

Norbert Engelhardt

Ein Landessportbund im Wandel

Auswirkungen auf Strukturen und die (Vereins-)basis

Mut, Muss oder Muße- Reformen in Kirchen und Sport

47. Studienkurs des AK Kirche und Sport der EKD in Sils/Maria

Zum Einstieg

Der LSB Niedersachsen wurde 1946 gegründet und ist der freiwillige Zusammenschluss von Sportvereinen in Niedersachsen. Wesentliche Aufgabe des LSB mit seinen Gliederungen den Sportbünden und den Landesfachverbänden als Mitgliedsorganisationen ist es für die Sportvereine positive Rahmenbedingungen zu schaffen, damit der Sport einen wesentlichen Beitrag zum Gemeinwohl leisten kann.

Von der Gründung bis zum Jahr 2001 hat der LSB kontinuierlich an Mitgliedern in den Sportvereinen gewonnen. In dieser Entwicklungsphase haben natürlich auch viele Veränderungen stattgefunden, die jedoch eher unbemerkt aus sich selbst heraus entstanden sind, und deren Ausgang mit hoher Wahrscheinlichkeit prognostizierbar war. In dieser Aufbau – und Entwicklungsphase lebte die Sportorganisation entscheidend von dem freiwilligen bürgerschaftlichen Engagement und dem Ehrenamt vieler Menschen. Der Sport ist nach wie vor der gesellschaftlich größte Bereich des freiwilligen bürgerschaftlichen Engagements in der Zivilgesellschaft.

Mit Blick auf den Vortrag von Herrn Dr. Gundlach möchte ich ebenfalls festhalten, dass auch für den Sport „die institutionelle Selbstverständlichkeit zu Ende gegangen ist“.

Seit vielleicht 20 oder 25 Jahren haben die gesamten gesellschaftlichen Entwicklungen und die Veränderungen an Dynamik gewonnen und beeinflussen maßgeblich die Arbeit des LSB in seiner Gesamtheit. Die Zahlen der Vereinsmitglieder und insbesondere die Zahl der ehrenamtlichen Funktionsträgerinnen und –träger sinken stetig, und viele Vereine stehen vor großen Herausforderungen die auch demografisch bedingt frei werdenden

Vorstandsposten neu zu besetzen. Nur schwer gelingt der dringend notwendige Generationswechsel.

Ich komme auf Herausforderungen und sehr dynamische Veränderungsprozesse zu sprechen:

Das alte Bild und das Wirken des Sports haben sich in der gleichen Zeit grundlegend geändert. Zahlreiche Aufgaben, Erwartungen aber auch Herausforderungen werden an den Sport herangetragen und wirken in vielfältiger Art und Weise auf ihn ein. Mehr Hauptberuflichkeit hält Einzug auf allen Ebenen des Sports, vor allem im unterstützenden Bereich, in den Sportbünden, in den Landesfachverbänden und im LSB selbst. Schrittweise werden auch auf der Leitungsebene mehr Positionen durch das Hauptamt besetzt. Damit kommt auch dem Zusammenwirken zwischen Haupt- und Ehrenamt eine noch größere Bedeutung zu. Wie wir bereits in den vorangegangenen Vorträgen gehört haben, ich zitiere: „Reformen haben Nebenwirkungen!“

Der gesamte Anforderungsdruck von innen und außen hat eine große Dynamik erreicht, der zu grundlegenden absichtsvollen Veränderungen von einem Ordnungszustand in einen anderen zwingt. „Dieser Übergang (Change) geht mit einer erheblichen Destabilisierung einher und benötigt daher eine hohe Aufmerksamkeit und zusätzlichen Steuerungsbedarf. Diese Übergänge ‚Change‘ unterliegen einer besonderen Anspannung, aufgrund von Unsicherheiten, da der Ausgang dieser Veränderungsprozesse nicht unbedingt umfassend prognostiziert werden kann. Aus diesen Unberechenbarkeiten und Unsicherheiten resultieren individuelle und strukturelle Belastungszustände, die sich in gesteigerten Emotionen bis hin zu irrationalen Verhaltensweisen zeigen.¹

Dieser Zeitraum intensiver Veränderungen wird im Folgenden näher betrachtet. Dabei kann nur exemplarisch gezeigt werden, wie der LSB Niedersachsen versucht hat diesen Prozess zu steuern und dabei die Gesamtorganisation mitzunehmen (Changemanagement). Die Beispiele, die aus unserem Handeln gewählt werden, sprechen nur kleine Teile unseres gesamten

¹ Dr. Nowotka, Dietmar: Stabil und beweglich –Wie Organisationen den Wandel meistern! Aus Präsentation 2016 auf LSB-Arbeitstagung Organisationsentwicklung in Hannover vom

Veränderungsprozesses an, sind jedoch als Meilensteine von grundlegender Bedeutung zu verstehen. Das Vorgehen im Rahmen des Entwicklungs- und Veränderungsprozesses, die veränderten Führungs- und Leitungsfunktionen, ausgewählte Maßnahmenplanungen z.B. zur Stabilisierung und Förderung des Ehrenamtes und des freiwilligen bürgerschaftlichen Engagements als eine unserer zentralen Zukunftsaufgaben werden vorgestellt, genauso wie strukturelle Veränderungen zur landesweiten Unterstützung der Vereinsarbeit.

Gliederung

- 1. Ein Blick auf den LSB**
- 2. Die Herausforderungen**
- 3. Strukturelle und Inhaltliche Veränderungen**
- 4. Einige Beispiele**

1. Ein Blick auf den LSB

Chart 2: Luftaufnahme Sportpark mit LSB

Der LSB Niedersachsen hat seinen Sitz und seine Geschäftsstelle in Hannover im Sportpark. Der LSB betreibt die Akademie des Sports mit Standorten in Hannover und Clausthal-Zellerfeld. Auf der Insel Langeoog betreibt die Sportjugend ein eigenes Zelt- und Jugendlager. Der LSB ist Träger des Olympiastützpunktes Niedersachsen und des Lotto-Sportinternates.

Chart 3: Geschäftsstelle, Sportinternat, Akademie des Sports

Der LSB beschäftigt rund 185 Mitarbeitende und bewirtschaftet einen jährlichen Haushalt von rd. 50 Mio €. Aufgrund gewisser Besonderheiten ist der LSB verantwortlich für die komplette Sportförderung des Landes, dabei

ist der LSB Leistungsempfänger nicht Zuwendungsempfänger. Wir sind in unserem Handeln relativ frei.

Chart 4: Satzung/Selbstverständnis

Unser wesentlicher Auftrag (Hinweis auf Bezug zu den vorangegangenen Vorträgen im Studienkurs!) Aufgabe ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen, damit Menschen jeder sozialen Herkunft und mit unterschiedlichen Voraussetzungen Sport treiben können. Dieses ist mittlerweile ein gesetzlicher Auftrag über das Niedersächsische Sportfördergesetz.

Dabei wollen wir durch Sport einen wesentlichen Beitrag zum Wohlergehen der Menschen in unserem Lande leisten. Unser Leitbild mit der Überschrift ‚LandesSportBund Niedersachsen – Mittendrin in unserer Gesellschaft‘ aus dem Jahr 2002 (vgl. Dokumentation der Veranstaltung) beschreibt unsere Visionen und unsere Grundaufstellung. In der Satzung sind unsere zentralen Zwecke bestimmt und die strukturelle Grundaufstellung des LSB ist beschrieben.

Chart 5: Überblick der Sportorganisation in Niedersachsen:

Unser Fundament und gleichzeitig der Motor des Sports sind unsere 9.559 Sportvereine, die direktes Mitglied im LSB sind. In ihnen finden wir aktuell 2.645.110 Mitgliedschaften, das sind knapp 34% der Gesamtbevölkerung in Niedersachsen. Im LSB organisiert sich ebenfalls die Sportjugend Niedersachsen als anerkannter Träger der freien Jugendhilfe und als selbstständige Jugendorganisation. Mit rd. 835 TEUR Mitgliedern ist die Sportjugend die größte Jugendorganisation im Land Niedersachsen.

Mit der Mitgliedschaft im LSB erwerben die Sportvereine gleichzeitig die Mitgliedschaft in unseren 47 Sportbünden, die Gliederungen des LSB sind, und sich an den politischen Grenzen der Städte und Landkreise orientieren. Weiterhin haben wir 59 Landesfachverbände als ordentliche Mitgliedsorganisationen. Die Sportvereine wiederum müssen nach LSB-Satzung mindestens Mitglied in einem der LFV sein, bzw. sie sind Mitglied in einem LFV, wenn sie entsprechende Verbandsleistungen nutzen.

Chart 6: Die Sportbünde als Gliederungen e.V.

Die 47 Sportbünde arbeiten seit dem 01.01.2015 in sog. Sportregionen verpflichtend zusammen, um den Sportvereinen im ganzen Land das notwendige Maß an Unterstützungen geben zu können. Alle Sportbünde haben eine Geschäftsstelle und beschäftigen Personal, allerdings in sehr unterschiedlichem Maße. Ziel dieser Arbeit in Sportregionen ist es durch Zusammenarbeit ein einheitliches Maß an Mindestleistungen für die Vereine in einer Sportregion sicherzustellen. Die Sportbünde sind zunächst der erste Ansprechpartner und Servicestelle für unsere Vereine. Der LSB unterstützt die Beschäftigung von Fachpersonal für die inhaltliche Arbeit. Die Bildung dieser Sportregionen –eigentlich eine GbR was wir aber so gar nicht im Plan hatten- stellt einen entscheidenden Veränderungsschritt in der Arbeit unserer Gliederungen dar, die formaljuristisch ein e.V. sind. Dies ist ein Beispiel für einen Change-Management-Prozess, der über den Zeitraum von insgesamt fast 20 Jahren vorbereitet und durchgeführt worden ist. Darüber später mehr.

Chart 7: Die Landesfachverbände als Mitgliedsorganisationen und e.V.

Wir haben aktuell 59 Landesfachverbände, die im Prinzip für die sportfachliche Betreuung der Sportarten und –disziplinen verantwortlich sind. Diese 59 Landesfachverbände betreuen in Niedersachsen tatsächlich rund 408 verschiedene Sportarten. Die Landesfachverbände unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Größe und auch hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit extrem. Viele LFV arbeiten ausschließlich ehrenamtlich, sie sind so klein, dass sie sich keine hauptberufliche Unterstützung leisten können. 18 von ihnen haben uns signalisiert, dass ihre aktuelle Aufstellung nicht mehr ausreicht, um die an sie gestellten Anforderungen zu erfüllen. Andere Verbände wiederum –insbesondere die größeren- sind hervorragend aufgestellt.

Chart 8: Unsere Sportvereine als Mitglieder und e.V.

Die folgende Übersicht zeigt die Einordnung unserer Sportvereine nach den Größenstrukturen. Die Sportvereine sind flächendeckend im Lande Niedersachsen vertreten, in jedem Dorf und in jeder Stadt.

- 6.563 Vereine sind Kleinvereine mit weniger als 250 Mitgliedern, aber immerhin schließen sich in diesen Kleinvereinen rd. 1.137.000 Mitglieder zusammen. In diesen Kleinvereinen dominiert fast ausnahmslos das Prinzip der ehrenamtlichen Mitarbeit. Rd. 65% dieser Vereine sind sog. Ein-Sparten Vereine, d.h. sie konzentrieren sich auf eine Sportart.
- Weitere 2.539 sog. Mittelvereine zwischen 250 – 1.000 Mitgliedern schließen 1.206.000 Mitglieder zusammen. Vielfach sind diese Vereine entweder größere Einspartenvereine wie Fußballvereine, aber mehrheitlich bestehen sie aus mehreren Abteilungen. Auch in diesen Vereinstypen überwiegt die ehrenamtliche Mitarbeit.
- Als letzte Gruppe finden wir 466 Großvereine, mit mehr als 1.000 Mitgliedern. Diese Vereine bieten i.d.R. ein breites Angebot an Sportarten an, werden hauptberuflich unterstützt oder sogar geleitet und haben neben den klassischen mitgliedsbezogenen Angeboten auch Kurssysteme im Angebot.

Chart 9: Die Bedeutung der Sportvereine

Ich gehe an dieser Stelle nicht näher auf die Bedeutung der Sportvereine ein. In den Bereichen des sozialen Miteinanders, der Gesundheitsvorsorge, der Integration, der Jugendarbeit, der Bildung und der Wertevermittlung sind die Leistungen der Sportvereine nicht zu unterschätzen. Die Sportvereine haben auch im Leistungssportsystem in Deutschland ein große Bedeutung, insbesondere im Bereich der Talentfindung und –förderung. Mit rd. 177.000 ehrenamtlich mitarbeitenden Funktionsträgerinnen und –trägern ist der Sport der größte Anbieter des freiwilligen bürgerschaftlichen Engagements in Niedersachsen. (16,8% aller Freiwilligen in Niedersachsen sind im Sportbereich tätig, so die Ergebnisse aus dem letzten Freiwilligensurvey aus dem Jahr 2014). Die Leistungen der Sportvereine sind unverzichtbar für die Gesellschaft und in unserer Organisation steht der Faktor ‚Mensch‘ im Mittelpunkt des Handelns. Und damit ‚menschelt‘ es in unserer Organisation ganz gewaltig.

Chart 10: Unser Sportverständnis

Wichtig an dieser Stelle ist mir der Hinweis, dass es im Sport nicht nur um Leistung, Erfolg, Medaillen, Wettkampf, Anerkennung u.a.m. geht, sondern mit

unserem erweiterten Sportverständnis wollen wir uns in Niedersachsen stark machen für eine sport- und bewegungsorientierte Gesellschaft, in der eine lebendige und aktive Sportvereinslandschaft einen wesentlichen Beitrag leistet.

Ich zitiere aus unserem Sportverständnis (vgl. Dokumentation zu der Veranstaltung in Sils/Maria, Schweiz), zu dem wir auch den Mut für ein offenes Sportverständnis benötigen. Mut, sich auf die besonderen Werte des Vereinssports zu konzentrieren. Mut, um das eigene Tun dennoch immer wieder zu überdenken und sich manchmal von gewohnten und vertrauten Regeln und Abläufen zu verabschieden. Dieser Prozess ist unabhängig von der Größe des Vereins oder des Verbandes, vom städtischen oder ländlichen Raum, von hauptberuflicher Unterstützung oder vom Sportangebot. Wenn jede Organisation den Mut aufbringt in einen Entwicklungsprozess einzusteigen, der die vor Ort vorhandenen Rahmenbedingungen berücksichtigt, werden wir als Gesamtorganisation klare Profile statt Beliebigkeit bieten.

Der Vereinssport in der Summe liefert damit wesentliche Beiträge für die gesellschaftliche Entwicklung und wird somit seiner besonderen gesellschaftlichen Bedeutung gerecht. Die besonderen Werte des Sporttreibens im Verein werden in diesem Bild anschaulich dargestellt:

Und die Umsetzung dieses erweiterten Sportverständnisses prägt unser Handeln fordert allerdings unsere Organisation auf allen Ebenen ganz massiv, denn diese Botschaft ist längst nicht überall angekommen.

2. Die Herausforderungen

Chart 11: Mitgliederentwicklung

Die folgende Abbildung zeigt ziemlich klar, warum wir im LSB Niedersachsen vor einigen sehr markanten Veränderungen stehen. Bis zum Jahr 2001 hat der LSB einen kontinuierlichen Mitgliederzuwachs gehabt. Seit dem Jahr 2002 verlieren wir kontinuierlich an Mitgliedern, bzw. Mitgliedschaften. Im Vergleich zum Jahr 2000 haben wir 7,5% an Mitgliedern verloren.

Chart 12: Altersgruppenbetrachtung

Eine etwas differenzierte Betrachtung zeigt folgendes Bild: Seit vielen Jahren ist die Altersgruppe bzw. der Altersbereich der 27 – 40 jährigen von einem starken Rückgang geprägt (ca. 250.000!). Die Verluste in dieser Altersgruppe sind besonders problematisch, weil aus dieser in der Vergangenheit neue Führungskräfte für die Vereine, Verbände und Sportbünde gefunden werden konnten. Dieser Automatismus ist seit mehreren Jahren gestört. Die Gründe für diese Rückgänge dürften bekannt sein: Familie, Beruf, Wegzug vielleicht aber auch nicht attraktive Rahmenbedingungen für das Ehrenamt in unserer Organisation selbst?

In der Altersgruppe der über 60 jährigen haben wir Zuwächse, aber mittlerweile kommen die geburtenstarken Jahrgänge in diesem Altersbereich an, und wir stellen fest, dass nicht alle älter werdenden Menschen in der Sportorganisation bleiben. Ansonsten müssten die Anstiege hier stärker sein. In der Altersgruppe der 7 -14 jährigen verlieren wir ebenfalls Mitglieder, die Rückgänge sind demografisch bedingt, denn in dieser Altersgruppe haben wir den relativ höchsten Organisationsgrad.

Chart 13: Herausforderungen und Problemlagen

Aus den mittlerweile 6 Sportentwicklungsberichten der DSHS Köln im Auftrag des DOSB und der LSB aus einem Zeitraum von fast 12 Jahren möchte ich einige zentrale Punkte herausgreifen.

Die finanzielle Situation der Sportvereine in Niedersachsen ist stabil. Die Wahrnehmung der Finanzsituation als Problem des Vereins ist im Durchschnitt sogar signifikant gesunken. Gut 70% der Vereine sehen hier kein oder nur ein sehr kleines Problem.² Wenn wir diese Aussage aus den Vereinen als stimmig hinnehmen, haben allerdings rd. 2.870 Vereine gleichwohl Schwierigkeiten oder Probleme.

Die Probleme hinsichtlich der zeitlichen Verfügbarkeit des Zustands und der Eignung von Sportanlagen für die angebotenen Sportarten scheinen in Niedersachsen nicht gravierend zu sein. Sie liegen zumindest unter dem

² Breuer, C. & Feiler, S. (2017): Sportvereine in Niedersachsen. In C. Breuer (Hrsg.) Sportentwicklungsbericht 2015/2016. Analyse der Sportvereine in Deutschland. Köln. Sportverlag Strauß.

bundesdeutschen Gesamtschnitt.³ Lediglich 7% aller Vereine sehen hier ein größeres Problem. (= rd. 670 Vereine). Innerhalb des Landes Niedersachsen unterscheiden sich die Ausgangslagen, d.h. es gibt kein einheitliches Bild. Hierfür sind die extrem unterschiedlichen Finanzlagen der Kommunen von Bedeutung.

Allerdings empfindet jeder zweite Verein in Niedersachsen das Problem der Bindung und Gewinnung von ehrenamtlichen Funktionsträgern als groß oder sogar sehr groß. Weiterhin stellt sich die Mitgliederbindung als große Herausforderung dar.⁴ Hierauf gehe ich später ganz kurz ein, mit Blick auf unsere Programmatik.

Chart 14: Herausforderungen in den Vereinen

In einer kleinen Übersicht wird noch einmal deutlich, dass die personalen Herausforderungen um den Faktor Mensch in unseren Sportvereinen als mit großem Abstand wichtigstes Problem benannt und empfunden werden. Und an Punkt Nr. 7 folgen dann die Belastungen durch Gesetze, Vorschriften, Verordnungen, Richtlinien, Bestimmungen aus dem Sport selbst, alles zusammengefasst als zu viel Bürokratismus. Dann folgen weitere personale Herausforderungen und als 10. Punkt kommt erst der Faktor Geld.

Chart 15: Anzahl Ehrenamtler

Der Rückgang an ehrenamtlich Mitarbeitenden Menschen in der Vereinsführung und auf der Umsetzungsebene ist dramatisch. Vor rund 10 Jahren zählten wir 320.000 ehrenamtlich Mitarbeitende diese Zahl ist nun auf rd. 178.000 zurückgegangen, scheint sich allerdings auf diesem Niveau etwas stabilisiert zu haben. Aus den Freiwilligensurveys wissen wir zwar, dass der Sport immer noch der größte Sektor der Freiwilligenmitarbeit, aber die Abstände zu anderen Gruppen (z.B. auch Kirchen- wird geringer. Denn wir wissen dass insgesamt die Bereitschaft zum freiwilligen bürgerschaftlichen Engagement der über 14 jährigen signifikant angestiegen ist. Nicht

³ a.a.O.:

⁴ a.a.O.:

berücksichtigt in dieser Zahl sind die unzähligen freiwillig und punktuell mitarbeitenden Menschen im Sport.

3. Strukturelle Veränderungen in den letzten 15 Jahren – der Versuch einer gezielten Organisationsentwicklung

Chart 16 : Strukturelle Veränderungen

Im Jahr 2002 wurde das Leitbild des LSB unter der Überschrift ‚Mittendrin in unserer Gesellschaft‘ beschlossen. In 6 Abschnitten werden **Leitziele, Inhalte unserer Arbeit und formulierte Versprechen** unsererseits fixiert. Die Entwürfe des Leitbildes sind in verschiedenen Gremien des LSB und seiner Gliederungen mehrfach intensiv vorgestellt, diskutiert und überarbeitet worden. Das Leitbild wurde beim 33. Landessporttag am 30. November 2002 verabschiedet. Dieses Leitbild gilt bis heute und hat wiederum zahlreiche Weiterentwicklungen ausgelöst mit Satzungsänderungen, mit dem Aufstellen von Verhaltensgrundsätzen im Sinne von Good-Governance Richtlinien, bis hin zur Bearbeitung von völlig neuen Arbeitsfeldern, wie ‚Kampf gegen sexualisierte Gewalt; Kampf gegen Rechtsradikalismus‘ u.a.m. . Hierfür ist vor allem die deutlich gestiegene gesellschaftspolitische Positionierung ausschlaggebend gewesen. So schließen wir beispielsweise heute Sportarten aus, die unserer Meinung nach mit unserem Menschenbild nicht übereinstimmen (Gotscha, Mixed Martial Arts und aktuell auch E-Sports.).

Im Jahr 2004 hat das Präsidium die Kernthemen des künftigen Engagements für den LSB festgelegt, sozusagen als strategische Vorgaben. Ein ganz wichtiger Punkt war u.a. die sinkende Mitgliederzahl. Hier wollten wir Abwärtsbewegungen aufhalten, vielleicht sogar umkehren. Dies ist uns bis heute leider nicht gelungen!

Das Ergebnis war der Beschluss einen **auf vier Jahre angelegten Entwicklungs- und Veränderungsprozess einzuleiten (EVP)** einzuleiten, wobei die Ziele vom Präsidium vorgegeben wurden. Es handelte sich um einen komplexen

Organisationsentwicklungsprozess. Die Geschäftsstelle und die damals vorhandenen festen Ausschüsse mit Vertretungen aus der Gesamtorganisation haben an den Zielformulierungen mitgewirkt und wurden somit breit beteiligt. Dieser Entwicklungs- und Veränderungsprozess war die Initialzündung für zahlreiche folgende Veränderungsprozesse.

Chart 17: Die EVP-Ziele

1. Es wurde beschlossen die strategische Weiterentwicklung des LSB für die nächsten Jahre **strukturiert in sechs Handlungsfeldern** voranzutreiben.
2. Aus einer eher abwartenden Haltung heraus sollte nun **ein aktiver Beitrag zur nachhaltigen Existenzsicherung des organisierten Sports** in Niedersachsen eingeleitet werden, mit dem besonderen Fokus auf unsere Mitgliedsvereine.
3. Die **Leistungsfähigkeit und die Effizienz** des LSB Niedersachsen im Sinne des gesellschaftlichen und satzungsgemäßen Auftrages sollte für die Gesamtorganisation erhöht werden. Mit Blick auf Effizienz und Effektivität: Für die Landesfachverbände sind wir dabei ein sog. Kennzahlensystem der Verbandsförderung zu entwickeln.
4. Innerhalb des LSB sollte eine **Klärung von Rollen und Zuständigkeiten** mit seinen Gliederungen den Sportbünden, den Landesfachverbänden und den Sportjugenden erfolgen.
5. Hierzu sollten **Maßstäbe zum Qualitätsmanagement** unter Beteiligung aller Gliederungen und der Mitgliedsorganisationen entwickelt werden.

Chart 18: EVP-Ablaufplanung

Im Jahr 2005 wurde mit externer Beratung die Rahmenkonzeption erstellt. Die **Grundlagen, die gesellschaftspolitische Verortung sowie für uns bestimmende Handlungsprinzipien** wurden beschrieben. Die **Leitbildinhalte wurde präzisiert**. Bei der Formulierung des Handlungsprinzips ‚Subsidiarität‘ ging es u.a. darum, dass Entscheidungen aber auch Aufgabenwahrnehmungen auf möglichst kleinere (untere) Ebenen verlagert werden, soweit diese in der Lage sind, diese Anforderungen und Probleme selbstständig zu lösen. Dies betrifft beispielsweise insbesondere unsere Sportbünde selbst.

Im **Laufe des Jahres 2006** wurden dann die **LSB-Zukunftsziele** bestimmt, in Verbindung mit Priorisierungen.

Im Jahr **2007** wurde das **aktuelle Leistungsprofil der LSB-Geschäftsstelle** beschrieben. Es fand eine Prüfung und Gewichtung der Angebotspalette statt. Die priorisierten Ziele wurden in die laufenden **Aufgaben- und Maßnahmenplanungen** eingespeist und zum Ende des Jahres erfolgte eine vorläufige Evaluation.

Ab dem Jahr 2008 folgte dann die konkrete Umsetzung.

Insgesamt wurden im EVP in allen Handlungsfeldern **55 Ziele** formuliert.

Chart 19: das Organigramm nach Beendigung des EVP

Die **LSB- Geschäftsstelle wurde in ihrer Struktur geändert**. Die Übersicht zeigt zum einen die Komplexität der zu bearbeitenden Themenfelder. Die verschiedenen Teams in den Abteilungen bearbeiten die zu erledigenden ‚Zukunftsaufgaben‘ mit festgelegten Schwerpunktsetzungen. So **entstand beispielsweise die Abteilung Organisationsentwicklung** völlig neu. In dieser Abteilung wurde das **Aufgabenfeld ‚Beratung‘** neu aufgebaut, später dann auch das Themenfeld **‚Förderung des Ehrenamtes und des freiwilligen bürgerschaftlichen Engagements‘** angesiedelt. Beispiele hierzu folgen später. Dies muss unter direkten Unterstützungsmaßnahmen der Sportvereine subsumiert werden. Auch die **Schwerpunkte der Arbeit im Handlungsfeld Sportentwicklung und Sportjugend** veränderten sich. Insgesamt ist festzuhalten, dass die gesellschaftspolitische Orientierung deutlich mehr an Gewicht gewonnen hat. Insgesamt wurden die Kompetenzen der Abteilungsleitungen und der Teamleitungen präziser festgeschrieben, Arbeitsplatzbeschreibungen vollständig erstellt und auch Führungsgrundsätze mit den Mitarbeitenden entwickelt. Eine Neuordnung der Mitarbeitenden in der Geschäftsstelle erfolgte ebenfalls.

Chart 20: Ausrichtung der Präsidiumsposten anhand der Handlungsfelder nach EVP

Die Präsidiumsmitglieder erhielten wie vorher **Ressorts** und blieben in der Verantwortung nach § 26 BGB. Weitergehende Handlungsempfehlungen aus dem EVP zur Führungsstruktur wurden zunächst nicht weiter umgesetzt. An dieser Stelle nur bemerkt: Die veränderte vierköpfige Geschäftsführung wurde nach wenigen Jahren in eine neue dreiköpfige Geschäftsführung umgewandelt. Das ursprünglich ausgewiesene Handlungsfeld Administration und Verwaltung wurde in die drei entstehenden Geschäftsbereiche integriert.

Chart 21: Restanten

Aus dem EVP verblieben bis zum Ende des Jahres 2012 folgende Restanten:

- Die neue Leitung und Führung des LSB
- Eine geplante Gremienverschlankung
- Die Reduzierung der Ausschüsse, Arbeitsgruppen, Kommissionen
- Die gleichzeitige Sicherstellung von Beteiligungsformen

Diese Restanten wurden dann nach einer kurzen ‚Verschnaufpause‘ im EVP sukzessive abgearbeitet. Ein wesentliches Teilprojekt war und ist das Projekt ‚Sportbünde 2015‘.

Chart 22: Projekt „Sportbünde 2015“

Der EVP wurde **auf die Weiterentwicklung der Sportbünde im Rahmen des Konzeptes ‚Sportbünde 2015‘ ausgeweitet**, mit dem Ziel die Serviceleistungen für die Vereine weiter zu verbessern. D.h. unsere Gliederungen die Sportbünde sollen sich zur ersten Anlaufstelle unserer Sportvereine weiterentwickeln. Neue hauptberufliche Kräfte wurden dort eingestellt auch im Bereich der Verwaltungsarbeit. Im inhaltlichen Bereich wurde die Einstellung von Sportreferenten oder –referentinnen korrespondierend zu den definierten Handlungsfeldern über den LSB gefördert. Gemeinsam mit den Sportbünden wurde ein Gesamtkonzept erarbeitet bei dem sich auch die Strukturen für die ehrenamtliche Mitarbeit verändert haben. Idealtypisch sind die ehrenamtlichen Führungspositionen in Übereinstimmung mit den LSB-Handlungsfeldern aufgestellt. Eine Regelkommunikation im Austausch der Sportbünde untereinander aber auch

im Austausch mit dem LSB wurde implementiert. Gezielte Maßnahmen der finanziellen Unterstützung und der Beratung begleiteten und begleiten dieses Projekt. Letztendlich entwickelte sich dieses Projekt weiter bis hin zur **Bildung von sog. Sportregionen**, in denen über eine abgestimmte Zusammenarbeit untereinander insgesamt die Leistungsfähigkeit erhöht wurde: Die vorhandenen Möglichkeiten einzelner sollten auch für andere bereitgestellt werden. Ich hatte Ihnen zu Beginn eine Übersicht gezeigt. Das Motto dieser Initiative hieß übrigens ‚Identität wahren- Zusammenarbeit stärken‘. Ich will es an dieser Stelle nicht verschweigen: Dieser Prozess hat heftige Reaktionen hervorgerufen, von voller Akzeptanz bis hin zum Negieren des von allen beschlossenen Konzeptes. Es verdient auch erwähnt zu werden: Auch die Landesfachverbände als eigenständige Mitgliedsorganisationen befinden sich in einem Veränderungsprozess und gehen beispielsweise diesen Weg zur Regionsbildung. Mit anderen Worten traditionelle Strukturen verändern sich!

Folie 23: Gezielte Förderungen mit neuen Richtlinien....

Über neue Sportförderprogramme für die inhaltlichen Handlungsfelder wurden zusätzliche Unterstützungsleistungen für die Gesamtorganisation, insbesondere jedoch für unsere Sportvereine geschaffen. Durch die verbesserten Arbeitsstrukturen in den Sportbünden und die Beschäftigung zusätzlicher Sportreferentinnen und –referenten wurde in Kombination mit zentralen Unterstützungen der LSB-Geschäftsstelle ein größeres Angebotsportfolio geschaffen. Sie sehen hier jeweils 2 Beispiele aus den Handlungsfeldern Sport- und Organisationsentwicklung. Selbstverständlich wurde auch das Handlungsfeld Sportjugend neu entfaltet.

Folie 24: Veränderte Führungsstrukturen im LSB

Im Handlungsfeld Sportpolitik/Interessensvertretung wurden im EVP konkret Vorschläge entwickelt, die in den Folgejahren zunächst nicht aufgegriffen wurden. In den Jahren 2013 und 2014 wurden über eine Projektgruppe und

dann mit intensiver Beteiligung der Gliederungen und der Landesfachverbände Veränderungen in der Führungsstruktur im LSB erarbeitet.

Folie 25: Die Veränderung der Führungsstruktur- Vorstand und Präsidium

Im Endergebnis führte dies zur Einrichtung eines hauptberuflichen zweiköpfigen Vorstandes nach §26 BGB. Das Präsidium erhielt eine neue Grundstruktur. Aus dem Kreis der Sportbünde und Landesfachverbände wurde aus den neu gebildeten Ständigen Konferenzen jeweils ein Sprecher gewählt, der zum Mitglied im Präsidium wurde. Der von der Vollversammlung gewählte Vorsitzende der Sportjugend ist ebenfalls Mitglied im Präsidium. Vier weitere Vizepräsidenten bzw. Vizepräsidentinnen werden auf dem Landessporttag gemeinsam mit dem Präsidenten bzw. der Präsidentin gewählt. Die Vizepräsidenten haben keine Ressorts mehr. Die beiden hauptberuflichen Vorstände werden vom Präsidium zeitlich befristet berufen.

Folie 26: Anforderungen an die zukünftigen Führungs- und Gremienstrukturen.

Es ging darum, die Entscheidungswege unter den Gesichtspunkten Effizienz und Effektivität zu optimieren. Eine Aufgabenverlagerung auf den hauptberuflichen Vorstand erfolgt. Das Ehrenamt wurde aus seiner haftungsrechtlichen Verantwortung entlassen. Es ging um eine Verschlinkung der Gremienstrukturen, und es ging auch darum, das alte Ehrenamt vor Überlastungen zu schützen. Da jedoch das Ehrenamt seit den Anfängen der Sportorganisation das zentral bestimmende Strukturmerkmal war, sind die Diskussionen zunächst kontrovers und emotional geführt worden, im Endergebnis haben sich jedoch die Sachdiskussionen durchgesetzt und die entsprechenden Satzungsänderungen konnten durch den Landessporttag 2014 beschlossen werden. Damit wurde der EVP aus dem Jahr 2005 in diesem Punkt auch zum Abschluss gebracht. Und wir stellen fest, dass ähnliche Prozesse nun in unseren Gliederungen und in einigen Landesfachverbänden laufen, bzw. schon gelaufen sind.

Folie 27: Neues Organigramm

Folie 28: Aktuelles Organigramm des LSB Niedersachsen.

.....

4. Einige Beispiele

Folie 29: Beratung in Entwicklungsprozessen Systemische Beratung:

Im LSB Niedersachsen wenden wir seit mehreren Jahren einen systemischen Beratungsansatz an. Die Organisation –wie z.B. ein Sportverein- findet als Ganzes Beachtung, um komplexe Fragestellungen und Entwicklungsaufgaben zu lösen. Durch das Hinzuziehen von externen Beraterinnen und Beratern- die wir ausbilden und qualifizieren- werden die Sichtweisen oder die Handlungsmöglichkeiten der Ratsuchenden erweitert. Dabei gilt der Grundsatz ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘. Es wird ressourcenorientiert an passgenauen Lösungen für die Rat suchende Organisation (z.B. ein Verein) gearbeitet. Jeder Beratungsprozess ist individuell und es werden keine Patentrezepte vermittelt, sondern der Verein selbst soll seine Lösung finden. Insgesamt halten wir hierzu ein breites Spektrum an Unterstützungsmöglichkeiten vor.

Folie 30: Beratung in Entwicklungsprozessen : Aktueller Stand 2016

In unseren Beratungsanfragen und in den Beratungsprozessen kristallisieren sich folgende Themen heraus: Im Bereich der Fachberatung mit 44 durchgeführten Projekten die Themenkomplexe Satzungsfragen, Geschäftsordnung, Liquiditätsplanung, Finanzen und Beiträge, Fusion und Zusammenarbeit, Gestaltung der Website. Hierbei ist zu beachten, dass wir neben diesen Beratungsprozessen Standardangebote in Form von kurzen Qualifizierungsmaßnahmen für Vereinsführungskräfte nach einem Modulsystem durchführen (Qualifix), 2016 insgesamt 175 Kurzlehrgänge mit erreichten 3.099 Menschen.

Im Bereich der systemischen Prozessberatung wurden insgesamt im gleichen Zeitraum 125 Projekte begleitet. Angefragte Themen in den Vereinen waren schwerpunktmäßig: Zukunftswerkstatt, Angebotsentwicklung, Führungsstruktur und -kultur, Mitgliederentwicklung, Mitarbeitermanagement, Kooperationsmöglichkeiten. Allgemein sehen wir durchaus eine Übereinstimmung mit den eingangs vorgestellten Problemlagen in unseren Vereinen.

Folie 31: Ausgebildete Beraterinnen und Berater

Seit mehreren Jahren bilden wir diese Beraterinnen und Berater aus. Wir haben aktuell rd. 100 in unserem Beraterpool. Aktuell läuft eine 7. Ausbildungsreihe. Damit haben wir unser Ziel erreicht, fast flächendeckend über Beraterinnen und Berater zu verfügen. Diese werden in Teilbereichen auch für Beratungsprozesse in Sportbünden und Landesfachverbänden eingesetzt. Weiterhin besteht insbesondere auch für Landesfachverbände die Möglichkeit, sich beispielsweise durch die Führungsakademie des DOSB beraten zu lassen. Dies findet ebenfalls statt. Der Einsatz der Beraterinnen und Berater wird über den LSB, Abteilung Organisationsentwicklung koordiniert. Eine kleine aber wichtige Randbemerkung: In unseren anderen LSB-Abteilungen bieten wir ebenfalls zumindest Fachberatungen an, z.B. im Bereich der Sportentwicklung zur neuen Angebotsentwicklung, zu Fragen der Sportraumentwicklung, der energetischen Sanierung u.v.a.m. Das gleiche gilt für die Abteilungen Bildung und Sportjugend. Aus Zeitgründen kann ich hier noch nicht einmal ansatzweise Beispiele geben.

Ich komme jetzt wieder auf den Bereich Förderung des Ehrenamtes und des Freiwilligen bürgerschaftlichen Engagements zurück und damit auch ganz langsam zum Ende meines Vortrages.

Folie 32: EngagementFÖRDERUNG im LSB

Über unsere **Abteilung Sportjugend und Organisationsentwicklung** bieten wir in Kooperation vier feste Bereiche an:

- Eine Engagementberatung
- Ein System des Freiwilligenmanagements und der Koordination der Aktivitäten
- Projektförderungen
- Und gezielte Maßnahmen der Jugendförderung

Folie 33. Engagementberatung

Auch in diesem Bereich haben wir ein System von speziell geschulten und qualifizierten Koordinatoren geschaffen, die wiederum in Einzelmaßnahmen vor Ort Hilfestellungen geben. 52 Berater bzw. Beraterinnen sind im Einsatz. 94 Engagementberatungen wurden in 2016 durchgeführt.

Folie 34: Freiwilligenmanager und Koordinatoren

Wir freuen uns sehr, dass es uns gelingt, für diese wichtige Zukunftsaufgabe zahlreiche sog. Freiwilligenmanager und Koordinatoren zu finden, diese in geeigneten Ausbildungsformaten zu qualifizieren, und sie dann wiederum im Umgang mit anderen Menschen auch einsetzen zu können.

Folie 35: Initiative J-Team

Mit unserer Initiative J-Team versuchen wir insbesondere im Bereich ‚Junges Ehrenamt‘ Akzente zu setzen: Mit niedrigschwelligen, unkomplizierten Angeboten in Verbindung mit kleinen finanziellen Unterstützungen –vor allem aber in einer Kultur der Anerkennung und Wertschätzung ohne unnötige Regularien- ist es uns gelungen mittlerweile 100 J-Teams an den Start zu bringen, die ihre Projektidee realisieren können. Und die von der Sportjugend registrierten J-Teams haben Stimmrecht auf der Vollversammlung der Sportjugend.

Folie 36: Unsere J-Teams/ unsere Vereinshelden

Wir erleben begeisterte und vor allem engagierte jungen Menschen, , die sich für ihr Team, für ihre Sache, aber auch für andere und letztendlich für den Sport einbringen. Wir freuen uns jetzt schon auf die diesjährige J-Team-Convention.

Folie 37. Zuguterletzt: Unsere Freiwilligendienste in Niedersachsen im Sport

Die Freiwilligendienste, die in Kooperation zwischen der Sportjugend Niedersachsen und dem ASC Göttingen, einem unserer großen Mitgliedsvereine, und mit Unterstützung der Deutschen Sportjugend angeboten werden, haben sich bis zum diesjährigen 15. Jubiläumsjahr in Niedersachsen sehr positiv entwickelt, und zwar in sehr ausdifferenzierter Form. Eine Evaluation hat gezeigt, dass etwas mehr als 80% der Freiwilligen an unsere Organisation gebunden werden konnten. D.H. diese Freiwilligen engagieren sich auch weiter nach dem Freiwilligendienst.

Folie 36: Danke....