



**Weiterbildung 2015**



**Walter Schneeloch**  
Vorstandsvorsitzender  
des Trägervereins



**Gabriele Freytag**  
Direktorin

**Liebe Leserinnen und Leser,**

wie kann gute Führung entwickelt, gestaltet und dauerhaft etabliert werden? Die Diskussion hierüber nimmt in unseren Mitgliedsorganisationen immer mehr an Fahrt auf. Für diese Herausforderung und viele weitere Aufgaben wappnet Sie unser neues Jahresprogramm mit Weiterbildungs- und Qualifizierungsangeboten zu spezifischen Fachkompetenzen, Managementkompetenzen sowie zu Führungs- und Persönlichen Kompetenzen.

Besonders empfehlen und schon hier hervorheben möchten wir diese Angebote:

- Mit **„Grundsätze für die verantwortungsvolle Verbandsführung“** setzen wir die Themen auf die Agenda, die eine verantwortungsvolle Verbandsführung berücksichtigen und im Blick haben sollte. Der Kompaktkurs unterstützt Sie dabei, den Verband nach vereinsrechtlichen Grundlagen und ethischen Maßstäben zukunftssicher auszurichten (S. 12).
- **„Wettkampfsport neu aufgestellt“**: Strukturen – Organisation – Innovative Formate. Auf die Plätze, fertig – jetzt mal anders! Wir helfen Fachverbänden Wettkampf-Formate zu überprüfen, attraktiver auszurichten und damit eine positive Mitgliederentwicklung zu erreichen (S. 21).
- **„Politische Kommunikationen erfolgreich gestalten“** zeigt in einem zweitägigen Seminar in Berlin, wie man Anliegen in politische Prozesse einbringen kann, den Dialog mit politischen Parteien, Mandatsträgern oder Ministerien optimiert und so die Rahmenbedingungen für seinen Sport mitgestaltet (S. 22).
- **„Trainingscamp für Verbandsmitarbeiter(innen)“** – unser neues Personalentwicklungsangebot mit vier Bausteinen in zwei Jahren – vermittelt Basiskompetenzen und Handwerkszeug für Nachwuchskräfte, die absehbar in Führungspositionen aufrücken (S. 35).

Nicht noch einmal aufgeführt, aber dennoch wert für einen Hinweis: Das Führungskräfte-Programm für Generalsekretäre begann bereits 2014 und reicht über das ganze Jahr 2015. In der vierten Auflage erweitern wir das bundesweite Netzwerk erneut und begrüßen auch wieder Olympische Spitzenverbände aus dem Ausland: Hopp Schwüiz!

Unser 2014 neu konzipierter Blended Learning Lehrgang „DOSB Verbandsmanager/in“ basiert auf dem Klassiker des Freiburger Management-Modells für Non-Profit-Organisationen. Er vermittelt ein speziell auf Sportverbände ausgerichtete Managementwissen und war vom Start weg für zwei Durchgänge ausgebucht. Im April beginnt deshalb eine dritte Runde (S. 42).

Soweit die Vorworte zum Jahresprogramm 2015. Nun entlassen wir Sie zu neuen Perspektiven, zu bewährten und aktualisierten Themen, freuen uns auf Ihr Interesse und erkundigen uns zum Schluss: Wie gefällt Ihnen das frische Logo der Führungs-Akademie?

Mit besten Grüßen aus Köln,

**Walter Schneeloch**  
Vorstandsvorsitzender  
des Trägervereins

**Gabriele Freytag**  
Direktorin

**Vorwort** ..... 2

**Inhalt** ..... 3

**Das Team / Kontakt** ..... 4

**Die Akademie** ..... 5

**Seminare 2015 – Übersicht** ..... 6–7

**Seminare 2015 in den Kompetenzfeldern:**

**Fachkompetenz** ..... 8–16

**Managementkompetenz** ..... 17–29

**Führungskompetenz** ..... 30–39

**Weiterbildung im Verband** ..... 40–41

**DOSB-Verbandsmanager/in** ..... 42

**Mitgliederservice** ..... 43–44

**Teilnahmebedingungen** ..... 45

**Anmeldeformular** ..... 46



**Gabriele Freytag**  
Direktorin  
freytag@fuehrungs-akademie.de



**Dr. Daniel Illmer**  
Geschäftsfeldleitung  
Beratung/Forum und Wissenschaft  
illmer@fuehrungs-akademie.de



**Veronika Rücker**  
Geschäftsfeldleitung  
Beratung und Weiterbildung  
ruecker@fuehrungs-akademie.de



**Sandra Werner**  
Bildungsreferentin  
werner@fuehrungs-akademie.de

## DAS TEAM



**Rebekka Evenschor**  
Veranstaltungsorganisation  
evenschor@fuehrungs-akademie.de



**Iris Madeja-Oerder**  
Rechnungswesen  
oerder@fuehrungs-akademie.de



**Daniela Rütthlein**  
Projektkoordination  
ruethlein@fuehrungs-akademie.de



**Niclas Bruns**  
Trainee  
bruns@fuehrungs-akademie.de



**Toni Niewerth**  
Organisation und Redaktion  
niewerth@fuehrungs-akademie.de



**Anja Pachutani**  
Projektassistentin  
pachutani@fuehrungs-akademie.de

## KONTAKT

**Führungs-Akademie  
des Deutschen Olympischen Sportbundes**  
Willy-Brandt-Platz 2, 50679 Köln

Tel.: 0221/221 220 13  
Fax: 0221/221 220 14  
info@fuehrungs-akademie.de  
www.fuehrungs-akademie.de

### Unsere Geschäftszeiten

Montag bis Donnerstag 09.00–17.00 Uhr  
Freitag 09.00–15.00 Uhr

## IMPRESSUM

**Hrsg.:** Führungs-Akademie des DOSB  
Willy-Brandt-Platz 2 / 50679 Köln  
info@fuehrungs-akademie.de

**Vereinsregister:** 95 VR 6642 NZ

**Steuer:** St.-ID: 214 5855 1645 ///  
UST-ID: DE 114 234 518

**Vorstandsvorsitzender:** W. Schneeloch

**Direktorin:** G. Freytag

**Redaktion:** T. Niewerth

**Gestaltung:** springer f3 – corporate communication  
GmbH & Co. KG, Köln

**Druck:** Druckhaus Boeken, Leverkusen

**Die Führungs-Akademie** ist die zentrale Einrichtung im Deutschen Olympischen Sportbund für Führungskräfte auf nationaler und regionaler Ebene zu Fragen des Sportmanagements und der Sportentwicklung. Als Teil des Sportsystems sind wir eng mit den Strukturen und Netzwerken des Sports verbunden und fühlen uns dem organisierten Sport gegenüber verantwortlich. Wir wollen die Professionalität im organisierten Sport fördern und seine Stärken herausheben, indem wir

- Führungskräften aktuelle Managementkenntnisse vermitteln,
- die Mitgliedsorganisationen bei ihrer Entwicklung kompetent beraten,
- einen bundesweiten Austausch erfolgreicher Konzepte und Projekte in den Bereichen Sportentwicklung und Sportmanagement fördern sowie
- relevante Themen der Sportentwicklung aufbereiten und in die Sportorganisationen einbringen.

## WEITERBILDUNG

Das Weiterbildungsangebot der Führungs-Akademie beinhaltet vier Bereiche:

- Veranstaltungen aus dem Jahresprogramm, die eine praxisnahe Qualifizierung zu aktuellen Themen bieten,
- gruppenspezifische Angebote, die sich an ausgewählte Personengruppen unserer Mitgliedsverbände richten, wie z. B. Generalsekretäre, Personal- oder Finanzverantwortliche,
- maßgeschneiderte Angebote zur Verbandsentwicklung, die speziell auf die Bedürfnisse der einzelnen Verbände ausgerichtet sind,
- den internetbasierten Lehrgang zum/zur „DOSB-Verbandsmanager/in“ – ein Angebot im Blended Learning Format mit universitär zertifiziertem Abschluss.

## BERATUNG

Wir bieten unseren Mitgliedsorganisationen ein vielfältiges Angebot praxisorientierter Managementberatung in Strategie- und Strukturfragen, zum Finanz- und Personalmanagement oder auch zum Marketing. Dabei berücksichtigen wir die besonderen Strukturen des Sports, beziehen Entwicklungen aus dem Umfeld des Sports mit ein und setzen an den entscheidenden Fragestellungen der Verbände an.

Ziel ist es, die Sportverbände in ihrer Entwicklung zu stärken und sie in ihrer Arbeit für die eigenen Mitglieder, Partner und Mitarbeiter(innen) zu unterstützen.

## FORUM UND WISSENSCHAFT

Mit wissenschaftlichen Expertisen, der Durchführung von Evaluationen und einem gezieltem Meinungsaustausch zusammen mit Expert(innen) aus unterschiedlichen Bereichen bieten wir im Bereich „Forum und Wissenschaft“ Orientierung zu relevanten Fragestellungen für den organisierten Sport und schlagen so die Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis.

Foren mit Expert(inn)en zur Sportentwicklung und Sportpolitik dienen der Meinungs- und Willensbildung, dem Interessenausgleich im Sportsystem sowie der gesellschaftlichen Positionierung des organisierten Sports. Sie werden sowohl als eigenständige Veranstaltungen der Führungs-Akademie konzipiert als auch in Kooperation mit dem DOSB oder anderen Mitgliedsorganisationen durchgeführt.

Nr.	von	bis	Fachkompetenz	Seite
15-01	16.01.15	17.01.15	Fit für den Vorstand 2015	8
15-02	29.01.15	29.01.15	Verbände als Arbeitgeber	9
15-03	17.02.15	18.02.15	Starke Daten brauchen starken Schutz	10
15-04	14.04.15	15.04.15	Zuwendungsmanagement	11
15-05	12.06.15	13.06.15	Grundsätze für die verantwortungsvolle Verbandsführung	12
15-06	11.09.15	12.09.15	Kooperation und Fusion von eingetragenen Vereinen – rechtliche, steuerliche und strategische Aspekte	13
15-07	13.10.15	14.10.15	Europa hautnah 15: EU-Sportpolitik und EU-Sportförderung	14
15-08	05.11.15	06.11.15	Fit für den Vorstand 2016	15
15-09	24.11.15	24.11.15	Expertenworkshop Vereins- und Verbandsrecht	16

Nr.	von	bis	Managementkompetenz	Seite
15-10	23.02.15	24.02.15	Entwicklung von (neuen) Geschäftsfeldern für Sportverbände	17
15-11	04.03.15	05.03.15	Finanzcheck und Controlling für (Groß-)Vereine	18
15-12	28.04.15	28.04.15	Zeitgemäße Führungs- und Gremienstrukturen in Großvereinen	19
15-13	30.04.15	30.04.15	Social Media managen: Wie Sie Ihren Auftritt im Web 2.0 nachhaltig gestalten	20
15-14	12.05.15	13.05.15	Wettkampfsport neu aufgestellt	21
15-15	12.05.15	13.05.15	Politische Kommunikation erfolgreich gestalten	22
15-16	23.06.15	24.06.15	Selbstevaluation von Projekten für Praktiker	23

15-17	25.06.15	25.06.15	Kreativität im Sportmarketing – Kampagnen entwickeln und gestalten	24
15-18	04.11.15	04.11.15	Bundesliga Spezial 2015: Systematisches Personalmanagement	25
15-19	12.11.15	13.11.15	Die Geschäftsstelle als kompetenter Dienstleister	26
15-20	19.11.15	20.11.15	Strategien zur Mitgliederentwicklung im Verband	27
15-21	14.12.15	15.12.15	Gewinnung und Bindung von Partnern in Vereinen und Verbänden	28
15-22	16.12.15	17.12.15	Beratungskompetenz im Verband	29

Nr.	von	bis	Führungs- und Persönliche Kompetenz	Seite
15-23	26.02.15	27.02.15	Kommunizieren, kooperieren und Teams leiten	30
15-24	20.04.15	21.04.15	Der starke Auftritt: vor Mitarbeitern – vor Entscheidern – auf dem Podium	31
15-25	22.04.15 25.08.15 09.12.15	23.04.15 26.08.15 10.12.15	Leading League: Qualifizierungsprogramm zur Stärkung von Führungskompetenzen [3 Module]	32
15-26	28.05.15	29.05.15	Den Verband und Verein in Bewegung bringen	34
15-27	02.06.15	03.06.15	Trainingscamp für Verbandsmitarbeiter(innen) – Gesamtkonzept Baustein 1: Selbstmanagement & professionelle Kompetenz	35 36
15-28	29.09.15	30.09.15	Selbstmanagement und Work-Life-Balance	37
15-29	13.11.15	14.11.15	Board-Skills – persönliche Kompetenzen für die Verbandsführung	38
15-30	01.12.15	02.12.15	Trainingscamp für Verbandsmitarbeiter(innen) Baustein 2: Gesprächssteuerung & Rhetorik	39

## FIT FÜR DEN VORSTAND 2015

Neues zum Vereins- und Steuerrecht –  
Was ändert sich 2015 für die Vorstandsarbeit

**TERMIN** **Beginn:** Fr., 16.01. [10:30 Uhr] **Ende:** Sa., 17.01. [16:30 Uhr]

**THEMA** Neue Gesetze und Urteile oder die Änderungen von Verwaltungsvorschriften sind für die Vorstände der Vereine und Verbände eine permanente Herausforderung. Das hat Auswirkungen auf die gesamte Vereinsarbeit, vor allem aber auch auf die sensiblen Bereiche der Haushaltsplanung, der Gestaltung von Verträgen oder der steuerlichen Einordnung der Vereins- bzw. Verbandsaktivitäten. Hinzu kommen Fragen nach den Verantwortlichkeiten und der Haftung. Dabei sind nicht nur die geltenden Gesetzestexte und neuen (Grundsatz-)Urteile von Bedeutung, sondern auch deren Interpretation in der einschlägigen Literatur. Dieses Seminar bietet Ihnen einen umfassenden Einblick in neue gesetzliche Regelungen. Lernen Sie, die rechtlichen und steuerlichen Veränderungen und die sich daraus ergebenden Konsequenzen richtig einzuschätzen und neue Möglichkeiten optimal zu nutzen.

**INHALTE**

- Vorstellung neuer Gesetze und Rechtsverordnungen
- Diskussion ihrer Auswirkungen auf die Vorstandsarbeit und auf die Vereins-/Verbandsentwicklung in den Bereichen Finanzen, Steuern und Sozialversicherung
- Konsequenzen für die Anpassung oder Neugestaltung der bestehenden Satzung
- Aktuelle Urteile und deren Bedeutung für die Vorstandsarbeit 2015

**NUTZEN**

- Sie lernen neue (steuer-)rechtliche Regelungen in ihrer Bedeutung für die eigene Arbeit einzuschätzen.
- Sie erkennen Problemfelder und den Handlungsbedarf in den Bereichen Satzung, Steuer und Sozialversicherung.
- Sie können sich frühzeitig auf neue Entwicklungen einstellen und strategische Entscheidungen mit der notwendigen Vorbereitungszeit planen.

**ZIELGRUPPE** • Vereinsvorsitzende, Präsident(inn)en und Geschäftsführer(innen) von Vereinen und Verbänden

**DOZENTEN** **Horst Lienig**, Steuerberater, Lienig & Lienig-Haller, Kanzlei f. Steuern und Recht, Stuttgart  
**Stefan Wagner**, Jurist, Dresden

**ORT** Köln, Führungs-Akademie des DOSB

**LIZENZ** Die Teilnahme berechtigt zur Verlängerung der Vereinsmanager A-Lizenz.

**PREIS** Mitglieder 210 € /// Nicht-Mitglieder 315 € [inkl. Materialien und Verpflegung]

## VERBÄNDE ALS ARBEITGEBER

Arbeits-, steuer- und sozialversicherungsrechtliche  
Grundlagen und Entwicklungen

**TERMIN** **Beginn:** Do., 29.01. [10:00 Uhr] **Ende:** Do., 29.01. [17:00 Uhr]

**THEMA** Sind Verbände, die hauptberufliche Mitarbeiter(innen), 450-Euro-Kräfte oder freie Mitarbeiter(innen) beschäftigen, automatisch Arbeitgeber? Welche Pflichten und Rechte hat der Verband in diesem Fall? Welche rechtlichen und steuerrechtlichen Möglichkeiten und welche Möglichkeiten der Vergütung bieten sich? Was gibt es neben dem Gehalt? Sind die sogenannten 'freien' Mitarbeiter(innen) wirklich so 'frei' oder vielleicht Arbeitnehmer(innen)? Das Seminar vermittelt Ihnen einen guten Überblick über die Rechte, Pflichten und Möglichkeiten des Verbandes als Arbeitgeber. Anhand von praktischen Beispielen aus dem Sport werden Ihnen die beiden Referenten aktuelle Entwicklungen aufzeigen sowie Tipps für die Praxis geben.

**INHALTE**

- Grundlagen und aktuelle Entwicklungen im Arbeits-, Steuer- und Sozialversicherungsrecht
- Arbeitnehmer(in) oder 'freie(r)' Mitarbeiter(in) und warum sich ersteres lohnen kann
- Variable Vergütungen, Prämien und Gratifikationen im Sport
- Möglichkeiten der Vertragsgestaltung
- Besonderheiten bei der Anstellung hauptberuflicher Vorstände gem. § 26 BGB

**NUTZEN**

- Sie erhalten einen umfassenden Überblick über die relevanten Rechtsgebiete vom Eintritt eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin bis zur Kündigung sowie über die aktuelle Rechtsprechung des vergangenen Jahres.
- Sie erfahren, worauf sie personalseitig in 2015 besonders achten müssen.
- Sie nehmen Empfehlungen zum rechtssicheren Umgang mit Ihrem Personal mit nach Hause.

**ZIELGRUPPE** • Hauptberufliche und ehrenamtliche Führungskräfte und Mitarbeiter(innen) von Verbänden, die über hauptberufliches Personal verfügen

**DOZENTEN** **Horst Lienig**, Steuerberater, Lienig & Lienig-Haller, Kanzlei f. Steuern und Recht, Stuttgart  
**Timo Lienig**, Rechtsanwalt, Lienig & Lienig-Haller, Kanzlei f. Steuern und Recht, Stuttgart

**ORT** Köln, Führungs-Akademie des DOSB

**PREIS** Mitglieder 105 € /// Nicht-Mitglieder 160 € [inkl. Materialien und Verpflegung]

## STARKE DATEN BRAUCHEN STARKEN SCHUTZ

Zertifiziertes Qualifizierungsseminar zum/zur Datenschutzbeauftragten im Verein/Verband

**TERMIN** **Beginn:** Di., 17.02. [10:30 Uhr] **Ende:** Mi., 18.02. [16:30 Uhr]

**THEMA** Laut Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) müssen alle Organisationen, die mehr als neun Personen beschäftigen und personenbezogene Daten automatisiert verarbeiten, einen betrieblichen Datenschutzbeauftragten bestellen. Um dieser Aufgabe und der vom Gesetzgeber geforderten Fachkunde gerecht werden zu können, ist ein fundiertes Wissen zum Datenschutz erforderlich, das mit einem Fachkunde-Nachweis belegt werden kann.

Das Seminar vermittelt die rechtlichen Grundlagen und ermöglicht den Teilnehmer(inne)n auf der Basis einer praxisbezogenen Gewichtung eine Einschätzung der im Verein/Verband anstehenden Aufgaben. Was genau bedeutet Datenschutz für meinen Verein/Verband? Worauf muss ich besonders achten? Wie lege ich Prioritäten fest? Welche organisatorischen Maßnahmen muss ich ergreifen? Was kann mir, dem Vorstand oder dem Verein/Verband im schlimmsten Fall passieren?

**INHALTE**

- Einführung in die gesetzlichen Grundlagen des Datenschutzrechts
- Besonderheiten des Datenschutzes in Verein und Verband
- Stellung und Aufgaben des Datenschutzbeauftragten
- Umsetzung des Datenschutzes im operativen Tagesgeschäft

**NUTZEN**

- Sie erhalten aktuelles Grundlagenwissen über die datenschutzrechtlichen Vorschriften und ihre praxisgerechte Handhabung in Vereinen und Verbänden.
- Sie erhalten einen Überblick über die Chancen und Risiken heute gängiger Standards – von BYOD bis hin zu Social-Network Plattformen – und lernen, wie Sie mit technisch-organisatorischen Maßnahmen die Anforderungen des Datenschutzes rechtskonform umsetzen können.
- Mit der bestandenen Abschlussprüfung erhalten Sie den vom Gesetz geforderten Nachweis Ihrer Fachkunde, der Ihre Bestellung zum/zur DSB ermöglicht.
- Ein umfangreiches Skript unterstützt Sie bei der Umsetzung des Datenschutzes.

**ZIELGRUPPE**

- Verbands- und Vereinsmitglieder, die als Datenschutzbeauftragte(r) tätig werden möchten
- Bereits als Datenschutzbeauftragte eingesetzte Mitglieder, die noch nicht den Fachkundenachweis 'Datenschutz' erworben haben.

**DOZENT** **Dirk-Michael Mülöt**, Wirtschaftsinformatiker, Externer DSB und Freier Sachverständiger für Datenschutz, Datensicherheit und IT-Forensik

**ORT** Köln, Führungs-Akademie des DOSB

**LIZENZ** Die Teilnahme berechtigt zur Verlängerung der Vereinsmanager A-Lizenz.

**PREIS** Mitglieder 210 € /// Nicht-Mitglieder 315 € [inkl. Materialien und Verpflegung]

## ZUWENDUNGSMANAGEMENT

Schwerpunkt: Projektförderung des Bundes auf Ausgabenbasis

**TERMIN** **Beginn:** Di., 14.04. [10:30 Uhr] **Ende:** Fr., 15.04. [18:00 Uhr]

**THEMA** Verschaffen Sie sich einen Überblick über das Zuwendungsverfahren des Bundes zum Wohl Ihres Verbandes. Viele Verbände finanzieren einen Teil ihrer Tätigkeiten über diese Zuwendungen. Allerdings sind für den nachweislichen Umgang mit diesen Mitteln vertiefte Kenntnisse über die Anforderungen notwendig, die im Rahmen des Zuwendungsrechts formuliert sind. Bei Nichteinhaltung dieser Anforderungen können Sanktionen fällig werden.

Das Seminar vermittelt Grundlagen des Zuwendungsrechts aus Bundessicht bei der Antragsstellung, Bewilligung, Auszahlung sowie bei der Erstellung des Verwendungsnachweises. Darüber hinaus wird das Verfahren bei Erstattung und Verzinsung von Erstattungsansprüchen erläutert. Dieses Seminar eignet sich auch für Teilnehmer(innen), die sich bereits umfassender mit dem Thema Zuwendungen befasst haben und ermöglicht ihnen, konkrete Fragestellungen anzubringen sowie feste Vorgehensmuster auf Aktualität zu überprüfen.

**INHALTE**

- Basiswissen, rechtliche Grundlagen
- Antragsverfahren
- Bewilligungsverfahren
- Nebenbestimmungen
- Verwendungsnachweisprüfung
- Rückforderung von Zuwendungen

**NUTZEN**

- Von der Theorie in die Praxis: Sie arbeiten an einem konkreten Musterfall.
- Sie erhalten einen Überblick über das gesamte Zuwendungsverfahren des Bundes – von der Antragsstellung bis zur abschließenden Erfolgskontrolle.
- Sie können sich mit den anderen Teilnehmer(inne)n zu zuwendungsrechtlichen Fragen austauschen und vernetzen.
- Sie haben die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen im Vorfeld an die Dozentin zu übermitteln und erhalten im Seminar Antwort darauf.

**ZIELGRUPPE** • Ehrenamtliche und hauptberufliche Mitarbeiter(innen) in Verbänden, die mit Projektförderung des Bundes betraut sind

**DOZENTIN** **Elisabeth Farwick**, Bundesverwaltungsamt, Köln

**ORT** Köln, Führungs-Akademie des DOSB

**PREIS** Mitglieder 210 € /// Nicht-Mitglieder 315 € [inkl. Materialien und Verpflegung]



## GRUNDSÄTZE FÜR DIE VERANTWORTUNGSVOLLE VERBANDSFÜHRUNG

Vereinsrechtliche Anforderungen und ethische Maßstäbe

**TERMIN** **Beginn:** Fr., 12.06. [10:30 Uhr] **Ende:** Sa., 13.06. [13:00 Uhr]

**THEMA** Wer die Führung eines Verbandes übernimmt, wird zunehmend auch an den Kriterien einer 'guten Verbandsführung' gemessen. Was aber bedeutet das genau? Was macht gute, verantwortungsvolle Führung aus? Was sind die grundlegenden Kriterien und welche strategischen, inhaltlichen und organisatorischen Maßnahmen sind notwendig, um aus einem Anspruch gelebte Praxis machen zu können? Eine wichtige Voraussetzung ist das Wissen um die Grundlagen des Vereinsrechts. Darüber hinaus sind aber eine Reihe anderer Faktoren, wie z. B. die Vereinbarung ethischer Maßstäbe, von zentraler Bedeutung. Das Seminar macht es sich zur Aufgabe, ausgehend von den rechtlichen Aspekten den Blick für die spezifischen Besonderheiten der Führung eines Sportverbandes zu öffnen – sowohl im Hinblick auf die ethischen Grundlagen als auch auf Fragen des Risiko-Managements im Sport. Folgende Fragen stehen dabei im Mittelpunkt: Auf welchen Rechtsgrundlagen arbeiten Verbände? Wofür steht und haftet ein Vorstand/Präsidium? Wie lassen sich für einen Verband aktuelle und potenzielle Risiken, die Einhaltung der rechtlichen Vorgaben und innerverbandliche Regularien überwachen?

**INHALTE**

- Die Rechtsform des e. V. und Anforderungen an die Gemeinnützigkeit
- Die Satzung als Dreh- und Angelpunkt eines Verbandes
- Die Organe und ihre Haftung
- Aufbau eines Systems für eine gute Verbandsführung
- Umgang mit Streitigkeiten und Interessenkonflikten im Verband

**NUTZEN**

- Das Seminar vermittelt die erforderlichen Grundlagen, um den Anforderungen an die Compliance ('Regeltreue') gerecht werden zu können – gerade auch für Nicht-Juristen.
- Sie erhalten mehr Sicherheit für Ihr verantwortliches Verbandshandeln.
- Sie kennen den Aufbau eines Systems für eine gute Verbandsführung.

**ZIELGRUPPE** • Präsidiums- und Vorstandsmitglieder, Geschäftsführer(innen) und weitere Führungsverantwortliche der Verbände

**DOZENTEN** **Stefan Wagner**, Jurist, Dresden  
**Gabriele Freytag**, Direktorin der Führungs-Akademie des DOSB, Köln

**ORT** Köln, Führungs-Akademie des DOSB

**PREIS** Mitglieder 95 € /// Nicht-Mitglieder 145 € [inkl. Materialien und Verpflegung]

## KOOPERATION UND FUSION VON EINGETRAGENEN VEREINEN – RECHTLICHE, STEUERLICHE UND STRATEGISCHE ASPEKTE

Seminar in Kooperation mit dem LSB Mecklenburg-Vorpommern

**TERMIN** **Beginn:** Fr., 11.09. [10:30 Uhr] **Ende:** Sa., 12.09. [16:30 Uhr]

**THEMA** Aufgrund der zunehmenden Vielfalt von Freizeitmöglichkeiten, konkurrierenden Angeboten und demographischer Entwicklungen steht in vielen Vereinen die zukünftige Strategie und Ausrichtung auf dem Prüfstand. Ein erfolgversprechendes Konzept zur Stärkung des Vereins ist das Eingehen von Partnerschaften – angefangen von partiellen Vereinbarungen bis hin zu umfangreichen Kooperationen oder der Anbahnung von Fusionen. Häufig gibt es aber nur ungenaue Vorstellungen über die damit verbundenen Maßnahmen: Welche Schritte sind wann einzuleiten? Wer muss eingebunden werden? Wer ist verantwortlich für Projektanlage und -realisierung? Welche rechtlichen und steuerlichen Aspekte sind bei den einzelnen Kooperationsformen zu beachten? Das Seminar rollt diese Fragen – illustriert durch Beispiele aus der Vereinspraxis – umfassend auf.

**INHALTE**

- Ursachen und Ausgangspunkte für Kooperationsentscheidungen in Sportvereinen
- Unterschiedliche Formen von Kooperationsmöglichkeiten
- Welche organisatorischen Schritte sind bei der Kooperationsentscheidung und ihrer Umsetzung zu berücksichtigen?
- Besonderheiten des 'Klassikers' Spiel-/Startgemeinschaft
- Zentrale Aspekte der Planung und Umsetzung: Vorbereitung, Vertragsgestaltung, spezifische Vertragsrisiken, vereins- und steuerrechtliche Aspekte

**NUTZEN**

- Sie lernen die unterschiedlichen Formen und Voraussetzungen einer möglichen Zusammenarbeit zwischen Vereinen kennen.
- Sie können die Vor- und Nachteile der für Sie interessanten Varianten einschätzen.
- Sie erhalten Anregungen und Kriterien, mit denen Sie den Prozess einer zukünftigen Kooperation oder Fusion planen und gestalten können.

**ZIELGRUPPE** • Führungskräfte von Vereinen  
• Mitarbeiter(innen) von Fachverbänden und Landessportbünden mit Aufgaben im Bereich der Vereinsberatung

**DOZENTEN** **Horst Lienig**, Steuerberater, Lienig & Lienig-Haller, Kanzlei f. Steuern und Recht, Stuttgart  
**Timo Lienig**, Rechtsanwalt, Lienig & Lienig-Haller, Kanzlei f. Steuern und Recht, Stuttgart  
**Nadine Lange**, Trainerin, Beraterin und Geschäftsführerin der PrimaLux GmbH, Ellerau

**ORT** Schwerin

**LIZENZ** Die Teilnahme berechtigt zur Verlängerung der Vereinsmanager A-Lizenz.

**PREIS** Mitglieder 210 € /// Nicht-Mitglieder 315 € [inkl. Materialien und Verpflegung]

## EUROPA HAUTNAH `15: EU-SPORTPOLITIK UND EU-SPORTFÖRDERUNG

Veranstaltung in Kooperation mit dem EOC EU Büro, Brüssel

**TERMIN** **Beginn:** Di., 13.10. [10:30 Uhr] **Ende:** Mi., 14.10. [16:00 Uhr – Abfahrt Brüssel]

**THEMA** Mit einem eigenen Sportkapitel im Rahmen des Förderprogramms 'Erasmus+' unterstützt die Europäische Union in der Förderperiode 2014-2020 erstmals gezielt auch die Umsetzung von grenzüberschreitenden Sportprojekten. Dabei ist es das Ziel, eine europäische Dimension im (Breiten-)Sport zu entwickeln. Das Seminar gibt einen Einblick in die europäische Sportpolitik und zeigt Vereinen und Verbänden Gestaltungsmöglichkeiten und Handlungsspielräume für die Finanzierung eigener Projekte auf. Dabei profitieren die Teilnehmer(innen) von den Erfahrungsberichten der Referent(innen) und haben die Möglichkeit, Strukturen und Ansprechpartner(innen) direkt vor Ort kennenzulernen. Das Seminar startet in Köln und wird am zweiten Tag in Brüssel fortgesetzt.

**INHALTE**

- Grundlagen europäischer Sportpolitik nach dem Lissabon-Vertrag
- Sportförderung in der EU: Grundlagen, Entwicklungen, Perspektiven
- EU-Förderprogramme im Überblick
- Kennenlernen sportrelevanter Institutionen der EU in Brüssel
- Gespräche mit Expert(inn)en von Sportorganen in Brüssel

**NUTZEN**

- Sie lernen die aktuellen Möglichkeiten des Sports auf Basis des Lissabon-Vertrages kennen.
- Sie erhalten einen Einblick in spezifische Förderprogramme.
- Sie erhalten praktische Tipps für Projektideen und Antragstellungen.
- Sie erweitern Ihr persönliches Netzwerk im Bereich des Sports in Europa.

**ZIELGRUPPE**

- Hauptberufliche und ehrenamtliche Verbands- und Vereinsfunktionäre sowie Projektverantwortliche mit Aufgaben in internationalen Projekten
- Vereinsberater(innen) der Verbände, die Vereine bei der Beantragung von EU-Fördermitteln beraten

**DOZENTEN** **Folker Hellmund**, Leiter des EOC EU Büros, Brüssel  
**Dr. Karen Petry**, Stv. Leiterin des Instituts für Europäische Sportentwicklung und Freizeitforschung, Deutsche Sporthochschule Köln  
**Volkmar Ritter**, EU Fördermittelbeauftragter, Deutscher Karateverband e.V.

**ORT** Köln, Führungs-Akademie des DOSB [1. Tag]/EOC EU Office, Brüssel [2. Tag]

**TRANSFER** Bustransfer Köln-Brüssel-Köln:  
13.10., 19:00 Uhr Abfahrt nach Brüssel /// 14.10., 16:00 Uhr, Rückfahrt nach Köln

**PREIS** Mitglieder 250 € /// Nicht-Mitglieder 375 € [inkl. Materialien, Transfer nach Brüssel und Verpflegung]

## FIT FÜR DEN VORSTAND 2016

**TERMIN** **Beginn:** Do., 05.11. [10:30 Uhr] **Ende:** Fr., 06.11. [16:30 Uhr]

**THEMA** Neue Gesetze und Urteile oder die Änderungen von Verwaltungsvorschriften sind für die Vorstände der Vereine und Verbände eine permanente Herausforderung. Das hat Auswirkungen auf die gesamte Arbeit eines e. V., vor allem aber auch auf die sensiblen Bereiche der Haushaltsplanung, der Gestaltung von Verträgen oder der steuerlichen Einordnung der Vereins- bzw. Verbandsaktivitäten. Hinzu kommen Fragen nach den Verantwortlichkeiten und der Haftung. Dabei sind nicht nur die geltenden Gesetzestexte und neuen (Grundsatz-)Urteile von Bedeutung, sondern auch deren Interpretation in der einschlägigen Literatur. Dieses Seminar bietet Ihnen einen umfassenden Einblick in neue gesetzliche Regelungen. Lernen Sie, die rechtlichen und steuerlichen Veränderungen und die sich daraus ergebenden Konsequenzen richtig einzuschätzen und neue Möglichkeiten optimal zu nutzen.

**INHALTE**

- Vorstellung neuer Gesetze und Rechtsverordnungen
- Diskussion ihrer Auswirkungen auf die Vorstandsarbeit und auf die Vereins- bzw. Verbandsentwicklung in den Bereichen Finanzen, Steuern und Sozialversicherung
- Konsequenzen für die Anpassung oder Neugestaltung der bestehenden Satzung
- Aktuelle Urteile und deren Bedeutung für die Vorstandsarbeit 2016

**NUTZEN**

- Sie lernen neue (steuer-)rechtliche Regelungen in ihrer Bedeutung für die eigene Arbeit einzuschätzen.
- Sie erkennen Problemfelder und den Handlungsbedarf in den Bereichen Satzung, Steuer und Sozialversicherung.
- Sie können sich frühzeitig auf neue Entwicklungen einstellen und strategische Entscheidungen mit der notwendigen Vorbereitungszeit planen.

**ZIELGRUPPE** • Vereinsvorsitzende, Präsident(inn)en und Geschäftsführer(innen) von Vereinen und Verbänden

**DOZENTEN** **Horst Lienig**, Steuerberater, Lienig & Lienig-Haller, Kanzlei f. Steuern und Recht, Stuttgart  
**Stefan Wagner**, Jurist, Dresden

**ORT** Köln, Führungs-Akademie des DOSB

**LIZENZ** Die Teilnahme berechtigt zur Verlängerung der Vereinsmanager A-Lizenz.

**PREIS** Mitglieder 210 € /// Nicht-Mitglieder 315 € [inkl. Materialien und Verpflegung]



## EXPERTENWORKSHOP VEREINS- UND VERBANDSRECHT

**TERMIN** **Beginn:** Di., 24.11. [10:00 Uhr] **Ende:** Di., 24.11. [17:00 Uhr]

**THEMA** Das Seminar richtet sich an Satzungsexpert(inn)en, die vor dem Hintergrund aktueller rechtlicher Entwicklungen die gestalterischen und strategischen Möglichkeiten von Satzungen als ein Element der Verbands- und Vereinsführung diskutieren und für den eigenen Verein/Verband nutzbar machen möchten. Die aktuellen Entwicklungen im Vereins- und Verbandsrechts stellen Jahr für Jahr hohe Anforderungen an die Vorstände von Vereinen und Verbänden, deren Geschäftsführer(innen) und Rechtsberater(innen), wenn es darum geht, auf Änderungen der Gesetzeslage und auf die neue Rechtsprechung zu reagieren. Auf der Basis der vom Referenten vorgestellten neuen Entwicklungen vermittelt das Seminar einen vertiefenden Einblick in den aktuellen Diskussionsstand im Vereinsrecht.

**INHALTE**

- Aktuelle Gesetzesänderungen und die neueste Rechtsprechung rund um das Thema Satzung und Vereinsrecht
- Prüfkriterien, Checklisten und Praxistipps zur Überarbeitung der eigenen Satzung anhand der aktuellen Entwicklung
- Satzungsbausteine zur schnellen Umsetzung notwendiger Satzungsänderungen

**NUTZEN**

- Sie erhalten einen Einblick in neueste Entwicklungen im Satzungs- und Vereinsrecht sowie in der Rechtsprechung.
- Sie können aktuelle Gesetzesänderungen in ihrer Bedeutung für den damit verbundenen Änderungsbedarf Ihrer eigenen Satzung einschätzen.
- Sie erhalten die Grundlage für Ihren (jährlichen) Satzungs-Check und die Prüfung des konkreten Änderungsbedarfs.

**ZIELGRUPPE** • Vereinsvorsitzende, Präsident(inn)en und Geschäftsführer(innen) von Vereinen und Verbänden, Justitiare, Rechtsanwälte

**DOZENT** **Stefan Wagner**, Jurist, Dresden

**ORT** Köln, Führungs-Akademie des DOSB

**PREIS** Mitglieder 105 € /// Nicht-Mitglieder 160 € [inkl. Materialien und Verpflegung]

## ENTWICKLUNG VON (NEUEN) GESCHÄFTSFELDERN FÜR SPORTVERBÄNDE

Potenziale für die (Weiter-)Entwicklung der Verbände

**TERMIN** **Beginn:** Mo., 23.02. [10:30 Uhr] **Ende:** Di., 24.02. [16:30 Uhr]

**THEMA** Die Verbände sind gefordert, ihre bewährten Geschäftsfelder auf den Prüfstand zu stellen. Zum einen registrieren die Vereine und deren Mitglieder veränderte Anforderungen an 'ihre' Sportverbände. Zum anderen sind wichtige Einnahmequellen der Verbände, wie Mitgliedsbeiträge, Zuschüsse und Sponsorengelder, in den letzten Jahren rückläufig, so dass die mittel- und langfristige Absicherung ihrer finanziellen Situation zu einer zentralen Aufgabe der Verbände wird. Im Rahmen des Workshops werden diverse Ideen und Anregungen zu (neuen) strategischen Geschäftsfeldern von Sportverbänden gesammelt, diskutiert und gemeinsam einer Bewertung unterzogen. Dabei soll sowohl der Beitrag zur finanziellen Absicherung als auch zur strategischen Weiterentwicklung und damit zu einer verbesserten Mitgliederzufriedenheit in den Blick genommen werden. In diesem Zusammenhang wird auch das Instrument der Portfolioanalyse vorgestellt und im Hinblick auf die Einsatzmöglichkeiten für einen Sportverband überprüft.

**INHALTE**

- Vorstellung strategischer Geschäftsfelder von Sportverbänden
- Entwicklung neuer Optionen für Sportverbände
- Portfolio-Analyse als Instrument der Steuerung von Geschäftsfeldern
- Förderung des intensiven Austauschs untereinander

**NUTZEN**

- Sie setzen sich mit aktuellen Entwicklungen in Sportverbänden auseinander.
- Sie lernen Instrumente und Methoden zur Bewertung strategischer Geschäftsfelder kennen und erhalten neue Impulse für die Weiterentwicklung Ihres Sportverbandes.
- Sie sammeln Ideen für potenzielle strategische Geschäftsfelder und können diese auf die Anwendbarkeit für Ihren Sportverband einschätzen.
- Sie verstärken den Erfahrungsaustausch mit anderen Sportverbänden.

**ZIELGRUPPE** • Hauptberufliche und ehrenamtliche Führungskräfte aus Sportverbänden

**DOZENTEN** **Veronika Rücker**, Geschäftsfeldleitung Beratung und Weiterbildung der Führungs-Akademie des DOSB, Köln  
**Dr. Fabian Hedderich**, Geschäftsführer actori Köln GmbH  
Vertreter(innen) aus Sportverbänden mit Praxisbeispielen

**ORT** Köln, Führungs-Akademie des DOSB

**PREIS** Mitglieder 210 € /// Nicht-Mitglieder 315 € [inkl. Materialien und Verpflegung]

## FINANZCHECK UND CONTROLLING FÜR (GROSS-)VEREINE

Betriebswirtschaftliches Know-how für die Vereinsarbeit

**TERMIN** **Beginn:** Mo., 04.03. [10:30 Uhr] **Ende:** Di., 05.03. [16:30 Uhr]

**THEMA** Sportvereine sehen sich in den letzten Jahren zunehmendem Kostendruck ausgesetzt. Die Ursachen sind unterschiedlich: Betriebs- und Energiekosten steigen, Zuwendungen öffentlicher Stellen stagnieren oder werden gekürzt, Beitragshöhen sind kaum anzupassen. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an die Sicherstellung der Finanzierung kontinuierlich. Hinzu kommt ein vermehrtes Interesse Dritter an einer effizienten und effektiven Geschäftsführung. Die zielorientierte Steuerung eines Vereins und das Treffen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen erfordern fundierte Kenntnisse in den Bereichen Finanzmanagement und Controlling. Lernen Sie moderne Werkzeuge der Betriebswirtschaft kennen, um die Finanzsituation des eigenen Vereins fundiert einschätzen zu können und auf Anforderungen an ein modernes und entscheidungsorientiertes Rechnungswesen und Controlling optimal vorbereitet zu sein.

**INHALTE**

- Grundlagen des Finanzmanagements im Verein im Überblick
- Erfassung der Finanzsituation eines Vereins
- Anforderungen an das interne Rechnungswesen (Kostenrechnung, Deckungsbeitragsrechnung, Liquiditätsplanung)
- Fallbeispiel: Aufbau eines zeitgemäßen Rechnungswesens im Verein
- Controlling in Sportvereinen: Herausforderungen und Besonderheiten
- Controlling in der Praxis: Instrumente des Strategischen Controllings

**NUTZEN**

- Sie lernen Werkzeuge der Betriebswirtschaft kennen, um Ihre Finanzsituation fundiert einschätzen und richtige Entscheidungen treffen zu können.
- Sie lernen die Anforderungen an ein modernes und entscheidungsorientiertes Rechnungswesen und Controlling kennen.

**ZIELGRUPPE** • Finanzverantwortliche und Geschäftsführer(innen) von größeren Sportvereinen

**DOZENTEN** **Dr. Michael Rosenbaum**, Geschäftsführer rosenbaum nagy unternehmensberatung, Köln  
**Prof. Dr. Lutz Thieme**, Fachbereich Betriebs- und Sozialwirtschaft der RheinAhrCampus Hochschule, Remagen  
**Hajo Rosenbrock**, Geschäftsführer des Turn-Klubb zu Hannover

**ORT** Köln, Führungs-Akademie des DOSB

**PREIS** Mitglieder 210 € /// Nicht-Mitglieder 315 € [inkl. Materialien und Verpflegung]

## ZEITGEMÄSSE FÜHRUNGS- UND GREMIENSTRUKTUREN IN GROSSVEREINEN

Anforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten

**TERMIN** **Beginn:** Di., 28.04. [10:00 Uhr] **Ende:** Di., 28.04. [17:00 Uhr]

**THEMA** Gerade in Großvereinen haben sich die Anforderungen an die Führung deutlich erhöht. Mit der Ausdifferenzierung von Abteilungsstrukturen, dem Aufbau eigener Fitness-Studios, der Übernahme von Sportstätten oder vielfältiger Kooperationsbeziehungen stellt sich die Frage, wie sich Großvereine strukturell und satzungssicher für die Zukunft aufstellen können. Gute Vereinsführung setzt Strukturen voraus, die die Zusammenarbeit von hauptberuflichen und ehrenamtlichen Funktionsträgern fördern und fordern. Dazu gehört, dass Aufgaben und Kompetenzen beschrieben und klar zugeordnet werden und dass Verantwortung und Haftung in einem leistbaren Maß bleiben. Zudem braucht es effektive Kontrollmechanismen und angemessene Formen der Einbindung der unterschiedlichen Anspruchsgruppen des Vereins in die Vereinsarbeit. Auch wenn es keine Patentrezepte oder gar eine ideale Musterlösung für alle Großvereine gibt, liefert das Seminar mit den rechtlichen Grundlagen und Praxisbeispielen hilfreiche Anregungen für den eigenen Verein.

**INHALTE**

- Anforderungen an zeitgemäße Vereinsstrukturen
- Haftungsrechtliche Aspekte der Vereinsführung
- Rechtliche Voraussetzungen, Möglichkeiten und Erfordernisse an neue Führungs- und Abteilungsstrukturen in Vereinen
- Kriterien und Anwendungsbeispiele zur Anpassung der eigenen Satzung
- Rechtliche Voraussetzungen bei der Einführung eines hauptberuflichen Vorstands
- Fallbeispiel für die Umstrukturierung eines Großvereins

**NUTZEN**

- Sie erhalten einen Überblick über die Optionen zum Aufbau und zur rechtssicheren Umsetzung einer zeitgemäßen Führungs- und Gremienstruktur im Verein.
- Sie diskutieren im Austausch mit den Referenten und im Kreis mit zukunftsorientierten Teilnehmer(inne)n den Stand der Entwicklungen und neue Perspektiven.
- Sie erhalten Tipps und Lösungsansätze für die Satzungsgestaltung und den Prozess einer Satzungsänderung.

**ZIELGRUPPE** • Vorstands- und Präsidiumsmitglieder, Geschäftsführer(innen) von Sportgroßvereinen

**DOZENTEN** **Stefan Wagner**, Jurist, Dresden  
**Gabriele Freytag**, Direktorin der Führungs-Akademie des DOSB, Köln  
**Harald Göbel**, Finanzvorstand SSF Bonn 1905 e.V.  
**Jörg Schnitzerling**, Vorsitzender ASC Göttingen 1846 e.V.

**ORT** Köln, Führungs-Akademie des DOSB

**PREIS** Mitglieder 210 € /// Nicht-Mitglieder 315 € [inkl. Materialien und Verpflegung]

## SOCIAL MEDIA MANAGEN: WIE SIE IHREN AUFTRITT IM WEB 2.0 NACHHALTIG GESTALTEN

**TERMIN** **Beginn:** Do., 30.04. [10:00 Uhr] **Ende:** Do., 30.04. [17:00 Uhr]

**THEMA** Seit den frühen 2000ern hat sich die digitale Kommunikation von Grund auf verändert. Netzwerke wie Facebook, YouTube und Twitter bestimmen unseren Kommunikationsalltag mittlerweile stärker als die klassischen Medien – eine Herausforderung für alle, die sich und ihre Arbeit kommunikativ präsentieren und positionieren möchten. Doch wo soll man anfangen, wenn man gerade erst beginnt? Und wie findet man wieder auf die Spur, wenn man sich auf der Suche nach Fans und Followern im Tagesgeschäft aus Statusmeldungen und permanentem Dialog verloren hat? Die Frage nach der Notwendigkeit eines Accounts stellt sich nicht mehr. Die Frage muss eher lauten, wie man mit den Auftritten im Social Web umgeht und welche Ressourcen investiert werden können und sollen.

Um eine nachhaltige wie auch strategisch sinnvolle Handhabe zu entwickeln, müssen nicht nur die Bedürfnisse der Nutzer und die gewünschten Ziele berücksichtigt werden, sondern auch die Eigenheiten der verschiedenen Angebote. In der Umsetzung stellen sich dann nicht mehr nur Fragen wie 'Welche Services können wir nutzen und kombinieren, um zielgruppengerechte Lösungen zu entwickeln?' oder 'Wer darf alles kommunizieren?', sondern auch, ob sich Dialoge steuern lassen und woran man den (messbaren) Erfolg eines Auftritts festmacht. Diese und weitere Fragen diskutieren wir mit Ihnen in diesem Seminar.

**INHALTE**

- Social Media Strategien und Konzepte zielgerichtet gestalten und umsetzen
- Social Media-Mix: Instrumente einsetzen, kombinieren und integrieren
- Kennzahlen: Social Media Aktivitäten analysieren und bewerten
- Individuelle Fragestellungen: Was beschäftigt Sie im Umgang mit den sozialen Medien?

**NUTZEN**

- Sie entwickeln eine nachhaltige Strategie für Ihren Social-Media Auftritt und können diesen bewerten und weiterentwickeln.
- Sie profitieren vom Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen und haben die Möglichkeit, individuelle Fragestellungen einzubringen.

**ZIELGRUPPE** • Mitarbeiter(innen) unserer Mitgliedsverbände, die mit Kommunikation in sozialen Netzwerken betraut sind

**DOZENT** **Daniel Rehn**, Digital Trend Scout und Berater in der Kommunikationsagentur achtung!, Hamburg

**ORT** Köln, Führungs-Akademie des DOSB

**PREIS** Mitglieder 105 € /// Nicht-Mitglieder 160 € [inkl. Materialien und Verpflegung]

## WETTKAMPFSPORT NEU AUFGESTELLT Strukturen – Organisation – Innovative Formate

**TERMIN** **Beginn:** Di., 12.05. [10:30 Uhr] **Ende:** Mi., 13.05. [16:30 Uhr]

**THEMA** Der Wettkampfbetrieb ist das Herzstück der Sportfachverbände – er sorgt für die Bindung an und die Begeisterung für eine Sportart. Jedoch ist der Wettkampfsport der Verbände in den letzten Jahren zahlreichen Veränderungen ausgesetzt. Beispielhaft seien hier nur der demographische Wandel, neue Sportmotive, die Trends der Zeitkultur, die Neuerungen im IT-Bereich oder auch die veränderten Formen des ehrenamtlichen Engagements genannt.

Es ist daher an der Zeit, dass die Verbände ihre über die Jahre bewährten Systeme kritisch überprüfen und Chancen nutzen, die sich für ein attraktives und zukunftsfähiges Wettkampfwesen bieten. Dazu können neue Wettkampfformate im Jugend- und Erwachsenenbereich ebenso beitragen wie angepasste Wettkampfsysteme (z. B. Ligastruktur, regionale Einteilung) oder zeitgemäße Organisationsstrukturen und -prozesse (z. B. im Pass- bzw. Meldewesen), bei den Spielansetzungen oder beim Ergebnisdienst.

Im Rahmen des Seminars sollen bereits bestehende Wettkampfsysteme einer kritischen Bestandsaufnahme unterzogen und Ansatzpunkte für Veränderungen gesammelt werden. Dabei werden auch Praxislösungen vorgestellt, bei denen Sportverbände sich bereits auf den Weg gemacht haben, um ihre Wettkampfsysteme zukunftsfähig zu gestalten.

**INHALTE**

- Diskussion der aktuellen Herausforderungen für den Wettkampfsport
- Entwicklung von Ansatzpunkten zur Gestaltung eines attraktiven und zeitgemäßen Wettkampfwesens
- Best-Practice Beispiele mit Transfer auf den eigenen Verband

**NUTZEN**

- Sie setzen sich intensiv mit den Herausforderungen an das Wettkampfwesen in Ihrem Sportverband auseinander.
- Sie lernen verschiedene Ansatzpunkte kennen, um das Wettkampfwesen attraktiver zu gestalten, und profitieren von den Ideen und Anregungen anderer Verbände.

**ZIELGRUPPE** • Vertreter(innen) von Spitzenverbänden und Landesfachverbänden mit Zuständigkeiten im Wettkampfsport

**DOZENTEN** **Gabriele Freytag**, Direktorin der Führungs-Akademie des DOSB, Köln  
**Veronika Rücker**, Geschäftsfeldleitung Beratung und Weiterbildung der Führungs-Akademie des DOSB, Köln  
Vertreter(innen) aus Sportverbänden mit Praxisbeispielen

**ORT** Köln, Führungs-Akademie des DOSB

**PREIS** Mitglieder 210 € /// Nicht-Mitglieder 315 € [inkl. Materialien und Verpflegung]

## POLITISCHE KOMMUNIKATION ERFOLGREICH GESTALTEN

Interessen vertreten – Anliegen einbringen –  
Rahmenbedingungen mitgestalten

**TERMIN** **Beginn:** Di., 12.05. [10:30 Uhr] **Ende:** Mi., 13.05. [16:30 Uhr]

**THEMA** Politische Kommunikation ist ein wichtiges Themenfeld in der Arbeit von Verbänden, deren Kernaufgabe die Interessenvertretung ist. Doch wie gelingen politische Kommunikation und das aktive Eintreten für die eigenen Verbandsinteressen? Was sind erfolgversprechende Strategien, Instrumente und Methoden, um im politischen Raum wirksam werden zu können? In diesem Seminar werden auf Basis eines aktuellen Kommunikationsmodells Ansätze von erfolgreicher politischer Kommunikation vorgestellt. Von Bedeutung sind dabei die Berücksichtigung der Interessen von verschiedenen Beteiligten, die Initiierung von partizipativen Prozessen und ein systematisches Vorgehen. Dazu werden konkrete Beispiele diskutiert und alle Teilnehmer(innen) erhalten die Gelegenheit, anhand eines Fallbeispiels eine Strategie zur politischen Kommunikation zu entwickeln.

**INHALTE**

- Einführung in das Thema 'Politische Kommunikation'
- Kommunikationstheorie
- Multi-Stakeholder-Ansatz (Planung, Analyse, Steuerung)
- Partizipation und Beteiligung als grundlegende Arbeitsweise
- Beispiele aus der Praxis der Entwicklungszusammenarbeit und des Sports
- Instrumente politischer Kommunikation (vom Gespräch bis zur Kampagne)
- Phasen von politischer Kommunikation (mit entsprechenden Instrumenten)
- Praktische Übungen

**NUTZEN**

- Sie erweitern Ihre Kenntnisse im Bereich 'politische Kommunikation'.
- Sie lernen Instrumente kennen, um politische Kommunikation zu gestalten.
- Sie lernen Beispiele aus der Praxis und Möglichkeiten des Transfers kennen.
- Sie erarbeiten anhand eines Fallbeispiels eine Strategie zur politischen Kommunikation.
- Sie tauschen sich über eigene Erfahrungen aus.

**ZIELGRUPPE** • Ehrenamtliche und hauptberufliche Führungskräfte aus den Verbänden

**DOZENTEN** **Michaela Wilczek**, Diplom-Kauffrau, selbständige Kommunikationsberaterin, Berlin  
**Britta Warner**, Communications + Public Affairs Consultant, Warner Communications, Lausanne  
**Dr. Daniel Illmer**, Geschäftsfeldleitung Beratung/Forum und Wissenschaft der Führungs-Akademie des DOSB, Köln

**ORT** Berlin

**PREIS** Mitglieder 210 € /// Nicht-Mitglieder 315 € [inkl. Materialien und Verpflegung]

## SELBSTEVALUATION VON PROJEKTEN FÜR PRAKTIKER

**TERMIN** **Beginn:** Di., 23.06. [10:30 Uhr] **Ende:** Mi., 24.06. [16:30 Uhr]

**THEMA** Lernen Sie, Ergebnisse und Erfolge Ihrer Projekte zu erfassen und darzustellen. Projekte sind ein wichtiges Instrument der Verbandsentwicklung und für alle Projekte gilt: Sie sind zeitlich begrenzt, mit einem gewissen Risiko verbunden und besetzen in der Regel ein neues Themenfeld. Projekte sind aber nicht nur Neuland, sie kosten auch Geld und Zeit. Außerdem besteht oft die Notwendigkeit, die eingesetzten Ressourcen zu legitimieren und mit den Ergebnissen, die im Projekt erreicht wurden, zu verknüpfen. Hier kann eine systematische Evaluation dabei unterstützen, den erreichten Mehrwert des Projekts darzustellen. Eine solche Evaluation kann extern in Auftrag gegeben werden oder auch aus eigenen Mitteln im Rahmen einer Selbstevaluierung erfolgen. Genau dafür Methoden und Vorgehensweisen vorzustellen, ist Ziel dieses Seminars. Es richtet sich damit in erster Linie an Projektleiter(innen) und Führungskräfte aus den Vereinen/Verbänden, die bereits über Erfahrung im Projektmanagement verfügen.

**INHALTE**

- Einführung in das Thema 'Projektevaluation'
- Vorstellung von quantitativen und qualitativen Methoden
- Vorstellung konkreter Instrumente für eine Selbstevaluation von Projekten
- Kreative Formen der Evaluation
- Arbeit an Fallbeispielen oder an eigenen Projekten
- Kollegiale Beratung
- Ergebnistransfer sicherstellen

**NUTZEN**

- Sie vertiefen und erweitern Ihre Kenntnisse im Projektmanagement.
- Sie lernen Methoden und Instrumente zur Evaluierung von Projekten kennen und können diese anwenden.
- Sie lernen kreative Formen der Ergebnisfeststellung kennen.
- Sie erfahren Möglichkeiten der Ergebnispräsentation und des -transfers.
- Sie tauschen sich über Erfahrungen aus dem Projektmanagement aus.

**ZIELGRUPPE** • Projektleiter(innen) aus den Vereinen und Verbänden  
• Führungskräfte der Vereine und Verbände

**DOZENTEN** **Dr. Daniel Illmer**, Geschäftsfeldleitung Beratung/Forum und Wissenschaft der Führungs-Akademie des DOSB, Köln  
**Dr. Dirk Steinbach**, Geschäftsführer SPIN Sport Innovation GmbH & Co KG, Köln

**ORT** Köln, Führungs-Akademie des DOSB

**PREIS** Mitglieder 210 € /// Nicht-Mitglieder 315 € [inkl. Materialien und Verpflegung]

## KREATIVITÄT IM SPORTMARKETING – KAMPAGNEN ENTWICKELN UND GESTALTEN

**TERMIN** **Beginn:** Do., 25.06. [10:00 Uhr] **Ende:** Do., 25.06. [17:00 Uhr]

**THEMA** Tue Gutes – und sprich darüber! Dies gilt für alle Sportverbände und Ihre Projekte. Doch wie? Denn klassische Werbekampagnen sind für Sportverbände eher untypisch. Wenn es darum geht, gezielt auf sich und die eigenen Projekte aufmerksam zu machen, wird eher von einer wirksamen PR- und Öffentlichkeitsarbeit gesprochen. Dabei stellen Kampagnen mehr als eine simple Ergänzung der klassischen PR-Mittel dar. Sie sind ein probates Marketing-Mittel, um in kurzer Zeit öffentlichkeitswirksame Maßnahmen und Aktionen zielgruppengerecht umzusetzen. Aber was genau steckt hinter einer „Kampagne“? Welche verschiedenen Arten von Kampagnen gibt es und was können sie leisten? Wie suchen und finden Sie die passende Botschaft und können diese kreativ umsetzen? Wie sieht es mit Zielen, Budgetplanung, Strategiefestlegung etc. aus? Kurz: Wie müssen Sie es angehen, eine erfolgreiche Kampagne zu entwickeln? Fragen, die unsere Dozenten gemeinsam mit Ihnen erarbeiten. Zudem erhalten Sie anhand von Praxisbeispielen aus anderen Verbänden einen Überblick über erfolgversprechende Einsatzgebiete von Kampagnen.

**INHALTE**

- Kreativität im Sportmarketing: Die Entwicklung von Kampagnen (Ziele, Budget, Strategie, Botschaft, Kanäle)
- Blick über den Tellerrand – Beispiele erfolgreicher Kampagnen aus anderen Verbänden

**NUTZEN**

- Sie erfahren, wie Sie Ziele und Strategien für Ihre Kampagnen sinnvoll festlegen und zielgruppengerechte Botschaften entwickeln können.
- Sie erhalten Tipps, wie Sie Ihr Kampagnen-Management aufbauen, strukturieren und verbessern können.
- Sie profitieren von der Expertise der Dozenten und können individuelle Fragestellungen einbringen.

**ZIELGRUPPE** • Kommunikations- und Marketingverantwortliche sowie Projektleiter(innen) unserer Mitgliedsverbände

**DOZENTEN** **Sandra Werner**, Bildungsreferentin der Führungs-Akademie des DOSB, Köln  
**N.N.**, Jung von Matt/sports, Hamburg  
Vertreter(innen) aus Sportverbänden mit Praxisbeispielen

**ORT:** Köln, Führungs-Akademie des DOSB

**PREIS** Mitglieder 105 € /// Nicht-Mitglieder 160 € [inkl. Materialien und Verpflegung]

## BUNDESLIGA SPEZIAL 2015: SYSTEMATISCHES PERSONALMANAGEMENT

**TERMIN** **Beginn:** Mi., 04.11. [10:00 Uhr] **Ende:** Mi., 04.11. [17:00 Uhr]

**THEMA** Für Fans und Sportbegeisterte stehen die Leistungen ihrer Lieblingssportler(innen) und -trainer(innen) im Vordergrund. Die 'Leistungen' der engagierten, hauptberuflichen Mitarbeiter(innen) in den Bundesligavereinen rücken dabei selten ins Rampenlicht. Dabei kann kein Verein ohne seine Mitarbeiter(innen) erfolgreich sein, die mit ihrem Verhalten zudem einen sehr großen Einfluss auf die Wahrnehmung und Bewertung durch Mitglieder, Presse und Fans haben. Wie können Vereine systematisch und vorausschauend mit ihren personellen Ressourcen umgehen und dabei rechtlich sicher handeln? Welche Instrumente werden wirklich benötigt? Was müssen Vereine bei (Neu-)Einstellungen oder Austritten und Kündigungen beachten? Wie kann Personalentwicklung und -bindung in diesem Zusammenhang gelingen? Der Workshop vermittelt Ihnen einen praxisorientierten Überblick über das Management von hauptberuflichem Personal und einen passgenauen arbeitsrechtlichen Hintergrund. Leitend sind dabei Ihre Fragestellungen.

**INHALTE**

- Vom Personalwesen zum Personalmanagement
- Mythen des Arbeits- und Sozialversicherungsrechts
- Handlungsfelder des Personalmanagements und passende Instrumente
- Arbeitsrecht von A wie 'Arbeitsstart' bis Z wie 'Zeugnis'

**NUTZEN**

- Sie gewinnen einen Überblick zum Thema Personalmanagement und zu seinen arbeitsrechtlichen Besonderheiten.
- Sie erfahren, wie Sie das Personalmanagement in Ihrem Verein mit wenig Aufwand effektiver und effizienter managen können.
- Sie nehmen einen reichhaltigen Methodenkoffer zur Gestaltung Ihrer Personalauswahl, -entwicklung und -bindung mit nach Hause.

**ZIELGRUPPE** • Hauptberufliche und ehrenamtliche Führungskräfte und Mitarbeiter(innen) von Bundesligavereinen, die in Personalverantwortung stehen

**DOZENTEN** **Dr. Anne Jakob-Milicia**, Sportrechtsanwältin, Mit Recht im Sport, Frankfurt a. M.  
**Tanja Gröber**, Geschäftsführerin personalagrata, Bonn; Trainerin und freie Mitarbeiterin der Führungs-Akademie, Köln

**ORT** Bremen, SV Werder Bremen GmbH & Co KG aA (Weserstadion)

**PREIS** Mitglieder 105 € /// Nicht-Mitglieder 160 € [inkl. Materialien und Verpflegung]

## DIE GESCHÄFTSSTELLE ALS KOMPETENTER DIENSTLEISTER: EFFIZIENTES ARBEITEN IN KOMPLEXEM UMFELD

Seminar in Kooperation mit dem LSB Sachsen-Anhalt

**TERMIN** **Beginn:** Do., 12.11. [10:30 Uhr] **Ende:** Fr., 13.11. [16:30 Uhr]

**THEMA** Erfahren Sie, wie Sie die Außenwirkung Ihrer Geschäftsstelle optimieren können. Denn die Geschäftsstelle als zentrale Anlaufstelle ist nicht nur das Schaltzentrum, sondern zugleich auch die 'Visitenkarte' des Vereins/Verbands. Geschäftsstellen bearbeiten nicht nur Sachthemen, sondern werden zunehmend sowohl im eigenen Verein/Verband als auch von den Mitgliedern als umfassende Serviceeinrichtung angesehen. Von den Mitarbeiter(inne)n wird dabei erwartet, dass sie nicht nur in fachlicher, sondern auch in kommunikativer Hinsicht den vielfältigen und oft auch nicht klar definierten Anforderungen gerecht werden. Um mit den wachsenden Erwartungen und Aufgaben zurechtzukommen zu können, ist es sinnvoll, die Arbeitsabläufe weiter zu optimieren. Dazu sollten die zu erfüllenden Aufgaben klar formuliert und Standards festgelegt werden. Wie es Ihnen gelingt, den Dienstleistungsgedanken in der täglichen Arbeit umzusetzen, erarbeiten Sie in diesen zwei Tagen.

**INHALTE**

- Dienstleistungsbegriff, -merkmale und -instrumente
- Grundlagen für die Existenz der Geschäftsstelle
- Analyse zum Status der Geschäftsstellentätigkeit und Ausblick
- Erarbeitung eines Geschäftsstellenkonzepts
- Instrumente zur Umsetzung eines Geschäftsstellenkonzepts
- Die Zusammenarbeit der Geschäftsstelle nach innen und außen
- Das Eigenmarketing der Geschäftsstelle

**NUTZEN**

- Auf Basis einer Analyse des Arbeitsumfeldes sowie der Fremd- und Eigenerwartungen wird die Komplexität der Anforderungen herausgearbeitet.
- Sie lernen Wege kennen, mit denen Sie Schwerpunkte und Prioritäten setzen und die Arbeit effizienter und befriedigender gestalten können.
- Sie erfahren, wie sachkundiges, serviceorientiertes Arbeiten der Geschäftsstelle angemessen kommuniziert werden kann.

**ZIELGRUPPE** • Leiter(innen) und Mitarbeiter(innen) von Verbandsgeschäftsstellen und Großsportvereinen

**DOZENT** **Jochen Wolf**, Unternehmensberater, Berlin

**ORT** Osterburg, Landessportschule des LandesSportBundes Sachsen-Anhalt e. V.

**LIZENZ** Die Teilnahme berechtigt zur Verlängerung der Vereinsmanager A-Lizenz.

**PREIS** Mitglieder 210 € /// Nicht-Mitglieder 315 € [inkl. Materialien und Verpflegung]

## STRATEGIEN ZUR MITGLIEDERENTWICKLUNG IM VERBAND

**TERMIN** **Beginn:** Do., 19.11. [10:30 Uhr] **Ende:** Fr., 20.11. [16:30 Uhr]

**THEMA** Zahlreiche Analysen und Ergebnisse zur Mitgliederentwicklung in den Vereinen und Verbänden des organisierten Sports liegen bereits vor. So setzt sich bspw. der Sportentwicklungsbericht regelmäßig mit der Situation der Sportvereine in Deutschland auseinander. Er zeigt Entwicklungen, Potenziale und Unterstützungsbedarf der Vereine auf. Für die Sportverbände stellt sich dabei die Frage, welche Rolle sie beim Thema der Mitgliederentwicklung übernehmen können und welche Ansätze auf Verbands-ebene erfolgreich sind. Eine zentrale Voraussetzung ist es, die Potenziale der Mitgliedergewinnung und -bindung für die eigene Sportart bzw. den eigenen Verband zu identifizieren. Darauf baut ein strategischer Ansatz auf, gezielt Projekte zu initiieren, die Vereine befähigen, Mitgliederentwicklung zu betreiben. Ein zweiter Ansatz thematisiert, was Verbände selbst tun können, um ihre Sportart und ihren Verband attraktiv zu halten und damit für Mitgliedergewinnung und -bindung zu sorgen. Der Workshop wird verstärkt die strategische Dimension des Themas betrachten.

**INHALTE**

- Blick auf aktuelle Ergebnisse zur Mitgliederentwicklung
- Unterstützungsbedarf der Vereine durch die Verbände
- Rolle und Aufgaben der Verbände bei der Mitgliederentwicklung
- Überlegungen zu verbandsspezifischen Projekten, zu Beratungs- und Unterstützungstools

**NUTZEN**

- Sie erkennen die strategische Bedeutung der Mitgliederentwicklung für Ihren Verband und reflektieren die Rolle und Aufgabe Ihres Verbandes.
- Sie lernen Ansatzpunkte für Unterstützungsleistungen des Verbandes zur Mitgliederentwicklung in den Vereinen kennen.
- Sie erhalten einen umfassenden Einblick in bereits angewendete Praxisprojekte von Verbänden.

**ZIELGRUPPE** • Hauptberufliche und ehrenamtliche Führungskräfte in Verbänden

**DOZENTEN** **Gabriele Freytag**, Direktorin der Führungs-Akademie des DOSB, Köln  
**Veronika Rücker**, Geschäftsfeldleitung Beratung und Weiterbildung der Führungs-Akademie des DOSB, Köln  
Vertreter(innen) aus Sportverbänden mit Praxisbeispielen

**ORT** Köln, Führungs-Akademie des DOSB

**PREIS** Mitglieder 210 € /// Nicht-Mitglieder 315 € [inkl. Materialien und Verpflegung]



## GEWINNUNG UND BINDUNG VON PARTNERN IN VEREINEN UND VERBÄNDEN

CSR, Sportsponsoring und alternative (Ertrags-)Möglichkeiten

**TERMIN** **Beginn:** Mo., 14.12. [10:30 Uhr] **Ende:** Di., 15.12. [16:30 Uhr]

**THEMA** Externe Finanzierungsmöglichkeiten gewinnen in Zeiten knapper werdender finanzieller Mittel für Vereine und Verbände zunehmend an Bedeutung. Dies stellt die Organisationen allerdings vor große Herausforderungen. Eine interessante Möglichkeit der Finanzierungsquelle stellt das Instrument des Sponsorings dar. Für Organisationen, die medial nicht im Mittelpunkt des Interesses stehen, reicht es aber nicht mehr, nur auf die Förderabsicht des Sponsors zu vertrauen. Vereine und Verbände müssen sich als adäquate Partner für die Unternehmen positionieren und entsprechende Gegenleistungen erbringen. Dabei gewinnt auch zunehmend das Thema der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung für Unternehmen ('Corporate Social Responsibility') an Bedeutung, und es stellt sich die Frage, welchen Beitrag Vereine und Verbände leisten können, um in diesem Feld ein attraktiver Partner zu sein.

Im Seminar steht die systematische Planung bei der Gewinnung und Bindung von Unternehmen als Partner im Vordergrund. Dabei werden die Besonderheiten von Vereinen und Verbänden explizit berücksichtigt. Zudem werden erfolgreiche Beispiele aus der Praxis vorgestellt. Einen weiteren Schwerpunkt bilden die aktuellen rechtlichen und steuerlichen Aspekte, die beim Sponsoring und bei CSR-Maßnahmen zu berücksichtigen sind.

**INHALTE**

- Systematische Sponsoring- und CSR-Planung für Vereine und Verbände
- Überlegungen zu weiteren Ertragsmöglichkeiten für Vereine und Verbände
- Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Partnerschaften
- Steuerliche und rechtliche Aspekte beim Sponsoring und im CSR

**NUTZEN**

- Sie lernen Argumentationen zur Gewinnung von (potenziellen) Partnern kennen und können diese auf Ihren Verein/Verband anwenden.
- Sie können eine praxisnahe CSR- und Sponsoring-Konzeption erstellen.
- Sie kennen die wichtigsten rechtlichen und steuerlichen Fallstricke.

**ZIELGRUPPE** • Hauptberufliche und ehrenamtliche Führungskräfte in Verbänden und Vereinen

**DOZENTEN** **Veronika Rücker**, Geschäftsfeldleitung Beratung und Weiterbildung der Führungs-Akademie des DOSB, Köln  
**Horst Lienig**, Steuerberater, Lienig & Lienig-Haller, Kanzlei f. Steuern und Recht, Stuttgart  
**Dr. Fabian Hedderich**, Geschäftsführer actori Köln GmbH  
**Peter Henke**, Dipl. -Kfm., Sport & Marketing, Berlin

**ORT** Köln, Führungs-Akademie des DOSB

**PREIS** Mitglieder 210 € /// Nicht-Mitglieder 315 € [inkl. Materialien und Verpflegung]

## BERATUNGSKOMPETENZ IM VERBAND

**TERMIN** **Beginn:** Mi., 16.12. [10:30 Uhr] **Ende:** Do., 17.12. [16:30 Uhr]

**THEMA** Beratung ist ein Themenfeld mit wachsender Bedeutung. Ganz gleich, ob es um die Beratung von Organisationen oder um die Beratung von Menschen geht – im Mittelpunkt stehen dabei die kommunikativen Kompetenzen, die benötigt werden, um beratend tätig zu werden.

Für Führungskräfte oder Vereinsberater(innen) gibt es viele Anlässe für Beratung, die als solche oft auf den ersten Blick nicht zu erkennen sind. Diese bewusst wahrzunehmen und zu nutzen, ist eine wesentliche Fähigkeit, die wir in diesem Seminar ausbauen wollen. Doch wie sieht eine solche Beratung aus, die anderen Personen – Mitarbeiter(inne)n, Klient(inn)en, Mitgliedern – neue Möglichkeiten und Perspektiven aufzeigt? Wie können wir gemeinsam Beratungsstrategien erarbeiten und wie sieht eine sinnvolle Unterstützung von Menschen aus?

Diesen Fragen werden wir uns in diesem Seminar stellen. Es werden Grundlagen und Techniken der Gesprächsführung, der Beratung und des Coachings vorgestellt und gemeinsam erprobt.

**INHALTE**

- Gespräche als Anlass für Beratung
- Persönliche Haltung in Gesprächen mit Beratungsanteil
- Gesprächs- und Beratungstechniken
- Grundlagen des Coachings
- Gesprächsdynamiken kennenlernen
- Arbeits- und Übungsphasen

**NUTZEN**

- Sie lernen, Resonanz und Feedback in Gesprächen zu geben.
- Sie lernen Techniken der Gesprächsführung kennen.
- Sie lernen Techniken des Coachings und der Beratung kennen und können diese in Gesprächen einsetzen.
- Sie bauen Ihre Beratungskompetenz aus.

**ZIELGRUPPE** • Ehrenamtliche und hauptberufliche Führungskräfte  
• Personen, die im Rahmen ihrer Tätigkeit beratende Kompetenzen benötigen, z.B. Vereinsberater(innen)

**DOZENTEN** **Beate Lock**, Organisationsberaterin und Kommunikationstrainerin, zertifizierte LIFO-Analystin, Hamburg  
**Dr. Daniel Illmer**, Geschäftsfeldleitung Beratung/Forum und Wissenschaft der Führungs-Akademie des DOSB, Köln

**ORT** Köln, Führungs-Akademie des DOSB

**PREIS** Mitglieder 210 € /// Nicht-Mitglieder 315 € [inkl. Materialien und Verpflegung]

## KOMMUNIZIEREN, KOOPERIEREN UND TEAMS LEITEN

**TERMIN** **Beginn:** Do., 26.02. [10:30 Uhr] **Ende:** Fr., 27.02. [16:30 Uhr]

**THEMA** Eine gut ausgeprägte Kommunikations- und Kooperationskompetenz ist der Schlüssel zu erfolgreicher Teamarbeit in Verbänden. Wer sich dort erfolgreich engagieren will, sollte sich daher nicht nur in seinem Spezialgebiet auskennen und gute funktions-spezifische Verwaltungs- und Managementkenntnisse haben. Er/sie muss vor allem gut kommunizieren können und benötigt die Fähigkeit, Gruppen auch ohne Weisungs-befugnis zu leiten und gemeinsam Ergebnisse zu erzielen. Hier setzt das Seminar an. Es vermittelt Grundlagen der Verständigung und Zusammenarbeit und stellt praxiserprobte Methoden und Instrumente der Gesprächsführung sowie der Leitung von Teams vor.

**INHALTE**

- Grundlagen und Modelle der Kommunikation
- Techniken der Gesprächssteuerung
- Grundlagen der Kooperation: Merkmale erfolgreicher Teams, Vorteile von Teamarbeit, gruppendynamische Prozesse in Teams und Steuerungsmöglichkeiten
- Gruppen leiten ohne Weisungsbefugnis – ein Balanceakt
- Transfer auf die eigene Person und Organisation

**NUTZEN**

- Sie schärfen Ihre eigene Wahrnehmung und Sensibilität für die Themen Kommunikation, Gesprächsführung und Kooperation.
- Sie erweitern Ihr Repertoire an Instrumenten und Methoden für den Umgang mit Ihren Mitstreiter(inne)n und die Leitung von Gruppen.
- Sie gewinnen Sicherheit in Ihrer Handlungsweise.
- Sie bereiten den Transfer in Ihren Alltag vor.

**ZIELGRUPPE** • Mitarbeiter(innen) unserer Mitgliedsverbände, die ihre Leitungs- und Kommunikationskompetenzen reflektieren und ausbauen möchten

**DOZENTIN** **Sandra Werner**, Bildungsreferentin der Führungs-Akademie des DOSB, Köln

**ORT** Köln, Führungs-Akademie des DOSB

**PREIS** Mitglieder 210 € /// Nicht-Mitglieder 315 € [inkl. Materialien und Verpflegung]

## DER STARKE AUFTRITT: VOR MITARBEITERN – VOR ENTSCHEIDERN – AUF DEM PODIUM

Sicher, souverän und überzeugend bei öffentlichen Auftritten

**TERMIN** **Beginn:** Mo., 20.04. [10:30 Uhr] **Ende:** Di., 21.04. [16:30 Uhr]

**THEMA** Wer seine Erfolge, seine Projekte und sich selbst öffentlich zu präsentieren weiß, ist ein gefragter Gesprächspartner – auch bei Journalisten. Um Ihren Verein/Verband überzeugend zu vertreten, kommt es auf sicheres Auftreten, aussagekräftige Statements und stichhaltige Argumente an. Das gilt für Pressekonferenzen ebenso wie für die Präsentation von Projekten im eigenen Verband oder vor Geldgebern. Oder auch, wenn Sie als Gast auf einer Podiumsdiskussion überzeugen wollen.

In diesem Seminar bauen Sie Ihre Fähigkeiten, öffentlichkeitswirksam aufzutreten, weiter aus. Die vielen praxisnahen Trainingseinheiten werden mit der Kamera aufgezeichnet und anschließend analysiert. Betreut werden Sie von erfahrenen Moderatoren und TV-Journalisten, die ihre Erfahrungen vor und hinter der Kamera mit großer Begeisterung an Sie weitergeben.

**INHALTE**

- Wie Sie Menschen erreichen und begeistern
- Simulation und Aufzeichnung verschiedener Auftrittssituationen (Pressekonferenz, Präsentation, Vortrag, Eröffnung einer Tagung/Ehrung u.ä.)
- Videoanalyse mit Feedback zu Körpersprache, Gestik, Mimik, Stimme und Sprache
- Statements formulieren in jeder Situation
- Starke Antworten auf unbequeme Journalistenfragen
- Aufbau und Dramaturgie einer gelungenen Präsentation/Rede
- Profi-Tipps für den Umgang mit Lampenfieber

**NUTZEN**

- Sie gewinnen größere Sicherheit und Souveränität für Ihre öffentlichen Auftritte.
- Sie können starke Inhalte überzeugend präsentieren.
- Sie bewahren auch in kritischen Situationen die Ruhe.
- Sie setzen Körpersprache, Stimme und Sprache bewusst ein.

**ZIELGRUPPE** • Führungskräfte aus dem organisierten Sport, die mit öffentlichen Auftritten und Repräsentationen betraut sind

**DOZENTEN** **Clemens Lücke**, Moderator, Trainer, Coach; Mitbegründer von „Sprechperlen – Medientraining“ und Geschäftsführer bei Eintracht Hildesheim 1861 e.V.  
**Stefanie Windhausen**, freie TV-Journalistin, Trainerin, Referentin und Mitbegründerin von „Sprechperlen – Medientraining“, Schondorf am Ammersee

**ORT** Köln, Führungs-Akademie des DOSB

**PREIS** Mitglieder 400 € /// Nicht-Mitglieder 600 € [inkl. Materialien und Verpflegung]

## LEADING LEAGUE

### DREI MODULE ZUR STÄRKUNG IHRER FÜHRUNGSKOMPETENZ

**THEMA** Führung kann man lernen und auch erfahrene Führungskräfte lernen nie aus. Die Reihe „Leading League“, die die Führungs-Akademie bereits seit 2013 sehr erfolgreich anbietet, ermöglicht erfahrenen Führungskräften, ihr persönliches Führungsverständnis zu reflektieren, zentrale Führungsaspekte zu vertiefen und sich intensiv und systematisch mit Kolleg(inn)en zum Thema auszutauschen.

#### LEADING LEAGUE IM ÜBERBLICK

STÄRKEN SIE IHRE FÜHRUNGSKOMPETENZ IN DREI MODULEN:		
Leading League [Modul 1]	Leading League [Modul 2]	Leading League [Modul 3]
<b>FÜHRUNG &amp; MOTIVATION</b> Gabriele Freytag, Tanja Gröber	<b>FÜHRUNG &amp; KOMMUNIKATION</b> Carolin Fey, Tanja Gröber	<b>FÜHRUNG &amp; VERÄNDERUNG</b> Walter Wiberny, Tanja Gröber
Mi./Do. 22.-23.04	Di./Mi. 25.-26.08	Mi./Do. 09.-10.12

### MODUL 1: Führung & Motivation (22.–23.04.2015)

Im ersten Modul stehen das eigene (Führungs-)Verständnis, die Führungsrolle sowie die eigene Motivation im Vordergrund. Mit fachlichem Input, in Simulationen und in moderierten Erfahrungsrunden reflektieren Sie Ihr Vorgehen, erhalten Anstöße und erarbeiten Handlungsalternativen.

**INHALTE**

- Führungsverständnis im Wandel der Zeit
- Besonderheiten der Führung in NPOs bzw. Vereinen und Verbänden
- Aufgaben und die eigene Rolle als Führungskraft
- Möglichkeiten der Motivierung von Mitarbeiter(inne)n

### MODUL 2: Führung & Kommunikation (25.–26.08.2015)

Das zweite Modul unterstützt Sie dabei, als Führungskraft die Gesprächsführung zu übernehmen und selbst schwierige Gesprächssituationen souverän und konstruktiv zu meistern.

**INHALTE**

- Grundlagen der Führungskommunikation
- Aktives Zuhören, Fragetechniken und Feedback
- Gesprächsziele, Gesprächsphasen, Gesprächsergebnis
- Psychologie der Kommunikation
- Kommunikation und Macht – Manipulationstechniken

### MODUL 3: Führung und Veränderung (09.–10.12.2015)

Veränderungen sind dann erfolgreich, wenn es den Führungskräften gelingt, ihre Mitarbeiter(innen) „mitzunehmen“ und dazu zu bringen, ihr Verhalten tatsächlich zu ändern. Dafür brauchen Führungskräfte einerseits gute Kenntnisse darüber, wie Veränderung gelingen kann und welche Reaktionen Veränderungsprozesse auslösen, andererseits müssen sie in der Lage sein, diese Veränderungen zu kommunizieren und mit den Emotionen bzw. dem Widerstand der Betroffenen umzugehen. Dieses Seminar unterstützt und ermutigt Sie, Ihre Mitarbeiter(innen) auch in scheinbar schweren Zeiten der Veränderung zu führen.

**INHALTE**

- Grundlagen zum Thema Veränderungen in Organisationen und Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen
- Die Rolle der Führungskraft in Veränderungsprozessen
- Gewinnung von Menschen für Veränderungen
- Kommunikation als unverzichtbare Grundlage für Veränderungen
- Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamt bei Veränderungen

Begleitet werden die Teilnehmer(innen) seitens der Führungs-Akademie durch Transferaufgaben, Vor- und Nachbereitungsmaterialien sowie durch Lernpatenschaften.

**NUTZEN**

- Sie gewinnen einen Überblick über die Vielfalt der Aspekte und Themen, die Führungskompetenz ausmachen.
- Sie reflektieren Ihre eigene Führungskompetenz und erarbeiten für sich ein Mehr an Handlungsalternativen.
- Sie werden zu Veränderungen in Ihrem Verhalten und Ihrer Organisation ermutigt und dafür qualifiziert, diese zu führen.
- Sie profitieren vom (systematischen) Erfahrungsaustausch unter den Teilnehmer(inne)n.

**ZIELGRUPPE** • Führungskräfte unserer Mitgliedsorganisationen (aktuelle Führungsverantwortung wird vorausgesetzt)

**DOZENTEN** **Tanja Gröber**, Geschäftsführerin personalagrata, Bonn; Trainerin und freie Mitarbeiterin der Führungs-Akademie, Köln  
**Gabriele Freytag**, Direktorin der Führungs-Akademie des DOSB, Köln  
**Carolin Fey**, Führungskrafttrainerin, Autorin und geschäftsführende Gesellschafterin der Frauenkolleg GmbH, Stuttgart  
**Walter Wiberny**, Organisationsberatung – Training – Coaching, Bonn

**ORT** Modul 1: Hennef, Sportschule Hennef – Sportschule des Fußballverbandes Mittelrhein  
 Modul 2: Oberursel, Akademie Gesundes Leben-Stiftung Reformhaus-Fachakademie  
 Modul 3: Hennef, Sportschule Hennef – Sportschule des Fußballverbandes Mittelrhein

**PREIS** 690 € Mitglieder /// 1035 € Nicht-Mitglieder  
 [Gesamtpreis für alle Module inkl. Materialien und Verpflegung]

## DEN VERBAND UND VEREIN IN BEWEGUNG BRINGEN

Verbands- und Vereinsentwicklung methodisch gestalten

**TERMIN** **Beginn:** Do., 28.05. [10:30 Uhr] **Ende:** Fr., 29.05. [16:30 Uhr]

**THEMA** Verbands- und Vereinsentwicklung anzustoßen und aktiv zu betreiben ist eine Aufgabe der Führungsorgane. Damit Veränderungen im Verband umgesetzt werden können und diese auch langfristig greifen, sind Beteiligungsformate für alle Betroffenen von zentraler Bedeutung. Die Durchführung von Großveranstaltungen für Mitglieder und Gliederungen oder von kleineren Veranstaltungen für Teams, Abteilungen oder Gremien sind dazu erprobte und geeignete Methoden. Im Rahmen solcher Veranstaltungen können Entwicklungen erklärt und deren Nutzen herausgestellt werden, sodass sie für die Betroffenen nachvollziehbar sind. Weiterhin werden Ansätze und erste Schritte diskutiert und geplant. Es sind besondere Methoden, um Beteiligung zu gewährleisten und darüber die Identifikation mit dem Verband zu erhalten oder auch neu herzustellen. Im Rahmen des Seminars werden verschiedene Formate vorgestellt, diskutiert und gemeinsam ausprobiert. Es werden Nutzen und Grenzen des Einsatzbereichs dargestellt und kreative Möglichkeiten vorgestellt, Verbandsentwicklung im Rahmen von einzelnen Veranstaltungen zu initiieren und zu begleiten.

**INHALTE**

- Einführung in Methoden der Großgruppenveranstaltung
- Vorstellung und Diskussion unterschiedlicher Formate (Open Space, World Cafe, Zukunftskonferenz)
- Gemeinsames Ausprobieren dieser Formate
- Vorstellung von weiteren Methoden zur Gestaltung von Beteiligung
- Kleinere Beteiligungsformate sowie flankierende und begleitende Maßnahmen

**NUTZEN**

- Sie erweitern und vertiefen ihre Moderationskompetenz.
- Sie lernen Methoden zur Gestaltung von Sitzungen, Tagungen und Großveranstaltungen kennen.
- Sie probieren Veranstaltungsformate aus und lernen Einsatzbereiche kennen.
- Sie lernen kreative Methoden zur Förderung von Beteiligung kennen.

**ZIELGRUPPE** • Ehrenamtliche und hauptberufliche Führungskräfte und Projektleiter(innen)

**DOZENTEN** **Beate Lock**, Organisationsberaterin und Kommunikationstrainerin, zertifizierte LIFO-Analystin, Hamburg  
**Dr. Daniel Illmer**, Geschäftsfeldleitung Beratung/Forum und Wissenschaft der Führungs-Akademie des DOSB, Köln

**ORT** Köln, Führungs-Akademie des DOSB

**PREIS** Mitglieder 210 € /// Nicht-Mitglieder 315 € [inkl. Materialien und Verpflegung]

## TRAININGSCAMP FÜR VERBANDSMITARBEITER(INNEN)

Unser Personalentwicklungsangebot zur Stärkung der persönlichen, professionellen Kompetenzen

**THEMA** Nicht alleine fachliches Wissen entscheidet über den beruflichen Erfolg von Verbandsmitarbeiter(innen), sondern vor allem persönliche und soziale Kompetenzen. Diese werden allerdings meist unzureichend in Ausbildung und Studium vermittelt und entwickeln sich erst im Laufe der Berufserfahrung weiter. Daher bietet das ‚Trainingscamp‘ vier Bausteine zur Weiterentwicklung der in der Verbandsarbeit unerlässlichen Schlüsselqualifikationen, wie Gesprächssteuerung, Moderation, Präsentation und Selbstmanagement, über den Zeitraum von ca. 1,5 Jahren an:

ÜBERSICHT			
Trainingscamp: Baustein 1	Trainingscamp: Baustein 2	Trainingscamp: Baustein 3	Trainingscamp: Baustein 4
<b>SELBSTMANAGEMENT &amp; PROFESSIONELLE KOMPETENZ</b>	<b>GESPRÄCHS- STEUERUNG &amp; RHETORIK</b>	<b>MODERATION &amp; LEITUNG</b>	<b>PRÄSENTATION &amp; ÜBERZEUGENDE WIRKUNG</b>
Seminar 15-27	Seminar 15-27	Seminar 16-25	Seminar 16-26
<b>Tanja Gröber Sandra Werner</b>	<b>Tanja Gröber Sandra Werner</b>	<b>Tanja Gröber Sandra Werner</b>	<b>Tanja Gröber Sandra Werner</b>
02.-03.06.2015	01.-02.12.2015	1. Halbjahr 2016*	2. Halbjahr 2016*

\* Termin wird noch bekannt gegeben

Dabei profitieren die Teilnehmer(innen) – insbesondere wenn sie an mehreren Bausteinen teilnehmen – vom systematischen Erfahrungsaustausch in den Gruppen, von wirkungsvollen Feedbacks und von Transferangeboten zwischen den Bausteinen. Jeder Baustein wird als Einzelveranstaltung gebucht.

**NUTZEN**

- Sie entwickeln Ihre persönlichen und professionellen Kompetenzen weiter.
- Sie gewinnen Sicherheit im Auftreten und Agieren als Verbandsmitarbeiter(in) – insbesondere in außenwirkenden Situationen.
- Sie gewinnen Klarheit über sich, Ihre Rolle, Ziele sowie wirkungsvollen Aufgaben und erarbeiten sich Handlungsmöglichkeiten.
- Sie profitieren vom sportart- und regionsübergreifenden Netzwerk.

**ZIELGRUPPE** • Hauptberufliche Verbandsmitarbeiter(innen), die ihre persönliche und professionelle Kompetenz weiterentwickeln möchten

**BUCHUNG** • Die Buchung erfolgt bei den jeweiligen Bausteinen [für 2015 vgl. S. 36 u. 39]

## TRAININGSCAMP FÜR VERBANDSMITARBEITER(INNEN)

### BAUSTEIN 1: SELBSTMANAGEMENT UND PROFESSIONELLE KOMPETENZ

**TERMIN** **Beginn:** Di., 02.06. [10:30 Uhr] **Ende:** Mi., 03.06. [16:30 Uhr]

**THEMA** Nicht alleine fachliches Wissen entscheidet über den beruflichen Erfolg von Verbandsmitarbeiter(innen), sondern vor allem persönliche und soziale Kompetenzen. Im ersten Baustein des ‚Trainingscamps‘ klären Sie, was Ihnen in Ihrer aktuellen Position, Rolle und persönlichen Lebenssituation besonders wichtig ist. Sie entscheiden, wohin Sie wollen bzw. wohin Sie Ihre Aufmerksamkeit und Energie lenken. Dabei analysieren Sie neben Ihren Ressourcen und Modellen des Selbst- und Zeitmanagements auch Ihre Aufgaben und prüfen, wie Sie wirkungsvoller werden können. Ziel dabei ist, sicherer und souveräner in Ihrer Funktion zu agieren und sich mehr Handlungsmöglichkeiten zu erarbeiten.

**INHALTE**

- Analyse Ihres Standortes: Ihre persönliche Entwicklung und Ihre Position, Stellung und Rolle im Verband
- Persönliche Ziele definieren und Lösungsansätze entwickeln
- Das persönliche Zeitmanagement als ein Teil des Selbstmanagements optimieren
- Persönliche Ressourcen effektiv einsetzen, um wirkungsvoll zu sein
- Ihr Masterplan und Ihr Umgang mit Entwicklungen und Veränderungen

**NUTZEN**

- Sie gewinnen Klarheit über sich, Ihre Rolle, Ziele und wirkungsvollen Aufgaben und erarbeiten sich Handlungsmöglichkeiten.
- Sie entwickeln Ihre persönlichen und professionellen Kompetenzen weiter.
- Sie profitieren vom sportart- und regionsübergreifenden Netzwerk.

**ZIELGRUPPE** • Hauptberufliche Verbandsmitarbeiter(innen), die ihre persönliche und professionelle Kompetenz weiterentwickeln möchten

**DOZENTEN** **Tanja Gröber**, Geschäftsführerin personalagrata, Bonn; Trainerin und freie Mitarbeiterin der Führungs-Akademie, Köln  
**Sandra Werner**, Bildungsreferentin der Führungs-Akademie des DOSB, Köln

**ORT** Köln, Führungs-Akademie des DOSB

**PREIS** Mitglieder 210 € /// Nicht-Mitglieder 315 € [inkl. Materialien und Verpflegung]

## SELBSTMANAGEMENT UND WORK-LIFE-BALANCE

### Gesunde Selbstführung als Schlüsselkompetenz

**TERMIN** **Beginn:** Di., 29.09. [10:30 Uhr] **Ende:** Mi., 30.09. [16:30 Uhr]

**THEMA** Erfolg fordert überdurchschnittliche Leistung, Einsatzbereitschaft und Energie. Besonders im Sportumfeld, wo die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben, Hobby und Beruf verwischen, bleibt den Akteuren meist wenig Zeit, um sich zu erholen, die eigenen Ziele und das Handeln zu reflektieren, neue Kraft zu tanken und sich zu entspannen. Die ‚Work-Life-Balance‘ gerät in eine Schiefelage; der Wechsel zwischen Spannung und Entspannung kommt zu kurz – Stress und seine Folgen werden erlebt. Nutzen Sie dieses Seminar im Kloster, in landschaftlich reizvoller und kraftvoller Umgebung, um Ihren Alltag und die ‚Herausforderungen‘, die dieser für Sie und Ihr Umfeld mitbringt, zu betrachten: Was treibt Sie an? Woher nehmen Sie Energie und wo sind Ihre ‚Energiefresser‘? Auf welche Ressourcen greifen Sie zurück und welche sind bisher unerschlossen? Lernen Sie, wie Sie Ihre Stressoren-Ressourcen-Bilanz optimieren können und in Beruf und Ehrenamt gleichfalls erfolgreich und gesund bleiben.

**INHALTE**

- Gesunde Selbstführung als Schlüsselkompetenz der Zukunft
- Persönliche Standortbestimmung: Mein Weg, meine Entwicklung und Ziele
- Persönlichkeit und Selbstbewusstsein – von Werten, Mustern und Identität
- Authentizität und Rollenmanagement
- Stressprävention im instrumentellen, mentalen und regenerativen Bereich
- Trainingsmöglichkeiten zur psychischen Gesundheit

**NUTZEN**

- Sie schärfen Ihre Wahrnehmung und Sensibilität zu den Themen ‚Work-Life-Balance‘, ‚Stress‘ und ‚Umgang mit eigener Belastung‘.
- Sie reflektieren Ihre eigenen Ziele, Motive und Ihre eigenen ‚Einfallstore‘ für Überlast und Stress.
- Sie gewinnen mehr Klarheit über Ihre Ziele und Bedürfnisse.
- Sie lernen, wie Sie gesund mit sich und Ihrem Umfeld umgehen können.

**ZIELGRUPPE** • Ehrenamtliche und hauptberufliche Führungskräfte unserer Mitgliedsorganisationen

**DOZENTEN** **Dr. Tilo Gold**, Geschäftsführer, fit at work GmbH, Trainer und Coach im betrieblichen Gesundheitsmanagement  
**Tanja Gröber**, Geschäftsführerin personalagrata, Bonn; Trainerin und freie Mitarbeiterin der Führungs-Akademie, Köln

**ORT** Kloster Maria Laach, Maria Laach [in der Voreifel zwischen Koblenz und Bonn]

**PREIS** Mitglieder 380 € /// Nicht-Mitglieder 570 € [inkl. Übernachtung, Materialien und Verpflegung]

## BOARD-SKILLS – PERSÖNLICHE KOMPETENZEN FÜR DIE VERBANDSFÜHRUNG

**TERMIN** **Beginn:** Fr., 13.11. [10:30 Uhr] **Ende:** Sa., 14.11. [16:30 Uhr]

**THEMA** Die Führung eines Sportverbandes stellt eine verantwortungsvolle Aufgabe mit einem hoch komplexen Rollenbild dar: Die ehrenamtlichen Spitzen müssen ihr Amt mit einem begrenzten Zeitbudget wirksam und professionell wahrnehmen. Dabei sind sie auf einer Bandbreite von operativen Tätigkeiten bis hin zu langfristig strategischen Leitungsaufgaben tätig. Sie müssen neben fachlichen Kompetenzen eine gewisse persönliche Ausstrahlung ein- und mitbringen, um Vertrauen in ihre Arbeit zu schaffen. Welche Skills benötigen Führungskräfte im Sportverband, damit das Führungsgremium strategisch gut aufgestellt ist und diesen Ansprüchen gerecht werden kann? Was müssen sie an fachlichen Kompetenzen und persönlichen Eigenschaften einbringen, um die vielschichtige Rolle an der Schnittstelle Geschäftsführer(in)/Politiker(in) überzeugend verkörpern zu können? Der Workshop ‚Board Skills‘ widmet sich diesen Fragestellungen und bietet Ihnen eine Plattform, um sowohl über Ihre eigene Führungsrolle nachzudenken als auch die Ausrichtung und Verantwortung Ihres eigenen Vorstands/Präsidiums zu überprüfen und entsprechend weiter zu entwickeln.

**INHALTE**

- Management heute – Anforderungen an die eigene Vorstandstätigkeit
- Führung und Zusammenarbeit im Board
- Strategieentwicklung als Grundlage der Verbandssteuerung
- Die Rolle des Boards für die gute Verbandsführung

**NUTZEN**

- Sie können die eigene Führungsrolle in einem geschützten Raum reflektieren.
- Sie lernen Know-how für den Aufbau einer erfolgreichen Verbandsführung.
- Das Seminar ermöglicht einen Erfahrungsaustausch auf Spitzenebene.

**ZIELGRUPPE** • Präsident(inn)en und Vizepräsident(inn)en der Spitzenverbände und Landessportbünde

**DOZENTEN** **Dr. Klaus Doppler**, Unternehmensberater, DOPPLER Organisationsberatung & Verhaltenstraining GmbH, München  
**Gabriele Freytag**, Direktorin der Führungs-Akademie des DOSB, Köln

**ORT** Frankfurt a. M., Lindner Hotel & Sports Academy

**PREIS** Mitglieder 210 € /// Nicht-Mitglieder 315 € [inkl. Materialien und Verpflegung]

## TRAININGSCAMP FÜR VERBANDSMITARBEITER(INNEN) BAUSTEIN 2: GESPRÄCHSSTEUERUNG & RHETORIK

**TERMIN** **Beginn:** Di., 01.12. [10:30 Uhr] **Ende:** Mi., 02.12. [16:30 Uhr]

**THEMA** Gespräche souverän zu steuern und die richtigen Worte zu nutzen, kann man trainieren. In diesem Baustein erwerben Sie das Handwerkszeug, um Gespräche zu strukturieren, das Anliegen Ihres Gesprächspartners zu verstehen und Ihren Standpunkt argumentativ wirkungsvoll zu vertreten. Sie lernen Erfolgsfaktoren für konstruktive Gespräche kennen und sind in der Lage, auch in schwierigen Gesprächssituationen erfolgreich zu agieren und negative Botschaften ohne Schaden für die Beziehung zu formulieren.

**INHALTE**

- Grundlagen der Gesprächssteuerung, Wahrnehmung und Wirkung
- Die Beziehungsebene bewusst gestalten
- Optimierung der eigenen Ausdrucksweise
- Instrumente der Gesprächsführung: Aktives Zuhören, Fragetechniken, Argumentieren, Feedback geben, Metakommunikation
- Strategien der Gesprächsführung, z. B. Argumentation, Ansprechen von Problemen, Umgang mit Kritik, Konfrontation
- Videofeedback

**NUTZEN**

- Sie gewinnen Sicherheit und Souveränität in der Steuerung auch von schwierigen Gesprächen.
- Sie erarbeiten die richtige Mischung aus persönlichem Kontakt und klarer Zielorientierung in Gesprächen.
- Sie optimieren Ihre Wirkung und Überzeugungskraft.
- Sie profitieren vom sportart- und regionsübergreifenden Netzwerk.

**ZIELGRUPPE** • Hauptberufliche Verbandsmitarbeiter(innen), die ihre persönliche und professionelle Kompetenz weiterentwickeln möchten

**DOZENTEN** **Tanja Gröber**, Geschäftsführerin personalagrata, Bonn; Trainerin und freie Mitarbeiterin der Führungs-Akademie, Köln  
**Sandra Werner**, Bildungsreferentin der Führungs-Akademie des DOSB, Köln

**ORT** Köln, Führungs-Akademie des DOSB

**PREIS** Mitglieder 210 € /// Nicht-Mitglieder 315 € [inkl. Materialien und Verpflegung]



## MASSGESCHNEIDERTE ANGEBOTE ZUR VERBANDSENTWICKLUNG

### Innerverbandliche Trainings und Seminare

Sie suchen neue und individuelle Wege zur Weiterentwicklung Ihrer Organisation? Mit einer gezielten Personalentwicklung tragen Sie dazu bei, dass Führungskräfte ebenso wie Mitarbeiter(innen) Ihres Verbandes/Ihrer Mitgliedsorganisationen gegenwärtige und zukünftige Anforderungen besser bewältigen können. Innerverbandliche Weiterbildungen schaffen dabei eine gemeinsame Sicht auf die Dinge und stärken so das Verständnis für die Belange des Verbandes.

Mit den maßgeschneiderten Angeboten zur Verbandsentwicklung bietet die Führungs-Akademie eine weitere Option zur Qualifizierung Ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter(innen), die Sie sowohl für Ihren Verband als auch für Ihre Mitgliedsorganisationen nutzen können. Die Besonderheit des Angebots liegt vor allem darin, dass Ihre spezifische Aufgabenstellung ebenso wie die Zielsetzung, die inhaltliche Ausrichtung und die Auswahl der Teilnehmer(innen) in größtmöglicher Weise berücksichtigt werden können.

Auch wenn Sie bisher nur eine Idee und noch keine konkrete Vorstellung zur Gestaltung und Umsetzung solch einer maßgeschneiderten Qualifizierung haben – nehmen Sie gerne Kontakt zu uns auf. Ihre persönliche Ansprechpartnerin, Veronika Rücker [ruecker@fuehrungs-akademie.de], freut sich darauf, Sie mit Rat und Tat zu unterstützen.

#### BEISPIEL 1

##### PRAXISWORKSHOP PROJEKTMANAGEMENT

Projektarbeit ist in den letzten Jahren auch im Sport – zu Recht! – in Mode gekommen. Nicht selten fehlt es aber am Grundverständnis und damit an den Voraussetzungen, um ein passgenaues Projektkonzept entwerfen zu können. Das Ziel eines verbandsinternen oder -spezifischen ‚Praxisworkshops Projektmanagement‘ ist es, über einen systematischen Überblick des Projektmanagements und seiner wichtigsten Instrumente hinaus eine spezifische Herangehensweise für den eigenen Verband zu entwickeln.

- MÖGLICHE INHALTE**
- Grundlagen des Projektmanagement-Prozesses, Nutzen und Grenzen
  - Projektstruktur, Projektorganisation und Rollen im Projekt
  - Instrumente in den unterschiedlichen Projektphasen
  - Planung der Projektstruktur und Ableitung der Arbeitspakete
  - Umgang mit „schwierigen“ Projektsituationen

- MÖGLICHE ZIELE**
- Sie gewinnen einen Überblick über den Projektmanagement-Prozess und die -Organisation, Erfolgsfaktoren und Stolpersteine.
  - Sie lernen relevante Instrumente für die Projektfindungs- und Projektplanungsphase kennen und anwenden.
  - Sie bringen eigene Praxisfälle ein und erarbeiten Tipps und Tricks.

- MÖGLICHE FORMATE**
- 1,5- oder 2-tägiger Workshop
  - Aufbau-Workshops (Projektelevaluation, Führen im Projekt, ...) bis hin zum Projektcoaching

#### BEISPIEL 2

##### WIRKUNGSVOLL VISUALISIEREN

Wirkung in Seminaren, bei Sitzungen und Vorträgen erzielt man nicht allein durch gute individuelle Performance, sondern auch durch gut gestaltete Visualisierungen. Dabei bedeutet Visualisieren deutlich mehr als „hübsche Bildchen malen“. Vielmehr geht es darum, abstrakte Daten, Sachverhalte und Zusammenhänge visuell erfassbar zu machen. Klare Schrift, einprägsame Bilder und der gezielte Einsatz von Farben und Formen dienen dazu, Inhalte zu verdeutlichen und die Aufmerksamkeit auf das Wesentliche zu lenken. Dieser Workshop widmet sich daher praktisch und konkret der kreativen Gestaltung von Flipcharts – ohne zeichnerisches Talent vorauszusetzen!

- MÖGLICHE INHALTE**
- Vorbereitung und Ideenfindung
  - Die richtige Schrift
  - Farben, Formen und Symbole
  - Aufbau und Komposition

- MÖGLICHE ZIELE**
- Sie erfahren, wie Sie Inhalte visuell ansprechend aufbereiten und kreative Gestaltungselemente im Arbeitsalltag einsetzen können.
  - Sie lernen, wie Sie Flipcharts mit wenigen Mitteln attraktiv und lebendig gestalten können.
  - Sie schaffen Nachhaltigkeit in Ihren Seminaren/Sitzungen/Vorträgen

- MÖGLICHES FORMAT**
- 1- oder 1,5-tägiger Workshop

#### BEISPIEL 3

##### MODERIEREN UND PRÄSENTIEREN (MIT VIDEOFEEDBACK)

Aufgaben mit anderen zusammen zu lösen, Ergebnisse, Konzepte oder Ideen zu erarbeiten und anschließend in Gremien oder in der Öffentlichkeit vorzustellen, gehört heute zu den notwendigen Kernkompetenzen in jeder Sportorganisation. Eine gute Moderation, der es gelingt, die gewünschten Ziele mit angemessenem Aufwand zu erreichen und die vorhandenen Ressourcen optimal zu nutzen, ist dabei ebenso wichtig wie eine individuelle, an Zuhörer, Anlass und Ziel des Vortrags angepasste Präsentation.

Ziel des Seminars ist es, den Blick auf das Wechselspiel beider Kernkompetenzen zu lenken und sie durch zahlreiche Übungen mit Videofeedback zu optimieren.

- MÖGLICHE INHALTE**
- Instrumente der Gesprächsführung: Zuhören, Fragen und Feedback
  - Grundlagen der Kooperation: Merkmale erfolgreicher Teams, Vorteile von Teamarbeit, gruppenspezifische Prozesse in Teams und Steuerungsmöglichkeiten
  - Gruppen leiten ohne Weisungsbefugnis – ein Balanceakt

- MÖGLICHE ZIELE**
- Sie erweitern Ihr Repertoire an Instrumenten und Methoden für den Umgang mit Ihren Mitstreiter(inne)n und die Leitung von Gruppen.
  - Sie gewinnen Sicherheit in Ihrer Handlungsweise.

- MÖGLICHES FORMAT**
- 1,5- oder 2-tägiges Seminar, ggf. mit einem „Folgetag“ nach drei Monaten (Transferaufgaben, Lernpatenschaft)

## DOSB-VERBANDSMANAGER/IN – BLENDED LEARNING AN DER FA



Am 1. April 2015 startet an der Führungs-Akademie der nächste Lehrgang zum „DOSB Verbandsmanager/in“. Dieses Weiterbildungsangebot ist speziell auf die Anforderungen eines zeitgemäßen Verbandsmanagements ausgelegt und vermittelt sportspezifische Managementkenntnisse und -kompetenzen. Um eine hohe Flexibilität zu gewährleisten, arbeiten wir mit selbstorganisierten Online-Phasen und wenigen, aber stark dialogorientierten Präsenzveranstaltungen (sog. Blended Learning). Neben bewährten Lernmethoden, wie Textarbeit mit fundiertem Theoriebezug, setzen wir vor allem auf die Vermittlung von Handlungswissen, Austausch sowie auf die aktive Bearbeitung von Sportmanagementaufgaben und Problemlösungsprozessen. Der Wissenstransfer wird durch moderne Kommunikationswerkzeuge unterstützt und von den Referent(inn)en der Führungs-Akademie aktiv begleitet.

Der einjährige Lehrgang richtet sich an Personen aller Verbandsebenen, die bereits in ehrenamtlicher Funktion Führungsaufgaben übernehmen oder hauptberuflich verantwortlich Managementaufgaben wahrnehmen.

Weitere Informationen unter [www.fuehrungs-akademie.de](http://www.fuehrungs-akademie.de). Gerne informieren wir Sie auch persönlich. Kontakt: Sandra Werner, Tel. 0221/221 27507 / E-Mail: [werner@fuehrungs-akademie.de](mailto:werner@fuehrungs-akademie.de)



### FÜR 99,- € CO<sub>2</sub>-NEUTRAL ZU DEN SEMINAREN DER FÜHRUNGS-AKADEMIE

Mit dem Angebot der Führungs-Akademie des Deutschen Olympischen Sportbundes e. V. und der Deutschen Bahn können Sie zu besonders günstigen Konditionen zu unseren Seminaren anreisen. **Steigen Sie ein und profitieren Sie von attraktiven Preisen und Konditionen des Veranstaltungstickets der DB!**

Der Preis für Ihr Veranstaltungsticket zur Hin- und Rückfahrt zum Seminarort beträgt unabhängig von der Entfernung innerhalb Deutschlands: **in der 2. Klasse 99 € / in der 1. Klasse 159 €.**

Das Veranstaltungsticket kann ab sofort gebucht werden und gilt für alle Seminare der Führungs-Akademie bis zum 31.12.2015. Die Buchung erfolgt direkt bei der Deutschen Bundesbahn über die Tel.-Nr.: 0180/6 31 11 53. Das zur Buchung des Tickets notwendige Stichwort erhalten Sie mit der Seminarbestätigung per E-Mail. Weitere Informationen zum Veranstaltungsticket finden Sie auf unserer Website [www.fuehrungs-akademie.de](http://www.fuehrungs-akademie.de)

Wir wünschen Ihnen eine gute Reise mit der Deutschen Bahn!

## HANDBUCH BILDUNGSMANAGEMENT IM ORGANISIERTEN SPORT



U. IBERER / G. FREYTAG / U. MÜLLER

Deutschlandweit organisieren mehr als 30.000 Personen jährlich eine Vielzahl an Bildungsangeboten in Sportverbänden und -vereinen und tragen so zur Sportentwicklung in Deutschland bei.

Für die Bildungsverantwortlichen gilt es hierbei nicht nur, die Bildungsarbeit in den Verbänden und Vereinen zu organisieren, zu koordinieren und zu steuern sowie sich auf veränderte Rahmenbedingungen einzustellen, sondern diese auch außerhalb des Systems Sport als Bildungsträger zu positionieren und mehr und mehr die Rolle von Bildungsmanager(inne)n zu übernehmen.

Das „Handbuch Bildungsmanagement im organisierten Sport“ (1. Aufl. 2013) soll als Arbeitsinstrument Bildungsreferent(inn)en, Weiterbildungsverantwortliche, Personalentwickler(innen) und Verbandsvertreter(innen) in den Vereinen und Verbänden in ihrer Arbeit unterstützen.

## HANDBUCH „VERBANDSSICHERUNG – RISIKO- UND KRISENMANAGEMENT FÜR SPORTVERBÄNDE“



G. FREYTAG (HRSG.)

Das Handbuch beschreibt einen Rahmen für das Risiko- und Krisenmanagement in (Spitzen-)Sportverbänden, der sowohl die längerfristige strategische Ausrichtung eines Verbandes und damit die Möglichkeiten der Krisenprävention in den Blick nimmt wie auch Maßnahmen und Instrumente für den Umgang mit akuten finanzwirtschaftlichen Krisen.

Gedacht ist das Handbuch als Unterstützung für die ehrenamtlichen und hauptberuflichen Führungsverantwortlichen bei ihrer Aufgabe, die Sportverbände durch die unruhigen Gewässer zu führen. Es soll Anregungen für den Umgang mit Risiken und Krisen bieten und es beinhaltet zahlreiche Materialien für die konkrete praktische Arbeit auf einer begleitenden CD-ROM.

Autoren des Handbuches sind u. a. Luis Dias, Gabriele Freytag, Dr. Daniel Illmer, Dr. Sebastian Noll und Dr. Michael Rosenbaum.

Beide Handbücher kosten jeweils 19,50 € (zzgl. Versand) und können bei der Führungs-Akademie direkt bestellt werden: [ruethlein@fuehrungs-akademie.de](mailto:ruethlein@fuehrungs-akademie.de).

## RECHTSTELEGRAMM FÜR DIE VEREINS- UND VERBANDSARBEIT



Immer aktuell informiert: Mit dem ‚Rechtstelegramm‘ erhalten Sie die neuesten Informationen zum Vereinsrecht. Vorgestellt und in ihrer Relevanz für die Vorstandsarbeit kommentiert werden neue Gesetze, Gesetzesänderungen und Verwaltungsvorschriften aus den für die Vereins- und Verbandsarbeit zentralen Bereichen, wie Steuerrecht, Sozialrecht, Zivil- und Strafrecht.

Das ‚Rechtstelegramm‘ erscheint vierteljährlich (März/Juni/September/Dezember) im PDF-Format und wird per E-Mail an die Abonnent(inn)en versendet. Zu beziehen ist das Rechtstelegramm im Jahresabonnement über die Führungs-Akademie des DOSB.

Das Jahresabonnement kostet für hauptberufliche Mitarbeiter(innen) und ehrenamtliche Funktionsträger der Mitgliedsverbände 15 € [Nicht-Mitglieder 30 €].

Weitere Informationen und ein Bestellformular finden Sie unter: [www.fuehrungs-akademie.de](http://www.fuehrungs-akademie.de)

## FA-DATENSCHUTZPORTAL



### DAS ONLINE PORTAL ZUR SICHEREN ANWENDUNG DES DATENSCHUTZES FÜR SPORTVERBÄNDE UND -VEREINE

Wappnen Sie sich für die täglichen Herausforderungen des Datenschutzes! Mit der Online-Datenschutzportal sorgen Sie für den rechtssicheren und effektiven Schutz der Ihnen anvertrauten Daten. Ob Vereins-/Verbandsleitung oder Datenschutzbeauftragte(r) – das Baukastensystem bietet Ihnen alles, was Sie für die praktische Umsetzung des Datenschutzes benötigen:

- über 180 Dokumente rund um den Datenschutz [Gesetzestexte/Mustervorlagen/Checklisten/Schulungsunterlagen/Infotexte (inkl. Datenschutzhandbuch)/Arbeitshilfen/aus der Praxis für die Praxis];
- monatliche Infobriefe zu aktuellen Themen des Datenschutzes;
- einen geschlossenen und geschützten Forumsbereich für den Erfahrungsaustausch zwischen den registrierten Nutzer(inne)n;
- einem monatlichen, moderierten Live-Chat mit erfahrenen Datenschutzexperten und/oder Rechtsanwälten.

Der Jahresbeitrag für Mitarbeiter(innen) und ehrenamtliche Funktionsträger der Mitgliedsverbände beträgt 180 € [für Nicht-Mitglieder 280 €].

Weitere Informationen finden Sie unter [www.fuehrungs-akademie.de](http://www.fuehrungs-akademie.de).

Gerne informieren wir Sie auch persönlich.

Kontakt: Toni Niewerth, Tel. 0221/221 275 94 /// E-Mail: [niewerth@fuehrungs-akademie.de](mailto:niewerth@fuehrungs-akademie.de)

## ANMELDUNG/BESTÄTIGUNG

Die Anmeldung zum Seminar muss schriftlich erfolgen. Bitte schicken Sie uns ein vollständig ausgefülltes Anmeldeformular per Fax, Brief oder E-Mail oder nutzen Sie die Möglichkeit der Online-Anmeldung auf unserer Homepage ([www.fuehrungs-akademie.de](http://www.fuehrungs-akademie.de)). Melden Sie sich über die Homepage zum Seminar an, so erhalten Sie unmittelbar nach der Anmeldung eine automatisierte Eingangsbenedachrichtigung, die den Eingang der Anmeldung bestätigt.

Ihre Anmeldung wird anschließend von uns geprüft und bearbeitet. Sie erhalten zeitnah eine persönliche Anmeldebenedachrichtigung mit Informationen zu Seminarbedingungen und Zahlungsmodalitäten. Mit dieser Anmeldebenedachrichtigung bestätigt die Führungs-Akademie den Erhalt der Anmeldung und die Aufnahme in die Liste der potenziellen Teilnehmer(innen). Mit der Anmeldebenedachrichtigung ist keine Garantie verbunden, dass das Seminar tatsächlich stattfinden wird. Alle Seminare erfordern eine Mindestteilnehmerzahl. Kommt diese Zahl nicht zustande, behalten wir uns vor, das Seminar abzusagen. In diesem Fall werden Sie rechtzeitig benachrichtigt. Erst wenn die erforderliche Mindestteilnehmerzahl erreicht ist, erhalten Sie eine verbindliche Seminarbestätigung mit der Garantie eines Platzes im gebuchten Seminar sowie weitere Detailinformationen. Sind alle Plätze des Seminars bei Eingang Ihrer Anmeldung bereits belegt, setzen wir Ihre Anmeldung auf eine Warteliste und senden Ihnen hierzu eine persönliche Benachrichtigung.

### KOSTEN

Die Teilnahmegebühr beinhaltet die Seminargebühren inklusive Unterrichtsmaterialien sowie Pausen-, Mittags- und (bei Veranstaltungen an mehreren Tagen) Abendverpflegung. Die Übernachtung ist – soweit nicht gesondert ausgewiesen – nicht im Preis enthalten. Die Teilnahmegebühr stellen wir in der Regel nach Veranstaltungsende mit sofortigem Zahlungsziel in Rechnung.

### STORNIERUNG

#### A) Stornierung der Seminarteilnahme

Die Stornierung muss schriftlich erfolgen. Wenn Sie nach Erhalt der Seminarbestätigung bis spätestens 10 Werktage vor Veranstaltungsbeginn absagen, stellt die Führungs-Akademie eine Bearbeitungsgebühr in Höhe von 20 € in Rechnung. Danach erheben wir eine Ausfallgebühr in Höhe von 50 % des Teilnehmerbeitrages. Erfolgt keine Stornierung oder erreicht uns die schriftliche Absage erst 2 Werktage vor Beginn des Seminars wird der Gesamtbetrag fällig. Bei krankheitsbedingten Stornierungen berechnen wir Ihnen – gegen Vorlage eines ärztlichen Attests, das spätestens bis zum ersten Veranstaltungstag bei uns eingegangen sein muss – lediglich die Bearbeitungsgebühr zzgl. der entstandenen Ausfallkosten.

#### B) Stornierung der Übernachtung

Die Stornierung der von Ihnen gebuchten Hotelzimmer muss von Ihnen selbst vorgenommen werden. Dies gilt auch im Falle einer Absage des Seminars durch die Führungs-Akademie. Es gelten die Stornierungsbedingungen der jeweiligen Hotels.

### UNTERKUNFT

Die Buchung und ggf. Stornierung eines Hotelzimmers wird von den Teilnehmer(innen) selbst vorgenommen. Die Führungs-Akademie bietet dazu die Vermittlung von ausgewählten Unterkünften zu besonders günstigen Konditionen an. Die Unterkünfte liegen in unmittelbarer Nähe der Führungs-Akademie und des Bahnhofs Messe/Deutz und sind zu Fuß in weniger als 10 Minuten erreichbar. Nach Maßgabe freier Kapazitäten und zu ausgewählten Terminen können Sie Einzelzimmer inkl. Frühstück zu folgenden Raten buchen: Radisson Blu Hotel/Günnewig Hotel Stadtpalais: 95 €, IBIS Köln-Messe 64 €. Die Zimmerbuchung erfolgt über besondere Reservierungsformulare, die Sie von der Führungs-Akademie auf Anfrage erhalten. Die Übernachtungskosten sind nicht in den Teilnahmegebühren enthalten. Die Bezahlung erfolgt direkt im Hotel.

### ALLGEMEINE GESCHÄFTSBEDINGUNGEN

Es gelten die AGB der Führungs-Akademie (vgl. [www.fuehrungs-akademie.de](http://www.fuehrungs-akademie.de)).

15 -

SEMINARTITEL \_\_\_\_\_

NUMMER \_\_\_\_\_

NAME \_\_\_\_\_

VORNAME \_\_\_\_\_

VERBAND/VEREIN \_\_\_\_\_

STRASSE \_\_\_\_\_

PLZ/ORT \_\_\_\_\_  Dienst  PrivatTELEFON \_\_\_\_\_  Dienst  Privat

TELEFAX \_\_\_\_\_

MOBIL \_\_\_\_\_

E-MAIL \_\_\_\_\_

ANGEGEBENE ADRESSE IST:  Privatadresse  Verbandsadresse  VereinsadresseTÄTIGKEIT/FUNKTION \_\_\_\_\_  ehrenamtlich  
IM VEREIN/VERBAND \_\_\_\_\_  hauptberuflich

**UNTERKUNFT** Mit der Anmeldebuchung erhalten Sie von uns ein spezielles Buchungsfomular des von Ihnen ausgewählten Hotels zur direkten Reservierung des benötigten Zimmers. Bitte markieren Sie das von Ihnen favorisierte Hotel!

- Radisson Blu Hotel (95 €\*)  IBIS Köln-Messe (64 €\*)  
 Günnewig Hotel Stadtpalais (95 €\*)  ohne Hotel

\* Sonderkonditionen der Führungs-Akademie gemäß Verfügbarkeit für EZ inkl. Frühstück pro Nacht

- Ich bin damit einverstanden, dass meine Kontaktdaten (Name, Verband, E-Mail-Adresse) auf der Teilnehmerliste erscheinen.

Die Seminarbedingungen erkenne ich an.

**DATUM/UNTERSCHRIFT** \_\_\_\_\_

**Newsletter:** Bitte informieren Sie mich (weiterhin) mit dem zweimonatlich herausgegebenen Newsletter der FÜHRUNGS-AKADEMIE über aktuelle Seminare und Aktivitäten.  Ja  Nein

**Online-Anmeldung unter:** [www.fuehrungs-akademie.de/anmeldung](http://www.fuehrungs-akademie.de/anmeldung)

**Fax-Anmeldung:** 0221/221 220 14



KONICA MINOLTA

## KONICA MINOLTA DIGITALE PERFEKTION FÜR PROFIS

**Bei uns sind Sie in den besten Händen:** Mit dem Ziel Ihnen bestmögliche Lösungen für Ihre Druckinfrastruktur und Dokumentenprozesse zu bieten, kümmern wir uns nicht nur um Ihre reinen Drucksysteme, sondern vor allem um Ihre individuellen Anforderungen. Dazu liefern wir innovative Ideen und Technologien, die Ihnen ein Optimum an Produktivität sichern. Egal ob Sie sich für ein Konica Minolta bizhub System oder eine maßgeschneiderte Applikation entscheiden, Sie können sicher sein, dass Sie immer die richtige Wahl treffen.

**Konica Minolta Business Solutions Deutschland GmbH**

Office Köln-Bonn · Industriestraße 161 · 50999 Köln · Tel.: (02236) 60 00 · Fax.: (02236) 60 02 99  
[www.konicaminolta.de/business](http://www.konicaminolta.de/business)



**Führungs-Akademie  
des Deutschen Olympischen Sportbundes**

Willy-Brandt-Platz 2  
50679 Köln

Tel.: 0221/221 220 13

Fax: 0221/221 220 14

[info@fuehrungs-akademie.de](mailto:info@fuehrungs-akademie.de)

[www.fuehrungs-akademie.de](http://www.fuehrungs-akademie.de)