

# HANDLUNGSLEITFADEN

## REGIONALE ZIELVEREINBARUNGEN UND REGIONALGESPRÄCHE ab 2022

DOSB Geschäftsbereich  
Leistungssport

Weiterentwicklung in AG-Arbeit in 2021

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1. Einleitung.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Zielstellung und Funktion der Regionalen Zielvereinbarung.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Verbindlichkeit .....</b>	<b>4</b>
<b>4. Aufgaben und Zuständigkeiten.....</b>	<b>4</b>
<b>5. Prozess .....</b>	<b>5</b>
<b>5.1 Vorbereitung der Maske und Zielformulierung .....</b>	<b>5</b>
<b>5.2 Terminierung .....</b>	<b>5</b>
<b>5.3 Fristen / Organisatorische Verbindlichkeit.....</b>	<b>5</b>
<b>5.4 Durchführung .....</b>	<b>6</b>
<b>5.5 Nachbereitung .....</b>	<b>6</b>
<b>6. Zeitschiene .....</b>	<b>7</b>

## 1. Einleitung

Bei der Erstellung des Handlungsleitfadens „Regionale Zielvereinbarungen“ ab 2022 wirkten Vertreter\*innen der Spitzenverbände, der Landessportbünde (LSB), der Olympiastützpunkte (OSP) der Länder und des DOSB im Rahmen einer Arbeitsgruppenphase mit. Die Grundlage bei der Erarbeitung stellten die Regionalen Zielvereinbarungen seit 2019 dar, die von der Arbeitsgruppe analysiert, entsprechende Optimierungspotentiale herausgearbeitet und Anpassungen vorgenommen wurden.

## 2. Zielstellung und Funktion der Regionalen Zielvereinbarung

Die Regionalen Zielvereinbarungen (RZV) sind das einzige bundesweit verbindliche Steuerungsinstrument des Leistungssports auf regionaler Ebene. Sie dienen sportartspezifisch dazu, Athletinnen und Athleten, Trainerinnen und Trainer sowie deren Unterstützungssysteme vom Nachwuchsleistungssport bis zum Spitzensport zu entwickeln und die Verzahnung zwischen Nachwuchsleistungssport und Spitzensport auf Landes- und Bundesebene her- bzw. sicherzustellen.

Mit den Regionalen Zielvereinbarungen wird zwischen allen beteiligten Akteuren des Leistungssports die gemeinsame Festlegung getroffen, welche Rahmenbedingungen am Standort geschaffen und gesichert werden. Hierfür werden die primären Handlungsfelder identifiziert, mit smarten Zielen (Das Akronym „smart“ steht für spezifisch, messbar, akzeptiert/ambitioniert, realistisch und terminiert. Siehe 5.1.1) hinterlegt und der jeweilige Beitrag aller Partner zur Erreichung dieser Ziele definiert. Darüber hinaus werden übergeordnete Verantwortlichkeiten der beteiligten Partner festgelegt. Die Umsetzung der Richtlinienkompetenz wird seitens des Spitzenverbandes konkretisiert und in enger Kooperation mit den Landesfachverbänden und den weiteren Partnern vereinbart.<sup>1</sup> Die Ausübung des Direktionsrechts muss auf der individuellen Führungsebene abgestimmt und festgelegt werden.

Die Zielstellungen und Inhalte für die einzelnen Bundesstützpunkte (BSP) und Regionen leiten sich direkt aus den Strukturplänen und Strukturgesprächen auf Bundesebene ab. Die gemeinsamen Ziele sind auf Basis der real verfügbaren Ressourcen zu vereinbaren. Darüber hinaus können Entwicklungs- und Mehrbedarfe innerhalb der Zielvereinbarung aufgezeigt werden, die nach entsprechender Prüfung des zuständigen Landesministeriums und/oder des Landessportbundes über das formelle Zuwendungsverfahren beantragt und bestätigt werden müssen. Der Grad der Zielerreichung soll bei zukünftigen Förderentscheidungen auf Bundes- und Landesebene Berücksichtigung finden.

Die Regionalen Zielvereinbarungen werden für den Spitzen- und Nachwuchsbereich in allen Bundesländern mit Bundesstützpunkt geschlossen und stellen eine zentrale Grundlage der Nachwuchsleistungssportentwicklung durch die Landessportbünde und Landesfachverbände dar. Zusätzlich werden Regionale Zielvereinbarungen light für den Nachwuchsbereich in allen weiteren Bundesländern geschlossen, die aus Sicht der Spitzenverbände für die Nachwuchsleistungssportentwicklung sinnvoll und notwendig sind. Für die von den Spitzenverbänden ausgewählten Landesstützpunkte, die den im Strukturplan des Spitzenverbandes beschriebenen Auftrag haben, Athlet\*innen an einen BSP im gleichen oder in anderen Ländern zu entwickeln, muss die Integration in die RZV des BSP erfolgen oder eine separate „RZV light“ geschlossen werden.

---

<sup>1</sup> Richtlinienkompetenz meint die Zuständigkeit des Spitzenverbandes zur sportartspezifischen Gestaltung und Steuerung des Leistungssports vom Nachwuchs- bis zum Spitzenbereich verbindliche Vorgaben festzulegen und deren Umsetzung zu steuern. Die Umsetzung der Richtlinienkompetenz ist dabei geprägt von einer kooperativen Zusammenarbeit aller beteiligten Akteure zur Erreichung der sportlichen Zielstellung.

Die Umsetzung der Zielvereinbarungen wird mindestens jedes zweite Jahr in Regionalgesprächen mit allen Partnern überprüft.

### **3. Verbindlichkeit**

Die Verbindlichkeit der Regionalen Zielvereinbarungen soll in dieser Weiterentwicklung erhöht werden. Das bedeutet zum einen, dass konkrete, „smarte“ Zielformulierungen mit klar zugewiesenen Verantwortlichkeiten und Zeitschienen von allen Beteiligten vereinbart und umgesetzt werden. (Das Akronym „smart“ steht für spezifisch, messbar, akzeptiert/ambitioniert, realistisch und terminiert.) Damit können die Spitzenverbände im Controlling der Umsetzung deutlich erkennen können, ob die Partner planmäßig die Ziele erreichen werden oder ob gemeinsam nachgesteuert werden muss. Zum anderen bedeutet Verbindlichkeit, dass vereinbarte Fristen eingehalten und Veränderungen proaktiv kommuniziert werden. Die Verbindlichkeit hinsichtlich der Umsetzung der zusätzlichen Förderbedarfe kann aufgrund der Förderprozesse und -richtlinien der Länder und des Bundes nur bedingt gewährleistet werden.

### **4. Aufgaben und Zuständigkeiten**

Die Steuerung des sportartspezifischen Gesamtprozesses sowie die übergeordnete Verantwortung der Regionalen Zielvereinbarungen bezüglich der Inhalte und Zielstellungen sowie Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Gespräche liegt bei den Spitzenverbänden.

Der DOSB ist übergreifend für den Prozess der Regionalen Zielvereinbarungen und Regionalgespräche zuständig. Das beinhaltet das Controlling und Qualitätsmanagement bezüglich der Umsetzung des Instruments RZV, die Terminkoordinierung der RZV-Gespräche sowie die sportartübergreifende Qualitätssicherung auf Bundesebene. Die Einrichtung der digitalen Räume sowie die Vergabe von Lese- und Schreibrechten erfolgt ebenfalls durch den DOSB. Die Verbandsberater\*innen beraten die Spitzenverbände sportfachlich wie sportartspezifisch.

Die Landessportbünde sind für die sportartübergreifende Qualitätssicherung sowie Aspekte des Controllings auf Landesebene zuständig. Sie stellen sicher, dass die Landesfachverbände die in diesem Handlungsleitfaden beschriebenen Zuständigkeiten und Aufgaben sowie die Richtlinienkompetenz der Spitzenverbände inhaltlich umsetzen.

Die Landesfachverbände folgen der Richtlinienkompetenz des Spitzenverbandes. Sie setzen die Konzepte des Spitzenverbandes und die vereinbarten Ziele auf Landesebene um und sind für die Weiterleitung der vereinbarten Ziele in die Vereine zuständig.

Die Olympiastützpunkte sind für die Absicherung der vorab vereinbarten Betreuungsleistungen zuständig und übernehmen je nach Strukturen auf Landesebene Aufgaben im Bereich des regionalen sportartübergreifenden Leistungssportsmanagements.

## 5. Prozess

### 5.1 Vorbereitung der Maske und Zielformulierung

Der Spitzenverband bereitet die Maske vor und definiert die übergeordneten Ziele für den BSP und die Region auf Basis seines Strukturplans und der Ergebnisse des Strukturgespräches. Die Inhalte der Maske und die Ziele stimmt der Spitzenverband mit dem zuständigen Landesfachverband ab. Die Ziele für die Region müssen dabei auf die Zielstellungen auf Bundesebene einzahlen. Es ist empfehlenswert, sich auf wenige zentrale Herausforderungen zu konzentrieren. Die Ziele müssen dabei „smart“ formuliert werden. Diese Tabelle definiert die Umsetzung des Akronyms „smart“:

Zielkriterium		Kontrollfragen
<b>S</b>	Spezifisch	Was genau soll erreicht werden? Wer ist beteiligt?
	Messbar	Woran kann die Zielerreichung gemessen werden?
<b>A</b>	Akzeptiert, attraktiv, aktiv	Ist das Ziel akzeptiert, attraktiv und aktiv durch die Verantwortlichen erreichbar?
<b>R</b>	Realistisch	Ist die Umsetzung im Zeitrahmen machbar?
<b>T</b>	Terminiert	Bis wann soll das Ziel erreicht werden?

Daraufhin erstellt der Spitzenverband ggf. mit Unterstützung der regionalen Partner den finalen Entwurf der Regionalen Zielvereinbarung, der als Grundlage für das Gespräch gilt.

### 5.2 Terminierung

Der DOSB übernimmt die Gesamtkoordination der Termine für die Gespräche der Regionalen Zielvereinbarungen. Die Einladung erfolgt durch den Spitzenverband.

Die Regionalgespräche werden durch den Spitzenverband innerhalb des Durchführungszeitraums in Abstimmung mit den Partnern terminiert. Die Einladung erfolgt durch den Spitzenverband. Die Spitzenverbände sind aufgefordert, die Gespräche frühzeitig zu terminieren, damit der gesamte Durchführungszeitraum genutzt wird und keine Ballung am Ende stattfindet.

### 5.3 Fristen / Organisatorische Verbindlichkeit

Vor dem RZV-Gespräch (spätestens 14 Tage vor der Sitzung) werden alle relevanten Unterlagen (Strukturplan, Nachwuchskonzeption und Rahmentrainingskonzeption des Spitzenverbandes, aktuelle Bundes- und Landeskaderlisten, aktuelle Trainerliste, die Übersicht zu den Eliteschulen des Sports, ggf. weitere relevante verbands- bzw. sportartspezifische Dokumente und Konzepte sowie sofern vorhanden die Strukturpläne der Landesfachverbände) in einen digitalen Raum auf Microsoft Sharepoint „Teamplay“ hochgeladen, sodass der Zugriff für alle sichergestellt ist. Die gleiche Frist gilt für Aktualisierungen und vorbereitende Unterlagen für die Regionalgespräche. Liegen die Unterlagen sieben Tage vor dem Gespräch nicht vor, wird das Gespräch durch den DOSB abgesagt und anschließend durch den Spitzenverband innerhalb des Durchführungszeitraums neu terminiert.

## 5.4 Durchführung

Die Teilnahme an den RZV- und Regionalgesprächen ist für die jeweiligen Vertreter\*innen des Spitzenverbandes, des Landesfachverbandes, des Landessportbundes, des Olympiastützpunktes und des DOSB verpflichtend. Die Teilnahme von Vertreter\*innen der zuständigen Landesministerien ist empfehlenswert. Weitere relevante Partner können je nach Bundesland oder Sportart ebenfalls eingeladen werden. In der Umsetzung der RZV Light Gespräche sind die Spitzenverbände flexibler und können den Teilnehmerkreis über die notwendigen Vertreter\*innen von Landessportbund, Landesfachverband und Verbandsberater\*in DOSB hinaus selbst wählen.

Die Sitzungsleitung übernimmt der/die Sportdirektor\*in des Spitzenverbandes. Bei den Regionalgesprächen, die bei Bedarf in digitaler Form durchgeführt werden können, kann die Sitzungsleitung an einen Mitarbeiter des Spitzenverbandes delegiert werden (vorzugsweise an den/die Bundesstützpunktleiter\*in).

Der Spitzenverband muss im RZV-Gespräch den Fokus konsequent auf die zentralen (drei bis max. fünf) Herausforderungen des BSP und der Region sowie die damit verbundenen Zielstellungen legen. Das bedeutet, dass nicht alle Inhalte der RZV-Maske im Gespräch behandelt werden können. Dementsprechend müssen die Partner die Maske in der Vorbereitung intensiv prüfen und notwendige Änderungsbedarfe entweder im Vorfeld beim Spitzenverband platzieren oder im Gespräch möglichst kurz anmerken und unter Leitung des Spitzenverbandes gemeinsam zur Lösung bringen.

In den Regionalgesprächen findet unter der Leitung des Spitzenverbandes zwischen allen Partnern eine gegenseitige Kontrolle hinsichtlich der Umsetzung der vereinbarten Ziele und Verantwortungsbereiche statt. Für jedes Ziel wird im Protokoll der Regionalgespräche („Ampelmaske“) der Umsetzungsstand dokumentiert. Sollte im Regionalgespräch festgestellt werden, dass das Ziel nicht im vereinbarten Zeitraum erreicht werden kann, muss die für das Ziel zuständige Person/Organisation das entsprechend begründen. Der Spitzenverband muss dann gemeinsam mit den Partnern ggf. die Zielstellung und/oder den Zeitplan der Umsetzung anpassen, Verantwortlichkeiten und Richtlinienkompetenzen neu regeln oder alternative Akteure einbeziehen.

## 5.5 Nachbereitung

Im Nachgang der RZV-Gespräche erstellt der Spitzenverband die endgültige Regionale Zielvereinbarung, die von allen beteiligten Akteuren mit den definierten Verpflichtungen spätestens acht Wochen nach dem Gespräch unterzeichnet wird. Die Unterschrift erfolgt digital. Direkt im Anschluss legt der Spitzenverband die finale Vereinbarung auf der Online-Plattform ab.

Im Nachgang der Regionalgespräche erstellt der Spitzenverband die Ampelmaske und lädt die mit den Gesprächsteilnehmer\*innen abgestimmten Ergebnisse auf der Online-Plattform.

Der Spitzenverband überwacht die Fortschritte der Zielerreichung regelmäßig, stimmt sich mit den beteiligten Partnern ab und steuert wenn notwendig nach. Bei Streitpunkten erfolgt die Schlichtung durch den DOSB mit Unterstützung des beteiligten Landessportbundes.

Die übergeordnete Kontrolle und Dokumentation, dass die Regionalen Zielvereinbarungsgespräche und die Regionalgespräche stattfinden, liegt beim DOSB mit Unterstützung der Landessportbünde.

## **6. Zeitschiene**

Die Regionalen Zielvereinbarungen werden zu Beginn eines jeden Olympiazzyklus im Nachgang der Strukturgespräche (für den Sommersport bis spätestens 30. Juni des Olympischen Folgejahres bzw. für den Wintersport bis spätestens 30. September des Olympischen Folgejahres) geschlossen.

Die Umsetzung der RZV wird in den Regionalgesprächen mindestens jedes zweite Jahr mit allen Akteuren des Sports überprüft und ggf. angepasst. Sollte der Spitzenverband und/oder einzelne Partner Gesprächsbedarf anmelden, können die Regionalgespräche auch jährlich geführt werden. Die Entscheidung für ein zusätzliches Regionalgespräch wird final zwischen Spitzenverband und DOSB abgestimmt. Die Terminierung und Einladung übernimmt der Spitzenverband.