

Überschrift 4.3 Entscheidungsprozesse

1. Definition

Der Entscheidungsprozess bezeichnet die verschiedenen Schritte der Vorbereitung, Entscheidungsfindung, Umsetzung und Überwachung politischer und strategischer Entscheidungen einer Organisation. Dieser Begriff umfasst organisatorische Aspekte wie die Aufgabenverteilung zwischen den verschiedenen Einheiten der Organisation sowie eine klare Definition der Verantwortlichkeiten aller am Entscheidungsprozess beteiligten Akteure.

Darüber hinaus sind auch praktische Aspekte Teil des Prozesses, darunter die Kanäle, über die Mitgliedsorganisationen konsultiert werden und ihre Ansichten und Meinungen äußern können. In dieser Hinsicht basiert ein fortschrittliches Entscheidungssystem auf der Gewaltenteilung zwischen Gremien, die für die Vorbereitung der Entscheidungen zuständig sind, denjenigen, die die strategischen Entscheidungen treffen, denjenigen, die für die Umsetzung der Entscheidungen zuständig sind, und denjenigen, die die Umsetzung kontrollieren und bewerten.

2. Ideales Szenario

Die Organisation hat einen klaren und umfassenden Entscheidungsprozess eingeführt, der die verschiedenen Schritte von der Vorbereitung der Entscheidung über die eigentliche Entscheidung bis hin zur Umsetzung, Berichterstattung und Überwachung der Umsetzung umfasst. In dieser Hinsicht ist der Entscheidungsprozess vorhersehbar, da er in den Statuten der Organisation klar definiert ist und die Rolle und Verantwortlichkeiten aller in allen Phasen des Prozesses beteiligten Akteure klar definiert.

Der Entscheidungsprozess sieht eine enge Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Einheiten der Organisation vor, die an der Vorbereitung der Entscheidungen (z. B. beratende Ausschüsse), an der Entscheidungsfindung selbst (z. B. Vorstand oder Generalversammlung), an der Umsetzung der Entscheidungen durch die Geschäftsleitung (z. B. Aufsichtsrat) und an der Überwachung der Entscheidungen beteiligt sind. Angemessene Mechanismen zur Rechenschaftspflicht und Gewaltenteilung gewährleisten jedoch ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den Einheiten, ermöglichen eine faire Vertretung der Interessengruppen und vermeiden eine übermäßige Dominanz des Vorstands. Zur Unterstützung der technischen Arbeit des Vorstands und der Mitarbeiter wurden Ausschüsse (Kommissionen) eingerichtet, die für die Organisation relevante Themen abdecken. Hierbei hat jeder Ausschuss eine klar definierte Aufgabe, einen klar definierten Zweck, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, um sicherzustellen, dass er dem Vorstand im Einklang mit der ihm vom Vorstand delegierten Aufgabe die notwendigen Informationen und Fachkenntnisse liefert.

3. Risiken

- Die Entscheidungsgewalt ist bei einer kleinen Zahl von Personen konzentriert.
- Unausgewogener Entscheidungsprozess und mangelnde Repräsentativität der Interessen der Mitglieder.

- Unfähigkeit, Strategien/Entscheidungen umzusetzen.
- Demokratiedefizit.
- Mangelndes Fachwissen und Entscheidungen, die eher auf Glück und gutem Willen als auf fundierter Entscheidungsfindung beruhen.
- Mangelnde Eigenverantwortung seitens der Mitglieder und Mitgliedsorganisationen.
- Mangelnde Unterstützung für Mitgliedsorganisationen.
- Schwierigkeiten oder Unfähigkeit, Entscheidungen zu treffen, aufgrund fehlender Informationen über Inhalt und Folgen.
- Die Stakeholder und das Managementteam unterstützen die Strategie der Organisation nicht.

4. Instrumente und Schlüsselemente

<i>Instrumente</i>	<i>Wichtige Elemente</i>
Einrichtung von Ausschüssen/Kommissionen	<ul style="list-style-type: none"> • Entsprechend der Größe und den spezifischen Aufgaben der Organisation (zB NOK → Auswahlkommission für Olympische Spiele). • Für jeden Ausschuss: eine klare Beschreibung der Rolle, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Zusammensetzung (zur Unterstützung des Vorstands – jeder Ausschuss muss einen bestimmten Zweck haben). • Klare Beschreibung der erforderlichen Kompetenzen der Mitglieder. • Klare Beschreibung der Ausschusstypen (z. B. Unterschiede zwischen ständigen und Ad-hoc-Ausschüssen) und Möglichkeiten für den Vorstand, Ausschüsse entsprechend den spezifischen Anforderungen zu bilden. • Entscheidungsfindung und Berichtspflicht gegenüber dem Vorstand und anderen Gremien des Vereins (z. B. Generalversammlung). • Möglichkeit zur Einbindung externer Experten. • Wesentliche Bestimmungen, die in die Satzung aufgenommen werden sollen. • Siehe auch: Roadmap 4.2 zu Nominierungs-/Wahlkommissionen als besonderem Kommissionstyp. • Siehe auch: Roadmap 4.4 zu Athletenkommissionen als besonderem Kommissionstyp.
Entscheidungsprozess/-verfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Klarheit hinsichtlich Rolle, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen. • Anbindung an Beratungsgremien (z.B. Ausschüsse). • Klare Regelungen zur Einbeziehung und Konsultation der Mitglieder der Organisation zu relevanten Themen. • Vorhersehbarkeit des Prozesses. • Grundsätze der gegenseitigen Kontrolle und des Ausgleichs. • Verfahren zur Vermeidung von Interessenkonflikten.

	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Verantwortung für wichtige Entscheidungen. • Einbeziehung der Mitglieder in den Prozess. • Kommunikation und Verfügbarkeit von Dokumenten (informierte Entscheidungsfindung). • Verknüpft mit Vision, Mission und strategischen Zielen. • Im Einklang mit dem Finanzplan. • Berichterstattung über die Entscheidungen gegenüber allen Mitgliedsorganisationen und der Öffentlichkeit (sofern zutreffend). • Regelungen zur Einbindung externer Sachverständiger. • Weiterverfolgung von Entscheidungen (Umsetzung, Überwachung und Bewertung).
--	--

5. Beispiele guter Praxis

Beispiel „Entscheidungsprozess/-verfahren“

Organisation: Australian Sports Commission – öffentliche Einrichtung

Beschreibung: Die Australian Sports Commission stellt allgemeine „Sport Governance Principles“ zur Verfügung, die Vorstandsmitgliedern, Geschäftsführern und Managern von Sportorganisationen dabei helfen sollen, eine ethische Kultur durch einen engagierten selbstregulierenden Ansatz zu entwickeln und die Mechanismen bereitzustellen, mit denen ein Unternehmen eine solche Kultur etablieren und aufrechterhalten kann. Außerdem bietet sie Mitgliedern und Interessenvertretern Benchmarks, an denen sie die Leistung des Unternehmens messen können. Jeder Grundsatz enthält verschiedene Untergrundsätze mit „Kommentaren und Anleitungen“ als zusätzliche Dokumentation. In Bezug auf Entscheidungsprozesse konzentrieren sich diese Grundsätze hauptsächlich auf die Rolle des Vorstands. Die verschiedenen Grundsätze decken unterschiedliche Aspekte der Entscheidungsfindung ab, darunter: die Aufteilung von Rollen und Befugnissen, den Prozess des Vorstands, Governance-Systeme, Bericht und Leistung des Vorstands, Beziehungen zu Interessenvertretern und Berichterstattung sowie schließlich ethische und verantwortungsvolle Entscheidungsfindung. Darüber hinaus hilft ein Online-Kurs „The Start Line – Sport Governance Foundations“ Vorstandsmitgliedern dabei, ihre Pflichten und Verantwortlichkeiten zu verstehen.

Weitere Informationen: [Sport Governance and Organisational Enhancement | Australian Sports Commission \(sportaus.gov.au\)](https://www.sportaus.gov.au/sport-governance-and-organisational-enhancement)

Beispiel „Entscheidungsprozess/-verfahren“

Organisation: Internationales Olympisches Komitee (IOC)

Beschreibung: Das IOC hat innerhalb seiner Olympischen Charta eine klar definierte Struktur für seine Entscheidungsprozesse etabliert, die eine klare Aufgabentrennung zwischen seinen verschiedenen Einheiten gewährleistet. Die IOC-Session ist dafür verantwortlich, die Kernprinzipien festzulegen, die die Strategien und Maßnahmen der Organisation leiten. Der Vorstand überwacht die Erstellung, Umsetzung und Überwachung aller strategischen Entscheidungen, Vorschriften und Maßnahmen, einschließlich Kodizes, Entscheidungen und Richtlinien, wobei in der Satzung 19 der Entscheidungsprozess innerhalb des

Vorstands, wie Quorum und Abstimmungsverfahren, detailliert beschrieben wird. Die Verwaltung, die vom Generaldirektor geleitet und von sektorspezifischen Direktoren unterstützt wird, bereitet die Entscheidungen der Session, des Vorstands und der Kommissionen vor, setzt sie um und verfolgt sie. Beratende Kommissionen, die zur Unterstützung dieser Einheiten eingerichtet wurden, haben spezifische Aufgabenbereiche und Kompetenzen, wie in der Satzung 21 dargelegt, und umfassen wichtige Gruppen wie die Athletenkommission, die Ethikkommission und andere. Am Entscheidungsprozess des IOC nehmen IOC-Mitglieder und andere Interessenvertreter wie internationale Verbände und nationale Olympische Komitees teil. Diese können Vorschläge einreichen und werden ermutigt, Vertreter für die Kommissionen zu nominieren, die eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung der IOC-Entscheidungen spielen.

Weitere Informationen:

[Olympische Dokumente – Athleten, Olympische Spiele, IOC und mehr \(olympics.com\)](#)

[Die Organisation \(olympics.com\)](#)

Beispiele „Entscheidungsprozesse/-verfahren“ und „Einrichtung von Ausschüssen“

Organisation: Swiss Olympic

Beschreibung: Die Entscheidungsverfahren und -strukturen des Schweizerischen Olympischen Komitees sind in seinen Statuten klar definiert. An der Spitze steht die Generalversammlung, das sogenannte „Parlement du Sport“. Diese Versammlung umfasst Vertreter der Mitgliedsverbände, der IOC-Mitglieder und der Athletenvertreter und ist für die Annahme der allgemeinen Strategie und des Aktionsplans des Komitees sowie für die Überwachung seiner Umsetzung durch die Genehmigung der vom Exekutivkomitee vorgelegten Jahresberichte und Pläne verantwortlich. Das Exekutivkomitee spielt eine zentrale Rolle im Entscheidungsprozess, indem es Entscheidungen für die Generalversammlung vorbereitet und deren Umsetzung durch die Verwaltung und das Management sicherstellt. Es umfasst Vertreter der Mitgliedsverbände, der nationalen Regierung und der nichtolympischen Verbände und ist auch mit der Einrichtung von Arbeitsgruppen und Beratungskommissionen beauftragt, die bei der Entscheidungsvorbereitung helfen. Diese Bestimmungen werden in den internen Vorschriften des Nationalen Olympischen Komitees (NOK) weiter ausgeführt.

Weitere Informationen: [Swiss Olympic - Strategie, Leitbild und Statuten](#)

Beispiel „Einrichtung von Ausschüssen“

Organisation: Europäischer Volleyballverband (CEV)

Beschreibung: Die CEV hat ein duales System aus beratenden Kommissionen und Arbeitsgruppen eingerichtet, die beide direkt dem Vorstand unterstehen. Die Allgemeinen Bestimmungen der CEV regeln die Einrichtung, Zusammensetzung und Verantwortlichkeiten dieser Gremien. Mindestens sieben Kommissionen sind vorgeschrieben, die Bereiche wie Sportorganisation, Finanzen, medizinische Angelegenheiten, Beachvolleyball, Pokale, rechtliche Angelegenheiten und Schiedsrichterwesen abdecken. Jede Kommission berichtet dem Vorstand und der Generalversammlung und muss mindestens einmal im Jahr zusammentreten. Darüber hinaus kann der Vorstand Arbeitsgruppen für bestimmte

Zwecke und Zeiträume einrichten, indem er ein Vorstandsmitglied zum Vorsitzenden ernennt und mindestens sieben Sitzungstage pro Jahr sicherstellt. Diese Gruppen berichten ausschließlich dem Vorstand. Jede Kommission muss Protokolle und Berichte für den Verwaltungsrat und die Generalversammlung vorlegen. Um die Koordination zu verbessern, werden die Präsidenten beider Kommissionen und Arbeitsgruppen zu Vorstandssitzungen eingeladen.

Weitere Informationen: [Dokumente | InsideCEV](#); [leg_cev_2023_disciplinary-regulations_2023_corrected.pdf](#)

Beispiel „Einrichtung von Ausschüssen“

Organisation: Internationaler Skiverband (FIS)

Beschreibung: Der Internationale Skiverband (FIS) hat ein umfassendes System von Expertenberatungsgremien eingerichtet, die die Arbeit des FIS-Rates unterstützen, Empfehlungen abgeben und in technischen Fragen helfen. Dieses System umfasst mehrere Arten von Gremien:

- Ausschüsse, die sich mit allgemeinen Themen wie Ethik, medizinischen Fragen und Rechtsangelegenheiten befassen und eine Athletenkommission sowie sportsspezifische Ausschüsse umfassen;
- Unterausschüsse, die sich auf technische oder spezielle Aspekte der verschiedenen Sportarten der FIS konzentrieren; und
- Arbeitsgruppen, die zur Behandlung von Ad-hoc-Problemen eingerichtet werden.

Die Rollen und Funktionen dieser Gremien sind in den „FIS-Regeln und Geschäftsordnungen für Ausschüsse“ aufgeführt, die auf der FIS-Website verfügbar sind. Dieses Dokument ist in drei Abschnitte unterteilt: einen, in dem die Statuten dieser Gremien dargelegt werden, eine „gemeinsame Geschäftsordnung für alle Ausschüsse“ mit allgemeinen Richtlinien und spezifische „Geschäftsordnungen und Aufgaben“ für jeden Ausschuss, Unterausschuss und jede Arbeitsgruppe. Diese Regeln regeln die Gründung, die Verfahren zur Ernennung der Mitglieder und die Beziehung zum FIS-Rat, wobei die gemeinsame Geschäftsordnung ausdrücklich vorsieht, dass alle Entscheidungen der Ausschüsse der Genehmigung des Rates bedürfen. Darüber hinaus verfügt jedes Gremium über spezifische Geschäftsordnungen, in denen sein Zweck, seine Zusammensetzung und seine operativen Richtlinien aufgeführt sind.

Weitere Informationen: [FIS | Allgemeine Bestimmungen \(fis-ski.com\)](#)

Beispiel „Bildung von Ausschüssen“ und „Entscheidungsprozess“

Organisation: Nationales Olympisches Komitee von Australien (AOC)

Beschreibung: Die Statuten des australischen Olympischen Komitees sehen die Einrichtung von Kommissionen und Ausschüssen zur Unterstützung der Arbeit des Exekutivkomitees vor. Die Verfassung erwähnt nicht ausdrücklich die Art und Anzahl der einzurichtenden Kommissionen, schreibt aber die Annahme einer Charta vor, um die Einrichtung, Zusammensetzung und Funktionsweise jeder möglichen

Kommission zu regeln. Im Hinblick auf dieses Ziel hat das AOC derzeit beschlossen, drei Kommissionen und sechs Ausschüsse einzurichten:

- Athletenkommission
- Finanzkommission
- Medizinische Kommission
- Prüfungs- und Risikoausschuss
- Corporate Governance Ausschuss
- Ausschuss für Kulturvergütung und Nominierungen
- Indigener Beratungsausschuss
- Ausschuss für die Einbindung der Internationalen Föderation
- Ausschuss für Vermächtnis und Wirkung

Die Satzung der Medizinischen Kommission beschreibt beispielsweise die unterstützende Rolle, die die Kommission spielen muss, indem sie die Geschäftsführung und die Teamleiter des AOC in medizinischen Angelegenheiten berät. Darüber hinaus muss der Vorsitzende der Kommission der Geschäftsführung des AOC und den entsprechenden Teamleitern einen jährlichen Bericht über die Ergebnisse der Sitzungen vorlegen. Die Pflichten und Verantwortlichkeiten der Kommissionsmitglieder sind ebenfalls klar definiert, einschließlich Bestimmungen zu Interessenkonflikten. Die Medizinische Kommission besteht aus bis zu vier ernannten Mitgliedern, Mitgliedern von Amts wegen und leitenden Ärzten der Olympischen Spiele.

Weitere Informationen: [Governance | Australisches Olympisches Komitee \(olympics.com.au\)](https://olympics.com.au/governance)

6. Schritte zum nächsten Level

Zur Ebene 2 ★★ „Beginnend“	Zur Ebene 3 ★★★ "Entwicklung"	Zur Ebene 4 ★★★★ "Gegründet"	Zur Stufe 5 ★★★★★ "Eingebettet"
<ul style="list-style-type: none"> • Besprechen und listen Sie konkrete Bereiche auf, in denen interne Strukturen zur Unterstützung der Arbeit des Vorstands eingerichtet werden könnten. • Stellen Sie sicher, dass bei jeder Vorstandssitzung die offenen Fragen der vorherigen 	<ul style="list-style-type: none"> • Legen Sie einige Schwerpunktbereiche fest, in denen Arbeitsgruppen eingerichtet werden können, um die Arbeit des Vorstands zu unterstützen. Richten Sie die erforderlichen Arbeitsgruppen aus • Vorstandsmitgliedern und Vertretern 	<ul style="list-style-type: none"> • Verabschieden Sie klare Regeln und Bestimmungen zur Regelung der Einrichtung von Ausschüssen, einschließlich der Wahl eines Vorsitzenden und der Annahme der Zusammensetzung und der Mitglieder der Gruppe, um die Arbeit des 	<ul style="list-style-type: none"> • Verfeinern Sie Ihre Satzung, um die Bildung von Ausschüssen zu regeln und ständige Ausschüsse in wichtigen Bereichen wie Finanzen, Athleten und Ethik einzubeziehen. • Definieren Sie die Entscheidungsprozesse Ihrer Organisation klar in

<p>Sitzung besprochen werden und ein Überblick über die Folgemaßnahmen zu den in der vorherigen Sitzung getroffenen Entscheidungen gegeben wird.</p>	<p>der Mitglieder oder Mitgliedsorganisationen ein.</p> <ul style="list-style-type: none"> Fügen Sie dem Protokoll jeder Vorstandssitzung eine klare Liste als Überblick über die vom Vorstand getroffenen Entscheidungen bei. Listen Sie diese Entscheidungen nach Wichtigkeit und Zeitpunkt der Umsetzung auf. 	<p>Vorstands zu unterstützen.</p> <ul style="list-style-type: none"> Definieren Sie klar die Rolle und Funktionen der Ausschüsse im Hinblick auf den Entscheidungsprozess. Definieren Sie ihre Beziehung zum Vorstand und zur Generalversammlung. Informieren Sie sich über mögliche Wege, Ihre Mitglieder und Mitgliedsorganisationen in den Entscheidungsprozess einzubeziehen, beispielsweise durch die Nominierung von Vertretern für Ausschüsse. Richten Sie eine Haushaltslinie ein, die der Unterstützung der Einrichtung und der Funktionsweise der Ausschüsse dient. Geben Sie regelmäßig einen Überblick über alle aktuellen Entscheidungen des Vorstands in den jeweiligen Politikbereichen und geben Sie an, ob und wie diese umgesetzt wurden. 	<p>der Satzung. Legen Sie fest, welches Gremium für die Vorbereitung, Beschlussfassung, Umsetzung und Überwachung welcher Beschlüsse verantwortlich ist.</p> <ul style="list-style-type: none"> Definieren Sie klare Regeln und Verfahren für jeden Ausschuss, einschließlich einer Definition der Aufgaben und Verantwortlichkeiten, der Mitglieder, der finanziellen Aspekte sowie der Berichterstattung über Aktivitäten. Legen Sie außerdem ihre Rolle im Entscheidungsprozess fest, indem Sie ihre Beziehung zum Vorstand sowie zur Generalversammlung definieren. Überlegen Sie, welche wesentlichen Regelungen zu Ausschüssen zusätzlich in die Satzung aufgenommen werden sollen. Definieren Sie klare Profile oder Stellenbeschreibungen für die Mitglieder jedes Ausschusses
--	---	---	---



		<ul style="list-style-type: none"> • Stellen Sie sicher, dass die Übersicht über die Vorstandsentscheidungen nach jeder Sitzung an alle Mitarbeiter verteilt wird, die für die Umsetzung der Entscheidungen verantwortlich sind. 	<p>(Kompetenzen) und stellen Sie diese Profile den Mitgliedern und Mitgliedsorganisationen zur Verfügung. Ermutigen Sie die Mitgliedsorganisationen, Kandidaten entsprechend diesen Profilen zu nominieren.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unterstützen Sie die Ausschüsse organisatorisch und finanziell, um ihre Arbeit zu erleichtern. Stellen Sie sicher, dass die Ausschüsse regelmäßig zusammenkommen. Stellen Sie sicher, dass die Mitglieder Zugriff auf alle relevanten Dokumente der Organisation haben. • Erwägen Sie die Notwendigkeit, externe Experten als Mitglieder bestimmter Ausschüsse einzubeziehen, wenn bestimmte Fachkenntnisse fehlen und/oder erforderlich sind. • Fördern Sie aktiv die Arbeit und Ergebnisse der Ausschüsse, indem Sie ihre Berichte
--	--	---	--



			<p>den Mitgliedern zur Verfügung stellen und die Ausschüsse einladen, ihre Berichte bei der Generalversammlung vorzustellen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geben Sie regelmäßig ein Update zu allen aktuellen Entscheidungen des Vorstands zu den jeweiligen Politikbereichen und geben Sie an, wer oder welche Abteilung für die Umsetzung verantwortlich ist und wie der Zeitplan für die Umsetzung aussieht. Wenn die Umsetzung abgeschlossen ist, geben Sie an, wie die Umsetzung erfolgt ist. • Führen Sie eine Ex-post-Analyse aller umgesetzten Entscheidungen durch und legen Sie dem Vorstand regelmäßig einen Überblick vor. • Stellen Sie sicher, dass die Übersicht über die Vorstandsentscheidungen nach jeder Sitzung an alle Mitarbeiter verteilt wird, die für die Umsetzung der
--	--	--	--



			Entscheidungen verantwortlich sind, einschließlich des Vorstands.
--	--	--	--