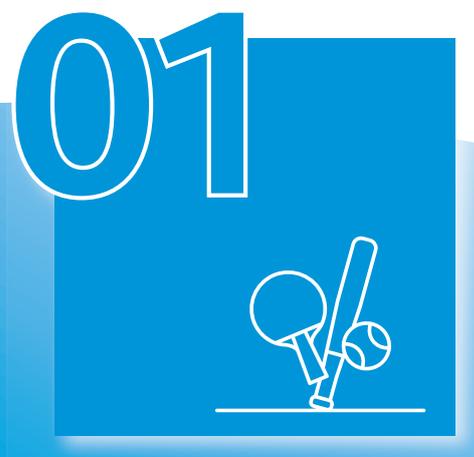


Struktur-, Personal- und Organisationsentwicklung

**Beraten. Vernetzen. Fördern.**  
Wir für die Verbände!



# 1 Einleitung

Im Landessportbund NRW (LSB NRW) sind 73 Verbände<sup>1</sup> organisiert. Sie vertreten ihre Sportarten/-disziplinen in allen fachlichen Belangen und entwickeln diese weiter. Sie organisieren den Breitensport, den Wettkampfbetrieb, suchen und fördern Talente bis zum Nachwuchskader 2 und bilden Trainer\*innen, Schiedsrichter\*innen und Übungsleiter\*innen aus und fort. Sie sind Akteure bei der Entwicklung und Umsetzung von Sportangeboten mit gesundheits- und gesellschaftspolitischer Wirkung und damit auch außerschulische Bildungsanbieter. Sie vertreten NRW in den jeweiligen Spitzenverbänden und arbeiten in einem Spannungsfeld zwischen deren Anforderungen, den Anforderungen auf Landesebene und den Anforderungen ihrer Mitgliedsvereine.

Die Verbände werden in ihrer Arbeit vom LSB NRW und seiner Sportjugend (SJ NRW) finanziell, organisatorisch und beratend unterstützt. Von dort erhalten sie u. a. Zuschüsse für ihren allgemeinen Geschäftsbetrieb, ihre Arbeit im Leistungssport und ihre außersportliche Jugendarbeit. Die Verbände unterstützen den LSB NRW in sport- und zielgruppenspezifischen Fragestellungen. Zusammen mit den Stadt- und Kreissportbünden (SSB/KSB) wirken sie als Dienstleister für ihre Mitgliedsvereine.

Mit der Ausweisung dieses Handlungsfeldes wird die konstitutive Bedeutung der Verbände für die Arbeit in den bereits genannten Aufgabengebieten für die kommenden Jahre verdeutlicht. Das Handlungsfeld konzentriert sich auf wenige Schwerpunkte, u. a. die Organisations- und Personalentwicklung der Verbände und ihre bessere Vernetzung untereinander und mit der lokalen Ebene. Dabei stellt die starke Heterogenität der Verbände eine besondere Herausforderung dar, die zugleich auch Chancen bietet.

Weitere Schwerpunkte wie „Leistungssport“, „Kommunikation“, „Digitalisierung“, „Integrität“ oder „Kinder- und Jugendarbeit“ werden nicht ausführlich behandelt, sondern als Ergebnisse aus den entsprechenden Handlungsfeldern übernommen.

<sup>1</sup>Hierzu zählen 59 Verbände und 14 Mitgliedsorganisationen mit besonderer Aufgabenstellung.



## 2 Ausgangslage und besondere Herausforderungen im Handlungsfeld

### 2.1 Im Sport-Kontext

An die Verbände werden vielfältige Ansprüche gestellt. Sie sollen für ihre Spitzenverbände Nachwuchssportler\*innen für deren Bundeskader finden und entwickeln, sie sind für den Wettkampfbetrieb ihrer Sportart/ihrer Disziplinen verantwortlich, sie müssen genügend Trainer\*innen und Schieds- bzw. Wettkampfrichter\*innen ausbilden, unterschiedliche Dienstleistungen für ihre Vereine bereithalten und wettkampfungsbundene Formate in ihren Sportarten/Disziplinen für unterschiedliche Altersgruppen entwickeln, um auch nichtwettkampforientierte Menschen anzusprechen. Dabei sind erstens Vorgaben der Spitzenverbände zu beachten, zweitens gestiegene Erwartungen von Vereinen an Qualität und Verfügbarkeit von Dienstleistungen der Verbände zu berücksichtigen und drittens Strategien zu entwickeln, mit denen sich die Verbände im Rahmen der Sportentwicklung auch gegenüber anderen Verbänden abgrenzen und (lokal) platzieren können. Gleichzeitig verfügen viele Verbände nur über wenige hauptberufliche und zum Teil auch über zu wenige ehrenamtliche Ressourcen, um diese Aufgaben zu erfüllen. Außerdem ist ihre Eigenfinanzierung oft nur schwach ausgeprägt. Mit dem über LSB NRW und SJ NRW geförderten System hauptberuflicher Fachkräfte (bis zu drei halbe Stellen pro Verband für die Aufgaben/Programme Integration durch Sport, NRW bewegt seine KINDER!, Jugendarbeit) hat sich in 30 der 73 Verbände eine gute Verbindungsstelle zur sportartübergreifenden Sport- und Vereinsarbeit entwickelt. Dieser Ansatz bietet mit Blick auf weitere Themen wie Gesundheit, Sport mit älteren Menschen oder Inklusion noch Ausbaupotential, ist aber stets von entsprechenden öffentlichen Fördermitteln für hauptberufliche Fachkräfte abhängig.

Die Möglichkeiten, den oben genannten vielfältigen Herausforderungen zu begegnen, variieren von Verband zu Verband aufgrund ihrer Heterogenität sehr stark. Beispiele für diese Heterogenität sind:

- Größe: Vom Westdeutschen Skibobverband mit drei Vereinen und 100 Mitgliedern bis zum Westdeutschen Fußballverband mit 3.400 Vereinen und 1,6 Mio. Mitgliedern
- Olympische Verbände versus Nichtolympische Verbände versus Verbände mit besonderen Aufgaben inkl. des Sportbildungswerks
- Verbände mit/ohne Untergliederungen
- Verbände mit/ohne „virtuellem“ Landesdachverband
- Verbände mit einer Sportart/Disziplin oder vielen Sportarten/Disziplinen
- Verbände mit/ohne direkte Mitgliedschaft der Vereine im Verband, Verbände mit/ohne Sportschule
- Verbände mit hohem und Verbände mit niedrigerem Professionalisierungsgrad

## 2.2 Im gesellschaftlichen Kontext

Wenngleich viele Kinder und Jugendliche unverändert über eine Sportart/Disziplin Zugang zum Sport (-verein) finden, hat die Bindungskraft einzelner Sportarten/Disziplinen in den vergangenen Jahrzehnten abgenommen. Häufige Wechsel von Sportarten durch Kinder und Jugendliche erschweren für die Verbände eine gezielte Talentsichtung und -förderung. Verstärkt wird dies durch den mehrfach durch Studien belegten allgemeinen Bewegungsmangel von Kindern und Jugendlichen (nur ein Fünftel erreicht den von der WHO empfohlenen Bewegungsumfang). Das führt dazu, dass eine sportartspezifische Ausbildung vielfach erst spät einsetzen kann. Nicht zuletzt betrifft die Zunahme vereinsungebundenen Sports auch die Zielgruppe der Kinder und Jugendlichen (vgl. Handlungsfeld 10).

Der schulische Ganzttag und die Ausdehnung von Betreuungszeiten in Kindertagesstätten beeinflussen die fachsportliche Arbeit ebenfalls stark. Während einerseits die verfügbaren „schulfreien“ Zeitfenster für entsprechende Vereinsangebote für Kinder und Jugendliche abgenommen haben, ergeben sich andererseits durch die in NRW in den letzten Jahren stark geförderten Kooperationen von Sportvereinen mit Kindertagesstätten und Schulen neue Zugangschancen, die jedoch eine deutliche Umstellung der Vereinsarbeit erfordern (vgl. Handlungsfeld 8).

Im Bereich der Erwachsenen hat sich die Nachfrage kontinuierlich in eine Richtung mit weniger Wettkampforientierung und weniger starker Sportartenbindung entwickelt, was Verbände zwingt, über ihr klassisches Arbeitsfeld des eng sportgebundenen Trainings und Wettkampfs hinaus neue Angebote zu entwickeln.

## 2.3 Im politischen Kontext

Die Verbände werden von der Politik überwiegend mit leistungssportlicher Arbeit in Verbindung gebracht. Darauf ist auch der größte Teil der Sportförderung des Landes für Verbände ausgerichtet. Der Breitensportliche Wettkampfsport und der Beitrag der Verbände zum Erhalt einer vielfältigen Sportkultur finden in der öffentlichen Förderung und der politischen Diskussion weniger Berücksichtigung, was auch durch eine schwache Kommunikation der Verbände über ihre diesbezügliche Arbeit bedingt ist (vgl. Handlungsfeld 4).

Die Politik stellt außerdem steigende Anforderungen an die Integritätsstandards der Verbände als Voraussetzung für deren Förderung. Hier sind insbesondere die Bereiche Anti-Doping, Prävention sexualisierter Gewalt und Good Governance zu nennen. Zusammen mit den komplexen zuwendungsrechtlichen Bedingungen der öffentlichen Sportförderung ergibt sich daraus ein Anforderungspaket, dem noch nicht alle Verbände ausreichend entsprechen (vgl. Handlungsfeld 14).

## 3 Schwerpunkte und Themen der Sportentwicklung im Handlungsfeld

### 3.1 Bestandssicherung

Die aktuellen Förderprogramme des LSB NRW, der SJ NRW und des Landes NRW für die Verbände und ihre Jugendlichen sind gut etabliert. Zu nennen sind die Struktur- und Organisationsförderung, die Leistungssportförderung, die Förderung der Verbandsschulen, die Förderung von hauptberuflichen Fachkräften (Integration durch Sport, NRW bewegt seine KINDER!, Jugendarbeit) sowie die Maßnahmenförderung in der Jugendarbeit. Dieses breite Förderportfolio gilt es zu erhalten, denn es bildet für viele Verbände eine unabdingbare Grundabsicherung für ihre Arbeit, insbesondere in Verbindung mit einer mehrjährigen Planungssicherheit durch die Zielvereinbarung des LSB NRW mit dem Land.

Für den Austausch zwischen den Verbänden wurden im Jahr 2020 eine Reihe von Formaten erarbeitet und beschrieben. Die Ständige Konferenz der Verbände bildet als satzungsgemäßes Gremium eine feste formale Verbindung zwischen den Verbänden und dem LSB NRW. Die Vertretung der Verbände im Präsidium des LSB NRW ist durch eine\*n Sprecher\*in gesichert, sie werden außerdem in ad hoc-Arbeitsgruppen und feste Formate (z. B. Präsidialausschuss Leistungssport) eingebunden. Alle vorgenannten Arbeitsformate werden fortgeführt bzw. kontinuierlich überprüft und ggf. angepasst. Sie sichern sowohl eine Kommunikation der Verbände untereinander als auch im Verbundsystem aus LSB NRW, Bünden und Verbänden.

Im Bereich der fachverbandsübergreifenden Zusammenarbeit existieren erste Ansätze wie z. B. die Beschäftigung eines gemeinsamen Athletiktrainers des Leichtathletikverbandes mit dem Bob- und Schlittensportverband oder das kommunale Pilotprojekt „Basissportarten in der Schule“ des Schwimmverbandes, Leichtathletikverbandes und des Westfälischen Turnerbundes in Dortmund. Diese Ansätze fachverbandsübergreifender Projektarbeit und der Beteiligung an der kommunalen Sportentwicklung werden begleitet, kommuniziert und nach Möglichkeit durch weitere Projekte ergänzt.

Die Sportschulen der Verbände sind als Sport- und Bildungsräume für den Vereinssport in NRW zu erhalten.



### 3.2 Weiterentwicklung

Die unter 3.1 genannten Förderprogramme tragen zur Grundsicherung der Verbände bei. Gleichwohl ist in den Paktlaufzeiten mit dem Land von 2014 bis 2017 und 2017 bis 2022 deutlich geworden, dass die Förderlinien ohne eine Dynamisierung zu erheblichen Problemen bei den Verbänden führen. Dies gilt insbesondere für die Personalkostenförderung, in der bei tariflichen Arbeitsverhältnissen von Jahr zu Jahr größer werdende Deckungslücken durch Tarifsteigerungen entstehen oder in nicht tariflichen Arbeitsverhältnissen über mehrere Jahre keine Gehaltserhöhungen möglich sind, was zum Beispiel im Bereich der Trainer\*innen im Leistungssport schon heute zu einem massiven Personalmangel führt. Ziel in der nächsten Dekade ist daher, möglichst viele Förderlinien für die Verbände zu dynamisieren. Gleichzeitig sind kontinuierliche Verbesserungen der Eigenfinanzierung notwendig, um entsprechende politische Forderungen glaubwürdig zu unterlegen. Zur einfachen Umsetzung der Förderprogramme werden diese schrittweise alle in das digitale Förderportal des LSB NRW integriert.

Die Organisationsförderung für Verbände wird grundsätzlich überarbeitet. Dabei ist eine Ausweitung des Förderzwecks für die Verwendung der Landesmittel anzustreben, um eine bestmögliche Ausschöpfung der Fördermittel zu erreichen. Zu prüfen ist außerdem die Einführung eines generellen Mindestmitgliedsbeitrags der Verbände für ihre Vereine oder die Einführung einer bestimmten Eigenfinanzierungsquote der Verbände als Voraussetzung für ihre Förderfähigkeit aus Landesmitteln und Mitteln des LSB NRW.

Die Organisations- und Personalentwicklung sowie Professionalisierung der Verbände wird bislang vom LSB NRW eher ausschnitthaft und auf Anfrage unterstützt, wenn man von den unter 3.1 genannten finanziellen Förderungen des LSB NRW sowie der Jugendordnungsoffensive und der Förderung von J-Teams der Fachverbandsjugenden durch die SJ NRW absieht. Seitens des LSB NRW scheint eine Bündelung der Unterstützungsangebote in einer eigenen aufbauorganisatorischen Einheit denkbar, die als zentrale Anlaufstelle für die Verbände dient. Dort könnten unter anderem Fragen und Bedarfe der Verbände mit Antworten und Angeboten des LSB NRW leichter zusammengeführt werden, Informationen für neue Geschäftsführer\*innen von Verbänden erstellt und mit einer aufsuchenden Beratung durch den LSB NRW verbunden werden, Best Practices der Verbände gesammelt und zur Verfügung gestellt werden und weitere Formate für den kollegialen Austausch der Mitarbeiter\*innen der Verbände entwickelt und gefördert werden.

In der Zusammenarbeit der Verbände untereinander sind die unter 3.1 aufgeführten Ansätze zu pflegen und zu erweitern, z. B. durch die Entwicklung gemeinsamer Angebote der Ballsportarten in der Zusammenarbeit mit Schulen, gemeinsame Projekte im Leistungssport (z. B. Talenttransfer) und gemeinsame Wettkampfformate.

### 3.3 Innovative Ansätze

Auch Verbände haben zunehmend Schwierigkeiten, geeignetes Personal zu gewinnen. Das gilt gleichermaßen für ehrenamtliche und hauptberufliche Mitarbeiter\*innen. Es wird ein klares Arbeitgeberprofil (für Hauptberufliche) bzw. Tätigkeitsprofil (für Ehrenamtliche) benötigt, das teilweise verbandsübergreifend erarbeitet werden soll. Zur Steigerung der Arbeitgeberqualität der Verbände sind darüber hinaus Rekrutierungs-, Onboarding- und Fortbildungsstandards für (neue) Mitarbeiter\*innen der Mitgliedsorganisationen zu entwickeln. Der LSB NRW wird dies durch ein festes Aus-/Fortbildungsangebot für (ehrenamtliche und hauptberufliche) Mitarbeiter\*innen der Verbände und insbesondere ein Leadership-Programm für ehrenamtliche und hauptberufliche Führungskräfte von Verbänden unterstützen.

Den Verbänden ist es in der Vergangenheit nur unzureichend gelungen, ihre Kernleistungen gegenüber ihren Mitgliedern, der Politik und der Öffentlichkeit transparent zu machen. Hierfür soll ein eigener Kommunikationsansatz entwickelt werden. Gleichzeitig wird geprüft, welche Schnittstellen der Vereine zur Verbandsarbeit ggf. verbandsübergreifend einheitlich gestaltet werden können (Termine, Qualifizierungsangebote, Zugang zum Meldewesen etc.).

In der kommunalen Vertretung (Fachschaften) gibt es große Unterschiede zwischen den verschiedenen Verbänden. Um die Fachschaftsarbeit zu verbessern, wird unter Einbezug von Bünde-Vertreter\*innen ein Aufgabenprofil „Fachschaften auf kommunaler Ebene“ entwickelt. Das Aufgabenprofil ist ein Gerüst, welches mit Blick auf die kommunal unterschiedliche Aufstellung des Sports eine flexible Umsetzung zulässt.

Die Zusammenarbeit von Verbänden mit den Stadt- und Kreissportbünden ist zu intensivieren, ohne sportfachliche Zuständigkeiten in Frage zu stellen oder Konkurrenzsituationen zu schaffen. Entsprechende Modellprojekte sollen durch ein eigenes Förderprogramm des LSB NRW unterstützt werden. Das umfasst auch die Zusammenarbeit im Bereich der Qualifizierung.

Um kleinen Verbänden eine Hilfe im Umgang mit den Anforderungen des Zuwendungsrechts und einer kontinuierlichen ordnungsgemäßen Geschäftsführung zu geben, wird der LSB NRW das Projekt „Gemeinsame Geschäftsstelle für kleine Verbände“ erneut aufgreifen. Diese Geschäftsstelle muss nicht beim LSB NRW liegen. Auch eine Übernahme durch einen großen Verband, einen Stadt- oder Kreissportbund oder einen Großverein ist denkbar.

Um neuen Sportarten eine einfachere Anbindung an den LSB NRW zu ermöglichen, soll ein Verband für kleine Verbände gegründet werden. Als Orientierung gilt der Budoverband NRW. Auf diese Weise können langjährige Auseinandersetzungen über Aufnahmeanträge und die Erfüllung quantitativer Kriterien für den Zutritt zum System des organisierten Sports überwunden werden. Der Zugang für neue Bewegungsformen wird erleichtert. Es ist darauf zu achten, dass dieser Verband nicht für Abspaltungen bereits bestehender Verbände missbraucht wird.

## HF 1: Beraten. Vernetzen. Fördern. Wir für die Verbände!

### Schwerpunkt „Finanzielle Förderung“

Stand 2022		Perspektive 2032	
Struktur- und Organisationsförderung	→	Förderprogramme im neuen Vereinbarungszeitraum 2023 bis 2027 dynamisieren	V
Leistungssportförderung	→	Neue Berechnungsparameter für die Struktur- und Organisationsförderung entwickeln	V
Förderung der Verbandsschulen	→	Förderzweck in der Organisationsförderung aus Landesmitteln erweitern	V
Förderung von Fachkräften „Kinder- und Jugendarbeit“, „NRW bewegt seine KINDER!“ und „Integration“	→	Alle Förderverfahren in das LSB-Förderportal integrieren	B V
Maßnahmenförderung in der Jugendarbeit	→	Verbandsarbeit vor Ort fördern	V

### Schwerpunkt „Zusammenarbeit mit Stadt- und Kreissportbünden“

Stand 2022		Perspektive 2032	
Die Zusammenarbeit der Verbände mit Stadt- und Kreissportbünden ist derzeit noch schwach ausgeprägt	→	Modellprojekte entwickeln Fachschaftsarbeit auf kommunaler Ebene intensivieren Zusammenarbeit mit Schulen intensivieren Kommunale Fördermöglichkeiten stärker nutzen	B V

### Schwerpunkt „Kooperationen/Zusammenarbeit der Verbände untereinander und mit dem LSB NRW“

Stand 2022		Perspektive 2032	
Themenabende, Präsident*innentreffs und Aktionsteams	→	Formate für kollegialen Austausch entwickeln und fördern, auch für einzelne Zielgruppen wie Geschäftsführung etc.	B V
Ständige Konferenz der Verbände	→	Verbandsübergreifende Zusammenarbeit ausbauen	V
Vertretung der Verbände im Präsidium des LSB NRW durch Sprecher der Verbände	→	Eigene Unterstützungseinheit für Verbände im LSB NRW aufbauen	V
Weitere Veranstaltungen im Verbundsystem			

## Schwerpunkt „Organisations- und Personalentwicklung“

### Überverbandliche Entwicklungs- und Innovationsmöglichkeiten Personalentwicklung

#### Stand 2022

Unterstützung der Organisations- und Personalentwicklung sowie Professionalisierung der Verbände eher ausschnitthaft und auf Anfrage

Systematische Förderung der Jugendlichen der Verbände durch die Sportjugend NRW z. B. durch Jugendordnungsoffensive oder Förderung von J-Teams

#### Perspektive 2032

Arbeitgeberqualität der Verbände steigern

Arbeitgeberprofil „Sportverband“ für hauptberufliche Mitarbeiter\*innen entwickeln

Rekrutierungsstandards für hauptberufliches Personal schaffen

Leadership-Programm für ehrenamtliche und hauptberufliche Führungskräfte von Mitgliedsorganisationen auflegen

Rekrutierung von Ehrenamtlichen

V

V

B

V

B

V

B

V

## Schwerpunkt „Organisations- und Personalentwicklung“

### Überverbandliche Entwicklungs- und Innovationsmöglichkeiten Organisationsentwicklung

#### Stand 2022

Unterstützung der Organisations- und Personalentwicklung sowie Professionalisierung der Verbände eher ausschnitthaft und auf Anfrage

#### Perspektive 2032

Gemeinsame Geschäftsstelle für kleine Verbände

Verband für kleine Verbände gründen

Eigenen Fachverbandsbereich in VIBSS schaffen

Empfehlungen der Sportschuluntersuchung von Krause & Böttcher für alle Sportschulen umsetzen

Einheitliche Schnittstellen der Verbände für Mehrspartenvereine entwickeln

Kernleistungen der Verbände für ihre Mitglieder transparenter kommunizieren

V

## Schwerpunkt „Organisations- und Personalentwicklung“

### Individuelle innerverbandliche Entwicklungsmöglichkeiten

#### Stand 2022

Unterstützung der Organisations- und Personalentwicklung sowie Professionalisierung der Verbände eher ausschnitthaft und auf Anfrage

Systematische Förderung der Jugendlichen der Verbände durch die Sportjugend NRW z. B. durch Jugendordnungsoffensive oder Förderung von J-Teams

#### Perspektive 2032

Next-Leader-Programme im Ehrenamt entwickeln

Zusammenarbeit von Verband und Verbandsjugenden ausbauen (z. B. Patenschaftsmodelle, Doppelspitzen)

B

V

V

