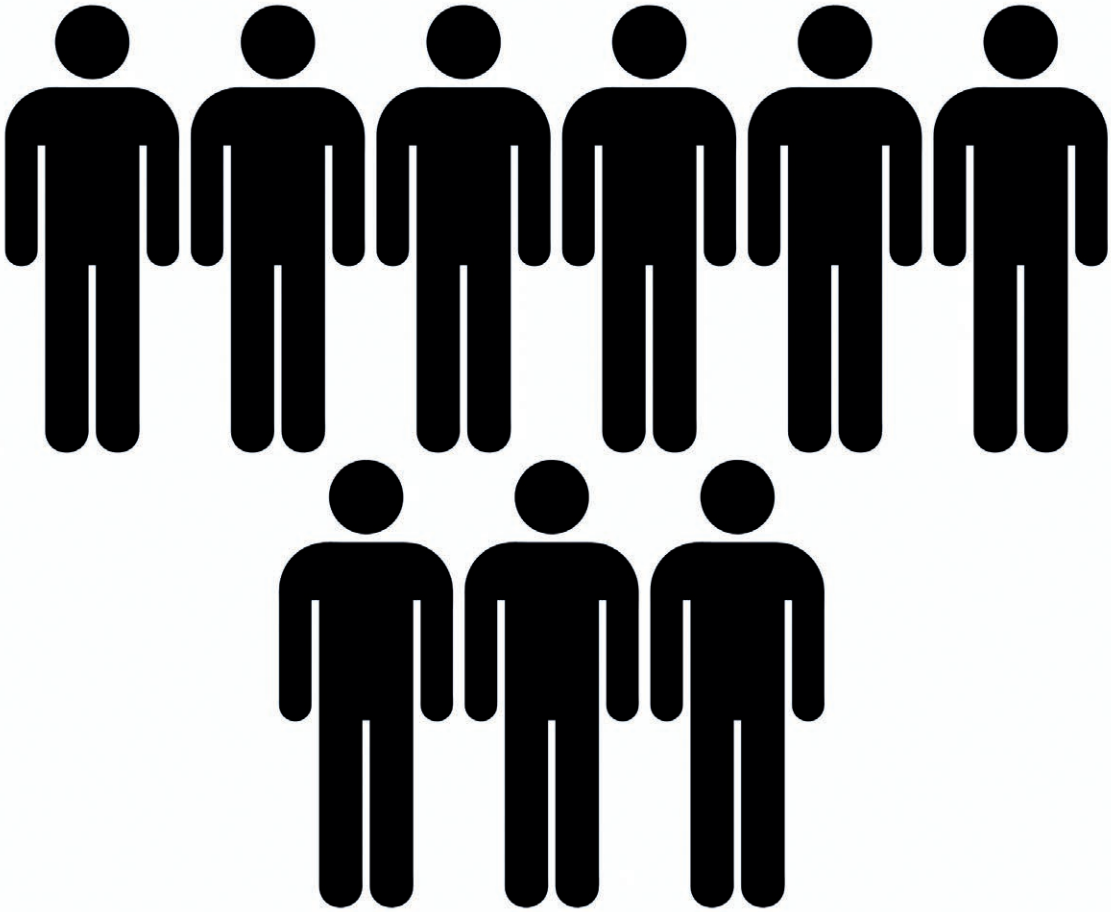


DER AUFSICHTSRAT FÜR VERBÄNDE ALS NEUES FÜHRUNGSMODELL

Verbände sind aufgebaut als Vereine mit einer Mitgliederversammlung und einem Vorstand. Schon die angestellte Geschäftsführung kommt im Gesetz nicht vor. Sollen sich Verbände eher an Aktiengesellschaften orientieren und deren Trennung von Aufsichtsrat und Vorstand? Über Ansätze und Erfahrungen informieren der vorliegende Artikel und ein Interview mit Prof. Dr. Klaus Meisel, früher Vorsitzender und heute Aufsichtsratsvorsitzender des Bayerischen Volkshochschulverbands e. V.

Hilmar Sturm

Verbände sind Vereine und haben einen ehrenamtlichen Vorstand. Der beruft häufig einen hauptamtlichen Geschäftsführer. Allenfalls amtet eines der Vorstandsmitglieder „geschäftsführend“ und wird dafür bezahlt. Das sind die beiden üblichen Modelle der Führungsstruktur von Verbänden. In den letzten Jahren wurde noch ein anderes Modell diskutiert und eingeführt: das Aufsichtsrats-Modell für die Vereinsführung. Im Verbändereport 5/2019 hat Ralf Wickert beschrieben, dass das aus juristischer Sicht möglich ist. Er nennt den Aufsichtsrat allerdings lieber „Präsidium“, weil der Aufsichtsrat von Aktiengesellschaften dem Vorstand nicht viel zu sagen habe.

Aufsicht führen und Rat geben, wie der Name es sagt, ist noch keine Führung. Aber die Führung soll eben aufgeteilt werden: in einen strategischen Teil, den der Aufsichtsrat/das Präsidium erfüllt, und einen operativen Teil, für den der neue hauptamtliche Vorstand, früher Geschäftsführung, zuständig ist.

Im Gegensatz zum Aktienrecht können Vereine ihre Aufgaben, Kompetenzen, die Wahl und Zahl der Aufsichtsräte und vieles andere mehr fast frei gestalten. Das Zauberwort heißt Satzungsfreiheit.

GUTE GRÜNDE FÜR DEN AUFSICHTSRAT

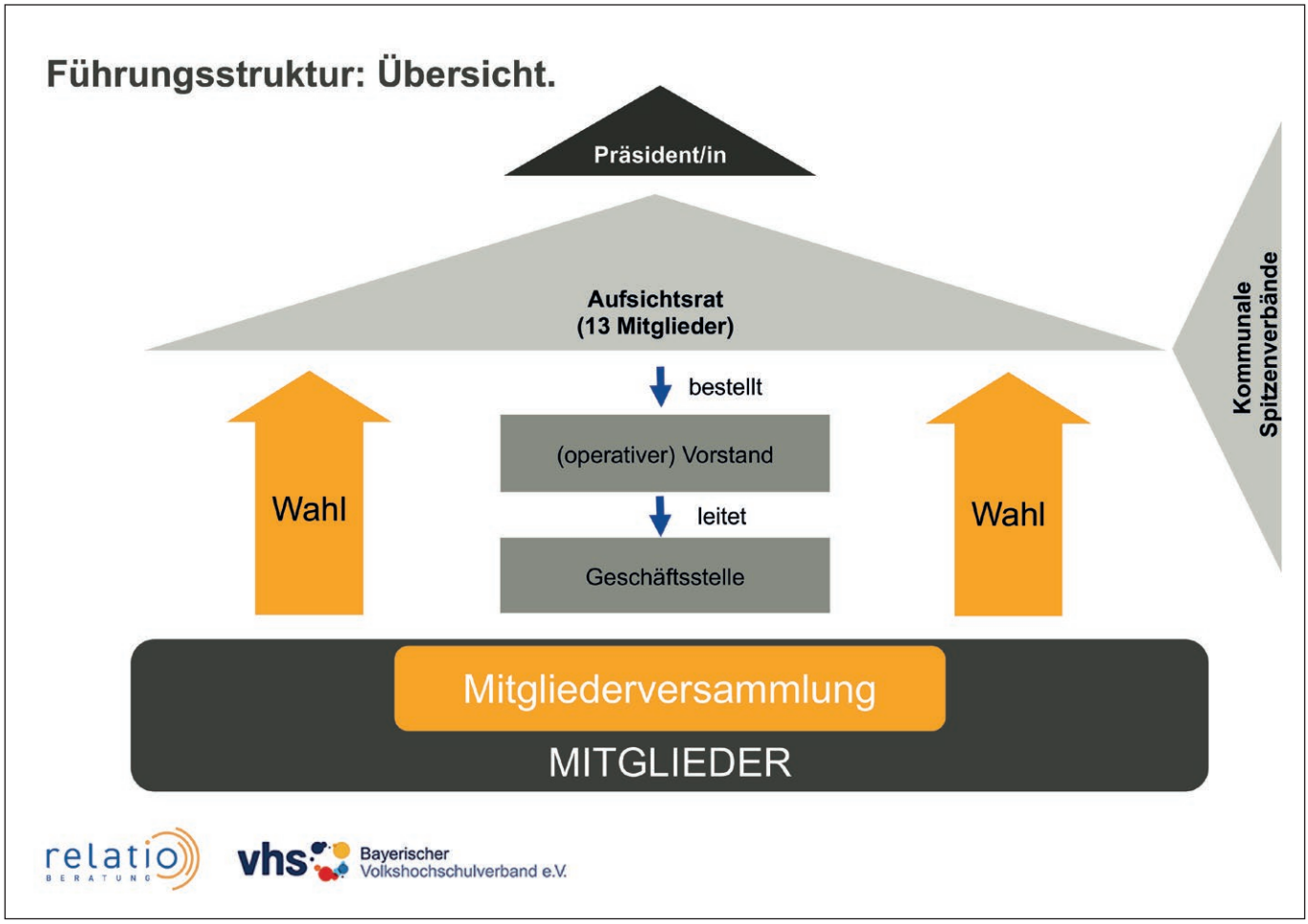
Woher stammt die Idee mit dem Aufsichtsrat? Viele Verbände sind nach Mitgliedern, Aufgaben, Personal, Finanzen usw. so gewachsen, dass ehrenamtliche Vorstandsmitglieder die Arbeit nicht mehr im Detail beobachten und steuern können. Soweit Geschäftsführer das übernehmen, bleiben die rechtliche Zuständigkeit und die Haftung bei den Ehrenamtlichen. Durch die hohe ehrenamtliche Belastung drohen langfristige und grundsätzliche, also strategische Fragen zu kurz zu kommen. Außerdem empfinden immer mehr Ehrenamtliche die Vorstandsarbeit als nicht mehr effizient genug. Und nicht zuletzt wollen nur wenige Ehrenamtliche unangenehme Entscheidungen, beispielsweise in einzelnen Personalfragen, treffen, etwa bei nötig werdenden Kündigungen.

Die Geschäftsführer haben einen großen Vorsprung an Zeit, Informationen, manchmal auch eine längere Amtszeit. Für sie kann es durchaus motivierender sein, Vorstand zu werden als nur dessen „Erfüllungsgehilfe“. Und obwohl das Vereinsrecht das auch im Vorstand zulässt, lassen sich Externe in einem Aufsichtsrat besser einbinden. Ihr Rat und ihre Aufsicht können sehr wertvoll sein und zwischen verschiedenen Interessen ausgleichen.

„GOOD GOVERNANCE“ WIRD WICHTIGER

Und nicht zuletzt wird „good governance“ auch für den Verbändebereich heiß diskutiert. Wie gestaltet man einen Verbandsaufbau so, dass wirklich das Wohl der Mitglieder oder Zielgruppen verfolgt wird, dass aber auch die Allgemeinheit nicht zu kurz kommt? Wie sorgt man dafür, dass wichtige Regeln im Verbandsalltag befolgt werden?

Im Saarland wollen zwei Landtagsfraktionen beim Landessportverband ein Aufsichtsratsmodell einführen, nach-



dem es Schwierigkeiten im Management gegeben hatte. Allerdings handelt es sich beim dortigen LSV um eine Körperschaft des öffentlichen Rechts. Es kann aber sein, dass das Schule macht und manche eingetragene Vereine insbesondere von öffentlichen Zuschussgebern zu moderneren Strukturen mit klarerer Arbeitsteilung und innerer Aufsicht angehalten werden.

UND DIE VERBANDSDEMOKRATIE?

Es geht um Verbesserungen der Effizienz, der Zusammenarbeit, der Kooperation – und auch der Verbandsdemokratie, die als Prinzip alles durchwirken sollte. Und es geht um die alte Forderung der Organisationslehre nach Einheit von Kompetenz, Verantwortung und Haftung.

Hier sei ein kurzer Exkurs erlaubt: Effizienz ist das Verhältnis von Output zu Input – und zwar an Geld, Zeit, Nerven, Ideen, Motivation, ... Verbandsdemokratie steht dabei auf *und* unter dem Bruchstrich, weil sie ebenso Voraussetzung der Verbandsarbeit wie ihr Zweck ist. Dieser ergibt sich aus der Rolle des Mitglieds: Kunden haben nur die Auswahl (choice), Mitglieder entscheiden als Träger des Verbandes mit (voice).

AUFGABEN DES AUFSICHTSRATS

Wie kann die Zusammenarbeit von ehrenamtlicher, auf langfristige und grundsätzliche Fragen konzentrierter Führung mit der hauptamtlichen operativen Führung geregelt und gestaltet werden? Und wie geht das so, dass Effizienz, Mitgliederwillensbildung und -durchsetzung mit allen anderen Formen der Kooperation und Kommunikation optimiert werden?

Drei wesentliche Fragen stellen sich:

1. Welche Aufgaben hat der Aufsichtsrat?
2. Wie viele Mitglieder hat der Aufsichtsrat?
3. Was für Mitglieder sind das?

Wenn man schon den bisherigen ehrenamtlichen Vorstand zum Aufsichtsrat macht, dann sollte man gleich neu definieren, was er insgesamt tut und welche Aufgaben unter seinen Mitgliedern zu verteilen sind. Schatzmeister braucht es dann ja keinen mehr. Aber vielleicht wären Aufsichtsräte sinnvoll, die sich speziell um eine Region, ein Thema und/oder eine politische Ebene kümmern.

Der Aufsichtsrat kann die Interessen der Mitglieder durchaus stark vertreten. Er be-

ruft und entlässt die hauptamtlichen Vorstandsmitglieder. Er ist von der Mitgliederversammlung demokratisch legitimiert. Er kann, und das ist ein Unterschied zur AG, auch über größere Entscheidungen mit- oder allein entscheiden.

WER IST DRIN? UND WIE VIELE?

Über optimale Gremiengrößen gibt es viel Literatur und Diskussion. Bewährt haben sich fünf bis sieben oder auch bis zu zwölf Mitglieder. Ungerade Zahlen erleichtern Entscheidungen, kleine Zahlen erleichtern die Terminfindung und dass alle richtig zu Wort kommen. Bei einer Größe mit mehr als zwölf Mitgliedern gibt es die Tendenz, dass sich innere Zirkel herausbilden.

Wer soll in den Aufsichtsrat einziehen? An sich ist das Sache der Mitgliederversammlung, und im Regelfall sind es Verbandsmitglieder. Aber es können eben auch Plätze für bestimmte Gruppen reserviert und Externe gewählt werden. Das Wahlverfahren kann, schweizerisch gesprochen, der Majorz (jedes AR-Mitglied braucht eine eigene Mehrheit) oder der Proporz sein (es wird über Listen abgestimmt, oder es wird jeweils die/der Vertreter/-in der Jugend, der Senioren, der Frauen, der Klein-, Mittel- und Großunternehmen o. Ä. gewählt). Wenn aber alle Gruppen vertreten sein wollen, wird der Aufsichtsrat groß – und damit schwerfällig; das einzelne Mitglied hat wenig Einfluss, die Mitarbeit wird weniger attraktiv. Allein die Diskussion darüber kann im Verband zu Verbesserungen führen: Es wird klarer, worum es geht – Effizienz der Gremienarbeit, Einbindung möglichst aller Gruppen, unterschiedliche Vorstellungen von Mitwirkung und Mitbestimmung.

Dieses Stichwort führt zu einem weiteren Aspekt. Sollen die hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Aufsichtsrat vertreten sein – wie dies bei Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung ab 500 Mitarbeitenden Pflicht ist? Das wird in manchen Verbänden zumindest diskutiert werden.

WEITERE GREMIEN AUSTARIEREN

Die meisten Verbände haben eine ausgebaute Gremienstruktur. Außer der Mitglieder- oder Delegiertenversammlung, dem Vorstand und neuerdings dem Aufsichtsrat/Präsidium/Verwaltungsrat gibt es Ausschüsse, Kommissionen, Arbeitskreise, Beauftragte u. a. Beim Deutschen Studentenwerk, dem Dachverband der Studierendenwerke, die auf der Mitgliederversammlung von Lehrenden und Studierenden und Geschäftsführungen vertreten werden, gibt es zum Beispiel eine Geschäftsführertagung, die früher eher inoffiziell, nun aber offiziell großen Einfluss hat. Der Bayerische Volkshochschulverband kennt zusätzlich Kompetenzgruppen. Auch zwischen ihnen gilt es, die Aufgaben und Verantwortung zu verteilen. ■

AUTOR

PROF. DR. HILMAR STURM

ist Geschäftsführer der relatio Beratung GmbH in München und Mitglied des Vorstands des Deutschen Instituts für Vereine und Verbände (DIVV). Seit 1995 beschäftigt er sich mit Verbänden und anderen NPOs. Außerdem organisiert er Beteiligungsverfahren und lehrt an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Heilbronn.

Fachartikel-Online-Archiv
jetzt mit der ***Vee*ViD**-App öffnen
Einfach die ***Vee*ViD**-App herunterladen und mit Ihrem Smartphone hier scannen.

CYBER-VERSICHERUNG

Mit einer Cyberversicherung können sich **Verbände wirksam gegen die Folgen von Angriffen auf ihr IT-System schützen**. Dazu gehören zum Beispiel Virenattacken, Internetsabotage und Datenschutzverletzungen im Sinne der EU-Datenschutz-Grundverordnung.

In Zusammenarbeit mit der DGVM haben wir für Sie ein maßgeschneidertes Rahmenkonzept entwickelt. Es schützt Sie vor den finanziellen Schäden und unterstützt Ihren Verband im Schadenfall durch Assistance-Leistungen.

Mehr Informationen – auch zu weiteren Versicherungen – finden Sie auf unserer Website: **www.dgvm-assekuranz.de**

Prämienbeispiel bei einem Jahresumsatz bis maximal 1 Mio. Euro und einer Vertragslaufzeit von einem Jahr:

Versicherungssumme	Jahresprämie
250.000 Euro	792 Euro*

* Jahresprämie inkl. 19 Prozent Versicherungssteuer

DGVM

In Kooperation mit: PP BUSINESS PROTECTION GmbH Versicherungsmakler für beratende Berufe und Management

Ihre Ansprechpartnerin: Gunhild Peiniger, Geschäftsführerin

Telefon +49 (0) 40 4134532-0
Telefax +49 (0) 40 4134532-16
gunhild.peiniger@pp-business.de

ECCLESIA Gruppe Ein Unternehmen der Ecclesia Gruppe

Der Bayerische Volkshochschulverband (bvv) erbringt mit seinen ca. 200 Mitgliedseinrichtungen im Jahr Bildungsleistungen für fast drei Millionen Menschen. Hier hat man sich in den letzten Jahren für das Aufsichtsratsmodell entschieden und es frisch eingeführt. Wir sprachen mit dem früheren Vorsitzenden und jetzigen Aufsichtsrats-Chef Prof. Dr. Klaus Meisel, im Hauptberuf Managementdirektor der Münchner Volkshochschule MVHS, der größten Volkshochschule Deutschlands.

Prof. Dr. Klaus Meisel ist Managementdirektor der Münchner Volkshochschule gGmbH, früher Vorsitzender und jetzt Aufsichtsratsvorsitzender des Bayerischen Volkshochschulverbandes e. V. (bvv), Honorarprofessor für Erziehungswissenschaften an der Philipps-Universität Marburg und Mitglied des Beirats des Deutschen Volkshochschulverbandes (DVV).

Verbändereport: Herr Professor Meisel, der bvv ist ja mit einer recht offenen Frage in den Strategieprozess gegangen. Hätten Sie gedacht, dass der Verband mit einer ganz neuen Struktur herauskommt – einer Struktur, die für Verbände noch sehr neu und vielleicht ungewohnt ist?

Klaus Meisel: Ja, davon war ich überzeugt. Volkshochschulen sind lernende Organisationen, deshalb lernt auch der Verband. Und gänzlich ungewöhnlich ist die gewählte Grundstruktur mit einem hauptberuflichen Vorstand und einem ehrenamtlichen Aufsichtsrat auch nicht. Uns ging es in erster Linie darum, Kompetenz und Verantwortung ins Gleichgewicht zu bringen.

VR: Hat die Offenheit für das Aufsichtsratsmodell auch damit zu tun, dass Sie selbst eine GmbH führen und mit einem Aufsichtsrat zusammenarbeiten?

Das hat damit gar nichts zu tun. Nicht ich, sondern unsere Mitgliederversammlung hat über die neue Struktur befunden. Außerdem gehöre ich zu denjenigen, die nicht grundsätzlich für eine bestimmte Rechtsform plädieren. Im Grunde genommen kommt es nicht auf die Rechtsform an, sondern auf die konkreten Regelungen in den Satzungen bzw. Gesellschaftsverträgen. Darüber hinaus gilt auch bei solchen Organisationsentwicklungen: Die Lösung des einen Problems ist die Ursache des anderen Problems.

VR: Nun könnte jemand sagen, das Aufsichtsratsmodell sei zu unternehmensmäßig. Hat jemand angemerkt, es wirke kommerziell?

Zum einen müssen die Volkshochschulen sich an Märkten bewähren, sind auf Freiwilligkeit der Teilnehmenden angewiesen und müssen erhebliche Kostendeckungsbeiträge erwirtschaften. Insofern ist gemeinwirtschaftliches unternehmerisches Denken den VHS-Kolleginnen und Kollegen nicht gänzlich fremd. Aber wir arbeiten nicht kommerziell, sondern haben einen öffentlichen Auftrag. Das gilt genauso für unseren Verband. Es spricht für die Klugheit unserer Kolleginnen und Kollegen, dass ein solches Argument in dem

Diskussionsprozess keine Rolle gespielt hat.

VR: Die Mitglieder sind jetzt nicht mehr im Vorstand vertreten. Hat sich die Verbandsdemokratie geändert, nehmen Mitglieder den Verband damit mehr als Dienstleister und weniger als gemeinsame Sache wahr?

Unser Verband war demokratisch strukturiert und ist demokratisch strukturiert. Ein Leitziel des Veränderungsprozesses war es, die demokratische Willensbildung weiter zu fördern und die Effizienz der Verbandsarbeit zu stärken. Die zentralen Aufgaben wie die Entscheidung über den Haushalt, die Festlegung der Grundsätze und Richtlinien der Verbandsarbeit, die Wahl und Entlastung des Aufsichtsrats sind in den Händen der Mitgliederversammlung. Da wir zusätzliche Kompetenzgruppen etabliert haben, bestehen auch mehr inhaltliche Mitgestaltungsmöglichkeiten an der Verbandsarbeit und den Dienstleistungen als in der Vergangenheit.

VR: Haben Sie als Aufsichtsratsvorsitzender Zeit gewonnen im Vergleich zur Zeit als Vorsitzender?

Zurzeit noch nicht in dem Ausmaß, wie es sein wird. Nicht alle Aufgaben, die mit der alten Vorstandsrolle verbunden waren, sind von heute auf morgen auf den neuen Vorstand übertragbar. Aber es zeichnet sich – Gott sei Dank – für mich ein erheblicher Gewinn an Lebensqualitätszeit ab.

VR: Wenn Sie an die anderen Aufsichtsratsmitglieder denken: Fühlen die sich wohler als im alten Modell? Schließlich ziehen „Ehre“ und Pflicht nicht mehr so, die Mitwirkung im Verband muss sich auch gut anfühlen.

Die Kolleginnen und Kollegen haben sich in einem demokratischen Prozess zur Wahl gestellt. Wir hatten wesentlich mehr Bewerbungen als Plätze. In den ersten Sitzungen haben wir effizient und effektiv gearbeitet. Es ist uns gelungen, einen kompetenten und angesehenen Vorstand zu

gewinnen. Wenn man die Anwesenheit in Sitzungen und das darüber hinausgehende Engagement für unseren Verband als Maßstab nehmen kann, scheint sich das gut anzufühlen. Aber die Frage habe ich mit meiner eher protestantischen Arbeitsethik den Kolleginnen und Kollegen noch gar nicht gestellt. Aber sollte die Frage suggerieren, dass die Mitgliedschaft im Aufsichtsrat weniger verantwortungsvoll sei, dann müsste ich entschieden widersprechen.

VR: Welchen Verbänden würden Sie das neue Modell mit hauptamtlichem Vorstand und ehrenamtlichem Aufsichtsrat empfehlen?

Keinem – wenn sie klug sind, kommen sie schon selbst drauf.

VR: Was würden Sie anderen Verbänden raten, wenn sie ihre Struktur ändern wollen? Wie groß ist zum Beispiel der Bedarf an und Nutzen von externer Begleitung?

Eine fachlich kompetente, verbandlich erfahrene und sozial verträgliche externe Begleitung hat noch nie geschadet. Eine externe Prozessmoderation kann auch helfen, auf überflüssige Diskussionsschleifen zu verzichten. Solche Veränderungsprozesse brauchen ihre Zeit, die man sich nehmen muss. Das Gefühl, dass sich Mitglieder überfahren vorkommen, darf nicht entstehen. Der Prozess muss aber gleichwohl zeitlich überschaubar sein, denn ein Verband ist nicht da, um sich mit sich selbst zu beschäftigen, sondern um die Interessen der Mitglieder zu vertreten und bedarfsgerechte Dienstleistungen zu entwickeln.

VR: Was halten Sie von der Idee, in den Aufsichtsrat auch externe Mitglieder aufzunehmen, also Expertinnen und Experten von außerhalb des eigenen Verbandes?

Ich würde es in einer Satzung nicht für immer ausschließen. Wir haben in unserem Aufsichtsrat ja auch gesetzte Mitglieder der kommunalen Spitzenverbände, deren Mitarbeit für das Gelingen der verbandlichen Arbeit und Interessenvertretung sich als sehr nützlich erwiesen hat. Handlungsleitend muss aber sein, dass die demokratische Willensbildung eines Verbandes nicht eingeschränkt werden darf, sondern gefördert werden muss.

VR: Herr Professor Meisel, herzlichen Dank für das Gespräch.