

Vorbemerkungen und Hinweise zum Abschlussbericht der Initiativkommission

Liebe Schützenschwestern und Schützenbrüder,
Liebe Schießsportfreundinnen und –freunde,

die Initiativkommission hat bei der Delegiertenversammlung am 24. April 2010 in Essen seinen Abschlussbericht an das Präsidium übergeben und seine Ergebnisse den anwesenden Delegierten präsentiert.

Dieser zweijährigen Mammutarbeit hat das Präsidium große Hochachtung gezollt. Sie ist eine klare Analyse des Verbandes und zeigt klar die Problemstellen des Verbandes auf. Das Präsidium möchte sich auch an dieser Stelle noch mal für die hervorragende Arbeit der Mitglieder der Initiativkommission bedanken!

Diese aussagekräftige Analyse ist die positive Grundlage für die weitere Arbeit des Präsidiums. Als erste Konsequenz aus dieser Arbeit hat sich das Präsidium erfolgreich darum bemüht, am QM-Projekt des Landessportbundes NRW teilzunehmen.

Aus dem QM-Projekt haben sich, dank der Mitarbeit von einigen sehr engagierten Mitgliedern des Verbandes (Selbstbewertungsgruppe) bereits zwei Ansätze zur Verbesserung der Verbandsarbeit herauskristallisiert:

1. Die Befragung zur Mitgliederzufriedenheit
(Den entsprechenden Fragebogen finden Sie auf unserer Homepage unter Aktuelles – Qualitätsmanagement)
2. Die Befragung der Mitarbeiterzufriedenheit
(Hierzu wird gerade der Fragebogen zusammen mit dem LSB entwickelt.)
3. Außerdem hat sich das Präsidium im Rahmen einer Klausurtagung in Zusammenarbeit mit der Führungsakademie des DOSB intensiv mit dem Thema der Mitgliederentwicklung auseinander gesetzt.

Alle drei Bereiche sind unlösbar miteinander verknüpft. Das Präsidium wird sich in den nächsten Präsidiumssitzungen, mit den aus dieser Befragung und aus der Klausurtagung gewonnenen Erkenntnisse auseinandersetzen und Wege ausloten, die den Verband in diesen Bereichen weiter nach vorne bringt.

Dazu bedarf es aber der Unterstützung unserer Mitglieder. Aus diesem Grund bitten wir Sie sich aktiv für die Beantwortung des Fragebogens einzusetzen.

Das Präsidium möchte den Service für unsere Vereine und deren Mitglieder verbessern – helfen Sie uns dabei.

gez.
B. Knot
Geschäftsführer



2. Zwischenbericht der Initiativkommission

Stand: April 2010

Behandelte Themen:

A	- Disziplinen	2
B	- Leitbild RSB	3
C	- Verwaltung, Finanzen, Sponsoring	4
D	- Reform	7
E	- Verbandsspitze (Präsidium, Gesamtvorstand)	10
F	- Jugend	13
G	- Nachbesetzung vakanter Funktionsposten	15
	Schlussbemerkungen	16

Dieser Bericht wurde in einem Fließtext verfasst, damit eine bessere Verständlichkeit erreicht werden kann.

A - Disziplinen

Das Ergebnis der Prüfung sollte die Frage beantworten, ob die zur Zeit in dieser Vielfalt aktiv bedienten Disziplinen weiter geschossen werden sollten.

Es besteht Einigkeit in der Initiativkommission, dass die im Augenblick geschossenen Disziplinen in der Anzahl und Umfang nicht geändert werden können und sollten.

Die Einführung neuer Disziplinen sollte wohl bedacht sein und den sportlichen Aspekt des RSB berücksichtigen. Zu berücksichtigen ist auch, dass neue Disziplinen daraufhin geprüft werden sollten, ob sie den sportlichen Ansprüchen gerecht werden.

Jedoch müssen die olympischen Disziplinen durch konkretere sportliche Angebote in den Vordergrund - besonders im Jugendbereich - gesetzt werden.

B - Leitbild RSB

Siehe hierzu Anlage.

Das Leitbild ist ein eigenständiges Werk mit gleichem Titel.

C - Finanzen, Sponsoring, Verwaltung

Für den Verband und seine Mitglieder haben die Finanzen für die Umsetzung und Erreichung von Zielen eine entscheidende Bedeutung. Neben einer ausreichenden Verfügbarkeit von Finanzmitteln ist aber auch deren zweckmäßige Verwendung ein wesentlicher Faktor.

Der RSB erzielt Einnahmen in folgenden Bereichen:

- Beiträge
- Startgelder, Teilnehmergebühren
- öffentliche Zuschüsse
- Marketing, Sponsoring
- Mieten
- Zinsen
- Spenden

Um eine größtmögliche Verfügbarkeit und zweckmäßige Verwendung der Gelder sicherzustellen, sind folgende Punkte von entscheidender Bedeutung:

- Transparenz der Finanzen (für alle Mitglieder)
- Steigerung und Kontrolle der Effizienz des Einsatzes der Gelder
- Ausschöpfung von Fördertöpfen (Optimierung öffentlicher Fördermöglichkeiten)
- Einführung eines zeitgemäßen Finanzcontrollings

Eine grobe Analyse des Ist-Zustandes ergibt aus Sicht der IK folgendes Ergebnis:

Die Finanzen des RSB sind begrenzt, eine Veränderung der Ausgaben erscheint derzeit lediglich durch eine Umgruppierung der Haushaltsmittel möglich. Um über eine veränderte Ausstattung von Haushaltsposten entscheiden zu können, fehlt den Mitgliedern der IK der Einblick in Details der Haushaltsverwaltung und deren Hintergründe, den sie sich nur durch Einsicht und differenzierter Analyse der Buchführung verschaffen könnten. Dies erfordert neben einem hohen Sachverstand auch einen nicht zu unterschätzenden Zeitaufwand. Für eine solche notwendige Detailarbeit fehlt derzeit jedoch die Zeit.

Im Rahmen der Untersuchungen der IK sind jedoch folgende Punkte teilweise schon mal an anderer Stelle angesprochen worden, die Auswirkungen auf den Haushalt haben:

- Investition in mehr Personal (Geschäftsstelle/Hauptamt. Sportdirektor-Trainer)
- Effektiverer Einsatz von elektronischen Arbeitsmitteln muss angestrebt werden. Hierzu sind umfassende Schulungen der zu nutzenden Programme zwingend erforderlich.
- Die Ablauforganisation im Verband muss verbessert werden (Verteilung von vielen Postdokumenten per email, Einsparung Porto, schnellere Erreichbarkeit)
- Über die Höhe von Steuerberatungs- und Repräsentationskosten sollte nachgedacht werden.
- Vermögensrücklagen z.B. für einen anzustrebenden Schießstandbau sollten geschaffen werden.
- Die Verteilung und Verwendung der Gelder in den einzelnen Disziplinbereichen sollte transparenter gestaltet werden.

Die Rechnungsprüfer des RSB wären mit einem zusätzlichen umfassenden Finanzcontrolling neben der eigentlichen Rechnungsprüfung überfordert. Sie sollten jedoch bei Ihrer Prüfung

Themenschwerpunkte für ein Controlling setzen oder auch einen Katalog erstellen, in welchem Bereich die Effektivität des Einsatzes von Finanzmitteln überprüft werden sollte.

Um möglicherweise die Effektivität eines teilweise vorhandenen Finanzcontrollings zu verbessern, kommt die IK deshalb zu der Auffassung, dass neben den Rechnungsprüfern eine Qualitäts-Management Gruppe (QM) installiert werden sollte. Diese QM-Gruppe sollte in der Satzung des RSB verankert werden und sich neben den Finanzen auch mit dem Controlling der Verwaltung und des Sportbereichs aus organisatorischer Sicht beschäftigen. Hiermit könnte sich der RSB ein vorbildliches und zeitgemäßes Controlling schaffen, ähnlich wie es in erfolgreichen Betrieben und Verwaltungen bereits installiert ist.

Diese QM-Gruppe hat nichts mit dem derzeitigen QM-Pilotverfahren zu tun, kann die dort gewonnen Erkenntnisse aber natürlich weiter verwenden und diese Arbeit fortführen.

Die Hauptaufgabe eines QM besteht darin, die Effektivität des Einsatzes von Finanzmitteln zu überwachen sowie die Aufgaben des Verwaltungs- und Sportbereiches zu analysieren und deren effiziente Erledigung sicher zu stellen. Sie berichtet Präsidium und Gesamtvorstand und kann eventuelle Verbesserungen vorschlagen.

Die QM-Gruppe (Finanzen, Sport, Verwaltung) sollte wie folgt installiert werden:

- Die QM Gruppe wird als Stabsstelle des Gesamtvorstandes eingerichtet und tagt 4-mal pro Jahr oder nach Aufforderung.
- Die Mitglieder der QM-Gruppe werden vom Gesamtvorstand gewählt.
- Die QM-Gruppe besteht aus xy (größer gleich drei; ungerade Zahl) Personen. Um die Unabhängigkeit der QM-Gruppe zu gewährleisten, stammen die Mitglieder der QM-Gruppe weder aus dem Präsidium, dem Gesamtvorstand noch aus der Geschäftsstelle.
- Die QM-Gruppe wird auf eigene Veranlassung, durch Beauftragung durch das Präsidium oder durch Mehrheitsbeschluss des Gesamtvorstandes tätig.
- Die QM-Gruppe ist berechtigt, sich in Ausführung ihrer Tätigkeiten Fachleute hinzuziehen. Sie arbeitet mit den ausführenden Organen (Präsidium, Mitarbeiter der Geschäftsstelle, Ausschuss- und Kommissionsmitgliedern) eng zusammen.
- Die QM-Gruppe darf sämtliche Belege und Bücher einsehen. Die ausführenden Organe (Präsidium, Mitarbeiter der Geschäftsstelle, Ausschuss- und Kommissionsmitglieder) sind verpflichtet den QM-Mitgliedern nach Anfrage zeitnah Auskunft zu erteilen.
- Die Mitglieder der QM-Gruppe und die Rechnungsprüfer kooperieren miteinander.
- Die QM-Gruppe und ihre Aufgaben werden in der Satzung des RSB verankert.

Beim Thema **SPONSORING** ist festzustellen, dass dies zur Zeit ein schwieriges Thema ist, da die Aktivitäten und finanziellen Unterstützungsleistungen von Sponsoren stark von der Stimmung- und Meinungsfrage in der Öffentlichkeit abhängig sind. Insbesondere aufgrund der Attentate der letzten Jahre ist das Ansehen des Schützenwesens, insbesondere des Schießsports, in der Öffentlichkeit in weiten Teilen leider problematisch und daher auch vielfach für Sponsoren nicht attraktiv.

Deshalb ist der Umgang mit Sponsoren intensiv zu diskutieren:

Frage: Wie kann man die bestehenden Sponsoren halten?

Antwort: Es sollte möglicherweise im Augenblick eher Tradition und Brauchtum in den Vordergrund gestellt werden!

(was nicht bedeutet, dass der Verband nicht hinter seinen sportlichen Aktivitäten und Mitgliedern steht und nicht auch immer wieder Aufklärungsarbeit betrieben werden sollte)

Antwort: Eine Beratung von potentiellen Sponsoren durch den Verband ist dringend erforderlich. (Hier fehlt der IK eine Strategie im RSB, die auch für die Untergliederungen und Vereine zu verwenden ist.)

Antwort: Ein Leitbild muss erstellt werden, um die Aufgaben und Ziele des Verbandes deutlicher herauszustellen und das Image zu verbessern!

Warum ist der RSB bzw. der Schießsport oder das Schützenwesen nicht attraktiv genug, damit sich die Industrie und Handel stärker mit uns identifizieren?

Die Nutzung von Waffen als Sportgeräte für den Schießsport sowie eine gewisse Nähe zu militärischen Ausdrucksformen, vor allem in Schützenvereinen mit Traditionsbereich (Uniformen, Stehschritt beim Schützenfest, militärische Ränge bei Auszeichnungen – Beförderungen -), lassen das Schützenwesen oft in die Nähe von Krieg und Militär rücken. Dieses ist für einen großen Teil der Öffentlichkeit aufgrund der Kriegsvorgänge ein Grund, dem Schützenwesen im Allgemeinen und dem Schießsport im Besonderen kritisch gegenüber zu stehen. Dazu kommen noch die Schützenfeste, die bei vielen negativ eingestellten Mitbürgern eher als "Besäufnisse" denn als Kommunikationsmöglichkeiten gesehen werden.

Aufgrund dieser öffentlichen Meinung hat ein großer Teil der Wirtschaft kein allgemeines Interesse am Schützenwesen, obwohl dieses mit 1,4 Mio Mitgliedern im DSB und einigen weiteren hunderttausend Mitgliedern in anderen Organisationen durchaus ein beachtenswerter Faktor sein sollte. Änderungen in diesem Bereich sind leider nur sehr schwierig und meist nur auf örtlicher Ebene möglich. Hier sollte jedoch mittels des neuen Leitbildes und einer offensiven Öffentlichkeitsarbeit durchaus Erfolg zu erzielen sein. Überregional sind auf diesem Gebiet derzeit eher weniger Erfolge zu erwarten, da der Schießsport u. a. nur durch eine aufwendige mediale Aufbereitung als Werbeträger zu vermarkten ist.

Verwaltung

Im Bereich der Verwaltung muss ebenso wie im Finanzbereich eine differenzierte Betrachtung der einzelnen Arbeitsfelder erfolgen, um neben einem Überblick über die Art der Aufgaben auch eine Bewertung über deren effiziente Erledigung vornehmen zu können.

Zu betonen ist hierbei, dass unbedingt eine zielgerichtete Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die DV-Programme erfolgen muss, mit denen die jeweiligen Sachbearbeiter/-innen arbeiten und umgehen müssen. An dieser Stelle darf nicht gespart werden.

Es ist zunächst eine umfangreiche Arbeitsplatzanalyse der Geschäftsstelle, aber auch teilweise der Organisationseinheiten, in denen darüber hinaus (Verbands-)Verwaltung betrieben wird (Jugend, Sport, Bezirke, Kreise) vorzunehmen. Die dabei gewonnen Erkenntnisse müssen anschließend analysiert, bewertet und ggf. in neuen Konzeptionen umgesetzt werden. Auch hier kann die IK wegen der begrenzten noch zur Verfügung stehenden Zeit nur ansatzweise tätig werden. Vertiefte Betrachtungen bleiben daher ebenfalls der derzeit tätigen QM-Pilotgruppe überlassen, die versuchen sollte, einige dieser Punkte zu bearbeiten. Darüber hinaus sollte eine später eingesetzte feste QM-Gruppe in einem späteren Schritt diese Analyse einmal vornehmen (lassen), wenn es darum geht, die Verwaltungsstrukturen des RSB von der Verbandsspitze bis in die Untergliederungen zu betrachten.

D - Reformen

Neuer Anlauf zu Reformen im RSB

Ausgangslage

Um die Diskussions- und Entscheidungsgrundlagen für eine Reform mit neuen und umsetzbareren Ideen zu versehen, hat das Präsidium die IK gebeten, sich auch diesem Thema zu widmen. Insbesondere wurde der Wunsch nach Versachlichung dieser Thematik geäußert.

Es gab für die Untersuchung keine Vorgabe oder Leitlinien, die die IK zu berücksichtigen hatte.

Im Rahmen mehrerer Sitzungen wurden von der IK sowohl Möglichkeiten und Erfordernisse wie auch Konsequenzen näher untersucht.

Problemfelder:

- Klar war der IK, dass eine Reform nur mit dem einzigen Ziel "Fusion", nicht gelingen wird. Synergieeffekte wurden bislang nur auf Basis von Fusionen von Kreisen bzw. Bezirken gesehen.
- Vereine und deren Mitglieder identifizieren sich überwiegend - nicht nur aus traditioneller Verbundenheit - nur mit ihren eigenen Befindlichkeiten.
- Gebietsstruktur (Nord – Mitte – Süd).
- Aus früheren Bemühungen zu Gebietsreformen gibt es keine Anhaltspunkte, ob eine nachvollziehbare Kosten-, Organisations- und Personaleinsparungstransparenz dargestellt wurde.
- Aktuelle Organisationsstruktur ist
 - nicht effizient,
 - nicht wirtschaftlich
und
 - nicht durchgehend mitgliedernah.

Deshalb kommen Vorschläge zu Reformen, die nicht eine Gebietsreform als erster Schritt zur Folge haben.

Tenor der Empfehlungen der IK

Kernaussage in den Beratungen der IK war, dass eine funktionierende Nahtstelle des Verbandes nahe der Basis - gemeint ist hier jede/r Schützen/in in den Vereinen und natürlich auch die Vereine selbst - angesiedelt sein muss. Dabei ist es unerheblich, ob dies ein Kreis oder Bezirk oder ein Gebiet sein sollte.

Im Interesse des Verbandes muss auch künftig eine leistungsfähige, mitgliedernahe - aber trotzdem kostengünstige - Verwaltung im Verbandsgebiet aufrechterhalten werden. Mittelfristig sind Optimierungen unumgänglich.

Der RSB muss sich aufgrund der bereits eingetretenen Strukturänderungen (Überalterung, Mitgliederschwund, schärfere Gesetzgebung, mangelndes Interesse an der Wahrnehmung von ehrenamtlichen Aufgaben -insbesondere in den Führungsbereichen- usw.) kurz- bis mittelfristig an die geänderten Rahmenbedingungen anpassen.

Das kann grundsätzlich nur durch eine nachhaltige Struktur- und Organisationsreform erreicht werden. Der Ausgangspunkt muss die Überprüfung der Aufgaben und eine neue Zuordnung in den oberen Führungsgremien sein. Die Verbandsverwaltung wird dabei deutlich zu verändern sein.

Für eine Gebietsreform ist eine Reihe von Grundsätzen zu entwickeln, die in jedem Fall der Anwendung zu berücksichtigen sind.

Diese Grundsätze sollten in einem Verbandsentwicklungsplan niedergeschrieben werden.

Darin sind Fakten und Kennzahlen zu berücksichtigen, wie z. B.

- Mindestgrößen (Mitglieder und Vereine),
- in Verdichtungsgebieten kleinere Räume mit mehr Mitgliedern / Vereine,
- wirtschaftsräumliche, geografische und verwaltungstechnische Gegebenheiten,
- Infrastrukturen: z. B. Straßennetz, ländlich oder städtisch geprägte Gebiete,
- Beachtung von politischen Einrichtungen wie Landkreise und Regierungsbezirke,
- Konkurrenz anderer Sport- und Freizeitmöglichkeiten,
- Vorhandensein von geeigneten Sportstätten,
- Erhaltung gewachsener und funktionierender Strukturen.

Für die Gebietsreform wurden in der Vergangenheit nur solche Maßstäbe entwickelt, die auf eine Vergrößerung der bestehenden Einheiten durch Vereinigung benachbarter Kreise abzielten.

Ziele waren unter anderem Einsparungen und Effizienzsteigerungen, die aber in reformierten Gebieten nicht immer erkennbar eingetreten sind.

Aus der Organisationslehre der freien Wirtschaft, aber auch aus dem kommunalen Bereich ist bekannt, dass Zusammenlegungen auch zu einer Verringerung von Effizienz und Effektivität führen können.

Das liegt nicht zuletzt am menschlichen Beharrungsvermögen – z. B. auf ehrenamtlichen Posten. Gründe hierfür sind u.a.:

- bei der Zusammenlegung wird meistens ein neuer Name eingeführt = bedeutet: Identifizierungsverlust und
- es sind Reduzierungen der "Pöstchen" zu befürchten = bedeutet: Image, Machtverlust des Einzelnen.

Die IK empfiehlt, dass bis zur Erstellung eines Verbandsentwicklungsplanes die bestehenden Strukturen grundsätzlich nicht zu verändern sind. Sind jedoch Änderungen aus dringenden Gründen geboten, sollte nur minimalistisch und vorübergehend reformiert werden und nur dann, wenn es "funktioniert" und befähigtes und bereitwilliges Personal vorhanden ist.

Als mittelfristig wird von der IK ein Zeitfenster von drei bis fünf Jahren definiert, um eine Gesamtreform umzusetzen.

Aus den Diskussionen in der IK hat sich folgendes Pflichtenheft ergeben:

Die Verbandsspitze -Präsidium/Gesamtvorstand- hat im Rahmen der eigenen Hoheit über Reformen zu entscheiden. Die satzungsgemäße Umsetzung ist zu beachten.

Umsetzungsprozess in Form einer gebietsbezogenen Veränderung → Kennzahlen

Welche Zielgrößen (Rahmenbedingungen) könnten zugrunde gelegt werden?

- Mitgliederzahl
- Vereine
- politische Zuordnung
- Verbundenheiten
 - geografische Gründe
 - regionale Gründe
 - mentale Gründe
 - Sport
 - Tradition
- Kosten
- Sportstätten

An dieser Stelle sei angemerkt, dass neben geografischen, demografischen und weiteren Faktoren auch Fragen nach demokratischen Faktoren zu berücksichtigen sind. D. h. für Wahlen und Abstimmungen sollte unsere Satzung, so wie es in anderen großen Gemeinwesen allgemein üblich ist, Hinweise geben, nach welchen Kennzahlen Stimmen zu vergeben und aufzuteilen sind.

Solange dies nicht einvernehmlich geregelt wird, sind Lösungen nahezu ausgeschlossen. Es ist Aufgabe des Satzungsausschusses, hier eine einvernehmliche Lösung für den RSB auszuarbeiten.

Warum sollten solche Zielgrößen (Rahmenbedingungen) definiert werden?

Die Belastbarkeit der ehrenamtlich Tätigen in Kreisen und Bezirken ist zu berücksichtigen.

Welche Rahmenbedingungen sind zu schaffen?

Im Rahmen der Vorgaben des vom DOSB und dem DSB zu erstellenden Qualifizierungsplanes ist die Erstellung eines Handbuchs für die auf den unterschiedlichsten Ebenen aktiven Funktionsträger z. T. in Arbeit, d. h. in der Entstehung.

Damit soll, entsprechend der von der IK festgestellten Mängellage, zumindest den wichtigsten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Organisation, den Kreisen und Bezirken, ein Arbeitspapier an die Hand gegeben werden, das ihm zur Orientierung und Hilfe dienen kann.

Weiter sollte das Ziel verfolgt werden, insbesondere neuen, jüngeren Funktionsträgern in Form von dezentralen Schulungs-, Informations- und Ausbildungsmaßnahmen ein diese Mitarbeiter qualifizierendes "Rüstzeug" mitzugeben.

E - Verbandsspitze (Präsidium, Gesamtvorstand)

Das Präsidium - das oberste Management des RSB

Keiner kann alles, auch die Mitglieder eines Präsidiums bzw. Gesamtvorstandes nicht. Professionelle Präsidiumsarbeit muss jedoch im Sinne und zum Wohle des Verbandes geleistet werden.

Das setzt in aller Regel fachliches Wissen und Können voraus. Das funktioniert am besten wenn Präsidiumsmitglieder sich in einzelnen Fachgebieten spezialisieren.

Strategisches Management

Das strategische Management liegt in der Verantwortung von Präsidium und Gesamtvorstand. Diese erteilen "verbandspolitische" Aufträge und bevollmächtigen die Verantwortlichen mit der Umsetzung. Die praktische Durchführung wird in der Regel an die hauptamtliche Geschäftsführung und/oder ehrenamtliche Fachleute und Verantwortliche in den Bezirken und Kreisen delegiert.

Das Präsidium befasst sich mit den langfristigen Fragen der Verbandsentwicklung und des Verbandsaufbaus. Die wichtigsten Themen sind

- die Verbandsziele
- seine Qualitätsmaßstäbe
- seine Führungsgrundsätze
- die Aufbau- und Ablauforganisation
- die Regularien und Verbandsordnungen

Operatives Management

Das operative Management liegt in der Verantwortung der haupt- **und** ehrenamtlichen Mitarbeiter. Durch einen Geschäftsverteilungsplan ist Klarheit über Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zu schaffen. Darüber hinaus dient es der Umsetzung geplanter Projekte und Maßnahmen. Im Vordergrund steht die Erledigung konkreter Aufgaben für den jeweiligen Fachbereich.

Schritte auf dem Weg zu einer professionellen Verbandsstruktur

Leitbildentwicklung

Der Verband entwickelt ein Leitbild und setzt damit die Leitlinien für die künftige Verbandsarbeit fest. Das Leitbild spiegelt Grundziele, Werte und Normen wider, enthält Aussagen zum Menschenbild, zu Kooperationen, Mitbestimmung und Führungsstil, ebenso wie zur Kommunikation im Verband und nach außen.

Zuständigkeitsplanung des Präsidiums

Auf Grundlage der Satzung, den Ordnungen und des Leitbildes entwickelt das Präsidium einen Zuständigkeitsplan, zum Beispiel in sechs Ressorts gegliedert, wie folgend dargestellt.

Erstellung eines Organigramms

Angelehnt an die Aufgabenverteilung in der Präsidiumsarbeit wird ein Organigramm für den Verband erstellt. Das Organigramm ist eine grafische Darstellung, die beschreibt, wer für welche Aufgaben zuständig ist.

Zuständigkeitsordnung für operative Aufgaben

In einer Zuständigkeitsordnung wird geregelt, wie die operativen Aufgaben zu erledigen sind.

Die nachfolgende Aufzählung zeigt eine mögliche Aufteilung von **Präsidiumsressorts nach Fachgebieten und die Zuordnung von Handlungsfeldern** auf (keine hierarchische oder sonstige Priorisierung):

- Verbandsentwicklung
- Verbandskultur
- Sportentwicklung
- Sport (Betrieb, Organisation)
- Marketing und Öffentlichkeitsarbeit
- Geschäftsführung und Verwaltung

Eine Zuordnung ist nach Fachgebieten und Aufgaben denkbar:

Verbandsentwicklung

- Grundsätze, Leitbild, Satzung
- Gender-Mainstreaming
- Pflege ehrenamtlichen Engagements
- Gemeinwesenorientierung
- Maßnahmen zur Verbandsidentifikation
- Gesellschaftliche Interessenvertretung
- Interne und externe Gremienarbeit
- Entwicklung der Mitgliederstruktur
- Mitarbeiterentwicklung
- Förderung von Aus-, Fort- und Weiterbildung
- Kooperationen und Vernetzungen
- Sportstättenentwicklung
- Aufbau und Pflege von Partnerschaften
- Zukunftsvisionen

Verbandskultur - Tradition

- Repräsentationsaufgaben
- Dank und Anerkennung
- Ehrungen
- Neuaufnahmen und Verabschiedung
- Weiterentwicklung von Ritualen
- Tradition
- Feste und Veranstaltungen
- Kommunikations- und Identifikationsmöglichkeiten
- Soziale Heimat

Sportentwicklung

- Sportarten
 - Sportdisziplinen
- Angebote
 - Zielgruppen
 - Bedürfnisse
 - Ressourcen
- Sonderveranstaltungen
- Programmplanung

Sport (Betrieb, Organisation)

- Programm-(Disziplinen) - Realisierung
 - Ressourcenplanung für Sportangebote
- Sportfachliche Aus- und Weiterbildung
- Sport-Fachberatung für Bezirke und Kreise, Mitglieder usw.
- Organisation des Wettkampfwesens
 - Einsatz: Schießleiter, Kampfrichter, Ehrenamtliche usw.
- Zusammenarbeit mit Dachverband auf Fachwarebene
- Sportstätten: Bedarfsplanung, Ausstattung, Pflege, Instandsetzung, Beratung

Marketing und Öffentlichkeitsarbeit

- Bekanntmachung des Verbandsprogramms
- Erscheinungsbild: Corporate Identity, Corporate Design
- Werbung, Sponsoring, Kooperationen
- Organisation der internen und externen Kommunikation (Pressearbeit)
 - Kontaktnetz zu Medien
- PR- Anlässe und Pflege

Geschäftsführung, Finanzen und Verwaltung

- Verwaltung
 - Ansprechpartner der Geschäftsstellenleitung
 - Einsatz von Ehrenamtler im Bereich der Administration in der Fläche
- Personalmanagement
- Aufbau- und Ablauforganisation
- Haushaltsführung
 - Rechnungswesen
 - Buchhaltung
- Steuer- und Rechtsangelegenheiten
- Mitgliederwesen
- Gremienorganisation
- Aus-, Fort-, Weiterbildung
 - hauptamtlichen Mitarbeiter
 - Präsidium, Gesamtvorstand
 - ehrenamtlichen Mitarbeiter

F - Jugend

Um im Jugendbereich innovativ und zukunftsweisend arbeiten zu können und damit die Zukunft des Verbandes zu sichern, sind aus Sicht der IK die folgenden genannten Problemfelder kritisch zu betrachten.

Durch gesetzliche Bestimmungen und Auflagen -insbesondere die Alterserfordernisse im Waffenrecht- ist es schwierig, junge Menschen an Vereine zu binden. Erschwerend kommt die demografische Entwicklung hinzu, die ebenso wie eine steigende Arbeitslosigkeit und Desinteresse an Brauchtum und Sport die Mitgliederzahlen negativ beeinflusst.

Hier sollte der Verband nicht nachlassen und einen positiven Einfluss auf die politischen Gremien nehmen, um diese Gegebenheit zu verändern. Den Vereinen ist entsprechende Hilfestellung gegenüber dem Gesetzgeber und den Genehmigungsbehörden anzubieten. Darüber hinaus sollten mehr Breitensportmaßnahmen zur Mitgliedergewinnung angeboten werden und für die unmittelbare Mitgliedergewinnung im Verein entsprechende Organisationshilfen (Handbücher) zur Mitgliederwerbung angeboten werden.

Als weitere Ursache für den Mitgliederrückgang, insbesondere im Jugendbereich, ist das momentan schlechte Image des Schützenwesens zu bewerten, welches teilweise auch durch negative Berichterstattungen zu Waffenmissbrauch und politischen Strategien gefördert wird. Sicher sind die Amokläufe an Schulen dabei ein besonderer Grund für solche Reaktionen. Allerdings ist diese Situation auch teilweise darauf begründet, wie wir uns selber darstellen. Alkoholkonsum und schlechtes Benehmen von jugendlichen Uniformträgern bei Schützenveranstaltungen tragen zu einer Meinungsbildung bei, die nicht in unserem Interesse sein darf. Ebenso das Tragen von militärisch angehauchten Uniformen und Orden, die Verwendung militärischer Dienstgrade als Zeichen imaginärer Hierarchie, Marschieren –gelegentlich auch im Stehschritt-, vermitteln kritischen Betrachtern eine Affinität zum "Krieg spielen".

Aus Sicht der IK wären Präventivmaßnahmen an Schulen wichtig, sowie die Erstellung eines Imageflyers. Ebenso sollten Jugendgroßereignisse besser vermarktet werden, um damit eine positive Berichterstattung in den Medien zu erreichen. Dazu gehören dann auch zuschauerfreundliche Wettkämpfe. Aber in erster Linie Schulungsmaßnahmen für Verhalten, Auftreten in der Öffentlichkeit sowie Weiterbildungsmöglichkeiten zum Jugendschutzgesetz. Unerlässlich ist aufgrund der Vorbildfunktion von Betreuern das Einholen von Führungszeugnissen bzw. die Verpflichtung, einen Ehrenkodex, wie ihn der Landessportbund NRW anbietet, anzuerkennen.

Aus sportlicher Sicht muss man erkennen, dass die Teilnehmerzahlen bei Meisterschaften und Wettkämpfen insgesamt rückläufig sind. Dort sind die Ursachen neben den bereits erwähnten Punkten auch in der internen Organisation des Sports im Jugendbereich zu suchen.

Eng bemaßte Terminkalender ergeben teilweise Überschneidungen im Jugend- und Erwachsenenbereich, den die (wenigen) Betreuer mittragen müssen. Dadurch sinkt die Motivation der Betreuer, da diese meist selber noch sportlich aktiv sind. Hinzu kommen weite Entfernungen zu den Wettkampfstätten und ein damit verbundener hoher Zeitaufwand.

Trainer und Betreuer sind zudem häufig nicht optimal ausgebildet. Das liegt jedoch auch an der geringen Motivation sowie an den Rahmenbedingungen der Qualifizierung. Dafür muss ein hoher Zeitaufwand investiert und es müssen teilweise hohe Lehrgangsgebühren gezahlt werden; auch scheint das Angebot nicht in jedem Modul interessant zu sein. Dies gilt auch für den Bereich der Jüngerer in Ehrenämtern (Jugendsprecher).

Um diesem Trend entgegenzuwirken, sollten erweiterte Fortbildungsmaßnahmen für Trainer und Betreuer angeboten werden.

Künftig sollte bei neuen Trainern möglicherweise mittels eines "Payback-Systems" eine stärkere Bindung an den Verband und seine Untergliederungen erreicht werden. Entsprechende Schulungsmaßnahmen zur Motivationsförderung sollten dann ebenso dazugehören wie eine verbesserte Terminabstimmung der Wettkämpfe von Jugend und Erwachsenen sowie eine optimale Nutzung von zentralen Wettkampfstätten.

Zur Entlastung der Trainertätigkeit sind auch ausgebildete Jugendsprecher von großer Bedeutung. Hierbei sieht die IK neben dem Sport und dem Miteinander einen Kernpunkt zur Bindung von jungen Menschen an den Verein.

Junge Menschen müssten mehr ermutigt werden, ein Ehrenamt zu übernehmen um die überalterten Strukturen aufzubrechen und Platz für neue Wege zu schaffen. Was aber nicht heißen soll, dass Erfahrung nicht nur gewünscht sondern auch unabdingbar benötigt wird. Hier sollten Synergieeffekte von Jung und Alt genutzt werden (Gemäß dem Motto: Neue Besen kehren gut - die alten Besen wissen aber wo der Dreck liegt). Auf diese Weise sollte es möglich werden, junge Menschen an verantwortungsvolle Aufgaben heranzuführen und sie mit wichtigen gesellschaftlichen Kompetenzen auszustatten. Dabei spielt natürlich eine Interaktion von Jung und Alt die vielleicht wichtigste Rolle.

Regelmäßige Treffen und Aussprachen zwischen Jung und Alt wären wünschenswert, um gegenseitige Erwartungen herauszuarbeiten und festzulegen. Eine gemeinsame Teilnahme an Breitensportmaßnahmen würde zusätzlich das "WIR- Gefühl" stärken.

Aufgrund der schnelllebigen Zeit sollte auch an eine Anpassung der Amtszeiten für ehrenamtliche Ämter diskutiert werden. Durch kürzere Amtszeiten könnten Überlastungen des Einzelnen vermieden werden.

Ebenso bietet sich zeitbegrenzte Projektarbeit an, die den Vorteil hat, in absehbarer Zeit fertig zu sein. Dies schafft eigene Kompetenzen und nimmt Ängste.

Die finanzielle Situation des Jugendetats ist von vielen Kenngrößen abhängig (Mitgliedsbeiträge, öffentliche Mittel, Sponsoring). Es sollte aber versucht werden, durch die beschriebenen Maßnahmen Mitglieder zu halten und insbesondere neue zu gewinnen. Um Planungssicherheit und damit Vertrauen zu schaffen sollte, wie unter „C“ bereits berichtet eine Ausschöpfung von Fördertöpfen und Sponsoring betrieben werden. Dazu gehört auch eine selbstbewusste und fachlich fundierte Vertretung gegenüber den politischen Gremien.

Wenn wir dies im Griff haben, ist es uns auch möglich, jungen Menschen unseren eher teuren Sport zu ermöglichen. Neben einer hohen Anfangsinvestition für Sportgerät und Kleidung fallen im Verlauf kontinuierliche Kosten für Munition, Fahrkosten usw. an, die nicht immer von den jungen Schützen selber oder deren Eltern getragen werden können.

Es sollte das Ziel sein, allen den Zugang zum Schießsport und zum Brauchtum zu ermöglichen.

G - Nachbesetzung vakanter Funktionsposten

Die IK empfiehlt, sich vor Neuwahlen von Präsidiumsmitgliedern einer Findungskommission zu bedienen. Diese Kommission wird berechtigt, an das jeweilige Gremium, das zur Wahl berechtigt ist, einen Vorschlag zu machen.

Welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte des RSB (z. B. Präsidiumsmitglied) künftiger Prägung?

Für die Arbeit im Verbandspräsidium werden bestimmte Fertigkeiten erwartet. Kompetenzen sind persönliche Fähigkeiten. Die folgende Aufzählung soll zeigen, welche Kompetenzen ein Präsidiumsmitglied, eine Führungskraft, zur Erledigung seiner Aufgaben benötigt:

- logisches Denken: die Fähigkeit, Denken und Handeln logisch zu organisieren
- Konzeptionalisierung: die Fähigkeit, scheinbar beziehungslose Dinge in einem Grundmuster zu ordnen
- diagnostischer Einsatz von Konzepten: Fähigkeit, bekannte Theorien und Modelle anzuwenden
- bei Bedarf neue Theorien und Modelle zu entwickeln

- Leistungsorientierung: die Fähigkeit, vorhandene Ressourcen effektiv und optimal einzusetzen
- aktive Handlungsorientierung: die Fähigkeit, die Initiative zu ergreifen

- Selbstkontrolle: die Fähigkeit, eigene Impulse und persönliche Belange unter Kontrolle zu halten
- intellektuelle Beweglichkeit: die Fähigkeit, sich frei und spontan ausdrücken oder verhalten zu können
- Objektivität: die Fähigkeit, jederzeit in der Lage zu sein, mit emotionalem Abstand anstehende Aufgaben zu lösen
- genaue Selbsteinschätzung: das Wissen um die eigenen Stärken und Schwächen
- Robustheit: die Fähigkeit, konzentriert viele Stunden zu arbeiten
- Anpassungsfähigkeit: die Fähigkeit, unerwartete Situationen meistern können

- überzeugendes Auftreten
- Förderung der Mitarbeiter und Entwicklung ihrer Kompetenzen, die Fähigkeit zur Leistungsmotivation und zu gesellschaftlichem Verhalten
- die Fähigkeit, Einfluss auszuüben, sich durchzusetzen und Gehör zu verschaffen
- die Fähigkeit, verschiedene Formen von Entscheidungsgewalt angemessen anwenden zu können
- sprachliche Kompetenz: die Fähigkeit, eine allgemein verständliche und überzeugende Sprache zu sprechen
- kommunikative Kompetenz: die Fähigkeit, sich im Gespräch entsprechend den eigenen Interessen und Zielsetzungen sowie denen der Gesprächspartner adäquat zu verhalten
- Delegationsfähigkeit
- die Fähigkeit, Gruppenverhalten zu managen und Teams zusammen zu halten
- sowie ihr Engagement und ihre Bereitschaft zur Zusammenarbeit zu steigern

Diese Aufzählung ist nicht abschließend und kann je nach Bedarf gekürzt oder erweitert werden. Die jeweiligen Punkte sind nicht prioritär.

Schlussbemerkungen

Befürchtungen, wonach die Führungsgremien des Rheinischen Schützenbundes die Initiativkommission als "Alibi" missbrauchen könnten, waren unbegründet.

Die Initiativkommission konnte weitgehend ungestört und ohne erkennbare Einwirkungsversuche von außen ihre Arbeit verrichten.

Für die Erhebungen, Beratungen, Abstimmungen, der Erarbeitung und Erstellung der vorliegenden Berichte benötigte die IK einen Zeitraum von 18 Monaten (Mai 2008 bis Februar 2010). Sie tagte 17-mal auf der Geschäftsstelle in Leichlingen und traf sich zu einem Klausurwochenende in der Sportschule Hennef.

Aus Sicht der Mitglieder der Initiativkommission ist in diesem Gremium mit Teilnehmern aus allen 3 Verbandsgebieten konstruktiv, sachlich, fair und respektvoll zu den Menschen und zur Sache gearbeitet worden.

Die Mitglieder der Initiativkommission sind davon überzeugt, wenn die aufgezeigten Möglichkeiten Eingang und Berücksichtigung bei zukünftigen Entscheidungen des Verbandes finden, einen Beitrag zur positiven Entwicklung des Verbandes geleistet zu haben.

Ein Dank gilt Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Geschäftsstelle. Die erfahrene Unterstützung hat die Arbeit der Initiativkommission in allen Fällen erleichtert. Ein besonderer Dank geht an den Geschäftsführer, Herrn Knot, der es durch persönlichen Einsatz hat erreichen können, dass die Ideen der IK als Beleg für den Erneuerungswillen des Verbandes in das Pilotprojekt "Qualitätsmanagement" des Landessportbundes NRW eingespeist wurden.

Anlage zum 2. Zwischenbericht der Initiativkommission

Das Leitbild für den Rheinischen Schützenbund e. V.



-Entwurf der Initiativkommission, Februar 2010