



TSVD | Turn- und Sportverein Düdingen

Organisationskonzept

- ⇒ Der vorliegende Entwurf basiert auf einer schriftlichen Umfrage bei den Mitgliedern der Arbeitsgruppe „Strukturüberarbeitung“ sowie auf den Ergebnissen der Workshops vom 19.06., 04.07. und 02.10.2009.

Beratergruppe für Verbands-Management

Bern. Linz. Stuttgart. Berlin
www.bvmberatung.net

BVM AG, Postgasse 17, Postfach 686, CH-3000 Bern 8
Tel. 031 313 88 88, Fax 031 313 88 99, E-Mail bvm.bern@bvmberatung.net



Inhalt

1. Auftrag	3
2. Ergebnisse der Analyse	3
3. Rahmenbedingungen	4
4. Organisationskonzept	5
4.1 Übersicht	5
4.2 Generalversammlung	6
4.3 Revisionsstelle	7
4.4 Vorstand	7
4.5 Vereinsleitung	8
4.6 A-Abteilungen	9
4.7 B-Abteilungen	10
4.8 Freie Gruppen	10
4.9 Geschäftsstelle	11
5. Argumentarium	12
6. Übergangsregelungen	12
7. Weiteres Vorgehen	13
8. Auftragsliste	13

Anhang

Bern, 20. Oktober 2009 G/mg/hä

1. Auftrag

Die Generalversammlung des TSV Dürdingen (nachfolgend TVSD) hat den Vorstand am 27. März 2009 beauftragt, eine Arbeitsgruppe einzusetzen, die unter externer Begleitung eine Überprüfung der bestehenden Vereinsstrukturen vornimmt und Strukturvorschläge erarbeitet, die den gewachsenen Ansprüchen der einzelnen Abteilungen in Zukunft optimal Rechnung tragen.

2. Ergebnisse der Analyse

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Analyse (Umfrage bei den Vertreterinnen und Vertretern des Vorstandes und der sieben Abteilungen, Dokumentenstudium durch die externen Berater) stichwortartig zusammengefasst (die detaillierten Ergebnisse sind im Anhang dokumentiert):

- Als wichtigste Chancen – und gleichzeitig auch Herausforderungen - für die künftige Entwicklung des TSVD werden folgende Aspekte hervorgehoben:
 - Sportliche Vielfalt und Breite des Angebotes
 - Grösse
 - Einheit, Zusammenarbeit, Interessenvielfalt
 - Ressourcen im personellen und im finanziellen BereichDies bestätigt auch die Umfrage mit den Hinweisen auf Differenzen zwischen Abteilungen.
- Bezüglich der Strukturen (Hauptgegenstand der Arbeitsgruppe) werden folgende wichtigen Aussagen gemacht:
 - Die Führungsstrukturen sind klar
 - Die aktuellen Strukturen genügen teilweise nicht mehr den aktuellen Anforderungen (insbesondere für Abteilungen mit Leistungs- und Spitzensportaktivitäten)
 - Die Ausgewogenheit von Aktivitäten und Ressourcen wird hinterfragt
- Der TSVD stösst an die Grenzen der rein ehrenamtlichen Führung.
- Die Führungsinstrumente (vgl. Organisationshandbuch) sind teilweise nicht mehr aktuell und aufeinander abgestimmt.

3. Rahmenbedingungen

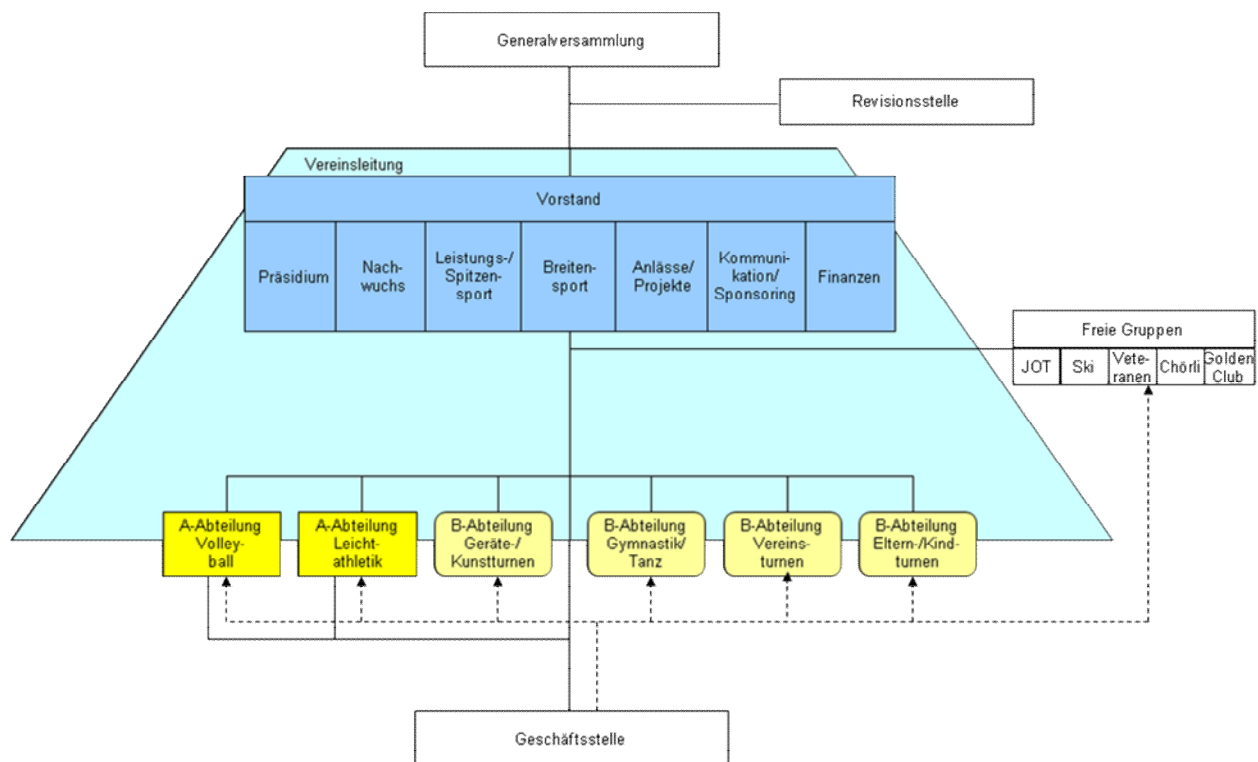
Die Diskussion in der Arbeitsgruppe hat für das nachfolgend beschriebene Organisationskonzept folgende Rahmenbedingungen bestätigt bzw. vereinbart:

- Der TSVD bleibt ein Verein gemäss Art. 60ff ZGB. Er wird im Handelsregister eingetragen.
- Das Vereinsjahr beginnt jeweils am 1.7. und endet am 30.6.
- Alle Aktivitäten des TSVD werden unter einem Dach und innerhalb einer Rechtsperson organisiert.
- Die künftige Entwicklung des TSVD soll gemäss Ergebnissen der Befragung folgenden Entwicklungslinien folgen:
 - zusammen arbeitend,
 - konstruktiv handelnd,
 - aufeinander zugehend,
 - lösungsorientiert,
 - Rücksicht nehmend,
 - als Einheit auftretend, solidarisch.
- Über die Aktivitäten, die zugeteilten Ressourcen (insbesondere Finanzen) sowie über die Rahmenbedingungen für die Erfüllung der Aufgaben soll Transparenz bestehen.
- Die drei wichtigsten Ziele sind (in dieser Reihenfolge):
 - Trainings-/Ausbildungs- und Wettkampfmöglichkeiten in den Bereichen Breitensport, Leistungssport, Spitzensport,
 - Förderung von Kameradschaft und Geselligkeit,
 - Pflege des Turnens und des Sportes im Allgemeinen.

4. Organisationskonzept

4.1 Übersicht

Der TSVD gibt sich – unter Berücksichtigung der oben festgehaltenen Rahmenbedingungen – folgende Organisationsstruktur (vgl. dazu auch nachfolgendes Organigramm):



- Die Generalversammlung ist das oberste Organ des Vereins (vgl. 4.2).
- Der Vorstand ist das Führungsorgan des Vereins. Er nimmt seine Gesamtverantwortung als Kollegium wahr. Jedes der sieben Vorstandsmitglieder betreut zusätzlich ein Ressort (vgl. Organigramm und 4.4).
- Dem Vorstand sind zwei Kategorien von Abteilungen unterstellt:
 - A-Abteilungen sind Abteilungen mit Spitzen-, Leistungs- und Breitensportaktivitäten. Sie erhalten ein individuelles auf ihre Bedürfnisse abgestimmtes Reglement (mehr Freiheit, Flexibilität, Eigenverantwortung). Dies betrifft konkret Volleyball und Leichtathletik (vgl. 4.6).
 - B-Abteilungen sind Abteilungen, die Breitensport- und/oder Leistungssportaktivitäten anbieten. Sie erhalten ein einheitliches, auf ihre Bedürfnisse abgestimmtes Reglement. Dies betrifft konkret Geräte- und Kunstturnen, Gymnastik und Tanz, Vereinsturnen, Eltern- und Kindturnen (vgl. 4.7).

Je nach Veränderung des Charakters der Aktivitäten kann eine A-Abteilung wieder B-Abteilung werden. Selbstverständlich ist eine solche Entwicklung auch im umgekehrten Sinn möglich.

- Vorstand und Vorsteher/innen der Abteilungen (A und B) bilden zusammen die Vereinsleitung. In der Vereinsleitung hat auch die Leitung der Geschäftsstelle Einsitz mit beratender Stimme und Antragsrecht (vgl. 4.5).
- Dem Vorstand sind weiter Freie Gruppen unterstellt. Dies sind Gruppen mit eingegrenzter Aktivität. Konkret betrifft dies Ski, die Veteranen, das Chörli, den Golden Club und JOT (vgl. 4.8). Sie nehmen eine spezifische, in einer entsprechenden Vereinbarung definierte Aufgabe wahr.
- Der TSVD hat eine Geschäftsstelle, die die verschiedenen Ebenen der Vereinsstruktur operativ unterstützt. Der TSVD fasst alle diese Aktivitäten in einer einzigen Struktur zusammen (vgl. 4.9).

Soweit eine erste Übersicht über die vorgeschlagenen Strukturen. Die einzelnen Strukturelemente werden nachfolgend im Detail beschrieben.

4.2 Generalversammlung

Die Generalversammlung (GV) ist das oberste Organ des TSVD. Sie tritt jährlich innerhalb von 4 Monaten nach Abschluss des Vereinsjahrs (30.06.) zusammen. Die GV setzt sich aus Aktivmitgliedern, verdienstvollen Mitgliedern und Ehrenmitgliedern zusammen. Ohne Stimmrecht können auch Passivmitglieder und Jugendmitglieder daran teilnehmen.

Die GV hat folgende Aufgaben:

- Genehmigung des Protokolls der letzten GV
- Genehmigung des Leitbildes
- Genehmigung der Statuten
- Genehmigung des Jahresberichtes
- Genehmigung der Jahresrechnung, Kenntnisnahme des Berichtes der Revisionsstelle und Décharge des Vorstandes
- Festsetzung der Mitgliederbeiträge für das Folgejahr
- Genehmigung der Gesamtplanung und des Gesamtbudgets
- Verabschiedung von Anlagerichtlinien
- Wahl des Präsidenten
- Wahl der Mitglieder des Vorstandes
- Wahl der Revisionsstelle
- Ernennung von Ehrenmitgliedern und verdienstvollen Mitgliedern

4.3 Revisionsstelle

Als Revisionsstelle können 3 Mitglieder oder eine anerkannte, unabhängige externe Treuhandgesellschaft gewählt werden.

Im Falle der Wahl von Mitgliedern ist auf folgende Anforderungskriterien zu achten:

- Fachwissen im Bereich Finanz-, Rechnungswesen bzw. Rechnungsprüfung, Revision
- Unabhängigkeit im TSVD, d.h. keine Führungsfunktion als Mitglied des Vorstandes oder als Leiter/in einer Abteilung oder einer Freien Gruppe sowie der Geschäftsstelle.

Die Revisionsstelle überprüft alljährlich die Jahresrechnung und die Bilanz des TSVD und erstattet der GV darüber schriftlichen Bericht.

4.4 Vorstand

Der Vorstand ist das Führungsorgan des TSVD. Er führt den Verein im strategischen und im operativen Bereich und trägt dafür die Verantwortung.

Der Vorstand setzt sich aus 5 bis 9 Mitgliedern zusammen (vgl. Statuten). Die Amtsdauer beträgt 4 Jahre. Eine Wiederwahl ist zweimal möglich (d.h. die gesamte Amtsdauer kann maximal 12 Jahre dauern).

Konkret wird der Vorstand mit 7 Mitgliedern besetzt, die ihre Führungsverantwortung für den TSVD als Kollegium wahrnehmen. Die einzelnen Vorstandsmitglieder betreuen folgende Ressorts (vgl. auch Organigramm):

- Präsidium
- Nachwuchs
- Leistungssport, Spitzensport
- Breitensport
- Anlässe
- Marketing, Kommunikation, Information, Sponsoring
- Finanzen

Die Mitglieder des Vorstandes nehmen in den ihnen anvertrauten Ressorts Querschnittsaufgaben für den TSVD wahr. Sie sind in diesem Sinne „Anwälte“ für die jeweiligen Themen.

Die Leitung der Geschäftsstelle nimmt mit beratender Stimme und Antragsrecht an den Sitzungen teil. Sie unterliegt keiner Amtszeitbeschränkung.

Konkret nimmt der Vorstand folgende Aufgaben wahr:

- Führung des TSVD gemäss gültigen Statuten und Reglementen
- Vertretung des Vereins nach aussen
- Erstellung der Gesamtplanung und des Gesamtbudgets
- Genehmigung der individuellen Budgets der Abteilungen sowie des Gesamtbudgets zuhanden der GV
- Genehmigung der individuellen Jahresplanungen der Abteilungen sowie der Gesamtplanung zuhanden der GV
- Entscheid über den Wechsel der Abteilungskategorie (A \leftrightarrow B, B \rightarrow A)
- Erstellung des Jahresberichtes und der Jahresrechnung
- Einladung, Vorbereitung und Leitung der Sitzungen der Organe des TSVD (GV, Vorstand, Vereinsleitung)
- Vollzug der Beschlüsse der GV
- Wahl der Abteilungsvorsteher/innen für eine Amtsdauer von 4 Jahren und unter Beachtung einer Amtszeitbeschränkung von 12 Jahren.
- Wahl der Leitung der Geschäftsstelle
- Erstellung und Aktualisierung der relevanten Führungsinstrumente (Organisationshandbuch)
- Festlegung der rechtsverbindlichen Unterschriftsberechtigungen
- Überwachung der Aktivitäten der Abteilungen, der Freien Gruppen und der Leitung der Geschäftsstelle
- Wahrnehmung aller Geschäfte, die nicht ausdrücklich einem anderen Organ zugeordnet sind.

4.5 Vereinsleitung

Die Vereinsleitung ist die gemeinsame Sitzung des Vorstandes mit den Abteilungen. Die Vertretung der Abteilungen erfolgt durch ihre Vorsteher/in. Alle Mitglieder der Vereinsleitung haben unabhängig von der Grösse der Abteilung je eine Stimme. Die Leitung der Geschäftsstelle nimmt mit beratender Stimme und Antragsrecht an den Sitzungen teil.

Die Vereinsleitung trifft sich viermal jährlich oder bei Bedarf. Eine der Sitzungen sollte als Klausurtagung durchgeführt werden.

Konkret nimmt die Vereinsleitung folgende Aufgaben wahr:

- Genehmigung der individuellen Reglemente der A-Abteilungen
- Genehmigung der angepassten Reglemente der B-Abteilungen
- Genehmigung der Anhänge der Abteilungsreglemente
- Bildung und Auflösung von Abteilungen
- Diskussion und Verabschiedung von Konzepten (z.B. CI, Information / Kommunikation, Nachwuchs, Ausbildung, Sponsoring) sowie deren Durchsetzung
- Beschlussfassung über die Durchführung von ausserordentlichen Anlässen
- Diskussion der Gesamtplanung und des Gesamtbudgets
- Informationsaustausch und Koordination

4.6 A-Abteilungen

Jede A-Abteilung (z.Z. Volleyball, Leichtathletik) hat ein individuelles Reglement, das folgende Muss-Kriterien beinhaltet:

- Respektierung der Grundwerte und der CI des TSVD
- Respektierung des vom Vorstand verabschiedeten Reglements für die Unterschriftsberechtigungen
- Durchführung mindestens einer Abteilungsversammlung pro Vereinsjahr
- Bestimmung einer Vorsteherin / eines Vorstehers der Abteilung zu Händen des Vorstandes des TSVD
- Offenlegung der Abteilungsrechnung im Rahmen der Revision der Vereinsrechnung des TSVD
- Nutzung der operativen Strukturen des TSVD

Die weitergehende individuelle Ausgestaltung der Abteilung sowie die Bildung von allfälligen Untergruppen ist Sache der jeweiligen Abteilung.

Die Geschäftsstelle des TSVD unterstützt die Abteilungen nach deren strukturellen und personellen Möglichkeiten. Falls es diese zulassen, verfügen die Leiter/innen der A-Abteilungen über ein direktes (sogenannt funktionales) Weisungsrecht gegenüber der Leitung der Geschäftsstelle. Damit soll den besonderen Bedürfnissen der A-Abteilungen Rechnung getragen werden.

Konkret nehmen die Vorsteher/innen folgende Aufgaben wahr:

- Führung der eigenen Abteilung in Zusammenarbeit mit dem Abteilungsvorstand
- Wahrnehmung der Zeichnungsberechtigung für die eigene Abteilung im Rahmen des Budgets und der Jahrsplanung und unter Beachtung der Richtlinien der Zeichnungsberechtigung des TSVD. Diese sind für die Abteilung verbindlich.
- Erarbeitung der Jahresplanung und des Budgets zu Händen des Vorstandes des TSVD
- Vertretung der Abteilung gegenüber Dritten und nach aussen
- Wahrnehmung von direkten Medienkontakten unter Wahrung der CI des TSVD
- Abschluss von Verträgen mit Trainer/innen, Spieler/innen bzw. Athlet/innen, Sponsoren im Rahmen der vom Vorstand genehmigten Planung und des Budgets
- Entwicklung eines individuellen Sponsorings unter den übergeordneten Rahmenbedingungen des TSVD
- Operative Umsetzung der Beschlüsse und Wahrnehmung der Verbindlichkeiten im Rahmen der vom Vorstand genehmigten Planung und des Budgets
- Reporting zu Händen des Vorstands im vereinbarten Rhythmus, u.a. in Form eines schriftlichen Berichts als Teil des Jahresberichts des TSVD
- Information des Vorstandes des TSVD über wichtige Beschlüsse des Abteilungsvorstandes (z.B. Abschluss von Sponsoring-Verträgen)

4.7 B-Abteilungen

Die B-Abteilungen werden nach einem gemeinsamen Grundreglement geführt. Dieses wird aber auch den besonderen Gegebenheiten jeder B-Abteilung angepasst. Auch die B-Abteilungen verpflichten sich die Grundwerte und das CI des TSVD zu respektieren. Grundsätzlich sieht dieses eine Struktur mit folgenden Elementen vor:

- Abteilungsversammlung
- Abteilungsvorstand

Bei Bedarf können B-Abteilungen Substrukturen in Form von Gruppen bilden. Solche Gruppen sind vom Vorstand zu genehmigen.

Die Leitung der Geschäftsstelle des TSVD unterstützt die Abteilungen. Die Vorsteher/innen haben keine direkte Weisungskompetenz. Sie werden aber im operativen Alltag unterstützt.

Konkret nehmen die Vorsteher/innen folgende Aufgaben wahr:

- Führung der eigenen Abteilung in Zusammenarbeit mit dem Abteilungsvorstand
- Erarbeitung der Jahresplanung und des Budgets zu Handen des zuständigen Vorstandsmitglieds
- Gestaltung und Leitung des operativen Betriebs der Abteilung
- Reporting zu Handen des Vorstandes im vereinbarten Rhythmus, u.a. in Form eines schriftlichen Berichts als Teil des Jahresberichts des TSVD

4.8 Freie Gruppen

Der TSVD kennt folgende Freie Gruppen, die jeweils einem Ressortverantwortlichen des Vorstandes zugeordnet sind (vgl. dazu Klammer):

- Ski (Breitensport)
- Veteranen (Breitensport)
- Chörli (Breitensport)
- Golden Club (Sponsoring)
- JOT (Nachwuchs)

Für die Zuweisung zu den Ressorts gilt jeweils das Prinzip der grössten inhaltlichen Nähe. Auch die Freien Gruppen verpflichten sich die Grundwerte und das CI des TSVD zu respektieren. Mit jeder Gruppe wird eine entsprechende Vereinbarung mit dem Vorstand abgeschlossen.

Konkret nehmen die Verantwortlichen der Freien Gruppen folgende Aufgaben wahr:

- Führung der Freien Gruppe in Zusammenarbeit mit den übrigen Mitgliedern der Gruppe
- Durchführung der besonderen Aktivitäten
- Reporting in Form eines kurzen schriftlichen Berichts als Teil des Jahresberichts des TSVD

4.9 Geschäftsstelle

Die Geschäftsstelle nimmt folgende Kernaufgaben wahr:

- Mitgliederverwaltung
- Versand von Einladungen für die Generalversammlung und für die Sitzungen der Organe sowie der Abteilungen des TSVD
- Verfassen der Protokolle (Generalversammlung, Vorstand, Vereinsleitung)
- Ablage, Archiv
- Postverteilung, Triage
- Erstellung des Infoheftes, Versand der Vereinsinformationen
- Pflege Internet-Website
- Unterstützung des Präsidenten und der Vorstandsmitglieder
- Organisation von Sitzungen
- Führung des Terminkalenders des TSVD
- Unterstützung des Vorstandes bzw. seiner Mitglieder und der Vorsteher/innen der A- und B-Abteilungen
- Reservation von Räumlichkeiten (Sitzungsräume, Hallen)
- Materialeinkauf
- Materialliste / Inventar (Führung, Kontrolle), Schlüsselliste
- Erstellung der Vereinsdokumentation / Vereinsmappe
- Anlaufstelle für Gemeinde und Externe (Sitzfunktion, Vereinsadresse)
- Shop (Versand, Lagerverwaltung, Rechnungsstellung, Bestellungen)
- Briefschaften, Drucksachenverwaltung

Es ist das Ziel, in der Geschäftsstelle ein Kompetenzzentrum zu schaffen, welche weitere Aufgaben übernehmen kann. Dazu kann eine Teilprofessionalisierung in Betracht gezogen werden. Weitere Aufgaben können dabei sein:

- Verfassen der Protokolle für die Abteilungen
- Administrative Aufgaben der A-Abteilungen
- Ausführung von Weisungen der Vorsteher/innen der A-Abteilungen
- Inkasso der Mitgliederbeiträge (TSVD und Abteilungen)
- Zahlungsverkehr
- Buchführung (ohne Abschluss)
- Unterstützung des OK Turnerabend

5. Argumentarium

Die vorgeschlagene Lösung hat folgende Stärken und Schwächen:

- **Vorteile**
 - Stärkung des Vorstandes in seiner Rolle als Führungsorgan des Gesamtvereins TSVD.
 - Erhöhung der Autonomie und der Flexibilität der A-Abteilungen (Volleyball, Leichtathletik) unter Berücksichtigung ihrer individuellen Bedürfnisse.
 - Möglichkeit der Professionalisierung der Struktur.
 - Mögliche Entlastung der ehrenamtlichen Tätigkeit bzw. Konzentration auf die zentralen (und i.d.R. stärker motivierenden) Aufgaben.
 - Erzielen von Synergien in einer einzigen Geschäftsstelle. Keine Verzettelung in Teilstrukturen. Damit Schaffung von Voraussetzungen für eine Professionalisierung der Geschäftsstelle.
 - Delegation von Kompetenzen an die Abteilungen.
- **Nachteile**
 - Eine leicht erhöhte Komplexität der Strukturen.
 - Ein erhöhtes Risiko durch die Teilverselbstständigung der grossen Abteilungen mit den grossen Budgets.

6. Übergangsregelungen

Es sind punktuell Übergangsregelungen zu definieren. So u.a. in folgenden Themenbereichen:

- **Vereinsjahr**

Durch die Änderung des Vereinsjahres ist der Übergang vom Ist-Zustand (01.01. bis 31.12.) in den Soll-Zustand zu gestalten (01.07. bis 30.06.).
- **Amtszeitbeschränkungen**

Infolge der Einführung von Amtszeiten und Amtszeitbeschränkungen beginnen zur Sicherung der Kontinuität alle Amtszeiten bei null. Bisherige „Dienstjahre“ werden nicht angerechnet.

7. Weiteres Vorgehen

Das weitere Vorgehen ist wie folgt vorzusehen (vgl. dazu auch Auftragsliste):

- Informationsveranstaltung am 5.11.2009
- Beschlussfassung durch die a.o. GV am 19.11.2009
- Vorbereitung des operativen Starts per 01.07.2010

8. Auftragsliste

Was?	Wer?	Bis wann?	Ok!
Erstellung der Pflichtenhefte der Ressortverantwortlichen im Vorstand	Vorstand / Vorstandsmitglieder	31.10.2009	
Informationsplan zur Restrukturierung gegenüber Vorstand, Abteilungen, Mitgliedern, Öffentlichkeit	Vorstand	05.11.2009	
Genehmigung der Statutenrevision	Generalversammlung	19.11.2009	

Unter der Voraussetzung der Zustimmung durch die Generalversammlung...

Erstellung Ablaufplan zum operativen Start am 01.07.2010	Vorstand	30.11.2009	
Eintrag im HR	Vorstand	31.12.2009	
Erstellung Entwurf Abteilungsreglement Volleyball	Abteilung Volleyball	31.12.2009	
Überarbeitung Entwurf Abteilungsreglement Leichtathletik	Abteilung Leichtathletik	31.12.2009	
Konkretisierung der Geschäftsstelle / des Sekretariats	Vorstand	31.12.2009	
Reglement Zeichnungsberechtigung	Vorstand	31.12.2009	
CI-Konzept	Vorstand	2010	
Aktualisierung Organisationshandbuch (z.B. mittels elektronischer Unterstützung ⇒ QM-Pilot)	Geschäftsstelle	2010	

Düdingen, 26. Oktober 2009