



Ich möchte diese kurze Reportage, (?) Zusammenfassung (??) im dem Sinne verstanden wissen, dass ich meine Erfahrungen aus nun mittlerweile drei Jahren (sehr erfolgreicher) Vereinsarbeit an Ehrenamtinteressierte weitergeben will.

Alte Hasen werden sich vielleicht wiedererkennen, vielleicht auch ganz andere Ansichten haben.

Zugegebenermaßen schwingt natürlich auch ein wenig (wohl eher mehr als weniger) Stolz mit, wenn ich von dem Berichte, was wir in Aachen in den vergangenen Jahren aufgebaut haben.

Allerdings glaube ich das der Stolz begründet ist und deshalb halte ich diesen Bericht für lesenswert. Warum nicht zeigen wenn man glaubt etwas Gutes getan zu haben und andere vielleicht zu ebenso guten Dingen zu inspirieren, also mit Geist und vor allem BeGEISTERung zu füllen?

Ideele Tätigkeiten sind immer auch spirituell im eigentlichen Sinne, denn es steckt etwas vergeistigtes dahinter.

Da der Artikel doch sehr ausführlich geworden ist, hier kurz zum Inhalt:

[checklist]

- Einleitung
- Was man wissen sollte, bevor man damit beginnt einen Verein zu Gründen
- Das Schaffen als Vorstand
- Umgang mit der Außenwelt des Vereins und der Öffentlichkeit
- Umsetzung und Planung von Projekten: Kommunikationsproblematik
- Bau und Betrieb des Bikeparks



[/checklist]

Einleitung

[ads1]Ich möchte auf Anekdoten weitgehend verzichten, weil ich sie für langweilig halte und außerdem die Aussagen dann in den Hintergrund geraten würden.

Ich halte es für wichtiger einige Kernaussagen vorzustellen, vielleicht auch über das zu schreiben, was ich anders gemacht hätte und an welche Personen man sich wenden sollte, wenn man etwas für das Mountainbiken tun möchte. Natürlich ist es schwierig zu sagen, ob andere Entscheidungen in der Vergangenheit wirklich zu einer besseren (oder schlechteren) Situation geführt hätten, schließlich ist unklar welche Zusammenhänge in der Welt wirklich wirken und wo wir wären, wenn wir ganz kleine Entscheidung anders getroffen hätten, als wir es getan haben.

Ich erinnere an den recht bekannten Film „The butterfly effect“ den ich selber zwar nie gesehen habe, aber es geht nach meiner Kenntnis um eine recht populäre (weil spektakuläre) Art mathematischer Modelle, die sensibel auf leicht veränderte Bedingungen reagieren und das erschien mir in diesem Fall passend als Analogie.

Warum ich die Ansicht pflege, dass vieles nicht vorhersehbar ist, das werde ich später noch genauer erläutern. Vorerst soll als Erklärung genügen, dass ich beobachtet habe, dass Erwartung und Realität sich nicht immer Überdecken, im Positiven wie im Negativen. Situationen im Vorhinein richtig einzuschätzen ist fast unmöglich, man muss sein Bild mit der Zeit anpassen wollen. Man trifft Leute mit hervorragenden Ideen und Kontakten sehr häufig, ohne es vorher geahnt zu haben und ebenso können anfangs vielversprechende Dinge im Nichts enden.

Über das Jetzt hingegen erlaube ich mir eine Aussage wo ich und der Verein stehen. Dennoch wird es sich um eine stark von meiner Sichtweise der Dinge geprägte Momentaufnahme handeln und um das hier in Kürze abzuschließen: Ich werde mir einfach die Frage stellen, wie man es im Allgemeinen schaffen könnte für den



Sport einen Schritt zu gehen, der dem Mountainbiker als Spezies im Wald einen legalen Raum schafft, was man dafür brauchen könnte und was wir hatten.

Ich bin zu Beginn dieses Artikels selbst gespannt was ich schreiben werde, deshalb sollten wir uns nun einfach ins Abenteuer Verein stürzen und sehen wohin es sich entwickelt.



Wir haben uns (den **Geländefahrrad Aachen e.V.**) im Oktober 2011 gegründet und waren zu dieser Zeit noch eher unbekannt, klein, sehr studentisch geprägt und überhaupt nicht ernst zu nehmen.

Wir waren eine kleine Gruppe von Bikern, die einen Versuch starten wollte und wir haben sehr bescheiden in die Zukunft geblickt: Irgendwann einmal 100, vielleicht 200 Mitglieder haben und eine schöne Strecke bauen, dabei möglichst billig sein und das könne dann ja auch so bleiben, schließlich ging es nur um einen einigermaßen vertretbaren Ersatz für einen zuvor durch den Forst gesperrten Trail.

Mittlerweile sind wir knapp 420 Mitglieder, haben dank einer unfassbar großen Zahl von freiwilligen Händen (und gemieteten Maschinen) einen Bikepark gebaut, der sich wirklich sehen lassen kann, haben eine Kooperation mit einem Jugendzentrum angestoßen, schicken unsere Mitglieder zu Seminaren, bauen ein umfassendes Vereinsangebot auf, haben Rückendeckung durch den Forst, den Zuspruch unserer Mitglieder, Sponsoren die wirklich eine Menge Geld gegeben haben und wir denken gar nicht mehr daran es gut sein zu lassen.

Zwar arbeiten wir auch weiterhin mit eher kleinen Schritten, nur hat sich unser Verständnis von „klein“ geändert und wir haben erkannt dass Wachstum und Größe Chancenbereiter sind, auf die man setzen kann und sollte.

Auch ich habe vor zwei Jahren nie geahnt, dass Vereinsleitung sehr viel mehr mit Organisation und Planung zu tun hat als mit Radfahren an sich und so habe ich mich darauf eingelassen dort mitzumachen - sehr zu recht wie ich nun sagen darf, denn ich habe dadurch ein neues Hobby gefunden, zu dem ich sonst nie gekommen wäre oder gar die Chance gehabt hätte (Man muss sich was Vereine angeht von dem biedereren, spießigen Schützenvereinimago lösen, es entspricht nicht zwingend der Wahrheit).

Es macht Spaß eine Sache, an der man selber mitgewirkt hat, wachsen zu sehen, zu erkennen dass Leute sich auf die eigene Seite schlagen und zusammen mit einem selbst in die gleiche Richtung gehen wollen und ebenso bereit sind viel Zeit und Arbeit zu investieren. Man wird klüger und schraubt sich aus einer eher passiven, reaktiven Haltung in eine selbstbestimmte Position hoch, in der man mitgestalten kann, darf und soll.

Die Regeln der anderen sind bei genauer Betrachtung meistens sinnvoll, man tut gut daran diese zu respektieren und im Gegenzug dann seine eigenen zu machen. Man hört vor allem auf zu glauben man könne und wisse alles besser, es entsteht echtes Verständnis für die andere Seite und macht man seine Sache gut, wird man Zuspruch und Anhänger finden. Punkt.

Aber eins nach dem Anderen.

[divider]



Was man wissen sollte, bevor man damit beginnt einen Verein zu Gründen.

In Aachen war vor dem Auftreten des Vereins eine etwas angespannte und undurchsichtige Situation im Wald zu spüren, auch deswegen weil wir uns in einem Grenzgebiet mit zwei weiteren Ländern befinden (Dreiländereck zwischen Belgien, Niederlande und Deutschland).

Nun würde ich nicht so weit gehen und den Verein als alleinigen „Retter des Tages“ sehen, er ist ein Kind der Not und war als Mittel zum Zweck gedacht. Nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Ich gestatte mir das etwas ausführlicher zu erläutern:

Die Befahrung der illegalen Strecken war vor drei Jahren in Aachen zunehmend. Der Mountainbiker wurde von „Unbeteiligten“ auch zunehmend als Bedrohung wahrgenommen, weil er immer präsenter und gleichzeitig auch befremdlicher wurde. Wer wusste schon wer sich wirklich hinter der ganzen Schutzkleidung verbirgt? Es existierten Sprünge über stark begangene und befahrene Wege, es gab ein großes Angebot mit zahlreichen Strecken und viele Biker, aber die Organisation war von außen nicht greifbar.

Es haben - wie vieler anderer Orts auch - kleine(?) private(?) Gruppen existiert, die gemeinsame Ausfahrten machten und/oder Strecken gebaut haben. Auch die Hochschule bot schon seit Jahren einen Kurs auf „illegalem“ Grund an, der 2010 und 2011 bei gutem Wetter bis zu 40 Biker dazu motivierte gemeinsam durch den Wald zu fahren (ich habe selber sehr oft daran teilgenommen weil es zu dem Zeitpunkt halt ok war. Es gab keinen Grund es anders zu machen).

Um das klarzustellen, weil ich mich sonst schlecht fühlen würde: Ich möchte auf niemanden mit dem Zeigefinger deuten und im Nachhinein sagen, „schuldig“. Es hat immer eine stabile Situation ohne Verein und ohne Kontakt und Rücksprache mit der Stadt gegeben. Man ist einfach gefahren ohne sich Gedanken zu machen was die Konsequenzen sein könnten.

Durch Änderung der Rahmenbedingungen (Steigende Zahl der Biker durch höhere Bekanntheit des Sports, zunehmende Störung der anderen Leute im Wald, etc.) ist dieses „einfach Fahren“ aus dem Gleichgewicht geraten und andere Verhaltensweisen wurden notwendig um Stabilität wiederherzustellen - Organisation. Wir sind als Gruppe zu groß geworden um ohne klar zu kommen, auf der anderen Seite bietet Größe neue Möglichkeiten der Einflussnahme. Die Interaktion mit anderen Gruppen lässt sich nicht mit der Gruppengröße skalieren, was mit wenigen gut funktioniert muss mit vielen nicht zwangsläufig auch klappen.

Dieser beobachtete Effekt brachte die Erkenntnis: Ohne Modell lässt sich das Verhalten von Gruppen kaum verstehen. Man ist gezwungen über die Ebene des Einzelnen hinausgehend zu argumentieren. Modellbildung an sich ist natürlich und jeder ist dazu fähig, aber sie sollte hinterfragt werden. Ich möchte ein sehr wahrscheinliches Szenario vorstellen, das sich bei uns so abgespielt hat und ich habe die Vermutung dass es so ähnlich auch woanders sein könnte:

Zu Beginn der Vereinsidee wurde befürchtet, es würde zu einer Bevorzugung der einzelnen Interessengruppen durch den Verein kommen. Es kam in Mode zwischen reinen „Cross Country Fahrern“, „Downhillern“, „Freeridern“, etc. scharf zu unterscheiden und es ging nur noch um diese in sich geschlossenen Gruppen und deren Interessen. Die Tatsache, dass ein großer Teil der Leute auch mehrerer dieser Gruppen angehören könnte, wurde nicht berücksichtigt. Es ging dabei auch um die Frage, wer nun zu der Situation geführt habe, wer denn Schuld sei. Hier ist dieses Modell einfach und bequem, denn es liefert ebenso eindeutige Schlussfolgerungen wie es auch den Einzelnen eindeutig irgendwo zuordnet. Die Downhiller und Freeride springen über Wege, folglich sind die Downhiller und Freerider auch Schuld dass es so weit kommen musste.



Die Gegenseite argumentierte ähnlich: Es wären „die CCler“, die auf Forstwegen viel zu schnell und nah an Personengruppen vorbeifuhren und zu Unmut führten.

Aussagen dieser Art gab viele und innerhalb dieser Denkweise existierten keine echten Gegenargumente. Alles war darauf ausgelegt Verantwortlichkeiten einfach zu konstruieren und genau das führte zu Streit und Aggression unter denen, die sich eigentlich am ehesten Einig sein sollten – Innere Zerrüttung war schlecht für uns, wir mussten anders darstellen.

Der Verein wurde deshalb auch ganz allgemein der „Geländefahrrad Aachen e.V.“ – wir fahren Fahrrad im Gelände – Wie und womit spielt keine Rolle.

Das war unser Leitmotiv und nur deswegen glaube ich haben wir den Zuspruch bekommen den wir eben haben.

Wir haben nicht über „die Interessengruppen“ gesprochen, sondern über das was benötigt wird um die Situation zu verbessern. Freeride- und Downhillstrecken sind problematisch gewesen, nicht aber der Typus Biker. Gefahren sind wir auf den verbotenen Strecken schließlich alle, also müsste man genau diese Streckentypen dort erschaffen, wo sie nicht stören und die Situation würde sich verbessern. Wir haben keinesfalls die Not gehabt unter den Tisch fallen zu lassen, dass die Gravitydisziplinen tatsächlich das kritischste Auftreten hatten, wir haben einzig und allein die Aufmerksamkeit von den Akteuren auf das Phänomen an sich gelenkt. Diese Sichtweise erschafft jene Legitimität des Vorhabens, die es verdient hat und deshalb finde ich sie bis heute am mächtigsten und Besten um unter den Betroffenen selbst echte Einigkeit zu schaffen. Es kann anstrengend sein und viel Zeit in Anspruch nehmen das mehrfach zu diskutieren, eher noch diskutieren zu müssen, aber dass es wichtig ist bei solchen Anliegen zusammen in eine Richtung zu gehen, liegt auf der Hand (wenigstens nach Außen hin sollte Ruhe herrschen).

Nachdem die Streckensperrung erfolgt ist (was den Stein ins Rollen brachte), haben wir eine Facebookgruppe gegründet, die zum ersten Netzwerk der Bewegung wurde. Man hat Freunde eingeladen, die wiederum Freunde und Freundesfreunde eingeladen haben. Es entstand ein recht umfangreiches Netzwerk der Mountainbiker in Aachen. Die Entstehung der Gruppe hatte damals einen völlig anderen Hintergrund, das Netzwerk ist mehr Zufallsprodukt als klug geplanter Entschluss gewesen, aber es hatte seinen Nutzen.

Den Kontakt mit der Stadt herzustellen ist Sache der Mountainbiker. Die Stadt tritt greifbar und organisiert auf (d.h. sie besitzt Organe mit Funktionen und Zuständigkeiten). Die Mountainbiker hatten das zu diesem Zeitpunkt noch nicht. Entsprechend hat die Stadt keine Möglichkeit gehabt die Gruppe als solches zu greifen, sie war zu amorph. Der Schritt sollte uns bei den zuständigen Personen bekannt machen und davon zu überzeugen, dass wir gute Absichten haben, vor allem galt es aber darzustellen das ein legales Angebot eine Lösung ist, die zu einer echten Verbesserung führen wird.

Glücklicherweise haben wir damals die Chance bekommen und uns vor einem Ausschuss unterschiedlichster Behörden präsentieren dürfen. Ich kann mich nur an das Sportamt und das Forstamt wirklich erinnern, der Rest war eher zurückhaltend in diesem ersten Gespräch und hat bei mir keinen bleibenden Eindruck hinterlassen (und zu anderen als den beiden genannten gab es danach auch nie wieder Kontakt).



Wir hatten Unterstützung durch einen schon bestehenden Verein und an dieser Stelle möchte ich meinen Dank an Raoul Sous von Fleshair DH racing für die ausgezeichnete Präsentation aussprechen.

Wir wurden so aus der etwas unangenehmen Situation befreit, der wir uns da ohne Vorbereitung gestellt hatten und das half das Eis zu brechen. Es entstand ein längeres Gespräch, bei dem wir vor allem beim Forstamt (zu unserem Erstaunen!) auf offene Ohren gestoßen sind. Man kam zusammen und blieb zusammen. Der Grundstein war zu diesem Zeitpunkt gesetzt (auch wenn wir das damals noch nicht wussten) und die Forderungen der Stadt waren klar:

Vereinsgründung, man brauchte einen Ansprechpartner, der sein Gesicht hinhält. Das Wort Gesicht ist durchaus wörtlich zu nehmen. In den Anfängen braucht man einzelne Personen im Vordergrund, nicht mehrere. Zu viel Abwechslung an dieser Stelle schürt Unsicherheit und führt zu Missverständnissen.

Was das Verhältnis zum Forstamt angeht, möchte ich noch einige Dinge kurz beschreiben. Ich halte es für unabdingbar, dass eine Initiative (ich würde das noch vor der Gründung eines Vereins machen) sich mit dem Forstamt unterhält, letztendlich ist das die wichtigste Schnittstelle zur Stadt. Wenn das Forstamt davon überzeugt werden konnte, dass es sich um eine gute Sache handelt eine legale Strecke bauen zu lassen, ist es leichter die Stadt auch davon zu überzeugen.

Das Forstamt ist in unserem Fall als Vermittler aufgetreten, Hr. Dr. Krämer und Herr Odrost (um die Protagonisten beim Namen zu nennen) haben hervorragende Arbeit vor der Politik geleistet und das Projekt für uns vorgestellt. Das hat Wirkung gezeigt und ich habe große Zweifel daran, dass wir alleine auch nur annähernd so überzeugend hätten sein können.

Es ging dabei um die Vorstellung sehr pragmatischer Ziele und Absichten, allerdings ist es hier auch wichtig wer vorstellt, weil das **Wer immer auch das Warum impliziert.**

Das der Verein eine legale Strecke will, basiert auf einem (wahrgenommenen) eigennützigem Interesse des Vereins. Das der Forst die Strecke will basiert dagegen auf einem (wahrgenommenen) Interesse an einer Verbesserung der Situation. Selbstverständlich wählt die Stadt vor den Bürgern letzteres, es sieht besser aus und schafft leichter Vertrauen in die Richtigkeit der Entscheidung.

In unserem Fall mag es zwar sein, dass unsere Absichten auch ehrlich und mit denen des Forstamts kongruent waren und es im Ergebnis keine Rolle gespielt hätte, aber wie sähe es bei Anderen Akteuren aus, die möglicherweise wirklich eigennützige Gründe und nicht das Allgemeinwohl im Sinn haben? Bürokratie ist gut, sie verhindert dass überall Willkür herrscht und sie kann schnell arbeiten, wenn alle Beteiligten das möchten. Bürokratie ist Bürgerschutz.

Ich möchte nun die Schlussfolgerung, quasi eine Zusammenfassung dieses Kapitels formulieren.

Ich halte folgende Vorbereitungsschritte einer Legalisierung für gut:

1. Kontaktaufnahme mit der Stadt (den Zuständigen Personen in den Behörden)
2. Interessenvorstellung (zeigen dass wir bereit sind Mountainbiken in darstellbare und vernünftige Bahnen zu lenken)
3. 3. Schaffen einer idealistischen Grundlage. Dazu gehörte für uns
 - a. Schaffen von Einigkeit unter den Bikern selber und
 - b. b. Schaffen von Einigkeit mit den Interessen der anderen Gruppen im Wald
4. Vernetzung der Szene

und

5. IN AKTION TRETEN

Diese fünf Schritte waren der Anfang von allem was heute als „Geländefahrrad Aachen e.V.“ existiert.

Wandel erkennen und ihn mittragen ist die Prämisse, die ich aus dieser Phase ziehen konnte und sie ist und bleibt in allen Lagen aktuell.

Damit sei die Grundlage geschaffen. Der Verein existiert, nun geht es an die Arbeit.



Im Übrigen hatten wir keine Ahnung von rechtlichen Hintergründen, das kam erst später. Bei Rechtsfragen habe ich als nicht-Jurist schnell festgestellt, dass man sich selbst besser keine endgültige Aussage zutraut, man sollte sich verbindlich beraten lassen von Leuten die etwas davon verstehen. Mehr dazu im folgenden Kapitel.



[divider]

Das Schaffen als Vorstand

Ich habe die Überschrift des Kapitels nicht ohne Grund gewählt, ursprünglich sollte es „Die Arbeit im Vorstand“ heißen, allerdings halte ich den Begriff „Arbeit“ für zu negativ assoziiert und es ist letztendlich ein Schaffen.

Man erschafft Struktur. Vorstandsarbeit ist strategisch, es geht um das Schaffen von Rahmenbedingungen die das ermöglichen sollen, was man vorhat. Ich würde von Koordination und Kommunikation sprechen wollen, die ihrerseits im Verein selber auf zwei Ebenen stattfinden müssen, sowie nach außen.

Beide Aufgabenbereiche (Koordination und Kommunikation) existieren also auf insgesamt drei Ebenen:

- Innerhalb des Vorstands
- zwischen Vorstand und Mitgliedern
- zwischen Vorstand und Öffentlichkeit/Partnern

Letzteres ist umfassend genug um es zu einem eigenen Kapitel zu machen. Ich werde den Umgang mit der Öffentlichkeit und Partnern des Vereins also gesondert behandeln.

Es wird auffallen, dass ich an einigen Stellen das Wort „sollte“ auffallend häufig verwende. Ich möchte dadurch nicht den Eindruck erwecken, es sei jetzt gerade einfach nur anders als es sein soll, eher möchte ich damit normative Argumentationen kennzeichnen. Es kann schließlich auch anders laufen, als ich es vorschlage.



Zuallererst aber zur rechtlichen Absicherung, eigentlich handelt es sich dabei schon um eine Art der



Koordination:

Macht man seine Aufgabe sorgfältig, sollte man sich keine Sorgen machen, dass private Konsequenzen drohen. Fahrlässiger Umgang mit Geld und Mitteln des Vereins dagegen sind heikel und können auch für den Einzelnen Konsequenzen haben. **Es ist wichtig, dass innerhalb des Vorstands Kompetenzen (also Zuständigkeiten) verteilt werden, das ist die koordinative Aufgabe im Vorstand. Außerdem geht es darum sichere Rahmenbedingungen zu schaffen, das sind Rahmenbedingungen in denen sich „falsches“ Verhalten nicht lohnt.**

Eine Konstellation aus drei Personen im geschäftsführenden Vorstand (bei uns hat sich das bewährt) ist relativ sicher und kann alles Wichtige leisten. Darüber hinaus haben wir einen erweiterten Vorstand eingerichtet, der spezifische Aufgabenfelder bearbeitet.

Der geschäftsführende Vorstand muss interdisziplinär arbeiten, denn er muss zwischen den Aufgabenbereichen (Budgetzuweisungen, Aufgabenidentifikation etc.) koordinieren können. Jeder sollte in einen Hauptaufgabenbereich haben und im besten Fall Vorkenntnisse mitbringen oder zumindest bereit sein sich welche anzueignen. **Das meiste Wissen sammelt man mit der Zeit - man wächst an seinen Aufgaben ganz von selbst.**

Interdisziplinär bedeutet, dass eine Auseinandersetzung mit allem was anfällt stattfinden muss, gleichzeitig aber auch an der eigenen Hauptaufgabe gearbeitet wird. Das ist der wesentliche Unterschied zum erweiterten Vorstand, der möglichst streng disziplinar sein sollte. Ich möchte nicht den Eindruck erwecken dass interdisziplinäres Arbeiten anspruchsvoller sei oder einen höheren Wert habe als rein disziplinäres Arbeiten. Im erweiterten Vorstand haben manche Personen schließlich auch mehrere Aufgaben, die untereinander aber keinen Bezug zu anderen Aufgabenbereichen haben sollten.

Es geht lediglich um die Strukturierung. Es erscheint (auch gemäß der Literatur zu diesem Feld) einfach sinnvoller zu sein, zwischen beiden Arbeitsweisen zu trennen und den erweiterten Vorstand dem geschäftsführenden Vorstand zuarbeiten zu lassen. Wir haben in den Anfängen viele Arten der Hilfestellung erhalten, das meiste lief über persönliche Kontakte, das ist der einfachste und schnellste Weg.

Möglicherweise kann man diese Anfänge (also: lose Helfer geben nach Möglichkeit und Können Inhalte an den Vorstand weiter, der diese dann verwertet) als Vorstufe zum erweiterten Vorstand sehen, der Unterschied ist die Darstellung nach Außen und die höhere (wahrgenommene) Verbindlichkeit.



Zur Arbeitsweise als Vorstand:

Man muss seiner Hauptaufgabe (z.B. Finanzen) treu bleiben und gleichzeitig sinnvolle Entscheidungen über andere Aufgabenfelder treffen können.

„Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden können und dann das Wichtige tun und das Unwichtige lassen.“ (Wintermantel 2011) Davon habe ich bereits geschrieben.

Man benötigt jemanden für finanzielle Angelegenheiten und Buchführung, jemanden als Schnittstelle zur Öffentlichkeit und um Kontakte zu Knüpfen und jemanden der die Übersicht über alle logistischen Aufgaben behält. Zum Beispiel.

Das ich die finanzielle Aufgabe in den Vorstand lege hat folgenden Hintergrund: Wir hatten ein Jahr lang eine Kassenwartin, die dann später stellvertretend für einen der Vorstände eingesprungen ist, der wegen Umzug seine Aufgabe nicht weiter übernehmen konnte. So etwas sollte auch berücksichtigt werden, **es kann immer**



passieren, dass jemand sein Ehrenamt aus privaten, beruflichen, gesundheitlichen oder beliebig andersartigen Gründen nicht mehr tragen kann. Man braucht gute Leute in der Hinterhand und sollte früh nach engagierten Personen Ausschau halten und sie nach Möglichkeit so schnell es geht einbinden.

Eine Qualifikationsphase (Früh Aufgaben verteilen und die Arbeitsweise beobachten) schafft Natürlichkeit und Beziehung, außerdem müssen neue Ehrenamtler in die Strukturen eingearbeitet werden.

So hat es sich gezeigt, dass unsere Kassenwärtin automatisch Aufgaben aus der Geschäftsführung übernehmen musste (also keine reine Buchhalterin war, sondern auch an Entscheidungsprozessen teilnahm) sodass wir entschieden haben die Aufgaben des Kassenwarts wieder in den Vorstand einzugliedern.

Zur Wahrung der Transparenz vor den Mitgliedern haben wir ein Kassenprüferamt eingeführt, am Ende des Jahres wird nachgerechnet, welche Ausgaben zu welchem Zweck getätigt wurden und ob die Buchführung korrekt war. **Die Erstellung von Konstellationen aus Zuständigkeiten und Aufgaben ist die größte Einflussmöglichkeit des Vorstands. Es hilft Dinge in der Praxis erst auszuprobieren, bevor man sie für die Vielen greifbar macht, sprich: Satzungsmäßig verankert und damit verbindlich macht.**

Wenn sich eine Sache bewährt hat, qualifiziert sie das als Standard. Dinge die der Zeit und Situation nicht mehr entsprechen sind durch Neue zu ersetzen, die sich in der Zwischenzeit hintergründig wahrscheinlich schon gebildet haben.

Welche Posten im Endeffekt existieren, sollte man flexibel halten. Es sollte dem geschäftsführenden Vorstand obliegen neue Posten zu benennen und man sollte die Verbindlichkeit der einzelnen Posten außerdem nicht zu hoch gestalten, weil es sich im Endeffekt um freiwillige Arbeit handelt und Freiwilligkeit sollte aus freiem Willen geschehen, nicht aus strikter Bindung.

Je größer die Unsicherheit darüber ist, was man rechtlich gesehen darf und was nicht, desto stärker schränkt man sich selbst in seinem Tun ein. Es lohnt sich, sich mit den Gesetzen zu befassen, die die Arbeit als Verein steuern.

Letzten Endes macht der Staat nichts anderes als zu versuchen das Gute zu fördern und das Schlechte zu vermeiden. Er stellt die Rahmenbedingungen für das Wirken des Vereins auf, mit denen man leben und arbeiten muss.

Es gibt Literatur und Seminare die Wissen darüber vermitteln, oft bieten die Verbände, denen man als Verein angehört solche Dinge an. Es ist wie beim Autofahren. Das System beinhaltet einige willkürlich erscheinende Regeln, wie etwa das auf der rechten Straßenseite gefahren wird und nicht etwa links, oder etwa dass von rechts kommende Fahrzeuge Vorfahrt haben. Es handelt sich um künstlich geschaffene Konventionen, die das System funktionieren lasse. Kennt man sie nicht, erscheint vieles unverständlich und wirr. Wissen schafft hier Klarheit.

[divider] [ads2] [divider]

Umgang mit der Außenwelt des Vereins und der Öffentlichkeit



Nach außen gilt es Kontakte zu knüpfen, die einem in der eigenen Sache weiterhelfen und sich zu überlegen was man im Gegenzug anbieten kann.

In den meisten Fällen ist es ein Geben und Nehmen und man entwickelt schnell ein Gefühl dafür, was die eigene Leistung im Austausch aufwiegt.



Verhältnismäßigkeit ist die Mutter des fairen Umgangs.

Außerdem wandelt sich der Wert des Vereins durch sein Schaffen, seine Größe und seine Mitglieder. **Man sollte im Auge behalten, wer die eigenen Mitglieder sind. Ein Sponsor braucht Informationen über den Verein, die er nicht selbst bekommen kann.**

Hat man viel davon (z.B. durch Umfragen und Erhebungen) kann man dem Sponsor auch viel präsentieren. **Je konkreter der Verein sich vorstellen kann, desto konkreter wird der Sponsor Angebote machen.**

Ein junger Verein hat das Dilemma, dass er all das noch nicht vorweisen kann. Er hat weder ein konkretes Angebot, noch konkrete Aussagen zu den Mitgliedern (und vermutlich auch noch nicht so viele Mitglieder, über die man Aussagen treffen könnte). Er wird aber ohne Geld auch Nichts realisieren können, das ihm ein Angebot und Mitglieder verschafft.

Die Möglichkeiten einen Sponsor durch die bloße Vorstellung eines Konzepts zu überzeugen sind gering, man wird vielleicht einige wenige begeistern können von der Idee, aber an einen großen Start ist so kaum zu denken. Es geht in dieser Anfangszeit besser, wenn man sich an die Stadt hält, über Stiftungen und persönliche Kontakte Geld auftreibt oder aus den Mitgliedsbeiträgen schöpft.

Hat man sich dann einen Status erarbeitet, fällt das Gespräch mit größeren Partnern leichter.

Im vergangenen Jahr war es damit bei uns noch nicht so weit und wir hätten vieles früher und besser machen können. Ein Netzwerk von Kontakten und die Erfassung der Mitgliederstruktur sind aktuell die wichtigsten Dinge auf unserer Planungsliste.

Der Verein muss zeigen wie er arbeitet und dass die Unterstützung (z.B. durch einen Sponsor) für beide Seiten wertvoll ist.

Außerdem sollte der Verein sich sicher sein, dass er die Dinge, die er dem Sponsor anbietet auch umsetzen kann. **Man sollte vorab genau prüfen was man anbieten kann.**



Man ist als Verein Repräsentant einer ganzen Gruppe von



Menschen gegenüber der Öffentlichkeit. Es erscheint mir angebracht eine Grenze zwischen „der Öffentlichkeit“ und „den Mountainbikern“ zu ziehen, weil es für die folgenden Erläuterungen einiges erleichtert.

Es ist selbstverständlich dass jeder mountainbikefahrende Mensch in seinem Alltag auch Teil der gleichen Öffentlichkeit ist, also Zugriff auf die gleichen Informationen hat, wie jeder andere auch (das ist eine Verallgemeinerung die auf fast alle Felder zutreffen dürfte).

Es geht viel mehr darum, wie eine Gruppe wahrgenommen wird, ist man Teil einer Gruppe (z.B. durch aktive Tätigkeit) wird man zwischen den Einzelnen sehr viel besser zu unterscheiden wissen als es jemand, der außenstehend ist tut.

Man wird Unterschiede innerhalb der Gruppe (Heterogenität) stärker einschätzen als der Außenstehende. Dieser Unterschied in der Wahrnehmung wurde Fremdgruppenhomogenitätseffekt genannt und er ist auf einen Unterschied im Wissen über die Personen in einer Gruppe zurückzuführen. Wirklich ist aber, was wirkt. Der Effekt ist nicht wegdiskutierbar, man sollte ihn aber kennen. Die Mehrheit wird sich für das Mountainbiken an sich nicht wirklich interessieren, solange sie nicht in einer konkreten Situation damit in Kontakt kommen. Genau dann entscheidet sich aber, wie die Meinung des Einzelnen ausfällt und hier kann man durch Öffentlichkeitsarbeit Verbesserungen für sich erzielen. **Das Herantreten an die Öffentlichkeit ist eine Chance, den herrschenden Wissensstand (Vorurteile) zu seinen Gunsten zu verändern oder zumindest präsent zu sein.**

Öffentliche Veranstaltungen bieten dem Verein (und damit dem Mountainbiken) eine Bühne, die man Nutzen sollte um Aufmerksamkeit zu erzeugen und mit den Leuten zu sprechen, die nicht Teil des Sports sind. Auf Veranstaltungen sollte man Bekanntes mit Unbekanntem in Verbindung bringen. Der Sport ist dabei das eher Unbekannte, ein großer Sponsor z.B. ist das eher Bekannte. Man sollte nicht zu fremd erscheinen um Skepsis zu schüren, aber interessant genug sein um Aufmerksamkeit zu bekommen. **Es hilft Angebote zum Mitmachen anzubieten und sich mit bekannten Partnern zusammen aufzustellen.**

Die Presse kann einem Verein helfen mehr Anerkennung zu bekommen, genauso kann sie auch gegen den Verein schreiben. **Die Presse prägt das öffentliche Bild einer Sache mit.**

Nicht nur deshalb ist sie mit Vorsicht zu genießen. Ich möchte mich nicht gegen die Presse an sich sprechen, es wurden sehr sympathische Interviews und sehr für den Verein sprechende Berichte veröffentlicht, allerdings wurden genauso auch gegen das Mountainbiken geschrieben.

Das öffentliche Bild hat sich feststellbar gewandelt und aktuell stehen wir gut da. Das allerdings ist das Werk vieler Protagonisten an verschiedenen Orten und nicht allein auf unsere Arbeit als Verein zurückzuführen. **Die Presse ist eher als Spiegel für die Gesamtsituation zu sehen, läuft es an einer Stelle nicht gut wird oft genau das auch als Erstes erfasst.**

Die Presse ist von der öffentlichen Meinung genauso abhängig wie die öffentliche Meinung von ihr. Sie ist ein Verstärker. Manchmal muss man die bittere Pille schlucken und sich eingestehen dass die aktuelle Meinung über den Sport unfair ist. Man kann daran arbeiten, allerdings ist dazu der direkte Kontakt zur Presse nicht der richtige Weg, man muss sich zur Quelle begeben und dort ansetzen.

Sind „die Reiter“ unzufrieden, sollte man mit „den Reitern“ sprechen, nicht mit der Presse.

Video Baustart

[divider]

Umsetzung und Planung von Projekten: Kommunikationsproblematik

Dieses Kapitel handelt Vordergründig von der Kommunikation innerhalb des Vereins, insbesondere zwischen geschäftsführendem Vorstand und erweitertem Vorstand.



Unser bisher größtes Projekt war die Umsetzung des Bikeparks. Für uns war diese Phase sehr lehrreich, vor allem weil sich die Schwächen in der Kommunikation unsererseits (dem geschäftsführenden Vorstand) gezeigt haben.

Wir denken daraus sehr wesentliche Dinge gelernt zu haben: Wichtig ist dass die Akteure sich verstehen und keine Scheu haben mit Fehlern offen umzugehen. Es geht um die Sache, nicht um persönliche Befindlichkeiten.

Man stellt fest, dass lösungsorientiertes Denken zielführender ist als das Verschweigen von unangenehmen Planungsfehlern, in der Hoffnung diese würden sich von selbst irgendwie auflösen. Der geschäftsführende Vorstand sollte sich selbst dabei immer in der Verantwortung sehen. Er ist die koordinierende Instanz.

Kommunikation ist ein niemals abgeschlossener Prozess.

Das Erschaffen der Struktur dazu ist eine Sache, das Erhalten eine andere. Beides beeinflusst sich. Alte Konzepte werden verworfen, wenn sie Schwächen zeigen, neue Konzepte entstehen und ersetzen die alten. Ein Verein versteht sich als Organismus (er besteht aus verschiedenen Organen) der die Eigenschaft zur Anpassung in sich hat.

Wandel muss begleitet werden vor dem Hintergrund des übergeordneten Ziels. Die Aufgabe den Wandel einzuleiten und durchzuführen hat der Vorstand.

Es ist sehr wichtig den Mitgliedern zuzuhören und Wahrzunehmen was ist um dann zu entscheiden was sein soll.

Wir verwenden intern für jede Funktion einen Emailaccount.

Emails einzusetzen hat den Grund, dass Emails einfach zu speichern (wir behalten die Mails auf dem Server), relativ sicher, einfach weiterzuleiten und einfach zu beantworten sind. Außerdem ist es leicht mehreren Personen Zugriff zu verschaffen und sie sind weit verbreitet.

Die gesamte Geschäftswelt kommuniziert via Email. Es ist sinnvoll mitzugehen und keine exklusiven Lösungen aufzubauen. Emails können als Kommunikationsmittel zwischen Einzelpersonen und kleineren Personengruppen intern und extern eingesetzt werden. Das macht sie alternativlos.

Außerdem haben wir für jeden, der Zugriff auf ein Postfach hat (z.B. gibt es drei Personen die auf das Vorstandspostfach zugreifen) einen Ordner angelegt, in dem bearbeitete Mails abgelegt werden sollen. Es ist dadurch einfacher zu vermeiden, dass Mail doppelt oder schlimmer: gar nicht beantwortet werden.

Das Einrichten von funktionsbezogenen und nicht etwa von personenbezogenen Postfächern erleichtert die Ordnung der Mails schon durch den Absender.

Die Individualisierung der Mails nach außen geht nachwievordurch den Absendernamen und eine Signatur.

Eine gute Planung und Umsetzung basiert auf der Einhaltung dieser Strukturen. Solange man Übersicht hat, was zu tun ist, wie hoch die Ausgaben sind, was benötigt wird oder was noch beschafft werden muss, halten sich Fehler in Grenzen.

Fehler seien Kosten die keinen Nutzen liefern. Der Kostenbegriff muss nicht auf Geld beschränkt sein, manche Fehler kosten vor allem Zeit und Nerven und sind mindestens genauso ärgerlich wie Fehler die „nur“ Geld kosten.

Mit dem Geld kommt allerdings noch die Verantwortung gegenüber den Mitgliedern dazu, das sind Fehler die vor allem den Vorstand betreffen, weil er die Ausgabe veranlasst hat.

Den Bau der Stecken sollte man vorzeitig ankündigen und die Mitglieder einbinden.

Wir haben Bauteams gebildet und Bauleiter ernannt, die Planungsaufgaben übernommen und Rücksprache mit uns gehalten haben. An dieser Stelle sei Dank an unseren Bauleiter Kai Prumbaum ausgesprochen der außergewöhnliches geleistet hat.

Man braucht Glück die richtigen Charaktere zu finden und zu halten. Man sollte diesen Personen Freiraum geben, das zu tun was sie für richtig halten und eher den finanziellen Aufwand im Auge



behalten.

Für kommende Projekte wollen wir ausprobieren, ob eine feste Budgetierung zweckmäßiger ist als Einzelentscheidungen, vermutlich wird es auf eine Mischung aus beidem hinauslaufen.

Jedes Team (Bauteam, Jugendarbeit etc.) bekommt also einen festen Betrag, über den er verfügt. Alles was darüber hinausgeht erfordert eine gesonderte Absprache.

Der geschäftsführende Vorstand muss delegieren können, ansonsten vernachlässigt er andere Aufgaben aus schlichter Zeitnot. Was zählt ist nicht die Umsetzung im Detail, sondern das Ganze. Man muss abgeben können und wollen.

Der Grund warum ich in diesem Kapitel nicht konkreter werden möchte ist, dass jedes Projekt anders läuft. Wir haben selber Fehler gemacht (zu wenig Rücksprache gehalten, Fehlkalkulationen nicht erkannt, etc.) was mit Sicherheit auch daran lag das wir zu Beginn des Jahres noch keine Erfahrung hatten.

Ich möchte euch Lesern dazu noch auf den Weg geben, dass es in Ordnung ist diese Fehler zu machen, solange man bemüht ist nachzubessern.

Planungen ändern sich, es treten unvorhersehbare Dinge auf und man wird Kompromisse eingehen müssen.

Wichtig ist nur, dass man darüber spricht. Nur so kommt man zu echten Einigungen.

[divider]

Bau und Betrieb des Bikeparks

Es wird auffallen, dass ich zur handwerklichen Umsetzung der Strecken nichts geschrieben habe und auch nicht schreiben werde. Ich halte das Mitwirken des Vorstands beim Streckenbau nicht für zwingend erforderlich, der Vorstand koordiniert die Vorgaben zwischen dem Streckenplaner, den Anforderungen der Mitglieder und den getätigten Ausgaben für den Streckenbau.

Es sollte bei der Planung der Strecken mit einem groben Konzept (z.B. von einem Streckenbauer) begonnen werden, dass dann unter Einbezug der Vielen verändert wird, bei der Umsetzung im Detail sollte wiederum nur mit einer Hand voll Leuten entscheiden werden.

Ein professioneller Streckenbauer als Planer kann hilfreich sein, denn er stellt mit seiner Funktion für Behörden und Mitgliedern eine Referenz dar. Er schafft Vertrauen in den Erfolg eines Projekts, kostet allerdings Geld.

Ob ein Streckenbauer geholt werden sollte oder nicht, hängt stark von der Größe und dem Budget des Vereins ab.

Die handwerkliche Umsetzung der Strecken benötigt viel Unterstützung (durch Mitglieder z.B.), wobei die meisten Helfer erfahrungsgemäß regelmäßig dabei sind (übrigens sind die Helfer am Bau sehr oft auch diejenigen Mitglieder, die sich für weitere Engagements eignen, weil sie meistens ein Echtes Interesse am Verein und der Sache haben).

Bei klaren Vorgaben wird man einen zügigen Baufortschritt erleben, Entscheidungen Einzelner sind an dieser Stelle meistens mehr Wert als Entscheidungen einer großen Anzahl von Leuten. Die Helfer koordinieren sich schnell von selbst in kleinen Gruppen mit einigermaßen festen Aufgabenbereichen, es hängt oft davon ab, wie gut sich die Leute untereinander kennen und was sie gerne tun, genau dort wird es sie hinziehen.

Der Vorstand selber sollte beim Bau Anwesend sein und vor Allem die Koordination ernst nehmen. Außerdem ist es gut das Konzept zu Beginn möglichst allen Beteiligten vorzulegen um Verständniss zu schaffen.

Beim Betrieb eines Bikeparks ergeben sich zwei wesentliche Probleme, Verschleiß und nicht erwünschte



Benutzung. Alles Weitere entsteht aus diesen zweien.

Ein Bikepark ist eine Sportstätte, die durch ihren Gebrauch verschleißt (oder eher: verschlissen wird).

Es empfiehlt sich, den Erhalt in den erweiterten Vorstand zu legen und ihn als Vorstand nur zahlenmäßig zu überwachen.

Die Kosten, die der Bikepark im Betrieb produziert sind nicht unerheblich, dafür aber relativ gut planbar. Es lohnt sich im ersten Jahr einen Erfahrungswert zu ermitteln, indem man Ausgaben der Pflege oder dem Bau trennt. Die Kosten für die Pflege reduzieren sich außerdem mit der Zeit, Maßnahmen werden wirksamer und besser und reduzieren sich auf das Notwendige.

Man benötigt einen kleinen Personenkreis, der sich mit der Pflegeproblematik befasst und Wissen darüber anhäuft. Durch die Anhäufung von Wissen entstehen Standards, die an neue Streckenpfleger weitergegeben werden sollten.

Dadurch beugt man vor dass man das Rad mehrfach erfinden muss und kann schnell und effektiv Arbeiten.

Der Grund warum der Bikepark nicht für alle offen ist, hat praktische, vor allem aber systematische Gründe. Auch an dieser Stelle möchte ich nicht falsch verstanden werden, ich unterstelle keinem absichtliche Schlechtigkeit, eher ist es zweckmäßig sich die Akteure in der Situation als Spieler vorzustellen, die ihren Gewinn (der wie auch immer geartet ist) maximieren wollen.

Gewinn kann sein, möglichst viel im Bikepark zu fahren und möglichst wenig dafür zu bezahlen und keinen Ärger zu bekommen, genauso kann Gewinn auch darin bestehen aktiv am Vereinsleben teilnehmen zu können. Die Beobachtung hat gezeigt, dass der relative Anteil der Mitglieder, die zu Mitgliederversammlungen, Bauterminen und anderen Treffen erscheint, eher geringer wird. Es sind etwa gleich viele Personen geblieben, wie vor etwa einem Jahr und es sind nur Wenige sind dazugekommen.

Außerdem ist ein großer Anteil erst nach der Eröffnung des Bikeparks beigetreten.

Diese beiden Beobachtungen führen zu dem Schluss, dass sich für die meisten Mitglieder das Fahren im Bikepark als maximaler Gewinn versteht, der Verein an sich ist eher Zweckgemeinschaft.

Angenommen der Bikepark sei offen für alle, welchen Mehrwert hätte dann noch eine Mitgliedschaft? Was wäre die Konsequenz auf Seiten des Vereins?

Ich vermute, dass wir - wäre es so - niemals diese hohe Anzahl von Mitgliedern erreicht hätten. Ohne Mitglieder, keine Mittel, ohne Mittel keine Projekte, ohne Projekte kein Angebot, ohne Angebot keine Mitglieder.

Die Entscheidung, den Bikepark durch relativ teure Gastfahrkarten für Nicht-Mitglieder uninteressant zu machen ist also existenziell. Ich halte diese Argumentation für recht allgemein und ich würde sie als Norm empfehlen.



Damit sind wir am Ende dieses Artikels angelangt.

Ich möchte auf eine Zusammenfassung der einzelnen Kapitel verzichten, weil ich denke, dass man den gesamten Artikel gelesen haben sollte, bevor man an diese Stelle gelangt ist.

Ich bedanke mich fürs Lesen und möchte an dieser Stelle noch persönliche Eindrücke loswerden, die ich nirgendwo einordnen konnte.

Ich bin mir der Wirkung dieses Artikels bewusst. Er geht eher auf hintergründige Mechanismen ein und gibt nur sehr wenige konkrete Hinweise.

Ich halte es für sinnvoller Interessierte mit den Dingen auszustatten die ich dazugelernt habe und weniger mit Algorithmen, die aus diesen Dingen hervorgehen. Die konkreten Schlussfolgerungen aus dem was ich geschrieben habe, möchte ich dem Einzelnen überlassen.

Auch auf rechtliche Hintergründe, wie Verträge konkret auszusehen haben etc. habe ich verzichtet, weil andere Stellen Informationen dazu sehr viel besser bereitstellen können als ich und es auch gerne tun.

Welche Ansprüche eine Stadt oder Behörde an den Verein haben, welche Unterlagen und Dokumente benötigt werden, das sind Fragen die sich mit dem Lauf der Dinge klären müssen und werden. Ebenso leisten Personen mit ihrem Fachwissen in Verbänden und Bünden sehr gute Aufklärungsarbeit in diesen spezifischen Fragen und es lohnt sich an den entsprechenden Seminaren teilzunehmen.

Ich wollte eine Erklärung dafür geben, wie diese Sache funktioniert, vor allem aber wollte ich zeigen, **dass sie funktioniert.**

Der Eingangs erwähnte Schmetterlingseffekt findet sich in dem allzubekanntem Sprichwort „Kann der Flügelschlag eines Schmetterlings in Brasilien einen Tornado in Texas auslösen?“ und ist eine Referenz zum Verhalten komplexer, nichtlinearer dynamischer Systeme.

Das Verhalten dieser Systeme ist nicht auf lange Sicht vorhersagbar, ein gutes Beispiel ist das Wetter - Es kann überall hingehen.

Genauso würde ich in zwei Wochen vielleicht ganz anders über ganz andere Dinge berichten, vielleicht auch nicht.

Der Entstehungszeitraum dieses Artikels ist gemessen an dem Gesamtwerk relativ gering (1 Woche zu ca. 3 Jahren) und mit Sicherheit habe ich zu anderen Zeiten andere Vorstellungen gehabt und werde noch andere Vorstellungen entwickeln müssen.

Wir haben festgestellt, dass sich die meisten Dinge ergeben und nur wenig wirklich nach dem ursprünglichen Plan gelaufen ist.

Frische Ideen sind glatt und formbar. Je älter sie werden, desto mehr schlägt ein Ereignis nach dem anderen seine Kerbe in die glatte, weiche Oberfläche und am Ende kommt ein verformtes, rauhes, dafür aber verfestigtes Gedankengebäude heraus das man dann wieder einreißt oder stehen lässt. Es kommen Details hinzu, andere fallen ab. Es ist klug sich Gedanken zu machen, aber man muss auch bereit sein davon abzuweichen und Änderungen vorzunehmen.

Genauso verhält es sich mit Kontakten und Beziehungen die man im Laufe der Zeit knüpft.



Es erscheint zufällig, dass man die richtigen Leute trifft, aber daran glaube ich nicht mehr.

Man kann es nicht vorhersehen wann man auf sie trifft, aber man kann fast sichergehen dass man welche trifft.

Manchmal kommen gute Impulse von Seiten, von denen man es nicht erwartet hat, es können bei Verhandlungsgesprächen Ideen aufkommen, die einen in ganz anderen Dingen wirklich vorwärts bringen. Man sollte offen sein und jede Idee annehmen und weiterführen bis sie zusammenfällt oder fest steht. Das eine führt zum anderen und es gliedert sich zu einem Baum aus Kontakten und Gedanken auf, bei dem aus einem Zweig vielleicht zwei neue Wachsen, vielleicht auch nicht.

Das Schwierigste ist - wie immer - der Anfang, danach wird es besser.

Eröffnung

<http://www.gelaendefahrrad-aachen.de/de/>

