

## **10 typische Schwachstellen gemeinnütziger Organisationen in Leitung und Aufsicht – und was Sie dagegen tun können**

PHINEO hat in den letzten vier Jahren ca. 600 gemeinnützige Organisationen jeder Rechtsform und Größe analysiert. Dabei haben wir festgestellt, dass bei Governance- und Gremienstrukturen immer dieselben ähnlichen Schwachstellen auftreten:

### **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 meistens vergebens. Häufig hapert es auch an einer Geschäftsordnung, in der Funktionen konkret benannt und voneinander abgegrenzt werden.

Unser Tipp: 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 Non-Profit-Organisation (NPO). 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: Mangelhafte Dokumentation**

Ein Schwachpunkt vieler NPOs ist, dass bestehende Strukturen und Abläufe nicht schriftlich dokumentiert sind. Dies ist übrigens kein Symptom besonders kleiner NPOs, sondern eher eine Haltungsfrage des leitenden Personals.

Unser Tipp: Regelungen sind dann am besten nachzuvollziehen, wenn diese schriftlich dokumentiert sind, z.B. in einer Geschäftsordnung oder einem Geschäftsverteilungsplan. Außerdem sollten die wesentlichen Governance-Regeln in der Satzung verankert sein, insbesondere die Bestellung einer hauptamtlichen Geschäftsführung und die Befugnisse des Aufsichtsorgans. Sitzungen des Leitungs-

und Aufsichtsorgans sollten generell protokolliert werden. Optimal ist eine umfassende Beschreibung von Prozessen und Funktionen in einem Organisationshandbuch, das laufend aktualisiert wird.

### **3. Schwachstelle: Abhängigkeiten und Interessenkonflikte**

Interessenkonflikte können entstehen, wenn Mitglieder eines Leitungsgremiums familiär oder persönlich verbunden sind oder gar Geschäftsbeziehungen untereinander bestehen.

Unser Tipp: Um die Unabhängigkeit der Organisation zu gewährleisten, sollten persönliche Verbindungen und Abhängigkeiten vermieden werden. Nur so lassen sich Interessenkonflikte ausschließen. Mitglieder des Leitungsorgans sollten weder über ihre Entlastung noch und ihre Vergütung bestimmen (was übrigens der Rechtslage entspricht, in der Praxis aber immer wieder versäumt wird). Unvermeidbare Interessenkonflikte sollten in jedem Fall offengelegt werden.

### **4. 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.

Unser Tipp: 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).

## **5. Schwachstelle: Mangelnde Transparenz**

Viele Organisationen arbeiten leider intransparent. Dabei ist Transparenz doppelt wichtig. Interne Transparenz gewährleistet, dass Aufsichts- und Leitungsgremien in der Lage sind, ihre Funktionen angemessen wahrzunehmen, wozu sie ein funktionierendes internes Berichtswesen benötigen (z.B. durch Austauschrunden, Tätigkeits- und Finanzberichterstattung). Auch im Außenverhältnis ist Transparenz wichtig. So sollten Governance-Strukturen, wesentliche Finanzdaten und Wirkungsbelege der Öffentlichkeit transparent, zeitnah und leicht zugänglich zur Verfügung gestellt werden.

Unser Tipp: Um die interne Kommunikation zwischen den Leitungsgremien zu gewährleisten, sind in jeder Organisation institutionalisierte Austauschrunden und Berichtspflichten zwischen einzelnen Bereichen empfehlenswert. Sinnvoll sind insbesondere auch standardisierte Jahresberichte (mit Tätigkeits- und Finanzbericht), um längerfristige Entwicklungen besser einordnen zu können.

Für die Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit ist die Website am besten geeignet. Was abzubildende Informationen angeht, kann man sich an den Vorgaben der „Initiative Transparente Zivilgesellschaft“<sup>1</sup> orientieren. Weitere Tipps finden sich im kostenlosen PHINEO-Leitfaden „Wirkungsberichterstattung für gemeinnützige Organisationen“<sup>2</sup> (PDF, 1.5 MB).

## **6. 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.

Unser Tipp: Vergütungen unbedingt klar regeln und in der Satzung verankern!

## **7. Schwachstelle: Kein Vier-Augen-Prinzip**

Die Leitung einer Organisation durch eine einzelne Person ist keineswegs per se problematisch. Wichtig ist nur, dass dennoch das Vier-Augen-Prinzip umgesetzt wird.

Auch bei einer mehrköpfigen Leitung sind Vertretungsbefugnisse und Zeichnungsberechtigung häufig ungeklärt. Oft sind (leitende) Mitarbeiter nicht sicher,

---

<sup>1</sup> <http://www.transparency.de/>

<sup>2</sup> [http://www.phineo.org/downloads/PHINEO\\_Leitfaden\\_Wirkungsberichterstattung.pdf](http://www.phineo.org/downloads/PHINEO_Leitfaden_Wirkungsberichterstattung.pdf)

ob und bis zu welchem Betrag sie Zahlungen anweisen dürfen bzw. ob sie Verpflichtungen für die Organisationen eingehen können und wer das abzeichnet.

Unser Tipp: Auf der Leitungsebene sollte für Vorstand, Geschäftsführung und leitende Mitarbeiter ein Vier-Augen-Prinzip etabliert sein, um Einzelentscheidungen bei wichtigen Fragen zu verhindern und dadurch das Risiko zu minimieren.

- Für das *externe* Auftreten im Namen der Organisation sollte die Satzung im Regelfall eine gemeinschaftliche Vertretungsbefugnis für jeweils zwei Leitungspersonen vorsehen (auch wenn eine Alleinvertretung in besonderen Einzelfällen ermöglicht werden kann).
- Für die *interne* Verantwortung bei Auszahlungen sollte es eine klare Regelung zur Zeichnungsberechtigung geben. Diese sollte so gestaltet sein, dass immer zwei Unterschriften für wichtige Auszahlungen (z.B. nach Höhe der Beträge gestaffelt) erforderlich sind. Hinzu kommt am besten noch eine Plausibilitätsprüfung in der Buchhaltung.

## **8. 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.

Unser Tipp: 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.

## 9. 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.

Unser Tipp: 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 profitieren 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.

## 10. Schwachstelle: Zu wenig Aufmerksamkeit gegenüber Governance

Wir stellen immer wieder fest, dass Fragen zur Governance zwiespältige Reaktionen auslösen. Die meisten Organisationen verstehen Governance-Instrumente eher als unliebsame Einschränkung als unter dem Aspekt einer Hilfestellung oder Absicherung. Andere Organisationen fühlen sich überfordert und wissen nicht, welche Governance-Strukturen für sie wirklich sinnvoll sind. Insbesondere in kleinen und mittleren Organisationen werden zwar verantwortungsvolle Leitungs- und Aufsichtsstrukturen (im Sinne einer „Good Governance“) anerkannt, aber dennoch besteht eine Unsicherheit, wie viel Governance für ihre Organisation wirklich sinnvoll und erforderlich ist.

Unser Tipp: Da es keine allgemeinverbindlichen Standards gibt, welche (Mindest-) Anforderungen an Governance einzuhalten sind, haben wir in den neun

vorhergehenden Punkten versucht, aus unserer Analyseerfahrung praktische Ratschläge abzuleiten. Unser zehnter Tipp lautet: Haben Sie keine Angst vor Governance! Auch für kleine Organisationen ist es sinnvoll, angemessene Leitungs- und Aufsichtsstrukturen sowie ein Lenkungs- und Regulierungssystem („Checks and Balances“) zu etablieren. Wir haben viele Organisationen kennen gelernt, die durch gute Governance-Strukturen die Qualität ihrer Arbeit verbessern konnten. Nutzen Sie die vorliegende Liste, um Ihre eigene Organisation auf Schwachstellen hin abzuklopfen und gezielt Verbesserungen vorzunehmen.

***Franz-Martin Schäfer** und **Dr. Andreas Schmidt** sind beide seit der Gründung 2010 im PHINEO-Team. Ihr Arbeitsschwerpunkt ist das Thema Governance bei gemeinnützigen Organisationen. Der Jurist Franz-Martin Schäfer beschäftigt sich mit gemeinnützigkeitsrechtlichen, insbesondere stiftungsrechtlichen Themen und engagiert sich ehrenamtlich im Vorstand eines Vereins. Dr. Andreas Schmidt ist ebenfalls Jurist und war beruflich in der Steuer- und Rechtsberatung auch von gemeinnützigen Organisationen tätig. Er engagiert sich ehrenamtlich in einer Stiftung.*

**Kontakt:** Franz-Martin Schäfer: [franz-martin.schaefer@phineo.org](mailto:franz-martin.schaefer@phineo.org)

**Kontakt:** Dr. Andreas Schmidt: [andreas.schmidt@phineo.org](mailto:andreas.schmidt@phineo.org)