**Führungsstruktur von Kooperativen (Schwerpunkt Genossenschaften)**

Januar 2020

Unternehmerische Verantwortung zu hauptamtlichen Mitarbeitern

Das Genossenschaftsrecht sieht vor, dass der Aufsichtsrat überwiegend ehrenamtlich die Interessen der Mitglieder vertritt, und der Vorstand hauptamtlich geschäftsführend tätig ist (sobald dies nach der Gründung möglich ist). Dies hat sich in der langen Geschichte der Genossenschaften bewährt, und viele genossenschaftliche Kooperativen arbeiten so.  
Es gibt aber auch Genossenschaften, welche den komplizierteren Weg mit ehrenamtlichem Aufsichtsrat, ehrenamtlichem Vorstand und hauptamtlichem Geschäftsführer wählen.

Führung in der Gründungsphase

In der Gründungsphase kann Vorstandsarbeit in der Regel nicht gleich und nicht vollständig bezahlt werden. Der Genossenschaftsverband empfiehlt, die bei der Vorstandsbestellung zu unterscheiden in ehrenamtliche, nebenamtliche und hauptamtliche Vorstände.

Das Genossenschaftsrecht verlangt die Bestellung von mindestens zwei Vorständen, hier könnte man gleich zu Beginn unterscheiden in einen ehrenamtlichen Vorstand und einen nebenamtlichen Vorstand. Oft besetzt der Initiativkreis wichtige Positionen des Aufsichtsrats und Vorstands, günstig ist wenn zumindest ein Vorstandsmitglied über ein ehrenamtliches Engagement hinaus gehende Zeit einbringen kann. Das könnte z.B. nebenamtlich neben der Führung eines eigenen Betriebes stattfinden.

Sobald es finanziell tragbar ist, wird ein (und später weitere) hauptamtliche Vorstände dazu bestellt, und nach und nach können sich ehrenamtliche Vorstände zurückziehen oder in den Aufsichtsrat wechseln.

Eine Genossenschaft berichtet, dass es sich bewährt hat, beim Übergang zu hauptamtlicher Führung mit zwei Vorständen zeitweise noch einen dritter ehrenamtlichen Vorstand dazu zu stellen, mit dem Ziel auszugleichen und die beiden anderen zu begleiten.

Haftung

Gerade auch aus Haftungsfragen ist das oben beschriebene Vorgehen sinnvoll, weil nur das Hauptamt durch die entsprechende Präsenz Einblick in Risiken des Betriebes hat (oder zumindest haben kann). Wenn bei der Vorstandsbestellung in hauptamtliche, nebenamtliche und/oder ehrenamtliche Vorstände unterschieden wird, werden bei der Haftung die Vorstände auch entsprechend ihrer Einblicksmöglichkeiten zur Rechenschaft gezogen.

Klare Aufteilung der Verantwortlichkeiten unter den Vorständen

Im beiliegenden Beispiel-Organigramm einer Genossenschaft wird deutlich, wie sich die Vorstände die Aufgaben klar aufgeteilt haben und eine sinnvolle Bereichsleiter-Struktur geschaffen haben

Wichtig: Vorstandsarbeit kann man lernen

Viele Beispiele zeigen: mit Geschick, Engagement und vor allem den notwendigen sozialen Fähigkeiten können Vorstände erfolgreich auch ohne entsprechende Vorerfahrungen in ihre neue Aufgabe hineinwachsen. Ein schönes Beispiel dafür ist die Naturkäserei Tegernseer Land eG, wo der Gründungsvorstand als gelernter Landwirt über 12 Jahre den Aufbau der Genossenschaft sehr professionell und erfolgreich vorangetrieben hat.