

Verein und Kooperation – was geht?

☆☆☆☆ 1 Bewertung

14.07.2011 | Recht & Organisation

Kooperieren ist mehr als eine lose Absichtsbekundung. Kooperieren bedeutet, mit dem Einsatz der Ressourcen von beispielsweise zwei oder mehr Vereinen ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Gerne wird dies auch als „Win-Win-Situation“ bezeichnet: Alle beteiligten Partner gehen am Ende mit einer positiven Bilanz aus der Zusammenarbeit hervor. Sei es, durch ein erweitertes Vereinsangebot attraktiver für die Mitglieder zu sein oder bei der Realisierung der eigenen Vereinsziele besser voran zu kommen.



Wenn eine Freiwillige Feuerwehr zusammen mit einem Gesangsverein ein Sommerfest gestaltet oder Turnverein und Kirchengemeinde einen gemeinsamen Spielnachmittag für Kinder und Eltern ausrichten, so kann man von einer Kooperation sprechen. Wichtig ist, dass alle Kooperationspartner aktiv für die Zielerreichung zusammenarbeiten. Letztlich geht es in der heutigen Zeit darum, mit Weitsicht das Überleben des Vereins zu sichern. Allerdings kann die Kooperation

auch als Vorstufe für eine Fusion dienen, um ein Kennenlernen der Vereine bzw. ihrer Mitglieder und Mitarbeiter zu ermöglichen.

1. Kooperations-Konzept

Für eine erfolgreiche Kooperation bedarf es

- eines interessanten Ziels,
- einer guten Planung zur Zielerreichung,
- einer fundierten Abstimmung über die Rolle der Partner,
- der bewussten Schließung eines Kooperationsvertrags und
- der Kontrolle und Bewertung der Kooperationsaktivitäten.

Wenn diese Arbeitsschritte sorgfältig vorbereitet und durchgeführt werden, steht einer erfolgreichen Kooperation nichts im Wege.

Anlässe für Kooperationen gibt es viele, schließlich liegt hierin die Chance, den eigenen Mitgliedern eine Vielfalt zu bieten, die sonst nicht möglich wäre. Außerdem zeigen sie eine weitsichtige Gestaltung der Vereinsarbeit, die nicht an den Grenzen des eigenen Vereins halt macht. Potenzielle Kooperationspartner finden sich in allen Lebensbereichen: z.B. Schulen, Kindereinrichtungen, Senioreneinrichtungen, Unternehmen.

2. Gemeinsames Kooperationsziel

Die Kooperationspartner müssen miteinander klären, was man mit der Kooperation erreichen will: Soll es die Durchführung einer Veranstaltung sein, die kostensparende Vereinsverwaltung oder die Prüfung und Vorbereitung einer Fusion? Klarheit muss erzeugt werden. Dann ist es auch möglich, eine erfolgsorientierte Kooperationsplanung vorzunehmen und eventuelle Risiken zu betrachten.

Eine Kooperation ist eine Investition von Vereinsressourcen, sie muss wohlbedacht und auf die Erreichung der Vereinsziele ausgerichtet sein. Dies beinhaltet auch die systematische Planung, um abschätzen zu können, was der Verein in die Kooperation einbringen muss.

3. Plan zur Zielerreichung

Dazu zählt die

- Arbeitsplanung mit den notwendigen Arbeitsschritten,
- Zeitplanung für den Einsatz der Kooperationspartner,
- Budgetplanung zur Klärung besonders der finanziellen und Arbeitseinsatzbelastungen der Kooperationspartner.

Diese Planung ist die Kommunikationsgrundlage der beteiligten Vereinsvertreter. Planungsabweichungen zeigen einen Diskussions- und Abstimmungsbedarf. Darauf muss entsprechend reagiert werden, um den erfolgreichen und möglichst reibungslosen Kooperationsverlauf zu gewährleisten.

4. Planung der Kooperationsressourcen

Hier geht es darum, die notwendigen Ressourcen der einzelnen Partner für die erfolgreiche Kooperationsgestaltung zu bestimmen. Zu den Vereinsressourcen zählen:

- Mitglieder,
- Mitarbeiter (beahlt/unbeahlt, Qualifikation, zeitlicher Aufwand),
- Infrastruktur (Gebäude, Gelände, Technik),
- Legitimationskapital (Reputation),
- Sozialkapital (Vernetzungsgrad),
- Vereinsführung (Kompetenzen für die Kooperation).

Sollten nicht alle für den Erfolg der Kooperation notwendigen Ressourcen verfügbar sein, muss man sich z. B. über die Hinzuziehung eines entsprechenden Dienstleisters (etwa für Website-Gestaltung, Licht & Sound) unterhalten.

5. Kooperationsmanagement

Es ist sinnvoll, sich auf einen Kooperationsmanager zu einigen, der den Ablauf der Kooperation zu koordinieren hat. Sinnvoll ist ebenfalls die Installation eines Vertreters, um den Ausfall des Kooperationsmanagers ausgleichen zu können. Gerade unter den Bedingungen der ehrenamtlichen Arbeit ist die Planung der Einsatzmöglichkeit nicht unbedingt immer auf einige Monate im Voraus möglich.

Als weitere wichtige Frage sollte vorab geklärt werden, wie bei Streitigkeiten oder größeren Unklarheiten vorzugehen ist. Wird dies erst beim Eintreten eines Problems angegangen, kann die Klärung der Zuständigkeiten unnötige Verzögerungen für die eigentliche Problemlösung bewirken.

Problemauslöser können z.B. die Nichteinhaltung von Absprachen u.a. zur Arbeitsverteilung sein, aufkommender Neid etwa infolge der ungleichgewichtigen Wahrnehmung der Kooperationspartner in der Öffentlichkeit, oder die Verfolgung nicht ausgesprochener und für einen der Partner schädlichen Ziele.

6. Grundlagen der Kooperation: BGB-Gesellschaft oder Alternativen?

Kooperieren zwei (oder mehr) Vereine, um ein bestimmtes Ziel gemeinsam zu erreichen, so liegt im Regelfall eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) vor

(auch BGB-Gesellschaft genannt). Die GbR ist dann Unternehmer gem. § 2 UStG mit eigener Steuernummer, so dass sämtliche Einnahmen und Ausgaben der Vereinsgemeinschaft bei ihr zu erfassen sind.

Die GbR kann unter ihrem Namen klagen und verklagt werden und auch in eine gesamtschuldnerische Haftung mit den Gesellschaftervereinen genommen werden. Dadurch ist eine unmittelbare persönliche Haftung der an der Gesellschaft beteiligten Vereine im Schadensfall denkbar. Vor allem bei erkennbaren wirtschaftlichen Risiken für die Kooperationstätigkeit sind Rechtsformalternativen zu überprüfen, um das Haftungsrisiko besser zu kanalisieren, z.B. durch eine GmbH.

7. Kooperationsvertrag

Es gibt für die BGB-Gesellschaft keinen Formenzwang, viele Kooperationen in der Vereinspraxis laufen auch durch Handschlag oder Absprache. Dies funktioniert auch – solange keine Streitigkeiten aufkommen.

Die Abfassung eines schriftlichen Kooperationsvertrags birgt einige Vorteile. Dazu zählt die Notwendigkeit, sich vorab intensiv mit der Kooperation und ihrem Ablauf auseinanderzusetzen. Ebenfalls wird die Kooperation unabhängig von den bei Kooperationsbeginn agierenden Personen (ein Nutzen z. B. bei Wechsel im Vorstand). Letztlich ist ein schriftlicher Vertrag eine gute Diskussionsbasis, wenn es zu Streitfällen kommt, bis hin zur Beweisgrundlage bei gerichtlichen Auseinandersetzungen.

Typische Streitfälle ergeben sich z. B. aus Schäden, die Dritte oder Vereinsmitglieder in von den Vereinen gemeinschaftlich genutzten Räumen verursachen (etwa illegaler Musikdownload aus dem Internet) oder aus Zahlungsschwierigkeiten eines der beteiligten Kooperationspartner gegenüber externen Gläubigern (etwa Busunternehmen, Handwerker, Nahrungsmittellieferanten).

8. Lernen für eine künftige Kooperation

Neben der regelmäßigen, z. B. halb- oder vierteljährlichen Präsentation des Kooperationsgeschehens bei einer längerfristigen Kooperation sollte zum Abschluss einer Zusammenarbeit einen Schlussbilanz gezogen werden.

Ziel ist die Aufarbeitung von ggf. nicht ausdiskutierten Problemfällen und das Erkennen von Verbesserungsmöglichkeiten für die Zukunft.

 Prof. Dr. Ronald Wadsack, Salzgitter, und Dr. Rainer Cherkeh, Hannover

