperieren schon lange als Top-Sportvereine miteinander. Das werden auch die kleineren Vereine tun, wenn sie sich weiterentwickeln und sich in Verwaltung und Politik Gehör verschaffen wollen. Hierfür muss man nicht fusionieren, aber man muss sich vertrauen und seine Interessen bündeln. Nur so weitermachen, weil es heute ja noch irgendwie funktioniert, ist der Anfang vom Ende.

**Horst:** Ich finde es wichtig, Zweifel nicht nach außen zu tragen und Herausforderungen positiv anzugehen.



# Impressum

**Herausgeber:**

Alexander-Otto-Sportstiftung

**Redaktion:**

Rando Aust

**Autoren:**

Lena Bittrich, Dimitrios Giannitsopoulos, Lisa Neumann, Jannis Röthemeier

**Artdirection/Gestaltung:**

Heike Roth, [www.heikeroth.com](http://www.heikeroth.com)

**Internet:**

[www.alexander-otto-sportstiftung.de](http://www.alexander-otto-sportstiftung.de)

**Ansprechpartner:**

Alexander-Otto-Sportstiftung

Rando Aust, Vorstandsvorsitzender

Saseler Damm 39, 22395 Hamburg

Tel.: 040 60 60 66 52 6, E-Mail: [info@alexander-otto-sportstiftung.de](mailto:info@alexander-otto-sportstiftung.de)

Turn- und Sportverein Berne e. V.

Berner Allee 64 a, 22159 Hamburg

Tel.: 040 60 44 28 80, Fax: 040 60 44 28 89, E-Mail: [Service@tusberne.de](mailto:Service@tusberne.de)

SC Condor von 1956 e. V.

Berner Heerweg 188, 22159 Hamburg

Tel.: 040 64 32 74 9, Fax: 040 87 50 18 07, E-Mail: [info@sccondor.de](mailto:info@sccondor.de)

Farmsener Turnverein von 1926 e.V.

Berner Heerweg 187b, 22159 Hamburg

Tel.: 040 64 55 11 14, Fax: 040 64 55 11 15, E-Mail: [geschaefsstelle@farmsener-tv.de](mailto:geschaefsstelle@farmsener-tv.de)

Futury GmbH

Charlie Müller, Managing Director

Jannis Röthemeier, Program Director

Paul-Ehrlich-Str. 51, 60596 Frankfurt am Main

Tel.: 069 34 87 50 53, E-Mail: [hello@futury.eu](mailto:hello@futury.eu)

Hamburg, April 2022

Hinweis: In diesem Buch werden Beispiele von anderen Anbietern aufgeführt.  
Wir möchten darauf hinweisen, dass wir in keinerlei Kooperation mit diesen stehen.



