

## Überschrift 2.3 Verantwortlichkeiten und Rollenklarheit

### 1. Definition

Verantwortung kann als Pflicht oder Verpflichtung definiert werden, eine Aufgabe zufriedenstellend auszuführen oder abzuschließen. Verantwortung bedeutet auch, dass die verantwortliche Person oder Organisation für die Nichterfüllung der Aufgabe oder für den Erfolg oder Misserfolg dieser Aufgabe zur Rechenschaft gezogen werden kann. Der Begriff der Verantwortung geht Hand in Hand mit der Klarheit der Rollen innerhalb einer Organisation. Er erfordert klare, detaillierte und leicht verständliche zugewiesene Aufgaben, um klar zu verstehen, was vom Mitarbeiter, dem Freiwilligen, dem Vorstandsmitglied oder der Organisation im Allgemeinen erwartet wird. Klarheit erfordert ein geradliniges Verhalten sowohl der Organisation als auch des Einzelnen.

### 2. Ideales Szenario

Jeder Mitarbeiter, jedes Vorstandsmitglied und jeder Freiwillige der Organisation ist sich seiner Aufgaben, Ziele, Verantwortlichkeiten und Kompetenzbereiche voll bewusst. Für Mitarbeiter sind all diese Elemente in umfassenden Stellenbeschreibungen und Leistungszielen definiert. Für Vorstandsmitglieder wurden klare Rollenbeschreibungen für jede spezifische Rolle innerhalb des Vorstands verabschiedet, die ihre Aufgaben, Verantwortlichkeiten und erwarteten Kompetenzen gleichermaßen klarstellen. Die wichtigsten Vorstandspositionen wie Präsident, Vizepräsident und Schatzmeister sind direkt in den Statuten der Organisation definiert. Darüber hinaus ermöglichen Bestimmungen, die mit anderen internen Dokumenten verknüpft sind (z. B. Verhaltenskodex, Richtlinie zu Interessenkonflikten), dass Mitarbeiter, Vorstandsmitglieder oder Freiwillige ihre Pflichten, Verpflichtungen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen genau verstehen.

### 3. Risiken

- Rekrutierung, die nicht zu den Bedürfnissen der Organisation passt (irrelevante Auswahl).
- Ineffizienz und Leistungsdefizite seitens der Mitarbeiter, des Vorstands und der gesamten Organisation.
- Interne Konflikte und Missverständnisse innerhalb der Belegschaft.
- Unsicherheit bezüglich der Verantwortlichkeiten bei Auftreten eines Problems.
- Unterschiedliche Erwartungen der Kollegen.
- Zeitverschwendung, da mehrere Mitarbeiter möglicherweise dieselben Aufgaben erledigen.
- Inkonsistente Anforderungen an Mitarbeiter und Ehrenamtliche.
- Interessenkonflikte.
- Mangelnde Rechenschaftspflicht/Unfähigkeit, Rechenschaftspflicht sicherzustellen.
- Schwierigkeiten bei der Beurteilung der Effizienz der Organisation.

#### 4. Instrumente und Schlüsselemente

<i>Instrumente</i>	<i>Wichtige Elemente</i>
<b>Stellenbeschreibungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klarheit über Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten.</li> <li>• Einschränkung und Beschreibung von Zuständigkeiten (z. B. Zeichnungsberechtigung).</li> <li>• Angabe des Vorgesetzten/Supervisors.</li> <li>• Mit der Personalpolitik verknüpft.</li> <li>• Im Zusammenhang mit der persönlichen Integrität (z. B. Verhaltenskodex oder Richtlinie zu Interessenkonflikten).</li> <li>• Regelungen für angestellte Mitarbeiter sowie ehrenamtliche Mitarbeiter (nicht Vorstandsmitglieder).</li> </ul>
<b>Rollenbeschreibung der Vorstandsmitglieder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klarheit über Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der einzelnen Rollen im Vorstand (zB Unterscheidung zwischen Präsident, Schatzmeister, ...).</li> <li>• Klarheit hinsichtlich der Aufgaben- und Verantwortungsverteilung zwischen Vorstand und Geschäftsführung.</li> <li>• Mit der Strategie des Vorstands verknüpft.</li> <li>• In Verbindung mit der Nachfolgeplanung, um Vertreter mit den richtigen Fähigkeiten einzustellen.</li> <li>• Im Zusammenhang mit der persönlichen Integrität (z. B. Verhaltenskodex oder Richtlinie zu Interessenkonflikten).</li> <li>• Kann Teil der Satzung oder der Geschäftsordnung des Vereins sein.</li> </ul>
<b>Arbeitsvertragsvorlagen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klarheit der Rolle mit Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten.</li> <li>• Angabe des Vorgesetzten/Supervisors.</li> <li>• Einhaltung der gesetzlichen Verträge/Einhaltung des nationalen Arbeitsrechts und/oder der Tarifverhandlungen.</li> <li>• Bestimmungen zu Interessenkonflikten und Verhaltenskodex.</li> <li>• Social Media Bestimmungen (Verhaltenskodex für soziale Medien).</li> </ul>

#### 5. Beispiele guter Praxis

##### Beispiel „Rollenbeschreibung der Vorstandsmitglieder“

**Organisation:** Internationaler Hockeyverband (FIH)

**Beschreibung:** Im Jahr 2021 hat die FIH eine Stellenbeschreibung für ein FIH-Vorstandsmitglied herausgegeben. In diesem Dokument werden die Kernfunktionen des Vorstands sowie die Rollen und Verantwortlichkeiten eines Mitglieds und die erwarteten Kompetenzen und Eigenschaften beschrieben. Darüber hinaus wird klargestellt, dass die Vorstandsmitglieder für das Erreichen angemessener Ergebnisse, die finanzielle Sicherheit der Organisation und den Ausdruck einer moralischen und sozialen

Verantwortung verantwortlich sind. Die Mitglieder haften gleichermaßen und gesamtschuldnerisch für die Handlungen und Entscheidungen des Vorstands.

**Weitere Informationen:** [2-fih-eb-member-job-description-and-role-of-board.pdf](#)

#### Beispiele für „Stellenbeschreibung“, „Rollenbeschreibung der Vorstandsmitglieder“ und „Arbeitsvertrag“

**Organisation:** UK Sport (öffentliche Einrichtung)

**Beschreibung:** Das britische Ministerium für Kultur, Medien und Sport hat in Zusammenarbeit mit den Beamten von UK Sport eine „UK Sport Management Agreement“ entwickelt, die den allgemeinen Rahmen für die Tätigkeit von UK Sport festlegt. Ein spezieller Teil der Vereinbarung ist der „Governance und Rechenschaftspflicht“ gewidmet. In diesem Abschnitt werden die Rollen, Pflichten und Verantwortlichkeiten des Rechnungsführers, des Finanzdirektors, des Vorstands, des Vorstandsvorsitzenden und des gesamten Vorstands ausführlich beschrieben. Dieselbe Art von Bestimmungen wurde auch für „Mitarbeiter von UK Sport“ festgelegt, insbesondere in Bezug auf den Rekrutierungsprozess und die Definition ihrer Kompetenzen. Darüber hinaus hat UK Sport eine Vorlage für eine Arbeitsvereinbarung für das Vorstandsmitglied entwickelt. Diese Vereinbarung hebt die Bedingungen der Ernennung hervor, einschließlich einer Liste der Pflichten des Vorstandsmitglieds sowie seiner Verantwortlichkeiten. Darüber hinaus muss das Vorstandsmitglied strenge Regeln in Bezug auf persönliche Integrität und Interessenkonflikte gemäß dem von der britischen Regierung veröffentlichten Dokument „Guidance on Codes of Practice for Board Members of Public Bodies“ einhalten. Darüber hinaus sind Sanktionen (z. B. Ausschluss) für den Fall von Verstößen gegen diese Regeln vorgesehen. Dieses Dokument ergänzt die allgemeinen Geschäftsordnungen des gesamten Vorstands.

**Weitere Informationen:**

[Unser Vorstand und unsere Gremien | UK Sport](#)

[Sportmanagement-Vertrag](#)

#### Beispiel „Rollenbeschreibung der Vorstandsmitglieder“

**Organisation:** Internationaler Reiterlicher Verband (FEI)

**Beschreibung:** Die Geschäftsordnung von 2023 legt die Vorgehensweise des Vorstands, seine Befugnisse, die Rollen der Vorstandsmitglieder und weiterer Ausschüsse und Beratungsgremien fest. Gemäß dieser Geschäftsordnung kann der Vorstand Richtlinien und Strategien erlassen, den Hauptsitz beaufsichtigen und die Geschäftsordnung erlassen oder ändern. Die Rollenbeschreibungen konzentrieren sich auf den Präsidenten, die Vizepräsidenten und die Gruppe der Vorsitzenden, die technischen Vorsitzenden und den Vorstand. Die in der Geschäftsordnung festgelegten Bestimmungen sind Teil der Satzung der Organisation und werden referenziert.

**Weitere Informationen:** [Interne Bestimmungen der FEI 2023 CLEAN 0.pdf](#)



<p>Organisation zu erfüllen haben. Definieren Sie im Vorstand, wer für welche Aufgabe verantwortlich ist.</p>	<p>Rollenbeschreibung, indem Sie die Hauptaufgaben dieser Position auflisten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwenden Sie diese Stellenbeschreibung, wenn Sie Mitarbeiter einstellen oder Freiwillige engagieren.</li> <li>• Überlegen Sie, ob im Vorstand alle erforderlichen Kompetenzen vorhanden sind (z. B. juristische, finanzielle usw.).</li> <li>• Nehmen Sie die Positionen und Verantwortlichkeiten der wichtigsten Vorstandspositionen wie Präsident, Vizepräsidenten (sofern vorhanden) und Schatzmeister in die Satzung auf.</li> </ul>	<p>indem Sie die Hauptaufgaben, die erwarteten Kompetenzen und die grundlegenden Qualifikationen klar beschreiben.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Übernehmen oder verfeinern Sie die Rollenbeschreibung für jedes Vorstandsmitglied (Präsident, Vizepräsidenten und Schatzmeister), indem Sie die Rolle und Verantwortlichkeiten für jede Position angeben.</li> <li>• Ergänzen Sie ausführliche Angaben zum Vorstand und weiteren Positionen in den internen Regelungen und Statuten.</li> <li>• Verknüpfen Sie diese Stellenbeschreibungen und Rollenbeschreibungen mit anderen Integritätsrichtlinien Ihrer Organisation, beispielsweise dem Verhaltenskodex oder der Richtlinie zu Interessenkonflikten.</li> </ul>	<p>Sie die mit der Position verbundenen Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Aufgaben, einschließlich der erwarteten Qualifikationen, klar beschreiben.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwenden Sie diese Stellenbeschreibungen, wenn Sie Mitarbeiter einstellen oder jährliche Beurteilungen durchführen.</li> <li>• Übernehmen oder verfeinern Sie Musterarbeitsverträge mit Bestimmungen zu Verantwortlichkeiten, einschließlich persönlicher Integrität sowie Bestimmungen zu sozialen Medien.</li> <li>• Übernehmen oder verfeinern Sie die Rollenbeschreibung für jedes Vorstandsmitglied (Präsident, Vizepräsidenten und Schatzmeister), indem Sie die Rolle und Verantwortlichkeiten für jede Position angeben.</li> <li>• Stellen Sie für alle Vorstandspositionen spezifische</li> </ul>
---	--	---	--



			<p>Profilbeschreibungen zur Verfügung, einschließlich Aufgaben, Verantwortlichkeiten und erwarteten Kompetenzen und Fähigkeiten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellen Sie sicher, dass die Verantwortlichkeiten und Befugnisbeschränkungen für jeden Mitarbeiter, Freiwilligen und Vorstandsmitglied klar sind und dass mit den verschiedenen Verantwortlichkeiten entsprechende Rechenschafts- und Berichtsbestimmungen verknüpft sind.</li> <li>• Stellen Sie sicher, dass die Stellenbeschreibungen und Rollenbeschreibungen miteinander verknüpft sind und mit den anderen Integritätsrichtlinien Ihrer Organisation, wie etwa dem Verhaltenskodex oder der Richtlinie zu Interessenkonflikten, im Einklang stehen.</li> </ul>
--	--	--	--