



STRATEGIE DOSB:2028

Strategie DOSB:2028

Gliederung

- 1) Herleitung
- 2) Vorgehen bei der Strategieentwicklung
- 3) Rahmen, Nutzen und Umgang mit der Strategie
- 4) Umfeldbedingungen der Strategie DOSB:2028 – Wovon gehen wir aus?
- 5) Struktur der Strategie DOSB:2028
- 6) Strategische Leitziele
- 7) Teilziele
- 8) Übergreifende Aufgaben im DOSB bis zum Jahr 2028
- 9) Ausblick

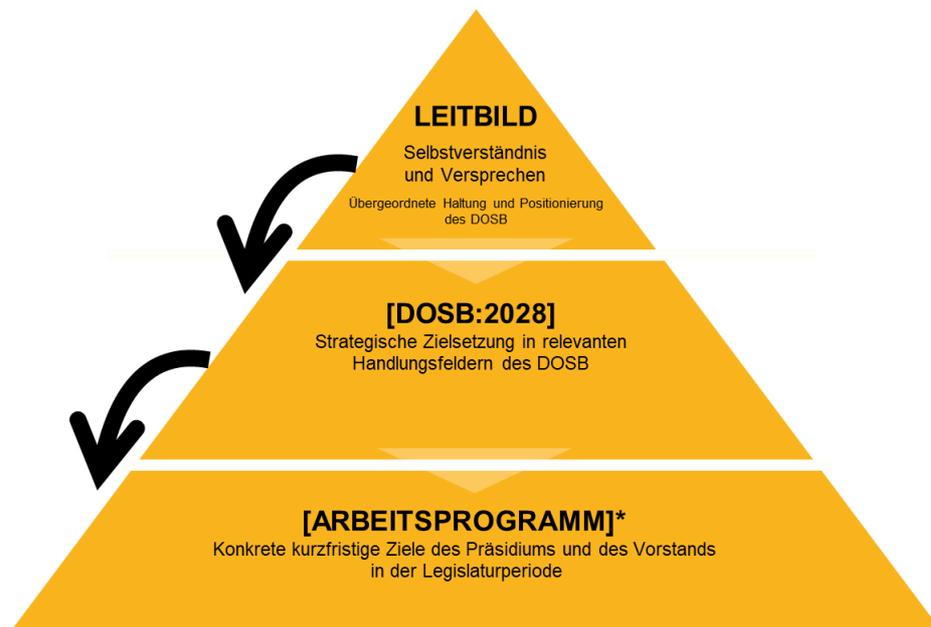
1. Herleitung

Die Strategie DOSB:2028 ist zentrales Element der langfristigen Ausrichtung des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB) und soll gleichzeitig den Rahmen für Planung und Entscheidungsfindung setzen. Sie steht im Kontext von Leitbild und Satzung des DOSB und muss mit diesen und anderen Grundlagen konform sein. Konkret ist die Strategie aus dem Leitbild des DOSB abgeleitet, das im Dezember 2017 in der Mitgliederversammlung beschlossen wurde.

Das Leitbild besteht aus einem Selbstverständnis und Versprechen an die Gesellschaft, die Mitglieder und die Welt der Athletinnen und Athleten. In dem Leitbild werden anhand von Leitsätzen und tiefergehenden Erklärungen die universell gültigen Sichtweisen des Deutschen Olympischen Sportbundes auf die Aufgaben und Themen sowie seine grundsätzlichen Werte und Haltungen deutlich. Das Leitbild soll intern Orientierung geben und extern die Haltungen und zentralen Werte des DOSB verständlich machen. Dabei wollen wir vor allem die olympischen Werte und den olympischen Gedanken in den Vordergrund stellen.

Das Leitbild des DOSB gilt für Sportdeutschland und schließt in diesem Kontext den DOSB, seine Mitgliedsorganisationen sowie sein Umfeld mit den DOSB-nahen Institutionen ein. Daraus abgeleitet ist die hier beschriebene Strategie DOSB:2028 auf den DOSB im engeren Sinne fokussiert. Das heißt auf die Organisation DOSB in Frankfurt mit einem ehrenamtlichen Präsidium, einem hauptberuflich tätigen Vorstand und der Geschäftsstelle mit den ca. 180 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Strategie DOSB:2028 gilt insofern gleichermaßen für die Deutsche Sportjugend. Als Teilverein ist sie strukturell vollständig in den DOSB eingebunden und als Trägerin der freien Kinder- und Jugendhilfe sowie als eigenständiger Jugendverband trägt sie mit ihren Aktivitäten zur Umsetzung der Strategie bei. Leitbild und Strategie unterscheiden sich allerdings nicht nur in der Reichweite, sondern auch in der zeitlichen Dimension. Während das Leitbild prinzipiell erst einmal zeitlich unabhängig ist, ist die Strategie DOSB:2028 auf einen Zeitraum von zehn Jahren bis zum Jahr 2028 ausgerichtet.

So wie sich die Strategie DOSB:2028 aus dem Leitbild ableitet und damit die in dem Leitbild beschriebenen Werte und Haltungen in konkrete Themen und Aufgaben operationalisiert, so wird der nächste Schritt nach Fertigstellung der Strategie sein, ein Arbeitsprogramm für die Legislaturperiode 2019-2022 zu erstellen. Das Arbeitsprogramm soll die Strategie DOSB:2028 in Projekten, Arbeitspaketen und Programmen operationalisieren und Grundlage für Ressourcenplanung sein. Strategie und Arbeitsprogramm orientieren sich an den Prinzipien der Autonomie des Sports, der Nachhaltigkeit und von Good Governance, die handlungsleitend und als Querschnittsthemen in allen Zielen zu berücksichtigen sind.



Das obige Schaubild veranschaulicht den Zusammenhang von Leitbild, Strategie und Arbeitsprogramm, die miteinander verbunden sind aber einen unterschiedlichen Abstraktionsgrad aufweisen.

2. Vorgehen bei der Strategieentwicklung

Die Entwicklung der Strategie DOSB:2028 wurde als partizipativer Prozess angelegt. Das heißt, es gab für alle relevanten Anspruchsgruppen des DOSB Gelegenheit, sich zu informieren und Rückmeldungen, Fragen und Anregungen zur geplanten Strategie zu formulieren. Insbesondere für die Gruppe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Führungskräfte im DOSB wurden verschiedene Formate für Information und Kommunikation eingerichtet, da sie die Verantwortung für die Umsetzung der Strategie in Zukunft tragen werden.

Ein wesentlicher Bestandteil des Entwicklungsprozesses waren deswegen die vier Regionalwerkstätten, die im Zeitraum Mai und Juni 2018 in Frankfurt, Berlin, München und Köln stattfanden und an denen insgesamt ca. 230 Personen aus dem organisierten Sport (Mitarbeiter/innen des DOSB, Vertreter/innen von Landessportbünden, Spitzenverbänden und DOSB-nahen Institutionen) teilnahmen.

3. Rahmen, Nutzen und Umgang mit der Strategie

Der DOSB als Dachverband und als Organisation muss vier Kernfunktionen ausfüllen und balancieren:

Der DOSB ist daher gefordert,

- im System des organisierten Sports für Austausch, Koordinierung und Wissenstransfer, sowie Interessenausgleich zwischen den verschiedenen Akteuren zu sorgen.
- als Ansprechpartner für Stakeholder und Interessenvertreter gegenüber Stakeholdern zu fungieren.
- Innovationen sowie Unterstützung bzw. Service für Mitgliedsorganisationen anzubieten.
- dafür Sorge zu tragen, dass die eigene Organisation weiterentwickelt wird und diese nachhaltig aufgestellt ist.

In der Beschreibung der Kernfunktionen des DOSB wird deutlich, dass sich der DOSB prioritär an den Interessen der Mitgliedsorganisationen und deren Gliederungen – den Verbänden und Vereinen - ausrichtet, aber gleichermaßen den Sport nach außen vertritt und für die Interessen der Verbände und Vereine einsteht. Für die Bewältigung der daraus resultierenden Aufgaben braucht es Orientierung und einen Handlungsrahmen, der mit der hier beschriebenen Strategie hergestellt werden soll. Die Umsetzung der Strategie DOSB:2028 ist gleichzeitig Anlass, Rollen und Aufgaben im Gesamtsystem des Sports zu klären und damit verbundene Widersprüche und Konflikte deutlich werden zu lassen. So kann die Funktion des DOSB als Interessensvertreter des Sports nach außen zu agieren und als ausgleichendes Element intern zu handeln, an einigen Stellen zu Konflikten führen. Darüber hinaus gibt es weitere Rollenerwartungen an den DOSB, wie die des Steuerers, des Controllers oder des Beraters, die angesichts der Akteursvielfalt im Sport gleichzeitig schwierig zu gestalten sind.

Mit der Strategie DOSB:2028 soll ein Bild vom DOSB in der Zukunft im Jahr 2028 gezeichnet werden, das Ziel und Orientierung darstellt und das uns dabei unterstützt, Flexibilität und Dynamik unserer Arbeit zu steigern. Insbesondere wollen wir mit der Strategie die Grundlage schaffen für ein höheres Maß an langfristiger Planung und Langfristigkeit, das sowohl nach Innen als auch nach Außen Schwerpunktsetzungen erkennen lässt. Gleichzeitig wird es, um die Strategie umsetzen zu können, strukturelle und personelle Anpassungen geben müssen, die wiederum auch finanzielle Auswirkungen haben werden.

Grundlagen der Strategie sind, wie eingangs beschrieben, das Leitbild und die Satzung des DOSB. Die Strategie greift die darin formulierten Werte, Haltungen und Grundlagen auf und konkretisiert diese für einen handlungsleitenden Rahmen. Gleichzeitig ist die Strategie geschäftsbereichsübergreifend formuliert; alle nachfolgend beschriebenen Ziele wirken gleichermaßen in allen Bereichen und Strukturen des DOSB. Wir gehen in den formulierten Zielen der Strategie davon aus, diese nur im Zusammenspiel verschiedener Geschäftsbereiche und gemeinsam mit den Mitgliedsorganisationen in partnerschaftlicher Zusammenarbeit erreichen zu können.

Folge der hier formulierten Strategie DOSB:2028 ist ein jeweils abzuleitendes Arbeitsprogramm für die Legislaturperioden des Präsidiums ab 2019. In den noch zu verfassenden Arbeitsprogrammen soll die Strategie in Form konkreter Projekte, Programme und Maßnahmen operationalisiert werden und die Basis für Jahres- und Ressourcenplanung darstellen.

Ausgangspunkt der strategischen Überlegungen im DOSB sind die sich stark verändernden sowie sehr dynamischen und komplexen Umfeldbedingungen, die im nächsten Kapitel näher beschrieben werden. Insgesamt geht es uns darum, die Strategie DOSB:2028 als ein „lebendiges“ System zu verstehen und diese für Veränderungen offen zu halten. Wir wollen agil vorgehen und dazu in den nächsten zehn Jahren regelmäßige Überprüfungsschleifen einbauen, in denen wir gemeinsam mit den zentralen Stakeholdern Entwicklungen und Veränderungen, die Einfluss auf die gewählte Strategie haben, diskutieren werden, um dann Anpassungen vornehmen zu können.

4. Umfeldbedingungen der Strategie DOSB:2028 – Wovon gehen wir aus?

Der DOSB als Dachverband des Sports in Deutschland bewegt sich in einem dynamischen und komplexen Umfeld mit unterschiedlichen Akteuren mit zum Teil divergierenden Interessen. Innerhalb dieses Umfeldes, das geprägt ist von kontinuierlicher Entwicklung und Veränderung, sind Umfeldbedingungen von zentraler Bedeutung für die künftige Entwicklung des DOSB. Nachfolgend werden die Bedingungen beschrieben, die für die Erstellung der Strategie entscheidend waren und auf die wir Antworten und Umsetzungsschritte finden möchten:

- Der Sport wird zunehmend von Politik und gesellschaftlichen Entwicklungen beeinflusst und ist somit gefordert, sich diesen Veränderungsprozessen zu stellen. Wir sind aufgerufen, die gestalterische Kraft und vielfältigen Potenziale des Sports in diese Prozesse einzubringen

und uns mit den Politikfeldern zielgerichtet zu befassen, die die Interessen des Sports berühren.

- Die Bedeutung internationaler gesellschaftlicher und politischer Entwicklungen und hier insbesondere auf europäischer Ebene für den Sport in Deutschland nimmt kontinuierlich zu.
- Die zunehmende Ausdifferenzierung des Sports, der verschiedenen Akteure und seiner Verbände, stellt die Interessenvertretung und die Angebotsstruktur des DOSB und seiner Mitgliedsorganisationen vor neue Herausforderungen. Mitgliederstruktur und Angebotsebene werden sich in den nächsten Jahren weiter und zunehmend divers entwickeln. Daher wollen wir die interne Perspektive auf die Vielfalt der Mitgliedsorganisationen richten und um die externe Perspektive erweitern. Denn die Erscheinungsformen von Sport und Bewegung entwickeln sich hochdynamisch und der organisierte Sport ist zunehmend gefordert, an den Schnittstellen und Grenzen zu anderen Organisationen und Angebotsformen zu agieren.
- Die Strahlkraft von Olympischen Spielen ist unverändert hoch. Gleichzeitig steht die olympische Bewegung in Deutschland vor großen Herausforderungen. Der DOSB ist gefordert, die Ausrichtung Olympischer Spiele kritisch zu begleiten und für die Ideen und Werte der Olympischen Bewegung aktiv einzutreten.
- Der Leistungssport in Deutschland und weltweit verändert sich. Anzeichen dafür sind zunehmende Professionalisierung mit weitreichenden Konsequenzen auf das Selbstverständnis der Aktiven, auf die Verberuflichung leistungssportlicher Karrieren und eine zunehmende Entkopplung von Profisport/Leistungssport einerseits und dem Sportvereinssystem andererseits. Bereits heute formulieren Athletinnen und Athleten höhere Ansprüche an soziale und finanzielle Absicherung sowie an Mitsprache. Diese Entwicklungen werden wir mittel- und langfristig beobachten und aktiv mitgestalten.
- Die Gestaltung und Weiterentwicklung der Leistungssportreform ist eine große Herausforderung, unter anderem aufgrund der unterschiedlichen Interessen und Erwartungen der Akteure, die in der Umsetzung beteiligt sind. Mit der Leistungssportreform hat der DOSB ein zukunftsweisendes Projekt zu leiten, das nur im Verbund mit Partnern und Mitgliedern zum Erfolg geführt werden kann.
- Perspektivisch werden vermehrt geeignete Antworten auf eine immer dynamischere und immer ausdifferenziertere öffentliche Kommunikation sowie neue, Formen der Kommunikation erforderlich, die sich zunehmend außerhalb der etablierten Medien bewegen und z.B. in den sozialen Medien stattfinden.
- Die verbandsinterne Zusammenarbeit in Gremien des DOSB sowie die Zusammenarbeit mit den Mitgliedsorganisationen und den DOSB-nahen Institutionen bedarf der Weiterentwicklung. Neue Herausforderungen und immer komplexere und dynamischere Anforderungen verlangen neue Formen für Austausch, Kommunikation und Entwicklung. Von daher wird es eine Aufgabe im Rahmen der DOSB-Strategie sein, solche neuen Formen gemeinsam mit den Partnern zu entwickeln und zu etablieren.
- Wir sind gefordert, die digitale Transformation noch stärker in den Blick zu nehmen und den immer größeren Einfluss auf Vereins- und Verbandsentwicklung in allen Facetten zu berücksichtigen sowie aktiv Lösungen zu entwickeln.
- Die Rolle des DOSB als ein wichtiger zivilgesellschaftlicher Akteur wollen wir klarer profilieren. Dies beinhaltet ein deutliches Eintreten für die Werte des Sports und der Zivilgesellschaft gleichermaßen.
- Die Vereine als Stabilitätselement einer sich wandelnden Gesellschaft müssen sich immer wieder neu justieren und ausrichten. Der DOSB und seine Mitgliedsorganisationen sind gefordert, die Vereine in dieser Entwicklung aktiv zu begleiten und zu unterstützen.
- Die Bildungslandschaft verändert sich und neue Lehr- und Lernformen werden entwickelt. Der Sport ist gefordert, sich mit den Veränderungen aktiv auseinanderzusetzen und für Sport und Bewegung in der Bildung einzutreten.
- Wir sind gefordert, die Rollen und Aufgaben aller beteiligten Verbände und Akteure im Gesamtsystem weiter zu präzisieren. Mit der Strategie wollen wir gemeinsam mit den

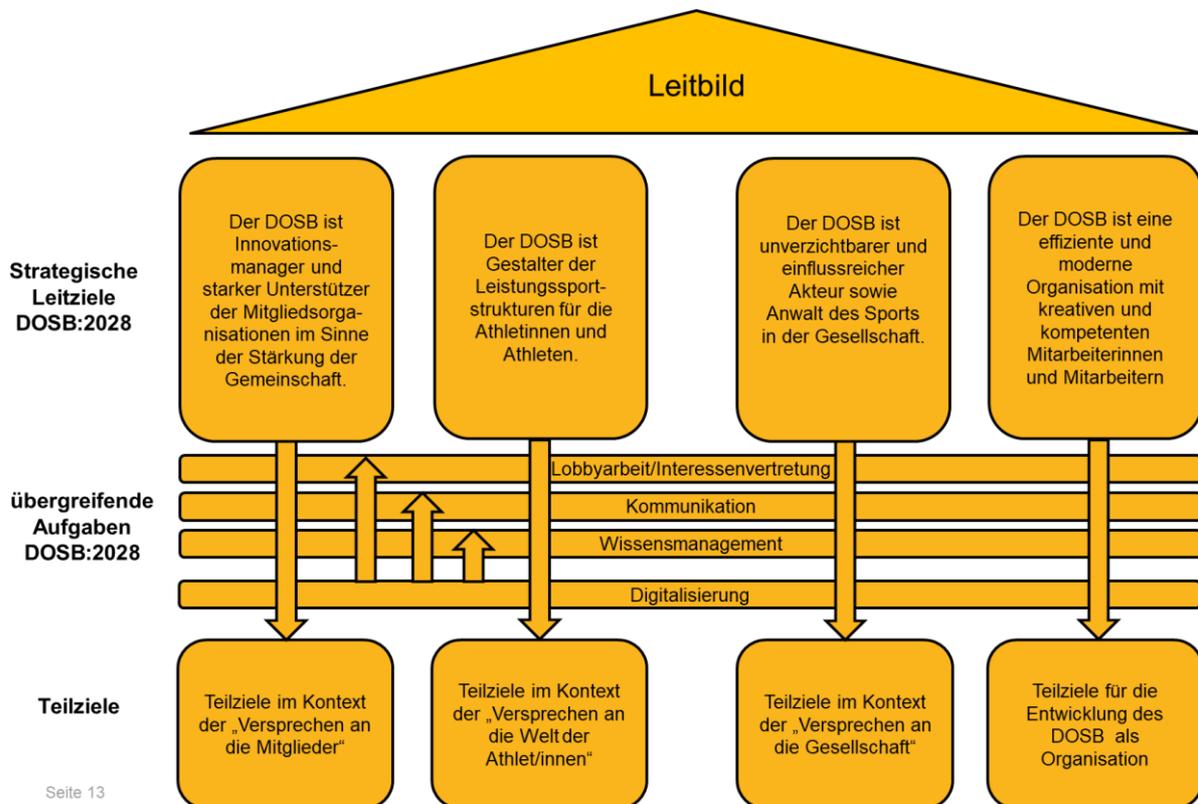
Mitgliedsorganisationen und den DOSB-nahen Institutionen Erwartungen und Vorstellungen klären und auf dieser Grundlage klare Aufgabenprofile herausarbeiten.

- Der DOSB schärft gemeinsam mit der Deutschen Sportjugend (dsj) sein Profil und seine Funktion als Dachverband des Sports in Deutschland. Insbesondere die Stärkung der Kinder- und Jugendarbeit im Sport und die Schaffung jugendgerechter Partizipations- und Teilhabestrukturen im Sport ist ein wesentlicher Aspekt der Arbeit des DOSB.

5. Struktur der Strategie DOSB:2028

Die Strategie DOSB:2028 hat insgesamt vier Ebenen, die zusammengehören und einander ergänzen (siehe die unten stehende Grafik). Über der Strategie steht das Leitbild des DOSB, aus dem sich die Ziele und Teilziele ableiten lassen:

- Auf der ersten Ebene der Strategie gibt es vier **strategische Leitziele**, die die langfristige Orientierung des DOSB für einen Zeitraum von 10 Jahren ausprägen und dafür zentrale Leitplanken formulieren.
- Auf der zweiten Ebene ist die Strategie des DOSB von vier **übergreifenden Aufgaben** geprägt, die auf alle strategischen Ziele einwirken und die gleichzeitig auch für sich stehen.
- Auf der dritten Ebene werden die strategischen Leitziele in **Teilziele** heruntergebrochen, die sich in der Struktur am DOSB-Leitbild orientieren und sich in drei Teilzielen an den „Versprechen an die Gesellschaft“, an den „Versprechen an die Mitglieder“ und an den „Versprechen an die Welt der Athletinnen und Athleten“ orientieren.
- Auf einer weiteren Ebene findet sich dann das **Arbeitsprogramm** für die Legislaturperiode des Präsidiums. Hier wird die Strategie DOSB:2028 in ein zeitlich und inhaltlich bearbeitbares Format überführt. Zudem findet der Übertrag in Handlungsziele, Meilensteine und Maßnahmen statt, aus denen sich ein Controllingsystem ableiten lässt und das Grundlage für die Ressourcenplanung ist. Das Arbeitsprogramm ist explizit nicht Teil der Strategie DOSB:2028, sondern wird im Anschluss an die Verabschiedung formuliert. Das Arbeitsprogramm ist insofern auch nicht in der unten stehenden Grafik zur Struktur der Strategie integriert.



Grafik: Struktur der Strategie DOSB:2028

6. Strategische Leitziele

Die Strategie des DOSB wird von insgesamt vier strategischen Leitzielsetzungen geprägt. Diese Leitziele sind bereichsübergreifend zu verstehen und beziehen sich auf alle Bereiche im DOSB. Die dsj als integraler Bestandteil des DOSB trägt in diesem Kontext auf allen Ebenen zur Zielerreichung bei und übernimmt als freie Trägerin der Kinder- und Jugendarbeit unverzichtbare Aufgaben für die Gesamtorganisation.

Die strategischen Leitziele sind bewusst im Präsens formuliert, insofern sie den angestrebten Soll-Zustand und das Bild des DOSB im Jahr 2028 beschreiben. Die in den strategischen Leitzielen enthaltenen Teilziele sowie die übergreifenden Aufgaben operationalisieren die strategischen Leitziele und sie beschreiben gleichzeitig die wesentlichen Schwerpunkte und Aspekte, die auf dem Weg zum DOSB:2028 zu gehen und zu beachten sind:

- **Der DOSB ist Innovationsmanager und starker Unterstützer der Mitgliedsorganisationen im Sinne der Stärkung der Gemeinschaft.**
Wir wollen in Zukunft noch schneller auf Trends und Entwicklungen reagieren, innovativ sein, Impulse in die Sportlandschaft geben und Entwicklungen und Innovationen aus den Mitgliedsorganisationen aufgreifen sowie als Multiplikator wirken. Damit wollen wir die Mitgliedsorganisationen in ihrer Arbeit unterstützen.
- **Der DOSB ist Gestalter der Leistungssportstrukturen für die Athletinnen und Athleten.**
Sportler/innen und Trainer/innen stehen im Mittelpunkt unseres Handelns – wir wollen fördernde, schützende und unterstützende Strukturen schaffen, die es Athletinnen und

Athleten ermöglichen, ihren Weg in die Weltspitze zu gehen. Der DOSB trägt sportartübergreifend die strategische Gesamtverantwortung im System des Leistungssports in Deutschland. Dazu nimmt der DOSB beratende, bewertende, steuernde und koordinierende Funktionen wahr.

- **Der DOSB ist unverzichtbarer und einflussreicher Akteur sowie Anwalt des Sports in der Gesellschaft.**
Wir wollen unserer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden und mit den Potenzialen des Sports in die Gesellschaft hineinwirken und diese mitgestalten. Wir setzen uns dafür ein, dass die gesellschaftspolitisch wirksamen Leistungen des Sports und insbesondere der Sportvereine zeitgemäß dargestellt und in den unterschiedlichen Arenen der Bundespolitik glaubwürdig vertreten werden.
- **Der DOSB ist eine effiziente und moderne Organisation mit kreativen und kompetenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.**
Erfolge erzielt man vor allem im Team. Wir wollen eine Kultur für Zusammenarbeit und Gemeinsamkeit auf Augenhöhe entwickeln, die von gegenseitigem Respekt geprägt ist. Im DOSB und in der Gemeinschaft mit den Mitgliedsorganisationen – ehrenamtlich und hauptberuflich.

Die vier strategischen Leitziele werden im Folgenden in Teilzielen weiter beschrieben, dabei ist die Reihenfolge der Teilziele nicht als Priorisierung zu verstehen. Die vier übergreifenden Aufgaben „Interessenvertretung“, „Wissensmanagement“, „Kommunikation“ und „Digitalisierung“ sind übergreifende Aufgaben im DOSB, die eine inhaltliche Schwerpunktsetzung in den nächsten Jahren bis 2028 markieren. Die übergreifenden Aufgaben zählen gleichzeitig auf die Erreichung der Leitziele ein. Denn die strategischen Leitziele können insgesamt nur erreicht werden, wenn die vier übergreifenden Aufgaben verstärkt in den Blick genommen und umgesetzt werden.

7. Teilziele

Um das Leitziel „**Der DOSB ist Innovationsmanager und starker Unterstützer der Mitgliedsorganisationen im Sinne der Stärkung der Gemeinschaft**“ zu erreichen, werden wir

- unsere Mitglieder verstärkt dabei unterstützen, attraktive und zielführende Programme zur Mitgliederentwicklung und -bindung aufzulegen.
- gemeinsam mit unseren Mitgliedsorganisationen Empfehlungen für den Umgang mit sportnahen Stakeholdern entwickeln.
- Projekte akquirieren, die einen deutlichen Mehrwert für die Mitgliedsorganisationen beinhalten und/oder innovative Themenbereiche mit hoher Relevanz für die Mitgliedsorganisationen in den Blick nehmen und diese, wenn möglich, gemeinsam mit den Mitgliedsorganisationen umsetzen.
- unsere Beratungsfunktion für die Mitgliedsorganisationen und die DOSB-nahen Institutionen in wesentlichen inhaltlichen und thematischen Fragen stärken.
- vermehrt Möglichkeiten zum Dialog und Erfahrungsaustausch anbieten.
- attraktive und bedarfsorientierte Service- und Dienstleistungen für Mitgliedsorganisationen entwickeln.
- unser Engagement für mehr Entbürokratisierung – intern wie extern - intensivieren.
- uns systematisch für mehr, bessere und zeitgemäße Sportstätten sowie die Öffnung und Entwicklung von geeigneten Räumen für den Breiten- und Leistungssport und für sportliche Aktivitäten auf allen Ebenen einsetzen.

- Strategien für gute Verbandsführung entwickeln, die unter anderem Nachhaltigkeit, Good Governance, Diversity und Integrität gezielt in den Mittelpunkt unserer Arbeit rücken und als Orientierung für andere Sportorganisationen dienen können.

Um das Leitziel „**Der DOSB ist Gestalter der Leistungssportstrukturen für die Athletinnen und Athleten**“ zu erreichen, werden wir

- die Leistungssportreform erfolgreich umsetzen und in dauerhafte Strukturen überführen, die Grundlage für den kontinuierlichen Erfolg deutscher Athletinnen und Athleten im internationalen Vergleich sind.
- uns als führender sportfachlicher Experte im Bereich Leistungssport von allen Beteiligten national und international die Anerkennung erarbeiten.
- unsere Athletinnen und Athleten aktiv dabei unterstützen, für sich die Voraussetzungen für eine berufliche Karriere nach der sportlichen Karriere zu schaffen, unter Einbezug der besonderen Herausforderungen der Karriereübergänge.
- ein systematisches Qualitätsmanagementsystem entwickeln und implementieren.
- die Athletinnen und Athleten sowie die Trainerinnen und Trainer verstärkt in Entscheidungsprozesse einbinden.
- das Leistungssportpersonal und insbesondere die Trainerinnen und Trainer in ihrer Schlüsselfunktion stärken und die Rahmenbedingungen optimieren.
- die Anzahl qualifizierter Trainerinnen und Trainer im Zusammenspiel mit den Mitgliedsorganisationen in allen Ebenen und Bereichen des Sports erhöhen.
- die Rahmenbedingungen für leistungssportliche Erfolge bei allen internationalen Multisportevents, bei denen wir Verantwortung tragen, optimieren.
- Die Leistungssportstrukturen in ihrer Verantwortung zum Schutz der Athletinnen und Athleten und Trainerinnen und Trainer zu stärken und uns für einen manipulationsfreien Wettbewerb aktiv einsetzen.
- eine Strategie für internationale Sportveranstaltungen in Deutschland, gemeinsam mit den relevanten Partnern, entwickeln und umsetzen.

Um das Leitziel „**Der DOSB ist unverzichtbarer und einflussreicher Akteur sowie Anwalt des Sports in der Gesellschaft**“ zu erreichen, werden wir

- die vielfältigen Potenziale des Sports und der olympischen Bewegung zur Mitgestaltung der Gesellschaft verstärkt darstellen, dokumentieren und gemeinsam mit unseren Mitgliedsorganisationen nutzbar machen. Dazu werden wir
 - die Bildungspotenziale und -leistungen des Sports auf Bundesebene sichtbar machen und das verbandliche Qualifizierungssystem stärken.
 - die Leistungen des Sports für die Gesundheitsförderung und Prävention herausstellen und neue Wege dahin für Sport und Bewegung öffnen.
 - Den Erhalt und die nachhaltige Nutzung der natürlichen Lebensgrundlagen unterstützen und uns dafür einsetzen, dass der Bund Sport- und Bewegungsräume qualitativ und quantitativ ausbaut und dass der Sport auf Bundesebene fester Bestandteil von Entwicklungsprozessen und Förderlinien für den ländlichen Raum, in der Stadtentwicklungspolitik und in der Städtebauförderung wird.

- den Sport in den umwelt- und naturschutzpolitisch relevanten Handlungsstrategien des Bundes verankern und die Partnerschaften mit den Organisationen des Umwelt- und Naturschutzes sowie des Forstwesens intensivieren.
- die Vielfalt der Gesellschaft im Sport abbilden und dazu beitragen, dass vor allem benachteiligte und im Sport unterrepräsentierte Bevölkerungsgruppen aktiv im Sport mitmachen, sich in Vereinen und Verbänden engagieren und dass Diskriminierungen keinen Platz im Sportverein haben. Zudem werden wir deutlich herausstellen, dass der Sport Menschen zusammenbringen kann.
- verstärkt für den eigenständigen Wert und die unverzichtbare Bedeutung von Sport und Bewegung für die Entwicklung von Kindern und Jugendlichen eintreten und der Deutschen Sportjugend dafür den notwendigen Raum geben.
- darauf hinarbeiten, dass der Sport international seine Rolle als „wichtiger Wegbereiter“ für die gesellschaftliche Entwicklung weiter ausbauen kann.
- Die olympische Idee gemeinsam mit unseren Mitgliedsorganisationen zeitgemäß interpretieren und gemäß der Olympischen Charta fördern und weiterverbreiten.
- eine erfolversprechende Bewerbung für die Olympischen Spiele und Paralympischen Spiele auf den Weg bringen bzw. vorbereiten, unter anderem durch eine Stärkung und Verbreitung der olympischen Idee und der olympischen Faszination.
- für eine Entlastung der gemeinwohlorientierten Vereine, die in hohem Maße auf ehrenamtlichem Engagement basieren, auf bundespolitischer Ebene eintreten und weitere Beiträge für die Stärkung des Ehrenamts investieren und umsetzen.

Um das Leitziel „**Der DOSB ist eine effiziente und moderne Organisation mit kreativen und kompetenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern**“ zu erreichen, werden wir

- ein Konzept für systematische Organisations- und Personalentwicklung erarbeiten und umsetzen.
- die Abläufe und Strukturen optimieren und damit einen Beitrag zu einer effizienten, dynamischen und flexiblen Organisation leisten, die die Wahrnehmung des DOSB prägen wird.
- eine team- und themenorientierte Zusammenarbeit zwischen allen Mitarbeitenden in Ehrenamt und Beruf gezielt fördern und bestehende Barrieren reduzieren.
- Kompetenz und Expertise bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern systematisch ausbauen und in der Organisation verankern.
- uns verstärkt an den Prinzipien von Good Governance und Nachhaltigkeit orientieren sowie die personelle Vielfalt in den Strukturen erhöhen.
- Unsere Partnerschaften mit der Wirtschaft weiter ausbauen und gemeinsam mit der Deutschen Sport-Marketing GmbH (DSM) ein aktives Partnermanagement betreiben.

8. Übergreifende Aufgaben im DOSB bis zum Jahr 2028

Mit den übergreifenden Aufgaben sollen Schwerpunktsetzungen deutlich werden und die Themen benannt werden, die zentral dazu beitragen, die Ziele zu erreichen.

Digitalisierung

Die „Digitalisierung“ ist eine der großen Herausforderungen für die Zukunft des DOSB. In einem sehr dynamischen und komplexen Umfeld gilt es, gemeinsam oder einzeln neue und innovative Lösungen zu erarbeiten, die einen Mehrwert für Sportorganisationen und deren Mitglieder darstellen.

- Wir wollen die Chancen der Digitalisierung für einen starken gemeinwohlorientierten Sport nutzen und gemeinsam mit den Mitgliedsorganisationen und den DOSB-nahen Institutionen die Digitalisierung von Sportdeutschland aktiv gestalten. Dazu wollen wir bestehende Lösungen analysieren und ausbauen oder neue Lösungen entwickeln und damit Mehrwerte für die Mitgliedsorganisationen und deren Verbände und Vereine schaffen. Wir wollen eine organisationsinterne Digitalisierungsstrategie für den DOSB entwickeln und mit dem Ziel umsetzen, Kollaboration, Projektmanagement, Arbeitsprozesse und Transparenz zu verbessern.
- Wir wollen Wissensbestände und Prozesse digitalisieren, in denen der DOSB mit seinen Mitgliedsorganisationen zusammenarbeitet und damit einen Mehrwert für die Mitgliedsorganisationen schaffen.
- Wir wollen den Einfluss der Digitalisierung auf die Sportentwicklung beobachten und gemeinsam mit den Mitgliedsorganisationen aktiv gestalten.

Das Thema Digitalisierung ist gleichzeitig eine zentrale Querschnittsaufgabe, die in alle Bereiche hineinwirkt, und nicht nur auf die Erreichung der strategischen Ziele einzahlt, sondern auch auf die Erfüllung der übergreifenden Aufgaben einwirkt.

Kommunikation

Die Verbandskommunikation ist eine wichtige und kontinuierlich zu entwickelnde Aufgabe und erhält in der „Dialoggesellschaft“ zusätzliche Bedeutung. Wir wollen das Thema Kommunikation in Zukunft noch strategischer angehen und als Querschnittsthema in allen Bereichen etablieren – in den Geschäftsbereichen des DOSB und im gesamten Sportsystem.

- Wir wollen die innerverbandliche Kommunikation gegenüber den Mitgliedsorganisationen und den DOSB-nahen Institutionen verbessern.
- Wir wollen über gezielte und strategische Kommunikation die Themen und die Vielfalt des Sports und der olympischen Bewegung in der Öffentlichkeit verstärkt darstellen.
- Wir wollen neue und digitale Formen der Kommunikation stärker nutzen
- Wir wollen gemeinsam mit den Mitgliedsorganisationen Medienkampagnen zur Förderung des Sporttreibens vor allem im Sportverein entwickeln und umsetzen.
- Wir wollen Kommunikation als Querschnittsthema mitdenken und damit eine stärkere Außenwirkung erzielen.
- Wir wollen die Marken des DOSB gemeinsam mit den Mitgliedsorganisationen systematisch stärken und weiterentwickeln. Wir wollen noch transparenter aus unserer Arbeit berichten und verstehen Kommunikation als dialogorientierten partizipativen Prozess.

Interessenvertretung / Lobbyarbeit

Die politische Vertretung der Interessen des gemeinwohlorientierten Sports ist eine zentrale und immer wichtiger werdende Aufgabe für den DOSB gemeinsam mit der dsj angesichts einer zunehmenden Anzahl an Politikfeldern, Regelungen und Gesetzen, die direkt oder indirekt auf den Sport wirken. Wir wollen in Zukunft noch konsequenter für die Interessen des Sports, vor allem mit

Blick auf gesetzliche Regelungen eintreten und nehmen dabei verstärkt internationale Entwicklungen in den Blick.

- Wir wollen gezielt Netzwerke und Bündnisse ausbauen sowie neue erschließen und intensivieren die Gremien- und Lobbyarbeit dort, wo die Belange des Sports und der olympischen Bewegung in Deutschland sowie im europäischen und internationalen Kontext berührt sind.
- Der DOSB wird bei allen Gesetzen und Gesetzesinitiativen, die Einfluss auf den Sport haben können gehört und beteiligt – auf Bundesebene und in Europa.
- Der DOSB als Stimme des Sports und der olympischen Bewegung wird wahrgenommen und geschätzt.
- Im nationalen und internationalen Bereich bauen wir ein systematisches Monitoring für die Erfassung relevanter Entwicklungen auf und entwickeln ein Informationssystem für die Mitgliedsorganisationen.
- Wir wollen gemeinsam mit den Mitgliedsorganisationen die Präsenz und den Einfluss in internationalen Gremien erhöhen.

Wissensmanagement

Wissen und Information sind zentrale Ressourcen im digitalen Zeitalter. Dabei ist unsere Philosophie, uns als lernendes System zu verstehen, Wissen zu teilen und darüber systematisch in den Austausch zu treten. Wir wollen den Austausch im Sport fördern und optimale Rahmenbedingungen für Lernen und Entwicklung schaffen.

- Wir wollen ein digitales Wissensmanagement für den Wissenstransfer im Sportsystem implementieren, das themenspezifische Zugänge ermöglicht. Dafür wollen wir bereits vorliegende und erprobte Lösungen nutzen und auch für die Mitgliedsorganisationen weiterentwickeln.
- Wir wollen verstärkt Formate für Austausch, Transfer und Lernen mit unseren Mitgliedsorganisationen gemeinsam entwickeln und umsetzen und als Koordinator Ansätze, Lösungen und Fragen aus dem Sport vernetzen. In diesem Prozess setzen wir auf Feedback und konstruktive Impulse, um gegenseitiges Lernen zu initiieren und Möglichkeiten zu schaffen, um aus Fehlern zu lernen.
- Wir wollen in Zukunft unseren Dialog mit Wissenschaft und Forschung intensivieren und sorgen für systematischen Austausch zwischen Sportverbändesystem und Wissenschaft.

9. Ausblick

Die Strategie DOSB:2028 soll zur Mitgliederversammlung im Dezember 2018 beschlossen werden. Nach erfolgreicher Beschlussfassung ist ein interner Prozess zur Aufstellung des Arbeitsprogramms des gewählten Präsidiums geplant. Das Arbeitsprogramm wird abgeleitet aus der Strategie und definiert die Schwerpunkte für die Umsetzung für einen Zeitraum von vier Jahren. Für die Erarbeitung der Umsetzungsschritte und Schwerpunkte ist zudem ein Konferenzformat (zum Beispiel Open Space) für alle Mitarbeitenden des DOSB vorgesehen, mit dem Ziel, explorativ und offen, Konsequenzen und Umsetzungsschritte zu diskutieren.

Ziel ist es, mit dem Arbeitsprogramm eine belastbare Grundlage für die Planung von Ressourcen (vor allem personell) zu haben und daraufhin Schwerpunkte in den einzelnen Ressorts zu setzen. Das Arbeitsprogramm wird im Präsidium beschlossen und im Anschluss an die Mitgliedsorganisationen versandt.