

# Möglichkeiten von Qualitätsverbesserung und Qualitätssicherung der Jugendarbeit in der Turngemeinde Witten auf Grundlage der Brettschneiderstudie

Wissenschaftliche Hausarbeit zum Seminar  
(02-53) DSB-Vereinsmanager/in A

Im Dezember 2002 vorgelegt von

Barbara Tönies  
Sternstraße 7

44137 Dortmund

# Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	4
2 Begriffsklärungen.....	5
2.1 Kunde.....	5
2.2 Qualität.....	5
2.3 Qualitätssicherung.....	6
3 Qualitätssicherung in der Jugendarbeit der TG Witten.....	7
3.1 Qualitätsplanung.....	7
3.1.1 Profil der Turngemeinde Witten.....	7
3.1.2 Ist-Zustand der Jugendarbeit in der TG.....	11
3.1.3 Kurzdarstellung der Brettschneiderstudie.....	12
3.1.4 Schlussfolgerungen zur Qualitätsverbesserung.....	15
3.2 Qualitätslenkung.....	16
3.2.1 Erweiterung der bestehenden Angebote auf andere Altersgruppen.....	16
3.2.2 Verbesserung der Qualität bestehender Angebote.....	17
3.2.3 Erstellen eines Vereinsjugendprofils.....	20
3.2.4 Neue Angebote schaffen.....	21
3.2.5 Modernisierung der Vereinsjugendorganisation.....	22
3.2.6 Kooperation und Vernetzung.....	22
3.2.7 Reaktivierung des Jugendraums.....	23
3.3 Qualitätsprüfung.....	24
3.4 Qualitätsverbesserung.....	25
4 Literaturliste.....	26

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Qualität	4
Abbildung 2: Altersstruktur der Mitglieder	7

# 1 Einleitung

Jugendarbeit in Sportvereinen – ein Förderer der Persönlichkeitsentwicklung in all ihren Facetten? Ein Ort, an dem die motorischen Fähigkeiten systematisch gefördert werden?

Betrachtete man die programmatischen Äußerungen von Politik und organisiertem Sport der letzten Jahre, fand man die Darstellung einer fast multifunktionalen Organisation, die neben der hervorragenden sportlichen Ausbildung jugendlichem Problemverhalten vorbeugte, das Selbstkonzept stärkte, psychosomatischen Beschwerden entgegenwirkte – kurz, die Kinder und Jugendlichen „von der Straße holte“.

An dieser Stelle setzten BRETTSCHEIDER und KLEINE mit ihrer Längsschnittstudie „Jugendarbeit in Sportvereinen – Anspruch und Wirklichkeit (2002)“ an. Dabei stellten sich die erhofften Ergebnisse jedoch nicht ein. So wird dem Sportverein eine eher bewahrende anstatt fördernde Funktion hinsichtlich der Persönlichkeitsentwicklung und der motorischen Leistungsfähigkeit seiner Mitglieder<sup>1</sup> bescheinigt (vgl. BRETTSCHEIDER / KLEINE 2002, 483).

Als Konsequenz sprechen die beiden Sportpädagogen Empfehlungen für die Jugendarbeit in Sportvereinen aus. Danach soll im Rahmen von Qualitätssicherung auf die „Phase der Entwicklung innovativer und attraktiver Aktionsprogramme (ebd., 486)“ nun eine „Phase der Realisierung gezielter Evaluationsprogramme folgen (ebd.)“.

Anhand des Beispiels der Jugendarbeit in meinem Sportverein – der TG Witten – soll in der vorliegenden Arbeit dieser Empfehlung nachgekommen werden. Dabei werde ich zunächst eine Begriffsklärung und Arbeitsdefinition von 'Kunde', 'Qualität' und 'Qualitätssicherung' vornehmen (vgl. Kap. 2). Im Rahmen der für meinen Verein exemplarisch durchgeführten Qualitätssicherung (vgl. Kap. 3) stelle ich daraufhin das Vereinsprofil und den Ist-Zustand seiner Jugendarbeit als Voraussetzung für die Qualitätsplanung dar (vgl. Kap. 3.1). Aus diesen ziehe ich Schlussfolgerungen zur Qualitätsverbesserung (vgl. Kap. 3.1.3), die wiederum Grundlage der Entwicklung konkreter Handlungsprozesse (Qualitätslenkung) in Kap. 3.2 sind. Abschließend formuliere ich Richtlinien zur Qualitätsprüfung (vgl. Kap. 3.3) und Gedanken zur Gewährleistung einer kontinuierlichen Qualitätsverbesserung (vgl. Kap. 3.4).

---

<sup>1</sup> Nachfolgend verwende ich aus Gründen der besseren Lesbarkeit einheitlich die männliche Pluralform.

## 2 Begriffsklärungen

Ich möchte nachfolgend innerhalb der Aufgabenstellung relevante Begriffe kurz erläutern und festhalten mit welchem Verständnis ich diese innerhalb der vorliegenden Arbeit verwenden werde.

### 2.1 Kunde

Kunden eines Vereins sind alle, die von diesem Leistungen erhalten oder erwarten bzw. anderweitige Anforderungen an ihn stellen (vgl. WOLF 1999, 430). Demnach kann man die Mitglieder als wichtigste Kunden der Vereine betrachten. Daneben stellen jedoch auch Pächter, Zuschauer von Wettkämpfen, Sponsoren, Medienvertreter etc. Anforderungen an den Verein (vgl. ebd., 431). Im Bereich der Jugendarbeit sind darüber hinaus Eltern und weitere Angehörige der jungen Mitglieder zu nennen.

### 2.2 Qualität

Qualität ist kein absoluter Begriff, sondern immer in Bezug auf gegebene Voraussetzungen und vorgegebene Forderungen zu verstehen. Aus diesem Grund lässt sich Qualität lediglich am Grad der Erfüllung eines Vorhabens oder einer Vorgabe messen.

Ich möchte für meine folgenden Ausführungen Qualität als *Ausmaß der Anpassung der Ergebnisse einer Tätigkeit an entwickelte oder vorgegebene Ziele* verstehen.

Eine Firma, Institution oder ein Verein formulieren kurzfristige, mittelfristige und langfristige Ziele. Zu deren Erreichen ergeben sich Tätigkeiten. Diese Intervention führt wiederum zu Ergebnissen. Vergleicht man nun die anfangs formulierten Voraussetzungen mit den erwirkten Ergebnissen, stellt Qualität das Ausmaß der Übereinstimmung beider Komponenten dar.

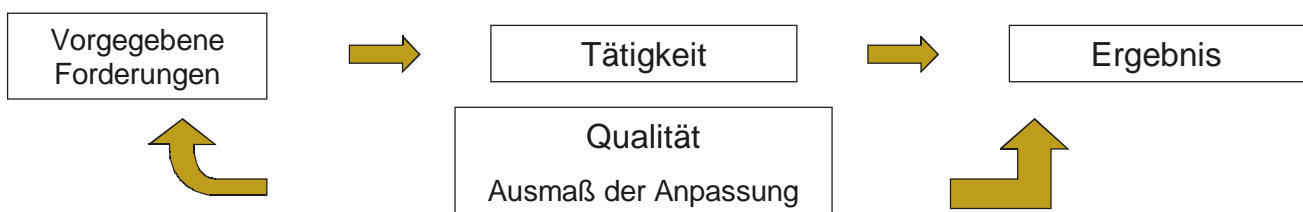


Abbildung 1: Qualität

Daneben beeinflussen noch die Faktoren Zuverlässigkeit und Kundenzufriedenheit den Qualitätsbegriff. Am Beispiel der Vereinsarbeit erklärt kann von Qualität nur gesprochen werden, wenn das formulierte Ziel pro Halbjahr vier Aerobic-Kurse anzubieten

1. nicht nur einmal, sondern zuverlässig erreicht wird und
2. den Bedarf der Mitglieder und Nichtmitglieder deckt.

### **2.3 Qualitätssicherung**

Qualitätssicherung oder Qualitätsmanagement steht nach DIN 55350 Teil 11 für die Gesamtheit aller qualitätsbezogenen Tätigkeiten und Zielsetzungen eines Unternehmens. Am Beispiel des Sportvereins fallen unter Qualitätssicherung demnach alle Aktivitäten, die zum Ziel haben, die Interessen der Kunden und des Vereins langfristig in Einklang zu bringen. Inzwischen haben sog. Qualitätsmanagementsysteme in vielen Betrieben an Bedeutung gewonnen. Darunter sind nach internationalen Normen aufgestellte Anforderungskataloge zu verstehen, die das Unternehmen erfüllen muss. Dafür zugelassene Akkreditierungsinstitutionen überprüfen dann jährlich Planung, Anwendung und Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems und zertifizieren das Unternehmen anschließend bei Erfüllung der Norm. Auch non-profit Organisationen und Unternehmen wie der Sportverein diskutieren vermehrt nach diesem Beispiel an die eigene Situation angepasste Qualitätsmanagementsysteme einzuführen.

### **3 Qualitätssicherung in der Jugendarbeit der TG Witten**

In Bezug auf die Jugendarbeit der Turngemeinde Witten möchte ich Ansätze für ein Qualitätsmanagementsystem erarbeiten. Dabei gehe ich davon aus, dass zur Qualitätssicherung die Phasen

1. Qualitätsplanung (Zielvorgabe)
2. Qualitätslenkung
3. Qualitätsprüfung und
4. Qualitätsverbesserung

zeitlich aufeinander folgen (vgl. ebd., 440).

#### **3.1 Qualitätsplanung**

Um Ziele zur Qualitätssicherung der Jugendarbeit in meinem Sportverein festzulegen, stelle ich in einem ersten Schritt das Profil der Turngemeinde mit einer Schwerpunktsetzung auf den Ist-Zustand der Jugendarbeit als Voraussetzung dar. Daraufhin möchte ich die Ergebnisse der Brettschneiderstudie bezüglich ihrer Relevanz für meinen Sportverein untersuchen, um anschließend die Qualitätsplanung vorzunehmen.

##### **3.1.1 Profil der Turngemeinde Witten**

###### ***Leitbild***

Die Turngemeinde Witten versteht sich als traditionsreicher, primär Breitensportorientierter Verein. Durch die überdurchschnittlich vielen Mitglieder im Seniorenalter verzeichnet das Angebot Schwerpunkte im Gesundheitssport und im Hobby-Mannschaftssport. Um dem Image eines ausschließlichen Seniorenvereins entgegenzuwirken, ist die TG darum bemüht die wenigen Angebote für Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene deutlich auszubauen. So geht das Streben zu einer Modernisierung des Mehrspartenvereins, ohne dabei das Augenmerk auf die Altmitglieder zu verlieren.

###### ***Geschichte***

Die TG Witten wurde im Jahr 1848 gegründet und zählt damit bundesweit zu den ältesten Sportvereinen. Aus dem zunächst reinen Männer-Turnverein entwickelte sich mit der Zeit ein Mehrspartenverein, der heute in 9 Abteilungen organisiert ist. Insbesondere im Handball kann

der Verein auf große Wettkampferfolge und zwei Mitglieder im Nationalteam zurückblicken.

### **Demografische Analyse**

Das örtliche Gebiet umfasst die Region des Ruhrgebietes. In Witten selbst leben zur Zeit 103 806 Menschen. Witten ist damit die größte Stadt des Ennepetalkreises. Die Nähe zum Sauerland sowie großzügige Bewaldung und die Naherholungsgebiete Ruhr und Kemnader See ziehen insbesondere am Wochenende Ausflugsgäste aus dem ganzen Ruhrgebiet an. In sportlicher Hinsicht bietet Witten Ausflüglern als Besonderheit 2 große Beachvolleyballhallen, Leihboote an Ruhr und Kemnade und ein großes Freizeitbad mit Sauna. Diese Angebote werden hauptsächlich von Nicht-Wittenern genutzt. Darüber hinaus gibt es in Witten 96 Sportvereine in denen 30 609 Mitglieder organisiert sind.

### **Mitglieder**

Ca. 770 Mitglieder sind bei der TG Witten aktiv. Davon betreiben ca. 50 % Tennis. Seit 10 Jahren ist ein massiver Mitgliederrückgang zu verzeichnen. 1992 hatte die TG noch etwa 2000 Mitglieder. Auch die Altersstruktur ist besorgniserregend. Sie stellt sich folgendermaßen dar:

Bis 18 Jahre	8.3 %
19 – 26 Jahre	6.9 %
27 – 40 Jahre	21.0 %
41 – 61 Jahre	21.3 %
+ 61 Jahre	42.5 %

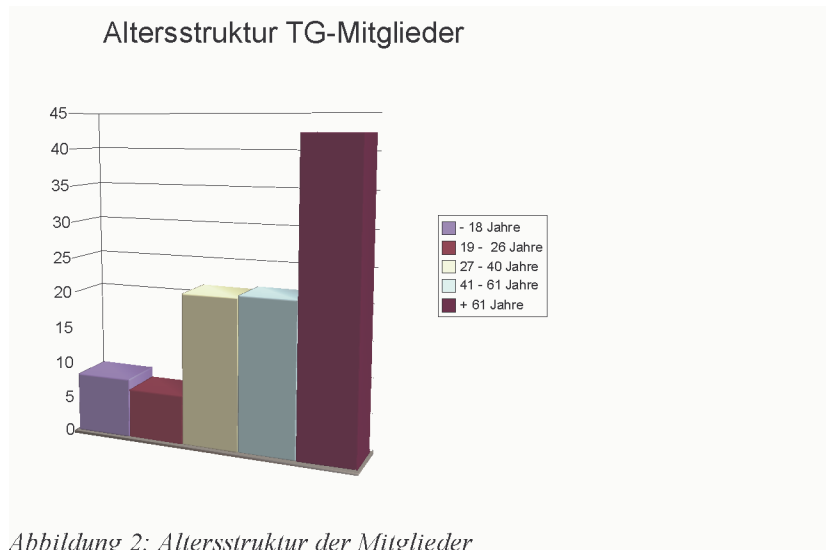


Abbildung 2: Altersstruktur der Mitglieder

### **Mitarbeiter**

Die Vereinsführung ist in dem geschäftsführenden Vorstand und im Hauptvorstand organisiert. Hierzu zählen jeweils:

#### **geschäftsführender Vorstand:**

- 1. Vorsitzender
- 2. Vorsitzender

- Geschäftsführer
- Kassierer

**Hauptvorstand:**

- Sportwart
- Referent für Öffentlichkeitsarbeit
- Sozialwart
- Schriftwart
- Hauptjugendwart
- Vertreter der einzelnen Abteilungen

Darüber hinaus gibt es den sog. Ehrenrat, der in Streitfällen als Schlichter, aber auch als Straf- und Ausschlussorgan fungiert. Bei Bedarf werden zusätzlich Projektgruppen wie beispielsweise der Festausschuss eingesetzt. Die Vereinsjugend verwaltet sich selbst und wird durch den Hauptjugendwart im Hauptvorstand vertreten.

Hauptamtlich arbeitet in der TG Witten eine Halbtagskraft als Assistentin für Vereinsmanagement. Sie übernimmt in erster Linie Verwaltungstätigkeiten, koordinative Aufgaben, besetzt die Geschäftsstelle und ist in beratender Funktion für den Vorstand tätig.

20 Übungsleiter, zwei Gruppenhelfer und eine Trainerassistentin gewährleisten den Sportbetrieb der Abteilungen. Daneben gibt es zur Zeit vier Honorarkräfte, die Sportkurse leiten.

***Abteilungen***

Etwa die Hälfte der Mitglieder ist in der Tennisabteilung organisiert. Außerdem herrscht viel Engagement in den beiden jüngsten Abteilungen Karate sowie Kinder- und Jugendsportfreizeiten. Die Turnabteilung bietet ein umfangreiches Programm für Ältere und eine Eltern-Kind-Gruppe an. In den weiteren Abteilungen Fechten, Tischtennis, Handball, Leichtathletik und Prellball ist der Sportbetrieb praktisch zum Erliegen gekommen. Lediglich eine Gruppe von ca. 100 ehemals aktiven Wettkampfsportlern trifft sich regelmäßig zu verschiedenen Hobby-Ballsportangeboten.

### ***Sportkurse***

Seit einem Jahr werden in der TG Witten auch Sportkurse angeboten. Diese richten sich ebenfalls an Nicht-Mitglieder. Vereinszugehörige bekommen auf die Teilnahmegebühr eine Ermäßigung. Angeboten wird momentan:

- Power-Fitness
- Selbstbehauptung und Selbstverteidigung für Frauen
- Rückenschule

### ***Immobilien***

Die TG besitzt zwei Tennishallen, 4 Tennis-Außenplätze und ein Clubhaus mit Sauna, zwei Büros, einem großen Jugendraum sowie einer verpachteten Gaststätte mit Terrasse und zugehörigem Parkplatz. Auf dem Gelände befinden sich ebenfalls ein Fußballplatz mit Außenbahn, eine große Sporthalle mit kleiner Tribüne und eine kleine Gymnastikhalle. Dieser Platz und die zwei Hallen waren ursprünglich im Besitz der TG, wurden jedoch an die Stadt verschenkt. Im Gegenzug wurde der TG vertraglich ein bevorzugtes Nutzungsrecht zugestanden.

### ***Wettkämpfe***

Die Turngemeinde ist neben dem bestehenden Ligabetrieb (Tennis) Ausrichter eines landesweiten Prellballturniers und eines Karatewettkampfes auf Bezirksebene.

### ***Außersportliche Veranstaltungen***

Die Ehrung der Vereinsmitgliedsjubilare und besonderer sportlicher Erfolge findet im Rahmen eines Brunch und einer kleinen Ausstellung der Vereinshistorie statt.

Daneben werden jährlich Weihnachtsfeiern der Abteilungen und zweijährlich ein Stiftungsfest mit Tag der offenen Tür durchgeführt.

### ***Außergewöhnliche Angebote***

Seit zwei Jahren bietet die Turngemeinde in den Sommerferien eine zweiwöchige Sport-Kinderfreizeit an. 6 – 8 ausgebildete Pädagogen betreuen ca. 40 Kinder zwischen 8 und 10 Jahren. Dabei sind Mitglieder und Nicht-Mitglieder angesprochen. Um eine Bindung an den Verein über die Freizeit hinaus zu ermöglichen wurde die Abteilung 'Kinder und

Jugendsportfreizeiten' gegründet. Aktuelle und ehemalige Teilnehmer werden in unregelmäßigen Abständen zu Aktionstagen eingeladen, es existiert eine eigene Homepage und die Eltern werden in die Vereinsarbeit mit einbezogen. Angebote für Kinder anderer Altersstufen sind in der Planung.

### ***Sponsoring***

Die Karateabteilung verfügt über einen Sponsoringvertrag mit dem ortsansässigen KfZ-Händler einer japanischen Automarke. Als Gegenleistung beteiligt sich die Abteilung durch Vorführungen am jährlichen Frühlingsfest des Unternehmens.

### ***Öffentlichkeitsarbeit***

Die Turngemeinde Witten veröffentlicht Schriftstücke, Plakate und digitale Medien mit einem einheitlichen Erscheinungsbild (corporate identity). Informationen gelangen über folgende Wege an die Mitglieder und Nicht-Mitglieder: Info-Bretter, regelmäßige Zeitungsartikel, Homepage, Öffnungszeiten in der Geschäftsstelle, Post, Handzettel und die Abteilungsleiter sowie die Ref. für Öffentlichkeitsarbeit als 'Sprachrohre' des Vorstands.

### **3.1.2 Ist-Zustand der Jugendarbeit in der TG**

Der aktuelle Ist-Zustand der TG in der Jugendarbeit stellt sich sehr ernüchternd dar. Von insgesamt 770 Vereinsmitgliedern sind nur 8,3 % unter 18 Jahren. Sportangebote für Kinder und Jugendliche finden sich nur in den Abteilungen Tennis, Karate, Prellball und Turnen. Dabei wird jeweils nur eine Altersgruppe angesprochen, so dass keine kontinuierliche Bindung an den Verein ermöglicht wird.

<b>Abteilung</b>	<b>Altersgruppe</b>	<b>Anzahl d. ÜL</b>	<b>Stunden / Woche</b>
Turnen	3 – 5 Jahre	1	1.5
Karate	8 – 12 Jahre	3	1
Tennis	15-17 Jahre	Einzelunterricht	Nach Absprache
Prellball	12-17 Jahre	1	1.5

Neben diesen regelmäßigen Angeboten wird einmal jährlich eine Kinderfreizeit für Mitglieder und Nicht-Mitglieder durchgeführt.

Die Selbstverwaltung der Jugend geschieht nur auf dem Papier. Theoretisch organisiert sich die Jugend im Vereinsjugendausschuss, bestehend aus den Posten:

- Hauptjugendwart (Stimmrecht auch im Hauptvorstand), über 18
- stellvertretender Hauptjugendwart, Ü 18
- Kassierer, Ü 18
- 2 Beisitzer, Ü 18
- Jugendleiter der Abteilungen (über 18 oder unter 18)
- 2 Jugendliche, unter 18

Besetzt sind hiervon jedoch nur der Hauptjugendwart und eine Jugendliche unter 18. Zusätzlich hat lediglich eine von neun Abteilungen einen Jugendleiter gestellt.

Insgesamt lässt sich ein sehr großer Handlungsbedarf sowohl in der fast zum Erliegen gekommenen organisierten Jugend als auch in der Quantität des Angebots der Turngemeinde für Kinder und Jugendliche feststellen. Nur die Ausbildung der Übungsleiter im Kinder- und Jugendbereich kann als zufriedenstellend eingestuft werden, da in diesem ausschließlich Sportpädagogen, Lehrer, LSB-Jugendleiter, Erzieher und Übungsleiter mit Zusatzqualifikation eingesetzt werden.

### **3.1.3 Kurzdarstellung der Brettschneiderstudie**

#### *Intention der Studie*

Im Auftrag des Ministeriums für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport (MSWKS) wurde vom Mai 1998 bis zum Januar 2000 unter der Leitung von Wolf-Dietrich Brettschneider und Torsten Kleine eine Studie über „Anspruch und Wirklichkeit der Jugendarbeit in Sportvereinen“ durchgeführt. Sie gehen dabei folgenden zentralen Fragestellungen nach (vgl. BRETTSCHEIDER / KLEINE 2002, 23):

1. Sind die Jugendabteilungen der Sportvereine tatsächlich kompetente Sachwalter des Sports und unterstützen die Entwicklung der motorischen Leistungsfähigkeit der Jugendlichen?
2. Sind die behaupteten Thesen u. a. des DSB und der Sportjugend NRW, dass die Sportvereine psychologische und soziale Auswirkung auf die Entwicklung der Jugendlichen haben, Fakt oder Fiktion?

Hierzu wurde ein fünfteiliger Fragenkatalog zu den Bereichen

- Sport- und Vereinsengagement
- Körperliche Aktivität und motorische Entwicklung
- Jugendliches Selbstkonzept
- Psychosoziale Gesundheit

Soziale Netzwerke und soziale Integration formuliert (vgl. ebd., 45 f.).

### ***Untersuchungsdesign***

Die Studie unterteilt sich in eine quantitative Fragebogenuntersuchung, eine motorische Teststudie sowie eine qualitative Interviewstudie. Sie ist längsschnittlich angelegt und untersucht dieselben Jugendlichen im Verlauf von drei Schuljahren zu verschiedenen Messzeitpunkten. Auf diese Weise lassen sich drei Kohorten bilden, die im 6., 8. und 10. Schuljahr erstmals untersucht wurden (vgl. ebd., 11). Die Datenerhebung an den unterschiedlichen Messzeitpunkten (MZP) gliederte sich folgendermaßen (vgl. ebd. 50):

#### **Quantitative Fragebogenuntersuchung**

1. MZP 1998 Klassen 6, 8 und 10	1565 Schüler
2. MZP 1999 Klassen 7, 9 und 11	1388 Schüler
3. MZP 2000 Klassen 8, 10 und 12	1179 Schüler

In den Längsschnitt kommen nach einem Datencleaning 544 Schüler.

#### **Motorische Teststudie**

1. MZP 1998 Klassen 6, 8 und 10	868 Schüler
2. MZP 2000 Klassen 8, 10 und 12	360 Schüler

#### **qualitative Studie (fokussierte Einzelinterviews)**

1. MZP 1998 Klassen 6, 8 und 10	19 Schüler + 12 Eltern
2. MZP 2000 Klassen 8, 10 und 12	16 Schüler + 12 Eltern

Die Probandengruppe der Untersuchung umfasst weibliche und männliche Schüler von Haupt- und Realschulen zwischen 12 und 18 Jahren. Es wird unterschieden zwischen Schülern

- aus Ballungszentren (z. B. Ruhrgebiet)
- aus Verdichtungsräumen (z. B. Münster)
- aus ländlichen Räumen (z. B. Coesfeld)

### ***Ergebnisse der Studie***

Nachfolgend stelle ich die Ergebnisse der Studie vor, um sie im späteren Verlauf der Arbeit als Grundlage für die Formulierung von Qualitätskriterien innerhalb der Qualitätssicherung zu verwenden. Ich gebe die Ergebnisse nur stark gekürzt wieder und verweise an dieser Stelle auf die Literatur.

#### **Vereinsengagement**

Der Sportverein besitzt eine hohe Integrationskraft. Mehr als 60% der 12-jährigen und ca. 40% der 18-jährigen sind aktive Mitglieder im Sportverein (mehr Jungen als Mädchen, mehr Gymnasiasten als Hauptschüler). 18-jährige aktive Vereinsmitglieder sind im Durchschnitt 9 Jahre lang im Verein und verbringen dort etwa 5 Stunden pro Woche.

#### **Motorische Förderung**

- Dem Verein gelingt es zwar motorisch begabte Jugendliche an sich zu binden (Mitglieder haben bessere motorische Ausgangswerte), jedoch nicht die motorische Entwicklung systematisch zu fördern (die Nicht-Mitglieder holen innerhalb des Untersuchungszeitraums auf).

#### **Entwicklung des Selbstkonzepts**

- Das Selbstwertgefühl der Vereinsmitglieder hebt sich positiv von dem Selbstwertgefühl der Nichtmitglieder ab. Dabei verstärkt es sich bei Mädchen früher, bei Jungen langanhaltender.
- Ein systematischer Einfluss des Sportengagements im Hinblick auf die Entwicklung der emotionalen Stabilität und das soziale Selbstkonzept ist nicht nachweisbar.
- Die Bewertung der eigenen sportlichen Leistungsfähigkeit sowie der körperlichen Attraktivität fällt bei Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern nahezu gleich aus.

#### **Psychosomatische Beschwerden**

- Von Schlafstörungen und Kopfschmerzen sind Vereinsjugendliche im Entwicklungsverlauf weniger betroffen als ihre vereinsdistanzierten Altersgenossen. Die Prävalenzrate von

Nervosität, Magenschmerzen, Konzentrationsmängeln, Alpträumen, Atembeschwerden und Gewichtsverlust lassen keine signifikanten Unterscheidungen zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern zu.

#### **Jugendliches Problemverhalten**

- Im Alkoholkonsum lassen sich keine Unterschiede zwischen Untersuchungsgruppe und Kontrollgruppe erkennen (hier sind große sportartspezifische Unterschiede zu verzeichnen). Die Konsumraten von Nikotin sind bei Vereinsjugendlichen jedoch erheblich niedriger. Der illegale Drogenkonsum verhält sich bei Mitgliedern und Nichtmitgliedern ähnlich.
- In Bezug auf leichte Delinquenz kann man von einer protektiven Wirkung des Vereins bei jüngeren Heranwachsenden ausgehen. Diese verflüchtigt sich jedoch im späteren Jugendalter. Die Prävalenzrate bei schwerer Delinquenz ist allgemein so niedrig, dass sie keine valide Interpretation zulässt.

#### **3.1.4 Schlussfolgerungen zur Qualitätsverbesserung**

Da die Jugendarbeit der Turngemeinde fast zum Erliegen gekommen ist (vgl. Kap. 3.1.2), sind neben der Qualitätsverbesserung bestehender Angebote auch erhebliche Neugestaltungen notwendig. Auf Grundlage des Ist-Zustands der TG und im Besonderen der Jugendarbeit (vgl. Kap. 3.1.1 und 3.1.2) sowie unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Brettschneiderstudie (vgl. Kap. 3.1.3) möchte ich innerhalb der Qualitätsplanung folgende Schwerpunkte setzen:

1. Erweiterung der bestehenden Angebote für Kinder und Jugendliche auf andere Altersgruppen, damit eine Vereinsbindung vom Kinder- und Jugendtraining bis zum Erwachsenentraining ermöglicht wird.
2. Verbesserung der Qualität bestehender Angebote.
3. Erstellen eines Vereinsprofils für die Jugendarbeit, das die TG von anderen Vereinen unterscheidet und den eigenen Möglichkeiten und Grenzen Rechnung trägt.
4. Erschaffung neuer Angebote für Kinder und Jugendliche, die vorrangig nach dem 'Vereinsjugendprofil' ausgewählt werden sollen.
5. Vereinfachung und Verbesserung der Organisationsstruktur (Jugendordnung) des Vereinsjugendausschusses.
6. Kooperation und Vernetzung.

7. Reaktivierung des Jugendraums für Aktivitäten der Jugend.

### **3.2 Qualitätslenkung**

Kernpunkt der Qualitätslenkung, d. h. der Umsetzung des Geplanten, sind die Handlungsprozesse. Diese sollten nach den Gesichtspunkten Effektivität und Effizienz gestaltet werden. Daneben spielen in der Qualitätslenkung die Kundenorientierung und die demokratische Mitarbeiterführung (mit den Faktoren: Information – Einbindung – Vollmacht – Anreize – Konsistenz – Kontinuität) eine Rolle. Nachfolgend greife ich die Schwerpunktsetzung von Kap. 3.1.4 auf und entwickle dazu stichpunktartig konkrete Handlungsprozesse.

#### **3.2.1 Erweiterung der bestehenden Angebote auf andere Altersgruppen**

Um Menschen langfristig an einen Verein zu binden ist es notwendig, ihnen in jeder Lebensphase etwas zu bieten. Aus diesem Grund möchte ich folgendes erreichen:

##### ***Zielformulierung***

Innerhalb der nächsten zwei Jahre sollen die bestehenden Sportangebote von allen Altersgruppen im Kinder- und Jugendalter besucht werden können. Dazu sind an neuen Angeboten nötig:

Karate:	Jugendgruppe, 3 h / Woche
Tennis:	Kindertraining, Einzelunterricht und 2 h / Woche Mannschaftstraining
Prellball:	Kindertraining, 1.5 h / Woche
Turnen:	Kindertraining, 2 h / Woche Jugendtraining (z. B. Abenteuersport), 2h / Woche
Kinderfreizeit:	Freizeiten für ältere Kinder, Jugendliche und Erwachsene

Dabei muss geprüft werden, ob die neuen Gruppen auf akzeptable Resonanz stoßen. Ist dies bei inzwischen sehr unmodernen Sportarten wie Prellball oder Gerätturnen nicht der Fall, sollten mit dem ÜL Alternativen besprochen werden (Turnen → Abenteuersport, Wassergymnastik → Aquafitness).

### ***Voraussetzungen schaffen***

- Mitarbeiter gewinnen (motivieren, evtl. ausbilden)
- Belegungszeiten für die Sportanlagen beantragen
- evtl. Sportgeräte anschaffen
- Finanzierungskonzept erstellen
- Festhalten bei Erfüllung welcher Qualitätskriterien (z. B. Anzahl der Teilnehmer etc.) das Angebot erfolgreich ist und berechtigt weitergeführt werden kann.

### ***Durchführung***

- Angebot bekannt machen (Öffentlichkeitsarbeit)
- Angebot durchführen
- neue Mitglieder mit den Räumlichkeiten, Organen und der Organisationsstruktur des Vereins vertraut machen
- Elternarbeit

### **3.2.2 Verbesserung der Qualität bestehender Angebote**

Um die bestehenden Angebote qualitativ verbessern zu können, ist es notwendig dafür Qualitätskriterien festzulegen. An dieser Stelle kommen die Ergebnisse der Brettschneiderstudie (vgl. Kap. 3.1.3) zum Tragen. Dazu greife ich diejenigen heraus, aus denen ich Forderungen für die Verbesserung des aktuellen Angebots ableiten kann.

### ***Vereinsengagement***

Entgegen der durchschnittlich sehr hohen Integrationskraft von Sportvereinen gelingt es der Turngemeinde nur in sehr geringem Maß Kinder und Jugendliche an sich zu binden. Es stellt sich also die Frage, was die TG für die Adressatengruppe weniger attraktiv macht als andere Vereine. Ich vermute in diesem Zusammenhang folgende Attribute, ohne dabei Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben:

- Die ÜL sind teilweise zu alt (z. B. Prellball-ÜL ist Ü70).
- Das Angebot ist nicht zeitgemäß (Beispiel Prellball oder Turnen).

- Keine der Sportarten bietet eine Trainingszeit für alle Altersgruppen an (vgl. Kap. 3.2.1).
- Informationen über die Turngemeinde erreichen die Nicht-Mitglieder weniger gut als in anderen Vereinen. 'Mund-zu-Mund-Propaganda' ist wegen der ohnehin wenigen Kinder seltener.

Mir sind diese Punkte unter anderem deshalb aufgefallen, da die Karateabteilung und die Kinderfreizeit sich eines besonderen Zuwachses erfreuen können und für sie die genannten Punkte nicht zutreffend sind.

### ***Motorische Förderung***

Unter gezielter motorischer Förderung versteht man die Weiterentwicklung folgender Bereiche (vgl. GROSSER / STARISCHKA ZIMMERMANN 1987, 8):

#### **Konditionelle Grundeigenschaften**

- An-aerobe und aerobe Ausdauer
- Schnelligkeit
- Beweglichkeit
- Kraft

#### **Koordinative Fähigkeiten**

- Kinästhetische Differenzierungsfähigkeit
- Kopplungsfähigkeit
- Rhythmisierungsfähigkeit
- Reaktionsfähigkeit
- Umstellungsfähigkeit
- Orientierungsfähigkeit
- Gleichgewichtsfähigkeit

Die verschiedenen Sportarten können dabei nur ein gewisses Spektrum dieser Bereiche abdecken; man spricht dabei von sportartspezifischem Training. Das allgemeine Grundlagentraining zur systematischen Förderung der motorischen Entwicklung muss

zusätzlich zum sportartspezifischen Training stattfinden.

In der TG Witten wird bisher nur beim Karatetraining eine zusätzliche motorische Förderung durchgeführt. Entsprechend sollten die bestehenden Angebote um ein grundlegendes motorisches Training erweitert werden. Da es zwischen den Abteilungen viele Überschneidungen gibt (so decken Turnen und Karate z. B. sehr ähnliche Bereiche ab), wäre es auch denkbar abteilungsübergreifende Angebote zu schaffen.

Voraussetzungen für eine gezielte motorische Förderung sind:

- Informieren über bestehendes Defizit (auf Grundlage der Brettschneiderstudie, ggf. auch einen einfachen mot. Test bei den eigenen Sportgruppen durchführen)
- mit den ÜL Maßnahmen erarbeiten (Training verändern oder erweitern)
- gut ausgebildete Übungsleiter einsetzen
- nicht zu viele Teilnehmer pro Übungsleiter
- räumliche Kapazität für zeitliche Ausdehnung des Trainings oder Zusatzangebote
- evtl. Material
- Finanzierungsplan

### ***Selbstkonzept und jungendliches Problemverhalten***

BRETTSCHNEIDER und KLEINE raten dem Vereinssport in ihrer abschließenden Bilanz besonders hinsichtlich der Erschließung seines pädagogischen und sozialen Potentials mehr Bescheidenheit an den Tag zu legen (vgl. BRETTSCHNEIDER / KLEINE 2002, 481). „Immer mehr Sportvereine entdecken im Motto 'Alles für alle' ihr sinnstiftendes Credo und haben dabei möglicherweise das Bemühen um eine klares Profil vernachlässigt [...]“ (ebd., 485). An dieser Stelle möchte ich ansetzen und die Stärken der TG Witten hinsichtlich der gut ausgebildeten Übungsleiter nutzen. Die Turngemeinde ist sicherlich nicht in der Lage innerhalb kürzester Zeit eine große Anzahl von Kindern und Jugendlichen durch neue Abteilungen mit Wettkampfbetrieb zu gewinnen. Sie kann jedoch ein qualitativ hochwertiges Breitensporttraining anbieten. Neben den bereits dargestellten Verbesserungen im motorischen Bereich kann sie dabei punktuell auch einen Beitrag leisten jungendlichem Problemverhalten vorzubeugen und ein positiveres Selbstkonzept zu schaffen. Dabei denke ich konkret an zwei neue Angebote:

- gewaltpräventive Jungenarbeit im Medium Bewegung (Zwei ÜL der Turngemeinde sind Sportlehrer und führen an Schulen Gewaltpräventionsprogramme durch, die an Sport und Erlebnispädagogik geknüpft sind. So ist der Schritt nicht weit dieses vorhandene Potential auch für den Sportverein zu nutzen)
- Vier ÜL der TG haben die Lizenz erworben Selbstbehauptung- und Selbstverteidigungskurse für Frauen durchzuführen. Bei entsprechender Weiterqualifizierung könnte ein neuer Kurs für Mädchen entstehen und es könnten zusätzlich Infoabende für Eltern und Kinder im Bereich des sexuellen Missbrauchs angeboten werden.

Mit diesen Angeboten wäre es möglich das pädagogische Potential des Sports punktuell aber gezielt zu nutzen.

In einem nächsten Schritt müssten die dargestellten Vorhaben in konkrete Ziele umformuliert werden, um dann wiederum in Qualitätsplanung, -lenkung, -prüfung und schließlich -verbesserung überzugehen.

### **3.2.3 Erstellen eines Vereinsjugendprofils**

Die Brettschneiderstudie hat gezeigt, dass die meisten Sportvereine zu viel wollen und dadurch an Kontur verlieren, sich überfordern und letztlich wenig erfolgreich agieren. Deshalb halte ich es für sinnvoll, neben einem Vereinsprofil, auf Grundlage des Ist-Zustands der Jugendarbeit auch ein Vereinsjugendprofil mit klarer Schwerpunktsetzung zu erarbeiten. Aufgrund der Voraussetzungen (vgl. Kap. 3.1.1 und 3.1.2) könnte ich mir folgendes Profil, stichpunktartig dargestellt, vorstellen:

- breitensportorientiert
- Schwerpunkt auf Qualität, nicht auf Quantität
- Spiel, Sport & Spaß für alle Altersgruppen
- Zusatzangebote im Bereich der motorischen Förderung
- zwei sportpädagogische Angebote (Selbstverteidigung & Selbst-behauptung, Gewaltprävention)
- offener Jugendtreff (beaufsichtigt)

- Selbstverwaltung der Jugend mit modernen Organisationsstrukturen
- Integration Jugendlicher in die Mitarbeit des Sportvereins, z. B. durch Projektgruppenleitung oder -mitarbeit
- Trendsportarten
- gute Informationsstrukturen

#### **3.2.4 Neue Angebote schaffen**

Neben den bereits erwähnten neuen Angeboten im sportpädagogischen Bereich (vgl. Kap. 3.2.2), zur motorischen Förderung (vgl. ebd.) und der Ausdehnung der bestehenden Angebote auf alle Altersgruppen (vgl. Kap. 3.2.1) sollte sich die Turngemeinde darum bemühen mehr Kinder und Jugendliche als Mitglieder und / oder Sportkursteilnehmer zu gewinnen. Dies ist am ehesten durch die Erweiterung des Angebotsspektrums möglich. In diesem Zusammenhang halte ich Trendsportarten für besonders geeignet, da sie

- das Vereinsimage hinsichtlich der Modernität aufwerten
- sich einer großen Beliebtheit bei Kindern und Jugendlichen erfreuen
- nur bedingt in anderen ortsansässigen Sportvereinen zu finden sind
- in der Regel nicht mit dem Aufwand eines Wettkampfbetriebs einer traditionellen Sportart verbunden sind

#### ***Zielformulierung***

Innerhalb der nächsten 1.5 Jahre sollen zwei Angebote mit langfristigem Charakter aufgebaut werden – eins für 10 – 13jährige, eins für 14 – 17jährige. Innerhalb des nächsten halben Jahres sollen zusätzlich zwei Sportkurse im Bereich der Trendsportarten durchgeführt werden (z. B. Inliner Brems- und Fahrkurs, Eltern-Kind-Abenteuersport etc.). Das Sportkursprogramm soll kontinuierlich erweitert und neuen Trends angepasst werden.

#### ***Voraussetzungen schaffen***

- Mitarbeiter gewinnen (motivieren, evtl. ausbilden)
- Belegungszeiten für die Sportanlagen beantragen
- evtl. Sportgeräte anschaffen

- Finanzierungskonzept erstellen
- Festhalten bei Erfüllung welcher Qualitätskriterien (z. B. Anzahl der Teilnehmer etc.) das Angebot erfolgreich ist und berechtigt weitergeführt werden kann

### ***Durchführung***

- Angebot bekannt machen (Öffentlichkeitsarbeit)
- Angebot durchführen
- neue Mitglieder mit den Räumlichkeiten, Organen und der Organisationsstruktur des Vereins vertraut machen
- Elternarbeit

### **3.2.5 Modernisierung der Vereinsjugendorganisation**

Wie unter 3.1.2 dargestellt beinhaltet die Organisationsstruktur des Vereinsjugendausschusses 7 Positionen, von denen 2 besetzt sind. Dazu kommen noch die Vertreter der einzelnen Abteilungen. Ich halte diese Struktur für zu unkonkret und der Größe unserer Jugend nicht angemessen. Aus diesem Grund würde ich den Hauptjugendwart gerne dazu anregen eine Projektgruppe mit dem Ziel zu gründen, die Jugendordnung zu überarbeiten. Ich könnte mir folgende Positionen vorstellen:

- Hauptjugendwart (Ü 18)
- Kassierer (Ü18)
- Jugendöffentlichkeitsreferentin (unter 18)
- Projektleiter z. B. der Gruppen: Feten und Veranstaltungen, Jugendhomepage / Jugendzeitung, Gestaltung des Jugendraums etc. (unter 18, Anwesend bei Sitzungen, aber ohne Stimmrecht da die Positionen zeitlich begrenzt sein können)
- Abteilungsvertreter (unter 18)

### **3.2.6 Kooperation und Vernetzung**

Aufgrund ihrer Studienergebnisse schlussfolgern BRETTSCHEIDER / KLEINE, dass weder die Förderung psychosozialer Gesundheit noch die Entwicklung motorischer Leistungsfähigkeit nebenbei geschieht. Es bedarf dazu einer spezifischen Inszenierung des Sports sowie

entsprechender Kompetenzen und Ressourcen auf Seiten derer, die ihn anbieten und vermitteln (vgl. ebd., 486). Dennoch halte ich es nicht für richtig, den Vereinssport auf Grund der Ergebnisse auf einen „Spaß- und Freudevermittler“ zu reduzieren. So ist es *auch, aber nicht nur* Aufgabe des Vereinssports seine Kultur zu bewahren, wozu auch persönlichkeitsbildende Maßnahmen und das Vorbeugen jugendlichen Problemverhaltens zählt. Stößt der Sportverein (insbesondere die Übungsleiter) dabei an seine Grenzen, sollte er m. E. Kooperationen und eine Vernetzung mit anderen Institutionen anstreben. „Der Sport als attraktiver Anlass und Inhalt gemeinsamer Aktivitäten und als bedeutendes Konstitutiv von Gleichaltrigengruppen macht es erforderlich, dass sich die körper- und sportbezogene Jugendarbeit und der Vereinssport aber auch der Schulsport als jugendliche Bewegungswelten begreifen und ihre Zusammenarbeit intensivieren“ (SCHULZE-KRÜDENER 1999, 214).

Für die Turngemeinde Witten bietet sich eine solche Vernetzung besonderes in den Bereichen Selbstverteidigung und Selbstbehauptung sowie in der Gewaltprävention an. Hier kann der Verein einen Bedarf abdecken, der für Schulen aber auch für die soziale Jugendarbeit von Interesse ist. Bekommt es der Sportverein jedoch mit Opfern (z. B. sexueller Missbrauch, Vergewaltigung) oder mit bereits delinquenten Jugendlichen zu tun, ist nicht mehr Prävention, sondern Intervention gefragt. Hier müssten z. B. Therapeuten, Sozialarbeiter etc. ihren Beitrag leisten.

### **3.2.7 Reaktivierung des Jugendraums**

Der Jugendraum als vorhandenes Potential wird zur Zeit nur vom Vorstand für Sitzungen und Versammlungen genutzt. Ansonsten steht der Raum leer. Um neben den sportlichen Aktivitäten auch einen offenen Jugendtreff anbieten zu können, möchte ich den Jugendraum wieder nutzen.

#### ***Zielformulierung***

Innerhalb von 6 Monaten soll wöchentlich ein Diskotermin für jugendliche Vereinsmitglieder und Nicht-Mitglieder von 20.00 Uhr bis 22.30 Uhr angeboten werden.

#### ***Voraussetzungen schaffen***

- Die räumlichen Voraussetzungen sind gegeben. Ein großer Raum mit dimmbarer Beleuchtung und einer kleinen Bar. Toiletten befinden sich direkt nebenan.
- Eine mobile Musikanlage mit Boxenständern, Boxen, Pitcher, Mikro, Headset, Mischpult

etc. sowie eine kleine Lichtanlage sind bereits vorhanden.

- Ausschank: Der Pächter des Clubhauses soll angesprochen werden, ob er für die Zeit der Disko alkoholfreie Getränke ausschänkt und dafür einen Mitarbeiter zur Verfügung stellt.
- Ein Mitarbeiter soll als DJ gewonnen werden, bei guter Resonanz ein zweiter Mitarbeiter zur Beaufsichtigung (beide sollen die für ÜL übliche Aufwandsentschädigung von 8 Euro / h bekommen).
- Musik: Es muss Geld für einen Grundstock an aktueller Musik bereit gestellt werden. Ergänzt werden kann dieser durch mitgebrachte CD's der Jugendlichen.
- Reinigung: Es werden Listen ausgehängt, in denen sich vier Jugendliche pro Termin für Aufräum- und Reinigungsarbeiten eintragen können. Diese Personen zahlen keinen Eintritt.
- Einen Finanzplan erstellen und auf dessen Grundlage ein geringes Eintrittsgeld für Mitglieder und eins für Nicht-Mitglieder ermitteln.
- Festhalten bei Erfüllung welcher Qualitätskriterien (z. B. Anzahl der Teilnehmer etc.) das Angebot erfolgreich ist und berechtigt weitergeführt werden kann.

### ***Durchführung***

- Angebot bekannt machen
- Angebot durchführen
- Angebot nutzen um Mitglieder und Nicht-Mitglieder über Vereinstätigkeiten zu informieren

### **3.3 Qualitätsprüfung**

Aufgabe der Qualitätsprüfung ist es, den Erfolg der durchgeführten Handlungsprozesse und des Ist-Zustands nach definierten Kriterien zu messen. Hieraus ergeben sich dann vielfältige Ansatzpunkte für Veränderungen und Verbesserungen. Die Methoden der Qualitätsprüfung richten sich dabei sowohl nach außen (Mitglieder, Nicht-Mitglieder etc.) als auch nach innen (interne Abläufe und Strukturen des Vereins). Kriterien, nach denen der Erfolg überprüft werden kann, sollten in der Qualitätsplanung für die einzelnen Handlungsprozesse festgelegt werden. Darüber hinaus gibt es Qualitätsmerkmale, die losgelöst von konkreten Handlungsprozessen und einzelnen Angeboten für jeden Sportverein zutreffend sind. Eine unvollständige Aufzählung derselben stellt sich wie folgt dar (vgl. WOLF 1999, 456):

- Leichter Zugang zu Vereinsinformationen (Öffentlichkeitsarbeit)
- hochwertige, saubere und gepflegte Sportanlagen
- kompetente und sympathische Trainer, Betreuer, Mitarbeiter und Führungskräfte
- umfangreiches sportliches und außersportliches Rahmenprogramm
- Erfolg im Wettbewerb mit anderen Vereinen
- Vermittlung eines attraktiven und glaubwürdigen Vereinsprofils
- positives Erscheinungsbild des Vereins in der Öffentlichkeitsarbeit
- finanzielles Potential

### **3.4 Qualitätsverbesserung**

Die Resultate der ersten drei Phasen geben im allgemeinen Anlass zu weiterer Verbesserung. Dieser Verbesserungsbedarf sollte entsprechend ermittelt, angestoßen und umgesetzt werden. Um nun eine kontinuierliche Verbesserung organisatorisch zu verankern (Qualitätssicherung), muss ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt werden, dass zeitlich festgelegt immer wieder Verbesserungsbedarf ermittelt, Ziele und Handlungsprozesse entwickelt und den Erfolg derselben überprüft. Der Kunde sollte innerhalb dieses Systems regelmäßig (z. B. durch Befragung) mit einbezogen werden.

Auf diese Weise kann Qualitätsmanagement als „Teil der Vereinsführung und des Vereinsmanagements, als Teil des Selbstverständnisses und der Kultur, als Teil der Kundenbedienung und als Teil der Mitarbeiterführung (ebd., 448)“ einen m. E. unverzichtbaren Beitrag zu einem „gesunden“, erfolgreichen, aktiven und vor allem wachsenden Sportverein leisten.

## **4 Literaturliste**

BRETTSCHNEIDER, W.-D. / KLEINE, T. (Hrsg.): Jugendarbeit in Sportvereinen. Anspruch und Wirklichkeit. Schorndorf 2002.

GROSSER, M. / STARISCHKA, S. / ZIMMERMANN, E.: Konditionstraining. Theorie und Praxis aller Sportarten. München 1987.

SCHULZE-KRÜDENER, J.: It's body time! Sport als Herausforderung für die Jugendarbeit. In: Homfeldt, H.-G. (Hrsg.): „Sozialer Brennpunkt“ Körper. Hohengehren 1999, 204-216.

WOLF, J.: Kursbuch Vereinsmanagement. Alles, was Ehren- und Hauptamtliche wissen müssen. Wien 1999, 426 – 458.