

**Wie der Landessportbund NRW seine Mitgliedsorganisationen durch  
Organisationsberatung bei Veränderungsprozessen unterstützt**  
**Ein Blick in die Praxis mit Felix Heuer**



*Felix Heuer ist Referent für Organisationsberatung beim Landessportbund NRW e.V.*

***Mit diesen Veränderungen haben die Mitgliedsorganisationen des Landessportbundes NRW zu kämpfen:***

Der Landessportbund NRW merkt deutlich, dass Beratung ein immer wichtigeres Unterstützungsinstrument im organisierten Sport geworden ist. Das Bewusstsein seitens der Mitgliedsorganisationen (Stadtverbände, Kreissportverbände, Fachverbände) für die Notwendigkeit sich (weiter) zu entwickeln wächst. Die Mitgliedsorganisationen möchten gestärkt und gut aufgestellt in die Zukunft gehen.

Mitgliedsorganisationen gehen aus unterschiedlichen Gründen auf die Organisationsberatung des Landessportbundes zu. Folgen des demografischen Wandels, Sportpolitik, Fusionen, Zusammenschlüsse und strategische Fragen können Anlass für eine Kontaktaufnahme sein. Bei der intensiveren Auftragsklärung wird dann oftmals deutlich, dass es ein Thema hinter dem Thema gibt, welches dann im Organisationsentwicklungsprozess bearbeitet wird.

***Diese Leistungen kann die Organisationsberatung ihren Mitgliedsorganisationen anbieten:***

Die Organisationsberatung bietet den Mitgliedsorganisationen einen gezielten Organisationsentwicklungsprozess zur Profilbildung und Professionalisierung an.

Mit Profilbildung wird der Frage: „Tun wir das Richtige?“ nachgegangen. Hier wird deutlich, dass es oftmals an strategischer Zielsetzung fehlt und innerhalb der Mitgliedsorganisation kein gemeinsames Bild der Zukunft und des Weges dorthin vorhanden ist. Auch eine Bestandsaufnahme der gemeinsamen Stärken, sowie die Identifizierung des Kerngeschäfts und der „Hemmschuhe“ spielen eine bedeutende Rolle.

Ein weiterer Punkt ist die Professionalisierung. Mit der Frage „Tun wir das Richtige richtig?“ werden gemeinsam mit der Mitgliedsorganisation die Prozesse, Verantwortlichkeiten und Strukturen überprüft. Immer mit dem Ziel, sich professioneller aufzustellen – und auch verbunden mit der Frage, wie sich Personen dann qualifizieren müssen um ihrer (neuen) Funktion gerecht zu werden.

***So wird den Mitgliedsorganisationen konkret dabei geholfen, Veränderungsprozesse zu gestalten:***

Auf Grundlage einer Bedarfsanalyse findet eine intensive Auftragsklärung statt, die zwei hauptberufliche Berater\_innen bei der Mitgliedsorganisation vor Ort durchführen. In diesem Rahmen wird das zu bearbeitende Thema genauer eingegrenzt. Auch Fragen bezüglich des Leitziels und des angestrebten Zielzustandes werden in der Auftragsklärung besprochen.

Als ein zentrales Element im Rahmen eines Entwicklungsprozesses hat sich die Steuerungsgruppe herauskristallisiert. Dieses 4-6-köpfige Gremium besteht aus wichtigen Stakeholdern, die dem Prozess offen und mit positivem Einfluss gegenüberstehen. Kernaufgabe der Steuerungsgruppe ist die strategische Entscheidungsfindung und koordinierte Steuerung des Prozesses. Hier sind meist Personen aus der Mitgliedsorganisation beteiligt (Vorstand, Geschäftsführung), es können aber auch noch weitere externe Stakeholder (Kooperationspartner\_innen, Vereinsvertreter\_innen) eingebunden werden.

In den ersten Sitzungen der Steuerungsgruppe sind Rollenklärungen und das eigene Selbstverständnis wichtig – denn nur mit dieser Klärung kann sich ein gemeinsames Bild des Prozesses entwickeln.

In den weiteren Schritten verläuft der Entwicklungsprozess entsprechend der Zielsetzung. Dies kann zunächst in Form einer Klausurtagung mit Vorstand und/oder Geschäftsstelle erfolgen. Dann werden weitere Personen ins Boot geholt, um Austausch, Beteiligung und Kommunikation zu ermöglichen – die wesentlichsten Elemente in den Organisationsentwicklungsprozessen.

Die Organisationsentwicklung kann dabei helfen, Dinge zu „vergemeinschaften“, die möglicherweise so nicht ausgesprochen werden, und kann als „externer“ Begleiter in diesem Prozessen auch Fragen stellen, an die sich sonst niemand im Vorstand oder der Geschäftsstelle herantraut.

***Erfolgsfaktoren und Stolpersteine für nachhaltige und von allen Beteiligten unterstützte Veränderungsprozesse in der Praxis:***

Förderlich ist der im vergangenen Jahr zwischen Landessportbund und dem Landesregierung unterzeichnete Pakt für den Sport. Mit dem Abschluss erneuern die Landesregierung und der Landessportbund Nordrhein-Westfalen ihre enge Kooperation. Der „Pakt für den Sport“ umfasst rund 34,3 Millionen Euro für die Haushaltsjahre 2014 bis 2017.

Diese Kooperation gibt den Mitgliedsorganisationen finanzielle Planungssicherheit und unterstreicht gleichzeitig die Fokussierung und Weiterführung der vier Handlungsprogramme und Querschnittsaufgaben.

Stolpersteine und Hemmschuhe gibt es auch, beispielsweise im Rahmen von vielen unterschiedlichen sportpolitischen Interessen und kommunalpolitische Besonderheiten. Aufgrund dieser Tatsachen verlangsamten sich manche Prozesse. Auch die Verbindlichkeit der Teilnehmenden in Organisationsentwicklungsprozessen ist bedeutsam. Der Landessportbund kann nicht der Treiber sein, dies ist die Rolle der Beteiligten vor Ort.

***Best Practice - ein Beispiel für einen besonders gelungen gestalteten Veränderungsprozess. Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren:***

Als ein gutes Beispiel für einen erfolgreichen Veränderungsprozess kann der Sportdialog in einem Stadtsportbund in NRW gelten. Vor rund 1,5 Jahren hat sich dieser Bund zur Aufgabe gemacht, die vorhandenen Kräfte im organisierten Sport zu bündeln, um gemeinsam ein Bild des Sport für die kommenden 5 Jahre zu entwickeln.

Im Rahmen der Steuerungsgruppe wurde zunächst auf die organisationsinterne Aufstellung und Ausrichtung geschaut. Es fand eine Profilentwicklung vor dem Hintergrund der Schwerpunktsetzung der Programme statt. Die Auswahl fiel auf die Programme „Spitzensport fördern“, „NRW bewegt seine Kinder“ und „Bewegt älter werden.“

Um dieses Bild mit der sportlichen Entwicklung in der Stadt und den Vorstellungen der sportaffinen Bürgerinnen und Bürgern abzustimmen, wurden Dialoginterviews geführt. Zielgruppe waren beispielsweise Vereinsvertreter\_innen, Fraktionssprecher\_innen, Leistungssportler\_innen, Eltern, Lehrer\_innen und auch der Bürgermeister\_innen.

Diese Interviews wurden von der Steuerungsgruppe geführt und ausgewertet. Im Rahmen einer konsolidierenden Großveranstaltung mit der oben erwähnten Zielgruppe wurden die Ergebnisse kommuniziert und weiter spezifiziert.

Daraus sind dann weitere Arbeitsgruppen entstanden, die von Vertreter\_innen der Steuerungsgruppe moderiert wurden.

Zum jetzigen Zeitpunkt finden die letzten Sitzungen der Arbeitsgruppen statt, um dann die jeweiligen Ziele und damit verbundenen Forderungen in einem Positionspapier festzuhalten. Dieses Papier wird im Sportausschuss der Stadt vorgestellt. Parallel dazu findet ein Abgleich mit der Organisationsstruktur des Stadtsportbunds statt, verbunden mit der Frage, ob dieser entsprechend seiner Zielsetzung und Aufgaben für die Zukunft die Ressourcen und Qualifikationen hat.

Gute Rahmenbedingungen waren und sind die Energie der Steuerungsgruppe und Zusammenarbeit des Sportbundes mit den Personen aus der Kommune. In diesem Falle sitzen beide Funktionen an einem Tisch, dies ist nicht immer der Fall. Auch der Wille, neue Ressourcen zu aktivieren und auch finanziell zu investieren sind Bedingungen, um den Prozess zu einem erfolgreichen Ende zu führen.

- Mehr zum Thema „Veränderungsmanagement“ finden Sie auf unserer [MuP-Website](#).
- In Kürze erscheint das neue **MuP-Trainingsbuch „Change – Veränderung. Vorgehen, Haltung und Organisation bei Veränderungsvorhaben in NPOs“**. Weitere Informationen finden Sie auf unserer [Website](#).
- Die **MuP-Arbeitshilfe** ["Veränderungsmanagement in NPOs - Den kontinuierlichen Wandel aktiv gestalten"](#) zeigt klassische und neuere Ansätze des Change Managements. Außerdem können Sie erfahren, mit welcher Haltung sich NPO-Verantwortliche auf sich wandelnde Gegebenheiten einstellen können.