

## **Zwischen Konflikt und Kooperation: Die Zusammenarbeit von Ehren- und Hauptamt bei der Leitung gemeinnütziger Organisationen**

Dieser Beitrag beleuchtet die Voraussetzungen von Ehren- und Hauptamt, unterschiedliche Interessenlagen und typische Konfliktlinien. Darauf aufbauend bietet er praktische Handlungsempfehlungen für eine beiderseitig gewinnbringende Zusammenarbeit.

### ***Ausgangssituation und Grundmodelle der Leitung***

Ehrenamtliche engagieren sich in zahlreichen Vereinen, Stiftungen und anderen Körperschaften nicht nur bei der praktischen Arbeit, sondern auch in der Leitung der Organisation. Bei den meisten Wohlfahrtsverbänden und anderen steuerbegünstigten Körperschaften liegt die oberste Entscheidungsebene bei Ehrenamtlichen, die damit für rund 1,5 Millionen Beschäftigte und Umsätze in Milliardenhöhe verantwortlich sind.

Im Rahmen der Diskussion über Corporate bzw. Nonprofit Governance wurden in den letzten Jahren zwar Leitungsstrukturen und -regeln verstärkt diskutiert, aber häufig die spezifischen Bedingungen einer Zusammenarbeit von Ehren- und Hauptamt sowie die strukturell angelegten Konflikte nicht offen thematisiert. Dabei ist das Verständnis dieser Rahmenbedingungen zwingend erforderlich, um Konflikte aufdecken, bearbeiten und durch formale Rahmenbedingungen entschärfen zu können.

Viele Organisationen haben als ehrenamtliche Initiativen begonnen. Wenn der Geschäftsbetrieb zu umfangreich wird, um ihn rein ehrenamtlich bewältigen zu können, werden hauptamtliche Mitarbeiter/innen eingestellt. Mit wachsender Größe der Geschäftsstelle oder von Wirtschaftsbetrieben des Vereins entsteht der Bedarf an einer hauptamtlichen Leitung.

Bei der sich entwickelnden Leitungsstruktur sind **zwei Grundmodelle** zu beobachten, wobei in der Praxis vielfältige Mischformen auftreten:

1. ehrenamtliche Geschäftsführung mit personeller Unterstützung durch angestellte Leitungskraft
2. ehrenamtliche Unternehmensaufsicht mit hauptamtlicher Geschäftsführung.

Beim **ersten Modell** übernimmt das Ehrenamt nach wie vor die Verantwortung für die Geschäftsführung und übt sie relativ weitgehend selbst aus. Als personelle Verstärkung stellt sie eine hauptamtliche Leitungskraft ein, die ggf. als Geschäftsführung bezeichnet wird, aber nicht über eine entsprechende Organstellung (z. B. Vereinsvorstand, Stiftungsvorstand, GmbH-Geschäftsführung) verfügt.

Ein weit verbreiteter Fall ist der ehrenamtliche Vereinsvorstand, der laut BGB für die Geschäftsführung verantwortlich ist, in Verbindung mit einer angestellten Geschäftsführung. Da diese Geschäftsführung nicht Mitglied des Vorstandes ist, haftet sie auch nur wie ein normaler Angestellter. Sie unterliegt ohne Einschränkungen den Weisungen des Vorstandes. Der ehrenamtliche Vorstand haftet weitgehend wie eine GmbH-Geschäftsführung u. a. für eine sorgfältige Führung der Vereinsgeschäfte, die Erfüllung von Verkehrssicherungspflichten oder die Abführung von Lohnsteuern und Sozialabgaben.<sup>1</sup> Die Bestellung des angestellten Geschäftsführers als besonderen Vertreter nach § 30 BGB führt zwar zu einer durch eine Eintragung im Vereinsregister abgesicherten Außenvertretungsbefugnis, ändert aber nichts Grundsätzliches an der Konstellation.

---

<sup>1</sup> Ausführlich zu Haftungsaspekten siehe Thomas von Holt: Persönliche Haftungsrisiken von Vorstandsmitgliedern und Vereinsgeschäftsführern unter [www.socialnet.de/materialien/29.php](http://www.socialnet.de/materialien/29.php)

Beim **zweiten Modell** beschränkt sich das Ehrenamt auf die Aufsicht über die Tätigkeit der hauptamtlichen Geschäftsführung, die in ein geschäftsführendes Organ berufen wurde. Zu dem Dienstvertrag (Geschäftsführeranstellungsvertrag) tritt die Organstellung hinzu, die durch Registereintragung nach außen dokumentiert ist. Das ehrenamtliche Aufsichtsgremium kann z. B. im Verein als Aufsichtsrat<sup>2</sup>, in der GmbH als Gesellschafterversammlung und ggf. Aufsichtsrat oder in der Stiftung als Kuratorium bezeichnet werden.

Die **Funktion der Ehrenamtlichen im Aufsichtsgremium** beschränkt sich in der Regel auf

- Sicherstellung der (ideellen) Wertorientierung, z. B. Orientierung beim Verein an den Mitgliederinteressen oder bei der Stiftung am Stifterwillen
- grundlegende Entscheidungen (Mitwirkung beim strategischen Controlling)
- die beratende Begleitung der laufenden Arbeit der Geschäftsführung
- die Kontrolle der Unternehmensleitung (Zustimmungsvorbehalte, verdichtete Informationen aus dem operativen Controlling und von weiteren Managementinstrumenten)
- ggf. Vernetzung mit wichtigen Anspruchsgruppen, z. B. Politik, Öffentlichkeit, Kirche.

Die Verantwortung für eine ordentliche Geschäftsführung wird auf das Hauptamt verlagert. Gegenüber dem ersten Modell „erkauft“ sich das Hauptamt die höhere Autonomie in der Führung der laufenden Geschäfte mit einem signifikanten Haftungszuwachs. Dies führt teilweise zu einer deutlichen Zurückhaltung des Hauptamtes gegenüber dem zweiten Modell.

In der Praxis bestehen zahlreiche Mischformen, insbesondere Vorstände mit ehren- und hauptamtlichen Mitgliedern oder ein in der konkreten Ausfüllung seines Amtes stark in die Geschäftsführungsdetails involviertes Aufsichtsgremium mit einer formal oder zumindest faktisch schwachen hauptamtlichen Geschäftsführung.

### ***Ehrenamtlicher Vorstand und hauptamtliche Geschäftsführung***

Die Grundkonstellation ist von einer deutlichen Asymmetrie zwischen Vorstand und Geschäftsführung geprägt. In allgemeiner Form wird diese Situation in den Wirtschaftswissenschaften unter dem Stichwort Prinzipal-Agent-Theorie diskutiert. Zentrales Thema der Theorie ist die Frage, wie die Beziehung zwischen dem Prinzipal (Dienstherr, Auftraggeber, Arbeitgeber, etc.) und dem Agent (Dienstnehmer, Auftragnehmer, Angestellten, etc.) gestaltet werden muss, damit beide zu ihrem Recht kommen und nicht übervorteilt werden.

Meistens konzentriert sich die Literatur nur auf die Interessen des Prinzipals. Hier soll die Situation möglichst neutral beschrieben werden, um daraus Empfehlungen abzuleiten, deren Ziel eine für beide Seiten angemessene und insbesondere für das ideelle Anliegen des Trägers funktionale Gestaltung der Zusammenarbeit von Ehren- und Hauptamt ist. Die Grundkonstellation von Prinzipal und Agent ist dadurch geprägt, dass

- der Prinzipal über formale Machtmittel verfügt, z. B. Weisungsrecht und finanzielle Mittel
- der Agent dagegen einen Informationsvorsprung hat und versuchen kann, die Ziele des Prinzipals zu seinem Vorteil zu unterlaufen.

---

<sup>2</sup> Vertiefend zu diesem Modell Christian Koch: Vereinsstruktur mit Aufsichtsrat. Eine Option für ideell geprägte Träger wirtschaftlicher Aktivitäten, [www.socialnet.de/materialien/1.php](http://www.socialnet.de/materialien/1.php)

Das für den Prinzipal nachteilige Verhalten des Agenten, z. B. eines Angestellten, kann über mangelndes Engagement bis zu rechtswidriger Vorteilsnahme gehen. Letzteres könnte die Erledigung privater Angelegenheiten während der Arbeitszeit oder die Entgegennahme von Bestechungsgeldern sein.

In unserem Anwendungsbereich der Theorie ist beim Vorstand (= Prinzipal) eine **starke formale Machtstellung** festzustellen:

1. Der Vorstand verfügt durch seine Organstellung – begrenzt durch rechtliche Rahmenbedingungen, die Satzung und Beschlüsse der Mitgliederversammlung – vor allem über die **Zielsetzungsmacht**. Er setzt die Schwerpunkte der Arbeit fest, entscheidet über Projekte und Einrichtungen und legt die Art der Umsetzung fest. Mit einem Wirtschafts- und Stellenplan steuert er den Einsatz finanzieller und personeller Ressourcen in seinem Sinne.
2. Aus seiner Position als Arbeitgeber verfügt er über alle **arbeitsrechtlichen Möglichkeiten**, vom Direktionsrecht über die Festlegung des Gehalts bis zur Möglichkeit der Entlassung.
3. Basierend auf den beiden vorgenannten Punkten kann er die Spielregeln der Zusammenarbeit weitgehend selbständig definieren und z. B. ein „Korsett“ aus **Genehmigungspflichten** und Zustimmungsvorbehalten gestalten.
4. Wenn auch schon von Ziffer zwei umfasst, soll besonders auf das Recht zum Erteilen von **Einzelweisungen** hingewiesen werden, da hiermit in den Gestaltungsspielraum der Geschäftsführung nahezu beliebig weit eingegriffen werden kann.

Der Vorstand ist durch seine Organstellung **zur Ausübung der formalen (Macht-)Position verpflichtet**. Die mangelnde Wahrnehmung der „hierarchischen Überordnung“, also die Verletzung von Aufsichts- und Führungspflichten, kann im schlimmsten Fall zu Regressansprüchen gegenüber dem Vorstand führen.

Dagegen verfügt die Geschäftsführung über einen oft **erheblichen Wissensvorsprung**:

1. Die Geschäftsführung verfügt über wesentlich **mehr Zeit**, um sich mit den Vereinssangelegenheiten zu befassen. Bei einer vollen Stelle werden einschließlich üblicher Überstunden 40 bis 60 Stunden je Woche eingesetzt.
2. Die Geschäftsführung ist praktisch **„näher am Geschäft“**. Sie ist arbeitstäglich in der Geschäftsstelle und hat praktisch jederzeitigen, unbeschränkten Zugriff auf alle verfügbaren Informationen, die sie erfragen, aufbereiten lassen oder über ein Intranet abrufen kann.
3. Sie verfügt über zahlreiche **persönliche Kontakte** aus der Geschäftstätigkeit. Das persönliche Gespräch liefert oft wichtige Zusatzinformationen, die niemals Eingang in schriftliche Unterlagen finden. Diese ermöglichen eine genauere Einschätzung der Lage und wirkungsvollere Gestaltung der Geschäftspolitik.
4. In der Regel verfügt die Geschäftsführung über einen **Vorsprung an fachlichem Know-how**. Ausnahmen ergeben sich häufig bei Berufsverbänden oder Branchenverbänden oder in Einzelfällen, wenn Ehrenamtliche über eine überdurchschnittliche Kompetenz verfügen. Aber selbst in diesen Fällen wird es spezifische Aufgabenbereiche der Geschäftsführung geben, z. B. die Beantragung und Abrechnung von Zuschüssen, in denen sie einen ausgeprägten Wissens- und Erfahrungsvorsprung durch ihre Geschäftsführungstätigkeit entwickelt.

Es ist eine notwendige **Aufgabe der Geschäftsführung, Informationen für den Vorstand zu filtern**, um ihn nicht durch eine Informationsflut handlungsunfähig werden zu lassen.

Die **Risiken** der beschriebenen Konstellation liegen offen zu Tage und führen in der Praxis auch zu vielfältigen Verwerfungen zwischen Vorstand und Geschäftsführung.

Beim Vorstand besteht die Gefahr, dass er seine formale Machtposition in demotivierender Weise ausreizt.

1. Dies kann sich auf die Art beziehen, auf die Vorgaben gegeben und Weisungen erteilt werden („Der Ton macht die Musik“).
2. Durch sehr detaillierte Vorgaben werden Gestaltungsspielräume über Gebühr eingeengt. Dies kann nicht nur dazu führen, dass kreative Potentiale nicht genutzt werden, sondern sogar zu einer im Sinne des weisungsgebenden Vorstandes nicht optimalen Umsetzung, da der Geschäftsführung ein flexibles Reagieren auf äußere Umstände unmöglich gemacht wird.
3. Aushandlungsspielräume werden nicht genutzt, um Vorstellungen der Geschäftsführung zumindest nachrangig zu berücksichtigen und damit die Identifikation mit den Vorhaben zu erhöhen.
4. Aber auch ein Mangel an Führungsaktivitäten kann zu Verunsicherung und Frustration führen. Die Geschäftsführung fühlt sich allein gelassen. Sie kann nicht beurteilen, wann sie im Sinne des Vorstandes handelt. Damit muss sie jederzeit auch massive, unvorhersehbare Kritik fürchten.
5. Schließlich können vom Vorstand als Personenmehrheit widersprüchliche Signale kommen. Dann kann es die Geschäftsführung dem Vorstand insgesamt nicht „Recht machen“.

Der letzte Punkt knüpft daran an, dass der Vorstand in fast allen Fällen aus mehreren Personen besteht. Oft gibt es ein starkes informelles Macht- und Aktivitätsgefälle, so dass der Vorstand praktisch nur durch den Vorsitzenden handelt. Aber ebenso oft spricht der Vorstand nicht mit einer Stimme. Innerhalb des Vorstands wirken regelmäßig verschiedene Interessen, die in der Person des Vorstandsmitglieds oder in von ihr vertretenen Anspruchsgruppen begründet sein können. Auch bilden sich gelegentlich Koalitionen im Vorstand, die um die Durchsetzung ihrer jeweiligen Vorstellungen streiten. Es liegt in der Verantwortung des Vorstandes, die unterschiedlichen Meinungen in einem Aushandlungsprozess zu einer gemeinsamen Position zu integrieren.

Ein Risiko der Meinungspluralität besteht in widersprüchlichen Signalen an die Geschäftsführung. Diese kann versuchen, die Integration der unterschiedlichen Erwartungen zu leisten. Da sie formal für diesen Moderationsprozess nicht autorisiert ist, birgt dies für sie persönlich erhebliche Gefahren. Im schlimmsten Fall sitzt sie nachher „zwischen den Stühlen“. Unvereinbare Erwartungen können aber auch zu einer Lähmung der Geschäftsstelle führen.

Ein anderes Risiko besteht in einer faktischen Machtverschiebung zu Gunsten der Geschäftsführung, die bei Widersprüchen die ihr genehme Aussage als Handlungsgrundlage nutzt oder sich die ihr passende Weisung aktiv bei den jeweils entsprechenden – im Zweifelsfall ihre Kompetenzen in diesem Moment überschreitenden – Vorstandsmitgliedern einholt.

Problematisch ist auch die – grundsätzlich erforderliche – Informationsfilterung durch die Geschäftsführung. Jede Auswahl von weiterzugebenden Informationen oder Ausblendung von für den Vorstand nicht relevanten Aspekten stellt eine Wertung dar. Diese kann eher aus der Interessenlage der Geschäftsführung erfolgen oder von dem Versuch der Geschäftsführung geprägt sein, die wohlverstandene Position des Vorstandes bei der Auswahl einzunehmen. Im ungünstigen Fall kann die Geschäftsführung gezielt Entscheidungen

gen manipulieren, womit sie eine Verletzung ihrer arbeitsrechtlichen oder organschaftlichen Treuepflichten begeht.

### ***Ehrenamtlichkeit im gemeinwohlorientierten Umfeld***

Ein ausschließlich oder weit überwiegend von der Gemeinwohlorientierung geprägtes Umfeld hat besondere Auswirkungen auf die Zusammenarbeit von Vorstand und Geschäftsführung. Für die Vorstandsarbeit – analog ggf. Aufsichtsratsstätigkeit – sind folgende **Bedingungen ehrenamtlicher Akteure** von Bedeutung:

1. Die Ehrenamtlichen erhalten definitionsgemäß für ihre Tätigkeit kein Geld, sondern handeln in ihrer Freizeit.

Dies kann sich negativ auf die Verbindlichkeit des Handelns auswirken, angefangen bei der regelmäßigen Anwesenheit bei Sitzungen. Die Ehrenamtlichkeit kann das Verständnis für marktgerechte Bezüge der Geschäftsführung beeinträchtigen. Oder es können – arbeitsrechtlich unhaltbare – Erwartungen an den Arbeitseinsatz von Hauptamtlichen entstehen, wenn der eigene unbezahlte zeitliche Einsatz zum „moralischen Maßstab“ erkoren wird. Auf Grund anderweitiger Erwerbstätigkeit und sonstiger Verpflichtungen besteht die Tendenz, Sitzungen an den Abend und auf Wochenenden zu legen. Diese Terminierung verlangt von teilnehmenden Hauptamtlichen Kompromisse bei der eigenen, ggf. familienorientierten Freizeitplanung.

2. Der zeitliche Einsatz Ehrenamtlicher kann zwischen den Personen, aber auch bei der gleichen Person stark variieren.

Während mit Hauptamtlichen in der Regel Verträge mit benannter Wochenarbeitszeit abgeschlossen werden oder die Umstände den erwarteten vollen zeitlichen Einsatz zwingend erfordern, besteht bei Ehrenamtlichen erheblicher Spielraum in Bezug auf den zeitlichen Einsatz. Teilweise werden zumindest Vorgaben in Bezug auf die Sitzungshäufigkeit gemacht. Erwartungen in Bezug auf den zeitlichen Einsatz für eine ordnungsgemäße Vor- und Nachbereitung von Sitzungen werden nur selten formuliert. Darüber hinaus ergibt sich in der Praxis ein nahezu unbegrenzter Spielraum für die Ausweitung von Aktivitäten. Da diese in der Freizeit stattfinden, können Umstände der privaten Lebensführung wie beruflicher Wechsel, Familienstand, neue Hobbys etc. aber auch die persönliche Motivation sich unmittelbar auf das bereitgestellte Zeitkontingent auswirken. Als Folge unwillkürlich schwankender Zeitbudgets kann die Aufgabenerledigung plötzlich stocken. Als weitere Folge unterliegt das Arbeitspensum sowie das Kompetenzspektrum der Hauptamtlichen erheblichen Veränderungen, mit entsprechenden Auswirkungen auf die Motivation („Wenn der Vorstand Lust hat, nimmt er die Aufgabe wahr, sonst darf ich einspringen“).

3. Die fachliche Kompetenz Ehrenamtlicher kann ebenfalls stark variieren.

Die die Zusammensetzung des Vorstandes bestimmenden Faktoren sind selten darauf ausgerichtet, den Mix an Fachkompetenzen im Vorstand zu optimieren. Typische Faktoren für die Aufnahme in den Vorstand sind repräsentative Zusammensetzung z. B. nach Regionen oder Vereinssparten, längere „Anwartschaft“ auf einen Vorstandsposten, voreiliges sich für einen von Vakanz bedrohten Posten Bereiterklären oder der dauerhafte Verbleib auf einem Posten mangels Bereitschaft der übrigen Vereinsmitglieder zu einer konkurrierenden Kandidatur.

4. Ehrenamtliche Kräfte neigen stärker als Hauptamtliche dazu, den Fokus ihrer Aktivitäten entsprechend persönlicher Neigungen und Interessen an Stelle betrieblicher Erfordernisse zu setzen.

Bei Hauptamtlichen wirken als Korrektiv eine Stellen- oder Aufgabenbeschreibung, Inhalte des Dienstvertrages, die Kontrolle des Vorstandes und die im Alltag unmittelbar erfahrbare Verantwortlichkeit für den gesamten Betrieb. Bei einem ehrenamtlich tätigen Vorstand könnte die gremieninterne Kontrolle einer sachgerechten Aufgabenwahrnehmung (Selbstevaluation) durch eine – ggf. bereits satzungsmäßig verankerte – Ressortverteilung gestärkt werden. Die explizite Verpflichtung zur Aufdeckung von Interessengegensätzen kann einer entsprechenden Fokussierung vorbeugen.

5. Die ehrenamtliche Vorstandstätigkeit ist in der Regel durch eine höhere Unverbindlichkeit gekennzeichnet.

Eine unterschiedlich intensive oder kompetente Aufgabenwahrnehmung hat relativ geringe persönliche Konsequenzen, da der Einsatz – wenn überhaupt – durch ideale Anerkennung gewürdigt wird. Für Hauptamtliche kann eine Aufgabenvernachlässigung u. a. mit schlechteren Aufstiegsmöglichkeiten, dem Verlust erfolgsabhängiger Gehaltsbestandteile oder dem Verlust des Arbeitsplatzes verbunden sein.

6. Die Motivation Ehrenamtlicher kann durch vielfältige Faktoren bestimmt sein, die oft nur in einem eingeschränkten Zusammenhang mit der Geschäftsführungs- bzw. Unternehmensaufsichtsverpflichtung stehen.

Die Motive für das ehrenamtliche Engagement können im ungünstigsten Fall einer loyalen Aufgabenwahrnehmung im Vorstand oder Aufsichtsrat entgegenstehen, z. B. wenn die Bedarfslage des eigenen Kindes als wesentliches Kriterium für die Angebotsentwicklung gilt oder betrieblich erforderliche Entscheidungen verhindert werden, um negative Auswirkungen auf den eigenen Ruf im politisch-öffentlichen Raum zu vermeiden.

Da gemeinwohlorientierte Organisationen mit zunehmenden Betriebsgrößen zu tun haben, steigt die Forderung nach **geeigneter Qualifikation** auch bei der Besetzung ehrenamtlicher Ämter. Dem stehen fehlende oder geringe Anreize und oft nur begrenzte Ressourcen in der eigenen Mitgliederbasis gegenüber. Anreize können von einer effektiven Gremienorganisation ausgehen und durch eine Anerkennungskultur, auch durch das Hauptamt, verstärkt werden. Sofern innerhalb der eigenen Organisation die erforderlichen Qualifikationen nicht verfügbar sind, sollte eine externe Besetzung möglich sein, bei der allerdings die Gefahr einer geringeren ideellen Prägung besteht.

In Bezug auf eine zu besetzende Funktion mit vorgegebenen Anforderungen sind folgende Voraussetzungen denkbar:

Oft wird bei der Besetzung nur auf die fachlichen Kompetenzen auf Grund der beruflichen Position geachtet, ohne den Branchenbezug und die besonderen Bedingungen gemeinwohlorientierter Organisationen zu berücksichtigen. Gerade bei betriebswirtschaftlich orientierten Berufen aus Handel, Industrie, Banken und Versicherungen fehlt oft jede Kenntnis der komplexen Finanzierungsbedingungen der Sozialwirtschaft oder ein Verständnis für die primär ideelle und nicht renditeorientierte Ausrichtung der Geschäftstätigkeit.

Eine weitere, leicht zu übersehende Kompetenz ist die **Kenntnis der Lebenssituation**, auf die sich z. B. die Arbeit sozialer Organisationen bezieht. Dabei können vermeintliche Laien

durch unmittelbare Betroffenheit (Experte in eigener Sache) oder Beziehungen zu betroffenen Personen für die wirksame Ausrichtung der Organisation an ihren ideellen Zielen von unschätzbarem Wert sein. Allerdings droht hier oft eine Gratwanderung zwischen altruistischem Einsatz für die ideellen Ziele der Organisation und der egoistischen Durchsetzung persönlicher Belange.

### ***Besondere Situationen durch Rollenwechsel***

Problematisch ist in jedem Fall der **Wechsel einer Person vom Ehrenamt in das Hauptamt**. Es besteht die Gefahr, dass

- im Vorfeld des anvisierten Wechsels die Leistungen der derzeitigen Geschäftsführung abgewertet werden, um einen personellen Wechsel vorzubereiten
- die ehrenamtliche Tätigkeit rückblickend von Dritten als nicht wirklich uneigennützig wahrgenommen wird
- es der wechselnden Person schwer fällt, die neue Rolle einzunehmen und Weisungen vom Aufsichtsorgan anzunehmen
- die Akzeptanz bei den Mitarbeiter/innen stark von der jeweiligen Vorgeschichte der alten und neuen Geschäftsführung im Verein geprägt ist.

Mindestens ebenso problematisch ist der **Wechsel einer Person vom Hauptamt in das Ehrenamt**:

- Die ehemalige Geschäftsführung verhindert, dass sein Nachfolger problematische Hinterlassenschaften an das Aufsichtsorgan kommuniziert, oder die Geschäftsführung vermeidet von sich aus die Ansprache (vermeintlich) kritischer Aspekte.
- Eine strategische Neuausrichtung wird erschwert, weil diese als Kritik an der Strategie des bisherigen Geschäftsführers verstanden werden könnte. Zumindest ist der ehemalige Geschäftsführer im Aufsichtsrat weniger als Vordenker einer neuen Strategie geeignet, als dies eine anderweitige Besetzung wäre.

Als Vorteile werden angesehen, dass Know-how und Beziehungsnetz der scheidenden Geschäftsführung der Organisation weiter zur Verfügung stehen. Bei einer frühzeitigen Nachfolgeplanung, ggf. Entwicklung von Nachwuchsführungskräften und einer geordneten Übergabe an die nachfolgende Person, sollten diese Vorteile erheblich an Bedeutung verlieren. Die Konfliktpotentiale werden erheblich verringert, wenn zumindest kein unmittelbarer Wechsel in das Aufsichtsorgan erfolgt, sondern mindestens eine Pause von einem halben Jahr zwischen den Ämtern liegt. Dann können beide Seiten in Ruhe überlegen, ob die neue Funktion der ehemaligen Geschäftsführung wirklich eine optimale Lösung für beide Seiten darstellt.

### ***Spezifische Konstellationen***

**Selbsthilfeorganisationen** zeichnen sich durch folgende Merkmale aus, die bei der Zusammenarbeit von Ehren- und Hauptamt zu bedenken sind:

- Die Unterscheidung zwischen Betroffenen und nicht Betroffenen spielt eine große Rolle. Nicht z. B. von einer Krankheit oder Behinderung betroffenen Personen wird ggf. mit Vorbehalten begegnet, weil diese die Lebenssituation und Problemlagen nicht nachvollziehen können. Als ideal wird teilweise eine Geschäftsführung angesehen, die unmittelbar oder im persönlichen Umfeld von der gleichen Einschränkung der Lebensqualität wie die Mitglieder betroffen ist. Dieses Kriterium kann zu einer fachlich suboptimalen Besetzung führen oder sofern diese Bedingung nicht erfüllt werden kann, die „nicht betroffene“ Besetzung als zweite Wahl gelten.

- Es kann unter den Mitgliedern des Aufsichtsorgans oder von diesen vertretenen Mitgliedergruppierungen eine starke Konkurrenz um die Nutzung von Organisationsleistungen oder die Ausrichtung der Organisationsaktivitäten entstehen.

Wieder eine andere Dynamik entfalten z.B. **von Mitarbeiter/innen dominierte Vereine:**

- Die Geschäftsführung befindet sich in einer Zwickmühle, da sie zugleich die Arbeitgeberinteressen gegenüber der Belegschaft zu vertreten und sich gegenüber Arbeitnehmern im Aufsichtsorgan zu rechtfertigen hat. Sie muss immer damit rechnen, dass geschäftspolitische Entscheidungen im langfristigen Interesse der Organisation oder der Zielgruppe der Vereinsarbeit von Arbeitnehmern durch eine Einflussnahme über den Aufsichtsrat revidiert werden.

### **Empfehlungen**

Die beteiligten Rollen und strukturell vorgegebenen Konfliktpotenziale sollten offen angesprochen und damit einer konstruktiven Bearbeitung zugänglich gemacht werden. Hierbei kann – insbesondere bei einem akuten Konflikt – eine externe Begleitung hilfreich sein. Im Zusammenhang mit der Prinzipal-Agent-Theorie wurden allgemeine Lösungsansätze für das Informationsgefälle und Kontrolldefizit entwickelt, insbesondere organisatorische Regelungen (hier z. B. Geschäftsordnung mit Zustimmungsvorbehalten), Steuerungsinstrumente (Wirtschaftsplan mit regelmäßigen Soll-Ist-Vergleichen), Anreizsystem (Zielvereinbarungen, ggf. in Verbindung mit variablen Gehaltsbestandteilen), Unternehmenskultur (gelebte ideelle Orientierung im Sinne des Leitbilds) und Vertrauen (offene Kommunikation, ausreichende Zeit für die Zusammenarbeit). Einige bewährte Ansätze zur Vermeidung oder zumindest Entschärfung der strukturell angelegten Konflikte sollen etwas genauer beschrieben werden:

1. Eine klare Kompetenzverteilung zwischen den Beteiligten mit ausreichendem Handlungsspielraum für die Geschäftsführung vermeidet Kompetenzgerangel und ermöglicht der Geschäftsführung eine effektive und motivierte Arbeitsweise. Dazu müssen die zentralen Funktionen, wichtige Einzelaufgaben und beim Vorstand angesiedelte Zustimmungsvorbehalte geregelt werden.
2. Wie aus der Personalführung bekannt, bietet eine Steuerung über Zielvereinbarungen auch zwischen Vorstand und Geschäftsführung wesentliche bessere Möglichkeiten als operative Einzelentscheidungen. Statt sich im Tagesgeschäft zu verstricken, behält der über Ziele steuernde Vorstand leichter den Überblick. Dazu können für alle dauerhaften Aufgabenbereiche und zeitlich begrenzten Projekte Ziele, Kennzahlen und terminierte Zwischenergebnisse vereinbart werden. Die Planung kann z. B. im Rahmen einer Balanced Scorecard erfolgen. Zu einer Steuerung über Ziele gehören natürlich auch ein regelmäßiger Soll-Ist-Vergleich vorgegebener Kennzahlen und eine Evaluation qualitativ beschriebener Ziele.
3. Klare Begrenzungen der Geschäftsführungskompetenzen sind zugleich als verbindliche Arbeitsaufträge an den Vorstand für die zeitnahe und fachkompetente Bearbeitung der Vorbehaltsaufgaben zu verstehen. Dafür muss ein realistischer Zeitaufwand einkalkuliert werden.
4. Bei einer stärkeren Delegation von Rechten sollte auch die formale Verantwortlichkeit angepasst werden. Dies kann z. B. durch eine Organstellung der Geschäftsführung als hauptamtlicher Vorstand erreicht werden. Damit wird vermieden, dass die hauptamtlich angestellte Geschäftsführung handelt, aber der gewählte ehrenamtliche Vorstand haftet.
5. Eine Delegation von Aufgaben und Entscheidungsbefugnissen erfordert im Gegenzug die verbindliche Gestaltung von Kontrollmechanismen, z. B. durch ein klar beschriebenes Berichtswesen.



6. Die Funktion der Informationsfilterung durch die Geschäftsführung sollte gemeinsam besprochen und in schriftlich fixierten Informationspflichten geregelt werden. So kann die Filterung durch den Vorstand wesentlich mitbestimmt werden.
7. Als sehr komfortables, schnelles und preiswertes Informationsmedium für Verbände zeichnet sich ein Intranet aus. Hier können z. B. Unternehmensnachrichten und Auswertungen ohne Zeitverzug auch einem größeren oder räumlich verteilten Personenkreis zugänglich gemacht werden. Durch die zentrale langfristige Ablage wichtiger Auswertungen können auch neu hinzugekommene Gremienmitglieder mit geringem Aufwand auf zurückliegende Berichte zugreifen. Je nach Nutzungsgrad und -kompetenz kann das Intranet auch für die wechselseitige Kommunikation bis zur kooperativen Entwicklung von Entscheidungsvorlagen genutzt werden. Die persönliche Kommunikation in Sitzungen und Tagungen sollte es jedoch nicht vollständig ablösen.
8. Durch eine Ressortverteilung innerhalb des Vorstandes – bei vereinsrechtlich oder analog gesellschaftsrechtlich zwingend verbleibender Gesamtverantwortung – kann die Qualität der Vorstandsarbeit gesteigert werden. Es werden bereits bei der Besetzung erforderliche Kompetenzen gesucht, wesentliche Arbeitsgebiete des Vorstandes drohen nicht mangels Interesse brach zu liegen und die einzelnen Vorstandsmitglieder können sich mit vertretbarem zeitlichem Aufwand vertieft um wichtige Teilgebiete kümmern. Auch der hauptamtlichen Geschäftsführung ist mit verbindlich benannten Ansprechpartnern für einzelne Themen geholfen. Nach Möglichkeit sollte die Ressortzuweisung auch eine Vertretungsregelung umfassen.
9. Auch in Bezug auf Ehrenamtliche sollte Personalentwicklung und -planung erfolgen. Dazu gehören Überlegungen zu einer sinnvollen Amtsdauer, Nachfolgeplanung, Gestaltung der Einarbeitung oder Teamentwicklung komplett neu besetzter Gremien und der Weiterbildung. Damit vollständig oder weitgehend neu besetzte Gremien schnell arbeitsfähig werden, kann eine Vorstandsklausur bald nach Beginn der Wahlperiode sehr hilfreich sein.
10. Eine gemeinsame jährliche Strategietagung mit Vorstand und Geschäftsführung kann sowohl der vertieften Bearbeitung strategisch relevanter Themen wie auch der Entwicklung tragfähiger persönlicher Beziehungen förderlich sein.
11. Durch eine Geschäftsordnung lassen sich „Spielregeln“ für die interne Arbeit des Vorstandes und für die Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung explizit vereinbaren. Dabei kann eine gute Geschäftsordnung wie eine „Bedienungsanleitung für die angemessene Vereinsführung“ genutzt werden. Insbesondere bei personellen Wechsels im Vorstand bietet sie eine erste Orientierung über Verfahren und Aufgaben. Aber auch bei Konflikten kann sie weiterhelfen oder aus Anlass von Konflikten weiterentwickelt werden, um zumindest wiederholte „Reibereien“ zu vermeiden.
12. Eine perfekte Zusammenarbeit gibt es nicht. Durch veränderte Rahmenbedingungen kann eine Anpassung der Strukturen erforderlich werden. Und durch keine Struktur oder geregelte Abläufe lässt sich erreichen, dass sich alle Menschen jederzeit optimal verhalten. Daher sollte die Zusammenarbeit regelmäßig z. B. alle ein bis zwei Jahre zum Gegenstand der kritischen Reflexion gemacht werden. Diese Selbstevaluation kann durch Fragebögen zur Corporate bzw. Nonprofit Governance<sup>3</sup> und externes Coaching unterstützt werden.

Autor: Dipl.-Kfm. Christian Koch, Unternehmensberater, [www.npoconsult.de](http://www.npoconsult.de)

Dieser Beitrag wurde in leicht gekürzter Form veröffentlicht in den Ausgaben 10/2013 und 11/2013 der BFS-Info.

---

<sup>3</sup> Eine sehr knappe Zusammenstellung wesentlicher Aspekte in Christian Koch: Checkliste Nonprofit Governance für Geschäftsführung und Aufsichtsrat, [www.socialnet.de/materialien/114.php](http://www.socialnet.de/materialien/114.php)