

## Good Governance für den Verein

Autor/in: Prof. Georg von Schnurbein, CEPS und Maja Graf, Fachstelle vitamin B

---

Der Begriff „Good Governance“ („Gute Regierungsführung“) meint ein gutes Steuerungs- und Regelungssystem einer politisch-gesellschaftlichen Einheit, etwa eines Staates oder einer Gemeinde. Auch für Vereine, insbesondere für mittlere und grössere Vereine, ist eine Führung nach den Grundsätzen von Good Governance empfehlenswert. Vereine sind ihren Mitgliedern verpflichtet. Im „idealen“ Verein werden Entscheide im Vorstand unter aktiver Partizipation aller Vorstandsmitglieder getroffen. An der Mitgliederversammlung wird demokratisch abgestimmt, Diskussionen und Entscheidungsfindungen sind offen und transparent. Die Realität sieht allerdings mancherorts anders aus.

Good Governance entsteht durch das Zusammenspiel mehrerer Massnahmen und Methoden. Bei allen Vorschlägen ist das für den eigenen Verein passende Mass festzulegen. Good Governance-Regeln sind kein Gesetz. Es sind Empfehlungen, welche der Machtkonzentration und der Vetternwirtschaft entgegenwirken. Sie unterstützen die demokratische Struktur und helfen, Konflikten vorzubeugen.

### Die drei Säulen von Good Governance

Good Governance beruht auf den drei Prinzipien Transparenz, Machtausgleich und Wirksamkeit.

**Transparenz:** Transparenz bedeutet freie Information, offene Kommunikation, Partizipation und Rechenschaft gegenüber allen Beteiligten (Vorstand, Mitglieder, Kunden). Transparenz kann durch Reglemente und entsprechendes Controlling verbessert werden.

Für den Verein heisst das:

- Entscheidungsprozesse sind nachvollziehbar, geregelt und dokumentiert. Vorstandsmitglieder und Vereinsmitglieder wissen, wie Entscheide zustande kommen.
- Verbindungen (Mandate, Aufträge) und Interessenkonflikte der Vorstandsmitglieder sind offen gelegt.
- Honorare, Entschädigungen und Spesen sind schriftlich geregelt und allen bekannt.

## **Machtausgleich / Checks and Balances**

Wie in funktionierenden Demokratien sollte es auch im Verein eine gegenseitige Kontrolle („Checks“) der Gremien geben, um ein Gleichgewicht der Macht („Balances“) zu erzielen. Dazu gehören:

- Gewaltentrennung, d.h. Angestellte können nicht gleichzeitig Vorstandsmitglieder sein.
- Eine ausgewogene Machtverteilung im Vorstand und im gesamten Verein.
- Hilfreich ist das „Vier-Augen-Prinzip“, d.h. alle Entscheide und Abmachungen werden (mindestens) zu zweit getroffen, rechtlich verbindliche Dokumente zu zweit unterschrieben.
- Es sollten nicht zu viele Ämter und Funktionen in einer Person vereint sein und Interessenkonflikte offen gelegt werden.

## **Wirksamkeit**

Der Verein soll so organisiert sein und funktionieren, dass sein Zweck möglichst gut erreicht wird. Hilfreich im Sinn von Good Governance sind dafür:

- Optimale Grösse des Vorstands: In mittleren Vereinen sind 5-7 Vorstandsmitglieder optimal, in kleineren Verein 3 Personen.
- Dem Vereinszweck angepasste Organisation: Vorstandsgrösse, Geschäftsstelle, Arbeitsgruppen, Delegationen sind dem Verein und seiner Grösse angepasst.
- Regelmässiges Erfassen der Leistungen des Vorstands: Seine Arbeit wird aufgezeigt und ausgewiesen.

## **Abgrenzung Vorstand - Geschäftsführung**

In Vereinen mit einer (bezahlten) Geschäftsstelle sind Abgrenzung und Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung auch bezüglich Good Governance entscheidend. Beide Gremien/Stellen sind für eine „gute Führung“ wichtig.

**Vorstand:** Der Vorstand ist die Vertretung der Mitglieder und das verantwortliche Gremium. Als strategisches Führungsgremium des Vereins ist er der wichtigste „Governance-Akteur“ und für die Umsetzung von „Good Governance“ verantwortlich. Als strategisches Führungsorgan

- definiert er die Strategie für die Umsetzung der Vereinsziele.
- legt er Grundsätze des Rechnungswesens fest.
- überwacht er die Mittelverwendung.
- erstellt er das Geschäftsreglement.
- wählt und überwacht er eine allfällige Geschäftsführung.
- sorgt er für die Betreuung der Freiwilligen.
- stellt er Informationen für die Mitglieder und die Leitungsgremien sicher.

**Geschäftsführung:** Die Geschäftsführung des Vereins ist Schnittstelle zwischen den „Ehrenamtlichen“ (Vorstand und Mitglieder) und allfälligen weiteren Angestellten. Oft verfügt die Geschäftsführung über mehr Informationen als der Vorstand oder die Mitglieder und damit über mehr Macht. Im Sinne von Good Governance ist die Geschäftsführung sowohl für

die Vorbereitung der Vorstandsgeschäfte als auch für die Ausführung der Vorstandsentscheide zuständig. Die Geschäftsführung ist

- Fachperson / Berater/in für den Vorstand.
- Entscheidungsvorbereiter/in für den Vorstand.
- Interessenvertreter/in des Vereins.

**„Qualifizierte“ geteilte Governance:** Good Governance sollte sowohl für den Vorstand wie für die Geschäftsführung ein ständiges Thema sein. Als hilfreich dafür haben sich folgende organisatorische Massnahmen erwiesen:

- Kollektive Führung (gute Zusammenarbeit im Vorstand, klare Kompetenzen der Geschäftsführung) und Entwicklung des Vereins.
- Gutes Berichts- und Informationssystem.
- Klare hierarchische Unterstellung der Geschäftsführung.

## Tipps zur Gestaltung und Umsetzung von Good Governance

**Arbeiten im Vorstand:** Es ist sinnvoll, bei der Besetzung des Vorstands Folgendes zu berücksichtigen:

- Optimale Grösse in einem mittleren Verein: 5-7 Personen, in einem kleinen Verein 3 Personen.
- Amtszeiten und Wiederwahl regeln. Eine totale Amtszeit von max. 12-15 Jahren garantiert, dass periodisch frisches Blut in den Vorstand kommt. Grundsätzlich sollte darauf geachtet werden, dass regelmässig einige wenige Vorstandsmitglieder ersetzt werden (rollende Erneuerung), während andere noch bleiben (Kontinuität).
- Darauf achten, dass im Vorstand sowohl Repräsentation wie Fachkenntnisse vereint sind (Finanzen, Betriebswirtschaft, Personalwesen etc.).
- Langfristige Planung der Erneuerung des Vorstands
  - Liste mit potentiellen Kandidat/innen erstellen („Longlist“)
  - 1 – 2 Kandidat/innen für die nächsten Wahlen auswählen („Shortlist“)
  - Rollende Erneuerung vorsehen = Sicherung von Wissen

### Verhältnis Vorstand - Geschäftsführung

- Verantwortlichkeiten sauber klären (Vorstand hat strategische, Geschäftsführung operative Aufgaben).
- Gestaltungsfreiräume für die Geschäftsführung schaffen.
- Informationsaustausch und Entscheidungswege standardisieren.
- Einfaches Instrument für wichtige Informationen schaffen (z.B. regelmässig erscheinendes Infoblatt, Info-Mail oder Newsletter).
- Geschäftsführung ist in Vorstandssitzungen mit beratender Stimme dabei.
- Direkte Kontakte zwischen Vorstand und Vereinsmitgliedern schaffen.

**Gestaltung der Mitgliederversammlung:** Die Mitgliederversammlung ist eine wichtige Möglichkeit für den direkten Kontakt zwischen Vorstand und Mitgliedern. Hier erkennt der

Vorstand Stimmung, Zufriedenheit, Engagement der Vereinsmitglieder am besten. Es ist darum gut, wenn möglichst viele Mitglieder an der Versammlung teilnehmen.

- Mitgliederversammlung nicht überladen (nur wesentliche Geschäfte behandeln);
- An der Mitgliederversammlung Gelegenheit für (auch informellen) Austausch bieten, z.B. an einem Apéro, Pausen, etc.;
- Einbindung der Mitglieder, z.B. durch
  - Neue Mitmach-Methoden (World Café, etc.);
  - Verteilen der Aufgabenlast auf mehrere Schultern;
  - zusätzliche Informationen.

### **Hilfreiche Literatur**

Bienek et al. (Hrsg.): Gutes besser tun. Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen. Bern: Haupt. 2004 - ISBN 3-258-06728-7.