



Gesamtauswertung & Analyse der Vorstandsbefragung



Gesamtbild in einem Satz

Die Auswertung zeigt ein deutliches Muster:

→ **Die Stellenbeschreibung wird in fast allen Bereichen nur teilweise umgesetzt.**

Das bedeutet: Strukturen sind vorhanden – werden aber **nicht verlässlich, nicht einheitlich und nicht vollständig** gelebt.

Die beiden einzigen Bereiche, die „Ja“ erhalten haben, sind:

- **Frage 3 – Fortbildungsfreigaben**
- **Frage 4 – Krisengespräche**

Diese beiden Prozesse scheinen zuverlässig beim Vorstand anzukommen.



1. Bereichsauswertung im Detail

1. Personalmanagement (fast vollständig „Teilweise“)

Interpretation:

- **Onboarding** läuft uneinheitlich und ohne klaren Standard.
- **Mitarbeitergespräche** finden nicht regelmäßig bzw. nicht dokumentiert statt.
- **Fortbildungen:** einzig positiver Aspekt: Weiterbildungen über Budgetgrenze werden korrekt beantragt (hier liegt ein „Ja“ vor).
- **Krisengespräche:** laufen zuverlässig (zweites „Ja“).
- **Arbeitszeugnisse:** offenbar uneinheitlich vorbereitet → Vorstand muss nacharbeiten.
- **Offboarding:** ähnlich wie Onboarding → unsystematisch.

Kernaussage:

→ **Die Leitungen haben zentrale Führungs- und Personalaufgaben noch nicht verlässlich im Blick.**

Vorstand wird zu oft einbezogen → Management-by-Eskalation statt Management-by-Structure.

2. Organisationsmanagement („Teilweise“ durchgängig)

Interpretation:

- **Informationsfluss:** Brüche in der Kommunikation; Mitarbeitende fragen beim Vorstand nach.
- **Erreichbarkeit:** nicht überall gewährleistet.
- **Konzeptionelle Entwicklung:** vorhanden, aber nicht strukturiert.
- **Delegation:** inkonsistent – manche delegieren zu wenig, andere unklar.
- **Arbeitsplatzorganisation:** nicht überall sichergestellt.

Kernaussage:

→ Hier zeigt sich ein Mangel an einheitlichem Führungsverständnis und Priorisierung organisatorischer Aufgaben.

3. Kommunikation & Koordination („Teilweise“)

Alle Fragen: **Teilweise**

Interpretation:

- Informationen werden nicht zuverlässig weitergegeben.
- Bereichsübergreifende Vernetzung findet statt, aber nicht systematisch.
- Außendarstellung ist vorhanden, aber nicht strategisch gesteuert.

Kernaussage:

→ Kommunikative Führungsarbeit ist vorhanden, aber nicht strategisch, teils zufällig.

4. Verwaltung & Finanzen („Teilweise“)

Alle Fragen: **Teilweise**

Interpretation:

- Barkassenabrechnung erfolgt, aber nicht fristgerecht.
- Anschaffungen werden durchgeführt, aber Entscheidungswege sind unklar.
- Förderanträge werden teilweise beobachtet, aber nicht systematisch geplant.

Kernaussage:

→ Der Verwaltungsbereich ist kein Kernfokus der Leitungen – es fehlt Bewusstsein für finanzielle Prozessverantwortung.

5. Risiko- und Qualitätsmanagement („Teilweise“)

Alle Fragen: **Teilweise**

Interpretation:

- Gesetzliche Vorgaben: teilweise beachtet → Risiken bestehen.
- Interne Vorgaben: viele Rückfragen an Vorstand deuten auf Prozessunkenntnis.
- Reinigung & Mängelbeseitigung: nicht zuverlässig.
- Nebenkosten / Energieeffizienz: kein aktives Monitoring.

Kernaussage:

→ Hier bestehen die größten strukturellen Risiken.

Teilweise-Umsetzung im QM bedeutet im Alltag häufig: „Es brennt erst, wenn es brennt“.



Übergreifende Analyse (Meta-Level)

Die Antworten zeigen ein durchgängiges Muster:

1 Leitungsprozesse sind vorhanden – aber nicht standardisiert.

Die Leitungen arbeiten pragmatisch, aber nicht prozessorientiert.

2 Der Vorstand ist momentan operative Stütze statt strategische Instanz.

Viele „Teilweise“-Antworten basieren darauf, dass Aufgaben zu oft beim Vorstand landen.

3 Es gibt eine starke Abhängigkeit von Einzelpersonen

→ Prozesse werden "so wie immer" gemacht, statt "so wie vorgesehen".

4 Risikomanagement & QM sind unzureichend verankert

→ Hier besteht dringender Handlungsbedarf.

5 Führungskompetenzen sind vorhanden, aber nicht einheitlich entwickelt

→ Große Unterschiede zwischen den Leitungen.



Handlungsfelder – Priorisiert (Top 5)

1. Standardisierung von Führungsprozessen

Checklisten + klare Vorgaben für Onboarding, Offboarding, MA-Gespräche.

2. Klare Kommunikations- und Informationsketten

„Wer informiert wen, wann, worüber?“ schriftlich definieren.

3. Entlastung des Vorstands → Stärkung der Leitungen

Definition: **Was MUSS im Bereich bleiben, was DARF zum Vorstand?**

4. Risikomanagement etablieren

Regelmäßige Standortchecks, Hygienechecks, QM-Audits.

5. Schulungs- & Entwicklungsprogramm für Leitungen

Themen:

- Delegation
 - Kommunikation
 - Prozessmanagement
 - Verwaltungswissen
 - Qualitätsmanagement
-

🔗 Konkrete Empfehlungen

Kurzfristig (0–3 Monate)

- Einführung eines **Leitungs-Startpakets** mit allen Standards & Vorlagen
- Klärung der Verantwortlichkeiten schriftlich
- Erreichbarkeits- & Vertretungsregeln definieren

Mittelfristig (3–9 Monate)

- Aufbau eines **einheitlichen Qualitäts- und Prozesshandbuchs**
- Schulung „Führen in der AWO“ für alle Leitungen
- Regelmäßige Leitungskonferenzen einführen

Langfristig (9–18 Monate)

- Gesundheits- & Belastungsmonitoring für Leitungen
- Digitale Tools für Organisationsmanagement (Teams, Planner o.ä.)
- Jährliches Reporting aller Leitungen an den Vorstand



Zusammenfassung in einem Satz

Die Befragung zeigt klar:

Die Stellenbeschreibung wird überall teilweise umgesetzt – Strukturen sind da, aber nicht stabil. Die Leitungen brauchen klare Standards, klare Rollen und einheitliche Führungswerkzeuge, um die Organisation nachhaltig zu stärken.