Dienstag, 11.06.2013 |

Autor: Prof. Dr. Ronald Wadsack, Foto: PhotoDisc Inc.

Vereinsführung und Verantwortung

STICHWORTE ZU DIESEM THEMA

- Vereinsregister

Mit dem „Ja, ich nehme die Wahl an!“ wird Verantwortung übernommen. Dabei bezieht sich Verantwortung sowohl auf die zeitliche Komponente als auch auf die Qualität des Einsatzes. Und das ist auch immer eine Aufgabe für die Vereinsführung!

Verantwortung ist allgegenwärtig

Es muss schon vor der Übernahme einer Aufgabe geklärt sein, ob man dieser Verantwortung „gewachsen ist“. Habe ich die notwendige Zeit sicher zur Verfügung? Habe ich die erforderlichen Voraussetzungen, um die Aufgabe gut zu erfüllen? Die Tücke ist: Nicht alle mit der Verantwortung für eine Aufgabe verbundenen Pflichten liegen schon bei der Entscheidung offensichtlich vor.

Insgesamt können für die Verantwortung drei Ebenen unterschieden werden:

Juristische, organisatorische und persönliche Verantwortung

Die juristische Verantwortung ergibt sich aus den verschiedenen gesetzlichen Vorschriften, die sich für jeden Menschen oder Menschen in bestimmten Arbeitszusammenhängen ergeben. Wenn ich z. B. als BGB-Vorstand für einen Verein im Vereinsregister eingetragen bin, ergeben sich daraus verschiedene juristische Verbindlichkeiten, die ich als Vertreter des Vereins zu beachten habe.

Die Organisationsverantwortung beruht auf Regelungen, die in dem einzelnen Verein für die Zusammenarbeit abgesprochen sind. Typischerweise wären dies Stellenbeschreibungen für unbezahlte Mitarbeiter, da hier normalerweise kein schriftlicher Vertrag mit entsprechendem Anhang existiert. Gleiches gilt für z. B. „Spielregeln“, die man in der Abteilungs- oder Vereinsführung miteinander als verbindlich abstimmt. Sie ergeben die organisatorischen Orientierungspunkte für das eigene Verhalten.

Als Vertreter eines in gesellschaftlichem Umfeld aktiven Vereins gibt es auch eine Verantwortung gegenüber den Interessengruppen, welche mit dem Verein verbunden sind. In erster Linie sind dies Unterstützer, sei es aus der Kommune oder der Wirtschaft. Dies reicht hin bis zu dem Aspekt, dass selbst Vereine sich mit dem Thema der Corporate Social Responsibility (CSR) auseinanderzusetzen haben.

Hinweis: CSR bzw. die unternehmerische Sozialverantwortung umschreibt das unternehmerische Handeln in Verbindung mit der sozialen und ökologischen Verantwortung.

Darüber hinaus kommen noch persönliche Verantwortungsaspekte hinzu, die jeder Mensch auf Basis seines eigenen Lebenshintergrundes für sich als relevant betrachtet. Dies kann beispielsweise den Umgang mit Menschen betreffen oder das eigene Verhalten bei Absprachen etwa in Verbindung mit Geschäften. Wann ist es notwendig, einen Beziehungshintergrund zum Beispiel im Vorstand offenzulegen oder was ist man überhaupt bereit mitzutragen? Wichtige Aspekte der eigenen Werthaltungen und deren Ernsthaftigkeit kommen hier zum Tragen. Viele Aspekte des ökologisch, sozial und ökonomisch nachhaltigen Handelns sind auf dieser Ebene der eigenen Verantwortung angesiedelt.

Konsequenzen der Nicht-Wahrnehmung von Verantwortung

Verantwortung ist unmittelbar mit der Frage verbunden, gegenüber wem dazu Rechenschaft abzulegen ist und welche Konsequenzen die Nicht-Wahrnehmung von Verantwortung bzw. verursachte Schäden bringen. Dies lässt sich wiederum nach den drei Kategorien genauer beschreiben.

Ebene	Rechenschaft gegenüber	Konsequenzen aus Schäden, Fehlern
Juristische Verantwortung	▪ Behörden	▪ Nicht-Entlastung durch die Mitgliederversammlung mit entsprechender Untersuchung ▪ ggf. persönliche Haftung
Organisatorische Verantwortung	▪ anderen Mitarbeitern im Verein ▪ Mitgliedern ▪ Interessengruppen im Vereinsumfeld (z. B. Kommune, Wirtschaft)	▪ Aufarbeitung der Problematik ▪ Nicht-Wiederwahl bzw. Entlassung
Persönliche Verantwortung	▪ eigene Wertvorstellungen	▪ Selbstverständnis

Umgang mit Verantwortung im Verein

Delegation von Verantwortung

Ein Klassiker der Führungsstil-Weisheiten ist die Übertragung oder Delegation von Verantwortung. Auf der einen Seite ist dies für gestandene Mitarbeiter eine notwendige Bedingung der Aufgabenabgrenzung, um möglichst wirkungsvoll zusammenzuarbeiten. Für Nachwuchsmitarbeiter ist dies die Chance, mit ihren Aufgaben zu wachsen und sich zu erproben. Die Übertragung von Verantwortung ist hier ein Signal, um Vertrauen in die eigenen Handlungen zu entwickeln.

Letztlich verlangt die Delegation von Verantwortung die Klärung der zu bearbeitenden Aufgabe. Hierzu müssen die Ziele und Erwartungen beschrieben werden. Danach muss geklärt werden, ob derjenige, der die Aufgabe übernehmen soll, dafür die Verantwortung übernimmt. Delegation von Verantwortung bedeutet also Kommunikation und ist keine einseitige Zuweisung.

Einführung neuer Mitarbeiter

Egal, ob als bezahlter oder unbezahlter Mitarbeiter, es bedarf in jedem Fall der gesprächsweisen Klärung der Aufgaben und der damit verbundenen Verantwortung. Dazu zählt zum Beispiel auch, die Abhängigkeiten in der Zusammenarbeit aufzuzeigen. Dass vom Abteilungsleiter nicht ordnungsgemäß ausgefüllte Belege in der Buchhaltung zu Verzögerungen führen, ist für viele selbstverständlich. Für andere, die bislang noch nichts mit kaufmännischen Aktivitäten zu tun hatten, ist dies vielleicht neu.

Einrichtung von Projektgruppen

Wird beispielsweise für das Vereinsjubiläum oder die Gestaltung des Social-Media-Auftritt des Vereins eine neue Projektgruppe eingerichtet, so muss die Zusammenarbeit wiederum abgestimmt werden. Welche Aufgaben und Zuständigkeiten liegen bei dem Projektleiter? Ab welcher Grenze bedarf es der Rücksprache mit dem Vorstand?

Es ist auf der einen Seite ein wichtiges Signal für die Projektgruppe, dass sie Freiräume für die Bearbeitung ihres Auftrages erhält. Auf der anderen Seite muss jedoch klar sein, dass Belastungen für den Verein, etwa durch den Abschluss von Verträgen, nur über den Vorstand möglich sind.

Verantwortung als Lernfeld begreifen

Beispiel: „Das hättest du doch wissen müssen!“ „Das gehört doch dazu, weiß man doch!“ Zwei Beispiele für Aussagen, die gerade in dem Zusammenhang mit Verantwortung häufiger zu hören sind. Wie heißt es dann gerne: „Hinterher ist man immer schlauer.“

Solche Situationen sollte man aufgreifen, um miteinander zu klären, wie in ähnlichen künftigen Fällen sinnvoll zu verfahren ist. Vielleicht gibt es ja auch gute Gründe, warum der Einzelne in einer Situation unerwartet gehandelt hat. Aber es gilt zu klären, wie diese Missverständnisse aufkamen. Vielleicht war die Aufgabe nicht klar abgesprochen oder der Zeitfaktor spielte mit hinein.