

# FÜHRUNGS AKADEMIE

DEUTSCHER OLYMPISCHER SPORTBUND



**Führungs-Akademie**  
des Deutschen Olympischen Sportbundes e.V.

**TÄTIGKEITSBERICHT 2010**

## INHALT

1	Einleitung.....	3
2	Weiterbildung .....	4
2.1	Das offene und zielgruppenspezifische Seminarprogramm .....	4
2.1.1	Teilnehmerinnen und Teilnehmer .....	7
2.1.2	Die Seminare in der Bewertung der Teilnehmer/innen.....	9
2.2	Inhouse-Seminare (Verbands- und Vereinsseminare) .....	10
2.3	Seminarreihen .....	11
2.4	SOMIT .....	11
2.5	Referentinnen und Referenten der Seminare 2010.....	12
3	Beratung.....	12
3.1	Beratungsverständnis .....	12
3.2	Beratungsangebot .....	13
3.3	Beratungsleistungen – Themen und Kunden .....	13
4	Forum.....	17
5	Weitere Aktivitäten der Führungs-Akademie 2010.....	19
5.1	Vorträge und Präsentationen .....	19
5.2	EU-Projekt „Training 4 Volunteers“ .....	20
5.3	Marketing und Öffentlichkeitsarbeit.....	21
5.4	Mitgliederversammlung.....	22
5.5	Corporate Design .....	22
6	Personal .....	23
7	Finanzen.....	23
8	Zusammenfassung und Ausblick .....	24

## 1 EINLEITUNG

Bildung war eines der zentralen Schlagworte des Jahres 2010, war (wieder) im Trend und rückte in der politischen Debatte wie in der gesellschaftlichen Auseinandersetzung um eine sichere Zukunft ins Zentrum des Interesses. Bildung wurde nicht mehr skeptisch als Kostenfaktor beäugt, sondern erfreute sich als größtes Kapital Deutschlands neuer Wertschätzung. Die Bildungsrepublik wurde ausgerufen und zusätzliche Finanzmittel zur Verfügung gestellt, um die Konkurrenzfähigkeit in einer globalisierten Welt erhalten und gesellschaftlichen Fortschritt und individuellen Wohlstand sicherstellen zu können. Gleichzeitig trug der rasante Wandel der Arbeitswelt mit seinem zunehmenden Anspruch an die permanente Bereitschaft aller Beteiligten, sich stetig weiter zu bilden, dazu bei, dass die Forderung nach lebenslangem Lernen nicht mehr nur ein Schlagwort blieb, sondern von vielen Menschen auch umgesetzt werden wollte.

Von beiden Entwicklungen – der neuen Wertschätzung und Förderung der Bildung durch die Politik sowie der Bereitschaft und dem Wunsch der Menschen, Erfahrung durch fortwährende Weiterbildung zu ergänzen – hat auch der Sport und seine Bildungsinstitutionen profitiert.

Für die Führungs-Akademie stand die weitere Professionalisierung des Managements in Verbänden und Vereinen durch eine praxisorientierte Weiterbildung für die ehrenamtlich wie hauptberuflich Engagierten nicht nur auf der Tagesordnung, weil sie hilft, die vorhandenen finanziellen wie personellen Ressourcen effektiv und effizient für die Anliegen der eigenen Sportorganisation zu nutzen, sondern auch, weil Führungskräfte und Mitarbeiter/innen vom Sport erwarten, dass er Ihnen die Möglichkeit gibt, sich individuell weiter zu entwickeln. Die Einsicht, dass Erfahrung alleine längst nicht mehr ausreicht, um den organisierten Sport so gestalten zu können, dass er auch zukünftig eine zentrale Rolle im gesellschaftlichen Leben spielt, zeigt sich auch in den letzten Jahren stark gestiegenen Nachfrage nach speziellen Weiterbildungsangeboten im Sport.

Die 2010 noch einmal ausgeweiteten Aktivitäten der Führungs-Akademie in ihren drei Arbeitsbereichen – der Weiterbildung, der Beratung und den Foren zur Entwicklung des Sports und der Sportpolitik – sollten mit dazu beitragen, den Trend zu mehr Bildung im Sport aufzugreifen und zu verstärken. Der Tätigkeitsbericht gibt einen Einblick in die 2010 von der Führungs-Akademie erbrachten Leistungen in der Weiterbildung, der Beratung und dem Forum und zieht eine Bilanz ihrer Aktivitäten und der Resonanz, die sie hervorgerufen haben.

## 2 WEITERBILDUNG

Das Weiterbildungsangebot der Führungs-Akademie beinhaltet vier Angebotsfelder:

- offene Seminare, die eine praxisnahe Qualifizierung auf hohem Niveau zu aktuellen Themen bieten und als Einzelveranstaltung oder als Seminarreihe angeboten werden,
- gruppenspezifische Angebote, die sich an spezielle Personen- bzw. Funktionsgruppen wenden (z.B. an Generalsekretäre von Spitzenverbänden oder an die Personalverantwortlichen der Landessportbünde),
- „Inhouse“-Seminare, verbands- und vereinspezifische Angebote, die an die speziellen Anforderungen der Auftrag gebenden Organisation angepasst werden und in der Regel in den Räumlichkeiten des entsprechenden Verbandes / Vereines durchgeführt werden,
- SOMIT, das online-basierte Qualifizierungsangebot (**S**port **O**rganisation **M**anagement **I**nteractive **T**eaching & **L**earning), das eine selbst gesteuerte Managementqualifizierung mit zertifiziertem Abschluss ermöglicht.

2010 konnte die Führungs-Akademie ihr Weiterbildungsangebot für ehrenamtliche und hauptberufliche Führungskräfte im Vergleich zu den vorangegangenen Jahren noch einmal erweitern. Verstärkt nachgefragt wurden insbesondere die Inhouse Seminare. Trotz der damit verbundenen höheren Auslastung konnte auch die Zahl der offenen Angebote auf dem hohen Niveau des letzten Jahres gehalten werden.

### 2.1 DAS OFFENE UND DAS GRUPPENSPEZISCHE SEMINARPROGRAMM

Mit insgesamt 34 offenen und 6 gruppenspezifischen Seminaren und Workshops in den Kompetenzfeldern Fachkompetenz, Managementkompetenz sowie Führungskompetenz und Persönlichkeitsentwicklung stand den ehrenamtlichen und hauptberuflichen Engagierten der Mitgliedsorganisationen ein breit angelegtes Qualifizierungsspektrum zur individuellen Weiterbildung offen.

Bei der Mehrzahl der angebotenen Seminare handelte es sich um Mehrtagesveranstaltungen – 29 Zweitagesveranstaltungen sowie 3 Veranstaltungen, die sich über drei Tage erstreckten. 10 Seminare wurden als

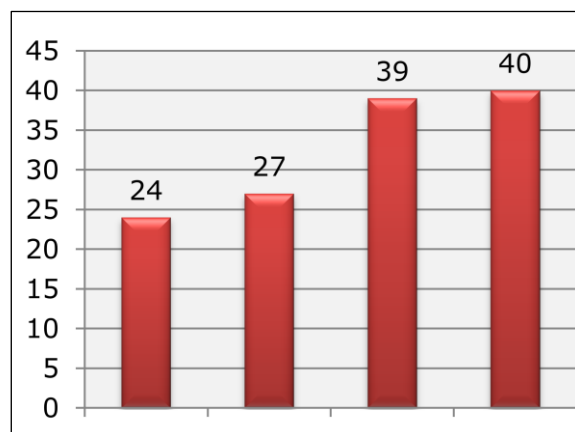


Abb. 1 Offene und gruppenspezifische Seminare (2007 – 2010)

10 Seminare angeboten. Die Gesamtzahl der Seminartage betrug 77. Vergleicht man das Angebot der letzten vier Jahre ergibt sich bezogen auf 2007 eine Steigerung von knapp 90% und im Vergleich zum letzten Jahr eine Zunahme von über 15% (vgl. Abb. 2).

Im Bereich der Fachkompetenz stand die effiziente und rechtssichere Erfüllung satzungsgemäßer Aufgaben im Mittelpunkt. Dazu gehörten Themen aus dem Steuer und Vereinsrecht, Haftungsfragen in der Vorstandsarbeit, die Anforderungen des Datenschutzgesetzes an Vereine und Verbände, effizientere Öffentlichkeitsarbeit unter Berücksichtigung neuer Medien und Möglichkeiten zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität.

Die Vertiefung der Managementkompetenz stand bei den Seminaren zum Projektmanagement, zum Controlling, zur strategischen Steuerung von Sportverbänden, zu spezifischen Managementfragen von Bundesligavereinen und im Seminar der seit 2003 laufenden Reihe „Europa hautnah“ im Mittelpunkt.

Das Seminar- und Workshopangebot zur Erweiterung der Führungskompetenz umfasste u.a. Seminare zum Selbst- und Zeitmanagement, ein Seminar zum sicheren Auftritt vor Mikrofon und Kamera und ein Seminar, in dem Führungskräfte ihren Auftritt in internationalen Organisationen und Gremien optimieren konnten (The English Code).

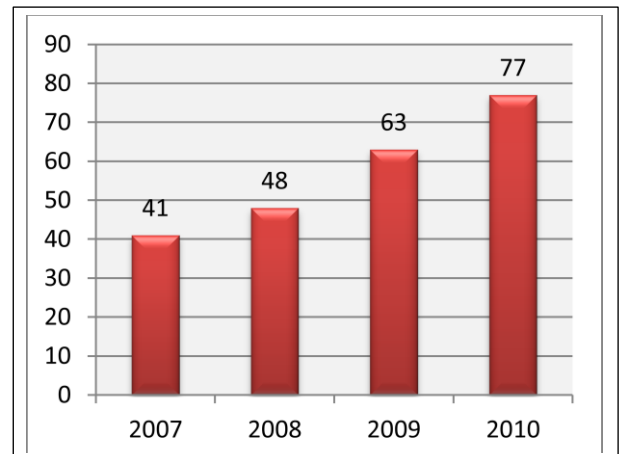


Abb. 2 Seminartage (2007 – 2010)

Neue Wege der Vermittlung von Führungskompetenzen beschriftet das Seminar „Gruppen leiten – Neue Impulse für die eigene Leitungskompetenz“, das die besondere Sensibilität von Pferden für verbale und nonverbale Kommunikationssignale zum Ausgangspunkt der Reflexion über das eigene Führungsverhalten machte. „Pferde“, so die Referentin Imke Urmoneit, „reagieren ehrlich und direkt und blicken, wenn ihnen etwas nicht passt. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verhalten sich selten so direkt, vor allem wenn sie in einem Abhängigkeitsverhältnis stehen. Sie verabschieden sich innerlich und steigen allmählich aus der Kooperation aus.“

Galt es zunächst noch, durchaus auch vorhandene Skepsis zu zerstreuen, waren am Ende doch alle davon überzeugt, dass der Ansatz tatsächlich neue Einsichten in das eigene Verhalten ermöglicht hatte. „Ich habe“, so eine Teilnehmerin, „gemerkt, dass ich im Umgang mit dem Pferd oft mit meinen Ideen und Anforderungen zu schnell war. Erst als ich mich selber mit meinen Forderungen gegenüber dem Pferd zurücknahm und ihm dann die Chance bot, mein Vorhaben langsamer nachzuvollziehen, war ich erfolgreich. Das geht mir, wie mir jetzt sehr deutlich bewusst wurde, in meinem Verband genauso. Ich muss meine Mitarbeiter behutsamer, aber auch konsequenter mitnehmen.“



Auch wenn es keineswegs immer gelingt, neue Themen und Ansätze erfolgreich in die Seminarpraxis einzubringen, ist dieses Führungsseminar ein gelungenes Beispiel für die durchaus häufig auch vorhandene Bereitschaft von Führungskräften, innovative Ansätze aus anderen Bereichen der Weiterbildung für die eigene Weiterqualifizierung zu nutzen.

TAB. 1 Offene Seminare 2010

Titel
Neues im Steuerrecht 2010
Vereinsrechtsnovelle 2009
Die Geschäftsstelle als Dienstleister für Mitglieder und Führung
Datenschutz für Vereine und Verbände
The English Code
Neues im Steuerrecht 2010
Grundlagen der Satzungs konstruktion
Selbst- und Zeitmanagement für Führungskräfte in Sportorganisationen
Operatives Controlling in Verbänden
Fit für Kamera und Mikrofon
Medienkompetenz für Sportvereine und -verbände - Modul 1
Praxisworkshop Projektmanagement
Basiswissen Zuwendungsmanagement
Mitgliederbindung und Mitgliedergewinnung für Sportvereine
MindManager: Mehr Überblick in Projekten und bei komplexen Aufgaben
Workshop zur erfolgreichen Erarbeitung und Modernisierung einer Satzung
Abenteuer Bundesliga - tragfähige Konzepte für Vereine
Umsatzsteuer im Verein
Aktive und sichere Personalführung im Verein/Verband.
Gruppen leiten – Neue Impulse für die eigene Leitungskompetenz
Medienkompetenz für Sportvereine und -verbände - Modul 2
Verhandeln kommt von Handeln
Strategie und Planung einer erfolgreichen Satzungsänderung.
Europa hautnah'10
Qualitätsmanagement in Vereinen und Verbänden
Datenschutz für Vereine und Verbände
Strategische Steuerung von Sportverbänden mit der Balanced Scorecard
Satzung Spezial: Expertenseminar. Satzung und Vereinsrecht
Arbeitstagung Personal, Finanzen und Verwaltung
Sponsoring für Vereine und Verbände
Grundlagen der Haftung in Verein und Verband
Kassenprüfung - Revision -Betriebsprüfung
Fit für den Vorstand 2011 Neues zum Vereins- und Steuerrecht
Projekte, Gremien und Arbeitsgruppen.

TAB. 2 Gruppenspezifische Seminare 2010

Workshop für Generalsekretäre Modul 3
Organisationsentwicklung und systemische Gestaltungskompetenz - Modul 2
Organisationsentwicklung und Systemische Gestaltungskompetenz - Modul 3
Workshop für Generalsekretäre Modul 4
DOSB / Geschäftsbereich Sportentwicklung: Qualifizierung der Bildungsreferentinnen und -referenten in den Mitgliedsorganisationen des DOSB – Durchgang 1 (Modul 1)
DOSB / Geschäftsbereich Sportentwicklung: Qualifizierung der Bildungsreferentinnen und -referenten in den Mitgliedsorganisationen des DOSB – Durchgang 2 (Modul 1)

### 2.1.1 TEILNEHMERINNEN UND TEILNEHMER

Die Gesamt-Teilnahmezahl lag mit 548 erneut deutlich höher als in den Vergleichsjahren 2007 und 2008. Die noch etwas höhere Zahl an Teilnahmen 2009 resultierte aus einer zusätzlich ins Programm genommenen Großveranstaltung zum Thema Doping, an der mehr als 80 Interessierte teilnahmen.

Da die Qualität der Seminare wesentlich auch von der Gruppengröße abhängt und der gewünschte Austausch von Erfahrungen und Positionen zwischen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern in größeren Gruppen nicht bzw. nur in eingeschränktem Maße möglich ist, sind immer höhere Teilnehmerzahlen für die Führungs-Akademie kein zentrales Erfolgskriterium.

Grundlegend für die weiterhin hohe Nachfrage ist aus unserer Sicht in erster Linie die Ausgewogenheit und Breite eines inhaltlich passenden Programmangebots, das besonders praxisnahe Seminare, etwa zu Finanz- Steuer- und Satzungsfragen oder zu den Chancen des Einsatzes neuer Medien und veränderter Kommunikationsstrategien, ebenso beinhaltet wie Workshops zur Persönlichkeitsentwicklung und zur Weiterentwicklung der eigenen Führungskompetenz. Auch wenn Themen zur Erweiterung der Fachkompetenz ‚naturgemäß‘ größeren Zuspruch erhalten als Workshops zur Reflexion über das eigene Führungsverhalten, gelingt es auch hierfür immer wieder, neue Themen und / oder neue Vermittlungswege in den Sport einzubringen.

#### Alte Bekannte und neue Gesichter

So wichtig es im Sinne einer nachhaltigen Wirkung von Qualifizierungsmaßnahmen ist, ein Seminarprogramm zu präsentieren, das Führungskräfte immer wieder motiviert, sich fortzubilden, so wichtig ist es andererseits auch, neu in Funktionen gewählte oder bisher noch nicht erreichte Führungskräfte für das Seminarprogramm der Führungs-Akademie zu gewinnen. Mit einem Anteil von ‚Erstbesuchern‘ von 34% (vgl. Abb. 4) konnten auch 2010 wieder zahlreiche neue ehrenamtliche wie hauptberufliche Funktionsträger/innen zu Seminaren oder Workshops in der Führungs-Akademie begrüßt werden. Besonders erfreulich ist der hohe Anteil der Frauen, die zum ersten Mal ein Seminar der Führungs-Akademie besucht haben. 48% der Frauen, die 2010 an einem Seminar teilgenommen haben, waren 2010 das erste Mal in der Führungs-Akademie.

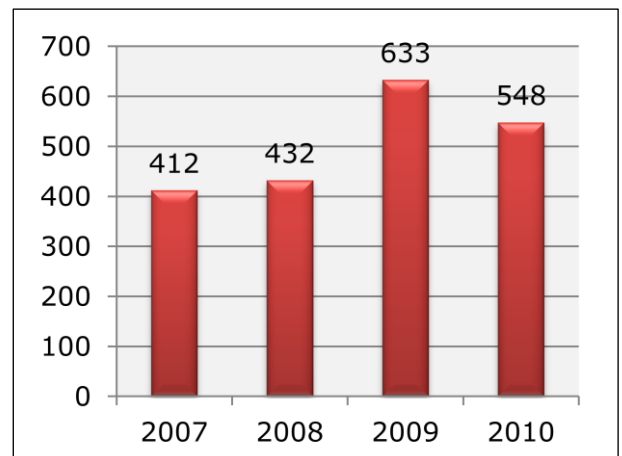


Abb. 3 Teilnehmer/innen an offenen und zielgruppenspezifischen Seminaren der FA (2007 – 2010)

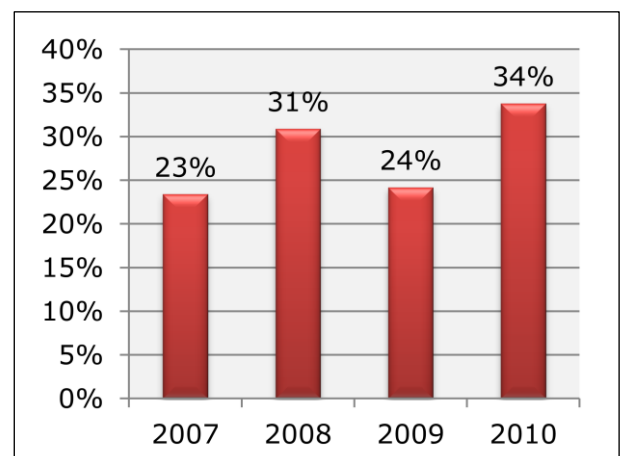


Abb. 4 Anteil der Teilnehmer und Teilnehmerinnen, die erstmalig an einem Seminar der FA teilgenommen haben (2007 – 2010)

### Nicht nur Männer ...

Auch wenn nach wie vor die Zahl der Seminarteilnehmer markant höher ist als die der Seminarteilnehmerinnen, so hat sich 2010 doch der Anteil von Frauen deutlich erhöht. Lag er in den vorausgegangenen Jahren bei jeweils 27%, so liegt der Anteil 2010 mit 37,2% um 10 Prozentpunkte höher.

### Regionale Verteilung

Die regionale Verteilung zeigt weiterhin eine deutliche Dominanz von Bundesländern mit geringer Entfernung zum Standort Köln. Besonders starke Resonanz findet das Seminarangebot der Führungs-Akademie in Nordrhein-Westfalen, aus dem knapp ein Drittel der Teilnehmer/innen (30,1%) kommt. Auch Hessen ist als Standort einer Vielzahl von Spitzenverbänden mit 13,7% weiterhin stark vertreten.

Um Interessierten mit einer weiten Anreise eine preisgünstige und zugleich umweltfreundliche Anreise zu den Seminaren zu ermöglichen, hat die Führungs-Akademie die Nutzung des DB-Veranstaltungstickets mit der Deutschen Bahn verabredet. Dadurch können Seminarteilnehmer/innen der Führungs-Akademie deutschlandweit für attraktive 99 Euro anreisen (2. Klasse, Hin- und Rückfahrt).

### Haupt- und Ehrenamt

Das Seminarprogramm der Führungs-Akademie richtet sich gleichermaßen an hauptberufliche Mitarbeiter/innen und an ehrenamtlich Engagierte im organisierten Sport. Das Zusammentreffen hauptberuflicher Mitarbeiter/innen und ehrenamtlich Engagierter aus unterschiedlichen Bundesländern und unterschiedlichen Sportorganisationen ist, wie auch die Rückmeldungen von Teilnehmer/innen immer wieder bestätigen, ein Grund für die Attraktivität der Seminare und Workshops der Führungs-Akademie. Das Ziel einer guten Mischung von Hauptberuflichen und Ehrenamtlichen sowie von Personen, die (noch) keine Funktion im Verein oder Verband hatten, wurde auch 2010 erreicht. Knapp die Hälfte aller Seminarteilnehmer/innen (48,1 %) waren hauptberuflich im Verein oder Verband tätig, während 37,8 % ehrenamtlich in die Vereins- oder Verbandsarbeit eingebunden waren. 14,1% übten zur Zeit Ihres Seminarbesuchs in der Führungs-Akademie (noch) keine Funktion aus.

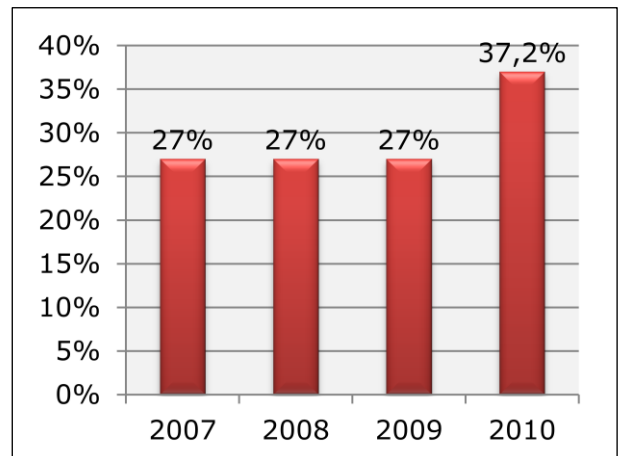


Abb. 4 Prozentualer Anteil Teilnehmerinnen, an den Seminaren der Führungs-Akademie (2007 – 2010)

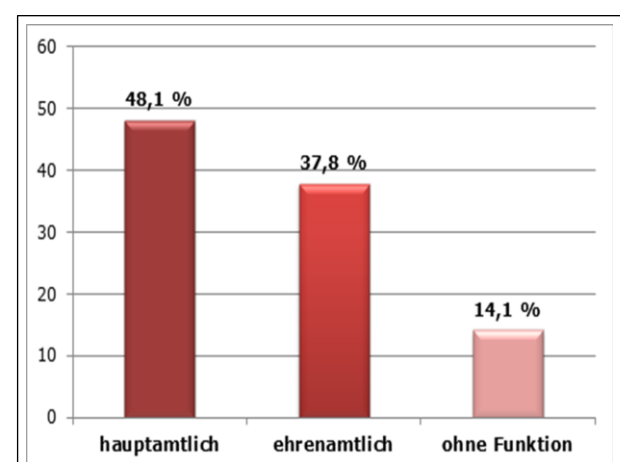


Abb. 4 Anteil hauptberuflicher und ehrenamtlicher Funktionsträger in Verein / Verband und Anteil von Teilnehmer/innen ohne Funktion in Verein / Verband, 2010

### 2.1.2 DIE SEMINARE IN DER BEWERTUNG DER TEILNEHMER/INNEN

Die Rückmeldung der Teilnehmer/innen zu den Seminaren, ihre Einschätzung wichtiger Einzelaspekte, wie die Bewertung der konkret behandelten Inhalte und ihrer Vermittlung durch die Dozent/inn/en oder zur Arbeitsatmosphäre und der erwarteten Nachhaltigkeit, ist für uns ein entscheidender Gradmesser nicht nur der geleisteten Arbeit, sondern auch für die Planung und die zukünftige Gestaltung unseres Angebots.

Vor diesem Hintergrund sind die sehr guten Bewertungen der Seminare durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine erneut außergewöhnlich positive Bestätigung der konzeptionellen, inhaltlichen, didaktischen und organisatorischen Arbeit der Führungs-Akademie wie der eingesetzten Dozentinnen und Dozenten.

Knapp 97 % der Seminarteilnehmer und -teilnehmerinnen bewerten die Seminare insgesamt mit „sehr gut“ oder „gut“. Erfreulich ist dabei zudem, dass der Anteil derjenigen, die die Seminare als insgesamt „sehr gut“ bewerteten, mit knapp 60% nicht nur deutlich höher liegt als der Anteil derjenigen, die ihr Seminar mit „gut“ bewerteten, sondern auch, dass sich dieser Anteil im Vergleich zu den Vorjahren noch einmal deutlich erhöht hat.

Auch die Fragen nach wichtigen Teilaspekten der Veranstaltung – wie z.B. zum Inhalt und zur Struktur, zur Bedeutung des Themas für die eigene Arbeit und zu den erhaltenen Arbeitshilfen, zur Effizienz und zur didaktischen Aufbereitung des Seminars – erhalten von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ebenso wie Fragen zur Betreuung der Teilnehmer/innen im Vorfeld und während der Seminare sehr hohe Zustimmungsqoten.

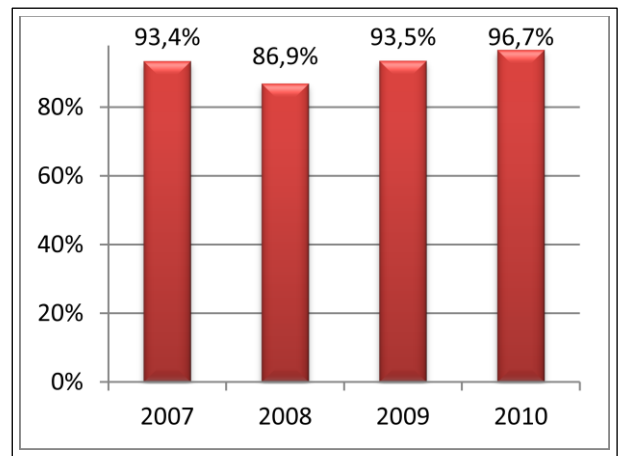


Abb. 5 Anteil der Teilnehmer/innen, die ihr Seminar mit insgesamt „sehr gut“ oder „gut“ bewerteten (2007 – 2010)

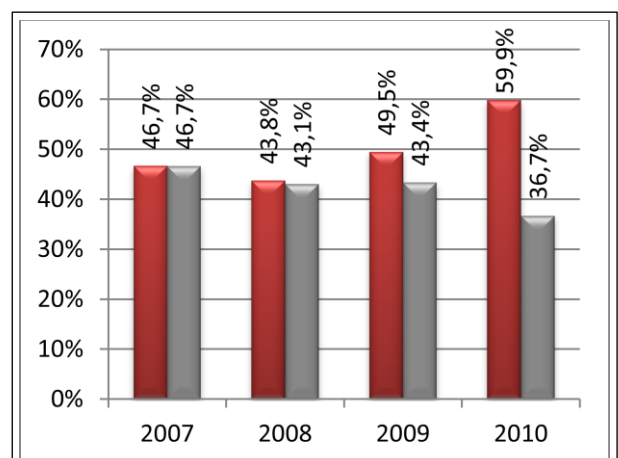


Abb. 5 Anteil der Teilnehmer/innen, die ihr Seminar mit insgesamt „sehr gut“ oder „gut“ bewerteten (2007 – 2010)

## 2.2 INHOUSE-SEMINARE (VERBANDS- UND VEREINSSEMINARE)

Inhouse Seminare zielen in erster Linie darauf ab, spezielle Anforderungen insbesondere von Spitzenverbänden und Landessportbünden aufzugreifen und auf die jeweilige Zielgruppe auszurichten.

2010 hat die Führungs-Akademie zusätzlich zum offenen Seminarprogramm insgesamt 19 Inhouse Seminare in 13 Sportorganisationen – bei Spitzenverbänden, Landessportbünden, einem Landesfachverband und zwei Großvereinen – durchgeführt.

TAB. 3 Inhouse-Seminare 2010

Titel	Titel
Bayer AG (für die Bayer Vereine)	Umsatzsteuer im Verein
Bayer AG (für die Bayer Vereine)	Neues im Vereinsrecht 2010
Bayer AG (für die Bayer Vereine)	Satzung entrümpeln und modernisieren
Bayerischer Landes-Sportverband e.V.	Die Geschäftsstelle als Dienstleister II
Bayerischer Landes-Sportverband e.V.	Qualitätsmanagement
Deutsche Lebens-Rettungs-Gesellschaft e.V. / Bildungswerk	Personal führen und managen
Deutsche Reiterliche Vereinigung e.V.	Projektmanagement-Qualifizierung I
Deutsche Reiterliche Vereinigung e.V.	Projektmanagement-Qualifizierung II
Deutscher Fußball-Bund e.V.	Sportschulleiterqualifizierung; 7. Workshop: Umgang mit Mitarbeitern
Deutscher Handballbund e.V.	Fortbildungsreihe Modul 5: Qualitätsmanagement
Deutscher Handballbund e.V.	Datenschutz in Verbänden und Vereinen
Deutscher Olympischer Sportbund	Führungstalente-Camp des DOSB für Frauen – „Fit für Sportpolitik und Sportmanagement“
Deutscher Ruderverband	Die Geschäftsstelle als Dienstleister
Deutscher Schützenbund	Fortbildungsreihe für Geschäftsführer /innen; Modul 4: Führung und Zusammenarbeit
Landessportbund Nordrhein-Westfalen	MindManager – Überblick in Projekten
Landessportbund Sachsen-Anhalt	Personal managen und führen
Sport Club Siemensstadt Berlin	Führen und Kooperieren im Verein - Teamtraining Teil 1
Sport Club Siemensstadt Berlin	Führen und Kooperieren im Verein - Teamtraining Teil 2
Württembergischer Landessportbund e.V.	Neue Geschäftsfelder für Sportgroßvereine im WLSB

## 2.3 SEMINARREIHEN

Nachhaltige Weiterbildung und eine erfolgreiche Umsetzung der vermittelten Inhalte in den Arbeitsalltag haben erfahrungsgemäß größeren Erfolg, wenn es gelingt, Teilnehmer/innen wie Institutionen über einen längeren Zeitraum zu begleiten. Seminarreihen ermöglichen einen intensiveren Kontakt und Erfolg versprechende Vertiefungsprozesse zwischen den Seminarleitern und den teilnehmenden Personen und Institutionen und verstärken darüber hinaus auch den Kontakt zwischen den Teilnehmenden selbst, so dass sich zwischen den Modulen und auch über die Seminarreihe hinaus neue Netzwerke entwickeln können.

Die Führungs-Akademie hat daher auch in 2010 sowohl die eigenen Seminarreihen fortgesetzt – wie die 10. Arbeitstagung Personal, Finanzen Verwaltung und die 2009 erstmals aufgelegte Reihe „Organisationsentwicklung und systemische Gestaltungskompetenz“ – als auch mehrteilige Weiterbildungsreihen mit anderen Verbänden – wie dem Deutschen Olympischen Sportbund, dem Deutschen Fußballbund, dem Deutschen Schützenbund und dem Deutschen Handballbund – ins Programm aufgenommen.

## 2.4 SOMIT

Das 2006 eingeführte, online basierte Qualifizierungsprogramm SOMIT (**S**port **O**rganisation **M**anagement **I**nteractive **T**eaching & **L**earning) wurde 2010 mit einem weiteren Durchgang fortgesetzt. Das Programm basiert inhaltlich auf dem Freiburger Management-Modell für Non-Profit-Organisationen. Es vermittelt Managementwissen für Sportorganisationen und berücksichtigt dabei die spezifischen Besonderheiten von Vereinen und Verbänden im Sport. Es gliedert sich in vier Themenschwerpunkte - „Sport und Management“, das „Freiburger Management-Modell für NPO“, „Ressourcen-Management für Sportorganisationen“ und „Marketing für Sportorganisationen“. Die Teilnehmer/innen werden während des auf 180 Unterrichtsstunden konzipierten Lehrgangs durch die Führungs-Akademie unterstützt und mit Hilfe von Foren, Chaträumen und E-Mails in ihrem Lernprozess begleitet.



SOMIT ist für die Führungs-Akademie – auch wenn die Zahl der Anmeldungen aktuell noch nicht dem Potenzial entspricht – ein wichtiger Baustein ihres Weiterbildungskonzepts. Es ermöglicht trotz der sehr unterschiedlichen Zeitbudgets den hauptberuflichen Mitarbeitern von Sportorganisationen ebenso wie den ehrenamtlichen Funktionsträgern eine effiziente und zugleich individuell gestaltbare Managementweiterbildung. SOMIT bietet der Führungs-Akademie darüber hinaus die Möglichkeit, neue Zielgruppen anzusprechen, so z.B. im Umfeld sportwissenschaftlicher Ausbildungsgänge, die bislang ohne ausreichende Managementinhalte konzipiert sind. Trotz der im Vergleich zu sonstigen Weiterbildungsangeboten der Führungs-Akademie hohen Seminargebühr von 1105 € mit und 1300 € ohne Frühbucherrabatt,<sup>1</sup> gehen wir weiterhin davon aus, dass das Online Angebot erfolgreich zur Managementqualifizierung eingesetzt werden kann und sich weiter etablieren wird.

<sup>1</sup> Ursächlich für die hohe Teilnahmegebühr sind die hohen Entwicklungskosten und das darauf bezogene Lizenzierungsabkommen mit dem Verbandsmanagement Institut VMI der Universität Fribourg in der Schweiz.

## 2.5 REFERENTINNEN UND REFERENTEN DER SEMINARE 2010

Die Führungs-Akademie versteht sich ihrem Selbstverständnis nach als zentrale Einrichtung zu Fragen der Sportentwicklung und des Managements im Deutschen Olympischen Sportbund. Die hohe Qualität ihres Angebots in der Weiterbildung wie auch in der Beratung basiert dabei nicht alleine auf dem Wissen und den Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Führungs-Akademie, sondern nicht zuletzt auch auf einem breiten Netz von Expertinnen und Experten sowohl aus dem Sport als auch aus der freien Wirtschaft, der öffentlichen Verwaltung und der Wissenschaft. Die langjährige und stetig weiter ausgebauten Partnerschaft zwischen der Führungs-Akademie und dem Wissens- und Erfahrungsspektrum der Expertinnen und Experten ist auch eine zentrale Voraussetzung dafür, Wissen im und für den Sport auszubauen.

Ergänzend zu den festangestellten wissenschaftlichen Referenten und Referentinnen und der Direktorin der Führungs-Akademie waren 2010 56 externe Fachexperten – 43 Referenten (76,8 %) und 13 Referentinnen (23,2%) als Dozent / Dozentin in die Weiterbildungsarbeit der Führungs-Akademie eingebunden.

## 3 BERATUNG

Die Führungs-Akademie bietet eine praxisorientierte und individuelle Beratung in den Feldern Sportentwicklung und Sportmanagement für den Deutschen Olympischen Sportbund und seine Mitgliedsorganisationen. Vornehmliches Ziel ist die Unterstützung der Sportverbände in ihrer Entwicklung zu starken und attraktiven Organisationen für die eigenen Mitglieder, Partner und Mitarbeiter.

### 3.1 BERATUNGSVERSTÄNDNIS

Beratung wird in der Führungs-Akademie als ein Prozess verstanden, in dem auf der Basis einer vertrauensvollen Atmosphäre gemeinsam und in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber eine Lösung erarbeitet wird, die auf die spezifische Situation und Problemstellung der Organisation zugeschnitten ist. Wir orientieren uns dabei an den theoretisch fundierten Annahmen und Prinzipien der Organisationsentwicklung. Aufgrund langjähriger Erfahrungen in Beratungsprozessen mit Verbänden und Vereinen verfügen die Referentinnen und Referenten der Führungs-Akademie über ausgeprägte Kenntnisse der Strukturen und Entwicklungsprozesse im Sport. Sie wissen um die Herausforderungen im Zusammenspiel von Ehrenamt und Hauptamt und können die spezifischen Anforderungen unterschiedlicher Sportarten, Organisationsformen und –ebenen für den Beratungsprozess einschätzen. Als lernende Organisation nutzen wir diese Erfahrungen als Grundlage für die Gestaltung künftiger Beratungsprozesse und versuchen auf diese Weise, eine Verzahnung Erfolg versprechender Konzepte zu ermöglichen und in die Praxis umzusetzen.

### 3.2 BERATUNGSANGEBOT

Als externer Berater begleitet die Führungs-Akademie Entwicklungsprozesse, die sich sowohl auf strategische und konzeptionelle als auch auf operative Ebenen beziehen können. Beratungsumfang, -dauer und -tiefe sind abhängig von den konkreten Aufgabenstellungen. Neben Prozessberatungen gehören auch Beratungsworkshops und Moderationen zum Beratungs-Portfolio der Führungs-Akademie. Das Themenspektrum ist – abgesichert auch durch das Netzwerk externer Expertinnen und Experten – breit gefächert. Häufig angefragte Themenbereiche sind:

- Strategieentwicklung (u.a. Leitbildentwicklung, strategische Planung, Verbandsentwicklung)
- Organisations- und Strukturentwicklung (u.a. Aufbau- und Ablauforganisation, Projektmanagement, Entwicklung von Konzepten für Organisationsentwicklung / Veränderungsmanagement)
- Führung und Zusammenarbeit (u.a. Gremienentwicklung, Konfliktmanagement, Teamentwicklung, Entwicklung von Führungsinstrumenten, Verbandsorganisation)
- Personalmanagement (u.a. Qualifizierung Haupt- und Ehrenamt, Personalentwicklungskonzepte)
- Marketing (z.B. Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit, Sponsoring, Mitgliederentwicklung)
- Qualitätsmanagement (z.B. Aufbau eines QM-Systems, Prozessmanagement, Wissensmanagement)
- Finanzen (z.B. Finanzanalyse, Interimsmanagement, Aufbau strategisches Controlling).

### 3.3 BERATUNGSLEISTUNGEN – THEMEN UND KUNDEN

Breite und Vielfalt des Angebots sind ebenso wie der jeweilige individuelle Zuschnitt des Beratungskonzepts und die positiven Erfahrungen, die die von der Führungs-Akademie beratenen Organisationen in das System zurück spiegeln, wesentliche Voraussetzung dafür, dass sich die Nachfrage nach Beratungsleistungen nicht auf einige wenige Verbände und Vereine und auf ein schmales Band an Themen beschränkt, sondern eine Vielzahl von Führungskräften des Sports dazu motiviert, die Unterstützung der Führungs-Akademie anzufragen.

Insgesamt konnte die Führungs-Akademie 2010 Beratungsleistungen in 37 Verbänden und Vereinen realisieren. 15 Spitzenverbände, 4 Landessportbünde, 10 Landesfachverbände, 3 Jugendorganisationen, 2 Vereine und 3 weitere Institutionen konnten auf diese Weise, z.T. auch mit mehreren Projekten, unterstützt werden (vgl. Tab. 4).

Die Gesamtzahl der realisierten Unterstützungsleistungen erhöhte sich im Vergleich zum vorangegangenen Jahr erneut auf jetzt 64 Maßnahmen (2009: 58). Den größten Teil machten dabei Prozessberatungen aus (34). Daneben konnten 17 Beratungsworkshops und 13 Moderationen realisiert werden.

TAB. 4 Übersicht: Beratungskunden der Führungs-Akademie 2010**1 Spitzenverbände**

● Deutsche Lebens-Rettungs-Gesellschaft e.V.
● Deutsche Reiterliche Vereinigung e.V.
● Deutscher Alpenverein e.V.
● Deutscher Baseball u. Softball Verband e.V.
● Deutscher Behindertensportverband e.V.
● Deutscher Boxsport-Verband e.V.
● Deutscher Fußball-Bund e.V.
● Deutscher Golf Verband e.V.
● Deutscher Handballbund e.V.
● Deutscher Olympischer Sportbund e.V.
● Deutscher Ruderverband e.V.
● Deutscher Schützenbund e.V.
● Deutscher Tanzsportverband e.V.
● Deutscher Tennis Bund e.V.
● Deutscher Tischtennis-Bund e.V.

**2 Landessportbünde**

● LSB Bremen e.V.
● LSB Sachsen-Anhalt Halle
● LSB Thüringen e.V.
● Württembergischer Landessportbund e.V.

**3 Landesfachverbände**

● Bayerischer Handball-Verband e.V.
● Bayerischer Sportschützenbund e.V.
● Handball-Verband Niedersachsen e.V.
● Hessischer Judo-Verband
● LSV Pferdesport Berlin-Brandenburg
● Pferdesportverband Rheinland e.V.
● Saarländischer Tennisbund
● Sportbund Rheinland e.V.
● Südbadischer Handballverband e.V.
● Westdeutscher Fußball- und Leichtathletik- verband e.V.

**4 Jugendverbände**

● Deutsche Reiterliche Vereinigung - Jugend
● Deutsche Sportjugend e.V.
● Sportjugend Nordrhein-Westfalen e.V.

**5 Vereine, Stadt- und Kreissportbünde**

● Sportamt Wiesbaden
● GSV Eintracht Baunatal e.V.

**6 Weitere Institutionen**

● Bundesinstitut für Sportwissenschaft
● Bundesministerium des Innern, Bonn
● Deutsche Sportausweis GmbH

Gleichzeitig ist darauf hinzuweisen, dass die Zahl der Maßnahmen und die Vielzahl der beratenen Organisationen nicht die allein ausschlaggebenden Kriterien sind, mit denen der Erfolg der Arbeit der Führungs-Akademie gemessen werden kann. Neben dem Anspruch, Beratungsleistungen an vielen Stellen und unterschiedlichen Ebenen des Sportsystems einzubringen, hat die Führungs-Akademie andererseits auch den Willen, breit angelegte, personal- und zeitintensive Veränderungsprozesse im Sportsystem beratend zu begleiten. Vor dem Hintergrund dieser unterschiedlichen Zielsetzungen kann das 2010 erzielte Ergebnis als gelungene Balance charakterisiert werden mit einer weiterhin hohen Zahl an beratenden Organisationen und der gleichzeitig angepassten Beratungsintensität. Die nachfolgenden Tabellen geben eine Übersicht über Auftraggeber und Themen – unterteilt nach längerfristigen Beratungsprozessen (Tab. 5), punktuellen Unterstützungsleistungen im Rahmen von Klausuren, Veranstaltungen und Workshops (Tab. 6) und Moderationen (Tab. 7).

TAB. 5 Beratungsleistungen der Führungs-Akademie 2010 – (A) Prozessberatungen

Auftraggeber	Titel
Bundesministerium des Innern, Bonn	Entwicklung eines Verbandssicherungssystems
Deutsche Reiterliche Vereinigung e.V.	Projekt "Investition in die Zukunft" (Forts. aus 2008 u. 2009)
Deutsche Sportjugend e.V.	Evaluation des Projektes "JETST! Junges Engagement im Sport"
Deutscher Alpenverein e.V.	Erstellung Breitensportkonzeption
Deutscher Baseball und Softball Verband e.V.	Strategie- und Organisationsentwicklung (Forts. aus 2009)
Deutscher Behindertensportverband e.V.	Führung und Zusammenarbeit im DBS
Deutscher Boxsport-Verband e.V.	Interimsmanagement im DBV
Deutscher Boxsport-Verband e.V.	Strategie- und Strukturberatung
Deutscher Golf Verband e.V.	Organisationsstruktur Deutscher Golf Verband
Deutscher Handballbund e.V.	Strategie- und Leitbildentwicklung (Forts. aus 2006, 2007, 2008 und 2009)
Deutscher Olympischer Sportbund Geschäftsbereich Sportentwicklung	DOSB-Arbeitspapier Sportentwicklungsplanung
Deutscher Olympischer Sportbund e.V.	Sport pro Gesundheit – Entwicklung des Geschäftsbereichs
Deutscher Olympischer Sportbund e.V.	Kongress "Kommune und Sport" (Forts. aus 2009)
Deutscher Olympischer Sportbund e.V.	Konzeption Programm "Integration durch Sport"
Deutscher Olympischer Sportbund e.V.	Entwicklung eines Fortbildungskonzeptes für die hauptamtlichen Mitarbeiter/innen im Programm „Integration durch Sport“
Deutscher Olympischer Sportbund e.V.	Weiterentwicklung Deutsches Sportabzeichen (Fortsetzung aus 2009)
Deutscher Olympischer Sportbund e.V.	Mitgliedermeldung und Bestandserhebung (Forts. aus 2009)

Auftraggeber	Titel
Deutscher Olympischer Sportbund e.V.	Konzeption Tagung "Sport der Älteren"
Deutscher Olympischer Sportbund e.V.	Familienfreundlicher Sportverein
Deutscher Schützenbund e.V.	Projekt Mitgliederentwicklung (Forts. aus 2009)
Deutscher Schützenbund e.V.	Strukturberatung (Forts. aus 2009)
Deutscher Tanzsportverband e.V.	Strategie- und Strukturberatung
Deutscher Tischtennis-Bund e.V.	Kooperation Schule und Verein zur Mitgliederentwicklung
GSV Eintracht Baunatal e.V.	Beratung Satzungsfragen
Handball-Verband Niedersachsen e.V.	Qualitätsmanagement
LSB Thüringen e.V.	Leitbildentwicklung (Forts. aus 2009)
Sportamt Wiesbaden	Sport in Wiesbaden im Jahr 2020
Sportbund Rheinland e.V.	Fachverbandsberatung im Sportbund Rheinland
Sportjugend Nordrhein-Westfalen e.V.	Organisationsentwicklung Sportjugend LSB NRW
Westdeutscher Fußball- und Leichtathletikverband	Organisationsentwicklung

**TAB. 6 Beratungsleistungen der Führungs-Akademie 2010 – (B) Beratungsworkshops**

Auftraggeber	Titel
Deutsche Lebens-Rettungs-Gesellschaft e.V.	Entwicklungs- und Strategiefragen des DLRG-Bezirks Saarlouis
Deutsche Reiterliche Vereinigung - Jugend	Workshop für Führungskräfte im Rahmen des Bundesstagung
Deutsche Reiterliche Vereinigung e.V.	Workshop für die Bundesjugendleitung
Deutsche Reiterliche Vereinigung e.V.	Workshop für die Jungzüchter/innen
Deutsche Sportausweis GmbH	Workshop Deutscher Sportausweis
Deutscher Fußball-Bund e.V.	Workshops für Mitarbeiter/innen der Geschäftsstellen der Regional- und Landesverbände im DFB
Deutscher Golf Verband e.V.	Entwicklung Schulgolf im DGV
Deutscher Olympischer Sportbund - Geschäftsbereich Sportentwicklung	Workshop: Mehr Migrantinnen in den Sport
Deutscher Ruderverband e.V.	Workshop "Kommunikationsstrategie"
Landesverband Pferdesport Berlin-Brandenburg	Klausuren für die Geschäftsstelle
LSB Sachsen-Anhalt Halle	Workshop der Führungskräfte im LSB S.-A: Zusammenarbeit und Verbandsführung
Saarländischer Tennisbund	Marketing zur Mitgliederentwicklung
Südbadischer Handballverband e.V.	Strategie-Workshop
Württembergischer Landessportbund e.V.	Lehren und Lernen

TAB. 7 Beratungsleistungen der Führungs-Akademie 2010 – (C) Moderationen

Auftraggeber	Titel
Deutscher Olympischer Sportbund – Geschäftsbereich Sportentwicklung	Arbeitstagung Sportentwicklung 2010
Deutscher Olympischer Sportbund – Geschäftsbereich Sportentwicklung	Hamburger Sportkongress - Fachforen
Deutscher Olympischer Sportbund – Programm Integration durch Sport -	Vernetzungsworkshop mit Migrantenselbstorganisationen
Deutscher Olympischer Sportbund – Programm Integration durch Sport -	Jahrestagung 2011 Programm "Integration durch Sport"
Deutscher Olympischer Sportbund – Ressort Bildung -	Expertenhearings zur "Qualifizierung im Kontext von Schule und Schulentwicklung"
Deutscher Olympischer Sportbund e.V.	Arbeitstagung Bildung der Lehrreferenten 2010
Deutscher Olympischer Sportbund e.V.	Moderation Expertengespräch "Sportstätten und Stadtentwicklung"
Deutscher Tennis Bund e.V.	Workshop "Strategische Ausrichtung des DTB in Kooperation mit den Partnern"
LSB Bremen e.V.	Zukunftskongress: Moderation und Impulsreferat
Pferdesportverband Rheinland e.V.	Workshop zur Initiative Vorreiter Deutschland
Sportbund Rheinland e.V.	Strategieworkshop mit dem Judoverband Rheinland
Sportbund Rheinland e.V.	Strategieworkshop mit dem Rheinischen Schützenbund
Sportbund Rheinland e.V.	Strategieworkshop mit dem Landesseglerverband Rheinland-Pfalz

## 4 FORUM

Foren zur Sportentwicklung und zur Sportpolitik dienen der Meinungs- und Willensbildung, zur Generierung neuer Erkenntnisse, zum Interessenausgleich und zur gesellschaftlichen Positionierung des organisierten Sports. Foren werden als eigenständige Veranstaltungen der Führungs-Akademie oder auch in Kooperation mit dem DOSB und den Mitgliedsorganisationen angeboten. Die Führungs-Akademie nutzt Foren sowohl um neue Themen und Diskussionen anzustoßen als auch um Impulse für die Sportentwicklung zu setzen. 2010 wurden drei Foren durchgeführt:

- KÖLNER SPORTREDE 2010
- Expertenforum "Qualitätsmanagement im organisierten Sport"
- Themenkonferenz "Lehren und Lernen".



Darüber hinaus ist die Führungs-Akademie Einladungen von Mitgliedsorganisationen gefolgt, um mit Vorträgen auch in den Foren der Mitgliedsorganisationen Impulse zu setzen.

Mit dem Träger des Leo-Baeck-Preises und Präsidenten des Deutschen Fußball-Bundes setzte die Führungs-Akademie die 2006 begonnene Reihe der KÖLNER SPORTREDE® fort. Mehr als 200 Zuhörerinnen und Zuhörer, unter ihnen der Innen- und Sportminister des Landes NRW, Dr. Ingo Wolf, der Abteilungsleiter Sport im Bundesinnenministerium, Gerhard Böhm, der Vizepräsident Wirtschaft und Finanzen des DOSB, Hans-Peter Krämer, sowie zahlreiche Persönlichkeiten aus Sport, Politik und Wirtschaft, waren der Einladung des Oberbürgermeisters der Stadt Köln, Jochen Roters, und des Vorstandsvorsitzenden der Führungs-Akademie, Walter Schneeloch, zur 4. Kölner Sportrede am 28. April 2010 in das Historische Rathaus der Stadt Köln gefolgt.

Unter dem Titel „Sport – zwischen Kommerzialisierung und sozialer Verantwortung“ entwarf der Festredner das Bild eines Spannungsfeldes, in dem wirtschaftliche Interessen und sozial-integrative Erwartungen an den Sport nicht als einander sich ausschließende Gegensätze zu sehen sind, sondern als Momente des modernen Sports, die gemeinsam – wenngleich aus je eigenem Blickwinkel – die gesellschaftliche Verantwortung des Sports stärken können.

Auch mit Blick auf die historische Entwicklung des Verhältnisses von Kommerzialisierung und sozialem Engagement im Sport zeichnete Dr. Zwanziger ein von Optimismus getragenes Bild einer Entwicklung, in der „man verständliche wirtschaftliche Interessen mit der Tradition sportlicher Werte verbinden kann.“ „Gemeinnützigkeit“, so der Festredner, „richtet sich nicht gegen kommerzielles Handeln und gegen die Wirtschaft ...“. Und auf der anderen Seite – hier lenkte er den Blick der Zuhörer und Zuhörerinnen beispielhaft auf die heute zahlreich bestehenden Stiftungen im Fußball wie im Sport insgesamt – erinnerte er daran, dass die neuen wirtschaftlichen Möglichkeiten auch die Kraft des Sports gestärkt habe, seiner gesellschaftlichen Verantwortung nachzukommen. Die Kölner Sportrede ist erneut in einer Broschüre dokumentiert.



Ziel des Forums "Qualitätsmanagement im organisierten Sport" war es, den bisherigen Einsatz von Qualitätsmanagement vor dem Hintergrund der Erfahrungen der teilnehmenden Qualitätsmanagementbeauftragten unterschiedlicher Organisationen und zusätzlicher Fachexperten zu erfassen, um so relevante Fragestellungen für den zukünftigen Umgang mit dem Thema Qualitätsmanagement im Sport entwickeln zu können. Die Ergebnisse des Expertenforums sollen vor allem genutzt werden, um auf der Basis eines abgestimmten Verständnisses von Qualitätsmanagement die Entwicklung von Ansätzen für den Diskussions- und Entscheidungsprozess in den Organisationen vorzubereiten, die Qualitätsmanagement selbst einführen möchten.

In einem ersten Schritt sind dabei im Rahmen eines Forums die Experten / Expertinnen, die sich bereits intensiv mit dem Thema im und außerhalb des organisierten Sport auseinandergesetzt

haben, zu einem Meinungsaustausch zusammengekommen, um die relevanten Fragestellungen zu diskutieren und zu konkretisieren.

Parallel dazu werden unterschiedliche Zielgruppen des organisierten Sports für das Thema Qualitätsmanagement sensibilisiert, die Potentiale des Themas aufgezeigt und über den aktuellen Stand im Sport informiert. Neben einem Seminar, das die Führungs-Akademie in ihrem Jahresprogramm zu diesem Thema angeboten hat, hat sie auch das Grundsatzreferat mit einer Annäherung an das Thema "Qualitätsmanagement" bei der Arbeitstagung Bildung übernommen und platzierte das Thema in zahlreichen Weiterbildungs- und Qualifizierungsreihen sowie bei Veranstaltungen. Außerdem ist Gabriele Freytag Mitglied im Projektbeirat des Bundesinstituts für Sportwissenschaft zum Qualitätsmanagement in Sportverbänden. Die Führungs-Akademie ist sich sicher, dass das Thema zukünftig für die Sportorganisationen an Bedeutung gewinnen wird.

Die gemeinsam mit dem Ressort Bildung und Olympische Erziehung im Geschäftsbereich Sportentwicklung des DOSB veranstaltete Themenkonferenz „Lehren und Lernen – aktuelle Erkenntnisse aus der Gehirnforschung“ richtete sich an die für Bildung verantwortlichen Personen aus den Landessportbünden und den Spitzenverbänden sowie den Sportverbänden mit besonderen Aufgaben.

Im Mittelpunkt dieser Themenkonferenz stand der Versuch, gemeinsam mit der Referentin, Dr. Zrinka Susic-Vasic, vom Transferzentrum für Neurowissenschaften und Lernen (ZNL) aus der Arbeitsgruppe um Prof. Dr. Dr. Manfred Spitzer, den aktuellen Forschungsstand aus dem Bereich der Gehirnforschung zum „Lehren und Lernen in der Erwachsenenbildung“ aufzuarbeiten. In einem zweiten Schritt wurde die Frage erörtert, wie es gelingen kann, die Erkenntnisse aus der Forschung für die Gestaltung und Konzeption von Seminaren zur Erwachsenenbildung auch im Sport (stärker) zu nutzen.

Darüber hinaus diente das Forum auch dazu, einen Austausch zur modernen und lerneffizienten Gestaltung von Fort-, Aus- und Weiterbildungen im Erwachsenenbereich im Sport anzuregen und auf eine breitere inhaltliche Basis zu stellen.

## 5 WEITERE AKTIVITÄTEN DER FÜHRUNGS-AKADEMIE 2010

### 5.1 VORTRÄGE UND PRÄSENTATIONEN

Vielfältige Anfragen zu Vorträgen und Präsentationen – z.B. zu Fragen des „Ehrenamts im Sport“, zu den „Herausforderungen der Vereinsentwicklungen“, zu "Erfolgreiches Management in Verein und Betrieb" oder zu „Sportorganisationen im Wandel“ – sind für die Führungs-Akademie ein wichtiges Indiz dafür, dass die in der Weiterbildung, dem Forum und in der Beratung bearbeiteten Themen über den Kreis der direkt beteiligten Teilnehmer und Teilnehmerinnen hinaus in den Sportorganisationen aufgenommen und diskutiert werden (vgl. Tab. 8).

**TAB. 8 Vorträge und Präsentationen der Direktorin und der Referent/innen der Führungs-Akademie 2010**

Auftraggeber	Aufgabe
Bayerischer Landes-Sportverband e.V.	Vortrag bei der Tagung Sportabzeichen
Bundesinstitut für Sportwissenschaft	Projektbeirat Qualitätsmanagement in Sportverbänden
DJK Sportverband e. V.	Vortrag beim DJK Bundestag 2010 „Networking im Verband“
KSB Rhein-Berg	Vortrag zur Mitgliederversammlung
LSB Sachsen-Anhalt Halle	Vortrag bei den Fachtagen Sportentwicklung
Niedersächsischer Leichtathletik-Verband e.V.	Vortrag: "Ehrenamt im Sport"
Österreichische Bundes-Sportorganisation	Präsentation der Führungs-Akademie
Sportbund Rheinland e. V.	Vortrag beim Koblenzer Sportkongress „Wieviel Verband braucht der organisierte Sport?“
Sportjugend Rheinland-Pfalz	Vortrag zur Mitgliederversammlung
Stadt Köln	Masterplan Sportstadt Köln
Tennisverband Rheinland	Vortrag: Herausforderungen der Vereinsentwicklungen
Uni Jena	Vortrag: "Sportorganisationen im Wandel"
Universität Heidelberg - Institut für Sport und Sportwissenschaft	Präsentation der Führungs-Akademie
Bayerischer Tennis-Verband	Vortrag Mitgliederversammlung
Deutsche Reiterliche Vereinigung e.V.	Vortrag: "Erfolgreiches Management in Verein und Betrieb"
Stadt Herne Öffentliche Ordnung und Sport – Abtlg. Sport	Vortrag zum 19. Stadtforum für den Sport in Herne

## 5.2 EU-PROJEKT „TRAINING 4 VOLUNTEERS“

Ein durchaus sehr bemerkenswerter Erfolg ist der Führungs-Akademie mit dem Antrag des EU-Projekts „Training 4 Volunteers“ gelungen. Im Rahmen der Ausschreibungen der sogenannten „Vorbereitenden Maßnahmen im Bereich des Sports“ der Europäischen Kommission erhielt die Führungs-Akademie in 2010 den Zuschlag für die Durchführung eines Gemeinschaftsprojekts für die Laufzeit Januar 2011 bis Juni 2012. Das Projekt mit dem Titel "Training 4 Volunteers – Mapping Strategies and Good Practice of Human Resource Development for Volunteers in Europe" befasst sich mit Fragen der Personalentwicklung und des Personalmanagements in Sportorganisationen und hat ein Projektvolumen von 160.000 €. Die Führungs-Akademie führt dabei ein Konsortium von 10 Partnern aus 8 Mitgliedsstaaten (Bulgarien, Dänemark, Frankreich, Großbritannien, Italien, Litauen und Malta). Insgesamt lagen der Antragskommission in drei Projektlinien insgesamt knapp 150 Anträge vor. Der Antrag zum "Training 4 Volunteers" Projekt wurde dabei als eines von insgesamt nur vier geförderten Projekten im Themenfeld Ehrenamt / freiwilliges Engagement ausgewählt.

### 5.3 MARKETING UND ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

Neben den weiterhin erfolgreich eingesetzten Kommunikationskanälen zur Information über die Arbeit der Führungs-Akademie – dem alle zwei Monate erscheinenden Newsletter mit seinen inzwischen rund 4.000 Abonentinnen und Abonneten und der seit dem Relaunch 2009 noch intensiver genutzten Website – konnte die Führungs-Akademie 2010 mit der Herausgabe des „Handbuchs Verbandssicherung – Risiko- und Krisenmanagement für Sportverbände“ und der Etablierung eines kostenpflichtigen „Rechtstelegramms für die Vereins- und Verbandsarbeit“ zwei weitere Projekte realisieren.

#### Handbuch Verbandssicherung: Risiko- und Krisenmanagement für Sportverbände

Das von Gabriele Freytag herausgegebene und vom Bundesministerium des Innern geförderte 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 vorstellt. Ziel des Handbuches ist es, die ehrenamtlichen und hauptberuflichen Führungsverantwortlichen bei Ihrer Aufgabe zu unterstützen, die Sportverbände auch in unruhigen Zeiten sicher zu führen. Es soll Anregungen für den Umgang mit Risiken und Krisen liefern und bietet auf einer begleitenden CD-ROM zahlreiche Materialien zur Unterstützung bei der konkreten praktischen Arbeit.



#### Rechtstelegramm für die Vereins- und Verbandsarbeit

Nach positiven Reaktionen auf die im August 2010 erschienene 20 Seiten umfassende Ausgabe zum Kennenlernen des Projekts startete das neue Periodikum der Führungs-Akademie im September mit der regulären Erstausgabe. Ziel des „Rechtstelegramms für die Vereins- und Verbandsarbeit“ ist es, die Spitzen- und Landesverbände, die Landessportbünde mit ihren Gliederungen sowie die Sportvereine und sonst am Sportgeschehen Interessierten vier Mal im Jahr mit aktuellen Informationen, Tipps und praktischen Hilfestellungen zu Rechtsfragen zu versorgen. Das Rechtstelegramm konzentriert sich dabei auf die Aktivitäten des Gesetzgebers. Es stellt Gesetzesänderungen vor, die Auswirkungen auf die Verbands- und Vereinsarbeit haben und informiert über neue Gesetze, Gesetzgebungsvorhaben und Verwaltungsanweisungen, deren Kenntnis für die tägliche Arbeit unabdingbar geworden ist.



Das Rechtstelegramm ist damit gleichzeitig eine vertiefende Ergänzung zu den regelmäßigen Satzungsseminaren der Führungs-Akademie. In beiden Fällen zeichnet der Dresdener Jurist Stefan Wagner, intimer Kenner des Satzungsrechts und seit vielen Jahren mit der Führungs-Akademie

verbunden, verantwortlich für die inhaltliche Gestaltung und Auswahl der Themen. Das „Rechtstelegramm für die Vereins- und Verbandsarbeit“ ist als vierteljährlich erscheinendes ausschließlich im PDF-Format vertriebenes Periodikum konzipiert. Sein Umfang variiert und orientiert sich an den rechtlichen Veränderungen zwischen den jeweiligen Ausgaben.

## 5.4 MITGLIEDERVERSAMMLUNG

Die 24. Mitgliederversammlung am 3.12.2010 in München stand nicht zuletzt im Zeichen des Endes der Wahlperiode des 2006 gewählten Vorstands. In seiner Begrüßungsrede dankte Walter Schneeloch als Vorstandsvorsitzender den Vorstandskollegen für die „sehr gute und erfolgreiche Zusammenarbeit der letzten vier Jahre“. Er bekundete zugleich seine Freude darüber, dass die Verbandsgruppen der Mitgliederversammlung der Führungs-Akademie ihre bisherigen Vertreter erneut für die Wahl in den Vorstand vorgeschlagen hätten. Die Führungs-Akademie sei, so sein zusammenfassendes Fazit, „gut aufgestellt und im Sportsystem sehr gut verankert und vernetzt“. Damit erfülle sie „alle Voraussetzungen, um ihre Mitgliedsorganisationen auch künftig in ihrer immer anspruchsvoller werdenden Arbeit erfolgreich unterstützen zu können.“



In den Wahlen zum Vorstand wurden die bisherigen Mitglieder, Prof. Paul Hempfer, als Vertreter der Landessportbünde und als Stellvertretender Vorsitzende des Trägervereins der Führungs-Akademie, Franz Allert, als Vertreter der Nichtolympischen Spitzenverbände, Claus Umbach, als Vertreter der Olympischen Spitzenverbände, und Volker Monnerjahn, als Vertreter der Sportverbände mit besonderen Aufgaben, jeweils einstimmig wiedergewählt.

Im Rahmen einer mehrere Punkte umfassenden Satzungsänderung beschloss die Mitgliederversammlung auch, die Funktion des Direktors / der Direktorin der Führungs-Akademie zukünftig als Besonderen Vertreter / Besondere Vertreterin nach § 30 BGB in den Vorstand einzubinden. Ziel dieser Satzungsänderung sei es, so der Vorstand in seiner Begründung, das „so erfolgreiche operative Geschäft der Führungs-Akademie mit dem Vorstand des Vereins noch enger zu verbinden und den gestiegenen Anforderungen auf operativer Seite Rechnung zu tragen“.

## 5.5 CORPORATE DESIGN

Die 2009 begonnene und in weiten Teilen auch schon umgesetzte Umstellung auf das neue Corporate Design wurde Anfang des Jahres abgeschlossen. Die positiven Rückmeldungen zum attraktiven Erscheinungsbild insbesondere der Website, die zusätzlich eine verbesserte Funktionalität aufweist, bestätigen die Notwendigkeit der Überarbeitung des Corporate Designs. Auch das Ende 2009 neu in die Website eingebundene interaktive Chart zum Aufbau des organisierten Sports fand weiterhin regen Zuspruch.

## 6 PERSONAL

Mit der erneuten Zunahme von Aktivitäten sowohl im Bereich der Weiterbildung als auch bei den Beratungsleistungen stößt die Führungs-Akademie zunehmend an die Grenzen der personellen Ressourcen. Zur Unterstützung des Teams, aber auch als Maßnahme der Personalentwicklung wurde auf Beschluss des Vorstands eine Traineeestelle mit einer Laufzeit von 12 Monaten eingerichtet. Ziel war es, auf der einen Seite dem / der Trainee Kompetenz in allen Geschäftsbereichen (Seminare, Projekte, Foren, Verwaltung und Organisation) zu vermitteln, damit er / sie umfassend für die Praxis der Verbandsarbeit gerüstet ist, und auf der anderen Seite, eine zusätzliche qualifizierte Mitarbeit in allen Bereichen der Führungs-Akademie zu erhalten.

Dem Team der Führungs-Akademie gehören zum 31.12.2010 neun Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an: eine Direktorin, drei Wissenschaftliche Referent/inn/en, ein Organisationsreferent, drei Sachbearbeiterinnen und ein Trainee.

TAB. 9 Stellenplan der Führungs-Akademie (Stand vom 31.12.2010)

	Funktion	Umfang	Befristung
1	Direktor/in	100 %	unbefristet
2	Wiss. Referent/in	100 %	unbefristet
3	Wiss. Referent/in	100%	unbefristet
4	Wiss. Referent/in	50 % /	unbefristet
5	Organisationsreferent/in	100 %	unbefristet
6	Sachbearbeiter/in	100 %	unbefristet
7	Sachbearbeiter/in	64,1 %	unbefristet
8	Sachbearbeiter/in	100 %	unbefristet
9	Trainee	100%	befristet: 15.07.12

## 7 FINANZEN

Die Führungs-Akademie finanziert sich über Zuwendungen und Zuschüsse des Landes und der Stadt Köln, über Beiträge der Mitgliedsorganisationen sowie durch Einnahmen aus Teilnahmegebühren und Honoraren. Unter bestimmten Voraussetzungen erhält die Führungs-Akademie darüber hinaus auf Antrag Projektmittel durch das Bundesministerium des Innern. Dabei werden für die Mitgliedsorganisationen Weiterbildungsangebote und Projekte mit Spitzensportbezug an der Führungs-Akademie gefördert, die im besonderen Interesse des Bundes liegen.

Im Haushaltsjahr 2010 kann die Führungs-Akademie eine gute finanzielle Entwicklung vorweisen. Das Ergebnis ist vor allem darauf zurückzuführen, dass sich Weiterbildungs- und Beratungsbereich 2010 gut entwickelt haben.

## Finanzergebnis der Führungs-Akademie des DOSB 2010

<b>Einnahmen</b>	<b>Betrag</b>
Zuwendungen des Landes NRW (200.000 €) und der Stadt Köln (100.000 € plus 50.000 € Infrastruktur)	350.000,00 €
Beiträge der Mitgliedsorganisationen: LSB, Spitzenverbände und DOSB	142.416,75 €
Zuwendungen des Bundesministerium des Innern	64.825,70 €
Einnahmen aus Teilnahmegebühren und Honoraren	365.538,00 €
Sonstige Einnahmen ideeller Betrieb	4.893,86 €
Einnahmen aus Vermögensverwaltung	1.329,72 €
Einnahmen gesamt	929.004,03 €
Ausgaben gesamt	924.088,85 €
<b>Ergebnis:</b>	<b>4.915,18 €</b>

## 8 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Die Führungs-Akademie kann für das Jahr 2010 eine durchweg positive Bilanz ziehen. Wichtige Bausteine für die erfolgreiche Arbeit 2010 sind

- die gute Resonanz auf das Weiterbildungsprogramm, das in seiner thematischen Ausrichtung ganz offensichtlich die Qualifizierungswünsche und –erfordernisse der Führungskräfte in den Verbänden und Vereinen adäquat aufgegriffen hat
- die sehr stabile Nachfrage nach Beratungsleistungen mit einem breiten Themenspektrum, einer guten Mischung von Prozessberatungen, Beratungsworkshops und Moderationen und einem breiten ‚Kundenspektrum‘, in dem Spitzenverbände und Landessportbünde ebenso vertreten sind wie Landesfachverbände, regionale Bünde und Vereine
- das weiter bestehende Interesse an den Forumsveranstaltungen – hier ist insbesondere darauf hinzuweisen, dass sich das Interesse nicht nur auf die öffentlichkeitswirksame Kölner Sportrede konzentriert, sondern dass gerade auch die Foren zu spezifischen Fragen der Sportentwicklung, die sich eher an einen kleinen Kreis von Experten und Expertinnen richten, angenommen werden
- die erfolgreiche Initiierung oder Umsetzung neuer Ideen und neuer Dienstleistungen – hier sei beispielhaft zum einen auf das EU-Projekt „Training 4 Volunteers“ zum anderen auf die neuen Publikationen – das „Handbuch Verbandssicherung“ und das „Rechtstelegramm für die Vereins- und Verbandsarbeit“ hingewiesen
- die weiterhin hohe Dienstleistungsqualität, die sich insbesondere in den positiven Rückmeldungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Seminare der Führungs-Akademie und den Auftraggebern der Beratungen äußert.

Die Wertschätzung der Arbeit der Führungs-Akademie zu erhalten, sie durch ein attraktives Weiterbildungsprogramm und durch ein engagiertes Ringen um adäquate Lösungen in den Beratungsprozessen weiter zu festigen, ist das Ziel, zugleich aber auch die besondere Herausforderung der nächsten Jahre.



Gabriele Freytag  
Direktorin



**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)