
Geschäftsordnung Strukturphase

Geschäftsordnung Strukturphase – AWO Vision 2025 Vorschlag zur Geschäftsordnung in der Strukturphase

Inhaltsverzeichnis

1 Ausgangssituation und Auftrag	3
2 Ziel und Zweck.....	3
3 Lenkungsausschuss	4
4 Projektbüro	5
5 Teilprojekte.....	5
6 Mitwirkung Ehrenamt	6
7 Entscheidungsfindung	7
8 Besetzung.....	8
9 Kontrolle und Dokumentation	8
10 Rollen und Verantwortungen.....	10
11 Inkrafttreten	10
12 Anhang – Projektrahmenplan Strukturphase	11

1 Ausgangssituation und Auftrag

Die AWO Westliches Westfalen befindet sich mit der Vision 2025 in einem tiefgreifenden Transformationsprozess. Ziel ist es, die Organisation zukunftsfähig aufzustellen, operative Effizienz zu steigern und die Verwaltung zu zentralisieren, ohne die Nähe zu den Regionen zu verlieren. Die bisherigen Phasen der Strategiefindung und Zielbildentwicklung wurden erfolgreich durchlaufen. Mit den Beschlüssen des Bezirksvorstandes und des Bezirksausschusses vom 04.12.2025 beginnt nun die strukturentscheidende Umsetzungsphase, in der die inhaltlich entwickelten Konzepte mit Leben gefüllt werden müssen. Gerade in dieser Phase ist es entscheidend, mit einer tragfähigen und professionellen Governancestruktur zu arbeiten.

Eine Geschäftsordnung für die Strukturphase muss drei zentrale Leistungen erbringen: Sie muss erstens eine handlungsfähige und effiziente Projektsteuerung ermöglichen. Zweitens muss sie operative Umsetzungsfähigkeit sicherstellen - insbesondere in einem heterogenen Verband mit unterschiedlichen Interessenlagen. Drittens muss sie Beteiligung ermöglichen, ohne Entscheidungsprozesse zu blockieren. All dies ist Voraussetzung für eine erfolgreiche und nachhaltige Realisierung der AWO Vision 2025. Vor diesem Hintergrund schlagen wir eine Geschäftsordnung vor, die eine klare, zielgerichtete und arbeitsfähige Struktur schafft. Im Zentrum steht ein Lenkungsausschuss als operative Steuerungseinheit, unterstützt durch ein professionelles Projektbüro. Die Umsetzung erfolgt in eigenständig arbeitenden Teilprojekten mit definierter Verantwortung. Das Ehrenamt wird über strukturierte Beteiligungsformate einbezogen. Eine Ausnahme bildet das Teilprojekt „Mitgliederverband, Regionalität und Spitzenverband“, in dem das Ehrenamt auch operativ beteiligt werden soll. Die genaue Ausgestaltung dieser Beteiligung ist Bestandteil des Arbeitsauftrags dieses Teilprojekts und wird in enger Abstimmung mit dem Lenkungsausschuss entwickelt und beschlossen. Dieser Vorschlag erfüllt alle Anforderungen an eine effektive Governance in der Transformationsphase.

2 Ziel und Zweck

Diese Geschäftsordnung regelt die Organisation, Steuerung und Arbeitsweise der Strukturphase im Rahmen der Umsetzung der AWO Vision 2025. Sie schafft die Grundlage für eine wirksame, verbindliche und gleichzeitig beteiligungsorientierte

Durchführung der anstehenden Transformation. Die Strukturphase dient der operativen Ausgestaltung und Umsetzung der zuvor entwickelten Zielstruktur, insbesondere im Hinblick auf Aufbauorganisation, Prozesse, Zuständigkeiten und rechtliche Rahmenbedingungen. Die Geschäftsordnung definiert die hierfür zuständigen Gremien, Rollen und Entscheidungswege und stellt sicher, dass die Umsetzung der Vision 2025 professionell, nachvollziehbar und satzungskonform erfolgt. Dabei berücksichtigt sie sowohl die Erfordernisse einer handlungsfähigen Projektsteuerung als auch die legitimen Interessen politischer Mitbestimmung durch die satzungsgemäßen Gremien des Bezirksverbandes.

3 Lenkungsausschuss

Der Lenkungsausschuss ist das zentrale Steuerungsgremium der Strukturphase der AWO Vision 2025. Ihm obliegt die strategisch-operative Gesamtverantwortung für die Umsetzung der Zielstruktur. Der Lenkungsausschuss setzt sich aus den Mitgliedern des engeren Bezirksvorstandes, zwei weiteren Vertreter*innen des Bezirksvorstandes, der Geschäftsführung des Bezirksverbandes und zwei Vertreter*innen der Geschäftsführungen der Unterbezirke/des Kreisverbandes zusammen.

Der Lenkungsausschuss trifft alle wesentlichen Entscheidungen zur Priorisierung von Themen, zur Ressourcenvergabe sowie zur Bewertung von Zwischenergebnissen aus den Teilprojekten. Er genehmigt übergeordnete Arbeitspakete, definiert Zielkorridore und stellt die Steuerungsfähigkeit des Gesamtprojekts sicher. Der Lenkungsausschuss ist dem Vorstand des Bezirksverbandes rechenschaftspflichtig und handelt im Rahmen der durch diese gesetzten strategischen Leitlinien weisungsgebunden. Die Rückkopplung mit dem Vorstand erfolgt regelmäßig, mindestens jedoch vierteljährlich, im Rahmen von Statusberichten oder übergeordneter Projektformate.

Die Sitzungen des Lenkungsausschusses werden durch das Projektbüro vorbereitet und dokumentiert. Entscheidungen werden protokolliert und den relevanten Teilprojekten zur Umsetzung übergeben.

4 Projektbüro

Das Projektbüro ist die zentrale Koordinations- und Steuerungseinheit für die operative Umsetzung der Strukturphase im Rahmen der AWO Vision 2025. Es unterstützt den Lenkungsausschuss bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben, sichert die einheitliche methodische Vorgehensweise und gewährleistet die Integration aller Teilprojekte in eine übergreifende Projektlogik.

Zu den Aufgaben des Projektbüros gehören insbesondere:

- die inhaltliche und organisatorische Steuerung der Teilprojekte, (z. B. Auswahl der gemeinsam zu nutzenden Software für das Projektmanagement)
- die Erstellung und Pflege von Zeitplänen, Meilensteinen und Schnittstellen, gemeinsam mit den Teilprojekten
- die Qualitätssicherung der Arbeitsergebnisse,
- die interne und externe Kommunikation innerhalb der Strukturphase, (z. B. mit Stakeholdern, Mitgliedern und Beschäftigten) unter Einbeziehung der in den Gliederungen vorhandenen Kommunikationsstrukturen
- die methodische Vorbereitung, Moderation und Dokumentation der Sitzungen des Lenkungsausschusses
- Sicherstellung eines abgestimmten, einheitlichen Vorgehens in allen Teilprojekten.

Darüber hinaus ist das Projektbüro verantwortlich für die Vor- und Nachbereitung aller übergeordneten Beteiligungsformate wie Strukturkonferenzen, Resonanzmeetings mit den Teilprojektleitungen sowie Verbandskonferenzen. Es fungiert als Schnittstelle zu allen Organisationseinheiten und gewährleistet die Anschlussfähigkeit der Projektarbeit an die Gremienstruktur des Verbandes.

Das Projektbüro ist dem Lenkungsausschuss unmittelbar zugeordnet und berichtet regelmäßig über den Projektfortschritt, identifizierte Risiken und etwaige Eskalationsbedarfe. Es handelt im Rahmen der vom Lenkungsausschuss definierten Vorgaben und unter Beachtung der satzungsgemäßen Entscheidungsstrukturen.

5 Teilprojekte

Die inhaltliche Umsetzung der Strukturphase erfolgt in fachlich und operativ eigenständig arbeitenden Teilprojekten. Diese orientieren sich an den geplanten

Kompetenzzentren sowie an übergreifenden Handlungsfeldern wie z.B. Kommunikation, Recht oder Personal. Jedes Teilprojekt erhält eine klar definierte Leitung. Diese wird durch den Lenkungsausschuss benannt. Teilprojektleitungen müssen über ausgewiesene Fach- und Steuerungskompetenz im jeweiligen Themenbereich verfügen. Sie sind für die eigenständige Bearbeitung ihrer Aufgaben verantwortlich und arbeiten im Rahmen der vom Lenkungsausschuss definierten Ziele, Zeitpläne und Ressourcen. Teilprojekte berichten regelmäßig an das Projektbüro. Dort werden Arbeitsstände gebündelt, Schnittstellen abgestimmt und Konflikte oder Überschneidungen identifiziert. Entscheidungen von grundsätzlicher Bedeutung werden dem Lenkungsausschuss zur Freigabe vorgelegt.

Im Teilprojekt „Mitgliederverband, Regionalität und Spitzenverband“ erfolgt darüber hinaus eine aktive operative Beteiligung von ehrenamtlichen Vertreterinnen und Vertretern aus den Regionen. Die genaue Ausgestaltung dieser Mitwirkung ist Bestandteil des Arbeitsauftrags des Teilprojekts und wird gemeinsam mit dem Projektbüro und dem Lenkungsausschuss entwickelt. Alle weiteren Teilprojekte erhalten ihre Impulse aus der Organisation über geregelte Feedback- und Beteiligungsformate, die durch das Projektbüro verantwortet und systematisch in die Teilprojektarbeit eingespeist werden.

6 Mitwirkung Ehrenamt

Das Ehrenamt hat im Rahmen der Strukturphase eine wichtige begleitende und gestaltende Rolle. Es bringt die Perspektive der verbandlichen Selbstorganisation ein und trägt zur Verankerung der AWO Vision 2025 in der Breite des Verbandes bei. Die Beteiligung des Ehrenamts erfolgt in zwei Formen:

Erstens über strukturierte Beteiligungsformate wie z.B. digitale Sprechstunden, regionale Foren oder projektbezogene Austauschformate. Diese Formate dienen dazu, Meinungen, Rückmeldungen und Hinweise aus dem Ehrenamt systematisch aufzunehmen und über das Projektbüro in die Teilprojektarbeit einzuspeisen. Hierzu werden durch das Projektbüro mindestens drei projektbegleitende Beteiligungsschleifen pro Jahr organisiert. Diese Formate ermöglichen eine breite Rückmeldung zu Teilprojektergebnissen, geplanten Maßnahmen und offenen Fragestellungen. Rückmeldungen aus diesen Formaten werden systematisch aufbereitet, im Projektbüro

diskutiert und anschließend mit den jeweiligen Teilprojektleitungen rückgekoppelt. Die Impulse fließen auf diese Weise strukturiert in die weitere Bearbeitung ein. Zweitens über die unmittelbare operative Mitwirkung im Teilprojekt „Mitgliederverband, Regionalität und Spitzenverband“. Hier wird das Ehrenamt gezielt in die Ausgestaltung der zukünftigen regionalen Steuerungsstruktur eingebunden. Die konkrete Ausgestaltung dieser Beteiligung wird im Rahmen des Teilprojekts gemeinsam mit dem Projektbüro erarbeitet und durch den Lenkungsausschuss beschlossen. Das Ehrenamt nimmt in der Strukturphase keine formalen Entscheidungsrollen in operativen Teilprojekten ein. Die satzungsgemäße Vertretung ehrenamtlicher Interessen erfolgt über den Vorstand des Bezirksverbandes/dem Bezirksausschuss, der regelmäßig in den strategischen Austausch mit dem Lenkungsausschuss tritt.

7 Entscheidungsfindung

Die Entscheidungsfindung in der Strukturphase erfolgt auf Grundlage klar definierter Zuständigkeiten und Verfahren, um eine zügige, transparente und verbindliche Umsetzung zu gewährleisten. Der Lenkungsausschuss entscheidet über alle wesentlichen Fragen der Strukturphase mit einfacher Mehrheit. Bei Stimmengleichheit entscheidet der Bezirksvorstand. Entscheidungen des Lenkungsausschusses werden protokolliert und durch das Projektbüro an die betroffenen Teilprojekte übermittelt. Teilprojektleitungen entscheiden innerhalb ihres Aufgabenbereichs eigenständig, soweit diese Entscheidungen im Rahmen der durch den Lenkungsausschuss gesetzten Leitplanken erfolgen. In Fällen, in denen unterschiedliche Teilprojekte voneinander abweichende Auffassungen vertreten oder eine Entscheidung mit bereichsübergreifenden Auswirkungen verbunden ist, erfolgt eine Koordination durch das Projektbüro. Kommt es trotz Abstimmung nicht zu einer Einigung, bereitet das Projektbüro eine Entscheidungsvorlage für den Lenkungsausschuss vor. Dieser trifft die abschließende Entscheidung. Alle projektbezogenen Entscheidungen sind innerhalb der Strukturphase verbindlich, sofern sie nicht gegen die Satzung verstoßen oder durch den Vorstand widerrufen werden.

8 Besetzung

Die Besetzung der zentralen Rollen in der Strukturphase erfolgt auf Vorschlag des Projektbüros durch Beschluss des Lenkungsausschusses. Die Erstbesetzung der Arbeitsstrukturen erfolgt im Rahmen der Beschlussfassung der Geschäftsordnung durch den Bezirksvorstand. Ziel ist es, fachlich kompetente, strategisch denkende und im Verband verankerte Personen für Schlüsselrollen zu benennen, um die Umsetzung der AWO Vision 2025 wirksam zu gestalten. Der Lenkungsausschuss setzt sich aus den Mitgliedern des engeren Bezirksvorstandes, zwei Mitgliedern des Bezirksvorstandes, der Geschäftsführung des Bezirksverbandes und zwei weiteren Vertreter*innen der Geschäftsführer*innen der Unterbezirke/des Kreisverbandes zusammen. Eine Einbindung weiterer Personen mit beratender Funktion ist auf Vorschlag des Projektbüros möglich, bedarf jedoch der Zustimmung des Vorstands. Die Leitung des Projektbüros wird durch eine hauptamtliche Person aus dem Bezirksverband und eine externe Projektleitung gemeinsam übernommen. Die Teilprojektleitungen werden durch den Lenkungsausschuss benannt und formal bestätigt. Sie sollen über ausgewiesene Expertise im jeweiligen Handlungsfeld verfügen. Für das Teilprojekt „Mitgliederverband, Regionalität und Spitzenverband“ werden zusätzlich ehrenamtliche Vertreterinnen und Vertreter durch den Bezirksvorstand benannt. Die Auswahl erfolgt unter anderem auf Grundlage von Regionalbezug und Bereitschaft zur Mitwirkung an der Ausgestaltung. Alle Besetzungen sind dem Vorstand zur Kenntnis zu geben. Sie können auf begründeten Vorschlag durch den Lenkungsausschuss angepasst oder neu vorgenommen werden, sofern dies für den Projekterfolg erforderlich ist.

9 Kontrolle und Dokumentation

Die Umsetzung der Strukturphase wird durch ein systematisches Monitoring und eine transparente Dokumentation begleitet. Das Projektbüro führt ein zentrales Projekttagbuch, in dem alle relevanten Entscheidungen, Zeitpläne, Fortschritte und Risiken sowie identifizierten Vor- und Nachteile gegenüber der jetzigen Struktur festgehalten werden. Über den Stand der Umsetzung berichtet das Projektbüro quartalsweise schriftlich an den Lenkungsausschuss. Dieser wiederum informiert den Vorstand im Rahmen eines turnusmäßigen Austauschs über den Fortschritt,

anstehende Weichenstellungen und identifizierte Herausforderungen. Zusätzlich kann der Vorstand jederzeit Einsicht in die Projektunterlagen verlangen.

Zur Stärkung der institutionellen Verankerung erfolgt halbjährlich ein strukturierter Dialog zwischen dem Lenkungsausschuss und dem Vorstand des Bezirksverbandes. Dieser Austausch dient der gemeinsamen Reflexion des Projektfortschritts, der Bewertung übergreifender Risiken und der Abstimmung zu strategischen Weichenstellungen. Das Projektbüro erstellt hierfür eine Entscheidungs- und Reflexionsvorlage, auf deren Grundlage zentrale Entwicklungspunkte besprochen und dokumentiert werden. Die Ergebnisse fließen in die weitere operative Umsetzung ein und werden bei Bedarf projektintern rückgekoppelt. Alle Sitzungen des Lenkungsausschusses und der Teilprojekte werden dokumentiert. Beschlüsse werden in standardisierter Form protokolliert und archiviert. Der Lenkungsausschuss kann zur Qualitätssicherung externe Beratung hinzuziehen, insbesondere bei rechtlich, finanziell oder strukturell relevanten Fragestellungen. Zur Unterstützung der operativen Umsetzung wird ein begleitender Projektrahmenplan erstellt, der als Anhang zur Geschäftsordnung geführt wird. Dieser umfasst insbesondere eine Übersicht der benannten Rollen und Personen, eine Darstellung der Kommunikations- und Entscheidungswege sowie eine Beschreibung der Eskalations- und Priorisierungsmechanismen. Der Rahmenplan wird durch das Projektbüro gepflegt, regelmäßig aktualisiert und dem Lenkungsausschuss sowie dem Vorstand zur Verfügung gestellt. Er dient als Arbeitshilfe für die Projektverantwortlichen und erhöht die Transparenz gegenüber internen und externen Stakeholdern.

Ein internes Schlussberichtswesen wird vorbereitet, das nach Abschluss der Strukturphase eine Gesamtschau über Ergebnisse, Lernprozesse und Umsetzungsstand ermöglicht. Dieser Abschlussbericht wird dem Vorstand sowie den relevanten Gremien des Verbandes zur Verfügung gestellt.

10 Rollen und Verantwortungen

Der Lenkungsausschuss verantwortet die Gesamtsteuerung der Strukturphase, trifft Grundsatzentscheidungen, priorisiert Arbeitspakete und stellt die Ressourcen bereit. Er wird regelmäßig durch das Projektbüro über den Fortschritt informiert und validiert die Zwischenergebnisse der Teilprojekte. Der Lenkungsausschuss ist dem Vorstand rechenschaftspflichtig und handelt im Rahmen der durch den Vorstand gesetzten strategischen Leitplanken weisungsgebunden.

Das Projektbüro ist für die methodische, organisatorische und kommunikative Steuerung der Strukturphase verantwortlich. Es koordiniert die Teilprojekte, erstellt Zeitpläne, steuert die Kommunikation, sichert die Qualität und bereitet die Sitzungen des Lenkungsausschusses vor. Darüber hinaus ist das Projektbüro für die inhaltliche und organisatorische Vor- und Nachbereitung der Strukturkonferenzen, der Resonanzmeetings mit allen Teilprojektleitungen sowie der Verbandskonferenzen verantwortlich. Es fungiert als zentrale Schnittstelle zwischen Umsetzung und Steuerung und ist Ansprechstelle für Rückmeldungen aus der Organisation.

Die Teilprojekte sind für die inhaltliche und operative Umsetzung der jeweiligen Themen verantwortlich. Sie arbeiten selbstorganisiert und orientieren sich an den Zielen und Zeitplänen, die gemeinsam mit dem Projektbüro abgestimmt wurden. Das Ehrenamt hat im Teilprojekt „Mitgliederverband, Regionen und Spitzenverband“ eine aktive Rolle in der inhaltlichen Mitgestaltung. In allen weiteren Teilprojekten erfolgt die Beteiligung des Ehrenamts über offene Formate, deren Ausgestaltung vom Projektbüro verantwortet wird.

11 Inkrafttreten

Diese Geschäftsordnung tritt mit Beschluss durch den Bezirksvorstand in Kraft und gilt für die Dauer der Strukturphase der AWO Vision 2025. Anpassungen sind auf Vorschlag des Projektbüros oder des Lenkungsausschusses möglich.

12 Anhang – Projektrahmenplan Strukturphase

Der folgende Projektrahmenplan dient der Orientierung aller Beteiligten und dokumentiert zentrale Rollen, Verantwortlichkeiten sowie Kommunikations- und Eskalationswege innerhalb der Strukturphase. Er wird durch das Projektbüro gepflegt und regelmäßig aktualisiert.

Element	Leitung/ Verantwortliche	Kommunikations- weg	Eskalationsweg
Lenkungsausschuss	Engerer Bezirksvorstand (3), Bezirksvorstand (3), Geschäftsführung Bezirk (3), Vertreter*innen UB-/KV-GF (2)	Regeltermine mit PB, Bericht an Vorstand	Vorstand
Projektbüro	AWO, Hello.Beta	Regelmäßige Abstimmungen mit TPLs, wöchentl. Berichte an LA	Lenkungsausschuss
Teilprojekt: Kompetenzzentrum Elementarpädagogik/ Frühkindliche Bildung	Hauptamtliche Teilprojektleitung und Fachexperten	Jour Fixe mit PB, Protokollierung über Projektbüro	PB → LA
Teilprojekt: Kompetenzzentrum Angebote an Schulen	Hauptamtliche Teilprojektleitung und Fachexperten	Jour Fixe mit PB, Protokollierung über Projektbüro	PB → LA
Teilprojekt: Kompetenzzentrum Jugendhilfe	Hauptamtliche Teilprojektleitung und Fachexperten	Jour Fixe mit PB, Protokollierung über Projektbüro	PB → LA
Teilprojekt: Kompetenzzentrum Pflege & Gesundheit	Hauptamtliche Teilprojektleitung und Fachexperten	Jour Fixe mit PB, Protokollierung über Projektbüro	PB → LA
Teilprojekt: Kompetenzzentrum Eingliederungshilfe	Hauptamtliche Teilprojektleitung und Fachexperten	Jour Fixe mit PB, Protokollierung über Projektbüro	PB → LA
Teilprojekt: Kompetenzzentrum Angebote für besondere Lebens- lagen	Hauptamtliche Teilprojektleitung und Fachexperten	Jour Fixe mit PB, Protokollierung über Projektbüro	PB → LA

Teilprojekt: Kompetenzzentrum Arbeitsmarktpolitik	Hauptamtliche Teilprojektleitung und Fachexperten	Jour Fixe mit PB, Protokollierung über Projektbüro	PB → LA
Teilprojekt: Personal	Hauptamtliche Teilprojektleitung und Fachexperten	Jour Fixe mit PB, Protokollierung über Projektbüro	PB → LA
Teilprojekt: Finanzen & Controlling	Hauptamtliche Teilprojektleitung und Fachexperten	Jour Fixe mit PB, Protokollierung über Projektbüro	PB → LA
Teilprojekt: Dienstleistungen & GmbHs	Hauptamtliche Teilprojektleitung und Fachexperten	Jour Fixe mit PB, Protokollierung über Projektbüro	PB → LA
Teilprojekt: Organisation	Hauptamtliche Teilprojektleitung und Fachexperten	Jour Fixe mit PB, Protokollierung über Projektbüro	PB → LA
Teilprojekt: Marketing/ Kommunikation/ Social Media	Hauptamtliche Teilprojektleitung und Fachexperten	Jour Fixe mit PB, Protokollierung über Projektbüro	PB → LA
Teilprojekt: Projektmanagement, IT & IT-Sicherheit	Hauptamtliche Teilprojektleitung und Fachexperten	Jour Fixe mit PB, Protokollierung über Projektbüro	PB → LA
Teilprojekt: Zusammenarbeit, Führung & Leitung	Hauptamtliche Teilprojektleitung und Fachexperten	Jour Fixe mit PB, Protokollierung über Projektbüro	PB → LA
Teilprojekt: Organisations- struktur	Hauptamtliche Teilprojektleitung und Fachexperten	Jour Fixe mit PB, Protokollierung über Projektbüro	PB → LA
Teilprojekt: Mitgliederverband, Regionalität & Spitzenverband	Regionales Ehrenamt & Projektleitung	Rückmeldung über PB, Beteiligungs- sitzungen	PB → LA