



INHALT

VORWORT	3
SELBSTVERSTÄNDNIS	4
DER VORSTAND	5
DAS TEAM	6
BERICHTE AUS DEN GESCHÄFTSFELDERN	8
WEITERBILDUNG	9
BERATUNG	21
FORUM & WISSENSCHAFT	29
MITGLIEDERSERVICE	31
FINANZEN	35

VORWORT

„Schwierige Zeiten lassen uns Entschlossenheit und innere Stärke entwickeln.“

(Dalai Lama)



Die letzten beiden Jahre haben nicht nur viele Sportorganisationen vor große Herausforderungen gestellt. Die Pandemie dominierte das gesamtgesellschaftliche Geschehen. Aus der Not heraus waren neue Ideen und Umsetzungspraktiken gefordert, die das digitale Zusammenleben möglich machten. Die Führungs-Akademie entwickelte verstärkt digitale Angebote, um ihre Mitgliedsorganisationen weiterhin in ihrer Arbeit zu unterstützen. Das erste Webinar – abseits des bereits ausgeschriebenen Weiterbildungsprogramms – fand im März 2020 statt, und von da an wurden die Themen vielfältiger und die Frequenz der Online-Veranstaltungen erhöht.

Die fortschreitende Digitalisierung bereicherte auch die interne Weiterentwicklung der FA. Bisherige Prozesse und Angebote wurden digital ausgebaut und seit März 2020 konnte mobiles Arbeiten etabliert werden.

Was hat sich noch getan an der Führungs-Akademie?

Durch die Neuwahlen im DOSB-Präsidium gab es auch im Vorstandsvorsitz an der Führungs-Akademie einen Wechsel. Zum 01. Februar 2022 wurde Oliver Stegemann (Vizepräsident des DOSB) zum Vorsitzenden des Vorstandes benannt.

Im Geschäftsfeld Weiterbildung lag der Fokus auf den digitalen Veranstaltungen, da die Präsenzveranstaltungen stark eingeschränkt waren oder gar nicht erst stattfinden konnten. Umso erfreulicher war es zu sehen, dass unser digitales Angebot sehr gut wahrgenommen und genutzt wurde, u.a. auch in vielzähligen Inhouse-Schulungen zum Thema „Virtuell kompetent agieren“ oder „Digitale Methodenvielfalt“.

Im Geschäftsfeld Beratung war das Ausmaß der Pandemie spürbar, da viele Projekte pausierten oder zunächst nur langsam weiterliefen. Einige Verbände nutzten jedoch auch genau in dieser Zeit unsere Unterstützung, um bestehende und neue Herausforderungen anzugehen und zu meistern.

In dieser weiterhin herausfordernden Zeit ist es unser Bestreben, ein starker Partner für unsere Mitgliedsorganisationen zu sein und die Unterstützung zu bieten, die sie benötigen – ob in digitaler Weise oder in Präsenz.

Oliver Stegemann
Vorstandsvorsitzender

Florian Scheibe
Direktor

UNSER SELBSTVERSTÄNDNIS

Die Führungs-Akademie ist die zentrale Einrichtung im DOSB für Führungskräfte und Mitarbeitende auf nationaler und regionaler Ebene zu Fragen des Sportmanagements und der Verbandsentwicklung. Ihre unmittelbaren Mitglieder sind die Spitzenverbände, die Landessportbünde und die Verbände mit besonderen Aufgaben, die ihren Beitritt in den Trägerverein der FA erklärt haben. Ende 2021 gehören dem Trägerverein der Führungs-Akademie 80 Verbände an.

Als Teil des Sportsystems sind wir eng mit den Strukturen und Netzwerken des organisierten Sports verbunden. Wir besitzen eine fundierte Systemkenntnis über die besonderen Anforderungen der sportspezifischen Organisationsformen.

Wir möchten die Professionalität im organisierten Sport ausbauen und seine Stärken fördern, indem wir

- aktuelle Managementkenntnisse vermitteln und zu Fach- und Führungsthemen weiterbilden,
- unsere Mitgliedsorganisationen auf Veränderungen vorbereiten, sie in ihrer Entwicklung kompetent beraten und Wissenstransfer fördern,
- relevante Themen der Verbandsentwicklung und des Sportmanagements zielgruppengerecht aufbereiten und diese über die verschiedenen Formate unserer Geschäftsfelder in den organisierten Sport einbringen.



Wir verstehen uns als Partnerorganisation für unsere Mitglieder und orientieren uns an deren Belangen. Mit unserem gesamten Team stehen wir für Authentizität, Kompetenz und für eine hohe Qualität unserer Angebote. Wir vertreten die Werte des Sports.



DER VORSTAND 2020/2021

Der Vorstand der Führungs-Akademie setzt sich aus fünf Personen zusammen: dem/der vom DOSB-Präsidium benannten Vorsitzenden, der stellvertretenden Vorsitzenden sowie drei weiteren Mitgliedern als Vertreter/-innen der Verbändegruppen. Der Direktor gehört dem Vorstand mit beratender Stimme an. Auf der 28. Mitgliederversammlung am 30.11.2018 in Düsseldorf wurde der Vorstand für vier Jahre von den Mitgliedern der Führungs-Akademie gewählt. Das DOSB-Präsidium benannte Oliver Stegemann im Februar 2022 als Nachfolger von Veronika Rücker.



Veronika Rücker

Vorstandsvorsitzende

Vorstandsvorsitzende des Deutschen Olympischen Sportbundes e.V. (bis 12/2021)



Gabriele Wach

Stv. Vorsitzende und Vertreterin der Landessportbünde

Vizepräsidentin Bildung des LSB Niedersachsen e.V. (bis 11/2018)



Soenke Lauterbach

Vertreter der Olympischen Spitzenverbände

Generalsekretär der Deutschen Reiterlichen Vereinigung e.V.



Sigrid Berner

Vertreterin der Nicht-Olympischen Sportverbände

Schatzmeisterin des Deutschen Aero Club e.V.



Dr. Barbara Oettinger

Vertreterin der Verbände mit besonderen Aufgaben

Präsidentin des Deutschen Aikido-Bundes e.V.



Florian Scheibe

Direktor der Führungs-Akademie des DOSB e.V.

DAS TEAM

Das Team der Führungs-Akademie umfasste Ende 2020 sieben Vollzeitstellen – davon eine Trainee-stelle und eine Ausbildungsstelle – sowie sieben Teilzeitstellen.

Ende 2021 bestand das Team aus sieben Vollzeitstellen – davon eine Traineeestelle und eine Ausbil-dungsstelle – sowie sieben Teilzeitstellen und einer Kollegin in Elternzeit.

Um das umfangreiche Seminar- und Beratungsangebot abdecken zu können, greift die Führungs-Akademie weiterhin auf die Unterstützung von externen Expertinnen/Experten zurück.

Die Darstellung der Teammitglieder inkl. Funktionen bezieht sich auf Ende 2021.



Florian Scheibe
Direktor



Florian Kaiser
Stv. Direktor



Meike Schröder
Wissenschaftliche
Referentin



Dennis Baufeld
Wissenschaftlicher
Referent



Wigbert Walter
Wissenschaftlicher
Referent



Linda Kübel
Wissenschaftliche
Referentin



Anja Pachutani
Kordinatorin Projekte und
Veranstaltungsmanagement



Rebekka Malchow
Leiterin Marketing &
Kommunikation



Kathrin Tillmann
Marketing & Kommunika-
tion/Veranstaltungsma-
nagement



Daniela Rütthlein
Leiterin Office



Lisa Reich
Digitalisierung & Cont-
rolling



Angelika Jünger
Rechnungswesen und
Personalsachbearbeitung



Toni Niewerth
Mitgliederservice



Sarah Vogel
Trainee



Corinna Honrath
Auszubildende



WEITERBILDUNG

Das Weiterbildungsangebot der Führungs-Akademie orientiert sich an den aktuellen Herausforderungen des organisierten Sports. Ziel ist es, die Führungskräfte und Mitarbeitenden in ihrer beruflichen wie ehrenamtlichen Arbeit für den Sport wirksam zu unterstützen.

Unser Anspruch ist es, ein Qualifizierungsangebot im und für den Sport zu bieten, das bundesweit und sportartübergreifend ausgerichtet ist sowie aktuelle Erkenntnisse anforderungsnah und praxisgerecht vermittelt.

Das Weiterbildungsprogramm umfasste 2020/2021

- 57 (2020) und 54 (2021) im Jahresprogramm und auf der Webseite ausgeschriebene Seminare und digitale Formate für eine zielgruppenspezifische und praxisnahe Qualifizierung zu aktuellen Themen,
- 73 (2020) und 69 (2021) Inhouse Seminare: maßgeschneiderte Angebote zur Verbandsentwicklung, die auf die speziellen Anforderungen der jeweiligen Organisation ausgerichtet sind,
- den Abschluss des siebten und achten Durchgangs und Start des neunten Durchgangs der im Blended Learning Format angebotenen Qualifizierung zum/ zur „DOSB-Verbandsmanager/in“.

Weiterbildungsveranstaltungen werden als einzelne Workshops bzw. Seminare angeboten oder als Qualifizierungsreihe konzipiert und durchgeführt. Somit können die Angebote speziell auf die unterschiedlichen Interessenslagen der Teilnehmenden und der Mitglieds-

organisationen ausgerichtet werden, um eine größtmögliche Passgenauigkeit und Nachhaltigkeit zu sichern.

KOMPETENZFELDER ALS ORIENTIERUNGSPUNKT DES WEITERBILDUNGSANGEBOTS

Das Weiterbildungsprogramm der Führungs-Akademie unterstützt die Führungskräfte und Mitarbeitenden der Mitgliedsorganisationen mit Angeboten in den Feldern Fachkompetenz, Managementkompetenz sowie Führungs- und persönliche Kompetenz.

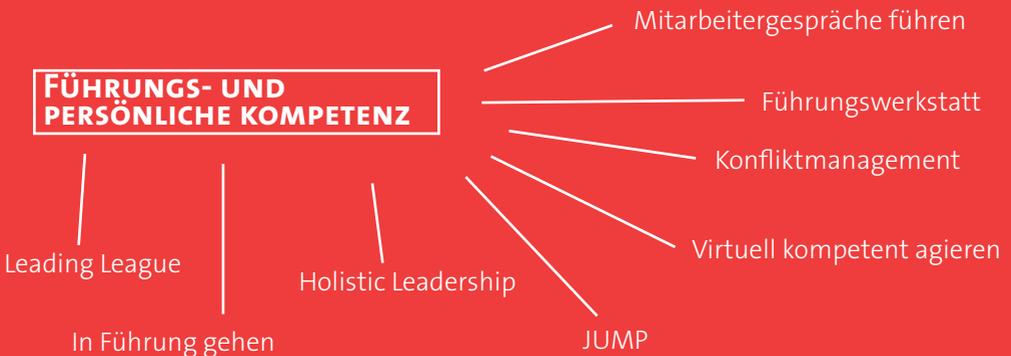
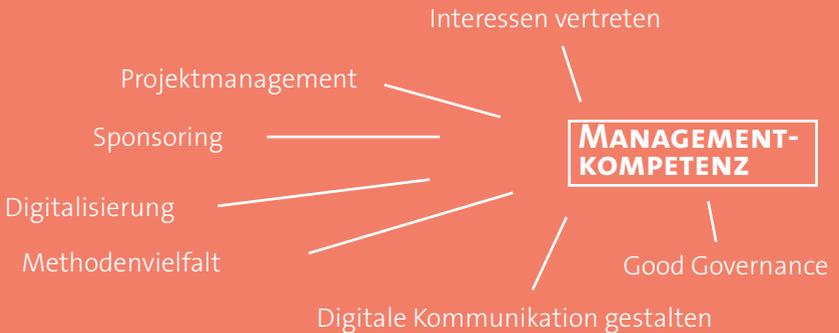
Im Bereich der Fachkompetenz werden fachspezifische Inhalte vermittelt, die einen Beitrag zur effizienten und rechtssicheren Erfüllung satzungsgemäßer Aufgaben leisten. Dazu gehören unter anderem Themen aus dem Steuer- und Vereinsrecht, der Umgang mit Haftungsrisiken in der Vorstandsarbeit, Prävention und Intervention sexualisierter Gewalt, die rechtssichere Anwendung des Datenschutzes und eine effiziente Medien- und Öffentlichkeitsarbeit.

Angebote im Bereich der Managementkompetenz richten sich vor allem an jene Fach- und Führungskräfte, die sich im Hinblick auf ihre Fähigkeit, (Veränderungs-)Prozesse sachgerecht planen, organisieren und umsetzen zu können, weiterentwickeln wollen. Zum Angebot der Führungs-Akademie gehören hier Seminare und Workshops zum Projektmanagement, zum Finanzwesen, zur strategischen Steuerung von Sportverbänden sowie zu spezifischen Managementfragen.

Fach- und Führungskräfte sind gefordert, ihrer Organisation unter wachsendem Zeit-, Kosten- und Handlungsdruck Sicherheit und Ori-

entierung zu geben und zugleich Entwicklungsmöglichkeiten in einem sich rasant verändernden Umfeld aufzuzeigen. Dafür bieten wir im Bereich Führungs- und persönliche Kompetenz Trainings und Workshops an, die den spezifischen Anforderungen im Sport gerecht werden. Hierzu gehören Seminare zum Selbst- und Zeitmanagement, zur konstruktiven Lösung von Konfliktsituationen oder zur souveränen und zielgerichteten Kommunikation in Führungspositionen.

AUSGEWÄHLTE THEMEN AUS DEN KOMPETENZFELDERN:



WEITERBILDUNG 2020

Das Jahr 2020 begann mit einem Weiterbildungsprogramm, das fast ausschließlich Präsenz-Veranstaltungen vorsah – und endete mit vielen verschobenen Präsenz-Veranstaltungen und noch mehr neuen, digitalen Formaten, die stattdessen ins Leben gerufen wurden. Im Januar und Februar liefen die Präsenz-Seminare noch wie geplant. Mit **„Mindful Leadership“** Anfang März endete die Präsenzzeit zunächst. Es mussten Lösungen gefunden werden, um den Mitgliedsorganisationen und deren Mitarbeitenden weiterhin Weiterbildungsformate anbieten zu können – vor allem in Zeiten einer beginnenden Krise.

Mitte März folgte dann das erste Webinar: **„Die rechtssichere Mitgliederversammlung“**. Schnell bestätigte sich, dass dieser Weg der Richtige ist. Mit über 100 Teilnehmenden ist der Auftakt gelungen. Und so wurden viele weitere Themen entwickelt, die für unsere Zielgruppe relevant waren.



Das Webinar **„Professionell virtuell!“** wurde z.B. gleich mehrfach durchgeführt, da die Nachfrage groß war. Es wurden Basiskompetenzen in der Moderation, mit Blick auf die besonderen Bedingungen im virtuellen Raum, vermittelt.

Formate aus dem Themengebiet der Öffentlichkeitsarbeit waren ebenfalls vertreten. Im Webinar **„Die wirkungsvolle Gestaltung Ihres Vereins-/Verbandsauftritts“** wurden den Teilnehmenden grundsätzliche Regeln beim Erst-

len von Infomaterialien, aktuelle Grafikrends und wichtige do's und don't's in der Gestaltung ihres Vereins-/Verbandsauftritts vorgestellt.

Auch im Bereich Digitalisierung gaben wir Einblicke, z.B. mit dem Webinar **„Auf die Plätze, fertig, digital“**. Oft herrscht Unklarheit über die verschiedenen Dimensionen der Digitalisierung, verbunden mit der Frage welche bei der eigenen Vereins-/Verbandsentwicklung eine Rolle spielen (sollten). Ziel des Webinars war es, einen ersten Überblick und mögliche Lösungsansätze aufzuzeigen und zur weiteren Reflektion des Themas anzuregen.



Unsere Weiterbildungsreihen wurden auch 2020 gerne gebucht. Seit 2017 ist die Qualifizierungsreihe **„JUMP“ (Junior-Management-Programm)** ein fester Bestandteil des Weiterbildungsprogramms und erfreut sich großem Interesse. **„JUMP“** wurde konzipiert, um aufstrebenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, sich auf zukünftige Führungsfunktionen vorzubereiten.

Mit der **„Leading League“** gibt es eine weitere Qualifizierungsreihe, die sich – im Unterschied zu JUMP – an bereits erfahrene Führungskräfte aus Sportorganisationen wendet. 2013 wurde sie das erste Mal durchgeführt und bis heute weiterentwickelt. Ebenso wie **„JUMP“** besteht auch die **„Leading League“** aus drei Modulen und ist den Anmeldezahlen zufolge eine beliebte Fortbildung.

WEITERBILDUNG 2021

Das Weiterbildungsprogramm 2021 musste ebenfalls viele Änderungen aufgrund von Covid-19 erfahren. Geplante Präsenz-Veranstaltungen konnten nicht realisiert werden, wurden zeitlich nach hinten geschoben oder wenn möglich, digital durchgeführt. Der Fokus lag somit weiterhin auf dem digitalen Angebot. Doch es gab natürlich auch Veranstaltungen, die mit Einschränkungen in Präsenz stattfinden konnten.

Neu im Weiterbildungsprogramm – und gleich ein Erfolg – war das Seminar **„Die digitale Geschäftsstelle als kompetenter Dienstleister“**. Unter dem Leitthema „digital & kompetent“ beleuchtete das Seminar, mit vorgeschaltetem Webinar, Bausteine einer effizienten und digitalen Geschäftsstelle und nahm die Qualitätssicherung und Weiterentwicklung von Prozessen in den Blick. Dabei erfuhren die Teilnehmenden, wie Prozesse beispielhaft digital abgebildet werden können, sodass die Chancen der Digitalisierung ergriffen und pragmatisch wirksame Lösungen für den Verein/Verband erarbeitet werden können.



Die zweimodulige Seminarreihe **„Holistic Leadership“** lenkte den Fokus auf die „unsichtbaren“ Fähigkeiten einer Führungskraft, die oft über Erfolg oder Niederlage, Gesundheit oder (stressbedingte) Krankheit entscheiden. Führung aus der eigenen inneren Balance heraus ist eine Kraft, die nicht nur hilfreich, sondern

nötig ist, um den systemimmanenten Herausforderungen im Sport wie Entgrenzung und Vermischung von Arbeit, Sport, Ehrenamt und persönlicher Leidenschaft, dauerhaft begegnen zu können. Es ging um mentale Kraft, Mindset, Werte, Haltungen, emotionale Selbststeuerung, inter- und intrapersonelle Intelligenz und die Verkörperung von Präsenz. Das erste Modul musste aufgrund der Pandemie digital stattfinden. Das zweite Modul der Reihe wurde erst im Folgejahr durchgeführt, damit es in Präsenz stattfinden konnte.



Das digitale Angebot erstreckte sich von kurzweiligen Webinaren, bis hin zu zweitägigen Online-Workshops. Als neue, vierteilige Webinarreihe konnte die **„Aktuelle Rechtsprechung zum Vereins- und Verbandsrecht 2021“**, die einmal pro Quartal stattfand, brillieren. Jedes Webinar dauerte zwei Stunden und bot den Verantwortlichen in Vereinen und Verbänden in kompakter Weise und in einem überschaubaren Zeitaufwand einen Überblick über die aktuellen Problemfelder des laufenden Jahres. Ebenso nachgefragt waren Webinare zu den Themen **„Mitgliederversammlung 2021 - Rechtssichere Planung und Durchführung“**, **„Social Media im Sport – Content und Tipps für Vereine und Verbände“** oder das Online-Seminar **„Projektmanagement“**, welches sich über zwei Tage streckte.

DOSB VERBANDSMANAGER/IN

Um langfristig Erfolg zu haben und im verstärkten Wettbewerb bestehen zu können, brauchen die Führungskräfte moderner Sportverbände fundierte Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von sportspezifischen Managementmethoden und -instrumenten.



Mit der Qualifizierung zum/zur „DOSB Verbandsmanager/in“ vermittelt die Führungs-Akademie in vier kompakten Blöcken Managementwissen, das speziell auf die strukturellen Besonderheiten des organisierten Sports übertragen und angepasst wurde. Der berufs begleitende Lehrgang ist im Blended Learning Format angelegt und umfasst Online- sowie drei Präsenzphasen. Er orientiert sich dabei am Freiburger Management Modell für Non-Profit Organisationen und gliedert sich in die Blöcke:

- Block 1: System-Management
Übergeordnete Gestaltungsansätze und Aufgaben, die das gesamte System Verband betreffen (Steigerung von Effektivität und Effizienz)
- Block 2: Marketing-Management
Die gesamte inhaltliche Arbeit des Verbandes (Gestaltung von Leistungen und Kommunikation)
- Block 3: Ressourcen-Management
Beschaffung, Einsatz und Verwaltung von Betriebsmitteln sowie Personalplanung und Mitarbeitergewinnung

- Block 4: Vertiefende Themen
Beleuchtung weiterer Management-Aspekte, wie z.B. Projekt-, Qualitäts- oder Risikomanagement im Sportverband

Ziel des universitär lizenzierten Weiterbildungsprogramms ist es, den Teilnehmenden das Rüstzeug im Bereich der systematischen Verbandsentwicklung mit auf den Weg zu geben, um ihren Verband bzw. ihren jeweiligen Verantwortungsbereich strategisch, wirtschaftlich und strukturell optimal aufzustellen. Darüber hinaus bietet das Programm die Möglichkeit zum Austausch untereinander und zur Erweiterung des persönlichen Netzwerks.



Seit 2014 fest im Weiterbildungsprogramm etabliert, startete die Führungs-Akademie 2021 mit ihrer Qualifizierung bereits im neunten Durchgang und hat mittlerweile über 85 Verbandsmanager und -managerinnen ausgebildet.

Aufgrund der großen Nachfrage wird die Qualifizierung auch 2022 fortgesetzt.

ZAHLEN UND FAKTEN ZUM WEITERBILDUNGSANGEBOT 2020/2021

Im Jahr 2020 konnte erneut ein sehr umfangreiches Seminarangebot mit 130 Veranstaltungen und 178 Veranstaltungstagen realisiert werden. Ein Jahr später waren es 123 Veranstaltungen, die sich auf 165 Veranstaltungstage verteilen. Die Dauer der Veranstaltungen variiert, je nach Format. Webinare sind i.d.R. kurzweilige Formate von eineinhalb bis drei Stunden, Online-Seminare/-Workshops finden ab drei Stunden aufwärts statt und können zeitlich auch in verschiedene Blöcke über mehrere Termine verteilt werden. Die Seminarzeit in Präsenz verteilt sich i.d.R. auf ein bis zwei Tage.

Ziel des Angebots ist es, auf die unterschiedlichen Funktions- und Zielgruppen ausgerichtete Qualifizierungen anzubieten, die sowohl neue und innovative Fragestellungen enthalten, als auch das Interesse der Seminarteilnehmenden an Standardthemen berücksichtigen.

WEITERBILDUNGSANGEBOT	UMFANG 2020*	UMFANG 2021*
Weiterbildungen aus dem Themenbereich Fachkompetenz	29	31
Weiterbildungen aus dem Themenbereich Managementkompetenz	15	10
Weiterbildungen aus dem Themenbereich Führungs- und Persönliche Kompetenz	13	13
Inhouse-Qualifizierungen	73	69

* der Umfang berechnet sich aus der Anzahl an einzelnen Veranstaltungen (unabhängig von der Veranstaltungsdauer)

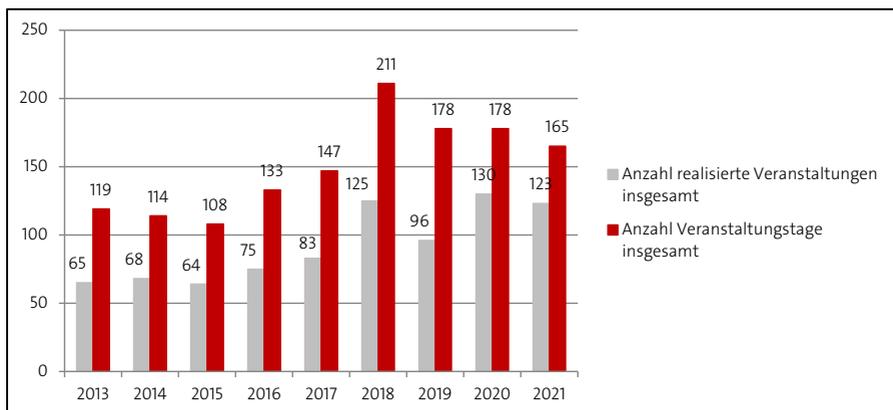


Abb. 1: Anzahl Veranstaltungen und Veranstaltungstage im Vergleich (unabhängig von Veranstaltungsdauer pro Tag)

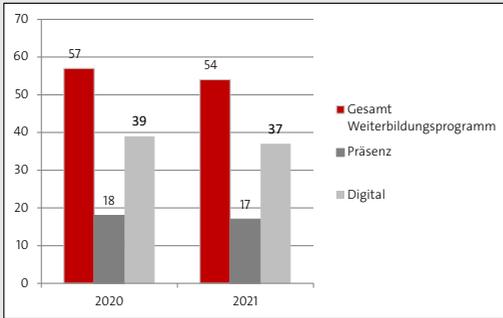


Abb. 2: Anzahl der Weiterbildungsveranstaltungen; Unterscheidung Präsenz und digital

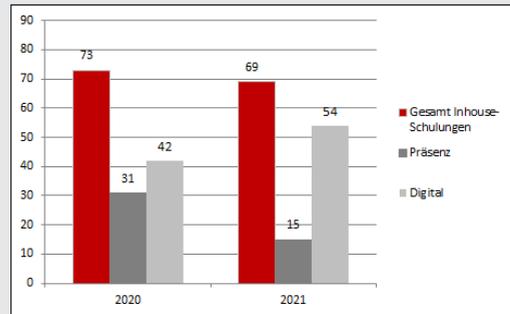


Abb. 3: Anzahl der Inhouse-Veranstaltungen; Unterscheidung Präsenz und digital

WER SIND UNSERE TEILNEHMER/-INNEN?

Mit der inhaltlichen Vielfalt des Programms und der zielgruppenspezifischen Fokussierung der einzelnen Seminare erreicht die Führungs-Akademie ein breites Spektrum unterschiedlicher Teilnehmergruppen.

Dazu gehören

- berufliche Mitarbeiter/-innen ebenso wie ehrenamtliche Führungskräfte,
- Interessenten aus unterschiedlichen Regionen und Organisationsebenen: aus Spitzen- und Landesfachverbänden ebenso wie aus den Landessportbünden und aus (Groß-)Vereinen,
- eine - aus unserer Sicht - gute Mischung aus Neuanmeldungen und Wiederholungs- teilnahmen.

TEILNEHMENDE NACH GESCHLECHT

2020



41 %



59 %

2021

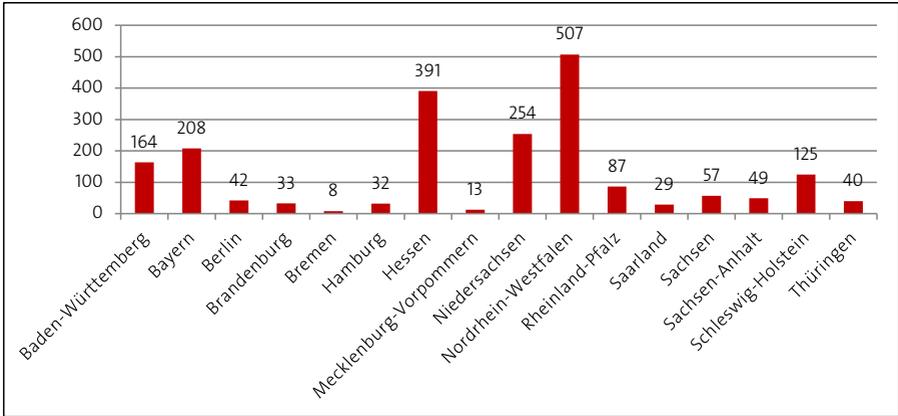


39 %



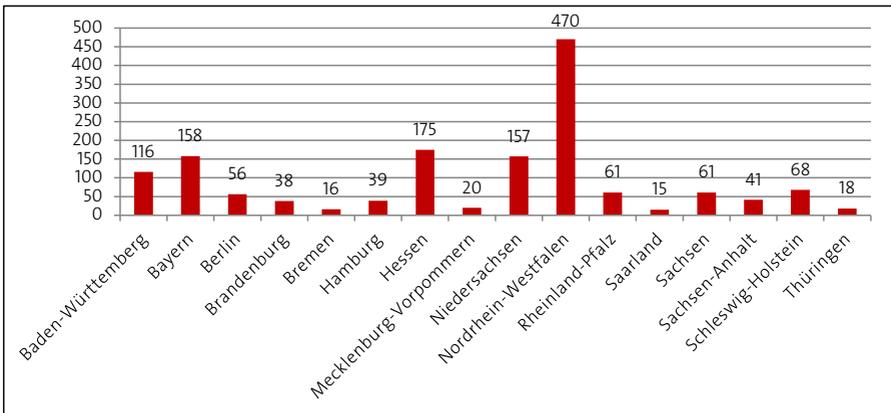
61 %

TEILNEHMENDE NACH REGION 2020



2 041 Teilnahmen an Veranstaltungen aus dem Weiterbildungsprogramm wurden 2020 verbucht.

TEILNEHMENDE NACH REGION 2021



1 511 Teilnahmen an Veranstaltungen aus dem Weiterbildungsprogramm wurden 2021 verbucht.

Um unsere Bildungsangebote ständig weiterzuentwickeln und an den Bedürfnissen der Zielgruppen auszurichten, führen wir am Ende einer jeden Veranstaltung eine digitale Teilnehmerbefragung durch.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen auch 2020 und 2021 einen hohen Grad an Zufriedenheit, die inhaltliche, methodische und organisatorische Qualität der Veranstaltung betreffend. Besonders schätzten die Teilnehmenden den hohen Praxisbezug der Seminare sowie die Qualität der Referentinnen und Referenten. Mit unseren Weiterbildungsangeboten möchten wir Impulse setzen und die Teilnehmenden dazu anregen, Themen in die Vereine und Verbände weiterzutragen.

Ein weiterer Prozess konnte 2021 im Weiterbildungsbereich digitalisiert werden:

Nach der Durchführung von Weiterbildungsveranstaltungen erhalten die Teilnehmenden ihre digitale Teilnahmebescheinigung per E-Mail und nicht mehr in Papierform vor Ort übergeben oder zugeschickt. Davon ausgenommen sind Zertifikate für Qualifizierungsreihen.

STIMMEN DER TEILNEHMER/-INNEN:

„**ICH WAR MIT DEM TRAINING VOLLENDTS ZUFRIEDEN. MEINE ERWARTUNGEN WURDEN ÜBERTROFFEN.**“

„**PROFESSIONELLER INPUT VOM EXPERTEN – NAH AM ALLTAG – ERFAHRUNGSUSTAUSCH MIT ANDEREN**“

„**HERVORRAGENDE MISCHUNG AUS THEORIE UND PRAXIS**“

„**VIEL DISKUSSION/AUSTAUSCH, GRUPPENARBEITEN IN ORGANISATIONSGRUPPEN**“

„**HOHER PRAXISBEZUG - ARBEITEN AN KONKRETEN PROJEKTEN. TOLLE REFERENTIN!**“

„**DIE METHODENVIELFALT UND DER AUSTAUSCH, TROTZ DER DIGITALEN „EINSCHRÄNKUNG“ HABEN MIR GUT GEFALLEN.**“

„**DIE GESAMTORGANISATION UND DIE QUALITÄT DER REFERENTEN HABEN MIR GUT GEFALLEN.**“



FA ON TOUR

Die Führungs-Akademie unterstützt ihre Mitgliedsorganisationen bundesweit. 2020 wurden 73, 2021 insgesamt 69 Inhouse-Qualifizierungen, unter anderem mit den oben abgebildeten Sportverbänden realisiert. Im Vergleich zu den Vorjahren kann weiterhin ein leichter Anstieg an Inhouse-Schulungen verzeichnet werden. Dieser beruht vor allem auf den digitalen Durchführungen.

Mit den Inhouse-Qualifizierungen leistet die Führungs-Akademie einen Beitrag zur gezielten Personalentwicklung in ihren Mitgliedsorganisationen. Die Schulungen werden speziell nach den Anforderungen in den Verbänden ausgerichtet und tragen dazu bei, dass Führungskräfte ebenso wie Mitarbeiter/-innen der Verbände sowie deren Untergliederungen gegenwärtige und zukünftige Anforderungen besser bewältigen können. Im Jahr 2020 konnten insgesamt 73 solcher Inhouse-Veranstaltungen realisiert werden. 2021 waren es 69 Inhouse-Veranstaltungen – und das inmitten einer Pandemie. Über die Hälfte der Inhouse-Veranstaltungen wurden aufgrund dessen digital durchgeführt.

PROFESSIONELL VIRTUELL

In Zeiten der Pandemie ist das digitale Zusammenleben unerlässlich. Doch wie sieht eine professionelle, virtuelle Zusammenarbeit aus? Die pandemischen Entwicklungen veränderten auch den Arbeitsalltag im organisierten Sport enorm.



Vereine und Verbände waren aufgefordert, ihre etablierten Arbeitsprozesse zu hinterfragen und in kurzen Schleifen immer wieder anzupassen. Der Aufbau digitaler Kompetenz schien der Schlüssel für eine erfolgreiche Gestaltung der Zusammenarbeit zu sein.

Das Webinar „Professionell virtuell“ vermittelte Basiskompetenzen in der Moderation mit Blick auf die besonderen Bedingungen im virtuellen Raum. Mitarbeitende aus Sportorganisationen

erhielten hilfreiche Tipps zur Konzeption und Vorbereitung sowie zur strukturierten Durchführung und Ergebnisdokumentation. Das Online-Seminar wurde von vielen Mitgliedsorganisationen gebucht.

DSB-WEBINARREIHE IN KOOPERATION MIT DER FÜHRUNGS-AKADEMIE

Mitte Mai 2020 entstand eine exemplarische Kooperation zwischen dem Deutschen Schützenbund (DSB) und der Führungs-Akademie.

Die FA wurde angefragt, den DSB in der Durchführung und Moderation von Online-Angeboten an seine Mitgliedsorganisationen zu unterstützen. Dadurch erreicht der DSB seine Vereinsvertreter/-innen online zu den unterschiedlichsten Themenbereichen.

Seit Beginn der Kooperation wurden bereits 23 Webinare durchgeführt; davon zwölf Webinare im Jahr 2020 und elf Webinare im Jahr 2021. Insgesamt 5 010 Anmeldungen konnten innerhalb der beiden Jahre verzeichnet werden, die sich auf über 2 000 Personen verteilten.

Der DSB bemüht sich, ein breites Spektrum der Themenvielfalt im Verband abzudecken und greift auch sehr gerne Anregungen von seinen Mitgliedern zu möglichen Themen auf. Viele der bisherigen Webinare sind als Aufzeichnung auf der Webseite des DSB oder dem Youtube-Kanal hinterlegt und können somit auch im Nachgang eingesehen werden.







BERATUNG

Die Führungs-Akademie bietet ihren Mitgliedsorganisationen ein vielfältiges Angebot praxisorientierter Managementberatung. Unser vornehmliches 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.

BERATUNGSVERSTÄNDNIS

Beratung wird in der Führungs-Akademie als ein Prozess verstanden, in dem in enger Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber eine gemeinsame Lösung erarbeitet wird. Wir orientieren uns dabei an den theoretisch fundierten Annahmen und Prinzipien der Organisationsentwicklung. Veränderung und Wandel in Verbänden verstehen wir als wichtiges Element zukunftsfähiger Entwicklung, die nur dann gut gelingen kann, wenn die in den Verbänden tätigen Menschen diese Veränderungen mittragen. Daher vertreten wir einen Beratungsansatz, der auf einer ausführlichen Auftragsklärung beruht, der partizipativ ausgerichtet ist und in dem die Umfeldbedingungen sowie die wichtigen Anspruchsgruppen (Stakeholder) eines Verbandes mit einbezogen werden.

Wir vereinen eine klare Idee vom methodischen Vorgehen in Veränderungsprozessen mit einem fundierten Verständnis von Verbandsmanagement, das unter anderem auf dem Freiburger Management-Modell für Non-Profit Organisationen beruht.

THEMENFELDER

Abgeleitet aus diesem Grundverständnis bietet die Führungs-Akademie ein breites Spektrum an individueller Beratung von Verbänden in den Bereichen:

- Strategieentwicklung
- Strukturentwicklung
- Kulturentwicklung
- Personalentwicklung
- Good Governance
- Veranstaltungsberatung und -moderation
- Digitale Transformation

FORMATE UND LEISTUNGEN

Die Beratungsleistungen der Führungs-Akademie umfassen folgende Formate:

- Prozessberatungen

Prozessorientierte Beratung bei Organisationsentwicklungsprojekten: von der konkreten Auftragsklärung und der Prozessgestaltung über die fachliche Expertise und die Moderation von Sitzungen bis hin zur Ergebnissicherung.

- Beratungsworkshops

Konzeption, Leitung und Moderation sowie Ergebnissicherung von Workshops und Klausuren zu strategischen Fragestellungen und zu Fragen der Führung und der Zusammenarbeit im Verband.

- Veranstaltungsberatung und -moderation

Unterstützung bei der methodischen und inhaltlichen Konzeption und bei der Durchführung von Veranstaltungen.

BERATUNGEN 2020

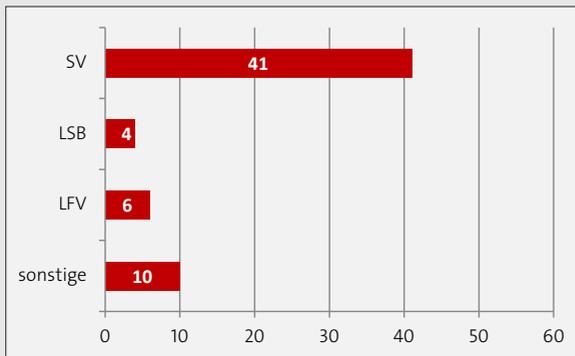


Abb. 11: Anzahl der Beratungsleistungen 2020 nach Verbandstyp

SV = Spitzenverband; LSB = Landessportbund LFV = Landesfachverband

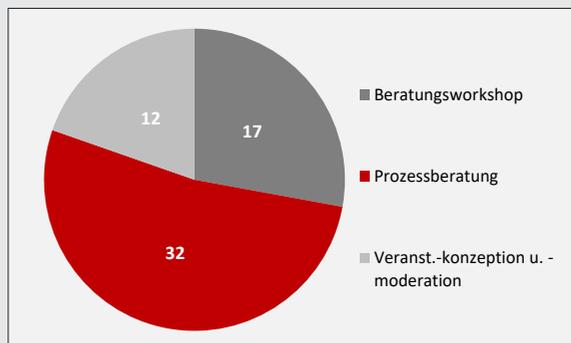


Abb. 12: Anzahl der Beratungsleistungen 2020 nach Format

BERATUNGEN 2021

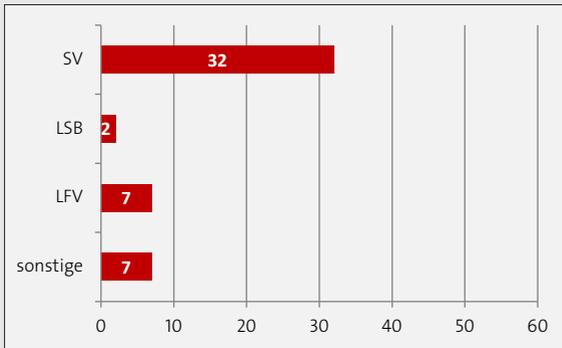


Abb. 13: Anzahl der Beratungsleistungen 2021 nach Verbandstyp

SV = Spitzenverband; LSB = Landessportbund LFV = Landesfachverband

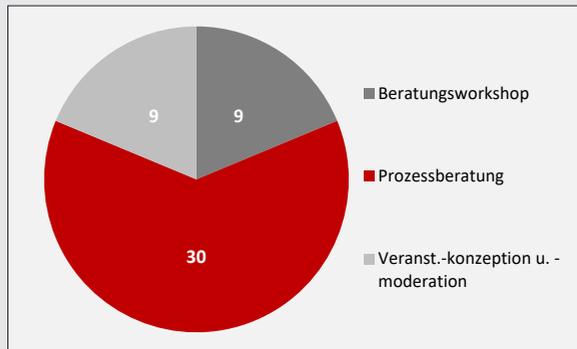


Abb. 14: Anzahl der Beratungsleistungen 2021 nach Format

AUSWAHL AN AUFTRAGGEBERN:



THEMEN UND BEISPIELE 2020

Wir orientieren uns in unseren Beratungsprojekten an den spezifischen Fragestellungen und Bedingungen des auftraggebenden Verbandes und die Projekte sind daher - trotz z.T. vergleichbarer Systematik und Methodik - immer hochgradig individuell. Daher möchten wir an dieser Stelle stellvertretend für die Gesamtheit der 2020 und 2021 durchgeführten über 109 Beratungen den Fokus auf eine kleine Auswahl an Beratungsleistungen legen, um einen Einblick in das Geschäftsfeld zu geben.

KNEIPP-BUND – LEITBILDENTWICKLUNG

Seit April 2018 ist der Kneipp-Bund e.V. Mitglied im Trägerverein der Führungs-Akademie.

Ende 2019 folgte die erste Beratungsanfrage, aus der sich die Umsetzung des Projektes im Jahr 2020, mit Abschluss im Jahr 2021, ergab. Der Kneipp-Bund e.V. wollte seine Ausrichtung für die aktuellen und kommenden Herausforderungen innerhalb des Gesundheitswesens einer Überprüfung unterziehen, sich weiterentwickeln und zukunftsfähig aufstellen. Hierzu strebte der Kneipp-Bund eine Überprüfung seines Leitbildes an.

In einem vorgelagerten Analyseprozess standen die Auseinandersetzung mit dem aktuellen Leitbild sowie mit der inhaltlichen Ausrichtung des Kneipp-Bundes im Vordergrund, um diese bei Bedarf anzupassen. Der Leitbildprozess sollte im Ergebnis eine interne und externe Orientierungshilfe für den Verband sein und die Grundlagen für mögliche Änderungen der strategischen und strukturellen Aufstellung liefern. Beides galt es im Anschluss an den Leitbildprozess zu überprüfen.

Die Führungs-Akademie wurde beauftragt, den Prozess der Überprüfung und Weiterentwicklung des Leitbildes zu moderieren und den Kneipp-Bund inhaltlich zu beraten.

LSB NIEDERSACHSEN – STRATEGIE 2030

2018 setzte sich das Präsidium des LSB Niedersachsen neu zusammen. Dies wurde als Anlass genommen, den LSB in einem Entwicklungsprozess mit dem Titel „LSB-Strategie 2030“ inhaltlich neu auszurichten.

Die Führungs-Akademie des DOSB wurde daraufhin Ende 2019 beauftragt, den Entwicklungsprozess zu moderieren und den LSB inhaltlich zu beraten.



Ziel des Entwicklungsprozesses „LSB-Strategie 2030“ ist es, den LSB Niedersachsen im Hinblick auf die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen im organisierten Sport zukunftsfähig auszurichten. Darüber hinaus gilt es, die bis heute erarbeiteten Zielsetzungen, das Leitbild sowie die inhaltliche Ausrichtung der Organisation im neu zusammengesetzten Präsidium zu überprüfen und eine gemeinsame Vorgehensweise des Präsidiums für den LSB Niedersachsen zu entwickeln.

Die Steuerungsgruppe des Projektes setzt sich aus den Präsidiumsmitgliedern zusammen, die die Einbindung verschiedener Anspruchsgruppen verantworten. Zudem gibt es eine Projektgruppe, die Arbeitsaufträge der Steuerungsgruppe entgegennimmt und inhaltlich arbeitet. Der Entwicklungsprozess wurde zunächst auf zweieinhalb Jahre angelegt und nach dieser Zeit bereits mit einem Folgeauftrag verlängert, vsl. bis Ende 2023. Dann findet der Landessporttag statt, bei dem die strategischen Ziele zur Be-

schlussfassung gebracht werden sollen.

DFB – TASK FORCE: WIRTSCHAFTLICHE STABILITÄT 3. LIGA

Der DFB plante eine Task Force mit Vertreterinnen und Vertretern der verschiedenen Interessensgruppen (Klubs der 3. Liga, des DFB, der Regional- und Landesverbände, der Regionalliga, der Spieler, Fanorganisationen und Politik sowie externen Experten/Expertinnen aus der Vermarktung), die sich der Probleme der 3. Liga annehmen und Lösungsvorschläge und Handlungsempfehlungen erarbeiten sollten.



Die Mitglieder der Task Force wurden im August 2020 auf Vorschlag des Ausschusses 3. Liga vom DFB-Präsidium berufen.

Als Aufgaben und Zielvorgaben für die Task Force waren durch den DFB-Bundestag formuliert: die Sicherung der wirtschaftlichen Stabilität der 3. Liga, eine klare Verankerung und Positionierung der 3. Liga im Profifußball sowie die Beratung des Ausschusses 3. Liga für weiterführende Entscheidungen.

Nach der konstituierenden Sitzung im November 2020 hatte sich das Gremium unter Moderation der Führungs-Akademie in der ersten Arbeitsphase in drei Schwerpunktgruppen mit den Bereichen Sport, Struktur und Finanzen beschäftigt - stets unter dem Aspekt der wirtschaftlichen Stabilisierung der 3. Liga. In einer zweiten Arbeitsphase widmete sich die Task

Force vertiefend dem Zulassungsverfahren der 3. Liga sowie der Nachwuchsförderung. Ende September 2021 legte die Task Force ihren Abschlussbericht dem Ausschuss 3. Liga und dem DFB-Präsidium vor. Als antragsberechtigtes Gremium erstellte der Ausschuss auf dieser Grundlage die Beschlussvorlagen für das Präsidium, die anschließend verabschiedet worden sind.

DBV – VERBANDESENTWICKLUNG (ORGANISATION- UND PERSONALSTRUKTUREN)

Der Deutsche Badminton-Verband e.V. wandte sich an die FA, um – mit Zeitziel nächster Olympiazzyklus – den Verband in seinen Organisations- und Personalstrukturen weiterzuentwickeln.

Ausgehend von einem im Entwurf vorliegenden Strategieplan, war es der Wunsch, eine moderne Verbandsstruktur zu entwickeln sowie die aktuellen Personalressourcen an zukünftige Herausforderungen des Verbandes anzupassen. Konkrete Fragestellungen waren z.B.: Wie ist der Verband mittelfristig inhaltlich auszurichten und strukturell aufzustellen?

Es sollte ein komprimierter Verbandsentwicklungsprozess in drei kompakten Workshops durchgeführt werden.

Der inhaltliche Schwerpunkt des ersten Workshops lag auf einer strukturierten Situationsanalyse des DBV durch ein interdisziplinäres Strategieteam. In weiteren Workshops wurden aktuelle Handlungsfelder des DBV identifiziert, ein Leitbild entworfen sowie sieben strategische Ziele formuliert. In einem breiten Beteiligungsprozess der Mitgliedsverbände wurden unter den strategischen, insgesamt 29 operative Ziele für einen stetigen Entwicklungsprozess über den ursprünglich angefragten Zeitraum hinaus konkretisiert und dem ordentlichen Verbandstag vorgestellt.

THEMEN UND BEISPIELE 2021

DEUTSCHER MOTORSPORTBUND –
VERBANDSENTWICKLUNG

Ende Januar 2021 wurde in der Mitgliederversammlung des DMSB die Installation eines hauptamtlichen Vorstandes beschlossen. Im April sollten dann die Aufgaben und Führungsstrukturen im DMSB angepasst und eine neue Führungsebene gebildet werden. Als Zielsetzung dieser strukturellen Veränderungen wurden die Stärkung der Zusammenarbeit und Führung festgelegt.

Im ersten Schritt der Verbandsentwicklung galt es, durch den neuen Vorstand ein klares Zielbild der internen Prozesse und Strukturen des zukünftigen DMSB zu entwerfen sowie Rollen und Aufgaben zwischen Präsidium und neuem Vorstand zu schärfen. Nach erfolgreicher Konstitution der ersten Führungsebene sollten dann auf Basis des aktuellen Leitbildes klare Führungsleitlinien abgeleitet werden. Diese bildeten die zukünftige Grundlage für eine nachhaltige Führungsentwicklung durch ein Baustein-Programm für das neue Führungssystem des DMSB. Die modularen Bausteine sollten die Wirksamkeit von Führung im Verband ausbauen. Es wurde unter anderem ein Outdoor-Leadership-Projekt durchgeführt.

DFB-STIFTUNG EGIDIUS BRAUN – LEADERSHIP-PROGRAMM

Die DFB-Stiftung Egidius Braun engagiert sich bereits seit Beginn der ansteigenden Flüchtlingszahlen 2015 für die Zielgruppe der Menschen mit Fluchthintergrund. Im Rahmen der von der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration geförderten Flüchtlingsinitiativen „1:0“ und „2:0 für ein Willkommen“ wurden bis Ende 2019 Integrationsmaßnahmen von Fußballvereinen finanziell unterstützt. Die Neuausrichtung des

geförderten Projekts für die Jahre 2020 und 2021 hatte zum Ziel, Maßnahmen zur Förderung des ehrenamtlichen Engagements von Menschen mit Fluchterfahrung zu unterstützen. Menschen aus der Zielgruppe sollten motiviert und befähigt werden, mittelfristig ehrenamtliche Tätigkeiten in den Fußballorganisationen zu übernehmen.



Im Rahmen dieser Neuausrichtung plante die DFB-Stiftung Egidius Braun die Umsetzung eines Leadership-Programms für Menschen mit Fluchterfahrung. Ziel dieses Entwicklungsprogramms war es, geflüchtete Frauen und Männer, die in Fußballvereinen aktiv sind und ggf. bereits erste ehrenamtliche Tätigkeiten auf der sportfachlichen Ebene ausführen, für die Übernahme von ehrenamtlichen Führungspositionen in den Fußballorganisationen zu stärken.

Die Führungs-Akademie wurde beauftragt, das Leadership-Programm zu konzipieren und umzusetzen. Ursprünglich war das Leadership-Programm bereits für das Jahr 2020 geplant. Aufgrund der Corona-Pandemie startete das erste Modul stattdessen im August 2021, das dritte Modul fand Ende November statt und der Abschluss folgte dann Anfang Dezember 2021. Neben dem Leadership-Programm der DFB-Stiftung Egidius Braun betreute die Führungs-Akademie 2021 ein weiteres Leadership-Programm des DFB.

Mit dem Leadership-Programm fußball+ leistet der DFB einen Beitrag zu einer Entwicklung für mehr Vielfalt im Ehrenamt. In der Durchfüh-

zung stand die Zielgruppe der ehrenamtlich Engagierten mit familiärer Einwanderungsgeschichte im Fokus. Das Leadership-Programm beinhaltete verschiedene Facetten der Qualifizierung, Förderung und Vernetzung. Das Programm startete mit dem ersten Modul im Oktober 2021 und wird vsl. im September 2022 mit dem letzten Modul enden.

DOSB – ENTWICKLUNG EINER QUALIFIZIERUNG

Der Deutsche Olympische Sportbund (DOSB) hat in den Jahren 2016 bis 2020 erfolgreich das Projekt Sport-Inklusionsmanager*innen umgesetzt und Menschen mit Behinderung in den ersten Arbeitsmarkt gebracht und den gemeinnützigen Sport sensibilisiert, die Potenziale von schwerbehinderten Menschen anzuerkennen und Inklusion auch in der Mitarbeiterschaft zu leben.

Diese für den organisierten Sport so wichtige Arbeit in Richtung Inklusion und Teilhabe von Menschen mit (Schwer-)Behinderung wurde vom DOSB in dem Projekt „Kompetent und vernetzt: Event-Inklusionsmanager*in im Sport“ mit anderem Schwerpunkt 2021 fortgeführt.

Das Qualifizierungsangebot der Führungs-Akademie im Themenfeld Eventmanagement soll Teilnehmende des Projektes Event-Inklusionsmanager*innen mit anderen Vertreterinnen und Vertretern aus Sportverbänden zusammen bringen. Diese Vernetzung fördert das Thema Inklusion und Barrierefreiheit im besonderen Maße, da die Teilnehmenden unmittelbar voneinander lernen und Inklusion erleben. Der Führungs-Akademie ist es zudem ein besonderes Anliegen, ein nachhaltiges Angebot zu schaffen, das über den Zeitraum des Projektes „Event-Inklusionsmanager*innen“ hinaus, langfristig zur Professionalisierung der Sportorganisationen im Thema Eventmanagement beitragen soll. Um dieses Ziel zu gewährleisten, strebte die Führungs-Akademie die Ein-

bindung der Qualifizierung „Eventmanagement im Sport“ als festen Bestandteil ihres Jahresprogramm an (2022). Da sich die angestrebte Qualifizierung im Bereich Eventmanagement u.a. mit Fragen der Barrierefreiheit in Events befasst, lernen auch die Teilnehmenden, die nicht mit dem Projekt „Event-Inklusionsmanager*in im Sport“ vertraut sind, was es bedeutet inklusive Events zu organisieren. Dadurch wird der Wirkungsgrad im Themenfeld inklusive Events auch außerhalb des Projektes deutlich und langfristig gesteigert. Für das Projekt wurde eine Konzeptgruppe einberufen, welche an der Konzeption des Curriculums inhaltlich mitwirkte. Damit bereits in der Gestaltung des Curriculums wichtige verschiedene Perspektiven berücksichtigt wurden, setzte sich die Projektgruppe aus Expertinnen und Experten der Bereiche Sporteventmanagement, Bildung und Inklusion zusammen.



Für das gesamte Projekt war ein Zeitrahmen von Januar bis Oktober 2020 vorgesehen. Die Begleitung der Führungs-Akademie umfasste eine kontinuierliche Moderation und Unterstützung der Konzeptgruppe, sowie die stetige Abstimmung mit dem Team Inklusion des DOSB zur Erreichung wichtiger Meilensteine im Prozess. Das Ergebnis beinhaltete die Fertigstellung des Curriculums. Anhand dessen wurde die Durchführung der ersten Qualifizierungsreihe durch die Führungs-Akademie in Zusammenarbeit mit dem Kooperationspartner aus dem Themenfeld Sporteventmanagement für das Weiterbildungsprogramm 2022 geplant.



FORUM & WISSENSCHAFT

Mit wissenschaftlichen Expertisen und der Durchführung von Evaluationen bieten wir im Bereich „Forum & Wissenschaft“ Orientierung zu relevanten Fragestellungen für den organisierten Sport und schlagen so die Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis. Foren mit Expertinnen und Experten zur Sportentwicklung und Sportpolitik dienen der Meinungs- und Willensbildung, dem Interessenausgleich im Sportsystem sowie der gesellschaftlichen Positionierung des organisierten Sports.

In den beiden vergangenen Jahren war die Tätigkeit im Geschäftsfeld Forum & Wissenschaft aufgrund der Pandemie beeinträchtigt. Ursprünglich hätte z.B. 2020 eine weitere Kölner Sportrede stattfinden sollen. Weitere Ideen für Forumsveranstaltungen wären ebenfalls an einer Umsetzung in Präsenz gescheitert. Stattdessen fand man digitale Möglichkeiten, um aktiv den Kontakt zu den Mitgliedsorganisationen aufrechtzuerhalten. Desweiteren wurden auch Evaluationen in Verbänden durchgeführt und/oder begleitet, u.a. mit dem DOSB und dem Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverband (ADH).

FA-BOXENSTOPP

Unsere Sportwelt lebt vom gemeinsamen Austausch, vom „miteinander lernen“, vom miteinander diskutieren – kurz: Von einem starken Netzwerk.

Gerade in den letzten beiden Jahren, in denen der persönliche Austausch nach Feierabend, die Spielanalyse im Vereinsheim oder gemeinsame Treffen, egal ob beruflich oder privat, nicht so einfach möglich waren, war es unser Anliegen, eine Alternative zu schaffen.

Am 18. November 2020 fiel somit der Startschuss für den ersten FA-Boxenstopp, unter dem Thema: „Der deutsche Sport im LockDown 2.0 – was ist anders als in Runde Eins?“

Eingeladen waren Mitarbeitende aus der Sportvereins- und -verbandswelt, um beim digitalen „Boxenstopp“ von anderen zu erfahren, was sie bewegt: Wie erleben sie die aktuellen Herausforderungen für die Sportwelt, welche hartnäckigen Fragen liegen gerade obenauf, welche Lösungsansätze haben sich bewährt?

Seitdem fanden bis zum Jahresende 2021 elf Boxenstopps statt, die alle ein anderes Thema beleuchteten. Der elfte Boxenstopp, am 15. Dezember 2021, ließ die Teilnehmenden - passend zur Jahreszeit - einen Blick auf das kommende Jahr werfen: „Meine Vorsätze 2022 – Gedanken des organisierten Sports“.

Beim FA-Boxenstopp geht es weniger darum, fertiges Wissen zu konsumieren, sondern vielmehr darum, sich im lockeren Dialog inspirieren zu lassen und neue Perspektiven zu gewinnen.

ADH – EVALUATION STRUKTURPROZESS

2020 wurde die Führungs-Akademie mit einer Evaluation des Strukturprozesses im Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverband e.V. beauftragt. Im Fokus standen die Überprüfung der aktuellen Struktur und der vorgenommenen Veränderungen im Hinblick auf die damals formulierten Projektziele (2016). Leistet die neue Struktur das, was sie leisten soll? Sind die gewünschten Effekte der inhaltlichen, strategischen Ausrichtung eingetreten? Das sind Fragen, die im Rahmen einer Evaluierung in den Blick genommen werden sollten.

Die Planung und Durchführung der Evaluation erfolgte in der Eigenverantwortung des Verbandes, der für diesen Zweck die Einsetzung einer Evaluierungskommission plante. Gleichzeitig wurde die Evaluierungskommission in ihrer Arbeit extern evaluationstheoretisch und -praktisch durch die Führungs-Akademie beraten und begleitet.



MITGLIEDERSERVICE

Der Bereich Mitgliederservice ist seit 2017 vollwertiges Geschäftsfeld der FA. Hierzu gehören insbesondere

- der seit 2005 erscheinende FA-Newsletter
- das 2010 eingeführte „Rechtstelegramm für die Vereins- und Verbandsarbeit“
- das seit 2013 angebotene Online-Datenschutzportal
- die 2016 eingeführte FA-App
- das seit Ende 2016 bestehende Angebot eines Satzungschecks
- die seit 2019 angebotene Vermittlung im Coaching für Führungskräfte

FA-NEWSLETTER

Der zweimonatlich herausgegebene FA Newsletter informiert über aktuelle Aktivitäten der Führungs-Akademie. Darüber hinaus bietet sich hier die Möglichkeit, neue Themen, Tendenzen und Fragestellungen des Sportmanagements und der Sportentwicklung aufzugreifen. Im Dezember 2019 erfolgte im Zuge eines Anbieterwechsels auch eine optische Veränderung des Newsletters.

Aktuell wird der Newsletter an über 2400 Abonnentinnen und Abonnenten versendet.

DIE FA ALS APP

Mobilität, permanente Erreichbarkeit und schnelle Kommunikation mit und in unterschiedlichen Medien gehören inzwischen zu den Standards, die von Mitgliedsorganisationen erwartet werden. Diesen Trend aufgreifend, hat die Führungs-Akademie 2016 die FA-App als zusätzlichen Kommunikationskanal angenommen.

Darüber hinaus informiert die kostenlose App über aktuelle Angebote und Aktivitäten der

Führungs-Akademie und bietet Push-Nachrichten zu ausgewählten Themengebieten.

RECHTSTELEGRAMM FÜR DIE VEREINS- UND VERBANDSARBEIT

Im „Rechtstelegramm für die Vereins- und Verbandsarbeit“ werden neue Gesetze, Gesetzesänderungen und Verwaltungsanweisungen zum Vereinsrecht vorgestellt und mit Blick auf die Erfordernisse von Sportvereinen und -verbänden aufbereitet.

Seit zehn Jahren erschien das Rechtstelegramm viermal jährlich und kostete für Mitgliedsorganisationen 15 Euro im Jahresabonnement. Ende 2020 wurden alle Abonnentinnen und Abonnenten über eine (erstmalige) Preisanpassung für das Jahr 2021 informiert. Statt 15 Euro wurde der Preis für das Jahresabonnement auf 24 Euro angepasst (6 Euro pro Ausgabe). Dies ging mit einer inhaltlichen und optischen Aufwertung des Rechtstelegramms einher. Neben der preislichen Steigerung pro Ausgabe wurde auch eine Aufstockung der Ausgaben für das Folgejahr geplant, sodass das Rechtstelegramm ab 2022 alle zwei Monate erscheint. Der Preis für die Mitgliedsorganisationen beträgt dann im Jahresabonnement 36 Euro und für Nicht-Mitglieder 75 Euro.

Ende 2020 wurde das Rechtstelegramm von 436 Abonnentinnen und Abonnenten aus Verbänden und Vereinen genutzt.

Ende des Jahres 2021 waren es 450 Abonnentinnen und Abonnenten.

DATENSCHUTZPORTAL

Mit über 180 Dokumenten, darunter zahlreiche Checklisten und Mustervorlagen, einem monatlichen Live-Chat mit Datenschutzexperten, einem monatlichen Info-Brief und einem

geschützten Forumsbereich zum Erfahrungsaustausch der Teilnehmenden untereinander bietet das Datenschutzportal den Mitgliedsverbänden eine praxisnahe Unterstützung zur rechtssicheren Umsetzung von Datenschutz und Datensicherheit im Verband bzw. Verein.

Als besonderen Service für unsere Mitgliedsverbände bieten wir jeweils einem Datenschutzbeauftragten im ersten Jahr einen kostenfreien Zugang zum Datenschutzportal an.

2019 wartete das Datenschutzportal mit einem erweitertem Service speziell für Datenschutznotfälle auf. Mitglieder des Portals können sich an eine spezielle E-Mail Hotline wenden und erhalten innerhalb von 48 Stunden (zwei Werktagen) eine Rückmeldung von einem Datenschutzexperten. Zudem fand ein erster Relaunch statt, der zur Verschönerung und Verbesserung der Verzeichnisstruktur führte.

Ende 2020 wurde das Datenschutzportal von 188 Datenschutzexpertinnen und -experten aus Verbänden und Vereinen genutzt.

Ende des Jahres 2021 nutzten 178 Mitglieder das Datenschutzportal.



SATZUNGSHECK

Die Satzung eines Verbandes ist das Herzstück und das Grundgerüst für die tägliche Verbandsarbeit. Sie liefert den Rahmen zur Erfüllung aller wesentlichen Aufgaben und Funktionen. Es ist für Verbände unabdingbar, die eigene Satzung regelmäßig auf ihre Funktionalität und

ihre Übereinstimmung mit dem Vereinsrecht zu überprüfen.

In der Praxis gerät diese Aufgabe allerdings häufig in den Hintergrund. Der FA-Satzungscheck bietet den Mitgliedsverbänden eine zeitsparende und zugleich kostengünstige Möglichkeit, den Status, den Veränderungsbedarf und die Anpassungsdringlichkeit von einem auf das Vereinsrecht spezialisierten Rechtsanwalt prüfen zu lassen. Auf Basis des erstellten Kurzgutachtens kann der Aufwand der Satzungsänderung abgeschätzt und der Weg zur rechtzeitigen Anpassung in den Gremien geplant werden.

WEBSITE-CHECK

Um ihren Mitgliedsorganisationen Unterstützung in der rechtssicheren Gestaltung ihrer Websites zu leisten, hat die Führungs-Akademie 2016 Jahr eine Kooperation mit der Website-Check GmbH geschlossen.

Der kostenlos angebotene erste Schritt – die datenschutzrechtliche Überprüfung der eigenen Website – bietet Sportvereinen und –verbänden eine risikofreie und empfehlenswerte Möglichkeit, den eigenen Webauftritt datenschutzrechtlich überprüfen zu lassen. Erst wenn die Analyse gravierende datenschutzrechtliche Mängel feststellt, fallen – sofern man die Website-Check GmbH mit der Beseitigung dieser Mängel beauftragt – weitere Kosten an. Für Mitglieder des Datenschutzportals der Führungs-Akademie bietet das Unternehmen zusätzlich zur kostenfreien datenschutzrechtlichen Mängelanalyse des Webauftritts eine Ermäßigung i.H.v. 20% auf das Service-Paket: „Einmalige Prüfung der Internetseite“.

COACHING

Führungskräftecoaching ist ein wirksames Format, Menschen in ihrer Führungsrolle beruflich

und persönlich gezielt zu unterstützen! Es hilft ihnen, für die sich stetig verändernden Herausforderungen individuell passende Lösungen zu finden und an Entscheidungssicherheit und -stärke zu gewinnen.



Wir als Führungs-Akademie halten Coaching für ein sehr wirksames Führungswerkzeug und möchten dabei unterstützen, es – ähnlich wie in der Wirtschaft – in den organisierten Sport zu tragen.

Durch unsere Arbeit und unsere vielseitigen Kooperationen haben wir ein bundesweites Netzwerk an erfahrenen Coaches aufgebaut.

PUBLIKATIONEN

Gerade in Zeiten der Corona-Pandemie lag der Fokus verstärkt auf der Erstellung von Publikationen, die unseren Mitgliedsorganisationen in der schweren Zeit Hilfestellungen boten.

In der Broschüre **„Vereins- und Verbandsarbeit im Zeichen der Corona-Pandemie - ein rechtlicher Leitfaden“** beleuchten die Experten vereinsrechtliche, steuerrechtliche, arbeitsrechtliche und datenschutzrechtliche Themen, informieren über die aktuelle Gesetzeslage, zeigen möglichen Handlungsbedarf auf und liefern Vorständen und Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern einen umfassenden Überblick zu den relevanten Themen (2020) für die Vereins- und Verbandsarbeit.

Im Dezember 2020 erschien die nächste Broschüre: **„FAQ zum COVID-19-Gesetz in der Vereinsarbeit & Arbeitshilfe Umlaufverfahren“**.

Diese behandelte v.a. das Problem der Durchführung von (virtuellen) Mitgliederversammlungen und des schriftlichen Umlaufverfahrens, da die konkrete Umsetzung dem jeweiligen Verein oder Verband überlassen ist. Viele Vereine und Verbände waren im Jahr 2021 gezwungen, auf diese Verfahren zurückzugreifen, da eine Versammlung in Präsenz nicht möglich war.

Die Broschüre gibt im ersten Teil konkrete Antworten auf Fragen, die sich aus dem Covid-19-Gesetz für Vereine und Verbände ergeben. Der zweite Teil liefert für die Umsetzung der Mitgliederversammlung im Umlaufverfahren Arbeitsanleitungen und Mustertexte, damit diese Verfahren sicher durchgeführt werden können.

Eine weitere Publikation wurde im August 2021 herausgegeben: das Handbuch **„Zuwendungsmanagement für Vereine und Verbände“**.

Oftmals ist es nicht ganz einfach, den Überblick zu behalten, sei es in der Auswahl des passenden Förderprogramms oder in der richtigen Art und Weise Fördermittel zu beantragen: Welche Voraussetzungen und Vorschriften sind bei der Beantragung und Verwendung von Zuwendungen zu beachten?

An dieser Stelle möchte das Handbuch ansetzen, indem es einen praktischen Einblick in unterschiedliche Zuwendungs- und Finanzierungsarten gibt, aktuelle rechtliche Grundlagen vermittelt und wichtige Schritte von der Antragstellung über den Zuwendungsbescheid bis zum Verwendungsnachweis erläutert.



FINANZEN

Die Führungs-Akademie finanziert sich über Zuwendungen des Landes, der Stadt Köln und des DOSB, über Beiträge der Mitgliedsorganisationen sowie durch Einnahmen aus Teilnahmegebühren und Honoraren.

Die Einnahmen-/Ausgabenrechnung schließt

für das Jahr 2020 mit Ausgaben i.H.v. 1.178.025,60 EUR und Einnahmen i.H.v. 1.203.260,73 EUR ab. Der Überschuss beträgt 25.235,13 EUR.

2021 ergeben sich Ausgaben i.H.v. 1.115.792,28 EUR und Einnahmen i.H.v. 1.115.788,25 EUR.

Das Ergebnis beträgt -4,03 EUR.

GESAMTERGEBNIS EINNAHMEN UND AUSGABEN 2020

Zuwendung des Landes NRW	300.000,00 €
Zuwendung der Stadt Köln	151.279,60 €
Beiträge der Mitgliedsorganisationen: LSB, Spitzenverbände, DOSB	182.645,00 €
Zuschuss Agentur für Arbeit, Corona Soforthilfe, Spende	65.722,48 €
Einnahmen aus Teilnahmegebühren und Honoraren	443.073,03 €
Zinserträge	1,00 €
Einnahmen aus wirtsch. Geschäftsbetrieb	60.539,61 €
Einnahmen gesamt	1.203.260,73 €
- Ausgaben gesamt	1.178.025,60 €
= Ergebnis	25.235,13 €

GESAMTERGEBNIS EINNAHMEN UND AUSGABEN 2021

Zuwendung des Landes NRW	220.000,00 €
Zuwendung der Stadt Köln	151.599,40 €
Beiträge der Mitgliedsorganisationen: LSB, Spitzenverbände, DOSB	183.145,00 €
Sonstige Einnahmen (Projektförderung DSEE, Auflösung von Rückstellungen, periodenfremde Erträge)	29.508,36 €
Einnahmen aus Teilnahmegebühren und Honoraren	515.807,64 €
Zinserträge	0,08 €
Einnahmen aus wirtsch. Geschäftsbetrieb	15.727,77 €
Einnahmen gesamt	1.115.788,25 €
- Ausgaben gesamt	1.115.792,28 €
= Ergebnis	-4,03 €

IMPRESSUM

Hrsg: Führungs-Akademie des DOSB e.V.
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: Oliver Stegemann
Direktor: Florian Scheibe
Redaktion: Kathrin Tillmann

Bildnachweise:

Titelseite ©Sergey Nivens – stock.adobe.com; S. 3 Foto Oliver Stegemann ©DOSB; S. 5 Foto Veronika Rucker ©DOSB; S. 8 ©Tim Gouw – Unsplash.com; S. 11 (links) ©Ourteam – stock.adobe.com; S. 11 (rechts) ©Rawpixel.com – stock.adobe.com; S.12 (links) ©Sikov – stock.adobe.com; S. 12 (rechts) ©rupbilder – stock.adobe.com; S.13 ©nelen.ru – stock.adobe.com; S. 15 ©Stehender Mann icon by Icons8; S. 15 ©Stehende Frau icon by Icons8; S. 19 ©Rido – stock.adobe.com; S. 20 ©pressmaster – stock.adobe.com; S. 21 ©Warakorn – stock.adobe.com; S. 24 ©alfa27 – stock.adobe.com; S. 26 ©krakenimages – Unsplash.com; S. 27 ©Audi Nissen – Unsplash.com; S. 28 ©kasto – stock.adobe.com; S. 30 ©MH – stock.adobe.com; S. 32 ©vegefox.com – stock.adobe.com; S. 33 ©gustavofraza0 – stock.adobe.com; S. 34 ©Towfiqu barbhuiya – Unsplash.com



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

Willy-Brandt-Platz 2
50679 Köln

Telefon: 0221 717997-59
info@fuehrungs-akademie.de
www.fuehrungs-akademie.de