



Aids-Hilfe Schweiz
Aide Suisse contre le Sida
Aiuto Aids Svizzero

Zusammen nach vorne!

Good Governance einer NGO

**Empfehlungen für die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und
Geschäftsleitung in Mitgliedsorganisationen der Aids-Hilfe Schweiz.**



Grundsätzliches

Die Arbeit des Vorstandes ist zentral für jeden Verein und jede NGO. Er bildet das strategische Organ der Organisation und trägt damit eine grosse Verantwortung. Zudem leisten die Mitglieder des Vorstandes ihre Arbeit im Ehrenamt – die Motivation für ihre Tätigkeit liegt in ihrem grossen Interesse für die Organisation und darin, diese voranzubringen.

In Ihrer Arbeit treffen die Mitglieder des Vorstandes auf ebenso motivierte Angestellte auf Seiten der Geschäftsleitung. Beiden Seiten geht es darum, die Organisation, für die sie arbeiten, zu stärken. Beide Seiten tragen die grosse und gemeinsame Verantwortung für das Bestehen und Funktionieren der Organisation, für die sie sich einsetzen. Und beide möchten sich für einen möglichst reibungslosen Ablauf im gemeinsamen wie je eigenen Tagesgeschäft zugunsten der Organisation einsetzen.

Trotz dieser gemeinsamen Interessen kann die Arbeit zwischen Vorstand und Geschäftsleitung manchmal herausfordernd sein und auch zu Spannungen führen. In diesem Papier gehen wir zum einen auf herausfordernde Ausgangslagen ein, die erfahrungsgemäss am häufigsten zu Konflikten zwischen Vorstand und Geschäftsleitung führen können. Zum anderen geben wir Empfehlungen ab, wie solchen potenziellen Spannungen vorgebeugt werden kann. Die Vorschläge basieren auf empirischen Erfahrungen, festgehalten in diversen Studien und Texten (vgl. Literatur unten). Viele Empfehlungen wirken der Machtkonzentration entgegen und stärken die demokratischen Strukturen innerhalb der Organisation sowie die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsleitung.

Die vier häufigsten Ursachen für potenzielle Konflikte sind:

- Die unterschiedliche Amtsnatur (Ehrenamt vs. Hauptamt)
- Unklarheiten bezüglich der Aufgaben- und Verantwortungsbereiche
- Informationsvorsprung der Geschäftsstelle gegenüber dem Vorstand
- Budgetkontrolle und Mikromanagement durch den Vorstand

★ Unterschied zwischen Ehrenamt und Hauptamt

Ein Konfliktfeld kann dadurch entstehen, dass sich Vorstand (Ehrenamt) und Geschäftsleitung (Hauptamt) aufgrund ihrer Amtsnatur in einem Spannungsverhältnis befinden. Klarheit über Art und Unterschiede der jeweiligen Ämter helfen, diesen Spannungen vorzubeugen. Die folgende Tabelle kann dabei helfen, die unterschiedlichen Rollen besser zu verstehen.

Vorstand = Ehrenamt = strategisches Organ	Geschäftsleitung = Hauptamt = operatives Organ
• demokratische Wahl • evtl. Entschädigung • leisten Einsatz meist in Freizeit • meist «Laien» in Sachen NGO-Führung • Sachzielorientierung • Effektivität • strategische Steuerung / Controlling • Haftung	• Anstellungsverfahren • Lohn • leisten Einsatz in ihrer Arbeitszeit • oft Profis bzw. Fachpersonen • Business-Orientierung • Effizienz • Operative Planung • Haftung

★ Unklarheiten bezüglich der Aufgaben und Verantwortungsbereiche

Vorstand und Geschäftsleitung haben sowohl gemeinsame als auch unterschiedliche Funktionen und Aufgaben. Ein erster wichtiger Punkt ist daher die klare Regelung ihrer geteilten wie auch getrennten Aufgaben. Diese sind:

♦ Gemeinsame Oberverantwortung als Team:

Der Vorstand (VS) und die Geschäftsleitung (GL) tragen gemeinsam die Hauptverantwortung über die Organisation. Diese Verantwortung sollten sie als «Team» wahrnehmen.



Die gemeinsam getragene Gesamtverantwortung sollte ebenso in Reglementen festgehalten werden wie die je eigenen Teilverantwortungen. Eine klare Definition der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten in den Statuten und/oder Organisationsreglementen kann helfen, unterschiedliche Rollenverständnisse aufzudecken und von Beginn weg Klarheit zu schaffen.

✦ **Der Vorstand und seine Aufgaben:**

Der Vorstand vertritt die Mitglieder und die Organisation als Ganzes. Er ist das strategische Führungsgremium der Organisation und hat die folgenden Aufgaben:

- Definition der Strategie und Sicherstellung der Umsetzung der Vereinsziele
- Festlegung des Rechnungswesens und Überwachung der Mittelverwendung
- Erstellen des Geschäftsreglements
- Wahl und Aufsicht über die Geschäftsleitung
- Sicherstellung der Informationen für Mitglieder und Leitungsgremien
- Mitglieder des Vorstandes können ein Ressort übernehmen, für welches sie auf der strategischen Ebene des Vorstandes verantwortlich sind, nicht aber auf der operativen Ebene der Geschäftsleitung.

Kurzgefasst: Der Vorstand ist für alles verantwortlich, das nicht delegierbar ist. Nicht delegierbar sind eine **klare Strategie**, eine **zweckmässige Organisation** und eine **funktionierende Kontrolle** des Vereins. Dies muss der Vorstand immer selbst verantworten und kann an kein Gremium/keine weitere Person delegiert werden.

Das Präsidium des Vorstandes ist für den Vorstand verantwortlich und führt diesen. Ob das Präsidium als «primus inter pares» agiert und lediglich die Sitzungen leitet oder weitere Kompetenzen innerhalb des Vorstandes hat, soll klar geregelt sein. Die Aufgaben des Präsidiums sollten deshalb ebenso wie jene des Vorstandes in den Statuten oder den Reglementen der Organisation festgehalten werden. Das Präsidium hat die folgenden Aufgaben:

- es bildet das Bindeglied zwischen dem VS und der GL und vermittelt bei Verständnisproblemen
- es unterstützt, berät und coacht, wenn nötig, die GL in funktionalen Aufgabenbereichen.

✦ **Die Geschäftsleitung und ihre Aufgaben:**

Die Geschäftsleitung agiert als Schnittstelle zwischen dem Vorstand und den weiteren Angestellten sowie weiteren operativ tätigen Kommissionen oder Ausschüssen. Sie hat die folgenden Aufgaben:

- die Leitung der Geschäftsstelle mit allen operativen Aufgaben des Vereins
- die Beratung des Vorstandes
- die Beteiligung am Prozess der Strategieausarbeitung sowie deren Umsetzung
- das regelmässige Informieren des Vorstandes über das operative Geschehen
- das Vertreten der Interessen des Vereins und seiner Mitglieder.

✦ **Informationsvorsprung der GL gegenüber dem Vorstand**

Die GL ist nahe am Tagesgeschäft dran und beschäftigt sich täglich mit allen relevanten Geschäften der Organisation. Gegenüber dem Vorstand hat die GL somit meist einen «Vorsprung», was das Wissen über die operativen Tätigkeiten der Organisation anbelangt. Der Vorstand ist von den Informationen aus der GL abhängig und muss dieser vertrauen können. Fühlt er sich schlecht informiert, und/oder manipuliert, so kommt es zu Ungereimtheiten.

✦ **Budgetkontrolle und Mikromanagement durch den Vorstand**

Die GL wiederum ist vom Vorstand abhängig, wenn es bspw. um die strategische Ausrichtung oder die Bewilligung von Budget-Anliegen geht. Diese gegenseitige Abhängigkeit kann zu Ungereimtheiten und im schlechtesten Fall auch zu Machtkämpfen führen. Solche Machtkämpfe ereignen sich meist dann, wenn sich der Vorstand gegen einen Einwand oder eine Forderung seitens der GL wehrt und versucht, über Einflussnahme im operativen Tagesgeschäft die Leitung und Steuerung des Verbands auch auf operativer Ebene zu übernehmen.



Um beiden diesen Konfliktherden (Wissensvorsprung/Abhängigkeit respektive Budgetkontrolle/ Mikro-management) vorzubeugen, empfiehlt es sich, sich an die folgenden Punkte zu halten:

✦ **Gegenseitiges und gemeinsames Verständnis:**

- gegenseitiges Verständnis und Wertschätzung für die jeweilige Arbeiten des anderen
- gemeinsames Verständnis bezüglich der jeweils zu leistenden Arbeiten
- für das Bewusstsein dieser Verständnisse sorgen.

✦ **Klarheit über die Wertebasis & Fehlerkultur:**

- Bewusstsein über die Werte der gemeinsamen Leitungsverantwortung
- Führungsverständnisse klären (bspw. partizipativ oder direktiv?)
- Positive Fehlerkultur, diese offen deklarieren und auch leben.

✦ **Rollen und Instrumente klären:**

- Repräsentation gegen aussen: Wer vertritt die NGO gegen aussen? Immer nur der VS? Oder auch Mitglieder der GL? Und wer zu welchem Zeitpunkt und bei welchem Thema?
- Rolle des Ehrenamts (VS): eher als Aufsichtsrat oder Kopf der NGO oder als Innovationszentrale?
- Rolle der operativen Leitung (GL): eher als Vorstandesassistentin oder als CEO?
- Instrumente der Zusammenarbeit: z.B. Planungsinstrumente, Pflichtenhefte, Funktionsdiagramm, Finanzinstrumente
- Kommunikation an der Schnittstelle: Wege (Linie) und Häufigkeit der Kommunikation sowie die Mittel der Kommunikation (Mail, Chat, Telefonate oder Treffen vor Ort?)

✦ **Eine konstruktive Sitzungskultur zwischen VS und GL etablieren:**

- Sitzungsvorbereitung: Wer bestimmt die Traktanden? In welcher Form werden Anträge eingereicht? Wer bestimmt die Fristen?
- Sitzungsdurchführung: Rotiert die Sitzungsleitung? Nimmt die gesamte GL daran teil?
- Behandlung von Geschäften an Sitzungen: Wie werden Entscheide getroffen? Wer hat wie viel Redezeit? Gibt es weitere Sitzungen / Gefässe zur vertieften Behandlung von Geschäften?
- Sitzungsnachbereitung: Welche Art von Protokoll ist zweckmässig? Braucht es eine gemeinsame Pendenzenliste?

7 letzte Tipps für eine gute Zusammenarbeit:

- ✦ **Gemeinsame Wahrnehmung der unteilbaren Leitungs- und Problemlösungsverantwortung**
- ✦ **Gegenseitiger Respekt und gegenseitige Wertschätzung**
- ✦ **Rollenkonformes und gleichgewichtiges Zusammenwirken**
- ✦ **Fokussierung des Vorstandes auf die strategischen Führungsaufgaben**
- ✦ **Partizipative Erarbeitung von Grundsätzen und Strategien**
- ✦ **Wirkungsvolle Nutzung der beschränkten Zeitkapazitäten des Vorstandes**
- ✦ **Stufengerechte und zeitnahe interne Kommunikation der GL an den VS**



Impressum

Text: Anja Suter (anja.suter@aids.ch) und Andreas Lehner (andreas.lehner@aids.ch) in Zusammenarbeit mit Prof. tit. Dr. Hans Lichtsteiner (hans.lichtsteiner@verbandsberatung.ch).
Aids-Hilfe Schweiz: www.aids.ch | www.verbandsberatung.ch | Zürich, im Februar 2026.

Literatur:

Bürgisser, Sarah: Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung, in: Verbands-Management, 37. Jahrgang, Ausgabe 2 (2011), S. 38-47.
Walser, Kurt: Spannungen und Konflikte in der Führung einer NGO, in: Verbands-Management, 40. Jahrgang, Ausgabe 1 (2014), S. 34-39.
Lichtsteiner, Hans: Die ideale Zusammensetzung eines Vorstandes, in: Verbands-Management, 37. Jahrgang, Ausgabe 2 (2011), S. 48-55.
Gmür/Lichtsteiner et al.: Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (10. Auf.), Bern 2023.
Graf, Maja/Camponovo, Christa (Fachstelle Vitamin B): Organisation und Ressorts im Vereinsvorstand (Online: [Ressorts im Vorstand 2022.pdf](#)).
von Schnurbein, Georg (CEPS)/ Graf, Maja (Fachstelle Vitamin B): Good Governance für den Verein (Online: [Good Governance 2019.pdf](#)).
BVM/VMI (Hg.): «Fit für den Vorstand». Seminar des BVM/VMI vom 21.11.2025, gehalten in Fribourg. (Folien aus Unterrichtsmaterial).