

Grundsätze guter und transparenter Führung im PARITÄTISCHEN Sachsen-Anhalt

1. Mitgliederversammlung

Die Mitgliederversammlung nimmt die in der Satzung vorgegebenen Aufgaben wahr und übt die Aufsicht über die Leitungsgremien aus (ehrenamtlicher Vorstand und hauptamtliche Geschäftsführung). Sie beschließt über alle grundsätzlichen und richtungsweisenden Maßnahmen, die nicht einem anderen Aufsichtsgremium oder den Leitungsgremien zugewiesen sind.

2. Vorstand und Geschäftsführung – Aufgaben und Zuständigkeiten, Zusammenwirken

2. Ehrenamtlicher Vorstand und hauptamtliche Geschäftsführung wirken zum Wohle des Verbandes, im gemeinsamen Interesse der Mitglieder und zur verbandsnahen Steuerung des Unternehmensverbundes zusammen. Die Mitglieder werden durch Gremien optimal in die Willensbildung einbezogen, was sowohl den Vorstand, als auch die Geschäftsführung entlastet.
- 2.2 Der Vorstand führt den Verband. Der ehrenamtliche Vorstand ist zuständig für die strategische Ausrichtung des Verbandes durch langfristige Zielsetzungen, Beschlüsse grundsätzlicher Art, Festlegung von Prioritäten und die darauf bezogene Kontrolle. Der Vorstand legt dabei die Grenzen für die Geschäftsführung fest, definiert die Delegationsbereiche und die Art der Kontrolle. Die Geschäftsführung ist bevollmächtigt für die laufenden Geschäfte aus diesen Richtlinienbeschlüssen, aus Weisungen und aus den üblichen konkreten Gegebenheiten der Verbandsaufgaben. Die Geschäftsführung stützt sich auf Detailinformationen und vertiefte Kenntnisse durch professionelle Strukturen und durch weitestgehende Einbeziehung von Mitgliedern. Darauf gestützt unterbreitet sie dem Vorstand Vorschläge, bereitet Vorstandsentscheidungen und notwendige Informationen vor, steuert die Einhaltung von Schwerpunkten sowie konkrete Umsetzung und gibt dem Vorstand darüber Rechenschaft. Dabei geht es um Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen unter Angabe von Gründen. Die Geschäftsführung unterbreitet gleichzeitig Vorschläge zur Optimierung.
- 2.3 Die Geschäftsführung ist für die Führung der laufenden Geschäfte zuständig und hat dabei einen Gestaltungsspielraum, um ein Optimum an Leistungen für den Verband zu erreichen. Die Mitglieder des Vorstands wirken nicht direkt und unmittelbar auf diese Geschäftstätigkeiten oder auf Angestellte ein. Zwei Geschäftsführer sind jeweils eigenständig zuständig für die Steuerung unterschiedlicher Geschäftsbereiche des Landesverbandes: der Aufgaben als Spitzen- und Dachverband sowie im Umfeld der Beteiligungen (Unternehmensverbund).
- 2.4 Die Zusammensetzung, Aufgaben- und Verantwortungsbereiche, Kompetenzen, Informations- und Berichtspflichten des Vorstands und der Geschäftsführung sind, soweit nicht satzungsmäßig vorgegeben, in Dienstweisungen und Geschäftsordnungen zu regeln.¹

- 2.5 Vorstand und Geschäftsführung beachten die allgemein anerkannten Regeln ordnungsgemäßer Vereins- bzw. Unternehmensführung sowie von Delegation und Kontrolle²; sie üben ihr Amt mit der gebotenen Sorgfalt aus. Es gibt keine personelle Überschneidung und keine Beschlusskompetenzen in eigenen Angelegenheiten. Verletzen sie die Sorgfalt der ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsführung bzw. Aufsicht schuldhaft, so haften sie dem Verband gegenüber auf Schadenersatz. Für eine ausreichende Versicherung des Verbandes vor Vermögensschäden ist Sorge zu tragen.
- 2.6 Vorstand und Geschäftsführung brauchen Vertrauen. Vertrauen wird gefördert durch verabredete Schwerpunkte der Arbeit, durch Transparenz und Wahrhaftigkeit der Aussagen, durch die fachliche Kompetenz und die persönlichen Qualitäten der Geschäftsführung und eine Neutralität der Geschäftsführung gegenüber allen Mitgliedern des Vorstands.
- 2.7 Ein respektvolles, anerkennendes Miteinander von Geschäftsführung und Vorstand, von Haupt- und Ehrenamtlichen, ein offener und konstruktiver Austausch ist Voraussetzung für gute Führung des Verbandes. Eine umfassende Vertraulichkeit der Mitglieder des Vorstands und die Verschwiegenheit auch von hinzugezogenen beratenden Personen oder eingeschalteten Mitarbeiter_innen muss dabei gewährleistet sein.
- 2.8 Die Zusammenarbeit mit dem Beirat ist eine wichtige Garantie für die Einbeziehung der Interessen der regional organisierten Mitglieder und die Beratung des Vorstands in grundlegenden Fragen der Verbandsarbeit. Der/die Vorsitzende des Beirats ist ständiges und beratendes Mitglied des Vorstands.
- 2.9 Engagierte kompetente Personen bzw. Vertreter von Mitgliedsorganisationen sind Mitglieder im Vorstand und erhalten die zur Wahrnehmung ihrer Wahlfunktion notwendige Unterstützung durch die Geschäftsführung – hierzu zählt auch z.B. die Barrierefreiheit. Entscheidungsnotwendige Unterlagen insbesondere Jahresabschluss, Prüfberichte, Geschäftsberichte sowie Konzepte und Zielplanungen sind so transparent und rechtzeitig vorzulegen, dass die persönliche Vorbereitung auf die jeweilige Sitzung des Vorstands möglich ist.

3. Ehrenamtlicher Vorstand

- 3.1 Bei der Zusammensetzung des Vorstands ist anzustreben, dass die Kandidaten über möglichst unterschiedliche Qualifikationen und Erfahrungen in den verschiedenen Handlungsfeldern des Verbandes verfügen. Sie sollen ausreichend Zeit für die Vorstandsarbeit haben, sich mit den Zielsetzungen identifizieren, Engagement und Loyalität für die Gesamtheit der Mitglieder aufbringen. Vorstandsmitglieder sind Vertreter der gemeinsamen Interessen der Mitglieder und des Verbandes, nicht Interessenvertreter derjenigen Organisationen, die sie zur Vorstandskandidatur vorschlagen.
- 3.2 Die rechtzeitige Erarbeitung von Anforderungsprofilen, Suche nach geeigneten Personen und Übergabe des Amtes sind Aufgaben des amtierenden Vorstands. Bei den Anforderungsprofilen soll beachtet werden, in welcher Entwicklungsphase sich der Verband befindet und welche Kompetenzen besonders gebraucht werden: Zu ihnen zählen allgemeine Fähigkeiten (rechtliche und betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Erfahrungen in der Personalentwicklung) ebenso wie persönliche Merkmale (z.B. strategisches Denken, politische Erfahrungen, Lebensort, Vorerfahrungen in Gremien- und Teamarbeit). Der Vorstand entwickelt diese Fähigkeiten auch während der Amtsperiode systematisch. Der Vorstand legt die eigene Organisation fest und reflektiert regelmäßig die Wirksamkeit seiner Tätigkeit.

Diese Ordnungen sollen insbesondere vorliegen für die Abgrenzung der Führungsaufgaben und abstimmungspflichtigen Tätigkeiten der Geschäftsführer sowie deren Zusammenwirken mit dem Vorstand, für die Organisation der Arbeit des Vorstands, des Beirats, für die hauptamtlichen Bereiche, die Trägerversammlungen, Steuerungsgruppen und die Kreisgruppen.

² Zu einer ordnungsgemäßen Führung gehört die Umsetzung des DGK einschließlich eines speziellen Überwachungs- und Kontrollsystems.

- 3.3 Die Vorstandsmitglieder müssen zwischen den ideellen, sozial- und fachpolitischen Zielen und den betriebswirtschaftlichen Erfordernissen sowie zwischen den divergierenden Erwartungen einzelner Anspruchsgruppen vermitteln. Dabei ist ein Gleichgewicht herzustellen zwischen Bewährtem und Neuem in der Arbeit des Verbandes. Der Vorstand muss dafür klare Wegweiser formulieren; Vorstandsmitglieder müssen sich selber als Vorbild für diese Erwartungen an den Verband verhalten und durch ihr eigenes Beispiel führen.
- 3.4 Der Vorstand ist ein Kollegialorgan. Das Kollegialprinzip sichert, dass die nach »Außen« mit einer Stimme vertretenen Entschlüsse zuvor mit den notwendigen Informationen für alle Mitglieder und mit Mehrheit abgestimmt wurden. Vorstandsmitglieder verzichten freiwillig auf etwaige Alleinvertretungsbefugnisse im Besonderen bei allen Finanzgeschäften³. In-Sich-Geschäfte sind ausgeschlossen.
- 3.5 Der/die erste Vorsitzende koordiniert die Arbeit des Gremiums, leitet die Sitzungen und nimmt die Belange nach Außen wahr, soweit dies durch den Gesamtvorstand beschlossen und mit der Geschäftsführung abgestimmt ist.
- 3.6 Vorstandsmitglieder dürfen im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit weder für sich noch für Andere Zuwendungen oder sonstige Vorteile fordern, versprechen lassen oder annehmen oder Dritten ungerechtfertigte Vorteile gewähren.
- 3.7 Der ehrenamtliche Vorstand erhält Auslagenersatz für die Vorstandstätigkeiten gemäß den gesetzlichen Bestimmungen. Bei etwaigen pauschalen Aufwandsentschädigungen sind Beschlüsse der Mitgliederversammlung notwendig und verpflichtend.
- 3.8 Die interne Verfassung und Besetzung anderer Gremien durch Mitglieder des Vorstands muss transparent sein. Vorstandsmitglieder sollen Interessenkonflikte insbesondere aufgrund eines anderen Amtes oder einer Funktion als bzw. bei Mitgliedern, Partnern, Zuwendungsgebern, Behörden oder Dachorganisationen im Vorstandsgremium offenlegen. In den Berichten des Vorstands ist auszuweisen, welches Mitglied bei anderen Gliederungen des Verbandes ein Mandat hat. Es soll keinen unmittelbaren Wechsel von Geschäftsführung oder Mitarbeitenden in den Vorstand geben.
- 3.9 Mitarbeiter_innen des Landesverbandes, die zugleich Vertretungsberechtigte von Mitgliedsorganisationen sind, sollen sich nur mit Stimmenthaltung an Abstimmungen zu Vorstandswahlen oder Entlastungen der Verbandsführung beteiligen. Es gibt kein passives Wahlrecht für Mitarbeiter_innen.
- 3.10 Der Vorstand nimmt die Gesellschafteraufgaben gegenüber verbundenen Unternehmen in deren Gesellschafterversammlung wahr. Der Vorstand kann unter dieser Maßgabe einen Landesgeschäftsführer mit der Wahrnehmung von Gesellschaftervertretungen in verbundenen Unternehmen beauftragen, sofern dieser nicht selbst mit operativen Aufgaben im Unternehmensverbund beauftragt ist. Mitglieder oder Beauftragte des Vorstands in Gremien oder Gesellschaften geben im Gesamtvorstand Rechenschaft über diese Tätigkeiten ab.

4. Hauptamtliche Geschäftsführung

- 4.1 Die Geschäftsführungen des Landesverbandes erhalten für ihre Tätigkeit eine Vergütung, welche dem Aufgaben- und Verantwortungsbereich, seiner Größe, dem unternehmerischen Risiko und der Haftung angemessen ist.
- 4.2 Entgeltliche Nebentätigkeiten sind vom Vorstand zu genehmigen. Es sind Regelungen bezüglich Nebentätigkeiten zu treffen.

3

Die Vorstandsmitglieder unterwerfen sich bei Abschluss von Kauf-, Kredit-, -Leasing-, Miet- und Pachtverträgen sowie Verfügungen über Depots, Konten und bargeldlosen Zahlungsverkehr dem Vier-Augen-Prinzip.

- 4.3 In-Sich-Geschäfte sind ausgeschlossen. Von den Beschränkungen des §181 BGB dürfen die Geschäftsführungen nur in Ausnahmefällen für konkrete einzelne Rechtsgeschäfte durch Vorstandsbeschluss befreit werden. Es gilt das 4-Augen-Prinzip bei allen Finanzgeschäften⁴; weitere Regelungen sind in einer Unterschriftenordnung zu treffen. Alle Geschäfte zwischen dem Verband und einem Geschäftsführer bedürfen der Zustimmung durch den Vorstand.
- 4.4 Mitglieder der Geschäftsführung und Mitarbeitende dürfen im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit weder für sich noch für Andere Zuwendungen oder sonstige Vorteile fordern, versprechen lassen oder annehmen oder Dritten ungerechtfertigte Vorteile gewähren.
- 4.5 Interessenkonflikte innerhalb der ehren- und hauptamtlichen Führung des Verbands sollen durch die Geschäftsführung gegenüber dem Aufsichtsgremium/Vorstand offengelegt werden.

5. Transparenz, Steuerung und Berichtswesen

- 5.1 Durch ein aussagekräftiges Buchhaltungssystem, ein transparentes Finanzmanagement, verlässliche Steuerungs- und Prüfungsmechanismen und ein insgesamt nachhaltiges wirtschaftliches Geschäftsgebaren sichert die Führung eine zuverlässige Verbandsentwicklung.
- 5.2 Steuerung und Kontrolle dienen der Gewissheit, dass die Grundsätze und Ziele, wie sie in der Satzung und im Leitbild des Verbandes niedergelegt sind, umgesetzt werden. Regelmäßig sollen Daten erhoben werden, die rechtzeitige Korrekturen möglich machen.
- 5.3 Als gemeinnützige Organisation sichert der Vorstand umfassende interne Transparenz gegenüber den Mitgliedern. Diese Transparenzstandards sollen sich auf Strukturen, Leistungen, Wirtschaftsdaten sowie Verwendung von Spenden und öffentlichen Mitteln beziehen. Darüber hinaus folgt der Verband freiwillig den Erwartungen der Öffentlichkeit, sein Wirken in den verschiedenen Bereichen transparent zu machen. Diese Transparenzstandards, soweit sie gesetzliche Forderungen überschreiten, sind selbstverpflichtend und finden ihre Grenzen bei den Grundrechten. Sie müssen stets verhältnismäßig sein und den Bedingungen des Sozialrechts sowie des unternehmerischen Wettbewerbs entsprechen⁵.
- 5.4 Es soll ein Berichts- und Dokumentationswesen bestehen, das den Vorstand und die Geschäftsführung in die Lage versetzt, ihre Führungsfunktionen umfassend und angemessen ausüben zu können.
- 5.5 Es sollen Risikoanalysen gemacht werden, die dazu dienen, existenzgefährdende wirtschaftliche Entwicklungen des Verbandes rechtzeitig zu erkennen.
- 5.6 Kritische Hinweise, Beschwerden und Informationen über besondere Vorkommnisse werden konstruktiv aufgenommen. Meinungsverschiedenheiten und Interessenunterschiede werden offen und fair ausgetragen. Geschäftsführung und Vorstand legen dafür gemeinsam transparente Regeln fest.
- 5.7 Die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und sonstigen behördlichen Regelungen insbesondere zur Gemeinnützigkeit und zum Zuwendungsrecht wird regelmäßig durch Vorstand, ehrenamtliche Rechnungsprüfer und Wirtschaftsprüfer kontrolliert und Verbesserungen durch die Geschäftsführung konsequent umgesetzt.
- 5.8 Der Verband hat eine Vielzahl von Bezugs-/Anspruchsgruppen (stakeholder): Menschen, die Unterstützung brauchen, auf das Gemeinwohl orientierte gesellschaftliche Interessengruppen, Politik und Verwaltung, Mitgliedsorganisationen, Mitarbeitende, freiwillig engagierte Bürger. Wichtigste Bezugsgruppe sind die Mitgliedsorganisationen, deren Autonomie und Pluralität geachtet werden, deren Solidarität und gemeinsame Interessen im Verband organisiert und durchgesetzt werden.

4

Die Geschäftsführer unterwerfen sich bei Abschluss von Kauf-, Kredit-, Leasing-, Miet- und Pachtverträgen sowie Verfügungen über Depots, Konten und bargeldlosen Zahlungsverkehr dem Vier-Augen-Prinzip.

5

Beispielhaft sind hier die 10 Punkte der Initiative Transparente Zivilgesellschaft: www.transparencyinternational.de/Zehn-Informationen

5.9 Es gilt Basisdemokratie, insbesondere bei der Entscheidung zu regionalen verbandlichen Aktivitäten und zu fach-, bzw. sozialpolitischen Meinungen sowie zu Verhandlungsmandaten. Es gilt Minderheitenschutz, insbesondere die einfache Einberufung oder Anrufung übergeordneter Gremien. In allen Gremien des Verbandes gelten einheitliche Prinzipien der Geschäftsordnungen, wodurch eine transparente Verbandskommunikation und Willensbildung gesichert ist.

6. Rechnungslegung und Prüfungen

6.1 Der Verband erstellt einen Jahresabschluss und verfolgt durch seine zeitnahe Publikation eine offensive Informationspolitik gegenüber Gremien und Öffentlichkeit. Geschäftsberichte werden regional und für den gesamten Landesverband erstellt sowie öffentlich publiziert. Mittelherkunft und Verwendung werden den Gremien und der Öffentlichkeit erklärt.

6.2 Der Vorstand beschließt über die Beauftragung eines unabhängigen Wirtschaftsprüfers gemäß den Prüfungsansätzen des HGB. Der Prüfer gibt dem Vorstand Auskunft über die wesentlichen Ergebnisse, über Sonderprüfungsgegenstände und über besondere Vorkommnisse.

6.3 Die ehrenamtlichen Rechnungsprüfer untersuchen die konkreten Finanz- und Geschäftsaktivitäten speziell des Vorstandes und der Geschäftsführung. Die Rechnungsprüfer müssen vom Vorstand und von der Geschäftsführung unabhängig sein.

Geltungsbereich

Diese Grundsätze guter und transparenter Führung binden die Führung des Landesverbandes als Spitzen- und Dachverband sowie seines Unternehmensverbundes.

Er kann darüber hinaus als Empfehlung, Anregung oder Bestätigung für Mitgliedsorganisationen dienen.

Der Kodex muss weiterentwickelt und fortgeschrieben, situationsgerecht angewendet und angepasst werden.