



Vorstandarbeit und Vereinsführung bei Mensa in Deutschland e. V.

Diskussionspapier von Thomas Plonsker

Die Vorstandarbeit von Mensa und damit die Vereinsführung stecken in einem Dilemma. Die Rücktritte der vergangenen Jahre sind hierfür ein Zeichen.

Die Summe der im Vorstand vertretenen fachlichen und persönlichen Erfahrungen und Kompetenzen reicht nicht mehr aus, unseren Verein zukunftssicher und weitgehend einvernehmlich mit den Mitgliedern und unserer Satzung zu führen. Im Gegenteil: Die Probleme nehmen zu. Sie haben ihre Ursache in systemischen Defiziten. Der Bauplan der Vereinsführung muss einer Revision unterzogen werden.

Die operative Geschäftsführung und die strategische Vereinsführung müssen getrennt werden. Größe, Zusammensetzung und Amtszeit des Vorstands müssen überdacht und neu bestimmt werden, dem Vorstand müssen weitere Gremien oder Gruppen (z. B. Beisitzer, Beirat, Schiedsstellen o. ä.) zur Seite gestellt werden.

Zusammensetzung des Vorstands

- Die Zusammensetzung des Vorstands erfolgt durch Wahl einzelner, voneinander unabhängiger Personen. Ein Anforderungsprofil für Vorstandskandidaten existiert nicht. Unsere Satzung gewährleistet nicht, dass Schlüsselpositionen (z. B. Finanzen, IT) kompetent besetzt sind. Das, obwohl wir demnächst pro Jahr etwa eine Millionen Euro bewegen werden und die IT die Hauptschlagader unseres Vereins ist.
- Die strategische Aufgabe, die der Vorstand neben der Wahrnehmung seiner Vertreterrolle (§ 26 BGB) für den Verein wahrnehmen muss, ist ungeklärt. Weder legt sich die Satzung hier fest, noch gibt es hierüber Konsens unter den Mitgliedern. Deren Erwartungen reichen von „*der Vorstand ist der verlängerte Arm der Mitglieder*“ bis hin zu „*der Vorstand soll den Verein konzeptionell und organisatorisch entwickeln und voranbringen*“. Die sich daraus ergebenden Fragen, was der Vorstand soll und darf, werden unter den aktiven Mitgliedern aber auch den Mitgliedern des Vorstands teilweise erbittert kontrovers diskutiert.
- Die Vorstandarbeit wird vorrangig von persönlichen Fähigkeiten und Schwerpunkten der Vorstandsmitglieder und nicht an einem Common Sense, vereinbarten oder gemeinsamen Erwartungshaltungen oder objektiven Notwendigkeiten bestimmt.

Zwei Beispiele:



- (1) Ob wir einen eigenen IQ-Test entwickeln und damit eine langfristige Absicherung unserer satzungsgemäßen Aufgaben erreichen, entscheidet sich an der Frage, ob ein solches Vorhaben zufällig von einem Vorstandsmitglied vertreten und vorangetrieben wird. Auf Ebene einer strukturierten Zukunftsplanung spielt diese Frage keine Rolle.
- (2) Die 2016 eingeführte kostenstellenorientierte Finanzplanung sorgt für Transparenz im Finanzbereich. Die dadurch erlangte Planungssicherheit der Vereinsfinanzen ist das Ergebnis der fachlichen Kompetenz und des investierten Arbeitsaufwands des Finanzvorstands. Es gibt keine Gewähr, dass dieses Instrument von einem Folgevorstand genutzt und weiterentwickelt wird.
- Die kurze Amtszeit des Vorstands sorgt für häufige Vorstandswechsel. Theoretisch kann ein Vorstand nach zwei Jahren komplett ausgetauscht werden. Da – wie oben ausgeführt – die Arbeit und das Engagement der Vorstandarbeit fast ausschließlich vom Einzelnen abhängt und es weder verbindlichen Regeln oder Vorschriften noch eine Compliance für die Vorstandarbeit gibt, existiert damit auch keine Gewähr für strukturelle Kontinuität der Vorstandarbeit. Eine strukturierte Ressortübergabe beim Vorstandswchsel ist nicht die Regel. Was dem einen Vorstandsmitglied wichtig ist, kann seinem Nachfolger zweitrangig erscheinen. Projekte, die ein Vorstand initiiert, werden vom Folgevorstand unter Umständen nicht weitergeführt. Oft genug entstehen Vorstandsinnitiativen aus einer persönlichen Neigung, die sich nicht zwangsläufig an der vorhergegangenen Vorstandarbeit orientiert.

Das muss zwangsläufig auch zu einer Verunsicherung unserer festangestellten Mitarbeiter und Dienstleister führen, haben doch einmal entwickelte Arbeits- und Entscheidungsstrukturen mitunter nur eine geringe Halbwertszeit. Dies kann zur Folge haben, dass Arbeitsanweisungen vom Vorstand im Wissen oder Spekulieren auf einen baldigen Wechsel innerhalb des Vorstands nicht oder nicht ausreichend ernst genommen werden.

Dass hier existierende Konfliktpotential wirkt sich auch auf die Arbeit der Teams aus und ist somit Teil der täglichen Vereinsarbeit.

- Der Vorstand ist mit Ausnahme der Finanzprüfung keiner Kontrolle und keinem geregelten Feedback unterworfen. Die laut Satzung mögliche Ernennung von Beisitzern existiert nur auf dem Papier. Auf dem Aktivenseminar stehen verständlicherweise vor allem unmittelbare Teaminteressen im Vordergrund. Eine institutionell verankerte Rückkoppelung, ob und wie der Vorstand seine satzungsgemäße Aufgabe ausführt oder ausführen könnte oder welches Entwicklung



MinD nimmt bzw. nehmen könnte, gibt es nicht. Klassischerweise wird eine solche Aufgabe von einem Unterstützungsgremium, zum Beispiel einem Beirat übernommen.

Ein solches Gremium existiert bei MinD nicht.

- Die Arbeit des Vorstands ist geprägt von einem Übermaß an operativer Arbeit. Aus Mangel an Zeit konnte zum Beispiel im vergangenen Jahr (2016) keine zukunftsweisende Strategiediskussion geführt werden. Die Fragen, in welche Richtung sich unser Verein entwickelt oder welche Schwerpunkte in den kommenden Jahren oben auf der Vereinsagenda stehen sollen, wird derzeit im Vorstand und im Verein weder diskutiert noch beantwortet.

Stattdessen besteht die Vorstandarbeit zum größten Teil aus der operativen Begleitung täglich anfallender Arbeiten. Diese müssen keineswegs zwingend vom Vorstand durchgeführt werden, können aber mangels Personaldecke oder kommunikativer oder organisatorischer Defizite oder mangelnder Teamfähigkeit nicht oder nicht ausreichend delegiert werden. Hier spielen dann auch unterschiedliche Erwartungen an eine auszuführende Tätigkeit eine Rolle: Ehrenamtlich tätige Vereinsmitglieder benötigen eigene Gestaltungsspielräume. Unter anderem das unterscheidet bezahlte Arbeit von ehrenamtlicher Arbeit. Stehen diese Gestaltungsspielräume aber nicht zur Verfügung, sind Konflikte vorprogrammiert.

Durch die zusätzliche Übernahme der operativen Tätigkeiten ist die Vorstandarbeit so zeitintensiv, dass sie nur von einem eingeschränkten Personenkreis (*selbstständig, Rentner, finanziell weitgehend unabhängig etc.*) übernommen werden kann. Die momentane Arbeitszeit, die ein Vorstandsmitglied aufbringen muss, kann wöchentlich leicht 30 oder mehr Stunden betragen. Nur die wenigsten Vereinsmitglieder können neben Studium, Beruf und Privatleben eine derartige Belastung auf sich nehmen.

Dies gilt auch und in besonderem Maße für junge Menschen, die sich in der Vereinsführung kaum wiederfinden. Schule, Studium und Beruf lassen eben kaum Zeit, sich im Vorstand ehrenamtlich zu engagieren. Mensa ist aber in besonderem Maße auf die Ideen, Erwartungen und Perspektiven dieser Vereinsmitglieder angewiesen.

Konfliktfelder

- Die Arbeitsteilung zwischen Vorstand und Geschäftsführung ist unklar definiert. Im Arbeitsvertrag der Geschäftsführung (*Geschäftsführervertrag*) heißt es, dass diese



entsprechend den Weisungen des Vorstands die Geschäfte des Vereins führt. Tatsächlich werden die Geschäfte aber vom Vorstand selbst geführt. Typische Aufgaben einer Geschäftsführung wie Budgetverfolgung, Rechnungsfreigaben oder Vertragsunterzeichnungen werden nicht von ihr, sondern von Vorstandsmitgliedern durchgeführt. Berichte zur Lage und Entwicklung des Vereins liegen in der Hand des Vorstands, nicht aber in der Geschäftsführung.

Hier existiert ein großes Konfliktpotential, denn vor diesem Hintergrund kann die Geschäftsleitung die ihr im Geschäftsführervertrag übertragenen Aufgaben nicht ordnungsgemäß ausführen.

Häufige Vorstandswechsel sorgen zudem für ein stets neues „Aushandeln“ dieser Arbeitsteilung. Nicht eine dokumentierte Kompetenz- und Aufgabenteilung definiert das Verhältnis Geschäftsführung – Vorstand, sondern die aktuelle Zusammensetzung des Vorstands, die erfolgte Ressortaufteilung und die zufällig vorhandenen oder nicht vorhandenen Kenntnisse und Erfahrungen in der Führung eines Vereins und in der Personalführung.

Rücktritt von Vorstandsmitgliedern

- Die Vereinsmitglieder haben Personen in den Vorstand gewählt und Ihnen damit ein Mandat zur Führung des Vereins übertragen. Die Wähler, also unsere Vereinsmitglieder, müssen davon ausgehen können, dass die von Ihnen gewählten Personen im Vorstand ausreichend Bewegungsfreiheit haben, um ihrem Auftrag – den Verein zu führen – nachkommen zu können.

Kommt es zu einem Rücktritt, kann laut Satzung der verbleibende Vorstand beliebig nachbesetzen. Es können also Personen in den Vorstand berufen werden, die über kein Votum der Mitglieder verfügen. So gut begründbar eine Nachbesetzung im Einzelfall auch ist: Am langen Ende stellt sie eine Verletzung des Wählerwillens dar.

Es muss im Interesse des Vereins und seiner Mitglieder sein, für mehr Stabilität im Vorstand und damit in der Vereinsführung zu sorgen. Und zwar in doppelter Hinsicht: Stabilität nach innen, also in den Vorstand hinein, und Stabilität nach außen, also in der Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Vereinsmitgliedern, den Kooperationspartnern des Vereins sowie seinen Dienstleistern.

Kontinuität

- Die wesentlichen Faktoren für die Kontinuität der Vereinsarbeit sind neben der Geschäftsführung unsere ehrenamtlich arbeitenden Mitglieder und unsere externen



Dienstleister. Unsere Ehrenamtler – der Name sagt es – können aber neben Ausbildung, Beruf, Familie und Hobby dem Verein nur in eingeschränktem Maß zur Verfügung stehen. Obwohl viele Aktiven ein weit über dem Durchschnitt liegendes Maß an Zeit und Engagement für MinD aufbringen, fehlt es in vielen Bereichen des Vereins an kompetenter und verlässlicher Unterstützung.

Dort, wo Arbeitsabläufe aufgrund eindeutiger Kriterien für die Zielerreichung als Routinen beschrieben und übernommen werden können (*Beispiel: Testleiter*), können die Teammitglieder weitgehend eigeninitiativ und selbstbestimmt arbeiten. Der vorübergehende Ausfall oder das Ausscheiden eines Teammitglieds bringt das Team insgesamt nicht in Gefahr, da dieses zwar koordiniert aber dezentral an jeweils individuellen Projekten (*Durchführung von IQ-Tests*) arbeitet.

Anders in Teams, deren Aufgaben projektbezogen und ständigen Veränderungen unterworfen sind

(*Beispiel: IT, Bildung, Marketing*). Hier müssen immer wieder neue Konzepte, Ziele und Arbeitsweisen entwickelt werden. Beendet ein Mitglied seine Mitarbeit in einem solchen Team, führt das fast zwangsläufig zu erheblichen Rückschlägen in der Arbeit – bis hin zum kompletten Scheitern eines Vorhabens. Der Verein stellt keine personelle oder organisatorische Infrastruktur zur Verfügung, um solche Ausfälle zu kompensieren oder zumindest Erfahrungsübergänge zu sichern. Mit dem Ausscheiden einzelner Aktiver geht dem Verein eben nicht nur eine Arbeitsleistung verloren. Weitaus drastischer ist der Verlust an erworbenem Knowhow, das nicht mehr an Nachfolger weitergegeben werden kann.

Dagegen erbringen unsere bezahlten Dienstleister eine verlässliche Dienstleistung gegenüber dem Verein und sorgen damit für eine Basiskontinuität der Vereinsarbeit. Daraus hat sich aber im Laufe der Zeit eine Steuerungsfunktion innerhalb des Vereins herausgebildet, die eigentlich vom Vorstand und den Führungskräften des Vereins wahrgenommen werden müsste. Das Ausfüllen dieses Vakuums durch die Dienstleister sichert einerseits die Existenz von MinD, ist aber gleichzeitig Quelle vieler Missverständnisse und sorgt immer wieder für Konfliktsituationen. Zudem kann sie als Machtmittel zur Durchsetzung eigener Interessen genutzt oder interpretiert werden.

Ausblick

Es ist unvermeidlich: Auch bei Mensa – wie in wahrscheinlich allen Vereinen, Institutionen oder Betrieben – sitzen nicht immer die richtigen Menschen am richtigen Platz. Mangelnde



Kompetenz oder fehlende kooperative Fähigkeiten sorgen immer wieder für Auseinandersetzungen im Vorstand, zwischen Vorstand und Aktiven und unter den Aktiven.

Und dennoch: Reduzieren wir die eigentlichen Probleme in der Vorstand- bzw. Führungsarbeit des Vereins auf ihren Kern, so sind es weniger personelle als vielmehr strukturelle Probleme (*es ist ja auch ein strukturelles Problem, wenn keine wirksamen Verfahren für Konfliktsituationen vorhanden sind*). Die Form der Vereinsführung scheint angesichts der Größe unseres Vereins, der Vielfältigkeit, der verschiedenen Betätigungsfelder und der sich daraus ergebenden Aufgaben nicht mehr zeitgemäß und auch nicht ausreichend effizient zu sein.

Über folgende Themen halte ich daher eine Diskussion für erforderlich:

- Sicherung der Fachkompetenz im Vorstand in ausgewählten Ressorts und Sicherung des Erfahrungsübergangs zwischen Vorständen. Überarbeitung der Zusammensetzung des Vorstands, des Wahlverfahrens und der Amtszeit.
- Trennung von strategischer Vereinsführung (Vorstand) und dem operativen Geschäft (Geschäftsleitung). Die Geschäftsleitung und eine definierte zweite Ebene (Ehrenamt oder bezahlt) sichern verantwortlich den laufenden Betrieb des Vereins. Der Vorstand setzt die Ziele, überwacht die Umsetzung und kümmert sich um die Weiterentwicklung der in der Satzung verankerten Vereinsziele nach innen und außen.
- Langfristige Absicherung und Ausbau der Vereinsangebote durch angestellte Mitarbeiter des Vereins für definierte Fachbereiche.
- Schaffung eines Unterstützergremiums (Beirat) aus internen und externen Experten und Institutionen im Bereich der Hochbegabung zur Rückkopplung mit vereinsbezogenen und gesellschaftlichen Prozessen und Entwicklungen.

Vorschlag zum weiteren Vorgehen

Eine grundlegende Diskussion über eine Neuausrichtung der Vorstandarbeit bei MinD erscheint aus den dargelegten Gründen erforderlich. Der Verein muss einen Arbeitskreis bilden, der diese Diskussion aufnimmt, führt und Vorschläge entwickelt. Um arbeitsfähig zu sein, muss der Arbeitskreis eine überschaubare Größe haben. Es gibt keinerlei Ausschlusskriterien für eine Mitarbeit.

Der Arbeitskreis ist kein Schattenvorstand. Er arbeitet in permanenter Rückkopplung mit dem Vorstand zusammen.



Ziel des Arbeitskreises ist es, auf dem Aktivenseminar konkrete Vorschläge für eine Reorganisation der Vereinsführung zur Diskussion zu stellen und damit dieses Thema auch in den Verein insgesamt hineinzutragen. Auf der MV 2018 und / oder 2019 könnten dann entsprechende Beschlüsse gefasst werden.

Was in diesem Papier fehlt

Nicht alles was wichtig erscheint oder wünschenswert ist, lässt sich zeitnah umsetzen. Die Diskussion über einen neuen „Bauplan der Vereinsführung“ wird reichlich Zeit und Energie bei allen an der Diskussion Beteiligten in Anspruch nehmen.

Mittelfristig wird ein zweites Thema auf die Agenda stehen müssen: Die Frage nach dem Wert, den Mensa für seine Mitglieder und für die Gesellschaft hat, oder: Mensa quo vadis?

Nicht, dass wir auch diese Diskussion jetzt führen müssen. Wir dürfen sie aber auch nicht aus den Augen verlieren.

Thomas Plonsker (3991)