

# Arbeitshilfe: Geschäftsstelle einrichten

Autorin: Elsbeth Fischer-Roth, Fachstelle vitamin B

---

Für die Weiterentwicklung des Vereins und zur Entlastung des Vorstandes kann es Sinn machen, eine bezahlte Geschäftsstelle aufzubauen.

## Vorteile einer Geschäftsstelle

- Dank mehr Kapazität sind neue Aufgaben und zusätzliche Angebote möglich. Damit können weitere Personen und Organisationen als Mitglieder angesprochen werden.
- Präsenz, Erreichbarkeit, Kontinuität und Fachlichkeit werden gestärkt.
- Der Vorstand wird entlastet vom Tagesgeschäft, kann sich auf die Strategie konzentrieren und punktuell operativ mitarbeiten.
- Die Mitarbeit im Vorstand wird mehr und anderen Personen möglich, weil der Zeitaufwand sich verringert.

## Eine Geschäftsstelle stellt hohe Anforderungen

- Der Vorstand wird Arbeitgeber und muss Führung übernehmen. Damit verändert sich seine Rolle: Kontrolle statt Mitarbeit, klare Auftragserteilung, Führung auch in schwierigen Situationen.
- Die langfristige Finanzierung der Geschäftsstelle muss gesichert sein. Eine Finanzierung durch Drittgelder (Spenden, Stiftungen usw.) ist kaum möglich. Sie muss (mindestens zum grossen Teil) durch Eigenmittel des Vereins erfolgen. Die Finanzmittel müssen nicht nur das Salär, sondern auch Nebenkosten wie Sozialversicherungen, Infrastruktur und Unvorhergesehenes abdecken.
- Die Abgrenzung zwischen bezahlter und unbezahlter Arbeit muss klar definiert und kommuniziert werden. Unklarheiten schaffen Missverständnisse und Unsicherheiten.
- Der Vorstand muss dafür sorgen, dass die Personaladministration sichergestellt ist und Fehlzeiten abgedeckt werden können.
- Häufig sind die Erwartungen zu hoch, weil das Pensum zu klein und der Aufwand für die Arbeiten nicht klar definiert ist. Oder der Vorstand erwartet von der/dem Angestellten ein ebenso hohes Engagement, wie er selber es einbringt – das übersteigt aber oft die Leistungen einer bezahlten Arbeit.
- Ein kleines bezahltes Pensum beinhaltet die Gefahr, dass mehr geleistet als bezahlt wird. Damit entsteht eine Abhängigkeit für den Verein, da ein Ersatz kaum kurzfristig und zu den gleichen Bedingungen gefunden werden kann.

## Vorgehen beim Aufbau einer Geschäftsstelle

- Der Vorstand trifft einen Grundsatz-Entscheid und bewertet Chancen und Risiken (inkl. Fragen der Finanzierung).
- Information der Mitglieder, allenfalls ein Beschluss der Vereinsversammlung einholen (Statuten beachten! Wer verfügt über die Entscheidungskompetenz?)
- Die bisher durch den Vorstand erbrachten Aufgaben werden quantifiziert (Zeiterfassung!) und neue Aufgaben inhaltlich und vom Zeitaufwand her definiert. Wichtig ist dabei die Unterscheidung zwischen Wünschbarem und Machbarem (Pflichtenheft erstellen).
- Auf dieser Basis werden die Aufgaben der Geschäftsstelle und des Vorstandes abgegrenzt und das Stellenprofil erstellt.

Für den Vorstand fallen mit der Sicherstellung der Finanzierung, der Kontrollaufgabe und der Führung der Geschäftsstelle neue Aufgaben an. Für die Geschäftsstelle sind klare, messbare Ziele zu definieren. Die Finanzierung muss für mindestens zwei bis drei Jahre geplant sein, denn mit einer Anstellung geht der Vorstand eine Verpflichtung ein.

Wichtig ist eine breite Abstützung im Verein, die Mitglieder müssen frühzeitig informiert und einbezogen sein. Je nach Grösse der Geschäftsstelle kann für die Vorarbeiten eine Arbeitsgruppe eingesetzt oder eine externe (Fach-)Personen angefragt werden.

Der Aufbau einer Geschäftsstelle kostet Zeit und Geld!

## Mögliche Anstellungsformen

- **Anstellung** im Stundenlohn oder in Teilzeit (Vertrag): Es können Drittpersonen oder Vorstands- bzw. Vereinsmitglieder angestellt werden.
- **Mandat** (Auftrag) an Drittpersonen, andere Geschäfts- oder Fachstellen, Dienstleistungsanbieter oder Vorstands- bzw. Vereinsmitglieder

In beiden Fällen gilt: Wird ein Vorstands- bzw. Vereinsmitglied angestellt oder mandatiert, ist die Ausstandspflicht zu beachten (Art. 68 ZGB) und festzuschreiben.

Die Vor- und Nachteile der verschiedenen Varianten müssen gut geprüft werden:

- **Fachlichkeit:** Ist das notwendige Fachwissen vorhanden bzw. kann es schnell erarbeitet werden?
- **Kontinuität:** Ist ein längerfristiges Engagement wahrscheinlich?
- **Spitzenzeiten:** Kann bei Bedarf ein grösserer Einsatz geleistet werden?
- **Erreichbarkeit:** Wie ist die Geschäftsführung zeitlich erreichbar? Auf welchen Kanälen (Sitzungen, Telefon, Mail, WhatsApp oder andere Online-Medien, etc.)?
- **Fehlzeiten:** Wie können Ausfälle (Krankheit, Ferien usw.) abgedeckt werden?
- **Ausbau:** Kann das Pensum der Geschäftsstelle bei Bedarf vergrössert werden?

- **Abhängigkeit:** Ist ein fachlich kompetenter Ersatz kurzfristig möglich?
- **Personaladministration:** Wie hoch ist der Aufwand?
- **Bei Vorstandsmitgliedern:** Wie erfolgt die Abgrenzung zwischen bezahlter Tätigkeit (Mandat oder Anstellung) und unbezahlter Vorstandsarbeit? Was geschieht, wenn die Person aus dem Vorstand austritt?

## Weitere Empfehlungen

Holen Sie immer verschiedene Offerten ein bzw. vergleichen Sie verschiedene Bewerbungen. Lassen Sie sich bei der Erarbeitung des Arbeits-/Mandatsvertrages durch eine Fachperson beraten. Erkundigen Sie sich über Salär- bzw. Mandatsansätze. Eine hohe Fachlichkeit muss auch entsprechend entgolten werden.

Im Falle einer Anstellung muss der Verein sich als Arbeitgeber (Sozialversicherungen) registrieren. Ebenfalls sind die Versicherungen (Unfall, Krankentaggeld, Haftpflicht) zu klären. Die Infrastruktur (Büro) ist bereitzustellen – ein Einsatz von zu Hause aus ist meistens kostengünstiger, eventuell wird damit jedoch die Präsenz des Vereins beeinträchtigt. Vielleicht sind Bürogemeinschaften möglich.

Im Arbeits- bzw. Mandatsvertrag ist klar zu regeln, welche Aufgaben als Arbeitszeit verrechnet werden: Sitzungen/Informationsfluss, Einsätze ausserhalb Normalarbeitszeit, Reisezeiten (zu Vorstandssitzungen, Versammlungen etc.). Vor allem bei einem kleineren Pensum sind Vereinbarungen wichtig, wie Spitzenzeiten abgedeckt werden können und wie Zeiten ohne Arbeit gehandhabt werden.

In einem Geschäftsreglement werden Zuständigkeiten, Kompetenzen, Informationsfluss und Zeichnungsberechtigungen festgehalten. Es empfiehlt sich, immer eine Unterschrift zu zweit festzulegen. Ein Spesenreglement schafft Klarheit (Genehmigung durch kantonale Steuerbehörde notwendig). Der Eintrag im Handelsregister ist zu prüfen.

Im Vorstand muss definiert werden, wer die personelle und fachliche Führung der Geschäftsstellenleitung übernimmt (inkl. Stellvertretung). Die Kompetenzen von Geschäftsstelle und Vorstand sind klar abzugrenzen. Der Informationsfluss muss festgelegt werden: Wer muss in welchen Situationen informiert werden? Wer kommuniziert in Problemsituationen? Dem Vorstand muss bewusst sein, dass die Führung von bezahlten Angestellten durch den ehrenamtlichen Vorstand hohe Anforderungen stellt, da die Mitarbeitende(n) der Geschäftsstelle häufig mehr Arbeitszeit zur Verfügung und diese oft auch ein grösseres Fachwissen haben.

**Weiterführende Arbeitshilfen (AH)**

- AH Arbeitsrecht/Sozialversicherungsrecht
- AH Musterarbeitsverträge
- AH Funktionendiagramm
- AH Spesen und Entschädigungen
- AH Unterschriftenregelung

Diese und viele weitere Arbeitshilfen sind unter [www.vitaminb.ch/vereinswissen/arbeitshilfen/](http://www.vitaminb.ch/vereinswissen/arbeitshilfen/) zu finden.