



Konzeption für die Ausbildung

# Modulare\*r Vereinsmanager\*in-C/ Vereinsmanagement



## Impressum

### Herausgeber

Landessportbund Nordrhein-Westfalen e.V.  
Friedrich-Alfred-Allee 25  
47055 Duisburg

Tel. 0203 7381-0  
E-Mail: [Info@lsb.nrw](mailto:Info@lsb.nrw)  
[www.lsb.nrw](http://www.lsb.nrw)

### Inhalt

Oliver Brems  
Annika Rape  
Toni Weihrauch

### Lektorat

Renate Gervink

### Fotos

© LSB NRW / Andrea Bowinkelmann

### Gestaltung

Komhus, Essen

### Ausgabe

September 2025

Die vorliegenden Inhalte zur Ausbildung der Vereinsmanager C-Lizenz sind rechtlich geschützt, insbesondere nach dem Urheberrecht. Jegliche Nutzung, insbesondere Vervielfältigungen oder Veröffentlichungen der Inhalte, ohne vorherige Zustimmung sind nicht gestattet und können entsprechende rechtliche Konsequenzen nach sich ziehen. Bitte wenden Sie sich an den LSB NRW, um eine Nutzungsgenehmigung zu erhalten.

# Inhalt

<b>1. Bezeichnung und Träger der Ausbildung</b>	<b>5</b>
<b>2. Positionen des LSB NRW und der Sportjugend NRW</b>	<b>7</b>
2.1 Unser Selbstverständnis als Bildungsakteur und Bildungspartner	7
2.2 Unser Sportverständnis	7
2.3 Unsere Antwort auf aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen	8
2.4 Unser Verständnis von Gleichberechtigung	9
<b>3. Handlungsfelder</b>	<b>11</b>
<b>4. Kompetenzen</b>	<b>14</b>
4.1 Persönliche und sozial-kommunikative Kompetenz	14
4.2 Fachkompetenz	14
4.3 Methoden und Vermittlungskompetenz	14
4.4 Strategische Kompetenz	17
<b>5. Prinzipien der Bildungsarbeit</b>	<b>20</b>
5.1 Grundlagen der Planung für Vereinsmanager*in-C	20
5.2 Didaktische Grundsätze für die Vereinspraxis	21
5.3 (Erhoffte) Wirkung bei Teilnehmenden	22
5.4 Methodische Konsequenzen	23
<b>6. Struktur der Ausbildung</b>	<b>25</b>
6.1 Fortbildungen zur Verlängerung der Lizenzen und Qualifikationsnachweise	25
6.2 Verfahren bei ungültig gewordenen Lizenzen (1. Lizenzstufe)	27
6.3 Modulgestaltung	27
<b>7. Ziele und Inhalte</b>	<b>28</b>
7.1 Ziele und Grundverständnis	28
7.2 Stundenverlaufspläne für die kompetenzorientierte Lehre	28
<b>8. Lernerfolgskontrollen</b>	<b>57</b>
8.1 Formen der Lernerfolgskontrolle für Vereinsmanager*innen	58
8.2 Ergebnisse der Lernerfolgskontrollen	59
8.3 Verfahrensweise im Falle eines Einspruchs	60
<b>9. Einarbeitung und Weiterentwicklung von Lehrteamern*innen</b>	<b>61</b>
9.1 Weiterentwicklung von Lehrteamern*innen	62
<b>10. Organisatorische Aspekte</b>	<b>64</b>
10.1 Inhaltliche und formale Voraussetzungen für die Zulassung zu den VM-Qualifizierungen	64
10.2 Veranstaltungsformen/Veranstaltungstypen	64
10.3 Träger- (Veranstalter-) organisierte Angebotsformen	65
<b>11. Qualitätsmanagement</b>	<b>67</b>



Bastian Rickes  
Gymnasium Lohndorf  
Writing Forum: 15  
Drawing Forum: 14

4b

# 1. Bezeichnung und Träger der Ausbildung

Der Landessportbund Nordrhein-Westfalen e.V. (LSB NRW) und seine Sportjugend NRW als Träger von Qualifizierungsmaßnahmen im organisierten Sport leisten einen wesentlichen Beitrag dazu, dass Sportvereine, Sportverbände und Sportbünde in den Bereichen

- » Geschäftsführung,
- » Ehrenamtsmanagement,
- » Recht & Versicherung,
- » Öffentlichkeitsarbeit,
- » Finanzen,
- » Projektmanagement,
- » Netzwerk und
- » Vereins- & Strategieentwicklung

fortlaufend über eine ausreichende Anzahl engagierter und fachlich kompetenter Mitarbeiter\*innen verfügen. Qualifizierungsmaßnahmen sind kein Selbstzweck, sondern unterstützen die Fähigkeit der Sportvereine, Sportverbände und Sportbünde zur Selbstorganisation und nachhaltigen (Vereins)Entwicklung.

Aus diesem Grund bietet der LSB NRW eine modulare Ausbildung mit 8 verschiedenen Schwerpunktbereichen im Vereinsmanagement an, die mit dem Erhalt einer DOSB-Vereinsmanager\*innen-C-Lizenz abgeschlossen werden kann.

Träger der Qualifizierungsmaßnahmen ist der LSB NRW. Veranstalter können die Stadt- und Kreissportbünde mit ihren Unterstrukturen sein. Eine Zusammenarbeit und gegenseitige Anerkennung mit Fachverbänden und Verbänden mit besonderer Aufgabenstellung, die selbst als Träger von Veranstaltungen auftreten können, wird angestrebt.

Die Qualifizierungen richten sich sowohl an bereits im Verein tätige als auch an künftige Mitarbeiter\*innen. Mit dem Ziel, den aktuellen Anforderungen und Bedürfnissen einer zukunftsorientierten, nachhaltigen Gestaltung des Vereinslebens gerecht zu werden, hat der LSB NRW und seine Sportjugend NRW ein ergänzend an dieser Zielgruppe ausgerichtetes Kommunikations- und Dienstleistungsnetzwerk (Vereins-, Informations-, Beratungs- und Schulungssystem, VIBSS) entwickelt, das Mitarbeiter\*innen im Management von Sportvereinen (Vorstandsmitglieder, Abteilungsvorstände, Jugendvertreter\*innen, Geschäftsführungen) zu deren Zufriedenheit informiert, berät und schult.



## 2. Positionen des LSB NRW und der Sportjugend NRW

### 2.1 Unser Selbstverständnis als Bildungsakteur und Bildungspartner

Der LSB NRW und seine Sportjugend NRW steht als größte zivilgesellschaftliche Organisation des Landes für bürgerschaftliches Engagement, mit dem auch wesentliche gesellschaftliche Aufgaben bearbeitet werden. In diesem Kontext ist unser Bildungsengagement zu sehen, das als Aufgabe in unserer Satzung verankert ist. Handlungsleitend für uns als Bildungsakteur sind die mehr als fünf Millionen Vereinsmitglieder in NRW mit ihren Bedürfnissen im Sport. Wir wollen möglichst viele Menschen zu einem lebenslangen Sporttreiben und Lernen motivieren – auch als Bildungspartner in Kooperation mit anderen gesellschaftlichen Institutionen. Mit diesem Selbstverständnis engagieren wir uns mit unseren Mitgliedsorganisationen, die gemeinsam mit dem LSB NRW ein Verbundsystem zur Unterstützung des Vereinssports in NRW bilden. Was wir in Sachen „Bildung im Sport“ und „Bildung durch Sport“ auf Landesebene konzeptionell entwickeln, findet den Weg zu den Menschen über die Arbeit der mehr als 17.000 Sportvereine in NRW. In ihren regelmäßigen Sportangeboten bzw. Trainingsstunden, beim Wettkampfsport, in der außersportlichen Arbeit, beim ehrenamtlichen Engagement, der hauptamtlichen Tätigkeiten sowie bei der Vertretung fachlicher Interessen im politischen Raum wird unser Engagement für Bildung auf breiter Basis erlebbar und erreicht alle Altersgruppen. In diesen Zusammenhängen entwickeln wir adäquate Qualifizierungsangebote.

### 2.2 Unser Sportverständnis

Wir bekennen uns zu einem humanistisch geprägten Menschenbild, das die Würde und Freiheit der Person wahrt. Sport dient dem Menschen zur bewegungs- und körperorientierten ganzheitlichen Entwicklung seiner Persönlichkeit und trägt zur Gesundheit in physischer, psychischer und sozialer Hinsicht bei. Deshalb setzen wir uns dafür ein, dass alle Menschen aktiv Sport treiben. Zum Sport gehören auch Freude an körperlicher Leistung, das kreative Spiel, das Grundbedürfnis nach Vergleich, die identitätsstiftende Wirkung sportlicher Wettkämpfe und das Erleben von Sport als Zuschauerin oder Zuschauer. Wir lehnen alle Formen von Sport ab, die die Verletzung oder Zerstörung von Mensch, Tier und Umwelt zur Folge haben, ebenso Grenzerfahrungen, die mit hohem Risiko für Leib und Leben verbunden sind und sportliche Leistungen, die mit Hilfe von Doping erzielt werden. Darüber hinaus lehnen wir auch Formen von Sport ab, welche die Autonomie des Sports, der Sporttreibenden und der Sportorganisationen oder die Integrität des sportlichen Wettbewerbs durch politische, weltanschauliche oder wirtschaftliche Interessen gefährden.

Ferner leisten wir mit der Ausbildung von Vereinsmanager\*innen einen Beitrag zur aktiven Bürgergesellschaft. Denn Sport und Sportvereine sind Abbild gesellschaftlicher Entwicklungen und gestalten diese gleichzeitig mit. Sport und Sportvereine sind heute:

- Ausdruck eines modernen Lebensstils
- Faktor eines präventiven und rehabilitativen Gesundheitssystems
- Gradmesser für Lebensqualität
- Ort sozialer Kommunikation und Interaktion.

## 2.3 Unsere Antwort auf aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen

Unsere Gesellschaft ist von Dynamik, Schnelligkeit, Wandel und von einer Vielzahl widersprüchlicher Entwicklungen gekennzeichnet, wie z. B.

- Integration und Ausgrenzung
- Solidarität und Individualisierung
- Wertewandel und Werteverfall
- Gemeinwohlorientierung und Selbstbezogenheit
- Leistungs- und Spaßorientierung
- Regionalisierung und Globalisierung

Auf Grundlage der Werte Freiheit, Solidarität, Chancengleichheit, Fairness und Toleranz leistet der Sport einen unverzichtbaren Beitrag zu einer aktiven Bürgergesellschaft sowie zur Orientierung und Lebensqualität der Menschen. Er steht für eine gesunde, leistungsfähige und den Gemeinsinn pflegende Gesellschaft. Garant für diese Leistung sind die Sportvereine mit ihrem einzigartigen Profil, das sich auszeichnet, durch

- ein flächendeckendes und vielfältiges Angebot
- Offenheit für alle Menschen
- ehrenamtliches Engagement
- Gemeinnützigkeit

Wir nehmen gesellschaftliche Veränderungen zum Anlass für eigene Modernisierungen, Reformen und Innovationen. Wir sind für gesellschaftliche und sportliche Entwicklungen offen und wirken aktiv daran mit. Zeitgleich sichern und pflegen wir die traditionellen Werte, Formen und Erfahrungen des Sports und der Vereinsbewegung.

## 2.4 Unser Verständnis von Gleichberechtigung

Gleichberechtigte und selbstbestimmte Teilhabe ist im Sport beileibe kein Automatismus und nach wie vor bestehen individuelle, strukturelle und institutionelle Barrieren, die den Zugang erschweren und bisweilen sogar zu verhindern scheinen. Diese Barrieren abzubauen und gleichberechtigte und selbstbestimmte Teilhabemöglichkeiten im Sport zielgruppenspezifisch zu fördern, ist seit langem fest verankert im Verbundsystem des NRW-Sports. Um einen „Sport für alle“ anzubieten, engagieren sich Vereine, Bünde und Verbände im Rahmen verschiedener Programme, Projekte und Maßnahmen, um einerseits ihrer gesellschaftlichen Verantwortung sowie andererseits ihren selbstgewählten Entwicklungszielen nachzukommen. Entlang der folgenden drei Handlungsstränge, die im LSB NRW vom Kompetenzzentrum für Integration und Inklusion vertiefend bearbeitet werden, werden Qualifizierungsangebote entwickelt.

- „Entschlossen weltoffen für kulturelle Vielfalt im Sport – Integration, rassismuskritische Arbeit und Extremismusprävention forcieren“,
- „Inklusion im Sport – Gleichberechtigte Teilhabe für Menschen mit Behinderungen verwirklichen“
- „Gleichberechtigung und Teilhabe aller Geschlechter im Sport verwirklichen“

Sowohl in der Konzeption und in den Lehr- und Lernmaterialien sowie in der Ausbildung von Lehrgangseleitungen sind die Themen inkludiert, um ganzheitliche Bildungsprozesse anzubieten.





### 3. Handlungsfelder

Aufgrund der Heterogenität der Sportvereine und -verbände (Größe, Struktur, Ausrichtung usw.), sind nur generelle Beschreibungen von Tätigkeits- und Handlungsfeldern möglich. Deshalb müssen die Qualifizierungen das mit den verschiedenen Kompetenzen verbundene Wissen, Können und Verhalten vermitteln.

Daraus ergeben sich die Zielsetzungen,

- die Vereine als Organisation zur Bewältigung ihrer Aufgaben zu befähigen und
- die Personen (Mitarbeiter\*innen, Mitglieder der Vereine) für Führungs-, Organisations- und Verwaltungstätigkeiten zu befähigen.

Folgende Aufgaben sind im Bereich des Vereinsmanagements zu bewältigen:

- Organisationsentwicklung
- Personalmanagement
- Zielgruppenspezifisches Arbeiten
- Gremienarbeit nach innen und außen
- Allgemeine Verwaltung
- Mitgliederverwaltung/-betreuung
- Sportbetriebs-Management
- EDV/Neue Medien
- Finanzen/Steuern
- Recht/Versicherung
- Marketing
- Kommunikation/Veranstaltungen

*(entnommen aus: Rahmenrichtlinien des DOSB, Dezember 2005)*

Im Verständnis des LSB NRW werden diese Aufgaben den klassischen und wichtigsten Handlungsfeldern im Management von Sportorganisationen zugeordnet:

1. Vereinsentwicklung und Marketing
2. Vereinsführung und Mitarbeiterentwicklung
3. Finanzen, Steuern, Recht und Versicherungen
4. Sportorganisation und Vereinsverwaltung

Die Handlungsfelder setzen sich aus den oben genannten Aufgabenbereichen zusammen und werden in den einzelnen Ausbildungsmodulen systematisch bearbeitet. In ihrer Gesamtheit decken die Ausbildungsmodulen den übergeordneten Rahmenplan ab, in den einzelnen Modulen werden die Aufgaben wie folgt bearbeitet:

Ausbildungsmodul	Themen
Ehrenamtsmanager*in	<b>Organisations- und Personalentwicklung, Gremienarbeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationsentwicklung</li> <li>• Personalmanagement</li> <li>• Zielgruppenspezifische Arbeit</li> </ul>
Geschäftsführer*in	<b>Organisations- und Personalentwicklung, Gremienarbeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationsentwicklung</li> <li>• Personalmanagement</li> <li>• Gremienarbeit nach innen und außen</li> </ul> <b>Mitgliederverwaltung, Sportanlagen, Sportbetriebs-Management</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Allgemeine Verwaltung</li> <li>• Mitgliederverwaltung/-betreuung</li> <li>• Sportbetriebsmanagement</li> <li>• EDV/Neue Medien</li> </ul>
Netzwerker*in	<b>Organisations- und Personalentwicklung, Gremienarbeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielgruppenspezifische Arbeit</li> <li>• Gremienarbeit nach innen und außen</li> </ul> <b>Marketing, Kommunikation, Veranstaltungen, Neue Medien</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing</li> <li>• Kommunikation/Veranstaltungen</li> </ul>
Projektmanager*in	<b>Organisations- und Personalentwicklung, Gremienarbeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationsentwicklung</li> <li>• Gremienarbeit nach innen und außen</li> </ul>
Referent*in Recht & Versicherung	<b>Finanzen, Steuern, Recht und Versicherungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recht/Versicherung</li> </ul>
Schatzmeister*in	<b>Finanzen, Steuern, Recht und Versicherungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzen/Steuern</li> </ul>
Vereins- und Strategieentwickler*in	<b>Organisations- und Personalentwicklung, Gremienarbeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationsentwicklung</li> <li>• Personalmanagement</li> <li>• Zielgruppenspezifisches Arbeiten</li> <li>• Gremienarbeit nach innen und außen</li> </ul> <b>Mitgliederverwaltung, Sportanlagen, Sportbetriebsmanagement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitgliederverwaltung/-betreuung</li> </ul> <b>Marketing, Kommunikation, Veranstaltungen, Neue Medien</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation/Veranstaltungen</li> </ul>
Referent*in Öffentlichkeitsarbeit	<b>Organisations- und Personalentwicklung, Gremienarbeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalmanagement</li> <li>• Zielgruppenspezifische Arbeit</li> </ul> <b>Marketing, Kommunikation, Veranstaltungen, Neue Medien</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation/Veranstaltungen</li> <li>• EDV/Neue Medien</li> </ul>

Aufgrund des modularen Aufbaus kann es zur mehrfachen Nennung einzelner Aufgaben und Handlungsfelder kommen. Dies ist darin begründet, dass wir in den einzelnen Ausbildungsmodulen die übergeordneten Themen weiter aufgebrochen haben. Eine detaillierte Übersicht der Themeninhalte ist den Stundenverlaufsplänen (Kapitel 7) zu entnehmen.

# Handlungsdreiecke aus Sicht des organisierten Sports

...wartungen  
stellt von...



Was kann der Verein  
aus eurer Sicht / Kenntnis  
leisten für eine  
gelingende Kooperation?

Handwritten notes on sticky papers:

- Real- / nicht  
ÜB
- Selbständige Teams
- anforderung  
Lernort
- Meisterschaft / Ein-  
-maliges sportliche  
Spiele?



Eure Erfahrungen / Euer Wissen  
aus der Arbeit mit  
den Vereinen!

## 4. Kompetenzen

Gemäß den Rahmenrichtlinien des DOSB vom 10.12.2005 ist es Ziel der Qualifizierungen, den Teilnehmenden die Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten zu vermitteln, die zur Erfüllung ihrer Aufgaben im Bereich Führung, Organisation und Verwaltung erforderlich sind. Aufbauend auf den bereits vorhandenen Qualifikationen und Erfahrungen der Teilnehmenden wird durch die Vereinsmanager\*innen-Ausbildung eine Weiterentwicklung der nachfolgenden Kompetenzen angestrebt:

### 4.1 Persönliche und sozial-kommunikative Kompetenz

Die TN sind in der Lage, ...

- ... Erwartungen und Verbesserungsvorschläge von Mitgliedern und nicht Mitgliedern zu nennen.
- ... Entscheidungsfindungen zu moderieren.
- ... Motivatoren und Antreiber von Menschen für ein Ehrenamt zu identifizieren und zu entwickeln.
- ... Herausforderungen und Besonderheiten von agilen Teams zu erkennen.
- ... aus dem erworbenen Wissen im Seminar, Spielregeln für eine Zusammenarbeit in einem agilen Team abzuleiten und zu begründen.
- ... die einzelnen Teamphasen zu erkennen und in den einzelnen Teamphasen Interventionen zu entwickeln.
- ... Zielgruppen zu identifizieren und spezifische Instrumente zur Ansprache zu entwickeln.

### 4.2 Fachkompetenz

Die TN sind in der Lage, ...

- ... den Aufbau des Ehrenamt-Zyklus zu verstehen und dessen Bedeutung für die Vereinsarbeit zu beschreiben.
- ... die eigene Organisationskultur zu analysieren und einzuordnen.
- ... den Aufbau und Inhalte einer Stellenbeschreibung zu nennen.
- ... den Begriff Ablauforganisation zu erklären.
- ... die zehn wichtigsten Abläufe im Verein zu benennen.
- ... kommunalpolitisch mitzuwirken und die Struktur des organisierten Sports zu erläutern.
- ... vielfältige Fördermöglichkeiten zu finden.
- ... Teams zu beschreiben und die aktuelle Phase der Teamentwicklung zu bestimmen.
- ... Projekte mittels der vorgegebene Matrix Projekte auszuwerten.
- ... die Vorteile des agilen Projektmanagements auf die heutige Zeit abzuleiten.
- ... für das agile Projektmanagement zu argumentieren, zwischen agilem und klassischen Projektmanagement zu unterscheiden und zu bewerten, inwiefern SCRUM im modernen Vereinskontext anwendbar ist.
- ... den Ist-Zustand der eigenen Vereinssatzung und Ordnungen zu benennen und Satzungsinhalte und Ordnungen zu erläutern.
- ... den Vorstand gem. § 26 BGB zu benennen und kennen deren Befugnisse.
- ... die Art des Versicherungsschutzes über die Sportversicherung (LSB/ARAG) und über die gesetzliche Unfallversicherung (VBG) zu erläutern und den Unterschied zu benennen.
- ... den sach- und rechtsgemäßen Ablauf einer Unfallmeldung im Verein zu beschreiben.
- ... die wichtigsten Rechtsgrundlagen zu benennen und einen Bezug zur Online-Aufgabe über Satzung und Ordnungen herzustellen.

- ... den eigenen Verein in die entsprechende Rechtsform einzuteilen und Merkmale eines e.V. zu anzuführen.
- ... die Rechtsfähigkeit des Vereins zu beschreiben und kennen die Haftungsrisiken.
- ... die wesentlichen Schritte zur Gründung eines Vereins und Anlässe für eine Vereinsauflösung aufzuzeigen.
- ... die Vereinsorgane zu benennen und die Vertretungsberechtigungen zu erklären.
- ... eine Satzung in Bezug auf die grundlegenden und zeitgemäßen Inhalte zu prüfen.
- ... zu identifizieren, welche Personengruppen über die VBG gesetzlich unfallversichert sind, und können den Beitragssatz der VBG für Mitarbeiter berechnen.
- ... grundlegende Fragen zur Buchführung zu beantworten.
- ... die Mitarbeiterverhältnisse im Verein zu beschreiben und die einzelnen Mitarbeiterstatus zu sortieren.
- ... Abläufe von Spendenvorgängen in Vereinen zu identifizieren und zu erklären.
- ... Aufgaben des Rechnungswesens den grundlegenden Bereichen des Finanzmanagements im Sportverein zuzuordnen.
- ... die Grundsätze der ordnungsgemäßen Buchführung zu erklären.
- ... die Vorteile der Gemeinnützigkeit für einen Verein aufzählen.
- ... Gründe für und gegen eine Vereinsmitgliedschaft zu benennen.
- ... die Arbeits-/Führungsformen „New Work“, „Agiles Arbeiten“ und „Laterale Führung“ zu erläutern.
- ... unterschiedliche Moderationstechniken zu benennen.
- ... über die interne und externe Kommunikation ihrer Vereine zu berichten.
- ... die Grundidee und die Ziele der Öffentlichkeitsarbeit wiederzugeben.
- ... Organisationsformen zu definieren und zwischen Aufbau- und Ablauforganisation zu unterscheiden.
- ... elementare Ansprechpartner\*innen und Akteure\*innen für Sportvereine in NRW zu nennen und die Grundlagen der Netzwerkarbeit zu skizzieren.
- ... für Sportvereine relevante Gremien zu benennen und Ansprechpartner von potenziellen Netzwerkpartnern zu identifizieren.
- ... Geschäftsvorfälle den vier steuerlichen Tätigkeitsbereichen in der Vereinsbesteuerung zu zuordnen.
- ... die Gemeinnützigkeit des Vereins sicherzustellen
- ... die grundlegende Systematik der Vereinsbesteuerung zu nennen und den entsprechenden Tätigkeitsbereichen zuzuordnen.
- ... zu erklären, wie man als Sportverein die Gemeinnützigkeit erhält und sicherstellt.
- ... Mitarbeiterformen sicher zuzuordnen und die Abwicklung mit Blick auf Vergütung und Rechtsfolgen zu erläutern.
- ... Vorgehensmodelle für den eigenen Verein zu nennen und den Sinn von Vision, Mission und Leitbild zu erkennen.
- ... die Vereinsphilosophie und das Öffentlichkeitsbild des Vereins zu benennen und kennen grundlegende Inhalte der Öffentlichkeitsarbeit.

### 4.3 Methoden und Vermittlungskompetenz

Die TN sind in der Lage, ...

- ... ihr Wissen zum Ehrenamt-Zyklus zusammenzufassen und im Gruppenaustausch anzuwenden.
- ... einen Maßnahmenplan für neue ehrenamtliche in ihren Aufgabenbereichen zu entwerfen.
- ... Aufgaben im Vereinskontext zu benennen, zu analysieren und zu beschreiben.
- ... selbstständig adäquate Vereinsstrukturen zu erarbeiten und zu präsentieren.
- ... einzelne Projektschritte zu analysieren.
- ... Musterablaufpläne für einzelne Prozesse zu erstellen.
- ... die Bestandsmeldung für ihren Verein durchzuführen und auf mögliche Komplikationen zu reagieren.
- ... Vorteile der SCRUM-Methode und Anwendungsmöglichkeiten im eigenen Verein zu erkennen.
- ... das (digitale) Tool Kanban anzuwenden.
- ... Geschäftsvorfälle und Verbuchungen zu ordnen.
- ... Spendenarten zu bestimmen und verantwortlich und rechtssicher im Spendenwesen zu agieren.
- ... den eigenen Verein mit unterschiedlichen Methoden zu analysieren.
- ... moderne Formen der Zusammenarbeit zu erkennen und zu verstehen.
- ... eine vollständige Pressemitteilung zu erstellen und den Beitrag für Social Media anzupassen.
- ... das Anwendungsgebiet der PEST-Analyse zu definieren und eine Analyse durchzuführen.
- ... aufbauend auf die PEST-Analyse eine SWOT-Analyse durchzuführen.
- ... eine Stellenausschreibung für ihren Verein zu erstellen.
- ... den Ablauf der gezielten Ansprache und Gewinnung neuer Ehrenamtlichen in den Vereinen zu erläutern und ein Ansprachekonzept zu entwickeln.
- ... Organisationsformen zu definieren und zwischen Aufbau- und Ablauforganisation zu unterscheiden.
- ... ein geeignetes EDV-Programm für bestimmte Probleme auszuwählen.
- ... Herausforderungen für Vereine zu benennen und darauf aufbauend potenzielle Kooperationen bzw. Kooperationspartner auszuwählen.
- ... eine Chancen-Risikoanalyse für jeweilige Kooperationen durchzuführen und Entscheidungskriterien zu erstellen.

- ... ein Konzept zur Kontaktaufnahme mit einem potenziellen neuen Kooperationspartner mit Praxistipps zu erstellen.
- ... Herausforderungen und Besonderheiten von agilen Teams zu erkennen.
- ... aus dem erworbenen Wissen im Seminar, Spielregeln für eine Zusammenarbeit in einem agilen Team abzuleiten und zu begründen.
- ... die einzelnen Teamphase zu erkennen und können in den einzelnen Teamphase Interventionen entwickeln.
- ... Geschäftsvorfälle den vier steuerlichen Tätigkeitsbereichen in der Vereinsbesteuerung zu zuordnen.
- ... die grundlegende Systematik der Vereinsbesteuerung zu nennen und den entsprechenden Tätigkeitsbereichen zuzuordnen.
- ... wie man als Sportverein die Gemeinnützigkeit erhält und sicherstellt.
- ... Mitarbeiterformen sicher zuzuordnen und die Abwicklung mit Blick auf Vergütung und Rechtsfolgen zu erläutern.
- ... Vorgehensmodelle für den eigenen Verein zu nennen und den Sinn von Vision, Mission und Leitbild zu erkennen.
- ... Zielgruppen zu identifizieren und spezifische Instrumente zur Ansprache zu entwickeln.
- ... Pressemitteilungen zu erstellen, die den entsprechenden Anforderungen der Zielgruppe und der Publikationsplattform entsprechen.

#### 4.4 Strategische Kompetenz

Die TN sind in der Lage, ...

- ... auf Basis der ersten 5 Phasen des Ehrenamt-Zyklus die IST-Situation im Verein zu erfassen und zu bewerten.
- ... den Zusammenhang von Vereinskultur und ehrenamtlicher Mitarbeit im Verein zu erkennen und die IST-Situation in den einzelnen Vereinen zu erörtern.
- ... eine Bedarfs- und Ressourcenanalyse gemäß dem zweiten Schritt des Ehrenamt-Zyklus durchzuführen und die vielfältigen Betätigungsmöglichkeiten für Ehrenamtliche in entsprechenden Anforderungsprofilen mit konkretem Vereinsbezug festzulegen.
- ... ihre eigene Vereinsorganisation zu skizzieren und ihre eigene Rolle zu bestimmen.
- ... Arten von Beziehungen in einem (Vereins-)Organigramm zu bestimmen.
- ... Aufgabenbereiche und Stellen im Verein zu identifizieren und für den entsprechenden Bereich Aufgaben zu sammeln und zu ergänzen.
- ... die Wichtigkeit von klaren Ablaufplänen einzuschätzen und Inhalte von Ablaufplänen/Prozessbeschreibungen zu erörtern.
- ... die Vernetzung des eigenen Vereins zu präsentieren.
- ... über die professionelle Außendarstellung von Vereinen zu diskutieren.
- ... zu identifizieren, welche Versicherungen ergänzend zum Sportversicherungsvertrag notwendig und sinnvoll sind oder welche überflüssig sind.

- ... Finanzmittel als eine Ressource zur Zielerreichung zu erkennen und die Notwendigkeit von wirtschaftlichem Handeln zu verstehen.
- ... Strategien von Vereinen zu ermitteln und zu vergleichen.
- ... Strategische und SMARTe Ziele zu formulieren und nach kurz-, mittel- und langfristigen Zielen zu priorisieren.
- ... mögliche Vorgehensweisen zur Strategieumsetzung zu nennen.
- ... die interne und externe Kommunikation von Vereinen zu bewerten.
- ... die Grundlagen zur Wahrnehmung des Vereins in Bezug auf CI/CD, Marke und Homepage zu erläutern.
- ... den Ablauf der gezielten Ansprache und Gewinnung neuer Ehrenamtlichen in den Vereinen zu erläutern und ein Ansprachekonzept zu entwickeln.
- ... ein geeignetes EDV-Programm für bestimmte Probleme auszuwählen.
- ... Herausforderungen für Vereine zu benennen und darauf aufbauend potenzielle Kooperationen bzw. Kooperationspartner auszuwählen.
- ... eine Chancen-Risikoanalyse für jeweilige Kooperationen durchzuführen und Entscheidungskriterien zu erstellen.
- ... ein Konzept zur Kontaktaufnahme mit einem potenziellen neuen Kooperationspartner mit Praxistipps zu erstellen.
- ... Zielgruppen zu identifizieren und spezifische Instrumente zur Ansprache zu entwickeln.
- ... Pressemitteilungen zu erstellen, die den entsprechenden Anforderungen der Zielgruppe und der Publikationsplattform entsprechen.

Einzelne Lernziele werden bewusst mehrfach in verschiedenen Kompetenzbereichen aufgeführt. Dies liegt darin begründet, dass sich einige Lernziele nicht eindeutig nur einem einzelnen Kompetenzbereich zuordnen lassen. Vielmehr fördern sie gleichzeitig mehrere Kompetenzen und tragen so zu einer ganzheitlichen Qualifizierung bei. Diese Mehrfachzuordnungen spiegeln die enge inhaltliche Verzahnung der Kompetenzbereiche wider und verdeutlichen die praxisnahe Ausrichtung der Ausbildung.



## 5. Prinzipien der Bildungsarbeit

Die Ausbildung zur\*zum Vereinsmanager\*in-C orientiert sich an den Anforderungen einer modernen, zukunftsorientierten Vereinsarbeit. Sie dient als praxisnahes Beispiel für die Gestaltung von Bildungs- und Entwicklungsprozessen im Verein – sowohl im sportlichen als auch im außersportlichen Bereich. Die vermittelten Prinzipien und Fachkenntnisse sollen Vereinsmanager\*innen dabei unterstützen, ihre Rolle als Gestalter\*innen, Führungskräfte, Funktionsträger\*innen und Impulsgeber\*innen im Verein verantwortungsvoll und wirkungsvoll auszufüllen.

Die Formulierung von Prinzipien (nachfolgend) für die Bildungsarbeit in der Qualifizierung bieten Orientierung für ein professionelles, reflektiertes und zielgerichtetes Handeln in der Vereinsarbeit. Sie fördern ein Verständnis für partizipative, transparente und nachhaltige Prozesse in der Vereinsentwicklung – insbesondere im Umgang mit unterschiedlichen Zielgruppen wie Kindern, Jugendlichen, Erwachsenen und älteren Menschen.

Ziel ist es, durch transparentes Arbeiten und den Austausch der Leitung mit den Teilnehmenden eine bildende Wirkung zu entfalten, die über reines Wissen hinausgeht. Für die Lehrgangsbegleitung entsteht die Möglichkeit, die Lehrinhalte individualisiert zu vermitteln bzw. „Bildung als eigensinnigen Prozess“ anzulegen. Ein optimaler Lehr-Lernprozess ist so möglich.

Die folgenden Prinzipien sollen der Lehrgangsbegleitung helfen, dieses Ziel zu erreichen.

### 5.1 Grundlagen der Planung für Vereinsmanager\*in-C

#### Prozess- und Teilnehmendenorientierung

Die Auswahl der Themen und Vermittlungsmethoden orientiert sich an den Interessen, Bedürfnissen, Kenntnissen, Kompetenzen und Erfahrungen der Teilnehmenden. Im Sinne einer Transparenz legt die Lehrgangsbegleitung offen, welche Ziele, Inhalte, Methoden und Rahmenbedingungen das Lehrgangsgeschehen bestimmen. Aufgrund unterschiedlicher Lerntempos sowie der differentiellen Interessen- und Bedürfnisvielfalt der Teilnehmenden arbeitet die Lehrgangsbegleitung prozessorientiert. Anhand eines „roten Fadens“ soll das konkrete Programm von Lehrgangsfolge zu Lehrgangsfolge entwickelt und somit bewusst lange Zeit offengehalten werden. Auf diese Weise lässt sich im Lernprozess permanent der Soll- und Istwert vergleichen, der für den Lernerfolg von entscheidender Bedeutung ist. Störungen, Konflikten und aktuellen Ereignissen wird die Lehrgangsbegleitung nach Möglichkeit den Vorrang vor dem geplanten Programmverlauf geben. Die Teilnehmenden erhalten so die Möglichkeit, aktiv auf den Lehrgangsverlauf einzuwirken und gemeinsame Schwerpunktsetzungen im Rahmen der konzeptionellen Grundlagen der jeweiligen Ausbildung zu erarbeiten. Eine möglichst optimale Verwertbarkeit der Lehrgangsinhalte soll hiermit gewährleistet werden.

Die verschiedenen Lernarten (kognitive, motorische, soziale, emotionale – „gefühlsmäßige“) werden miteinander verknüpft, dadurch wird die Lehrgangsbegleitung den verschiedenen menschlichen Lerntypen und ihrer bevorzugten Art, Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten gerecht.

Die Bildungsarbeit muss also nicht geradlinig verlaufen, sondern hat sich situativ den Prozessen zu öffnen, die mitentscheidend sind für den Erfolg des Lernens, zum einen hinsichtlich des Kompetenz- und Kenntniserwerbs, zum anderen aber auch bezüglich der Entwicklung individueller Einstellungen und (Wert-)Haltungen.

### **Zielgruppenorientierung**

Zentrale Bezugspunkte für alle zu behandelnden Themen sind einerseits die Lebens- und Bewegungswelt der zu betreuenden Zielgruppen in den Vereinen, andererseits die speziellen Rahmenbedingungen für die Arbeit im Verein – wir arbeiten so, wie der\*die Vereinsmanager\*in auch im Verein tätig werden soll oder bereits ist. Das erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit den Themen, Aufgaben und Anforderungssituationen der Zielgruppe. Der enge Bezug zu realen Herausforderungen im Lehrgang soll eine möglichst unmittelbare Umsetzung des Gelernten in die Praxis ermöglichen.

### **Teamprinzip**

Ganzheitliche sowie prozess-, handlungs- und teilnehmenehmenorientierte Arbeitsweisen erfordern ein Lehrteam, das die gesamte Ausbildung kooperativ und gleichberechtigt leitet, die Teilnehmenden in ihren Lernprozessen und Entwicklungen begleitet und die Planung und Durchführung der Unterrichtsaufgaben, Feldstudien oder Vereinsprojekte berät und betreut. Ein Lehrteam sollte grundsätzlich gemischtgeschlechtlich aufgestellt sein.

## **5.2 Didaktische Grundsätze für die Vereinspraxis**

### **Mehrperspektivität**

Durch die Mischung von begleiteten Lerneinheiten auf unserer Online-Lernplattform und (Online)Präsenzveranstaltungen ergibt sich die Möglichkeit, Bildungsangebote mehrperspektivisch anzulegen. In der Präsenzvorbereitung agiert jeder in seinem individuellen Setting und teilt seine Arbeitsergebnisse im Forum mit den anderen Teilnehmenden. Daraus ergeben sich mehrdimensionale Betrachtungen auf einheitliche Aufgabenstellungen – sei es im sportlichen, kulturellen oder gesundheitlichen Kontext.

Diese Vielfalt schafft Raum für individuelle Sinnstiftung und persönliche Entwicklung, indem Teilnehmende nicht nur ihr eigenes Umfeld betrachten, sondern neue Perspektiven auf sich und andere gewinnen.

### **Erfahrungs- und Handlungsorientierung**

Am schnellsten und nachhaltigsten und damit am effektivsten lernt der Mensch durch Selbsttätigkeit. Demzufolge werden im Rahmen der Ausbildung regelmäßig Situationen geschaffen, in denen die Teilnehmenden eigenaktiv werden und möglichst viel selbst gestalten und ausprobieren. Ein handlungsorientiertes Vorgehen innerhalb der Seminare birgt die Möglichkeit, Teilnehmenden neue Erfahrungen zu ermöglichen und anerzogene Wahrnehmungsmuster zu durchbrechen (Bildung als Erweiterung von Perspektiven). Die Lehrgangsführung bietet den Teilnehmenden die Möglichkeit, sich neuen Erfahrungen zu stellen und daraus resultierende neue Verhaltensweisen zunächst in sicheren, folgenlosen Settings erproben zu können.

### **Reflexion**

Neues Wissen kann zu Handlungsempfehlungen führen, die den eigenen Überzeugungen und Werten oder bisherigen Vorgehensweisen widersprechen. Daher ist es wichtig, dass die Teilnehmenden neues Wissen nicht blind übernehmen, sondern es einer kritischen Betrachtung unterziehen. Sie sollen daher im Ausstieg darüber nachdenken, ob das Wissen zu ihren persönlichen Werten und zu ihrer Lebenswirklichkeit passt. Es findet eine Reflexion darüber statt, in welcher Form sie es zukünftig anwenden möchten und können. Anhand solcher Reflexionen entwickeln die Teilnehmenden ihre eigene Persönlichkeit im Sinne eines ganzheitlichen Bildungsprozesses weiter. Dies unterstreicht die Bedeutsamkeit des Ausstiegs, in dem mehr als ein freudvoller Ausklang oder die Erhebung eines schnellen Meinungsbilds stattfindet.

## **5.3 (Erhoffte) Wirkung bei Teilnehmenden**

### **Umgang mit Vielfalt – Verständigungen**

Bildungsarbeit schließt den bewussten Umgang mit Vielfalt und Verschiedenheit von Menschen z. B. in Bezug auf Geschlecht/Gender, Nationalität, ethnischer Zugehörigkeit, religiöser Überzeugung, Behinderung, sexueller Orientierung etc. mit ein. Die Lehrgangsbildung hat erforderliche Rahmenbedingungen und ein Klima des Respekts und der Akzeptanz zu schaffen, in dem Verschiedenheit als Bereicherung empfunden wird. Wie in sonst kaum einem anderen Bereich des gesellschaftlichen Miteinanders bietet der Sportverein die Möglichkeit des Zusammenkommens.

An die Lehrgangsbildungen ist die Aufforderung gerichtet, durch entsprechende Methoden- und Übungsformen, gezielte Interaktionen und geleitete Reflexionen als Erprobungsfeld der Verständigung zu nutzen, in dem die Teilnehmenden lernen, mit Unterschieden umgehen zu können.



### **Mitgestaltung, Mitbestimmung und Mitverantwortung**

Die Lehrgangsleitung beteiligt die Teilnehmenden an den Entscheidungen und sorgt so für eine Kompetenzentwicklung im Sinne einer allgemeinen Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit. Zusätzlich sichert die Lehrgangsleitung die Chancengleichheit und Teilhabe für alle Teilnehmenden im Lehrgang, unabhängig von der sozialen Herkunft.

Die Lehrgangsleitung versteht sich als Lernbegleitung. Dazu wird versucht, eine auf persönlicher Wertschätzung aufgebaute Lernpartnerschaft auf Augenhöhe zwischen der Lehrgangsleitung und den Teilnehmenden zu entwickeln. „Lerngruppen“ oder „Lernpaare“ sorgen dafür, dass sich die Teilnehmenden auch untereinander unterstützen. Mitgestaltung erfolgt durch Beteiligung. Mitbestimmung kann durch situative Wortmeldung und Reflexionen erfolgen, die die Lehrgangsleitung als Grundlage für Anpassungen an der inhaltlichen Schwerpunktsetzung nutzt. Durch die Mitbestimmung wird den Teilnehmenden ein Teil der Verantwortung für das Gelingen des Seminars übertragen.

## **5.4 Methodische Konsequenzen**

Im Lehrgang sollte immer wieder in unterschiedlichen Gruppenkonstellationen gearbeitet werden. Lehrgangsinhalte können effektiv in Kleingruppen erarbeitet und anschließend präsentiert werden. Außerdem werden die Teilnehmenden dazu motiviert und auch aufgefordert, das Gelernte in der Praxis auszuprobieren und umzusetzen. Hierzu dienen Lernaufgaben und Projekte, die vor Ort unter den realen Gegebenheiten mit der Original-Zielgruppe durchgeführt und deren Erkenntnisse im Lehrgang reflektiert werden.





## 6. Struktur der Ausbildung

Nach den Rahmenrichtlinien des DOSB werden qualifizierte Vereinsmanager\*innen lizenziert. Auf der 1. Lizenzstufe wird nach erfolgreichem Abschluss von 120 Lerneinheiten (LE) die Vereinsmanager\*in-C Lizenz vergeben. Die LE werden hierbei zu gleichen Teilen auf acht themenspezifische Module aufgeteilt.

Die modulare Ausbildung im Vereinsmanagement ist ein flexibles und zeitgemäßes Konzept. Jedes Schwerpunkt-Modul ist mit einem Arbeitsaufwand von 15 LE konzipiert, an deren Ende eine Teilnahmebescheinigung ausgehändigt wird. Diese Gestaltung passt sich flexibel an die dynamischen Herausforderungen des modernen Vereinsleben und der gesellschaftlichen Entwicklung an. Den Teilnehmenden ist es so möglich, ihre Fortbildung optimal mit anderen Verpflichtungen des Alltags zu vereinbaren. Ideal für alle Funktionsträger\*innen und Interessierte mit begrenzter Zeit und klarem Aufgabenbereich.

Die Module der modularen Ausbildung im Überblick:

- » Ehrenamtsmanager\*in
- » Geschäftsführer\*in
- » Schatzmeister\*in
- » Referent\*in für Recht und Versicherungen
- » Referent\*in für Öffentlichkeitsarbeit
- » Netzwerker\*in
- » Projektmanager\*in
- » Vereins- und Strategieentwickler\*in

Mit den acht Teilnahmebescheinigungen über jeweils 15 LE sowie der Anbindung an den organisierten Sport kann beim LSB NRW die Vereinsmanager\*in-C Lizenz beantragt werden.

Alle LE zur Erlangung einer Vereinsmanager\*in-C Lizenz müssen innerhalb von 24 Monaten absolviert werden.

Die Lizenzen sind ab Ausstellungsdatum vier Jahre gültig.

### 6.1 Fortbildungen zur Verlängerung der Lizenzen und Qualifikationsnachweise

#### Ziele und Inhalte von Fortbildungen (gemäß DOSB-Rahmenrichtlinien)

- Ergänzung und Vertiefung der bisher vermittelten Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten.
- Aktualisierung des Informationsstandes und der Qualifikation.
- Erkennen und Umsetzen von Entwicklungen des Sports.
- Erweiterung der Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten der Vereinsmanager\*innen zu einem weiteren eigenständigen Profil im Rahmen der bestehenden Ausbildungsgänge.

### **Zulassung zu Fortbildungen**

- Die Fortbildungsveranstaltungen werden von den jeweiligen Trägern der Ausbildungsmaßnahmen angeboten. Zur Verlängerung einer Lizenz muss eine Fortbildung auf ebendieser Lizenzstufe besucht werden. Der Erwerb einer höheren Lizenzstufe verlängert automatisch die niedrigere Lizenzstufe.

### **Zeitumfang**

- Der Zeitumfang der Lizenzverlängerung muss insgesamt mindestens 15 LE à 45 Minuten umfassen.

### **Fehlzeitenregelung**

- Fehlzeiten in Qualifizierungsmaßnahmen sind grundsätzlich nicht zulässig.
- Bei Fehlzeiten in Fortbildungen kann keine Lizenzverlängerung erfolgen.

### **Erste Lizenzstufe**

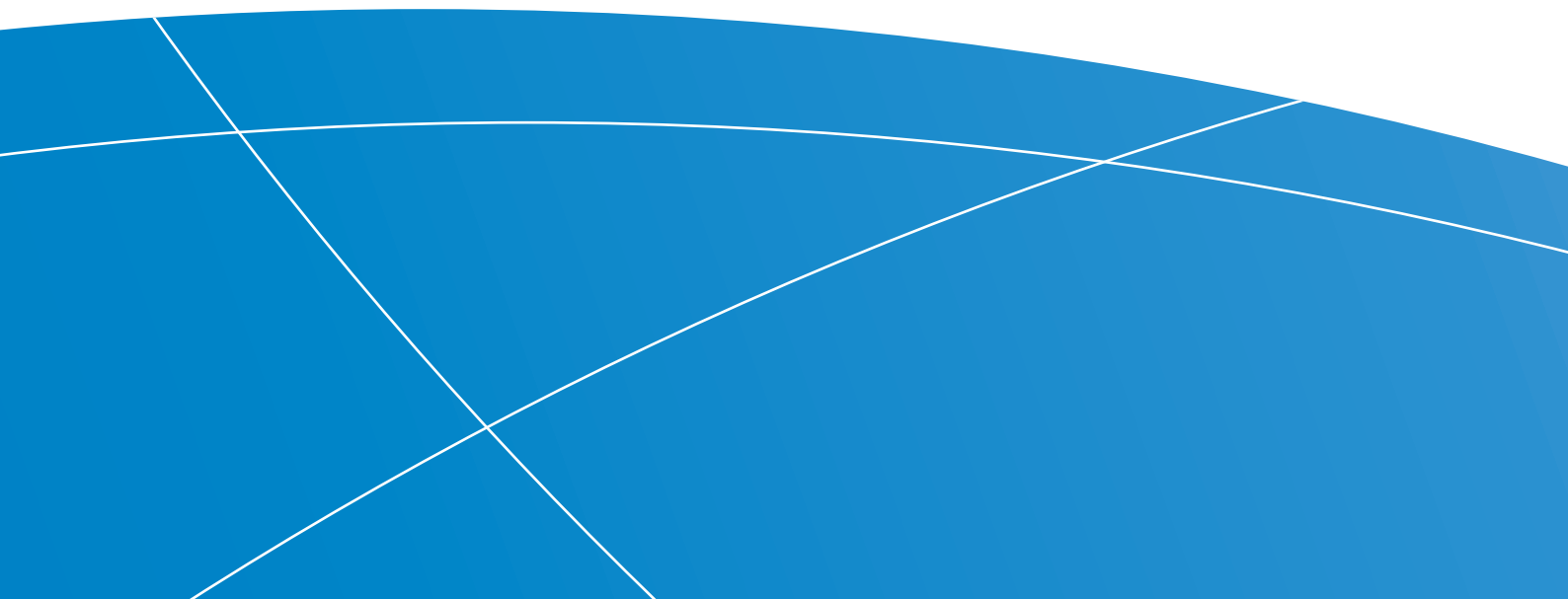
- Über die Anerkennung von externen Qualifizierungen als Lizenzverlängerung für einzelne Lizenzen auf der ersten Lizenzstufe entscheiden die zuständigen Betreuungen des Fachgebiets im LSB NRW in Abstimmung mit den beteiligten SSB/KSB.

### **Zweite Lizenzstufe Lizenzen und Qualifikationsnachweise**

- Über die Anerkennung von externen Qualifizierungen als Verlängerung für einzelne Lizenzen/Qualifikationsnachweise auf der zweiten Lizenzstufe entscheiden die zuständigen Betreuungen des Fachgebiets im LSB NRW in Abstimmung mit den beteiligten SSB/KSB.

### **Lehrgangsführung**

- Die Lehrgangsführungen müssen vom LSB NRW autorisierte Lehrkräfte sein.



## 6.2 Verfahren bei ungültig gewordenen Lizenzen (1. Lizenzstufe)

Die Gültigkeit der Vereinsmanager\*in-C Lizenz ist zeitlich begrenzt und an regelmäßige Fortbildungen gebunden. Um die Qualität und Aktualität der Qualifikation sicherzustellen, ist eine Verlängerung der Lizenz gemäß den Rahmenrichtlinien des DOSB erforderlich. Bei Überschreitung der Gültigkeitsdauer gelten folgende Regelungen:

- **1 Jahr nach Ablauf**
  - Verlängerung durch Fortbildung mit mind. 15 LE → Lizenz wird um 3 Jahre verlängert.
- **2–3 Jahre nach Ablauf**
  - Verlängerung durch Fortbildung mit mind. 30 LE → Lizenz wird um 4 Jahre verlängert.
- **4–5 Jahre nach Ablauf**
  - Verlängerung durch Fortbildung mit mind. 45 LE → Lizenz wird um 4 Jahre verlängert.

**Hinweis:** In Einzelfällen kann auch die Wiederholung der gesamten Ausbildung notwendig werden, insbesondere wenn die Inhalte der ursprünglichen Ausbildung nicht mehr dem aktuellen Standard entsprechen.
- **Mehr als 5 Jahre nach Ablauf**
  - Wiederholung der gesamten Ausbildung erforderlich.

## 6.3 Modulgestaltung

Unsere Module sind klar strukturiert, um eine optimale Lernerfahrung zu bieten. Jedes Ausbildungsmodul umfasst 15 LE und ist in zwei Phasen unterteilt:

### 1. Phase: Begleitete Lerneinheit auf unserer Lernplattform (7 LE)

In der ersten Phase wird in einer moderierten "Selbstlernphase" auf der Lernplattform gearbeitet. Hier haben alle Teilnehmenden zwei Wochen Zeit, die bereitgestellten Inhalte und Aufgaben zu bearbeiten und einzureichen. Ziel ist es, den Teilnehmenden grundlegendes Wissen zu vermitteln, das als Basis für die nächste Phase dient. Unsere Lehrgangslösungen nutzen die Ergebnisse dieser Phase, um Inhalte der zweiten Phase bestmöglich auf die Bedürfnisse der Lerngruppen abzustimmen und stehen bei Fragen den Teilnehmenden stets zur Seite.

### 2. Phase: (Online-)Präsenzphase (8 LE)

In der zweiten Phase kommt die Lerngruppe zusammen. Unsere Lehrgangslösungen schulen die Teilnehmenden intensiv und vertiefen das vorher erarbeitete Wissen durch praxisnahe Anwendungsübungen und -aufgaben.

So wird flexibles Lernen mit praxisorientierter Ausbildung kombiniert und ideal auf die Bedürfnisse unserer Teilnehmenden und deren individuellen Lebenswelten abgestimmt.

## 7. Ziele und Inhalte

### 7.1 Ziele und Grundverständnis

Die Ziele der Qualifizierungen für den Bereich Vereinsmanagement sind in den Rahmenrichtlinien des DOSB vom 10.12.2005 klar beschrieben:

Die Träger von Qualifizierungsmaßnahmen im organisierten Sport leisten einen wesentlichen Beitrag dazu, dass Sportvereine in den Bereichen Führung, Organisation/Planung und Verwaltung ständig über eine ausreichende Anzahl engagierter und fachlich kompetenter Mitarbeiter\*innen verfügen. Qualifizierungsmaßnahmen sind kein Selbstzweck, sondern unterstützen die Fähigkeit der Sportvereine und -verbände zur Selbstorganisation.

Es ist Ziel der Qualifizierung, den Teilnehmenden die Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten zu vermitteln, die zur Erfüllung ihrer Aufgaben im Bereich Führung, Organisation und Verwaltung erforderlich sind. Aufbauend auf den bereits vorhandenen Qualifikationen und Erfahrungen der Teilnehmenden wird durch diese Ausbildung eine Weiterentwicklung der unter Punkt 4 beschriebenen Kompetenzen angestrebt.

Die Maßnahmen richten sich sowohl an bereits tätige als auch an künftige Mitarbeiter\*innen. Mit dem Ziel, den aktuellen Anforderungen und Bedürfnissen einer zukunftsorientierten, nachhaltigen Gestaltung des Vereinslebens gerecht zu werden, entwickeln die Sportorganisationen ein an ihrer Zielgruppe ausgerichtetes Kommunikations- und Dienstleistungsnetzwerk, das Mitarbeiter\*innen im Management von Sportvereinen (Vorstandsmitglieder, Abteilungsvorstände, Jugendvertreter\*innen, Geschäftsführungen) zu deren Zufriedenheit informiert, berät und qualifiziert.

Ziel der Qualifizierung ist, dass die Teilnehmenden die Kompetenzen erwerben, die zur Erfüllung ihrer Aufgaben erforderlich sind.

### 7.2 Stundenverlaufspläne für die kompetenzorientierte Lehre

Wir haben uns bewusst dazu entschieden, die folgenden exemplarischen Stundenverlaufspläne gemäß der kompetenzorientierten Lehre auf Grundlage des Qualifizierungssystems des DOSB auszuarbeiten. Diese Entscheidung basiert auf dem Anspruch, die Teilnehmenden nicht nur mit Wissen auszustatten, sondern sie gezielt in die Lage zu versetzen, dieses Wissen in konkreten Handlungssituationen im Vereinsalltag anzuwenden. Die Kompetenzorientierung stellt sicher, dass Lernprozesse praxisnah, zielgerichtet und nachhaltig gestaltet werden. Sie fördert die Entwicklung von Handlungskompetenz, indem sie Wissen erwerben, planen, umsetzen und auswerten systematisch miteinander verknüpft.

Darüber hinaus verstehen wir die vorliegende Konzeption als Ausgangspunkt für eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Lehrgangsmodule. Regelmäßige Aktualisierungen sollen nach den Prinzipien der kompetenzorientierten Lehre erfolgen, um die Qualität und Wirksamkeit der Qualifizierungsmaßnahmen weiter zu erhalten. Die nachfolgenden exemplarischen Stundenverlaufspläne der acht Lehrgangsmodule orientieren sich daher konsequent an diesem didaktischen Ansatz und bilden die Grundlage für eine moderne, teilnehmendenzentrierte Qualifizierung.

## Modulausbildung Ehrenamtsmanager\*in

### Anzahl der LE; Organisationsform (hybrider Lehrgang)

7 LE als begleitete Selbstlerneinheit, 8 LE in Präsenz (Angebote vor Ort) oder in digitaler Präsenz (Angebote Online)

### Themenbereich/Aufgabenfeld

C. Organisations- und Personalentwicklung, Gremienarbeit

- Organisationsentwicklung
- Personalmanagement
- Zielgruppenspezifische Arbeit

### Groblernziel

**Was:** Die TN können die ersten Schritte eines systematischen Ehrenamtsmanagements im Verein umsetzen.  
**Womit:** Indem die TN den Ehrenamt-Zyklus verstehen, die Organisationskultur analysieren, Bedarfs- und Ressourcenanalysen durchführen, Ansprachekonzepte entwickeln und Maßnahmenpläne für neue Ehrenamtliche erstellen.

**Wozu:** Um die zielgerichtete und individuelle Gewinnung und Weiterentwicklung von Ehrenamtlichen zu fördern und die Zukunftsfähigkeit der Vereine zu sichern.

Prozess-schritte	Feinlernziele	Lernaufgaben	Lernort / Material
7 LE betreute Selbstlerneinheit			
0,5 LE Einstieg	Der <i>Einstieg</i> markiert den Eingang der Ausbildungseinheit. Die Prozesse zielen darauf ab, einen Lebensweltbezug herzustellen. Lernziele sind damit nicht verbunden.	<b>Abgabeaufgabe:</b> Stelle dich den anderen TN mit einem kleinen Steckbrief vor. Orientiere dich dabei an den Themenvorschlägen.	Lernplattform
1 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, den Aufbau des Ehrenamt-Zyklus zu verstehen und können dessen Bedeutung für die Vereinsarbeit beschreiben.	<b>Abgabeaufgabe:</b> Schaut euch die Präsentation zum Ehrenamtszyklus an. Legt anschließend einen Blogbeitrag zur Bedeutung des Ehrenamt-Zyklus in der Vereinsarbeit an.	Lernplattform  <i>Grafik: Lebenszyklus des ehrenamtlichen Engagements</i>
2 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, die eigene Organisationskultur zu analysieren und einzuordnen.	<b>Abgabeaufgabe:</b> Beantwortet die Fragen zur zukünftigen Rolle als Ehrenamtsmanager*in in euren jeweiligen Vereinen. Haltet die Antworten als weiteren Blogbeitrag fest.	Lernplattform
3,5 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, auf Basis der ersten 5 Phasen des Ehrenamt-Zyklus die IST-Situation im Verein zu erfassen und zu bewerten.	<b>Arbeitsaufgabe:</b> Führt eine Kurzanalyse zur IST-Situation des Ehrenamt-Zyklus im Verein mit verschiedenen Funktionen durch und wertet diese aus. Haltet die Ergebnisse, Verbesserungspotentiale und geplante Maßnahmen auf Pinkarten fest und bringt sie zur Präsenzphase mit.	Lernplattform  <b>Arbeitsblatt:</b> <i>Kurzanalyse – Version Ehrenamtsmanager*in</i>

Prozess-schritte	Feinlernziele	Lernaufgaben	Lernort / Material
8 LE Präsenzphase (vor Ort oder online)			
1 LE Einstieg und Vorwissen aktivieren	<i>Einstieg und Vorwissen aktivieren</i> markieren den Eingang der Ausbildungseinheit. Die Prozesse zielen darauf ab, einen Lebensweltbezug herzustellen und individuelles Vorwissen hervorzuholen. Lernziele sind damit nicht verbunden.	<b>Gruppenarbeit:</b> Stellt euch untereinander gegenseitig im Speed-Dating-Format vor, indem ihr euch jeweils bei den anderen als Ehrenamtsmanager*in bewirbt.	<b>Arbeitsblätter:</b> <i>Anleitung Speed-Dating</i>  <i>Bewertungs- bogen</i>
1 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, ihr Wissen zum Ehrenamt-Zyklus zusammenzufassen und im Gruppentausch anzuwenden.	<b>Gruppenarbeit:</b> Tauscht euch in Gruppen zur Aufgabe „Kurzanalyse anwenden“ aus der Onlinephase aus. Jede Gruppe bearbeitet dabei einen Schritt. Abschließend sammeln und verdichten wir die Ergebnisse der Gruppenarbeit im Plenum.	<b>Arbeitsblatt:</b> <i>Austausch zur Kurzanalyse</i>
1,66 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, den Zusammenhang von Vereinskultur und ehrenamtlicher Mitarbeit im Verein zu erkennen und die IST-Situation in den einzelnen Vereinen zu erörtern.  Die TN sind in der Lage Motivatoren und Antreiber von Menschen für ein Ehrenamt zu identifizieren und zu entwickeln.	<b>Lehrfilm:</b> Zurück zu den Wurzeln  <b>Arbeitsaufgabe:</b> Erörtert die IST-Situation in euren Vereinen auf Grundlage des Films.  <b>Gruppenaufgabe:</b> Setzt euch mit jeweils zwei Personas auseinander und entwickelt entsprechend Motivatoren und Wünsche für ehrenamtliches Engagement. Anschließend stellt ihr die Personas in einer Galerie den anderen TN vor.	<b>Lehrfilm</b>  <b>Arbeitsblatt:</b> <i>Motivatoren Ehrenamt</i>  <b>Arbeitsblatt:</b> <i>Vorlage Persona-Karten</i>
1,33 LE Wissen planen	Die TN sind in der Lage, eine Bedarfs- und Ressourcenanalyse gemäß dem zweiten Schritt des Ehrenamt-Zyklus durchzuführen und die vielfältigen Betätigungsmöglichkeiten für Ehrenamtliche in entsprechenden Anforderungsprofilen mit konkretem Vereinsbezug festzulegen.	<b>Plenum:</b> Sammelt unterschiedliche Einsatzfelder von ehrenamtlichen in den Vereinen.  <b>Gruppenarbeit:</b> Erstellt am Beispiel des Ehrenamtsmanagers/der Ehrenamtsmanagerin ein Anforderungsprofil mit konkretem Vereinsbezug.	<b>Aufgabenblätter:</b> <i>Gruppenarbeit – Anforderungsprofil</i>  <i>Vorlage – Anforderungsprofil</i>

Prozess-schritte	Feinlernziele	Lernaufgaben	Lernort / Material
1,33 LE Wissen erwerben, planen und umsetzen	Die TN sind in der Lage, den Ablauf der gezielten Ansprache und Gewinnung neuer Ehrenamtlichen in den Vereinen zu erläutern und ein Ansprachekonzept zu entwickeln.	<b>Gruppenarbeit:</b> Tauscht euch über die aktuelle Vorgehensweise im Verein in Bezug auf die Ansprache und Gewinnung neuer Ehrenamtlicher aus. Anschließend erarbeitet ihr Erfolgskriterien für eine Ansprache und entwickelt ein Ansprachekonzept.	<b>Aufgabenblatt:</b> <i>Übung – Ansprachekonzept</i>
1,33 LE Wissen umsetzen	Die TN sind in der Lage einen Maßnahmenplan für neue ehrenamtliche in ihren Aufgabenbereichen zu entwerfen.	<b>Einzelarbeit:</b> Erstellt auf Basis des vorher erstellten Anforderungsprofils einen Maßnahmenplan zur Einarbeitung und Orientierung für neue Ehrenamtliche im Aufgabenbereich des Ehrenamtsmanagers/ der Ehrenamtsmanagerin. <b>Plenum:</b> Tauscht euch über den Praxistransfer aus und haltet wichtige gemeinsame Erkenntnisse fest.	<b>Aufgabenblätter:</b> <i>Einarbeitung und Kompetenzen</i>  <i>Vorlage Maßnahmenplan</i>
0,33 LE Ausstieg	Der Ausstieg markiert den Ausgang der Ausbildungseinheit. Er zielt darauf ab, einen Bezug zwischen den Lernzielen und den Anwendungsbereichen zu erstellen. Lernziele sind damit nicht verbunden.	Reflektiert mit Hilfe folgender Leitfragen zur Transfersicherung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was habe ich heute erlebt?</li> <li>• Was kann ich für meine Vereinspraxis nutzen?</li> <li>• Darüber muss ich noch nachdenken...</li> </ul> Welches ist der erste Schritt, wenn ich zurück in meinen Verein gehe?	

## Modulausbildung Geschäftsführer\*in

### Anzahl der LE; Organisationsform (hybrider Lehrgang)

7 LE als begleitete Selbstlerneinheit, 8 LE in Präsenz (Angebote vor Ort) oder in digitaler Präsenz (Angebote Online)

### Themenbereich/Aufgabenfeld

A. Organisations- und Personalentwicklung, Gremienarbeit

- Organisationsentwicklung
- Personalmanagement
- Gremienarbeit nach innen und außen

B. Mitgliederverwaltung, Sportanlagen, Sportbetriebs-Management

- Allgemeine Verwaltung
- Mitgliederverwaltung/-betreuung
- Sportbetriebsmanagement
- EDV/Neue Medien

### Groblernziel

**Was:** Die TN sind in der Lage, die organisatorischen und administrativen Aufgaben im Vereinsmanagement zu analysieren und effektiv zu gestalten.

**Womit:** Indem Sie Aufbau- und Ablauforganisationen unterscheiden, Organigramme interpretieren, Aufgaben im Vereinskontext beschreiben und eigenständig passende Vereinsstrukturen entwickeln.

**Wozu:** Um die Effizienz und Professionalität der Vereine zu steigern und eine reibungslose Verwaltung sicherzustellen.

Prozess-schritte	Feinlernziele	Lernaufgaben	Lernort / Material
7 LE betreute Selbstlerneinheit			
0,5 LE Einstieg und Vorwissen aktivieren	Einstieg und Vorwissen aktivieren markieren den Eingang der Ausbildungseinheit. Die Prozesse zielen darauf ab, einen Lebensweltbezug herzustellen und individuelles Vorwissen hervorzuholen. Lernziele sind damit nicht verbunden.	<b>Abgabeaufgabe:</b> Stellt euch den anderen TN mit einem kleinen Steckbrief vor.	<b>Lernplattform</b> <i>Vorschläge für Themen zur Orientierung</i>
3 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, ihre eigene Vereinsorganisation zu skizzieren und ihre eigene Rolle zu bestimmen.	<b>Abgabeaufgabe:</b> Skizziert in Stichworten und mit Hilfe der beigegeführten Vorlage Organigramm wie euer Verein aufgebaut ist. Beantwortet außerdem die Fragen zu eurer Rolle im Organigramm.	<b>Lernplattform</b> <i>Organigramm Ressort</i>  <i>Fragen zur Rolle im Organigramm</i>
2,5 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, Aufgaben im Vereinskontext zu benennen und zu beschreiben.	<b>Abgabeaufgabe:</b> Erstellt eine Aufgabensammlung/-beschreibung für Tätigkeiten im Verein.	<b>Lernplattform</b>
1 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, Aufgaben im Vereinskontext zu analysieren und genau zu beschreiben.	<b>Abgabeaufgabe:</b> Nennt die 10 wesentlichen, wiederkehrenden Abläufe in eurem Verein und beschreibt einen dieser Abläufe ausführlich.	<b>Lernplattform</b>

Prozess-schritte	Feinlernziele	Lernaufgaben	Lernort / Material
8 LE Präsenzphase (vor Ort oder online)			
1 LE Einstieg	Der <i>Einstieg</i> markiert den Eingang der Ausbildungseinheit. Der Prozess zielt darauf ab, einen Lebensweltbezug herzustellen. Lernziele sind damit nicht verbunden.	<b>Plenum:</b> Stellt euch den anderen kurz vor. Diskutiert im Plenum was eure Aufgaben als Geschäftsführung sind?	
1 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, Organisationsformen zu definieren und zwischen Aufbau- und Ablauforganisation zu unterscheiden.  Die TN sind in der Lage, Arten von Beziehungen in einem Organigramm zu bestimmen.	<b>Vortrag:</b> Grundlagen von Vereinsorganisation Definition Organisation Unterschied Aufbau- und Ablauforganisation <b>Plenum:</b> Stellt unterschiedliche Varianten der Aufbaustrukturen der Vereine anhand einiger typischer Organigramme fest. <b>Vortrag:</b> moderne Vereinsstrukturen, insbesondere das Ressortprinzip <b>Plenum:</b> Tauscht euch über Nutzen/Vorteile/Herausforderungen moderner Strukturen aus. Füllt gemeinsam die Tabelle zu Informationswege/Regelkommunikation aus.	<b>PPT</b>  <i>Vereinsorganigramme der TN</i>  <b>PPT</b>  <b>PPT-Tabelle</b> <i>Informationswege/Regelkommunikation</i>
1 LE Wissen erwerben und planen	Die TN sind in der Lage, selbstständig adäquate Vereinsstrukturen zu erarbeiten und zu präsentieren.	<b>Gruppenaufgabe:</b> Erarbeitet mögliche zukunftsfähige Vereinsstrukturen. Tauscht euch dafür zu euren individuellen Rollen im Gesamtgefüge Verein aus. Bearbeitet auch die Perspektiven: • Wie könnte eine optimale Vereinsstruktur aussehen? • Welche Struktur würdet ihr einem komplett neuen Verein geben? <b>Plenum:</b> Stellt eure Gruppenergebnisse und Herangehensweisen vor.	<i>Breakout-räume, Whiteboard</i>

Prozess-schritte	Feinlernziele	Lernaufgaben	Lernort / Material
<p>1,66 LE Wissen erwerben</p> <p>Wissen planen und umsetzen</p> <p>Wissen auswerten</p>	<p>Die TN sind in der Lage, den Aufbau und Inhalte einer Stellenbeschreibung zu nennen.</p> <p>Die TN sind in der Lage, Aufgabenbereiche und Stellen im Verein zu identifizieren und für den entsprechenden Bereich Aufgaben zu sammeln und zu ergänzen.</p>	<p><b>Vortrag:</b> Aufbau und Inhalt von Stellenbeschreibungen</p> <p><b>Plenum:</b> Sammelt die wichtigsten Aufgabenbereiche/Stellen anhand der erarbeiteten „optimalen Struktur“</p> <p><b>Gruppenarbeit:</b> Erstellt für die wichtigsten der o.g. Aufgabenbereiche jeweils eine Aufgabensammlung. Anschließend erhält jede Gruppe ein „fremdes“ Ergebnis und ergänzt weitere Aufgaben.</p> <p><b>Plenum:</b> Diskutiert und tauscht euch über die Ergebnisse aus. Bearbeitet dazu im Plenum folgende Themen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergleicht die Ergebnisse mit euren Erwartungen</li> <li>• Vergleicht die Ergebnisse mit euren Ergebnissen aus der Onlinephase zur eigenen Tätigkeit</li> <li>• Wird in den jeweiligen Aufgaben verwaltet oder gestaltet?</li> </ul>	<p><b>PPT</b></p> <p><i>Whiteboard</i></p> <p><i>Breakout-räume</i></p>
<p>1 LE Wissen erwerben</p>	<p>Die TN sind in der Lage, den Begriff Ablauforganisation zu erklären.</p> <p>Die TN sind in der Lage, die zehn wichtigsten Abläufe im Verein zu benennen.</p> <p>Die TN sind in der Lage, die Wichtigkeit von klaren Ablaufplänen einzuschätzen und Inhalte von Ablaufplänen/Prozessbeschreibungen zu erörtern.</p> <p>Die TN sind in der Lage, einzelne Projektschritte zu analysieren.</p>	<p><b>Vortrag:</b> Was versteht man unter Ablauforganisation?</p> <p><b>Plenum:</b> Sammelt die zehn wichtigsten Abläufe im Verein.</p> <p><b>Plenum:</b> Tauscht euch zu folgenden Themen aus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wichtigkeit von klaren Ablaufplänen</li> <li>• Inhalte von Ablaufplänen/ Prozessbeschreibung</li> </ul> <p><b>Plenum:</b> Analysiert mit Hilfe der 4-Felder-Matrix aus der PPT die einzelnen Projektschritte.</p>	<p><b>PPT</b></p> <p><b>PPT</b> <i>4-Felder-Matrix</i></p>

Prozess-schritte	Feinlernziele	Lernaufgaben	Lernort / Material
1 LE Wissen planen	Die TN sind in der Lage, Musterablaufpläne für einzelne Prozesse zu erstellen.	<b>Gruppenarbeit:</b> Erarbeitet je Gruppe einen Musterablaufplan für je eines der folgenden Themen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitgliederaufnahme (vom ersten Interesse bis zum Beitrags-einzug)</li> <li>• Datenschutz (TOMs = Technisch-organisatorische Maßnahmen)</li> </ul> <b>Plenum:</b> Stellt die Ergebnisse vor.	<i>Breakout-räume, Whiteboards</i>
0,33 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, die Bestandsmeldung für ihren Verein durchzuführen und auf mögliche Komplikationen zu reagieren.	<b>Plenum:</b> Tauscht euch über eure Erfahrungen bezüglich der Bestandsmeldung an den Fachverband/LSB aus.	<i>Whiteboard</i>
0,33 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, ein geeignetes EDV-Programm für bestimmte Probleme auszuwählen.	<b>Plenum:</b> Tauscht euch über eure Erfahrungen bezüglich EDV-Programmen aus. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Programme werden genutzt?</li> <li>• Für welche Einsatzbereiche?</li> <li>• Wie bewertet ihr die Programme?</li> </ul>	<i>Whiteboard</i>
0,33 LE Ausstieg	Der Ausstieg markiert den Ausgang der Ausbildungseinheit. Er zielt darauf ab, einen Bezug zwischen den Lernzielen und den Anwendungsbereichen zu erstellen. Lernziele sind damit nicht verbunden.	<b>Plenum:</b> Reflektiert mit Hilfe folgender der Leitfragen zur Transfersicherung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was habe ich heute erlebt?</li> <li>• Was kann ich für meine Vereinspraxis nutzen?</li> <li>• Darüber muss ich noch nachdenken...</li> <li>• Welches ist der erste Schritt, wenn ich zurück in meinen Verein gehe?</li> </ul>	

## Modulausbildung Netzwerker\*in

### Anzahl der LE; Organisationsform (hybrider Lehrgang)

7 LE als begleitete Selbstlerneinheit, 8 LE in Präsenz (Angebote vor Ort) oder in digitaler Präsenz (Angebote Online)

### Themenbereich/Aufgabenfeld

A. Organisations- und Personalentwicklung, Gremienarbeit

- Zielgruppenspezifische Arbeit
- Gremienarbeit nach innen und außen

D. Marketing, Kommunikation, Veranstaltungen, Neue Medien

- Marketing
- Kommunikation/Veranstaltungen

### Groblernziel

**Was:** Die TN sind in der Lage, Grundlagen der Netzwerkarbeit im Sportverein anzuwenden und erste Kooperationsstrategien zu entwickeln.

**Womit:** Indem Sie relevante Ansprechpartner\*innen identifizieren, Herausforderungen analysieren, Kooperationspotenziale bewerten, Fördermöglichkeiten recherchieren und Konzepte zur Kontaktaufnahme erstellen.

**Wozu:** Um die strategische Vernetzung der Vereine zu stärken und neue Partnerschaften gezielt aufzubauen.

Prozess- schritte	Feinlernziele	Lernaufgaben	Lernort / Material
7 LE betreute Selbstlerneinheit			
0,5 LE Einstieg	Einstieg und Vorwissen aktivieren markieren den Eingang der Ausbildungseinheit. Die Prozesse zielen darauf ab, einen Lebensweltbezug herzustellen und individuelles Vorwissen hervorzuholen. Lernziele werden hierfür nicht formuliert.	<b>Abgabeaufgabe:</b> Stellt euch den anderen TN mit einem kleinen Steckbrief vor. Benenne inhaltliche Schwerpunkte, die Dir in den Bereichen Kooperation und Netzwerk wichtig sind.	Lernplattform
3,5 LE Vorwissen aktivieren		<b>Abgabeaufgabe:</b> Setzt euch mit den aktuellen Herausforderungen eures Vereins, sowie bestehenden und potenziellen Partnern auseinander. Interviewt zu diesem Thema auch andere Personen im Verein.	Lernplattform
3 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, elementare Ansprechpartner*innen und Akteure*innen für Sportvereine in NRW zu nennen und die Grundlagen der Netzwerkarbeit zu skizzieren.	<b>Abgabeaufgabe:</b> Recherchiert und skizziert auf Grundlage der Dokumente Broschüre Kommunalpolitik und Sportselbstverwaltung, welche Ansprechpartner*innen und Akteure*innen in NRW für eure Vereine wichtig sind.	Lernplattform, <i>Broschüre Kommunal- politik Sportselbst- verwaltung</i>

Prozess-schritte	Feinlernziele	Lernaufgaben	Lernort / Material
8 LE Präsenzphase (vor Ort oder online)			
1 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, die Vernetzung des eigenen Vereins zu präsentieren.	<b>TN-Vortrag:</b> Stellt euch jeweils in 2-Minütigen-Vorträgen selbst vor, indem ihr die Onlinephase rekapituliert und die Vernetzung eurer Vereine vorstellt.	<b>PPT</b>
1,66 LE Wissen erwerben und planen	Die TN sind in der Lage, Herausforderungen für Vereine zu benennen und darauf aufbauend potenzielle Kooperationen bzw. Kooperationspartner auszuwählen.	<b>Vortrag:</b> Kooperation <b>Vortrag:</b> Stakeholder / Shareholder <b>Plenum:</b> Sammelt die Herausforderungen von Vereinen <b>Gruppenarbeit:</b> Findet für die wichtigsten erarbeiteten Herausforderungen Lösungen durch Kooperationen. Stellt diese anschließend im Plenum vor.	<b>PPT</b>  <b>PPT</b>  <i>Whiteboard</i>  <i>Breakout-räume</i>
1,33 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, kommunalpolitisch mitzuwirken und die Struktur des organisierten Sports zu erläutern. Die TN sind in der Lage, für Sportvereine relevante Gremien zu benennen und Ansprechpartner von potenziellen Netzwerkpartnern zu identifizieren.	<b>Vortrag:</b> Haus des Sports und Basis der Kommunalpolitik.  <b>Speed-Dating:</b> Tauscht euch mit den vorgegebenen Fragen zu den Themen, relevante Gremien für Sportvereine und Ansprechpartner potenzieller Netzwerkpartner aus.	<b>PPT</b>  <i>Fragenkatalog</i> <i>Speed-Dating</i>
1,66 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, vielfältige Fördermöglichkeiten zu finden. Die TN sind in der Lage, eine Chancen-Risikoanalyse für jeweilige Kooperationen durchzuführen und Entscheidungskriterien zu erstellen.	<b>Vortrag:</b> Fördermöglichkeiten, Formen der Zusammenarbeit, Chancen – Risikoanalyse <b>Gruppenarbeit:</b> Sammlung von Hürden und Risiken in Kooperationen	<b>PPT</b>  <i>Whiteboard</i>

Prozessschritte	Feinlernziele	Lernaufgaben	Lernort / Material
0,33 LE Wissen erwerben und umsetzen	Die TN sind in der Lage, über die professionelle Außendarstellung von Vereinen zu diskutieren.	<b>Lehrgespräch:</b> Netzwerke konkret gestalten <b>Plenum:</b> Diskutiert was Vereine tun können, um als professionell wahrgenommen zu werden.	PPT
2 LE Wissen planen	Die TN sind in der Lage, ein Konzept zur Kontaktaufnahme mit einem potenziellen neuen Kooperationspartner mit Praxistipps zu erstellen.	<b>Gruppenarbeit:</b> Erarbeitet je Gruppe ein Grobkonzept für einen unterschiedlichen Kooperationspartner. Euer Konzept soll die organisatorische und inhaltliche Vorbereitung für die Kontaktaufnahme mit dem potenziellen neuen Partner enthalten. <b>Plenum:</b> Im Anschluss stellt ihr euer Konzept und die praktische Kontaktaufnahme dem Plenum vor. Gemeinsam wird das Ergebnis ausgewertet und die Lehrgangsführung ergänzt Tipps und Hilfestellungen.	Breakout-räume
0,33 LE Ausstieg	Der <i>Ausstieg</i> markiert den Ausgang der Ausbildungseinheit. Er zielt darauf ab, einen Bezug zwischen den Lernzielen und den Anwendungsbereichen zu erstellen. Lernziele sind damit nicht verbunden.	<b>Plenum:</b> Reflektiert mit Hilfe folgender der Leitfragen zur Transfersicherung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was habe ich heute erlebt?</li> <li>• Was kann ich für meine Vereinspraxis nutzen?</li> <li>• Darüber muss ich noch nachdenken...</li> <li>• Welches ist der erste Schritt, wenn ich zurück in meinen Verein gehe?</li> </ul>	

## Modulausbildung Projektmanager\*in

### Anzahl der LE; Organisationsform (hybrider Lehrgang)

7 LE als begleitete Selbstlerneinheit, 8 LE in Präsenz (Angebote vor Ort) oder in digitaler Präsenz (Angebote Online)

### Themenbereich/Aufgabenfeld

A. Organisations- und Personalentwicklung, Gremienarbeit

- Organisationsentwicklung
- Gremienarbeit nach innen und außen

### Groblernziel

**Was:** Die TN können Projekte im Vereinskontext erfolgreich planen, umsetzen und begleiten.

**Womit:** Indem sie Methoden der Organisationsentwicklung, Gremienarbeit, Teamentwicklung, agiles Projektmanagement (inkl. SCRUM und Kanban) und die Phasen der Teamuhr anwenden.

**Wozu:** Um die Effizienz und den Erfolg der Vereinsprojekte zu steigern und eine effektive Zusammenarbeit im Team zu gewährleisten.

Prozess-schritte	Feinlernziele	Lernaufgaben	Lernort / Material
7 LE betreute Selbstlerneinheit			
0,5 LE Einstieg	Einstieg und Vorwissen aktivieren markieren den Eingang der Ausbildungseinheit. Die Prozesse zielen darauf ab, einen Lebensweltbezug herzustellen und individuelles Vorwissen hervorzuholen. Lernziele sind damit nicht verbunden.	<b>Abgabeaufgabe:</b> Legt einen persönlichen Steckbrief an. Du kannst dich dabei an den Vorschlägen für Themen orientieren.	Lernplattform
2,5 LE Vorwissen aktivieren		<b>Abgabeaufgabe:</b> Reflektiert eure bisherigen Fragen und Erlebnisse mit Projekten. Nehmt eines eurer bisherigen Projekte und wertet es mit Hilfe der zur Verfügung gestellten Fragen und der Matrix Projekte aus.	Lernplattform, <i>Matrix Projekte</i>
2 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, Teams zu beschreiben und die aktuelle Phase der Teamentwicklung zu bestimmen.	<b>Abgabeaufgabe:</b> Macht euch mit den Phasen der Teamentwicklung vertraut. Wählt dann ein Team aus eurem privaten Umfeld oder eurem Verein aus und beschreibt das Team kurz. Versucht einzuordnen, in welcher Teamphase sich das Team gerade befindet und erläutert eure Einschätzung.	Lernplattform, <i>Link: Die Phasen der Teamentwicklung</i>
2 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, Vorteile der SCRUM Methode und Anwendungsmöglichkeiten im eigenen Verein zu erkennen.	<b>Abgabeaufgabe:</b> Informiert euch zu der agilen Methode SCRUM. Haltet dann eure Gedanken zu folgenden Fragen fest: Wo seht ihr Vorteile in der Methode zu dem, was ihr bisher kennt? Wo seht ihr Möglichkeiten, es im Verein anzuwenden?	Lernplattform, <i>SCRUM-Guide</i>

Prozess-schritte	Feinlernziele	Lernaufgaben	Lernort / Material
8 LE Präsenzphase (vor Ort oder online)			
1 LE Einstieg & Vorwissen aktivieren	<i>Einstieg und Vorwissen aktivieren</i> markieren den Eingang der Ausbildungseinheit. Die Prozesse zielen darauf ab, einen Lebensweltbezug herzustellen und individuelles Vorwissen hervorzuholen. Lernziele sind damit nicht verbunden.	<b>Plenum:</b> Vorstellungsrunde der TN und Austausch über Erwartungen.	
1 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, Projekte mittels der vorgegebene Matrix Projekte auszuwerten.	<b>Plenum:</b> Teilt eure Erfahrungen mit Projekten (wie in der Online-Phase) anhand einer von der Lehrgangsführung vorbereiteten Matrix. Wählt euch jeweils ein Projekt aus und haltet wesentliche Punkte zur Erläuterung fest. Stellt einzelne Projekte hinsichtlich ihrer Zuordnung vor.	<i>Whiteboard, Matrix Projekte</i>
1 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, die Vorteile des agilen Projektmanagements auf die heutige Zeit abzuleiten.	<b>Vortrag:</b> Grundlagen Agilität <b>Gruppenarbeit:</b> Leitet anhand der VUKA-Welt her, warum in der Agilität gute Vorgehensweisen zu finden sind, um Projekte in der heutigen Zeit zu realisieren. Setzt euch dabei mit folgenden Themenpunkten auseinander: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Warum überhaupt Agilität?</li> <li>• Herausforderung VUKA-Welt</li> <li>• Eine Definition von Agilität</li> <li>• Einführung Agilität als Mindset</li> <li>• Grundwerte Agilität im Sport</li> </ul>	<b>PPT</b> <i>Grundwerte Agilität im Sport</i>

Prozess-schritte	Feinlernziele	Lernaufgaben	Lernort / Material
1 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, für das agile Projektmanagement zu argumentieren, zwischen agilem und klassischem Projektmanagement zu unterscheiden und zu bewerten, inwiefern SCRUM im modernen Vereinskontext anwendbar ist.	<b>Vortrag:</b> Grundlagen Agiles Projektmanagement <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gründe für agiles Projektmanagement</li> <li>• Unterschiede zwischen klassischem und agilem Projektmanagement</li> <li>• Stacey-Matrix als Entscheidungsgrundlage für PM-Art</li> <li>• SCRUM als Framework für agiles Projektmanagement – Ableitung was im Vereinskontext davon anwendbar ist</li> </ul>	<b>PPT</b>  <i>Ggf. Stacey-Matrix an Flipchart entwickeln</i>
0,66 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, das digitale Tool Kanban anzuwenden.	<b>Vortrag:</b> Einsatzmöglichkeiten eines Kanban-Boards werden anhand des Grundrasters erläutert -> Live-Darstellung Einzelaufgabe: Probierraum für TN anhand des digitalen Tools oder eines Onlineraums.	<b>PPT</b>  <i>Digitale Kanban-Tools</i>
0,33 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, Herausforderungen und Besonderheiten von agilen Teams zu erkennen.	<b>Plenum:</b> Brainstormt gemeinsam die vermuteten Besonderheiten / Herausforderungen von agilen Teams. Orientiert euch dabei an den vorgegebenen Leitfragen.	<i>Whiteboard, Leitfragen</i>
1,25 LE Wissen planen	Die TN sind in der Lage, aus dem erworbenen Wissen im Seminar, Spielregeln für eine Zusammenarbeit in einem agilen Team abzuleiten und zu begründen.	<b>Kleingruppen:</b> Vereinbart anhand von acht Werten Spielregeln für die Zusammenarbeit in einem agilen Team. Haltet dabei fest, worauf es bei den Werten ankommt und was zu berücksichtigen ist, damit eine Zusammenarbeit gut funktionieren kann. Immer im Kontext der zuvor erarbeiteten Besonderheiten / Herausforderungen. <b>Plenum:</b> Vorstellung der Gruppenergebnisse	<i>Vorlagen Karten mit acht agilen Werten</i>

Prozess-schritte	Feinlernziele	Lernaufgaben	Lernort / Material
1,25 LE Wissen erwerben und planen	Die TN sind in der Lage, die einzelnen Teamphase zu erkennen und können in den einzelnen Teamphase Interventionen entwickeln.	<p><b>Plenum:</b> Leitet euch kurz die vier typischen Phasen der Teamuhr her.</p> <p><b>Einzelarbeit:</b> Verortet euer in der Onlinephase ausgewähltes Team auf der vorbereiteten Teamentwicklungsuhr. Mind. eine Einschätzung je Entwicklungsphase wird kurz erläutert.</p> <p><b>Gruppenarbeit:</b> Bearbeitet in jeder Gruppe eine Phase der Teamentwicklungsuhr und entwickelt Interventionsmöglichkeiten aus der Sicht des Teamleiters.</p> <p><b>Plenum:</b> Vorstellung der Gruppenergebnisse</p>	<i>Whiteboard, Teamentwicklungsuhr</i>
0,5 LE Ausstieg	Der Ausstieg markiert den Ausgang der Ausbildungseinheit. Er zielt darauf ab, einen Bezug zwischen den Lernzielen und den Anwendungsbereichen zu erstellen. Lernziele sind damit nicht verbunden.	<p><b>Plenum:</b> Reflektiert den Tag und die Inhalte mit folgenden Leitfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was habe ich heute erlebt? Wie geht es mir jetzt?</li> <li>• Was fand ich interessant? Was kann ich für meine Vereinspraxis nutzen?</li> <li>• Was möchte ich im Verein ausprobieren?</li> </ul>	

## Modulausbildung Referent\*in Recht & Versicherung

### Anzahl der LE; Organisationsform (hybrider Lehrgang)

7 LE als begleitete Selbstlerneinheit, 8 LE in Präsenz (Angebote vor Ort) oder in digitaler Präsenz (Angebote Online)

### Themenbereich/Aufgabenfeld

D. Finanzen, Steuern, Recht und Versicherungen  
• Recht/Versicherung

### Großlernziel

**Was:** Die TN können die rechtlichen und versicherungstechnischen Grundlagen im Vereinsmanagement anwenden.

**Womit:** Indem sie die Vereinssatzung und Ordnungen analysieren, die Rechtsfähigkeit und Haftungsrisiken des Vereins kennen, den Versicherungsschutz über die Sportversicherung und die gesetzliche Unfallversicherung verstehen und die relevanten rechtlichen Schritte und Verantwortlichkeiten im Vereinsalltag umsetzen.

**Wozu:** Um die rechtliche Sicherheit und den optimalen Versicherungsschutz des Vereins zu gewährleisten und die Aufgaben im Vereinsmanagement kompetent zu erfüllen.

Prozess-schritte	Feinlernziele	Lernaufgaben	Lernort / Material
7 LE betreute Selbstlerneinheit			
0,5 LE Einstieg und Vorwissen aktivieren	<i>Einstieg und Vorwissen</i> markieren den Eingang der Ausbildungseinheit. Die Prozesse zielen darauf ab, einen Lebensweltbezug herzustellen und individuelles Vorwissen hervorzuholen. Lernziele sind damit nicht verbunden.	<b>Abgabeaufgabe:</b> Legt einen persönlichen Steckbrief an, um euch gegenseitig vorzustellen. Sucht eure Vereinssatzung und alle Ordnungen heraus, die in euren Vereinen existieren.	Lernplattform
1,5 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, den Ist-Zustand der eigenen Vereinssatzung und Ordnungen zu benennen und können Satzungsinhalte und Ordnungen erläutern.	<b>Abgabeaufgabe:</b> Beantwortet die von uns hochgeladenen Fragen auf der Lehrplattform zu den Themen Vereinssatzung und -ordnung.	Lernplattform
2 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, den Vorstand gem. § 26 BGB zu benennen und kennen deren Befugnisse.	<b>Abgabeaufgabe:</b> Beschreibt, wer genau für eure Vereine Verträge unterschreiben darf und begründet eure Aussagen anhand der Satzung in Verbindung mit dem Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB).	Lernplattform

Prozess-schritte	Feinlernziele	Lernaufgaben	Lernort / Material
3 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, die Art des Versicherungsschutzes über die Sportversicherung (LSB/ARAG) und über die gesetzliche Unfallversicherung (VBG) zu erläutern und den Unterschied zu benennen.	<b>Abgabeaufgabe:</b> Recherchiert in euren Vereinen und/oder im Internet über welche beiden Institutionen euer Verein durch die Mitgliedschaft im organisierten Sport automatisch versichert ist und erläutert kurz die Art der Versicherung.	Lernplattform
Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, den sach- und rechtsgemäßen Ablauf einer Unfallmeldung im Verein zu beschreiben.	<b>Abgabeaufgabe:</b> Beschreibe den Ablauf einer Unfallmeldung in deinem Verein, wenn ein Vereinsmitglied einen Sportunfall hatte. Nutzt die Fragestellungen aus der Lehrplattform als Hilfestellung.	Lernplattform
8 LE Präsenzphase (vor Ort oder online)			
1 LE Einstieg	Der <i>Einstieg</i> markiert den Eingang der Ausbildungseinheit. Die Prozesse zielen darauf ab, einen Lebensweltbezug herzustellen und individuelles Vorwissen hervorzuholen. Lernziele sind damit nicht verbunden.	<b>Plenum:</b> Stellt euch untereinander vor und berichtet über euren Verein, eure Rolle im Verein und eure bisherigen Erfahrungen als Vereinsvorstand.	
1 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, die wichtigsten Rechtsgrundlagen zu benennen und einen Bezug zur Online-Aufgabe über Satzung und Ordnungen herzustellen. Die TN sind in der Lage, den eigenen Verein in die entsprechende Rechtsform einzuteilen und Merkmale eines e.V. zu anzuführen.	<b>Lehrgespräch:</b> Erarbeitung der wichtigsten Rechtsgrundlagen im Plenum. Ergänzung um individuelle Ordnungen aus den Vereinen. <b>Vortrag:</b> Was ist ein Verein?	PPT  PPT
2 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, die Rechtsfähigkeit des Vereins zu beschreiben und kennen die Haftungsrisiken. Die TN sind in der Lage, die wesentlichen Schritte zur Gründung eines Vereins und Anlässe für eine Vereinsauflösung aufzuzeigen. Die TN sind in der Lage, die Vereinsorgane zu benennen und die Vertretungsberechtigungen zu erklären. Die TN sind in der Lage, eine Satzung in Bezug auf die grundlegenden und zeitgemäßen Inhalte zu prüfen.	<b>Vortrag:</b> Rechtsfähigkeit und Haftung <b>Lehrgespräch:</b> Gründung und Auflösung eines Vereins <b>Lehrgespräch:</b> Organe und Vertreter*innen des Vereins  <b>Lehrgespräch:</b> Satzung <b>Einzelaufgabe:</b> Lest und überprüft während des Lehrgesprächs eure eigene Satzung.	PPT  PPT  PPT  PPT/Vereins-satzungen

Prozess-schritte	Feinlernziele	Lernaufgaben	Lernort / Material
2 LE Wissen erwerben und planen	Die TN sind in der Lage zu identifizieren, welche Versicherungen ergänzend zum Sportversicherungsvertrag notwendig und sinnvoll sind oder welche überflüssig sind.	<b>Film Vortrag/Lehrgespräch:</b> Sportversicherung <b>Gruppenaufgabe:</b> Bearbeitet in Gruppen die Aufgaben zum Workshop Sportversicherung.	<b>PPT/Film</b> <i>www.arag-sport.de</i>  <i>Workshop Sportversicherung</i>
1,33 LE Wissen erwerben und planen	Die TN sind in der Lage zu identifizieren, welche Personengruppen über die VBG gesetzlich unfallversichert sind, und können den Beitragssatz der VBG für Mitarbeiter berechnen.	<b>Lehrgespräch/Vortrag:</b> Gesetzliche Unfallversicherung – VBG <b>Gruppenaufgabe:</b> Bearbeitet in Gruppen die Aufgaben zum Workshop VBG	<b>PPT</b>  <i>Workshop VBG</i>
0,66 LE Ausstieg	Der <i>Ausstieg</i> markiert den Ausgang der Ausbildungseinheit. Er zielt darauf ab, einen Bezug zwischen den Lernzielen und den Anwendungsbereichen zu erstellen. Lernziele sind damit nicht verbunden.	<b>Plenum:</b> Reflektiert mit Hilfe folgender der Leitfragen zur Transfersicherung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was habe ich heute erlebt?</li> <li>• Was kann ich für meine Vereinspraxis nutzen?</li> <li>• Darüber muss ich noch nachdenken...</li> <li>• Welches ist der erste Schritt, wenn ich zurück in meinen Verein gehe?</li> </ul>	

## Modulausbildung Schatzmeister\*in

### Anzahl der LE; Organisationsform (hybrider Lehrgang)

7 LE als begleitete Selbstlerneinheit, 8 LE in Präsenz (Angebote vor Ort) oder in digitaler Präsenz (Angebote Online)

### Themenbereich/Aufgabenfeld

E. Finanzen, Steuern, Recht und Versicherungen

- Finanzen/Steuern

### Groblernziel

**Was:** Die TN können die finanziellen und steuerlichen Grundlagen im Vereinsmanagement anwenden.

**Womit:** Indem Kenntnisse in den steuerlichen Tätigkeitsbereichen eines Vereins, Grundlagen der Buchführung, Voraussetzung für die Gemeinnützigkeit, Spendenwesen, Mitarbeiterformen und Finanzmanagement erworben und praktisch umgesetzt werden.

**Wozu:** Um die finanzielle Stabilität und rechtliche Sicherheit der Vereine zu gewährleisten und die Aufgaben als Schatzmeister\*in kompetent zu erfüllen.

Prozess-schritte	Feinlernziele	Lernaufgaben	Lernort / Material
7 LE betreute Selbstlerneinheit			
2 LE Einstieg und Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, Geschäftsvorfälle den vier steuerlichen Tätigkeitsbereichen in der Vereinsbesteuerung zu zuordnen.	<b>Abgabeaufgabe:</b> Erstelle einen Steckbrief mit Angaben zu dir und zu deinem Verein. Orientiere dich an den vorgegebenen Begrifflichkeiten. Liste die Einnahmequellen deines Vereines auf und sortiere sie den vier steuerlichen Tätigkeitsbereichen zu. Recherchiere dazu die vier Tätigkeitsbereich aus unserer verlinkten Quelle.	<b>Lernplattform,</b> <i>Einnahmen und Steuern</i>
1,5 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, grundlegende Fragen zur Buchführung zu beantworten.	<b>Abgabeaufgabe:</b> Listet die Ausgaben, die in eurem Verein anfallen auf. Anschließend bearbeitet ihr den Text zu den Grundlagen ordnungsgemäßer Buchführung und beantwortet die drei Fragen.	<b>Lernplattform,</b> <i>Grundlagen Buchführung, Arbeitsaufgaben Buchführung</i>

Prozess-schritte	Feinlernziele	Lernaufgaben	Lernort / Material
2 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, die Mitarbeitsverhältnisse im Verein zu beschreiben und die einzelnen Mitarbeiterstatus zu sortieren.	<b>Abgabeaufgaben:</b> 1. Beschreibt in einem Blogeintrag, für welche Tätigkeiten/Aufgaben/ Funktionen Gelder ausgezahlt werden. 2. Recherchiert in VIBSS-online zum Thema bezahlte Mitarbeit und bearbeitet das Arbeitsblatt Formen der Mitarbeit. 3. Beschreibt in eigenen Worten den Unterschied der angege- benen Aufwendungen und nenne Voraussetzungen und Rahmen- bedingungen der Pauschalen.	<b>Lernplattform,</b> <i>Formen der Mitarbeit</i>
1,5 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, Abläufe von Spendenvorgängen in Ver- einen zu identifizieren und zu erklären.	Beschreibt für welche Dinge in eurem Verein Spendenbescheini- gungen ausgestellt werden und erläutert, wer diese Bescheinigun- gen ausstellt und wie genau das Verfahren dazu abläuft.	<b>Lernplattform</b>
8 LE Präsenzphase (vor Ort oder online)			
1 LE Einstieg	Der <i>Einstieg</i> markiert den Eingang der Ausbildungseinheit. Er zielt darauf ab, einen Bezug zur Le- benswelt herzustellen. Lernziele sind damit nicht verbunden.	<b>Plenum:</b> Stellt euch untereinander vor und berichtet über euren Ver- ein, eure Rolle im Verein und eure bisherigen Erfahrungen als Schatzmeister*in.	
1 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, Finanz- mittel als eine Ressource zur Zielerreichung zu erkennen und die Notwendigkeit von wirtschaft- lichem Handeln zu verstehen. Die TN können Aufgaben des Rechnungswesens den grund- legenden Bereichen des Finanz- managements im Sportverein zuordnen.	<b>Lehrgespräch:</b> über die Wirtschaftlichkeit im Ver- ein und die Notwendigkeit für ein modernes Finanzmanagement. <b>Vortrag:</b> Füllt gemeinsam die zwei Tabellen zum Rechnungswesen im Sport- verein aus, indem ihr die Begriffe des Rechnungswesens den Be- reichen des Finanzmanagements zuordnet.	<b>PPT</b>  <b>PPT</b> <i>Arbeitsaufgabe:</i> <i>Folie 13</i>
1,66 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, Ge- schäftsvorfälle und Verbuchungen zu ordnen. Die TN sind in der Lage, die Grundsätze der ordnungsgemä- ßen Buchführung zu erklären.	<b>Arbeitsaufgabe:</b> Ordnet die Einnahmen und Aus- gaben dem jeweiligen steuerli- chen Tätigkeitsbereich zu. <b>Plenum:</b> Gemeinschaftliche Nachbereitung der Aufgabe bezüglich Grundsät- ze ordnungsgemäßer Buchführung (GoB).	<b>PPT</b> <i>Arbeitsaufgabe:</i> <i>Folien 21 – 22</i>  <b>PPT</b>

Prozess-schritte	Feinlernziele	Lernaufgaben	Lernort / Material
0,66 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, die grundlegende Systematik der Vereinsbesteuerung zu nennen und den entsprechenden Tätigkeitsbereichen zuzuordnen.	<b>Plenum:</b> Nennt Steuerarten, die für die Besteuerung der Einnahmen und Gewinne von Sportvereinen relevant sind. Anschließend ordnen wir die Steuerarten den vier Tätigkeitsbereichen zu.	<b>PPT</b> <i>Arbeitsaufgabe:</i> Folie 24
1 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, die Vorteile der Gemeinnützigkeit für einen Verein aufzählen. Die TN sind in der Lage zu erklären, wie man als Sportverein die Gemeinnützigkeit erhält und sicherstellt.	<b>Plenum:</b> Sammelt die Vorteile der Gemeinnützigkeit <b>Lehrgespräch:</b> Voraussetzungen für die Gemeinnützigkeit.	<b>PPT</b> <i>Arbeitsaufgabe:</i> Folie 29 <b>PPT</b>
0,66 LE Wissen planen, umsetzen und erwerben	Die TN sind in der Lage, Spendenarten zu bestimmen und verantwortlich und rechtssicher im Spendenwesen zu agieren.	<b>Plenum:</b> Erstellt auf Basis eurer Aufgabe aus der Onlinephase Kategorien für die Spendenarten. <b>Lehrgespräch:</b> Grundlagen des Spendenwesens.	<b>PPT</b> <i>Arbeitsaufgabe:</i> Folie 41
1,66 LE Wissen erwerben  Wissen auswerten	Die TN sind in der Lage, Mitarbeiterformen sicher zuzuordnen und die Abwicklung mit Blick auf Vergütung und Rechtsfolgen zu erläutern.	<b>Plenum:</b> Ordnet eure mitgebrachten Vereinsbeispiele den drei vorgegebenen Formen der Mitarbeit zu. <b>Lehrgespräch:</b> Spezifika und korrekte Handhabung der drei Bereiche. <b>Plenum:</b> Auswertung der Einstiegsaufgabe.	<b>PPT</b> <i>Arbeitsaufgabe:</i> Folien 48 – 49  <b>PPT</b>  <i>Lösung der eigenen Aufgabe</i>
0,33 LE Ausstieg	Der Ausstieg markiert den Ausgang der Ausbildungseinheit. Er zielt darauf ab, einen Bezug zwischen den Lernzielen und den Anwendungsbereichen zu erstellen. Lernziele sind damit nicht verbunden.	Reflektiert mit Hilfe folgender Leitfragen zur Transfersicherung: • Was habe ich heute erlebt? • Was kann ich für meine Vereinspraxis nutzen? • Darüber muss ich noch nachdenken... Welches ist der erste Schritt, wenn ich zurück in meinen Verein gehe?	

**Modulausbildung**  
Vereins- und Strategieentwickler\*in

**Anzahl der LE; Organisationsform (hybrider Lehrgang)**

7 LE als begleitete Selbstlerneinheit, 8 LE in Präsenz (Angebote vor Ort) oder in digitaler Präsenz (Angebote Online)

**Themenbereich/Aufgabenfeld**

B. Organisations- und Personalentwicklung, Gremienarbeit

- Organisationsentwicklung
- Personalmanagement
- Zielgruppenspezifisches Arbeiten
- Gremienarbeit nach innen und außen

C. Mitgliederverwaltung, Sportanlagen, Sportbetriebsmanagement

- Mitgliederverwaltung/-betreuung

D. Marketing, Kommunikation, Veranstaltungen, Neue Medien

- Kommunikation/Veranstaltungen

**Groblernziel**

**Was:** Die TN sind in der Lage, Strategien zur Vereins- und Personalentwicklung erfolgreich anzuwenden.

**Womit:** Indem sie Vereinsstrategien analysieren, Methoden wie SMART-Zielsetzung anwenden, sich mit Konzepten wie New Work, Agiles Arbeiten und laterale Führung auseinandersetzen und verschiedene Moderationstechniken einsetzen.

**Wozu:** Um die Effizienz und Zukunftsfähigkeit der Vereine zu steigern und eine professionelle Vereinsführung sicherzustellen.

**Querschnittsthemen:**  
Veränderungsmanagement

Prozess-schritte	Feinlernziele	Lernaufgaben	Lernort / Material
7 LE betreute Selbstlerneinheit			
0,5 LE Einstieg	Einstieg und Vorwissen aktivieren markieren den Eingang der Ausbildungseinheit. Die Prozesse zielen darauf ab, einen Lebensweltbezug herzustellen und individuelles Vorwissen hervorzuholen. Lernziele sind damit nicht verbunden.	<b>Abgabeaufgabe:</b> Legt einen persönlichen Steckbrief an. Ihr könnt euch dabei an den Themenvorschlägen orientieren.	<b>Lernplattform</b>
1,5 LE Vorwissen aktivieren		<b>Abgabeaufgabe:</b> 1. Nennt mind. zehn gesellschaftliche Veränderungen der letzten Jahre. 2. Stellt dar, welche Chancen diese Veränderungen für unsere Vereine bieten. 3. Erläutert, welche Risiken bestehen, wenn unsere Vereine diese Veränderungen ignorieren. <b>Abgabeaufgabe:</b> Nennt mind. fünf Stärken und fünf Optimierungsmöglichkeiten eurer Vereine.	

Prozessschritte	Feinlernziele	Lernaufgaben	Lernort / Material
2 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, Strategien von Vereinen zu ermitteln und zu vergleichen.	<b>Abgabeaufgabe:</b> Recherchiert auf der Internetseite anderer Sportvereine nach deren Strategie. Vergleicht die Strategien anderer Sportvereine mit eurer eigenen und haltet eure Gedanken und Erkenntnisse fest.	Lernplattform
2 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, Gründe für und gegen eine Vereinsmitgliedschaft zu benennen. Die TN sind in der Lage, Erwartungen und Verbesserungsvorschläge von Mitgliedern und nicht Mitgliedern zu nennen.	<b>Abgabeaufgabe:</b> Interviewt mind. drei Vereinsmitglieder und mind. ein Nicht-Vereinsmitglied. Nutzt dabei die Fragen aus der Lernplattform als Vorlage und ermittelt Gründe für eine Mitgliedschaft, Erwartungen und potenzielle Verbesserungsvorschläge. Haltet die Aussagen fest und notiert Unterschiede und Schlussfolgerungen.	Lernplattform, <i>Frageliste</i> <i>Interview nach Motivation von Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern</i>
1 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, die Arbeits-/Führungsformen „New Work“, „Agiles Arbeiten“ und „Laterale Führung“ zu erläutern.	<b>Abgabeaufgabe:</b> Erläutere kurz die drei wesentlichen Arbeits-/Führungsformen „New Work“, „Agiles Arbeiten“ und „Laterale Führung“. Recherchiert dafür eigenständig.	Lernplattform
8 LE Präsenzphase (vor Ort oder online)			
1 LE Vorwissen aktivieren	Der <i>Einstieg</i> markiert den Eingang der Ausbildungseinheit. Die Prozesse zielen darauf ab, einen Lebensweltbezug herzustellen und individuelles Vorwissen hervorzuholen. Lernziele sind damit nicht verbunden.	<b>Plenum:</b> Stellt euch untereinander vor und berichtet über euren Verein, eure Rolle im Verein und eure bisherigen Erfahrungen in der Strategie- und Vereinsentwicklung.	
2 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, Vorgehensmodelle für den eigenen Verein zu nennen und den Sinn von Vision, Mission und Leitbild zu erkennen. Die TN sind in der Lage, den eigenen Verein mit unterschiedlichen Methoden zu analysieren.	<b>Vortrag:</b> Einführung in das Thema – Strategieentwicklung • Mögliche Vorgehensmodelle • Vision, Mission, Leitbild, Ziele <b>Vortrag:</b> Vereinsanalyse • Interne Kurzanalyse • Stärken-Schwächen-Profil • SWOT-Analyse	PPT  PPT

Prozess-schritte	Feinlernziele	Lernaufgaben	Lernort / Material
3 LE Wissen erwerben, umsetzen, auswerten	Die TN sind in der Lage, Strategische und SMARTe Ziele zu formulieren und nach kurz-, mittel- und langfristigen Zielen zu priorisieren.	<p><b>Vortrag:</b> Zielformulierung SMART</p> <p><b>Lehrgespräch:</b> Vorstellung der Strategiekarte zur Formulierung strategischer Ziele.</p> <p><b>Einzelarbeit:</b> Formuliert auf Grundlage der Erläuterungen zur SMART-Regel Ziele.</p> <p><b>Partnerarbeit:</b> Stellt euch gegenseitig eure SMARTen Ziele vor und prüft gemeinsam, ob die Kriterien eingehalten wurden.</p> <p><b>Gruppenarbeit:</b> Priorisiert die erarbeiteten Ziele nach kurz-, mittel- und langfristigen Zielen.</p>	<p><b>PPT,</b> <i>Strategiekarte</i></p> <p><b>PPT,</b> <i>Breakout-räume</i></p> <p><i>Breakout-räume</i></p>
0,66 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, mögliche Vorgehensweisen zur Strategieumsetzung zu nennen.	<p><b>Vortrag:</b> Mögliche Vorgehensweisen zur Strategieumsetzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideen</li> <li>• Design Thinking</li> <li>• Projektplanung</li> <li>• Controlling</li> </ul>	<b>PPT</b>
1 LE Wissen erwerben, umsetzen und auswerten	<p>Die TN sind in der Lage, moderne Formen der Zusammenarbeit zu erkennen und zu verstehen.</p> <p>Die TN sind in der Lage, Entscheidungsfindungen zu moderieren.</p> <p>Die TN sind in der Lage, unterschiedliche Moderationstechniken zu benennen.</p>	<p><b>Plenum:</b> Fasst eure Erkenntnisse und Ergebnisse aus der Abgabearbeit zu den Führungsformen „New Work“, „Agiles Arbeiten“ und „Laterale Führung“ zusammen.</p> <p><b>Rollenspiel:</b> „laterale Führung“ Der Vorsitzende soll eine Entscheidungsfindung im Team moderieren, ohne zu bewerten und selbst auf eine Entscheidung hinzuwirken.</p> <p><b>Plenum:</b> Auswertung des Rollenspiels</p> <p><b>Vortrag:</b> Demonstration von Moderationstechniken für kooperative Entscheidungen.</p>	<p><i>Whiteboard</i></p> <p><i>Rollenkarten mit Hinweisen zur Rolle &amp; Argumentation</i></p> <p><b>PPT</b></p>

Prozess-schritte	Feinlernziele	Lernaufgaben	Lernort / Material
0,33 LE Ausstieg	Der <i>Ausstieg</i> markiert den Ausgang der Ausbildungseinheit. Er zielt darauf ab, einen Bezug zwischen den Lernzielen und den Anwendungsbereichen zu erstellen. Lernziele sind damit nicht verbunden.	<b>Plenum:</b> Reflektiert mit Hilfe folgender der Leitfragen zur Transfersicherung: <ul style="list-style-type: none"><li>• Was habe ich heute erlebt?</li><li>• Was kann ich für meine Vereinspraxis nutzen?</li><li>• Darüber muss ich noch nachdenken...</li><li>• Welches ist der erste Schritt, wenn ich zurück in meinen Verein gehe?</li></ul>	<b>PPT</b>

## Modul Anforderungsbereich Referent\*in Öffentlichkeitsarbeit

### Anzahl der LE; Organisationsform (hybrider Lehrgang)

7 LE als begleitete Selbstlerneinheit, 8 LE in Präsenz (Angebote vor Ort) oder in digitaler Präsenz (Angebote Online)

### Themenbereich/Aufgabenfeld

- A. Organisations- und Personalentwicklung, Gremienarbeit
- Personalmanagement
  - Zielgruppenspezifische Arbeit
- D. Marketing, Kommunikation, Veranstaltungen, Neue Medien
- Kommunikation/Veranstaltungen
  - EDV/Neue Medien

### Ziel

**Was:** Die TN können die Grundlagen der Öffentlichkeitsarbeit im Sportverein anwenden.

**Womit:** Indem die TN interne und externe Kommunikationsstrategien ihrer Vereine analysieren, Zielgruppen identifizieren,

Pressemitteilungen und Social-Media-Beiträge erstellen, sowie PEST- und SWOT-Analysen durchführen.

**Wozu:** Um die Sichtbarkeit und das positive Image der Vereine zu erhöhen und die Kommunikation professionell zu gestalten.

### Querschnittsthema

Digitalisierung – Online-Kommunikation

Prozess-schritte	Feinlernziele	Lernaufgaben	Lernort / Material
7 LE betreute Selbstlerneinheit			
1 LE Vorwissen aktivieren	Vorwissen aktivieren markiert den Eingang der Ausbildungseinheit. Es zielt darauf ab, Vorwissen hervorzuholen. Lernziele sind damit nicht verbunden.	<b>Abgabearbeit:</b> Erstellt eine Steckbriefvorlage für Social Media, um Funktionäre vorzustellen. Nutzt diese Vorlage, um euch selbst vorzustellen.	<b>Lernplattform</b>
1 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, über die interne und externe Kommunikation ihrer Vereine zu berichten.	<b>Abgabearbeit:</b> Bereitet euch auf die nächste Vereinssitzung vor, in der ihr die Probleme der internen Kommunikation und die mangelnde Öffentlichkeitsarbeit ansprechen wollt.	<b>Lernplattform</b>
3,5 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, die Vereinsphilosophie und das Öffentlichkeitsbild des Vereins zu benennen und kennen grundlegende Inhalte der Öffentlichkeitsarbeit.	<b>Abgabearbeit:</b> Arbeitet die Vereinsphilosophie und das Öffentlichkeitsbild eures Vereins heraus. Nutzt die einzelnen Unteraufgaben und Leitfragen als Hilfestellung.	<b>Lernplattform</b>
1,5 LE Wissen planen (und umsetzen)	Die TN sind in der Lage, eine vollständige Pressemitteilung zu erstellen und den Beitrag für Social Media anzupassen.	<b>Abgabearbeit:</b> Erstellt eine vollständige Pressemitteilung. Leitet aus der Pressemitteilung einen Social-Media-Beitrag ab.	<b>Lernplattform</b>

Prozess-schritte	Feinlernziele	Lernaufgaben	Lernort / Material
8 LE Präsenzphase (vor Ort oder online)			
0,66 LE Einstieg	Der Einstieg markiert den Eingang der Ausbildungseinheit. Er zielt darauf ab, einen Bezug zur Lebenswelt herzustellen. Lernziele sind damit nicht verbunden.	<b>Plenum:</b> Organisatorisches und gegenseitiges Kennenlernen Teilt eure Erwartungen mit der Gruppe.	
0,66 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, die Grundidee und die Ziele der Öffentlichkeitsarbeit wiederzugeben.	<b>Vortrag:</b> Kick-Off Öffentlichkeitsarbeit	<b>PPT,</b> <i>Beamer</i>
0,33 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, die interne und externe Kommunikation von Vereinen zu bewerten.	<b>Plenum:</b> Diskutiert über eure Beiträge aus den Aufgaben zur internen und externen Kommunikation, sowie über die Umsetzung eures Leitbildes.	<i>Breakout-räume,</i> <i>Flip-Chart/</i> <i>Whiteboard</i>
1 LE Wissen erwerben und planen	Die TN sind in der Lage, Zielgruppen zu identifizieren und spezifische Instrumente zur Ansprache zu entwickeln.	<b>Gruppenarbeit:</b> Vergleicht eure Erfahrungen in der Ansprache von Zielgruppen und überlegt euch zielgruppenspezifische Instrumente. <b>Plenum:</b> Auswertung der Gruppenarbeit	<i>Breakout-räume</i>
1 LE Wissen erwerben	Die TN sind in der Lage, die Grundlagen zur Wahrnehmung des Vereins in Bezug auf CI/CD, Marke und Homepage zu erläutern.	Im Wechsel findet ein kurzer Vortrag mit einer anschließenden themenspezifischen Diskussionsrunde zum Stand der Vereine im Plenum statt. Themen der Vorträge und Diskussionsrunden: • CI / CD • Marke • Website	<b>PPT</b>
0,66 LE Wissen erwerben und umsetzen	Die TN sind in der Lage, das Anwendungsgebiet der PEST-Analyse zu definieren und können eine Analyse durchführen.	<b>Vortrag:</b> kurzer Input PEST-Analyse <b>Kleingruppenarbeit:</b> Erstellt eine PEST-Analyse für eure Vereine <b>Plenum:</b> Vergleicht eure Ergebnisse	<b>PPT,</b> <i>Breakout-räume</i>

Prozess-schritte	Feinlernziele	Lernaufgaben	Lernort / Material
1 LE Wissen erwerben und umsetzen	Die TN sind in der Lage, aufbauend auf die PEST-Analyse eine SWOT-Analyse durchzuführen.	<b>Vortrag:</b> kurzer Input SWOT-Analyse <b>Kleingruppenarbeit:</b> Erstellt eine SWOT-Analyse für eure Vereine <b>Plenum:</b> Vergleicht eure Ergebnisse	<b>PPT,</b> <i>Breakout-räume</i>
0,66 LE Wissen umsetzen	Die TN sind in der Lage, eine Stellenausschreibung für ihren Verein zu erstellen.	<b>Vortrag:</b> kurzer Input Stellenausschreibung <b>Einzelarbeit:</b> Erstellt auf Basis eurer Planungen in der Online-Phase eine Stellenausschreibung für euren Verein.	<b>PPT</b>
1,66 LE Wissen auswerten	Die TN sind in der Lage, Pressemitteilungen zu erstellen, die den entsprechenden Anforderungen der Zielgruppe und der Publikationsplattform entsprechen.	<b>Vortrag:</b> kurzer Input Bild- und Texterstellung <b>Partneraufgabe:</b> Stellt euch gegenseitig eure in der Online-Phase erstellten Pressemitteilungen vor. Wertet diese aus und verbessert die Texte.	<b>PPT,</b> <i>Breakout-räume</i>
0,33 LE Ausstieg	Der Ausstieg markiert den Ausgang der Ausbildungseinheit. Er zielt darauf ab, einen Bezug zwischen den Lernzielen und den Anwendungsbereichen zu erstellen. Lernziele sind damit nicht verbunden.	<b>Einzelarbeit:</b> Erstelle aus deinen Ergebnissen der Transferaufgabe eine persönliche Prioritätenliste. <b>Plenum:</b> Reflektiert mit Hilfe folgender der Leitfragen zur Transfersicherung: • Was habe ich heute erlebt? • Was kann ich für meine Vereinspraxis nutzen? • Darüber muss ich noch nachdenken... • Welches ist der erste Schritt, wenn ich zurück in meinen Verein gehe?	<i>Flipchart</i>



## 8. Lernerfolgskontrollen

Laut DOSB-Rahmenrichtlinien vom 10.12.2005 ist das Bestehen der Lernerfolgskontrollen Grundlage für die Erteilung der Lizenzen und Qualifikationsnachweise.

Die bestandenen Lernerfolgskontrollen sind die Grundlage dafür, das entsprechende Ausbildungsmodul erfolgreich absolviert zu haben. Die für eine Lernerfolgskontrolle erforderliche Zeit ist in der Regel im formalen Ausbildungsumfang enthalten.

Gemäß dem beschriebenen Bildungsverständnis von LSB NRW und seiner Sportjugend NRW werden die Lernerfolgskontrollen bei Qualifizierungsmaßnahmen weitestgehend lehrgangsbegleitend durchgeführt. Zielsetzung dabei ist, Aussagen über den jeweiligen Lernstand bzw. Lernfortschritt des Einzelnen treffen zu können. Am Ende der Ausbildung müssen ausreichend fundierte Bewertungsgrundlagen zu jedem einzelnen Teilnehmenden vorliegen, die dann zu einer justitiablen Beurteilung „bestanden“ oder „nicht bestanden“ führen.

Die Lernerfolgskontrollen dienen dazu, den Teilnehmenden ihre momentanen Stärken und Verbesserungspotentiale offen zu legen, sich derer bewusst zu werden. Konsequenz und fortlaufend durchgeführt sowie entsprechend dokumentiert versprechen fortlaufende Lernerfolgskontrollen im Rahmen des Lehrganges einen nachhaltigeren Lernerfolg und reduzieren die Gefahr des „Binge-Learnings“ für den Zeitpunkt einer Abschlussprüfung.

Insofern ist eine sinnvolle Mischung diverser Formen der Lernerfolgskontrolle sinnvoll. Die Auswahl wird bestimmt von den Zielen der Ausbildung, der zu erwartenden Zielgruppe, den Inhalten und ihrer Reduzierung, den Rahmenbedingungen, der didaktischen Strukturierung des Lernverlaufs, den möglichen Lernformen und Methoden sowie dem eingeplanten Medieneinsatz.

Sofern sich für einzelne Teilnehmenden herausstellen sollte, dass sie die Anforderungen nicht erfüllen, sind sie frühzeitig darauf hinzuweisen. Ihnen müssen entsprechend Tipps und Hilfestellungen zur weiteren individuellen Entwicklung gegeben werden.

Innerhalb einer Qualifizierung kann Teilnehmenden die Gelegenheit gegeben werden, Elemente, die nicht den Anforderungen genügt haben, in einem geeigneten organisatorischen Rahmen, zeitlichen Umfang und inhaltlicher Tiefe zu wiederholen, wenn davon auszugehen ist, dass der erneute Versuch den Anforderungen genügt.

Sollte nach einer gewissen Zeit im weiteren Lehrgangsverlauf kein Fortschritt zu verzeichnen sein, so hat die Lehrgangsleitung die betroffenen Teilnehmenden eindeutig darüber zu informieren, dass ein erfolgreicher Abschluss der Ausbildung gefährdet, beziehungsweise nicht möglich ist. In letzterem Fall kann freigestellt werden, ob der Lehrgang weiterhin besucht wird.

Sofern am Ende des Lehrgangs die Lernziele nur in geringem Umfang verfehlt wurden, kann die jeweilige Lehrgangsleitung im Rahmen eines Ermessensspielraums individuelle Maßnahmen mit der\*dem jeweiligen Teilnehmenden vereinbaren, mit denen das Erreichen des Lernziels nach Lehrgangsende doch noch nachgewiesen werden kann. Ein Anspruch auf Ausnutzung des Ermessensspielraums besteht nicht.

## 8.1 Formen der Lernerfolgskontrolle für Vereinsmanager\*innen

Laut DOSB-Rahmenrichtlinien gilt für Lernerfolgskontrollen im Bereich Vereinsmanagement folgende Regelung:

Die Lernerfolgskontrollen zum Abschluss der DOSB-Vereinsmanager\*-in-C-Ausbildung bestehen im Nachweis des Lernerfolgs in den einzelnen Themenbereichen und nach einzelnen Aktivitätsformen. Hierzu wurde folgenden Tabelle erstellt, die nicht den Anspruch auf Vollständigkeit erhebt.

Mündlich	Schriftlich	Praktisch
Vorstellung eigener Arbeitsergebnisse aus den betreuten Selbstlerneinheiten	Bearbeitung der Aufgaben aus den betreuten Lerneinheiten auf der Lernplattform	Einnahme verschiedener Rollen in Gruppenaufgaben im Sinne der Rollenflexibilität
Gezielte Auswertung und Reflexion eigener Bearbeitungsaufgaben	Bearbeitung von Einzelaufgaben während der Präsenzveranstaltungen	Moderation einer Sitzung oder Arbeitsgruppe
Diskussion und Feedback zu Fallbeispielen und Bearbeitungsaufgaben	Zusammenfassung von Arbeitsergebnissen aus Gruppenaufgaben	Anwendung von Kommunikationsstrategien in Rollenspielen
Präsentation von Gruppenarbeitsergebnissen	Erstellung von vereinsbezogenen Analyseaufgaben	Durchführung eines Beratungsgesprächs (z. B. mit Ehrenamtlichen)
Teilnahme an moderierten Diskussionen	Anwendung verschiedener methodischer Verfahren des Vereinsmanagements	Durchführung von Interviews/Feldstudien zur Analyse der eigenen Vereine
Argumentation in Planspielen oder Rollenspielen	Erstellung eines Kommunikationskonzepts oder einer Pressemitteilung/eines Social-Media-Beitrages	
Regelmäßige, aktive, engagierte Mitarbeit		

Lernerfolgskontrollen können hierbei innerhalb des Lehrgangs absolviert werden. Die möglichen Formen der Lernerfolgskontrolle sind der oben aufgeführten Tabelle zu entnehmen. Die Lehrgangsleitung bietet durch die Konzeptionierung eines Lehrgangs verschiedene Möglichkeiten an, um eine Lernerfolgskontrolle zu absolvieren. Dies ist zu Beginn des Lehrgangs durch die Leitung zu kommunizieren. Sollten nicht genügend Möglichkeiten für eine Lernerfolgskontrolle innerhalb des Lehrgangs möglich sein, kann eine vereinsbezogene Anwendungsaufgabe geschrieben werden.

## 8.2 Ergebnisse der Lernerfolgskontrollen

Zu Beginn der Ausbildung sind den Teilnehmenden die Kriterien verbindlich mitzuteilen, die erfüllt werden müssen, um die Ausbildung zu bestehen. Dazu gehört das Erreichen der in der Konzeption beschriebenen Kompetenzen im Rahmen einer Mindestqualifikation. Der Nachweis darüber erfolgt durch die lehrgangsbegleitenden Lernerfolgskontrollen. Diese sind in enger Verzahnung zu sehen mit dem Feedback der Lehrgangsleitung in Richtung der\*des Teilnehmenden.

Die Summe und Gewichtung aller einzelnen Ergebnisse der verschiedenen Lernerfolgskontrollen führen zu einer Gesamtbeurteilung, die mit „bestanden“ oder „nicht bestanden“ seitens der Lehrgangsleitung beurteilt wird.

### „Bestanden“ als Gesamtergebnis aller Lernerfolgskontrollen

Die einzelnen Lernerfolgskontrollen geben jeweils Auskunft über das Erreichen der in der Konzeption beschriebenen Kompetenzen. Als „bestanden“ gelten die Lernerfolgskontrollen in ihrer Gesamtheit dann, wenn die in der Konzeption breit gefächerten Kompetenzen erreicht wurden. Mit dem Ergebnis „bestanden“ wird zudem dokumentiert, dass die in der Konzeption formulierten Aufgaben der Handlungsfelder von Seiten der\*des Teilnehmenden qualifiziert bearbeitet werden können.

Der Nachweis des unterschriebenen Ehrenkodexes und Zustimmung zu der Lizenzvereinbarung muss vorliegen.

Ergebnis: Die jeweilige Lizenz bzw. der Qualifikationsnachweis wird durch den Träger erteilt.

### „Nicht bestanden“ als Gesamtergebnis aller Lernerfolgskontrollen

Als „nicht bestanden“ gilt das Gesamtergebnis der Summe aller Lernerfolgskontrollen (in Abwägung aller einzelnen Lernerfolgskontrollen), wenn die in der Ausbildungskonzeption formulierten Kompetenzen nicht erreicht werden.

„Nicht bestanden“ durch fehlende Einhaltung der Rahmenbedingungen

- die Fehlzeiten über 10% liegen
- eine Fehlzeit unterhalb der 10% Grenze vorliegt und keine Ersatzleistung zum Ausgleich der Fehlzeit absolviert wurde
- der Ehrenkodex nicht unterschrieben vorgelegt wird

Ohne unterschriebenen Ehrenkodex und/oder fehlender Lizenzvereinbarung wird die Lizenz nicht erteilt.

Ergebnis: nicht bestanden.

### 8.3 Verfahrensweise im Falle eines Einspruchs

Teilnehmende der Ausbildung können gegen die Entscheidung Einspruch einlegen. Dieser ist bis 14 Tage nach Ablauf des Lehrgangs schriftlich an den Ausbildungsträger LSB NRW oder Sportjugend NRW zu richten und zu begründen (Ansprechperson: Ausbildungsverantwortliche für das Vereinsmanagement im Ressort Bildung und Qualifizierung des LSB NRW). Über den Einspruch entscheidet der zuständige Vorstand des Ausbildungsträgers LSB NRW oder Sportjugend NRW.

#### Vorbereitende Tätigkeiten

- » Im Verlauf einer Qualifizierung informiert die Lehrgangleitung den Veranstalter und die\*den Betreuer\*in des zuständigen Fachgebiets beim LSB NRW, wenn ein besonderer Klärungsbedarf entstehen könnte.
- » Die Gespräche mit Beteiligten werden immer von zwei Personen geführt.
- » Dabei ist der Veranstalter der Qualifizierung zeitnah zu informieren.

Wichtig: Die SSB/KSB und ihre Sportjugenden werden darauf hingewiesen, dass nicht sie über „nicht bestandene“ Qualifizierungen entscheiden können.

## 9. Einarbeitung und Weiterentwicklung von Lehrteam\*innen

Lehrteam\*innen nehmen in der Durchführung der Ausbildungslehrgänge eine zentrale Rolle ein. Im Sinne der Lehrprinzipien agieren die Lehrteam\*innen als Lernbegleiter\*in und definieren sich als Personen, die Lehrsituationen initiieren, einen Rahmen bieten und Raum für Persönlichkeitsentwicklung schaffen.

Für diese Tätigkeit sind kompetente Lernbegleiter\*innen notwendig, die über den folgenden Auswahl- und Einarbeitungsprozess in die Rolle gelangen:

### 1. Einstiegsgespräch mit Mitarbeitenden der Mitgliedsorganisationen des LSB NRW oder dem LSB NRW selbst

In diesem Einarbeitungsgespräch werden die Qualifikationen geprüft sowie die Sozial- und Personalkompetenz der Personen hinterfragt.

Für das Leiten der Vereinsmanagement-C-Ausbildung sind mindestens eine der folgenden Mindestanforderungen erforderlich:

- Umfangreiche Erfahrungen in der eigenständigen Arbeit im jeweiligen Themenbereich
- vergleichbare Arbeit mit Gruppen oder in der Lehrtätigkeit in anderen Kontexten (im besten Fall methodisch-didaktische Vorerfahrungen)
- Berufliche Ausbildung oder vergleichbare Qualifikation im/für das Tätigkeitsfeld, z. B.:
  - › Staatsexamen-, Diplom-, Bachelor- oder Masterstudiengänge in den Fächern Sportwissenschaft, Sportmanagement, o.ä.
  - › Vergleichbare Qualifikationen oder Berufserfahrung, die nach Rücksprache mit den jeweiligen Referent\*innen des LSB NRW anerkannt werden

### 2. Einarbeitung über ein digitales, asynchrones Online-Modul

Im zweiten Schritt setzen sich die angehenden Lehrteam\*innen mit dem Bildungsverständnis und wichtigen organisatorischen Aspekten eigenständig über ein digitales Online-Modul auseinander.

### 3. Zweitgespräch mit Mitarbeitenden der Mitgliedsorganisationen des LSB NRW oder dem LSB NRW selbst

Nach dem Online-Modul wird ein zweites Gespräch geführt, um aufgekommene Fragen zu klären und um den weiteren Einarbeitungsprozess (im entsprechenden Modul) beim LSB NRW zu erläutern.

## 9.1 Weiterentwicklung von Lehrteamer\*innen

Lehrteamer\*innen des LSB NRW und seiner Sportjugend haben die Möglichkeit unterjährig an kostenfreien Schulungsmaßnahmen teilzunehmen. Über die Schulungsmaßnahmen, die sowohl über die digitale Lehre als auch in Präsenz stattfinden, werden alle Kompetenzbereiche geschult:

- Persönliche- und sozial/kommunikative Kompetenz
- Fachkompetenz
- Methoden- und Vermittlungskompetenz
- Strategische Kompetenz

Darüber hinaus findet im zweijährigen Rhythmus eine Fachtagung für alle Lehrteamer\*innen statt. Die Veranstaltung findet in Präsenz statt, fördert den Austausch unter den Lehrteamer\*innen und ermöglicht durch Workshops und Fachvorträgen die Erweiterung der Kompetenzen.





## 10. Organisatorische Aspekte

### 10.1 Inhaltliche und formale Voraussetzungen für die Zulassung zu den VM-Qualifizierungen

Alle aktiven oder zukünftigen (potenziellen) Mitarbeiter\*innen in der Führung, Organisation und Verwaltung von Sportvereinen, -verbänden und -bünden können an den Basismodulen im Vereinsmanagement-Bereich teilnehmen, wenn sie ein Interesse am Thema und eine aktive Lernbereitschaft erkennen lassen.

Die Teilnehmenden an den Aufbaumodulen müssen das korrespondierende Basismodul zum Thema oder eine Vereinsmanager\*in-C-Ausbildung erfolgreich abgeschlossen haben. Das Mindestalter zur Teilnahme an Qualifizierungen im Vereinsmanagement beträgt 16 Jahre; Lizenzen werden ab Vollendung des 16. Lebensjahrs vergeben.

### 10.2 Veranstaltungsformen/Veranstaltungstypen

Neben den Lehrgangsangeboten sichern Informations-, Beratungs- und Kurzschulungsangebote eine flächendeckende Grundversorgung aktueller Bedürfnisse der Mitarbeiter\*innen im Bereich Vereinsmanagement. Zusätzlich eröffnet die Nutzung unterschiedlicher Medien und unterschiedlicher Angebotsformen die Möglichkeit, die notwendigen Kompetenzen und das erforderliche Wissen auf unterschiedlichen Wegen zu erwerben (Beispiele: Informationsgespräche zu aktuellen Themen, Informationsdatenbanken im Internet, regionale Kurzschulungen, moderierte und vereinspezifische Workshops, Fachberatung, Entwicklungsberatung). Zu den „Qualifizierungen im Vereinsmanagement“ zählen wir deshalb Beratungs- und Informationsangebote, Kurzschulungen und VM-Zirkel ebenso wie die Basis- und Aufbaumodule zur Erlangung einer Vereinsmanager\*in-Lizenz.

Kriterien für alle Angebotsformen:

- Sie sind auf die Aufgaben in einem Sportverein/Fachverband und die zu deren Bewältigung erforderlichen Kompetenzen ausgerichtet.
- Sie umfassen nutzer- und bedarfsorientierte Informations-, Beratungs- & Schulungsangebote.
- Sie werden entsprechend ihrer Dauer und ihrer konkreten Zielsetzung ortsnah oder in zentralen Bildungsstätten oder online angeboten.
- Sie werden zeitgemäßen Ansprüchen an Lehr- und Lernformen gerecht.
- Sie sichern Wirksamkeit und Nachhaltigkeit über ein Qualitätsmanagementsystem.
- Sie berücksichtigen die verbandsspezifischen Interessen der Bildungsträger.
- Sie lassen die Vernetzung mit beruflichen Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten zu.

### 10.3 Träger- (Veranstalter-) organisierte Angebotsformen

Träger der o. g. Veranstaltungen ist der LSB NRW und seine Sportjugend NRW. Veranstalter können die Stadt- und Kreissportbünde mit ihren Unterstrukturen sein. Eine Zusammenarbeit und gegenseitige Anerkennung mit Fachverbänden und Verbänden mit besonderer Aufgabenstellung, die selbst als Träger von Veranstaltungen auftreten können, wird angestrebt.

#### **Module**

stellen jeweils Qualifizierungsabschnitte dar, die aufeinander aufbauen und in sich abgeschlossen sind. Die verschiedenen Module ermöglichen es dem Lernenden, einen flexiblen und nach seinem Qualifizierungsziel abgestimmten (Ausbildungs-)Weg einzuschlagen. In der Regel vollzieht sich das Lernen in einer von Modul zu Modul veränderten/anderen Lerngruppe.

#### **Veranstaltungen mit Übernachtung(en)**

führen Lehrende und Lernende nicht nur im organisierten Lernprozess örtlich zusammen. Außerhalb der Lernzeiten können die am Qualifizierungsprozess beteiligten Personen den Kontakt und die Kommunikation vertiefen. Diese Form ermöglicht einen intensiven Austausch um das Lerngeschehen herum. Sie entfaltet gruppensdynamische Beziehungen, die das Lernen fördern, aber auch Konflikte hervorrufen können.

#### **LSB-Lernplattform/Blended Learning**

Ein Teil der Ausbildung findet auf unserer LSB-Lernplattform statt, die die Lehre unterstützt und durch flexible Lernzeiten, ortsunabhängiges Arbeiten sowie den interaktiven Austausch in Foren ein modernes und praxisnahes Lernen ermöglicht.





## 11. Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement ist ein zentraler Bestandteil der verbandlichen Qualifizierung im LSB NRW. Ziel ist es, die Qualität der Lehr- und Lernprozesse systematisch zu sichern, kontinuierlich weiterzuentwickeln und transparent zu evaluieren.

Der LSB NRW verfolgt seit dem Jahr 2000 den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems auf Grundlage des EFQM-Modells (European Foundation for Quality Management). Dieses Modell unterstützt eine ganzheitliche Organisationsentwicklung und fördert eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung. Das Qualitätsmanagement ist dabei nicht als Sammlung einzelner Maßnahmen zu verstehen, sondern als strategisch verankertes System, das von haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften aktiv getragen und weiterentwickelt wird.

Zur Sicherstellung der Qualität in der modularen Ausbildung zur Vereinsmanager\*in-C Lizenz werden folgende Verfahren angewendet:

- Didaktisch-methodische Standards: Die Gestaltung der Bildungsmaßnahmen orientiert sich an aktuellen erwachsenenpädagogischen Prinzipien und den Rahmenrichtlinien des DOSB.
- Qualifizierte Lehrkräfte: Der Einsatz von qualifizierten Referent\*innen mit regelmäßiger Fortbildung gewährleistet eine hohe fachliche und didaktische Qualität.
- Teilnehmendenzentrierung: Die Bedürfnisse und Rückmeldungen der Teilnehmenden fließen aktiv in die Planung und Durchführung der Module ein.
- Dokumentation und Reflexion: Lehr- und Lernprozesse werden dokumentiert und regelmäßig reflektiert, um Optimierungspotenziale zu identifizieren.

### Evaluierung der Qualifizierungsmaßnahmen

Die Evaluation erfolgt systematisch und mehrstufig:

- Teilnehmendenbefragungen nach jedem Modul zur Erfassung der Zufriedenheit, der Zielerreichung und der Anwendbarkeit der Inhalte.
- Reflexionsgespräche mit Referent\*innen zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Lehrmethoden.
- Regelmäßige Auswertung der Evaluationsergebnisse durch die verantwortlichen Bildungsreferent\*innen zur Ableitung konkreter Verbesserungsmaßnahmen.

### Qualitätsbeauftragte\*r Qualifizierung im LSB NRW

Für die Umsetzung und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements im Bereich der Qualifizierungen im Vereinsmanagement ist eine zentrale Anlaufstelle benannt:

Ansprechpartner\*in: Ausbildungsverantwortliche für das Vereinsmanagement im Ressort Bildung und Qualifizierung des LSB NRW.

Zu finden unter: <https://www.lsb.nrw/lsb-nrw/ansprechperson-kontakt-beim-lsb-nrw>

**Landessportbund Nordrhein-Westfalen e.V.**

Friedrich-Alfred-Allee 25

47055 Duisburg

Tel. 0203 7381-0

E-Mail: [Info@lsb.nrw](mailto:Info@lsb.nrw)

[www.lsb.nrw](http://www.lsb.nrw)