

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Führung und Change Management im Sport

Presencing in Sportorganisationen

Von
Holger Vetter

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen

zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 15839 3](http://ESV.info/9783503158393)

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 15839 3

eBook: ISBN 978 3 503 15840 9

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2015

www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen
der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch
bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht
sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso
Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

Geleitwort

Sport schenkt uns individuell und als Gesellschaft Kraft! Sport heißt Veränderung und erlaubt uns, unser Potenzial und unseren Willen wahrzunehmen. Bewegen ist verändern.

Die Organisation von Sport verkrustet jedoch zuweilen. Dieses Buch schlägt vor, die Organisation von Sport in Bewegung zu bringen. Holger Vetter fasst praktisch und gut durchdacht seine reichen Erfahrungen bei der Gestaltung in und von Sportorganisationen in diesem Buch zusammen. Entstanden ist ein Buch, das einlädt, anzupacken und zu verändern.

Dabei bezieht Holger Vetter Ideen und Instrumente mit ein, die auf dem *Presencing* Prozess aufbauen. Presencing oder Theorie U ist dadurch entstanden, dass wir bei der Arbeit mit Veränderungsprozessen in Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen erlebt haben, dass die Erfahrungen der Vergangenheit zuweilen nicht hilfreich oder sogar ein Hindernis darstellen, wenn es darum geht, den aktuellen Herausforderungen zu begegnen. Aber wie lässt sich in Situationen lernen, in denen man sich nicht auf die Erfahrungen der Vergangenheit verlassen kann, sondern in etwas Neues und Unbekanntes eintauchen muss?

Um diese Frage zu beantworten, begannen wir ein Forschungsprojekt, das auf der Arbeit am MIT Organizational Learning Center in Cambridge USA aufbaute. Teil dieser Forschungsarbeit waren Interviews mit Unternehmern, Wissenschaftlern und Führungskräften. Wie lässt sich lernen, wenn die Probleme neu sind, die Zukunft unbekannt und die Muster der Vergangenheit dysfunktional? Das Ergebnis ist ein Prozess, der in seinem Kern die Frage stellt: „Was sind unsere höchsten Zukunftsmöglichkeiten? Wie lässt sich aus Mustern der Vergangenheit ausbrechen, um diese Zukunftsmöglichkeiten zu sehen und auszuprobieren?“

Der Presencing Prozess durchläuft im Kern fünf Bewegungen, die dieses Buch beschreibt und auf Sportorganisationen übersetzt. Diese Bewegungen erlauben, die Qualität unserer Interaktion zu verändern und zu verbessern.

Zudem schlägt der Presencing-Prozess anwendbare soziale Technologien vor. In einer Zeit, in der physische Technologien unseren Lebensalltag bestimmen, nehmen unsere sozialen Fähigkeiten ab. Soziale Technologien sind Prozesse und Techniken, die es uns erlauben, unser Miteinander sinnvoller und damit auch effektiver zu gestalten. Häufig erleben wir, dass die Intelligenz einer Gruppe geringer ist

als die Summe ihrer Teile. Innovation und Effektivität brauchen aber Zusammenspiel.

Eine Gruppe von Topspielern bildet nicht automatisch ein Topteam. Ein Topteam braucht Zusammenspiel. Jeder gute Trainer und jede gute Trainerin hat eigene Techniken und Erfahrungen, wie aus einer Summe von Spielern ein Team gebildet werden kann. Sehr gute Trainer oder Trainerinnen jedoch verwenden diese Ideen und Erfahrungen als Ausgangspunkt und entwickeln diese in der Interaktion mit dem Team weiter.

In diesem Buch setzt sich Holger Vetter damit auseinander, wie neue Formen von Kommunikation, Kooperation und Vernetzung entwickelt und Sportorganisationen zur Verfügung gestellt werden können. Das macht dieses Buch so wertvoll.

Dieses Buch leistet jedoch noch einen weiteren Beitrag, in dem es sich auf das gesellschaftliche Potenzial von Sport bezieht. Als Gesellschaft brauchen wir den Sport. Wir leben in Zeiten von Umbrüchen und Herausforderungen. Konflikte, Fanatismus, Klimawandel. Die Liste ist lang.

Um diesen Herausforderungen begegnen zu können, müssen wir als Gesellschaft unsere Fähigkeit einer kollektiven Intelligenz weiterentwickeln. Sport hat ein enormes Potenzial, uns dabei zu helfen. Nicht nur hilft Sport jedem Sportler und jeder Sportlerin, sich persönlich weiterzuentwickeln, er hilft uns auch unser Zusammenspiel zu verbessern. Daher spielt Sport eine bedeutende Rolle für unsere Zukunft. Holger Vetter will mit diesem Buch einen Beitrag dazu leisten, das Potenzial von Sport für uns alle zu erschließen. Danke dafür!

Dr. Katrin Käufer
Cambridge, MA USA
13. September 2014

Vorwort und Danksagung

Vorwort

Vielleicht geht es Ihnen so wie mir und Sie haben ebenfalls prägende Erfahrungen mit dem Sport im Verein machen dürfen. Erfahrungen, welche die Leidenschaft für den Vereinssport in einer Art und Weise entfacht haben, dass diese ein ganzes Leben trägt.

Ich war knapp sechs Jahre alt, als urplötzlich mein Vater bei einem Betriebsunfall in einem Stahlwerk verstarb. Mein vier Jahre älterer Bruder und ich hatten fortan eine Mutter um uns, die sehr traurig war und über einen längeren Zeitraum wenig Lebensmut aufbrachte. Derart beeinflusst, übertrug sich diese Grundstimmung unbewusst auch auf mich. Ein Jahr später sprach mich dann ein Schulfreund aus der Grundschule an und fragte mich, ob ich nicht Lust hätte, mit ihm in den Sportverein zu gehen und Fußball zu spielen. Auch mein Bruder unterstützte mich darin, in den Verein zu gehen. Ich erinnere mich noch lebhaft an meine Aufregtheit bei der Sporteingangsuntersuchung und an meine innere Freude, als ich meinen ersten Spielerpass in den Händen hielt. In den Sportverein zu kommen war einer der Wendepunkte in meinem Leben. Das regelmäßige Training, das Zusammensein mit den Mannschaftskollegen, gemeinsam durchlebte Erfolge und Niederlagen und ein Jugendleiter, der es verstand, uns auch über den eigentlichen Sport hinaus für andere gesellschaftlich relevante Themen zu interessieren, führten dazu, dass ich mich verändert und mehr Selbstbewusstsein entwickelt habe. Seitdem fühle ich mich dem Sport im Verein zutiefst verbunden und habe am eigenen Leib erlebt, wie bedeutsam es ist, in einer Gemeinschaft Sport zu treiben und eine soziale Heimat in einem Sportverein haben zu können – und letztendlich führte es auch dazu, dass ich in diesem Buch die mir wichtigen Themen rund um den Sport aufgegriffen habe, um es mit dem Presencing¹, dass ich Ihnen auf den folgenden Seiten näher bringen will, zu verknüpfen.

Dieses Buch soll Sie, liebe Leserinnen und Leser, darin ermutigen, mit Hilfe des Presencing die emotionale Kraft von Bewegung, Spiel und Sport für die Fortentwicklung unseres Gemeinwesens zu nutzen und neuartige Formen der Kommunika-

¹ Presencing klingt zugegebenermaßen für unser Gehör etwas ungewöhnlich. Mir ist bis zum heutigen Tage noch kein wirklich gut klingendes Synonym dafür eingefallen. Aber vielleicht ist es auch so, dass wir dafür gar kein Synonym benötigen. Es gibt mittlerweile so viele Begriffe im Sport, die zunächst etwas ungewöhnlich klingen, jedoch schnell in den Sprachschatz der Sportlerwelt aufgenommen wurden. Als Beispiele hierfür mögen dienen: Shorttrack, Ultras, Pole Position, Champions League, Match, Trekking, Spinning.

tion, Kooperation und Vernetzung mit allen relevanten Akteuren aus allen Sektoren unserer Gesellschaft zu gestalten. Die so aktivierte „kollektive Intelligenz²“ des Sports ist dazu imstande, Visionen zu entwickeln und tiefgreifende Veränderungen zum Wohle von Sport und Gesellschaft zu initiieren. Jeder kann so zum Visionär werden. Die große Anzahl von Sportlerinnen und Sportler aus den verschiedensten Sektoren unserer Gesellschaft sind dazu in der Lage und davon bin ich zutiefst überzeugt, bedeutsame Veränderungen für den Sport selbst und darüber hinaus in den Feldern Gesundheit, Bildung, Integration/Inklusion, Jugendhilfe, Wirtschaft und Umwelt zu initiieren und zu verwirklichen.

Machen Sie einmal in Ruhe die folgende kleine gedankliche Reise und entwickeln so ein erstes Gespür dafür, worum es beim Presencing im Kern geht: Achtsam sein und sich Zeit dafür nehmen, das Denken, das Herz und den eigenen Willen zu öffnen, um dann daraus folgend ins Handeln zu kommen. Regelmäßig praktiziert, erzeugt dieses Vorgehen enorme Kraft und inspiriert für den Umgang mit den Herausforderungen der Zukunft.

Stellen Sie sich bitte einmal vor, Sie stünden vor einer weißen Leinwand und hätten genug Zeit und Muße, um auf dieser Wand ein Bild entstehen zu lassen, welches das, was mit der Kraft des Sports aus Ihrer Sicht möglich wäre, darstellt. Und Sie würden sich 20 bis 30 Minuten die Zeit nehmen, intensiv in sich hineinzuhorchen und hineinzuspüren. So in Gedanken vertieft und auf eine Sache konzentriert, würden Sie Ihre Umwelt und die Zeit nicht mehr bewusst wahrnehmen. Dann tauchen Zukunftsbilder, Emotionen und Ideen auf, die zeigen, welche immense Kraft im Sport für die Menschen und unsere Gesellschaft steckt. Öffnen Sie Ihr Denken und Ihr Herz und nehmen wahr, welche mögliche Zukunft sich vor Ihnen ausbreitet. Vermeiden Sie dabei die Selbstzensur durch die „Scheren im Kopf“ und öffnen sich stattdessen für das in der Zukunft Mögliche.

Lassen Sie sich durch die nachfolgenden Seiten inspirieren und lernen Sie das Presencing kennen. Nutzen Sie mit Hilfe des Presencing die Kraft des Sports, um das Leben im Verein, in der Gemeinde und der Gesellschaft noch lebenswerter zu machen!

² Vgl. hierzu z. B.: http://de.wikipedia.org/wiki/Kollektive_Intelligenz

Danksagung

Ganz herzlich danken möchte ich meiner Frau Astrid Langer und meinen Freunden Jürgen Driever, Joachim Lehmann und Jupp Hahnradh. Sie haben mich bestärkt und ermutigt, das Projekt anzugehen. Gleiches gilt für Regina Westerfeld, Josef Quester, Matthias Kohl und Martin Wonik. Alle waren beim Schreiben willkommene kritische Begleiter und haben mir dabei geholfen, so verständlich wie möglich zu formulieren.

Ein besonderer Dank gilt Dheera Petra Bauer, Dr. Heike Pfitzner und Ilka Nofz, die ich beim Presencing Foundation Programm im Sommer 2013 kennengelernt habe. Die regelmäßigen Presencing-Treffen haben mich darin unterstützt, das Presencing einzuüben und immer mehr in meinen Alltag zu integrieren.

Darüber hinaus empfinde ich Otto Scharmer und seinem Team gegenüber eine tiefe Dankbarkeit. Die persönlichen Erfahrungen, die ich während des Foundation Programms machen durfte, haben mich dazu inspiriert, dieses Buch zu schreiben und das Presencing für die Akteure im Sport „zu übersetzen“.

Ich hatte zudem das Glück, in den letzten Jahren mit einer Vielzahl bemerkenswerter Menschen im Sport zusammenarbeiten zu dürfen. Mein Dank gilt daher dem langjährigen 1. Vizepräsidenten des Deutschen Fußball-Bundes und Präsidenten des Fußball- und Leichtathletikverbandes Westfalen (FLVW) und Westdeutschen Fußball- und Leichtathletikverbandes (WFLV), Hermann Korfmacher, dem Präsidiumsmitglied des Landessportbundes Nordrhein-Westfalen (LSB NRW) und Vorsitzenden des Ausschusses Vereins- und Verbandsentwicklung im FLVW, Gundolf Walaschewski, dem Direktor für Amateurfußball, Qualifizierung, Schiedsrichter und gesellschaftliche Verantwortung des Deutschen Fußball-Bundes, Willi Hink, dem Vorstandsvorsitzenden des LSB NRW, Dr. Christoph Niessen, der Beigeordneten der Stadt Hattingen, Beate Schiffer, dem Präsidenten des Kreissportbundes Minden-Lübbecke, Dr. Jens Große, dem Handballfachwart der Handballspielgemeinschaft Hüllhorst, Markus Obermeier sowie dem Bürgermeister der Stadt Leopoldshöhe, Gerhard Schemmel. Sie beschreiben ihre in den mit mir durchgeführten Projekten gemachten Erfahrungen und bereichern damit das Buch um ihre eigene Sichtweise.

Vielen Dank!

Holger Vetter
September 2014
Oerlinghausen

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	5
Vorwort und Danksagung	7
Inhaltsverzeichnis	11
Abbildungsverzeichnis	13
Einleitung	15
Kapitel I	
Grundlagen des Presencing im Sport	22
1 Was ist Presencing?	22
1.1 Kerninstrumente des Presencing.....	26
1.2 Hauptgegner des Presencing.....	28
1.3 Quellorte des Zuhörens.....	32
1.4 Felder des kommunikativen Handelns.....	35
1.5 Den Wandel gestaltende Strategien.....	37
1.6 Logische Lern- und Veränderungsebenen	38
1.7 Barrieren organisationalen Lernens.....	41
1.8 Kernbewegungen des Presencing	42
1.8.1 Intensionsbildung.....	43
1.8.2 Gemeinsame Wahrnehmung.....	46
1.8.3 Gemeinsame Willensbildung.....	50
1.8.4 Gemeinsame Erprobung.....	54
1.8.5 Gemeinsame Gestaltung	58
Kapitel II	
Erfahrungen mit dem Presencing in Sportorganisationen.....	62
1 Deutscher Fußball-Bund.....	62
2 Fußball- und Leichtathletikverband Westfalen	67
3 Landessportbund Nordrhein-Westfalen.....	71
4 Stadt Hattingen / Kreissportbund Ennepe-Ruhr	73
5 Kreissportbund Minden-Lübbecke	77
6 Handballspielgemeinschaft Hüllhorst.....	79
7 Gemeinde Leopoldshöhe	81

Kapitel III

Empfehlungen für eine nachhaltige Sportentwicklung	86
1 Vereins- und Verbandsentwicklungsprozesse durchführen.....	89
2 Führungskräfte für eine nachhaltige Sportentwicklung qualifizieren	96
3 Kommunale Sportentwicklung nachhaltig gestalten	100
4 Lokale Sportdialoge gestalten.....	103
5 Professionelle Begleiter qualifizieren.....	106
6 Collective Sport Leadership: Führungskräfte im Sport für Europa.....	107
7 Presencing Sportforen.....	108

Kapitel IV

Methoden für das Presencing im Sport	112
1 Leitfaden für die Durchführung eines Journaling.....	115
2 Leitfaden zur Durchführung und Auswertung von Dialog-Interviews.....	118
3 Leitfaden zur Durchführung und Auswertung von Lernreisen.....	124
4 Leitfaden für die Moderation von Dialoggruppen.....	129
5 Leitfaden für die Arbeit mit Prototypen	138
6 Leitfaden für die Durchführung und Auswertung eines Shadowing	141
7 Leitfaden für die Durchführung von Case Clinics.....	145
8 Infoblatt zur Methode Circle Work	148
Literaturverzeichnis.....	151
Index	153