



# STRATEGIE- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG IM LANDESSPORTBUND NORDRHEIN-WESTFALEN

## Erste Ergebnisse

Vor dem Hintergrund der sich rasant wandelnden Rahmenbedingungen des organisierten Sports in Deutschland und dem damit weiter zunehmenden Veränderungs- und Professionalisierungsdruck auf die Sportorganisationen hat sich der LandesSportBund Nordrhein-Westfalen entschlossen, sich als Organisation auf den Prüfstand zu stellen und einen umfassenden Prozess der Organisationsentwicklung einzuleiten. Um dieses anspruchsvolle Prozessvorhaben zielgerichtet und erfolgreich umsetzen zu können, hat er zu seiner Unterstützung die Führungs-Akademie des Deutschen Sportbundes als externen Berater hinzugezogen. Um trotz der Komplexität des Gesamtprojektes, das insgesamt auf knapp zwei Jahre angelegt ist, ein transparentes Verfahren realisieren zu können, wurde der Prozess in mehrere Phasen aufgeteilt: eine Vorbereitungs- und Diagnosephase, eine Konzeptionsphase sowie eine Kommunikations- bzw. Diskussionsphase.



Nachdem in der Vorbereitungsphase ein Lenkungsgremium und eine Projektgruppe gebildet sowie die Voraussetzungen für eine schnelle und umfassende Information und Kommunikation an alle relevanten Beteiligten geschaffen waren – u.a. fanden Mitarbeiter-Informationveranstaltungen statt –, ging es in der Diagnosephase darum, auf der Basis der nachfolgend dargestellten Analysen und einer Befragung der Anspruchsgruppen ein Bild über die Ist-Situation des LandesSportBundes Nordrhein Westfalen zu entwerfen, um darauf aufbauend in der nächsten Phase des Projektes das Strategie-, Führungs-, Gremien-, Entscheidungs-, Verwaltungs- und Leistungskonzept erarbeiten zu können.

Für die konzeptionelle Arbeit innerhalb des Projektes ist ein schlüssiges Strategiekonzept eine wesentliche Grundlage, da für die zu erarbeitenden Konzepte u.a. der Grundsatz „structure follows strategy“ zu gelten hat. Daher wurde in einem ersten Bereich der Diagnose eine Ist-Analyse der Strategie des LandesSportBundes Nordrhein-Westfalen vorgenommen, um Lücken, Problembereiche und Widersprüche in der Strategieformulierung aufzuzeigen. Hierfür wurden bestehende Papiere, so u.a. das Leitbild und die Satzung des LandesSportBundes gesichtet und insbesondere Aussagen zum Zweck, zu den Zielen, Zielgruppen und Aufgaben des LandesSportBundes analysiert. Hier zeigte sich u.a., dass die im Leitbild und der Satzung formulierte Zuständigkeit für alle Sporttreibenden in Nordrhein-Westfalen in ihrer Konsequenz noch keine Berücksichtigung in der Arbeit des LandesSportBundes findet und daher in Zukunft zu diskutieren ist.

Die Aufgabe des zweiten Teils der Diagnose bestand in der Analyse der Führungs- und Gremienstruktur des LandesSportBundes sowie die Überprüfung der Mitgliederstruktur aus satzungsgemäßer Sicht. Für einen umfassenden Einblick in das Problemfeld wurde umfangreiches Material gesichtet und eine einschlägige

Literaturrecherche vorgenommen. Ergänzt wurden die vorliegenden Ergebnisse um die Erfahrungen einer von der Führungs-Akademie durchgeführten Gremienanalyse des Deutschen Sportbundes. Aus der Analyse der aktuellen Gremienstruktur und den grundsätzlichen Anforderungen an eine zeitgemäße Organisationsstruktur lies sich u.a. eine deutliche Reduzierung der Gremienzahl sowie klare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten als Gestaltungsempfehlungen für den LandesSportBund Nordrhein-Westfalen ableiten. Vervollständigt wurden die dargestellten Analysen durch eine schriftliche Befragung der Anspruchsgruppen und durch leitfragen-gestützte Interviews von ausgewählten Meinungsbildnern zum Image, dem Leitbild, der Gesamtstruktur und dem Leistungsprogramm des LandesSportBundes Nordrhein-Westfalen. Hier kam es zu korrespondierenden Ergebnissen zu den durchgeführten Analysen, so z.B. darin, dass von den Befragten die Gremien- und Führungsstruktur als nicht effektiv hinsichtlich den strategischen Aufgaben bewertet wurde.

Fasst man die zahlreichen Einzelergebnisse schließlich zusammen, lassen sich folgende grundlegenden Tendenzen und Schlussfolgerungen hervorheben:

1. Der LandesSportBund Nordrhein-Westfalen sieht sich aufgrund der grundlegenden Veränderung der Rahmenbedingungen des organisierten Sports einem hohen Handlungsdruck ausgesetzt, der nicht nur von außen gefordert, sondern auch innerhalb der Organisation gewünscht wird.
2. Zur Sicherung der eigenen Leistungsfähigkeit innerhalb des Sportsystems wie in der Konkurrenz zu alternativen Anbietern und Formen des Sports muss der LandesSportBund Nordrhein-Westfalen eine klare strategische Ausrichtung finden.
3. Gerade um seine Aufgaben als Gesamtorganisation für und mit den Anspruchsgruppen effizient und erfolgreich erfüllen zu können, wird der LandesSportBund Nordrhein-Westfalen seine Steuerungsfunktion in Absprache mit den beteiligten Gruppen klar definieren müssen.
4. Die Klärung der Steuerungsfunktion wird aber nur dann langfristig tragfähig bleiben, wenn es gelingt, die Aufgaben und Kompetenzen innerhalb der eigenen Organisation wie auch im Verhältnis zu den Mitgliedsorganisationen und deren Untergliederungen klar festzulegen.
5. Die Zukunftsfähigkeit des organisierten Sports in Deutschland – und dies gilt insbesondere für einen Verband, der verantwortlich ist für den Sport im bevölkerungsreichsten Bundesland – wird auch davon abhängen, dass es gelingt, Hauptberuflichkeit und ehrenamtliches Engagement optimal miteinander zu verzahnen und aufeinander abzustimmen.

Die vorliegenden Ergebnisse der Vorbereitungs- und Diagnosephase zeigen, dass der LandesSportBund Nordrhein-Westfalen in den letzten Jahren bereits eine ganze Reihe wichtiger Initiativen in unterschiedlichen Bereichen gestartet hat. Sie machen aber auch die dringliche Notwendigkeit des eingeschlagenen Veränderungsprozesses deutlich. Dies gilt nicht nur, weil die Analysen in allen durchgeführten Teilaspekten ein erhebliches Verbesserungspotenzial erkennbar werden lassen, sondern auch, weil sowohl die persönlichen Gespräche als auch die Ergebnisse der Befragung der Anspruchsgruppen ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft erkennen lassen.

Die vollständige Auswertung der Befragung wird als PDF-Datei auf unserem Sportportal [www.wir-im-sport.de](http://www.wir-im-sport.de) unter LSB-Exklusiv zum Download angeboten. Dort findet sich auch ein Forum zum Thema, bei dem alle Interessierten mit diskutieren können. ■

Text: Dr. Marcus Stumpf, Führungsakademie des Sports

Foto: Andrea Bowinkelmann

