



# Tätigkeitsbericht 2022/2023

# INHALT

<b>VORWORT</b>	<b>3</b>
<b>SELBSTVERSTÄNDNIS</b>	<b>4</b>
<b>DER VORSTAND</b>	<b>5</b>
<b>DAS TEAM</b>	<b>6</b>
<b>BERICHTE AUS DEN GESCHÄFTSFELDERN</b>	<b>8</b>
<b>WEITERBILDUNG</b>	<b>9</b>
<b>BERATUNG</b>	<b>22</b>
<b>FORUM &amp; WISSENSCHAFT</b>	<b>28</b>
<b>MITGLIEDERSERVICE</b>	<b>30</b>
<b>FINANZEN</b>	<b>33</b>

## VORWORT

**„Sei du selbst die Veränderung, die du dir wünschst für diese Welt.“**

(Mahatma Gandhi)



In der aktuellen unruhigen Zeit mit all ihren Herausforderungen wünschen wir uns Beständigkeit, Zusammenhalt und eine starke (Sport-)gemeinschaft. Über den Sport können wir unsere Gesellschaft nachhaltig stärken, indem wir Werte wie Fairplay, Teamgeist, Toleranz und Engagement vermitteln. Dafür brauchen wir ein starkes Ehrenamt und ein professionelles Hauptamt. Wir müssen im Sport vielfältige Themen in den Blick nehmen: die Gewinnung und Bindung von Engagierten, die Wirtschaftlichkeit unserer Angebote, ein professioneller Umgang mit digitalen Medien und künstlicher Intelligenz, Inklusion, Barrierefreiheit, Diversität, Prävention, Good Governance und viele mehr.

Sport leistet einen wichtigen Beitrag für eine lebenswerte Gesellschaft. Millionen von Menschen engagieren sich - ehrenamtlich oder beruflich - täglich für die Ziele und Werte des Sports. Als zentrale Bildungseinrichtung im und für den organisierten Sport ist es uns ein Anliegen, diese in ihrer Arbeit zu unterstützen und gesellschaftlich relevante Themen mit Bildungs-, Beratungs- und Austauschformaten in die Sportverbandswelt zu tragen.

Im aktuellen Tätigkeitsbericht werfen wir einen Blick auf unsere Aktivitäten in den Jahren 2022 und 2023.

Damit wir professionell auf die vermehrten Nachfragen nach digitalen Weiterbildungs- und Beratungsformaten reagieren können, haben wir in den Jahren 2022 und 2023 viel Kapital und Arbeitszeit in die Optimierung der digitalen Ausstattung der Führungs-Akademie gesetockt. Eine große Unterstützung leistete uns 2023 das von der Europäischen Union initiierte Projekt REACT EU. Mithilfe der Förderung konnten wir unsere Geschäftsstelle mit neuen Arbeitsgeräten wie Laptops, Monitoren und weiterer wichtiger Hardware ausstatten. Diese werden in Zukunft Verwaltung, Schulungen und Beratungen begleiten und erleichtern.

Oliver Stegemann

Vorstandsvorsitzender

## 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 2023 gehören dem Trägerverein der Führungs-Akademie 83 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 2022/2023

Der Vorstand der Führungs-Akademie setzt sich aus fünf Personen zusammen: dem/der vom DOSB-Präsidium benannten Vorsitzenden, der/dem 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 02.12.2022 in Baden-Baden und in einem anschließenden Umlaufverfahren 2023 wurde der Vorstand für vier Jahre von den Mitgliedern der Führungs-Akademie gewählt. Das DOSB-Präsidium benannte Oliver Stegemann im Februar 2022 zum Vorstandsvorsitzenden.



**Oliver Stegemann**

Vorstandsvorsitzender

Vizepräsident des  
Deutschen Olympischen  
Sportbundes e.V.



**Dr. Barbara Oettinger**

Vertreterin der Verbände  
mit besonderen Aufgaben

Präsidentin des Deutschen  
Aikido-Bundes e.V.



**Franz Allert**

Vertreter der Olympischen  
Spitzenverbände

Ehrenpräsident des Deutschen  
Tanzsportverbandes e.V.



**Dr. Julia Walter**

Vertreterin der Nicht-Olym-  
pischen Sportverbände

Generalsekretärin des Deut-  
scher Motor Sport Bundes e.V.



**Doris Birkenbach**

Vertreterin der Landessport-  
bünde

Vizepräsidentin des LSV  
Schleswig-Holstein e.V.



**Florian Scheibe**

Direktor der  
Führungs-Akademie  
des DOSB e.V.  
bis April 2024

## DAS TEAM

Das Team der Führungs-Akademie umfasste Ende 2022 fünf Vollzeitstellen – davon eine Trainee-stelle – sowie elf Teilzeitstellen.

Ende 2023 bestand das Team aus fünf Vollzeitstellen – davon eine Trainee-stelle – sowie neun 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 2023.



**Florian Scheibe**  
Direktor



**Christina Fries**  
Stv. Direktorin



**Wigbert Walter**  
Wissenschaftlicher  
Referent



**Linda Kübel**  
Wissenschaftliche  
Referentin



**Dennis Baufeld**  
Wissenschaftlicher  
Referent



**Sarah Vogel**  
Wissenschaftliche  
Referentin



**Anja Pachutani**  
Kordinatorin Projekte und  
Veranstaltungsmanagement



**Rebekka Malchow**  
Leiterin Marketing &  
Kommunikation



**Kathrin Tillmann**  
Marketing & Kommunika-  
tion/Veranstaltungsma-  
nagement



**Laura Nagel**  
Veranstaltungsmanage-  
ment



**Sheila Sichui**  
Veranstaltungsmanage-  
ment/Officemanagement



**Daniela Weiss**  
Leiterin Office



**Angelika Jünger**  
Rechnungswesen und  
Personalsachbearbeitung



**Toni Niewerth**  
Mitgliederservice



**Tammo Heinen**  
Trainee





## 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 2022/2023

- 64 (2022) und 51 (2023) im Jahresprogramm und auf der Webseite ausgeschriebene Seminare und digitale Formate für eine zielgruppenspezifische und praxisnahe Qualifizierung zu aktuellen Themen,
- 52 (2022) und 71 (2023) Inhouse Seminare: maßgeschneiderte Angebote zur Verbandsentwicklung, die auf die speziellen Anforderungen der jeweiligen Organisation ausgerichtet sind,
- den Abschluss des 9. und Start des 10. und 11. 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.

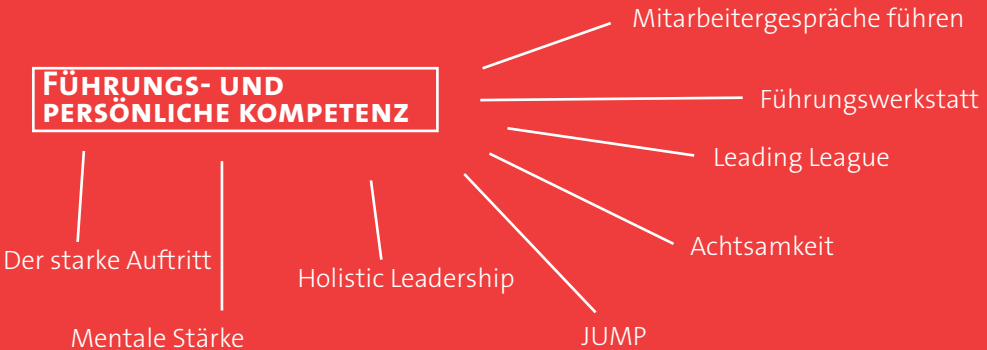
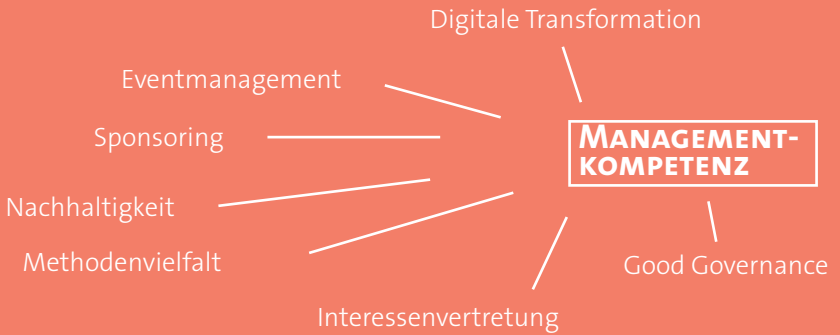
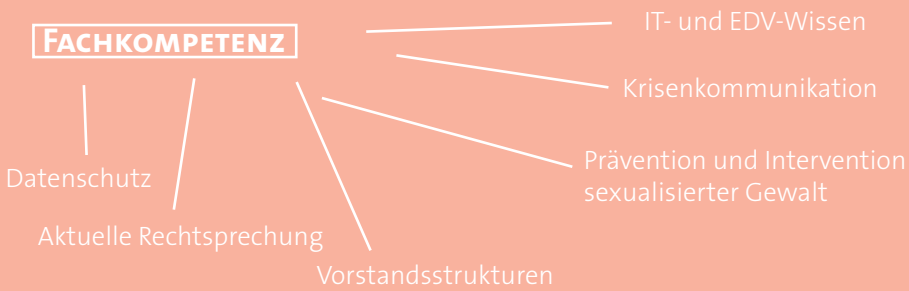
Im Bereich der Fachkompetenz werden fachspezifische Inhalte vermittelt, die einen Beitrag zur effizienten und rechtssicheren Erfüllung satzungsgemäßer Aufgaben leisten. Dazu gehören unter anderem Themen aus dem Steuer- und Vereinsrecht, der Umgang mit Haftungsrisiken in der Vorstandsarbeit, Prävention 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:



Mit unseren Weiterbildungsmaßnahmen bereiten wir junge Menschen optimal für eine ehrenamtliche oder berufliche Tätigkeit im organisierten Sport vor, wir verbessern nachweislich die Qualifikation von Fachkräften und ermöglichen ein lebenslanges Lernen.

Ein professionell organisierter Sport lebt von engagierten, qualifizierten Menschen. Unsere **Führungskräfte-Programme** haben wir daher so aufgebaut, dass sie für jede Entwicklungsstufe – von jungen Nachwuchsführungskräften bis zu erfahrenen Führungskräften in Top Management Funktionen – eine entsprechende Qualifizierung anbieten und ihre Potenziale fördern.



Unsere Führungskräfte-Programme bieten angehenden, neuen und erfahrenen Führungskräften des organisierten Sports die Möglichkeit, sich selbst in ihrer beruflichen Rolle besser kennenzulernen, den persönlichen Wirkungsgrad zu steigern und bei zentralen Leadership-Themen wesentliche Weichenstellungen vorzunehmen.

Die Führungsreihen, die jeweils aus mehreren Modulen bestehen, bieten eine bedarfs- und zielgruppengerechte Themenauswahl. Ein fester Teilnehmerkreis eröffnet die Chance zur Vernetzung, ermöglicht einen kollegialen Erfahrungsaustausch und bereichert den individuellen Lernprozess und -transfer.

Mit unseren ergänzenden Führungstrainings können Sie Ihre Führungsrolle gezielt reflektieren und weiterentwickeln und erhalten neue, innovative Impulse für Ihre Selbstführung und die Führung der Organisation.

## DOSB VERBANDSMANAGER/IN

Darüber hinaus bietet die Qualifizierung zum/zur DOSB Verbandsmanager/in umfassende Kenntnisse im Verbandsmanagement und damit eine fundierte Grundlage für ein erfolgreiches Arbeiten in der Sportverbandswelt.

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 berufsbegleitende 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:

- System-Management
- Marketing-Management
- Ressourcen-Management
- Vertiefende Themen

Ziel des 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 der Einführung 2014 haben 200 Menschen (darunter 23% aus Nordrhein-Westfalen) diesen berufsbegleitenden Lehrgang absolviert

und tragen ihr Wissen in die Sportverbände weiter. Da wir diese Qualifizierung als eine Art Grundsatzausbildung mit einem großen Nut-



zen nicht nur für die Absolvent\*innen sondern auch für die Sportverbände ansehen und die Nachfrage ungebrochen ist, wird die Qualifizierung fortgeführt.

### Event-Inklusionsmanager\*innen

2022 startete das EVI-Projekt (Event-Inklusionsmanager\*in) des DOSB. Ziel ist es unter anderem, ein dauerhaftes Netzwerk zwischen dem Sport und Behinderten- und Selbsthilfeorganisationen zu schaffen, um gemeinsam mehr Teilhabemöglichkeiten für Menschen mit Behinderungen im und durch Sport umzusetzen. In der ersten Phase des Projekts bekamen zwölf Menschen mit Schwerbehinderungen eine Arbeitsstelle in Sportorganisationen, jeweils für zwei Jahre und 30 Stunden pro Woche. Die Organisationen konnten sich im Vorfeld bewerben, um solch eine Stelle ausgeschrieben zu dürfen. Eine ausgewählte Jury mit Prof. Dr. Gudrun Doll-Tepper als Vorsitzende traf die Entscheidung. Meike Schröder von der Führungs-Akademie war ebenfalls Mitglied dieser Jury. Finanziert wird das Projekt vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) aus Mitteln des Ausgleichsfonds.

Im Rahmen dieses Projektes starteten wir 2022

die neue Qualifizierungsreihe „Eventmanagement im Sport – Gemeinsam.Barrierefrei.Erleben“. Linda Kübel, wissenschaftliche Referentin der Führungs-Akademie, Prof. Dr. Gerhard Nowak, Geschäftsführer der Sportline GmbH, und Katja Lücke, Referentin für „Inklusion im und durch Sport“ im DOSB, führten die Gruppe inhaltlich durch die drei Module. Die Brücke zum theoretischen Input bildete der Besuch in der Kölner LANXESSarena. Dort durfte die Gruppe ein Heimspiel des traditionsreichen Kölner Eishockey-Clubs „Die Haie“ e.V. (KEC) mitverfolgen, die bei dieser Weiterbildung Kooperationspartner der FA sind. Die Teilnehmenden konnten - passend zum Thema - live erleben, wie barrierefrei die Veranstaltung gestaltet wurde und sich am Folgetag mit einem Verantwortlichen der „Kölner Haie“ dazu austauschen. Anschlie-



ßend erhielten die Teilnehmenden einen umfassenden Einblick in die Organisation und Planung von Events. Zwischen den Modulen gab es Online-Veranstaltungen zu verschiedenen Themen, wie z.B. Diversity.

In einer umfassenden Evaluation konnte die Wirkung des Projekts erfasst werden: alle teilnehmenden Sportorganisationen würden die EVI-Stelle gerne fortführen, 42 % empfehlen die Einstellung von Mitarbeitenden mit Behinderungen weiter. Bei einem Drittel der Arbeit-

geber wurden während des Projekts weitere Beschäftigte mit Behinderungen eingestellt. Positiv bewertet wurde auch die mediale Außenwirkung. Fast die Hälfte der Arbeitgeber profitierte nach eigener Aussage von der Strahlkraft ihres Engagements in die Verbände und Vereine hinein. Die „EVis“ ihrerseits stellten einen Kompetenzzuwachs durch die Projektanstellung und die Weiterbildungsmaßnahmen fest und berichteten, dass sie auf Augenhöhe wahrgenommen und als Expertinnen/Experten gesehen und angefragt wurden.

Ein erfolgreicher Absolvent der Qualifizierung ist Ivan Osharov. Für den Snowboard Verband Deutschland arbeitet er auch weiterhin als Event-Inklusionsmanager und setzt sich für die Teilhabe von Menschen mit Behinderungen an Sportveranstaltungen ein. Mit der Einrichtung der EVI-Stelle folgt der deutsche Spitzenfachverband internationalen Entwicklungen. Während Sportarten wie Para-Snowboard bis vor Kurzem noch unter der Führung des Internationalen Paralympischen Komitees (IPC) standen, zeichnet sich nun der Internationale Ski- und Snowboardverband (FIS) verantwortlich.

„Dass die Para-Teams nicht separiert, sondern langsam in die Familie der Dachverbände integriert werden, ist ein enorm wichtiger Punkt der inklusiven Arbeit“, so Osharov.

## ZAHLEN UND FAKTEN ZUM WEITERBILDUNGSANGEBOT 2022/2023

Im Jahr 2022 konnte erneut ein sehr umfangreiches Weiterbildungsangebot mit 116 Veranstaltungen und 178 Veranstaltungstagen realisiert werden. Ein Jahr später waren es 122 Veranstaltungen, die sich auf 165 Veranstaltungstage verteilten. 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 2022*	UMFANG 2023*
Weiterbildungen aus dem Themenbereich Fachkompetenz	32	26
Weiterbildungen aus dem Themenbereich Managementkompetenz	17	11
Weiterbildungen aus dem Themenbereich Führungs- und Persönliche Kompetenz	15	14
Inhouse-Qualifizierungen	52	71

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

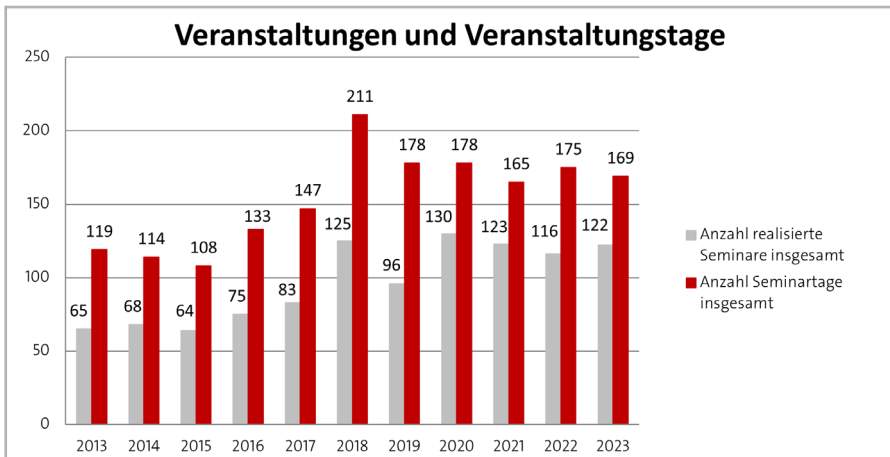


Abb. 1: Anzahl Veranstaltungen und Veranstaltungstage im Vergleich (unabhängig von Veranstaltungsdauer pro Tag)

Seit 2020 nutzen wir sowohl im Bereich der verbandsinternen Inhouse-Schulungen, als auch im offenen Weiterbildungsangebot digitale Formate als sinnvolle Ergänzung zu unseren Präsenzveranstaltungen. Auch wenn diese Formate einige Vorteile mit sich bringen, so sind wir jedoch der Überzeugung, dass manche Themen einen Austausch in Präsenz erfordern. Daher legen wir auch weiterhin

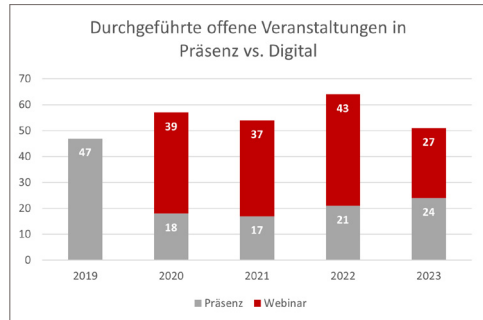


Abb. 2: Anzahl der Weiterbildungsveranstaltungen; Unterscheidung Präsenz und digital

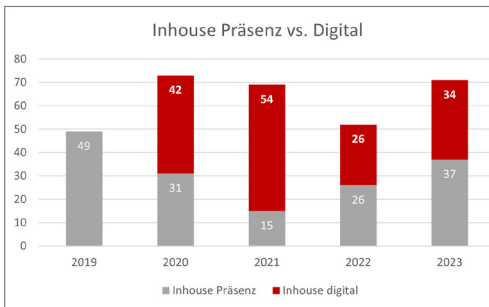


Abb. 3: Anzahl der Inhouse-Veranstaltungen; Unterscheidung Präsenz und digital

einen großen Wert auf unsere Präsenzveranstaltungen und gestalten unser Weiterbildungsangebot möglichst ausgewogen.

## WER SIND UNSERE TEILNEHMENDEN?

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 Mitarbeitende ebenso wie ehrenamtliche Führungskräfte,
- Interessenten aus unterschiedlichen Organisationsebenen: aus Spitzen- und Landesfachverbänden ebenso wie aus den Landessportbünden und aus (Groß-)

Vereinen,

- eine - aus unserer Sicht - gute Mischung aus Neuanmeldungen und Wiederholungsteilnahmen.

In der Betrachtung nach regionaler Zuordnung des Vereins/Verbands der Teilnehmenden lässt sich feststellen, dass eine deutliche Mehrzahl unserer Seminarbesucher aus NRW, Hessen und Niedersachsen an unseren Weiterbildungsveranstaltungen teilnehmen.

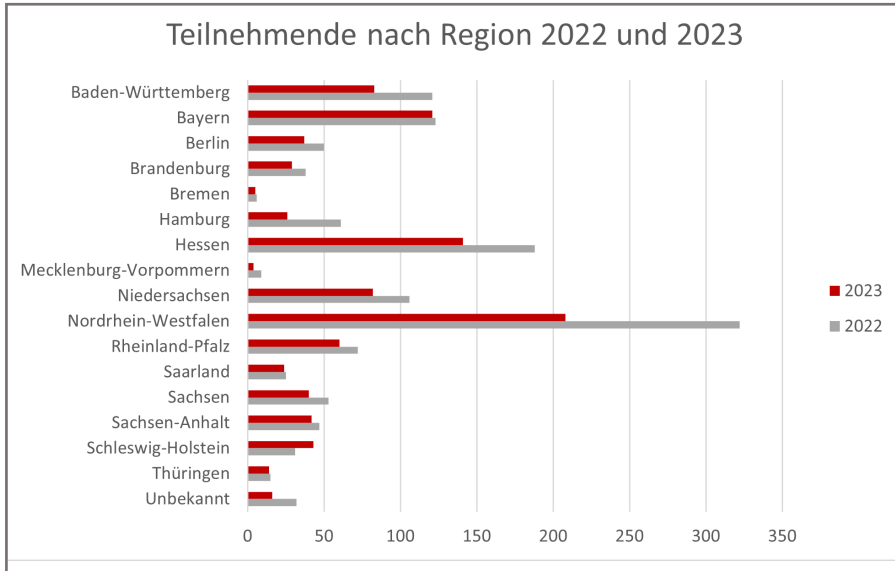


Abb. 4: Anzahl der Teilnehmenden aus dem offenen Weiterbildungsprogramm 2022/23 nach Region.



**1.299** Teilnahmen an Veranstaltungen aus dem Weiterbildungsprogramm wurden 2022 verbucht.



**975** Teilnahmen an Veranstaltungen aus dem Weiterbildungsprogramm wurden 2023 verbucht.

Die Entwicklung der Teilnehmerzahlen im offenen Weiterbildungsprogramm führen wir u.a. darauf zurück, dass wir 2023 deutlich weniger Veranstaltungen in diesem Bereich angeboten haben (51, im Vergleich zum Vorjahr mit 64). Dies erhöhte unsere Ressourcen, um individuelle Anfragen durch Mitgliedsorganisationen mit entsprechenden Inhouse-Schulungen zu bedienen (71 im Vergleich zum Vorjahr 52).



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 2022 und 2023 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.

## STIMMEN DER TEILNEHMENDEN:

„DIE AUFTEILUNG ZWISCHEN REFERENT UND SEMINARBE TREUUNG WAR GUT GELUN GEN“

„LOCKERE ATMOSPHÄRE, TOLLER AUSTAUSCH UNTER DEN TEILNEHMENDEN“

„PRAXISNAHE PRÄSENTATIONEN“

„WAS MIR BESONDERS GUT GEFALLEN HAT? ALLES.“

„SEHR KOMPETENTE REFERENTEN“

„DIE GRUPPENDYNAMIK UND DER OFFENE UMGANG MITEINANDER, DER ERFAHRUNGS-AUSTAUSCH“

„MAN KONNTE DEN REFERENTEN SEHR ANGENEHM ZUHÖREN UND DIE ABFOLGE VON ZUHÖREN UND MITMACHEN WURDEN SEHR GUT GEWÄHLT“



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 Mitarbeitende der Verbände sowie deren Untergliederungen gegenwärtige und zukünftige Anforderungen besser bewältigen können. Im Jahr 2022 konnten insgesamt 52 solcher Inhouse-Veranstaltungen realisiert werden. 2023 waren es 71 Inhouse-Veranstaltungen.

### **Gesellschaftliche Teilhabe**

Mit unseren Projekten und Weiterbildungsangeboten möchten wir u.a. die Themen Gleichberechtigung, gesellschaftliche Teilhabe und Diversität in den organisierten Sport einbringen. Exemplarisch stellen wir nachfolgend einige Maßnahmen und Erfolge vor.

### **Frauen in Führungspositionen**



In diesem Themenfeld haben wir 2022 und 2023 eng mit dem Deutschen Fußball Bund zusammengearbeitet und den Verband auf allen Ebenen unterstützt: von der Beratung in Form eines Organisationsentwicklungsprozesses des DFB selbst, über die Projektberatung, um die gewünschte Wirkung bis in die Untergliederungen zu tragen bis hin zur inhaltlichen Gestaltung und Umsetzung der Qualifizierungsmaß-

nahmen des DFB und einiger Landesverbände. Die Wirkung des Projekts zeigt sich von der DFB-Spitze bis hin zu den Landesverbänden. So sieht das DFB-Präsidium heute, nach Abschluss der langjährigen Projektphase, mit drei Vize-Präsidentinnen und einer Generalsekretärin deutlich heterogener aus.

### **Menschen mit Einwanderungsgeschichte in Führungspositionen in den Landesverbänden**

Durch den großen Erfolg der Maßnahme wurde das Projekt auch auf die Landesverbände übertragen und thematisch ausgeweitet. In Folge boten wir neben dem Leadership-Programm für Frauen auch ein weiteres Leadership-Programm für Menschen mit Migrationsgeschichte an sowie eines für junge Engagierte unter 30 Jahren.

### **Mehr Vielfalt in den Gremien**

Maßgeblich beteiligt waren hier u.a. drei NRW-Landesverbände. Mit dem Fußball- und Leichtathletik-Verband Westfalen haben wir insgesamt 28 Weiterbildungsveranstaltungen in 3 unterschiedlichen Qualifizierungsmaßnahmen für unterschiedliche Zielgruppen durchgeführt:

- Leadership Programm für Frauen in Führungspositionen im Fußball
- Leadership Programm für Menschen mit Einwanderungsgeschichte
- Leadership Programm für Unter-30-Jährige

Die Maßnahmen hatten zur Folge, dass vom Landesverband bis zum Verein die Gremien durchmischte wurden und sich der Anteil an Frauen bzw. an jungen Menschen und Menschen mit Migrationshintergrund erhöht hat. Eine Durchmischung, von der die gesamte Organisation nachhaltig profitiert.

### Digitalisierung

Im Zuge des DOSB Projekts „ReStart – digital und qualifiziert“ führten wir Schulungen für mehrere Verbände durch. Zielgruppe waren die Lehrteams der DOSB-Mitgliedsorganisationen, die innerhalb der DOSB-Lizenzausbildung als Ausbildungsträger fungieren. Die Mitgliedsorganisationen sollten in die Lage versetzt werden, durch die beantragten Maßnahmen den Ausbildungsgrad der Engagierten zu erhöhen und so die Qualität der Angebote, die Anzahl der Engagierten und die Dauer des Engagements der Trainer\*innen und Übungsleiter\*innen zu erhöhen.

Drei Module standen den Verbänden hierbei zur Auswahl:

### Blended Learning: Erfolgsfaktoren und Umsetzungsmöglichkeiten für Sportverbände

- Grundlagen und Relevanz des Blended Learning
- Eigene Blended Learning Formate konzipieren
- Stolpersteine und Erfolgsfaktoren

### Digitale Lehrveranstaltung: Grundlagen zu Methoden, Tools & Moderation

- Konzepte entwickeln und einfache digitale Veranstaltungen ansprechend durchführen
- Rolle und Rechte im digitalen Meeting Moderation und Leitung im digitalen Raum
- Methoden und digitale Tools Feedback, Dokumentation und nächste Schritte nach einer digitalen Veranstaltung

### Digitale Veranstaltungen für Fortgeschrittene: Neue Tools und Methoden

- Gestaltung u. Moderation digitaler Veranstaltungen
- Tools und Medien zu ausgewählten Methoden Formate und Methoden zur Beteiligung der Teilnehmenden im digitalen Raum
- Workshopphase zum Ausprobieren und Kennenlernen der digitalen Tools (z.B. Online-Whiteboard)
- Interaktive Arbeit in Kleingruppen

Die Qualifizierungsmaßnahme führte dazu, dass sich das Lehr- und Lernverständnis der Teilnehmenden veränderte im Hinblick auf die Möglichkeiten, die der Einsatz von Blended Learning bieten kann.





## 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 Mitarbeitenden 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 2022

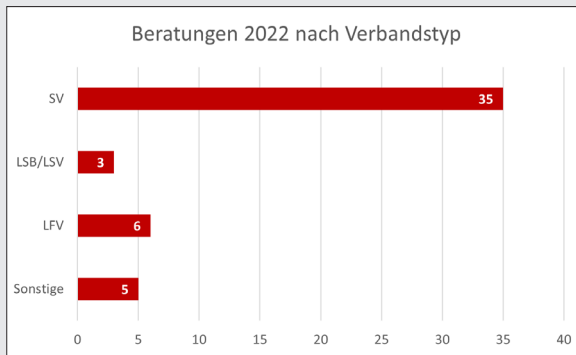


Abb. 5: Anzahl der Beratungsleistungen 2022 nach Verbandstyp

SV = Spitzenverband; LSB = Landessportbund LFV = Landesfachverband

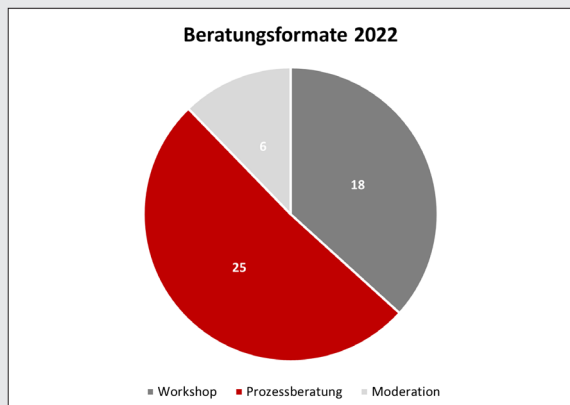


Abb. 6: Anzahl der Beratungsleistungen 2022 nach Format

## BERATUNGEN 2023

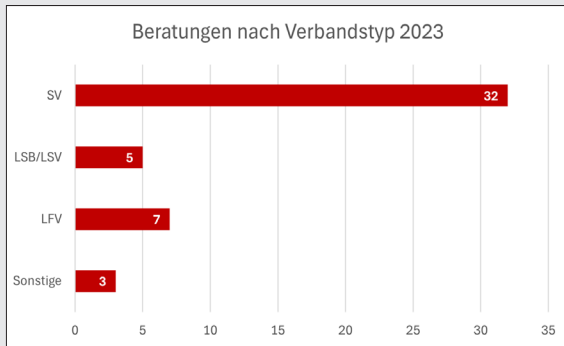


Abb. 7: Anzahl der Beratungsleistungen 2023 nach Verbandstyp

SV = Spitzenverband; LSB = Landessportbund LFV = Landesfachverband



Abb. 8: Anzahl der Beratungsleistungen 2023 nach Format

## AUSWAHL AN AUFTRAGGEBERN:





## THEMEN UND BEISPIELE 2022 und 2023

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 2022 und 2023 durchgeführten über 91 Beratungen den Fokus auf eine kleine Auswahl an Beratungsleistungen legen, um einen Einblick in das Geschäftsfeld zu geben.

STRATEGIEENTWICKLUNG SPORT-VEREIN  
„WERDER“ VON 1899 E.V.

Der Sport-Verein „Werder“ von 1899 e.V. ist zu 100% Eigner der SV Werder Bremen GmbH & Co KGaA. Neben Fußball werden die Sparten Handball, Leichtathletik, Schach, Tischtennis sowie Turnspiele und Gymnastik angeboten.

Innerhalb eines Strategieentwicklungsprozesse wurde die Rolle des e.V. als Gesellschafter mit Blick auf den Fußball und die anderen Sportarten, die Entwicklung des e.V. mit einem attraktiven Zukunftsbild und das Ehrenamt im e.V. im Zusammenspiel mit den hauptamtlichen Strukturen in den Blick genommen. In einem Kick-Off wurde im Februar 2022 der Prozess der Strategieentwicklung vorgestellt sowie konkrete strategische Fragen und Erwartungen besprochen. In den anschließenden Workshops wurden u.a. die Themen Nachhaltigkeit das Zusammenspiel Ehrenamt-Hauptamt, Sportentwicklung, Mitgliederentwicklung und Ausbau der Infrastruktur in den Blick genommen und darauf aufbauend strategische Ziele und Maßnahmen entwickelt.

Mit dieser Grundlage war der Verein gut aufgestellt, um auf die Vision „EinWerder“ weiter zuzugehen.

VERBANDESENTWICKLUNG DRV MIT FOKUS  
AUF DEN LEISTUNGSSPORT

Im Rahmen eines Beratungsprojekts entwickelten wir für und mit dem Deutschen Ruderverband ein Zukunftsbild für den Leistungssport im DRV. Ziel war es, die Bundesstützpunkte zu stärken, ein gutes Arbeitsverhältnis zwischen Vorstand und Trainerteam zu etablieren, das Wir-Gefühl zu stärken und ein stabiles Trainerteam auf Bundesebene zu festigen.



In einem ersten Schritt führten wir einen Workshop zum Thema „Leitbildentwicklung“ mit dem DRV durch. Die teilnehmende Projektgruppe wurde mit Blick auf den Leistungssport im DRV möglichst multiperspektivisch zusammengesetzt. Anschließend erfolgte eine Beteiligung durch Beratung von Vorstand und Beirat Leistungssport. Aus dieser Projektgruppe wurde ein Leitbild mit 7 Leitsätzen entwickelt. Die Bundestrainerkonferenz diskutierte und priorisierte die für sie wichtigsten Leitsätze für das Leistungssportpersonal im DRV. Die Bundestrainer\*innen erarbeiten selbst operative Handlungsziele und konkrete Maßnahmen und verabschiedeten Regeln, die sie in ihrem Kreis leben wollen, um gemeinschaftlich den Ruder-Leistungssport in Deutschland zu stärken.

## FÜHRUNGSENTWICKLUNG IM DTB

Der Alltag des Verbands war 2023 durch viele neue Ideen und parallele Projekt von einer „hohen Schlagzahl“ geprägt. In den beiden vorangegangenen Jahren waren im DTB viele neue und junge Menschen mit Projekt- und Führungsverantwortung betraut worden. Um die Qualität der Projektprozesse innerhalb des Deutschen Tennisverbandes sowie die Wirksamkeit von Führung im Verband auszubauen, entwickelten wir ein passgenaues Führungskräfte-Entwicklungsprogramm für den Deutschen Tennis Bund. Teilnehmende waren die oberste Führungsebene, heute hauptamtlicher Vorstand, des DTB mit ihren Ressortleiter\*innen. Der inhaltlich „rote Faden“ fokussierte zunächst Rolle und Haltung von Führungskräften und die Selbsterfahrung von Führung in fremdem Umfeld durch ein komplexes Outdoor-Leadership-Projekt. Die anschließenden Bausteine befähigten die Teilnehmenden, die Zusammenarbeit von Menschen aus der Führungsperspektive zu beobachten und zielorientiert, insbesondere in Phasen der Veränderung, zu unterstützen. Zudem reflektierten die Teilnehmenden auf ihrer persönlichen Ebene Werte, Antreiber und individuelle Entwicklungsziele und erarbeiteten einen persönlichen Entwicklungsplan, welcher als Leitgerüst der beruflichen Karriere Orientierung geben soll.

Neben der Weiterentwicklung der persönlichen Kompetenzen identifizierten die Teilnehmenden innerhalb des Qualifizierungsprogramms Themen, die sie im Verband weiterentwickeln möchten und stärkten die Zusammenarbeit als Team im Verband.

## ENTWICKLUNG DES ZUKUNFTSPANS SAFE SPORT MIT DER dsj

Anknüpfend an den Auftakt zur inhaltlichen

Gestaltung des Zukunftsplans mit dem Forum Safe Sport im November 2022 wurden in einem Prozess zur Entwicklung des Zukunftsplans erste Ideen aus dem Forum weiterentwickelt und zur Beteiligung vorgelegt mit dem Ziel, die Qualität der Prävention, Intervention und Aufarbeitung zum Schutz vor Gewalt im organisierten Sport zu verbessern und die dafür notwendigen Strukturen innerhalb und außerhalb



des Sports auszubauen. Wir unterstützen die dsj bei der Entwicklung des Zukunftsplans in Form von Beratung und Moderation. Zunächst wurde eine Arbeitsgruppe eingerichtet, welche als Steuerungsgruppe fungierte und sich aus den Entscheidungsträger\*innen der verschiedenen beteiligten Gruppen interdisziplinär zusammensetzte. Im Sinne der partizipativen Gestaltung des Entwicklungsprozesses wurden Vertreter\*innen aus unterschiedlichen Anspruchsgruppen beteiligt.

Gemeinsam mit ihren Mitgliedorganisationen wurde die partizipative Entwicklung des Zukunftsplans Safe Sport im Rahmen einer Abschlussveranstaltung von dsj und DOSB erfolgreich beendet. Damit setzten sie sich für die kontinuierliche Weiterentwicklung des Schutzes vor interpersonaler Gewalt im Sport ein und legten eine nachhaltige Gesamtstrategie für die nächsten 10 Jahre vor und kommen ihrer Verantwortung weiter nach, Sportvereine zu einem sicheren Ort zu machen.



## FORUM & WISSENSCHAFT

Unsere Foren mit Expertinnen und Experten zur Sportentwicklung und Sportpolitik dienen der Meinungs- und Willensbildung sowie der gesellschaftlichen Positionierung des organisierten Sports.

### KÖLNER SPORTREDE 2023

Nach den pandemiebedingten Jahren ohne größere Forumsveranstaltung in Präsenz konnte 2023 wieder eine Kölner Sportrede im Historischen Rathaus zu Köln stattfinden. Die seit 2006 stattfindende Veranstaltungsreihe, die in Kooperation mit der Stadt Köln ausgetragen wird, stand in diesem Jahr unter dem Titel „Olympische Spiele bei uns in Deutschland?“.

Mehr als 100 Gäste aus der Sportwelt versammelten sich, um dem Impulsbeitrag von Stephan Grünewald und der anschließenden Expertenrunde Gehör zu schenken.

Nach Grußworten der Kölner Oberbürgermeisterin Henriette Reker, der Staatssekretärin für Sport und Ehrenamt des Landes Nordrhein-Westfalen, Andrea Milz sowie des FA-Vorstandsvorsitzenden Oliver Stegemann, warf Impulsgeber Stephan Grünewald, Dipl.-Psychologe, Bestsellerautor und Mitbegründer des Markt- und Medienforschungsinstituts rheingold, einen Blick auf den aktuellen Zustand unserer Gesellschaft. Gerade im Kontext einer zunehmend „gelähmten“ Bevölkerung, die sich mehr und mehr ins Private zurückzieht, um den aktuellen Krisen zu entfliehen, sieht Grünewald die Ausrichtung Olympischer Spiele im Heimatland als Chance für einen Neuanfang, für Motivation, Gemeinschaftsgefühl und neuen Schwung.

In der anschließenden Podiumsdiskussion setzten sich Expertinnen und Experten für Sport, Gesellschaft, Wirtschaft und Umweltschutz mit den von Stephan Grünewald skizzierten Chancen einer deutschen Olympiabewerbung

auseinander.

Die Beiträge haben gezeigt, dass sich im Sport seit den letzten erfolglosen Versuchen, Olympische Spiele wieder nach Deutschland zu holen, möglicherweise sehr viel mehr verändert hat als das in der Öffentlichkeit bisher wahrgenommen wird. Der Austausch von unterschiedlichen Positionen, das Aufnehmen und Abwägen von Argumenten, die nicht unbedingt mit den eigenen kompatibel sind, das tatsächliche Bemühen auch die mitzunehmen und zu überzeugen, die die Begeisterung für Olympische Spiele (noch) nicht teilen, war jenseits der inhaltlichen Positionen das verbindende und zugleich optimistisch stimmende Gefühl des Abends.

Die nächste Kölner Sportrede ist für 2025 geplant und soll aufgrund der positiven Resonanz der Teilnehmenden im gleichen Format stattfinden.

### FA-BOXENSTOPP

Unser digitales Austauschformat nach Feierabend wurde auch im Jahr 2022 fortgesetzt.

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?

Seit Startschuss 2020 fanden bis zum Jahresende 2022 insgesamt 15 Boxenstopps statt, die alle ein anderes Thema beleuchteten. 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.

Im Jahr 2023 setzte der Boxenstopp aufgrund zeitlich knapper Ressourcen auf FA-Seiten aus. Über eine Wiederaufnahme wird nachgedacht.



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

### 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.

Im Jahr 2022 erhöhten wir die Anzahl an Ausgaben pro Jahr von vier auf sechs Ausgaben, sodass das Rechtstelegramm seitdem alle zwei Monate erscheint. Der Preis für die Mitgliedsorganisationen beträgt aktuell im Jahresabonnement 36 Euro und für Nicht-Mitglieder 75 Euro. Ende 2023 wurde das Rechtstelegramm von

460 Abonentinnen und Abonnenten aus Verbänden und Vereinen genutzt.

### 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.

Ende 2023 wurde das Datenschutzportal von 170 Datenschutzexpertinnen und -experten aus Verbänden und Vereinen genutzt. Die abnehmende Zahl an Abonnent\*innen lässt sich u.a. darauf zurückführen, dass viele größere Verbände ihre Datenschutzaufgaben zunehmend auslagern an externe Dienstleister. Daher möchten wir uns in den kommenden Jahren vermehrt mit unserem Angebot in Richtung der kleineren Verbände (bspw. Landesfachverbände, KSB, SSB) orientieren. Mit Hilfe vergünstigter Sammellizenzen, für deren Kosten die jeweiligen Dachverbände aufkommen könnten, würde diesen kleineren Organisationen der Zugang zu unserem Datenschutzportal ermöglicht. Gleichzeitig würden die Dachverbände mit dieser Serviceleistung für Ihre Untergliederungen einen großen Beitrag zu mehr Datenschutz im organisierten Sport leisten. Das Angebot wird 2024 an die Mitgliedsorganisationen der Führungs-Akademie kommuniziert.

### SATZUNGSHECK

Die Satzung eines Verbandes ist das Herzstück und das Grundgerüst für die tägliche Verbands-

arbeit. 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 zeit-sparende 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 Websi-



te-Check GmbH geschlossen.

Der monatliche Support wird als Abo abgeschlossen und ist für Mitgliedsorganisationen der Führungs-Akademie und deren Untergliederungen deutlich vergünstigt.

#### 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

Das im Jahr 2021 herausgebrachte „Handbuch Zuwendungsmanagement“ wurde seitens der Sportorganisationen stark nachgefragt, so dass es im Zeitraum bis 2023 ausverkauft war. Eine aktualisierte Neuauflage wurde erst einmal nicht angedacht.





## 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 2022 mit Ausgaben i.H.v. 1.211.598,39 EUR und Einnahmen i.H.v. 1.244.552,46 EUR ab. Der Überschuss beträgt 32.954,07 EUR.

2023 ergeben sich Ausgaben i.H.v. 1.191.099,88 EUR und Einnahmen i.H.v. 1.197.055,17 EUR.

Das Ergebnis beträgt 5.955,29 EUR.

<b>GESAMTERGEBNIS EINNAHMEN UND AUSGABEN 2022</b>	
Zuwendung des Landes NRW	320.000,00
Zuwendung der Stadt Köln	159.864,51
Zuwendung des DOSB	40.000,00
Beiträge der Mitgliedsorganisationen	142.303,00
Sonstige Zuwendung	14.000,00
Einnahmen aus Teilnahmegebühren und Honoraren	550.967,72
Zinserträge	0,00
Einnahmen aus wirtsch. Geschäftsbetrieb	17.417,23
<b>Einnahmen gesamt</b>	<b>1.244.552,46</b>
<b>- Ausgaben gesamt</b>	<b>1.211.598,39</b>
<b>= Ergebnis</b>	<b>+32.954,07</b>

<b>GESAMTERGEBNIS EINNAHMEN UND AUSGABEN 2023</b>	
Zuwendung des Landes NRW	320.000,00
Zuwendung der Stadt Köln	163.361,76
Zuwendung DOSB	50.000,00
Beiträge der Mitgliedsorganisationen	155.304,00
Sonstige Zuwendungen und periodenfremde Erträge	56.658,44
Einnahmen aus Teilnahmegebühren und Honoraren	429.142,73
Zinserträge	301,96
Einnahmen aus wirtsch. Geschäftsbetrieb	22.286,28
<b>Einnahmen gesamt</b>	<b>1.197.055,17</b>
<b>- Ausgaben gesamt</b>	<b>1.191.099,88</b>
<b>= Ergebnis</b>	<b>+5.955,29</b>

## **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  
Direktion: Wigbert Walter und Christina Fries  
Redaktion: Rebekka Malchow

### Bildnachweise:

Titelseite ©Sergey Nivens – stock.adobe.com; S. 3-7 ©Führungs-Akademie; S. 8 ©Tim Gouw – Unsplash.com; S. 12 © @nelen.ru – stock.adobe.com; S. 13 ©Führungs-Akademie; S.19 ©FLVW; S. 21 ©pressmaster – stock.adobe.com; S. 22 ©Warakorn – stock.adobe.com; S. 25 ©Führungs-Akademie; S. 26 ©dsj; S. 26 ©krakenimages – Unsplash.com; S. 27 ©kasto – stock.adobe.com; S. 29 ©MH – stock.adobe.com; S. 31 ©vegefox.com – stock.adobe.com; S. 32 ©NAMPIX – stock.adobe.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