



## **> DAV Sektion Berlin**

### **Projekt Sektion Berlin 150+**

06.07.2022, 18:00 – 21:00 Uhr

Sitzung des Vorstands



# Agenda

- Bisheriger Ablauf, Interviewpartner
- Die Sektion Berlin heute, Stärken und Schwächen im Überblick
- Vertiefung Führungsprozesse
- Impuls Zielbild für eine Organisationsentwicklung
- Impuls Maßnahmen

# Geführte Interviews

(März – Juni)

- Jürgen Mittag
- Pia Kavka
- Tim Brand
- Frederico Göppelt, Jaqueline Knoll
- Albrecht Göbel, Jakob Walcher
- Kerstin Vehma
- Victor Lang
- Bernd Schröder
- Dieter Engel
- Andreas Bien
- Harald Fuchs
- Claudia Hedemann
- Christiane Gögelein
- Sebastian
- Timo Sengewald
- David Riebschläger
- Leonie, Miriam
- Wolfgang Fuhrmann, Bernhard Niebojewski

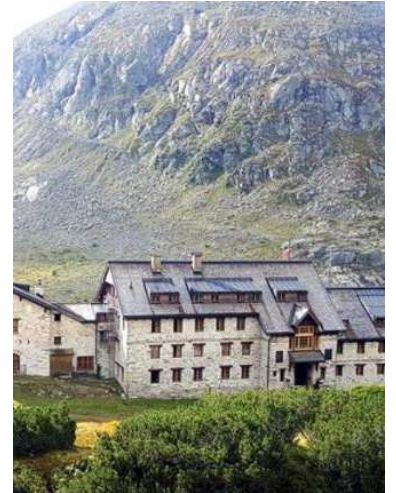
➤ **Bestandsaufnahme**

➤ Übersicht

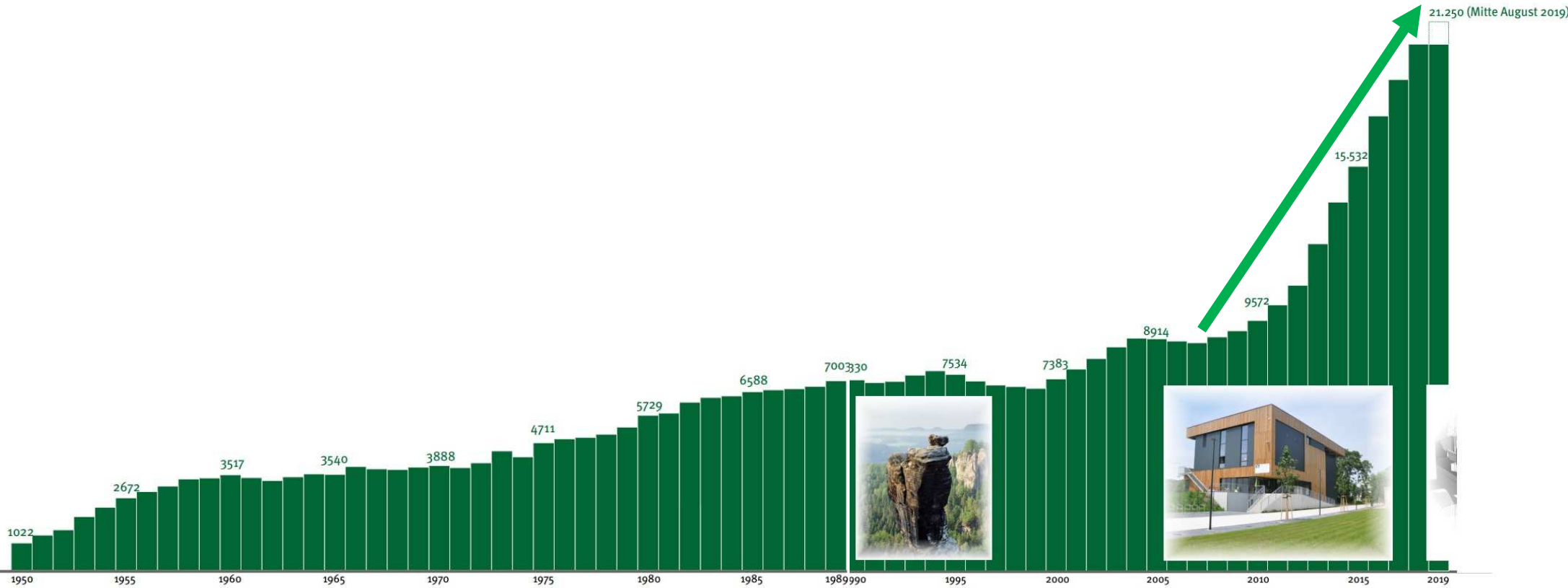
# Die DAV Sektion Berlin

## (Übersicht)

- Mit > 25.000 Mitgliedern der drittgrößte Verein Berlins
- Starke alpinistische Tradition (Hütten & Wege, Exkursionen, alpinistische Ausbildung)
- Hohe Dynamik:
  - Mitgliederwachstum, mit weiterem Potenzial
  - Investitionen (Kletterzentrum mit Erweiterungsplänen, Geschäftsstelle), attraktive Lage
  - Kletterboom hält an, zunehmende Bedeutung des Kletterns als Sportart, auch in der Sektion
  - Aktiver Vorstand, engagierte Vereinsmitglieder mit vielfältigen Gestaltungsideen
- Breites Leistungsportfolio, spricht unterschiedliche Bedürfnisse an
- Starke Kultur eines „Vereins von Mitgliedern für Mitglieder“
- Offenheit für Ideen, Gestaltungsfreiräume für Aktive
- Ca. 8,5 Mio € Bilanzsumme
- Stabile wirtschaftliche Lage, aber auch Unwägbarkeiten (Fremdfinanzierung von Investitionen, Investitionen in Hütten & Wege)



# Mitgliederentwicklung 1950 - 2019



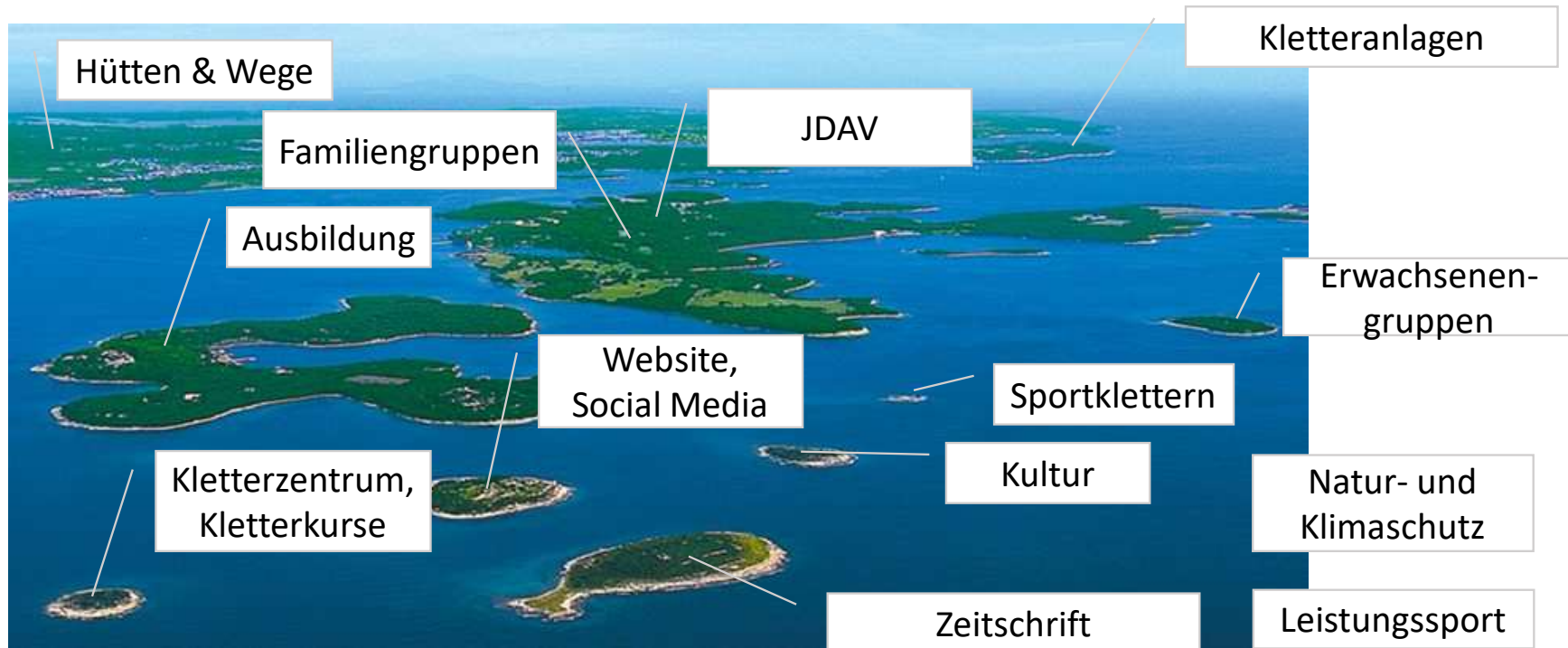
# Von Mitgliedern für Mitglieder: die DAV Sektion Berlin in den 90ern...



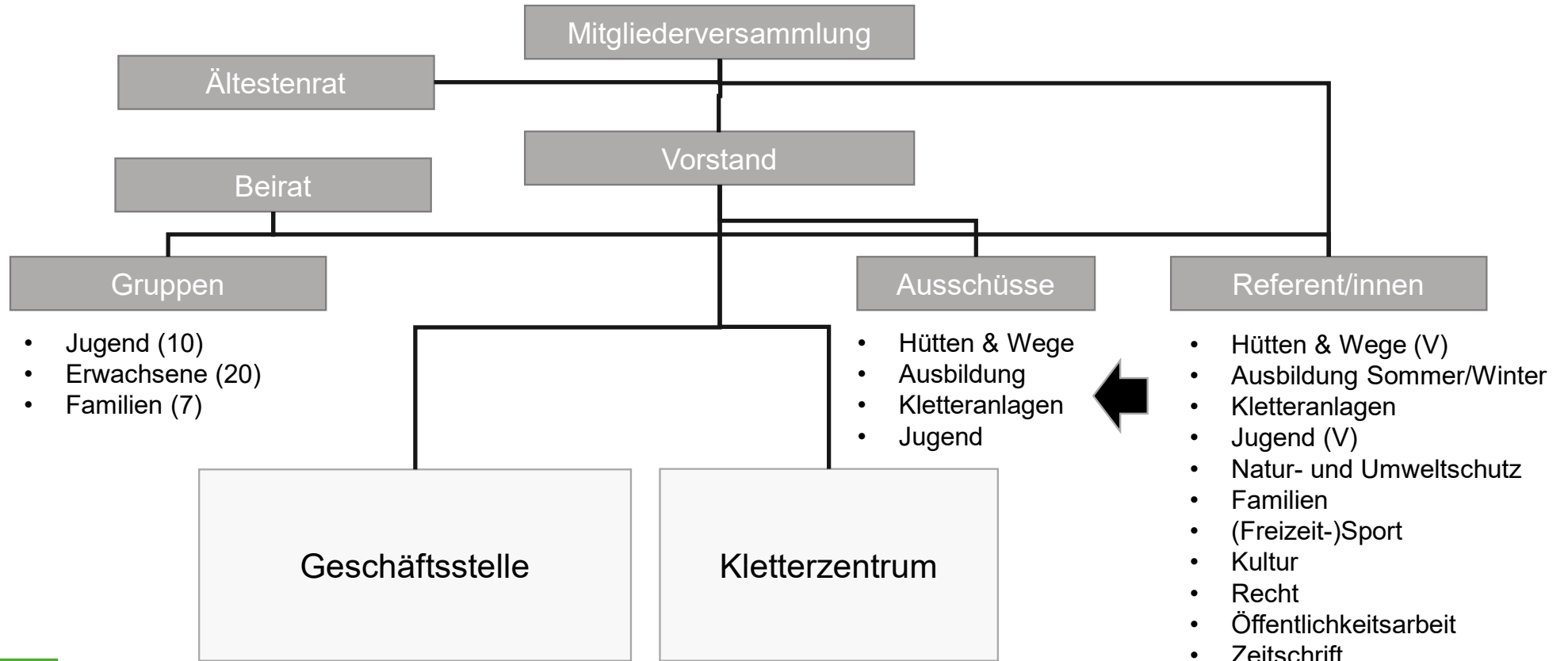
*Aktive der Sektion sitzen am gemeinsamen Lagerfeuer. Manche haben Funktionen im Verein, andere nicht. Man kennt sich gut. Es sind auch Angestellte dabei, aber das spielt keine so große Rolle. Gemeinsam und gemeinschaftlich werden die Dinge angegangen, für die alle „brennen“, sei es Ausbildung, Hütten, Bergsteigen, Touren, Klettern...*



# ... und heute: viele „Lagerfeuer“ an unterschiedlichen Orten



# Aktuelle Struktur der Sektion



# Geschäfts- und Hauptprozesse der Sektion

## Führung

- Strategie entwickeln, festlegen
- Geschäftsführung
- Bereichsführung
- Mitarbeiterführung
- Interne Kommunikation
- Meinungs- und Willensbildung

## Steuerung

- Etatplanung
- *Auswertungen/Berichte*
- Soll-/Ist-Abgleich

## Leistungen

- *(Interessenvertretung)*
- Kurse und Veranstaltungen
- Hütten und Wege
- Kletteranlagen
- Gruppen
- Mitgliederinformation
- *(Eigenwerbung)*
- Mitgliederservices
- *Naturschutz, Klimaschutz*

- (Hauptprozesse in Klammern spielen in der Sektion eine untergeordnete Rolle)
- *Kursiv dargestellte Hauptprozesse wurden in den Interviews nicht oder nur am Rand thematisiert*

## Verwaltung

- Mitgliederverwaltung
- Hüttenverwaltung
- Ausrüstungsverwaltung
- Gruppenverwaltung
- Verwaltung Veranstaltungsleiter
- Teilnehmerverwaltung
- Verwaltung Sektionstermine
- Beschaffung/Einkauf
- Organisationsverwaltung

## Finanzen

- *Finanzbuchhaltung*
  - *Kosten- und Leistungsrechnung*
  - *Zahlungsverkehr*
- © BVM  
www.bvmberatung.net

➤ **Stärken / Schwächen**

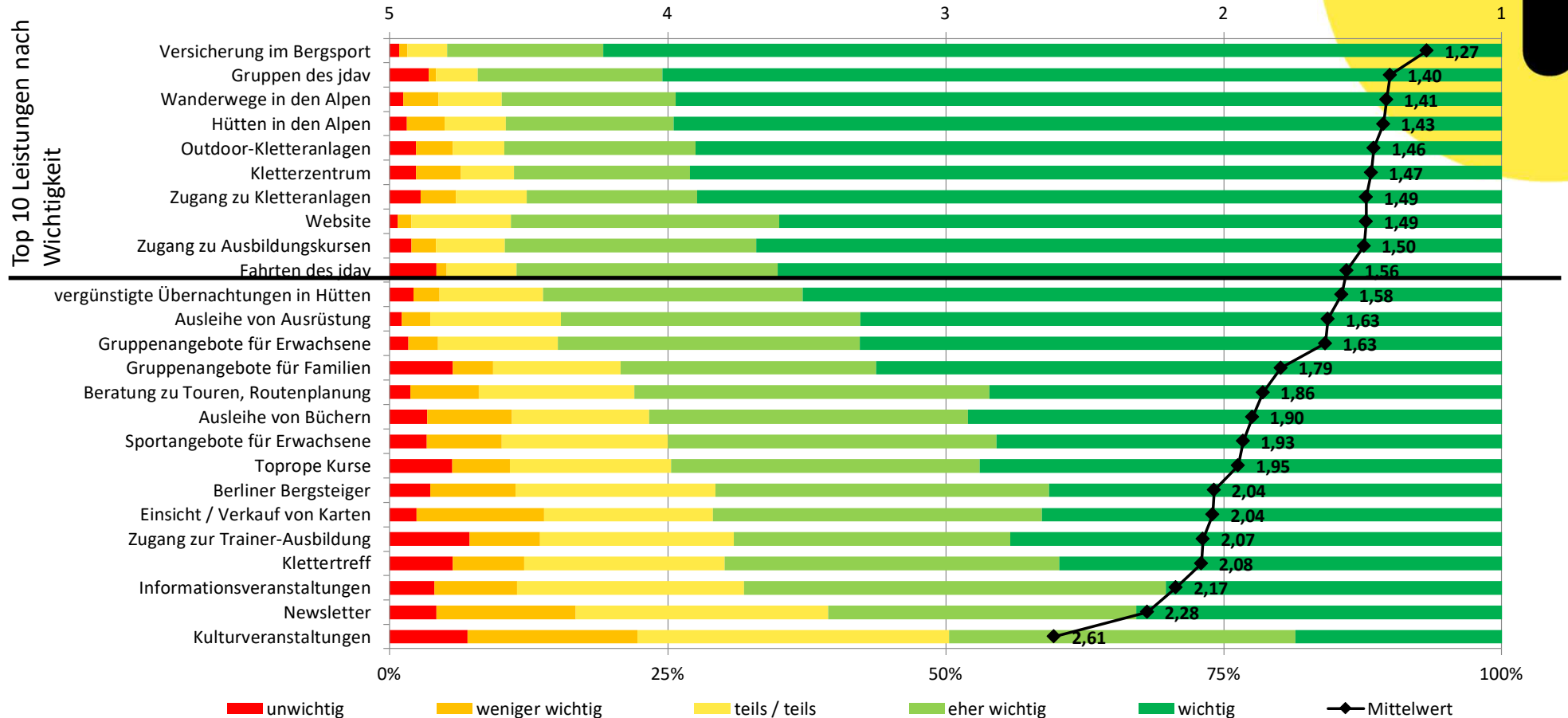
# Stärken

- Größe, Wachstumsdynamik.
- Breites Portfolio an Angeboten für verschiedene Bedarfe. Hohe Anziehungskraft.
- Inhaltlich gute Angebote, überwiegend hohe bis sehr hohe Zufriedenheit mit den Leistungen der Sektion.
- Infrastruktur:
  - Kletterangebote als Treiber für Wachstum, Kletterhalle in attraktiver Lage in Berlin.
  - Vereinszentrum in bester Lage.
  - Hütten & Wege in attraktiven Regionen.
- Alpinistische Kompetenz in Ehren- und Hauptamt.
- Hohe Nachfrage nach Gruppen-Angeboten, auch für Aktivitäten im Umland von Berlin.
- Klare Positionierung mit Sport und Natur als zentralen Inhalten.
- Interessierte Mitglieder mit Ideen und Engagement für die Entwicklung der Sektion.
- Viele und unterschiedliche Möglichkeiten der Beteiligung am Vereinsleben (Gruppen, Ausschüsse, Feste, Arbeitseinsätze, ...).
- Hauptamt mit starker Bindung zu den Themen und Inhalten der Sektion.
- Operative Prozesskompetenz im Hauptamt, Service-Mentalität für das einzelne Mitglied.
- Finanzielle Reserven.



# Wichtigkeit, Übersicht

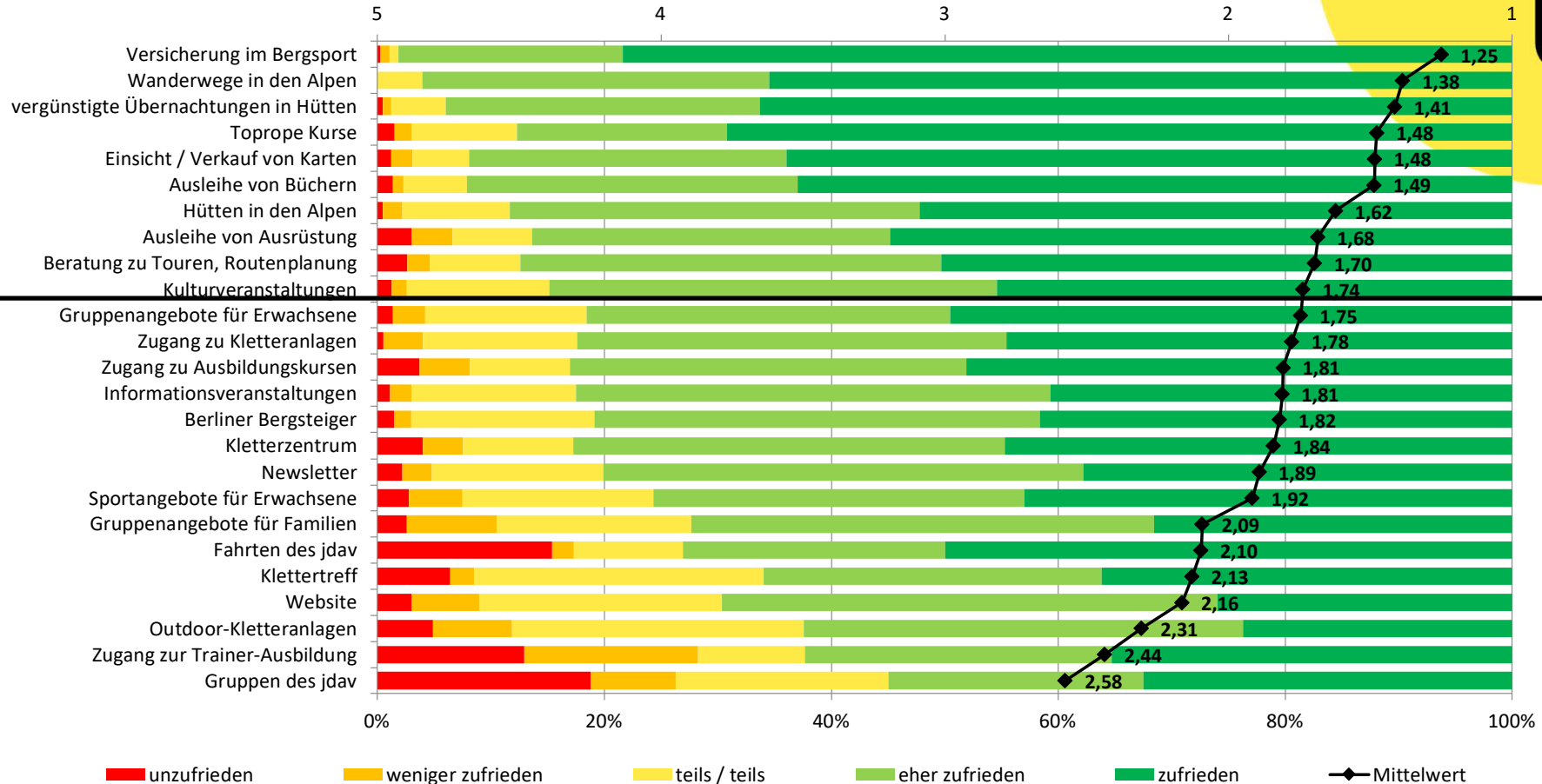
sortiert nach „Mittelwert“



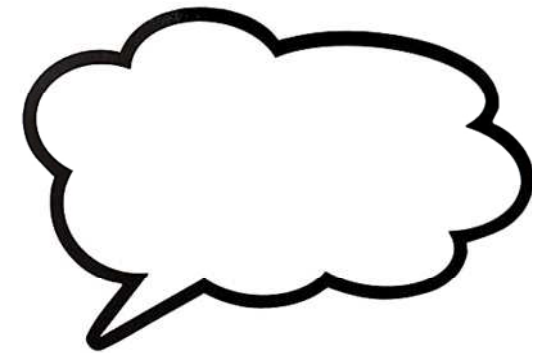
# Zufriedenheit, Übersicht

sortiert nach „Mittelwert“

Top 10 Leistungen nach  
Zufriedenheit



# Aussagen aus den Interviews zu Stärken



- Wir haben tolle Leute mit viel Begeisterung in der Sektion
- Wir haben sehr gute Angebote in der Sektion
- Themen gehen wir pragmatisch an, orientiert an der Sache
- Geld ist nicht unser Problem
- Die Menschen und der Umgang miteinander ist sehr angenehm
- Es gibt eine große Nähe zu den Mitgliedern
- Kletterzentrum und Kletteranlagen sind eine tolle Sache
- Die hauptamtliche Unterstützung ist sehr gut
- Unsere Bibliothek
- Die „Familie“ als Wert
- Angebote für Familien machen die Sektion für viele attraktiv
- Mitgliederwachstum
- Vielfältiges und attraktives Vereinsleben, z.B. im Zusammenhang mit Hütten oder Gruppen
- Die Arbeitseinsätze an den Hütten sind sehr gefragt
- ...



# Bewertung der Prozesse aus externer Sicht

(Effektivität/Zweckmäßigkeit)

## Führung

- Strategie entwickeln, festlegen
- Geschäftsführung
- Bereichsführung
- Mitarbeiterführung
- Interne Kommunikation
- Meinungs- und Willensbildung

## Steuerung

- Etatplanung
- Auswertungen/Berichte
- Soll-/Ist-Abgleich

## Leistungen

- (*Interessenvertretung*)
- Kurse und Veranstaltungen
- Hütten und Wege
- Kletteranlagen
- Gruppen
- Mitgliederinformation
- (*Eigenwerbung*)
- Mitgliederservices
- Naturschutz, Klimaschutz

## Verwaltung

- Mitgliederverwaltung
- Hüttenverwaltung
- Ausrüstungsverwaltung
- Gruppenverwaltung
- Verwaltung Veranstaltungsleiter
- Teilnehmerverwaltung
- Verwaltung Sektionstermine
- Beschaffung/Einkauf
- Organisationsverwaltung

## Finanzen

- Finanzbuchhaltung
- Kosten- und Leistungsrechnung
- Zahlungsverkehr

# Schwächen

## Leistungen und Prozessabwicklung

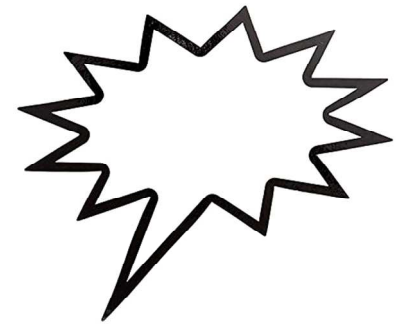
- Website ist unübersichtlich, Angebote und Informationen verstreut, schwer zu finden
- Einzelne, aber relevante Lücken im Angebotsportfolio:
  - Angebote für junge Menschen, Anschluss-Angebote für Kinder aus den Familiengruppen
  - Alpinistische Basisausbildung
  - Angebote im leistungsorientierten Klettern
- Technische Lösungen für die Unterstützung operativer Abläufe teilweise veraltet und umständlich in der Handhabung (z.B. Mitgliederverwaltung des DAV, ÜL-Verwaltung)
- Komplizierte Abwicklungsprozesse, teils hohe Einarbeitungsbedarfe
- Autodidakten in Arbeitsfeldern (Zeitschrift, Bibliothek, Verwaltungsprozesse Ausbildung, Material, Hüttenwarte)
- Intransparente Prozesse, fehlende / unverständliche / unfaire Standards, fehlende konzeptionelle Grundlagen für Management-Fragen, gewisse Willkür in Einzelentscheidungen (z.B. Terminvergaben, Bewilligung von Mitteln für Weiterbildung)
- Hohe zeitliche Beanspruchung des Ehrenamts mit Verwaltungsaufgaben (z.B. Vorstand, Gruppenleitungen)
- Verfügbarkeit des Ehrenamts für die Durchführung von operativen Prozessen nicht immer verlässlich (z.B. Projekt 150+, Hüttenreferenten)
- Bestehender Unterstützungsbedarf überfordert teilweise die Geschäftsstelle (z.B. Familiengruppen, jdav)
- Teils wenig strukturierte Abläufe, ausgeprägte „Hands-on“ Mentalität

# Schwächen

## Zusammenarbeit in der Sektion, Weiterentwicklung der Sektion

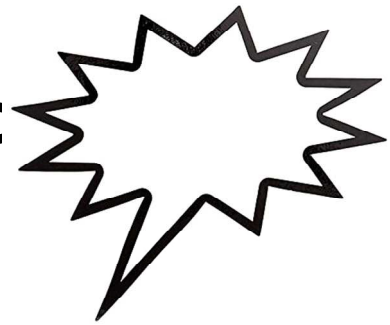
- Sehr hohe Anzahl Steuerungskreise
- Zergliederte operative Durchführung von Prozessen
- Starke Konflikte zu Inhalten, Aufgaben, Prioritäten, Verantwortung in bestehenden Rollen
  - als Vorstand
  - als Mitarbeiter UND Vereinsmitglied
  - als Führungskraft (Haupt- und Ehrenamtlich)
  - als aktives Vereinsmitglied (z.B. Referenten, Warte, Beirat)
- Keine „gemeinsame Klarheit“ über Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung in den verschiedenen Rollen
- Leben auf den Inseln, starker Fokus auf das eigene Interesse bei Aktiven, z.T. auch im Hauptamt
- Hohe Ansprüche an Mitsprache, aber geringe Neigung zur Übernahme von Verantwortung
- Teils fehlende Klarheit über Zuständigkeiten und Verantwortung für Ergebnisse (u.a. in Projekten)
- Zuarbeit Hauptamt an Vorstand insbesondere an Schnittstellen zwischen „Inseln“ unbefriedigend (Beispiel: Konzeptentwicklung Personal, IT)
- Koordination der Prozesse in der Sektion erfordert hohen Kommunikationsaufwand
- Zusätzlich Aufwand für Nachverfolgung, Rückkopplungen aus Prozessen sind teilweise unzuverlässig
- Geringe Effektivität in der Umsetzung von Veränderungen / Innovationen in der Sektion
- Teils geringe Verbindlichkeit von Absprachen

# Aussagen aus den Interviews zu Schwächen



- IT-Themen wurden nie professionell betreut.
- Fehlende Bereitschaft zur (notwendigen) Veränderung aufgrund der Vereinsgröße.
- Um eine Veränderung hinzubekommen muss man anderen sehr stark auf die Nerven gehen.
- Alle haben Vorschläge, aber keiner will etwas machen.
- Der Hüttenetat wird im Beirat „durchgewunken“, aber über 150 € für eine Gruppe wird endlos debattiert.
- In der Geschäftsstelle muss man Wände einstürzen lassen, um Unterstützung zu bekommen.
- Verantwortung wird hin und her geschoben.
- Jeder kümmert sich um sein Thema.
- Wir „versorgen“ in der Geschäftsstelle auch Mitglieder, die eine Beschäftigung brauchen. Kompetenz ist da nicht so wichtig.
- Der Hüttenausschuss ist ein intransparenter Zirkel mit ausgeprägtem Korpsgeist.
- Beratung durch den Beirat funktioniert nicht.
- Teams wird genutzt um Konflikte auszutragen, schlechte Debattenkultur.
- Es gibt Eliten, die auf andere herabschauen.
- Es herrscht teilweise ein sehr rauer Ton.
- Der Vorstand hängt alle ab mit seinen Ideen.

# Kritische Aussagen\* zum Verhältnis von Haupt- und Ehrenamt



## Aus dem Ehrenamt

- In der Geschäftsstelle tut jeder was er oder sie will.
  - Die in der Geschäftsstelle tun nur wozu sie Lust haben.
  - Das Hauptamt ist überall dabei, aber wenn man sie braucht haben sie etwas anderes zu tun.
  - Vom Hauptamt kommt keine Initiative für die Lösung von Problemen, die kommt von den Referenten.
  - In der Geschäftsstelle sind auch
- Fehlende Aufmerksamkeit für meine (momentanen) Anliegen, jede/r macht was er/sie will**

## Aus dem Hauptamt

- Die grätschen ständig in unsere Prozesse hinein. Wir werden vom Vorstand ausgebremst.
- Der Vorstand reißt nach beliebigen Löchern auf ohne zu eine Ahnung zu haben was das praktisch bedeutet.
- Ehrenamt fordert mehr Unterstützung, fühlt sich dann aber übergangen, wenn im Hauptamt Entscheidungen getroffen werden.
- **Fehlende Wertschätzung für meine Kompetenz und Leistung, ich weiß doch was ich zu tun habe.**
- Der Vorstand arbeitet nicht gemeinsam, jeder macht seine Sachen. Es gibt kaum gemeinsame Ziele. Es fehlt eine konstruktive Diskussion im in der Führungsetage.
- Es gibt kaum Wertschätzung für das, was wir hier leisten
- Jeder kann sich an uns wenden. Wir versuchen jedem zu helfen.
- Auf die Expertise des Hauptamts wird kein Wert gelegt.
- Zu viele Leute machen gleichzeitig dasselbe.
- Wir müssen unsere Prioritäten selbst festlegen.
- Wir machen Konzepte über Konzepte, alle beschäftigen sich mit allem Möglichem, nur nicht damit, wofür sie da sind.

\* Hier Schwerpunkt auf bestehende Konflikte. In der Sektion gibt es gute, konstruktive und funktionierende Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamt.

# Absehbare Entwicklungen

- Weiteres Mitgliederwachstum im Zuge des „Kletterbooms“ (in 2030: ca. 35.000 Mitglieder?)
  - Zunahme des Mengengerüsts operativer Prozesse/Geschäftsvorfälle
  - Steigende Beitragseinnahmen
- Zunehmendes Gewicht der lokalen Aktivitäten im Vergleich zu den alpinen. Dies ist eine Herausforderung für die Vereinskultur mit starker alpinistischer Tradition.
- Generationenwechsel im Hauptamt. Ausscheiden langjährig Mitarbeitender mit Wissen und Erfahrung sowohl in Inhalten als auch in den tradierten Strukturen der Sektion.
- Zunehmender Bedarf für Standardisierung als Grundlage für effiziente Verwaltungsabläufe. Bedarf für Modernisierung von Tools wird dringlicher.
- Erwartungen an den Auftritt nach außen, die Kommunikation mit Mitgliedern wird weiter steigen.



Bedeutung von Kontinuität in Entscheidungen nimmt weiter zu (Bedarf für Strategien), der Raum für kurzfristige Richtungswechsel wird kleiner.



Das Selbstverständnis eines zielgerichteten, professionell und arbeitsteilig agierenden „Unternehmens“ muss sich weiter entwickeln.

➤ **Vertiefung Führungsprozesse**

# Bewertung der Prozesse aus externer Sicht

(Funktionalität/Zweckmäßigkeit)

## Führung

- Strategie entwickeln, festlegen
- Geschäftsführung
- Bereichsführung
- Mitarbeiterführung
- Interne Kommunikation
- Meinungs- und Willensbildung

## Steuerung

- Etatplanung
- Soll-/Ist-Abgleich
- Auswertungen/Berichte

## Leistungen

- (Interessenvertretung)
- Kurse und Veranstaltungen
- Hütten und Wege
- Kletteranlagen
- Gruppen
- Mitgliederinformation
- (Eigenwerbung)
- Mitgliederservices
- (Naturschutz, Klimaschutz)

## Verwaltung

- Mitgliederverwaltung
- Hüttenverwaltung
- Ausrüstungsverwaltung
- Gruppenverwaltung
- Verwaltung Veranstaltungsleiter
- Teilnehmerverwaltung
- Verwaltung Sektionstermine
- Beschaffung/Einkauf
- Organisationsverwaltung

## Finanzen

- *Finanzbuchhaltung*
- *Kosten- und Leistungsrechnung*
- *Zahlungsverkehr*



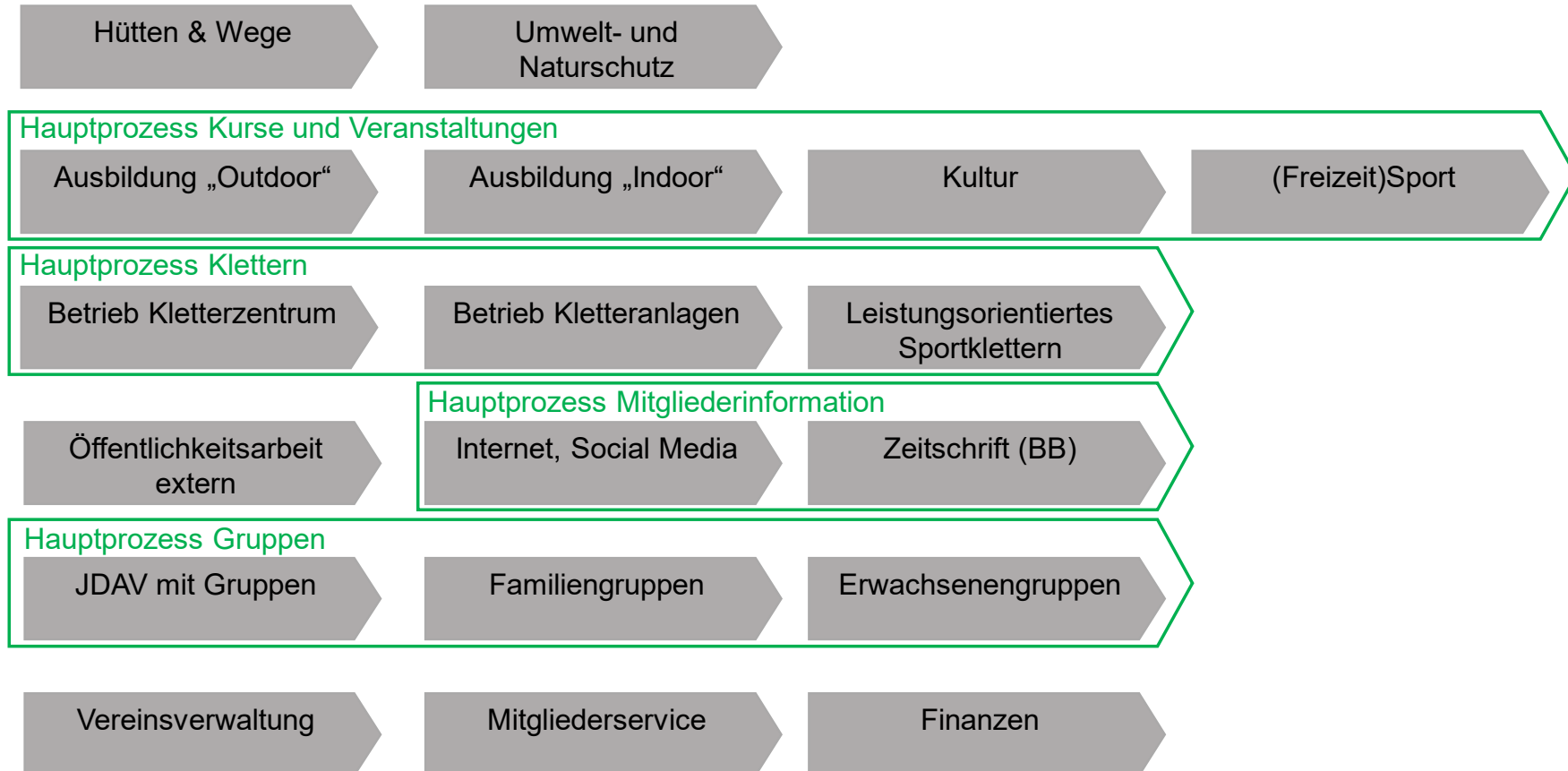
▶ **WIV-Formel:** Die Wirkung einer Organisation ist das Produkt aus Instrumenten und Verhalten.

▶ Instrument UND Verhalten sind in der Sektion Berlin zu diskutieren. Aber wo liegt der „entscheidende“ Ansatz für eine positive Weiterentwicklung?

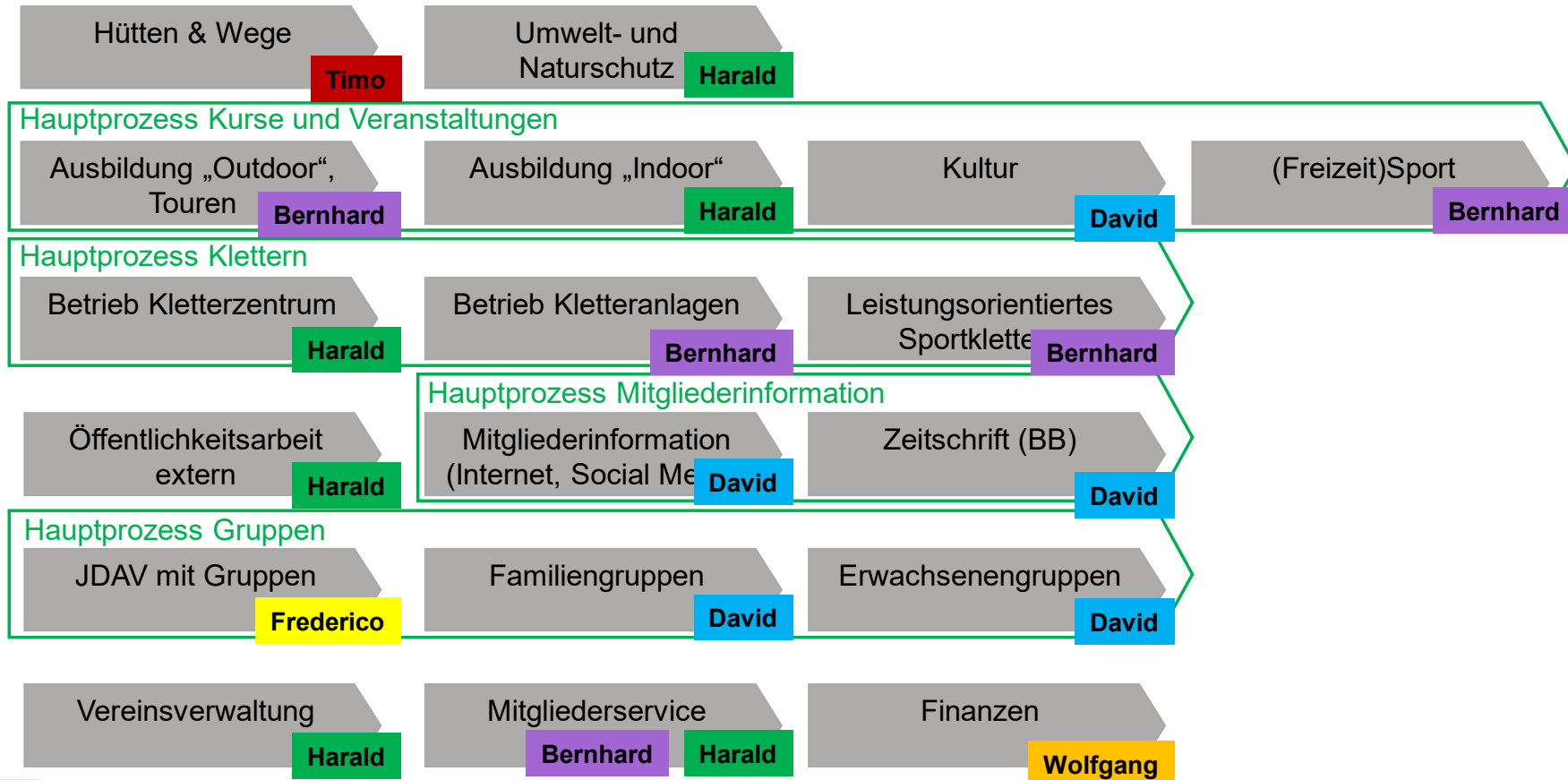
$$W = I_k * V$$

➤ **Führungsstruktur, Ehrenamt**

# 18 Steuerungskreise für Prozesse in der Sektion



# Zuständigkeiten des Vorstands in Steuerungskreisen



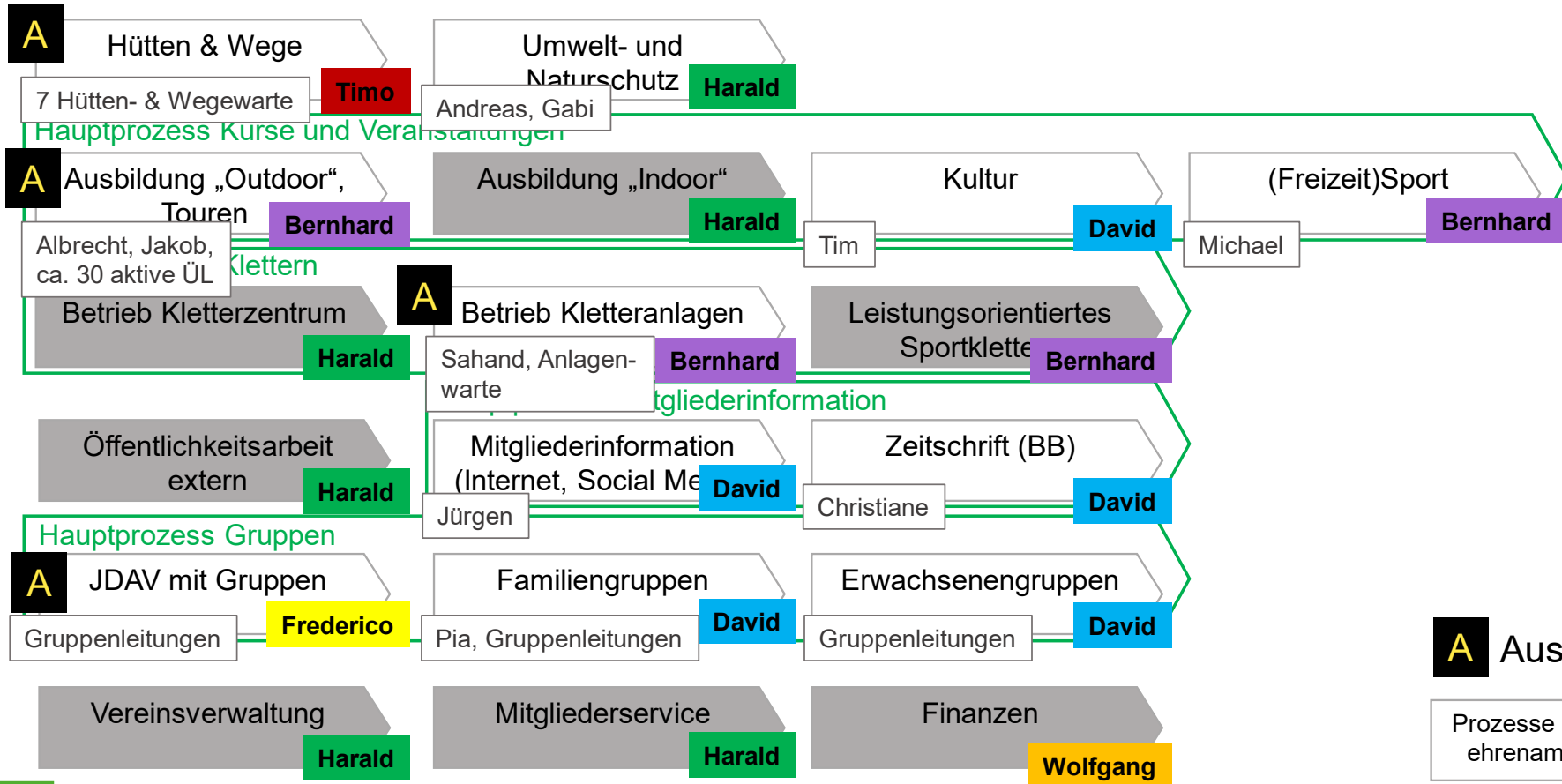
# Strukturen und Rollen im Ehrenamt

## Vorstand

**Die Struktur der Sektion ist Schritt für Schritt gewachsen. Sie ist geprägt durch ehrenamtliche Tatkraft in der Gestaltung und Entwicklung der Vereinsaktivitäten.**

- Große Zahl von Steuerungskreisen, in der Tendenz eher lose verbunden („Inseln“)
- In vielen Steuerungskreisen ausgeprägtes Eigenleben („Lagerfeuer“):
  - Individualinteressen oder Interessen des eigenen Kreises dominieren
  - Teilweise Desinteresse an verbundenen Kreisen / gemeinsamen Themen (Persönliche Interessen dominieren, im Ehrenamt stärker als im Hauptamt)
- Die Koordination der verschiedenen Steuerungskreise ist Job des Vorstands
  - Themenportfolio insbesondere für Vorsitzenden und seine Stellvertreter ist breit
  - Mitglieder des Vorstands müssen sich tief in fachliche Fragen eindenken
  - Die Abstimmung der unterschiedlichen Interessen und Befindlichkeiten im Verein ist meist ein Abenteuer

# Ehrenamtliche Mitarbeit



**A Ausschüsse**  
 Prozesse mit ausgeprägter ehrenamtlicher Mitarbeit

# Strukturen und Rollen im Ehrenamt

## Ausschüsse

- Ausschüsse sind ein funktionierendes Instrument für Wissenstransfer und Meinungsbildung zu einem Arbeitsfeld.
- Größte Schwäche der Ausschüsse ist die Verfügbarkeit von Ehrenamt (Referenten, Warte, Übungsleiter) für kontinuierliche fachlich-inhaltliche Arbeit.
- Die Anbindung der Ausschüsse an den Vorstand ist unterschiedlich geregelt. Hüttenreferent und Jugendreferent haben als Mitglieder des Vorstands eine Doppelrolle.
- Es fehlen Ausschüsse für neuere Arbeitsfelder der Sektion (z.B. Klettern, Familiengruppen, Mitgliederinformation). Es bestehen teilweise informelle Arbeitsstrukturen, aber ohne klare Anbindung in Entscheidungsprozesse.
  - Regelmäßige Treffen von Gruppenleitung
  - Steuerungskreis Kletterzentrum
  - „Arbeitskreis Kommunikation“

# Strukturen und Rollen im Ehrenamt

## Fachreferenten

- Fachreferenten haben in der Organisation die Rolle von **Bereichsverantwortlichen**.
- Fachreferenten nehmen überwiegend **gestaltende/kreative** und **umsetzende/ausführende Rollen** ein. Ideen für Verbesserungen werden entwickelt und möglichst umgesetzt / in Diskussionen der Sektion eingebracht.
- Die bestehende **Budgetverantwortung** wird in der Regel **wahrgenommen**, teilweise mit Unterstützung des Hauptamts (z.B. Soll-Ist Vergleiche aus der Buchhaltung, Erstellung des Haushalts für Hütten, unterstützt von Andreas).
- Referenten sind **gewählt**, Fehlbesetzungen können nur von der Mitgliederversammlung korrigiert werden.
- Nicht alle Prozesse/Steuerungskreise haben zugeordnete Referentenrollen (Kletterzentrum, Vereinsverwaltung, Mitgliederservice, Finanzen)

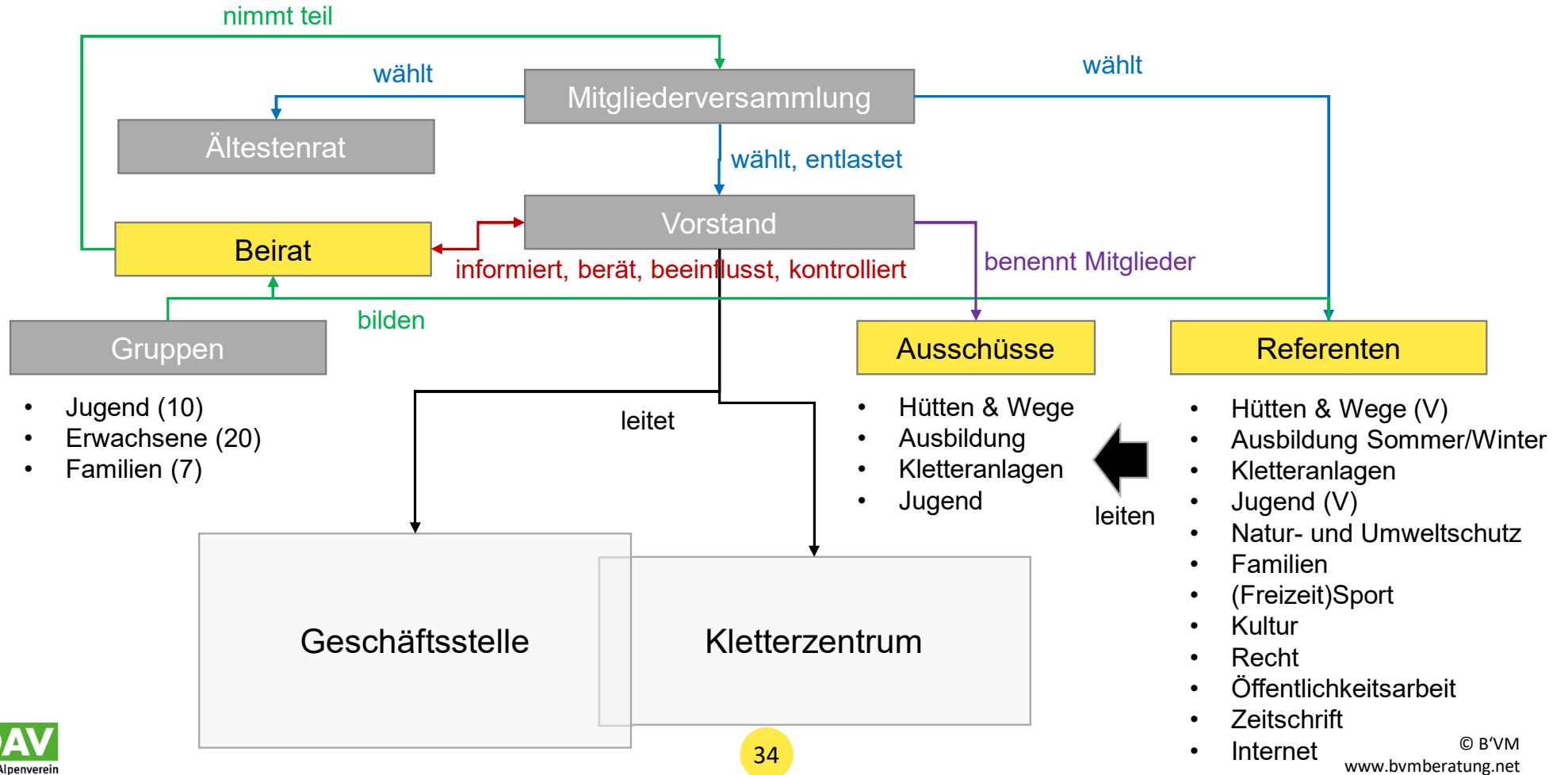


# Strukturen und Rollen im Ehrenamt

## Beirat

- Beirat mit vielschichtiger Rolle in den Arbeitsprozessen.
  - Informationsbörse der Aktiven
  - Kontrolle des Vorstand (Haushalt)
  - Ort basisdemokratischer Einflussnahme, unabhängig vom eigenen Verantwortungsbereich
  - inhaltlich beratendes Gremium zu allen Fragen, die ihm vorgelegt werden
- Die Arbeit des Beirats wird von vielen als wenig effektiv wahrgenommen. Inhaltliche Beratungsarbeit ist aufgrund von Größe und teils fehlender Fachkompetenz zu Sachfragen nicht möglich.
- Beirat ist gleichzeitig auch „Ausschuss“ der Gruppen. Gruppenleitungen haben deutliches Übergewicht.
- Beirat ist kein Gremium aller Aktiven der Sektion. Hütten & Kletteranlagen sind nur durch Referenten vertreten, Kletterzentrum fehlt.
- Jugend- und Hüttenreferent mit Doppelrolle: als Gast (Vorstandsmitglied) und Referent.
- Rolle des „Vorsitzenden“ ist nicht klar geregelt (Festlegen TO mit Beschlüssen, Sitzungsleitung).
- Beiratsmitglieder stellen einen wesentlichen Teil der Mitgliederversammlung. Dadurch entsteht eine informelle Machtposition (Beeinflussung von Stimmungen in der MV, Urteil über die Arbeit des Vorstands).

# Aufbauorganisation der Sektion Berlin

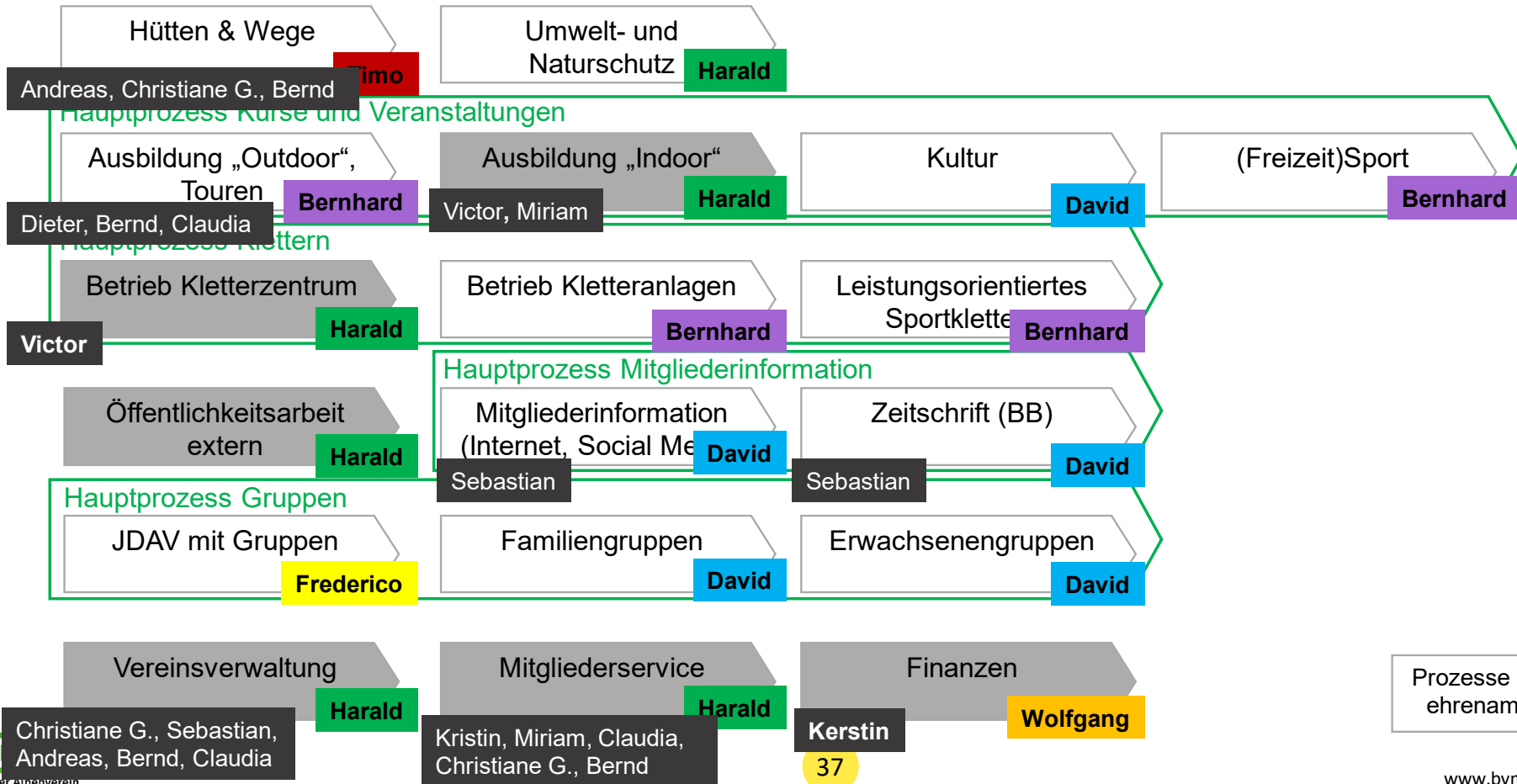


➤ **Ausführungsstruktur, Hauptamt**

# Zusammenarbeit von Ehren- und Hauptamt

- Hauptamtliche Mitarbeit wird überwiegend als Unterstützung „des Ehrenamts“ gesehen und so auch ausgeübt.
- Hauptamt trägt Verantwortung für die Durchführung von Prozessen, aber nicht für die Entwicklung der Sektion.
- Aufgabenverteilung in der Durchführung von Prozessen zwischen Ehren- und Hauptamt ist in den Steuerungskreisen unterschiedlich verteilt: von 100% Ehrenamt bis 100% Hauptamt.
  - Vollständig ehrenamtlich: Kultur, (Freizeit)Sport, Natur- und Umweltschutz, Gruppen, Kletteranlagen
  - Enge und weitgehende funktionierende Zusammenarbeit HA / EA: Hütten & Wege, Ausbildung, Zeitschrift (BB)
  - Wenig Zusammenarbeit HA / EA: Kletterzentrum, Mitgliederservice, Vereinsverwaltung
- Mitarbeitende unterstützen in der Regeln in mehreren Steuerungskreisen parallel. Prioritätenkonflikte sind aufgrund der komplexen Führungsstruktur unvermeidlich.
- Der Umfang der Unterstützung ist zum Teil nicht verlässlich / stabil / ausreichend.
  - Eher stabile Unterstützung mit etablierten/erfahrenen Mitarbeitenden: Hütten & Wege, Finanzen, Ausbildung „Outdoor“, Mitgliederservices, Betrieb Kletterzentrum
  - Eher nicht stabile/fehlende Unterstützung: Gruppen, Verwaltung der neuen Geschäftsstelle, Geschäftsführung durch den Vorstand

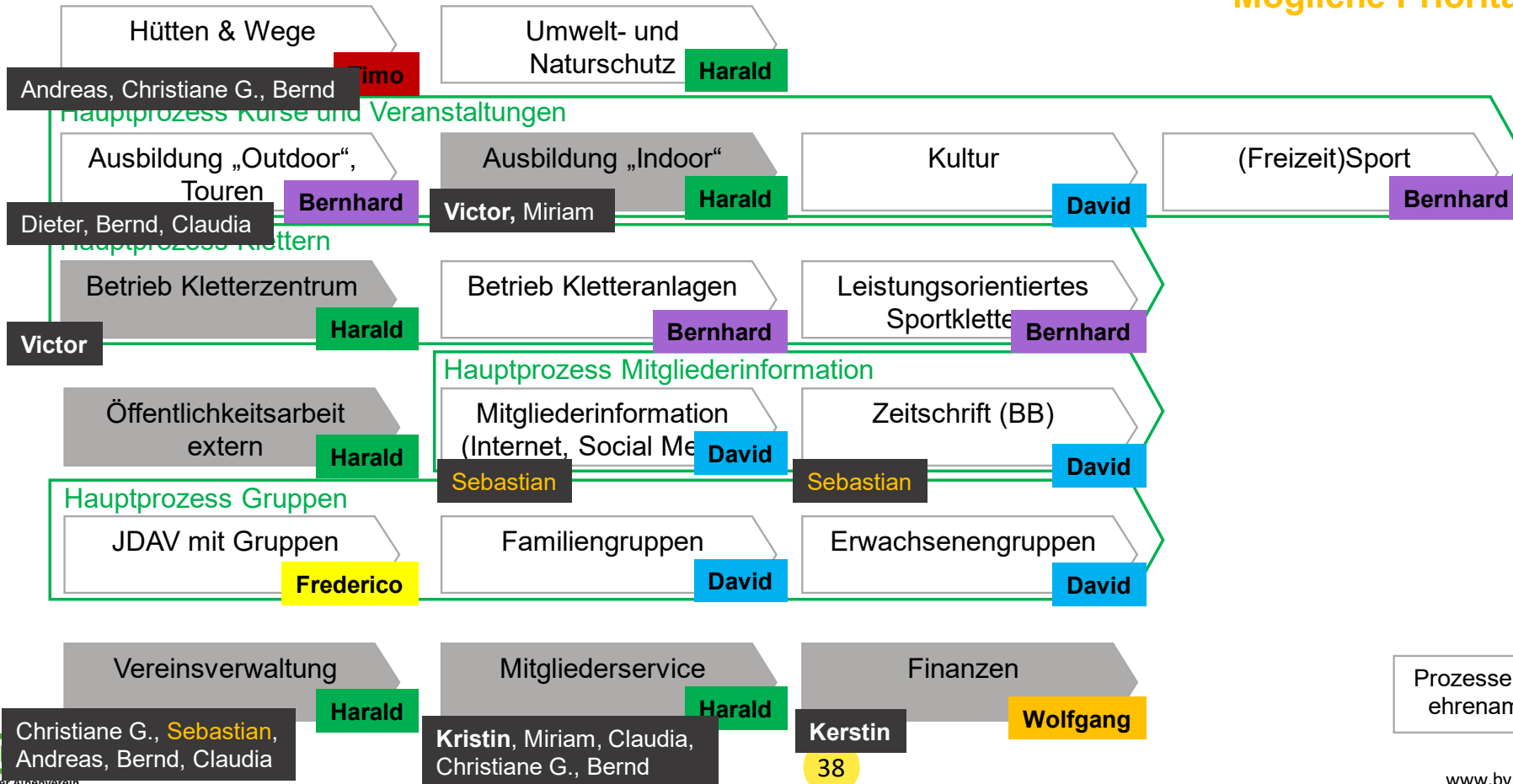
# Hauptamtliche Unterstützung der Steuerungskreise ohne Anspruch auf Vollständigkeit



Prozesse mit ausgeprägter ehrenamtlicher Mitarbeit

# Hauptamtliche Unterstützung der Steuerungskreise ohne Anspruch auf Vollständigkeit

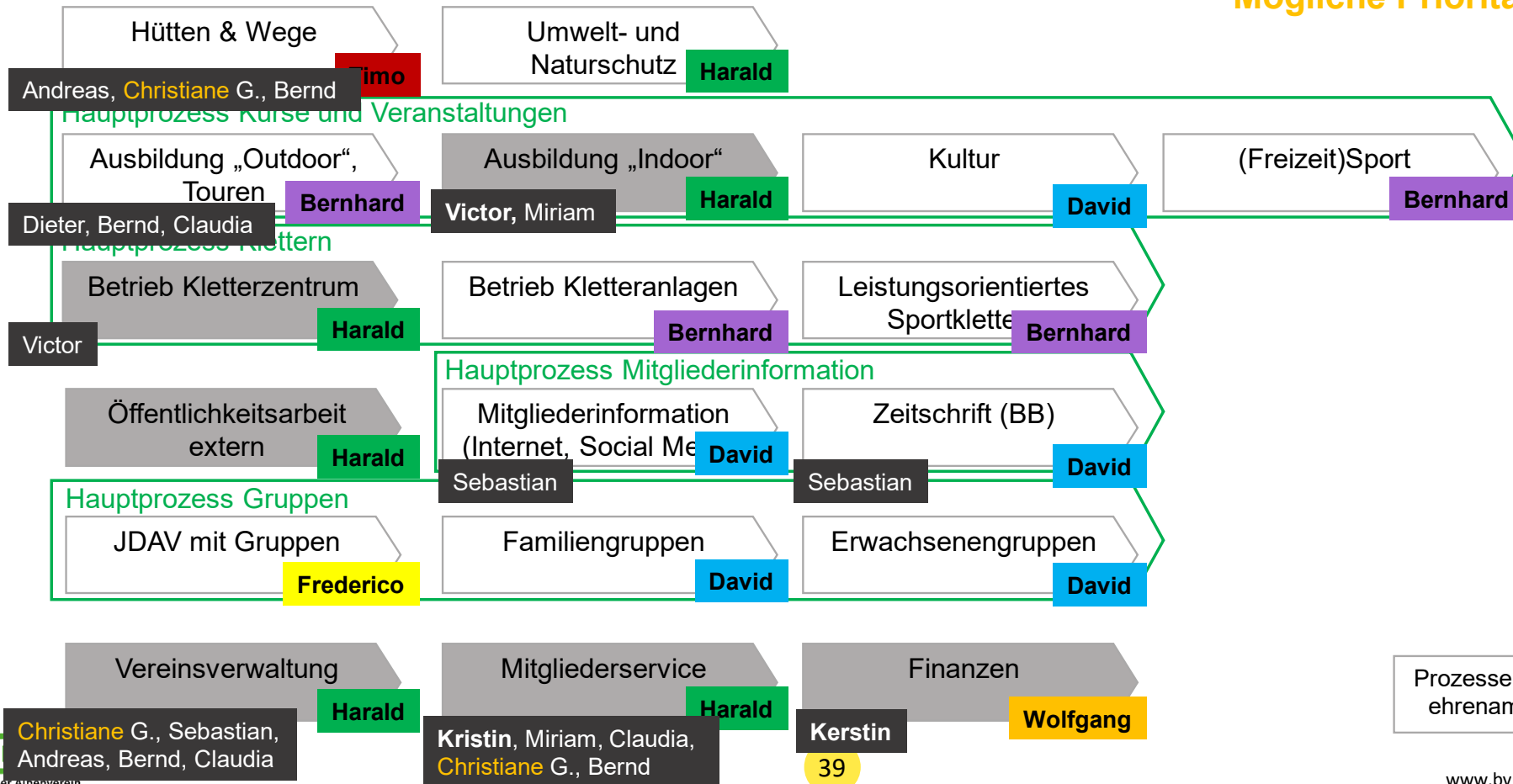
Mögliche Prioritätenkonflikte



Prozesse mit ausgeprägter ehrenamtlicher Mitarbeit

# Hauptamtliche Unterstützung der Steuerungskreise ohne Anspruch auf Vollständigkeit

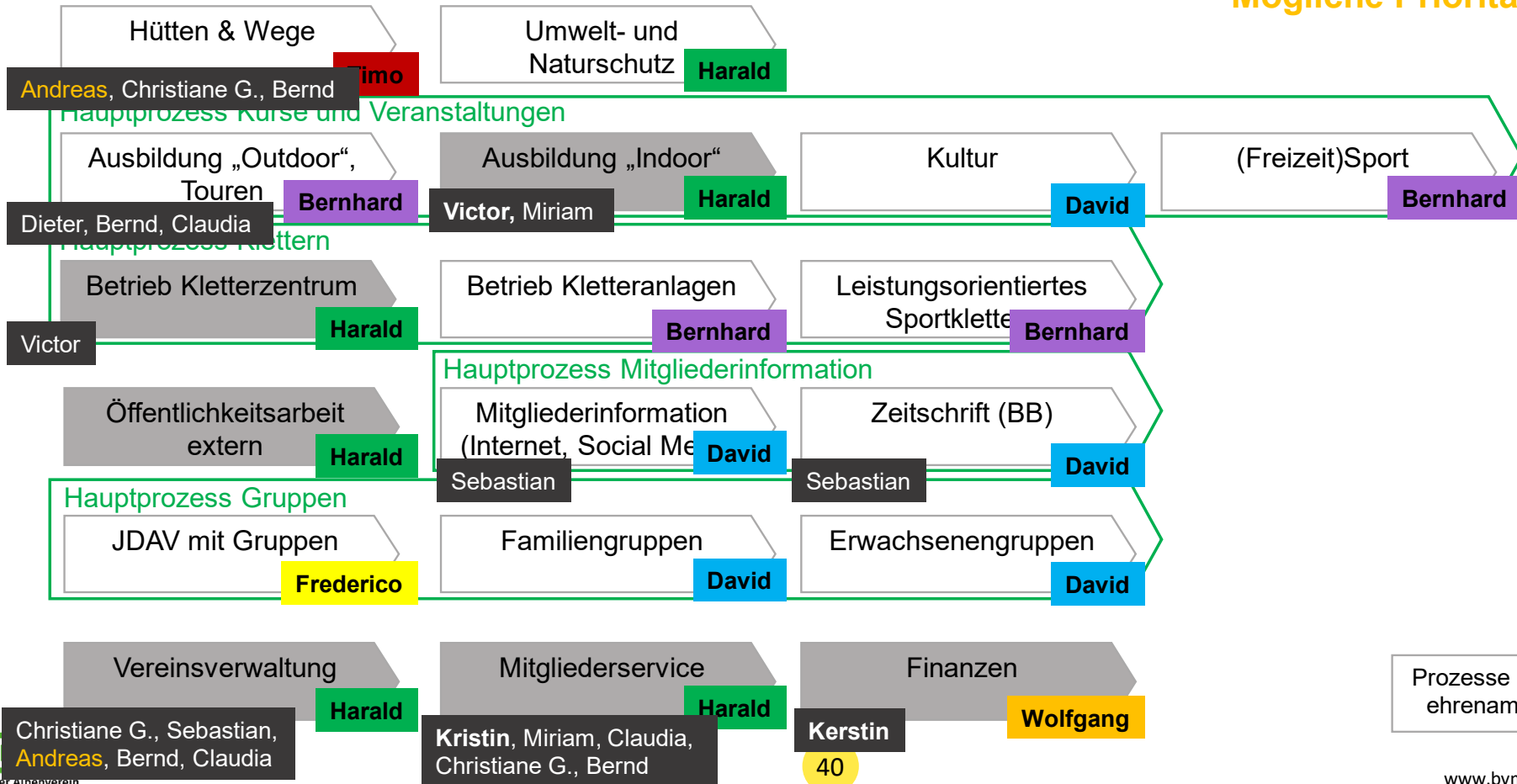
## Mögliche Prioritätenkonflikte



Prozesse mit ausgeprägter ehrenamtlicher Mitarbeit

# Hauptamtliche Unterstützung der Steuerungskreise ohne Anspruch auf Vollständigkeit

Mögliche Prioritätenkonflikte



Prozesse mit ausgeprägter ehrenamtlicher Mitarbeit

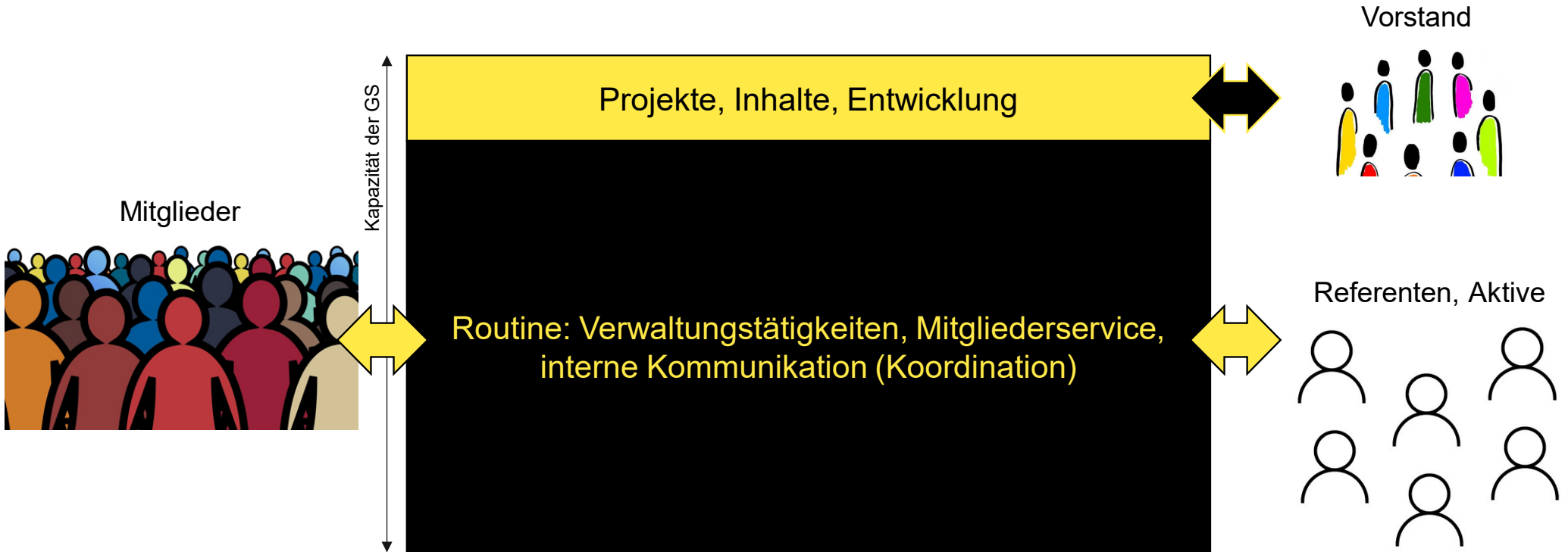


# Zusammenarbeit von Ehren- und Hauptamt

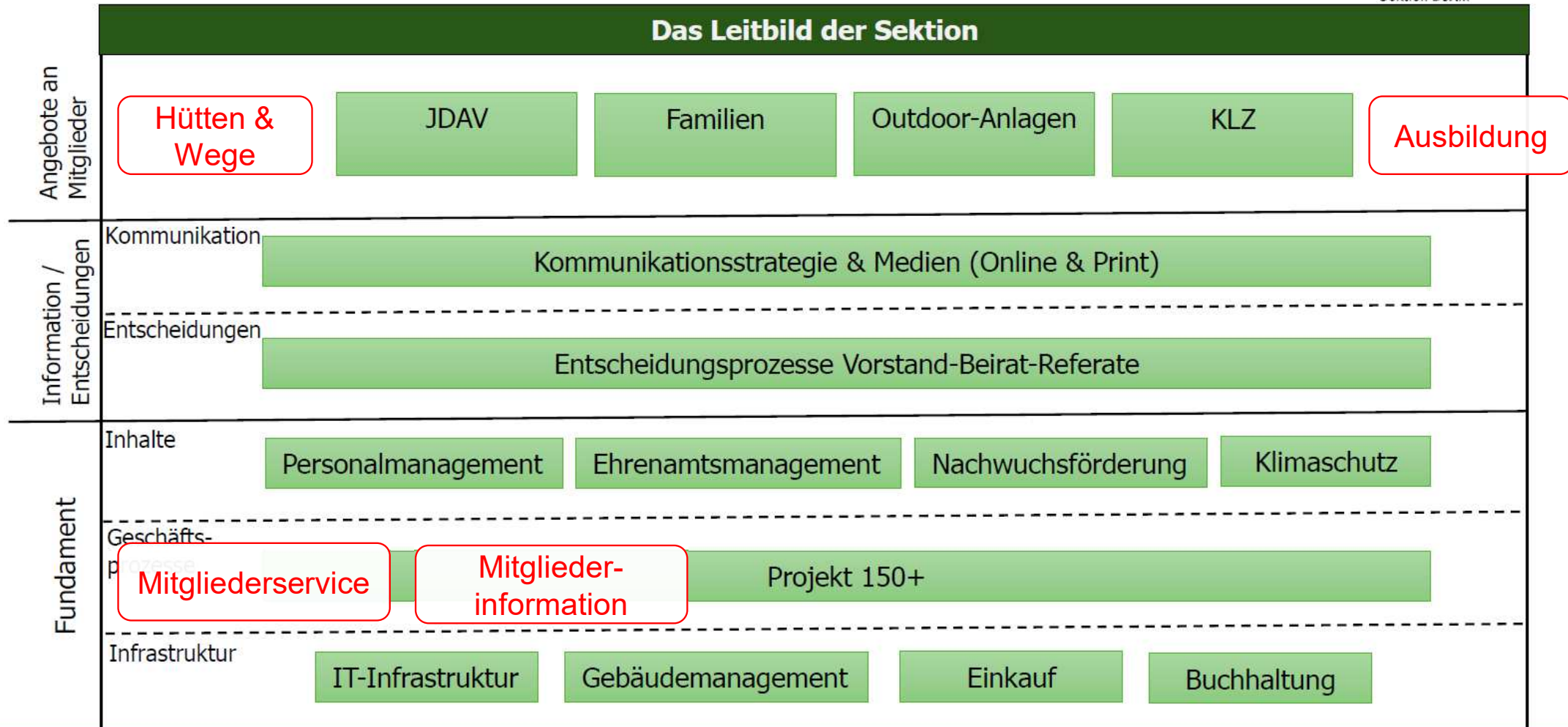
**Hauptamtliche Mitarbeit wird überwiegend als Unterstützung „des Ehrenamts“ gesehen und so auch ausgeübt. Hauptamt trägt selbst keine Verantwortung für die Entwicklung der Sektion.**

- Blinde Flecken des Vorstands in der Geschäftsführung:
  - Auslastung der Hauptamtlichen *mit ihren zugeordneten Aufgaben* (bestehende Intransparenz)
  - Wahrnehmung der vom Hauptamt bewältigten Verwaltungsroutine (Ausnahme: Referenten mit „ihren“ Mitarbeitenden)
  - Wahrnehmung der Herausforderungen des Tagesgeschäfts im Mitgliederservice, im KLZ

# Die Arbeitswirklichkeit des Maschinenraums der Sektion (Geschäftsstelle + Kletterzentrum)



# Strategische Herausforderungen - Übersicht



# Einflussnahme des Hauptamts

**Hauptamt trägt keine Verantwortung für die Entwicklung der Sektion, beeinflusst diese aber maßgeblich.**

- Im Hauptamt besteht viel Wissen, Erfahrung, vielfach auch fundierte Meinungen zu Sachfragen. Zu operativen Sachverhalten ist das Hauptamt i.d.R. besser informiert als das Ehrenamt.
- Rückkopplung zu Arbeitsergebnissen an den Vorstand ist nicht verlässlich. Mögliche Gründe: Menge der Aufgaben, Vielfalt der Aufgaben, fehlende Verbindlichkeit in Vereinbarungen, individuelles Desinteresse.
- Mitarbeitende sind selbst Sektionsmitglied. Grenzen zwischen bezahlter Aufgabe und eigenem ehrenamtlichen Engagement sind fließend.
- Eigeninteressen (z.B. Alpinismus, Klettern, Kultur, ...) als Mitglied beeinflusst das Handeln als Mitarbeiter/in der Sektion.
- Bei entscheidungsschwachem oder nicht verfügbarem Ehrenamt werden entstehende Lücken eigenverantwortlich durch Hauptamt geschlossen.
- Die Prioritätensetzung im Tagesgeschäft erfolgt weitgehend eigenverantwortlich durch Mitarbeitende (Selbstorganisation).
- Die Übernahme von „besonderen“ Aufgaben beruht überwiegend auf Freiwilligkeit.

▶ Die Wirkung einer Organisation ist das Produkt aus Instrumenten und Verhalten.

▶ Instrument UND Verhalten sind in der Sektion Berlin zu diskutieren. Aber wo liegt der „entscheidende“ Ansatz für eine positive Weiterentwicklung?

$$W = I_k * V$$

# Verhalten

(Wenn alle guten Willens sind, wird es schon klappen?)

- Mitglieder- und Serviceorientierung.
- Hands-on Mentalität und Pragmatismus.
- Geringe Sorgfalt in der Gestaltung von Veränderungsprozessen.
- Begeisterung für die Sektion, hohes Engagement.
- Verantwortliches Handeln im Sinne der Sektion.
- Schlechte Fehlerkultur, Kritik ist nicht leicht zu äußern.
- Geringe Wertschätzung für Einsatz und Engagement.
- Neid gegenüber Besitzständen (z.B. bei Gruppen).
- Starker Fokus auf das individuelle Interesse, Ignoranz gegenüber Auswirkungen auf weitere Kreise.
- Stark basisdemokratische Elemente bei haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden: Alles darf jederzeit von jedem diskutiert werden.
- Wenig Akzeptanz von Vorgaben.
- „Selbstermächtigung“ in Sach- und Managementfragen, aber ohne Ergebnisverantwortung.
- Selbstorganisation.
- Fehlende Sachlichkeit in der Kommunikation, vor allem in MS Teams Chats, rauher Umgangston.
- Geringe Verbindlichkeit von Absprachen/Zusagen.

# Verhaltensanpassung

(Wenn alle guten Willens sind, wird es schon klappen?)

- Verhaltensanpassung erfordern Führung von Menschen durch Kommunikation, Anreize, Sanktionen:
  - Auf Ebene des Hauptamts im Schwerpunkt durch die Geschäftsführung
  - Auf Ebene des Ehrenamts (Referenten, Warte, Aktive) im Schwerpunkt durch den Vorstand
- Gemeinsame Grundlagen für gewünschtes Verhalten fehlen:
  - Rolle und Aufgaben von Personen/Gruppen in der Sektion hinsichtlich Verantwortung für Ergebnisse, Budget
  - Klarheit über die Verteilung und ggf. Teilung von Entscheidungskompetenz in der Organisation
  - Gemeinsame inhaltliche Ziele und Prioritäten (Strategie, mittelfristige Finanzplanung) als Konkretisierung des Leitbilds
- Stabile Abstimmungs- und Kommunikationsprozesse zwischen den „Inseln“ der Sektion wären erforderlich
- Klarheit darüber, wie zukünftig Ideen, Vorschläge und Kreativität von Mitgliedern und Aktiven in die Arbeit der Sektion eingebracht und verarbeitet werden können
- Selbstverpflichtung der Führungskräfte Sektion auf diese Grundlagen



➤ **Zusammenfassung**



# Engpass in der Sektion Berlin sind die vielen bestehenden Schnittstellen zwischen Steuerungskreisen

- Jede Menge zu tun, aber
  - Vorstand zeitlich und inhaltlich über die Grenzen beansprucht, die umfangreichen Führungsaufgaben in der Sektion selbst wahrzunehmen
  - Aktive zeitlich und inhaltlich stark beansprucht, neben den inhaltlichen/konzeptionellen Fragen das operative Geschäft ihres Arbeitsfelds zu bewältigen
  - Angestellte stark beansprucht durch die Zunahme an operativen Teilprozessen (Wachstum der Sektion) zusätzlich der Menge an Veränderungen
- Der Kommunikationsbedarf zur Abstimmung der vielen Prozesse und Aktivitäten an den vielen Schnittstellen ist nicht handhabbar.



# Ansatzpunkte

Strukturen



Verhalten



# Spannungsfelder für eine Organisationsentwicklung

- Die **Stärken der Sektion** in ihren Leistungen sind eng mit der bestehenden Organisation, der Kultur und den handelnden Personen verbunden. Sie können sich sehen lassen. Änderungsbedarf in Strukturen ist für Außenstehende nicht offensichtlich.
- Es besteht vor allem der Wunsch nach Lösung operativer Probleme, z.B. durch **mehr administrative / organisatorische Unterstützung** „des Ehrenamts“ und die **Weiterentwicklung der genutzten Tools**. Die bestehenden Spannungen werden überwiegend dem Bereich „**Verhalten**“ zugeordnet.
- Strukturelle Ursachen sind außerhalb des Blickfelds vieler. Das Verständnis für einen **strukturellen Veränderungsbedarf** ist eventuell nur bei einem kleineren Teil der Aktiven und der Mitarbeitenden vorhanden.
- Die Kultur des „**Vereins von Mitgliedern für Mitglieder**“ steht in einem Spannungsverhältnis zur Notwendigkeit, die geschaffenen wirtschaftlichen Werte strategisch und planvoll weiter zu entwickeln.
- Es wird zwar mehr Hauptamt gewünscht, aber der **Einfluss des Hauptamts** auf die inhaltliche Entwicklung der Sektion wird jedoch **skeptisch** betrachtet.
- Die Gegebenheiten in den bestehenden Steuerungskreisen sind sehr unterschiedlich. In der konkreten Gestaltung von Aufgaben besteht **Bedarf für Differenzierung**. Bei der Gestaltung des Entwicklungswegs zu einer verbesserten Struktur werden zeitlich begrenzte **Kompromisse** notwendig.

**➤ Impulse für die Weiterentwicklung der Sektion Berlin**

➤ **Strukturvorschlag**

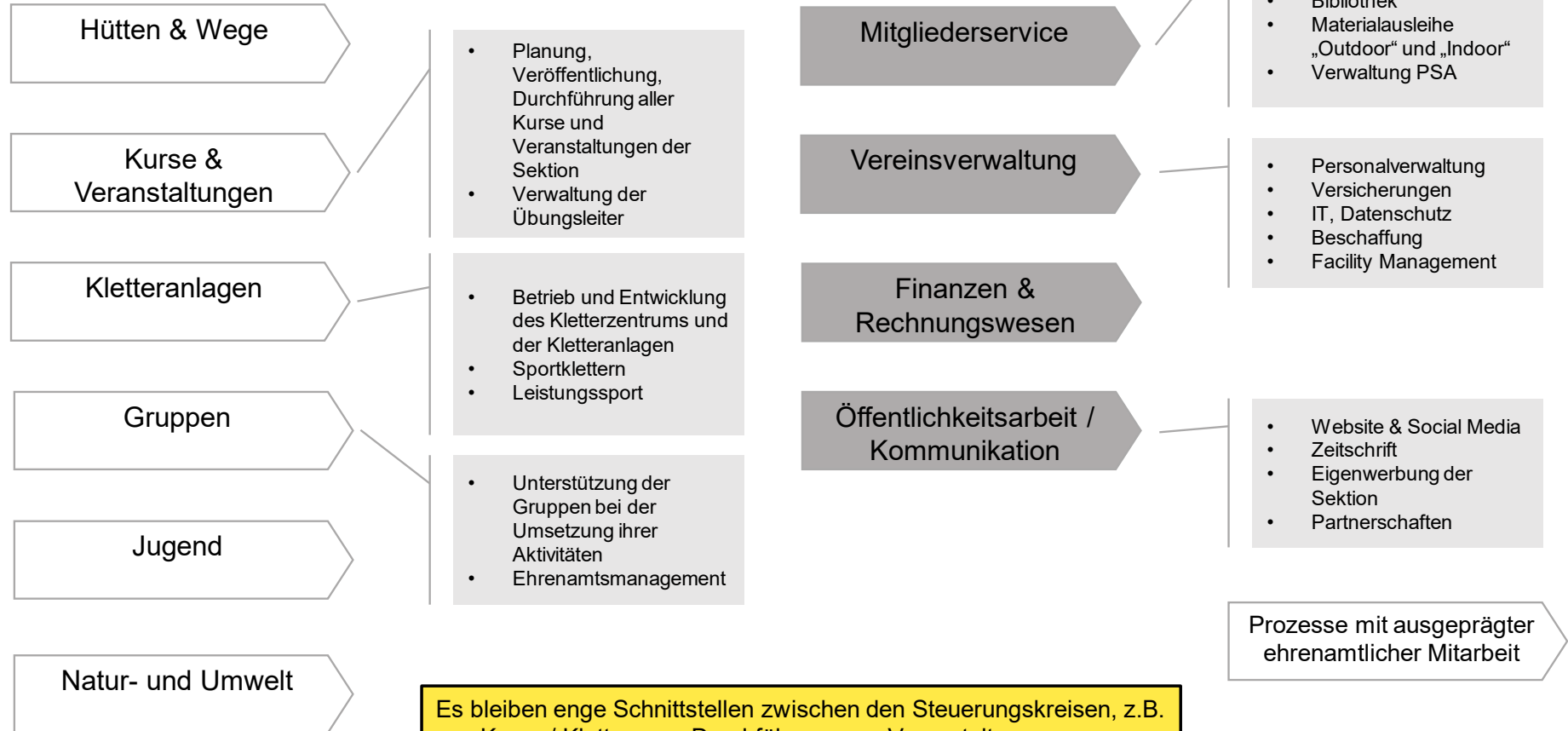
# Grundüberlegungen zu Strukturveränderungen

- Die **Anzahl der Steuerungskreise muss sinken**. Das bedeutet umgekehrt, dass der Inhalt einzelner Steuerungskreise größer wird und die Verantwortung in den Kreisen zunimmt.
- **Gleichartige Prozesse oder Prozesse mit engen Schnittstellen** werden möglichst in einem Steuerungskreis zusammengefasst. Prozess-Schnittstellen zwischen verschiedenen Steuerungskreisen werden möglichst vermieden.
- Es gibt klare Zuordnungen von Mitarbeitenden zu den Steuerungskreisen. **Mehrfachbezüge sind die Ausnahme**.
- Die **inhaltliche Entwicklung** in bestimmten Steuerungskreisen wird in **Ausschüssen** bearbeitet. Den einzelnen Ausschüssen stehen einzelne Vorstandsmitglieder vor (Ressortprinzip). Aktive Mitglieder können sich in die Ausschussarbeit einbringen.
- Die **Organisation und Koordination der Ausschussarbeit erfolgt überwiegend hauptamtlich**. Die Verantwortung für die Ergebnisse der Ausschüsse liegt gemeinsam beim Vorstand und beim Hauptamt.
- Einzelne operativen Prozesse der Sektion werden hauptamtlich von Profis **verantwortet** (Service, Verwaltung, Kommunikation).



# Vorschlag zur Vereinsstruktur

## Steuerungskreise

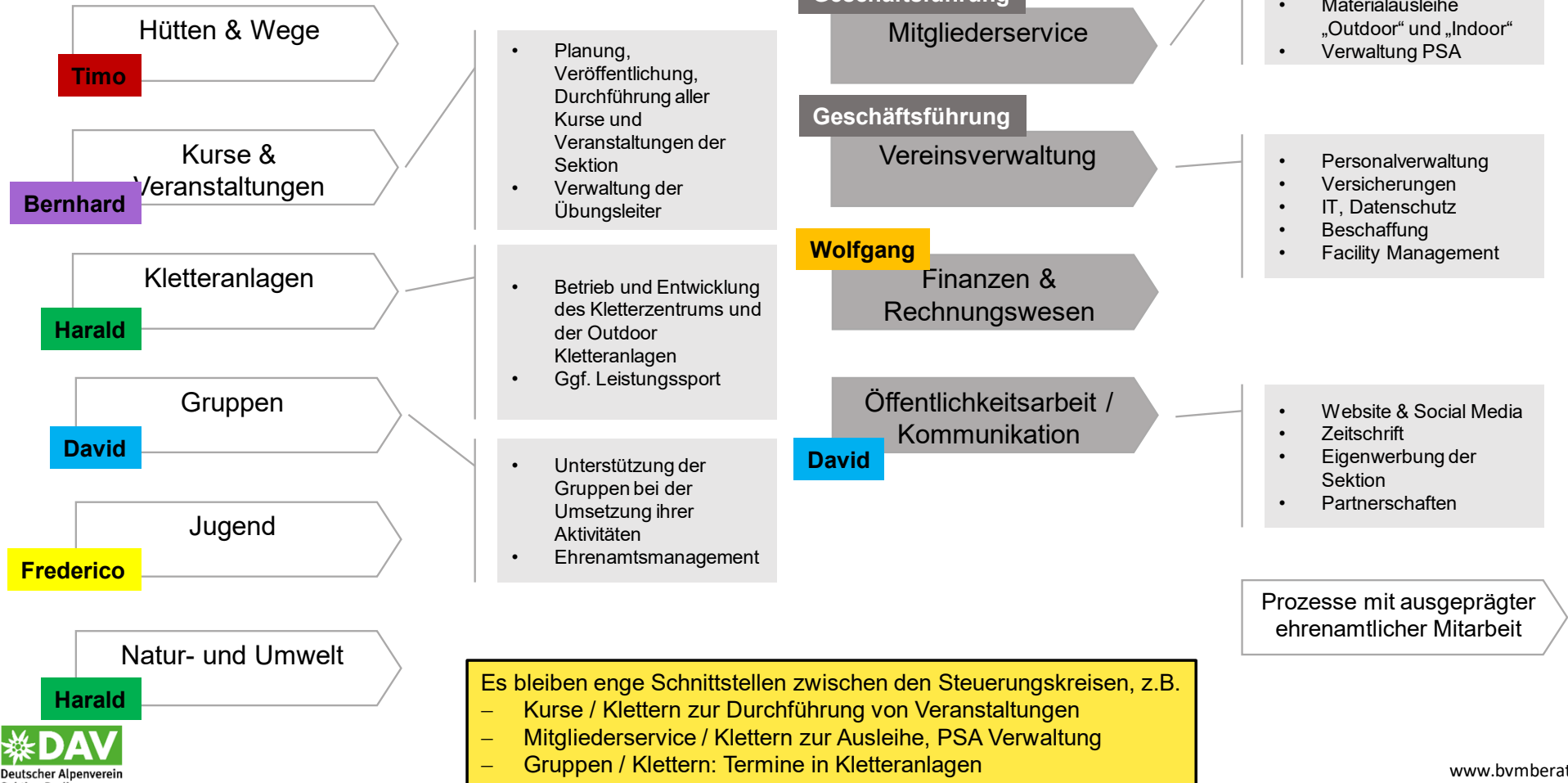


Es bleiben enge Schnittstellen zwischen den Steuerungskreisen, z.B.

- Kurse / Klettern zur Durchführung von Veranstaltungen
- Mitgliederservice / Klettern zur Ausleihe, PSA Verwaltung
- Gruppen / Klettern: Termine in Kletteranlagen

# Zuständigkeit für die Steuerungskreise

## Vorschlag zur Diskussion



Es bleiben enge Schnittstellen zwischen den Steuerungskreisen, z.B.

- Kurse / Klettern zur Durchführung von Veranstaltungen
- Mitgliederservice / Klettern zur Ausleihe, PSA Verwaltung
- Gruppen / Klettern: Termine in Kletteranlagen



# Weiterentwicklung Rolle des Vorstands

- Der Vorstand trägt als Gruppe Verantwortung für die Entwicklung der Sektion. Die Mitglieder des Vorstands bringen sich weiterhin aktiv in die Gestaltung und Entwicklung der Sektion ein, indem sie festgelegte Steuerungskreise inhaltlich und wirtschaftlich verantworten.
- Das Arbeitsfeld des Vorstands ist auf strategischer Ebene angesiedelt. Seine wichtigste Aufgabe ist es, eine langfristig tragfähige Strategie für die Sektion zu entwickeln und in die Umsetzung zu bringen.
- Der Vorstand verantwortet die Gestaltung der Organisation der Sektion, insbesondere die Gestaltung der Steuerungskreise.
- Operative Aufgaben und die Umsetzung von Strategien werden an Hauptamt und Ausschüsse delegiert. Der Vorstand „kontrolliert“ die Besetzung der Ausschüsse.
- Die operative Geschäftsführung der Sektion wird an eine hauptamtliche Geschäftsleitung übertragen. Dies schließt die vollständige Personalverantwortung für die Angestellten der Sektion ein.
- Die einzelnen Mitglieder des Vorstands sind darüber hinaus Bindeglied in die Weiterentwicklung der inhaltlichen Aktivitäten der Sektion durch ihre Mitarbeit in den Ausschüssen.
- Sie nehmen Konflikte an Schnittstellen zwischen Steuerungskreisen auf und führen diese auf Vorstandsebene zu Lösungen, möglichst im Konsens.
- In Ausschüssen und/oder in Projektgruppen sind die Mitglieder des Vorstands weiterhin praktisch zu ihren Themen tätig sein. Dabei beachten sie die den Referenten/-innen und Projektleitungen zugewiesenen Kompetenzen.



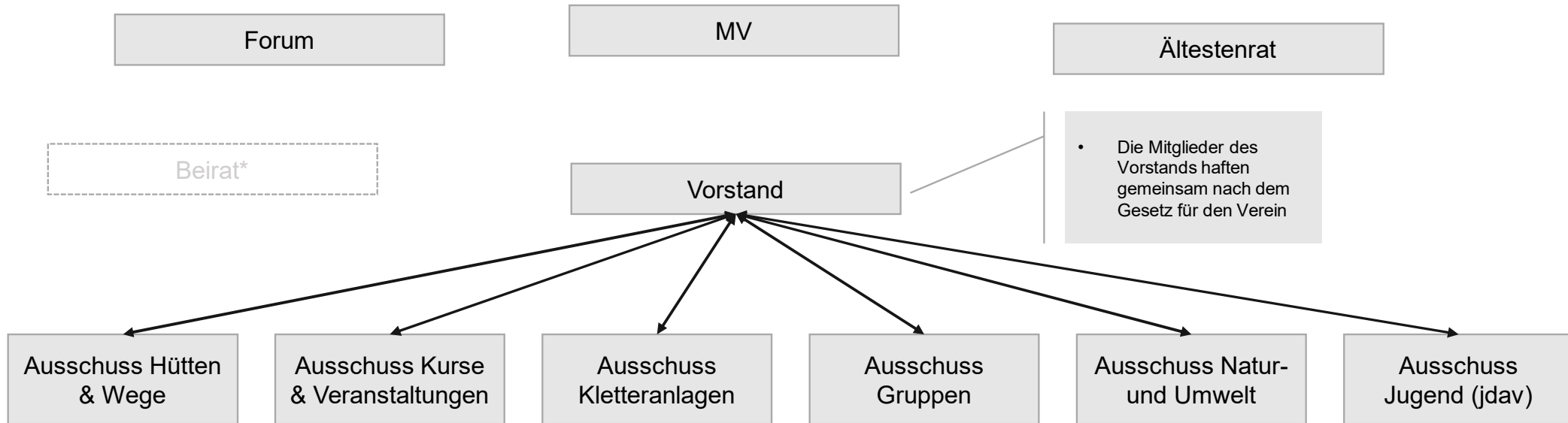
# Neu: Rolle der Geschäftsführung

- Die Geschäftsführung ist verantwortlich für die Umsetzung sämtlicher Abläufe, die hauptamtlich verantwortet werden. Sie stellt sicher, dass die bestehenden Sektionsziele im Rahmen des festgesetzten Budgets erreicht werden.
- Sie ist disziplinarische Vorgesetzte der hauptamtlich Mitarbeitenden (Einstellungen, Gehälter & Boni, Abmahnungen, Kündigungen).
- Die Geschäftsführung ist gemeinsam mit dem Vorstand verantwortlich für die Weiterentwicklung der Sektion. Sie nimmt an den Vorstandssitzungen teil und berät den Vorstand gemeinsam mit den Referent/innen. Sie bringt Ideen und Impulse für die Entwicklung der Sektionsstrategie ein.
- Sie informiert den Vorstand über Stand der Aktivitäten und besondere Vorkommnisse. Sie nimmt Konflikte an Schnittstellen der Steuerungskreise auf und entwickelt gemeinsam mit den Betroffenen Lösungen, ggf. als Beschlussvorlagen für den Vorstand.
- Die Geschäftsführung erhält Vollmachten nach § 30 BGB (Besonderer Vertreter). Darüber hinaus werden die genauen Befugnisse in einer zu erarbeitenden Ordnung / Geschäftsverteilung geregelt.



# Vorschlag zur Vereinsstruktur 2030

## Ausschüsse mit Mitgliedern



\* Der Beirat in seiner heutigen Form soll entfallen, die inhaltliche Arbeit findet in den Ausschüssen statt.

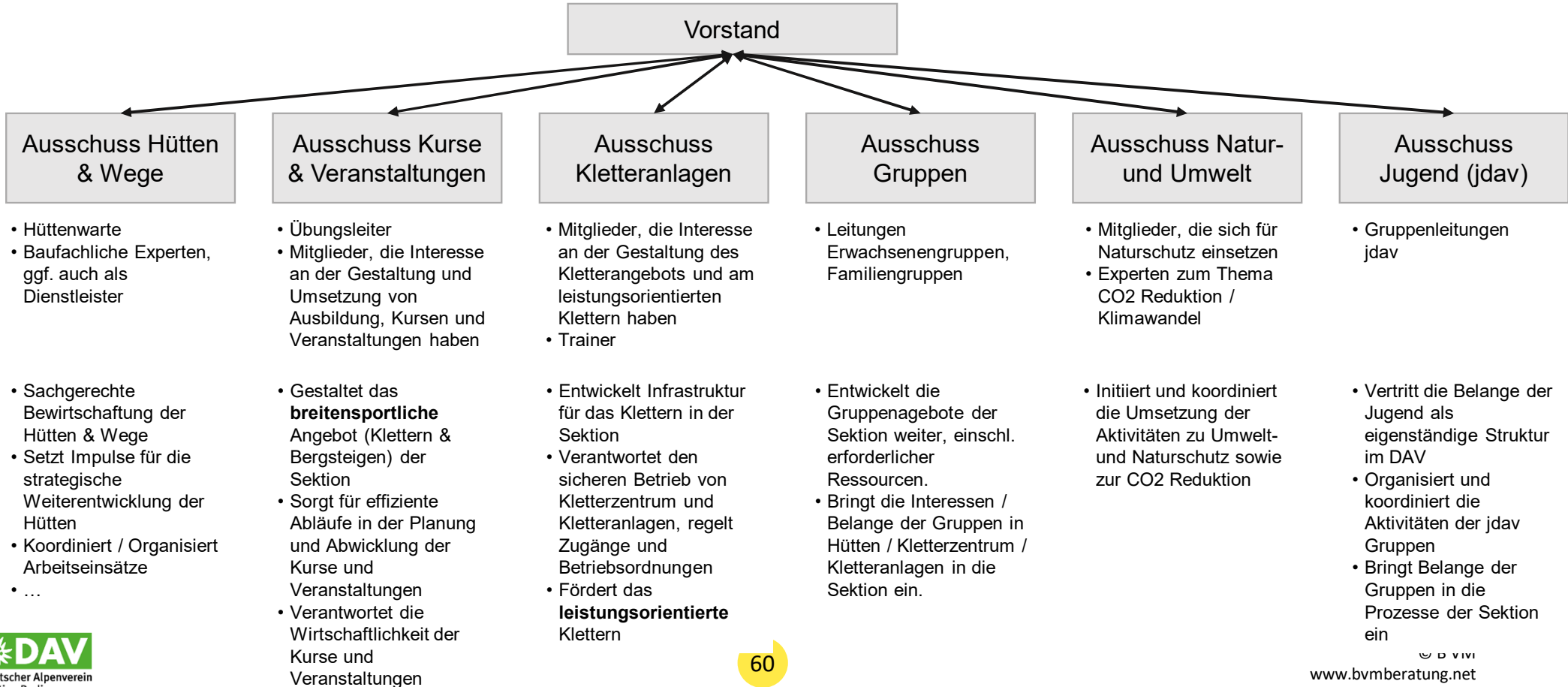
Falls der Vorstand für bestimmte dringende Geschäfte ein anderes Gremium als die MV einberufen soll (z.B. Überziehung des Haushalts), könnte ein maximal 10-köpfiger Beirat gebildet werden, z.B. je ein Ausschussmitglied + 4 von der MV gewählte Mitglieder.

# Vorschlag zur Vereinsstruktur 2030

## Ausschüsse mit Mitgliedern und Aufgaben

Mitglieder

Aufgaben



# Vorschlag zur Vereinsstruktur 2025

## Referenten koordinieren und steuern die Arbeit ihrer Ausschüsse

\*HA = hauptamtlich EA = ehrenamtlich

Mitglieder

Aufgaben

Vorstand

Ausschuss Hütten & Wege

- Hüttenwarte
- Baufachliche Experten, ggf. auch als Dienstleister

HA\* Referent/in Hütten und Wege

- Bewirtschaftung der Hütten & Wege
- Setzt Impulse für die strategische Weiterentwicklung der Hütten
- Koordiniert / Organisiert Arbeitseinsätze
- ...

Ausschuss Kurse & Veranstaltungen

- Übungsleiter
- Mitglieder, die Interesse an der Gestaltung und Umsetzung von Ausbildung, Kursen und

HA\* Referent/in Kurse Veranstaltungen

- **breitensportliche** Angebot (Klettern & Bergsteigen) der Sektion
- Sorgt für effiziente Abläufe in der Planung und Abwicklung der Kurse und Veranstaltungen
- Verantwortet die Wirtschaftlichkeit der Kurse und Veranstaltungen

Ausschuss Kletteranlagen

- Mitglieder, die Interesse an der Gestaltung des Kletterangebots und am leistungsorientierten Klettern haben

HA\* Referent/in Klettern

- **leistungsorientierte** Klettern für das Klettern in der Sektion
- Verantwortet den sicheren Betrieb von Kletterzentrum und Kletteranlagen, regelt Zugänge und Betriebsordnungen
- Fördert das Klettern

Ausschuss Gruppen

- Leitungen Erwachsenengruppen, Familiengruppen

EA\* Gruppenreferent/in

- Gruppenangebote der Sektion weiter, einschl. erforderlicher Ressourcen.
- Bringt die Interessen / Belange der Gruppen in Hütten / Kletterzentrum / Kletteranlagen in die Sektion ein.

Ausschuss Natur- und Umwelt

- Mitglieder, die sich für Naturschutz einsetzen
- Experten zum Thema CO2-Reduktion /

HA\* Referent/in Natur- & Klimaschutz

- die Umsetzung der Aktivitäten zu Umwelt- und Naturschutz sowie zur CO2 Reduktion

Ausschuss Jugend (jdav)

- Gruppenleitungen jdav

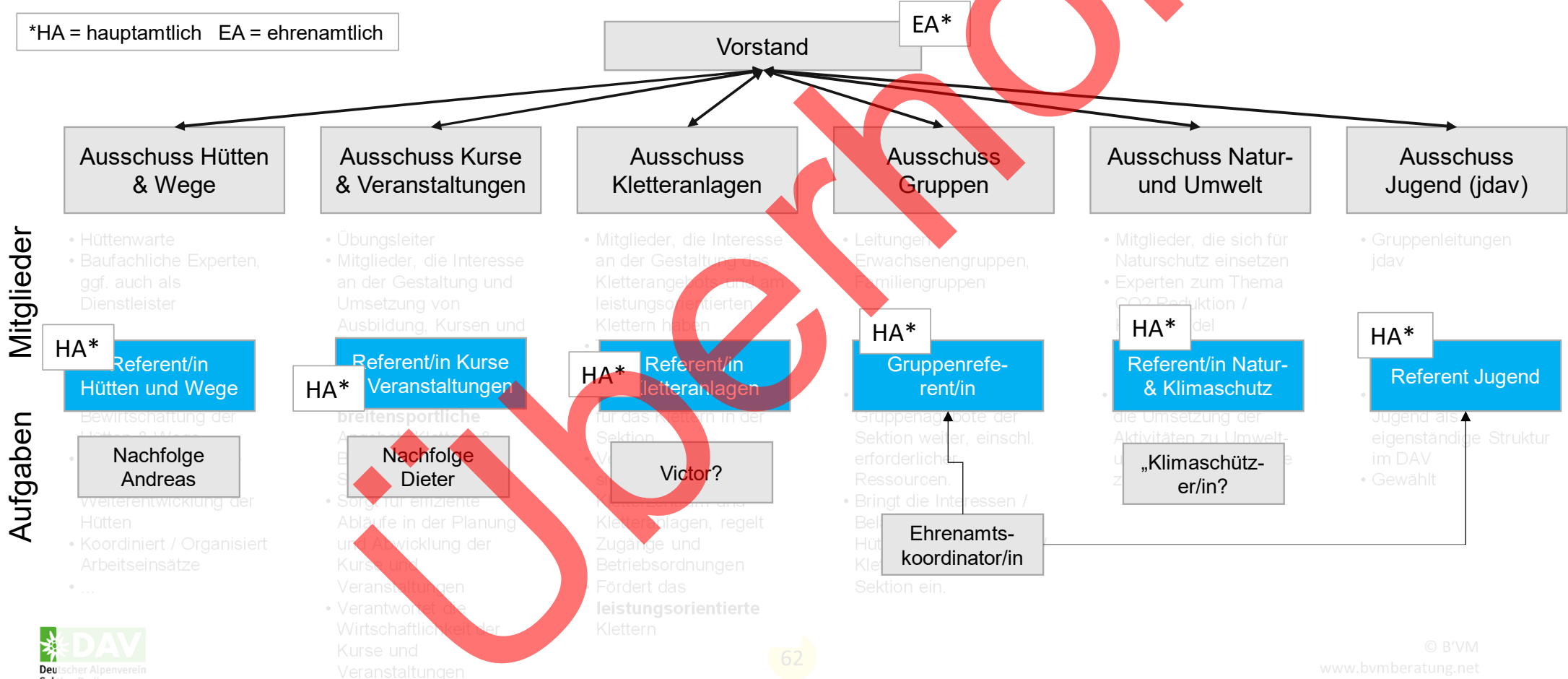
EA\* Referent Jugend

- Jugend als eigenständige Struktur im DAV
- Gewählt

# Vorschlag zur Vereinsstruktur

## Referenten koordinieren und steuern die Arbeit ihrer Ausschüsse

\*HA = hauptamtlich EA = ehrenamtlich



# Weiterentwicklung Ausschüsse

- Ausschüsse sind die „Räume“, in denen sich interessierte Mitglieder in die Arbeit des Vereins einbringen können. Die Themen und damit die Anforderungen an die Mitglieder der Ausschüsse hängen von den Inhalten ab.
- Sie können praktische Aufgaben übernehmen und durchführen (z.B. als Anlagenwarte, Hüttenwarte, Übungsleiter).
- Die Arbeit in den Ausschüssen wird von einem zuständigen Vorstandsmitglied und dem/r jeweiligen Referent/in „gemanaged“ und verantwortet. Die Themen werden zusammengehalten, Arbeitsprozesse vorangebracht.
- Vorstand und Referent/in sind die zentralen Bindeglieder in die Organisation der Sektion für Information und Abstimmung an Schnittstellen. Die Präsenz hauptamtlicher Referent/innen ist dabei ein wichtiger Vorteil.
- Innerhalb ihrer Steuerungskreise sollen die Ausschüsse ihre eigenen Angelegenheiten im Rahmen der inhaltlichen Ziele der Sektion und des Budgets selbst regeln.
- Neben Ausschüssen als dauerhafte Strukturen werden weiterhin Projektgruppen für klar definierte und zeitlich befristete Aufgaben eingerichtet.





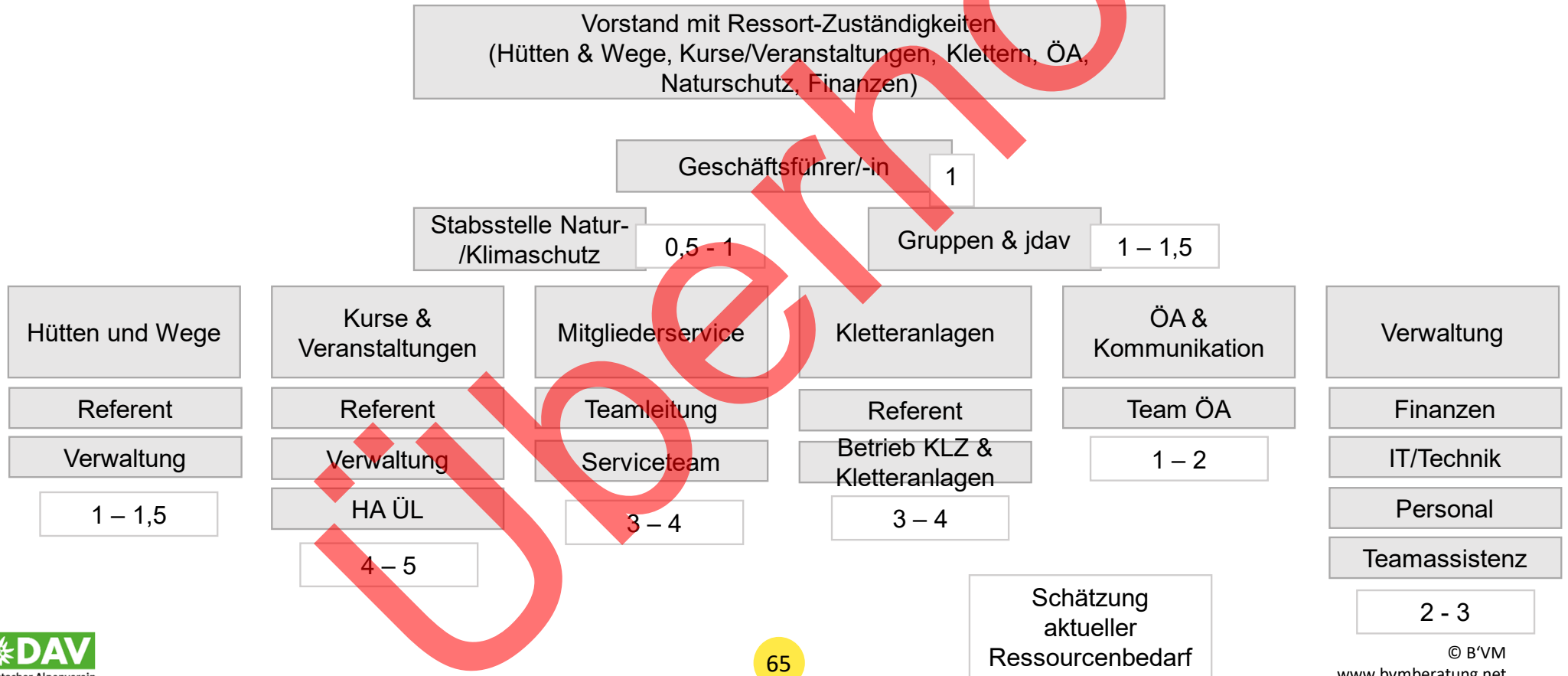
# Weiterentwicklung Rolle der Referent/innen

- Eine einheitliche Rolle der Referenten kann es nicht geben. Die Anforderungen in den Steuerungskreisen an hauptamtliche Aufgaben und Verantwortung unterscheiden sich je nach Kreis deutlich.
- Die Referent/innen sind inhaltliche, methodische oder fachliche Experten in den ihnen zugewiesenen Steuerungskreisen. Sie verantworten die Umsetzung der Sektionsziele im Rahmen der Budgets.
- Die Referent/innen sind Bindeglied zu aktiven Mitgliedern, die sich für die praktische Mitarbeit in einem Thema/Steuerungskreis interessieren. Sie sorgen dafür, dass Ideen und Impulse aufgenommen und umgesetzt werden können, wenn Sie sich im Rahmen der Ziele bewegen.
- Die Referent/innen stellen sicher, dass die im Steuerungskreis erforderlichen Geschäftsprozesse fachlich/sachlich angemessen umgesetzt werden, auch die ehrenamtlich umgesetzten.
- In der Weiterentwicklung der Sektion bringen Sie ihre Erfahrungen und Expertise im jeweiligen Steuerungskreis ein. Sie beraten die Geschäftsleitung und den Vorstand in fachlichen und inhaltlichen Fragen ihres Steuerungskreises.





# Vorschlag Zukunftsbild Hauptamt 2025



# Beirat durch ein „Forum“ ersetzen

Der Beirat hat in dieser Struktur keine Funktion mehr, auch nicht als Hauptausschuss:

- Die Mitglieder der Ausschüsse haben keine aus der MV abgeleitete Legitimation (ist auch heute ein Problem).
- Die heutigen Aufgaben des Beirats (Beratung des Vorstands, Erarbeitung von Beschlussvorlagen) sind in der vorgeschlagenen Struktur Aufgabe der Ausschüsse und/oder der Geschäftsleitung.
- Die Zulassung von Gruppen, heute Aufgabe des Beirats, oder deren Auflösung würde zweckmäßiger Weise im Ausschuss Gruppen, für die Jugend im JDAV verankert.
- Der Vorstand soll berechtigt werden, den Etat der Sektion um bis zu 10% zu überziehen. Für weitergehende Nachtragshaushalte wäre eine a.o. Mitgliederversammlung erforderlich.
- Fördernde Mitglieder sollen durch den Vorstand aufgenommen werden.
- Gleichzeitig ist der Beirat auch Teil des Vereinslebens. Wir schlagen vor, für an den Inhalten des Vereins interessierte Mitglieder in regelmäßigen Abständen (z.B. jährlich) ein „Forum“ abzuhalten. Das Forum dient dem Austausch der Ausschüsse (ihrer Mitglieder) und weiterer interessierter Personen.

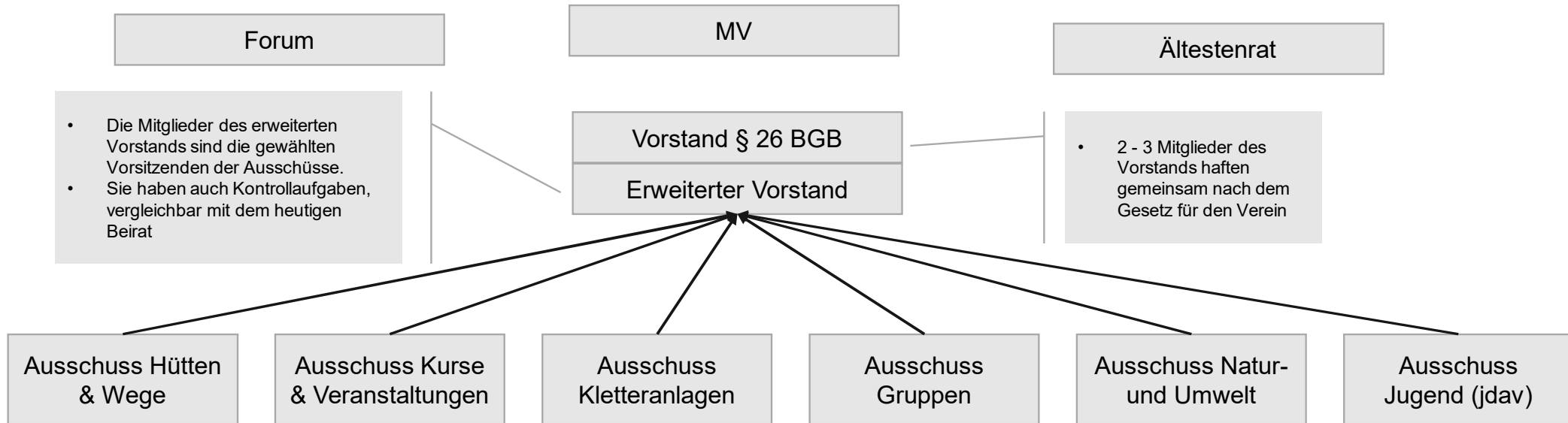
# Mitgliederversammlung

- Aus der vorgeschlagenen Struktur ergibt sich eine gewisse Kompetenzeinschränkung der Mitgliederversammlung, und zwar hinsichtlich des fachlichen Personals. Die Wahl von hauptamtlichen Referent/innen würde entfallen. Dies wird ggf. als Abwertung verstanden.
- Die Mitgliederversammlung ist im Jahr der einzige Termin, an dem sich Mitglieder strukturiert einen Überblick über die Aktivitäten des Vereins verschaffen können. Die Arbeit der Ausschüsse wird sichtbar. Dies wertet die Mitgliederversammlung für interessierte Personen auf.

➤ **Alternative Leitungsstruktur**

# Vorschlag zur Vereinsstruktur 2030 - Alternative

## Ausschüsse mit Mitgliedern



➤ **Vorschlag für Schritte und Maßnahmen**

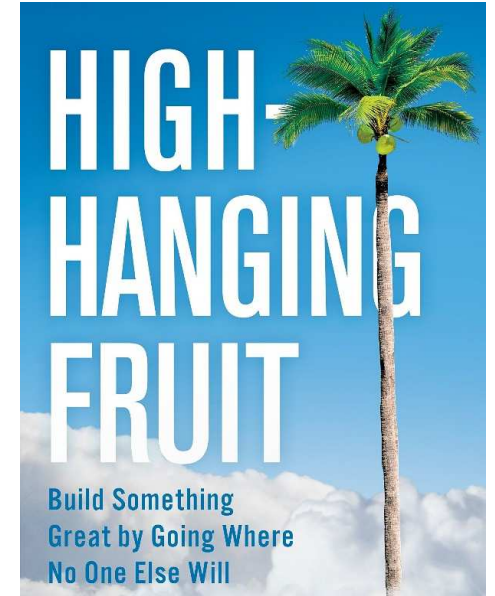
# Handlungsfeld Struktur

- 1) Ausbau der fachlichen und administrativen Unterstützung zur weiteren Entlastung/Unterstützung des Ehrenamts
- 2) Nachfolgeregelungen Geschäftsstelle (Dieter, Bernd, ...)
- 3) Einstellen einer hauptamtlichen Geschäftsführung zur Entlastung des Vorstands von organisatorischen und Führungsaufgaben, als Sparringspartner
- 4) Steuerungskreise im Vorstand neu regeln, orientiert an Prozessstrukturen



# Handlungsfeld Struktur

- 5) Herstellen von Transparenz über Aktivitäten und Belastung des Hauptamts durch eine systematische Leistungserfassung
- 6) Zusammenführen der „Inseln und Lagerfeuer“ zu größeren Steuerungskreisen
  - die ehrenamtlichen
  - die hauptamtlichen
- 7) Reform der Vereinssatzung, darin Neujustierung der Aufgaben- und Machtverteilung im Verein zwischen Mitgliederversammlung, Beirat, Ausschüssen, Referent/innen, Vorstand und Geschäftsführung
- 8) Nachfolgeregelungen für ehrenamtliche Referent/innen, etablieren einer stabilen , im Schwerpunkt hauptamtlichen Referentenstruktur
- 9) Etablieren eines Strategieprozesses in der Sektion



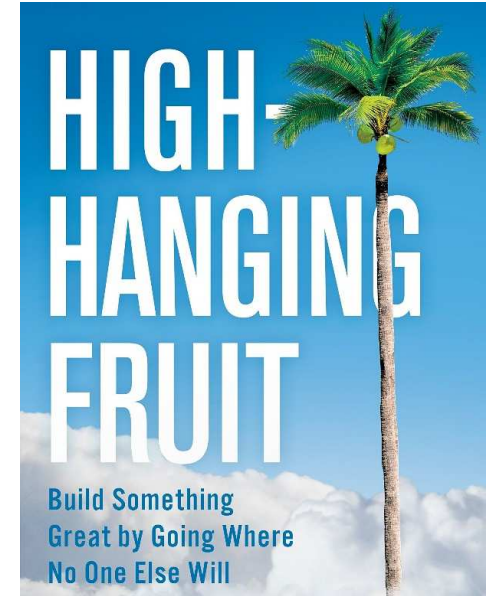
**Anpassung von Strukturen ↔ Anpassung von Prozessen**



# Handlungsfeld Prozesse

(nicht abschließend und ohne Priorisierung)

- 10) Abstimmung von Schnittstellen zwischen veränderten Steuerungskreisen
- 11) Standards für Incentives, Vergütung und Einsatz von Haupt- und Ehrenamt
- 12) Standards für Zugriff auf Vereinsleistungen und –infrastruktur (Regeln/Prozesse für die Nutzung, den Zugriff von Vereinszentrum, KLZ, Kletteranlagen, Hütten durch Gruppen und Veranstaltungen)
- 13) Weiterentwicklung IT-Systeme für effektive Verwaltungsprozesse
- 14) Professionelle Kommunikation und Selbstdarstellung, Eigenwerbung
- 15) Ausbau Kletterangebot in Berlin
- 16) Ausbau alpines Ausbildungsangebot mit Schwerpunkt Grundlagen
- 17) Integration Leistungssport/Leistungszentrum
- 18) Erreichen von Klimaneutralität bis 2030



**Die strukturellen Veränderungen sollen die Bearbeitung der Inhalte deutlich erleichtern**

# Zeitliche Perspektive

Thema	2022	2023	2024	2025	2026
Geschäftsverteilung Vorstand	→				
Hauptamtl. Geschäftsführung	→				
Nachfolgeregelungen HA			Bernd, Dieter, Kerstin, ...		
Zeiterfassung in der GS					
Neue Struktur in der GS		→			
Satzungsreform			→		
Referentenstruktur umsetzen			1. Hütten & Wege, 2. Klettern, 3. Kurse & Veranstaltungen		
Strategieprozess			→		

# Prozesse - Begriffe

- Haben einen definierten Anfang und ein definiertes Ende und können in einzelne Schritte untergliedert werden.
- Erhalten Eingaben (Input) und produzieren ein Ergebnis.
- Können bezüglich der Durchführung einer oder mehrerer Stellen zugeordnet werden. Dabei kann unterschieden werden:
  - Führung des Prozesses, Verantwortung, Gestaltung und Entwicklung des Prozesses (Prozess-Eigner)
  - Ausführung einzelner Bestandteile des Prozesses
- Können inhaltlich unterteilt werden in:
  - Kernprozesse: Zweckerfüllung und Finanzierung
  - Unterstützende Prozesse: erforderlich, um die Kernprozesse durchführen und entwickeln zu können
- Können in hierarchische Ordnungen gebracht werden. Folgende Nomenklatur wird im folgenden verwendet:
  - Ebene 1: Geschäftsprozess
  - Ebene 2: Hauptprozess
  - Ebene 3: Teilprozess
  - Ebene 4: Aktivität
  - Ebene 5: Arbeitsschritt

# Beispiel



Ergebnis

Input

Ablauf

## ZUBEREITUNG FÜR 4 PERSONEN

flüssige Butter und Zucker für die Förmchen  
100 g Zartbitter-Schokolade (70 %)  
200 ml Milch  
1 TL Zimtpulver  
50 g Butter  
50 g Mehl  
2 EL Schokoladen-Likör (ersatzweise Baileys)  
4 Eier (KL, M)  
Salz  
75 g Zucker  
Kakaopulver zum Bestäuben

## ZUBEREITUNG

**S**oufflé-Förmchen mit flüssiger Butter auspinseln und mit Zucker ausstreuen. Förmchen kühl stellen. Schokolade in kleine Stücke hacken. Milch mit Zimt erhitzen. Butter in einem kleinen Topf zerlassen, Mehl dazugeben und anschwitzen. Heiße Zimt-Milch nach und nach zur Mehlschwitze gießen, dabei zügig weiter rühren.

**I**n eine Schüssel umfüllen, Schokoladen-Likör und gehackte Schokolade zufügen und alles glatt rühren. Eier trennen. Eigelb zur Schokoladenmasse geben und glatt rühren (es sollten möglichst keine Klümpchen vorhanden sein!). Die Eiweiße mit 1 Prise Salz steif schlagen, dabei nach und nach den Zucker einrieseln lassen. Eischnee behutsam in 2-3 Schritten unterheben.

**D**ie Förmchen bis knapp unter den Rand mit der Soufflémasse füllen und auf ein Backblech stellen. Im auf 200 Grad vorgeheizten Backofen auf der untersten Schiene 12-15 Minuten backen (Umluft nicht geeignet). Soufflés aus dem Ofen nehmen, mit etwas Kakaopulver bestäuben und sofort servieren.

➤ **Geschäftsprozess Führung**

# Führung

## Strategie entwickeln, festlegen

### Teilprozesse

- Entwickeln und Festlegen der inhaltlichen Ziele der Sektion.
- Inhaltliche Vorbereitung der mittelfristigen und jährlichen Ziel- und Maßnahmenplanung.
- Abbilden von inhaltlichen Prioritäten in den Vorschlägen zur Etatplanung und mittelfristigen Finanzplanung.
- Jährliche Strategie- und Planungsklausur.

### Status

- Eine akzeptierte und verabschiedete Strategie der Sektion existiert noch nicht. Grundlagen sind vorhanden:
  - Mitgliederbefragung
  - Leitbild
- Strategieentwicklung ist Aufgabe des Vorstands, Impulse aus dem Hauptamt und den Bereichen (Referaten) werden im Vorstand zusammengeführt.
- Derzeit keine Verantwortung im Hauptamt für Strategie der Sektion.

### Mögliche Ansatzpunkte für Verbesserungen

- Entwickeln und Umsetzen eines Strategieprozesses mit definierten Beteiligungsmöglichkeiten der relevanten Personen und/oder Gruppen (Schritt 1: Inhalte, Schritt 2: Ressourcen)

# Führung

## Geschäftsführung

### Teilprozesse/Aufgaben

- Umsetzung von Beschlüssen des Vorstands
- Gesamtverantwortung für die Abläufe in der Geschäftsstelle, im Kletterzentrum und den Kletteranlagen
- Verantwortung für die Wirtschaftlichkeit der Geschäftsstelle (Verhältnis Input – Output)
- Entscheidungen zu Ausgaben entsprechend Freigabegrenzen
- Freigabe von Zahlungen entsprechend Freigabegrenzen
- Strukturierung von Prozessen, Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung (GS, KLZ, KLA)
- Weiterentwicklung der Organisation: Impulse für Strategien, Lösungsvorschläge für erkannte Schwachstellen in Prozessen / Strukturen
- Prioritätensetzung im Tagesgeschäft für GS, KLZ, KLA

### Mögliche Ansatzpunkte für Verbesserungen

- Wenn das Ziel ist, die zeitliche Belastung des Vorstands zu reduzieren, muss eine hauptamtliche Geschäftsführung mit klar umrissenen Aufgaben und Kompetenzen installiert werden.
- Die dann gewünschte Aufteilung von Aufgaben und Verantwortung und das Rollenbild Vorstand / hauptamtliche Geschäftsführung ist zu diskutieren und zu konsentieren.

### Status

- Geschäftsführung wird durch den Vorstand ausgeübt.
- Geschäftsführung wird von verschiedenen Mitgliedern des Vorstands für ihre Bereiche ausgeübt, unterschiedlich mit individueller Prägung.
- Die Arbeitsbelastung für Mitglieder des Vorstands ist hoch (z.T. 20 bis 30 h/Woche).
- Geschäftsführungs- und operative Aufgaben vermischen sich vielfach.
- Hauptamtlich Mitarbeitende weigern sich, Geschäftsführungsaufgaben und –verantwortung zu übernehmen.
- Das Erarbeiten von Problemlösungen unter Berücksichtigung der Belange „der ganzen Sektion“ ist aufwändig. Hauptamt spielt in diesen Prozessen keine zentrale Rolle.

# Führung

## Bereichsführung

### Teilprozesse/Aufgaben

- Sicherstellen der Umsetzung operativer Prozesse in den Bereichen
- Beantragen von Budgets, Einhalten der den Bereichen zugewiesenen Budgets
- Vertreten der Belange des Bereichs in der Sektion
- Entwickeln von Ideen für die Verbesserung von Angeboten, Prozessen, Einspeisen von Vorschlägen in die Innovationsprozesse der Sektion (Impulse und Vorschläge für die Bereichsstrategie)
- Regelmäßige Information der Geschäftsführung über Vorkommnisse und Abweichungen zu vereinbarten Zielen
- Abstimmung mit anderen Bereichen hinsichtlich bestehender Schnittstellen, konstruktives Mitwirken an Lösungen im Sinne der Sektion insgesamt
- organisatorische und fachliche Führung der dem Bereich zugeordneten Mitarbeitenden
- regelmäßige Information der Mitarbeitenden über Vorkommnisse und Entwicklungen in der Sektion

### Mögliche Ansatzpunkte für Verbesserungen

- Schrittweise Veränderung der Bereichsstruktur unter prozessualen Gesichtspunkten (Reduktion der Anzahl Bereiche, sh. Strukturvorschlag).
- Für wirtschaftlich „gewichtige“ und/oder strategisch wichtige Bereiche sollte die Leitungsaufgabe professionell und verlässlich in der Organisation verankert sein (z.B. Hütten & Wege, Klettern, Kurse & Veranstaltungen, Mitgliederservice, Buchhaltung / Controlling)

### Status

- Die Bereichsführung wird weit überwiegend ehrenamtlich durch Referent/-innen wahrgenommen, teilweise unter Beteiligung von Mitgliedern des Vorstands.
- Leitungsaufgaben werden von Referent/innen teilweise nicht oder nicht verlässlich wahrgenommen.
- Ehrenamtl. Referent/innen mit Leitungsaufgaben zum Teil überfordert: Verantwortung wird an den Vorstand delegiert.
- Die bestehende Bereichsstruktur ist unter Prozessgesichtspunkten (gemeinsame Führung von gleichartigen oder eng verbundenen Prozessen) nicht zweckmäßig.
- Hauptamtlich Mitarbeitenden sind oft mehreren Bereichen zugeordnet, die Prioritätensetzung wird erschwert.
- Verantwortliche für Bereiche neigen dazu, bestehende Schnittstellen zu anderen Bereichen zu ignorieren.
- Der Informationsaustausch und die Abstimmung zwischen verschiedenen Bereichen ist aufwändig (→ fehlende Effektivität im Prozess Geschäftsführung).



# Führung

## Mitarbeiterführung

### Teilprozesse/Aufgaben

- MA-Führung fachlich/organisatorisch:
  - Unterstützung bei der Prioritätensetzung im Tagesgeschäft
  - Management der individuellen Arbeitszeit
  - Genehmigung von Abwesenheiten (Urlaub, Abbau Überstunden)
- MA-Führung disziplinarisch
  - Vereinbaren von individuellen Zielen (Inhalte, Leistungen, Verhalten),
  - Einwirken auf die Motivation von Mitarbeitenden
  - Festlegen und Nachhalten von Entwicklungszielen für einzelne Mitarbeitende
  - Führen regelmäßiger (jährlicher) MA-Gespräche
  - Festlegen von Möglichkeiten der Weiterbildung für Mitarbeitende
  - Einleiten/Umsetzen disziplinarischer Maßnahmen bei Bedarf

### Mögliche Ansatzpunkte für Verbesserungen

- Es gibt keine einfache Lösung für eine Verbesserung, da strukturelle als auch individuelle Faktoren zusammenspielen
- Wichtige Voraussetzung ist eine klare Führungs- und Kommunikationsstruktur mit Verantwortung von bestimmten Führungskräften für einzelne Mitarbeitende, soweit das sachlich/organisatorisch möglich ist. Mehrfachunterstellungen sind zu vermeiden.
- Darüber hinaus wäre die Bedeutung von Mitarbeiterführung als Prozess zu stärken und in der Arbeitskultur der Sektion zu verankern.

### Status hauptamtl. Mitarbeitende

- MA- Führung ist formal Aufgabe „des Vorstands“. In der Umsetzung
  - nimmt die Leitung des KLZ organisatorisch/fachliche Führungsverantwortung war
  - nimmt die Leitung der Geschäftsstelle organisatorisch/fachliche Führungsverantwortung eingeschränkt war
  - nehmen Referent/innen i.d.R. keine Führungsverantwortung für hauptamtl. Mitarbeitende war
  - führen sich Mitarbeitende fachlich-organisatorisch selbst (→ „*die tun was sie wollen und wann sie es wollen*“)
- Mitarbeitende sind oft mehreren Bereichen zugewiesen, die Ansprüche an operative Aufgaben aus diesen Bereichen sind nicht abgestimmt.
- Es fehlt Orientierung hinsichtlich Prioritäten und Relevanz von Aufgaben (man versucht die verschiedenen herangetragenen Wünsche zu erfüllen).
- In den disziplinarischen Führungsprozessen bestehen deutliche Lücken, Vorstand ist zeitlich und inhaltlich nicht in der Lage, diese Lücken zu füllen.

# Führung

## Interne Kommunikation

### Teilprozesse/Aufgaben

- Sicherstellen eines regelmäßigen Austauschs zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden:
  - Vorkommnissen in den unterschiedlichen Bereichen/Arbeitsfeldern
  - Geschäfte des Vorstands, Beschlüsse
  - Anstehende Aktivitäten/Prioritäten

### Status

- zwei etablierte Kommunikationsformate:
  - Abstimmungsrunde der Geschäftsstelle
  - Abstimmungsrunde mit Vorstand
- Trotzdem wird Kommunikation als ineffizient und unstrukturiert wahrgenommen. Hauptgrund ist aus unserer Sicht die Komplexität der Aufgabenzuordnung und fehlende Struktur/Klarheit hinsichtlich individuellen Informations- und Abstimmungserfordernissen. Beispiele:
  - Identische Arbeitsaufträge parallel an unterschiedliche Stellen
  - Eigeninitiative ohne Rücksicht auf bestehende Schnittstellen
  - Verantwortlichkeit für gleiche Abläufe an unterschiedlichen Stellen
- Es bestehen beim Vorstand teils hohe Erwartungen an MS-Teams als Informationsportal. Diese werden nicht erfüllt.

### Mögliche Ansatzpunkte für Verbesserungen

- Vereinfachung der Organisation/Strukturen
- Herstellen von Klarheit in Prozessen über Hol- und Bringschuld an Übergabepunkten von Arbeitsprozessen: wer ist verantwortlich dafür, dass eine Information an die Stellen kommt, die damit weiterarbeiten soll?

# Führung

## Meinungs- und Willensbildung

### Teilprozesse/Aufgaben

- Vorbereitung von Entscheidungen (Konzepte, Vorlagen)
- Beteiligung von Betroffenen
- Beteiligung von Gremien und Organen in Entscheidungsprozessen

### Status

- Insgesamt wenig Verständnis für / begrenzte Akzeptanz von Struktur in Entscheidungsprozessen (wer ist zuständig, verantwortlich für eine Entscheidung, welche Möglichkeiten der Beteiligung bestehen, welche nicht?).
- Hohe Erwartung an basisdemokratische Elemente: *„jede/r darf zu jedem Zeitpunkt zu allem etwas beitragen und erwarten, dass es berücksichtigt wird“*.
- Unklare Rolle von Ausschüssen in Entscheidungsprozessen (Hütten, Ausbildung, Kletteranlagen, Jugend).
- Beirat ist kein repräsentatives Gremium der Vereinsmitgliedschaft, problematische Rolle für Meinungsbildung und Beschlussfassung durch hohe Präsenz auch in der Mitgliederversammlung.

### Mögliche Ansatzpunkte für Verbesserungen

- Akzeptanz für Problematik herstellen
- Rollenklärung für Ausschüsse und Gremien herbeiführen, differenziert nach den Handlungsfeldern / Steuerungskreisen der Sektion

➤ **Geschäftsprozess Leistungen**

# Leistungen

## Kurse und Veranstaltungen

### Teilprozesse

- Bedarfsanalyse
- Definition von Veranstaltungen (Zielgruppe, Inhalte, # TN, Qualifikation VL/ÜL, Wirtschaftlichkeit)
- Akquisition, Motivation VL/ÜL, Beurteilung Qualifikation
- Veröffentlichung der Veranstaltung (Anmeldemöglichkeit)
- Veranstaltungsverwaltung (sh. Verwaltungsprozesse)
- Beurteilung der Sicherheit (z.B. Wetterbedingungen, Fähigkeiten Teilnehmer/-innen)
- Wirtschaftliche Betrachtung, Absagen
- Beschwerdemanagement/Qualitätsmanagement
- Erstellung von Statistiken
- Entwicklung neuer Kurskonzepte/Veranstaltungsformate
- Mitarbeit in Gremien des Bundesverbands zu Ausbildung

### Mögliche Ansatzpunkte für Verbesserungen

- Herstellen von Klarheit über wirtschaftliche Anforderungen, ggf. differenziert nach Themen und Zielgruppen (z.B. Jugend, z.B. Basisausbildung)
- Etablieren einer hauptamtlich verantwortlichen Stelle für die Entwicklung des „Programms“ im Rahmen von bestehenden oder neuen inhaltlichen und/oder wirtschaftlichen Vorgaben

### Status

- Inhaltlich breites Spektrum: alpinistische Ausbildung, Kletterausbildung, Information, Sport, Kultur, Touren für Erwachsene und die DAV-Jugend.
- Ausbildung und Touren werden von vielen Mitgliedern als wichtig bewertet.
- Das Angebot ist umfangreich und vielfältig (> 100 p.a ?). Nachfrage ist hoch.
- VL/ÜL sind Engpass, insbesondere für die Basisausbildung Klettern/Bergsteigen.
- Veranstaltungsangebot auf **fünf** „Inseln“ verteilt: „Outdoor“, „Indoor“, Sport, Kultur, JDAV.
- Inhalte sind überwiegend durch Ehrenamt bestimmt (Ausnahme „Indoor“)
- Übungsleiter sind Engpass für weiteres Wachstum des Kursprogramms mit Schwerpunkt Basisausbildung

### Themen (Auswahl)

- Kein strukturiertes Management des Veranstaltungsportfolios der Sektion für die unterschiedlichen Bedürfnisse (Basisausbildung, hohe Schwierigkeitsgrade im Klettern und Bergsteigen, leistungsorientiertes Sportklettern)
- Lücken im Angebot (z.B.: Basisausbildung Bergsteigen, Boulderbereich)
- Absehbares Ausscheiden von Dieter Engel, Übergabe Prozesse und Know-How für „Outdoor“

# Leistungen Hütten & Wege

## Teilprozesse

- Strategische Planung/Produktentwicklung
- Betriebskonzept entwickeln & umsetzen
- Unterstützung des laufenden Betriebs
- Planung Instandhaltung (Bausubstanz & Haustechnik)
- Instandhaltung Durchführen (Arbeitseinsätze, Handwerker)
- Sanierungsmaßnahmen planen
- Notfallmanagement
- Wegenetz in Arbeitsgebieten unterhalten

## Mögliche Ansatzpunkte für Verbesserungen

- Hauptamtl. Hüttenreferent zusätzlich zu einem verantwortlichen Vorstandsmitglied
- Verantwortung für Wirtschaftlichkeit und strategische Entwicklung der Hütten in der Geschäftsstelle klar verankern
- Rolle der Hüttenwarte weiterentwickeln zu Dienstleistern für die Sektion, weisungsgebunden und mit Aufwandsvergütung auf Stundenbasis
- Ortsnahe und Unterstützung der Pächter für die Zukunft für laufenden Betrieb, fachliche Fragen und Notfallmanagement

## Status

- Hohe wirtschaftliche Bedeutung für die Sektion, Baumaßnahmen binden umfangreiche Mittel
- Pächtermodell, DAV profitiert von Übernachtungen, Pächter insbesondere von Gastronomie
- Strategie und Produktentwicklung erfolgt zwischen Pächter (Pläne, Wünsche) und Hüttenreferenten (Geld für Baumaßnahmen), Referent/innen vor allem operativer Rolle in den Prozessen
- Instandhaltung unterstützt durch Arbeitseinsätze, relevanter Teil des Vereinslebens
- Geschäftsstelle unterstützt Hüttenreferenten fachlich und administrativ
- Fachlicher Schwerpunkt, kaufmännische Fragen unterrepräsentiert

## Themen

- Räumliche Distanz ist große Herausforderung für gutes Hüttenmanagement mit Orts- und Sachkenntnis
- Ehrenamtliche Hüttenwarte genügen nicht immer professionellen Ansprüchen an Prozesse/Abläufe
- Hoher Aufgabenumfang für Hüttenreferent / Vorstandsmitglied
- Anstehender Personalwechsel im Hauptamt mit Verlust von Wissen zu Hütten
- Mitglieder haben Ansprüche an „ihre“ Hütten (z.B. „Vorzugsbuchungen“ für Gruppen)
- Nachhaltigkeit/Klimawandel als neue Herausforderung für das Hüttenmanagement
- Misstrauen im Vorstand ggü. einzelnen Hüttenreferent/innen sowie Hüttenbereich
- Abgrenzung des wirtschaftlichen Risikos vom Idealverein

# Leistungen Mitgliederservices

## Teilprozesse

- Mitgliederverwaltung
  - Aufnahme, Löschung, Bearbeitung Kündigungen
  - Management der Stammdaten, Übergabe an BV
  - Bearbeiten von allgemeinen Anfragen
  - Anstoßen der Beitragseinzüge, Bearbeiten der Rückläufe
- Betrieb Servicedesk, Beratung von Mitgliedern zu:
  - Mitgliedschaft und Vorteilen, Gruppen
  - Hütten, Buchungen, Touren
  - Buchung/Stornierung von Veranstaltungen
  - Klettern Indoor/Outdoor
  - Material- und Literaturlausleihe
- Management PSA-Bestand der Sektion
- Ausrüstungsverleih Outdoor, einschl. Kletteranlagen
- Betrieb der Leihbibliothek

## Mögliche Ansatzpunkte für Verbesserungen

- Aufbau eines Service-Teams in der Geschäftsstelle mit einer Teamleitung
- Informationsfluss zwischen Steuerungskreisen und Mitgliederservice berechenbar gestalten (z.B. durch Jour Fixes). Dies erfordert allerdings eine Verringerung der Anzahl Steuerungskreise. Weiterhin können hauptamtliche „Spezialisten“ in die Beratung von Mitgliedern stärker als bisher einbezogen werden (z.B. Andreas Bien zu Hütten)

## Status

- Mitgliederverwaltung, Servicedesk, Bibliothek, Verleih sind im Grundsatz funktionierende Abläufe.
- Prozesse sind durch EDV unterstützt (Eignung der IT-Tools wurde nicht im Detail erfasst)
- Management des PSA Bestands ist noch im Aufbau / in der Umsetzung. Prozesse noch nicht gut etabliert.
- Mischung aus erfahrenden und „neuen“ Mitarbeitenden, Vertretungsmöglichkeiten bestehen
- Wenig ehrenamtliche Einflussnahme auf Abläufe.

## Themen

- Hoher Anspruch an die individuelle Beratung: wir wollen zu möglichst allem auskunftsfähig sein
- Arbeitsumfang/ -aufwand wenig nach außen wenig sichtbar, keine Anerkennung
- Bestehender Umfang der Selbstorganisation, fehlende Klarheit über Verantwortung einzelnen Personen, fehlende Führung/Steuerung
- Wissen zu Beratungsinhalten hängen an einzelnen Personen, Leistungsbereitschaft und Qualität an deren Verfügbarkeit (z.B. Christiane zu Hütten, Bernd zu Touren)

# Leistungen Kletteranlagen

## Teilprozesse

- Betrieb des KLZ und der Kletteranlagen:
  - Öffnungszeiten
  - Zutrittsregelungen (individuelle und für Gruppen/Kurse)
  - Ausrüstungsverleih Indoor
  - Hausordnung
  - Klettermöglichkeiten (Routen, Schwierigkeitsgrade etc.)
  - Sicherstellen der Betriebssicherheit
  - Planung und Umsetzung von Instandhaltungs- und Baumaßnahmen
- Weiterentwicklung der Trainingsmöglichkeiten der Sektion:
  - Individuelles Klettern/Bouldern
  - Ausbildung
  - Leistungsorientiertes Klettern, Leistungszentrum

## Mögliche Ansatzpunkte für Verbesserungen

- Struktur: Zusammenführung von Kletteranlagen und Kletterzentrum in einem Steuerungskreis, ohne Kurse und Veranstaltungen
- Klärung der Zugangswege und Preise für den Zugang für Mitglieder, Kurse, Sektionsgruppen, Externe Gruppen

## Status

- Attraktives Kletterangebot in der Sektion, ein wichtiger Grund für Mitgliederwachstum der letzten Jahre. Betrieb des KLZ ist „Alleinstellungsmerkmal“ im DAV
- KLZ und Anlagen sind organisatorisch getrennt. Kletterzentrum steuerlich dem wirtschaftlichen GB zugeordnet, die Outdoor-Anlagen dem Idealverein.
- Management- und Entwicklungsprozesse im KLZ hauptamtlich, in Kletteranlagen ehrenamtlich geführt.

## Themen

- Inhaltlich/Operativ: Zugang Kinder- und Jugendbereich, Organisation von Kursen, Vergütung der Kursleitungen, Anstellungsverhältnisse ÜL.
- Strukturell: Angebote auf 2 Inseln aufgeteilt, die kaum Verbindungen haben.
- Strategisch: Ausbau der Kletter-Infrastruktur, Schließen von Angebotslücken (z.B. Bouldern, leistungsorientiertes Klettern).



# Leistungen Gruppen

## Teilprozesse

- Gründung von Gruppen
- Planung und Umsetzung von Aktivitäten der Gruppen (ehrenamtlich)
- Bereitstellung von Budgets für die Gruppen
- Bearbeitung von Anfragen zu Prozessen und Abläufen
- Bereitstellung von Ausrüstung (PSA)

## Status

- Drei unterschiedliche Zielgruppen: Erwachsene, Familien, Jugendliche.
- Insbesondere Familiengruppen (Angebote für Eltern mit Kindern) mit großer Nachfrage
- Gruppen sind wichtiger Teil des Vereinslebens

## Themen

- Fehlende administrative Unterstützung der Gruppenleitungen durch die Geschäftsstelle, insbesondere in Familien- und Jugendgruppen.
- Unklare Zugänge zu Ausbildungs- und Qualifizierungsangeboten im DAV, fehlende finanzielle Unterstützung der Sektion für Gruppenleitungen (Schwerpunkt: Jugend, Familie mit pädagogischen Schwerpunkten)
- Zuständigkeiten und persönliche Verbindungen David/Pia mit Blick auf die Familiengruppen
- Inhaltliche Weiterentwicklung der Arbeit in Gruppen und Familien
- Menge der Angebote für Jugendliche (jdav)

## Mögliche Ansatzpunkte für Verbesserungen

- Zuständigkeit der Geschäftsstelle für die Unterstützung mit Ressourcen hinterlegen (→ „Ehrenamtskoordinator mit Schwerpunkt Jugend, Familie“)
- Inhaltliche Klärung der finanziellen Unterstützung der Sektion für die Leitungen von Gruppe

➤ **Geschäftsprozess Verwaltung**

# Verwaltung

## Mitgliederverwaltung

### Teilprozesse

- Beratung zur Mitgliedschaft und zu Vorteilen
- Aufnahme, Löschungen, Bearbeiten von Kündigungen
- Management der Stammdaten, einschl. jährlicher Prüfläufe
- Datenübergabe an den Bundesverband
- Ausstellen der Mitgliedsausweise
- Betreuung von Mitgliedern, Bearbeiten von Mitglieder-Anfragen
- Einholen von Nachweisen für Beitragsermäßigungen
- Anstoßen der Beitragseinzüge, Bearbeiten der Rückläufe
- Bearbeitung von Mitgliederanfragen zu Beiträgen und Zahlungen einschl. der Mahnverfahren

### Status

- Derzeit für ca. 23.000 Mitglieder zu bearbeiten

### Themen

- Tiefes Know How zu den Abläufen auf 2 Personen konzentriert (Bernd, Christiane)
- Verwaltungstools des Bundesverbands nicht mehr ganz zeitgemäß
- Ausgeprägter Bedarf für Information über Aktivitäten in der Sektion, um Mitglieder hierzu kompetent informieren / beraten zu können



### Mögliche Ansatzpunkte für Verbesserungen

- Die Prozesse der Mitgliederverwaltung wurden nicht im Detail analysiert.

# Verwaltung

## Hüttenverwaltung

### Teilprozesse

- Management der Pachtverträge
- Abrechnung und Controlling Betrieb
- Abrechnung und Controlling Baumaßnahmen
- Beantragen/Abrechnen von Förderungen

### Status

- Wird derzeit von Andreas Bien und Christiane Gögelein in Zusammenarbeit mit den Hüttenwarten bearbeitet.

### Themen

- Verlässlichkeit des Informationsflusses zwischen Hüttenwarten und Geschäftsstelle

### Mögliche Ansatzpunkte für Verbesserungen

- Die Prozesse der Mitgliederverwaltung wurden nicht im Detail analysiert.

# Verwaltung

## Kurse und Veranstaltungen

### Teilprozesse

- Verwaltung Veranstaltungsleiter
  - Pflege von Stammdaten, Daten über Qualifikation & Lizenzen
  - Organisation Aus-, Fort- und Weiterbildung
  - Laufende Information und Unterstützung der VL/ÜL (Rundschreiben etc.), Bearbeitung Anfragen
- Verwaltung Veranstaltungen
  - Anlage Veranstaltungen im System, Klären Versicherung Veröffentlichung
  - Anfrage Räumlichkeiten/Quartiere
  - Teilnehmer-Management (Anmeldungen, Daten, TN-Beiträge, Stornierungen, Meldung an VL/ÜL, Unterkünfte)
  - Kommunikation mit VL/ÜL und TN zu Ablauf, Organisation
  - Abrechnung
  - Auswertung Feedbacks

### Mögliche Ansatzpunkte für Verbesserungen

- Strukturell: Zusammenführen der Angebote in einem Steuerungskreis, Klärung Schnittstellen zu Geschäftsstelle, Kletterzentrum, Kletteranlagen.
- Attraktive Präsentation der Angebote
- Weiterentwicklung IT-Tools in Zusammenarbeit mit Bundesverband (in Arbeit)
- Strategische Weiterentwicklung des Kurs- und Veranstaltungsprogramms hinsichtlich Angeboten, ÜL Akquise und Einsatz, Kooperationen, ...)

### Status

- Anforderungen an Verwaltungsprozesse für Kurse/Veranstaltungen unterscheiden sich je nach Typ und Zielgruppe
- Bestehende strukturelle Inseln haben ihre eigenen Abläufe, Abwicklung von Anmeldungen in zwei Systemen, keine gemeinsame Datenhalten
- Verwaltungsaufgaben werden vielfach auch von Fachleuten durchgeführt
- Verwaltung von Übungsleitern mit zunehmendem Aufwand verbunden (Menge der ÜL)

### Themen

- Hohe Nachfrage nach Angeboten, begrenztes Angebot von ÜL
- Fehlende Gesamtübersicht über Angebote für Mitglieder, unübersichtliche Darstellung des Veranstaltungsprogramms auf der Website der Sektion
- Veraltete IT (Buchungsprozesse), keine einheitlichen Abläufe
- Für „Outdoor“: ÜL können nur schwer zur Übernahme von Grundlagenkursen gewonnen werden
- Unterschiedliche Einsatzsysteme „Outdoor“ und „Indoor“. Einsatz der „Outdoor“ ÜL „Indoor“ ist kompliziert
- Kulturveranstaltungen und Sportveranstaltungen weiter Inseln, im Wettbewerb um Räumlichkeiten und Termine in den Immobilien der Sektion

# Verwaltung

## Ausrüstungsverwaltung

- Anlage von Artikeln im Verwaltungssystem
- Lieferantenauswahl, Beschaffung von Materialien
- Inventarisierung
- Dokumentation der regelmäßigen Sicherheitsüberprüfungen
- Auslistung nicht einsatzfähiger Artikel und Entsorgung

### Status

- Die Verwaltungsprozesse sind werden zusammen mit dem Konzept zu PSA Ausrüstung intensiv bearbeitet.

### Themen

- Die Teilprozesse der Ausrüstungsverwaltung wurden nicht im Detail analysiert.

### Mögliche Ansatzpunkte für Verbesserungen

- Die Teilprozesse der Ausrüstungsverwaltung wurden nicht im Detail analysiert.

# Verwaltung

## Gruppenverwaltung

- Beantragen der Budgets
- Kassenführung / Kontrolle der Budgeteinhaltung
- Genehmigung / Abrechnung von Schulungen / Fortbildungen für Gruppenleitungen
- Führen von Kontaktlisten der Gruppenleitungen
- Information der Gruppenleitungen
- Verwaltung der Gruppenmitgliedschaften
- Führen von Kontaktlisten der Gruppenmitglieder

### Mögliche Ansatzpunkte für Verbesserungen

- Aufbau Ressourcen „Ehrenamtskoordinator“

### Status

- Gruppenverwaltung wird derzeit ehrenamtlich in den Kreisen jdav, Familien und in den Erwachsenengruppen durchgeführt.
- Der Sektion fehlen einzelne Prozesse, dies betrifft insbesondere die Verwaltung der Kontakte von Gruppenleitungen. Es fehlen Informationsmöglichkeiten.

### Themen

- Zuständigkeit in der Geschäftsstelle für die organisatorischen Anliegen der Gruppenleitungen

# Verwaltung

## Terminverwaltung (Sektionstermine)

- Einstellen von Terminen in den Sektionskalender
- Reservierung von Räumlichkeiten / Zugängen der Geschäftsstelle



### Status

- Umfangreicher Sektionskalender mit differenzierten Zugriffsrechten
- Funktionierende Buchung von Räumlichkeiten der Geschäftsstelle (first come first serve)
- Hohe Transparenz über Termine und Belegung von Räumlichkeiten der Geschäftsstelle
- Die Bedeutung des Kalenders für die unterschiedlichen Gruppen wurde im Rahmen der Interviews nicht weiter vertieft

### Themen

- Unübersichtliche Darstellung der Termine und Aktivitäten
- Der Kalender ist ungeeignet, um Interessen an Aktivitäten / Veranstaltungen der Sektion zu generieren
- Im Sektionskalender vermischen sich Prozessen von Veranstaltungen, Gruppen und die eigentliche Terminverwaltung

### Mögliche Ansatzpunkte für Verbesserungen

- Fokus auf Raumbuchungen und Termine der Sektionsgremien
- Für die Darstellung der Veranstaltungen und Gruppenaktivitäten empfehlen wir eher eine Portallösung, in denen von Interessierten mit Filterfunktionen über die Angebote (Kurse & Veranstaltungen, Gruppen) informieren können



# Verwaltung

## Beschaffung, Einkauf

### Teilprozesse

- Bedarfsfeststellung
- Lieferantenauswahl
- Bestellung
- Entgegennahme Leistung / Lieferung
- Freigabe Rechnung

### Status

- Beschaffungsprozesse werden in der Sektion an unterschiedlichen Stellen im Zusammenhang mit Leistungsprozessen durchgeführt.

### Themen

- Prozesse mit Lücken bestehen im Zusammenhang mit der Instandhaltung / Baumaßnahmen Hütten & Wegen, im Bereich der IT sowie im Facility Management.

### Mögliche Ansatzpunkte für Verbesserungen

- Die Teilprozesse der Beschaffung wurden nicht im Detail analysiert, aus diesem Grund unterbleiben spezifische Vorschläge zur Verbesserung von Teilprozessen.

# Verwaltung

## Organisationsverwaltung

### Teilprozesse

- Personalwesen
- Facility Management
- Versicherungen
- Datenschutz
- Informationstechnologie

### Status

- Die Teilprozesse der Organisationsverwaltung wurden nicht im Detail analysiert.

### Themen

- Umsetzung eines Facility Managements in den neuen Räumlichkeiten der Geschäftsstelle gestaltet sich schwierig.
- Es besteht umfangreicher Bedarf zur Modernisierung der IT der Sektion. Ressourcen und internen Kompetenzen sind für diesen Prozess nicht ausreichend vorhanden. Es wurde ein eigener Beratungsprozess gestartet.

### Mögliche Ansatzpunkte für Verbesserungen

- Die Teilprozesse der Organisationsverwaltung wurden nicht im Detail analysiert.