



Konzeption für die Ausbildung

# Vereinsmanager/-in-C Vereinsmanager/-in-B

*SPORT BEWEGT NRW!*

[www.vibss.de](http://www.vibss.de)



## **Konzeption für die Ausbildungen**

### **Vereinsmanager/-in-C Vereinsmanager/-in-B**

---

#### ***Gliederung***

- 1. Bezeichnung und Träger der Ausbildung**
- 2. Positionen des Landessportbundes NRW und der Sportjugend NRW**
- 3. Handlungsfelder und Aufgaben im Sportverein**
- 4. Kompetenzen**
- 5. Ziele und Inhalte**
- 6. Prinzipien der Bildungsarbeit**
- 7. Lernerfolgskontrollen**
- 8. Organisatorische Aspekte**
- 9. Anforderungen an Leitungen**
- 10. Qualitätsmanagement**

## Impressum

Herausgeber:	Landessportbund Nordrhein-Westfalen Friedrich-Alfred-Str. 25 47055 Duisburg Tel.: 0203 7381-0 www.lsb-nrw.de
Verantwortlich:	Vorstand Martin Wonik
Redaktion:	Freia Dorna Christoph Becker Ulrich van Oepen
Mitwirkung:	Präsidialausschuss Mitarbeiterentwicklung Jugendausschuss Jens Wortmann
Text und Inhalt:	Referat Bildung und Mitarbeiterentwicklung Dietmar Fischer Peter Kettler Roland Schrödter Karin Schulze Kersting
Stand:	verabschiedet vom Präsidialausschuss Mitarbeiterentwicklung am 21.09.2015

Die Weiterentwicklung der Konzeption gelang unter Beteiligung der Freien Mitarbeiter/-innen des Landessportbundes NRW.

# Vereinsmanager/-in-C

## Vereinsmanager/-in-B

---

*1 Bezeichnung und Träger der Ausbildung*

## 1 Bezeichnung und Träger der Ausbildung

Der Landessportbund Nordrhein-Westfalen und die Sportjugend NRW als Träger von Qualifizierungsmaßnahmen im organisierten Sport leisten einen wesentlichen Beitrag dazu, dass Sportvereine, Sportverbände und Sportbünde in den Bereichen

### **Führung, Organisation/Planung und Verwaltung**

ständig über eine ausreichende Anzahl engagierter und fachlich kompetenter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen. Qualifizierungsmaßnahmen sind kein Selbstzweck, sondern unterstützen die Fähigkeit der Sportvereine, Sportverbände und Sportbünde zur Selbstorganisation.

Darum bietet der Landessportbund Nordrhein-Westfalen e.V. die Ausbildungen zum Vereinsmanager/-in-C und Vereinsmanager/-in-B an, die mit dem Erhalt einer DOSB-Lizenz abgeschlossen werden kann.

Träger der o. g. Veranstaltungen ist der Landessportbund 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 tätige als auch an künftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mit dem Ziel, den aktuellen Anforderungen und Bedürfnissen einer zukunftsorientierten, nachhaltigen Gestaltung des Vereinslebens gerecht zu werden, entwickelt der Landessportbund NRW und die Sportjugend NRW ein an dieser Zielgruppe ausgerichtetes Kommunikations- und Dienstleistungsnetzwerk (VIBSS), das Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Management von Sportvereinen (Vorstandsmitglieder, Abteilungsvorstände, Jugendvertreterinnen/Jugendvertreter, Geschäftsführungen) zu deren Zufriedenheit informiert, berät und schult.

# Vereinsmanager/-in-C Vereinsmanager/-in-B

---

*2 Positionen des Landessportbundes NRW und der Sportjugend NRW*

## **2 Positionen des Landessportbundes NRW und der Sportjugend NRW**

### **Unser Selbstverständnis als Bildungsakteur und Bildungspartner**

Der Landessportbund Nordrhein-Westfalen mit seiner Sportjugend steht als größte zivilgesellschaftliche Organisation des Landes für bürgerschaftliches Engagement, mit dem wir auch wesentliche gesellschaftliche Aufgaben bearbeiten. In diesem Kontext ist unser Bildungsentagement zu sehen, das als Aufgabe in unserer Satzung verankert ist. Handlungsleitend für uns als Bildungsakteur sind die über 5 Millionen Vereinsmitglieder in NRW mit ihren Bedürfnissen im Sport. Wir wollen möglichst viele Menschen zu einem lebenslangen Sporttreiben motivieren – auch als Bildungspartner in Kooperation mit anderen gesellschaftlichen Institutionen. Mit diesem Selbstverständnis engagieren wir uns mit unseren Mitgliedsorganisationen<sup>1</sup>,

die gemeinsam mit dem Landessportbund 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 19.000 Sportvereine in NRW. In ihren regelmäßigen Sportangeboten bzw. Trainingsstunden, beim Wettkampfsport, in der außersportlichen Arbeit, beim ehrenamtlichen Engagement 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.

### **Unser Sportverständnis**

Um unser weites Sportverständnis zu verdeutlichen, verwenden wir häufig die Begriffsreihe „Bewegung, Spiel und Sport“. Unser Sportverständnis bezieht die Bewegungsförderung im Elementarbereich ebenso ein wie den Kinder- und Jugendsport, das Sporttreiben der Erwachsenen und den Sport der Älteren; es umfasst den Freizeit- und Breitensport ebenso wie den Leistungs- und Spitzensport. Dieses weite Sportverständnis öffnet vielfältige Wege zu den Bildungspotenzialen des Sports.

---

1

insgesamt 121 Mitgliedsorganisationen:

- 55 Dach- und Fachverbände (ordentliche Mitgliedsorganisationen nach § 8 der Satzung),
- 54 Stadt- und Kreissportbünde (ordentliche Mitgliedsorganisationen nach § 9 der Satzung),
- 12 Verbände mit besonderer Aufgabenstellung (Mitgliedsorganisationen nach § 10 der Satzung)

# Vereinsmanager/-in-C

# Vereinsmanager/-in-B

---

*2 Positionen des Landessportbundes NRW und der Sportjugend NRW*

## **Unser Bildungsverständnis**

Für uns sind die Erfahrungen „am eigenen Leib“ Ausgangs- und Bezugspunkt aller Bildungsprozesse. Ziel unserer Bildungsarbeit ist es, Menschen in allen Lebensphasen zu befähigen, die Bildungspotenziale von Bewegung, Spiel und Sport selbstständig und in sozialer Verantwortung für ihre individuelle Lebensgestaltung zu aktivieren. Die Bildungspotenziale bestehen darin, dass im und durch Sport Kompetenzen aufgebaut werden können. Diese umfassen neben Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen auch Haltungen, Einstellungen und Handlungsmotivationen, die für die Bewältigung von Aufgaben und Situationen in sportlichen Kontexten wie auch darüber hinaus grundlegend sind.

## **Unsere pädagogischen Prinzipien**

Wir treten dafür ein, dass im Verbundsystem des NRW-Sports Bildungsprozesse für Kinder, Jugendliche, Erwachsene und Ältere sowohl pädagogisch angeleitet und verantwortet werden als auch ungeplant stattfinden können.

Grundlegende pädagogische Prinzipien für die Gestaltung von Bildungsprozessen in sportlichen und außersportlichen Kontexten sind im Kapitel 6 beschrieben.

Wir legen großen Wert auf den Einsatz pädagogisch qualifizierter Personen, die Bildungsmöglichkeiten schaffen und Bildungsprozesse inszenieren.

## **Unsere Antworten auf aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen**

Unsere Bildungsarbeit wird von vielfältigen gesellschaftlichen und bildungspolitischen Entwicklungen beeinflusst. Gegenwärtig sind dies unter anderem der rasante demografische und technologische Wandel, ein erheblicher Bedeutungszuwachs des Bildungsthemas in allen Altersgruppen sowie gravierende Veränderungen in den staatlich verantworteten Bildungs- und Betreuungsinstitutionen. Gemeinsam mit unseren Mitgliedsorganisationen verdeutlichen wir unseren gesellschaftlichen Gestaltungswillen in der Programmatik „SPORT bewegt NRW!“ mit den Teilprogrammen:

- NRW bewegt seine KINDER!
- Bewegt GESUND bleiben in NRW!
- Bewegt ÄLTER werden in NRW!
- SPITZENSport fördern in NRW!

In allen Teilprogrammen hat das Thema „Bildung“ einen hervorgehobenen Stellenwert.

## **Unser Verständnis von Vielfalt**

Wir sprechen alle Menschen an – Menschen mit und ohne Behinderung, Mädchen und Jungen, Männer und Frauen, ältere und jüngere, unabhängig vom sozialen, ethnischen, religiösen, weltanschaulichen Hintergrund oder sexueller Orientierung. Bewegung, Spiel und Sport ist ihr verbindendes Element, ihre „Sprache“ und ihre Leidenschaft. Mit qualifizierten Übungsleiter/-innen und durch die Berücksichtigung unserer pädagogischen Prinzipien in den konkreten Angeboten, schaffen wir einen Raum für Wertschätzung, Respekt und Achtung vor dem Anderen. Durch das Erleben von Gemeinsamkeiten und Unterschieden, wird eine offene Begegnung untereinander möglich. Es gilt die Stärken und Ressourcen dieser Vielfalt der Menschen im Sport zu nutzen, um unsere Bewegungskultur gemeinsam weiterzuentwickeln. Dazu bedarf es der Partizipation und gleichberechtigten Teilhabe aller Gruppen – Mitmi-

# Vereinsmanager/-in-C

# Vereinsmanager/-in-B

---

## *2 Positionen des Landessportbundes NRW und der Sportjugend NRW*

schen, Einmischen, Gestalten! Die interkulturelle Öffnung von Sportvereinen hinsichtlich der Zielgruppen, Beteiligungsmöglichkeiten und Angebotsstrukturen ist eine wichtige Grundlage zur Sicherung der Zukunft. Grenzüberschreitendem bzw. grenzverletzendem Verhalten, Diskriminierung, rassistische oder sexistische Übergriffe werden in unseren Vereinen enttabuisiert. Wir wollen solchem Verhalten offensiv begegnen.

### **Prävention sexualisierter Gewalt und Intervention**

Der Landessportbund NRW hat sich verpflichtet im besonderen Maße die Prävention und Intervention innerhalb seiner Kinder-, Jugend- sowie Erwachsenen- und Älteren- Qualifizierung zu verankern. Die Personen, die in der Qualifizierungsarbeit des LSB NRW und der SJ NRW tätig sind, führen den Nachweis zu § 72a über die Vorlage des erweiterten Führungszeugnisses und des Ehrenkodex. Eine Voraussetzung des Lizenzerwerbs ist die Unterzeichnung des Ehrenkodex, dies impliziert eine bewusste Auseinandersetzung mit den im Ehrenkodex aufgeführten Inhalten. Die geschieht in dem sowohl die Ausbilder/innen als auch die TN/innen durch einen Ehrenkodex bzw. durch die Vorlage eines amtlichen Führungszeugnisses vorbereitet werden verantwortlich mit den ihnen anvertrauten Personen umzugehen.

### **Das Gesundheitsverständnis des Landessportbundes Nordrhein-Westfalen**

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) hat 1986 in der „Ottawa-Charta“ Gesundheitsförderung als einen **Prozess** umschrieben, der darauf abzielt, „Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen“. Gemäß dieses Verständnisses ist Gesundheit die Fähigkeit, die Aufgaben und Herausforderungen des **alltäglichen Lebens bewältigen** zu können und dabei die persönlichen „Bedürfnisse befriedigen, Wünsche und Hoffnungen wahrnehmen und verwirklichen sowie (die) Umwelt meistern bzw. sie verändern zu können“. In letzter Konsequenz ist damit Gesundheit als ein wesentlicher Bestandteil des alltäglichen Lebens zu verstehen und nicht nur als individuelles Lebensziel.

Gesundheit basiert gemäß des WHO-Verständnisses auf einem positiven Konzept, das die Bedeutung individueller und körperlicher wie auch sozialer und ökologischer Ressourcen in gleicher Weise berücksichtigt. Die **Gesundheit zu fördern** heißt deshalb, Maßnahmen einzuleiten oder zu unterstützen, die die Fähigkeiten, Qualifikationen und Kompetenzen eines Menschen zur Bewältigung seines alltäglichen Lebens erhalten oder erweitern.

Auch heute noch dominiert jedoch ein Verständnis von Gesundheit als „Abwesenheit von Krankheit“. Eine eigene, positive Bestimmung von „Gesundheit“ fehlt zumeist. Eine Hilfe dazu erhält man, wenn die bisher vertraute Fragestellung umgekehrt wird. Indem untersucht wird, was Menschen krank macht (Patho-Genese), können Risikoindikatoren und Risikofaktoren entdeckt werden, die durch bestimmte Verhaltensweisen vermieden werden sollen. Man kann aber feststellen, dass von Menschen, die denselben Belastungen, Risiken oder Stressoren ausgesetzt sind, einige krank werden, andere jedoch gesund bleiben. Deshalb ist mit gleicher Berechtigung zu fragen: Warum bleiben diese Menschen trotzdem gesund? Was erhält sie gesund? Welche Faktoren („Ressourcen“) stärken ihre Gesundheit (Saluto-Genese)? Hier zeigt sich dann, dass Gesundheit gebunden ist an das individuelle Vermögen, mit den Belastungen, Freuden, Widerständen des Alltags umzugehen und sein Leben eigenverantwortlich gestalten zu können.

Der Landessportbund Nordrhein-Westfalen greift das Gesundheitsverständnis der WHO auf. Um aber die vielfältigen Möglichkeiten des Sports gezielt einsetzen zu können, ist eine Differenzierung der möglichen Beiträge des Sports zur individuellen Gesundheit notwendig. Ge-

# Vereinsmanager/-in-C

## Vereinsmanager/-in-B

---

### *2 Positionen des Landessportbundes NRW und der Sportjugend NRW*

sundheitsorientierte Sport- und Bewegungsangebote sollten daher nicht auf ein generelles (und daher nicht einlösbares) Versprechen von Gesundheit gerichtet sein, sondern **themen- und zielgruppenspezifisch** ausgerichtet werden und damit Teilbereiche von Gesundheit in den Mittelpunkt stellen. Dies wird nur möglich sein, wenn die allgemeine Gesundheitsdiskussion von biologisch/funktionellen Aspekten auf ein komplexeres Verständnis ausgeweitet wird.

Wenn man Krankheit und Gesundheit differenziert betrachtet, wird deutlich, dass der Sport mit seinen vielfältigen Möglichkeiten verschiedene gesundheitsfördernde Beiträge leisten kann:

1. Sport leistet einen Beitrag zur Erhaltung und Verbesserung einer allgemeinen körperlichen, psychischen und sozialen **Leistungsfähigkeit**, die nicht nur im Sport demonstriert wird, sondern Auswirkungen hat auf die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit im beruflichen und im privaten Leben. Hierzu tragen pädagogisch und trainingswissenschaftlich fundierte sportartübergreifende und sportartbezogene Inhalte bei.
2. Sport leistet einen Beitrag zur **Bewältigung** (im Rahmen der Rehabilitation) bzw. **Vermeidung** (im Rahmen der Prophylaxe) von **Krankheiten** bzw. von **Wiedererkrankungen**, durch die diagnostizierbare Schädigungen entstanden sind oder entstehen können. Entsprechende funktionale Inhalte von Sport- und Bewegungsangeboten tragen zur Wiederherstellung, Erhaltung oder Verbesserung organischer Funktionsfähigkeit und zur Verbesserung des psychosozialen Empfindens und der Lebensqualität bei.
2. Sport leistet einen Beitrag zur Entwicklung einer „**individuellen Gestaltungsfähigkeit**“. Diese umfasst die Fähigkeit zur Bewältigung alltäglicher Lebenssituationen, also zur eigenverantwortlichen Lebensgestaltung. Dazu geeignete Inhalte müssen von Themen des Alltags (z.B. Ernährung, Altern, Bewegungsverhalten oder Stress) ausgehen. In ihrem Mittelpunkt stehen **themenbezogene Erfahrungen**, die über Körper und Bewegung zugänglich sind.

# Vereinsmanager/-in-C Vereinsmanager/-in-B

---

3 Handlungsfelder

## 3 Handlungsfelder

Aufgrund der Heterogenität der Sportvereine und -verbände (Größe, Struktur, Ausrichtung usw.), sind nur generelle Beschreibungen von Tätigkeits- und Handlungsfeldern möglich. Die Qualifizierungen müssen deshalb 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 (Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter, Mitglieder der Vereine) für Führungs-, Organisations- und Verwaltungstätigkeiten zu befähigen.

Folgende Aufgaben sind im Bereich des Vereinsmanagements zu bewältigen:

- allgemeine Verwaltung
- Mitgliederverwaltung/ -betreuung
- Sportbetriebs-Management
- Sportstätten-Management
- Haushaltswesen
- Finanzen/Steuern
- Recht/Versicherung
- Öffentlichkeitsarbeit
- Marketing/Sponsoring
- Veranstaltungs-/Projektmanagement
- Kommunikation intern/extern
- Organisationsentwicklung
- Personalmanagement
- zielgruppenspezifische Arbeit
- Gremien-Management

(entnommen aus: Rahmenrichtlinien des DOSB, Dezember 2005)

Im Verständnis des Landessportbundes Nordrhein-Westfalen 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 verschiedenen einzelnen Themen zusammen und werden wie folgt in der Kompaktausbildung bearbeitet.

# Vereinsmanager/-in-C

## Vereinsmanager/-in-B

3 Handlungsfelder

Vereinsmanager/-innen-Kompaktausbildung F1 Der organisierte Sport	Bedeutung/Aufgaben des Sports Strukturen des organisierten Sports Sport und Politik Aufbauorganisation Changemanagement Kooperationen
Vereinsmanager/-innen-Kompaktausbildung F2 Vereinsführung und Kommunikation	Grundlagen der Führung Kommunikation Konfliktmanagement Rhetorik Moderation/Präsentation (Visualisierung) Sitzungen und Versammlungen attraktiv gestalten
Vereinsmanager/-innen-Kompaktausbildung F3 Die Vereinsgeschäftsstelle und attraktive Versammlungen	Geschäftsstelle im Sportverein Ablauforganisation (MG-Verwaltung; Beitragseinzug) Bestandserhebung Projektmanagement Qualitätsmanagement
Vereinsmanager/-innen- Kompaktausbildung F4 Der zukunftsfähige Sportverein	Programme und Querschnittsaufgaben des Landessportbundes NRW Vereinsanalyse, Zielfindung, Strategie, Realisierung und Controlling
Vereinsmanager/-innen- Kompaktausbildung F5 Öffentlichkeitsarbeit im Sportverein	Grundlagen der Öffentlichkeitsarbeit ÖA mit neuen Medien
Vereinsmanager/-innen- Kompaktausbildung F6 Mitarbeiter gewinnen - qualifizieren - binden und bezahlen	Mitarbeit im Sportverein - gewinnen - qualifizieren - betreuen Junges Ehrenamt Mitarbeitermanagement (einschl. Präv.sex.Gewalt) Hauptamt-Ehrenamt Bezahlte Mitarbeit (Formen der Mitarbeit und Vergütung)
Vereinsmanager/-innen- Kompaktausbildung F7 Finanzen und Steuern im Sportverein	Finanzmanagement (einschl. Beitragsgestaltung) steuerliche Tätigkeitsbereiche Gemeinnützigkeit und Zuwendungsrecht Steuern
Vereinsmanager/-innen- Kompaktausbildung F8 Recht und Versicherungen	Vereinsrecht (einschl. Haftung und Satzung) Sitzungen und Versammlungen rechtssicher leiten Datenschutz Sportversicherung VBG

Diese Aufteilung kann für Veranstalter als Leitfaden für eine modulare Ausbildung genutzt werden.

## 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-Ausbildungen eine Weiterentwicklung der nachfolgenden Kompetenzen angestrebt:

### **Persönliche und sozial-kommunikative Kompetenz**

Die Vereinsmanagerin/der Vereinsmanager-C:

- kennt Strategien zur Problemlösung und kann diese anwenden
- verfügt über Teamfähigkeit
- kennt Grundlagen der Kommunikation und kann diese auch in Konfliktsituationen anwenden
- verfügt über Kritikfähigkeit
- verfügt über Fähigkeiten der Selbstreflektion
- kennt Gender Mainstreaming/Diversity Management-Ansätze
- besitzt Rhetorische Grundkenntnisse

### **Fachkompetenz**

Die Vereinsmanagerin/der Vereinsmanager-C:

- kennt verschiedene Verwaltungs- und Organisationsformen
- kennt die Strukturen des Sports
- verfügt über (sport-)politische Handlungsmöglichkeiten
- beherrscht Grundlagen der
  1. Vereinsentwicklung und Marketing,
  2. Vereinsführung und Mitarbeiterentwicklung,
  3. Finanzen, Steuern, Recht und Versicherungen,
  4. Sportorganisation und Vereinsverwaltung und kann diese anwenden

Die Vereinsmanager/-in B:

- haben vertiefende Kenntnisse in den jeweiligen Handlungsfeldern (siehe Inhalte)

### **Methoden- und Vermittlungskompetenz**

Die Vereinsmanagerin/der Vereinsmanager:

- kennt Methoden zur Organisation und Bearbeitung von komplexen Aufgaben und kann diese anwenden
- besitzt die Fähigkeit zum Zeit- und Selbstmanagement
- verfügt über die Fähigkeit, ihr/sein Expertenwissen zu nutzen
- besitzt die Fähigkeit zur Moderation von Gruppen
- besitzt Kenntnisse von gruppenspezifischen Prozessen
- ist befähigt zur Präsentation von Inhalten

# Vereinsmanager/-in-C

## Vereinsmanager/-in-B

---

*4 Kompetenzen*

### **Strategische und operative Kompetenzen**

Die Vereinsmanagerin/der Vereinsmanager:

- besitzt die Fähigkeit zur Lösung von Problemen
- verfügt über die Fähigkeit zur Analyse von Sachverhalten
- verfügt über die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen und zielführend umzusetzen
- ist in der Lage strategisch und konzeptionell zu arbeiten

## 5 Ziele und Inhalte

### 5.1 Ziele und Grundverständnis

Die Ziele der Qualifizierungen für den VM-Bereich 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Management von Sportvereinen (Vorstandsmitglieder, Abteilungsvorstände, Jugendvertreterinnen/Jugendvertreter, Geschäftsführungen) zu deren Zufriedenheit informiert, berät und qualifiziert.

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

### 5.2 Struktur und Inhalte

Nach den Rahmenrichtlinien des DOSB werden qualifizierte Vereinsmanager/-innen lizenziert.

Auf der 1. Lizenzstufe wird nach erfolgreichem Abschluss von 120 Lerneinheiten (LE) die **VM-C-Lizenz** vergeben.

Auf der 2. Lizenzstufe können vier **VM-B-Lizenzen** mit jeweils 60 LE in folgenden VM-Handlungsfeldern erworben werden:

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

# Vereinsmanager/-in-C

## Vereinsmanager/-in-B

5 Ziele und Inhalte

Die Vereinsmanagerin / Vereinsmanager-Lizenzausbildung in NRW im Überblick:

	1. Lizenzstufe		2. Lizenzstufe	
	VM-C (120 LE insgesamt)		VM-B (60 LE je Handlungsfeld)	
Handlungsfeld	Pflicht LE	Wahl LE	Pflicht LE	Wahl LE
Vereinsentwicklung und Marketing	15	45	30	30
Vereinsführung und Mitarbeiterentwicklung	15		30	
Finanzen, Steuern, Recht, Versicherungen	15 15		30	
Sportorganisation und Vereinsverwaltung	15		30	

Da es keine traditionelle Prüfung gibt, ist für den Erhalt der Vereinsmanager/-in-C Lizenz das erfolgreiche Bestehen von einer Lernerfolgskontrolle pro Handlungsfeld erforderlich. Für den Erhalt der Vereinsmanager/-in-B Lizenz ist das Bestehen von einer Lernerfolgskontrolle (Details unter Kapitel: Lernerfolgskontrollen) erforderlich.

Die Vereinsmanager/-in-C-Ausbildung wird als geschlossene Ausbildung (kompakt) oder modular angeboten. Die Vereinsmanager/-in-B-Ausbildung wird hauptsächlich modular angeboten. Eine kompakte Ausbildung wird vereinzelt in verschiedenen Handlungsfeldern angeboten.

### Möglichkeit 1: Kompaktausbildung-C bzw. Kompaktausbildung-B

Dieses Angebot wendet sich an alle Personen, die für ihre Tätigkeit im Vereinsmanagement in kompakter und gebündelter Form ein breites Grundlagenwissen (C) bzw. vertiefende Kenntnisse im speziellen Handlungsfeld (B) erwerben wollen.

Dabei werden alle im VM-Bereich relevanten Handlungsfelder (C) bzw. alle relevanten Themen im Handlungsfeld (B) berücksichtigt.

Die Ausbildung umfasst 120 LE (C) bzw. 60 LE (B) und kann nur als geschlossene Ausbildung absolviert werden.

### Möglichkeit 2: Modulare Ausbildung-C/B

Die Vereinsmanager/-innen stellen bei diesem Angebot die Inhalte/Themen ihrer Ausbildung (120 LE/60 LE) eigenständig zusammen und können dabei persönliche Erfahrungen und ggf. benötigte Schwerpunkte für ihre Vereinsarbeit berücksichtigen. Die Verteilung der Lerneinheiten in den einzelnen Handlungsfeldern ist dabei (wie oben angegeben) zu beachten.

# Vereinsmanager/-in-C

## Vereinsmanager/-in-B

### 5 Ziele und Inhalte

Eine Zulassung zu Vereinsmanager/-in-B-Angeboten kann nur bei entsprechender Qualifikation in den Grundlagenmodulen oder durch spezifische (berufliche) Kenntnisse gewährt werden.

Folgende Qualifizierungsmaßnahmen können je nach Ausschreibung für die modulare Vereinsmanager/-in-C- und Vereinsmanager/-in-B-Ausbildung anerkannt werden:

• Grundlagen-Module (Wochenend-Lehrgänge)	je 15 LE
• JuniorManager/-in <b>(nur für VM-C Ausbildungen!)</b>	15 LE
• EDV-Seminare im BITS	maximal 30 LE
• Tagesseminare	je 4-10 LE
• KURZ UND GUT-Seminare <b>(nur für VM-C Ausbildungen!)</b>	je 4 LE, maximal 15 LE
• VM-Zirkel (zentral oder vor Ort)	je 5-15 LE, maximal 15 LE
• Blended learning als zentrales LSB NRW Angebot	maximal 15 LE
• externe Lehrgänge bei denen eine Kooperation besteht	Einzelfallentscheidung durch den Landessportbund NRW (wenn die Inhalte der LSB-Konzeption entsprechen)
• Fachtagungen und Kongresse im organisierten Sport (Teilnahme an Workshops und Arbeitsgruppen)	Einzelfallentscheidung durch den Landessportbund NRW
Auf Antrag bzw. in Absprache mit dem Landessportbund NRW können andere/weitere Lehrgänge und Schulungen anerkannt werden (z.B. Vertiefungs-Module, zu denen Interessierte ohne C-Lizenz zugelassen werden können, wenn entsprechende berufliche Qualifikationen vorliegen). Dies bedarf - möglichst im Vorhinein - einer individuellen Vereinbarung.	

Mit den Teilnahmebescheinigungen über 120 LE **und** den Bescheinigungen der erfolgreichen Umsetzung der erforderlichen vier Lernerfolgskontrollen kann beim Landessportbund NRW die Vereinsmanager/-in-C Lizenz beantragt werden.

Für die Beantragung der Vereinsmanager/-in-B Lizenz gelten folgende weitere Kriterien:

- eine bereits abgeschlossene Ausbildung zum Vereinsmanager/-in-C (1.Lizenzstufe)
- der Nachweis einer 2-jährigen Tätigkeit in einem Sportverein
- der Nachweis von mindestens 60 LE; es können nur Vertiefungsmodule anerkannt werden, die noch nicht Bestandteil der VM-C-Ausbildung waren
- Abgabe einer vertiefenden vereinsbezogenen Hausarbeit zu einem Thema des Profils

**Hinweis: VM-B-Module können für unterschiedliche VM-B-Lizenzen anerkannt werden; für den Erwerb der 1. Lizenz sind 60 Lerneinheiten notwendig. Für den Erwerb jeder weiteren Lizenz sind zusätzlich 30 Lerneinheiten des jeweiligen Handlungsfeldes erforderlich. Somit sind für den Erwerb aller vier B-Lizenzen insgesamt 150 Lerneinheiten erforderlich.**

# Vereinsmanager/-in-C

## Vereinsmanager/-in-B

---

### 5 Ziele und Inhalte

Alle Lerneinheiten zur Erlangung einer VM-Lizenz müssen innerhalb von 24 Monaten absolviert werden.

Die Lizenzen sind ab Ausstellungsdatum vier Jahre (bis zum 31.12. des vierten Jahres) gültig.

### 5.3. 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 Übungsleiter/-innen, Trainer/-innen zu einem weiteren eigenständigen Profil im Rahmen der bestehenden Ausbildungsgänge.

#### Zulassung zur Fortbildungen

- Die Fortbildungsveranstaltungen werden von den jeweiligen Trägern der
- Ausbildungsmaßnahmen angeboten. Die Fortbildung hat in der vom Teilnehmer jeweils höchsten erlangten Lizenzstufe zu erfolgen. Der Erwerb einer höheren Lizenzstufe verlängert automatisch die niedrigere Lizenzstufe.

#### Zeitumfang

- Der Zeitumfang der Lizenzverlängerung muss mindestens 15 Lerneinheiten (LE) à 45 Minuten umfassen.

#### Angebotsformen

- Wochenendlehrgang Freitagabend bis Sonntagmittag (Freitag 4 LE, Samstag 9 LE, Sonntag 3 LE, insgesamt min. 15 LE)
- Wochenendlehrgang Samstagmorgen bis Sonntagnachmittag (Samstag 8-9 LE, Sonntag 7-6 LE, insgesamt min. 15 LE)
- Wochenabendlehrgang (4 Abende á 4 Lerneinheiten)
- Besuch zweier Fortbildungen (jeweils 8 – 10 Lerneinheiten Mindestumfang) **innerhalb von 4 Jahren**
- 4x4 LE umfassende Module mit Bezug zur jeweiligen Lizenz oder Zielgruppe **innerhalb von 4 Jahren**
- Tagesveranstaltungen einer Veranstaltungsreihe von Fortbildungen unter einem thematischen Dach mit einem Mindestumfang von 8 Lerneinheiten **innerhalb von 4 Jahren** (Besuch von zwei Veranstaltungen zur Lizenzverlängerung)
- Blended Learning: Kombination aus Tagesveranstaltung im Umfang von 8 LE sowie

# Vereinsmanager/-in-C

## Vereinsmanager/-in-B

---

### 5 Ziele und Inhalte

tutoriell begleitete Bearbeitung eines Moduls im [www.lsb-lernzentrum.de](http://www.lsb-lernzentrum.de) im Umfang von 8 LE

- Fachtagungen und Kongresse
- Vorstandsklausuren max. 8 LE
- Vereinsentwicklungsberatungen max. 8 LE

### **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 Landessportbund 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 Landessportbund NRW in Abstimmung mit den beteiligten SSB/KSB.

### **Lehrgangsleitung**

Die Lehrgangsleitungen müssen vom Landessportbund NRW autorisierte Lehrkräfte sein.(siehe Liste FMA unter [www.dbmat.de](http://www.dbmat.de))

### **Verlängerung mehrerer Lizenzen mit einer Fortbildung**

Siehe: Verbindliche Auswahlliste zu Qualifizierungsmaßnahmen der SSB/KSB/SJ des jeweiligen Planungsjahres (Träger Landessportbund / Sportjugend NRW)

## 6 Prinzipien der Bildungsarbeit

Die Gestaltung der Ausbildung dient den Übungsleitenden als Vorbild für die Ausgestaltung der Angebote mit den Teilnehmenden in sportlichen und außersportlichen Angeboten. Die Formulierung von Prinzipien für die Bildungsarbeit, in der Qualifizierung für die Arbeit mit Kindern, Jugendlichen, Erwachsenen und Älteren soll Hilfestellungen für die eigene Praxis bieten, Ordnung und Orientierung für das eigene Handeln geben und zu einem zielgerichteten und verantwortungsvollen Umgang mit Teilnehmenden/Heranwachsenden führen. **Ziel der Ausbildung ist es, mit Hilfe von sachbezogenen Vermittlungsprozessen eine bildende Wirkung zu entfalten.** Durch transparentes Arbeiten und den Austausch der Leitung mit den Teilnehmenden besteht für die Lehrgangsbildung 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 Lehrgangsbildung helfen, dieses Ziel zu erreichen.

### 6.1 Grundlagen der Planung für Übungsleiter/-innen

#### Prozess- und Teilnehmer/-innenorientierung

Die Auswahl der Themen und Vermittlungsmethoden orientiert sich an den Interessen, Bedürfnissen, Kenntnissen, Kompetenzen und Erfahrungen der Teilnehmer/-innen. Im Sinne einer Transparenz legt die Lehrgangsbildung offen, welche Ziele, Inhalte, Methoden und Rahmenbedingungen das Lehrgangsgeschehen bestimmen. Aufgrund unterschiedlicher Lern tempi sowie der differentiellen Interessen- und Bedürfnisvielfalt der Teilnehmer/-innen arbeitet die Lehrgangsbildung prozessorientiert. Anhand eines „roten Fadens“ soll das konkrete Programm von Lehrgangsbildungsfolge zu Lehrgangsbildungsfolge entwickelt und somit bewusst lange Zeit offen gehalten 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 Lehrgangsbildung nach Möglichkeit den Vorrang vor dem geplanten Programmverlauf geben. Die Teilnehmer/-innen erhalten so die Möglichkeit, aktiv auf den Lehrgangsbildungsverlauf einzuwirken und gemeinsame Schwerpunktsetzungen im Rahmen der konzeptionellen Grundlagen der jeweiligen Ausbildung zu erarbeiten. Eine möglichst optimale Verwertbarkeit der Lehrgangsbildungsinhalte soll hiermit gewährleistet werden.

Die verschiedenen Lernarten (kognitive, motorische, soziale, emotionale – „gefühlsmäßige“) werden miteinander verknüpft, dadurch wird die Lehrgangsbildung 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 ÜL/-in auch im Verein tätig werden soll. Das erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit den Entwick-

# Vereinsmanager/-in-C

## Vereinsmanager/-in-B

---

### 6 Prinzipien der Bildungsarbeit

lungsprozessen der Kinder und Jugendlichen. Der enge Bezug zur realen Situation im Lehrgang soll eine möglichst unmittelbare Umsetzung des Gelernten in die Praxis ermöglichen.

#### Teamprinzip

Ganzheitliche sowie prozess-, handlungs- und teilnehmer/-innenorientierte Arbeitsweisen erfordern ein Lehrteam, das die gesamte Ausbildung kooperativ und gleichberechtigt leitet: Die Teilnehmer/-innen in ihren Lernprozessen und Entwicklungen begleitet und die Planung und Durchführung der Unterrichtsversuche, Lehrproben oder Vereinsprojekte berät und betreut. Ein Lehrteam sollte grundsätzlich gemischtgeschlechtlich aufgestellt sein.

## 6.2 Didaktische Grundsätze für die Praxis

#### Mehrperspektivität

Bewegung, Spiel und Sport bieten die besondere Chance, Bildungsangebote mehrperspektivisch anzulegen. Sport, Entspannung, Leistung, Gesundheit und andere Perspektiven am eigenen Leib zu erfahren, Zusammenhänge zu begreifen – im wahrsten Sinne des Wortes. Dies ist elementar für eine individuelle Sinnfindung. So kann beispielsweise neben dem Wettkampf auch die Verbesserung der Wahrnehmungsfähigkeit, die Entwicklung eines Gesundheitsverständnisses und die Möglichkeit, sich körperlich auszudrücken oder Wagnisse einzugehen im Fokus der Vermittlung stehen. Dadurch erst offenbart der Sport alle seine Facetten.

#### 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 Teilnehmer/-innen eigenaktiv werden und möglichst viel selbst gestalten und ausprobieren. Ein handlungsorientiertes Vorgehen innerhalb der Seminare birgt die Möglichkeit, dass die Teilnehmenden **neue** Erfahrungen zu ermöglichen und anerzogene Wahrnehmungsmuster zu durchbrechen (Bildung als Erweiterung von Perspektiven).

*„Bekannt ist, dass wir vieles sehen, ohne es wahrzunehmen, dass wir vieles wahrnehmen, ohne es zu erfahren, weil unsere Wahrnehmung durch Muster reglementiert ist.“ (Beckers, 2014, Gestaltung von Bildungsprozessen im Kinder- und Jugendsport: Pädagogische Prinzipien für die Bildungsarbeit in: Aschebrock/Beckers/Pack (Hrsg.): Bildung braucht Bewegung, Aachen. S. 86)*

Die Lehrgangsführung bietet den Teilnehmenden die Möglichkeit, sich neuen Erfahrungen zu stellen und daraus resultierende neue Verhaltensweisen zunächst in sicheren, folgenlosen Spielräumen erproben zu können.

#### Reflexion

Das permanente Reflektieren von Erlebnissen und Erfahrungen muss zum Arbeitsprinzip werden, welchem genügend Raum und Zeit geboten wird. Anstöße, die wahrgenommen werden, sollen nachdenklich machen und dazu veranlassen, sich mit gerade gemachten Erfahrungen oder Begegnungen auseinanderzusetzen. Grundvoraussetzung dafür ist die

# Vereinsmanager/-in-C

## Vereinsmanager/-in-B

---

### 6 Prinzipien der Bildungsarbeit

Fähigkeit diese Anstöße wahrzunehmen. Gleichzeitig ist Reflexion auch ein intimer Vorgang, weshalb persönliche bzw. intime Fragen von der Lehrgangsführung mit Bedacht gewählt werden sollten.

Erst durch die Reflexion von Erfahrungen wird der Ausgangspunkt für eine selbstständige Urteilsbildung und die Basis für Wertorientierungen und Bildungsprozesse geschaffen. Eine individuelle Findung, Übernahme aber auch Ablehnung von Werten ist ein Ziel der Ausbildung.

Um längere bewegungslose Gesprächsrunden in Bewegungsräumen zu vermeiden, wählt die Lehrgangsführung regelmäßig alternative Reflexionsmethoden, wie z. B. Wandplakate aus.

Qualifizierungsangebote im Sport zeichnen sich durch einen gezielten Wechsel von Theorie- und Praxiseinheiten sowie einen flexiblen Umgang mit An- und Entspannung aus, damit das Gelernte durch das Erlebte gefestigt werden kann.

## 6.3 (Erhoffte) Wirkung bei Teilnehmenden

### Umgang mit Vielfalt – Verständigung

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 Lehrgangsführung 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 Sport die Möglichkeit, sich miteinander zu verständigen, ohne die gleiche Sprache zu sprechen.

An die Lehrgangsführungen ist die Aufforderung gerichtet, durch entsprechende Spiel- und Übungsformen, gezielte Interaktionen und geleitete Reflexionen, Bewegung, Spiel und Sport als Erprobungsfeld der Verständigung zu nutzen, in dem die Teilnehmer/-innen lernen, mit Unterschieden umgehen zu können.

### Mitgestaltung, Mitbestimmung und Mitverantwortung

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

Die Lehrgangsführung versteht sich als Lernbegleitung. Dazu wird versucht, eine auf persönlicher Wertschätzung aufgebaute **Lernpartnerschaft** zwischen der Lehrgangsführung und den Teilnehmenden zu entwickeln. „Lerngruppen“ oder Lernpaare sorgen dafür, dass sich die Teilnehmer/-innen auch untereinander unterstützen. Mitgestaltung erfolgt durch Beteiligung. Mitbestimmung kann durch Reflexionen erfolgen, die die Lehrgangsführung als Grundlage für Anpassungen am Programmverlauf nutzt. Durch die Mitbestimmung wird den Teilnehmenden ein Teil der Verantwortung für das Gelingen des Seminars übertragen.

## 6.4 Methodische Konsequenzen

Im Lehrgang sollte immer wieder in unterschiedlichen Gruppenkonstellationen gearbeitet werden. Lehrgangsinhalte können effektiv in Kleingruppen erarbeitet und anschließend präsentiert werden. Es werden einzelne Unterrichtssequenzen von den Teilnehmenden eigen-

# Vereinsmanager/-in-C

## Vereinsmanager/-in-B

---

### *6 Prinzipien der Bildungsarbeit*

ständig geplant, durchgeführt und gemeinsam reflektiert. Außerdem werden die Teilnehmer und Teilnehmerinnen dazu motiviert und auch aufgefordert, das Gelernte in der Praxis auszuprobieren und umzusetzen. Hierzu dienen kleine „Hausaufgaben“, Projekte und auch Lehrproben, die vor Ort unter den realen Gegebenheiten mit der Original-Zielgruppe durchgeführt und deren Erkenntnisse im Lehrgang reflektiert werden.

Die Themen der TN- Praxisstunden werden möglichst in Arbeitsgruppen erschlossen. Das „Lernen lernen“ muss in einer sich stetig wandelnden Welt ein herausragendes Ziel der ÜL/-in-C Ausbildung sein.

## 7 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 der Nachweis dafür, mit der im jeweiligen Ausbildungsgang erworbenen Qualifikation im entsprechenden Einsatzgebiet tätig werden zu dürfen. Die für eine Lernerfolgskontrolle erforderliche Zeit ist in der Regel im formalen Ausbildungsumfang enthalten.

Gemäß dem beschriebenen Bildungsverständnis von Landessportbund NRW und 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 zur justitiablen Beurteilung „bestanden“ oder „nicht bestanden“ führen.

Am Ende einer Qualifizierungsmaßnahme muss jede Lehrgangsführung (im Sinne des unter Kapitel 2 beschriebenen Bildungsverständnisses) in der Lage sein, auf jede Teilnehmerin und jeden Teilnehmer bezogen eine konkrete Aussage darüber zu treffen, ob sie/er die Voraussetzungen erreicht hat zur Aufnahme der qualifizierten Tätigkeit im Sportverein. Diese Beurteilung wird in der Regel vom Ausbildungsträger bestätigt.

Die Lernerfolgskontrollen sollen dazu dienen, den Teilnehmenden ihre momentanen Stärken und Schwächen offen zu legen, sich derer bewusst zu werden und seitens der Lehrgangsführung Tipps und Hilfestellung zu geben.

Konsequent lehrgangsbegleitend durchgeführt und entsprechend dokumentiert bedeuten Lernerfolgskontrollen eine drastische Reduktion des Umfangs und des Stellenwerts einer Abschlussüberprüfung. Diese Reduzierung ist gerade im Bereich einer modernen Erwachsenenbildung von großer Bedeutung, da eine einzige lehrgangsabschließende „Prüfung“ u.U. eine Stresssituation darstellen kann, was in Folge dessen möglicherweise zu einer Leistungsminderung/Leistungsblockade führt und somit keine Aussage darüber geben kann, ob die Lernziele erreicht wurden.

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 Teilnehmer/-innen herausstellen sollte, dass sie die Anforderungen nicht erfüllen, sind sie frühzeitig darauf hinzuweisen. Ihnen müssen dann Hilfestellungen zur weiteren individuellen Entwicklung gegeben werden.

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

# Vereinsmanager/-in-C

## Vereinsmanager/-in-B

### 7 Lernerfolgskontrollen

Sollte nach einer gewissen Zeit im weiteren Lehrgangsverlauf kein Fortschritt zu verzeichnen sein, so hat die Lehrgangsleitung diesen betreffenden 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/m jeweiligen Teilnehmenden vereinbaren, mit denen das Erreichen des Lernziels nach Lehrgangsende doch noch nachgewiesen werden kann. Ein Anspruch auf Ausnutzung des Ermessensspielraums besteht nicht.

## 7.1 Mögliche Formen der Lernerfolgskontrolle

Gemäß den „Regelungen für die einheitliche Durchführung von Maßnahmen zur Qualifizierung von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen“ (Stand: März 2012) werden die Lernerfolgskontrollen je nach Aktivitätsform in mündliche, schriftliche und praktische Formen unterteilt. Eine derart ausgerichtete Einordnung bietet die nachstehende Übersicht, die nicht den Anspruch auf Vollständigkeit erhebt.

<b>Untergliederung der Lernerfolgskontrollen nach Aktivitätsformen</b>		
<i><b>mündlich</b></i>	<i><b>schriftlich</b></i>	<i><b>praktisch</b></i>
Eigen-Reflexion des TN-Praxisbeispiels	Ausarbeitung des TN-Praxisbeispiels	Durchführung des TN-Praxisbeispiels
Feedback zu fremden TN-Praxisbeispielen	Überarbeitung/Nachbereitung des TN-Praxisbeispiels	Anleiten kleiner Bewegungssequenzen
Gezielte Auswertung der Hospitation/en	Dokumentation der Hospitation/en	Durchführung von Hospitationen (2)
Präsentation von Gruppenarbeitsergebnissen	Beobachtungsprotokoll von Theorie- und Praxiseinheiten	Übernahme von sportpraktischen Teilen
Quiz zur Abfrage von Kenntnissen/Wissen	Selbsttestaufgaben in Blended-Learning-Phasen	Gestaltung von Bewegungspausen, Miniskills
Abfrage (spielerisch) von theoretischen Inhalten	Mini-Tests zu Fragen/ Aufgaben der Lernplattform	Übernahme organisatorischer Aufgaben
Regelmäßige, aktive, engagierte Mitarbeit	Zusammenfassung von Arbeitsergebnissen	Übernahme von Verantwortung bei Gruppenarbeiten
Präsentation einer gestellten/übernommenen Aufgabe/eines im Verein durchgeführten Projekts	Bearbeitung von Arbeitsblättern	Fähigkeit sportpraktischer Demonstrationen
Individuelles Kolloquium mit Lehrgangsleitung	Führen eines Bewegungstagebuchs	Verhalten vor und in der Gruppe
	Erstellung von vereinsbezogenen Anwendungsaufgaben	

# Vereinsmanager/-in-C

## Vereinsmanager/-in-B

---

### 7 Lernerfolgskontrollen

In der Gesamtheit zielen die eingesetzten Formen der Lernerfolgskontrolle darauf ab, sehr frühzeitig beginnend Aussagen zum aktuellen Stand der einzelnen Kompetenzen der Teilnehmenden einer Ausbildung treffen zu können.

#### **Persönliche und sozial-kommunikative Kompetenz:**

- In Phasen der Eigenrealisation finden die Gegebenheiten / Besonderheiten der Gruppenmitglieder / Gruppe Berücksichtigung und notwendige Persönlichkeitsattribute (Empathie, Verantwortungsbewusstsein, Werteorientierung, Vorbildfunktion etc.) werden zum Ausdruck gebracht.

#### **Fachkompetenz:**

- Auf der Basis von angeeigneten Kenntnissen / präsentem Wissen / vorhandener Fertigkeiten und Fähigkeiten werden Aufgaben- bzw. Problemstellungen bewältigt.

#### **Methoden- und Vermittlungskompetenz:**

- Geistiges Vorwegdenken einer in sich schlüssigen und überzeugenden Lösung einer Aufgaben- bzw. Problemstellung und deren situativer Umsetzung ist vorhanden.

## 7.2 Formen der Lernerfolgskontrollen für Vereinsmanager/-innen

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

Die Lernerfolgskontrollen zum Abschluss der DOSB-Vereinsmanager/-in-C / Vereinsmanager/-in-C Ausbildung bestehen im Nachweis des Lernerfolges in den einzelnen Themenbereichen.

Die Lernerfolgskontrolle zum Abschluss der DOSB-Vereinsmanager/-in-B / Vereinsmanager/-in-B Ausbildung besteht im Nachweis eines erfolgreich absolvierten Profils dieser B-Ausbildung.

Der Landessportbund NRW fordert für die Ausstellung einer DOSB-Vereinsmanager/-in-C Lizenz den Nachweis über vier bestandene Lernerfolgskontrollen. Die vier Lernerfolgskontrollen sind aus den vier Handlungsfeldern zu absolvieren.

Lernerfolgskontrollen können hierbei innerhalb und außerhalb 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. Es besteht auch die Möglichkeit sich als Teilnehmer/-in von vorneherein für eine Anwendungsaufgabe zu entscheiden.

Für die Vereinsmanager/-in-B Lizenz muss der/die Lizenzanwärter/-in eine vertiefende vereinsbezogene Hausarbeit zu einem Thema des Profils ausarbeiten. Diese ist beim Landessportbund mit der Beantragung der Lizenz einzureichen.

Als Ersatz dazu kann eine Präsentation beim Landessportbund NRW zu einem Thema des Profils mit Vereinsbezug gehalten werden. Der Termin ist mit der Beantragung der Lizenz mit dem Landessportbund NRW abzustimmen.

### 7.3 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 des/der Teilnehmenden.

Die Rückmeldungen können sich beziehen auf das Verhalten der Teilnehmenden vor der Gruppe, deren Sozialverhalten in der Gruppe sowie die Zusammenfassung/Darstellung der Ergebnisse eines Arbeitsprozesses.

Zudem sollen die Rückmeldungen Auskunft geben über den konkret wahrgenommenen „Entwicklungsstand“ der Teilnehmenden, darüber hinaus Möglichkeiten zur Weiterentwicklung/Verbesserung aufzeigen und, wenn möglich, eine Einordnung in das Gesamtergebnis zulassen.

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**

Lernergebnissicherung/Lernstandssicherung

Die einzelnen Lernerfolgskontrollen/ Lernergebnissicherung/Lernstandssicherung geben jeweils Auskunft über das Erreichen der in der Konzeptionen beschriebenen Kompetenzen. Als „bestanden“ gelten die Lernerfolgskontrollen/ Lernergebnissicherung/Lernstandssicherung 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.

**Ergebnis: Die jeweilige Lizenz bzw. der Qualifikationsnachweis wird durch den Träger erteilt. (Siehe Kapitel Lizenzerteilung)**

#### **„Nicht bestanden“ als Gesamtergebnis aller Lernerfolgskontrollen**

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

Die konkreten Ausführungen finden sich in den jeweiligen Konzeptionen.

#### **„Nicht bestanden“ durch fehlende Einhaltung der Rahmenbedingungen**

- die Fehlzeiten über 10% liegen,
- der Ehrenkodex nicht unterschrieben vorgelegt wird.

# Vereinsmanager/-in-C

## Vereinsmanager/-in-B

---

7 Lernerfolgskontrollen

### **Nachweis des unterschriebenen Ehrenkodexes in Ausbildungen**

Die Datenerfassungsbögen zu den Ausbildungen werden um den Punkt ergänzt: unterschriebener Ehrenkodex vorgelegt. Damit dokumentieren die Lehrgangslösungen, dass auch diese Leistung im Rahmen der lehrgangsbegleitenden Lernerfolgskontrolle durch den Teilnehmenden der Ausbildung erbracht wurde.

Der Ehrenkodex wird dem Teilnehmenden zurückgegeben und nicht eingesammelt.

### **Ohne unterschriebenen Ehrenkodex wird die Lizenz nicht erteilt.**

Damit erfolgt die Aussage: nicht bestanden. Der Teilnehmende hat dann die Gelegenheit einen Einspruch gegen diese Aussage bis zu 14 Tage nach dem Lehrgang beim Landessportbund NRW einzulegen (Ansprechpartner: Ulrich van Oepen).

In ProQua steht das Formular „Teilnehmendenliste“ für Qualifizierungen mit der Spalte „Ehrenkodex vorgelegt“, so dass die Lehrgangslösungen mit einem Häkchen bestätigen kann, dass der Ehrenkodex vom jedem Teilnehmenden unterschrieben vorgelegt wurde.

Der Sportverein entscheidet dann, ob er das erweiterte Führungszeugnis anfordert, da er die tätigen Mitarbeiter/innen einsetzt.

**Ergebnis: Die jeweilige Lizenz bzw. der Qualifikationsnachweis wird nicht erteilt.**

## **7.4 Dokumentation der Lernerfolgskontrollen**

Die Lernerfolgskontrollen werden von der Lehrgangslösung schriftlich dokumentiert. (siehe FMA-Info zu Lernerfolgskontrollen)

Nicht bestandene Lernerfolgskontrollen müssen von der Lehrgangslösung schriftlich in einem Einzelbericht begründet werden. Den Auftrag dazu erteilt der Träger der jeweiligen Ausbildung dazu.

## **7.5 Verfahrensweise im Falle eines Einspruchs**

Teilnehmer/-innen der Ausbildung können gegen die Entscheidung Einspruch einlegen.

Dieser ist **bis 14 Tage** nach Ablauf des Lehrgangs schriftlich an den Ausbildungsträger Landessportbund NRW oder Sportjugend NRW zu richten und zu begründen.

Über den Einspruch entscheidet der zuständige **Vorstand des Ausbildungsträgers** Landessportbund NRW oder Sportjugend NRW.

Vorbereitende Tätigkeiten

- Im Verlauf einer Qualifizierung informiert die Lehrgangslösung den Veranstalter und den/die Betreuer/-in des zuständigen Fachgebiets beim Landessportbund NRW, wenn es zu einem Problemfall kommen 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.

Gemäß den Rahmenrichtlinien des DOSB vom 10.12.2005 gilt folgende Regelung für Lernerfolgskontrollen im Bereich Vereinsmanagement:

## 8 Organisatorische Aspekte

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

Alle aktiven oder zukünftigen (potenziellen) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Führung, Organisation und Verwaltung von Sportvereinen, -verbänden und -bünden können an den „Grundlagen“-Qualifizierungen im VM-Bereich teilnehmen, wenn sie ein Interesse am Thema und eine aktive Lernbereitschaft erkennen lassen.

Die Teilnehmenden an den „Vertiefungs“-Angeboten müssen an einem Grundlagen-Seminar zum Thema (Themenbereich) teilgenommen oder aus beruflichen oder anderen Lebenszusammenhängen das notwendige explizite und implizite Wissen bereits erworben haben. Die Entscheidung darüber trifft die Lernberatung (Lehrkraft), ggf. der Landessportbund.

Das Mindestalter zur Teilnahme an VM-Qualifizierungen beträgt 16 Jahre; Lizenzen werden ab Vollendung des 16. Lebensjahrs vergeben.

### 8.2 Regelungen für die einheitliche Durchführung von Maßnahmen zur Qualifizierung von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen in Trägerschaft von Landessportbundes, der Sportjugend und des Bildungswerkes des Landessportbund (Stand: März 2012)

### 8.3 Veranstaltungsformen/Veranstaltungstypen

Neben den Lehrgangsangeboten sichern Informations-, Beratungs- und Kurzschulungsangebote eine flächendeckende Grundversorgung aktueller Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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 Klausuren/vereinsspezifische Workshops, Fachberatung, Entwicklungsberatung).

Zu den „Qualifizierungen im Vereinsmanagement“ zählen wir deshalb Beratungs- und Informationsangebote, Kurzschulungen und VM-Zirkel ebenso wie die Grundlagen- und Vertiefungsmodule zur Erlangung einer VM-Lizenz.

#### **Kriterien für alle Angebotsformen:**

- Sie sind auf die Aufgaben in einem Sportverein/-verband 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 ortsnahe oder in zentralen Bildungsstätten angeboten.

# Vereinsmanager/-in-C

## Vereinsmanager/-in-B

### 8 Organisatorische Aspekte

- 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.

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

Träger der o. g. Veranstaltungen ist der Landessportbund 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.

#### **Kompaktveranstaltungen/Blockseminare (z.B. 8 Wochenenden)**

besitzen sowohl einen eindeutigen Beginn als auch einen eindeutigen Abschluss des angestrebten Qualifizierungsprozesses.

Mit Beginn einer derartigen Veranstaltungsform werden die geplanten Lernphasen vorbereitet, während der Abschluss zu einer Ergebnisfeststellung des Lernprozesses führen soll.

In der Regel vollzieht sich das Lernen in einer stabilen, gleich bleibenden Lerngruppe.

#### **Module (z.B. 1 Wochenende)**

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 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 gruppenspezifische Beziehungen, die das Lernen fördern, aber auch Konflikte hervorrufen können.

#### **Zirkel**

Veranstaltungsformen mit diesem Charakter führen Lernende zusammen, die über einen Erfahrungsaustausch ihr Handlungsfeld qualitativ auswerten und verbessern wollen.

Diese Zirkel werden durch einen Moderator begleitet.

In der Regel vollzieht sich das Lernen/der Erfahrungsaustausch in einer stabilen, gleich bleibenden Lerngruppe.

#### **Fachtagungen ( incl. Foren und Workshops)**

Einerseits werden Sachinformationen über Vorträge und Referate weiter gegeben, andererseits bestehen hier immer auch Möglichkeiten, in Workshops bzw. Foren die vorgetragenen Beiträge zu reflektieren, Experten zu befragen und sich mit anderen Lernenden auszutauschen.

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

##### • **Das LSB-Lernzentrum**

Das LSB-Lernzentrum unterstützt die Präsenzlehre! Es ist die Plattform des Landessportbundes NRW zur Unterstützung der Bildungsprozesse.

# Vereinsmanager/-in-C

## Vereinsmanager/-in-B

### 8 Organisatorische Aspekte

Das System ermöglicht zeitgemäße Formate in der Qualifizierung durch Methodenvielfalt und flexible Lernmöglichkeiten. Es bietet einen geschützten, passwortgesicherten Lernraum, in dem sich Teilnehmer/innen untereinander und mit der Lehrgangsführung austauschen und ihr Wissen erweitern können.

- **„Wichtig ist vor Ort!“**  
Wir entlasten durch die Onlinezeiten inhaltlich die wichtige Zeit in der Präsenzphase und unterstützen damit die Vermittlung von Handlungskompetenz vor Ort. Die theoretischen Grundlagen können im Vorfeld im eigenen Lerntempo bearbeitet und gelernt werden. Die Teilnehmer/innen kommen bereits mit möglichst einheitlichen Vorkenntnissen in die Präsenzphase der Qualifizierungen.
- **„Learning on Demand“ bedeutet Wissen, wenn es benötigt wird.**  
Durch flexible Onlinephasen zwischen den Präsenzphasen schaffen wir ein Bindeglied zu der jeweiligen Vereinspraxis der Teilnehmer/innen. Lerninhalte, Aufgaben und die Möglichkeit, sich mit anderen Lernenden zu vernetzen, sind jederzeit und auch mobil verfügbar.
- **Zentraler Ort des Lernens**  
In der Präsenzphase werden Inhalte über E-Mail-Verteiler, Daten-CDs oder USB-Sticks ausgetauscht. Es werden Skripte kopiert und Lerngruppen abseits der Lehrgangsorte gebildet. Das LSB-Lernzentrum bietet für alle diese Dinge innerhalb der Qualifizierungen einen geschützten, kommunikativen Raum, der vom Landessportbund NRW/die Sportjugend NRW bereitgestellt wird. Alle Lehrmaterialien liegen somit auf einem Server.

### 8.3.2 Institutionell-organisierte und selbst-organisierte Angebotsformen

Hier geht es darum, die Lernphase mit einem Praxisfeld zu verknüpfen:

#### **Fachberatungen**

Aufgrund konkreter Frage-/Problemstellungen wird eine fachliche Unterstützung durch einen Fachberater in Anspruch genommen. Der Berater ist Fach- bzw. Sachexperte für den zu beratenden Inhalt. Diese Fachberatung findet in einem kurzen Zeitraum statt, führt zu schnellen Lösungen und erfüllt bestimmte Standards.

#### **Entwicklungsberatungen**

Die Prozessberatung hat ein hohes Knowhow darüber, wie Arbeits- und Lernprozesse gestaltet werden, in denen tragfähige Lösungen entwickelt, Entscheidungen getroffen und Entwicklungs- und Veränderungsprozesse unterstützt werden.

Prozessberater/-innen verfügen über eine spezielle Ausbildung

#### **Klausuren/Moderationen**

Eine Gruppe von Mitarbeitern/-innen trifft sich außerhalb des täglichen Trotts, um wichtige Probleme, Planungen und Perspektiven „in Klausur“ zu bearbeiten. Damit solche Maßnahmen erfolgreich verlaufen, ist die Unterstützung durch eine/n externe/n Moderator/-in sinnvoll.

# Vereinsmanager/-in-C

## Vereinsmanager/-in-B

---

### 8 Organisatorische Aspekte

#### **Supervisionen/Coachings**

Bei dieser Form wird der Lernende in seinem Tätigkeitsfeld aufgesucht. Mit einem bestimmten Beobachtungsinstrumentarium werden anschließend mit dem Lernenden die Rückmeldungen reflektiert und analysiert.

#### **Hospitationen**

Die Lernenden sollen die Tätigkeitsfelder anderer Personen oder Organisationen beobachten. Die Ergebnisse werden dann anschließend verarbeitet und für weitere Lernphasen genutzt.

### **8.3.3 Selbst-organisierte Angebotsformen**

#### **Arbeitsgruppen / Peer-groups**

Die Lernenden organisieren sich vor Ort nach Interessensschwerpunkten. Nach eigenen Zielsetzungen, die sich unter anderem spontan ändern können, werden Informationen und Erfahrungen des Tätigkeitsfeldes ausgetauscht. Auch gegenseitige Beratung und Unterstützung ist möglich.

#### **Foren und Chats**

Ähnlich verhält es sich bei dieser Art des Lernens. Sie wird Online ausgeübt.

#### **Autodidaktisches Lernen( ggf. mit Hilfe von Tutoren)**

Lernen wird im Wesentlichen selbstgesteuert vorgenommen. Bereitgestellte Lern-/ Informationsmaterialien in Printversion, als Datenträger oder Online verfügbar dienen dazu, über das Wissen gezielt Handlungskompetenzen zu erweitern.

Dieser Prozess kann auch gemeinsam mit Tutoren gestaltet werden. Ebenso dienen diese Personen dazu, über Beratungsphasen das weitere Lernen anzuregen und zu begleiten.

# Vereinsmanager/-in-C

## Vereinsmanager/-in-B

---

*9 Anforderungen an Leitungen und Referenten/-innen*

### **9 Anforderungen an Leitungen und Referenten/-innen**

Lehrgangslösungen stehen an einer Schlüsselposition zwischen den Lernenden, der verantwortlichen Institution und den Konzeptionen. Sie haben die Aufgabe, als Vertreter/-innen von inhaltlichen Positionen der Organisationen Prozesse teilnehmerorientiert zu gestalten, die einen Lernfortschritt in Richtung einer gewünschten Entwicklung auslösen. Dies setzt hochkomplexe Kompetenzen voraus.

Schon bei der Auswahl geeigneter Personen müssen einige Grundvoraussetzungen erfüllt sein, die von veranstaltenden Institutionen nicht erst geschaffen oder gesichert werden können.

Hierzu zählen:

- Fach- und Sachkompetenz
- Didaktisch-methodische Kompetenz
- Personale Kompetenz
- Soziale Kompetenz

Sind diese Voraussetzungen durch entsprechende Berufsausbildungen (Voraussetzung ist eine pädagogische Berufsqualifikation) und Erfahrungen nachgewiesen, wird durch das Einarbeitungssystem des Landessportbundes abgesichert, dass konforme oder kompatible Verständnisse zwischen den Bewerber/-innen und dem Landessportbund vorhanden sind. Zusätzlich werden notwendige Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, um sich mit dem Landessportbund identifizieren und die Institution vertreten zu können.

Das Einarbeitungssystem besteht aus einem überfachlichen und einem fachbereichsspezifischen Teil, in dem die zu Grunde liegenden Konzeptionen vorgestellt und Realisierungsfragen geklärt werden.

Es wird davon ausgegangen, dass die Lehrgangslösung in der Lage ist, die in der neuen Ausbildungskonzeption formulierten Ziele zu erreichen und die Inhalte vermitteln zu können.

Aus diesem Grunde sind nur autorisierte Freie Mitarbeiter/-innen im zuständigen Handlungsfeld einzusetzen. Eine aktuelle Liste der autorisierten Freien Mitarbeiter/-innen findet man in der DBMat.

#### **Umsetzung Blended Learning**

Die Lehrgangslösung ist vom LSB NRW anerkannt und hat an der Tutorenschulung des LSB teilgenommen (oder ggf. parallel zum Lehrgang).

## 10 Qualitätsmanagement

Das Thema „Qualitätsmanagement“(QM) ist in der verbandlichen Qualifizierung mittlerweile hinlänglich bekannt und akzeptiert.

Damit jedoch Qualitätsmanagement nicht in der bloßen (und manchmal willkürlichen) Anwendung und im Einsatz von QM-Instrumenten besteht, ist es wichtig, dass es sich zu einem System innerhalb der der verbandlichen Qualifizierung (weiter-)entwickelt - zu einem „Qualitätsmanagementsystem (QMS) in der Qualifizierung“.

Der qualitative und strukturelle Unterschied besteht darin, dass die Entwicklung hin zu einem System eine Führungsaufgabe ist, und von daher nur funktionieren kann, wenn sich in den Verbänden die ehren- und hauptberuflichen Führungskräfte dieses Themas bewusst und gewollt annehmen. Nur so wird dem Begriff „Qualitätsmanagementsystem“ Rechnung getragen:

**„Qualität wird systematisch gemanagt“.**

Der Landessportbund NRW hat sich bereits im November 2000 für den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems nach dem EFQM-Modell entschieden und befindet sich seither auf dem Weg der Implementierung. Hierbei wurden verschiedene Erkenntnisse und Erfahrungen gewonnen, die auch in den Bereich der verbandlichen Qualifizierung mit einfließen.

**Ziele des Qualitätsmanagements in den Qualifizierungen des Landessportbundes NRW sind u.a.:**

- *die Bildungsmaßnahmen wirkungsvoll zu gestalten,*
- *zur Zufriedenheit aller Beteiligten am „Produkt Bildungsmaßnahme“ beizutragen,*
- *Chancen, Entwicklungspotenziale und Zukunftsfelder zu entdecken, (dabei können auch Notwendigkeiten zur Überarbeitung und Aktualisierung von Konzeptionen definiert und vereinbart werden),*
- *nachzuweisen, wie Qualität in den Qualifizierungen (Informationen, Beratungen, Schulungen) umgesetzt wird.*

Übergeordnetes Ziel des Qualitätsmanagements im Landessportbund Nordrhein-Westfalen ist es, eine „exzellente Arbeit“ anzustreben, d.h. gute und wirksame Ergebnisse auf wirtschaftlichem Weg zu erreichen und Qualität fortdauernd systematisch zu managen und zu verbessern.

Zur Umsetzung des Qualitätsmanagements in den Qualifizierungen gemäß der vorliegenden Konzeption (Informationen, Beratungen, Schulungen) wird ein **Konzept „Qualitätsmanagement in den Qualifizierungen des Landessportbundes Nordrhein-Westfalen“** entwickelt.

# Vereinsmanager/-in-C Vereinsmanager/-in-B

---

*Ansprechpartner/-in*

**Ansprechpartner/-in:**

**Für Rücksprachen steht zur Verfügung:**

**Vorname Name: Christoph Becker**

**Sportorganisation: Landessportbund NRW**

**Straße: Friedrich-Alfred Str. 25**

**PLZ: 47055**

**Ort: Duisburg**

**Tel.: 0203 7381-793**

**E-Mail: Christoph.Becker@LSB-NRW.de**