

Struktur-, Personal- und Organisationsentwicklung

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



# 1 Einleitung

Die 54 Stadt- und Kreissportbünde (SSB/KSB) in NRW sind als eingetragene Vereine rechtlich eigenständig. Ihre Mitglieder sind die örtlichen Sportvereine sowie die Stadt- und Gemeindegemeinschaften (SSV/GSV) in den KSB. Die Bünde werden in ihrer Arbeit vom Landessportbund NRW (LSB NRW) und seiner Sportjugend (SJ NRW) finanziell, organisatorisch und beratend unterstützt. Bezuschusst werden insbesondere die Qualifizierungsarbeit und der allgemeine Geschäftsbetrieb. Darüber hinaus erhalten sie Mittel für die Arbeit in aktuellen Programmen sowie der sportlichen und außersportlichen Jugendarbeit. Der LSB NRW organisiert und finanziert die Ständige Konferenz der Bünde als Meinungsbildungsorgan im Verbundsystem.

Die Bünde bearbeiten eigene Schwerpunkte und Formate zur lokalen/regionalen Sportentwicklung und setzen hierzu auch Programme und Inhalte des LSB NRW und der SJ NRW um. Sie sind sport- und gesellschaftspolitischer Akteur in lokalen politischen Gremien sowie Interessenvertreter des organisierten Sports in den örtlichen Netzwerken von Politik, Verwaltung, Wirtschaft und anderen gesellschaftlichen Gruppen. Als Dienstleister und Serviceanbieter informieren, qualifizieren, beraten und fördern sie die Sportvereine vor Ort. Eine Kernaufgabe ist die Qualifizierung: In Sportpraxis und Vereinsmanagement bilden sich in NRW jährlich mehr als 52.000 Mitarbeiter\*innen im Sport fort.

Starke und zukunftsfähig aufgestellte SSB und KSB sind eine elementare Voraussetzung für ein lebendiges Vereinsleben in NRW. Sie stehen dabei vor großen Herausforderungen, z. B. im Hinblick auf die langfristige Absicherung der Strukturen vor Ort und der Rekrutierung von qualifiziertem Personal in Hauptberuf und Ehrenamt. Das Handlungsfeld „Beraten. Vernetzen. Fördern. Wir für die Bünde!“ konzentriert sich daher vorrangig auf die Weiterentwicklung und Verbesserung der Rahmenbedingungen, insbesondere im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung. Weitere fachliche Ansätze werden aus den entsprechenden Handlungsfeldern übernommen. Dabei wird die regionale und strukturelle Heterogenität der 54 Bünde berücksichtigt und individuell unterstützt.



## 2 Ausgangslage und besondere Herausforderungen im Handlungsfeld

### 2.1 Im Sport-Kontext

Seit ihrer Aufnahme als ordentliche Mitgliedsorganisationen in den LSB NRW im Jahr 2008 haben sich die Bünde zu starken Vertretern des organisierten Sports vor Ort entwickelt. Dieser Prozess wird in der nächsten Dekade weiter vorangetrieben. Hierbei geht es zum einen darum, schnell gewachsene Strukturen zu festigen, zum anderen sollen neue Wege zur weiteren Professionalisierung aufgezeigt und beschrritten werden.

Existierten im Jahr 2010 nur in ca. 75 % der Bünde hauptberuflich geführte Geschäftsstellen, so ist dies mittlerweile (Stand 10/2021) flächendeckend gegeben. Hauptberufliche Geschäftsführungen erhalten zunehmend auch Vertretungsrechte nach § 26 oder § 30 des Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB). Auch die sportfachlichinhaltliche Arbeit konnte, unterstützt durch hauptberufliche Strukturen positiv entwickelt werden. Die Fachkraftsysteme im Bereich „NRW bewegt seine KINDER!“ und „Integration durch Sport“ sind Meilensteine für die interne Entwicklung der Bünde und gleichzeitig Garanten für eine verbesserte Wahrnehmung des regionalen Sports bei externen Partnern gewesen. Das vielfach geforderte landesweite dritte Fachkraftsystem „Breitensport/Gesundheitssport“ war bisher nicht realisierbar.

Das Aufgabenspektrum der SSB/KSB inklusive ihre Sportjugenden hat sich in der vergangenen Dekade entscheidend verändert. Neben der Vertretung des Sports gegenüber kommunaler Politik und Verwaltung nimmt die Unterstützung und Beratung der immer heterogener werdenden Vereinslandschaft zunehmend Raum ein. Für die Arbeit in den Sportvereinen bedarf es qualifizierter Mitarbeiter\*innen. Deshalb wurden die Qualifizierungsangebote der SSB/KSB kontinuierlich ausgebaut. Die Rahmenbedingungen für die Qualifizierungsarbeit werden regelmäßig überprüft und weiterentwickelt.

Die Zusammenarbeit im Verbundsystem zwischen Bünden und Verbänden ist unterschiedlich stark ausgeprägt. Dort, wo beispielsweise auf Basis des bestehenden Fachkräftesystems „NRW bewegt seine KINDER!“ mit Fachkräften der Verbände kooperiert wird, entstehen Synergien, mit positiven Auswirkungen auf die Arbeit der Bünde.

Hinzu kommen neue, temporäre Themenfelder, die viel Engagement abfordern, aber auch die Belastbarkeit und Flexibilität der Bünde zeigen. Hier sind insbesondere die Umsetzung des Landesprogrammes „Moderne Sportstätte 2022“ sowie die Bewältigung der Corona-Krise zu nennen.

### 2.2 Im gesellschaftlichen Kontext

Der lokale Sport nimmt verschiedene gesellschaftliche Aufgaben wahr. Die Flüchtlingskrise der Jahre 2015/2016 hat z. B. gezeigt, welchen Stellenwert die Arbeit der Bünde durch starke Impulse zur Willkommenskultur oder im Bereich der Sicherstellung der Sportinfrastruktur hat, als es darum ging, Alternativen zu Sporthallen als Flüchtlingsunterkünfte zu finden (vgl. Handlungsfeld 5). Ebenso wurden niederschwellige Angebote (Sportangebote, Sprachkurse, etc.) für diese Zielgruppen bedarfsgerecht bereitgestellt.

Darüber hinaus beteiligen sich die Bünde an weiteren gesellschaftlichen Aufgaben, die sie mit ihren Jugendlichen entweder selbst übernehmen oder die mit Unterstützung der Bünde durch die Vereine bewältigt werden. Als Stichworte – und mit Hinweis auf die Handlungsfelder 8 und 12 – seien hier der Ganzttag, die Inklusion oder auch die Schwimmfähigkeit von Kindern genannt. Ebenso werden die Bünde bei der Thematik des informellen Sports eine wesentliche Transfer-Rolle spielen, um auf beiden Seiten – bei den Aktiven und bei den Vereinen – Ansatzpunkte für ein gelingendes Miteinander zu setzen (vgl. Handlungsfeld 10).

## 2.3 Im politischen Kontext

Die 54 Stadt- und Kreissportbünde entsprechen in ihrer regionalen Aufstellung den politischen Kreisen und kreisfreien Städten in NRW. Dies ermöglicht den Stadtsportbünden die direkte Mitwirkung in Gremien und Ausschüssen auf der kommunalen Ebene, wohingegen die Kreissportbünde in den kreisangehörigen Kommunen häufig gemeinsam mit den Stadt- und Gemeindesportverbänden (SSV/GSV) agieren. Das setzt funktionierende Strukturen auf dieser Ebene voraus. Zwar hat es hier in den letzten Jahren erhebliche Fortschritte gegeben, aber eine Flächendeckung mit aktiven SSV/GSV ist in den Kreisen in NRW noch nicht erreicht. Der Stellenwert des organisierten Sports vor Ort gegenüber den Partnern im politischen Raum drückt sich nicht zuletzt durch das Vorhandensein verlässlicher Vereinbarungen zwischen Sport und Kommune aus. Pakte für den Sport oder Zielvereinbarungen sind ein geeignetes Instrument, um dem organisierten Sport Handlungssicherheit und einen Handlungsrahmen zu geben. Die AG „Gesellschaftsfaktor Sport“ der Bünde hat hier erhebliche Vorarbeiten geleistet, um diese Positionierung zukünftig zu stärken.

Die Position der SSB/KSB im kommunalen Raum wurde Dank des Sportstätten-Modernisierungsprogramms („Moderne Sportstätte 2022“) der Landesregierung zum Erhalt vereins-eigener Sportanlagen deutlich aufgewertet. Zudem hat die Corona-Krise den Stellenwert einer starken Vertretung des Sports als Mittler zwischen Vereinen und Verwaltungen insbesondere dort verdeutlicht, wo es um die regionale Auslegung der Corona-Schutzverordnungen mit oft gravierenden Auswirkungen für die Vereine ging.

## 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 SSB/KSB und ihre Jugendlichen sind seit vielen Jahren etabliert. Zu nennen sind die Struktur- und Organisationsförderung der Bünde, die Förderung der Qualifizierungsarbeit, die Förderung von Fachkräften (NRWbsKI, Integration und Jugend) sowie die Maßnahmenförderung in der Jugendarbeit. Diese Förderung gilt es zu erhalten und flexibel auf die Bedarfe von Bünden und Vereinen auszurichten. Sie stellt eine Art Existenzsicherung für die Arbeit der Bünde dar. Das gilt insbesondere in Verbindung mit einer mehrjährigen Planungssicherheit durch die Zielvereinbarung des LSB NRW mit dem Land.

Die Eigenfinanzierung der Bünde fußt im Kern auf Mitgliedsbeiträgen, die vor Ort erhoben werden sowie auf kommunalen Fördermitteln, die beispielsweise über eigene Kinder- und Jugendhilfepläne und zum Teil auf Basis örtlicher Zielvereinbarungen/Pakte zur Verfügung gestellt werden. Auch diese kommunalen Fördermittel gilt es langfristig für die Sportorganisation vor Ort zu sichern. Auch die Beteiligung der Bünde an kommunalen Sport-(Stätten-)entwicklungsplänen hilft, die Positionierung innerhalb der kommunalen Strukturen zu festigen.

Für einen regelmäßigen Austausch zwischen den Bünden gibt es mehrmals im Jahr sogenannte „Bündentreffs“. Die Ständige Konferenz der Bünde bildet als satzungsgemäßes Gremium eine feste formale Verbindung zwischen den Bünden und dem LSB NRW. Die Vertretung der Bünde im LSB-Präsidium ist durch einen Sprecher gesichert. Zusätzlich werden sie in Arbeitsgruppen eingebunden. Diese beschriebenen Formate sind fortzuführen, denn sie sichern sowohl eine Kommunikation der Bünde untereinander als auch die im Verbundsystem.

Die Bünde sowie die SSV/GSV sind auf der lokalen Ebene wichtige Akteure, wenn es um die Initiierung und den Ausbau von Kooperationen geht. Diese Vernetzung zu lokalen Partnern (Kindertageseinrichtungen, Schulen, Alten-, Pflegeeinrichtungen und weiteren kommunale Institutionen) wird über Regelförderungen und Modellprojekte nachhaltig gesichert und ausgebaut.

### 3.2 Weiterentwicklungen

Angesichts der steigenden Lebenshaltungskosten und Tarifsteigerungen wird eine bloße Fortschreibung der o. g. Fördermittel nicht ausreichen. Ziel in der nächsten Dekade ist es daher, möglichst viele Förderprogramme mit einer Dynamisierung zu versehen, um die entstehenden Deckungslücken (z. B. in der Personalkostenförderung) schließen zu können. Gleichzeitig sind kontinuierliche Verbesserungen der Eigenfinanzierung notwendig, um entsprechende politische Forderungen glaubwürdig zu unterlegen. Zur zeitgemäßen Umsetzung der Förderprogramme sind diese schrittweise in das Förderportal des LSB NRW zu integrieren.

Der größte Entwicklungsbedarf bei den Bünden selbst besteht im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung. Der Kern der Arbeit liegt hier bei der Entwicklung zukunftsfähig aufgestellter Organisationen, um die anstehenden Aufgaben einer kommunalen Sportentwicklung kompetent bewältigen zu können und mögliche neue Geschäftsfelder zu erschließen. Dazu werden moderne Satzungen genauso wie die Entwicklung angepasster Arbeitszeitmodelle oder spezielle Fortbildungsmodulare für hauptberufliche Geschäftsführungen und das weitere angestellte Personal diskutiert und bereitgestellt. Vielfalt und Wandel der Aufgaben für die Geschäftsführungen machen ständig angepasste Unterstützungsangebote des LSB NRW notwendig. Aufgrund des anstehenden Generationswechsels in den Geschäftsführungen vieler Bünde kommt darüber hinaus der systematischen Nachfolgeregelung und dem Wissenstransfer besondere Bedeutung zu. Dieses Angebot soll auch für ehrenamtliche Funktionsträger entwickelt werden, um Übergänge in Präsidien zu optimieren.

Die Bünde müssen auf lokaler Ebene gemeinsam mit den Sportvereinen Positionen und Zugänge entwickeln, um angemessen auf den ab 2026 gesetzlich verankerten Ganztagsanspruch reagieren zu können. Für bestehende Kooperationsangebote – z. B. Bewegungsangebote in den Kindertageseinrichtungen und Schulsportgemeinschaften – wird gemeinsam mit den beteiligten Akteuren ein möglichst einheitlicher lokaler Rahmen für Ausbau und Intensivierung geschaffen.

Die Qualifizierungsarbeit der Bünde für die Vereinsebene muss in enger Zusammenarbeit mit dem LSB NRW weiterentwickelt sowie zunehmend mit den Verbänden abgestimmt werden. Dies führt zu Synergieeffekten auf beiden Seiten und erleichtert die gegenseitige Anerkennung von Qualifizierungen und Lizenzen.

Die Heterogenität der Bünde in Struktur und Professionalisierungsgrad ist eine Herausforderung und gleichzeitig die Chance, im Zuge der Umsetzung des Handlungsfeldes für jeden Bund ein eigenes Profil mit einem eigenen Aufgaben- und Leistungsportfolio zu entwickeln. Das wird durch individuelle Beratung und individuelle Unterstützungsleistungen gefördert.

### 3.3 Innovative Ansätze

Zur Unterstützung und zum Ausbau einer nachhaltigen hauptberuflichen und ehrenamtlichen Personalentwicklung werden entsprechende Angebote/Standards (z. B. im Hinblick auf den Wissenstransfer, Fortbildungsstandards, etc.) entwickelt und erprobt. LSB NRW und SJ NRW werden dies durch ein eigenes Fortbildungsportfolio und ein Mentoring-Programm für neue Geschäftsführer\*innen und Fachkräfte unterstützen.

Um die Entwicklung und Erschließung von neuen Geschäftsfeldern bestmöglich zu unterstützen, wird der LSB NRW die Bünde in speziellen Themenfeldern wie Ganztagsanspruch ab 2026, EU-Fördermittel etc. kompetent fachlich beraten und den Ehrfahrungsaustausch intensivieren.

Die regionale Vertretung der Verbände bei den SSB/KSB gestaltet sich sehr heterogen. Für eine starke Fachschaftsarbeit für die Sportvereine vor Ort wird die Zusammenarbeit von Bünden und Verbänden ausgebaut, ohne sportfachliche Zuständigkeiten in Frage zu stellen oder Konkurrenzsituationen zu schaffen. Modellprojekte werden durch den LSB NRW unterstützt, Erfahrungen ausgewertet und kommuniziert.

Um die Vereine und Bünde zu entlasten, soll im Rahmen der Neuprogrammierung der LSB-Vereinsverwaltung geprüft werden, welche Angaben/Felder künftig zentral durch den LSB NRW gepflegt und ggf. überprüft werden (z. B. Status der Gemeinnützigkeit).



### Schwerpunkt „Finanzielle Unterstützung“

| Stand 2022   | Perspektive 2032   |     |
|--|--|-----|
| Struktur- und Organisationsförderung   | → Berechnungsparameter für die Strukturförderung Bünde ab 2023 fortschreiben und Dynamisierung anstreben | B   |
| Förderung der Qualifizierungsarbeit  | → Berechnungsparameter für die Qualifizierungsarbeit ab 2023 fortschreiben und Dynamisierung anstreben   | B   |
| 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   | → Bestehende Fachkraft-Systeme absichern und Ausbau anstreben  | B V |
|  | → Stärkung der Eigenfinanzierung sowie der Zuschusssituation durch die Kommune                           | B   |

### Schwerpunkt „Politikfähigkeit der Bünde“

| Stand 2022  | Perspektive 2032  |   |
|---|---|---|
| Aktuelle Erfassung vorhandener „Pakte für den Sport“ zwischen den Bünden und SSV/GSV und Kommunalverwaltungen | → Erstellung von Grundlagen für die Entwicklung von Pakten für den Sport/Zielvereinbarungen für Bünde und SSV/GSV | B |
| Vertretung der Bünde in den städtischen Gremien (Sportausschuss, Jugendhilfeausschuss, etc.) z. T. gegeben    | → Flächendeckende Vertretung des Sports in kommunalen Gremien sichern und ausbauen                                | B |
| Flächendeckung mit aktiven Stadt- und Gemeindegymnastikverbänden ist noch nicht erreicht                      | → Gründung von SSV/GSV aktiv unterstützen   | B |
| Stärkung durch Umsetzung des Programmes „Moderne Sportstätten 2022“   | → Lokale Sport- und Sportstättenentwicklung mitbestimmen und gestalten  | B |

### Schwerpunkt „Zusammenarbeit im Verbundsystem“

| Stand 2022   | Perspektive 2032   |     |
|--|--|-----|
| Regionale Bündentreffen  | → Strukturen sichern   | B   |
| Geschäftsführer*innen-Treffen  | → Formate für kollegialen Austausch weiterentwickeln und fördern                                 | B   |
| Vertretung der Bünde im Präsidium des LSB NRW durch Sprecher der Bünde | → Stärkung/Einbindung der Verbände durch deren Fachschaften auf Gemeinde-, Stadt- und Kreisebene | B V |
| Schwach ausgeprägte Kooperation zwischen Verbänden und SSB/KSB         | → Stärkung der Leistungssport-Regionen und der Landesleistungstützpunkte                         | B V |
| Weitere Veranstaltungen im Verbundsystem                               | → Bestehende Kooperationen sichern und neue Kooperationsformen entwickeln                        | B V |



## Schwerpunkt „Personal- und Organisationsentwicklung“

B

### Stand 2022

Unterstützung der Organisations- und Personalentwicklung sowie Professionalisierung der Bünde eher ausschnitthaft und auf Anfrage  
Organisationsentwicklungs-Beratung nach Antrag über VIBSS



### Perspektive 2032

#### Personalentwicklung

Beschreibung von Arbeitsplätzen

Anforderungsprofile für (künftige) Stelleninhaber\*innen entwickeln

Suche-Einstellung von Mitarbeiter\*innen

Bedarfsgerechte Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle entwickeln

Aus- und Fortbildungsprogramm des LSB NRW für ehrenamtliche und hauptberufliche Mitarbeiter\*innen weiterentwickeln und anbieten

Modelle für Nachfolgeregelungen einschl. Wissenstransfer entwickeln

#### Organisationsentwicklung

Aktualisierung von Satzungen und Ordnungen, einschl. Grundsätze guter Verbandsführung und Klärung Vorstandsregelung §26/30 BGB

Anpassung von Gremien und Strukturen

Digitalisierung u. a. IT-Systeme/-Tools und entsprechende Rahmenverträge gemeinsam nutzen

Arbeitgeberprofil „Stadt-/Kreissportbund“ (attraktiver Arbeitgeber) entwickeln

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



Die Jugendlichen der SSB/KSB (und der SSV/GSV) nehmen ihre Vertretungsaufgabe an und setzen sie um

## Schwerpunkt „Aufgaben- und Profilentwicklung“

### Stand 2022

In allen Bereichen gibt es eine große Zahl von Aktivitäten mit sehr unterschiedlicher Ausprägung in den 54 Bünden und auch in den SSV/GSV der KSB



### Perspektive 2032

#### Aufgaben- und Profilentwicklung

Vereinsorientierung stärken

Kooperationen mit Schulen und Kitas stärken und ausbauen

Junges Engagement nachhaltig entwickeln und fördern

Starke Jugendlichen in allen Bünden und SSV/GSV entwickeln und fördern

Gleichstellung fördern

Qualifizierung weiterentwickeln

B V

B V

B

B

B

B V

