

DAV Sektion Berlin

Organisationskonzept

DAV 150+

Fassung: 27. Januar 2024
Entwurf ohne Konsens in der Projektgruppe

ENTWURF

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	3
2	Grundstruktur und Aufgaben.....	5
2.1	Ressorts (Gelb)	5
2.2	Ressortleitungen.....	7
2.3	Arbeitskreise (Orange)	10
2.4	JDAV	11
2.5	Geschäftsbereiche (Blau).....	11
2.6	Vorstand	16
2.6.1	Aufgaben	16
2.6.2	Größe und Zusammensetzung, Arbeitsweisen.....	17
2.7	Geschäftsführung	17
2.8	Sektionsrat	18
2.9	Forum	19
2.10	Übersicht zur Grundstruktur der Sektion (Zielbild 2025)	20
3	Entscheidung und Beteiligung, Abläufe in der Praxis.....	22
3.1	Personalentscheidungen	23
3.2	Führung, Weisungsrechte und Zuständigkeit für die Konfliktbewältigung....	24
3.3	Ordnungen	25
3.4	Grundsätze zum Umgang mit möglichen Interessenkonflikten.....	27
3.5	Strategie der Sektion	28
3.6	Beispiele in der Praxis	28
4	Bewertung	30
4.1	Chancen	30
4.2	Risiken.....	30
5	Umsetzung	31

5.1 Schritte und zeitliche Abfolge	31
5.2 Satzungsänderung	31

1 Einleitung

Das vorliegende Strukturkonzept für die DAV Sektion Berlin wurde im Rahmen des Prozesses DAV 150+ erarbeitet. Folgende Personen waren an der Erarbeitung als Projektgruppe zu unterschiedlichen Zeitpunkten und/oder durchgängig beteiligt:

- Harald Fuchs
- David Riebschläger
- Pia Kavka
- Reinhard Günzler
- Melanie Hippe
- Nick Leifert
- Christiane Gögelein
- Kristin Radix
- Sebastian Schulz
- Semir Chouaibi
- Frederico Göpelt
- Claudia Hedemann
- Viktor Lang
- Gabriela Kaever
- Bernd Schröder
- Albrecht Göbel

Die Erarbeitung erfolgte überwiegend in Sitzungen der Projektgruppe (insgesamt 5). Die Sitzungen wurden geleitet von Stephan Mellinghoff (B'VM I Beratungsgruppe für Verbandsmanagement). Die Zwischenergebnisse der Projektgruppe hat Stephan in diesem Entwurfsdokument zur zukünftig geplanten Organisation zusammengefasst und teilweise mit Impulsen aus externer Sicht ergänzt.

Das nun vorliegende Papier spiegelt den Diskussionsstand vom 10. Januar 2024 wider. Es weist in einzelnen Bereichen noch Lücken auf. Dies betrifft z.B. die Beschreibung von Prozessen und Inhalten einzelner Ressorts und/oder deren Ressortleitungen.

Entwurf Organisationskonzept – ohne Konsens in der Projektgruppe

Der vorliegende Entwurf ist kein Konsenspapier der Projektgruppe. Unterschiedliche Bewertungen hinsichtlich Zweckmäßigkeit, Praktikabilität und Umsetzbarkeit für die Sektion Berlin bestehen weiterhin zu den folgenden Punkten:

- Mögliche Doppelrolle in der Leitung von Geschäftsbereichen und Ressorts
- Rolle und Verankerung des Sektionsrats mit/ohne eigenständige Leitung
- Häufigkeit von Sitzungen des Sektionsrats
- Bedarf für die Bestätigung / Wahl ehrenamtlicher Leitungen von Geschäftsbereichen und Ressorts durch die Mitgliederversammlung
- Verfügbarkeit von Personen für die zusätzlichen Rollen

Weiterhin ist darauf hinzuweisen, dass einzelne Aktivitäten / Aufgaben durch die Projektgruppe nicht abschließend geklärt wurden. Diese sind im Entwurfpapier durch rote Schrift gekennzeichnet.

In der Sitzung vom 10.01.2024 hat die Projektgruppe beschlossen, den nun vorliegenden Entwurfsstand am Thema interessierten Kreisen der Sektion Berlin zur weiteren Meinungsbildung und Kommentierung vorzulegen. Hierbei handelt es insbesondere um:

- Beirat, Gruppen
- JDAV
- Mitarbeitende der Geschäftsstelle und des Kletterzentrums
- Referenten und aktive Ausschüsse der Sektion

Die Rückmeldungen werden nachfolgend von der Projektgruppe gesichtet, ggf. werden weitere Anpassungen am Entwurf zur Organisation vorgenommen. Der Entwurf wird anschließend dem Vorstand der Sektion zur Verabschiedung vorgelegt. Der Vorstand plant, in der Mitgliederversammlung im Mai 2024 einen Grundsatzbeschluss über die zukünftige Organisation der DAV Sektion Berlin herbeizuführen.

In der Mitgliederversammlung im Herbst 2024 sollen satzungsrechtlich und vereinspolitisch erforderliche Sachverhalte im Rahmen der anstehenden Satzungsreform geregelt werden (vgl. Abschnitt 7.1 dieses Entwurfs):

- Organe der Sektion und ihre Aufgaben, Anhörungs- und Beschlussrechte
- Strukturelemente
- Geschäftsführung
- Verankerung weiterführender, die Satzung ergänzender Ordnungen (z.B. Finanzordnung, Wahlordnung, Organisation, Code of Conduct gem. Abschnitt 3.3)

2 Grundstruktur und Aufgaben

2.1 Ressorts (Gelb)

Die Arbeitsfelder der Sektion werden in „Ressorts“ gegliedert. Ein Ressort ist ein inhaltlich abgeschlossener Arbeitsbereich der Sektion. Die Ressortleitungen organisieren und strukturieren diesen Arbeitsbereich und vertreten diesen innerhalb der Sektion. Hierbei arbeiten sie mit anderen Stellen zusammen. Die Verantwortungsbereiche, Aufgaben und Kompetenzen der Ressorts werden in Abstimmung mit dem Vorstand und Sektionsrat definiert und dann eigenverantwortlich wahrgenommen.

Ressorts sind Elemente im zukünftigen Organigramm der Sektion. Die Zugehörigkeit zu einem Ressort für eine ehren- oder hauptamtlich Mitarbeitende Person ergibt sich aus einer bestehenden schriftlichen (→ Arbeitsvertrag, Wahl) oder mündlichen Vereinbarung bezüglich der Übernahme bestimmter Teil-Aufgaben für einen festgelegten Zeitraum (im Fall eines Projekts: Wochen oder Monate; im Fall eines Amtes: 2 oder 4 Jahre; im Fall einer Anstellung: für die Dauer des Vertrags oder auch ohne Befristung).

Die Projektgruppe schlägt die Bildung der folgenden 16 Ressorts vor. Den Ressorts wird die Durchführung von folgenden Arbeitsprozessen der Sektion als Kernaufgaben zugordnet (vgl. Prozesslandkarte). Die Übersicht nennt nur die prägenden Aktivitäten (keine Auflistung aller bestehenden Aktivitäten in einem Ressort).

Ressorts <i>(Zuständigkeit und Verantwortung für)</i>	Zugeordnete Prozesse <i>(vgl. Prozesslandkarte)</i>
Hütten und Wege <i>(Betrieb und Entwicklung der Hütten und Wege der Sektion)</i>	Leistungen: Hauptprozess „3.3 Hütten & Wege“ Verwaltung: Hauptprozess „4.8 Fördermittel“ für Hütten & Wege; Hauptprozess „4.7 Beschaffung / Einkauf“ für Hütten & Wege; Teilprozess „Ehrenamt“ im Hauptprozess „4.3 Personalmanagement“ mit Bezug zu Hütten und Wegen
Ausbildungsprogramm <i>(Bergsportliche Ausbildung)</i>	Leistungen: Teilprozess „Ausbildungsprogramm“ im Hauptprozess „3.2 Ausbildungs- und Aktivitätenprogramm“. Das beinhaltet die Ausbildung für alle Kurse (outdoor / indoor, Breitensport, ambitioniertes Klettern, Wandern, und MTB) und für die alpinen Infoabende Verwaltung: Teilprozess „Ehrenamt“ im Hauptprozess „4.3 Personalmanagement“ mit Bezug zu Trainern
Tourenprogramm <i>(Freizeitorientierte Angebote)</i>	Leistungen: Teilprozess „Tourenprogramm“ im Hauptprozess „3.2 Ausbildungs- und Aktivitätenprogramm“ Verwaltung: Teilprozess „Ehrenamt“ im Hauptprozess „4.3 Personalmanagement“ mit Bezug zu Guides
Sportprogramm <i>(Sportprogramm ergänzend zu Kernsportarten)</i>	Leistungen: Teilprozess „Sportprogramm“ im Hauptprozess „3.2 Ausbildungs- und Aktivitätenprogramm“ Verwaltung: Teilprozess „Ehrenamt“ im Hauptprozess „4.3 Personalmanagement“ mit Bezug zu Trainern

Entwurf Organisationskonzept – ohne Konsens in der Projektgruppe

Ressorts <i>(Zuständigkeit und Verantwortung für)</i>	Zugeordnete Prozesse <i>(vgl. Prozesslandkarte)</i>
Kletteranlagen <i>(Betrieb und Entwicklung des Kletterzentrums und der Outdoor-Anlagen)</i>	Leistungen: Hauptprozess „3.4 Kletterzentrum und -anlagen“; Teilprozess „Ausrüstungsvermietung“ im Hauptprozess „3.8 Mitgliederservice“ für das Kletterzentrum Verwaltung: Hauptprozesse „4.7 Beschaffung, Einkauf“, „Fördermittel“, „4.10 Facility Management“ mit Bezug zu den Kletteranlagen / dem Kletterzentrum, Teilprozess „Ehrenamt“ im Hauptprozess „4.3 Personalmanagement“ mit Bezug zu Kletteranlagen
Erwachsenengruppen <i>(Erwachsenengruppen)</i>	Leistungen: Hauptprozess „3.5 Gruppen“ mit Bezug zu Erwachsenengruppen Verwaltung: Hauptprozess „4.4 Gruppenmanagement“, Teilprozess „Ehrenamt“ im Hauptprozess „4.3 Personalmanagement“ jeweils mit Bezug zu Erwachsenengruppen
Familien <i>(Familiengruppen, Belange von Familien in der Sektion)</i>	Leistungen: Hauptprozess „3.5 Gruppen“ mit Bezug zu Familiengruppen und Familie; 3.12 Familienförderung Verwaltung: Hauptprozess „4.4 Gruppenmanagement“, Teilprozess „Ehrenamt“ im Hauptprozess „4.3 Personalmanagement“ jeweils mit Bezug zu Familiengruppen
Leistungssport <i>(Leistungsorientierte Gruppen, Trainings, Wettkämpfe)</i>	Leistungen: Hauptprozess „3.5 Gruppen“ mit Bezug zu Wettkampfgruppen; 3.13 Förderung Leistungssport Verwaltung: Hauptprozess „4.4 Gruppenmanagement“, Teilprozess „Ehrenamt“ im Hauptprozess „4.3 Personalmanagement“ jeweils mit Bezug zu Wettkampfgruppen
Natur- und Umwelt <i>(Natur- und Klimaschutz)</i>	Leistungen: Hauptprozess „3.9 Naturschutz / Klimaschutz“, Steuerung: Hauptprozess „2.4 Emissionsbilanzierung / Klimaneutralität“ ggf. noch weitere
Öffentlichkeits- und Pressearbeit <i>(Medien und Kommunikationskanäle der Sektion)</i>	Leistungen: Hauptprozess „3.6 Mitgliederinformation“ (Berliner Bergsteiger und Online-Medien der Sektion: Social Media, Web, Newsletter), Veranstaltungen mit Außenwirkung (Messen, Events, LSB Sportfest) Verwaltung: Hauptprozess „4.7 Beschaffung / Einkauf“ für die Zeitung (Druckerei, Dienstleister)
Kultur <i>(Vortragswesen, Archiv)</i>	Leistungen: Teilprozess „Kulturprogramm“ im Hauptprozess „3.2 Ausbildungs- und Aktivitätenprogramm“ Verwaltung: Teilprozess „Archiv“ im Hauptprozess „4.9 Dokumentenmanagement & Archiv“
Mitgliederservice <i>(Dienstleistungen der Geschäftsstelle für Mitglieder)</i>	Leistungen: Teilprozesse „Betrieb Servicedesk“, „Beratung von Mitgliedern“, „Ausrüstungsvermietung im Alpinzentrum“, „Tourenberatung“, „Leihbibliothek“ im Hauptprozess „3.8 Mitgliederservice“ Verwaltung: Hauptprozess „4.1 Mitgliederverwaltung“
Vereinsverwaltung	Verwaltung: Hauptprozesse „4.2 Ausrüstungsmanagement“, Teilprozess „Hauptamt“ im Hauptprozess „4.3 Personalmanagement“, Teilprozess „Ehrenamt“ im Hauptprozess „4.3 Personalmanagement“ (Schnittstellen zu Ressorts Hütten & Wege, Programm, Gruppen, weitere,) Hauptprozesse „4.5“

Entwurf Organisationskonzept – ohne Konsens in der Projektgruppe

Ressorts <i>(Zuständigkeit und Verantwortung für)</i>	Zugeordnete Prozesse <i>(vgl. Prozesslandkarte)</i>
<i>(Personal, Betrieb des Vereinszentrums, Ausrüstung, Termine, Sommerfest, Beschaffung, IT)</i>	Organisation Sektionstermine“; „4.6 Organisation Sektionsveranstaltungen“, „4.7 Beschaffung / Einkauf“ für das Alpinzentrum
Finanzen & Rechnungswesen <i>(Finanzbuchhaltung, Rechnungswesen, Steuern Zahlungsverkehr)</i>	Finanzen: Hauptprozesse „5.1 Finanzbuchhaltung“, „5.2 Kosten- und Leistungsrechnung“, „5.3 Zahlungsverkehr“ Steuerung: Hauptprozesse „2.1 Etatplanung“, „2.2 Auswertungen/Berichte“, „2.3 Soll-/Ist-Abgleich“
Inklusion <i>(Inklusion in der Sektion)</i>	Offen: Prozesse, die das Ressort durchführen soll.
Ehrenamtsmanagement <i>(Gewinnung, Entwicklung, Betreuung ehrenamtlicher MitarbeiterInnen für die Sektion)</i>	Verwaltung: Hauptprozess 4.31 Personalmanagement mit Bezug zum Ehrenamt

Anmerkung: Kinderschutz ist bisher kein Ressort, aber als Teilprozess / Aufgabe im Prozess Geschäftsführung benannt (vgl. Prozesslandkarte 1.2).

Die JDAV ist kein Ressort, sondern eine rechtlich unselbständige Abteilung in der Sektion mit eigenen Regularien, die im Rahmen des Projekts 150+ nicht verändert werden.

2.2 Ressortleitungen

Die Leitung der Ressorts wird von einzelnen Personen, von Tandems (oder im Einzelfall auch von mehr als zwei Personen, kollektive Leitung) wahrgenommen (im Folgenden: Ressortleitung). Je nach Ressort kann die Leitung durch Angestellte, durch Ehrenamtliche oder durch Teams aus Angestellten und Ehrenamtlichen ausgeübt werden.

Gegenüber dem Vorstand / der Geschäftsführung sind Ressortleitungen jeweils einzeln für die Aktivitäten im gesamten Ressort verantwortlich, auch wenn mehrere Personen die Ressortleitung wahrnehmen. Dies gilt unabhängig von einer im Ressort festgelegten Aufgabenteilung.

Die Aufgaben der Ressortleitungen ergeben sich aus den Inhalten der Ressorts und sind daher unterschiedlich.

Bei Bedarf erarbeiten die Ressortleitungen Aufgabenverteilung sowie eine Geschäftsordnung, in der Regeln für Entscheidungen und Beschlussfassung beschrieben sind. Aufgabenverteilung und/oder Geschäftsordnung werden vom Vorstand genehmigt. Geschäftsordnungen dürfen der Vereinssatzung und weiteren Ordnungen der Sektion nicht widersprechen.

Die Leitungen der Ressorts sind in der Sektion Führungskräfte, die für die Abwicklung der jeweiligen zugeordneten Leistungs- und/oder Verwaltungsprozesse verantwortlich sind.

Entwurf Organisationskonzept – ohne Konsens in der Projektgruppe

Neben den inhaltlichen / fachlichen Aufgaben, die sich aus den Inhalten des Ressorts ergeben, haben sie als Führungskräfte folgende Aufgaben:

- Bereichsführung (→ Prozesslandkarte 1.3) u.a. mit
 - Beantragen von Budgets, Entscheidungen zu Ausgaben im Rahmen der Budgets und Freigabegrenzen (→ Finanzordnung; → Delegationsrahmen)
 - Kommunikation über Aktivitäten und Inhalte des Ressorts in der Sektion
 - Information im Ressort über Aktivitäten, Inhalte, Themen in der Sektion
 - Erfassen von Wünschen und Ansprüchen an das Ressort
 - Entwickeln von Vorschlägen, Konzepten, Strategien und Maßnahmen, um die Aktivitäten im Ressort weiterzuentwickeln
 - Formulierung von Wünschen oder von Anträgen an den Vorstand und/oder die Geschäftsführung (Prozessveränderungen, Strukturveränderungen, Haushalt, Entscheidungsvorlagen)
- Fachlich/organisatorische Führung von Mitarbeitenden / des Teams im Ressort (→ Prozesslandkarte Nr. 1.41, 1.42)
- Fort- und Weiterbildung von Mitarbeitenden / des Teams im Ressort (→ Prozesslandkarte Nr. 1.5)
- Interne Kommunikation im jeweiligen Ressort (→ Prozesslandkarte 1.6)

Ob die Rolle „Ressortleitung“ durch eine oder mehrere Personen, ehrenamtlich oder hauptamtlich ausgefüllt wird, hängt von den Gegebenheiten ab:

- Umfang / strategische Bedeutung der Aufgabe, auch aus finanzieller Perspektive
- Verfügbarkeit von geeigneten Personen
- Verfügbare finanzielle Mittel der Sektion

Bis 2025 geht die Projektgruppe von folgender Besetzung der Leitungsfunktion und den nachfolgend genannten Leitungsaufgaben aus, die sich aus den Inhalten des Ressorts ableiten. Die Übersicht soll die Rolle „Bereichsleitung“ für die einzelnen Ressorts konkretisieren. Sie beschreibt nicht alle Aufgaben, die (heute) z.B. von Referenten durchgeführt werden.

Ressorts	Leitung mit ihren spezifischen Aufgaben im Ressort
Hütten und Wege <i>(Betrieb und Entwicklung der Hütten und Wege der Sektion)</i>	<p>Wer: 1 Ressortleitung Hütten & Wege</p> <p>Spezifische Aufgaben: Weiterentwickeln der Betriebskonzepte für Hütten gemeinsam mit den Hüttenwarten und Pächter/innen; Sicherstellen des Einhaltens der Pachtverträge der DAV-Hüttenordnung. Veränderung von Pachtverträgen (Mandatierter Auftraggeber für Pächter). Mitarbeit in DAV-Gremien zu Hütten und Wegen. Sicherstellen einer qualifizierten fachlichen Beratung von Veränderungsprozessen (insb. Instandhaltungs- und Baumaßnahmen) für Hütten und Wege. Sicherstellen der</p>

Entwurf Organisationskonzept – ohne Konsens in der Projektgruppe

Ressorts	Leitung mit ihren spezifischen Aufgaben im Ressort
	Einbindung von Tourismusverbänden vor Ort in relevante Arbeitsprozesse der Sektion.
Ausbildungsprogramm <i>(Bergsportliche Ausbildung)</i>	Wer: 2 Ressortleitungen Ausbildungsprogramm Spezifische Aufgaben: Führung der Trainer, Gestaltung des Kurskonzepts, Genehmigung von Kurskonzepten der Trainer, Aufgaben in der Bereichs-, Personalführung für das Ressort, Interne Kommunikation, Vertretung des Kursprogramms in der Sektion und ggf. auch im LSB / DAV. Beschaffung und Einkauf der für das Ausbildungsprogramm benötigten Materialien und Dienstleistungen.
Tourenprogramm <i>(Freizeitorientierte Angebote)</i>	Wer: 1 Ressortleitung Tourenprogramm Spezifische Aufgaben: Führung der Tourguides, Gestaltung des Tourenkonzepts, Genehmigung von Tourenkonzepten der Guides, Aufgaben in der Bereichs-, Personalführung für das Ressort, interne Kommunikation, Beschaffung und Einkauf der für das Ausbildungsprogramm benötigten Materialien und Dienstleistungen.
Sportprogramm <i>(Sportprogramm ergänzend zu Kernsportarten)</i>	Wer: 1 Ressortleitung Sportprogramm Spezifische Aufgaben: Gestaltung des Sportangebots (außerhalb der bestehenden Kernsportarten des DAV. Führung der Trainer / Guides, Genehmigung von Kurskonzepten, Personalführung für das Ressort, Beschaffung und Einkauf der für das Sportprogramm benötigten Materialien und Dienstleistungen, Klärung der benötigten Räumlichkeiten.
Kletteranlagen <i>(Betrieb und Entwicklung des Kletterzentrums und der Outdoor-Anlagen)</i>	Wer: 1 Ressortleitung Kletteranlagen Spezifische Aufgaben: Sicherstellen eines sicheren und attraktiven Kletterbetriebs in den Anlagen. Entwickeln von Vorschlägen für die Weiterentwicklung der Kletterinfrastruktur der Sektion, in Zusammenarbeit mit den anderen Geschäftsbereichen der Sektion.
Erwachsenengruppen <i>(Erwachsenengruppen)</i>	Wer: 1 Ressortleitung Erwachsenengruppen Spezifische Aufgaben: Inhaltliche und konzeptionelle Entwicklung der Gruppenangebote; Weiterentwickeln der spezifischen Rahmenbedingungen für Erwachsenengruppen (Zulassung, Qualifikationen, Auflösungen) für Erwachsene im Rahmen von Satzung und sonstigen Regularien
Familien <i>(Familiengruppen)</i>	Wer: 1 Ressortleitung Familiengruppen Spezifische Aufgaben: Inhaltliche und konzeptionelle Entwicklung der Gruppenangebote für Familien, Weiterentwickeln der spezifischen Rahmenbedingungen für Familiengruppen (Zulassung, Qualifikationen, Auflösungen) für Erwachsene im Rahmen von Satzung und sonstigen Regularien im Rahmen von Satzung und sonstigen Regularien
Leistungssport <i>(Leistungsorientierte Gruppen, Trainings, Wettkämpfe)</i>	Wer: 1 Ressortleitung Wettkampfgruppen Spezifische Aufgaben: Inhaltliche und konzeptionelle Entwicklung und Förderung des leistungsorientierten Kletterns und Bergsports insgesamt in der Sektion. Weiterentwickeln der spezifischen Rahmenbedingungen für Wettkampfgruppen (Zulassung, Qualifikationen, Auflösungen), Athleten im Rahmen von Satzung und sonstigen Regularien, Entscheidungen zur Teilnahme und/oder Ausrichtung von Wettkämpfen.

Ressorts	Leitung mit ihren spezifischen Aufgaben im Ressort
Natur- und Umwelt <i>(Natur- und Klimaschutz)</i>	Wer: 1 Ressortleitung Natur- und Umwelt Spezifische Aufgaben: Förderung umweltfreundlicher Ausübung des Berg- und Kletternsports, Klimaneutralität 2030
Öffentlichkeits- und Pressearbeit <i>(Medien und Kommunikationskanäle der Sektion)</i>	Wer: 1 Ressortleitung Zeitung Spezifische Aufgaben: Redaktion und regelmäßige Veröffentlichung der Vereinszeitschrift, Weiterentwicklung des Formats. Redaktion und regelmäßige Veröffentlichung von Inhalten und Informationen in den digitalen Kanälen der Sektion. Weiterentwicklung von Formaten, Inhalten, Instrumenten, Technischer Basis.
Kultur <i>(Vortragswesen, Archiv)</i>	Wer: 1 Ressortleitung Kultur Spezifische: Pflege des Archivs der Sektion, Organisation von Vorträgen, Ausstellungen und weiteren kulturell geprägten Veranstaltungen.
Mitgliederservice <i>(Dienstleistungen der Geschäftsstelle für Mitglieder)</i>	Wer: Geschäftsstellenleitung oder Geschäftsführung Spezifische Aufgaben: Sicherstellen eines guten Service für Mitglieder mit Bezug zu Stammdaten, Beiträgen, weiteren Anfragen. Weiterentwicklung des Services entsprechend sich verändernder Wünsche von Mitgliedern
Vereinsverwaltung <i>(Personal, Betrieb des Vereinszentrums, Ausrüstung, Termine, Sommerfest, Beschaffung, IT)</i>	Wer: Geschäftsstellenleitung oder Geschäftsführung Spezifische Aufgaben: Sicherstellen effizienter Abläufe, Weiterentwicklung, kontinuierliche Verbesserung.
Finanzen & Rechnungswesen <i>(Finanzbuchhaltung, Rechnungswesen, Steuern Zahlungsverkehr)</i>	Wer: Geschäftsstellenleitung oder Geschäftsführung Weitere Aufgaben: Sicherstellen effizienter und sicherer Abläufe in Finanzen, Rechnungswesen, aussagekräftiger Berichte für Soll-Ist Abgleiche, federführende Durchführung des Hauptprozesses Etatplanung
Inklusion <i>(Inklusion in der Sektion)</i>	Spezifische Aufgaben einer Ressortleitung sind noch nicht beschrieben
Ehrenamtsmanagement <i>(Gewinnung, Entwicklung, Betreuung ehrenamtlicher MitarbeiterInnen für die Sektion)</i>	Entwickeln und Umsetzen von Konzepten für faire und nachvollziehbare Rahmenbedingungen ehrenamtlicher Mitarbeit in der Sektion auf unterschiedlichen Ebenen. Unterstützen der Ressorts bei der Ansprache und Gewinnung von Menschen für Ehrenämter.

2.3 Arbeitskreise (Orange)

Innerhalb der Ressorts werden **bei Bedarf** Arbeitskreise eingerichtet. In Arbeitskreisen arbeiten Ehrenamt und Angestellte gemeinsam an der Koordination und Umsetzung der praktischen Abläufe und Aktivitäten. Arbeitskreise sind auch Teil des Vereinslebens und mögliche Anlaufstelle für am jeweiligen Ressort interessierte Mitglieder.

Der bestehende „Hüttenausschuss“ ist ein Arbeitskreis im Sinne dieses Arbeitspapiers. Aus Sicht der Projektgruppe sind in den folgenden Ressorts sind Arbeitskreise in folgenden Geschäftsbereichen und/oder Ressorts naheliegend:

- Hütten & Wege
- Programm
- Gruppen
- Natur- und Umweltschutz

Arbeitskreise geben sich bei Bedarf Regeln (Geschäftsordnungen). Diese dürfen der Satzung des Vereins nicht widersprechen und werden dem Vorstand zur Genehmigung vorgelegt.

Im Übrigen legen die Ressorts die Arbeitsweisen in ihren Arbeitskreisen (Häufigkeit von Sitzung, Dauer, Präsenz/Digital etc.) entsprechend des bestehenden Bedarfs fest.

Sitzungen der Arbeitskreise werden im Sektionskalender veröffentlicht und stehen allen Mitgliedern zur Teilnahme offen.

2.4 JDAV

Die Organisation der JDAV ist in den entsprechenden Regularien (→ Jugendordnung) geregelt. Diese Regelungen bleiben bestehen. Die JDAV ist formal kein Ressort, sondern eine eigenständige, rechtlich unselbständige Abteilung der Sektion.

Die JDAV schlägt einen Vertreter / eine Vertreterin der Mitgliederversammlung zur Wahl in den Vorstand der Sektion vor. Sie entsendet darüber hinaus einen Vertreter / eine Vertreterin in den Geschäftsbereich Gruppen (siehe nachfolgend Ziffer 2.5.). Dieser Vertreter / diese Vertreterin ist hinsichtlich Aufgaben, Rechten und Pflichten den Ressortleitungen gleichgestellt.

2.5 Geschäftsbereiche (Blau)

Geschäftsbereiche sind Struktur- und Ordnungselemente der Sektion. In ihnen sind Ressorts zusammengefasst die viele Gemeinsamkeiten haben. Kriterien für die Zusammenfassung von Ressorts in Geschäftsbereichen sind:

- Ähnlichkeit von Zielgruppen
- Ähnliche Abläufe / Prozesse
- ausgeprägte Schnittstellen
- gemeinsame Ressourcen / Personal
- Größe / Bedeutung unter finanziellen und/oder ideellen Gesichtspunkten

Es sollen 7 Geschäftsbereiche gebildet werden:

Geschäftsbereich	Zugeordnete Ressorts
Hütten und Wege	Hütten & Wege
Programm	Ausbildungsprogramm
	Tourenprogramm
	Sportprogramm
Kletteranlagen	Kletteranlagen
Gruppen	Erwachsenengruppen
	Familiengruppen & Familien
	Wettkampfgruppen
	Jugendgruppen des JDAV (kein Ressort)
Natur- und Umwelt	Natur- und Umwelt
Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation	Öffentlichkeits- und Pressearbeit
	Kultur
Verwaltung & Finanzen	Mitgliederservice
	Vereinsverwaltung
	Finanzen & Rechnungswesen
	Ehrenamtsmanagement
	Inklusion

Die Koordination von Themen und Inhalten innerhalb der Geschäftsbereiche erfolgt durch die Geschäftsbereichsleitung. Die Geschäftsbereichsleitungen übernehmen damit Aufgaben, die heute bei Mitgliedern des Vereinsvorstands liegen.

Die Geschäftsbereichsleitung soll nicht durch eine Person ausgeübt werden, die gleichzeitig die Leitung eines Ressorts im Geschäftsbereich innehat (betrifft: Geschäftsbereichen Programm, Gruppen, Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation). Gründe hierfür sind:

- Arbeitsbelastung im Ehrenamt
- Risiko, dass die Belange des eigenen Ressorts jeweils im Vordergrund stehen und die der anderen Ressorts nicht ausreichend berücksichtigt werden.

Die kommissarische Geschäftsbereichsleitung entweder a) durch eine Ressortleitung oder b) durch ein Mitglied des Vorstands ist möglich.

In den Ressorts „Hütten & Wege“, „Kletteranlagen“, „Natur- und Umwelt“ ist die Leitung des Ressorts gleichzeitig die Leitung des Geschäftsbereichs.

Im Ressort Finanzen & Verwaltung wird die Leitung des Geschäftsbereichs durch die (zukünftige) Geschäftsführung (siehe nachfolgend Ziffer 2.7.) wahrgenommen.

ENTWURF

Es ergeben sich folgenden Leitungen/Leitungsteams für die Geschäftsbereiche (Blau):

Geschäftsbereich	Leitung durch
Hütten & Wege	Ressortleitung Hütten & Wege
Programm	Geschäftsbereichsleitung Programm
Kletteranlagen	Ressortleitung Kletteranlagen
Gruppen	Geschäftsbereichsleitung Gruppen
Natur- und Umwelt	Ressortleitung Natur- und Umwelt
Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation	Geschäftsbereichsleitung Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation
Verwaltung & Finanzen	Geschäftsführung der Sektion

Aufgaben für die Leitungen der Geschäftsbereiche:

Die Aufgaben der Geschäftsbereichsleitungen werden aktuell überwiegend von Mitgliedern des Vorstands wahrgenommen und sind im Geschäftsverteilungsplan des Vorstands (teilweise) beschrieben (Zuständigkeiten der Vorstandsmitglieder). Die nachfolgende Übersicht gibt beispielhaft einen Überblick über mögliche Aufgaben der Geschäftsbereichsleitungen.

Geschäftsbereich	Inhaltliche Aufgaben (Beispiele)
Hütten und Wege	Weiterentwickeln der Betriebskonzepte für Hütten gemeinsam mit den Hüttenwarten und Pächter/innen; Sicherstellen des Einhalts der Pachtverträge der DAV-Hüttenordnung. Veränderung von Pachtverträgen (Mandatierter Auftraggeber für Pächter). Mitarbeit in DAV-Gremien zu Hütten und Wegen. Sicherstellen einer qualifizierten fachlichen Beratung von Veränderungsprozessen (insb. Instandhaltungs- und Baumaßnahmen) für Hütten und Wege. Sicherstellen der Einbindung von Touristikverbänden vor Ort in relevante Arbeitsprozesse der Sektion.
Programm	Gestaltung und Entwicklung des Ausbildungs-, Touren- und Sportprogramms der Sektion, Abstimmung / Koordination zu übergreifenden Prozessen (Veröffentlichung, Buchung, Bezahlung). Austausch und Beratung zu Regularien, Vergütungen Trainer / Guides, Anträge an den Vorstand

Geschäftsbereich	Inhaltliche Aufgaben (Beispiele)
	(Haushalt, Entscheidungsvorlagen), Entwicklung von Nachwuchs für die Ressortleitungen und/oder die Geschäftsbereichsleitung, Führung der Ressortleitungen im Geschäftsbereich (derzeit: Ausbildung, Touren, Sport).
Kletteranlagen	Sicherstellen eines sicheren und attraktiven Kletterbetriebs in den Anlagen. Entwickeln von Vorschlägen für die Weiterentwicklung der Kletterinfrastruktur der Sektion, in Zusammenarbeit mit den anderen Geschäftsbereichen der Sektion.
Gruppen	Gemeinsame Vorbereitung der Budgets für Gruppen Haushaltsberatung, gemeinsame Anträge an den Vorstand (Haushalt, Entscheidungsvorlagen), ggf. Auflösung von Gruppen (4 Augen Prinzip, aus dem Ressort kommt der Vorschlag, die Gruppe stellt sicher, dass die Gründe die Auflösung rechtfertigen). Schnittstellen und Durchlässigkeit zwischen den Gruppen fördern. Gemeinsame Aktivitäten initiieren (wer sich beteiligt ist dabei). Benennung eines Sprechers des Geschäftsbereichs. Gemeinsame Anträge an den Vorstand (Haushalt, Entscheidungsvorlagen).
Natur- und Umwelt	Förderung umweltfreundlicher Ausübung des Berg- und Klettersports, Klimaneutralität 2030
Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation	Planung von Schwerpunktthemen und Inhalten, Nutzung von Inhalten der Sektion in digitalen und Print Kanälen, Weiterentwicklung der Mitgliederkommunikation hinsichtlich Inhalte, Kanälen, Gemeinsame Anträge an den Vorstand (Haushalt, Entscheidungsvorlagen)
Verwaltung und Finanzen	Koordination von Anforderungen an Abläufe und Prozesse, auch hinsichtlich technischer Unterstützung. Aufstellen des Haushalts zur Beratung im Vorstand. Kontrolle des Etats mit regelmäßigen Berichten an den Vorstand. Organisation und Überwachung der Buchhaltung. Organisation der Prozesse und Abläufe in der Vereinsverwaltung. Anträge an den Vorstand (Haushalt, Entscheidungsvorlagen)

2.6 Vorstand

2.6.1 Aufgaben

Der Vorstand ist der nach Satzung gewählte „geschäftsführende Vorstand“ (vgl. Satzung §16, lit. 1). Die Mitglieder des Vorstands leiten gemeinsam die Sektion und werden hierbei von der hauptamtlichen Geschäftsführung unterstützt und beraten.

Kernaufgaben des Vorstands sind:

- Führung der Sektion (Vorstand gem. §26 BGB mit persönlicher Haftung, → Prozesslandkarte Nr. 1.2)
- Durchführung Strategieprozess, Entscheidung über die Prioritäten der Sektion
- Anträge an die Mitgliederversammlung
 - Haushalt
 - Wahlantrag Ehrenamtliche Ressortleitungen
 - Satzungsänderungen
 - Weitere nach Bedarf
- Berufung / Einstellung einer Geschäftsführung, Mitarbeitenden-Führung mit Bezug zur Geschäftsführung (1.41)
- Entscheidungen über Vorlagen und Anträge der Ressortleitungen und/oder Geschäftsbereiche
- Ansprechpartner für Leitungen der Geschäftsbereiche und/oder der Ressorts zu Inhalten und Abläufen (Schwerpunkt: Führung & Steuerung)
- Sicherstellen eines transparenten und strukturierten Informationsflusses innerhalb der Sektion über Entscheidungen
- Sicherstellen einer ausreichenden Meinungs- und Willensbildung innerhalb der Sektion, insbesondere bei Veränderungen von Prozessen, Strukturen, Regularien, Konzepten
- Regelmäßige Soll-/Ist-Abgleiche (Finanzen und strategische Projekte), Einleiten von Maßnahmen zur Korrektur von Fehlentwicklungen im Bedarfsfall
- Krisenmanagement

Der Vorstand trifft Entscheidungen in Sitzungen (auch digital). Sitzungen des Vorstands finden alle 4-6 Wochen statt.

Vorstände wollen ggf. auch praktisch an den verschiedenen Inhalten der Sektion mitarbeiten. Sie können das z.B. in den Ausschüssen, in Sitzungen der Geschäftsbereichs- oder Ressortleitungen (beratend), oder auch praktisch (in Arbeits- und Projektgruppen, als Trainer oder Guide, im Routenbau, in Arbeitseinsätzen auf Hütten). Mitglieder des Vorstands können jedoch nicht in Personalunion Leitungen von Geschäftsbereichen oder Ressorts sein.

Ausnahme: Da die JDAV kein „Ressort“ ist, kann die von der Jugendvollversammlung gewählte Vertretung sowohl im Vorstand als auch im Geschäftsbereich Gruppen tätig sein.

2.6.2 Größe und Zusammensetzung, Arbeitsweisen

Der Vorstand besteht aus 3 bis 5 Personen. Idealerweise ist die Zahl der Vorstandsmitglieder ungerade, um ein mögliches „Patt“ bei Abstimmungen zu vermeiden.

Im Vorstand regelt ein Geschäftsverteilungsplan die Zuständigkeit der einzelnen Vorstandsmitglieder für bestehende Geschäftsbereiche. Zuständigkeit bedeutet in diesem Zusammenhang einen festen Ansprechpartner für Geschäftsbereichs- und/oder Ressortleitungen für Rückkopplungen und die Abstimmung von Arbeitsprozessen (z.B. die Ausarbeitung von Vorlagen). Die für die Durchführung der operativen Geschäfte erforderlichen Entscheidungskompetenzen delegiert der Vorstand an die Leitungen der Geschäftsbereiche und/oder der Ressorts (Delegationsrahmen).

Der Vorstand tagt nicht öffentlich. Zu Schwerpunktthemen und für die Diskussion von Entscheidungsvorlagen aus Geschäftsbereichen werden die jeweils sach- und fachkundigen Personen nach Bedarf eingeladen. Dabei wird darauf geachtet, dass die betroffenen Personen keine langen Wartezeiten haben, weil der Zeitplan ggf. nicht eingehalten wird.

Die Geschäftsführung (in Personalunion Leitung des Geschäftsbereichs Verwaltung) nimmt an den Vorstandssitzungen regelmäßig mit Rederecht teil.

Ergebnisse der Sitzungen (Protokolle, ggf. ergänzende Unterlagen), werden im TEAMS der Sektion für haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitende zugänglich gemacht.

Hybride Sitzungen sind generell möglich.

2.7 Geschäftsführung

Die Sektion hat eine hauptamtliche Geschäftsführung. Die Geschäftsführung ist ein zentrales Bindeglied zwischen Vorstand und Geschäftsbereichen / Ressorts.

Die hauptamtliche Geschäftsführung ist „besonderer Vertreter“ nach §30 BGB (muss in der Vereinssatzung benannt werden). Sie kann nach außen Rechtsgeschäfte für die Sektion vornehmen, die in ihrem Verantwortungsbereich liegen. Im Innenverhältnis ist sie dabei an die Beschlüsse des Vorstands gebunden.

Aufgaben der Geschäftsführung ergeben sich zunächst aus dem Hauptprozess „Geschäftsführung“ (→ Prozesslandkarte 1.2). Offen ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt die genaue Aufgabenteilung zwischen Vorstand und hauptamtlicher Geschäftsführung sowie der Umfang der vom Vorstand an die Geschäftsführung delegierte Entscheidungskompetenz. Diese wird sich einerseits aus der Praxis ergeben, andererseits aus weiteren Ordnungen (z.B. Delegationsrahmen, Finanzordnung).

Darüber hinaus hat die Geschäftsführung die folgenden Aufgaben:

- Mitarbeitendenführung Hauptamt (→ Prozesslandkarte 1.41)

- Fort- und Weiterbildung Mitarbeitende für Angestellte (→ Prozesslandkarte 1.5)
- Interne Kommunikation (→ Prozesslandkarte 1.6), insbesondere in Bezug auf die Ressortleitungen
- Meinungs- und Willensbildung (→ Prozesslandkarte 1.7)

Die hauptamtliche Geschäftsführung hat formal die Personalverantwortung (siehe nachfolgend Ziffer 3.2 & 3.3.) für alle Angestellten der Sektion (Einstellungen, Arbeitsverträge, Arbeitszeiten, Urlaub, disziplinarische Maßnahmen).

Der Geschäftsführer / die Geschäftsführerin leitet gleichzeitig den Geschäftsbereich „Verwaltung“.

2.8 Sektionsrat

Die Leitungen der Ressorts und Geschäftsbereiche bilden gemeinsam den Sektionsrat.

Der Sektionsrat bildet – den Vorstand ergänzend – den erweiterten Führungskreis der Sektion. Im Sektionsrat erfolgt Information und Austausch zu Aktivitäten und Veränderungen in den Ressorts / Geschäftsbereichen der Sektion. Der Sektionsrat erarbeitet selbst keine Vorlagen, sondern berät Vorlagen des Vorstands oder einzelner Ressorts / Geschäftsbereiche, soweit diese dem Beirat vom Vorstand vorgelegt werden.

Die „Beratung des Vorstands“ zu spezifischen Themen der Geschäftsbereiche findet darüber hinaus über Schwerpunktthemen und Entscheidungsvorlagen in Vorstandssitzungen statt.

Folgende Vereinsgeschäfte müssen vom Vorstand dem Sektionsrat zur Beratung vorgelegt werden:

- zu Schwerpunkten und strategischen Zielen der Sektion (vgl. Prozesslandkarte Ziffer 1.1 Strategie entwickeln)
- zum Haushalt der Sektion (vgl. Prozesslandkarte Ziffer 2.1 Etatplanung)
- zu Veränderungen von Ordnungen der Sektion (vgl. Absatz 3.4 zu vorgeschlagenen Ordnungen der Sektion)

Ergebnisse der Beratungen im Sektionsrat werden in Protokollen dokumentiert und in der Sektion kommuniziert, analog zu Protokollen der Vorstandssitzungen. Bei Abstimmungen im Sektionsrat haben die Mitglieder des Vorstands selbst kein Stimmrecht. Beschlüsse des Sektionsrats haben für den Vorstand den Charakter von Empfehlungen.

Sitzungen des Sektionsrats finden mindestens 2 bis 4mal im Jahr statt, darüber hinaus bei Bedarf. Die Gestaltung der Tagesordnung und der Abläufe der Sitzungen obliegt dem Vorsitzenden des Vorstands, der auch die Sitzungen leitet. Mitglieder des Sektionsrats können Tagesordnungspunkte ergänzen. Über eine kurzfristige Anpassung der Tagesordnung entscheidet der Sektionsrat per Abstimmung.

Die Sitzungen des Sektionsrats stehen interessierten Gästen (Mitglieder der Sektion) offen. Allerdings müssen Gäste vorher anmelden oder eingeladen werden. Gäste haben im Sektionsrat weder Rede- noch Stimmrecht.

Der vorgeschlagene Sektionsrat ist ein neues Gremium, dass es so in der Sektion Berlin aktuell nicht gibt. Der Sektionsrat würde vom Beirat insbesondere die Aufgabe übernehmen, Informationen über Aktivitäten zwischen den „Bereichen“ auszutauschen und über Vorlagen des Vorstands / Vorlagen von Ressorts / Geschäftsbereichen zu beraten.

Der derzeit bestehende Beirat mit seinen aktuellen Aufgaben ist in der zukünftigen Struktur nicht mehr vorgesehen. Hieraus ergibt sich Klärungsbedarf, von welcher Stelle seine satzungsgemäßen Aufgaben fortgeführt werden sollen:

1. Vorschläge an die Mitgliederversammlung zur Aufnahme von Ehrenmitgliedern → Vorstand, Anregungen von allen Mitgliedern der Sektion möglich
2. Aufnahme und Höhe von Mitgliedsbeiträgen fördernder Mitglieder → Vorstand
3. Entscheidungen über Ausschlussanträge gegen Mitglieder → Ältestenrat
4. Zulassung / Auflösung von Gruppen → Geschäftsbereich Gruppen, z.B. in einem Arbeitskreis oder einem zu gründenden Ausschuss
5. Zulassung von Ausnahmen der festgelegten Bedingungen für die Zulassung von Gruppen → Vorstand
6. Berufung von Beiratsmitgliedern → entfällt, die ehrenamtlichen Mitglieder im Sektionsrat sind dort „qua Amt“: auf Vorschlag der jeweiligen Referate, vom Vorstand der Mitgliederversammlung vorgeschlagen und dort bestätigt (vgl. Abschnitt 3.1 Personalentscheidungen).
7. Nachfolgewahl Vorstandsmitglied → Vorstand, mit Wirkung bis zur nächsten Mitgliederversammlung (das heißt technisch „Kooptation“ und muss in der Satzung geregelt werden)
8. Genehmigung der Überziehung des von der MV genehmigten Etats → Vorstand kann Etat um 10% überziehen, weitergehende Überziehungen werden von einer a.o. Mitgliederversammlung beschlossen.
9. Beratung des Haushaltsentwurfs → Sektionsrat
10. Beschlussfassung über Aufnahmegebühren → Vorstand
11. Festsetzung von Vergütungen für Tätigkeiten in der Sektion → Vorstand
12. Abgabe von Empfehlungen zu Anträgen an die Mitgliederversammlung → Sektionsrat

Die Aufsicht über die Arbeit des Vorstands wird wahrgenommen durch a) die Rechnungsprüfer und b) die Mitgliederversammlung.

2.9 Forum

Forum ist ein offenes Format der Sektion. Einmal im Jahr werden interessierte Mitglieder eingeladen, zusammenzukommen und sich über Themen / Inhalte der Sektion auszutauschen.

Entwurf Organisationskonzept – ohne Konsens in der Projektgruppe

Die Themen und/oder Inhalte des Forums werden vom Vorstand festgelegt, wobei Ideen und Vorschläge aus allen Bereichen der Sektion kommen können.

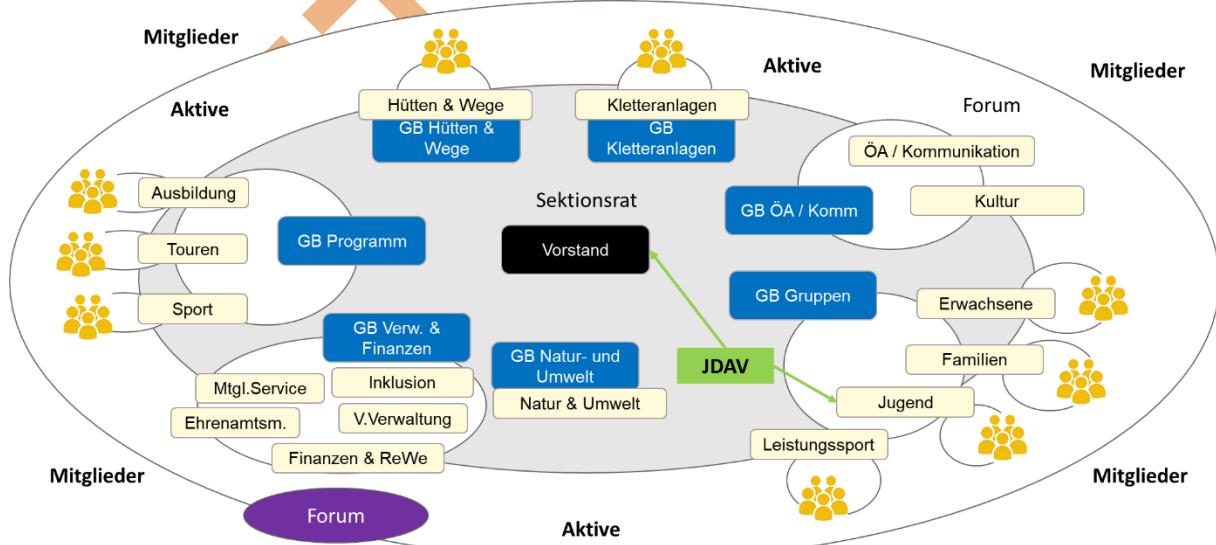
Das Forum findet mindestens einmal jährlich statt. Themen und Ablauf werden durch den Vorstand entschieden.

2.10 Übersicht zur Grundstruktur der Sektion (Zielbild 2025)

Die Grafik gibt eine vereinfachte Übersicht über die Struktur der Sektion und die geplanten Brücken zwischen den verschiedenen Einheiten, dargestellt durch sich überschneidende Kreise. Es ist zu beachten, dass Inhalte der dargestellten Organisationseinheiten vom aktuellen Sprachgebrauch in der Sektion abweichen können (Beispiel: „GB Kletteranlagen“ beinhaltet Betrieb und Weiterentwicklung von Kletterzentrum UND Outdoor-Anlagen).

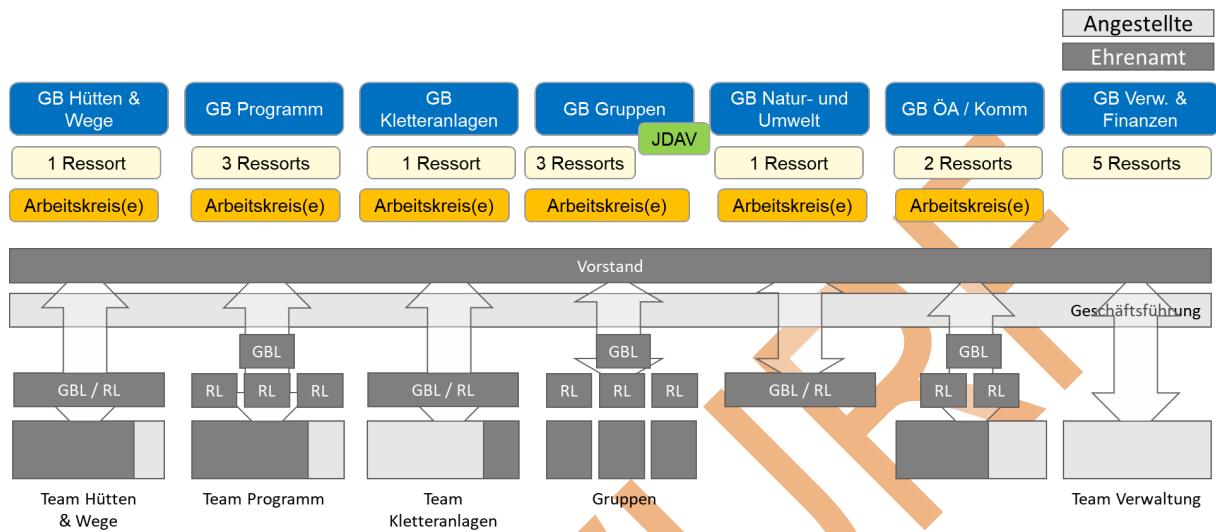
Die Farben haben folgende Bedeutung (von außen nach innen):

- Weiss: Forum als allen interessierten Mitgliedern offenes Format
- Orange: Arbeitskreise (als Oberbegriff für unterschiedliche Formate der gemeinsamen Arbeit an Inhalten der Sektion, etwa Arbeits- und Projektgruppen, Ausschüsse).
- Hellgelb: Ressorts
- Blau: Geschäftsbereiche
- Hellgrau: Sektionsrat mit Leitungen der Ressorts und Geschäftsbereiche als „geborene“ Mitglieder
- Schwarz: geschäftsführender Vorstand der Sektion



Entwurf Organisationskonzept – ohne Konsens in der Projektgruppe

Die folgende Grafik gibt einen schematischen Überblick über die voraussichtliche Zusammenarbeit von Ehrenamt und Angestellten in den verschiedenen Geschäftsbereichen (Grundlage: bestehende Rollenverteilung zwischen Ehrenamt und Angestellten).



Dunkelgrau: ehrenamtliche Rollen (z.B. Hüttenwarte, Trainer, Guides, Gruppenleitungen)

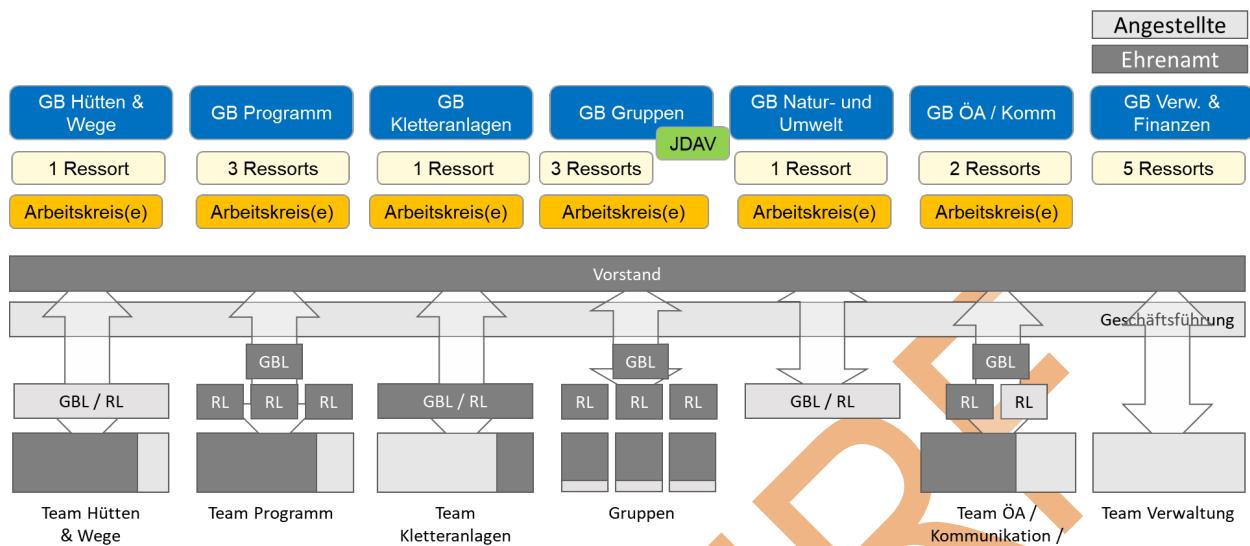
Hellgrau: Angestellte

In der Arbeitsgruppe wurden auch Überlegungen bearbeitet, wie sich diese Zusammenarbeit verändern über die dargestellte stärkere Einbindung von Angestellten in der Leitung der Sektion (→ Geschäftsführung) weiterentwickeln kann. Dies betrifft hauptamtliche Unterstützung bis hin zur Übernahme von Leitungsverantwortung alleine oder gemeinsam mit Ehrenamt in den Geschäftsbereichen

- Gruppen
- Kletteranlagen
- Hütten & Wege
- Natur- und Umwelt

Als Ergebnis kann in der mittelfristigen Perspektive (z.B. 2027) eine Organisation entstehen, wie sie in der nachfolgenden Grafik dargestellt ist.

Entwurf Organisationskonzept – ohne Konsens in der Projektgruppe



3 Entscheidung und Beteiligung, Abläufe in der Praxis

Die bisherige Zuordnung von Prozessen in Ressorts und Geschäftsbereichen benennt die Durchführungsverantwortung mit Schwerpunkt auf die Geschäftsprozesse „Leistung“, „Verwaltung“, „Finanzen“. Aufgaben aus dem Geschäftsprozess „Führung“ wurden den Ebenen „Vorstand“, „Geschäftsbereichsleitung“ und „Ressortleitung“ zugeordnet.

Damit die Zusammenarbeit in der Sektion in diesem Rahmen gelingt ist es darüber hinaus notwendig, Entscheidungskompetenzen in der beschriebenen Struktur möglichst klar zu verankern.

Die folgende Liste gibt einen Überblick über mögliche Entscheidungen:

- Personalentscheidungen
 - Ehrenamtliche Ressortleitungen
 - Hauptamtliche Ressortleitungen
 - Zusammensetzung der Leitungsteams von Ressorts (Ehren- und Hauptamt)
 - Vertretungsregelungen für Ressortleitungen
- Strategie der Sektion
 - Inhaltliche Schwerpunkte in einem Ressort und/oder in der Sektion (Strategie)
 - Veränderung der Angebote eines Ressorts (z.B. Gründung / Auflösung von Gruppen, neue Kurse / Touren)
 - Organisation und Verteilung der praktischen Arbeit in einem Ressort
 - Arbeitsverfahren und Routinen, einschließlich der Arbeit von Ausschüssen

- Gestaltung von Schnittstellen zwischen Ressorts (z.B. zum Ressort Verwaltung)
- Ressourcenbedarfe und Budgets
- Strukturen
 - Zuschnitt der Ressorts mit Bezug zu ihren Aufgaben
 - Einrichtung von neuen Ressorts oder Geschäftsbereichen, Auflösung von Ressorts oder Geschäftsbereichen
 - Veränderung der Entscheidungskompetenz (größer oder kleiner) der Ressortleitungen im Verhältnis zum Vorstand und zum Beirat
 - Veränderung der Entscheidungskompetenz von Ausschüssen (größer oder kleiner) im Verhältnis zu den Ressortleitungen
 - Umgang mit Interessenkonflikten
 - 4-Augen Prinzip bei sensiblen Entscheidungen
- Konfliktlösung
 - Innerhalb eines Ressorts
 - Zwischen Ressorts / Geschäftsbereichen

Im Folgenden finden sich Vorschläge zu einer möglichen Kompetenzverteilung in den Leitungsebene und Organen der Sektion.

3.1 Personalentscheidungen

Zu unterscheiden sind a) Personalentscheidungen zu ehrenamtlichen Führungskräften (Ressortleitungen, Geschäftsbereichsleitungen, Vorstände) und b) hauptamtlichen Führungskräften (Geschäftsführung, ggf. hauptamtliche Ressorts- und/oder Geschäftsbereichsleitungen).

Zu a):

Vorstände werden durch die Mitgliederversammlung gewählt. Vorschläge für KandidatInnen unterbreitet der Vorstand. Jedes Mitglied kann sich für die Tätigkeit im Vorstand bewerben oder sich vorschlagen lassen. Es gibt hierfür kein formales Verfahren. Eine Bewerbung ist in der wählenden Versammlung möglich.

Ehrenamtliche Geschäftsbereichs- und Ressortleitungen werden durch die Mitgliederversammlung bestätigt / legitimiert. Die KandidatInnen werden der Mitgliederversammlung vom Vorstand vorgeschlagen. Bei der Suche nach geeigneten Personen stützt sich der Vorstand auf die jeweiligen Ressorts (Vorschlagsrecht) und bestehende Netzwerke. Die Neubesetzung einer Ressorts- / Geschäftsbereichsleitung erfolgt nach Möglichkeit abgestimmt mit den jeweiligen Ressorts, z.B. durch Information und Austausch in Ausschuss-Sitzungen. Als normale Amtsperiode für die Übernahme einer Ressort- oder Geschäftsbereichsleitung werden 2 Jahre vorgeschlagen.

Entwurf Organisationskonzept – ohne Konsens in der Projektgruppe

Grundlage der Suche sind (formlose) Anforderungsprofile, in denen fachliche Kenntnisse, Erfahrungen aber auch Wünsche hinsichtlich zeitlicher Verfügbarkeiten beschrieben sind. KandidatInnen sollten diesen Profilen möglichst gut entsprechen.

Anders als bei der Wahl zum Vorstand können sich Interessenten nicht „spontan“ um die Leitung eines Ressorts oder Geschäftsbereichs bewerben.

Zu b):

Hauptamtliche Ressortleitungen werden von der Geschäftsführung ernannt und nicht gewählt. Grundlage sind Beschlüsse des Vorstands über den Stellenplan der Sektion und Beschlüsse der Mitgliederversammlung über den Haushalt.

Bei der Ernennung von hauptamtlichen Ressort- oder Geschäftsbereichsleitungen gelten dieselben Grundsätze für die vorbereitenden Abläufe: die KandidatInnen sollen möglichst im Konsens mit dem Ressort (hier vor allem den ehrenamtlich tätigen Personen) ausgewählt werden.

Im Fall einer Nachfolge auf Ebene der Ressortleitungen kann die Frage entstehen, ob eine bisher ehrenamtlich besetzte Ressortleitung zukünftig zum Teil oder vollständig hauptamtlich besetzt werden soll. Der umgekehrte Fall ist auch möglich, aber weniger wahrscheinlich. In beiden Fällen erarbeitet der jeweilige Geschäftsbereich zusammen mit Geschäftsführung und/oder Vorstand eine von allen akzeptierte Lösung. Formal liegt die Entscheidung über die Einrichtung einer hauptamtlichen Stelle beim Vorstand.

3.2 Führung, Weisungsrechte und Zuständigkeit für die Konfliktbewältigung

Leitend für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben in der Sektion ist ein kooperativer Führungsansatz unter Berücksichtigung des Führungskonzepts von MBO (Führen mit Zielen) und MBE (Intervention im Ausnahmefall bei drohendem Schaden oder deutlichen Budgetabweichungen).

Ziele für die Ressorts ergeben sich gegebenenfalls aus einem Prozess der inhaltlichen Planung in der Sektion (→ Prozesslandkarte Nr. 1.1 und 1.3), weiterhin aus dem Etat (→ Prozesslandkarte Nr. 2.1). Innerhalb dieser Vorgaben regeln, organisieren und entscheiden die Ressorts ihre Prioritäten und Vorgehensweisen im Rahmen für die zugeordneten Aufgaben eigenverantwortlich. Sie beachten dabei bestehende Ordnungen der Sektion und des Bundesverbands. Führungskräfte haben dabei die Rolle von „Beratern“ oder „Coaches“. Sie sind mit Blick auf die Ressorts keine „Befehlshaber“.

Aus der vorgeschlagenen Struktur ergibt sich trotzdem eine Hierarchie, aus der sich im Fall von Ausnahmen Weisungsrechte ableiten lassen. Auch die Zuständigkeiten für die Bewältigung unterschiedlicher Konflikte in der Zusammenarbeit ergibt sich aus dieser Hierarchie (→ Prozesslandkarte Nr. 1.41 und 1.42, Mitarbeitenden-Führung). Zu

Entwurf Organisationskonzept – ohne Konsens in der Projektgruppe

unterscheiden ist zwischen organisatorisch/fachlicher Führung (was ist wann und wie zu tun) und disziplinarischer Führung (Bewertung der Leistung, Sanktionen).

Vorstand

- Führt organisatorisch/fachlich und disziplinarisch die Geschäftsführung
- Führt disziplinarisch die ehrenamtlichen Geschäftsbereichsleitungen

Geschäftsführung

- Führt organisatorisch/fachlich die Ressortleitungen der Sektion (vom Vorstand delegierte Führungskompetenz)
- Führt disziplinarisch die Angestellten der Sektion

Ressortleitungen

- Führen organisatorisch/fachlich und disziplinarisch die Ehrenamtliche und Freiwilligen im Ressort (einschl. Sanktionen). Dies gilt unabhängig davon, ob die Ressortleitung selbst ehrenamtlich mitarbeitet oder angestellt ist. (Beispiel: ein ehrenamtlich tätiger Guide kann von einer hauptamtlichen Ressortleitung von der Durchführung von Touren ausgeschlossen werden, wenn der z.B. Sicherheitsregeln verletzt und/oder Teilnehmer/innen gefährdet).
- Führen organisatorisch/fachliche die Angestellten im Ressort.

Daraus ergeben sich im Fall von Konflikten folgende Zuständigkeiten für die Bearbeitung und Lösung von Konflikten („Dienstweg“):

- Konflikte in einem Ressort durch die zuständige Ressortleitung, Eskalation bei Bedarf an Geschäftsführung
- Konflikte zwischen Ressorts in einem Geschäftsbereich durch die Leitungsteams des Geschäftsbereichs, Eskalation bei Bedarf an die Geschäftsführung, nachfolgend an den Vorstand
- Konflikte zwischen Ressorts unterschiedliche Geschäftsbereiche durch die Ressortleitungen, Eskalation bei Bedarf an die Geschäftsführung, nachfolgend an den Vorstand

3.3 Ordnungen

Die von der Projektgruppe erarbeiteten Vorschläge zur Struktur der Sektion sollen als „Ordnung zur Organisation“ verbindlich beschlossen werden. Diese beinhaltet dann:

- Anzahl und Aufgaben der Ressorts
- Anzahl und Zusammensetzung der Geschäftsbereiche
- Festgelegte Führungsaufgaben und Entscheidungskompetenzen von Vorstand, Geschäftsführung und Ressortleitungen (vgl. Absatz 2.1, 2.2, 2.3, 2.5)

Über weitere Ordnungen wurde im Arbeitsprozess diskutiert. Es handelt sich um:

- Finanzordnung (Umgang mit Geld in der Sektion, 4-Augen Prinzipien)
- Delegationsrahmen (formale Ermächtigung der Geschäftsführung und von Ressortleitungen, über einzelne Rechtsgeschäfte zu Lasten der Sektion zu entscheiden, zu erarbeiten)
- Code of Conduct (Verhaltensregeln, Umgang mit Interessenkonflikten, Transparenz, korruptionsfreien Verhalten (u.a. bei Vergabe von Aufgaben an Dienstleister), Umgang mit Spenden und Sponsoring, Umgang mit Politik / politische Ausrichtung / politische Aktivitäten, Einhaltung von Recht, Standards und internen Regelwerken (u.a. Regelungen des Bundesverbands, Datenschutz- und Sicherheit, Strafrecht etc.), Nachhaltigkeit, Umgang mit Verstößen etc.)
- Prozesshandbuch (Festlegungen zum Ablauf ausgewählter Prozesse bei Bedarf, zu erarbeiten)

Für die Zukunft ist festzulegen, wer über Veränderungen dieser Ordnungen beschließen kann. Hierzu folgender Vorschlag:

Ordnung	Beschlusskompetenz
Organisation	Vorstand im Benehmen* mit dem Sektionsrat
Finanzordnung	Vorstand im Benehmen* mit dem Sektionsrat
Delegationsrahmen	Vorstand im Benehmen* mit dem Sektionsrat
Code of Conduct	Mitgliederversammlung
Prozesshandbuch	Geschäftsführung im Benehmen* mit den an Prozessen Beteiligten

* Definition „Benehmen“: Von Vorstellungen des Beirats zu einem Sachverhalt kann aus sachlichen Gründen abgewichen werden.

Diese Zuordnung führt dazu, dass wichtige Veränderungen im Sektionsrat bearbeitet werden (Information, Meinungsbildung, Vorschläge für Anpassungen), der Vorstand jedoch im Zweifel handlungsfähig bleibt.

Eine mögliche Einschränkung von Mitgliederrechten zur Vermeidung von Interessenkonflikten wird dagegen von der zuständigen Ebene, der Mitgliederversammlung, beschlossen.

Festlegungen zu operativen Abläufen und praktischen Fragen (u.a. Schnittstellen zwischen Ressorts) trifft die Geschäftsführung, bei Bedarf nach Rücksprache mit dem Vorstand.

3.4 Grundsätze zum Umgang mit möglichen Interessenkonflikten

Gemäß heutiger Satzung sind die mitgliedschaftlichen Rechte von Angestellten der Sektion nicht beschränkt. Dies kann zu Interessenkonflikten führen, vor allem wenn sich Rollen als Angestellte und als Mitglieder überlagern. Dies kann zu intransparenten Prozessen führen oder 4-Augen Prinzipien unterlaufen.

Für einen möglichen Code of Conduct sollen die folgenden Grundsätze leitend sein (Vorschlag):

- Prinzip der Gewaltenteilung (Trennung der Führungsebenen)
- Transparenz: Angestellte der Sektion, die als Mitglieder am Vereinsleben teilnehmen, weisen jeweils auf bestehende Interessenkonflikte mit ihrer Rolle als Angestellte hin.
- Selbstverpflichtung: Angestellte der Sektion, die als Mitglieder am Vereinsleben teilnehmen verpflichten sich im Rahmen der ihnen zugewiesenen Aufgaben die Anforderungen aller Vereinsgruppen fair zu berücksichtigen.
- Enthaltungen: Bei Abstimmungen zu eigenen Angelegenheiten enthalten sich die betroffenen Personen.
- Verzicht auf passives Wahlrecht: Angestellte der Sektion kandidieren nicht für Ämter (Vorstand, Ältestenrat).

ENTWURF

3.5 Strategie der Sektion

In der Projektgruppe besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass die praktischen Fragen in den Ressorts möglichst weitgehend durch die jeweiligen Teams im Rahmen der gegebenen Budgets und Regelungen bearbeitet und entschieden werden sollen. Gleiches gilt für Diskussionen zur Weiterentwicklung der Inhalte und Angebote eines Ressorts. Diese Diskussionen sollten in einem Prozess der inhaltlichen Planung zusammenzuführen (was nehmen wir uns für das nächste Jahr / die nächsten 3 Jahre vor?). An einem solchen Prozess wären alle Ressorts beteiligt. Die Ergebnisse werden im Sektionsrat diskutiert und beraten. Sie werden vom Vorstand beschlossen und den Mitgliedern kommuniziert. Eine solche Planung ist dann ein verbindlicher inhaltlicher Bezugsrahmen für die weitere Gestaltung und Entwicklung der Sektion.

Mögliche Kompetenzverteilung in einem solchen Prozess:

- Ressorts und Geschäftsbereiche: Erarbeiten von Zielen und Maßnahmen, um die Ziele zu erreichen.
- Sektionsrat: Austausch, Beratung, Ergänzung, nach Möglichkeit Bereinigung von Widersprüchen und Konflikten
- Vorstand: Beschluss, ggf. mit Anpassungen im Sinne von Vorgaben

Ressourcen (Geld, Personal) werden im Prozess der Etatplanung den einzelnen Ressorts zugeordnet. Die Prozesse der Haushaltsplanung sind grundsätzlich etabliert:

Kompetenzverteilung:

- Ressorts und Geschäftsbereiche: Budgetanträge für den Etat
- Vorstand: Aufstellen erster Entwurf, Vorgaben für Anpassungen unter Berücksichtigung der verschiedenen Belange in der Sektion
- Sektionsrat: Beratung, Diskussion
- Vorstand: Entscheidung über den Etatentwurf zur Genehmigung in der Mitgliederversammlung
- Mitgliederversammlung: Genehmigung

3.6 Beispiele in der Praxis

Die nachfolgenden Beispiele dienen dazu, anhand praktischer Beispiele Arbeitsprozesse in der vorgeschlagenen Organisation zu beschreiben und damit die zum Teil abstrakten Beschreibungen besser greifbar zu machen. Die Liste soll im Zuge der weiteren Meinungsbildung in der Sektion ergänzt werden.

Beispiel	Möglicher Ablauf
wenn der Vorstand jetzt ein Kinder- und Jugend Ferienprogramm etablieren will,	Ein Ferienprogramm, dass an Mitglieder der Sektion mit ihren Familien gerichtet ist, wäre

wer ist da der Zuständige? JDAV, Ausbildung oder KLZ?	grundsätzlich im Aufgabenfeld des Geschäftsbereichs „Programm“ angesiedelt. Vermutlich fehlen dem „Programm“ konkrete Ideen und vor allem auch Wissen, was ein gutes Ferienprogramm für Kinder und Jugendliche ausmacht. Es ist wahrscheinlich zweckmäßig, eine Arbeitsgruppe aus „Programm“, „Familien“ und JDAV einzurichten, die ein solches Programm konzipiert und dafür sorgt, dass die einzelnen Bestandteile auch praktisch stattfinden. Voraussetzung ist, dass im „Programm“ jemand ist, der einen entsprechenden Arbeitsauftrag hat, dieses Ferienprogramm ins Leben zu rufen. Alternativ könnte das Ressort „Familien“ beauftragt werden, ein Ferienprogramm federführend zu konzipieren und umzusetzen. Auch hier wären Schnittstellen zum „Programm“ zu klären, da hier Prozesse für Anmeldungen, Abrechnungen von ÜL-Stunden etc. verfügbar sind.
Was wird hauptamtlich bearbeitet, was ehrenamtlich und wer legt das nach welchen Regeln fest?	
Wie werden Entscheidungen getroffen, die neu sind und nicht durch bestehende Ressorts gedckt sind? z.B: MTB-Anlage, Wintersport (Ski).	
Eine neue Gruppenleitung ist gewählt. Wie kommt diese Information in die E-Mail Verteiler der Sektion und in die Vereinsmedien (bisher ist das ja sehr individualisiert und damit fehleranfällig und aufwendig)	
Wer beschließt Beteiligung am LSB Familiensportfest, wer organisiert und wer führt durch, mit welchen Ressourcen?	Davon ausgehend, dass es sich hier um ein Event handelt, liegt die Federführung für die Arbeitsprozesse im Geschäftsbereich Öffentlichkeitsarbeit / Kommunikation.

	Sofern die Sektion noch nie daran teilgenommen hat, wäre zunächst zu entscheiden, ob und wieviel Zeit die Sektion in diese Aktivität investieren möchte. Dies würde entweder die GB-Leitung entscheiden, oder sie würde einen Vorschlag als Entscheidungsvorlage an den Vorstand richten. Diese Vorlage könnte auch schon Überlegungen enthalten, was die Sektion inhaltlich machen würde, wer zu beteiligen wäre (das Ressort Familie, ggf. weitere) und welches Budget erforderlich ist.
Verknüpfung Leistungsförderung Sektion mit Landesverband?	
Beantragung einer Vereinstrainerstelle inkl. dafür notwendiger Fördermittel	

4 Bewertung

4.1 Chancen

- Klare Struktur
- Klarheit in der Rolle des Beirats
- Vorstände werden zeitlich deutlich entlastet
- Höhere Transparenz zu Entscheidungsprozesse, in der Theorie
- Klarheit in den Aufgaben und Rollen hilft bei der Gewinnung von Ehren- und Hauptamt
- Top-Sharing als Chance für ehrenamtliche Führung von Ressorts

4.2 Risiken

- Personalbedarf im Ehrenamt steigt
- Zeitbedarf für Sitzungen steigt, insbesondere für die Ressortleitungen (z.B. 4 Beiratssitzungen, 4 Geschäftsbereichssitzungen, 2 Ausschusssitzungen im Jahr)
- Aufgaben für Ressortleitungen nehmen eher zu als ab, viel Management und Koordination, weniger Inhalt
- Kosten für Personal steigen (→ Geschäftsführung, ggf. hauptamtl. Ressortleitungen)

5 Umsetzung

5.1 Schritte und zeitliche Abfolge

Die Umsetzung der vorgeschlagenen Struktur wird als Prozess einen längeren Zeitpunkt in Anspruch nehmen. Im Folgenden werden lediglich Eckpunkte in einer möglichen zeitlichen Reihenfolge dargestellt. Die Darstellung ist nicht vollständig. Eine Validierung im Sinne von Zweckmäßigkeit und Machbarkeit ist noch nicht erfolgt.

Möglicher Ablauf:

1. Beschluss der Mitgliederversammlung zur Veränderung der Organisation (Mai 2024)
2. Konstituierung der verschiedenen Ressorts (ab Mitte 2024) mit ihren Arbeitskreisen
3. Vorbereitung Satzungsänderung, Beschlussfassung (bis Oktober 2024)
4. Klärung offener Personalfragen
 - o Geschäftsführung (in 2024)
 - o Ressort- und Geschäftsbereichsleitungen, mögliche kommissarische Übernahme während der Suchphase (in 2024/25)
5. Bearbeitung von Prozessen (Teilprozesse, Aktivitäten, Arbeitsschritten), Absprachen zur Zusammenarbeit an bestehenden Schnittstellen zwischen Ressorts (ab Mitte 2024)
6. Konstituierende Sitzung des Sektionsrat (Februar 2025, vorbereitend zur Mitgliederversammlung im Mai 2025)
7. Verabschiedung von Ordnungen entsprechend der neuen Satzung (bis Mitte 2025 unter Einbezug des Sektionsrats)
8. Übergabe von Geschäften und Prozessen in den verschiedenen Ressorts / Geschäftsbereichen. Handlungsbedarfe bestehen vor allem
 - o Zwischen Vorstand und Geschäftsbereichsleitungen
 - o Bei personellen Veränderungen auf der Ebene der Ressortleitungen
9. Erste gemeinsame inhaltliche Planung der Sektionsschwerpunkte („Strategie“ in 2025)

5.2 Satzungsänderung

Die Umsetzung der vorgeschlagenen Strukturen erfordert eine Anpassung der Satzung. Dies erfolgt zusammen mit weiteren Satzungsänderungen, die sich a) aus früheren Beschlüssen der Mitgliederversammlung und b) dem Beschluss des Verbandsrats zur Änderung der Mustersatzung im November 2023 ergeben.

Aktualisierungsbedarfe bestehen nach jetzigem Stand mit Blick auf die Ergebnisse des Projekts 150+:

Thema	Anpassungsbedarf
Organe der Sektion	Mitgliederversammlung und Vorstand mit ihren Aufgaben

Gremien	Ältestenrat und Sektionsrat mit ihren Aufgaben
Elemente der Vereinsorganisation	Geschäftsbereiche und Ressorts, Verweis auf „Ordnung zur Organisation“ die näheres regelt
Arbeitskreise	Funktion zu Zuordnung, Gründung, Leitung, Auflösung
Geschäftsführer/in	Muss in der Satzung verankert werden, mit Vertretungsbefugnis gem. §30 BGB
Wahlen	Einschränkungen zum passiven Wahlrecht für Angestellt der Sektion mit Bezug zum Ehrenamt, Kooptation für den Vorstand
Ordnungen	Nennung relevanter Ordnungen sowie der für den Beschluss zuständigen Gremien oder Organe

Eine detaillierte Aufbereitung zum Änderungsbedarf einzelner Paragrafen in der bestehenden Satzung ist bei Bedarf verfügbar.

ENTWURF