

# Fünf Phasen der Vereinsentwicklung

Ein Erfahrungsbericht vom Flugplatz Berliner Heide



Abbildung 1 Flugplatz Berliner Heide im Pflanzlager

## Vorwort

Der Flugplatz Berliner Heide besteht seit 1970 und wurde seinerzeit von drei Berliner Vereinen eröffnet. Bis zum Jahr 2001 wurden in etwa vierzig Jahren unzählige Flugstunden erfliegen, Pilotenausbildungen erfolgreich durchgeführt und eine ganze Palette an Geschichten um das Segelfliegen in Metzingen (Landkreis Celle) geschrieben. Daran anschließend gründete sich aus den überwiegend ortsansässigen Mitgliedern, die nach der Grenzöffnung nicht mit den Berliner Vereinen im Umland von Berlin umziehen wollten, 2001 der „Flugtechnische Verein Metzingen e.V.“ (FTV). Ein neues Kapitel für den Luftsport mit dem jüngsten Luftsportverein in Niedersachsen wurde damit begonnen.

Einige Jahre früher wurde der Flugplatz „Schnuckenheide Repke“ im Jahr 1954 gegründet. Mit der Fliegergruppe Wittingen / Hankensbüttel wurden etwa zeitgleich die Vereine zur „Luftsportvereinigung Altkreis Isenhagen e.V.“ (LVI) verschmolzen und dessen Vereinsgeschichte began. Über viele Jahre wuchs der Verein und die Erfolge im Streckenflug wurden bis in die obersten Reihen der Bundesliga und der DMSt eingeflogen. Teilnahmen an großen Wettbewerben gehörten ebenfalls zur Erfolgsgeschichte des Vereins.

Nachdem das Flugplatzgelände zum Jahr 2016 geschlossen wurde, führte der Weg für die Mitglieder nach zwei Jahren in Ummern nach Metzingen.

Nachfolgend wird der Veränderungsprozess unseres neuen Vereins anhand des „Fünf-Phasen Modells der Veränderung“ von Nicol Huckfeldt<sup>1</sup> aus dem Change Management erarbeitet. Die Phasen wurden durch die handelnden Personen intuitiv, ohne auf ein konkretes Grundgerüst für eine Vereinsfusion zurückgreifen zu können, durchgeführt. Im Vorfeld wurden Rückmeldungen und Handlungsempfehlungen vom LandesSportBund Niedersachsen, dem Luftsport Verband Niedersachsen sowie von Vereinen eingeholt, die bereits diesen Veränderungsprozess durchlaufen sind.

## Phase 1: Notwendigkeit der Veränderung

Mit Beginn der Flugsaison 2018 haben auf dem Flugplatz Berliner Heide insgesamt drei Vereine ihren individuellen Luftsport ausgeübt. In Metzingen fliegt neben dem FTV und der LVI ebenfalls seit über 10 Jahren der „Gleitschirmclub Südheide e.V.“ (GCS). Die beiden Vereine mit dem Schwerpunkt auf Segelflug und TMG organisierten seit der ersten gemeinsamen Saison kooperativ

<sup>1</sup> <https://www.neue-haltung.de/blog/detail/5-phasen-modell-der-veraenderung/>

den Flugbetrieb, eine begrenzte Anzahl an Flugzeugen wurde gegenseitig geteilt – doch weiterhin waren alle Mitglieder in den unterschiedlichen Strukturen verwurzelt. Wie hätte es auch anders sein sollen? Es gab schließlich jeden Verein für sich: mit eigenen Strukturen, festen Ansprechpartnern, eingespielten Verfahren und gewählten Vorständen.

Die Entwicklung des Luftsports bereitet in vielen Vereinen Unbehagen. Angefangen bei den jährlich sinkenden Zahlen an aktiven Luftsportlern in Deutschland, die rückläufigen Mitgliederzahlen in den einzelnen Vereinen bis hin zu den ungeahnten Auswirkungen einer Pandemie. Im „segelfliegen magazin“ (Heft Nr. 6 aus 2019) wurde der Artikel „Segelflug braucht: Marketing“<sup>2</sup> veröffentlicht, der die verschiedenen Aspekte thematisiert und einen Fünf-Punkte-Plan als möglichen Lösungsweg beinhaltet. Der Autor Ernst Willi hatte bereits in dieser Veröffentlichung mit seinen Zeilen für eine erste Aufmerksamkeit in unseren beiden Vereinen gesorgt. Mit diesem Keim einer Idee und der Perspektive eines gemeinsamen Flugbetriebes auf dem Flugplatz Berliner Heide, sollte sich dann in den nächsten zwei Jahren etwas Grundlegendes verändern.

### Phase 2: Führungsteam bilden

Im Sommer 2020 wurde für beide Luftsportvereine eine Informationstermin angesetzt. In dieser Veranstaltung sollte über die bestehende Kooperation, die aktuellen Herausforderungen und die nächsten gemeinsamen Schritte gesprochen werden. Die Kernbotschaft aus diesem offenen Dialog führte dazu, dass die bisherige Zielrichtung „Kooperation und Fortbestand der einzelnen Vereine“ wie in einem Flächenbrand mit dem Wunsch nach: „Wir möchten fusionieren“ durch die Mitglieder gefordert wurde.

### Das Fünf-Punkte-Programm.<sup>3</sup>

- Kleine Vereine zu überlebensfähigen Organisationen fusionieren
- Professionelle Strukturen schaffen (Flugzeugpark, Marketing)
- Zentralisierung der Basis-Ausbildung
- Zielgruppengerechte Angebote schaffen
- Finanzielle Mittel bündeln

Infolgedessen haben sich Mitglieder gefunden, die sich dieser Herausforderung als verantwortlich handelnde Personen angenommen haben. Mit den anschließenden Mitgliederversammlungen wurden daraufhin die Vorstände für diese Aufgabe entsprechend gewählt.

### Phase 3: Veränderungsprozess entwickeln

Im Herbst 2020 wurde die Arbeit der „Fusionsvorstände“ aufgenommen und in einer ersten Vorstandssitzung wurden die wesentlichen Eckpunkte für den weiteren Fahrplan abgesteckt. Gemeinsam wurde festgehalten, dass mit dem Ende der Segelflugsaison 2021 eine Versammlung zur Fusionierung stattfinden soll. Dieser Zeitpunkt schien im Rahmen der klassischen Vereinsaktivitäten günstig, da sich die Segelflugzeuge in der Winterwartung befinden und voraussichtlich vier / fünf Monate für die bürokratischen Herausforderungen bis zum Saisonstart bereitstehen. Zum bürokratischen Vorgehen gehören neben dem neuen Vereinsregisterauszug auch die Ummeldungen bei den Verbänden, Änderungen von Bankverbindungen und die Ummeldung der Flugzeuge beim Luftfahrtbundesamt. Alles in allem viele Tätigkeiten, die im Laufe der üblichen Flugaktivitäten zu starken Einschnitten führen kann. Dies wollten wir nach Möglichkeit vermeiden!

Mit insgesamt 14 Personen wurden aus dem erweiterten Kreis der Vorstände insgesamt drei Arbeitsgruppen gebildet, die die nachfolgenden Themen ausgearbeitet haben: eine neue Vereinssatzung, neue Gebührenordnung und die neue Konzeption des Flugzeugparks. In den Arbeitsgruppen wurden die Ist-Situationen der bisherigen Vereine vorgestellt und nach dem Motto „das Beste aus beiden Vereinen“ zusammengeführt. Gemeinsam mit einer Mustersatzung vom LandesSportBund Niedersachsen und auch entsprechenden Qualifix-Seminaren wurde ein erstes Arbeitsergebnis geformt. Gleiches galt auch für die anderen beiden Arbeitsgruppen. Mit Blick



Abbildung 2 Fusionsvorstände der Luftsportvereinigung Altkreis-Isenhagen und vom Flugtechnischen Verein Metzingen.

(v.l.n.r) David Rohlmann, Nils Meinecke, Christian Knoop, Karsten Severloh, David Priestley, Ralf Köllner, Andree Talkenberger, Norbert Schulz, Niklas Wegmeyer, Alexander Thies, Marc Hauptmann, Jens Hohls und Günter Raab.

auf die Zielgruppen des Vereins wurde u.a. ein Flugzeugpark (Konzept „für Jedermann“) entwickelt.

Aus insgesamt zehn gemeinsamen Flugzeugen wurde ein Lineup aus: ASK 13 und Astir CS für die Schulung, DG 505 und LS4 für Fortgeschrittene, sowie ein Duo Discus und Discus 2b für den Streckenflug / Wettbewerbseinsatz entworfen. Darüber hinaus bleibt der Rotax-Falke ein fester Bestandteil des Vereines.

Ein kritischer Bestandteil für die Vereinszusammenführung bildete die neue Gebührenordnung. Wie in Vereinen üblich, gibt es vielfältige Ansätze und Lösungen, um eine Vereinsfinanzierung valide zu planen. Daher war auch bei der Ausarbeitung der neuen Gebührenordnung der wesentliche Treiber das Motto „das Beste aus Beiden“. Es entstand auf einem geprüften Zahlengerüst der letzten Jahresabschlüsse eine dedizierte Kostenbetrachtung, die mit den erwarteten Mitgliederzahlen (inkl. Sicherheitsfaktoren) eine neue und einfache Gebührenordnung.

Kernbestandteil der Finanzierung des Vereines liegt in einer Flatrate Komponente, bei der solidarisch alle laufenden Kosten durch die Anzahl der Mitglieder getragen werden. Für Mitglieder, die lediglich ihre Mindestanforderungen zum Scheinerhalt erfüllen möchten, oder ein eigenes Segelflugzeug besitzen, gibt es zusätzlich die minutengenaue Abrechnung, die zu einem angemessenen Kurs einen Teil zur Vereinsfinanzierung beiträgt.

Die Vorsitzenden der beiden Vereine waren größtenteils in allen Arbeitsgruppen vertreten, um mögliche Zwischenfragen der Mitglieder zu jederzeit angemessen beantworten zu können. Gleichzeitig konnte eine Verknüpfung bei möglichen Fragestellungen zu den anderen Gruppen hergestellt werden. Bevor jedoch eine Veröffentlichung bei den Mitgliedern erfolgen konnte, wurden die

#### **Konzept Flugzeugpark:**

Ausbildung:  
ASK 13 und Astir CS

Fortgeschritten:  
DG 505 und LS 4a

Wettbewerbe:  
Duo Discus und Discus 2b

+ Perspektive der  
Weiterentwicklung je  
Flugzeugkategorie: „Qualität  
statt Quantität“



Abbildung 3 Der neue Geschäftsführer vom VfL Südheide beim Flug mit der LS-4a im Landkreis Celle

jeweiligen Ergebnisse in den Kreisen der drei Arbeitsgruppen vorgestellt und kritisch diskutiert. Die teilnehmenden Mitglieder der Arbeitsgruppen haben alle Perspektiven und Zielgruppen des zukünftigen neuen Vereins vertreten, sodass ein gemeinsames Ergebnis aus dem Teilnehmerkreis eine gute Chance erhielt positiv bei allen Mitgliedern wahrgenommen zu werden. Nachdem der Sachverhalt gemeinsam reflektiert wurde, gab es im Anschluss noch weitere Sitzungen, um das erste Feedback einzuarbeiten bzw. begründet auszuschlagen.

#### **Phase 4: Veränderungen ankündigen**

Bis zur ersten Veröffentlichung der Arbeitsergebnisse an alle Mitglieder sind zirka sechs Monate verstrichen. Während dieser Zeit wurden die Mitglieder jedoch regelmäßig über den Vereinsnewsletter über Teilbereiche informiert und Mitglieder mit konkreten Fragestellungen haben auf Nachfrage über mehr Details Auskunft erhalten. Vorhandenes Feedback und Rückmeldungen der Mitglieder wurden nach Möglichkeit bereits bei den Arbeitsgruppen platziert.

Nichtsdestotrotz war allen Beteiligten bewusst, dass eine als eine solche Informationspolitik für eine erfolgreiche Fusionierung nicht ausreicht. Aus diesem Grund wurde - bewusst außerhalb des Flugbetriebs - jeweils an Freitagabenden um 18:00 Uhr zu themenspezifischen Informationsveranstaltungen eingeladen. Die notwendigen Unterlagen wurden bereits vorab bekanntgegeben. Infolgedessen wurden alle Mitglieder über die aktuellen Arbeitsstände benachrichtigt. Während der Informationsveranstaltungen wurden die Ergebnisse jeweils von den Teilnehmern der entsprechenden Gruppe vorgestellt. Die Fragen und Anregungen wurden meist direkt im Dialog beantwortet bzw. komplexere Sachverhalte wurden mit zurück in die Arbeitsgruppe genommen. Anschließend an diese drei Informationsabende wurde eine weitere Überprüfung der Arbeitsergebnisse anhand der Rückmeldungen durchgeführt. Mit diesen Rückmeldungen wurden dann schließlich die finalen Entwürfe für die



geplante Fusionsversammlung fertiggestellt. Parallel wurde nach Maßgabe der Mitglieder ein Vorstandsteam für den neuen Verein gebildet, welches paritätisch aus beiden Altvereinen gebildet wurde. Hierzu gab es im Vorfeld einige Gespräche, sodass bis zum Herbst 2021 ein junges und dynamischer Vorstandsteam für die neuen Aufgaben bereit war.

Als weitere Aufgabe galt es einen neuen Namen für den Verein zu finden (bis zum September 2021 war in allen Dokumenten nur mit einem Platzhalter gearbeitet worden). Projekte scheitern meist an banalen Themen: so wurde die Frage nach einem neuen Namen zu einem kritischen Politikum. Zu Beginn konnten potenzielle neue Vereinsnamen eingereicht werden. Im Anschluss gab es über diese eine Abstimmung, an der alle aktiven und fördernden Mitglieder teilnehmen konnten. Schließlich sollte nicht nur für den aktiven Teil ein neuer Verein geformt werden, sondern für alle Mitglieder.

Insgesamt gab es zehn Namensvorschläge und zwei Abstimmungsrunden, da der erste Wahlgang keine klare Mehrheit hervorgebracht hat. Letztendlich wurde zwischen zwei Favoriten entscheiden, sodass Anfang Oktober 2021 der Name „Verein für Luftsport Südheide“ mit einer 80% Mehrheit das Rennen um den neuen Vereinsnamen gemacht hat.

#### **Phase 5: Veränderungen realisieren!**

Um eine Fusion von Vereinen rechtskonform umsetzen zu können, ist es ratsam diese gemeinsam mit einem Fusionserfahrenen Rechtsanwalt und Notar durchzuführen. Dieser Rat wurde uns von Torsten Sorge, Ansprechpartner beim LandesSportBund Niedersachsen, gegeben. Dementsprechend wurde in unmittelbarer Nähe zum neuen Vereinssitz eine Kanzlei gesucht, die uns ab Mitte 2021 begleitet hat und nachfolgend die notwendigen Dokumente erstellen und beurkunden konnte.

Bekanntlich führen viele Wege nach Rom: Alle unterschiedlich schnell und jeder Weg mit seinen eigenen Vor- und Nachteilen. Einige unserer Mitglieder hatten eigene Ideen „wie eine Fusion

laufen muss“: Zum Beispiel darf auf keinen Fall „ein Verein geschluckt werden“ oder „die Oberhand gewinnen“. Diese Bedenken und Ängste einzelner Mitglieder sind nachvollziehbar. Das Ziel unserer Fusion war es gemeinsam ein neues Kapitel aufzuschlagen und dabei war stets das Ziel wichtig – der Weg war zweitrangig. Letztendlich sollte am Ende der neue Verein mit den gemeinsam ausgearbeiteten Eckpfeilern den Luftsport und die bestehende Geschichte fortbestehen lassen.

Nach Empfehlung unseres Rechtsanwalts und Notars haben wir für unsere Fusion den Weg „Verschmelzung durch Neugründung“ gewählt. Dies hatte für alle Mitglieder mehrere Vorteile. Zum einen entsteht aus beiden Vereinen der Rechtsnachfolger durch Neugründung und zum anderen werden auf einen Schlag alle entwickelten Eckpfeiler gültig. Jeder Verein führt für sich eine letzte Mitgliederversammlung durch: sie beschließt die Fusion und stimmt dem Verschmelzungsvertrag mit all seinen Bestandteilen zu. Nach knapp dreizehn Monaten der

konkreten Ausarbeitung der Fusion fanden am 13.11.2021 die Fusionsversammlungen der Altvereine statt. Mit einem mehrheitlichen Votum beider Vereine wurde somit der Rechtsnachfolger gegründet. Anschließend dauerte es aufgrund diverser Faktoren der zuständigen Behörden fünf Monate, bis wir ein erstes Feedback erhalten haben. Nachdem dann weitere Unterlagen und Bestätigungen über den Notar eingereicht wurden, haben wir dann etwas mehr als sechs Monate später den für uns wichtigen neuen Vereinsregisterauszug erhalten. Mit diesem Dokument wurden dann alle weiteren Maßnahmen angestoßen, sodass wir jetzt sehr stolz auf das Geleistete blicken können.

Leider war unser Zeitplan durch längere Wartezeiten bei verschiedenen Institutionen außerhalb des Vereins verspätet. Positiv ist jedoch, dass trotz der weiteren Ummeldung unser Flugbetrieb der aktiven Segelflugsaison nur geringfügig beeinträchtigt wurde. Ein herzlicher Dank an unsere Verbände, Vertragspartner und das Luftfahrtbundesamt für eine gute und schnelle Zusammenarbeit.

#### **Notwendige Dokumente:**

- 1) Verschmelzungsvertrag
- 2) Verschmelzungsberichte
- 3) Jahresabschlüsse

Anhang:

- i) Neuer Vorstand
- ii) Neue Vereinssatzung
- iii) Neue Gebührenordnung

+ individuell Regelungen  
+ Vereinskommunikation

#### **Schlussworte**

Anknüpfend an das Fünf-Phasen-Modell aus dem Change Management sind für den Veränderungsprozess im Verein die ersten beiden Phasen von elementarer Bedeutung. Die Mehrheit der Mitglieder muss die Notwendigkeit der Veränderung erkennen und gemeinsam den Prozess hierfür starten. Zusätzlich bedarf es an Mitgliedern, die willens sind, diesen Prozess federführend zu gestalten und im offenen Dialog im Sinne der Mitglieder zu gestalten. Alle Mitglieder sollten sich für die Reise in ein neues Vereinskapitel informiert fühlen und bereit für etwas Neues sein.

Für die Fusion in unserem Verein war es förderlich einen festen Termin für die Fusionsversammlungen als Zielpunkt im Kreise der „Fusionsvorstände“ zu definieren. Damit konnte mit ein wenig selbstgemachtem Druck kontinuierlich in den Arbeitsgruppen gearbeitet werden, sodass die wichtigen Eckpfeiler rechtzeitig erfolgreich ausgearbeitet werden konnten.

Abschließend möchten wir alle Vereine, sofern die Rahmenbedingungen ähnlich wie sie in unserer Konstellation sind, ermutigen eine Vereinsfusion in Betracht zu ziehen. Gerade wenn mehrere Vereine aktiv auf einem Gelände sind, können durch eine Fusion viele Synergien gewonnen werden und der Verwaltungsaufwand kann (in vielen Bereichen) auf ein Minimum reduziert werden.



*Abbildung 4 Gruppenfoto von Mitgliedern und Freunden, welches beim ersten Pfingstlager des neuen Vereins entstanden ist.*

An dieser Stelle möchten wir allen Beteiligten für die enorme Leistung ein herzliches Dankeschön aussprechen. Wir haben es gemeinsam geschafft, die Fusion in anderthalb Jahren erfolgreich durchzuführen. Wir hoffen anderen Vereinen ein Vorbild sein zu können und ein mögliches Bedenken bei einem ähnlichen Vorhaben ausgeräumt zu haben. Sollten zu diesem Artikel bzw. zur Fusion von Vereinen im Laufe der Zeit Fragen aufkommen, stehen wir gerne als Ansprechpartner für Fragen zur Verfügung und sind gerne bereit darüber persönlich zu berichten.

gez. Vorstand des Vereins für Südheide e.V.

E-Mail: [info@vfl-südheide.de](mailto:info@vfl-südheide.de)  
Webseite: [www.vfl-südheide.de](http://www.vfl-südheide.de)

## Verein für Luftsport Südheide mit langer Historie



Abbildung 5 DG-505 über dem Flugplatz Berliner Heide, im Landkreis Celle

Mit der aktuellen Flugsaison nimmt der neu gegründete Luftsportverein „VfL Südheide“ in Metzingen (Landkreis Celle) seinen Vereinsbetrieb auf. Ende des letzten Jahres haben sich die Mitglieder positiv bei den Fusionsversammlungen für eine „Verschmelzung durch Neugründung“ ausgesprochen, sodass die gemeinsame Vereinsgeschichte (beginnend mit der ersten Gründung der Flugsportgruppe Wittingen am 09.09.1951) fortgeführt werden kann. Der Verein für Luftsport Südheide führt damit die Sportaktivitäten auf dem Flugplatz Berliner Heide fort. Der Verein orientiert sich mit einer Segelflug-Flatrate an neuen Maßstäben und nimmt konkret die Mitgliedergewinnung und Nachwuchsausbildung ins Visier. Nach der Neugründung umfasst der Verein nun insgesamt 45 aktive und 65 fördernde Mitglieder. Der optimierte Flugzeugpark beinhaltet für alle Piloten eine Heimat. Spaßfliegerei, Strecken- und/oder Kunstflüge gehören zu den Kernaktivitäten unserer Scheinpiloten. Daneben wird auch die Ausbildung von „Fußgängern“ zu Segelflugpiloten von unseren sieben ehrenamtlichen Fluglehrern weiter vorangetrieben. Anschließend stehen den Mitgliedern alle Möglichkeiten offen – zum Beispiel kann auf unseren Motorsegler umgeschult werden.

Nach dem Motto „das Beste aus beiden Vereinen“ wurde mit der Neugründung das Inventar geprüft und optimiert. Insgesamt stehen sieben Vereinsflugzeuge zur Verfügung, welches von der ASK 13 und dem Astir CS im Bereich der Ausbildung, über die DG 505 und LS 4a für Fortgeschrittene, bis hin zum Duo Discus und dem Discus 2b für den Leistungsflug ein ganzes Spektrum an Möglichkeiten bietet. Mit dem eigenen Motorsegler „Rotax-Falke“ kann ebenfalls der Wunsch nach motorgetriebenem Luftsport nachgegangen werden und bei Bedarf für Strecken- und Kunstflug ein F-Schlepp durchgeführt werden.

In den vergangenen Jahren wurden weitere Maßnahmen zur Sicherung des Luftsports vorangetrieben. Zum einen wurde bereits im Jahr 2020 die eigene Flugzeughalle modernisiert und mit einer Solaranlage ausgestattet. Zum anderen konnte der bestehende Pachtvertrag für das Gelände um weitere 20 + 5 Jahre verlängert werden. Das sind positive Zeichen, um mittel- bis langfristig den Luftsport durchführen zu können. Zudem wurden sukzessive alte Strukturen modernisiert – zum Beispiel setzt der Verein überwiegend auf die Webanwendung Vereinsflieger.de, mit der unabhängig von Ort und Zeit die Vereins- und Vorstandsarbeit betrieben werden kann.

Wir möchten auch Piloten aus anderen Vereinen einladen uns zu besuchen. Beispielsweise findet u.a. jährlich ein Pfingstlager statt, bei dem auch gerne Gäste nach Anmeldung herzlich willkommen sind. Neben den Vereinsflugzeugen stehen derzeit noch weitere Kapazitäten in der Flugzeughalle zur Verfügung. Ergänzend bietet die Flugplatzgenehmigung die Möglichkeit, dass K-/M-Klasse Flugzeuge genutzt werden können und nach Absprache auch das Fliegen ohne Flugleiter möglich ist.

Der neue Vorstand ist einer von den fünf jüngsten Segelflugvorständen in Niedersachsen. Mit einem Durchschnittsalter von 30 Jahren sind die Geschicke des Vereins in die Hände von David Priestley (1. Vorsitzender), Niklas Wegmeyer (2. Vorsitzender), Christian Knoop (Geschäftsführer), David Rohlmann (Technischer Leiter), Olaf Maier (Ausbildungsleiter) und Jördis Kirste (Jugendleiterin) gelegt worden. Der überwiegende Teil des Vorstandes hat bereits im Vorfeld Erfahrungen in der Vorstandsarbeit gesammelt. Weitere Informationen zum Verein steht in Kürze auf der neuen Webseite bereit.

Verein für Luftsport Südheide e.V.  
[www.vfl-südheide.de](http://www.vfl-südheide.de)

Flugplatz Berliner Heide  
[www.flugplatz-berliner-heide.de](http://www.flugplatz-berliner-heide.de)