

FÜHRUNGS-AKADEMIE
D e u t s c h e r S p o r t b u n d

Tätigkeitsbericht 2005

FÜHRUNGS-AKADEMIE
Deutscher Sportbund
gefördert vom Bundesland NRW und der Stadt Köln
Stadthaus; Willy-Brandt-Platz 2
50679 Köln
www.fuehrungs-akademie.de

1 Selbstverständnis

Die Führungs-Akademie (FA) versteht sich seit nunmehr 25 Jahren als Serviceeinrichtung des Deutschen Sportbundes und seiner Mitgliedsorganisationen für Führungs-, Management- und Verwaltungsthemen. Im Zentrum der Serviceleistungen der Führungs-Akademie steht die Unterstützung von haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften im Deutschen Sportbund und seinen Mitgliedsorganisationen. Zentrales Anliegen der FA ist es, die Sportentwicklung nicht nur partiell, sondern in der gesamten Breite in den Blick zu nehmen und die Bedürfnisse und Entwicklungen des Sports in sinnvolle Dienstleistungs- und Serviceangebote umzusetzen. Großes Gewicht wird dabei darauf gelegt, dass das notwendige Management-„Know-how“ praxisgerecht und handlungsorientiert vermittelt wird.

Die im Sport erreichte hohe Akzeptanz der Führungs-Akademie als das wichtigste Beratungs- und Qualifizierungsforum für Führungskräfte des Deutschen Sportbundes und seiner Mitgliedsorganisationen basiert vor allem auf folgenden zentralen Kernkompetenzen:

- ◆ Systematische Erfassung, Aufbereitung und Weitergabe von sportsspezifischem Know-how in wichtigen Feldern und Ebenen des Managements (Vereins- und Verbandsmanagement, Kongressmanagement, Prozessmanagement)
- ◆ Arbeitsmethode „Aus der Praxis für die Praxis“
- ◆ Hohe Kompetenz der von der Führungs-Akademie eingesetzten Dozentinnen und Dozenten
- ◆ Qualität der didaktisch-methodischen Umsetzung
- ◆ Hohe Betreuungsdichte verbunden mit leistbaren Gebühren.

Die Führungs-Akademie versteht sich insgesamt als kompetenter Mittler zwischen neuen Ergebnissen der Managementforschung und den praktischen Erfordernissen des Managements von Sportverbänden und Sportvereinen. Sie nutzt ihre Kompetenz im Sport nicht zuletzt dazu, gerade auch Erkenntnisse, die außerhalb des Sports gewonnen werden, für den Sport aufzubereiten, um so die Effizienz des Sportsystems insgesamt zu verbessern.

Im Bereich der **Weiterbildung** hat die Führungs-Akademie ihr Profil in den letzten Jahren in immer stärkerem Maße auf die konkreten Erfordernisse spezieller Interessengruppen zugeschnitten. Im Vordergrund stehen dabei:

- ◆ spezifische Veranstaltungen zur Verbands- und Vereinsführung, Projektmanagement, Betriebswirtschaft im Sport
- ◆ Weiterbildungsprogramme für Geschäftsführer/innen der Landessportbünde
- ◆ neu entwickelte zielgruppenspezifische, langfristig angelegte Weiterbildungsprogramme, in denen vor allem besonderes Gewicht auf die Nachhaltigkeit der Umsetzung des Lernprozesses gelegt wird.

Mit den spezifischen Leistungen der Führungs-Akademie in der **Beratung** insbesondere von Verbänden hat sich in den letzten Jahren ein neuer Arbeitsbereich etabliert, der im Vergleich mit dem „klassischen“ Seminargeschäft zunehmend an Bedeutung gewonnen hat. Die besondere Qualität des Angebots liegt hierbei nicht nur darin, dass hier schnelle und effiziente Unterstützung in zumeist schwierigen Problemlagen ermöglicht wird, sondern auch darin, dass

den betroffenen Verbänden und Vereinen eine Problemlösung ermöglicht wird, die durch eine Beratung auf dem freien Markt im Rahmen der zumeist knappen finanziellen Ressourcen in aller Regel nicht realisiert werden könnte.

Neben der Weiterqualifizierung von Führungskräften in Seminaren und der Entwicklung von Problemlösungsstrategien im Bereich der Verbands- und Vereinsberatung erstreckt sich der Tätigkeitsbereich der Führungs-Akademie auch auf die Unterstützung bei der **Vorbereitung und Durchführung von Kongressen, Mitgliederversammlungen und Podiumsdiskussionen** für den Deutschen Sportbund und dessen Mitgliedsverbände.

Um die Arbeit der Führungs-Akademie über den Kreis der Teilnehmer/innen hinaus einer breiten Sportöffentlichkeit zugänglich zu machen, nutzt die Führungs-Akademie die Möglichkeiten des Internets und präsentiert ihre Arbeitsergebnisse in Buchform. Inzwischen liegen neben repräsentative Kongressdokumentationen 52 **Akademieschriften** vor.

Mit dem breit gefächerten Qualifizierungsangebot in den unterschiedlichen Arbeitsfeldern bietet die Führungs-Akademie den Funktionsträgern von Spitzen- und Fachverbänden, von Landessportbünden und Sportvereinen eine zeitgemäße und zugleich zukunftsorientierte Möglichkeit, ihr Wissen wie ihre Führungs- und Problemlösungskompetenz weiter zu erhöhen. Davon profitiert nicht nur jede bzw. jeder Einzelne und jeder teilnehmende Verband oder Verein, die Effizienz und Leistungsfähigkeit des Sportsystems insgesamt wird dadurch nachhaltig gestärkt.

2 Seminarangebot

Zur Qualifizierung ehrenamtlicher und hauptberuflicher Mitarbeiter/innen hat die Führungs-Akademie 2005 zahlreiche Veranstaltungen mit unterschiedlichen Schwerpunkten und auf unterschiedlichem Niveau (Einführungs- und Überblickveranstaltungen, Expertenseminare, Workshops) angeboten. Zu den Schwerpunkten gehörten

- ◆ Veranstaltungen für die Verbandsführung, zum Teil auch für die Vereinsführung,
- ◆ Workshops zur Projektentwicklung und zum Projektmanagement,
- ◆ Module zu Lehrmethoden in der Aus- und Weiterbildung
- ◆ spezielle Seminare zum Marketing sowie zu Steuer- und Rechtsfragen im Sport.

Im Berichtszeitraum wurden von der Führungs-Akademie insgesamt 20 Seminare durchgeführt. Insgesamt nutzten 369 Führungskräfte aus unterschiedlichen Bereichen des Sports (Landessportbünde, Spitzen- und Fachverbände, Vereine etc.) und unterschiedlichen Sportarten das Seminarangebot der Führungs-Akademie (vgl. Übersicht der Seminare auf S. 5).

Nach den Umstellungsschwierigkeiten der vorangegangenen Jahre, in denen sich insbesondere

- ◆ der Umzug von Berlin nach Köln,
- ◆ der Wegfall der Vereinsmanager Lizenzseminare (B und A)
- ◆ die Fokussierung der Zielgruppe auf die Führungskräfte der Verbände,
- ◆ die damit verbundene Veränderung der inhaltlichen Schwerpunkte und
- ◆ die höheren Kosten für die Teilnehmer/innen, verursacht durch eine Erhöhung der Teilnahmegebühren und höhere Übernachtungskosten als in Berlin

bemerkbar gemacht hatten, ist das Jahr 2005 durch eine erfreuliche Stabilisierung der Anmeldezahlen charakterisiert. Die positive Entwicklung zeigt sich u.a. auch darin, dass die Mehrzahl der angebotenen Seminare (12 von 20) ausgebucht waren.

Das im Kern positive Ergebnis wird aus Sicht der Führungs-Akademie auch nicht dadurch wesentlich geschmälert, dass einige der ursprünglich geplanten Seminare nicht durchgeführt werden konnten. So wichtig es ist, das Programm so auszurichten, dass möglichst alle Seminare von den potenziellen Kunden angenommen werden, wird es immer auch Themen geben, deren Attraktivität oder Aktualität in der Planung nicht richtig eingeschätzt werden. So zeigte sich z.B., dass die Zentrierung des Themas „Fusion und Kooperation“ auf den Bereich „Fusion“, der auch aufgrund entsprechender Anregungen aus vorangegangenen Seminaren aufgegriffen worden war, nicht in genügendem Maße angenommen wurde.

Das Interesse der hauptberuflichen wie ehrenamtlichen Führungskräfte der Sportverbände am Qualifizierungsangebot der Führungs-Akademie kann als deutliches Indiz dafür verstanden werden, dass die Führungs-Akademie mit der verstärkten Ausrichtung der Programminhalte auf die Führungskräfte der Verbände einen Weg eingeschlagen hat, der das Bedürfnis der Führungskräfte nach qualifizierter Weiterbildung in angemessener Weise aufgreift. In diese Richtung weisen auch die sehr positiven Rückmeldungen der Teilnehmer/innen, die sich nicht nur auf die Inhalte und deren Präsentation beschränken, sondern auch die Rahmenbedingungen in Köln einbeziehen.

Um den Inhabern der Vereinsmanager-A-Lizenz weiterhin die Möglichkeit zu geben, Ihre Lizenz, wie in den Lizenzbestimmungen vorgesehen, verlängern zu können, bietet die Führungs-Akademie darüber hinaus spezielle Seminare zur Lizenzverlängerung an.

Als besonderen Erfolg sieht die Führungs-Akademie, dass es gelungen ist, das insgesamt vier Module umfassende Führungskräfteprogramm für die Generalsekretäre der Spitzenverbände, dessen erster Durchgang Ende 2004 abgeschlossen wurde, erneut durchführen zu können. Im Gegensatz zu anderen Angeboten wird hier aufgrund der Regelung, dass die vier Module nur als Gesamtpaket genutzt werden können, sichergestellt, dass ein mehrteiliger, aufeinander abgestimmter Qualifizierungsprozess in Gang gesetzt wird. Die diesem Konzept zugrunde liegende Überlegung, dass dadurch nicht nur der Lernprozess vertieft und die Umsetzung der erworbenen Qualifikation in die Praxis erleichtert wird, sondern auch ein zusätzlicher Anreiz gegeben wird, den Prozess der Qualifizierung fortzusetzen, hat sich – wie die positiven Rückmeldungen der Teilnehmer und das zusätzlich verabredete gemeinsame Seminar zeigen – für den 2004 beendeten ersten Durchlauf nachhaltig bestätigt. Es wird daher auch geprüft, inwiefern dieses Programm auch für andere Zielgruppen nutzbar gemacht werden kann.

Wie schon in Berlin und in den ersten beiden Jahren in Köln ist die Führungs-Akademie weiterhin bestrebt, das eigene Angebot durch Kooperationsveranstaltungen nicht nur mit Institutionen des Sports, sondern auch mit Institutionen außerhalb des Sports zu erweitern. So ist es z.B. gemeinsam mit dem EU-Büro des deutschen Sports in Brüssel gelungen, das Thema Europa stärker zu gewichten, nicht zuletzt auch, um noch bestehende Hürden im Umgang mit den für Sport zuständigen Einrichtungen der Europäischen Union überwinden zu helfen. Das Thema „Integration und Europa“ stand auch im Mittelpunkt einer Veranstaltung, die gemeinsam mit dem Institut für Sport und Sportwissenschaft der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg durchgeführt wurde. Die seit einigen Jahren bestehende Zusammenarbeit mit der Friedrich-Ebert-Stiftung wurde auch 2005 mit einem Diskussionsforum zur „Integration muslimischer Mädchen und Frauen“ fortgesetzt.

Durchgeführte Seminare 2005

Sem.-Nr.	Datum Beginn	Datum Ende	Titel	AktTN	ausgebucht
05-29	16.03.05	18.03.05	Sport – Integration – Europa	38	
05-06	23.04.05	24.04.05	Satzungsworkshop für Vereine und Verbände	17	ja
05-27	03.05.05	04.05.05	EU-Förderprojekte: von der Idee zur Umsetzung	17	ja
05-05	09.05.05	11.05.05	Erfolg durch Marketing – Kompaktes Marketing-Wissen für die Verbandspraxis	16	
05-09	27.05.05	27.05.05	Budgetierung und Deckungsbeitragsrechnung im Leistungssport	17	ja
05-07	06.06.05	08.06.05	Rhetorik – Sprachtraining – Ausstrahlung – Intensiv-Workshop für hauptamtliche Führungskräfte unserer Mitgliedsverbände	12	ja
05-08	14.06.05	15.06.05	Recht und Steuern für Bundesligisten	27	ja
05-14	30.06.05	01.07.05	Die Geschäftsstelle als effizienter und kompetenter Dienstleister. Workshop zur Optimierung von Entscheidungsstrukturen, Arbeitsabläufen und realistischen Zielvorgaben	17	ja
05-24	21.07.05	22.07.05	Management von Sportgroßveranstaltungen – am Beispiel der World-games 2005	22	ja
05-21	08.09.05	09.09.05	Zukunftsfaktoren in der Vereins- und Verbandsarbeit	16	
05-30	21.09.05	21.09.05	Europa Hautnah `05 Spezial – Wege zur EU geförderten Regionalentwicklung durch Sport	15	
05-04	22.09.05	22.09.05	Strategie und Planung einer erfolgreichen Satzungsänderung	25	ja
05-22	26.09.05	27.09.05	Aktuelle Modelle zur Kostenanalyse im Sport	13	
05-31	17.10.05	18.10.05	Coaching für Geschäftsführer/-innen der Spitzenverbände	7	
05-19	24.10.05	25.10.05	Personal, Finanzen und Verwaltung. 5. Arbeitstagung mit den Mitarbeiter/innen in den Landessportbünden	20	ja
05-34	07.11.05	08.11.05	Persönliche Arbeitsorganisation – Seminarreihe der (hauptamtlichen) Mitarbeiter/innen	15	ja
05-16	09.11.05	09.11.05	Die Untergliederungen des e.V. im Verband	19	ja
05-25	01.12.05	01.12.05	Kostenreduzierung beim Bau und beim Betrieb von Sportstätten	26	
05-33	02.12.05	04.12.05	Vereine und Verbände als Marke – Ihr entscheidendes Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb	21	ja
05-03	12.12.05	14.12.05	Führungskräfteprogramm Generalsekretäre Spitzenverbände – Modul 1	9	
Summe der Teilnehmer/innen 2005:				369	

Nicht durchgeführte Seminare

Sem.-Nr.	Datum Beginn	Datum Ende	Titel	AktTN	ausgebucht
05-10	14.03.05	15.03.05	Lebenslanges Lernen – Herausforderung für die Bildung im Sport?		
05-11	24.06.05	25.06.05	Vom Zuschauer- zum Mitmach-Event		
05-15	04.11.05	06.11.05	Fusion als strategisches Ziel: Konzeptionen – Ziele – Umsetzung		
05-17	14.03.05	15.03.05	Stiftungen im Sport: Vom Finanzierungs- zum Gestaltungsinstrument		
05-20	14.03.05	15.03.05	Personal, Finanzen und Verwaltung – Aktuelle Fragestellungen in den Fachverbänden		
05-32	14.03.05	15.03.05	Kooperation und Konkurrenz: Das neue Kräfteverhältnis zwischen Athlet, Trainer, Verband und Manager und seine Auswirkungen auf den Spitzensport		
05-23	15.12.05	16.12.05	Finanzmanagement im Spitzensport		

3 Beratung

Mit den spezifischen Leistungen der Führungs-Akademie in der Beratung insbesondere von Verbänden hat sich in den letzten Jahren ein Betätigungsfeld entwickelt, das im Vergleich zum `klassischen` Seminargeschäft zunehmend an Bedeutung gewonnen hat. Die besondere Qualität des Angebots liegt nicht nur darin, dass hier schnelle und effiziente Unterstützung in zumeist schwierigen Problemlagen ermöglicht wird, sondern auch darin, dass den betroffenen Verbänden und Vereinen eine Problemlösung ermöglicht wird, die durch eine Beratung auf dem `freien Markt` im Rahmen der zumeist knappen finanziellen Ressourcen in aller Regel nicht realisiert werden könnte. Darüber hinaus zeichnet sich die Führungs-Akademie aufgrund Ihrer tiefen Systemkenntnis, eines breiten Expertenpools und der langjährigen Arbeit in den verschiedenen Ebenen im organisierten Sport und für die verschiedenen Sportarten dadurch aus, dass sie – wie keine andere Beratungsorganisation im Sport – die Möglichkeit besitzt, Beratungsthemen aus den Sportorganisationen umfassend zu vernetzen und damit effektiv und effizient umzusetzen.

Unter Berücksichtigung der besonderen Strukturen des Sports leistet die Führungs-Akademie fallspezifische, praxisorientierte Managementberatung. Dabei bezieht sie frühzeitig neue Trends und Entwicklungen aus dem Umfeld des Sports in ihre Planungen mit ein.

Folgende Arbeitsfelder und Fragestellungen stehen in der Beratungsarbeit mit Verbänden im Mittelpunkt:

- System-Management:
 - ◆ Wie gelingt es in turbulenter Zeit, den Verband „im Griff“ zu halten, Weitblick zu entwickeln und eine strategische Verbandsführung aufzubauen?
 - ◆ Wie muss der Verband aufgebaut sein, um seinen Anforderungen gerecht zu werden?
 - ◆ Nutzt der Verband die richtigen Instrumente für das Verbandsmanagement?
- Marketing-Management:
 - ◆ Mit welchen Leistungen kann der Verband seine Mitglieder und Partner überzeugen?
 - ◆ Wie sollen Leistungen gestaltet und wie nach innen und außen kommuniziert werden?

- Ressourcen-Management:
 - ◆ Wie organisiert der Verband seine Leistungen und wie wird Erfolg kontrolliert?
 - ◆ Wie kann der Verband Mitarbeiter/innen gewinnen bzw. sie halten?
 - ◆ Wie kann die Finanzierung langfristig gesichert werden?
- Beziehungsmanagement:
 - ◆ Wie arbeiten Dachverband, Landesverbände und Vereine erfolgreich zusammen?
 - ◆ Wie können in angemessener Zeit tragfähige Entscheidungen getroffen werden?
 - ◆ Wie arbeiten Hauptamt und Ehrenamt sinnvoll zusammen?

Schwerpunkte der Organisations- und Themenberatungen 2005

Die sich bereits 2004 andeutende Tendenz einer stärkeren Nachfrage der Verbände nach Beratungsleistungen hat sich 2005 fortgesetzt, so dass sich die Zahl wie der Umfang der Beratungsleistungen der Führungs-Akademie weiter erhöht hat. Besonders bedeutsam ist, dass es gelungen ist, das Beratungsangebot so auszurichten, dass es nicht nur in einem Segment angenommen wird, sondern sowohl von Spitzen- und Landesfachverbänden als auch von Landessportbünden genutzt wird (vgl. nachfolgende Übersicht).

Eine herausgehobene Bedeutung für die Führungs-Akademie hat dabei – sowohl bezogen auf den Umfang wie auch bezogen auf die inhaltlichen und gestalterischen Anforderungen – ein Beratungsauftrag des LandesSportBundes Nordrhein-Westfalen zur Strategie- und Organisationsentwicklung. Sofern alle Teilprojekte durchgeführt werden, erstreckt sich der Beratungsauftrag über einen Zeitraum von ca. eineinhalb Jahren (Abschluss im Frühjahr 2007).

Besonders hinzuweisen ist aber auch auf die z.T. umfangreichen Beratungsleistungen bei einigen Spitzen- und Fachverbänden, wie z.B. beim Deutschen Handballbund (Leitbildentwicklung), dem Deutschen Alpenverein (Organisationsentwicklung), dem Deutschen Behindertensportverband oder auch dem Westdeutschen Fußball- und Leichtathletikverband (vgl. die nachfolgende Übersicht).

Als besonders erfreulich ist auch die intensive Zusammenarbeit mit dem DSB zu werten. Durchgeführt wurden Projekte im Auftrag des Präsidiums des DSB (Gremienanalyse und Mitgliederbefragung), des Generalsekretariats (Unterstützung bei der Entwicklung eines Marketingkonzeptes) wie auch im Auftrag unterschiedlicher Referate (Breitensport, Seniorensport) und Bundesausschüsse (Bildung, Frauen). Herauszuheben ist die intensive Abstimmungsarbeit mit der Grundsatzabteilung des DSB. Eine herausgehobene Bedeutung haben hier insbesondere die Gremienanalyse und die Befragung der Mitgliedsverbände des DSB, da hier auf einer breiten Ebene zentrale Strukturprobleme und Aufgabenstellungen der nächsten Jahre erfasst und sichtbar werden, die nicht nur einzelne Sportverbände oder Organisationsebenen betreffen, sondern das gesamte Sportsystem berühren. Die hier gewonnenen Erkenntnisse vertiefen und erweitern nicht nur die Systemkenntnisse der Führungs-Akademie, sondern schärfen auch den Blick für die zentralen Zukunftsaufgaben des Sports aus Sicht der Verbände und ihrer Führungskräfte.

Weitere Aktivitäten

Netzwerk Europäischer Akademien des Sports (NEAS)

Die Führungs-Akademie hatte 2005, wie schon 2003 und 2004, den Vorsitz im Netzwerk Europäischer Akademien des Sports. Die im Netzwerk zusammengeschlossenen acht deutschen Akademien und Bildungseinrichtungen mit ihren Standorten in Erfurt, Freiburg, Hannover, Köln, Malente, Potsdam, Trier und Velen sind vor allem bestrebt,

- ◆ Maßnahmen sowie Begegnungen und Entwicklungen im europäischen Sport zu koordinieren
- ◆ Informationen über Richtlinien, Fördermöglichkeiten im europäischen Sport weiterzugeben
- ◆ am Gestaltungsprozess in Europa aktiv mitzuwirken
- ◆ gemeinsame Tagungen, Seminare und Expertengespräche im europäischen Sport durchzuführen und insgesamt die
- ◆ Interessen der Sportorganisationen bei der Gestaltung der europäischen Sportpolitik zu vertreten.

Der turnusmäßig alle zwei Jahre erfolgende Wechsel des Vorsitzes, der 2005 aus organisatorischen Gründen nicht umgesetzt wurde, ist für Anfang 2006 geplant, so dass danach die mit dem Vorsitz verbundenen Aufgaben an eine andere Akademie übergehen.

Intensivierung der Marketingaktivitäten

Mit der – im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten – erfolgten Überarbeitung und Aktualisierung des Internetauftritts der Führungs-Akademie wie auch mit der Ausweitung der persönlichen Information von Führungskräften zum Seminarangebot und der Konzeptionierung und Etablierung eines regelmäßig erscheinenden Newsletters (Erstausgabe im November 2005) sind wichtige Schritte für eine effektivere Kommunikation mit den Mitgliedsverbänden und potenziellen Interessent/inn/en unternommen worden.

Online-basiertes Qualifizierungsangebot der Führungs-Akademie: SOMIT (Sport Organisation Interactive Teaching & Learning)

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Attraktivität online-gestützter Qualifizierungsangebote in der allgemeinen Weiterbildung und mit Blick auf die starke zeitliche Belastung spezifischer Zielgruppen im Sport – dazu gehören nicht nur die ehrenamtlich Tätigen im Sport, sondern häufig auch hauptberufliche Führungskräfte, die sich ergänzend dazu auch ehrenamtlich engagieren – hat sich die Führungs-Akademie entschlossen, einen internetbasierten Sportmanagement-Lehrgang für Deutschland einzurichten und ab Herbst 2006 anzubieten. Die Führungs-Akademie sieht in dem Online-Angebot gleichzeitig die Möglichkeit, neue Zielgruppen, wie z.B. Leistungssportler/innen oder (Sport-)Student/inn/en, die über keine bzw. keine ausreichende Ausbildung im Bereich Sportmanagement verfügen, für sich zu gewinnen.

Zur Realisierung des Vorhabens wird ein Kooperationsvertrag mit dem Verbandsmanagementinstitut (VMI) der Universität Freiburg in der Schweiz angestrebt, die einen entsprechenden Lehrgang in Zusammenarbeit mit der Swiss Olympic Association, Bern, der Eidgenössischen Hochschule für Sport, Magglingen, und der International Academy of Sport Science and Technology, Lausanne, als E-Learning Vorlesung entwickelt und in der Schweiz etabliert hat. Die Zusammenarbeit mit dem VMI bietet sich vor allem auch deshalb an, weil es in Fachkreisen als "die" wissenschaftliche Management-Einrichtung im Nonprofit-Bereich gilt.

Die weitere Planung sieht vor, dass nach Abschluss eines entsprechenden Kooperationsvertrages im ersten Halbjahr 2006 eine inhaltliche Überarbeitung des Lehrgangs durch die Führungs-Akademie und deren Expert/inn/en erfolgt. Parallel dazu werden Informations- und Werbeaktivitäten gestartet, so dass der erste Kurs mit Beginn des Wintersemesters 2006 offiziell starten kann.

Standort der Führungs-Akademie in Köln – der Sportpark Müngersdorf als Alternative zum Stadthaus in Köln

Im Rahmen der Umzugsaktivitäten der Führungs-Akademie von Berlin nach Köln war der Führungs-Akademie von der Stadt Köln ein Gebäude im Bereich des Sportparks Müngersdorf als Standort in Aussicht gestellt worden. Die Unterbringung im Stadthaus galt in diesem Sinne als Übergangslösung.

In Vorbereitung baulicher Maßnahmen im Rahmen der FIFA Fußballweltmeisterschaft 2006 wurden 2005 zahlreiche Gespräche zwischen der Stadt Köln, potenziellen Investoren und möglichen Nutzern – darunter auch die Führungs-Akademie und die Trainerakademie – geführt, um tragfähige und finanzierbare Konzepte eines Umzuges auszuloten.

Trotz intensiver Bemühungen sowohl der Führungs-Akademie als auch der beteiligten Institutionen der Stadt Köln gelang es am Ende allerdings nicht, eine finanzierbare Lösung zwischen Investoren und potenziellen Nutzern zu erzielen.

Vor diesem Hintergrund geht die Führungs-Akademie davon aus, dass sich aktuell keine Alternative zum Verbleib im Stadthaus Köln-Deutz realisieren lässt.

Beratungsprojekte 2005

Verband	Beratungsauftrag / -thema
adh (allgemeiner deutscher hochschulsportverband)	Zukunftswerkstatt Bildung
DAV (Deutscher Alpenverein)	Organisationsentwicklung
DBS (Deutscher Behindertensportverband)	Strategie- und Strukturberatung
DEU (Deutsche Eislauf Union)	Workshop Marketingstrategie und Organisationsentwicklung
DFB (Deutscher Fußballbund)	DFB-Führungskräfteprogramm - Modul 3 - Zusammenarbeit Ehrenamt Hauptamt
DGV (Deutscher Golfverband)	Beratungsseminar: Professionell schreiben
DHB (Deutscher Handballbund)	Leitbildentwicklung
DLRG	Coaching für Vorstände
DRV (Deutsche Reiterliche Vereinigung)	Beratung / Workshop: Führung & Kommunikation
DRV (Deutscher Ruderverband)	Beratung
DSB (Bundesausschuss Bildung)	VMA-Ausbildung Lehrgang in Zusammenarbeit mit FH Remagen
DSB (Bundesausschuss Bildung)	Klausurtagung zur Umsetzung der Rahmenrichtlinien
DSB (Bundesausschuss Frauen)	Diskussionsforum zur Integration muslimischer Mädchen und Frauen

Verband	Beratungsauftrag / -thema
DSB (Bundesausschuss Frauen)	Frauenvollversammlung. Integration von Mädchen und Frauen mit Migrationshintergrund im und durch den Sport
DSB (Generalsekretariat)	Entwicklung Marketing-Konzept
DSB (Präsidium)	Gremienanalyse – Fortsetzung aus 2004 und Abschluss
DSB (Präsidium)	Mitgliederbefragung
DTTB (Deutscher Tischtennis Bund)	Beratung Geschäftsstelle als Dienstleister
IAT/ FES (Institut für Angewandte Trainingswissenschaft)	Beratung: Leitbildentwicklung (vorbereitet - zur Umsetzung bereit)
LaSYSA (Lagos State Youth Soccer Association)	Intensive Vorarbeiten, u.a. Konzeptentwurf für ein sechsmonatiges Qualifizierungsprogramm für Sportmanager aus Nigeria (Projekt konnte trotz der umfangreichen Vorarbeiten nicht abgeschlossen werden)
LSB NRW	Strategie- und Organisationsentwicklungsprozess
NTV (Niedersächsischer Tennisverband)	Haftungsfragen im Verband
Sportamt Köln	Strategieberatung
Stadt Iserlohn	Perspektivgutachten: Sport- und Freizeitpark Seilersee
Südbadischer Handballverband	Strategie-Workshop
WFLV (Westdeutscher Fußball- und Leichtathletikverband)	Beratungsprojekt: Spiel- und Passordnung

4 Kongresskonzeption und -management / (Groß-)Gruppenmoderation

Neben der Weiterqualifizierung von Führungskräften in Seminaren und der Entwicklung von Problemlösungsstrategien im Bereich der Vereins- und Verbandsberatung erstreckt sich der Tätigkeitsbereich der Führungs-Akademie auch auf die Moderation von (Groß-)Gruppen und die Unterstützung von Verbänden oder Vereinen bei der Planung, Vorbereitung und Durchführung von Projekten, Kongressen, Podiumsdiskussionen etc.

Aufgrund der Belastungen in den anderen Arbeitsfeldern wurde 2005 keine intensive Akquise im Bereich der Kongresskonzeption und -durchführung unternommen. Allerdings wurden etwas stärker als in den Jahren zuvor Moderationen von (Groß-)Gruppen übernommen (vgl. nachfolgende Übersicht).

Übersicht über Aktivitäten im Bereich Kongresskonzeption und (Groß-)Gruppenmoderation

Verband	Auftrag
adh (allgemeiner deutscher hochschulsportverband)	Moderation Vorstandssitzung
BLSV (Bayerischer Landes Sportverband)	Methoden-Workshop: "Zukunftswerkstatt"
DSB (EU-Büro)	Unterstützung des Büros des deutschen Sports, Brüssel
DSB	Moderation: Fusionsworkshop "Gleichstellung"

Verband	Auftrag
DSB (Referat Breitensport)	Unterstützung u Moderation: Hauptamtlichen Tagung Breitensport
DSB (Referat Seniorensport)	Moderation: Abschlusstagung Projekt "Richtig fit ab 50"
Sporthochschule Köln	Moderation: Sport in Metropolen
Verbände mit besonderer Aufgabenstellung	Moderation der Jahrestagung

5 Personal

Der Standortwechsel von Berlin nach Köln hatte erhebliche Auswirkungen auf den Personalbestand der Führungs-Akademie. Veränderte Rahmenbedingungen, wie der Wegfall des Übernachtungs- und Restaurationsbetriebs, vor allem aber der Zwang zu Kosteneinsparungen, führten zu einer deutlichen Reduzierung des Personals. Um Personalkosten einzusparen wurde auf Empfehlung des Vorstands zunächst nur ein Teil der im Stellenplan der Führungs-Akademie vorgesehenen Stellen besetzt.

Aufgrund der erkennbaren Schwierigkeiten, den hohen Leistungsstandard der Führungs-Akademie mit den eingeschränkten Personalkapazitäten der ersten eineinhalb Jahre in Köln dauerhaft aufrecht erhalten zu können, konnten die laut Stellenplan offenen Personalstellen im Laufe des Jahres 2005 besetzt werden (vgl. nachfolgende Übersicht).

Personalsituation Führungs-Akademie 2005

Lfd. Nr	Funktion	Umfang	Person
1	Direktor	1/1 Stelle	Dr. Herbert Dierker
2	Wiss. Referent	1/1 Stelle	Dr. Marcus Stumpf (ab 1.1.05) (befristet bis: 31.12.2009)
3	Wiss. Referentin	1/2 Stelle	Gabi Freytag
4	Wiss. Referentin	1/2 Stelle	Tanja Gröber (ab 1.7.05) (befristet bis: 31.12.2006)
5	Org. Referent	1/1 Stelle	Toni Niewerth
6	Sachbearbeiterin	1/1 Stelle	Geraldiné Tapsoba
7	Sachbearbeiterin	1/1 Stelle	Iris Oerder (ab 15.2.05) (befristet bis: 13.02.2007)

6 Finanzen

Die Führungs-Akademie finanziert sich aus öffentlichen Fördermitteln, aus Mitgliedsbeiträgen sowie aus Einnahmen, die in den Geschäftsfeldern der Führungs-Akademie (Seminarbetrieb, Beratung, Kongressorganisation und Moderation) erzielt werden.

Die durch den Umzug direkt und indirekt ausgelösten finanziellen Folgen waren nicht nur sehr viel gravierender, als im Vorfeld erwartet werden konnte, sondern wirkten sich auch sehr viel länger als erwartet aus. Verschärft wurde die Situation auch dadurch, dass 2005 aufgrund der weiter eingeschränkten Förderkriterien des Bundes keine Fördermittel über die Abteilung Sport des Bundesministeriums des Innern für die Führungs-Akademie abgerufen werden konnten. Trotz der sehr schwierigen Rahmenbedingungen konnte die Führungs-Akademie 2005 – auch durch die Aktivitäten der neu eingestellten Mitarbeiter/innen – einen positiven Jahresabschluss erzielen und einen weiteren Teil des vom DSB 2003 gewährten Darlehens zurückzahlen.

7 Zusammenfassung und Ausblick

Die Führungs-Akademie kann insgesamt auf ein erfolgreiches Jahr 2005 zurückblicken. Die positiven Trends des zweiten Halbjahres 2004 konnten stabilisiert und darüber hinaus neue inhaltliche Akzente gesetzt werden.

U.a. auch bedingt durch die Besetzung offener Planstellen ist es dabei gelungen, den Bekanntheitsgrad und die Akzeptanz der Führungs-Akademie in bisher nicht genügend erschlossenen Zielgruppen zu verbessern. Die sehr positiven Rückmeldungen zum erweiterten Seminarangebot wie die hohe Nachfrage nach Beratungsleistungen der Führungs-Akademie durch die Sportverbände sind weitere Belege dafür, dass die Angebotspalette der Führungs-Akademie den Wünschen und Erwartungen der Verbände und der Führungskräfte des deutschen Sports entspricht.

Die anfängliche Skepsis insbesondere bei Kennern und Besuchern der Führungs-Akademie in Berlin gegenüber dem Standort Köln konnten inzwischen überwunden werden. Die gute Erreichbarkeit Kölns, aber auch die gute Infrastruktur in der Stadt und die guten Arbeitsbedingungen im Stadthaus selbst werden inzwischen von der großen Mehrzahl der Besucher/innen positiv bewertet.

Hervorzuheben ist auch, dass die Führungs-Akademie ohne Fördermittel des Bundes und trotz der schwierigen finanziellen Rahmenbedingungen der Sportverbände am Ende ein positives Ergebnis erzielen konnte, so dass ein Teil der gegenüber dem DSB bestehenden Darlehensschuld getilgt werden konnte. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass dieses Ergebnis nur im Rahmen der finanziellen Förderung durch das Land NRW und die Stadt Köln möglich war.

Die positiven Entwicklungen des Jahres 2005 lassen den Schluss zu, dass die Führungs-Akademie als ein wichtiger Partner und gefragter Ratgeber im Sportsystem angesehen wird, der mit dazu beiträgt, die Leistungsfähigkeit und Attraktivität des Sports in Deutschland zu stärken.