



# ORGANISATIONSKONZEPT SNOWBOARD GERMANY

Stand Februar 2018

Zur Analyse der aktuellen Situation des Verbands und zur Erfolgsorientierung aller Verbandsaktivitäten ist es managementmäßig / sportpolitisch sinnvoll, das Organisationskonzept des Verbands zu fixieren und alle Entscheidungsträger und Stakeholder (Präsidium, Zuwendungsgeber, DOSB, Mitgliedsverbände, Mitarbeiter /-innen, Athletenvertreter, Behördenvertreter, Sporthilfe und weiterer Partner) in diese konzeptionellen Überlegungen mit einzubeziehen. Dabei verstehen wir das vorliegende Konzept als ein „living document“, das situativ und flexibel auf Umfeld-Veränderungen und neuere Corporate Governance Aspekte mit Veränderungen durch die Entscheidungen der relevanten Verbandsorgane angepasst wird.

## Grundlagen:

Snowboard Germany ist im Kern ein Leistungssportverband, getragen von 14 Mitglieds- / Landes-Verbänden mit insgesamt knapp 40.000 Mitgliedern. Er wurde im November 2002 gegründet und nahm 2003 seine Geschäftstätigkeit auf. Er ist ein eigenständiger, olympischer Spitzensportverband im DOSB, in der ARGE Wintersport im DOSB und in allen Verhandlungen mit den Zuwendungsgebern, in Bund, bei den Ländern und Kommunen, ebenso mit den öffentlichen und privaten Partnern, z.B. bei Behördenplätzen, bei der Sporthilfe, im wissenschaftlichen Verbundsystem sowie den zuständigen OSPs. Der Verband hat derzeit zwei Bundesstützpunkte (Oberstdorf und Berchtesgaden) und plant eine weitere, strategisch breitere Aufstellung am Feldberg in Baden-Württemberg. Bei der Internationalen Vertretung innerhalb der FIS nimmt Snowboard Germany die Vertretung für Snowboard Deutschland wahr (aufgrund des Ein-Nationen-Prinzips über eine vertragliche Weitergabe der Rechte aus dem Deutschen Skiverband); in der World Snowboard Federation (WSF) agiert er in direkter Mitgliedschaft und eigenverantwortlich.

## Identität:

Der Snowboardsport in Deutschland (Spitzensport und Nachwuchsleistungssport mit allen Talentsichtungen / Talentförderungen und entsprechenden Fördermaßnahmen) ist getragen von einer speziellen Wertevorstellung in dieser Sportart mit den aktuell drei Disziplinkategorien: Race (PSL, PGS, Team); SBX (Einzel und Team) und Freestyle (BA, SBS, HP) – jeweils männlich /weiblich – derzeit 30 olympische Medaillen. Die Größe der Leistungs- / Förder- und Nachwuchskader (gem. aktueller Diskussion der Leistungssportreform BMI /DOSB) beläuft sich derzeit in der olympischen Saison 2017/18 auf rund 300 Athletinnen und Athleten.

Die Wertvorstellungen der Snowboarder sind insbesondere ausgerichtet auf Individualität, aber auch Team-Orientierung - in ihrer jeweiligen Bezugsgruppe, d.h.es kann nicht von klassischen Einstellungs- und Verhaltensmustern ausgegangen werden. Dies gilt insbesondere für die genannten Sub-



Disziplinen im Freestyle, bei denen die Kraft in der Steigerung der Performance von Tricks stets neben einem klassischen Trainingsplan auch stark auf den eigenen „Probier-Willen“ ankommt. Diese Einstellung gilt es auch durch Trainer, die ideal basierend auf ihrer eigenen Erfahrung und Kompetenz als Sportler, entsprechend zu fördern und auch zu fordern. Somit ist diese Ausbildungspartnerschaft zwischen Trainer und Athleten ein zielorientiertes Teamwork, das diese Spezifika entsprechend berücksichtigt und in differenzierten Trainings- und Wettkampfplanungen berücksichtigt.

Auch die Tatsache, dass sich in aller Regel die Snowboarder nicht nur über den klassischen Aufstieg (Verein, Region, Landesverband, Bundesverband) entwickeln, sondern sich oftmals auch aus alternativen Angeboten rekrutieren (bspw. auch kommerzielle Angebote) und durch Nachwuchswettbewerb „gescoutet“ werden, bedeutet eine differenzierte Bindung zur Organisation des Verbandes.

Die Berücksichtigung dieser Wertebasis (Stichworte: Freiheit und Verantwortung, Individualität, moderne Teamorientierung, Vertrauen zum Trainer als Mentor und Coach ohne „Gehorsam“, aber mit höchster Erfolgsorientierung, Nachhaltigkeit im ökonomischen, sozialen und ökologischen Sinn, oder anders ausgedrückt: „härter, schneller, kreativer“) muss auch im Organisations-Konzept und beim Personal (Auswahl und Personalentwicklung) Berücksichtigung finden. Dies bedeutet, dass keine „klassischen“ Organisationsprinzipien und bekannte Grundsätze der Organisation im Sportmanagement übernommen werden können.

Die Identität des Verbandes muss durch die Organisations-Prinzipien gespiegelt werden und die Erfolgsorientierung definiert das hier vorliegende Konzept.

### **Anforderungen:**

Im Folgenden werden Organisationsgrundsätze aufgeführt, welche der Identität des Verbandes Rechnung tragen. Sie helfen, die **dauerhaften Ziel-Verfolgung** und Zweck-Erreichung als Grundlage aufzuzeigen, ebenso **formale Strukturen**, in denen die **Handlungsfelder** des Verbandes **erfolgreich bearbeitet** werden. Sie zeigen die Idee des aktiven „Mitnehmens“ der Stakeholder (u.a. Mitglieder, Athletinnen und Athleten, haupt- und ehrenamtliches Personal, Partner-Orientierung) genauso auf, wie die aktive und bewusste Nutzung von Entscheidungsspielräumen:

- **Transparenz:** Transparenz von Strukturen und die (theoretische / akademische) Erläuterung des „Warum und Wie“ schafft **Vertrauen**, eine der wesentlichen **Grundlagen gerade im Leistungssport**.
- **Motivation:** das haupt- und ehrenamtliche Personal braucht eine (gewisse) Sicherheit und Grundlage zur Leistungserstellung an den „richtigen“ Plätzen in der Organisations-Struktur, an denen es erfolgreich tätig sein soll. „Jede(r) an seinem Platz“ - in Zufriedenheit in der Einbindung im Team, in der Hierarchie und mit Freiheitsgraden zur eigenverantwortlichen Umsetzung von Rahmendaten und abgestimmten (Rahmen-Trainings-) Plänen
- **Reaktionsschnelligkeit:** die Grundlagen der Organisationsstruktur schaffen Voraussetzungen, um unter **Abwägung von Chancen und Risiken** schnell und unbürokratisch auf Umfeld-Veränderungen in den unterschiedlichen Handlungsfeldern und Zuständigkeiten des



Verbandes einzugehen. Dies ist **situationsbedingt** und **situationsabhängig**, sowohl im formellen als auch im informellen Kontext.

- **Leistungsorientierung:** Im Sport treten die Athletinnen und Athleten, die Trainer/-innen und Betreuer/-innen stets an, um ihre persönlich Bestleistung zu erreichen. Daher stellen Strukturen und **Organisationskomponenten keinen Selbstzweck dar, sondern haben eine „dienende Funktion“**. In diesem Verständnis / Interpretation wird dieses Organisationkonzept des Verbandes auch durch das Präsidium des Verbandes und das hauptamtliche Leitungspersonal im Verband bewertet und „sortiert“.
- **Rechtsform:** Die Wahl der Rechtsform als gemeinnütziger Verein wird auch den allgemeinen Grundlagen des BGB folgen; es gibt durchaus mittelfristige Überlegungen zur Ausgliederung einer Leistungssport GmbH mit entsprechenden Marketingfunktionen und zur Weiterentwicklung des Führungsmodells im Blick auf die Hauptamtlichkeit. Dies kann und wird durchaus auch eine schrittweise, sinnvolle Veränderung des Ehrenamtes im Präsidium mit der Zielrichtung eines Aufsichtsrates und Beratungsgremiums bei Strategie, Grundsatzfragen, Controlling etc. bedeuten.
- **Organisationsgröße:** Organisation ist kein Selbstzweck, aber notwendiger Rahmen für Aufbau- und Ablauf-Organisation, Grundlage für Basisförderung und Beantragung von Projektmitteln, z.B. gegenüber BMI, BVA in Koordination mit DOSB in dessen sportfachlicher Bewertung.
- **Flache Hierarchien:** Die Größe des Verbandes und seiner Strukturen erweisen sich als wichtiges Kriterium, kurze Wege in der Übermittlung und Kontrolle von Vorgaben und gemeinsamen Entscheidungen zu realisieren.
- **Reduktion des Verwaltungsaufwandes:** Im ständigen Austausch mit DOSB, BMI, BVA sowie Länderministerien und Behörden muss kontinuierlich dafür gesorgt werden, dass der Verwaltungsaufwand zu Gunsten der sportlichen Betreuung und des Trainings-Aufwands eher überschaubar und zielorientiert bleibt.
- **Struktur und Verhalten:** Strukturen müssen akzeptiert werden und Verhalten in Strukturen muss eingeübt werden – mit welchen Kommunikationsmitteln auch immer und ideal so, dass es zwar schriftlich fixierte Organisationsgrundsätze gibt, aber diese im täglichen und grundsätzlichen, strategischen Agieren besser „gelebt“ als nur stur „befolgt“ werden. Dies reflektiert die oben dargestellten Werte im Snowboardsport von SNBGER.

### **Organisationsstruktur (ab Juni 2018)**

Unter der Führungs- und Entscheidungsverantwortung des Präsidiums, bzw. des Präsidenten von Snowboard Germany - siehe Satzung des Verbandes, entsprechenden BGB Vorschriften im Vereinsrecht und Strukturkomponenten des DOSB, der FIS und anderer „übergeordneter“ Institutionen (BMI, BVA...) - hat sich der Verband eine (moderne) Matrix-Organisation gegeben.

- **Führungsverantwortung beim Präsidium und Präsidenten mit entsprechender Vertretungsvollmacht** und spezifischem Direktionsrecht gegenüber Leitungspersonal, hier: „Direktor Sport“ und „Direktor Verbandsmanagement, Finanzen & Marketing“. Ein

einzelner Geschäftsführer / Generalsekretär ist somit entbehrlich – das Veränderungspotential im Sinn der Übernahme von erweiterter Verantwortung von hauptamtlichen Führungspersonal ist bereits oben genannt

- **Personalverantwortung im Hauptamt** ist auf den **Direktor Sport** und den **Direktor Verbandsmanagement, Finanzen und Marketing delegiert – damit sind beide Führungspersonen über ihr Anstellungsverhältnis formal Vorgesetzte des weiteren hauptamtlichen Personals im Verband** : Trainer, Betreuer, Koordination Ärzte, Physiotherapeuten, dezentrale / regionale Nachwuchsverantwortliche, Mitarbeiter Geschäftsstelle, IT, Anti-Doping, Wissenschaft, Aus- und Fortbildung, Medien, PR, Marketing / Vertrieb, Koordination Institutionen, Verbände, Vereine, (freie) Trainingsgruppen
- **Direktor Sport** ist im **Sinne der Leitungs-Sport-Verantwortung** ( siehe Entwurfskonzept des DOSB in der Anlage) **in der vertikalen, zentralen Verantwortung für alle Sportaktivitäten** des Verbandes, in unmittelbarer Führungsverantwortung für die disziplinarverantwortlichen Trainer - im Sinne von Head Coaches - , Bundestrainer Nachwuchs, Bundestrainer Wissenschaft & Beauftragter Antidoping, Leistungssport-Koordination, Medizin, Physiotherapeuten, mentalen Support durch Sport Psychologen ebenso zuständig, wie für die Bundesstützpunkte in Berchtesgaden und Oberstdorf und einer möglichen Erweiterung mit Feldberg / Schwarzwald.
- **Direktor Verbandsmanagement, Finanzen & Marketing** ist **horizontalen (Querschnitts-) Verantwortung für zentrale Verbandsstrukturen und Vorgesetzter der entsprechenden hauptamtlichen Funktionsträger** in den Themenbereichen: **Leistungssport-Organisation, Finanzen** – public und private -, IT, Datensicherheit, Kommunikation, Geschäftsstelle, Marketing, Kommunikation, Außendarstellung, Anti-Doping, Events zuständig. Dabei ist von der weitgehend selbstständigen Themenbearbeitung durch die entsprechenden Mitarbeiter – auch in Koordination mit dem Präsidium / Präsidenten – auszugehen.
- **Matrix-Organisation:** Die Schnittstellen zwischen horizontaler und vertikaler und horizontaler Führungsfunktion sind bewusst angelegt, um in einem guten Schnittstellenprozess die besten Lösungen und effizientesten Personal- und Stukturentscheidungen zu haben, um nachhaltig Erfolg im sportlichen Bereich zu generieren. So kann auch eine doppelte Reporting-Line zwischen Direktor Sport und Direktor Verbandsmanagement, Finanzen & Marketing „problemlos“ gelebt werden –z.B. im Eventmanagement, im Bereich der wichtigen Nachwuchswettbewerbe – national und international. Auch Reibungspunkte sind bewusst gewollt und fördern das Streben nach optimalen Lösungen. Die Graphik in der Anlage zeigt die Organisationsstruktur, sogleich im zweiten Schritt ergänzt um die Namensnennung der entsprechenden Personen auf den genannten Stellen (Stichwort: Personalkonzept)
- **Vier-Augen-Prinzip:** Somit ist auf der Seite / Ebene der (leitenden) Hauptamtlichkeit das sogenannte Vier Augen Prinzip realisiert, das auch Umsetzung in die höhere Organisations-Stufe zum Präsidium (Präsident und Schatzmeister) erfährt, aber auch auf der Ebene der Sachbearbeitung in „inhaltlich / sachlich richtig“ und „finanzbasiert korrekt“ Umsetzung findet. (Dies auch unter Berücksichtigung der jeweiligen Koordination mit der Verwaltungs-GmbH im DSV; hier erfolgt - gegen Jahresgebühr – die Abwicklung der Buchhaltung.



### **Umsetzung**

Im Nachgang zu den OWG Korea 2018 hat sich das Präsidium von SNBGER am 1.3.2018 mit diesem Vorschlag ausführlich befasst und beschlossen; danach wird eine entsprechende interne und externe Kommunikation durch das Präsidium / den Präsidenten erfolgen.