



Schwachstellen gemeinnütziger Organisationen in Leitung und Aufsicht

„Wir missverstehen uns blind“ – getreu diesem Motto werden manche gemeinnützigen Organisationen geführt. Die 5 häufigsten Probleme in Aufsichts- und Leitungsgremien und Hinweise zur Abhilfe.

(mit freundlicher Genehmigung von [PHINEO gAG](#))

1. Schwachstelle: Unklare Kompetenzen

Oftmals sind die Aufgaben und Kompetenzen der Leitungspersonen sowie die Abläufe von Entscheidungsprozessen nicht klar genug geregelt. In vielen Vereinssatzungen wird nur ganz allgemein der Vorstand benannt, allenfalls werden noch Ämter wie 1. oder 2. Vorsitzender vergeben, aber einen „Schatzmeister“ sucht man dann schon vergebens. Häufig hapert es auch an einer Geschäftsordnung, in der Funktionen konkret benannt und voneinander abgegrenzt werden.

Das können Sie ändern:

Insbesondere Funktionen und Verantwortlichkeiten sollten innerhalb eines mehrköpfigen Leitungsgremiums klar aufgeteilt sowie ausführlich und konkret auf die Gremienmitglieder bezogen beschrieben sein, z.B. durch Aufteilung der Ressorts wie Finanzen, Personal, Öffentlichkeitsarbeit. Eine klare Kompetenzabgrenzung fördert die Eigenverantwortung und begünstigt eine reibungslose Zusammenarbeit zwischen Gremien einer Organisation. Insbesondere zwischen Leitung und Aufsicht ist eine klare Kompetenzabgrenzung unverzichtbar. Beispielsweise könnten bestimmte Leitungsmaßnahmen in der Satzung verankert werden, die der Zustimmung des Aufsichtsgremiums bedürfen.

2. Schwachstelle: Personelle Verflechtungen

In jeder Organisation sollten die Leitungs- und Aufsichtsgremien grundsätzlich unabhängig voneinander agieren. In der Praxis kommt es jedoch immer wieder vor, dass Vorstandsmitglieder in der jährlichen Mitgliederversammlung die Stimmenmehrheit bilden. Hinzu gesellen sich womöglich noch die Stimmen von Mitgliedern, die Angestellte des Vereins sind und somit in finanzieller und rechtlicher Abhängigkeit zu ihnen stehen.

Das können Sie ändern:

Unabhängige Aufsicht bedeutet, dass zwischen Leitungs- und Aufsichtsorgan keine Personenidentitäten, personellen Verflechtungen oder sonstigen (finanziellen bzw. dienstrechtlichen) Abhängigkeiten bestehen. Sollten VertreterInnen des Aufsichtsorgans in einem Abhängigkeitsverhältnis zu Leitungspersonen stehen, ist zumindest sicher zu stellen, dass die abhängigen Mitglieder das Aufsichtsorgan bei Abstimmungen nicht dominieren, insbesondere sollten sie nicht über eine Stimmenmehrheit verfügen oder die Mehrzahl der persönlich Anwesenden bilden.

Um von vornherein Interessenkonflikte zu vermeiden, ist eine Satzungsbestimmung sinnvoll, wonach der Vorstand oder hauptberufliche Vereinsmitarbeiter zwar Vereinsmitglied werden können, aber kein Stimmrecht in der Mitgliederversammlung haben (zumindest bei Interessenkonflikten wie z.B. der eigenen Entlastung oder der Wahl eines Aufsichtsgremiums, wie es ohnehin rechtlich vorgeschrieben ist).



3. Schwachstelle: Unklare Vergütungsregelungen

In aller Regel ist nicht die Höhe der Vorstandsvergütung ein Problem, sondern deren unklare Regelung. Sehr häufig gibt es Vorstände, die eine Vergütung erhalten, ohne dass das in der Satzung vorgesehen ist. Das ist oft dann der Fall, wenn ein Vorstandsmitglied gleichzeitig hauptamtlich oder auf Honorarbasis beim Verein beschäftigt ist.

Das können Sie ändern:

Vergütungen unbedingt klar regeln und in der Satzung verankern!

4. Schwachstelle: Fehlende Finanzprüfung

Viel zu selten wird eine fachkundige Prüfung der Finanzen durch einen unabhängigen Abschlussprüfer vorgenommen. Zwar ist in vielen Satzungen die Bestellung von Prüfern vorgesehen, diese werden aber nicht gewählt oder nicht tätig. Die Prüfung sollte – je nach Umfang der Einnahmen einer Organisation – entweder von ehrenamtlichen internen Prüfern („Kassenprüfer“) oder von einem externen Wirtschaftsprüfer vorgenommen werden.

Das können Sie ändern:

Einen Wirtschaftsprüfer zu beauftragen, ist trotz der Kosten bereits bei mittelgroßen Organisationen sinnvoll – eine Orientierungslinie ist ein jährliches Budget von 500.000 Euro. Allerdings sollte der Wirtschaftsprüfer den Jahresabschluss auch tatsächlich prüfen, nicht nur erstellen. Bei kleineren Organisationen können ersatzweise Kassenprüfer beauftragt werden (wegen des Vier-Augen-Prinzips am besten zwei).

Jeder Finanzprüfer muss immer von den Leitungspersonen unabhängig sein. Daher ist der Auftrag zur Finanzprüfung nicht durch das Leitungs-, sondern durch das Aufsichtsgremium zu erteilen. Für einen Verein beispielsweise bedeutet dies, dass die Mitgliederversammlung als Aufsichtsgremium einen Kassenprüfer zur Prüfung der Finanzen beauftragt, dieser jedoch nicht vom Vorstand benannt werden darf. Dementsprechend sollte der (unterzeichnete) Abschluss-/Kassenbericht dem Aufsichtsgremium zur Genehmigung vorgelegt und präsentiert werden, möglichst durch einen persönlichen Bericht des Kassenprüfers oder Wirtschaftsprüfers.

5. Schwachstelle: Fehlendes Aufsichtsgremium

Das reguläre gesetzliche Aufsichtsgremium, z.B. die Mitgliederversammlung eines Vereins, erfüllt oft nicht die Voraussetzungen für eine qualifizierte Aufsicht, da es zu selten tagt und kein regelmäßiger Informationsaustausch besteht. In diesen Fällen fehlt ein (der Größe der Organisation angemessenes) zusätzliches Aufsichtsgremium. Dabei ist ein freiwilliges Aufsichtsgremium besonders sinnvoll – für sehr große bzw. schnell wachsende Organisationen, – für Organisationen mit einem ausschließlich hauptamtlichen Leitungsgremium oder – für Organisationen, deren reguläres Aufsichtsorgan nicht als unabhängig angesehen werden kann.

Das können Sie ändern:

Ein Aufsichtsgremium dient nicht nur einer Kontrolle der Leitung, sondern ist auch dazu da, um die Arbeit des Leitungspersonals immer wieder konstruktiv zu hinterfragen und dadurch zu einer Qualitätsentwicklung beizutragen. Für Organisationen kann es daher sinnvoll sein, zusätzlich zu ihrem „regulären“, d.h. gesetzlich vorgesehenen Aufsichtsorgan (z.B. die Mitgliederversammlung), ein freiwilliges Aufsichtsgremium einzurichten (z.B. einen Aufsichtsrat oder Beirat).



Aus Gesprächen wissen wir, dass sogar kleinere und mittlere Organisationen von regelmäßigen Besprechungen mit einem zusätzlichen Aufsichtsgremium profitiert haben, insbesondere bei einem Arbeitsgremium mit kompetenter und fachlich ausgewogener Besetzung. Über einen Beirat etwa lassen sich bestimmte Personen mit nützlichen Qualifikationen und Kontakten oder auch Förderer einbinden. Weitere Nebeneffekte: Die Gremienarbeit hilft dabei, den Blick auf das Wesentliche zu lenken – und sie vermittelt Sicherheit.

(Autoren: Dr. Andreas Schmidt & Franz-Martin Schäfer, PHINEO gAG)



Bei dieser Gelegenheit noch ein Hinweis auf eine weitere, sehr hilfreiche Publikation von Phineo: Wirkungsorientierte Projektarbeit für Einsteiger und Profis und für alle, die Gutes noch besser tun wollen. Das „Kursbuch Wirkung“ – kostenlos als eBook und Print-Exemplar in unserem Service-Bereich: www.ehrenamtstiftung-mv.de/beratung/service/